

维珍创始人
[英]理查德·布兰森 (Richard Branson) 著
邱婷婷译

FINDING
~ MY VIRGINITY ~

我就是风口

维珍集团创始人
自述50年商业冒险

在饱和市场中不断创造下一个风口
价值千万的用户体验法则：所见即所得

中信出版集团

“你永远不应该放弃
你内心真正相信的东西。”

我就是风口

[英]理查德·布兰森 著

邱婷婷 译

中信出版集团

目录

序

中文版序

01 1999：带领维珍开始冒险

02 所见即所得

03 啤酒杯垫背面写出来的公司

04 命里犯火：维珍健身诞生

05 如何建立一家铁路公司

06 接到曼德拉的电话

07 维珍的员工戴上领带之后叫什么？被告

08 起飞：世界翻天覆地

09 从学生杂志到长者会

10 “他们在造宇宙飞船！”

11 老鹰落地：在美国的英国人

12 叛逆的亿万富翁

13 横渡英吉利海峡

14 失去最好的朋友

15 四项全能

16 “赌场”教育

17 建立更好的世界

18 难以忽视的真相

19 重回轨道

20 成为银行家

21 对抗“两千磅重的大猩猩”

22 带上全家去冒险

23 送上太空

24 迷失墨尔本

25 互动：社交网络营销

26 运动暴露个性

27 再见，爸爸

28 像滚石乐队一样

29 留在内克岛

30 大自然中的婚礼

31 创业公司

32 冒险与机遇

33 事故

34 保持冷静，继续前进

35 延展

36 大胆的想法

37 巨型卫星系统

38 早安，越南。再见，曼德拉

39 英国脱欧

40 “火车门”

41 会见奥巴马——我们自由了

42 原来冒险和创业从我的祖辈就已经开始了

后记

附录 75次濒死冒险

致谢

献给我的父母泰德（Ted）和伊娃（Eve），是他们造就了我。献给我的妹妹琳迪（Lindi）和瓦尼莎（Vanessa），是她们永远在支持我。献给我的妻子琼（Joan），是她让我的每一天都像在冒险一样。献给我的孩子霍莉（Holly）和山姆（Sam），是他们梦想着灿烂的明天。献给我的孙辈们：埃塔（Etta）、阿蒂（Artie）、伊娃一蒂亚（Eva-Deia）和布鲁伊（Bluey），是他们让我的梦想成为现实。

特别感谢格雷格·罗斯（Greg Rose）帮助我完成了这个项目。格雷格花了很多年的时间来了解我的生活、思想（以及我的网球技术），还用了大量的时间查找我的笔记以及帮我搜集回忆，他的付出让这本书成为现实。

序

人的一生只会失去一次童贞。但在我生命中的方方面面——无论是成家立业，还是踏上冒险之路——我把每一天都当作全新的第一天。

1998年，我出版了第一本自传：《失去童贞》^[1]（*Losing My Virginit*y），当时并未料到这本书带来的反响。我以为只有商界人士、图书评论员和一些自传文学爱好者才会去阅读它。在我反应过来之前，这本书已经变得热火朝天了。除了要和我自拍时递过来的手机之外，《失去童贞》成了最常递到我手里的东西，人们通常会微笑着拿着一支笔来索要签名。这些年来，我会写一些自传的短文，然而在过去的20年里发生了太多事，让我意识到是时候写本续篇了。

当我无意中发现自己在《学子》杂志创刊号时写的笔记时，我认为是时候开始写这本书了。我拂去灰尘，仔细检查日期——那些笔记确实是1967年写的。写一本书来记载过去几十年来我学到的东西，这是庆祝我创业50周年的最佳方式。这本书提到了我早年的一些故事，但大都集中在过去20年中发生的事，那是我重新开发处女地的20年。

《寻找我的纯真》（*Finding My Virginit*y）是《失去童贞》的续篇，记录从新千年伊始到现在的故事。1999年，人们就

认为我们已经完成了公司所有的事情，并且也没有什么领域可以让我们进一步发展了，没有什么新的挑战让我着手。但在经营像维珍这样一家公司的路上，我是永远都不会停下脚步的。随着世界的变化，不论是我本人还是维珍都需要不断地重塑。在这本书里，我通过世界上最有活力的一个品牌，讲述了这个世界过去20年发生的故事。我的家从一艘船屋搬到天堂般的小岛，而我的公司也从一个英国品牌发展成为一个全球品牌。我的个人太空旅行梦想从童年幻想发展到了现实边缘，并且我的关注点从打败大公司的竞争对手转移到了如何更好地变革商业。在这期间我经历了快乐、心碎、飓风、事业（及其他）高潮、悲伤、创造纪录、怀疑，以及最艰难的危机。生活就像一辆过山车，但我还没打算在短时间内下车。

《失去童贞》出版15年后，扎克·加利费安纳基斯（Zach Galifinakis）问我：“这本书名是基于你公司的名字取的，还是因为你第一次情爱之后有感而发？”“都是。”我回答。这一次，我思量着给我的新书取一个更加“伤风败俗”的名字。事实上这只是让它更具诱惑力而已。我考虑过：《迷失童贞》这个名字，致敬约翰·米尔顿（John Milton）的史诗之作《失乐园》，但又感觉这个名字太消极了。事实上，我把自己的人生看作一场大冒险；我在克服各种挑战，不断地学习，尝试新鲜事物。每一天我都在寻找着我的“处女地”。现在我有四个孙辈：埃塔、阿蒂、伊娃-蒂亚和布鲁伊，这让我又重新开始看待我的生活。

无论你是经营一家公司，还是过着简单恣意的生活，希望

我所犯的错误可以给你一些启示，然后能笑对人生。一位评论家把《失去童贞》描述成作者写的第一本爆料性自传。我希望这本书也是如此。如果你的人生中只有一帆风顺，那么它注定不会精彩，而且你肯定是在说谎。我们的人生都有起落，有考验和磨难，有胜利和失败：我们只是希望自己在经历了这一切之后能变得更强大。

我最敬佩的企业家——已故的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）曾经说过：“我生命中最喜欢的东西是不需要花钱的。显而易见，我们拥有的最宝贵的资源就是时间。”当我写这本书时，这个想法一直徘徊在我的脑海中，回想起我之前所经历的美好时光和艰难时刻，并且怀着对未来前景的好奇。我常常会把每一天当成自己的最后一天，用心去爱我的家人和朋友，并且以积极的心态去创造不凡。我们的人生只有一次，并且是真正属于我们自己的人生。

希望你可以享受阅读，并从中了解我是如何重新开始所有的第一次的。

[1] 《失去童贞》，直译，引进中国时译为《一切行业都是创意业：我创立维珍商业帝国的故事》。——编者注

中文版序

当我提笔思索应该为中文版写点儿什么的时候，我想到的是未来。在书中，我回顾了过去20年我所经历的商业运营、冒险经历、心碎时刻，以及机遇和挑战。我的人生就像过山车，前一秒还在创立公司，下一秒就和死神擦肩而过。

但本书更重要的内容是展望未来的20年，描绘我对明日世界的预想。比如，维珍超级高铁，我相信这项技术将改变未来的人类在地球上的生活方式和交通方式。再比如，我还想到了维珍银河和商业太空旅行的很多幕后故事，这些项目都将以令人震惊的方式改变我们的生活。

我相信随着更多创新项目的实现，维珍将继续在创新领域的前沿保持领先地位；当我们将目光投向新兴市场时，中国市场一定会成为拥有最多潜力和机遇的市场之一。我希望你们能在阅读此书的过程中享受到我写作时感受到的乐趣。我也希望能尽快去中国和读者们见面。

理查德·布兰森2018年7月

01

1999：带领维珍开始冒险

1998年，新年前夜，内克岛。

我在卧室里想着要列个紧急待办事项。虽然眼睛盯着面前这张空空的白纸，耳朵里却听到音乐声沿着沙滩小径传来，在大宅里反复回响，那是歌手王子（Prince）于1982年发行的单曲。这歌声提醒着我们，1998年即将结束，千禧年的最后一年——1999年，马上就要来了。

新年庆祝正当时，我的女儿霍莉正组织家人和朋友的欢庆活动。我坐在楼上就能听见妻子琼和朋友干杯的声音，还能听见小儿子——14岁的山姆在她身边奔跑嬉闹。在经历了之前几个星期的冒险之后，能听到家里这些熟悉的声音，我深感欣慰。

5天前，也就是节礼日^[1]那天，我才结束了最近一次热气球冒险之旅回到岛上。这次能活着回来算是我命大。1998年12月18日，史蒂夫·福塞特（Steve Fossett）和我从马拉喀什起飞，期望能打破环球热气球飞行的纪录。在那之后的几天交错着疯狂的冒险和外交，我们的热气球转向飞过利比亚领空，所以我们不得不动用关系取得许可；而当飞过尼泊尔边境时，我们又得想尽办法恢复之前被吊销的经过中国领空的许可证。最后，在快要飞过太

平洋时，我们又被大风吹得逆行，于是不得不降落在夏威夷附近的海面。在那儿过了个圣诞节后，我第二天又飞回了内克岛。

回到安全的家庭港湾，当处于一年的结束也是一个千年即将结束的时刻，我不禁回顾过去，展望未来。作为一个创业者，我人生中的很多时间，都不知道接下来会发生什么。我创立了全球最大的独立唱片公司，又把它卖掉了；为了把维珍航空打造成全球最好的航空公司，顽强地和竞争对手抗争。维珍集团从只有几家小公司变成了拥有100多家企业的集团，我自己也从一个奋斗的嬉皮士成长为一个自豪的父亲和企业家。在这一时刻，我心里已然憧憬着新的项目，计划朝着更大的梦想前进。接下来的12个月，我们会建立9家不同的公司，着手把维珍打造成一个包罗万象的品牌。该重新开始仰望星空、畅想未来了。

“你是怎么变成百万富翁的？”经常有人会问我这个问题。自从建立维珍航空以来，我的答案就从没变过：“先做一个亿万富翁，然后再创立一家航空公司。”

维珍航空最初的15年，交错着兴奋刺激、不断创新、艰难生存的各种传奇故事。在我们之前挑战行业巨头——英国航空的那些航空公司都失败了，但我们在竞争中争取到了一席之地。事实上，维珍航空与想靠“诡计运动”把维珍挤出航空业的英国航空对簿公堂，还打赢了一次英国历史上较大的诽谤诉讼。^[2]业内很多人也还记得这个活动的另外一个名字：芭芭拉行动。这个名字源自芭芭拉·卡特兰（Barbara Cartland）的小说里的处女（“维珍”的

字面意思）。

挺过那段举步维艰的日子，我终于看到了维珍品牌发展壮大的机遇。很多专家会告诉你，要创立一个企业，至少需要一年的时间：需要从最初的点子开始计划，然后做市场调研，接下来慢慢发展，最后成立公司。我一向对此嗤之以鼻。对我而言，任何听信这种观点的人，都应该尽快停止浪费时间。

当我还是个稚嫩少年的时候，我们的直邮唱片公司只用了几天时间就成立了；即使像维珍航空这样复杂的商业公司，从有了这个想法到第一架飞机起飞，也只用了短短几个星期。通常来说，我们喜欢快速反应：测试一个点子，看它能否成立；如果不行，马上换下一个再试。

当我的思路能从一个议题迅速切换到另一个议题的时候，这是我工作效率最高的状态。这样我能保持思维活跃，而且神奇的是，一个好的商业创意往往来自另外一个毫不相干的产业。当我从维珍航空的日常运营中抽身出来时，我开始集中精力思考维珍品牌的未来。结果你们也看到了，维珍的发展，远远超出我自己的预设。

即使以我们的标准来看，世纪交际的那段时间维珍也是前所未有的繁荣兴盛。我的首轮创业身份是唱片出品人，第二次创业成了航空公司创始人，现在我已经迫不及待地开始我的第三轮创业：做一个环球企业家。其中的一些公司，比如维珍蓝（现在改名叫澳大利亚航空）、维珍金融、维珍酒业、维珍澳洲通讯等等，已经做得非常成功。还有一些诸如维珍服饰、维珍婚纱、维

珍可乐、维珍伏特加和维珍美妆等公司，在数年后或许就不复存在了。但失败并不能阻止我的脚步。当我专心投入这些项目时简直乐趣无穷，而且我也从中吸取了很多深刻的教训。

有些企业仅仅是昙花一现，比如我们的维珍汽车公司，在最初几年还风生水起，转眼间就关门大吉。我们的商业模式是从欧洲，主要是荷兰和比利时进口汽车，然后在英国销售。但由于大型汽车制造企业的限制以及汇率的波动，这个模式很快就行不通了。在我们收购澳普瑞斯（Our Pvice）后将其V店（基于人与人之间信任关系，以消费者为中心的社会化电商平台）重新打造成小型连锁唱片店，但从一开始就没有任何起色。维珍学子、维珍能源和维珍旅游商店等也同病相怜。那时候人们还在鼓吹互联网泡沫，但我们好像没有找对路子。由于我们的核心商业很稳定，所以这些小小的失败，也并未影响大局。我甚至还有了更多的时间来关心自己的家庭，有更多机会享受生活。我现在不再需要向别人证明自己，我已经全然接受和认识了自己。即使有些商业项目并未实现，我也有足够的信心去寻找下一个机会。

我们开始思索维珍的哪些核心产业可以继续扩张，但对我而言，我还需要花点儿时间来分析维珍品牌的灵活度，在哪些领域可以游刃有余地发挥优势，在哪些领域会受到限制。我们的核心优势就存在于我们在产品和服务上与众不同的领域和亟待外力改变的领域。那时候我们远没有现在的全局战略，但寻找正确方向的过程精彩纷呈。

借助出售维珍唱片获得的资金，以及在与英航大战中意外获得的口碑，维珍航空的声誉和盈利能力在持续增长。我决定借助

资本的力量。1999年底，维珍航空的机队已经有了28架喷气式飞机，我们以6亿英镑现金的价格，向新加坡航空出售了维珍航空49%的股份。这样，我们不仅保证了对维珍航空的控股，还有了更多的机会投资新产业，以及提升维珍航空的客户体验。维珍航空已成为世界上第一家全机队提供座椅娱乐系统的航空公司，现在我们还成为空客A340-600宽体客机的第一批客户，并且成功地开拓了拉斯维加斯、圣卢西亚、德里、巴巴多斯、上海以及开普敦等航线。

当维珍航空成为第一家在商务舱提供平躺睡床的航空公司后，我越发享受自己的空中旅行了。类似的创新服务还包括乘客可以使用自己的手机，通过座椅上的对地电话系统来与地面通话，我在飞行途中就可以继续我的电话会议——这下我全天候都躲不开团队的夺命狂呼了。幸好，他们还设计了全世界第一个机上酒吧，能在3万英尺^[3]的高空和偶遇的朋友喝上两杯，再天马行空地聊聊天，简直棒极了！这些年来，我在机上酒吧里聆听过数百个商业计划，其中一些商业计划现在已经发展成非常成功的公司了。至于做一个云端月老，介绍两个在飞机上独酌的人互相认识，这简直是我人生的一大爱好。我还知道，至少有一首上榜金曲是创作者在机窗外翱翔的鸟儿们的陪伴下，在我们飞机的吧台上创作的。

1999年的一天，我清晨4点醒过来，得知英航在“大轮子”那儿遇到了一点儿麻烦。英航花大价钱赞助伦敦眼项目，但在最后时刻却遇到了技术问题。原计划在千禧年之前举行盛大的揭幕仪式，但那天却没能按计划将伦敦眼竖立起来。刚好我们在霍姆郡

有一家飞艇公司，我马上给他们打了个电话。

我说：“我需要火速调用一艘飞艇，最快什么时候能飞到泰晤士河上？”

于是，当全球媒体齐聚在南岸等待揭幕仪式时，伦敦眼却软绵绵地平瘫在草地上，这时我们的飞艇从上空飞过，骄傲地扯出那句经典的标语：“英航不能让那家伙立起来！”在英航花了大价钱搞完活动后，第二天却是维珍登上了所有报纸的头条。飞艇照片见报的当天，恰逢英航股价跌到历史的最低点。

第二年，我们在豪华商务舱推出免费的机上按摩服务，又一次痛踩了英航的尾巴。在伦敦的希思罗机场外，我们竖起了一块巨大的海报板，上面写着“英航才不会给你按摩”。仅仅几个字，毫无保留地展示了我们的欢乐、大胆以及绝佳的服务。对我而言，这就是维珍的精髓。在这个行业里，不要太把自己当回事儿，让人们看到你的幽默和个性，他们反而会更欣赏你。这些年我学到了一个道理，普通的顾客其实比那些大企业认为的要聪明得多，而且更懂得欣赏玩笑。

在我创立航空公司伊始，英航的主席金爵士（Lord King）曾评价我——“玩摇滚太老了，玩航空太嫩了”。15年过去了，我现在到哪儿了？这不仅仅是我作为一个商人对自己的提问，也是我作为一名父亲的扪心自问。在维珍航空刚刚成立时，我的两个孩子一个还没出生，一个还很小；而现在，他们已经准备跨出离家

自立的第一步了。

我们从来没想到要把孩子送进寄宿学校，毕竟当年我本人在那儿过得就挺惨。不过，在霍莉年满16岁时，家里还是严肃地就这个问题进行了讨论。霍莉坚持要去寄宿学校，我们提出的妥协方案是她在牛津选一所学校，毕竟那儿离家不远，并且能给霍莉她想要的独立和自由。

给家里小孩选学校应该是一个深思熟虑的过程，但这次的情况是，我们误打误撞地做出了最佳选择。琼和我本来计划去视察一所我们在牛津为霍莉和山姆看好的学校，但殊不知我们开错了方向，到了另一所学校。

我们进去后发现那天根本不是学校的开放日，但我们遇到了学校的校长戴维·克里斯蒂（David Christie）。戴维不仅没有给我们指出原本该走的路线，反而坚持要带我们去参观一下他的学校。这次参观以及他本人的热情令我们印象深刻。这所学校原本只招收中学六年级的男生，但当时恰逢开始招收女生。这里一点儿也不保守，有一种开明的氛围，和我之前体验过的填鸭式学校教育完全不同。在我们离开的时候，两个孩子都喜欢上了圣爱德华兹学校。后来证明，这次偶遇给我们的生活带来了很多转折，包括霍莉后来结识并熟悉的一个名叫弗雷迪·安德鲁斯（Freddie Andrewes）的男孩子——他那时候正在圣爱德华兹念书。

当霍莉获得全校第一个校魁称号时，我简直自豪得要飞起来。后来，逐渐看到她开始结交新朋友，享受自己的人生，并渐渐成长为一位优雅的女性时，我深感欣慰。她已经开始学会反抗

不平等，有一次她回到家抱怨说，在学校女孩子不能穿裤装，我便协助她起草了一封信给校长，要求男女学生得到平等的对待。这让我想起自己在斯托学校那会儿也干过类似的事儿，只不过我那次是为了全校学生争取不用系领带的权利。

作为校魁会有一些旧时遗留下来的搞笑权利，比如，可以在学校操场上放牧自己的羊。

“霍莉，这可是千载难逢的好机会啊！”我对餐桌对面的女儿说，“每次你碰到荒唐的规则，就一定要好好利用它！”

“你是什么意思啊？”霍莉问。

“我认为你应该买一只山羊。”

“别犯傻了，爸爸。”她理智地拒绝我的提议。

霍莉2000年毕业前夕，我们一整晚伏在她的桌前，准备着她将要面对全校师生发表的演讲。我去现场听了她的演讲，欣喜地发现她的演讲技巧已经超越了她的老爸。虽然有一点儿害羞，但是她用清晰动听的声音，坚定而认真地说出每一句话。我不禁流下了骄傲的泪水——虽然这不是我第一次，也不是最后一次因此掉泪。

虽然把霍莉和山姆送去圣爱德华兹学校是个无比正确的决定，但对于父母而言，还是要花一些时间来习惯孩子们不在家的现实。因为我经常出差且工作繁忙，对于孩子不在身边这件事还算有点儿习惯了。但对琼来说，这是很大的折磨。最初的日子

里，她天天都在哭——实在太思念她的宝贝儿们了。后来她就经常驱车去牛津，而且恰好赶在中午路过学校，把霍莉和山姆接出来吃个午饭。有几次他们一起吃过午饭后，我回到家里却什么食物都没有。还记得有一天傍晚我在厨房里一边在空空如也的橱柜里到处找吃的，一边对琼说：“你看啊，我知道孩子们已经不在家住了，但我们还是得吃饭啊！”

“嗯，理查德，你又不是不知道玛莎超市在哪儿。”她回答。

说得也有道理。于是我开始频繁地去玛莎超市，但还好，她不久后又开始怜悯我了。

新年前夜，我在内克岛上，盯着面前这张白纸。我决心把它作为新的起点——要仰望星空，畅想未来。在之后的一年，我照着自己的决定前进，并且成立了一家公司，名副其实地开始畅想星空里的未来了。

我对宇宙的痴迷源于30年前。那是1969年7月20日，我两天前刚满19岁，和大部分刚庆祝完19岁生日的孩子一样，我还沉浸在生日派对的宿醉中。在我们位于夏姆利·格林的家里，我爸打开那台小小的黑白电视机，加入到了数百万观众队伍，观看从宇宙传回地面的神奇画面。在238 000英里^[4]的上空，阿波罗11号登陆月球。当尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）轻轻说出那句不朽的“这是我个人的一小步，却是人类的一大步”时，我被深深地吸引了。不管这句话是不是他事先字斟句酌准备过的，这句话真

的很鼓舞人心。

我当时就下定决心有一天要飞向太空。我想既然美国宇航局能成功登月，那么在不久的将来，他们应该能把想去太空的人都送上去。我对此坚信不疑。但随着阿波罗计划被画上句号，航天领域在之后的很多年也没有实现重大突破，宇宙飞行的梦想渐行渐远。无论如何，我仍然坚信这只是个时间问题，况且我胸中的热情还在熊熊燃烧。

1999年，我为实现自己的梦想跨出了小小的第一步。虽然这一年我在世界各地都有精彩的行程，但这次我从当时的家，跨过海德公园冰冷的草地，来到那座阴沉沉的官僚大楼，却是最激动人心的一段行程。我走进公司注册署，正式注册了一家新公司：维珍银河航天公司。（作为一个天生的乐观主义者，我还同时注册了维珍跨银河系航天公司！）我着实不知道如何建立一家航天公司——这可是前无古人的事儿，但我喜欢这个公司名字，并为这个想法激动不已。我觉得这是新千年一个很好的开端，我仰望着星空，想办法飞上去，而且还要飞回来。

这一切，都还有待将来继续实现。我的思绪回到新年前夜，到了和妻子共舞的时刻。我放下笔，把那张写满了各种可能性的待办事项清单留在桌上，下楼加入到庆祝的人群中。王子的歌声还在继续：我在着笔的时候是在做梦，如果我走得太快，你可以叫醒我。但人生就是一场派对，而派对终归是要结束的……

[1] 节礼日，圣诞节的第2天，12月26日。——译者注

[2] 维珍航空控告英国航空挖走其客户、盗取维珍私有文件、败坏维珍的名誉等，法院判决英国航空败诉，并赔偿理查德·布兰森50万英镑，赔偿维珍航空11万英镑，并支付300万英镑的律师费。——译者注

[3] 1英尺 \approx 0.305米。——编者注

[4] 1英里 \approx 1.609千米。——编者注

20世纪80年代，我是整个英国较早开始使用移动电话的人。但那时的电话和当时的霍莉差不多重，甚至大小也差不多。说它像砖头都对不起砖头这个词儿。不过，当移动电话变得越来越小，它们很快就流行起来，随之，它们也改变了我们的商业模式。我再也不会像以前一样，经常需要在某个时间等候在某个地方了，而是有了更多的时间和孩子们在户外活动，或者单纯地消失一会儿。作为一个讨厌成天待在办公桌前的人，我能预见到移动电话带来的自由和便利对劳动力造成的革命性影响。

维珍移动通信的起源可以追溯到1999年。那天我正在荷兰公园旁边的家里回复一些信件，刚好公司的传播总监威尔·怀特霍恩（Will Whitehorn）走了进来，手里还挥着一张纸。

“你知道吗，理查德，我们得奖了。”

“真棒！什么奖？”我问。

“其实，是我得了奖。”威尔把那张纸——他的电话账单放到我的面前。“因为我老给你打电话、给全国所有的记者打电话，所以我的话费账单额全英国最高，英国电信给我发了个奖杯。”

威尔的账单让我陷入了思考。这并不是说我应该少去找他的麻烦，而是为什么我们打了点儿电话就要付给英国电信公司那么多钱？我们为什么不自己成立一家电信公司呢？

1998年，全球移动电话的销量比上一年翻了一倍，达到1.629亿部——我们应该进入这个市场。但我和其他人一样，支付着高额的话费才能享受到移动电话带来的便利。电信公司那些冗长的合约里，规定着高昂的服务费，这渐渐成了我们不得不接受的霸王条款。因为移动电话的用处太大了，人们只能默默地被电信公司盘剥。

我认为这种局面亟需打破。当时维珍集团的业务已经很稳定了，加之维珍航空的合资计划带来了大笔现金资产，所以投资移动通信成了我一个不假思索的决定。我比较担心的一点是大规模的基础建设需要投资。不过这也正是我们非常规解决方案的切入点：我们不需要建设自己的基础网络，只需要借助现成的就好。1997年，我们与快车道公司签署了20年的合作协议，这家公司在《星期日泰晤士报》的评选中，荣登英国最可靠的私有通信网络榜榜首。很明显，许多新企业都是在电信行业诞生的，比如手机仓库等。我向史蒂芬·莫菲（Stephen Murphy）以及投资大亨高登·麦卡伦（Gordon McCallum）请教为什么他们还没有投资电信行业。他们其实早有准备，迅速地给我看了一份高盛关于MVNOs——移动虚拟网络运营商的可行性报告。那里面的术语简直多得令我头疼，不过一旦熟悉了那一堆简写术语后，下一步怎么走就很清楚了：我们应该说服电信网络运营商把一部分的营运时间和带宽租给我们，再加上我们的市场推广以及客户服务经验，这事

儿应该就八九不离十了。

维珍对进军移动通信产业有兴趣的消息一经传出，上门洽谈合作的电信运营商和相关业务的创业者便络绎不绝：有设计手机的、有开发传呼机的等等。我遇到两个在英国无线电信工作的年轻人，汤姆·亚历山大（Tom Alexander）和乔伊·斯蒂尔（Joe Steel），他们在电信行业的经验非常丰富。在与英国无线电信的合作谈判胎死腹中后，我说服汤姆干脆和我们一起建立一家完全不同的移动通信公司。

我邀请汤姆到我当时住家的牛津郡基德灵顿共进午餐，我俩就像老派的创业者一样，在厨房的饭桌上琢磨出了一个方案。我们计划推出即打即付的服务，用户只需要为他们实际使用的服务付费。想要吸引的目标客户是准备购入第一部手机的年轻一代，也包括和维珍品牌一起成长的稍微年长的一代，他们可是受够之前运营商的气了。我们会在维珍大卖场销售我们的移动电话，那时我们在全球范围内有381家维珍大卖场，还有在伦敦皮卡迪利广场、迈阿密、格拉斯哥、斯特拉斯堡和冈山新开的旗舰店，这些店里可都挤满了可能购买我们产品的聪明客户。汤姆和乔伊于是决定离开英国电信无线，和来自维珍饮料的詹姆士·凯德（James Kydd）一起，成为维珍移动最早的三名员工。

现在就只剩下一个小问题了。这些年轻人啊，怎么说呢？太商务（聪明这个词总觉得不是很恰当）了。笔挺的西装、打着领带，这可真不是维珍的风格啊！

“你们真的想每天早上都穿成这样去上班吗？”我问道，一边

拽着汤姆的领带，“系着这玩意儿你怎么呼吸？”

他们在维珍移动工作的第一天，我们举办了一场特殊的入职仪式：我们把他们的西装和领带放一把火烧掉了，一边欢呼一边看着火焰吞噬衣物，我们的决定是正确的。现在我们只需要在移动通信产业里也放上这么一把火了。

当维珍移动的消息传出去，老三样的评论又来了：说我们过度评估了维珍品牌，进入了太多我们没有经验的行业，诸如此类。对此我毫不担心：我认为变化就是挑战，而且我就喜欢迎接挑战。不过在这一关头我们最需要的还是通信网络。一家接一家的网络运营商拒绝和我们合作，因为他们担心一旦我们进入市场，他们的损失将远远大于租借网络给我们得到的租金。这时，我们最后谈的一家合作对象是一对一电信（One 2 One），它同意将网络租给我们，用我们的品牌和市场来运营。1999年8月1日，我们两家成了各占一半股份的合伙人。但晴天霹雳一般，一对一电信被其母公司大东电信卖给了德国电信，并被重新命名为T移动（T-mobile）。得知这个消息之后的24小时我们简直心急如焚，因为德国电信好像想甩掉我们。于是我马上飞去德国和德国电信的CEO（首席执行官）罗恩·索默（Ron Sommer）见面。他说话直接而又精明。在和他聊了一个小时之后，我终于松了一口气，因为他理解了我们的愿景，也决定继续和我们合作。T移动和我们对等出资各4 250万英镑，这样维珍移动居然成了英国历史上初始资金最高的创业公司。在继续获得一亿英镑的银行贷款后，伦敦的分析师们开始对公司估值给出夸张的数字。其中有一

个分析师给维珍移动的估值是13.6亿英镑——这时候我们连一个用户都没有呢！

“他们真的说是十亿，而不是百万？”我不得不和威尔反复确认。

当我们公司举行开业仪式的时候，我知道我需要搞一次足以吸睛的活动。在一次航空公司的成立仪式上，我在希思罗机场当着媒体们的面，站在机翼上把凯特·莫斯（Kate Moss）抱着，还把她头朝下倒了过来。“理查德，我可没穿衬裤！”她尖叫起来。我没想到之前下了点儿雨，搞得我脚下有点儿打滑，抓不住飞机机翼的表面。有那么一瞬间我简直以为自己要把世界上最著名的模特摔到飞机下面了。还好我终于稳住了脚步，感觉那时候凯特也差不多原谅我了。

关于维珍移动的活动，我希望表现出我们是个毫无隐藏的公司，不会对用户收取任何隐形消费。那么，和7个热辣美女一起待在伦敦特拉法加广场上一个巨大的透明手机里怎么样？哦，对了，我们正好全都一丝不挂，除了有一些小小的橙色垫子挡住敏感的部位。

“所见即所得。”我向围观的人们宣告，人群中爆发出大笑，大家都明白了我的意思。但警察却不大接受得了这种玩笑，于是我们只能一边用我们的小垫子遮羞，一边逃跑了。

有时候我们的冒险活动甚至让我自己都吓了一跳，比如维珍

移动进军澳大利亚的时候。2000年11月，维珍移动在英国已经拥有了超过50万名用户，还斩获了年度最佳移动通信网络公司的大奖。（作为一家并没有自己网络的公司，获得这项大奖可真不赖了！）澳大利亚人很快就接受了我们的航空公司，所以我们决定趁热打铁，在澳大利亚建立我们的第二家移动通信公司。和在英国一样，我们找到一家现成的通信公司欧普拓斯（Optus），并与其合作，利用他们的基础建设、维珍的品牌和客户经验打造新公司。正如维珍移动在英国的开业仪式一样，我们想在澳大利亚也搞一个成为人们茶余饭后话题的活动。

当他们到悉尼帕兹角的假日酒店接上我的时候，我就暗自感到有些不平常。市场总监珍·奥尔旺（Jean Oelwang）、彼得·贝克曼尼斯（Peter Beikmanis）和凯瑟琳·萨尔维（Catherine Salway）一起给我做简报。我原以为车开往港口，却发现车开出了城，往乡下去了。

“我以为我们的成立仪式是在悉尼港旁边。”我说。

“嗯，的确是。”珍回答，但语气里有一丝紧张。

我注意到车上其他人偷偷交换了眼神，确信他们在背地里有什么计划。车停在了一片空地上，看上去一点儿也不像搞公司成立仪式的地方。接着我听到直升机螺旋桨转动发出的“突突突”的声音，这下谜底就揭开了。我顶着狂风，看着直升机降落在我们的汽车旁。

“我大概知道你们的计划了。”我正准备爬进机舱，却被珍一

把拉了出来。

“理查德，其实我们应该早点儿告诉你的……”

她往后退了一步，让一名直升机上的工作人员把背带穿在我身上。“实际上你不用到直升机里面去，你会在它下面100英尺的地方飞着。”

这种事我以前可没干过。我能感觉到自己的心脏狠狠地锤击着我的胸腔，但不入虎穴，焉得虎子！工作人员让我平躺在地面上，当我趴在那松软的草坪上，感觉到有人把一根弹力绳套在我的腰上。

他们告诉我：“别动，低着头！”

我趴在地上，听见螺旋桨启动的声音。我正在思考自己目前的苦难能让维珍得到什么好处，忽悠一下，我就被拉到了半空中。在上升的过程中，我不受控制地一圈圈打转，于是我尽力调整成跳伞的姿势——四肢伸展开来。我脸上的表情一半是尴尬，另一半是惊恐。现在想起来，估计惊恐的成分多一点儿。

最后，我终于掌握了控制的技巧。飞机开始往前飞，我则被吊在下面100英尺的地方，飞速前进。这些年来，我经常梦到自己拍打着翅膀在空中飞翔。有时候是在内克岛上空翱翔，呼吸着空气里海洋的味道；有时候我飞向太空，低头俯视着像一颗淡蓝色小圆点的地球。不过，我最经常梦到的还是飞过牛津街上我们第一家维珍唱片店的旧址，梦里我深知如果停下来，自己就会被撞翻。于是我向下俯冲，撞掉了一个人的帽子，再被迅速拉升到

半空中。

现在可能是我最接近梦中场景的时刻了，也是我人生中最热血沸腾的时刻。我渐渐体会到一个技巧，通过控制手臂的高低我可以在一定程度上掌握前进的方向。快飞到城里的时候我已经开始享受起来，朝着地面上迷惑不解的人群挥挥手，感觉自己简直是彼得·潘附身。我心里想，这一定就是鸟类飞翔的感觉吧。

很快我就发现壮观的悉尼大桥迅速朝我逼近。我利用刚刚掌握的技巧放低手臂来调整方向，但这样做并不足以让我躲避过去。我朝着直升机大喊让他们飞得再高些，但一点儿用都没有，因为飞行员根本听不到我的声音。

“飞高点儿！飞高点儿！”我大喊。

我确信只有撞上大桥这一条路了。想想可真是有意思，刚刚我还吊在绳子下面翱翔天际……“啪！”的一声，就正脸撞到悉尼的标志性建筑上，就像《乐一通》动画片里的歪心狼一样。

千钧一发之际，直升机猛地向上拉高，我这时才免于把自己永久性地粘在大桥上的命运。越过大桥时我连喘气都没来得及，这时飞机已经飞得低到让我能看清下面人群惊诧的表情。最后，我们终于在悉尼歌剧院旁边一个类似笼子的东西上降落下来。刚才经历的一切让我体内的肾上腺素爆表！笼子里有一群穿着我们所有竞争对手品牌颜色衣服的人——澳大利亚的移动通信市场可真是竞争激烈——这些人都带着手铐，象征着他们被牢牢套在类似沃达丰和澳大利亚电信公司的话费套餐合约里。他们还一边唱

着：“放我们出去，给我们自由！”我启动了一些爆破装置，笼子四分五裂，“手机用户们”自由了。

“我差点儿把小命都丢了。”我事后告诉珍。

她安慰我说：“幸好你没出事儿！我们可没给你买保险啊！”

维珍移动成了英国历史上成长最快的新兴电信公司，我们在2001年已经有了100万名用户，这对于一个才成立两年的公司来说，是个惊人的数字。

但是我想进一步资本化。2001年2月21日我去戛纳参加3GSM（全球移动通信系统）世界大会，并且宣布维珍移动将成为第一个全球虚拟网络的运营商。之后的几年，我们将在五大洲的10个国家建立独立的移动通信公司；和我们在英国的合作伙伴T移动一起，在北爱尔兰开始提供服务；与新加坡电信达成价值10亿美元的合资计划，以新加坡为起点，建立覆盖亚洲的运营机构——新加坡的第一家公司于2001年成立。

除了英国和澳大利亚之外，我们还计划了维珍移动南非公司、加拿大公司以及法国公司。但我最希望维珍品牌能够渗入的下一个市场是美国（确实是最有挑战性的）。我们先与斯普林特洽谈合作，正当一切准备就绪，因“9·11”事件的爆发导致市场萎缩，对方在最后一刻临阵退缩了。我给当时反对这个合作的斯普林特首席执行官比尔·埃思雷（Bill Esray）打电话。我承诺在今后几年投资1.87亿美元的大规模资金，以显示我们的诚意。我解释

说，其实这项合作对斯普林特来说是划算的，我们可以让它原本古板的形象变得更适合新一代的年轻用户等等，但这些都没得到比尔的任何回应。

我最后坚称：“听我说，你们需要一个像维珍一样的品牌。现在，只有年轻的共和党人才会用你们的产品。”

这句话居然打动了，比尔的态度缓和了下来。2001年10月，我们宣布了与斯普林特合资的新公司成立，在美国市场提供即打即付的服务。丹-舒曼出任首席执行官，我们开始策划美国公司的开业仪式。

9个月后，我又一次被吊在了空中，只不过这次是被一个巨大的吊车挂在了时代广场上空。当时我身下的广场挤满了记者和游客，只见我撕破身上的衣服扔向人群，只剩一个（巨大的！）手机恰好遮住我的敏感部位，左右两侧还有来自百老汇新剧《光猪六壮士》的六名猛男。

“这次挺好玩，但我更喜欢英国那次的活动，那一次，和我一起演出的都是女孩儿，这次全是男的！”我之后告诉丹。

但我们传递出去的信息是一样的——给用户提供透明、简单的服务。所见即所得——在我们不走寻常路的广告协助下，我们的业务迅速增长。一转眼，维珍移动美国公司就成了最快赚到10亿美元营收的公司，而且仅仅才用了三年半时间。2009年，我们把业务以2.94亿英镑的价格卖给了斯普林特后，维珍移动美国公司继续发展，它至今仍然是我们在全球最大的移动通信公司。

03

啤酒杯垫背面写出来的公司

真正好的点子并不一定要有详细的财务预测和复杂的商业策划。有时候，它们就产生于啤酒杯垫的背面。有这样一个点子，最后变成了维珍集团里面发展最快的公司：维珍蓝航空公司。

这个点子来自于布雷特·戈弗雷（Brett Godfrey），他那时是我们的欧洲内陆航空公司——维珍快线的首席财务官。我一向喜欢从维珍内部发掘人才，鼓励他们在集团内部的其他公司挑战新的工作——布雷特就是一个很好的例子。我开始注意到他是因为看到一封他写给新员工的信，此后我密切关注着他的发展，发现他与人相处的翩翩风度以及能从别人身上发掘优点的能力。他对航空企业产生决定性作用的小细节了如指掌；他明白公司管理层必须让员工见得到、找得着，所以他经常在公司里到处转悠，甚至挽起袖子和行李工一起边搬运行李边聊天，了解一线员工的困扰。所以，当维珍快线的首席执行官职位空缺出来的时候，我想到的第一个人选就是他。

但是，当我在那个周四晚上从牛津给他打电话邀请他出任这个职位的时候，他直接拒绝了我。

他解释说：“我真的很感谢你的赏识，但我现在有两个小

孩，所以我和妻子决定回澳大利亚安家。”

我很失望，却接受他的理由。“我一直欣赏把家庭放在第一位的人。”我对他说。在祝福他一切顺利后，我说：“如果你计划在澳大利亚干点儿什么的话，记得告诉我，我们可以看看有没有合作的机会。”

电话那头沉默了一会儿。他说：“既然你说到这个，我这几年一直有个想法，现在挺想说给你听听的。”

随时准备迎接机遇的人总能赢得我的好感：“好啊，你说说看。”

“稍等，”我听到电话那边布雷特到处找他的笔记，并嘟囔着：“我记得当时写在了一个啤酒杯垫的背面……”

布雷特给我讲了他关于在澳大利亚建立廉价航空公司的计划。作为澳航员工的儿子，布雷特对澳大利亚的航空市场了如指掌。他告诉我，有一次他和另外一位澳大利亚航空专家——创立了谢拉德航空的罗伯·谢拉德（Rob Sherrard）一起喝啤酒，说起来布雷特的第一份会计工作就是罗伯给的。他俩讨论在欧洲和美国兴起的廉价航空，研究这个模式怎么才能被复制到澳大利亚市场。那时，因为缺乏竞争，澳洲的旅客总是被狠狠地敲诈着。安塞特航空公司对澳航完全不构成威胁，所以澳航根本不需要考虑提高服务质量和降价这些问题。因为搭乘飞机是在澳大利亚广袤领土上旅行的唯一方式，澳航知道他们处在一个卖家市场。布雷特和罗伯在啤酒杯垫后写出的方案，就是想让澳大利亚的乘客们

不再只有澳航这一种选择。

“不错，要么你写一个更详细的计划，我倒很愿意再看。”我说。

第二天一早我就收到了布雷特的商业计划，我欣赏行动迅速的人。

如果让我选一个最能理解维珍生活方式的国家，那就是澳大利亚。我很喜欢去那里，而且早年在那儿度过了很长时间，带家人去沙滩或者在海上运动。那里的文化、气候和人们都让我着迷。

悉尼，一直在维珍航空的扩展计划上排在前几位。我发起活动，希望改变政府的单一目的地政策，因为这个政策让英航在伦敦到悉尼航线上独家垄断。当地政府也执意保护本土产业——澳航，他们不管这个决定是否会导致民众没有选择的余地、产品服务水平低下，以及旅游业盈利无法增长等问题。我屡败屡战、毫无进展——他们根本不想改变现状，更别说是为了一个搞音乐的邋遢英国佬。

1988年5月，在跟参议员加雷斯·埃文斯（Gareth Evans）一次徒劳的会议上，他明确表态，不会改变政策。散会后我很气愤，但又不愿退缩，于是我迅速给媒体发表声明，解释当前的状况。结尾我是这么写的：“如果允许维珍航空执飞这条航线，肯定会刺激市场需求，助力于旅游产业的发展，让小企业和探亲访友的一般民众得益。为了大家的利益，必须有竞争。幸运的是我只有

37岁——只要我没从热气球上掉下来——我就有的是时间！”不过呢，我确实从热气球上掉下来过几次，好在我还能站在这儿给你们讲这些往事。

实际上我们最需要的是着手建立一家新的航空公司，因此布雷特的点子格外激动人心。第二天早上阅读他的商业计划时，我发现他的逻辑都是通的，前景很明朗，布雷特不仅热情高涨，而且极富感染力。谁说会计都没有想象力？有可能是那几杯啤酒加速了他们的创意产生。澳大利亚的双寡头航空市场，正等着维珍去“搅浑水”。我叫布雷特飞去澳大利亚弄清楚我尚存疑问的事项，特别是出票、飞行员、航站楼、航班时刻、高质量的机队以及员工等等。不到一个星期他就回来了，并带回了令我满意的答案。

但即使我很满意，我们仍然需要说服维珍的董事会。他们之前就拒绝过这个提案，布雷特承认在我感兴趣之前，他几乎要放弃这个计划。这让我坚定决心要取得成功，即使面对的是布雷特曾经面对过的心如止水的董事会成员。

“先看看我们的优势，再看看不利的地方。那是个潜力巨大的市场，有风险，但在可控范围内。”我在董事会上说。

我的主要论点之一就在于我们的突然袭击。澳大利亚的航空企业们绝对想不到会出现维珍这样的竞争者，我们的全球品牌战略还在制订中，没人想到我们会出现在澳大利亚。一番舌战群儒后，我说服了他们。我当面告诉了布雷特这个好消息，我握着他的手，笑着说：

“去他的，放手去干吧！”

“如果你顶着一头紫色的头发，在肉铺累了一天之后还能笑对人生，那你就是我们要找的那种空乘……”

我们的空乘招聘广告可谓是不走寻常路。首先，我们并没有把主要精力放在悉尼这种显而易见的目标区域，而是投向了阳光海岸。除了珀斯，布里斯班是整个国家发展最快的市场，那里的海滩是热门的目的地，而且昆士兰政府也迫切希望通过推广新的航空公司，来促进当地旅游业的发展。

我们并不要求求职人员的相关从业经验，而是希望一般不会申请空乘工作的人来求职。维珍一向重视招募最优秀的人才，这一次，我希望新的航空公司与众不同的特点就是我们拥有最好的员工。我们并不想招聘那些有数年航空业经验的人——我们需要有新想法的新鲜血液。一个维珍的电信员工会和乘客开玩笑，而不只是机械地点头说：“是的，先生；不是，先生；三个行李已经满了，先生。”我讲过一个故事，一次遇到我们飞机延误，所有人都挤在登机口排队。有一个乘客插队到了登机柜台前，维珍的员工很有礼貌地要求他回去排队。他转头说：“你知道我是谁吗？”于是她拿起话筒呼叫：“23号门有一位年轻人需要帮助——他忘了自己是谁。”其他乘客顿时笑成一片。“看我不收拾你！”这个自命不凡的男子说。而我们的女员工一本正经地说：“先生，恐怕这件事儿，你也得先排队才行。”

这则招聘广告一炮而红，有12 000人递交了简历，愿意搬去昆士兰工作。

我们建立航空公司的预算仅有1 000万澳元。看上去是一大笔钱吧？但对比一下，美国的廉价航空捷蓝航空，启动预算是1.2亿美元。我希望这家航空公司能在互联网的使用上领先于航空界——开航6个月后，我们92%的订单都是网上售出的。现在看来这是航空公司的常态，不过在2000年，机票销售业务还是由商业街上的门店和度假指南小册子一统江山。我们吸引年轻的乘客，降低价钱，因为网上交易的成本要低很多。虽然运营成本很低，但我们的热情、主动和幽默弥补了资金不足的缺憾。我们决定把公司命名为“维珍蓝”，因为澳大利亚人习惯把红头发的人称作“蓝发小子”，我们调皮地选了这个名字。我觉得把红色的飞机命名为蓝发小子挺好玩的，另外，我也可以借机让布雷特和罗伯在2000年8月31日从布里斯班到悉尼的首航航班上，扮演音乐剧《蓝调兄弟》里的角色。

首航日逼近之际，我们宣布的机票价格震惊市场。从布里斯班到悉尼的单程机票，维珍蓝的价格比澳航的便宜50澳元。这样一来，他们的股价市值迅速下跌了20亿澳元。我激动地给布雷特打电话，但也担心如果首航被延期，我们可能就完蛋了。

我问：“赶得上首航的进度吧？我们可得尽全力保证按时起飞，否则眼前这一切都是白搭。”

布雷特信心满满，我们开始着手开航。随着订票的乘客越来越

越多，我们员工的队伍也壮大起来，从3月份的12人增加到8月份的350人。首航前一个月，我开始接到管理层关于超支的电话。财务担心我们快发不起工资了，但我直接忽略他们、继续投入，敦促布雷特加快扩展计划。正当布雷特绞尽脑汁筹钱发工资之际，我签下了6亿澳元购买10架波音737新飞机的长期投资。我的计划是趁热打铁，特别是当时全世界都盯着即将举办的悉尼奥运会。

我在董事电话会上力挺布雷特，我说：“在你们开口之前，我知道我们已经超预算了，但我保证这是值得的。”有些董事还心存疑虑，我继续施压：“我们可不能半途而废，这件事情要么全心投入，要么就彻底退出。难道我们要彻底退出吗？”

从一方面说，我们确实在冒很大的风险。我很了解澳大利亚航空市场吗？并不是。虽然从维珍航空身上我们积累了很多经验，但这是一个全新的市场，错综复杂且不可理喻。但我也深信我们能在澳大利亚成功，因为那里的大部分人都已经知道我们的品牌——在成立维珍蓝之前，维珍品牌在当地的认知率就已达惊人的94%。除了品牌认知度，我们的价值观和愿景其实和澳大利亚人相当契合——虽然这么说显得有点儿陈词滥调，但澳大利亚人的确懂得如何享乐，维珍也是。他们努力干、尽力玩，而且不太把自己当回事儿，这和维珍在很多方面都不谋而合。

我们开航的市场需求是存在的，而且我们也下定决心要满足这个需求。尤其当我们的竞争对手们并没有准备好，我们打了他们一个措手不及，迅速开始蚕食他们的市场份额。我的直觉是对的：我们的客户爱我们，我们的员工热情高涨，这是我们最成功

的一次创业。不到一年的时间，我们已经运送了100多万名乘客。

没过多久，澳大利亚本地的竞争对手就开始反击了，他们想把我们赶出这个市场。澳航也开辟了廉价的航空业务，并且通过亏本的低价和在我们运营成功的航线增加运力来打击我们的增长。在一条航线上投入超过乘客数量的运力就意味着两家航空公司都会亏钱，因为空着的座位也是有运营成本的。在商业世界，这种集中攻击的行为一般会被大公司用来逼迫小公司破产，因为前者更易在短期亏损的情况下维持经营。当对手破产后，大公司就会恢复原状，靠牺牲创新、竞争和乘客的利益来牟利。

至于安塞特航空，他们在苦苦挣扎。除了我们进入市场会给他们造成的影响之外，他们本身就急需更新老旧机队，以及让他们的服务水平更现代化。因此，大批的乘客弃安塞特而投维珍。同时，我们又成立了太平洋蓝航空公司并顺利进入新西兰市场，开通了从克莱斯特彻奇到布里斯班的航线。安塞特航空的股东新西兰航空，则以不同的方式想让我们消失。

2001年6月，我们刚运营了10个月，新西兰航空的CEO加里·图米（Gary Toomey）就开始宣扬他要收购维珍蓝。见过一面之后，加里请布雷特去皇家赌场酒店的中餐厅吃饭，毫无预兆地出价7 000万美元要收购我们。

“你是说7 000万？美元？”布雷特问。

“是的，我觉得我们出得起这个价。”加里回答。

这可真是出人意料的价钱。我们小小的公司，仅有5架飞机，市场份额约为4%。一年之间，我们从1 000万澳元的投资，增长到1.2亿澳元的市值。

布雷特找了个借口溜出来到卫生间给我打电话。我那时已经回到荷兰公园处理邮件。

“7 000万美元？”我不禁坐直了身子，“7 000万？而不是700万？”

布雷特确认说：“7 000万。而且是美元，不是澳元。”

我思考了几秒钟，说：“拒绝他！这是个不可思议的出价——根本没人指望我们能赚到一分钱。但是我认为估价还是过低。”

但维珍集团的董事会并不像我这么坚决。可以理解，对短期内能收到这么高的投资回报他们肯定是不愿意错过的。唯一不确定的问题是：到底安塞特是怎么想的？他们是不是开始恐慌了？在管理层会议上，布雷特说他认为安塞特航空3年之内就会破产。所有的人都笑了。但是接下来，我们的利润持续上升，安塞特则不断裁员，澳航也在不断挤压其航线。我们拒绝收购后的2个月，他们再次非正式地联系我们，这次他们提出的方案是合资。这时澳航首席执行官杰夫·狄克逊（Geoff Dixon）又插了一脚：他告诉媒体澳航准备收购维珍蓝。不过我们马上就拒绝了。我们是来挑战巨兽的，可不是跟他们同流合污的。

而安塞特的情况就不同了，如果价钱合适，倒是可以与它合作的。我们在布里斯班的办公室里算了又算，发现还是对不上。如果维珍蓝退出竞争，安塞特每天的亏损可以减少约20万澳元，但我们觉得这也只是安塞特目前每天亏损额的1/5。所以这个估值也太低了。

“之后安塞特肯定还会有大动作。”布雷特断定。

确实如此。9月初的一天，我正待离开办公室时接到一个电话，是新加坡航空的首席执行官张松光博士（Dr C. K. Cheong）打来的。

一阵寒暄之后，进入正题。其实，新加坡航空出资6亿英镑收购维珍航空49%的股份后，我们就已经是合作伙伴了。讽刺的是，我们用那笔钱的一部分来建立了维珍蓝——我们甚至还邀请新加坡航空以1 000万澳元的价格入股维珍蓝，不过他们拒绝了。但是，维珍航空并不是新加坡航空唯一持股的航空公司，他们还持有安塞特20%的股份，所以新加坡航空需要保护自己的投资。

张博士的建议则直截了当：他们准备收购维珍蓝，而且出价会远高于1 000万澳元。

“理查德，我们已经是很多年的朋友了，”张博士说，“所以我现在正式提出一个非常慷慨的收购价——2.5亿澳元。”

这可比我预期的出价高多了。但是，这个出价不仅有时限，

还附赠一则警告。

“你只有24小时的时间做决定。”张博士直言不讳地开出大价钱是希望我们从竞争中退出，同时也威慑我说：“如果你拒绝，我保证新加坡政府会大幅投资安塞特，在半年内摧毁维珍蓝。”

在飞往澳大利亚的航班上我一夜没睡，辗转反侧考虑这件事。9月3日傍晚来临的时候，我简直无法控制自己的思绪。我回到维珍蓝的机组酒店——悉尼帕兹角假日酒店时，已是晚上10点。布雷特和他的管理层——罗伯·谢拉德、阿曼达·博尔格特（Amanda Bolger）以及大卫·赫特纳（David Huttner）——都坐在角落的桌子前等着我。

我们一起喝着啤酒讨论下一步计划。（布雷特）周围坐着他的员工们，他非常情绪化。虽然不得不承认那是一大笔钱，但他坚持说我们绝对不应该为了钱就把目前的一切抛弃。布雷特的团队认为维珍蓝的价值至少是安赛特出价的两倍。如果我们接受了这次收购，布雷特表示就不在这儿干了。

布雷特告诉我说：“如果这次收购成功，我就走！我没办法直视员工的眼睛，因为他们会认为我出卖了他们。”

其实劝我不要卖掉维珍蓝的不仅仅是布雷特他们。在谈判过程中，澳大利亚著名的主持人，现在已经是参议员的德林-欣奇（Derryn Hinch）也冒出来了。

“如果我把公司卖了，你认为澳大利亚人会怎么想？”我问他。

“他们会认为你是个骗人的蠢货。之后几百年你在澳大利亚干的任何事，都会让人想起你的这次背叛。”他对我可是直言不讳。

但答案并不像布雷特或者德林想的那么清晰。我考虑的不仅仅是维珍蓝，还有整个维珍集团。整个晚上我在酒店房间里踱来踱去，反复思考各种可能性。我简直累崩了。维珍集团如果拿到这笔钱，就可以用来重新投资，而且能变现相当于我们最初投资25倍的资金，这也完全符合商业逻辑。

但我不喜欢被人威胁，特别是被维珍的合作伙伴威胁！况且，这个收购提案背后感觉还是有问题的。为什么安赛特的母公司——新加坡航空，愿意出如此一大笔资金让我们这样一个小小的竞争者退出市场？他们真的会动用新加坡政府的力量来让我们破产？如果当真如此，那我们就像在和一家血库进行流血比赛——我们永远不可能赢。但他们出价的规模让人隐约感觉他们有些绝望。难道安赛特陷入的困境比我们所预计的更严重？甚至已经接近破产？他们这个2.5亿的出价，让我感觉主动权完全在我们手里。

第二天一大早我飞去了墨尔本机场。我们之前通知澳大利亚媒体说我会有重大新闻宣布，所以他们纷纷聚拢来了。当然来的也不光是媒体。因为收购案的流言已经满天飞了，所以很多我们的员工也聚集到了国内快线航站楼。房间里的气氛相当紧张，当我站上讲台的时候，感觉整个房间一下子安静了下来，局势一触即发。我看见房间后面靠墙站着的几个维珍蓝的空乘，他们看上去糟透了：一看就知道他们和我一样彻夜未眠。

我一边举起一张巨大的支票一边说：“我有一个好消息和一个坏消息，我在澳大利亚的时光非常愉快。好消息是我们的维珍蓝相当成功，我们在一年之内就赚到了初始投资的25倍。我手里正举着维珍蓝价值2.5亿澳元的支票……坏消息是我们在澳大利亚失去了竞争参与者的机会，我撤回英国去了。很遗憾我们今天出售了公司，这个出价让我们难以拒绝。”当镜头纷纷对准我的时候，我看到一名彭博新闻的记者朝着她的手机大声喊：“他卖了！他卖了！赶紧把新闻发出去！”这则新闻立马就上了美国新闻公司的网站直播，各大新闻社也纷纷发稿。房间后面，维珍蓝的姑娘们痛哭流涕。我觉得是应该结束她们的伤心时刻了。

“哈，去他的吧，我只是在开玩笑！”我把那张支票撕成碎片抛向空中，“很抱歉，我的玩笑让一些不知情的员工们难过了。但是我们不会离开澳大利亚！”

房间后面，我们的员工们破涕为笑，我走过去拥抱了他们。但是对于房间里的其他人来说，这个消息则来得太迟了——之前的新闻已经全球满天飞了，他们全都忙着控制新闻的传播以挽回损失。

彭博社的那位记者正面如土色地朝着电话里喊：“他不卖了！把新闻撤了！”

我走过去向她道歉。

“我会丢了工作的！你也太不负责任了。你害我发了不实的报道！”

我俯身亲吻她的脚，恳求她的谅解。疯狂的两天之后，这是个离奇的结局。

我们后来发现新加坡航空其实只是在虚张声势。他们手里已经没有筹码了，更别说新加坡政府那张同花顺大牌。第二天，他们就拒绝了以一块钱收购整个安赛特航空的提议，撤回了对安赛特的支持。在收购维珍蓝失败之后，他们清楚继续往安赛特投钱只是打水漂。又过了一天，澳航也拒绝了同样的收购案。安赛特的亏损远远超出我们想象——大约每周5 000万澳元——新西兰航空也要抢在被拖下水之前抛售股份。一周之后，安赛特宣布破产。

回想起来，我觉得大部分人都会接受那次收购。当然，维珍集团的所有人也有同样的想法——这是一次非常出色的投资回报。但是感情上——我做事一向感性——这就像卖掉自己的小孩一样。和所有的空乘人员一起住在帕兹角的假日酒店对我的决定有很大的影响。他们是如此欢乐而有趣的一群人。最终想想，背叛他们的行为简直让人难以接受。毕竟这个公司是起源于啤酒杯垫背面的创意，那么拯救它的也正好是那几杯啤酒吧。

命里犯火：维珍健身诞生

这些年来，我好像命中犯火。我小时候住的家遭遇过火灾，我们在荷兰公园的家失过火，我们以前在牛津的板球馆被火烧得一干二净，我们跨太平洋的热气球也着了火，内克岛的大宅也在热带风暴的雷雨中难逃祝融之灾。不过，最糟的一次还是在1999年8月，我从维珍健身的两个负责人之一的弗兰克·瑞德（Frank Reed）的电话中得知的——经过好几年的前期工作，那时我们的第一家健身房刚刚准备开业，但突然祸从天而降。弗兰克的声音听上去心急如焚：“你肯定不会相信，我们的健身房被烧了。”

两年前，我在荷兰公园的家里见到了弗兰克和他的商业伙伴马修·巴克纳尔（Matthew Bucknall）。那时正值夏天，他们来的时候我坐在阳光下起草我的第一本自传《失去童贞》。马修和弗兰克穿着休闲、举止放松，但这下面却是他们的宏伟野心。

“我们将为你再创立一个10亿级别的大生意。”马修说。

我当然不大相信。这个时期维珍广泛投资于各种产业，那些相信自己的创意能赚大钱的年轻人在我家络绎不绝，都是来给我展示他们的创业计划的。我本人一向乐观，但是从经验来说，在这些计划里面，十有八九都不具有可行性。

“接下来我们给您介绍一下我们的执行计划。”弗兰克接着说。

他们给人一种奇特的感觉，让我不禁坐直身子听他俩细细说来。很快我就看出来，马修和弗兰克的自信并非空穴来风。他们的计划是要打造全球最受喜爱的健身品牌。其实我原以为他们只是准备在英国创立健身房，但他们的目标却是全世界。这种全球化的视野倒是和我的想法不谋而合，因为我正期待维珍能继续在全球各地生根发芽，况且在他们的计划中，维珍品牌的价值占有重要的地位。

马修解释说：“我们想建立全球第一家、综合性消费主导的健身机构，我们希望创立一个能让大部分人触手可及，并且价格亲民的健身机构。”

我笑着说：“听上去有点儿拗口呢，我有诵读困难症，所以让我重复一遍看看我是否理解得正确——你们想建立一个伟大的全球范围内的维珍健身机构，而且价格让大部分人都能承受？”

“理查德，不好意思。是的！”

接下来俩人滔滔不绝地讲了一个小时，我完全没有插嘴——这可不大常见。他们在阐述商业计划，而我往后靠在椅子上，把我的橡胶底的添柏岚旧鞋子翘到桌子上。马修和弗兰克肯定被我一言不发的反应吓坏了。甚至有可能觉得我很没礼貌。但实际上，我被他们的想法所吸引，觉得维珍进入健身领域还真是个不错的计划。

“好了，你觉得怎么样？”马修和他的商业伙伴偷偷交换了一下眼神，鼓起勇气问我。

我靠在椅子上，让他俩稍微多等待了一会儿，才让笑容爬上我的脸。

“我觉得这个想法太赞了。我愿意和你们一起干。”他们的表情终于放轻松了，我甚至听到他们松了一口气的声音。

马修和弗兰克迅速开始了工作。我要求他们在之后的一年进行全球旅行，去参观目前世界上最好的健身房，研究它们到底哪里做得好，哪里做得不好，然后想想维珍怎么才能超越它们。

“我会负责你们所有的花销，但前提是你们回来后能建立世界上最好的健身中心。”

“你真的是太慷慨了！”马修感谢着我。

我表示这没什么，笑着说：“当然啦，幸好我们有一家航空公司。”

健身产业已经有很多竞争者，所以我知道这次我们必须一炮打响。

在英国，我每次进入健身房都难免失望而归。更衣室永远狭窄拥挤，器材都很旧，而收费又特别昂贵。去健身房健身就像是完成一项令人讨厌的工作，所以我很少去——在户外运动让我感

觉舒服得多。我认为我们应该建立一个新的商业模式，首先从重视消费者做起。

很快我就发现弗兰克和马修的专业技能完全是互补的。弗兰克负责设计和品牌推广，他设计的健身房惊人地简洁漂亮，会员们能清楚地看到整个健身房的设施布局，内部装修明亮、氛围友好。马修则在研究第一家维珍健身中心的选址问题。我原以为他们一定会选在伦敦，让我吃惊的是他们选择了北英格兰的重镇——普雷斯顿。并且在兰开夏郡低调地开业，这可与之前维珍可乐面市时在时代广场碾碎可口可乐标志的风格大相径庭呢！

不过马修和弗兰克有自己的一套。我从大楼上跳下来或者乘热气球飞过去的路子并不适合维珍健身的开业仪式，他们解释说，健身房的生意主要靠口口相传。如果说这些年我学到了一些经验，那就是要相信别人的判断。所以我让他们说了算。

请注意，我可是花了不少时间才弄明白马修为新的健身房选址这一行为背后的一套机制。

“我设计出一套巧妙的人口统计学模型，它能计算出我们应该选择开新健身房的精确位置。”马修在一次进度汇报会上说。

“听上去很不错啊，马修。不过这到底是个什么东西？”

现在人人都知道用数据来分析人口统计信息，但是在1999年，这个想法听上去就像天书一样。

“你小时候玩过战舰棋吗？”他问。

“当然玩过。”

“那就简单了，这就像玩战舰棋一样。”

现在我明白了。简单来说，就是我们用调查结果来选择那些有市场需求且还没有得到满足的地点或区域。

弗兰克和马修就像一个人的左脑和右脑一样协同工作。弗兰克非常情绪化，我们甚至开玩笑地找来一台生物节律测试仪，说要追踪他的情绪波动。而另一边的马修则是处乱不惊的掌舵人。在维珍健身的第一届明星派对上，他俩装扮成蝙蝠侠与罗宾，这简直是不能再妙了。在活动开始的前几分钟，弗兰克穿着他的罗宾戏服秀给马修看，这可真是把马修打败了，因为对一个75英寸[1]高的人来说，这套衣服小了好几码。就像看到有人从化装舞会的衣物盒里抽到了一根牙签，真是太搞笑了。

“我在这个项目的选址上已经赚到了钱。我信任你们的计划——这也是我给普雷斯頓的礼物。”

我们第一家店的选址得到了前任业主的极大帮助。这是第一家华纳多荧幕剧院所在商业中心的最后一个招租店铺。这里本来是要建一家宾戈游戏厅，但业主听了我们的商业计划后就力挺维珍健身。他告诉我们，他的父亲不久前刚刚经历了一次心脏病，所以他完全支持我们想要让普雷斯頓人生活得更健康的计划。

我们原计划第一家健身房于1999年2月开业，但不出意料，果然其设计建造工程遇到了延迟。媒体已经在质疑我们，仅仅开

一家店，还选在了被伦敦报纸认为非常不时髦的地区。

在最初的商业计划里，我写道：“我们要非常关注细节，要至少有100项与竞争对手不同的地方。”健身房里的音乐和氛围能否激励大家更快地踩单车？游泳池的温度是不是刚刚好？每个人能否随时随地找到毛巾？我们设计的健身房满足了所有这些要求，而且还远不止于此。首先，我们雇佣的员工一定要有维珍精神。他们脸上的笑容决不是装出来的，而且我能感受到他们内心的热情。其次，传统健身房里让我痛恨的一切，在这里都得到了改善。灯光、空间和开放式的设计都让会员一进门就能对整个健身房一目了然。而且这里的淋浴和感受家里的一样好，甚至更好一些。不用说，肯定是我船屋上的好多了。

所以，在1999年8月，我们第一间适合全家老少的开放式健身中心即将开业了。但天有不测风云。弗兰克在电话里告诉我大火肆虐，造成了几万英镑的损失。谢天谢地没有人员伤亡，但我们的开业时间又不得不推迟了好几个月。况且，我们在没有一分钱营业收入的情况下，还要发工资呢。

在这种情况下很容易让人一蹶不振。但是我们相信，塞翁失马，焉知非福。在健身房重建的过程中，我们的员工们积极与周围社区沟通，宣传我们的理念，甚至几次站在房顶上高呼。当我们开业的时候，我们已经有5 500名会员了。就在几年前，品质生活健身房的入门会员费是300英镑，相比较，维珍健身不收取入门会费，也没有长期合同。会员们来去自由，没有任何隐形消

费。当我们打破旧的商业体制时，我们的客户全心全意地支持我们，而我们的对手则对我们恨之入骨。

[\[1\]](#) 1英寸≈2.54厘米。——编者注

05

如何建立一家铁路公司

20世纪90年代，当维珍有兴趣进入铁路运营的消息传开后，外界的反应是——用比较礼貌的说法——不大热情。如果更直接一点儿，就像英国铁路公司的首席执行官约翰·韦尔斯比（John Welsby）在跟我会面之后，走出门外时说的：“除非我死了，否则那个浑蛋休想把他公司的标志放到我的列车上！”——不过他不知道我家门外的内部通话系统还开着。

1991年9月，我第一次产生了要建立自己的铁路公司的想法。我那时正在东京为下一家维珍大卖场选址。在踩了几个点之后，我登上新干线，乘着日本的子弹头列车前往历史古都京都。这次旅程让我大开眼界。虽然我们每小时199英里的速度飞驰在日本乡间，但让我震惊的并不仅是列车的速度，还有其出色的服务、自动贩卖机和娱乐系统——正如我们的维珍航空所提倡的空中旅程。我不禁思索，为什么英国的火车相比之下如此糟糕。

几天之后我回到伦敦，接受了《星期日泰晤士报》交通运输条线记者托比·赫尔姆（Toby Helm）的采访。他问威尔·怀特霍恩和我，维珍是否有兴趣运营自己的铁路业务。

“那么，我们有兴趣吗？”我问威尔，不禁回忆着在日本的经

历说，“英国的铁路运营的确需要改进。”

这次采访之后，我们花了几天的时间更深入地研究这个问题，想搞清楚英国政府对私营铁路公司的政策。

我对威尔说：“告诉托比我们有兴趣，让我们先试探一下舆论。反正也没什么损失。”

48小时之后，《星期日泰晤士报》刊登出《维珍要开火车了》的大标题。我们现在可真是以子弹头列车的速度在前进，在周一早上我的电话被打爆前，我已经开始招聘维珍铁路的首席执行官和管理层队伍了，而且还真的招到不少合适的人选。事实证明，对维珍铁路感兴趣的人相当多，尽管我们连这个公司的名字都还没有注册呢。

我开始跟政府的官员们见面，也包括约翰·韦尔斯比。他和我在当时我住的家见面，一出大门，他就明确地表示反对任何想把英国铁路私有化的行为，我清楚地知道，他的反对特别针对我。我的直觉并没有错，他没发现自己出门后对同事说的精彩话语，通过内部通话系统传遍了我的整间办公室。

不管约翰如何强烈反对，我们还是开始竞价纵贯铁路和西岸跨城线的特许经营权。我们承诺在纵贯铁路——纵横全英的铁路线上投入全新的旁巴迪柴油机“旅行者号”列车。1997年11月，我们获得其特许经营权，对即将到来的各种机遇，我内心狂喜无比。第二年，在我出版的《失去童贞》里，我预言维珍铁路将成为最受欢迎的产品。

在我预言之后的很长一段时间，很多人的想法其实和我的恰恰相反。不久我们就感受到巨大的压力，我也不禁扪心自问，为什么要想着建立自己的火车公司。简言之，英国铁路系统真的是问题严重，不仅是体制的问题，还有铁轨本身的毛病。自1946年英国工党国有化铁路后，就对其鲜有投资，所以当时英国铁路的基础设施只剩下当初的一半了。

1998年1月开始，我们接手运营纵贯铁路。一个月里，我们同时击败了捷达集团和海洋集装箱集团，赢得了英国主要铁路线路——西岸铁路的特许经营权。我们需要做出的第一个决定将关系到整个列车队。因为时速300英里的磁悬浮列车的大小和形状都无法适应英国的铁轨，而且其运营的电费消耗和污染排放都特别大，所以我在1998年5月飞往意大利，探索摆式列车的可行性。从都灵到罗马，我乘坐的潘多利诺ETR460型列车在乡间飞速前进，这让我惊喜不已。

但把潘多利诺引进到英国却有很大的争议。1981年，英国铁路公司曾尝试过在西岸铁路运营摆式列车，但以失败告终，他们的高级旅客列车也很快就被戏称为事故高发列车。记者们称之为“呕吐号”，因为乘车的记者们都晕车了。同时，列车的技术问题也让英国的纳税人付出了几百万英镑的代价。如果英国铁路还是纯国有的话，任何提出将摆式列车再带回英国的政府官员会马上丢了工作。不过作为一个商业性质的企业，在这件事上维珍自己可以说了算。

在确信潘多利诺是目前最好的选择之后，我签下了维珍历史上最大的两笔订单。第一笔，捷达集团的主席布莱恩·苏特（Brian Souter）联系上了我，最终，我们同意捷达集团有丰富铁路运营经验的公司以1.58亿英镑的价格购买维珍铁路49%的股份。第二笔，我们以18.5亿英镑的价格，让阿尔斯通为我们设计生产出一系列更安全、轻便、高能效的摆式列车。在如此高额的订单上，我们提出的简洁要求让阿尔斯通都感到惊讶。他们见惯了冗长、限制性的客户需求，但那些要求排除了很多创造性的可能。相反，我只告诉他们列车需要达到的速度、运行的频率以及我们想要的外观。其他的细节就由他们全权负责。

我在给他们的邮件里写道：“你们才是技术专家，我希望能利用到你们的专长。”

接下来我到梅尔顿莫布雷附近的老多尔比，在那儿测试电气化铁道。站在平台上看着那些摆式列车，我决定走近点儿看看。有个男人每走到一节车厢，便在笔记本电脑上按一个按键让列车倾斜起来，我想去看看他到底在干啥。我想都没想，就跳过隔离带，跑上了顶上有2.5万伏高压电的铁轨。

“理查德，你到底想干什么？”我跳上列车的时候托尼·科林斯（Tony Collins）朝着我大喊，他在阿尔斯通工作并且将出任维珍铁路首席执行官。他是对的，简直是因为运气好，我才没有踩到那条错误的轨道，如果真的踩上去了，我的九条（也许更多）命就又少了一条了。

除了列车和轨道之外，我们剩下的挑战主要是改变公司的文

化，因为我们很多员工已经在英国铁路公司工作了几十年了。在我们刚接手西岸铁路运营时，曾在办公室里发现了一本英国铁路公司的工作手册。上面列满了所有细节的规章和条款，甚至于地毯和踢脚线之间的距离都有严格的规定。那里根本不存在维珍这样拿起来就干的精神，所以最开始我很担心公司文化的彻底改变能否行得通。不过最后，这些员工成了我们最重要的资产，他们热烈地拥抱了我们带去的一切改变。

但是当我们开始新千年的时候，却诸事不顺。2000年10月17日，在哈特菲德发生的列车事故，造成4人死亡，70人受伤。从那之后，全国所有的铁路运输公司都必须遵守强制性限速的规定。一年之后，事情越来越糟。“9·11”事件之后几个星期，上市公司——路网公司被托管，股东们的投资全部泡汤。之后的基础设施建设，还要花掉纳税人12.5亿英镑的资金。

英国政府成立了一家不分红的私有公司铁路网络来管理陷入混乱的铁路基础设施建设。但很快铁路网络公司也陷入了困境。他们通知我们说，没办法完成之前承诺的升级，而且我们要求的升级需要花费比计划高4倍的价钱，我们的潘多利诺列车的最高速度被限制在每小时125英里——这样我们的线路运营时间变得更长，班次变得更少。这简直是巨大的打击。

在漫长的谈判后，西岸快线以及维珍纵贯线特许经营都根据《管理合约》（关于运行、维护以及管理线路，保证最小程度地影响乘客，直到新的特许经营条款出炉的合约）推迟到了2002

年。最终，在2007年纵贯线的特许经营权重新竞标中，我们输给了爱瑞发，这让我深感痛失良机。在那条杂乱无章的铁路线上，我们再也没有机会从事经营业务了，就在我们准备扭转局面时，它就这样从指尖溜走了。

我下定决心不能让这样的结局在西岸铁路主线上演。我们在签署管理合约时，就已经投入了第一辆按时、按预算的潘多利诺。2001年11月，我站在伯明翰阿尔斯通寒冷的工厂里，自豪地看着我们的新火车，身旁是很少出席这种场合的琼。我们给新火车命名为“琼夫人”。当天晚上，我们一起看六点新闻，当新闻播报说到“维珍说到做到”，琼紧紧地握住了我的手。因为她一直陪伴在我身边，所以她深知这个项目对我的意义。

“话说，你知道这列火车的名字错了。”她说。

“什么？不，不可能。”

“是错了。骑士的妻子并不会在名号里使用她的名。我实际上应该是布兰森夫人——而不是琼夫人。”

“你在开玩笑吧！”

“我没有，你可以查查看。”

我的确去查了，而且确实她是对的。

2003年中，我刚刚参加了与英国运输部的大臣和官员们的会议，这种会议已经开了不知道多少次了。我们在会上讨论了维珍

特许经营铁路的细节，而且好像一直在兜圈子。在去参加会议的路上，我看见饭桌上有一个山姆的桌游，便把它放进包里。当会议进入了僵局时，我把桌游拿出来让大家放松一下。

“让我们来玩一个小游戏吧，”我朝着一桌子目瞪口呆的人说，“把这些拿在你们的手里，这些东西不会伤害你们的……”我解释了游戏规则以及接下来该怎么玩：“我会问你们一些问题，如果你答对了，这个挑战就传给下一个人；如果你答错了，你会被电击。明白了吗？”

帕特里克·麦考尔（Patrick McCall）——维珍铁路的执行联合主席，看上去有点儿紧张。我不知道运输大臣到底是困惑还是惊恐——也许都有。虽然听上去有点儿过火，但我的确需要在这个进程中注入一点儿火花。

这个时刻必须做出决定，因为第一，我们没有赚到任何钱，第二，我们还在损失品牌名誉。我感觉是我们其他维珍公司的成功导致现在的苦不堪言。因为人们在维珍航空和维珍金融等领域看到了迅速的改变，所以乘客们一旦看到列车上打出维珍的名称，他们就期待能在一夜间看到变化。但不同之处是，在其他领域，我们都是从零开始新建一家公司的，所以公司的文化、操作流程以及我们的经验都是定制的。但对于维珍铁路而言，我们继承了原有的设施以及过时的工作模式。尽管我们费尽心血，在2003年，维珍铁路还远没有达到我们的预期。

一直到2004年9月，我们才准备好全线运营时速125英里的潘多利诺列车。在正式运营前一周，我们进行了一次从伦敦到曼城

的试运行。

首相托尼·布莱尔和我一起在尤斯顿车站迎接了第一辆驶来的摆式列车。

当列车经过1小时53分钟的旅程到达终点时，我很高兴，这比伦敦到曼城间最快列车的运营时间还短了15分钟。我们有信心其商业运营也会顺利进行。但是旗舰列车皇家苏格兰人号却因为轮子出问题而在卡莱尔延误了两个小时。尽管78次摆式列车试运营中仅出了两次问题，但人们已经在开始预测维珍铁路的末日了——尽管我们还没真正跑起来。“尤斯顿，我们遇到了麻烦……”这就是无耻的《每日邮报》的新闻标题。

尽管开头不那么顺利，但潘多利诺列车以及我们的员工渐渐得到了承认。第一周，我们的准点率就达到82%，比目标高了10%。而且我们的2010个车次仅仅取消了两次。虽不完美，但这已经是个不错的开头了。慢慢地，我们越做越好。“乘客们普遍感觉满意，而且还在持续进步中。”我在笔记本上写道。

这就是当时发生的一切。2004年，托尼·科林斯从他出色的前任克里斯·格林手中接过了首席执行官的工作；2008年，我们已经被客户服务研究委员会评选为英国最出色的铁路公司——这在几年前还是完全不可想象的事情。我们最终实现了自己的承诺。

06

接到曼德拉的电话

纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）来电的时候我正在浴缸里。这是我朋友乡间别墅里的浴缸。我刚刚泡进去，浴缸里都是泡沫，舒服得让我差点儿就不去接电话了。但是，冥冥之中，总有一股力量会让你去接曼德拉的电话——不管你当时在哪儿。

尽管背景里都是流水的声音，曼德拉还是开门见山地说：“理查德，你说过你希望帮助南非……”

前不久，曼德拉和我一起在开普敦举办了一次特别棒的音乐会，目的是为了帮助更多的人了解艾滋病。因为我刚刚从南非回来，所以我想，他说的大概是那件事情的后续。

“是的，你知道我总是愿意帮忙的。”我一边把电话线上的泡沫甩掉，一边回答说。

曼德拉说：“是这样，我们现在遇到一个麻烦。我们最大的健康企业，健康球拍俱乐部要倒闭了。”他解释说5 000名员工就要失业了，而且曾经一度是南非发展进步标志的这家企业就要破产了。他问：“你能不能救救它？你能救救这些人吗？”

“我肯定能帮上点儿忙的，我马上乘飞机去南非。”我尽量让

自己的声音表现得比我内心更有信心。

实际上，我比曼德拉想象中更了解健康球拍俱乐部。因为维珍的健身业务已经在英国扩展开来，我们正在洽谈收购一些健康领地国际公司的健身房，他们的母公司就是休闲网络公司。谈判中，健康领地出乎意料地建议我们直接收购他们手中50家健身房的租约，而非之前我们一直讨论的两家。

这倒是很有吸引力。他们的健身房品相都很好，一笔收购之后我们的规模一夜之间就能迅速增长。我在内克岛上，曾花了不少电话费和彼得·诺里斯（维珍集团以及维珍健身的一名顾问）争辩到底是否出手收购。那已经是英国时间凌晨2点，我和彼得都非常想促成这笔交易。但我从马修·巴克纳尔（Matthew Bucknall）的声音里听出他并没有被我们说服。

他清了清嗓子说：“从合同上看倒的确是笔好生意，但事实并不是想象中那么简单。他们的商业模式有问题。”

于是我决定：“这样的话我们就不签这个约了，我们该睡觉去了。”

在我们拒绝了健康领地的收购邀约后，他们很快就进入破产管理。正如马修的判断，他们的商业模式有一些本质上的问题。他们的预测出了问题，而且现金流断裂——这就是他们找上我们的原因。就像多米诺骨牌一样，休闲网络公司也进入了破产清算。这样导致遍布南非各地的76家健康球拍俱乐部以及他们旗下的90多万名会员都处在了岌岌可危的境地。

挂了曼德拉的电话后，我真的不知道我们到底能干点儿什么。这到底是个有可行性的商业机会呢，还是一个会花掉我们数百万英镑的电话？但我尊敬他想要帮助他的人民的愿望，也发自内心地希望能帮上忙。

南非一直是我热爱的地方，而且在新千年的最初几年，是該有机会好好认识这个国家了。

很久以前我就对南非一个叫作乌鲁沙巴的地方钟情不已，那是克鲁格国家公园萨比森自然保护区的一部分。乌鲁沙巴在当地尚迦纳部落的语言里是“有一点儿害怕的地方”的意思，而且名副其实。我和琼第一次去那里时，住在一个临时的小树屋，小树屋在平原高处颤颤巍巍地吱嘎作响，往下还能俯瞰景色壮美的水坑。这是各种动物的聚集地，从犀牛到羚羊，从水牛到鬣狗。国家公园里还有金钱豹、大象、河马、狮子和长颈鹿等动物肆虐奔走。除此之外还有彩色狼，他们常被称为野狗。这种动物以其狡猾和机敏而著称，经常成群出动猎食，特别注重家族忠诚和团结。虽然总有更大、更快和更强的食肉动物企图偷走他们的猎物，甚至它们的幼崽，但靠集体协作，它们总能打败敌人。且不说令人叹为观止的五大金刚（狮子、非洲象、黑水牛、金钱豹以及朝天犀牛），彩色狼这种动物很快变成我在南非最喜欢的动物。

南非真是个神奇的地方。躺在那儿仰望靛蓝色的天空，我仿佛找到了一片小小的天堂。我计划买下乌鲁沙巴，把它变成一个高级保护区，让游客来参观的同时可以支持当地的社区。由卡尔和莲恩·兰登牵头，我们把乌鲁沙巴打造成野生动物的安乐窝，同

时也成为周边地区的方向标。至行文时我们在那里有107名员工，其中76名来自当地村落。他们的收入养活了60个家庭的540名成员。另外，成为公园管理员和动物追逐者的员工，可以参加公司赞助的南部非洲野生导游协会的培训，我们还内部提拔了最佳员工。这个公园成了当地社区不可或缺的一部分，特别是我们还成立了“骄傲与梦想”项目，在当地修建学校，支持地区教育系统，以及建设医疗诊所。

2000年，我们去到乌鲁沙巴参加维珍甄选酒店的落成仪式。维珍甄选酒店是我们搜罗的包括内克岛和伦敦屋顶花园在内的一些特别的避世佳境。在过去几年，我通过不同的方式买下了这些地方：我成为屋顶花园的契约持有人，主要原因我在门口被保镖拦住不准进，他认为我穿着牛仔裤而且看上去太邋遢了。我第二天就把这个地方买了下来，并且和蔼地告诉那个保镖以后无论我穿什么衣服都得让我进去。其实他是个很有趣的绅士，并继续为我们工作了30年。

但南非也有另一面。在开放乌鲁沙巴度假村期间，我花了很多时间参与维珍联合基金会在南非的工作，特别是关于提升对当地HIV（艾滋病病毒）的关注。我在南非各地实地考察，简直被自己的所见所闻吓坏了。在每条马路旁边，都有殡葬服务的巨大广告。在救济院里，一排一排的病床上挤满了因为感染艾滋病而来日不多的人。更多得了晚期恶疾的人倒在走廊里，等着其他人死掉后才能轮到一张病床。问题严重到简直像一场大灾难。

最令人愤怒的一点是，其实许多这种惨剧本来都是可以预防的。防止艾滋病毒传染的方法必须得到广泛宣传，而对艾滋病毒

感染者的歧视也应该被终止。我们制作了一系列由非洲当地人拍摄的视频，来展示艾滋病毒以及艾滋病治疗药物如何改善病人的免疫系统，并翻译成好几种当地的语言。我们敦促在建设新南非过程中成就卓越的南非国会，接受艾滋病毒与艾滋病之间的关系，着手协助解决这个问题。2003年，我们参与在开普敦组织的一场非常棒的音乐会，用纳尔逊·曼德拉被监禁18年中的囚犯编号46664作为艾滋病认知运动的号召口号。

当琼和我第一次去乌鲁沙巴的时候，吸引我们的是它那壮美的景色和丰富的野生动物。但这一次，我们是带着完全不同的目的回到那里：为了住在那里的人们和我们在那里工作的员工。我们建立了胡贝兹社区医疗中心，以便乌鲁沙巴附近地区超过10万的居民能接受免费的艾滋病测试以及治疗。同时，在维珍集团内部，我们制定了一个0%的目标，争取维珍的员工中没有任何一个人因为艾滋病死亡。在乌鲁沙巴，把所有员工召集到一起后，琼和我两人率先当着他们的面接受了艾滋病测试，以此来开启这个项目。这和我一般参加的开幕仪式大相径庭，却是让我感到最自豪的一次。

“打扰了，先生，你喜欢来这个健身房锻炼吗？”

作为一个从来不害怕参与实干，而且总是在自我销售的人，我走进了约翰内斯堡购物中心。这个全新的购物中心闪闪发亮，挤满了当地的生意人，比如我刚才搭讪的那一位。

“是的，我挺喜欢的。”这个人说着点了点头，认出了我是谁。

“你听说我们下个月要在这里开业的健身房了吗？”

“是的，听说了。”他停顿了一下，我看到他嘴角闪过一丝笑容，“但是，在你们放出最后甩卖价之前，我是不会加入的。”

我握着他的手向他保证：“不会有特价甩卖的，希望下个月在维珍健身看到你。”

在浴缸里和纳尔逊·曼德拉打完电话的第二天，马修、弗兰克和我就飞到了约翰内斯堡，去探查一下健康球拍俱乐部的真实状况，以及确认我答应曼德拉的事情。这到底是一个机遇，还是一个财务黑洞？

之后的5天，我们三个人几乎走遍了76家连锁店。让我松了一口气的是，我们看到的状况还不错。的确，他们缺乏资金且陷入绝望，但是这些健身房不仅宽敞舒适，员工也乐于助人，所以有足够的成长空间。我从中看到挽救大部分人免于失业，同时让我们的小小健身事业有一口气扩张为国际连锁企业的可能性。

我们制订了一个拯救计划，将所有的健康球拍俱乐部重新打造成维珍健身品牌。我给曼德拉打电话通知他这个好消息，同时也解释了我们在英国的健身房运营团队会同时接管南非的业务。

“噢，你已经有了健身房业务？”他问我。

我还以为曼德拉是因为知道我们有健身房才来找我呢，但是他说他当时只是凭着直觉给我打电话。

2001年3月，我们以3.196亿兰特（2 400万英镑）的价格收购了南非76家健康球拍俱乐部，其中1 160万英镑以等值股票支付，另外的资金得到了莱利银行的支持。如此迅速的扩张面临着很多挑战，其中一个就是要弄清楚到底有多少人在使用健身房。之前的商业模式是鼓励会员付一大笔会费，购买终身会员卡。短期来看这样做没什么问题，因为健康的现金流可以用来支持新会所的建设，然后新的会所又会带来新的会员费收入。但是，在健身房的数量达到一定规模，无法再继续扩张后，成本会持续上涨，但收入会逐渐降低。就像舞会的音乐停止后，你得找到可以继续站着的地方。

我们宣布将取消所有的会员合同，用英国的模式来取而代之。这就意味着没有长期合同以及非常优惠的月费。最初的反响并不是太好，因为南非的民众对健康球拍俱乐部有着深厚的感情，我们要花很长的时间才能走出它们遗留的影响。2001年的上半年，我花了很多时间在南非，送出维珍航空的免费机票，希望赢得当地人民的支持。还好在南非，人们对维珍品牌已经有非常高的信任度。

我们给自己制定的目标是第一年能招募到30万名会员。但在我们的开业前几周，这个数字看起来好高骛远。在开业前的那个周末，仅仅有5万名会员入会。那个周末之后，我们有了8万名会员。这足以让我们走上正轨，而且我们不断解决遗留问题、投资新的设施，尽管速度缓慢，但会员的数量在保持持续增长。

约翰内斯堡梅尔罗斯拱廊店的开业仪式是令我难忘的回忆，因为纳尔逊·曼德拉亲自出席了。他到的时候，我注意到他的步履有些蹒跚。

“你还好么？”我问。

他解释说：“我的膝盖在罗本岛监狱里落下了病根。因为我在那儿砸了很长时间的石头。”

但一会儿之后，他不顾膝伤和我们的员工一起，欢快地在健身房起舞。看到他在健身房参观，走过的人们仿佛都被他的精神照耀到了，真是神奇！如果不是曼德拉的电话，这些人都会失业。这仅仅是他给予南非和世界希望与帮助的一个小小例子。他是个真正的创业者，一个不朽的领袖。开业仪式结束之后，他和我的家人一起午餐，并且开始和我探讨支持他的慈善事业的可能性。

“午餐很愉快。”他感谢我说，眼睛里闪露出一丝恶作剧的光芒，“你知道，上周我见到比尔·盖茨（Bill Gates），他向我们捐助了5 000万美元……”哎哟！

维珍的员工戴上领带之后叫什么？被告

我从来都不喜欢穿西装。在2000年初，我有两次因为完全不同的原因正式着装出席——在两个不同的大厅。

第一次出庭前我收到了一封看上去非常正式的信，寄到了内克岛。这种信一看就像是传票，但当我打开的时候，发现其实并非如此。相反，这封信的内容是女王邀请我成为大英帝国的爵士。我惊讶得下巴都要掉了。

1977年伊丽莎白二世女王登基25周年庆，我因为在创业方面的贡献，被列入了新年荣誉名单，这对我来说简直受宠若惊。那时，我的维珍唱片刚签下性手枪乐队——这个恶名昭著的朋克乐队在几个月内先后被百代唱片和A&M（嘉年华）唱片解约。这是一个很聪明的商业决策：对于性手枪乐队来讲，维珍唱片是唯一一家能接受他们的另类行为而不会让股东措手不及的公司；而对维珍来说，这也有助于我们摆脱唱片业其他品牌给我们“厄尔斯考特嬉皮士”^[1]的冠名。

1977年5月我们签下性手枪乐队的时候，他们已经因为在全国直播中当着震惊的观众骂脏话而恶名远扬，而在维珍发布的第一首单曲更具争议：《上帝拯救女王》是一首反女王庆典的颂

歌，歌词中写道“一个法西斯政权”以及“她算不上人类”；这首单曲被BBC（英国广播公司）禁播，并被撤下金曲榜单——但是人人都知道这是排名第一的金曲。

为了庆祝单曲夺冠，我们在泰晤士河上开了一个游艇派对。当游艇驶过下议院时，乐队开始演奏《上帝拯救女王》。一直在尾随游艇的警察随即冲上了甲板，在接下来的混战中，性手枪乐队的经纪人马尔科姆·麦克拉伦（Malcolm McLaren）因为朝着警察大骂而被逮捕。因为类似的诸多原因，我一直认为我的存在让王室如芒刺在背，所以压根儿也没想过自己会被封爵。

我同样也从未想过有一天我会需要穿着日间礼服，融入白金汉宫的人群。当然一开始并不那么顺利。琼走进我们在荷兰公园的卧室，强忍着没对着我软趴趴的领子笑出声来，我扮帅失败了。还好在她的帮助下，我至少勉强可以见人。

但这样盛装出席封爵仪式对我而言仍然是很奇特的体验。仪式是在国家宴会厅举行的，这里是白金汉宫最大的一个房间，有36米长，感觉高度和长度也差不多。富丽堂皇的装饰以白色和金色为主，走进去的感觉恍若步入仙境。仪式中，等待授奖的人排列在旁边的一间屋子，等待自己的名字被公务大臣叫到。当国歌和军队乐曲一首首被奏响时，奖项一个个颁发。大厅里有一个装饰着深红色天鹅绒和金色丝线的受封台。封爵的人需要单膝跪下，低下头，然后骑士剑会在他两边的肩膀上各碰一下。

我站在旁边屋子等待公务大臣呼唤自己的名字，内心非常紧张。女王陛下会记得我和《上帝拯救女王》的关系吗？我突然很

担心等我低头受封时，她的剑放在我的肩上，会不会为了报仇，一剑把我的头砍下来。终于叫到我的名字了，我穿过巨大的厅门进入大宴会厅，这种感觉很难描述。我看着被邀请观礼的宾客们，内心交错着骄傲和迷茫。

让我松一口气的是，进行封爵仪式的是查尔斯王子而非女王本人。他非常友善，关于朋克摇滚的话题也没被提起过。离开白金汉宫时，我的头还在肩膀上。我和家人参加了我为其他获奖者举办的派对，在那里，一个记者问我成为王国的爵士是什么感觉。

我说：“感觉棒极了，但是和爵士夫人一起睡觉我还真不太习惯。”

注意到了琼不那么满意的表情，我想起了那句老话：每个成功男人的背后都有一个伟大的女人……她翻了个白眼。

我第二次正式着装是在一个不那么愉快的环境：为了解决维珍移动和T移动之间的纠纷。

我讨厌上法庭和讨厌穿西装的程度差不多。在我创业之初，我曾在笔记本上写下“我们不需要律师”，并且着重标出来。每次有官司我都辗转难眠，这些年来，我也因为各种原因数次在法院为自己辩护，从字面理解的纠纷到诽谤官司都有过。

我的第一次法庭经验是在1970年，因为在学生咨询中心的传

单上使用“性病”这个词鼓励年轻人进行性健康检查，被判违反了《1899反不雅广告法案》，所以我被捕了。在被告席待了一整天后，我被象征性地罚款7英镑，却因此改写了这个不合时宜的法案。第二次是1977年恶名昭著的性手枪乐队案，主要是因为我们 在诺丁山的维珍唱片门店橱窗展示了性手枪乐队的海报。这一次我们打赢了官司。

1993年，维珍航空与英航的肮脏诡计大战以我们赢得英国历史上最大一宗诽谤案而告终。这次赢得的赔偿我们平均分配给了所有员工，并称之为“英航给的圣诞奖金”。5年之后，我们在对博彩公司吉泰克的首席执行官的诽谤案中，再次赢得10万英镑的赔偿。至此我们赢得了打过的所有官司。但这些年的经验让我深知，即使笑到最后，其中耗费的时间以及难熬的过程也是非常折磨人的。我不想在法庭里多待一天，而不愿意戴领带只是其中的原因之一。但和T移动的事态已经非常严重，所以我没有别的选择。



其实当时维珍移动运营得相当好。2003年，维珍移动在英国的日营业额达到100万英镑。这时，我们已经在考虑将维珍移动上市。我们的合作伙伴T移动，对此非常满意——至少我是这么觉得的。但T移动在英国的新任总经理哈里斯·琼斯（Harris Jones）上任之后，一切都开始变化了。琼斯先生对事情的看法完全不一样：他认为我们在移动通信市场经验不足，并想抓住这个机会占便宜，掠夺我们在这个市值超过10亿美元的公司里所占的50%的股份。他表示，T移动对每个月支付我们市场推广费用很

不满意，这笔费用平摊到每个用户是每月4.56英镑。但这是合同里写得清清楚楚的条款，但这没能阻止T移动召唤精明强干的律师威胁我们，如果不更改合同条款就把我们告上法庭。我觉得这很不地道，所以也马上寻求了法律帮助。我们的团队认为我们在这件事情上占理，所以开始准备回应。

但是，这让我们处于一个很艰难的境地，因为我们并不拥有自己的基建网络和信号塔，我们对240万客户的服务依赖T移动提供的网络。我不得不花很多时间打电话沟通来弄明白技术细节。在莱斯特广场的办公室，我们数次尝试和解。讽刺的是那栋大楼名为交流大楼，但实际上里面却几乎没有真正的交流。会议上的气氛越来越紧张，双方的代表都不顾律师的意见朝着天花板上垂下来的话筒大放厥词。

我们开始担心T移动会把此事泄露给媒体，却又无法在董事会上讨论这个话题，因为T移动的人就在董事会。当这场法律大战的传闻流传开后，我们总部办公室的戈登·麦卡勒姆（Gordon McCallum）跟我开玩笑说：“戴领带的维珍员工是什么呢？被告！”

那时，维珍集团的现金流一直很低，因为大部分的钱都被投入到了维珍航空等企业。我们几乎没有财力打一场昂贵的法律大战。T移动直接要求我们取消市场的推广费用，我们很纠结是否值得为了挽救这段关系，而牺牲那一大笔钱呢？最后，我们决定坚持最初的立场。

“我们是正义的一方，我可不愿意被他们欺负。”我对团队

说。

我们一给出回应，T移动就通过启动一项所谓的“无过失”条款来终止与我们的合作。如果成功，他们将以1英镑的价格获得我们价值5亿英镑的股份。我们不得不法庭见了。

最高法院开庭的那天，我甚至比在白金汉宫那次更紧张，也同样很难受地穿着西装、打着领带。虽然我们的律师很有打赢的信心，但法官到底如何解释法律条款、如何判决是永远无法预测的。我知道如果我们输了，整个维珍集团就要灰飞烟灭了。这次的赌注很大。

在法庭上，我心急如焚地等待着库克法官（Mr Justice Cooke）的宣判。当他清清嗓子准备宣读判决书时，我祈祷他能做出我认为正确的判决。结果，他的判决比我想的更好，比T移动最坏的打算还要糟。法官不仅理解我们的处境，更是为T移动的行为感到愤怒。

他说：“在我看来，这是不能被接受的商业行为，T移动把他们的商业利益放在了事实的对错之上，这是应该受到道德谴责的。”

我大大地松了一口气，好消息接连不断。T移动不仅没能以1英镑的价格得到我们的股份，法官还令他们以1英镑的价格把他们手中的股份全额转让给我们。此外，法官还判决他们支付包括损失费在内的所有相关费用。对T移动来说，这真是噩耗不断的一天。为了把我们告上法院，他们自己损失了5亿英镑。

第二天我接到T移动母公司——德国电信负责人的来电。在发生过这么多事情后，他仍然表现得非常得体、有魅力。他邀请我到他们总部所在地波恩，以便亲自向我道歉。同时他还告诉我他会炒了哈里斯·琼斯，并且接受法院的判决。

我很欣赏他的务实：虽然损失了5亿英镑，但他至少想努力挽回一点儿损失。事后我感到我们还可以继续和T移动合作。T移动在英国的新任总经理布莱恩·麦克布赖德（Brian McBride）接替了琼斯先生，他很期待继续合作，于是我们开始谈判新的商业合约。维珍集团得到了公司100%的股份，而T移动则拿到了长期的分销合同。维珍集团现在全资控股维珍移动，而T移动则得到了更高的网络使用费。如果我们在两年半内上市，那T移动可以赚到1亿英镑。T移动将在今后至少10年的时间内，为维珍移动提供通信网络，但这并不是独家协议，所以我们还有机会和其他电信服务商合作。不难想象，双方都特别仔细地核对了所有条款。

至于我们为那一半股份支付的1英镑？布莱恩·麦克布赖德把这枚硬币裱起来挂在了他的办公室墙上。

[1] 厄尔斯考特嬉皮士，指维珍唱片签下性手枪乐队前较文艺的嬉皮范儿，而性手枪则是面对底层蓝领的朋克音乐风格。——译者注

08

起飞：世界翻天覆地

霍莉第一次告诉我们她长大想当医生时，她才3岁。那是春光明媚的一天，琼开车从伦敦去基德灵顿，经过牛津郡时，霍莉宣布了这个决定。我估计她是受了我们可爱的邻居彼得·爱默生医生（Dr. Peter Emerson）的影响，因为霍莉非常喜欢他。

琼转头看着我们的女儿：“这很棒啊，宝贝，不过要当医生的话需要接受很多训练。你得学习很长时间。”

“我不怕。”霍莉说。

“另外要学习当医生的话你得离开家呢。”

这时，我看到后视镜里霍莉的脸色变了。

“噢，我可不想离开你和爸爸。”她说。

琼笑了：“等你大点儿再说吧，到那时，你会很高兴离开家的。”

15年之后，我开车载着霍莉和家人。这次车里显得拥挤起来：我那3岁的女儿现在已经快19岁了，而且车里装满了她的日常用品。我们从牛津开车去伦敦，霍莉将在伦敦大学学院里学习

医学。

虽然她离家并不太远，但对我们来说，跟我们的女儿告别仍然是心理上的一个考验。相比我自己的学业——我15岁就退学了——我现在对霍莉在学校的出色表现特别骄傲。我总觉得，霍莉和山姆都特别幸运地遗传了父母的优点，而没有遗传我的缺点（当然我亲爱的妻子是完美的！）。

在霍莉成长的过程中，琼和我意识到她是一个单纯、聪明的女孩，就像她妈妈一样。她同时也很独立、敢于冒险，但是比我在像她这么大的时候更理智一些——其实，比我现在也更理智一些。她的学业很优秀，特别是在科学和数学这两个我从来没弄明白过的学科上很有天分。

这趟去伦敦的旅程发生在夏末，这个夏天让人觉得一切都那么顺心。我们一家人在内克岛上度过了一段时间，我很享受与孩子们玩耍、和我父母聊天的时光。一年前在结束高中学业后，霍莉利用间隔年去加拿大学习如何成为一名滑雪教练。所以能和家人团聚度过夏天的感觉非常棒。我知道，到了秋天一切都要变了，所以特别珍惜那段珍贵的时光。

和家庭生活一样，生意上也顺风顺水。我利用夏天的时间来盘存及对账。维珍也开始更有战略地投资新产业，就像一家有名号的风投公司，投资真正适合我们的产业。虽然并非所有的投资都成功，但也有像维珍移动和维珍蓝这样迅速成长壮大的公司。维珍健身很快成了世界第三大连锁健身品牌。而且，2001年维珍航空成为运营跨北大西洋航线的航空公司中唯一一家盈利的企

业。我发现维珍集团前所未有地健康，所以感到特别满意。

不过当我们到了霍莉的学生宿舍——位于托特纳姆法院路的拉姆齐楼时，我就不那么高兴了。我在帮霍莉组装前一天在宜家买的书桌时遇到了麻烦。我完全看不明白说明书，而且每个人都对该怎么组装指手画脚。

“我就说应该买马尔姆桌子。”我们面对那一堆木头和金属螺丝钉一筹莫展，琼的话毫无意义。

“我觉得我们买的就是马尔姆。”

“这个是佳兰特。”

“有什么区别？”我是完全不懂宜家。

“我也不清楚，不过看上去马尔姆组装更简单。”

“把那个艾伦扳手递给我。”我装作知道下一步要干什么，其实是毫无概念。

霍莉凑上来帮忙，山姆很明智地闪离了“灾难现场”，却于事无补。最后我们决定先出去吃晚餐，填饱肚子后再回来面对这个组装迷局。这好像是个不错的办法，至少我们最后离开霍莉的时候，她的桌子多少算是拼成了一个整体。

从一开始，霍莉就很适应大学的生活。她很喜欢上她的课程，也遇到了很多后来成为一辈子好朋友的人。她也是个顾家的女儿，定期打电话回家并且会在周末回到牛津与我们见面。我经

常发现霍莉和山姆就像以前一样，躲在楼上的房间里打任天堂游戏，特别是玩她最喜欢的游戏——大金刚国度。不过，她参加家庭旅行的时间变少了，作为父母，我们得适应她的新生活。

不幸的是，这并不是我在这个夏天所经历的唯一变化。

2001年9月11日星期二，我乘欧洲之星前往布鲁塞尔，想着这应该是单调乏味的一天。我去那儿是为了给欧盟议会的成员做一次关于立法支持汽车产业竞争的演讲。

我刚开始演讲不久，就注意到一名助理递了一张纸条给议会主席。他读纸条时脸上的表情我永远也不会忘记。我立马觉得肯定出了什么事，于是我暂停了演讲，他站起来向屋子里所有的人宣布了这则消息。

“恐怖分子袭击了纽约。这次恐怖袭击涉及几架飞机。”这个消息让大家都吓了一跳。屋子里的人交换着焦虑的眼神、互相窃窃私语着，纷纷拿起了自己的手机。主席继续说道：“我们现在所在的建筑物也有可能成为下一次袭击的目标。如果有人现在想离开，请随意。”

窃窃私语的声音大了起来，一些人站起来离开了房间。但是，绝大部分人还没走。

“理查德，你怎么想？你愿意继续吗？”议会主席问我。

和在场的其他人一样，我当时并不知道事情真正的严重性。既然有那么多人决定留下来，我有责任继续讲下去。然而我的思绪已在千里之外，我尽快结束了演讲。我们的飞机有没有涉及其中？我不知道此事的任何细节，但直觉告诉我危机临头了。一小时后，我已经在回伦敦的欧洲之星上，迫切地想和我的团队通话。

威尔·怀特霍恩是第一个打来电话的人。“应该是恐怖分子劫持了4架飞机。”他告诉我，这时我乘坐的列车正飞速离开巴黎。“世贸双子塔刚刚坍塌，预计有超过一万人死亡。记者也报道说还有别的飞机被劫持。美国政府已经关闭了美国领空。你不在的时候，我们已召回了所有的维珍飞机，除了3架已经来不及召回，因为他们已经关闭了领空。我建议等你回来后再详谈，明天一早荷兰公园见。”

这次袭击的规模让我感到惊恐，我马上开始担心在纽约的人们。我邻座的一位女士一边发疯似的给她在美国的亲人朋友打电话，一边忍不住哭泣。我尽自己的微薄之力安慰她，同时也默默列出我认识的在纽约的人。一边祈祷他们都不要出事，一边想到这件事情的规模，我忍不住泪流满面。

当回到办公室，我才第一次看到飞机撞向世贸双子塔的恐怖视频。后来又看到人们从大楼上纷纷跳下来。那一瞬间，什么生意、什么我还要经营一家航空公司的事情都无足轻重了。看到那些之后，这一切都不重要了。

相反，我赶紧回家去看看我的妻子和孩子们是否安好。琼当

时正在牛津和朋友共进午餐。

“马上去看电视！”霍莉告诉她。

琼向我描述了她在餐厅隔壁一家小小的服装店里看到这则新闻时的感受。

“就像在看电脑游戏里的场景一样，”我俩在沙发里依偎着的时候她告诉我说，“看上去一点儿也不像真的。”

我再次觉得我能拥有家人实在是太幸运了。人生苦短，一定要珍惜。

第二天早上，虽然心情无比沉重，但是我知道工作还得继续。史蒂夫·里奇韦（Steve Ridgway）领导的维珍航空管理层已经启动了紧急预案，威尔、理查德·鲍克（Richard Bowker）、帕特里克·麦考尔（Patrick McCall）、马克·普尔（Mark Poole）、西蒙·怀特（Simon Wright）和我则一大早就聚在我家客厅召开危机处理会议。

除了人员伤亡和精神上的打击之外，这次恐怖袭击还对公司业务造成了很大的影响，数千人面临着工作不保的危机。事实证明，我们的管理层及时做出让所有飞机返回英国的决定相当正确，因为将飞机停在英国本土能为我们节约很大一笔开支。另外，如果我们向新加坡航空出售49%股份的交易没能在上一年完成，我们的情况会更糟。即使如此，整体情况还是很糟。我们预

计因为取消飞往美国的航班以及乘客的退票，每天给我们航空公司带来的损失约为150万英镑。几个月内，我们就会面临着上亿英镑的亏损。

我开始联系其他人。首先我告诉我们的银行，公司的现金流仍然稳定。然后我给竞争对手英国航空公司打电话，商量携手面对危机的方案。英航负责人罗德·埃丁顿（Rod Eddington）很愿意和我一起向英国政府争取，在美国领空重新开放后英国政府加大对本国航空业的支持。

“伙计，你这个想法真的不错！”他回复说，并透露英航每天的损失大约在800万英镑左右。

说干就干，我给交通运输大臣斯蒂芬·拜尔斯（Stephen Byers）打电话，恳求英国政府支持各家航空公司。我知道美国的航空公司得到了政府的巨大支持及现金支援，万不得已的情况下，他们还有破产保护法作为后盾。这就意味着，他们可以宣布破产，但继续保持经营，只需要支付一部分的负债，而且可以有效地清除坏账。但是对我们英国的航空公司来说，根本就没这个机会。我告诉斯蒂芬，我们要想顺利度过此次危机，必须要政府果断采取行动。

“9·11”事件那一天，突然而彻底地改变了我们的运营，我们不得不对内做出一些很艰难的决定。之后的几天，我们不得不重新计划贷款、飞机订购以及公司的结构调整。接下来的数月，我们飞往美国的运力减少了1/3，于是我们开始向印度、中国和尼日利亚等市场发展。我们用波音747-400型等大运力客机运营到非洲

等地的航线，而把小一点儿的，比如空客的机型调整到北大西洋航线。

但这次事件带来的影响并未就此结束。为了保持公司继续运营，我们不得不做出在维珍航空裁员1 200人的决定——这是我有生以来第一次授权大规模裁员。我和史蒂夫一起亲笔签署了很多裁员信，和很多员工面对面地交流，这简直是所有我做过的事情中最艰难和痛苦的一件。这么多人要一起承受这个艰难的时刻让人心如刀割。

但我也知道，我们没有其他选择。在这种极端的情况下，我们必须速战速决。如果不损失这部分员工，我们会失去所有的员工。情况就是这么严重。值得我永远铭记的是，我们的团队非常有风度、有职业精神地应对了这些坏消息。一些年纪大的员工和兼职员工自愿离职，同时我们也为他们提供无薪假期和兼职机会。我们向被裁的员工承诺，一旦公司恢复正常，我们将首先重新聘用他们——谢天谢地，其中大部分员工在之后的几年内都陆续回到了维珍航空工作。

确保维珍航空挺过危机至关重要，如果它倒闭了，就会像维珍集团的心脏被挖走一样。所以，我们卖掉一切可以卖的产业来拯救维珍航空。卖出手中的资产，用现金来拯救另一个岌岌可危的资产，这让我感觉是在玩大富翁游戏：每次扔到“前进”的时候，就收到200块钱。相反，我们最终出售了英国的一些小型酒店，包括位于牛津的雷蒙·布朗克的四季餐厅庄园。对我的家人来说，最残酷的是不得不出售全家人最爱的假期目的地：马略卡岛德亚的度假酒店。这时候，我不禁想起伊夫林·凯维尔（Evel

Knieve1)对我的著名嘲讽：一辈子挣了6 000万，却花了6 100万。

告别2001，迎来2002，我在前一年夏天的愉悦心情已经消失得无影无踪。不得不出售产业、裁掉员工让我感觉无比低落，而且“9·11”事件之后，世界大战一触即发的局面也让我感觉无力前行。我尽量多花时间陪家人和员工，在他们面前表现得轻松愉快。不得不说他们的表现相当出色。如果大家士气低落我也可以理解，但每个人都很坚强，而且非比寻常地努力工作。

即使在这种极端的环境下，我们仍然保持创新，提升乘客们的飞行体验。我们成为世界第一家在驾驶舱安装防弹门的航空公司。凯夫拉尔驾驶舱门让乘客在我们的机舱里能或多或少感到更安全一点儿，而且这项措施很快被其他航空公司所采用。同时，我尽量帮助受到“9·11”事件影响的人们，比如，为数十位前往纽约哀悼在事件中丧生亲人的乘客提供免费机票。

从头至尾，我尽量以身作则。美国领空重新开放后，我第一时间飞往纽约拜访市长鲁迪·朱里尼（Rudy Giuliani），并且鼓励其他人也继续前往纽约。市长在处理“9·11”事件过程中表现出了非凡的勇气和风度，所以我建议在伦敦的屋顶花园会所举办一次慈善派对，来筹募资金帮助纽约。2002年2月13日，保罗·麦卡特尼爵士（Sir Paul McCartney）也同意为这次慈善筹款义演。当保罗、鲁迪和其他客人聚集在钢琴旁边一起唱起《顺其自然》时，我在“9·11”事件发生后的这么长一段时间内，第一次感觉到空气中有一丝乐观的味道。

但公司的运营仍然处于危机四伏的状态。在之后的几个月，我们延续之前的模式，并大力推进加勒比市场。但这个举措一直备受阻力，我们的一个董事会成员在质疑我的时候，我甚至难得地和他发火了。

“我们总得让飞机飞出去吧！”我厉声说。

澳大利亚倒是没有受到航空业这次艰巨考验的影响。安塞特自愿被政府接管，我们抓住这个机会大力扩张，把他们的航站楼和航班时刻收入囊中。我们拥有了3 000名出色的员工，41架波音737客机，让几百万乘客满意地飞行，还占有了30%的市场份额。2003年12月8日，维珍蓝以23亿澳元的价格上市。23亿澳元！这是我们4年前仅仅以1 000澳元的资金创立的公司，而且两年前拒绝了出价2.5亿澳元的收购。

澳大利亚的航空市场在发生变化，我努力争取让维珍航空拿到从英国飞往澳大利亚的航权，以加深我们在这个国家的渗透。各种各样所谓的航空专家冒出来，称我们的计划“假大空”。我知道这是澳航幕后指使的，所以我在《澳大利亚人报》上发表一封公开信，挑战澳航的首席执行官杰夫·狄克逊。挑战的赌注是，如果在18个月内，维珍航空开始运营澳大利亚航线，那么他就得在我们的首航航班上做一次空乘。如果我们未能在这个时间内进入澳大利亚市场，我将穿上澳航的制服，在他们从伦敦到澳大利亚的航线上服务。除此之外，我们还把杰夫的脸PS（Photoshop，这里指用这种图像处理方式）到一位穿着维珍航空制服的美丽女士身上。

杰夫回信写道：“我们经营的是航空公司，不是马戏团。”

我可一点儿都不介意——澳航的股价下跌了3%，而且维珍航空在2004年12月开始执飞澳大利亚航线——时间刚刚够我赢得那个赌注。不过我至今还没有看到杰夫穿女装的样子。

对于维珍航空的核心业务来说，这个策略是有效的。市场终于稳定下来了，这让我们松了一口气。我仍然对很多事情都亲力亲为，因为我喜欢和航空团队一起工作，而且对此深感责任重大。我希望尽我所能地创造更多的工作机会，重新聘用更多之前被迫离职的员工。我继续坚持手写信件给我们的员工，继续坚持游说政府大臣们保证希思罗机场能有更多的航班时刻。我确保自己参加维珍每一条航线的首航仪式，让每条航线都有尽量完美的开端，每次我都和员工们住同一个酒店，保证我能了解到事态的真相。

从头至尾，我和史蒂夫·里奇韦（Steve Ridgway）保持紧密的联系。他私下也是我的好朋友，我俩是在维珍航空挑战者远征上认识的，并且一起打破了世界纪录。他特别有创造力，很快就升任为维珍航空的首席执行官，并且很好地处理了“9·11”事件带来的危机。他非常聪明地召集到很多一流的人才聚集在他的身边，包括朱莉·萨瑟恩（Julie Southern），她在与波音、空客的艰难谈判中起到了重要作用。

从那个9月开始，维珍航空再也不能同以前相提并论了。回

头看，我们已经尽自己所能做出了最好的处理。我为维珍航空以及整个航空业坚持不懈地挺过困境而感到骄傲。

回到恐怖袭击刚刚发生之后，在荷兰公园，9月的阳光被阴沉的天气所取代，正如我们的心情一样。事情发展得太快了，以至于我完全忘记自己曾和一位摄影师约好，当天下午为我和威尔拍摄一些照片，参加国家美术馆的一个叫作“管理伙伴”的展览。我甚至有点儿希望他们也忘记了这事，但是他们却准时出现了。我们走到户外，在长椅上拍照。我和威尔都心灰意冷、忧心忡忡，特别是两天都没有合眼之后，我俩都睡眠惺忪。我现在还保存着被选入展览的那张照片，它捕捉到了我俩的内心世界，和很多经历过那段黑暗时期的人们一样，我心中充满了不确定，精疲力尽而又满是哀伤。

从学生杂志到长者会

1968年，我第一次创业，创办了学生杂志抗议越南战争。我和杂志的其他员工一起参加了10月前往位于格罗夫纳广场的美国大使馆的游行。我们用美国总统林登·B.约翰逊（Lyndon B. Johnson）的名字喊着口号——“嘿，嘿！LBJ！你今天杀死了几个孩子？”——瓦妮莎·雷德格雷夫以及塔里克·阿里也在游行的队伍里。这本来还挺令人振奋的，直到警察拿出了武器，我不得不飞奔过广场，躲避警察的驱赶。

35年之后，我又参加了一次被载入史册的游行——反对另一场不公平的战争。这一次，纷争在于一心想发动伊拉克战争美国总统乔治·W. 布什（George W. Bush），以及支持他的英国首相托尼·布莱尔（Tony Blair）。2003年2月15日，我成了800个城市的3 000万游行者的成员，抗议伊拉克战争。我参加的伦敦游行从高尔街和维多利亚堤岸两个地点开始，汇合在海德公园，BBC（英国广播电视台）预测有100万人参与其中。参加游行的有各种各样的人，有像我这样参加过反越战游行的人，也有从未参加过任何抗议游行的人，有朋友一起来的，也有全家出动的，不同于一般的游行人群组成。比起反越战游行，这次游行组织得更好，而且完全没有暴力行为。

如此大规模的游行，前进的速度相当慢——我们沿着伦敦的街道一路前行，时而停止，时而又前进。我一边走着，一边想起了纳尔逊·曼德拉的话：同情心是联系人类最紧密的纽带。

反对一场新的、灾难性战争的感情在那一天尤为强烈。尽管没有国际社会以及公众的支持，战争机器还是以不可抗拒的力量往前推进了。和这世界上很多其他人一样，我也迫切地想能做点儿什么阻止这场毫无意义的战争。我还记得1990年第一次海湾战争的时候，我也被同样的绝望和愤怒所刺激。那时，我们派出救援航班前往约旦，还将医疗物资送往伊拉克。萨达姆·侯赛因

（Saddam Hussein）将妇女、儿童和生病的人质交还给我们，这是我人生中最紧张却最值得的一次旅程。问题是，我现在能做点儿什么来改变现状呢？

这是我在战争开始很久之前就思考的一个问题。两年前，比尔·盖茨和他出色的妻子梅琳达（Melinda）飞来内克岛过复活节。比尔一直给我很大的启发，不仅仅因为他在计算机上的天赋，更因为他的同情心。他把他的重心从微软——一家改变了世界的公司上，转移到了探索如何回馈他人这件事上，这点一直让我敬仰不已。

比尔的脑子特别聪明，看待世界的方法也与众不同。他关注细节，而且在从游戏到世界健康的各个领域上都是专家。梅琳达也是名极聪慧的女性。她给我们讲她对疟疾、艾滋和结核的研究，而且看到比尔专注地听妻子讲话，并且从中学习的情景，也

让人很受启发。他问了很多问题，对我而言，旁边有另一个热爱做笔记的人也挺有意思的。他有时候很能侃，但也完全同意道格·拉森（Doug Larson）的“智慧是你选择倾听，而不是说话的终身奖励”的说法。

我和比尔的性格完全不同，但我俩的相同点可不仅仅是爱做笔记和有钱。我们聊起水上运动，我很惊讶地发现原来他以前参加过帆船比赛。

“我以为你是一直在电脑面前忙得根本没时间到水上运动的人。”我开玩笑说。

但我没能笑多久。一次我们一起出海，在英属维京群岛的海上，比尔展示了他的海上运动技巧，让我看得心服口服。在网球场上我俩势均力敌，打了两场都是平局。

“让我们称之为名誉平局吧。”我建议。友谊至上，我抑制住了好胜心。

我俩的另一个共同点是都很敬仰纳尔逊·曼德拉。我们的晚餐是即兴在网球场边的桌上吃鱼，一边吃，一边聊着比尔和梅琳达基金如何持续影响世界。比尔告诉我，和曼德拉的见面改变了他的人生。他将曼德拉与继任南非总统塔博·姆贝基（Tabo Mbeki）对比，他说姆贝基不仅不相信抗逆转录病毒药品能帮助艾滋病毒感染者和艾滋病人，而且拒绝了比尔捐助的5 000万美元。

“曼德拉教导我生命的意义。”比尔说。他继续讲述了和他人生中最尊敬的人见面是如何让他的人生进入了新的轨迹，让资本

主义和慈善结合在一起。这也是再一次让我思考如何将这两个世界联系起来。

我问比尔：“你是怎么做到的？你是一个亲历亲为的人，但你怎么同时做好微软和慈善基金会两件事的？”

“我并不能。我现在在慈善事业上花的时间远远多于微软，这并不是说我不喜欢微软的工作了——但这是正确的选择。”

这句话触动了我心中的一根弦。当比尔和梅琳达离开时，我内心受到了很大的启发。我也想像他那样，找到一种方法能让自己的重心放在帮助他人身上。

其实有一种方法在两三年前就已经逐渐显出端倪，那就是产生于和另外一个拥有伟大灵魂的人摇滚明星彼得·加布里埃尔（Peter Gabriel），的对话。彼得是我的好朋友，我特别喜欢和他聊天：我俩总能在谈话中激发对方的创造力，并且交换很多想法。1999年，彼得有一个愿望——能邀请世界上最有声望的一批人到互联网上交流，并且将科技作为工具来做善事。而我的想法则是联合一批德高望重的长者来解决世界危机。我们聊过几次之后，把这两个想法结合在了一起。

我邀请纳尔逊·曼德拉和我们共进晚餐，我们的家人也一起参加，期间我们提出了这个想法。曼德拉觉得这个想法非常棒，但觉得还不够成熟。

他问：“怎么完成实际操作？我相信很多人都有这个愿望，但怎么实现呢？”

到了2003年，伊拉克战争一触即发。我时刻关注着联合国武器监督委员会的报告，但觉得入侵的证据并不充分。我的直觉认为，发动这场战争是个严重的错误，肯定能有别的办法来解决这件事。绝大多数人都希望萨达姆·侯赛因下台，但通过牺牲成千上万人的生命以及完全搅乱中东地区的秩序来达到这个目的并非最佳方案。1979年，伊迪·阿敏（Idi Ami）从乌干达总统的位置上被迫下台，并且余生都流放在了沙特阿拉伯，乌干达之后一直和平稳定地发展着。这次，也许也能对萨达姆采取同样的措施。

我在思考着世界上有谁能说服萨达姆下台的时候，突然想到了彼得和我的长者会方案。一个人选浮现出来：曼德拉一直公开反对战争。我联系上他，问他是否能出手相助，并且把下面这封信发给了他：

亲爱的曼德拉：

美国和英国现在确定会发动战争，所以大量平民伤亡在所难免。我觉得目前可能只有一个办法能阻止伊拉克战争爆发，而且我认为世界上只有一个人能做到。如果能说服萨达姆·侯赛因退位去到利比亚（或者其他地方），并豁免他的罪行，我相信美国就没有什么理由再发动战争了。如果他能做出一些牺牲，免于他的人民遭受更多的苦难，这样也能提升他自身的声望。否则他的命运就会像诺瑞嘉（Noriega）或者米洛舍维奇（Milo Sevic），甚至更糟。我了解您和卡扎

非总统关系亲密，而且也知道您在伊拉克受到很多人尊敬，所以您应该是唯一一个能做到此事的人。我相信您有足够的威望能说服萨达姆·侯赛因退位。如果他能和您一起离开伊拉克前往利比亚或其他地方，他可以骄傲地离开。这也是他为人民能做出的最好的事。如果能用得上的话，我很愿意提供一架飞机送您前往伊拉克，并且返回（希望能经过利比亚的）。

此致
理查德

曼德拉积极响应，他回复说，如果联合国秘书长科菲·安南（Kofi Annan）一同前往，他愿意去伊拉克。我联系了安南，他也立刻就同意了。这时我们开始火速准备行程细节。我们必须对此计划保密，因为担心如果布什总统得知这个计划，美国很可能提前发动战争。我衷心希望曼德拉和安南能让萨达姆清醒过来。我们准备了一架里尔飞机以及两名飞行员在约翰内斯堡待命，随时准备飞往伊拉克。但在他们准备出发的前两天，联军开始轰炸巴格达。我们晚了一步：一场直到现在还在影响数百万人的战争开始了。

和数以百万计的其他人一样，我感到无助、心碎和极度受挫。除了枪炮和炸弹外，应该还有妥协和交流的方法。我性格中偏执的一面至今仍在怀疑是不是有特工探听到了我们的计划，将曼德拉和安南的行程告诉了布什总统，因为对巴格达的轰炸比预计提前了一点儿。这点得不到确认，不过也的确有可能。我把精力投入其他能帮助别人的事情上，包括飞往巴士拉带去60多吨医

药物资等。麦克·阿布纳拉（Mike Abunalla）——一名伊拉克的流亡者，自豪地驾驶了这次航班。如此近距离地看到伊拉克人民经历的苦难让人极度悲哀。

战火越燃越烈，我花了很长时间思考，作为一个商人，如何才能减轻这世界遭受的痛苦。自从2001年我与比尔和梅琳达见面后，我就一直考虑如何建立有维珍风格的基金会。我们已经在向很多慈善机构捐款，但这就像散弹枪一样到处分散。我觉得我们应该集中关注一些关键性项目。

和其他商业运营一样，我做的第一件事就是寻找合适的人来做这件事。正好维珍移动澳大利亚公司的珍·奥尔旺（Jean Oelwang）有很多慈善方面的工作经验，而且很愿意回到非营利组织工作。我联系到她，和她讨论我设想的新的机构工作方式——不同于传统的慈善机构仅仅是捐助财物，而是着力组织人们一起来改变他们的社区以及世界。我们的想法不谋而合。

“我喜欢这个想法，让我们做吧！你最快什么时候能搬来伦敦？”我问。

之后，珍告诉我她一挂我的电话，就兴高采烈地开始打包行李。我们最初用半年的时间来聆听我们的员工以及非营利组织专家、政府以及客户的想法，基于此来完成我们的方向构建。我们的员工建议了新的品牌标志、组织架构甚至机构的名字——维珍联合。

如果让我列出促成自己成功的最大理由，我一定会说是我有召集能人的本领。虽然伊拉克那次未能成功，但我仍然继续坚持组织全球德高望重的长者会组织的理念，希望他们能站出来面对世界上最具挑战的危机，并且运用他们的名望和声誉来影响当权者。我和珍讨论了这件事，特别是如何在现实中操作。我们能想到的唯一办法是让曼德拉本人出来组织这些长者——只有他有这份大爱和声望能够组织起这样一群人。

我比较担心的是，在不懈地为他的国家、人民以及世界服务了这么多年后，曼德拉已经进入退休状态——他已经非正式地宣布了“别主动联系我，我会联系你”的政策。所以，当我和彼得将我们的想法再次提炼之后，不得不打破他的规矩又给他写了一封信。因为没有曼德拉和格拉萨（曼德拉的第三任妻子）的保佑，长者会根本没有发展的根基。

所以我们写道：

第一件事，我们很抱歉。第二件事……

正如你所知，在非洲的村庄里，总有长者得到全村人的敬重。我们相信地球村也需要长者。您曾经告诉我们，在卢旺达的谈判中，您能轻松地获得将军们的信任，他们说，跟你交谈就像和父亲谈话一样。

我们希望能够建立一个最有声望的长者会，您是当今世界长者中最值得尊敬的一位，所以我们希望您能成为这个组织的父亲角色，并且成为第一名长者。

我们希望最初由您来选出这些长者，之后则由世界委员会来选择，并借此增加他们在世界舞台上的合法地位。现任的政治家都无法出任。

长者会的委员会将由12名男女委员组成。每3年换届其中的4位。新的4位委员可以由其他长者通过互联网、电视、信件以及电子邮件选出候选名单，然后再投票选出。他们将代表世界上来自不同领域的人群。

我理解您的时间异常宝贵，但若您能成为这个组织的奠基人，并赐予您的祝福，将会让这个组织得到极大的信誉。我承诺将投入时间和资源来协助此事的幕后组织工作，希望能促成这个组织成为世界上一股正面力量，并持续发展。

此致
理查德

第二天，我接到曼德拉电话的时候居然又在泡澡。“格拉萨和我很愿意参与。我们喜欢这个想法。来非洲吧，我们一起探讨一下组成长者会的世界上最德高望重的12个人都是谁。”我和彼得欣喜若狂。从那天开始，我决定再也不踏出我的浴缸了。

“他们在造宇宙飞船！”

如果不是维珍航空的一名飞行员不经意地走错了机库，维珍银河可能根本就不会存在。那名飞行员是亚历克斯·泰（Alex Tai），而这个机库则在加州莫哈韦沙漠。如果这还不够科幻的话，他在那里发现的东西绝对够格成为科幻小说里的情节：一艘快要完工的宇宙飞船。

这个机库和这架宇宙飞船属于飞机设计师伯特·鲁坦（Burt Rutan）和他的公司斯卡尔德复合材料公司。20世纪80年代，在热气球冒险旅程中我认识了伯特，在1987年一次横跨大西洋的行程之前，我到伯特在加州的基地，向他请教关于密封舱和空气动力学等方面的问题。之后我渐渐地了解他的设计，以及他那些看上去像小学生课本上涂鸦的怪异飞机。这些飞机还有奇怪的名字，比如长而易，变形易，小快——很明显，品牌管理不是伯特的长项。

15年后，我再一次联系上伯特，是为了维珍航空的环球飞行项目。这个项目是想要建造一艘单座全碳纤维材料的飞机，不加油、不落地地环球飞行。多年来，我一直在劝说波音和空客用碳纤维来制造它们最被广泛使用的飞机：这样不仅可以大量减少二氧化碳的排放量，而且还能节省燃油，所以飞行成本会更低。

这些年过去了，大型飞机制造商那边一点儿响动都没有，所以我们决定自己来证明这是切实可行的方案。和我一起进行1988年环球热气球旅行的史蒂夫·福塞特将驾驶这架飞机。伯特则负责设计这架飞机。

2003年中，亚历克斯·泰在执行了从伦敦到洛杉矶的飞行任务后，直接去了莫哈韦。史蒂夫·福塞特则偷偷地告诉我们，除了设计维珍航空环球飞行者之外，伯特还在另外一个机库里进行着一个秘密项目。当亚历克斯不小心走错到75号楼的机库时，他发现了这个秘密。威尔得知这个消息后，火速地给我打来电话，声音里有抑制不住的兴奋。

“理查德，别管什么环球飞行者了。他们居然造了一艘宇宙飞船！”

这简直难以置信。过去的12年，我们一直在全球到处寻找天才的设计师来实现我们的太空梦。现在居然让我们碰上了一个，而且我们和他合作的项目就在隔壁。无须多说，我要飞去沙漠基地亲眼看个究竟。在去的路上，我再一次读了汤姆·沃尔夫（Tom Wolfe）的经典作品《太空英雄》，这本书讲的是人类早期太空探索的故事，我越读越兴奋。

莫哈韦沙漠一直是飞行项目的试验地：查克·雅格尔在这里驾驶X-1飞机突破了音速的屏障，鲍勃·怀特则在这里试飞了X-15。这里也是一个非常壮观的地方：天气又热又干，无尽的蓝天和黄色的地面、笔挺的绿色植物形成鲜明的对比，中间还点缀着仙人掌和当地特产约书亚树的壮丽剪影。伯特的房子也同样很惊人

——一座沙漠里突兀建起的金字塔，看上去简直是电影里的场景。他的房子里装饰着古埃及文化的壁画，在法老和神明的图像间，穿插着外星人的脸。我显然来对了地方。

我们在金字塔里坐定后，我开始问伯特关于那艘被他命名为宇宙飞船一号的新飞行器的事。

“其实很简单。”他说。我本来以为他会给我看一张详细的蓝图，谁知伯特抽出一张餐巾纸。原来这是个和我志同道合的人！而且伯特有一大堆用来记录他各种想法的餐巾纸。宇宙飞船一号的设计图画在316号餐巾上，母舰白骑士一号的设计图则在318号餐巾上。我强忍住没问317号餐巾纸上是什么，也许是另外一艘宇宙飞船的设计图，也许是一些番茄酱。

伯特说他希望宇宙飞船一号能赢得安萨里X大奖。1996年5月成立的这个奖项是历史上奖金最高的奖项，达到它几乎不可能达到条件的任何获奖人，将赢得1 000万美元的奖金。获奖的条件是成为第一个建造并发射能承载一个人进入太空的宇宙飞船的私人团队。而且还必须在两周内成功飞行两次。这个压力可真不小。总共有来自7个国家的26支队伍在竞争这个奖项——不仅仅是为了奖金，而且是为了成为第一，做到最快、最高以及最好。

伯特接着解释了他的独特设计。他对我小时候在电视上看到的美国宇航局的水星计划以及阿波罗计划并不感冒。他的设计里没有承载宇宙飞船的巨大火箭，也没有戏剧性的从10到1的发射倒数。相反，波特参考的是不远处爱德华兹的空军基地里为美国空军突破音速的X系列火箭飞机。类似X-15的飞机被B-52轰炸机

带着飞上了天，并且在高空释放，为前者节约了燃料，并且使之能够像箭一样飞速地冲向大气层边缘。

伯特的设计在此基础上进行了改进。白骑士一号的角色是一架超轻的母舰，能承受系在下面沉重的宇宙飞船一号。它将把宇宙飞船一号送到非常高的空中，然后把它释放出去。这时最精彩的部分来了。宇宙飞行最大的难点并非把飞船送上太空，而是让它安全返回。伯特相信他设计的系统能让宇宙飞船一号解决这个难题。一旦从白骑士一号上脱离，宇宙飞船一号将尽全力冲向太空中能达到的最高点。当它开始返回，独特的羽毛系统就开始发挥作用了。宇宙飞船一号的翅膀将被解锁，并且可以通过向上折叠来调整姿势。这就让它在返回大气层时，将自己变成一只巨大的羽毛球。这样飞船就不会高速直接坠向地面，而是顺利地滑回来，降落在它几个小时之前离开的跑道，就像一片柔软的羽毛。

这是看上去很棒的想法，不过我知道这要花很多钱才能完成。这就是微软公司很有远见的创始人保罗·艾伦（Paul Allen）参与的部分了。他也热爱宇宙飞行，他熟记水星七号所有宇航员的名字，并且希望自己也能成为其中一员。他同样渴望挑战极限，也非常相信伯特的能力。伯特说他最初和保罗一起开过几次会，他决定先不向保罗要投资，因为他得先对这个项目有十足的信心，确信如果他能说服自己投资的时候，才会去要求保罗投资。最后，伯特找保罗谈的时候已经信心满满。

“我知道我能行，而且我想现在就开始。”

保罗上前握住伯特的手说：“我们开始吧，就现在。”

保罗同意投入大约2 500万美元，让伯特的项目至少在资金上能与美国、英国、俄罗斯、阿根廷、罗马尼亚以及加拿大的其他队伍抗衡。尽管工期不断拉长，花销也远超预算，但保罗从未质疑过伯特。伯特和保罗都深信，他们有机会赢得X大奖，这对我来说就足够了。我们很快就达成协议，维珍将赞助莫哈韦沙漠太空冒险团队，并且让宇宙飞船的尾翼打上维珍的标志。

我的优势是因为伯特和保罗都没有消费品公司可推广，所以他们很高兴我能加入。

况且，我也志在必得。

2004年6月21日，我带着几百位宇航爱好者、当地民众、科学家、家人和学生一起回到莫哈韦沙漠。自从维珍开始赞助这个项目以来，宇宙飞船一号的项目一直在持续进行。2003年的12月17日，是莱特兄弟首次飞行100年纪念日，这天我们进行了第一次火箭动力试飞。布莱恩·宾尼（Brian Binnie）执飞了这次试飞，这也成了历史上第一次私人制造的飞船进行超音速飞行。现在，在经过6个月的技术调试后，飞船已经准备好进行第一次进入太空的试飞了。或者按照伯特接受《时代周刊》采访时所说：“我参加过两次山羊套索和一次郡里的集市，但从来没见过这个。”

麦克·梅尔维尔（Mike Melvill），一位来自斯卡尔德复合材料公司的和蔼的64岁试飞员将操纵这次的大局。麦克总是戴着非

常特别的眼镜，以此来显示他的冷静，我希望自己也能用上这些眼镜。按照伯特的最初计划，宇宙飞船一号将被布莱恩·宾尼驾驶的白骑士一号送上高空。当它把麦克带到指定高度的时候，所有的人都屏住呼吸等待最后倒数。

“释放，释放，释放！”当命令发出的时候，我们看着宇宙飞船先从母舰上落下，然后朝上一个精确的角度提升。目前为止一切正常。但是，当地球引力开始增加的时候，宇宙飞船朝左翻滚了90°，这完全不在计划中。当麦克在绝境中奋力要让飞船回到正确的角度时，它又朝右边翻滚了90°。很明显主控系统出了问题，宇宙飞船一号无法调整到预定的上升角度。我们都担心它回到地面时会有最糟的情况发生。先不提进入太空的事，麦克能否安全将飞船降落在地面都很难说。正当一切都失去控制的时候，备用控制系统启动了，麦克操纵飞船不断向上，向上，向上。它超过了X大奖设定的62英里的界限400米。我们一边谢天谢地松一口气，一边欢呼。宇宙飞船一号成功地飞进了宇宙——即使仅仅是不到标准跑道的长度。

接下来仍然有很多工作需要完成。尽管在我们达到X大奖要求的短时间内第二次飞行前，还有很多需要解决的问题，但大体趋势是好的。在大日子到来前的几周，我开始展望未来。那时，我和保罗·艾伦都住在伦敦荷兰公园附近，所以我去他家喝茶。保罗的房子安静且空旷，和我家熙熙攘攘、车水马龙、小孩打闹奔跑的情形完全不一样。同样的，保罗和我的商业经营哲学也完全不同：我经常过度与人分享，而且经常过早与人分享。而保罗则是捏着一手只能给自己看的牌。我记得有一次和他开完会出来，

他的员工们都围着我问：“他对你说了什么？”他们都知道。

我问保罗，如果这次成功了，他对宇宙飞船的下一步计划是什么。他的回答把我吓坏了，他说一旦完成了梦想，他想把飞船放进史密森博物馆，使它成为航空历史上重要的一环。

我说：“你不能这么干！你在做的事情是非常伟大的，但是你这样会错过更大的机会。政府不再会把人送去太空的——这要靠我们了。如果你把宇宙飞船一号放进博物馆，我们会错过一生难得的——不，是几世轮回都难得的机会。”

“那你的建议是？”保罗问道。

我解释说：“我想把维珍银河打造成一个商业品牌，维珍的生意是服务于民众的。消费者在哪个领域中没有得到足够好的服务，我们就会进入那个市场。哪里还会有比宇宙更大、更好的市场呢？”

我知道这些科技对维珍的发展将会有极大的帮助。我告诉保罗，维珍愿意为使用目前开发出来的这些科技而支付专利版权费。保罗喜欢我的想法，也理解其中的道理，但他仍然希望将宇宙飞船一号和白骑士一号放进史密森博物馆。我理解，也迫切希望能完成授权协议。我不相信我们是唯一一家对此感兴趣的公司，一定还有一大堆人排队等在门外呢！保罗非常赞同，就在他的厨房和我签下了协议。

2004年9月29日，我站在莫哈韦的跑道上，看着眼前在耀眼的阳光下闪烁着白色和红色光芒的宇宙飞船一号。我激动地无法保持站姿。最大的考验——我们冲击X大奖的日子到来了。两天前，我到这里宣布了我们的新公司——维珍银河的成立。我说，如果宇宙飞船一号赢得了X大奖，我们将与斯卡尔德复合材料公司合作开发更大的母舰和飞船——白骑士二号和宇宙飞船二号——目的是为了实现在载客宇宙飞行。我宣布行程预约即将开放，乘客需要预先支付20万美元的定金，当然在维珍银河真正准备好载客太空旅行之前，这些钱都可以全额退款。我宣布的事情立即引起了轩然大波，显然，对此感兴趣的人非常多。所以我们目前最需要的就是赢得X大奖。

麦克·梅尔维尔根据比赛条款执行了第一次飞行。当我们见到宇宙飞船一号从母舰脱落下来并且冲向太空的时候，我在想到底是我们这些在地面上的人更害怕，还是在太空奋斗的麦克更害怕。他有足够的理由感到恐惧，因为这次飞行一点儿都不顺利。在17万英尺的高度，飞船开始垂直旋转，在30万英尺的高度，飞船破纪录地旋转了29次。它就像完全失去控制一样，像子弹一般飞出地球大气层。我真无法想象麦克是怎样没让自己昏过去的。但操作系统起作用了，飞船达到了102.9千米的太空，而且麦克也毫发无伤地回到了地面。

人们都松了一口气，当他在大家的掌声中爬出驾驶舱后，我问他看到太空的奇景之后是什么感受。

“感觉像是一场宗教体验。”他告诉我，他从一艘小小的飞船里面看到地球弧度时的感受。他已经开始体验到概观效应的影

响，这种效应是宇航员们在意识到地球上的生命是如此脆弱和可贵之后的一种认知改变。即使是麦克那种冷静的外壳也因此破裂了一点儿。

5天之后要进行第二次飞行了。前一次飞行中发生那么多次旋转，所以在这段珍贵的时间内需要处理的问题就更多了。不过斯卡尔德复合材料公司的团队还是很有信心：飞船的旋转速度非常吓人，但同时也证明飞船很坚固并且能承受巨大的压力。当选择下一次试飞的飞行员时，布莱恩被选中了。

那天早上，当布莱恩爬进宇宙飞船一号的时候，我在控制室里紧张极了。尽管布莱恩看上去很平静，但控制室里大多数人则截然相反。这次的赌注非常高，我们到了孤注一掷的时刻。如果我们没能得到X大奖，那么维珍银河很有可能就无法运营了。尽管我非常希望布莱恩能够将飞船带上太空，但我现在担心一个更严重的问题：如果他没能顺利回来怎么办？不过现在想这个问题已经太晚了，我们已经箭在弦上不得不发了。

当宇宙飞船顺利地脱离母舰独自飞行，它看上去美得惊人。麦克·梅尔维尔驾驶着白骑士二号向上提升，以免挡飞船的道。在自由下落了6秒钟之后，布莱恩打开了动力系统，飞船以迅雷不及掩耳之势达到了全速飞行模式。它完美地在火箭动力的推动下，以超音速急速上升。十几秒钟之内，飞船就突破了声障。一分钟后，飞船的时速已经接近5 000千米，天空开始改变了颜色。从加州典型的蔚蓝色，渐渐变成藏青色、深灰色，最后是一片漆黑。

突然，我们失去了无线电信号。伯特看上去还挺轻松，但随着沉默时间越来越长，他的脸色也沉了下来。好像过了永远那么久，无线电恢复了，布莱恩的声音在房间里回响——在遥远的太空，一切正常。大家如释重负。我和亚历克斯以及威尔偷偷交换了一个眼神，而保罗则和我同时吁了口气。大概80秒后，引擎关掉，周遭一片寂静，漆黑的宇宙显得更加黑暗了。从布莱恩的窗口望出去，地球的轮廓清晰且明亮。驾驶舱进入了失重状态，他清楚自己已经身处太空。在宇宙飞船一号启动它的羽翼系统之前，它达到了创纪录的高度——离地面112.2千米，轻松地超过了X大奖的要求。我们将大奖收入囊中。

当宇宙飞船一号成功落地后，大家纷纷与家人拥抱庆祝，有人笑容满面，也有人喜极而泣。我有幸能与飞行员握手并亲自恭喜他。有人告诉我这是斯普特尼克1号——第一颗人造地球卫星发射47周年纪念日。我们确实是站在了巨人的肩膀上。

我和两位飞行员——伯特、保罗，以及其他组员，奋力地爬上一部皮卡车的车顶，向人群招手、击掌和拥抱。突然我想到X大奖有一项条款，要求飞行员在落地后必须存活超过24小时，这样成绩才算有效。这辆皮卡车的顶棚非常滑，我们又在上面喷洒香槟，跳来跳去。我禁不住望向布莱恩，生怕他掉下去摔死。我发现伯特也以同样的眼神瞄着我和保罗。后来他告诉我说：“比起飞行员摔下去令我们损失价值1 000万美元的大奖，我更担心两位亿万富翁摔下去。”

我们与斯卡尔德复合材料公司签订好合约，由他们开始筹备我们新的宇宙项目；同时我们也开始组建自己的团队，以便最终

从斯卡尔德复合材料公司那接手所有的工作。之后，我们开始考虑如何接受预订、保证我们的经营符合所有的法律法规，以及协调这个项目如何融入维珍集团的战略。我们还不清楚所有的细节，但是我相信这个机会将创造几百个工作机会并激励数百万个太空梦想。我也意识到，随着壁垒被打破，两名商业航天员成功地飞上太空，我距离自己的梦想又近了（小小的）一步。突然间，我的家人、朋友们以及千万名普通人，也可以在有生之年进入太空。在X大奖出现以前，我几乎要放弃了这个梦想。现在我深信，我的宇航梦已经不再遥远。与其现在就开始操心那些细枝末节的问题，我宁可先仰望星空，沉浸在距离我更近一步的太空奇景之中。

最难忘的一天，成就了最疯狂的一夜。好像莫哈韦沙漠的全部人员都挤进了玛丽亚旅馆的小酒吧。我拥抱了自己能够得着的所有人，甚至以山姆的名义向伊朗宇航员阿努谢赫·安萨里

（Anousheh Ansari）求婚，完全忘了她早就结婚了！“来吧，你很漂亮，山姆很帅，我们都很高兴——今晚就这么定了！”布什总统从空军一号上打来电话，恭喜所有人。他很高兴看到冒险精神和创业精神仍然在美国繁荣兴盛。我强忍住没对他说，我们的飞机比他的好，更别说我们的宇航项目了。

自从1961年人类第一次进入太空，后来者只有不到500人，其中大部分是说英语的白人男性。这些幸运儿能飞出地球当然很棒，但更让我欣慰的是，我们能帮助更多来自不同国家、不同文化和说着不同语言的人们实现宇航梦。美国宇航局每发射一次宇宙飞船的花费已经达到了15亿美元，所以我们知道要在将来造就

更多的宇航员，必须要靠商业宇航产业。在那光辉且激动人心的几秒钟里，宇宙飞船一号勇敢地开创了宇宙的新世纪。第一次，天空不再是极限。现在，真正艰难的工作开始了。一个价值数十亿的商业宇航产业等待着我们去开发。维珍银河启航了。

老鹰落地：在美国的英国人

曾经有很长一段时间，每次我在美国的街上被问得最多的问题都是：“喂，你是不是《老友记》里面那个人？”确实，在这部经典情景喜剧中的一集，我的确卖了一面米字旗给乔伊

（Joey），也和钱德勒（Chandler）聊了两句。但已经很久没人再这么问过了。现在我被问得最多的是关于维珍美国航空的问题。最开始，没有人认为我们能成功。一想到在“9·11”事件之后在美国创立一家航空公司就足以让大家笑掉大牙了。而我们是“9·11”事件之后，第一家在美国成立的国内航空公司，大部分专家都认为我们也会是第一家关门大吉的公司。

我在美国国内飞行的时候，经常会遇到一度在国际飞行中遭遇的问题：服务很差，价格太高，几乎没有娱乐，食品难以下咽。乘客们的需求完全被忽略了。美国国内航线对乘客来说只能是折磨而非享受，这点仿佛已经成了既成事实。我们认为在这个我们已经经验十足的行业，在这个维珍品牌广受欢迎并且有十足成长空间的国家，我们可以大有作为。与其像对待牲口一样对待乘客，为何不让飞行的乐趣重新回到他们身边呢？

2004年初，我们在纽约建立了一个很小的团队，任务是将维珍美国航空组建起来。弗雷德·里德（Fred Reid）成为公司的首席

执行官。这个团队的第一项任务就是为我们新的航空公司找到基地城市。我们考虑过华盛顿特区、波士顿等地方，但最终却力排众议选择了旧金山。反对这个决定的理由有很多：旧金山机场过度拥挤亟需投资改造，容易起雾且天气不稳定，雇劳工也很困难。但当我意识到在这个蓬勃发展的城市，不仅有近在咫尺的硅谷，还有四季不断的游客，却居然没有一家基地航空公司的时候，我感觉特别惊讶。为了更好地融入新家，维珍美国航空一开始就做好了从零开始创业的准备。经过艰难且漫长的几个月，我们在当年10月引进了第一架飞机。为了向同样在旧金山成立的另一个组织致敬，我们将飞机命名为“杰斐逊飞机”——和那只传奇的乐队同名。

但成立一家航空公司并不是搞一架飞机放在跑道上就完事儿了，特别是在法律严格的美国。这个以拥有全世界最自由的市场而自豪的国家，同时也拥有全世界最严格的法律法规。我们的竞争对手心里可能只想着赚钱而非爱国，却开始质疑我们的“美国性”。他们把我描绘成一个离经叛道的英国商人，根本没有资格参与到美国的商业中。我对前半句倒是挺认同的，但后半句简直是无稽之谈。法律规定，外国人最多只能持有美国航空公司25%的有投票权股票，这也是我们严格遵守的一条规定。虽然我们授权了维珍品牌的使用，也就是把维珍美国航空完全看作维珍家庭的一员，但实际上，维珍集团并未控制过维珍美国航空的多数股份。因为竞争对手的无情阻挠，我们的首航一再被推迟，这也导致了我们的损失高达数千万美元。

对手也迫使我们失去了出色的首席执行官弗雷德·里德，美国

交通运输部要求弗雷德在2008年2月前离职，否则不颁发飞行许可证给我们。因为我在内克岛上面试了弗雷德，所以他被认为同我走得太近：甚至有竞争对手说我雇用弗雷德做傀儡首席执行官，而实际上还是自己在幕后操纵。在这些指控面前，弗雷德仍然保持着乐观积极的态度。

“好吧，我的保质期马上就要到了，我们得加快速度！”他在自己的最后一次会议上说。

我拥抱了他并且感谢他一直以来的出色工作，但其他人都很沮丧。2006年年中，我们所有的员工都到位了，客户们在排队等候着，飞机却在跑道上无法起飞。

最后，还是善良的美国人民帮助我们顺利起飞的。2007年1月，我们走上旧金山街头，向大家解释我们航空公司的理念，并让公众来决定他们是否想乘坐我们的飞机。同年5月，国会收到了7.5万封支持我们的信件。事实证明，我们足够“美国化”，我们最终得到了交通运输部的飞行许可。

7月，我们开始愉快地售票，并筹备一个月之后的首航仪式。乘客们成群结队地到来，我们的飞机和员工都迫不及待地要起飞了。我们策划了一次大规模的媒体发布会来庆祝我们的首航，而且首航仪式上将有航班分别从纽约和洛杉矶起飞，同时降落在旧金山。现在只有一个问题，尽管理论上我们已经被允许飞行，但交通运输部的许可证还没有到我们手里。

8月7日，首航的前一天，许可证仍然没有踪影。在纽约肯尼

迪国际机场维珍航空的休息室接受采访时，我丝毫不敢透露我们还在担心无法起飞的事情。这可是万分紧急的时刻，终于我们的律师来电说：“老鹰落地。”我不禁高兴得从座位上跳了起来，四处庆祝，我给所有的人都点了香槟，尽管那时才上午10点。我们的首航飞机分别从纽约和洛杉矶起飞了，维珍美国航空起飞了。

在运营了华盛顿、旧金山以及洛杉矶之间的更多航班之后，我们开始飞往最令我兴奋的一个目的地：拉斯维加斯。英国人说，在拉斯维加斯，就连口音都可以是催情药，我对此没有异议。我一直喜欢去这个地方，因为可以完全不拘礼节、随心所欲。

当我在拉斯维加斯首航日2007年10月10日前飞往西岸的时候，我完全不知道团队为这次首航准备了什么项目。我给了他们唯一的指导意见：“要在拉斯维加斯宣布一件事情只有一个方法——站在制高点！”

“我们不会让你失望的。”维珍美国的传讯总监艾比·鲁纳蒂尼（Abby Lunardini）说。

稍早一些时候，我在普世教会被任命为牧师。现在在网上要得到认证真的很简单。但我至今还没有使用过被赋予的权力来宣布一男一女结为夫妻。拉斯维加斯一向是闪电婚姻和荒诞决定的圣地，所以我们决定在飞往罪恶之城的首航航班上，举行一次3.5万英尺的高空婚礼。这对志愿参加的夫妻是我们的市场总监和他的未婚妻，这场婚礼非常成功，不仅为我们的员工庆祝了大婚，也向世界证明我们想要与众不同。

当我们到达拉斯维加斯的时候，庆祝的氛围已经将我们笼罩。我们在人群的欢迎中来到了棕榈树赌场酒店。我本计划见一见当地的团队后，说不定还有机会小赌两把。但是市场传播部门却给我安排了别的计划：原来，在3.5万英尺的高空主持婚礼仅仅是个开始。我告诉他们要到达这里最高点宣布我们的到来——但没想到的是，他们真的安排了最高点的节目，而且是我准备的。

当我们穿过棕榈树酒店的大门时，我就注意到很多人仰着脖子望着天空。我不知道他们在看什么，我只感觉到当天的风特别大。接着答案揭晓了：我将被从楼顶抛下来。我转头对艾比和纽约的传播总监克里斯汀·崔（Christine Choi）说：

“难道你们真的打算让我这么干吗？”

“如果你能从棕榈树赌场酒店的屋顶跳下来，一定很有趣。”艾比解释说，“我们在地面准备了庆祝活动，魔术师佩恩（Penn）和特勒（Teller）会出场，还有全市所有的媒体都在等着你跳下来。”

之前没人暗示过我，估计因为他们预料到我可能会拒绝。我往外又看了看，却发现风力更大了：棕榈树都被吹得弯成了直角，我预计风力达每小时有50英里。突然间，头顶的建筑显得奇高无比。我的脑子里开始回响着一个声音：“拒绝吧，理查德。这太疯狂了。告诉他们你不干，然后离开。”但是现场有很多媒体，而且大家的期望值已经和楼顶的神奇之塔一样高了。我穿上晚礼服走进电梯，好像上升了几百层楼那么高。到达顶层后，我

走出电梯来到屋顶上深深地吸了一口气，把自己绑上了安全带。在爬到一半准备往下跳时，我突然改变了主意。我解开安全带，转身回到了电梯。

艾比和克里斯汀都吓呆了，虽然原因不同，但我的感觉和刚才一样。

“我们被炒鱿鱼了，对么？”艾比问。

“我需要一点儿时间独自思考一下，”我说，“15分钟后打电话到我房间。”

之后的一刻钟，我在套房里踱来踱去，思考到底该怎么办。一会儿我就听见门外传来窃窃私语声，很明显，所有人都认为我打退堂鼓了。有时候，最勇敢的事情就是说不——特别是要拿生命作赌注的时候。过去许多次我从热气球上跳下来、在海里被营救出来的经历也浮现在脑海。与那些经历相比，从屋顶跳下来也不算什么。但我骨子里总感觉这次事情有点儿不对劲。

15分钟之后，艾比来敲门了。

“理查德，我们理解你不愿意跳下楼，不过你能不能跟我们到楼顶上，让媒体拍点儿照片？”我猜到这是什么意思了。

我再次回到屋顶时，四周竖起的墙挡住了强风。

“嘿，风也没那么大啊！”有人说。

我想也许他们是对的，也许天气平静下来了，也许我只是太

大惊小怪了。我平日的生活哲学是“去他的，让我们干吧！”，现在这种想法又占了上风。我决定不让大家失望。转眼间，我绑上安全带又回到屋顶，看着脚下407英尺高的垂直落差。

“跳下来！跳下来！……”

地面上人群已被佩恩和特勒鼓动得情绪激昂。我蹒跚着移动到指定位置。突然，屋顶的墙带来的保护全然消失了，我感受到了全力的狂风。谁说天气平静下来了？大风吹得我不停地摇晃。迟疑了很长时间后，我没有再徘徊，挥了挥手，咬牙跳下去了。

我一跳下去就意识到自己犯了大错。我完全不能控制自己的速度和方向，飞速向下降落的过程中只能感觉到风穿过发间。地面上，特勒在大喊：“噢，慢点儿！慢点儿！”但我已无能为力。

我下降的速度超过了每小时100英里，风把我强有力地拍到建筑物的一边。幸好我没有转过去，所以撞到墙的是我的背而不是脸。这次撞击把我的牛仔裤后面完全撕开了，我的大腿和手臂都被划伤，手上全是乌青。当我终于慢下来，混杂着疼痛和尴尬的表情像一个玩偶挂在半空中时，感觉真是傻透了。人们看见我满脸痛苦地吊在绳子上来回旋转，双手护住流血的屁股，都不禁倒吸一口冷气。我终于降到地面，解开安全带时，主持人递给我一个话筒。我想向人群挥手，但无奈双手抽搐得太厉害。不得不承认，我那次演讲并非最成功的一次。我把话筒甩回特勒手中，谦逊地一瘸一拐地退下舞台。

开辟拉斯维加斯航线之后，维珍美国航空飞速发展。2007年11月对公司是个重要时刻。大卫·库什出任公司首席执行官，曾经在美国航空公司工作22年的他带来了丰富的经验。虽然我一直喜欢内部提拔，但能有业内资深人士的协助也是益处多多。他周围聚集了很多出色的维珍人，在他们的帮助下，大卫很快就了解了维珍的风格——出色的客户服务、创新的产品和设计以及赋予员工权力的管理。维珍美国航空成长的过程中最令人欣慰的就是听到许多关于我们团队如何独特的表扬。“你看上去不像一名飞行员。”一名乘客对一名走过旧金山国际机场的飞行员说。“谢谢你这么说。”他回答。这家航空公司的好评口口相传。2011年，我们连续四次赢得康泰纳仕最佳国内航空大奖，而现在，我们已经连续10年拿到这个奖项了。除了机组人员外，我最喜欢的是设计独特的情景灯光客舱，由维珍银河的设计师亚当·威尔士设计。

尽管公众和评论界都好评如潮，我们还是很难得到我们需要的航班时刻，加上燃油费用高涨、竞争对手全面打压，虽然营业额增长了43%，超过了10亿美元，我们仍然面临2.74亿美元的运营亏损。想要盈利还有很长的一段路。我们开始运营西雅图到洛杉矶以及纽约到拉斯维加斯的航线，之后紧接着又执飞了西海岸到波士顿的航线。在扩张过程中，很多公司都经历了成长之痛。但即使在新的市场，我们仍然坚持成为最创新的航空公司的信念。我们在美国航空史上创造了第一个按需点餐服务，接着，我最喜欢的部分：我们成为第一家全机队提供Wi-Fi（无线局域网）的航空公司。

虽然我也喜欢关掉手机享受无打扰的时光，但不可否认，飞

行中的时间适合完成一些工作。我为了到目的地去签约或者分享消息，甚至和家人交谈，都会花很多时间飞行。现在，我能在3.5万英尺高的座位上同时做一些事情。作为加州唯一一家基地航空公司，我们在高科技方面领先一步也是可以理解的。正如《连线》杂志评价我们是“一个能飞的价值百万美元的iPod（苹果公司的数字多媒体播放器）”。

旧金山国际机场新的航站楼开幕时，我们希望维珍美国航空飞机和维珍银河飞船能并驾齐驱为新跑道洗礼。这场前无古人的双飞在法规上遇到巨大的挑战，不过我们居然得到了联邦飞行委员会的批准。起飞前，维珍美国航空飞机上激动无比。我们拍卖了一些座位来支持银河联合基金（维珍银行的非营利项目）以及KIPP^[1]，还邀请了这个项目的一些学生，包括有理想的工程师、年轻的飞行员、未来的数学家以及刚刚开始创业的人们。

这对我也是人生中最难得的体验，从我们飞机的窗户往外看，看到我们的宇宙飞船在旁边飞行，身后是许多孩子脸上惊叹的表情。我坐在加州副州长加文·纽瑟姆的旁边，看着飞船优雅地飞在我们飞机的旁边，盘旋在闪闪发光的金门大桥上空。我们让一些中学的孩子们爬到我们身上，朝维珍银河的飞行员打招呼。

感觉我们就像在看着未来一样。我们简直能看到斯卡尔德复合材料公司的飞行员，后来在2015年加入维珍银河团队的马克·佛哲·斯塔基（Mark Forger Stuckey），从白骑士二号的驾驶舱朝我们微笑，我们都知道自己正在创造历史。我们肩并肩地降落在机场的双跑道上，成为这个航站楼第一批到达的乘客。我们将维珍

美国的飞机命名为“我的另一辆车是宇宙飞船”——这可能是我最喜欢的一个飞机的名字。有一些学生从来没有坐过飞机，更别说看到宇宙飞船了。我确信这次经历让他们感到宇宙可以成为他们未来的一部分，而且鼓励他们勇于展开梦想。

我说：“我希望你们当中能有人成为宇航员或者飞行员，或者同时成为这两者。”

从一家航空公司的安全视频中你能看出很多名堂。大部分的安全视频都无聊至极。我们想创造一条能吸引人们注意，帮助他们记住重要安全细节并且同时能娱乐大家的安全视频。携手维珍制作，维珍美国航空发布了第一个全音乐舞蹈安全视频。且不说之后数百万的观看量和好几个奖项，最令人满意的反应仍然是每次播放时，看到乘客们脸上露出的微笑。这个安全舞蹈在舞厅里、在机场候机楼里、在互联网上、在卧室里，当然在我们飞机上都有人在跳。我们的一个员工甚至在飞行中现场跳起舞，还教会了我几个动作。我虽然不如其他员工的协调性那么好，但感觉还不错。

这类事情有利于激励士气，也有助于向公众展示我们的理念。我总是尽力让每个人都保持一点儿幽默感，而维珍美国航空提供了很多这样的机会。我有一个习惯就是躲在机舱的行李架上，而且还鼓励我们的员工也这么干。当乘客登上飞机打开行李架的门时，我们朝他们打招呼并且问道：“早上好，先生。我能帮你拿行李吗？”

但是除了这些轻松时刻之外，想让维珍美国航空成功所面临的挑战还在继续。以他们的智慧，美国的竞争监管机构居然让6家最大的航空公司合并为3家巨头。他们巨大的体量、市场份额以及对主要机场航空时刻的控制，完全抑制了竞争和创新。这个行业很快就对此做出了判断，在美国航空公司的主要调查中，美联航总是最后一名，而维珍美国则永远排名第一。公司规模和服务质量可不是成正比的。

到2013年，维珍美国航空已经第5年申请拿到纽约纽瓦克的航班时刻并在那里运营了。每一次，官方都告诉我们没有空余的航班时刻给到我们。但实际上，拥有航班时刻的航空公司在占用资源——他们以亏损的方式运营小飞机，只是为了排挤竞争对手。当美国航空申请破产保护的时候我们抓住了机会，得到了一些他们的航班时刻。一旦我们开始运营，从纽瓦克到加州的机票价格就下降了40%。我希望我们能继续扩张，但美联航却不知为何得到了一大批航班时刻。

我感觉他们的唯一目标就是将维珍美国航空挤出市场——无论代价如何。我公开挑战他们，也在幕后游说——为了给乘客一个更好的飞行体验，希望美国交通运输部能停止这种占用资源的行为。我们拿到了纽瓦克的航班时刻，但仍时刻警惕着我们的竞争对手为了保证垄断地位，将我们挤出他们的市场。

[1] KIPP，以服务洛杉矶低收入人群而创办的特许学校。——译者注

叛逆的亿万富翁

20世纪90年代初，我在遇见伊万卡·特朗普（Ivanka Trump）一年之后见到了唐纳德·特朗普（Donald Trump）。伊万卡在伦敦颁发商业旅行者大奖，我从她手中接过最佳航空公司大奖后，兴高采烈地把她头朝下抱起来，拍了张搞笑的照片。她很愉快地接受了这个玩笑，后来还和我们共进晚餐，并且取消了她回美国的英航航班，改飞维珍航空。第二天报纸的头条是：“维珍在商业旅行者大奖上把伊万卡掉了个个儿”。过了一阵，唐纳德·特朗普邀请我到曼哈顿的公寓共进午餐。

这次邀请来得出乎意料，让我很好奇。

那次午餐之后，我有10年没有得到唐纳德·特朗普的任何消息。接着，便到了2004年，我的电视节目《叛逆的亿万富翁》开播了。

我一向热爱冒险，无论是小时候爬树，还是长大后登山。这也融入我的职业生涯，冒险一直是维珍品牌很重要的一部分，而且也是我们能如此迅速、广泛地持续发展的原因之一。所以当福克斯邀请我来主持一档电视节目，内容是鼓励激发创业者的冒

险因子时，我很快就接受了。

《叛逆的亿万富翁》并非一般的商业真人秀。我很欣赏像《学徒》这样的电视节目能让更多的人了解到创业这件事，但我从来没想过自己会去参与。这类节目经常使用剪辑等手段，让焦点聚集在人性之恶上。但相反，《叛逆的亿万富翁》决心与此不同。与其给参赛者设置各种商业任务，我更愿意和他们一起，通过极致的冒险来分享我的经验。

无数的参赛者视频向我涌来，里面都是他们陈述自己应该被选中的理由。有一个参赛者立马脱颖而出，是名叫萨拉·布莱克利（Sara Blakely）的女士，她在自家的地下室开了一家名叫斯班克斯的公司。她为人干练，对生意有明确的想法，而且很有趣。还有一份很不错的视频来自一个叫肖恩·纳尔逊（Shawn Nelson）的小伙子，他经营着一家多功能现代家具公司，名叫拉夫萨克。他俩都进入了最后16名决赛名单。

2004年11月，我们开始拍摄这12集的节目，所有的参赛者都飞到了伦敦希思罗机场，他们下飞机后，有一位年老的出租车司机将他们接到我在牛津的家。这位老司机有一条腿瘸得厉害，还拄着拐杖，但他在偷偷观察所有的参赛者。把参赛者接到牛津郡的这一路，他偷偷地记录着谁让他从出租车里搬行李，他们是友善还是粗鲁；他们有没有主动地和他聊天，还是直接忽略他；接着，在那天晚餐时分，这个出租车司机走进来和大家打招呼，他把脸上的面具取下来——是我本人！参赛者们惊得抽了口冷气，特别是其中对这位出租车司机非常不友善的两位。16名参赛者瞬间减少到14名，他俩又坐车回机场了（不过这次可不是我开车

了）。

这个系列节目将带着我和参赛者走遍全球，从摩洛哥到南非都有挑战。整个过程中，我会考量他们做决定的能力、勇气和领导力，并淘汰不合格的人。最后一点能力特别重要，因为我一直把大奖作为秘密尚未宣布。除了赢得100万美元之外，获胜者还能有机会在3个月时间内作为维珍集团的主席掌管维珍集团的大权。这也让我的赌注非常高——我必须选到一个能帮助我管理几百个公司的人选。

有一集特别值得提的节目是在赞比亚西河边的维多利亚瀑布拍摄的，就在赞比亚和津巴布韦的边界上。这次考验的目的是看参赛者是否有足够的勇气和判断力来说“不”。在生活 and 商场上，人人都需要冒险，但这也是需要考量的——为一个成功概率很低的事情，根本没必要赔上自己的性命（我在拉斯维加斯可是好好地学了这一课）。

我让一个参赛者山姆·赫什马蒂（Sam Heshmati）跟我一起进入了一个美国宇航局设计的密封桶里，然后滚落到170英尺下的瀑布里。当吊车把我俩放进湍急的河水中，山姆的眼睛都没眨一下。我们从10倒数到1，桶就会被释放出去，这时我俩的脸上都汗流如注。当倒数到5，我听见他深深地吸了一口气，眼神里透出了恐惧。我知道他愿意进行到底。就在我们即将被释放的时候，我大喊：“停下！”我让山姆往下看看那些险峻的岩石，要是我们真的掉下去会被摔得粉身碎骨。

“你离死亡只差3秒钟，”在送他回家之前，我告诉他，“你需

要更多的质疑。不要盲目地听从领导人的建议。”

但那还不是最危险的挑战：最危险的大约应该是在两个飞离地面一万英尺的热气球之间走独木桥。大部分的参赛者都成功走过去后，提姆·哈德森（Tim Hudson）和萨拉有些犹豫，最终选择使用“安全保护牌”。为了让他们有机会赢回这一分，我让他们沿着楼梯爬到热气球顶端，而我本人将在上面等他们。



这意味着我自己也得爬上100英尺在空中晃悠的绳梯。身下是万米高空，我边爬着，心已经提到了嗓子眼儿了。虽然只有几百阶，但它看上去比我攀登过的所有山峰都高。我最终还是爬到了顶上，稳定了一下自己的情绪后，我像一位英国乡绅一样，坐在桌前倒了三杯茶。提姆第二个上来，没什么大波折，但萨拉因为恐高，一路挣扎了很久。正当她要到达终点时，她的脚下一滑，差点儿在一阵风中摔下去。还好最终我们三个人都能完好地坐下来，喝着已经冷掉的茶，还要在热气球燃料耗尽之前再爬下去。

萨拉的态度和商业计划都非常打动我，所以毫无疑问她进入了最终决赛。不过最后，我觉得肖恩更有资格获得大奖，因为他的天分非常难得。但是，当我们站在内克岛大宅的阳台上时，我还有最后一个考验给他。我拿出了那张百万美元的支票在他眼前挥舞。

我告诉他：“你有两个选择：要么拿走这笔钱，要么来玩掷硬币，这样你有机会得到更多的钱。”

肖恩最后的困境成了节目总结。这个节目是在讲冒险，但也是关于理解危机以及如何学会拒绝。大胆是一方面，但把你的未来完全赌在运气上则是另外一回事。

我能看出来肖恩在苦苦思索。“如果换作你会怎么做，理查德？”他问。

“这是你自己的决定。”我回答。

对我来说，答案很明显。但肖恩需要自己想明白。看着他在阳台上踱来踱去，我知道他想赌一把卖弄一下（这样节目可能会更好看）。但是这个肾上腺素刺激下的决定是否值得他转变公司，抛开员工们生活的未来呢？最后，他决定了。

“我只拿走这张支票。”他告诉我。

我很高兴地把支票递给他。我告诉他：“如果你选择掷硬币的话，你会失去我对你所有的敬意。”

肖恩带着他在节目里学到的经验，回到公司，并且将拉夫萨克发展成为世界著名的家具公司之一。虽然萨拉并没得到大奖，但我还是给了她75万美元的奖金，用来筹建她支持和鼓励女性创业及教育的基金会。萨拉一边发展慈善事业，一边把她的企业西班牙克斯打造成“塑身衣”品牌。在还没有网站的第一年，她的公司就做到了400万美元的营业额，历来萨拉也成为世界上最年轻的白手起家的女性亿万富翁。她之后成为第一位参加比尔·盖茨和沃伦·巴菲特（Warren Buffett）“捐赠誓言”的独立女性（我和我的家人也参加了，承诺捐出我们在维珍集团一半的收入用作慈善事

业)。这对一个创业初衷只是为了“让她的屁股看上去更好看一些”的女孩来说可真不错。

萨拉和我现在仍然是好朋友，她和我一起担任了维珍传媒商业创业点子大赛“VOOM”^[1]的评委。看到她将这些年在商场里学到的经验传承下去，我感到很欣慰。

我说：“这不就跟之前一样吗？只不过我们是在地面上，而不是在热气球顶上。”

虽然《叛逆的亿万富翁》制作起来非常刺激，对所有的参与人员来说都受益匪浅，而且成了很多人能得到娱乐的一个节目，但并不是每个人都喜欢它。唐纳德·特朗普，时任《学徒》的主持人，就对出现竞争对手这件事不怎么高兴，尽管他的竞争对手友善且无恶意。

当我到处参加媒体活动宣传这个节目时，很难避免会被问到关于我的节目和《学徒》有什么区别的问题。

“我的节目更多是关于冒险和创业，而非对峙及会议室交易。”我解释说。

我也经常被问到我和唐纳德的管理风格有什么不同。每一次，我的回答都是一样的：“我俩的性格完全不同。”我没有说他的坏话，也没有说假话，我只是指出了我俩性格的差异。唐纳德却不这么理解。他开始在媒体上对我做出特别恶毒、有针对性的评论。当我无视了这些之后，他在2004年11月12日直接给我写来

了下面这封信：

亲爱的理查德：

……现在我看过了你的节目了，我希望你事先来问一下我的建议——我会直接让你放弃。你没有上电视的形象气质，而且像我一直知道的，如果你没有这个天赋，是怎么也学不会的。希望你的电视节目收视率能让你好好集中精力管好你的航空公司，我相信它需要你全心全意地去照顾。航空业是个糟透了的生意，油价这么高，我很难想象你能比别人干得更好。就像电视业一样，你也应该退出航空业，越快越好！实际上，我质疑你怎么可能在航空业成为亿万富翁的？也许你的节目名称《叛逆的亿万富翁》，实际上名不副实？

无论如何，请不要利用我来推广你那惨不忍睹的节目——你已经是个成年人了，凡事要靠自己。

诚挚的

唐纳德·J. 特朗普

我可忍不住要回信。5天之后，我尽可能礼貌地回复了：

亲爱的唐纳德：

感谢你的来信。我想如果你仔细地看一下媒体剪报，你会发现我从未对你恶语相向。我俩一起度过的时间很愉快，所以我不会诋毁你。

但是，所有的记者都会问到我俩的区别。尽管我不大认同你的“成功的十大原则”，我还是引用其中的两条：一条是你建议大家不要握手，还有一条是你建议大家有仇必报。我自始至终都是诚实的。记得那次我俩一起吃午饭，当你告诉我你要不遗余力地报复那些在你几近破产时没回你电话或者拒绝帮助你的人时，我说了同样的话：我觉得这是在浪费你的天分和精力，也不是给年轻的创业者特别好的建议。

在过去的两个星期，我在媒体上读到了很多你对我的恶毒评论。尽管我有回击的打算，但是我到现在仍然没有公开回复，也没有受其影响。回过头来说，我在6个完全不同的产业创造了6个亿万商业帝国，我觉得自己有资格参加福克斯电视台的《叛逆的亿万富翁》。（至于你提到的航空业，当我出售了维珍航空和维珍蓝航空的部分股权后，在仍然持有51%和25%股份的情况下，我个人股权的收益就超过20亿。）或许你应该再重新读一下我说的话，然后再决定我俩是不是要继续做朋友——或者你可以将我加入你的黑名单里。你说了算。

此致

理查德

之后10年我没有收到回复。我想大概我的名字已被列入那个名单了。

直到2015年我才又一次得到了唐纳德的~~消息~~。现在他因为完全不同的原因上了报纸的头条：他是美国共和党的总统候选人。每次我在电视上看到他煽动性的演说，或者听到他的民意调查数据高涨，我都会回想起我们奇怪的会面。接着也会想起我们后来的通信。这个人真的是想认真地入主白宫吗？看来如此。

2015年9月22日，我收到了唐纳德·特朗普办公室的一封来信。我坐在内克岛的庙宇里打开了这封信，内心有些不安：“下午好，布兰森先生。受特朗普先生的要求，请查看附件。谢谢。”我看了一下发件人的名字，喝了口茶，打开了附件，好奇里面究竟是什么。附件里面是一份9月15日的《洛杉矶时报》，一篇关于蓬勃发展的商业太空产业的文章。文章标题是《太空事业》，里面写到了杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）、伊隆·马斯克（Elon Musk）和我。唐纳德·特朗普用一只黑色的记号笔画了一个巨大的箭头指着我的照片，然后写了：“理查德——真棒！”

我的第一个念头就是杰夫和伊隆应该也收到了同样的邮件。我一边笑，一边转身对我的助理海伦·克拉克（Helen Clarke）说：“不得不佩服，唐纳德还有时间做这种事情。”

之后我又收到很多类似的邮件，包括邀请我去他位于法拉盛草地的包厢里看美国网球公开赛。正常情况下，我会认为人们选择交友的基础是惺惺相惜，但这次我对他发出邀约的时间点有些怀疑。如果他在总统选举前10年里的任何时间邀请我，我可能都会去。但唐纳德好像忘记了他之前寄给我的出言不逊的信。相反，他好像在通过发送一些赞扬的邮件来拉拢名人们支持他的总统竞选。如果他稍微读一下我关于难民、毒品、枪支管理、气候

变化等方面的文章，他就会意识到自己并不能打动像我这样的人。

总统选举的进程是他之前没想到的，我猜他自己也惊掉了下巴：他开始装模作样地像个总统竞选人一样参选。历史的回眸，总有一些投机者擅于利用移民和民众对经济不稳定的恐惧，煽风点火地利用不稳定情绪，去制造假象和仇恨点。很遗憾，在如今这个发达文明社会也没什么不同，煽动者依然在利用自己制造的人设去鼓动民众情绪，以达到自己的目的。我这样写道：“我更愿意看到某一天，有真正的企业家当选总统。我认为对于国家的领导者来说，企业思维是很有裨益的，这世界有那么多企业家，如果他们当权我都会很乐于看到，当然只要不是这一个……”

我会支持唐纳德吗？不会。但是，我会试着和他讨论一些我关心的话题，从气候变化到司法改革，鼓励他采取更好的政策吗？当然。正如我许多年前告诉他的一样，生命太短暂，不应该花在树敌上，而原谅的力量远远大于复仇的力量。

唐纳德会同意吗？很遗憾，我不那么认为。

[1] VOOM，这里理解为帮助创业企业爆炸式成长。——译者注

横渡英吉利海峡

2004年6月，多佛。这是一个明媚的夏日清晨，我走去沙滩的时候，发现自己穿得太正式了。当海鸥在头上盘旋鸣叫的时候，我希望他们不会把我黑色的无尾礼服和领结当作练习目标来攻击。同样可能成为海鸥的目标的，还有我面前那辆黑色的车：这辆流线型、顶配的、敞篷版吉布斯阿夸达水陆两用跑车。在陆地上，这辆车有惊人的速度，我爬进车里，打着火之后便听见它低沉而有力的引擎声：只需轻踩油门，这辆车便能加速冲向远方。但这辆车最重要的特点并非它的速度。迅速检查一遍之后，我朝周围向我祝福的人群挥挥手，感觉稍微有点儿紧张，便直接把车开进了海里。

20世纪60年代当我还是十几岁的孩子时，看过电影《雷鸟惊航》后就一直好奇水陆两用车什么时候才能变为现实。40年后，现在电影里的两栖车已经变成了现实。我一直想做点儿什么特别的事情来庆祝维珍航空成立20周年，这也恰好是个机会让我实现儿时的梦想。我们借用了吉布斯科技的水陆两用车，并设置好了挑战目标：这不仅仅是要看看它能否浮起来，还要看看它能否打破吉尼斯世界纪录里水陆两用车跨越英吉利海峡的最快世界纪录。

驾驶一辆车进入水里，且不管它是不是水陆两用，都是一种奇特的感受。这和你驾驶课上学到的以及平时开车的直觉完全不一样。虽然这辆车动力强劲，但我还是小心翼翼地驶入水中，随时准备看到海水涌进来。不过，让我松一口气的是，车里并没进水。

“它真的可以！”我高兴地叫起来，同时踩下了油门。几秒钟之内，我就听见轮子飞转的声音，这艘船开始飞速前进。就在这一刻，时间算得刚刚好，维珍航空的一架空客喷气机从我们的上空掠过。我们的周年庆祝活动完成了，现在我剩下的工作就是打破纪录。

当多佛和它著名的白崖消失在后视镜里时，我开始享受这次驾驶的乐趣。此前水陆两用车横渡英吉利海峡的纪录是20世纪60年代创造的，时间为6个小时。我这辆车的水中速度为每小时30英里，再加上顺风行驶，我觉得打破纪录轻而易举。在水中模式，这辆车的加速器就像油门杆一样工作，而且非常容易驾驶——虽然在遇到大浪的时候也会飞溅起巨大的水花。

路程过半后，我们进入了英吉利海峡繁忙的船道。这里的波浪更大，而且还有很多记者的船离我非常近。当一艘渡轮经过时，我能看见它激起的巨大水波纹，以及迎头向我们扑来的浪花。我紧握住方向盘，蜷缩好身体——啪！——大浪从我们头上浇下。我全身湿透了，不过好在车还浮在水面，我们得以全速继续朝目的地前进。

很快加来（法国城市）就出现在视野中。当我们越来越接近，

我看到沙滩上的小黑点其实全是人，加来的市长则站在记者和为我们加油的人群的最前面。

我告诉记者们：“这是一次完美的横渡，我一点儿也不担心会沉下水去。”我稍微撒了个小谎，而我身上詹姆斯·邦德式的礼服正在滴滴嗒嗒地淌水，我看上去糟透了。

这次横渡的航程只花了1个小时40分钟零6秒，超越原有纪录4个多小时。这个纪录直到本书写作时，仍然被保持着。在我创造纪录10年之后，当时的英国疯狂汽车秀节目主持人们决定打破我的纪录。杰里米·克拉克森（Jeremy Clarkson）、詹姆斯·梅（James May）和理查德·哈蒙德（Richard Hammond）建造了他们自己的水陆两栖汽车——其实是一辆改装后能浮起来的皮卡车——便开始了危险的横跨海峡之旅。正当他们在英法之间某处危险的水域上晃悠悠时，被海岸警卫队发现了，警卫队的直升机在他们头顶盘旋，询问他们到底是要干什么。

“我们的目的是要比大胡子布兰森更快地横跨英吉利海峡！”克拉克森大声回答。尽管海岸警卫队祝他们一路顺风，但他们最终到达对岸的时间比我多了好几个小时。

我很喜欢开阿夸达，所以决定成为它的第一个客户，准备花大约7.5万英镑来买一辆车。我想开着它穿梭在英属维京群岛的礁石间，在内克岛和摩斯基托岛之间往返。而且就在我们打破世界纪录后不久，这家公司神秘地将这个型号退市了。大家都很好奇，却没有人出来解释原因。我估计他们是遇到了重大的技术或者是财务问题，因为这家公司好像从人们的视野里消失了一般。

8年后，即2012年2月，这一切才真相大白。我那天拿起一份地铁报，看到了“高速两栖卡车”在华盛顿特区波托马克河试水的照片。这辆奇怪的军车能以每小时30英里的速度在水中前进，而且按一个按钮就能无缝切换到陆地模式。原来对我们创造的世界纪录感兴趣的并不只是杰里米·克拉克森，还有美国军方——他们直接把阿夸达的专利买断了。

看到两栖卡车在公众视野亮相，我又想到了英吉利海峡，想着用另一种办法来横渡海峡，以增加我的世界纪录。除了驾驶水陆两用车横跨海峡之外，我还保持着一些其他的世界纪录：包括第一个乘热气球横跨太平洋，第一个乘热气球横跨大西洋，乘小艇最快横跨大西洋，在领英上粉丝最多，最奇特的一个——最富有的电视节目主持人！2012年，山姆和我准备在一天之内打破三个吉尼斯世界纪录：与朋友和家人一起用风筝冲浪越过英吉利海峡。我们希望这是人数最多的横跨团体，山姆想成为最快横跨海峡的个人，我则将成为横跨海峡中年龄最大的一个。山姆需要打破的纪录是2.5小时，团体要打破的纪录是4小时，而我则只需要活着横跨海峡就好了。

这些年来，风筝冲浪渐渐成了我痴迷的项目。这项运动刚刚兴起不久我就学会了，而且就是在内克岛上学的。那时，玩风筝冲浪是有生命危险的，你会感觉在水里或者沙滩上被拖高至少100英尺。那儿只有两根绳子连着你和风筝，你只能祈祷不要撞到别的什么。还好我并没有受太多的伤，而且从此和这项运动结下了不解之缘。它让我忘了其他一切事情，清空我的烦恼，让我以全新的自我来面对一天的挑战。风筝冲浪和网球是我在这个世

界上超级喜欢的两项运动，而且有很多人和我一样。如果风力合适的话，我每天在内克岛上都要安排一次风筝冲浪，有时候大概只有20分钟，但经常会持续5个小时到阿内加达岛并返回。

这项运动也让我有机会给更多人带来笑容——包括我自己。有一天我正准备去冲浪，丹尼·帕金森（Denni Parkinson），一位讨人喜欢的南非模特，走过来向我提出了一个不寻常的要求。她的摄影师男朋友斯蒂芬尼·高托努（Stephane Gautronneau）想拍摄一张特别的照片，问我能不能把丹尼背在背上冲浪。

丹尼问：“你会介意吗？如果我不穿衣服的话？”

我差点儿就退缩了，不过我还是回答：“当然，作为一名英国骑士，我很愿意效劳。我从不会让一位姑娘失望。”

当我们返回沙滩的时候，那儿有不少人围观……包括我的妻子。我上岸的时候，看到了琼的表情——即使隔着一个沙滩，我觉得自己还是看见了她一边做鬼脸一边嘲弄的笑容。

“典型的理查德做派。”她笑着走回了家。

从那次以后，三位可爱的女士和我一起打破了吉尼斯世界纪录——载最多人的一次风筝冲浪。这是除了那些横渡英吉利海峡纪录之外的又一项纪录。

相比水陆两用车的那次，这次法国政府并不是那么支持我们的横跨海峡活动。他们说我们的风筝冲浪行为不符合健康和安全的要求。

“求原谅，不要事前求允许。”我对我们的团队说。我们准备一大早就出发，以免被他们抓住。黎明时分我们就聚集在沙滩上，都打扮得像海盗一样，这更增加了我们的冒险气氛。我看了看山姆，我们的风筝都已经就绪了。

“对岸见。”他笑着说。

我说：“说不定我先到，我要让你刮目相看。”

也许并非能超越山姆，但我很有信心能保持在队伍前列。我只希望风不要把我们吹离航线太远。两年前，在我60岁生日庆祝活动时我们也进行过类似的尝试，但因为风力过猛而中途放弃。

这次同样艰难，不过山姆的起步很不错。我选的风筝太小了，根本不受控制。就在我们30英里的行程进行到一半时，我的风筝突然从天上掉了下来，我不得不放弃了冲刺。当我在水中漂着等待救援船只的时候，山姆和其他的队员飞快地前进，最终以12分钟的优势创造了最快的跨越海峡的新纪录：2小时18分。除此之外，总共有9名队员成功横渡，这也创造了新的世界纪录。

我很为他们高兴，但也不想让他们失望。第二天早上，当其他的队员还在休息时，我和查理·史密斯（Charlie Smith）一起到了海滩上，他曾经在内克岛上负责所有的水上运动，现在则为拉里·佩奇（Larry Page）工作。这次，我们俩准备反方向完成这次横跨——从英国到法国。

我们入水后，发现风向和风速都在不断变化，这让风筝冲浪非常困难。海浪特别大，而40英里每小时的大风简直吹透了我们

的骨头。最糟糕的是，风向最后确定下来是顺着我们前进方向的，这可是我最不愿看到的事情。我接受过各种条件下的风筝冲浪训练——除了顺风。现在我得顺风在大浪中横渡英吉利海峡。一次又一次，我的冲浪板被冲走，因为风和浪在相反的方向中。查理身上有个追踪器，记录下我总共掉下水110次。

幸好有查理在我身边，他是个出色的风筝冲浪者，同时也是我的好朋友。他那天特别努力，我不断地被打入水中，温度又越来越低，英属维京群岛那温暖的海水好像在天边那么远。我必须承认自己在不断地寻找救援船，几乎就要放弃了。但我不想让查理或者其他入失望——况且我也想要打破世界纪录。当我们经过全世界最繁忙的船路时，我祈祷自己不要在一艘船旁边跌下我的冲浪板。我们沉入水中，等到一艘开得很快的船只经过，然后趁着下一艘船还没过来的时候冲过去。我简直为此精疲力尽。

就像经过了好几天一样，但实际上还不到4个小时，我们终于见到了法国的海岸线。到达浅滩时我冲刺了一把，我终于能挤出一点儿微笑——但一上岸就笑不出来了。这次岸上没有胜利的派对，只有满满一直升机的愤怒的法国警察，似乎还有机关枪。海浪非常大，拍向海岸，我们也没办法往回游到救援船上，只能上岸。踏上海岸的时候我冷得全身发抖，但还是尽力地和他们打招呼：“你好！你好！”警察们走过来，愤怒地告诉我们这次横跨海峡是非法的。

“我以为人人都可以在海里游泳。”我辩称。

当我们站在那儿发抖的时候，警察们一直在通电话，询问到

底该拿我们怎么办。

“你们能不能直接把我们抓进监狱里？至少我们晚上能暖和点儿。”我半开玩笑地问。

谢天谢地，因为我们看上去悔意十足，所以他们原谅了我们。“我向你保证，布兰森先生，我们餐厅里的食物远比监狱里的好吃！”他们严重警告我下不为例。

我说：“我向你保证，我再也不想尝试下一次了。”

我俩把自己弄干之后，找了他们提到的不错的餐厅。我并不在乎吃的是什么，只要是热的就好。我得到了年龄最大的人用风筝冲浪跨越英吉利海峡的世界纪录，同时也更敬佩山姆和其他家人、朋友们创造的最快纪录：我足足花了3小时45分钟才从肯特郡的迪姆彻奇到达法国北部的维姆勒。喝着热气腾腾的汤，我感觉到一家人在两天内创造了3个世界纪录是多么神奇的事情，而且我没被捕也真是幸运极了。

失去最好的朋友

将飞行发挥到极致、利用科技探索太空，这些项目给予了有幸参与其中的人永远难忘的珍贵体验。但这一切都是有危险随时相伴的，而在新世纪的前10年，我就在两次事故中痛失了几位勇士。

2005年2月，我暂时把注意力从维珍银河转移到了最初把我们引向伯特·鲁坦的项目——维珍航空环球飞行者。我飞去堪萨斯的萨利纳斯，和数千人一起在冰冷的跑道上，仰望着那架雄伟的飞机。史蒂夫·福塞特和我并肩站在跑道上，对我们制造出来的这个神奇产物深感惊叹。环球飞行者有一个喷气机引擎，安装在了飞机中央一个短短的轿厢上方，而小小的驾驶舱就在轿厢前部。史蒂夫在环球不中断飞行的过程中，只有几英尺宽的空间容身。在两侧，都安装着双尾桁，这使整个飞机拥有35米的翼展。这架飞机的所有部件都是由超轻材料制成的。如果我们成功了，就会对飞机的制造方式产生革命性的改变，极大地减少了二氧化碳的排放。

史蒂夫进入驾驶舱后，我也紧跟着上了后面的一架追踪机，以便从空中观察他的进展。我屏住呼吸，看着史蒂夫熟练地驾驶着飞机离开了跑道，环球飞行者从一开始就飞得很精彩。我们的

飞机跟在它的身后，看着它独特的身影滑过空中真是令人欣喜。我已经开始想象未来该如何把这项科技利用到我们的商业飞机上。但后来环球飞行者的燃油开始迅速消耗，接着GPS（全球定位）系统又出现了故障。说不紧张都是骗人的，但是我对史蒂夫的操控能力信心十足。正如他在之前无数次冒险中表现出的一样——包括他成为第一个乘氦气球单人环球飞行的人，他在压力之下出奇地冷静。即使如此，当我无法从追踪机上跟进史蒂夫的进展时，内心还是有些不安。2005年3月1日早晨，我不得不在多伦多停下来参加维珍移动加拿大公司的成立典礼，我降落在跑道上，而史蒂夫则刚刚从我头上飞过。

回到莫哈韦沙漠，伯特和他的团队正在紧张地计算着维珍航空环球飞行者号的燃油能否支持它完成环球飞行。风向倒是对我们有利，如果高空急流强度不变的话，史蒂夫还是能顺利完成挑战的。在离开近3天后，几乎不眠不休的史蒂夫终于飞回来降落到萨利纳斯的跑道上。他创造了最长的无中断飞行纪录：67小时内飞行2.63893万英里。

波音和空客迅速和我们取得联系，并且参观了斯卡尔德复合材料公司，了解这架飞机的制作细节。他们对于一架完全使用碳纤维材料的飞机能完成无中断环球飞行，而且每小时的耗油量比一辆四驱的货车还小的事实备感震惊。他们由此开始开发自己的产品，而现在空客A350和波音787等机型已经开始大规模使用碳纤维材料。数年后，维珍航空从两家公司都购买了这些飞机。这种做法极大地减少了排放到大气层中的二氧化碳，也让航空公司省下很多运营成本，进而减少乘客的支出。史蒂夫后来又驾驶维

珍航空环球飞行者完成了两项环球世界纪录，这成为他在5个不同运动类别中的116项世界纪录中新增的2项。我开玩笑说他这样做让我难堪。“史蒂夫，你就要打破‘打破最多世界纪录’的纪录了。悠着点儿吧，我可是一直盯着那个纪录的。”

但史蒂夫连连打破纪录的胜利却紧跟着一场悲剧。一年之后，他在飞过内华达大盆地沙漠时失踪。我心急如焚，但仍抱着他还活着的一线希望。我们协助进行了搜索，祈祷像他这样强壮的冒险家能设法活下来。但无论我们怎么努力搜寻，都没有找到我这位挚友的踪迹。当民间空中巡逻队在搜寻了一个月毫无结果后，于2007年10月2日停止了搜索，而我们则用谷歌地图最新的卫星图像技术继续寻找。2008年9月29日，一名徒步者在加州的内华达山脉找到了史蒂夫的身份卡片，史蒂夫的遗骸也在稍后被发现，并通过DNA（脱氧核糖核酸）测试确认是他本人。很奇怪的是，冒险家们常常在做平常的事情时意外身亡，而非在极限冒险时。就像阿拉伯的T.E.劳伦斯（T. E. Lawrence）死于英格兰的一次摩托车车祸，而非在中东战斗中，史蒂夫也是在驾驶普通飞机的时候失事，而非在打破速度纪录的时候。因为当你知道眼前的危险，而且为此做好了准备和训练，你就会全心全意地集中精神去面对它。而失误往往发生在不那么危险的情况下。

我失去了最好的朋友。在参加纪念史蒂夫的仪式时，我坐在尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）和巴兹·奥尔德林（Buzz Aldrin）中间，他俩都认为史蒂夫是全世界最伟大的冒险家之一。而仅仅数年前，史蒂夫还是一名商品交易经纪人。我认识及敬仰的很多人都在追逐自己梦想的过程中献出了生命。唯一的安

慰和我对史蒂夫最后的记忆就是他将退役的维珍航空环球飞行者以独一无二的方法送进史密森博物馆永久收藏。他没有将运输的事情交给其他人来做，而是亲自驾驶飞机，在人群的注视中飞过大楼，并直接将它滑行到了大门口。

世上只有一个史蒂夫·福塞特。

一边是史蒂夫驾驶着环球飞行者创造世界纪录，另一边则是维珍银河正在慢慢成形。我们与斯卡尔德复合材料公司签下了历史性合约，由他们来设计、建造以及测试世界上第一艘私人载客的商业运营宇宙飞船。如果让我给所有经手项目排序的话，这是最大的一个项目，如果成功，这也将是我最自豪的一个项目。

我们从保罗·艾伦那里获得了宇宙飞船一号赢得X大奖的技术授权，并由斯卡尔德复合材料公司来制造新的8艘宇宙飞船以及母舰。现在，第一步是招募我们自己的团队来打造维珍银河品牌。2005年7月，伯特和我一起去威斯康星参加EAA飞来者大会的航空展，并宣布宇宙飞船公司的成立。这家航空生产企业以后将为维珍银河提供发射飞机、宇宙飞船以及相关设备的服务。在舞台上，我讲到了商业领域载人航天探索的独特机会；在台下，我与宇宙爱好者们握手聊天，脸上带着藏不住的笑容。我们将发展为世界上第一家商业运营的航天公司。

2005年底，我们也与新墨西哥州政府达成协议，建造世界上第一个太空港。这一在新墨西哥州南部的太空港将耗资2亿美

元，占地27平方英里^[1]，内含一个专用航站楼、机库、医疗设施、贵宾休息室、办公室以及控制中心。新墨西哥的气候、自由的空域、低人口覆盖率、高海拔以及壮美的自然景观，这些都使这里成为宇航员观测太空美景的绝佳起点。不过最终起决定性作用的还是部长里克·霍曼斯（Rick Homans）和他团队的热情及职业精神——他们对宇宙的热情和我们的（几乎）一样高涨！

现在我们的航天公司以及太空港都在建设中，是时候向世界展示一下我们计划中的维珍银河是什么样子的了。我们请来了设计大师菲利普·史塔克（Philippe Starck）来设计能反映出我们愿景的标识。一见面，他就花了很长时间死死地盯着我看。

“你的眼睛太完美了。”他说。

“是吗？”我问。他这话听上去挺让人高兴的，但我还是有点儿迷惑。

他接下来向我解释他的理念，他认为美丽的星云状虹膜，经历过千万年的进化，能代表我们从太空回望地球的珍贵机会。他用我的眼睛的图片做基础，设计出了让我为之一振的商标。现在我们有了品牌标志，我急切地希望能够炫耀一下我们的宇宙飞船和母艇的内外都长什么样。我希望它的空间足以让大家有真正的宇宙体验。

“我可不想被紧紧地绑在一大块金属上，被发射到外太空里再回到地面，结果什么都没看到。”我告诉设计团队。“我希望人们在太空旅行回来之后，能因所见所闻而有所改变——我们需要

大窗户、舒服的座椅以及足够的空间在失重的状态下飘浮。”

我们讨论这艘船可以坐4个、6个，还是10个人。伯特送他的团队去参加抛物线飞行，以便他们了解太空失重的状态。他们回来后信心十足地表示可以将宇宙飞船一号的小空间改造成漂亮、实用且安全的飞船。

当团队动力十足、干劲满满的时候，我们开始和更广泛的合作伙伴洽谈。自从我在电视上看到人类登月后，美国宇航局就一直成为宇宙飞行的巅峰，后来者们引其为行业标准。虽然美国宇航局现在已经渐渐放弃了载人太空旅行，但是我们知道它仍然是宇航事业未来发展中不可或缺的一员。我们一起探讨在哪些方面可以合作，最后双方签署协议，确定在未来载人宇宙飞行科技上合作。他们同时向我们开放了位于加州的美国宇航局艾姆斯研究中心的资源。别的先不说，在维珍银河发展的初期就能得到行业的认可，这对我们来说就已经是巨大的成就了。

正当一切都进展顺利的时候，一场悲剧震惊了我们。

2007年7月26日本来可以成为维珍银河史上重要的一天。斯蒂芬·阿滕伯勒（Stephen Attenborough）——他以商务经理的职位加入维珍银河并成为维珍银河的第一名正式员工——正与亚历克斯·泰一起在新墨西哥评审太空港的建筑设计方案。他打电话告诉我说，诺曼·福斯特（Norman Foster）的太空港全球设计稿赢得了世界第一，福斯特是世界上最伟大的建筑设计师之一，而且也是

英国人。他超凡脱俗的设计让太空港看上去就像是沙漠中升起的神秘仙境。这个设计不仅让建筑与周边的生态环境完美地融合在一起，同时具有太空时代的神秘感。我喜欢！

斯蒂芬和亚历克斯正驾车穿过沙漠去拉斯克鲁塞斯，并将在那里宣布这个消息。正当他俩在途中加油站加油，吃个冰激凌休息一会儿时，亚历克斯接到斯卡尔德团队的电话，之后他马上给在内克岛的我打电话。我刚环岛散步了一圈，高兴地接起电话，以为是关于诺曼·福斯特的什么新消息。

这也许就是传说中一秒钟经历冰火两重天的感受吧。

亚历克斯说：“理查德，你最好找个地方坐下，莫哈韦发生了爆炸。”

那天，斯卡尔德的复合材料正在准备进行例行的冷机测试。下午2点30分，莫哈韦沙漠的东北角，他们正在测试宇宙飞船二号的推进系统。他们的计划中并没打算要点着火箭的发动机，甚至没有任何点火计划——仅仅是测试燃料通过一个新的阀门时候的速度。一个2米长的碳纤维材料制成的球形罐里充满了一氧化二氮，斯卡尔德用它来给火箭燃料提供燃烧所需要的氧气。一切原本都应该是常规：一氧化二氮在一般情况下并非危险的气体——可能在牙医那里用过的笑气就是它——而且伯特的团队在宇宙飞船一号上做过很多次类似的测试。

但这次不同。

有17名工作人员在现场观测这次测试。其中6个人移动到100

米外的控制室通过闭路电视观看，他们前面有泥土掩体和集装箱做掩护。另外11名工作人员则移到一堵围墙后面，离测试点只有10米远。当一氧化二氮被点燃的时候，整个气罐发生了爆炸。爆炸的声音就像500磅^[2]炸药炸开一样，气罐的底部被强力地撕开，碳纤维材料和底座的水泥被炸向空中。附近站着的工程师的身体里被射入了碳纤维材料的碎片。

斯卡尔德团队更多的工作人员都在75号大楼，从远处就听到了爆炸的声音。他们本以为没有什么——这就和音爆的声音差不多，这在莫哈韦非常常见，因为这里是超音速飞行的繁忙地段。观测这次测试的工程师之一查克·科尔曼（Chuck Coleman）跌跌撞撞地穿过办公室，挥舞着双手大声求助。他说话时，都没注意到自己身体里还刺着大块的碳纤维碎片。

一大片云尘升至莫哈韦上空，遮住了事故现场。当尘土散去的时候，悲剧的惨状才被渐渐看清。格列·梅（Glenn May）在离开莫哈韦一年后刚刚回来工作一周，不幸身亡，他的同事托德·艾文斯（Todd Ivens）和埃里克·布莱克韦尔（Eric Blackwell）也不幸身亡：他们成为商业航天领域最初的几名牺牲者。杰森·克兰布（Jason Kramb），凯斯·费兹辛格（Keith Fitzsinger）以及吉恩·吉辛（Gene Gisin）都受了重伤需要手术治疗。

这个消息太令人伤心了。我向逝者及伤者家属表达了最深切的哀悼和慰问。出于尊重，我们取消了关于太空港项目所有的新闻发布，斯卡尔德也开始调查到底发生了什么。伯特当时并不在莫哈韦，他忧心如焚地立马回到了沙漠。在他漫长而出色的航天

技术生涯中，之前从未发生过死伤事故。这次他却一天中失去了三名队员。几周后我飞过去探望他，却发现自己面对着一个完全心碎的人。他好像一夜之间老了20岁，他平日的无穷精力仿佛瞬间都流失了。他几乎无法行走、呼吸困难，日渐消瘦。他责备自己没做好安全措施，也责怪自己事发的时候不在现场。我完全可以看到他将重重的责任压在了自己肩头。

伯特后来被诊断缩窄性心包炎，他心脏周围的囊腔硬化。伯特作为一个具有工程师思维的人，拒绝承认他的病和这次事故带来的压力有关，但我不免这么觉得，他就是心碎了，他的妻子唐亚也这么认为。但他们并没有自怜，而是设立了一个基金来帮助逝世员工的家庭。

最关键的一点就是要查清事故的原因，以杜绝类似事故在斯卡尔德或者其他宇航公司发生。加州职业安全健康委员会对此展开了调查，斯卡尔德也开始了内部调查，邀请业内专家，包括来自波音、洛克希德以及诺斯洛普·格鲁门等公司的专家参与调查。虽然加州的调查并未发现导致爆炸的具体原因，但调查结果是处罚斯卡尔德未能正确地监督操作。

我花了很长的时间思索，清晨独自在内克岛上行走，努力思考下一步应该怎么做。在与幸存者及牺牲者家属交流之后，我决定要继续。

但是我们只能在缺少一名关键人物的情况下继续了。调查结束后不久，伯特辞去了斯卡尔德的领导工作。2010年底，他宣布退休。不久，他离开了居住了36年的莫哈韦，离开了他的金字塔

房子，搬到了爱达荷的一个农场。

[1] 1平方英里≈2.59平方千米。——编者注

[2] 1磅≈0.454千克。——编者注

做生意需要的就是天时和地利。2005年4月就是一个例子，那天我撞到——名副其实地“撞到”有线网络公司全国通信公司的首席执行官西蒙·达菲（Simon Duffy）。

那天我正利用两个会议之间的休息时间到纽约中央公园跑步，一方面不辜负美好的春光，另一方面小小的运动一下能让我身心清爽。当我跑过了动物园，正沉浸在自己的世界里，却不小心撞到了从另外一个方向走过来的人。我停下来道歉，结果发现是我的熟人。

“西蒙！”我一边喘着气一边打招呼。

“理查德！世界真小。”他笑着说。

我呼哧呼哧地说：“是啊，不过公园挺大。”

我们在旁边一条长凳坐下聊天，这和平时的商业会议场景可不太一样，我的胡子上不断地滴着汗水，而且穿的也不是平时开会的衣服。我和西蒙很熟，最初是在1992年科艺百代（Thorn EMI）收购维珍唱片时认识的，我们之前还一起合资经营过维珍网，直到它2004年被全国通信公司（NFL）收购。西蒙告诉我，

全国通信公司和远西公司（Telewest）正在艰难地改变它们服务差的名声，而且要彻底洗心革面。他给我的感觉是他非常认同维珍的品牌，我觉得有潜在的机会，于是便约他下一次会面——当然不是这样淌着汗的会面。

2004年11月，西蒙和夏·韦斯（Shai Weiss）与戈登·麦卡勒姆（Gordon Mccallum）开始和我碰头讨论细节。我们一边喝着茶，西蒙把夏介绍给我，夏还称赞了我桌上的邮轮模型——这是我想要让邮轮旅行变得对年轻人有吸引力的一个想法（12年后这个想法成功地结出了果实——维珍航行）。夏告诉我们，全国通信公司和远西公司即将合并，他有一个我可能会感兴趣的建议。我一边猜想这个建议，一边却对前景不那么乐观。在最近一次调查中，全国通信公司在50家企业中的品牌忠诚度排名最末，远西公司也好不到哪去，而维珍则是英国最受尊重的品牌。但他接下来的建议确实吸引了我的注意力——他的商业陈述没有幻灯片，也没有笔记，他说准备放弃全国通信公司和远西公司两个品牌，将公司重新命名为维珍传媒。

“你的建议是把你们的整个产业放到维珍旗下重塑品牌？”

“是的，但这还不是最有趣的部分。这个交易还会涉及维珍移动。”他继续说。他们预测到天空广播公司会进入宽带市场，而英国电信则会进入电视行业，所以他们也准备进入移动通信市场。维珍的品牌实力和广泛的业务范围让我们成为他们最好的选择，合作对抗天空广播公司以及英国电信的竞争。

夏解释了我们如何成立世界上第一个“四项全能”的公司，提

供有线电视、宽带网络、固定电话和移动通信的打包服务。将这么多项目的服务打包在一起，我们就有机会将价格降得更低，并且有能力重新投资到基础建设和服务中去。我简直被这个点子征服了，但又不想被看出来。接下来我们会有重大谈判，所以我尽量保持着扑克脸，一言不发，但内心却在呐喊“太棒了！”，因为这会让我们的品牌有重大转型。维珍大卖场在高街上的生意日渐萧条，这个机会能让我们在英国人家里占据重要的地位。

我唯一担忧的是全国通信公司和远西公司声名狼藉的客服。媒体都痛恨全国通信公司，客户们甚至称之为“全国通信地狱”。我们的团队能否像改变英国铁路公司的西岸干线那样，完全改变全国通信公司呢？我们能否将最差的变成最好的？我相信我们能。但这笔交易，可并非如此简单直接。我们的大多数公司都是合资，一般情况下我们会持有51%的股份。品牌授权会被计算在其中，但我们一般只收取象征性的品牌费用，而主要通过持股来盈利。这次我们将大部分的价值放在了品牌上，创造了一种更方便预测的盈利模式。除了授权品牌使用外，我还额外增加了一个潜在损失额度，因为毕竟要将我们的品牌和英国客户满意度最差的两家公司联系在一起。

漫长而复杂的谈判开始了。2005年9月11日，在“9·11”事件4周年纪念日这个令人感慨的日子，我们4个人再次聚到了纽约，天空中还不断有飞机飞过。我们在四季酒店享用午餐时，谈好了合作条款，接着便出去到中央公园走一走。马上就有记者发现了跟游客合影的我。记者问我到纽约干什么，跟我一起的人是谁。这时我们可不想透露秘密，于是我把西蒙和夏推开，编了一个谎

话：“我只是来看网球的。”[这实际上不完全是谎话，那天下午我们在法拉盛草地观看了罗杰·费德勒（Roger Federer）战胜安德烈·阿加西（Andre Agassi），赢得大满贯！]我们的交易没被泄露出去，2006年4月4日，我们签署了价值9.624亿万英镑的协议。维珍占新公司股份的10.7%（用维珍移动做交换），而新公司的名字叫维珍传媒。在我们宣布消息的那天，我拿了一支记号笔在墙上写下了“四项全能”，而非“四方交易”。这成功地吸引了人们的注意力。

维珍传媒的交易开创了先例，这个模式经过修正复制后被应用到维珍的其他产业，它不仅保护了我们的品牌，也给予了公司足够的自由空间。一夜间，我们拥有了上千万的英国客户以及1.3万名员工。但由于是三家快速合并后的公司，还有巨大的客户问题需要解决，我们将三名维珍老将——詹姆斯·凯德（James Kydd）、阿什利·斯托克韦尔（Ashley Stockwell）以及西蒙·多南（Simon Dornan）——任命到新公司负责改变公司的文化方向。比如，我们发现全国通信公司的员工在处理投诉的时候，都是按规定好的台词来念的——难怪客户们不喜欢。我们把那些台词都扔进了废纸篓，让员工自由地按自己的方式说话。做出了一些类似这样的改变后，客户的回馈渐渐改善，我们也渐渐将公司的名声改变。

第一次，客户们从一家公司购买到所有需要的服务。我们一下成为英国最大的宽带服务公司和虚拟网络移动通信公司，以及第二大付费电视和固定电话公司。我很高兴看到我们的生活方式品牌每天都出现在人们家中。

维珍传媒即将成为维珍集团中最大的一家公司。当我们为此兴奋不已的时候，有一个人很紧张，一个非常有权势的人——鲁伯特·默多克（Rupert Murdoch）。

默多克的儿子詹姆斯听到了我们将收购独立电视台——英国第一个也是最大的商业电视台的大部分股权的传闻。我们的新公司占有宽带市场90%以上的份额，但是我们在内容提供上却落后了。而天空广播公司则不计成本地拿到顶级足球赛事的所有转播权，控制了英国的国民娱乐。我认为独立电视台的估价过低，如果我们能控制独立电视台，就能打破天空广播公司的垄断。对此，默多克家族可不会同意，所以他们决定不惜代价地制止我们。

2006年11月9日，我们提出收购独立电视台。8天之后，天空广播公司通过收购独立电视台17.9%的股份成功地阻止了我们，而这一行为花费了天空广播公司股东们9.4亿英镑，对此我很生气。几天后，我在曼城参加一个通过音乐概念复兴维珍大卖场的活动，我被要求不要提独立电视台的事情。但当BBC、独立电视台和天空电视的摄像机都对准我之后，第一个问题就是：“你怎么看待天空广播公司与独立电视台的交易？”我看着摄像机，想着默多克已经控制了英国的大部分媒体，决定开门见山地把话挑明。

“我认为默多克威胁到了英国的民主。”我说。

顺着这个思路，我继续说：“如果《太阳报》、《星期日泰

晤士报》、天空广播公司以及世界新闻都支持一个政党，那么那个政党一定会赢得大选的。既然我们已经抛弃了民主，那不如干脆就让默多克自己决定下任首相是谁。反不当竞争委员会应该去调查他的帝国，看看让一个人有如此大的影响力是否有利于民主。”

对那天下午发生的其他事情我都很模糊了，当回过神来自己已经回到了酒店房间。我在房间中央巨大的白色铸铁四脚浴缸里泡澡，同时打开了电视。四频道新闻的主持人乔恩·斯诺正在读头条新闻：“布兰森称默多克是对民主的威胁。”

当这条新闻结束时，我下意识地给父亲打了电话：“爸爸，你看新闻了吗？”我问。

“当然。”

“那你是怎么想的？”

“你知道吗？我认为你做了正确的事。默多克需要正视和尊重你与他的冲突——横行霸道的人从来不希望有人挡他的道。”

我之前一直很紧张，不过现在好点儿了。在这种情况下，我总是会给父亲打电话，而他也总能给我很好的建议——有时候我会听他的，有时候也会（愚蠢地）忽视。当有好事或坏事发生时，又或者我想静静地炫耀一下时，我总想和他聊聊。他对默多克的判断是正确的。我之后还见过默多克几次，我认为我俩之间应互相尊重，尽管我们之间的竞争非常激烈，但工作之余，我俩还能做朋友。但是，当我们将默多克的反竞争行为提交到公平交

易办公室调查时，媒体们巴不得点燃我俩间的战火。我敬重他是一个很好的企业家，却看不起他旗下的一些报纸和电视台的观点。

数届英国政府都不敢挑战默多克的垄断，因为他们担心默多克会在下一次大选的时候打击他们。不过这次，反不正当竞争委员会认为他做得过火了。2008年1月29日，他们判决天空广播公司必须将在独立电视台的持股从17.9%降低到低于7.5%。在无数次上诉和争辩之后，天空广播公司不得不在2010年2月8日出售手中10.4%的独立电视台股份，作价3.48亿英镑。而我则很高兴，因为不用再去法院了。

鲁伯特·默多克很快就有其他麻烦了。2011年，警察告诉我说，我本人、我的孩子以及我的邻居的电话都被世界新闻报窃听了，这是新闻集团的全资子公司。我们与其他一些窃听受害者一起，对世界新闻报提起了诉讼，要求经济赔偿并将赔偿金捐献给了慈善机构。我收到他们的道歉信，承认他们对我隐私的侵犯以及由此造成的伤害。

当年英航在实施肮脏诡计行动时，他们甚至请了私人侦探来调查我的垃圾篓。这一次，我及家人的隐私再次被侵犯，这让我很难受。

从内心讲，我是一个创业家，喜欢创造新的事物。但为了能持续创新，有时候也不得不出售一些公司的股份，甚至整家公

司。

这是生活中我不太喜欢的部分。我并非容易后悔，但是出售自己的公司永远让我心里空落落的。1992年为了保住维珍航空我不得不出售维珍唱片，至今我还记得泪水划过脸时的感受。1999年出售维珍航空49%的股份也是相当艰难的，但我们需要那笔资金启动维珍健身，扩张维珍金融以及创立维珍移动。我喜欢出价过程中的紧张以及谈判桌上的激烈对抗。尽管我相信商业就是一群人聚在一起做改变世界的事情，但出售公司始终让我难过，让我感觉像是出卖了员工，令人失望了。做生意时会有人受到伤害，但有时，出售公司也许是对各方最好的选择。

自从早期与天空广播公司的大战开始，维珍传媒已占据了英国宽带市场的大部分份额。到2000年末，这个市场变化非常快。我希望维珍传媒进一步发展，而非坐享现在的成果，因为市场的变化难以预测。如固定电话，之前是每家必备，而几年间则变得可有可无。现在随着客户们对数据需求的增加，拥有宽带市场份额让我们在竞争中占据了有利位置。维珍传媒的网络基础建设和品牌力量让我们在与天空和英国电信的竞争中有了极大的优势。

2013年，约翰·马龙（John Malone）的自由环球突然向我们提出了收购。我们压根没想出售股份，但自由环球确实是最令人尊重和成功的网络投资人，他们提出的条件也非常诱人：以23亿美元的价格收购这家纳斯达克上市公司，此外，我们拥有的股份不变，公司品牌也不变。

一直以来我们最有价值的就是公司的品牌。我们用维珍的品

牌改造了很多不同产业的其他公司，这让我们看到了品牌的发展前景，它是让我们与众不同的资产，帮助我们在做大产业的同时并未失去与人之间的交流。作为品牌代言人，我的个人形象也与此息息相关。自从我的导师弗雷迪·莱克爵士告诉我企业领导人成为形象代言人的好处后，我就一直乐此不疲。这意味着我的形象出现在网络上、海报上和广告上都没有问题。自由环球很明显也意识到了这个优势，所以我们合作将业务推进到海峡的另一边，在2015年成立了维珍传媒爱尔兰公司。我们并没有在维珍传媒的交易上坐吃山空，而是发挥维珍精神，利用资金和人才开始了新的冒险，比如：维珍酒店、维珍运动、维珍航海等等，我们还继续投资维珍银河等产业，将维珍品牌推向一个新的高度。

“赌场”教育

霍莉和山姆十几岁时，我准备带他俩去拉斯维加斯上一堂关于赌博危害的课。我们在家也经常玩扑克（主要是桥牌），但是从来没有赌过钱。我知道他们长大了，总会蠢蠢欲动试着赌钱的，与其他他们自己去尝试这种危险游戏，不如我亲自带他们体验一下赌博的陷阱。到拉斯维加斯和孩子分享父亲的智慧并非一般人的选择，但我觉得在享乐主义和放浪形骸的氛围中学习些深刻的人生课程会非常有效。

我们来到拉斯维加斯大道上的一家赌场。门外是闪亮的霓虹灯和各种豪车，里面则是不眠不休转动的老虎机。每张桌子上都有庄家：21点、扑克以及最诱人的转动轮盘。霍莉和山姆的注意力完全被轮盘吸引了，于是我们便走了过去。

“好了，”我说，“现在你俩各有40美元的筹码。我会帮你们下注，好好玩吧！”

他俩非常兴奋，像大人一样被对待的感觉棒极了。他俩在桌边坐下，开始讨论到底是押红还是押黑，具体押哪个数字。不过几分钟后，他们的钱就输光了。

“没关系。”我一边说一边张开父亲慈爱的双臂拥抱了他俩。

我们转身去喝点儿东西，顺便准备开始我的谆谆教诲，并没注意到他们还留了几个筹码在桌上。

“这就是赌博。”我向他俩解释说，“每个人都觉得这次运气好就能赢回来。但实际上，你辛辛苦苦挣的钱一会儿就烟消云散。”我指着周围环境给他们看——到处都是闪闪发亮的装饰。“在拉斯维加斯有一个说法，庄家永远能赢。这是事实，唯一能从赌场赚钱的人就是赌场的老板。他们赚的钱可不少！”

山姆和霍莉站在那儿，看上去追悔莫及。干得棒，我心里偷偷地告诉自己。这就是正确的教育方式——理查德·布兰森式的家庭教育。我相信他俩深深地记住了我的话。我向他们展示了光鲜亮丽的赌场外表之下，其实是一片虚像，是你人生需要避开的危险幻觉。

半小时后，我们喝完饮料准备回酒店。当我们看向之前玩轮盘的桌子时，发现桌上所有的人都站起来朝我们鼓掌。桌旁挤满了人，但是他们给我们腾出了地方，让我们回到桌边。我不得不使劲眨了眨眼睛——在我们面前，堆了一大堆赢的筹码。原来当我们在旁边喝饮料时，我们留在桌上的筹码不停地翻倍，最后变成了一小笔财富。

“嘿，恭喜啊，伙计！”一个客人拍着我的肩膀说。

我简直目瞪口呆。身旁的霍莉和山姆更是掩饰不住兴奋。

“庄家永远能赢，对吧，爸爸？”山姆得意地笑着问我。

我觉得我们不该拿走赢的钱，于是我便把赢的筹码分给了桌上的人，感谢他们告诉我们赢了钱。接着我徒劳地挽救之前的教育。

“孩子们，”离开赌场的时候我辩解道，“你要记住，重要的是，任何事情都会有例外。”我把他俩赢的钱分掉他俩倒没说什么，但说到父亲的教育箴言？估计只能对牛弹琴了，他俩忙着窃笑，根本听不见我说的话。

在霍莉和山姆成长的过程中，我们很幸运能提供给他们很多资源。但是对于在幸运环境中出生的孩子，如何帮助他们形成独立的个性以及找到属于他们自己的将来也是件很有挑战的工作。我的年纪越大，越是感激母亲当年对我严格的爱，她总是激励我去冒险、去发挥我的极限。我希望能给霍莉和山姆同样的自由，但也意识到因为我们的财富，这点会很难做到。不得不承认，不管他们做了什么，总会有一张安全网保护着他们。这一定会影响他们的人生观，而且会很容易让他们受到不良的影响。

要避免这种结果，关键是要让他们自己做决定，自己犯错误，同时给予他们无限的时间、关爱和支持。我们尽量不溺爱他们，送他们的礼物少而实用。与其给他们指出具体方向，我们更倾向于帮助他们形成自己的世界观。

从孩提时代，山姆就经常带着“惊喜”回家。有时候剃了头发，有时候是电光橙色的莫西干头，有时候是稀奇古怪的服装。

我觉得挺搞笑的，但琼不像我这么对此自由放任。不过我们总体上是一直支持他选择自己的风格：我自己这些年来也不知道扔了多少邋遢的套头衫呢。但当2005年山姆从一次旅行回来后，他的变化却让我和琼都不得不讨论起来。

“这个到底叫什么？”琼问道。我们正在内克岛的厨房里聊天，琼指着山姆的前臂问道。其实在山姆进门的时候，我们就开始尽量保持冷静。我俩的第一反应不是斥责或者反对他，相反，我俩安静地溜出房间，私下讨论了我们的惊讶，并装作什么都没有发生。但是我俩的冷静没维持多久。

我说：“来吧，给我们讲讲你的文身。”

“噢，你们看到啦？”

“只是偶然间瞄到的。”我撒了个小谎，迫切地想知道他手臂上的部落文字到底是什么意思。我希望不是什么令人反感的话。

“那是梵语内克的意思。”山姆的解释让我松了口气，“我用泰国传统方式文的。”

我挺喜欢的，特别是之前它还让我们疑惑了一阵。山姆走出房间后，我转头对琼说：

“我们还不老，对吧？”

“你老不老我可不知道，理查德——不过我可没有变老的打算。”

我忍不住笑了，开始考虑自己应该弄个什么样的文身。

后来，山姆又出去旅游回来了，他妈妈在机场接他。他羞涩地坐进车里，说：“妈妈，你知道你是爱我的……”

“你这次又干了什么？”

他给她看了新的文身。

琼笑着说：“你平安回来就好了，一个文身算不了什么。”

文身是年轻人开始在世界上寻找自己位置的一个标志。我真切地意识到山姆已经长大了，所以我们之间的关系需要找到新的平衡点。从他出生开始，我就带着他参加各种活动、成立仪式、派对，而且每次夜深了我想离开的时候，我就用山姆作借口：“山姆应该睡觉了，我得送他回家。”但是当他到了快20岁的时候，他已经完全变成了派对的灵魂人物，现在我倒成了山姆想要离开时用的借口。

和很多年轻人一样，山姆从学校毕业后并没想清楚要干什么。我向他保证这完全没问题，而且也很正常。

“你才19岁，”我有次对他讲，“19岁只有一次，所以好好享受吧。”

一直以来山姆都特别渴望吸收新的知识。晚上我们经常一起看纪录片，比如大卫·爱登堡爵士（Sir David Attenborough）出色的自然历史节目。在看其中一集的时候，我们聊到了山姆的未

来。我尽力不给他和他的姐姐施加任何压力，而是让他们自己寻找未来。和我一样，山姆对学术并没有太大兴趣，他告诉我，读书这条路不太适合他。

我建议：“那你为什么不计划一个间隔年呢？你可以出去体验一些新的事物，好好玩一玩，想想自己愿意怎么发展。可没有什么理由阻止你啊！”

山姆接受了我的建议。他去学了滑雪，在印度旅行，在巴厘岛度假，沉浸在新的文化和不同的人群中。一天晚上，他给我打电话说他计划去悉尼。

我说：“你是幸运的，我15岁就开始创业，从来没有机会享受间隔年。”我很幸运能因为工作到处旅行，去很多有趣的地方。但我几乎没有像山姆这样的机会，在没有工作压力的情况下到处旅行。

“爸爸，那么你为什么不一一起来呢？”山姆用我自己的话来反问我，“可没有什么理由阻止你啊！”

于是我清空了日程表，飞去澳大利亚和山姆以及他的朋友们在拜伦湾的酒店旁边一个漂亮的沙滩小屋会合。我们白天在华特格斯海滩玩耍，傍晚自己料理美食，晚上去当地的小酒吧，抽奇怪口味的烟。我好好地享受了自己的间隔月。

晚上当我躺在沙滩椅上时，山姆对着我笑了。

“爸爸，这是我见到你工作最少的一次。”

“乐在当下。”我说。

虽然我还是和办公室联系工作，但因为有时差，所以我能更轻松地享受悠闲时光。我能将工作往后放一放，享受和儿子在一起的高质量时光非常美好。唯一的遗憾是，我在冲浪时有些跟不上山姆和他的朋友们。头两天，我根本就没成功过，不过第三天，山姆的朋友说树丛里有记者在偷偷拍照，于是我尽全力冲上了下一个大浪，并且顺利地滑回海滩。这样在第二天报纸的头版，我会看上去像个冲浪之王，而非喂鲨鱼的食物了。

霍莉则非常努力地在伦敦大学学院学习，朝她的学位奋斗。我总喜欢听到她学业上的好消息。有一天，她拿到考试成绩后给我打电话，说她的成绩非常优秀，我告诉她我是多么为她自豪。当她激动地继续告诉我考试细节时，我不得不打断她。

我说：“霍莉，非常抱歉，我能待会儿给你回电话吗？”

我那时正在参加玛莉亚·施赖弗在加州组织的一个活动，并在几千人面前讨论女性在商业世界中的角色。虽然这是件重要的事情，但家庭永远在第一位，所以我接了霍莉的电话。当霍莉的电话打进来时，我向听众们道歉，大家也很理解我。

“等一下，我想告诉他们你的成绩。”我迅速地转告了这个好消息，观众席报以欢呼。

“啊，谢谢大家！爸爸，我爱你，待会儿再聊。”我笑着挂了

电话。“刚才我们说到哪儿了？……”

霍莉是我们家第一个，也是目前为止唯一的一个拿到大学学位的人，所以她毕业的时候让我们骄傲无比。虽然我一直认为高等教育并不是对每个人都适合，但这确实是最适合霍莉的道路。霍莉一直是个心思成熟的孩子，在学校她成长得很快，而且取得了行医资格。她一直想帮助其他人，并在切尔西威斯敏斯特医院找到了一份工作。我很高兴她工作的地方离维珍集团在西伦敦的办公地点很近，这样我就可以在她工作结束后去探望她。

虽然霍莉很喜欢她的工作，但我一直感觉某天她会加入维珍。不管怎么说，我们一直是家族企业。我认为在维珍集团的羽翼下，霍莉能做出更大的成就，为改变世界做出更多的贡献。她可以利用她的医学知识，在更多财力和更多专业人士的支持下改变世界。我问琼她对霍莉加入维珍的想法。琼很有智慧地回答：“这可要看她自己，霍莉和山姆可以做他们想做的任何事情，只要他们高兴。”

当维珍联合基金会发展到霍莉感兴趣的领域，比如为有需求的人提供医疗救助，以及帮助年轻的创业者等等，她终于以实习生的身份参与进来。霍莉向我保证她会在一年时间内，到各个地区的维珍产业体验第一线的工作，从维珍传媒到维珍航空，从维珍金融到维珍管理。这期间，彼得·诺里斯（Peter Norris）出任了维珍集团的主席，他指导着霍莉的工作。彼得是一个性格开朗的人，特别愿意帮助人，他能成为霍莉的导师让我非常骄傲。霍莉很纠结，她努力地学习了很长时间才成为一名医生，要放弃的话实在是一个不小的牺牲。但能建立一个新的事业实在是太有吸引

力了。实习了一年之后，霍莉觉得在维珍工作的决定很自然，也很正确。她开始全职在维珍工作，把重心放在人以及公司的目标上。她从帕特里克·麦考尔手中接过了他担任了10年的维珍联合基金会主席的工作。霍莉的加入让我很自豪。

山姆也羽翼渐丰。他朝着不同的方向飞去。确切地说，是北方。

在伦敦屋顶花园的一次活动中，我俩有幸认识了探险家威尔·斯蒂格（Will Steger）。威尔组织去北极的探险，这是很考验耐力的冒险，要在野外生活好几个月。这时山姆已经21岁了，但仍在寻找未来的方向。我觉得参加北极冒险是个让他历练成长的好办法。

当然，我并没有直接这么对他说。谁听到父亲的说教不跑得远远的？于是，我说起这个冒险有什么内容，还说我们可以一起参加一段。山姆对气候变化很感兴趣，因为之前他听说了我和美国副总统艾尔·戈尔（Al Gore）的合作，而且我们一起看的纪录片里也有很多相关内容。这次探险能让我们亲身感受到这些事实。

2007年3月，威尔邀请我参加他的全球变暖101探险的第一周活动，参加的还有山姆和其他二十几个年轻人，他们将从巴芬岛行进1 200英里到达伊格卢利克。我在克莱德河附近加入了他们，这是巴芬岛北岸的一个小社区，这里的因纽特人还按照几个世纪

以来一直不变的传统生活着。第一天晚上，当地的因纽特人在一个又大又冷的棚子里给我们开欢迎宴会，宴会上他们慷慨地端出来生的驯鹿肉、驯鹿头、生鱼、海豹以及埋在雪下发酵了好几个月的海象来招待我们。我们必须轮流上前切一块生肉吃。我很怕轮到自己，因为实在太难以下咽了，但为了不冒犯主人，我们必须得吃。我一边吃着，感受冰冻的海豹肉在我嘴里融化，一边竖起大拇指掩饰我的表情。这和我们在屋顶花园遇到威尔的经历可真是天壤之别。

第二天早上6点我们就起来了——在那么靠北的地方其实很难判断到底是什么时间——但我们得起来将覆盖在帐篷和外套上的雪融化掉。当太阳升起时，我们朝着漂亮的冰谷前进。我的脚踝受了伤，所以只能坐在一辆16只狂吠的狗拉着的雪橇上，山姆在我后面跑着。地形地貌几个小时都没有变化，却是惊人的美丽：冰雪的大地、高耸的大山，以及雪白的山峰和蔚蓝天空的强烈对比。

当然这里也不是一切都那么美好：在这种环境里上厕所就是另外一回事了。因为温度非常低，在 -10°C ~ -25°C ，你的排泄物还没落地就已经冻住了。除此之外，你还得随时随地注意周围的环境，以防北极熊趁你不注意时袭击你。

那个星期我们睡在繁星下，过得非常愉快。此后我就离开了队伍，对山姆的考验开始了，他还要在那儿继续待两周。他们带着狗和雪橇，与危险的冰封山丘搏斗，他们必须在冰面上生活，且必须捉活鱼吃。此后，山姆还加入了威尔组织的一次时间更长、环境更恶劣的探险，以求得到世人对全球变暖的关注。

我从来不愿意送人去军队或者严格的寄宿学校——就像我本人经历过的那样——但我认为经历艰苦并且克服困难对一个人来说很有帮助。当山姆回家后，他告诉我，这是他人生中最棒的经历。

我说：“如果你能胜任这样的旅途，你的人生中也就不有什么不能胜任了。”

山姆现在那长满胡子的脸露出了笑容。我意识到我的儿子去的时候还是个男孩，回来之后就已经变成一个男人了。

建立更好的世界

每年1月份，世界各地的领袖们会聚集在瑞士山间的度假胜地达沃斯参加世界经济论坛。这是世界政治经济领袖碰头的机会——老朋友见面聊聊天，认识一些新朋友。最重要的是，大家讨论和分析最新的想法。瑞士清冽的空气一定有什么神奇的作用，脚下咔嚓作响的积雪和会场简洁的布置都有助于新观点的形成。

2006年1月的一天，珍·奥尔旺和我在一个傍晚飞过去参加论坛。当瑞士雪山的轮廓在月光下越来越清晰时，我却在思索这次来的目的。并非为了生意，这次我们是为了推广“长者会”的想法，看看有哪些人会加入我们。我有些兴奋也有点儿紧张：一般情况下，当我创立一家公司的时候，总会有竞争对手的存在，他们的工作方式和我的完全不同，所以我会利用他们的（坏）榜样来激发我的新商业模式。但长者会这件事却完全不同，因为类似这样的事情前所未有。彼得·加布里埃尔、珍和我已经组建了一个出色的团队来孵化这个项目，包括纪录片制作人安德里亚·巴伦（Andrea Barron），直接和平组织的斯拉·埃尔沃西（Scilla Elworthy）以及其他一些志愿者一起，将这个想法完善了起来。但是我们现在需要更大范围的支持。

之后的三天，我、珍和彼得非常努力地宣传我们这个点子。

我们不仅仅需要有钱人——需要他们理解和相信我们的计划。我还成功地说服了不少出色的人来支持我们，包括未来主义者彼得·施瓦兹（Peter Schwartz）及他的夫人、AKQA（一家创意、创新公司）的创始人阿贾兹·阿莫德（Ajaz Ahmed）、维基百科的吉米·威尔斯（Jimmy Wales）以及谷歌的拉里·布里连特（Larry Brilliant）。有一天一位女士到会场晚了，我便把我的座位让给了她。后来才知道，她是人道联合的帕姆·奥米迪亚（Pam Omidyar），她后来为长者会捐献了数百万美元。

“我永远不会忘记你的礼让。”她多年后告诉我。

这是人生重要的一课。好礼貌并不需要花钱，但一点小小的善意会给你很大的帮助。

2006年7月，在完全不同的天气里，我在内克岛上召集了3次聚会。除了商业领袖、慈善家和政治家之外，我们还邀请了两位被纳尔逊·曼德拉认定可能成为长者会成员的特殊客人：吉米·卡特（Jimmy Carter）总统和大主教德斯蒙德·图图（Desmond Tutu）。我们每天早上在庙宇里聚会，内克岛的庙宇就建在我的房子旁边，坐拥360°海景，里面有一个长桌供大家坐下来讨论。这是个能激发大家积极性的绝佳地点。

我在人群中穿梭，鼓励大家对长者会这个想法产生兴趣。我们讨论它的目的、它需要集中关注的领域，以及应该如何管理和架构等等。第一天早上，我就宣布：“从现在开始，禁止使用幻灯片，因为它最容易令观众感到无趣。每个人都必须发自内心地发言。”珍后来告诉我，她整晚都在不眠不休地修改她的幻灯

片。不过，她还是按照我的要求专业而热情地阐述了她对长者会的想法。彼得和我则站上去解释为什么我俩认为这是我们人生中做的最重要的一件事。

我正感觉会议进行得非常顺利时，吉米·卡特站了起来，拍拍白色T恤上的尘土，清了清嗓子，然后用他独特的嗓音发言了。

“不好意思，理查德。我理解你的出发点是好的，但是我没想明白，这件事怎么才能办成。”

他的话让我浑身一颤。这是我从小就敬仰的一个人——唯一一位没有发起过战争的美国总统，也是一名深知世界规则的智者。如果他不认为长者会是个好主意的话，那么我们这帮人聚在这里干什么呢？

我把珍和彼得叫到我的小办公室里，我们都感觉到特别失望——我将这么多德高望重的人请到这里来，却竹篮打水一场空。但彼得建议我们从另一个角度来看待这件事，说不定这是个机会。

他说：“我们把事情想得过于复杂了，我们为什么不直接问他们，到底他们认为怎么做才对？”

彼得和我对我们在这件事情中的定位一直是协调者和支持者。我们意识到，我们需要给他们主人翁的感觉，让他们有机会来建构自己的组织。我重拾平静后，回到聚会的客人中。

我告诉他们：“如果这事儿想要成功，我们必须彼此信任且

开诚布公。我不知道应该怎么做，彼得也不知道。我不认为我们当中任何一个人知道——但大家联手的话，我们就有希望成功。”

这个时候，图图大主教——“叫我阿奇（Arch）就好”——出面支持我了。

“当我们在南非建立真相与和解委员会的时候，我们也不知道到底应该怎么做。”他一边回忆一边朝大家点头：“我们就简简单单地着手开干，一起建立有成果的机制。”

从资金来源到关注的领域，从目标到监督管理，长者会如何才能改变世界的讨论热烈地开始了。之后，我看到图图大主教和卡特总统遥望着大海，坐在海龟滩的树下，开始草拟长者会最初的价值条款以及核心原则。

他们写道：“长者会代表了一种独立的声音，不被任何国家、政府及机构左右。我们承诺代表人类的共同利益和共同的人权。我们相信在任何的纷争中，都应该听取各方的声音——无论这种声音是否受欢迎。我们大胆地行动、直言不讳、打破禁忌。”

两周的会议结束后，卡特总统代表大家对长者会的未来发表了重要的讲话。他说，虽然在解决世界纠纷中联合国起到很关键的作用，但是长者会有更深刻的影响。“它很独立、很灵活，不会被大国操纵，而且它做出的决定是根据道德标准，而非政治利益。”

我满怀崇敬地看着。从那一刻开始，卡特总统和阿奇都百分百地支持长者会。

当图图大主教在协助我们组织长者会的时候，他的祖国南非有个让我难以忽略的问题正在发酵。虽然46664音乐会在南非已经提升了大家对艾滋病的关注，但南非政府对艾滋病问题的不作为仍然让我非常苦恼。南非政府好像没有打算解决这个杀死成千上万人的疾病。

2006年8月，南非的卫生大臣在多伦多参加国际艾滋病大会的时候，居然宣称土豆、甜菜根、大蒜和柠檬可以治愈艾滋病。这简直太疯狂了！10月26日，我和一个叫海星的组织一起回到南非，走访了一些艾滋孤儿的社区家庭。南非政府的不作为让我忧心忡忡。

后来我在姆普马兰加参加一个活动，上台前我对珍·奥尔旺说：“我必须说点儿什么。”

她警告我：“如果你说出来，你会被直接踢出南非，这会让许多和我们在这儿一起工作的人失望。”

道理我懂，但是我实在太生气了，不吐不快。当我站起来演讲的时候，我把事先准备好的讲稿推开，按照我们在内克岛长者会聚会的做法：直抒胸臆。我一开始先赞扬南非总统姆贝基及非洲人国民大会在反对种族隔离上做出的成就，但随后我就直接说，他们反对抗逆转录病毒疗法，让如此多的人死于艾滋是犯了反人类的罪行，相当于在谋杀自己的人民。正因如此，我认为姆

姆贝基总统及他的卫生大臣——甜菜根医生的名字可谓名副其实——犯下了宗族屠杀罪。看上去好像说得太过分了，但实际上，2008年哈佛大学进行的一项调查结果显示，姆贝基总统禁止向艾滋病人提供药品的政策造成了本可以避免的约33万人的死亡，以及3.5万名艾滋儿童的出生。

我从来不怕打架，我在国家电视上继续阐述自己的观点：“如果你去英国或者美国，人们不会再因为感染艾滋病毒而死去。但在南非，你们的卫生大臣还在鼓吹大蒜能治疗艾滋病，而你们的总统，他本人并不比艾滋病毒强多少。这种罪行简直难以言表。”

让我惊奇的是，姆贝基总统居然有风度地给我回复了一封手写长信，据说是他一夜没睡写出来的。他写道：“因为我本人以及我们国家很多人对你的尊重，我们很严肃地对待你的严厉指控。”姆贝基激烈地为他的艾滋政策辩论，但他也邀请我与他以及他的卫生大臣见面，以便听我亲自阐明观点。

在广泛征询了很多专家关于如何改善南非卫生政策的意见后，我在2006年11月6日回信了。我解释说，在访问了偏远地区被HIV（人类免疫缺陷病毒）和艾滋病折磨得千疮百孔的村落 after，我的公开言论非常情绪化，我认为全世界都应该来支援南非政府面对这个问题。我写道：“我们没有所有的答案，问题的复杂程度，对南非之外的人来说很难理解。”我承诺将尽我所能支持南非，并且约他当月见面。

姆贝基总统的回复是一封发自内心的手写信，信里他解释了

自己的成长过程和生活经历如何让他做出了对艾滋病错误的判断，接着他向我阐述了几十年来与贫困做斗争时遇到的困难。他说：“南非黑人希望有一天能拥有医疗机构和资源，让重病缠身的人恢复健康。我们面对真实的自己，因为我们敬重并过分崇尚道德及人道原则——人之所以成为人，是因为周围的人。”

我非常感动。他还建议我见一见他年迈的母亲：“我的母亲到2月份就满90岁了。她精神矍铄，仍然居住在我出生的偏远地区。上帝保佑，我希望有天你能在那个偏远的村子见到她，仔细听一听她给你讲周围几十年的邻居们是如何面对疾病和死亡的。”他能这样分享个人的情感让我非常感动，而且信里关于人性的内容深深打动了。我。“你信中的诚恳和真实帮助我理解了你的观点。”我在回信中写道，同时我说愿意去拜访他的母亲，听听她的看法。我还询问能否带上我的母亲：“我的母亲今年81岁，而且也是位坚强的女性。我相信她们能相处得很好。”

在后续的信件交流中，我建议在非洲急需建立一个疾病控制中心。终于，在2006年12月1日，南非政府在世界艾滋病日宣布了“阻止艾滋和HIV”“做出承诺”等口号。虽然还有很长的路要走，但是我们希望人们的观念能发生变化。我们与非洲人国民大会政府进行了数次艰苦的谈判，终于确定了关于成立疾病控制中心的细节。

但就在姆贝基总统宣布中心成立的前一天，他被非洲人国民大会常务委员会投出不信任票并被要求辞职。当雅各布·祖马（Jacob Zuma）接任南非总统之后，他同意继续推进疾病控制中心项目。他邀请我和他一起出席新闻发布会来宣布中心的成立，

但自此之后却再也没有消息。我们数次联系南非政府继续推进这个项目，但没有任何进展。没有姆贝基的努力，这件事情已经失去了背后推动的政治力量。

虽然疾病控制中心未能成立，但胡贝兹社区医疗中心却越来越兴旺。在过去10年中，我多次回到胡贝兹，每次都很欣慰地看到数千人在那里得到了医疗服务。

我知道这仅仅是沧海一粟，但在过去10年中，有32.5万人次的病人前来就诊，2.5万人做了HIV/艾滋测试（其中40%是阳性结果，在合适的情况下，他们都开始接受免费的抗逆转录病毒疗法的治疗，因此生命得到了挽救）。这个中心不仅仅救治危及生命的疾病，还变成了一个社区中心，人们可以获得各种医疗资讯和帮助。同时还有很多其他医疗机构不定期来访，例如，医治偏远地区人们听力的星匙助听基金会。

在胡贝兹帮助有听力障碍的人配置助听器是我人生中感动的瞬间之一。至今，星匙基金会已配置了改变人们生活的200万套助听器。2015年的一次访问中，我帮助一位女孩配置助听器，当我在安装和简单调试的时候，她朝着我微笑。当我的声音通过助听器成为她人生中听到的第一个声音时，她愉快地尖叫起来——这声音我永生难忘。

2007年5月，曼德拉和格拉萨已经为长者会拟出了一张12名候选人的名单。离开约翰贝斯堡的喧嚣，我们前往乌鲁沙巴宁静

的灌木丛间，纳尔逊·曼德拉将给他们进行第一次演讲。这是个神奇的瞬间：当曼德拉慢慢走上山丘，小路两边开始喧闹起来，我们的员工不由自主地唱歌。曼德拉身着那标志性的花衬衣，和当地人牵手共舞。

事情进展得非常顺利，当因联合国事务出差的科菲·安南接入视频会议时，曼德拉直接问他：“你能不能加入长者会？”

“我现在在大屏幕上怎么能说不呢？我当然愿意加入。”科菲笑着说。

资金募集也很顺利。我们给自己设置的目标是筹集能让长者会运营头3年的资金：1 800万美元。我对这个项目的理念深信不疑，这样说服其他人也就更容易了。

我们选择7月18日，曼德拉89岁生日的那天，在约翰内斯堡的国会山举办成立仪式。在种族隔离年代，这里曾是一座监狱，现在被改造成南非最高法院。我沿着一条长长的走廊，看着两边装饰着在真相与和解运动期间创作的艺术品，我在一座纪念关押在此的人的纪念碑前停住了脚步。墙上有很多十字架，每个十字架代表着曼德拉在监狱里度过的27年中的一天。我选择了一个最合适的地方来介绍维持人类和平的新力量。

长者会中的很多成员都到场了：曼德拉和妻子格拉萨·马谢尔（Graca Machel），科菲·安南，卡特总统、爱尔兰前总统玛莉·罗宾逊（Mary Robinson），图图大主教，格拉明银行创始人、诺贝尔和平奖得主穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）。还有一些

成员未能到场，包括：印度自由职业女性协会创始人埃拉·巴哈特（Ela Bhatt）、挪威前首相格罗·哈莱姆·布伦特兰夫人（Gro Harlem Brundtland）、前阿尔及利亚外交部长拉赫达尔·卜拉希米（Lakhdar Brahimi）和巴西前总统费尔南多·恩里克·卡多佐（Fernando Henrique Cardoso）。

成立仪式开始前，两台发电机都失灵了，我非常焦虑，发疯似的冲到后台找到麦尔斯·佩卡姆，安排第三台发电机。接着彼得和我介绍了长者会的理念，他随后表演了动人心扉的《比科》。卡特总统和科菲都激情洋溢地发了言，而阿奇的发言则是让我们笑中带泪：“非凡的人给我们带来了自由，”他说，“罪恶、邪恶最终会失败。善良和笑容、欢乐和同情永远赢到最后。”

曼德拉则发表了我人生中听到的最激动人心的演讲。“让我们称他们为全球长者，并非因为他们的年龄，而是因为他们个体和团体的智慧。这个群体的力量并非来自政治、经济和军事力量，而是来自这个群体的正直和独立。我相信，有了你们的经验和精力，有了你们建立一个更好的世界的愿望，长者会能成为独立、有活力的组织，在解决复杂纠纷上起着关键性作用。”

这些有力量的语言让所有人都无比感动、受益匪浅。同时看到长者会在成立之后迅速开始运作也令人非常欣慰。长者会成员立即开始召集会议，制订共同行动的计划，第一个任务就是了解苏丹达尔福尔地区的人权情况，并研究如何协助其改善。我们的想法成了现实：长者会成立了。

难以忽视的真相

2006年夏末，从未谋面的艾尔·戈尔问我是否能抽空和他见面。我们约在伦敦一起吃早饭。当他讲完话后，我根本吃不下任何东西了。

对一个正在筹建第三家航空公司的人来说，我越来越对一个矛盾的话题感兴趣：气候变化。但那次与艾尔·戈尔的见面加深了我的焦虑。这并非一次社交拜访，他向我当面展示了这个世界已经开始的全球性灾难，而我们所做的实在微不足道。他告诉我他为此的所作所为。我一直在关注这个话题，但艾尔展示的东西仍让我毫无防备地受到巨大冲击。威尔·怀特霍恩和珍·奥尔旺一言不发地坐在我的身旁，聚精会神地听艾尔讲话，我们都被深深地震撼了。他的语言非常清晰，而且列举的事实无可否认，我觉得我们必须开始行动，否则一切都太晚了。

艾尔讲话的内容后来被制作成了一部非常有影响力的纪录片《难以忽视的真相》，让数百万人开始关注气候变化问题。他希望能有位商业领袖出面公开讨论这个话题，并且鼓励其他的CEO（首席执行官）也参与其中。

他告诉我：“你可以让世界开始改变，如果你大步向前，其

他人也会紧跟你的步伐。”

艾尔离开之后，我开始反思。一个运营着三家航空公司和一家火车公司的商人，如何才能带领对抗气候变化的战斗？我读了之前关于这个话题的研究，读了比约恩·隆伯格（Bjørn Lomborg）的《环境保护怀疑论者》、詹姆斯·洛夫洛克（James Lovelock）的盖亚理论等等。我和詹姆斯·洛夫洛克见面讨论了这个问题，他的分析证实了我的观点。毫无疑问，人类正在增加二氧化碳及其他温室气体的排放量，而且速度越来越快，由此导致了地球温度的不断升高。我认为，如果不迅速采取有效的行动，这个问题的结果会让地球陷入巨大的危机，威胁到环境、经济、物种、文化以及整个人类。我们这一代想给子孙后代留下一个什么样的地球呢？我的结论是，我们必须尽最大努力改变。

究竟应该怎么做呢？我决定，今后数年维珍集团交通运输产业的股息利润将全部投入到可再生能源开发及发展新清洁能源的科技上——特别是可持续的、低碳排放的运输能源。对此，我最大的信心来源于人。创业精神在世界上创造了那么多奇迹，也一定能协助我们解决问题，创造美好的明天。新的创造能帮我们从根本上解决环境问题。

之后，比尔·克林顿（Bill Clinton）总统邀请我在9月的克林顿全球倡议大会上发言。比尔是个精明的组织者，从不错过任何机会。在我同意后，他特地来电问我有什么特别的倡议想提出。我解释这是分享这一计划的绝佳机会，克林顿总统很高兴，并决定将这个宣言作为整个大会的中心活动。

2006年9月21日，克林顿总统在纽约中城市区的喜来登酒店为我的登场做了特别介绍，台下的听众包括比尔·盖茨、法国总统雅克·希拉克（Jacques Chirac）、鲁伯特·默多克以及沃伦·巴菲特。克林顿总统将我描述成“他遇到过的最有趣、最有创意和最真诚的人”，我受宠若惊——如果我没因上厕所而错过上台时机的话。

台下聚集的领袖们纷纷寻找我到底去哪儿了，我终于来到台上，和大家分享了我的计划。“我们决定将维珍集团交通运输业务的所有盈利都拿出来解决环境问题。”我说。那时我还没有意识到即将到来的全球金融危机，在事后的一个采访中，我预计之后10年能投入的盈利达到30亿英镑。

“我们这代人从父辈、祖辈那里得到的遗产就是这个神奇、美丽的世界，”我说，“我们的后代能否继续拥有这个美丽的世界，这就要看我们怎么做了。我们可不能成为给地球造成不可恢复的伤害的一代人。”我介绍了我们最新的产业——维珍能源——将投资生物燃油技术以及开发清洁航空燃料的技术。与维珍集团的夏·韦斯以及伊万·洛弗尔（Evan Lovell）一起，我们决定把投资从生物燃油扩展到更宽泛的环保产业，并于2007年成立了维珍绿色基金。这家独立的私人基金将投资于可再生能源和提高资源效率的相关产业。

“只有投资新燃油（和能源），并用它们代替化石燃油，我们才有机会阻止全球变暖。”这便是我的结论。

有很多人问我为什么不直接把钱捐给慈善机构，而是通过投

资新的科技来改善气候变化。对很多创业家来说，答案很简单。但只拿钱出来解决问题，却没有任何清晰的解决方案是永远不能成功的。我希望能从企业家的角度来寻找解决这个问题的答案，并且能够长期持续下去。我认为解决问题的方法是挑战已有的固定思维，用创新的方法来做事。任何新领域的开拓者都是用自身的失败来为后来者开路，我们也不例外。在目前低迷的金融环境中投资，很多新能源的投资项目都失败了。

时间快进到2017年，令人兴奋的突破发生了。维珍航空与长期合作伙伴兰沙科技研究的商业低碳燃油就要成功了。历史上第一次，将1 500加仑的航空燃油从兰沙醇里提炼出来了，兰沙醇是兰沙科技开发的低碳乙醇。这是人类第一次从炼钢厂中原本会通过烟囱排放的废气里面通过发酵提炼出航空燃油。该燃料已经很出色地完成了初始性能测试，而且与传统航空燃油相比，能减少65%的二氧化碳排放量——这可是航空业的大转折。我们准备在2017年展开验证飞行，如果成功的话，将会运用到常规航线上。这也能帮助兰沙科技建设第一座商业航油提炼厂——希望它能建设在英国并且为维珍航空提供燃油。

在让航空业变得更清洁的道路上，已经有了很多成果。首先就是效率。2016年7月，维珍航空投资44亿美元购买了10架空客A350-100客机。这些客机的碳排放量比将被它们替代的波音747-400客机低30%。还有一个促进解决难题的创新途径是设立类似安萨里X大奖的奖项。维珍地球挑战奖的设立就是建立在这个思路上的，能大规模及可持续地从大气中减少温室气体的方案有机会赢得2 500万美元的大奖。

正如其他很多好点子一样，这个想法也出自我的妻子琼。有一天我们坐在内克岛的餐桌边讨论气候变化问题的时候，她提出了这个想法，她说：“一定能有什么天才有办法去除大气中的二氧化碳的。”

我同意：“真可能会有，但怎么才能找到他们呢？”

“你何不设置一个大奖？”她说。

于是我们设立了大奖，并邀请詹姆斯·汉森博士（Dr. James Hansen）、蒂姆·弗兰纳里（Tim Flannery）、吉姆·洛夫洛克（Jim Lovelock）、克里斯平·蒂克尔（Crispin Tickell）、艾尔·戈尔等专家与我一起担任裁判。在2007年2月奖项设立之后的一年，我们收到了3 000多份参赛方案，现在已经达到10 000多份。通过漫长的技术分析，我们从2 000多份真诚的申请中筛选出11份。这个奖可不是那么容易得到的。获奖标准不仅仅要求候选方案有效，而且需要在真实环境中测试。虽然我们都在等待那激动人心的时刻，但很可能没有人能赢得这个奖。也许这个世界能通过数千种办法来解决环境问题，但无论如何值得我们一试，至少给大家指明前进的方向。

我们成立了非营利的碳排放作战室，通过实际商业方案来解决环境问题。现在它已经和落基山学院合并，将碳排放作战室大胆、灵活的商业精神以及落基山学院的规模、经验和专业的优势结合在一起。他们成了能源革命最前线的战士，有可能为解锁现代历史最伟大的财富创造机遇。我们也加入了比尔·盖茨的突破能源联盟，促进安全可靠、价格合理的新能源开发。我们和20多个

国家合作投资新能源科技，希望能创造一个无碳排放的未来。

如果我们要达成改善气候的目标，需要更多的人协力合作，为这个星球和人类创造一个更好、更公平和更繁荣的未来。我们还没有达到自己期待的突破，但是我们看到了进步。同时，风力、太阳能和电池的价格越来越低，某一天我们的世界应该可以完全使用清洁能源。

在成立“维珍地球挑战”的10年后，我在2017年4月29日参加了在华盛顿举行的人民气候游行。与艾尔·戈尔以及20万来自各个年龄层的人们一起，呼吁全世界联手应对气候的变化。这次集会的正能量如此强大，我特别喜欢很多手工制作的幽默且有创意的标语。我的标语：“像对待地球一样对待这颗行星，别像对待天王星一样”，以及“如果你搞砸了，我们加倍奉还”。

我们的游行结束后不久，特朗普总统宣布美国退出巴黎协定，这个决定很可能对人类及气候造成灾难性的危害。这个政策是“美国优先，地球最后”，这会伤害到所有人——包括美国人。气候变化没有国界，它会影响所有人。

但是，社会反应非常强烈。就在几年前，我们成立了B组——一群制订后备计划的领导人。现在，B组、长者会、落基山学院、碳排放作战室以及全球的商业领袖都承诺将人类和地球的利益放在商业利润之上。对抗气候变化的战争得到了越来越多的企业、个人、官员以及政府的支持，因为大家都认识到这场斗争

的重要性，而且这场战斗也会开启万亿级别商业机会。在维珍，我们会继续投资可再生能源，探索我们的飞机能使用的清洁能源，以及如何增加能源利用效率。举个例子，一个落基山学院或碳排放作战室的倡议就是与非洲及加勒比地区的政府合作，为他们提供清洁能源。

我和保罗·普尔曼（Paul Polman）以及B组的领导人们在尽我们最大的努力说服更多企业家关注这个关键性的问题。我还联系了白宫顾问委员会成员之一的埃隆·马斯克，希望能利用他的影响力来说服特朗普总统不要犯这个可怕的错误。

“埃隆，你能出面干涉吗？”我在邮件里对这位朋友说。

“如果美国退出巴黎协定，我就要（从顾问委员会）辞职。但我不知道我这么做是利是弊。我除了强烈地暗示外别无选择。顺便说一句，这事真让我苦恼得要死，去他的！”

“暗示得再强烈一点儿！我同意。希望没这个必要。谢谢你！”可惜的是，这变成了必要的了，埃隆也在美国退出巴黎协定时，从委员会辞职了。

特朗普政府对环境造成的伤害需要很长一段时间才能显现出来。但在华盛顿的时候，我还参加了《大西洋月刊》主席大卫·布莱德里（David Bradley）与他的慈善家妻子凯瑟琳（Katherine）举办的一次活动。我与美国国防部长詹姆斯·马蒂斯（James Mattis）同桌。那天晚上，刚好是特朗普总统上任99天纪念日，朝鲜发射了一枚导弹，最后落入大海。我心里想着：既然马蒂斯

还坐在这儿吃他的色拉，而不是躲起来，我们这个世界就还没有开战。晚餐后我去前总统奥巴马家拜访，真希望这家主人仍然在白宫当政。

我的手机开始振动的时候，我正在瑞士采尔马特的电影院。那是2007年2月，我和家人正在度假滑雪，抽空去看了场电影。以我的习惯，我在家庭假期期间不接电话，所以一开始我没管它。抓了一大把爆米花，边吃边继续看电影。但是电话又开始振动了。一次又一次。我感觉肯定出了什么事。

我从琼和孩子身边挤过去，一路给坐在旁边的人道歉，最后走到黑暗的通道尽头。不知为什么，我总感觉是我们的某架飞机出了问题，所以当我拿出黑莓手机发现刚才来电的是维珍铁路的首席执行官托尼·柯林斯（Tony Collins）的时候，我还是挺吃惊的。我离开放映厅回电给托尼，看看到底是怎么回事。

他开门见山地说：“坎布里亚郡格雷里格村发生了重大事故，我还不知道多少人受伤，也还不知道有没有人丧生，但听上去情况不妙。”

我决定立马赶去现场。我一边道歉，一边再次挤回我的座位，向琼和孩子们解释了情况，我们赶回酒店，经历了一晚上的奔波后，终于第二天凌晨5点钟到了曼彻斯特。托尼和威尔在机场接上我后，直接驾车前往事故现场。

我们开过又黑又冷的乡间，到达事故现场附近，我们下车改为步行。现场是一片强烈对比的混乱：坎布里亚的山丘上是绵延不绝的绿色植被，而在这一田园牧歌般的场景里，一辆维珍标志的火车突兀地翻倒在河岸边。

我们沿着铁轨走，托尼和现场的一些工作人员向我汇报了目前了解到的事故情况。这是前一天下午5:30那班从伦敦尤斯顿开往格拉斯哥中央车站的列车，载有105名乘客和4名乘务员。晚上8:50，潘多利诺列车正以每小时95英里的预定速度通过格雷里格，突然它撞到了一些螺钉的触点。列车的出轨造成铁路上的电缆装置受损，乘客们也报告说先是感觉到列车强烈摇晃，之后列车侧翻，跌下了30英尺高的路堤。当地的农户最先到达现场救援，后来十几辆救护车、500多名救援人员、山地救援队、警察、空军、搜索救援的直升机，还有5辆消防车都加入了救援行动。黑夜中大雨倾盆、地面泥泞，但他们整夜不眠不休地一直坚持救援受困的乘客。

我到那儿的时候，救援人员已经将所有的乘客都救了出来，工作人员正在清理轨道，争取尽快重新开放。现场已经被警戒封锁，周围都有警察在巡逻。我跨过警戒线走进去，托尼将引起事故的螺钉指给我看。接着我们朝着聚集的人群走过去。

“你来这儿干什么，理查德？”一个人问。

“我还能在哪儿？”我回答说。这是我们的公司、我们的员工、我们的乘客——我希望能尽我的所能帮助他们。“如果是我的女儿或者儿子在这辆车上，我也会希望这家公司的老板能在现

场。”我告诉他。

当我得知一位老妇人在事故中身亡时，我的心顿时沉到了谷底。84岁的格拉斯哥人玛格丽特·曼森（Margaret Masson）的家人正在皇家普雷斯頓医院的太平间，我径直赶到那里，紧紧地拥抱了她的家人。在这种情况下，拥抱是最好的安抚了。我们轻声交谈了一会儿，然后我去探视了那列火车的司机伊安·布莱克（Iain Black）和5位受伤严重的乘客及其家人。谢天谢地他们最后都完全康复了。之后我到了格雷里格小学，那里被改造成临时的召集点。我在那儿见到了其他乘客，并感谢彻夜工作的员工们。

毫无疑问，在发生重大事故之后，最关键的就是尽快赶到现场、直接解决问题，并且保持真诚和同情。处理公司重大事故的后续工作对公司领导人来说最为艰难，我不希望任何人经历这些。但这再艰难也比不上那些伤亡乘客的家属所面对的处境。

虽然在经营航空公司的数十年中，我们从没有发生过重大事故，但我心里一直有一根弦紧绷着。每当电话在深夜响起，我总觉得有什么坏事发生。经营着关系乘客生命安全的公司，这是一个领导人必须承受的压力，这种压力真的非常大。无论是什么原因，我都要负全责，毕竟公司品牌上是我的名字。当事情进展顺利时，我得到的赞扬远超我所应得；而当遇到麻烦时，我受到的谴责也远超我所应得。我希望能从两种情况中吸取经验。

我们得知那些螺钉处未得到英国铁路网的正常维护，而且也没有通过必要的检查：规定的检查时间是5天之前，但英国铁路网并没有按时完成。当确保我们做好了力所能及的所有事情后，

我来到空地中央的临时新闻发布会。我本以为会遇到敌意，或者误会和中伤。相反，我感受到的全是支持。虽然这次事故并非我们的责任，但在这种情况下谴责英国铁路网会显得很没风度。英国铁路网的首席执行官约翰·阿米特诚实地面对媒体，承认事故的原因都在英国铁路网身上。我则赞扬了我们英勇的火车司机：“在脱轨发生后，他坚守在他的位置上继续驾驶了半英里，操控火车在石头上行驶——他原本可以逃到后面保护自己，但他没这么做，最后受伤严重。他绝对是个英雄。”

调查员告诉我们，如果不是坚固的潘多利诺列车，这次事故的后果会更严重，死伤人数也会更多。在这次事故之后，我们和英国铁路网的关系得以改善，公众也对我们支持到底。因为他们见到了在极端困难的情况下，我们的团队是怎么处理困境的。

格雷格里事故后公众的反应，让我们感受到自1997年维珍接手西岸主线铁路特许经营权后，大家对维珍铁路品牌印象的改变。在之后的15年，我们将之前英国的耻辱变成了欧洲乘客最多、班次最多的列车公司。我们接手的时候，这条线路每年有1300万次乘客；到2012年，我们已经获得91%的满意度；到2017年，我们成为欧洲最繁忙的铁路公司，运送了3800万次乘客。

2012年当我们再次竞标这个特许经营权时充满自信，我们的投标计划虽然激进，但符合实际；到2026年，年运输乘客量将增加到4900万，那时候投入更多的顶级潘多利诺列车，并且向政府缴纳48亿英镑的授权费。我们竞标的主要对手是第一集团，他们

宣称将支付55亿英镑授权费，并且将乘客量提高到6 600万。以我们对这条线路的了解，他们的投标并不现实。不仅如此，他们之前就做过类似的事情，最后政府、乘客和纳税人的利益都受到了伤害。之前，第一集团以10亿英镑授权费的价格投标大西部铁路线路，却在应该支付大部分金额前退出了授权。他们不负责任地投标，如果经营不顺利，轻松地把责任双手奉还，之前赚到的钱已落入腰包。就像某人为一处房产的终身保有权出了一个极高的价钱，付出很小一部分首付在那儿住上十年，却在马上需要支付大笔费用前跑路。有正常思维的房东不可能接受这样的出价。虽然我喜欢冒险，但那都是经过仔细计算过的，并非鲁莽之举。

我原以为交通运输部也会这么认为。所以在2012年8月它们宣布西岸主线的特许经营权由第一集团获得时，我简直惊呆了。我在内克岛的庙宇中盯着屏幕上的新闻，简直不敢相信这是真的。我给帕特里克·麦考尔打电话，问问他是怎么想的。

“这简直说不通啊，”他同意我的看法，“他们的列车上根本装不了那么多乘客——数字对不上啊！”

时间一天天过去，但我却只想着这件事。当第一集团的投标细节被透露出来，只让我更加相信这个决定毫无道理。我给大卫·卡梅隆（David Cameron）首相、财政大臣乔治·奥斯本（George Osborne）以及交通大臣贾斯汀·葛林宁（Justine Greening）写信，质疑这个决定。我不愿放弃的唯一原因是我坚信我们是正确的，而且我们能继续改善这条线路的运营。如果我们失去西岸主线的特许经营权，我们手里就没有别的特许经营权，这会导致数千名出色的员工不再属于维珍。想到这点我从心底感到难受。

我们继续考虑各种可能性，其中一个就是申请司法裁决，将交通运输部告上最高法院。正如我之前所说，我讨厌上法庭，但是这样我们就能要求交通运输部提供竞标过程的更多细节。我们请法律专家来预估我们挑战交通运输部的胜算，结果法律顾问告诉我们胜算不到一成。集团的主席彼得·诺里斯和首席执行官乔什·贝利斯（Josh Bayliss）以及首席运营官伊安·伍兹（Ian Woods）都反对我们采取法律行动。他们认为这无非是浪费钱。

我真的会挑战政府吗？我信任我的高层员工，如果我真的很在意一件事，且知道我们被欺负了，我不愿意毫不反抗就放弃。我要对员工负责，如果我们放弃，他们就会失业；而如果我们继续为此争辩，看上去会像个输不起的失败者。名誉就是一切，我必须好好斟酌改变政府决定的胜算几何，否则输了官司还会显得小家子气。

但是员工们在站台上、办公室里、街道上和家里的表现都坚定了我的决心。愤慨的呼声也在大涨，一名维珍铁路和第一集团的常客——罗斯·麦基洛普（Ross McKillop）在网络上设立了一个请愿，呼吁政府重新考虑这一决定。几天之内，这个请愿就得到了18万份支持签名，迫使政府将这一事件提交到国会。同时，媒体的风向也从最初对我们窘境的嘲笑，到现在对政府决定的不解。一些知名的乘客，如艾伦·休格爵士（Lord Alan Sugar）、皮尔斯·摩根（Piers Morgan）、杰米·奥利弗（Jamie Oliver）、艾迪·伊扎德（Eddie Izzard）、里奥·费迪南德（Rio Ferdinand）、斯蒂芬·弗雷（Stephen Fry）、德莫特·奥利里（Dermot O' Leary）和莫·法拉（Mo Farah），甚至一些议员都开始在社交媒体上恳请

粉丝去签署这份请愿书。“维珍失去特许经营权背后是谁在捣鬼？”斯蒂芬·弗雷质疑道。在这些帮助下，它很快成了英国历史上签署人数最多的一份网上请愿书。

后来帕特里克·麦克罗宁（Patrick McLoughlin）接替了贾斯汀·葛林宁（Justine Greening）成为新任交通大臣，我很好奇幕后到底发生了什么。每次开会时，我们都会询问情况的细节，但每次对方都沉默着低头看地面。媒体上爆料说在一些交通运输部的成员间奉行着“谁都可以，除了布兰森”的原则，而我们的竞标并未被客观评价。虽然用了15年的时间尽力改变英国铁路运输的现状，我仍然像个局外人，像个不属于任何一方的异类。虽然我不会因此难过，但如果因为我个人的形象导致一家出色的公司无法继续经营、导致很多好人失望的话，我会觉得自己糟透了。难道他们真的还像当年那样怀着“那个混蛋休想把他公司的标志放到我的列车上”的偏见？

在这整个过程中，捷达公司的布莱恩·苏特（Brian Souter）、马丁·格里菲斯（Martin Griffiths）以及他们的团队非常支持我们。我们20年的合作中有很多起伏，但也建立了相互间的信任，他们也支持我们的判断。这次竞标结果马上就要成为事实了，我们必须马上决定是否采取行动。于是我召集大家包括山姆和霍莉，到位于基德灵顿的家中。帕特里克、乔什、彼得、传讯总监尼克·福克斯（Nick Fox）以及托尼·科林斯（Tony Collins）都挤在咖啡桌边盯着桌上一套旧的爱丽丝梦游仙境游戏棋。我想，交通运输部做决定的人是不是也掉进了兔子洞，要么就是他们觉得我的表现像是疯帽子。

我绕桌一圈问大家的意见，大家开始逻辑性的讨论，但很明显大家意见不同，也各有困惑和不解，不过我们需要快速反应。公司主席和首席执行官都认为我们应该投降放弃，至少优雅地退出这场争论。他们的理由是怕对品牌的伤害太大。公众是否认为我仅仅是因为失去了火车生意而哭泣？争论的气氛越来越紧张。

这时，琼手里端着一个托盘从厨房里出来。“孩子们，我觉得你们需要休息一下。为什么不来喝点儿茶、吃点儿奇巧饼干呢？”

果然托盘上有茶和巧克力饼干，我们稍事休息，整理思路。我站起来吻了一下琼。

“你总知道在紧急情况下应该怎么做。”我说。

我感觉平静一点儿了，转头问一直沉默的托尼：“你怎么想的？你比谁都更了解这家公司。”

他想了一会儿：“我认为交通运输部那儿肯定有证据，我越仔细分析数字，就越觉得第一集团的标的简直是在开玩笑。”一直在带头反对政府决定的帕特里克也同意他的说法。

我往后靠在椅子上，喝了口茶，知道现在是该我做决定的时候了。“这不仅仅是小打小闹，简直是核武器！”自从英航的肮脏诡计后，我还从来没这么愤怒过。我对屋子里的所有人说：“我们已经走了这么远，我相信我们的判断是正确的。我们的工作还没完成，去他的，让我们干吧！”

我很少反对两位高管的建议，但作为股东，最终的责任还是在我头上。所以我下定决心，告诉律师们开始申请司法裁决。

几个星期后，我在维珍铁路尤斯顿车站的办公室门口的走廊踱来踱去，准备着向众议院运输委员会提供的证词，那些数字就在我眼前飞来飞去。我很担心把铁路行业里那么多术语缩写弄错，或是弄错数据。以前我认为诵读困难症在商场上算是一个优势，但当在质疑政府的计算结果时，我不能让自己先出错。

当我们抵达威斯敏斯特的时候，议会门口聚集了很多，但我还在为演讲紧张，根本没注意到。我在大厅门口坐着，虽然已经是寒冷的深秋，我仍然汗流浹背地忙着在讲稿的空白处写笔记。“我们的投标对国家、对铁路系统来说都是最好的。”我把这句话写在讲稿的最前面，而且在下面画线表示重点。当被传唤的时候，我深深吸了一口气，走进去发现是一张大长桌坐满了西装革履的人。我感到大多数人都在盯着我看，觉得我们的做法不合时宜。但在感谢委员会给我们这次陈述机会后，我直白地表达了我们的看法。

“下午好，主席女士，”我开始发言，“我先简单地阐述一下我们的观点。维珍铁路相信，如果现在这个决定被执行的话，会有损国家以及西岸主线乘客的利益。西岸主线的成功对整个国家来说事关重大，如果决策失误，会影响到整个英国。根据我们对两家公司标的的分析，我们认为维珍的开价更好——而且重要的是——更加实际可行并且在财力上更强大。比如，我们将投资8亿

英镑用于购买新的列车，我们也会更快地改进车站设施，并且提供更多的线路。”

我还解释了我们对整个投标过程的疑虑，而且这次投标的差距很大。“很遗憾的是，交通运输部并未让第一集团的标的直接与其他标的竞争，也无法和切实可行的目标对比。这是我们第4次在招标中失败——也是在西岸主线上的第2次失败，但这却是我们第1次申请重新裁决，对我们来说，我们也并非轻易地就做出这个决定。”

“自从西岸干线运营崩溃被国内快线公司退还之后，我们一直在与交通运输部讨论如何改进并防止类似事件再次发生。”我说，“我们已经见过3任交通大臣，但徒劳无功。但现在，我们有机会避免这种惨败再次发生。我们认为暂时停止西岸干线的运营是于事无补的——那仅仅是治标不治本。整个特许经营的过程和架构从基础上就有问题，我们建议彻底复审目前的特许经营权相关的法律法规，并且暂缓西岸干线的投标过程，直至复审结束。在目前架构有问题的情况下，如果做出错误的决定，对乘客和纳税人来说都是巨大的损失。我们和合作伙伴捷运愿意在非营利的前提下继续运营西岸干线，直至复审结束。我们相信如果能完善特许经营的相关规则，政府在这个投标，以及其他特许经营权投标上，都能收到更好的标的。”

我的讲话很长，现场却收到礼貌而简洁的反应。

“谢谢你，布兰森先生。”委员会主席女士说。当听证会结束后，我对他们会做出什么样的决定依然一无所知。但我们已经竭

尽全力，我心里感觉好多了。

之后的日子一点儿新消息都没有，而10月第一周我们即将上法院的日子，却悄无声息地接近了。10月1日，我在纽约参加维珍联合基金会的活动，海伦到酒店房间找到我说：“帕特里克·麦克罗宁的秘书刚刚来电了，他希望能在晚上7:00点——英国时间午夜和你通电话。”

我取消了晚上的计划，并且把也在纽约的乔什和尼克都叫到我房间。晚上7点整，电话响了。

“理查德，我首先代表我们部门向你表示歉意。”大臣说，“我们发现在特许经营权的招标过程有很大的技术失误，我的部门在处理这次招标时，犯了不能接受的巨大错误，为此我深表歉意。因此，我们将取消西岸干线的招标。”

我强烈压抑着内心想对着他大声狂笑的欲望。

“我理解。”我尽量在尼克、乔什以及格雷格·罗斯（Greg Rose）面前保持着扑克脸。

“我们将不再继续对维珍进行此次投标的司法裁决，”大臣说，“我会很快对公众宣布，但我希望提前告诉你这个结果。”

挂上电话后，我转身看着那几张期待的脸，拍拍自己的脸，皱起了眉头。“就这样吧，至少我们试过了。”我再也憋不住笑了，“我们赢了！他们取消了招标！”我们松了一口气，我们的判断是正确的，我们的员工不会失望了，公众也能知道事情的真相

了。

我们预计在交通运输部整理好整个流程之前，我们能继续运营这条线路，但我们不知道还能运营多久，而且运营的条件是什么。我飞回英国去见见我们的员工——我希望亲自感谢他们无条件的支持。我们最后签署了管理协议，从2012年12月9日继续运营西岸干线，这个协议后来又被延长到2018年。这个新的特许经营协议中，我们将支付给纳税人的费用提高了58%，保证至少向政府支付4.3亿英镑的经营费。当我在尤斯顿车站宣布这个决定的时候，交通运输部的代表也出现在站台上——他们甚至带来了蛋糕。这和几个月前我们之间恶劣的关系相比简直是天壤之别。

特许经营权回到了正轨，2015年7月我们已经将西岸干线上服务的乘客量提高到了4亿人次。2014年和2015年我们被商务旅行大奖授予最佳铁路公司称号，我特别自豪——如果我们当初没有挑战交通运输部的决议，这两年我们根本就不可能运营这条线路。这一切说明：你永远不应该放弃你内心真正相信的东西。

成为银行家

2007—2008年英国金融危机的标志性画面就是人们在纽卡斯尔北岩银行总部的大钟下排长龙，等着从银行里把账户上的钱取出来。所以在2012年，当我们庆祝维珍金融收购了这家公司时，我觉得把自己吊在窗外这座著名的大钟前很切题的。但这差点儿酿成大祸。为了让楼下的媒体拍到精彩的照片，我向外探得太多，有那么一霎那，感觉自己要从楼顶摔下去了。还好有人从后面抓住了我的衣服，把我拉了回来。人生中总有一些时候你觉得一切都完蛋了，但最后化险为夷。其实维珍收购北岩银行就是这种情况。

整个2007年，全球经济危机的迹象越来越明显，感觉到问题的严重性后，我把自己在股市里的个人持股全部卖掉换成了现金。8月份，银行业已陷入危机。到了9月，我在内克岛看BBC上罗伯特·佩斯顿（Robert Peston）站在纽卡斯尔北岩银行标志性的建筑外，报道这家银行怎样走到了破产的边缘。一个评论员说：“银行业需要的是像理查德·布兰森这样的人来解决问题。”

“这倒说到点子上了。”我想。

10年前，1997年10月，我戴着圆顶礼帽，穿着条纹西装参加剪彩仪式，向世界宣布维珍金融的成立。我正式成为银行家。

这一切的最主要原因是罗文·戈姆利（Rowan Gormley），他在与我的第一次会面中就建议维珍进入金融业。

“我们为什么要这么做？”我问。

“答案很简单。没人信任银行，但人人都信任维珍。”

另外一个原因是杰茵-安妮·加迪亚（Jayne-Anne Gadhia），她一直负责维珍的银行业务。在维珍唯一账户累计到7万名客户以及37.5亿的贷款金额后，我们将持有的25%的股份出售给合作伙伴苏格兰皇家银行，售价4 500万英镑。遗憾的是，按照合约，杰茵-安妮和她的大部分团队必须加入到苏格兰皇家银行（剩下的其他业务继续由罗文管理）。2007年，我们已经开始提供比价网站、信用卡、储蓄和投资等各种服务。到2004年4月，我们从安保集团和亨德森集团手中以9 000万英镑的价格收购了剩下的50%的股份，从而全资持有维珍金融。我们的下一个目标是进入贷款市场，于是我很高兴能再次联系上杰茵-安妮。在苏格兰皇家银行任职时，她对弗雷德·古德温爵士（Sir Fred Goodwin）及整个公司不负责任的行为感到失望，于是她想起了我对她回归维珍的邀请。当她来电介绍了整个情况后，我只犹豫了百万分之一秒，就给她和她的团队发出了回来工作的邀约。一周内，她便带着82名员工回到了维珍。她信心十足地要带领维珍唯一账户进入贷款市场。我从内克岛给她打电话，只说了一句：“欢迎回家。”

当我在看罗伯特·佩斯顿的BBC新闻时，杰茵-安妮已经回到了爱丁堡，当时她正在斯托博城堡健康水疗中心做脸部护理，在黄瓜片掩盖下的眼睛里闪过对北岩银行相同的念头。她拿掉脸上的黄瓜片，给高登·麦卡伦（Gordon McCallum）和斯蒂芬·墨菲（Stephen Murphy）发了电子邮件，解释我们能帮助他们处于困境的客户，同时发展我们的业务。她写道：“无论如何，我们应该调研一下在金融市场谁能得到民众的信任。我保证答案会是理查德·布兰森。我知道这听上去有点儿疯狂，但是系统的断点让现在成为一个改变的好时机，我相信我们能做出点儿什么。”

斯蒂芬·墨菲和高登·麦卡伦最初对此并不大感兴趣：“疯狂”是他们对这个建议礼貌的形容词。但是在与巴林银行老板彼得·诺里斯讨论后，我们开始严肃认真地计划起来。2007年9月13日，情况的危急程度已人人皆知：自从维多利亚女王登基以来，英国的第一次银行挤兑发生了。当新闻媒体集中报道提现的蛇形长队时，我却注意到北岩银行的员工，在这种艰难的状况下仍然夜以继日地工作，这种职业精神使我很受感动，而且觉得他们应该得到更加光明的未来。

我开始秘密地和一些投资人洽谈，并组织了一个股权财团——“有奖热线”，这是我们对它的爱称。10月12日，我与杰茵-安妮以及尼克·福克斯一起前往证交所提交了我们的标书。我们承诺将为银行投资12.5亿英镑资金，并且将维珍金融并入银行业务。这对投资者来说是个不错的生意，因为他们可以在将来以优厚的条件收回投资，对公众而言这也是则好消息。我们承诺在偿还纳税人之前，不收取任何利润。我们预计维珍金融因此会在

2009年初累计亏损3亿英镑，2010年达到收支平衡，之后便开始盈利。

金融看上去风险很大吧？实际也是如此，这是维珍集团至今为止最大的风险投资。在一个我不熟悉的行业，这让我很担忧。我们的品牌能延伸到这个领域吗？银行业能否接纳我们？如果我再年轻些，我根本不会犹豫，但现在，我认真思考了各种可能性。在考虑了最坏的结果后，我决定启动这个项目。在旷日持久的谈判后，北岩银行在11月26日将我们的财团列为他们的首选投标人。之后英格兰银行和英国金融服务监管局也都将我们列为首选投标人，看起来局势不错。

但在银行业没有什么事情是简单明了的，特别是扯上政治的时候。2008年1月，时任英国首相戈登·布朗（Gordon Brown）邀请我参加他访问中国的贸易团，同行的还有其他英国商业领袖们。维珍正计划在远东地区扩张，所以我很愿意参加。贸易团有40名记者随行，他们很快把事情定性为“布兰森和布朗的甜蜜交易”。到了酒店，我还没来得及换衣服，我和戈登的手伸进对方荷包的漫画便出现了报纸上。实际上，在飞机上我和戈登总共只说了一句话，但是这种误解是解释不清了。

当我急匆匆地去人民大会堂发表我的演讲时，英国自由民主党的副主席文斯·凯博（Vince Cable）却在下议院利用议会特权宣扬我不适合经营银行的言论。不管我适不适合，这种认为我会运营管理银行日常业务的想法根本就是无稽之谈。我可从来没打算

自己亲自做，我为此组织了出色的专业队伍负责维珍金融的具体工作。无论如何，凯博先生认定我是在把国家推入危机，把金钱捞入腰包。

凯博不仅仅从原则上反对这一交易，他还针对我个人。我的过去被翻出来了。我19岁的时候，犯了这辈子最愚蠢的错误，将本应出口的唱片卖给了英国消费者，而且还没有交税。我被抓了，被扔进监狱里过了一夜，而且被罚了3倍税款的罚款。皇家税务与海关总署并没有提起诉讼，我也没有被记上犯罪记录，但是我发誓再也不做任何让自己晚上不能安心入眠的事情。我想将这个故事分享出来，这样别人能从中汲取教训，而我没有什么不可见人的秘密，并且可以牢记这件事。但是，36年之后，还记得这件事的并不止我一个。

后来辩论的话题变成了是否应该将北岩银行国有化，我仍然坚信政府会做出对北岩银行以及国家最好的决定。随着外界对我们压力和批评的增加，政府要求我们提高保证金，再多投入价值2亿英镑的股本权证。于是这笔交易的风险急剧增加，而预期回报则迅速降低。不出意外，在这种情况下和我们竞争的私人财团纷纷退出，但我们还是坚持了下来。

2008年2月17日下午2点整，戈登·布朗和阿利斯泰尔·达林（Alistair Darling）一起宣布了将北岩银行国有化的消息。讽刺的是，这件事起源于我，但我居然是从BBC直播新闻里看到这则消息的。我在进程初期见过财政大臣达林，他向我保证会亲自告知我最终决定。而现在我却是从新闻中得知这个消息。我给维珍集团负责这个项目的帕特里克·麦考尔打电话。

“我们这事儿没戏了——他们国有化了。”我说。

“别开玩笑，理查德。我可不会相信。”他以为我在逗他。

“我说的是真的，打开BBC一台。”

帕特里克打开电视看到了关于北岩银行的消息，却仍然不相信：“你是怎么串通BBC一起来骗我的？”

最后，戈登·布朗给我打电话解释他们的决定，并且要求我不要小题大做。我气得冒烟儿，挂了电话马上开始写一篇言辞激烈的评论，批评唐宁街的不正当交易。但在我点击发送之前，我恢复了理智，因为我发现这样做没什么好处——彻底毁掉双方的关系对谁都不好。于是我跳上一艘从内克岛到莫斯基托岛的小船，去看看我们在那儿进行的可持续性项目。当丹尼尔·卡曼博士（Dr. Daniel Kammen）给我讲解太阳能板的计算机模型时，我的思绪却在别处。

我打断他说：“我刚刚听说他们把北岩银行国有化了，如果你不介意的话，我想找个地方一醉方休。”

乔纳森·考尔德（Jonathan Calder）在《新政治家》里写道：“戈登·布朗可能领悟到我很久之前就明白的道理，世界上没有什么比让处女（维珍）失望更危险的事情了。”他的玩笑还不算离谱。虽然我们对没得到北岩银行很失望，但我们仍然继续推进维珍金融的其他项目。我一直在寻找扩张品牌的新机会，虽然一些机会刚刚崭露头角的时候并不那么令人兴奋。2000年中，许多人开始对高盛准备投资的一种新债券感兴趣。我从来没听说过

这个，而且觉得它很难懂，它需要投入的资金数量也让我犹豫不前。我们觉得应该多花点儿时间来研究清楚细节。了解得越多，我越怀疑它会对我们的品牌造成伤害，最后我们决定不参与其中。

后来我完全忘了这个债券，直到房地产市场的借贷危机让整个金融世界陷入混乱。一夜之间几乎所有的人都在讨论次贷。很多专家都把金融危机的原因归结于次贷，而且高盛也被美国证监会处以5.5亿美元的罚款。除了支付华尔街公司历史上第二大罚款外，高盛还不得不承认他们关于次贷的资料——当初我们看过的资料——由于信息不完整造成了对投资者的误导。这也及时提醒了我一个道理：对于任何一笔交易，如果你感觉不对的话，请相信你的直觉。

回头看，2008年北岩银行的投标失败其实是塞翁失马。那次投标之后，我们集中精力拓展维珍金融的现有业务，我们的国际品牌也在全球范围内扩张。但当新的保守党执政之后，财政大臣乔治·奥斯本在2011年6月宣布将北岩银行公开出售。我们决定再次进入竞争。我们大手笔出价7.47亿英镑——对一个航空公司老板来讲，这个价钱还不错。我们策划了很好的方案，这次政府同意了。

2011年11月，维珍金融收购北岩银行的消息宣布了。这笔交易让我们一夜之间扩大了规模：2 100名员工、75家北岩银行支行、100万名客户、140亿英镑的贷款规模以及160亿零售储蓄业

务。我们之前就已经有了信用卡、投资及保险业务。这种合并意味着我们有了继续发展的平台，而且也不用裁员。我们承诺不做任何强制性的裁员。现在我们准备成为银行业强大而稳定的挑战者，好好地给那些大银行一点儿颜色看看。

我们将纽卡斯尔作为储蓄业务和贷款业务的运营中心，并积极地融入当地文化。我到戈斯弗斯维珍金融办公室去与员工们见面，然后去爱丁堡见更多的员工。

在我们的交易签署几小时后就是纽卡斯尔联队和曼联队在本赛季最重要的一场比赛。我们赶去当地的印刷店，印了一些公司标志，贴在纽卡斯尔联队球衣的前面。阿兰·帕德鲁是球队经理，这对我们来说是个好消息。他在1990年是水晶宫队的球员，而维珍赞助的第一个球队就是水晶宫。那时候，我们只有一架从盖特威克机场飞出的飞机，所以我想出了各种办法扩大维珍航空的知名度。我们得知水晶宫临时通知要找一个赞助商，于是我们提出给球队赞助一万英镑——这个数现在连球员一天的工资都不够。那个赛季不被看好的水晶宫在伊安·赖特和马克·布赖特勇猛的带领下，一路突击进入了英超联赛决赛。胸前飘着维珍标志的水晶宫队最后把曼联紧逼到了重赛。我平时并不是一个足球迷，但目睹了怀特（Wright）在温布利球场的神勇表现仍让我疯狂地欢呼。进入重赛意味着球队将得到更多的媒体报道，这估计是我们花得最值的一万英镑了。时间快进到2012年1月，天空卫视体育频道直播纽卡斯尔队以3：0的比分击败曼联队，所有观众都知道维珍金融成立了。

现在我们在伦敦高街有了很多门店，我决定这些门店的设计

要与传统银行的截然不同。我很讨厌银行柜台上把客户和柜员隔开的玻璃，希望维珍金融能和维珍唱片以及维珍大卖场一样，成为人们能舒舒服服放松或者和朋友见面的地方。买金融产品的体验不应该比买一张唱片的体验差吧？

“我们能不能把所有支行的玻璃隔断都拆掉？”我问杰茵-安妮。

“那个玻璃隔断是出于安全考虑，可以防止银行被打劫。”她解释说。

但我没被说服：“我们上次被抢劫是什么时候？一般情况下银行会有多少现金？”最后银行团队妥协了，我们拆掉了玻璃隔断，所有的支行营业部都敞亮起来。

杰茵-安妮提起她很多年前去过爱丁堡一家苏格兰皇家银行的女性专属营业部。那里看上去像茶室一样，有免费的饮料、舒缓的音乐，甚至连扑热息痛片都有。这里只对女性顾客开放——所有的工作人员也都是女性。看上去有点儿性别歧视，但也有很多值得借鉴的地方。我们决定模仿维珍航空的贵宾休息室，成立维珍金融贵宾休息室，让人们的银行体验与以前大不相同——所有的银行业务并不在休息室进行，这里只是给大家见朋友，享受免费饮料、小点心和Wi-Fi服务，以及在忙碌的一天放松一下或让孩子愉悦玩耍的地方。我们在这里办读书活动、展览、慈善活动，甚至还放了一架大钢琴来纪念维珍的音乐传统。说到底这是一家私人俱乐部，而入门的门槛仅仅是成为维珍金融的客户。

绝大多数的客人都很满意我们做出的努力，从而成为我们银行的忠诚客户。但调查发现，在我们有提供贵宾室的营业部，销售额比其他地方高出300%，可别告诉我们的竞争对手。一位年轻的女企业家杰西卡·班尼斯特经常把小孩带到诺里奇的贵宾室，然后在那里完成工作。她在2015年给我写了一封信总结了她的感受：“我感觉得到了很大的支持和理解，而且有种归属感。我把自己所有的账户都转到了你的银行，因为我想支持你的理念，我还告诉周围所有人关于维珍金融贵宾室的故事。”没有其他哪家银行能得到这样的评价。

杰茵-安妮在之后几年的时间里将维珍金融各方面整理完毕：员工士气高涨，客户蜂拥而入，业务继续扩张。2012年7月，我们从政府收购了价值4.65亿英镑的贷款资产——这是北岩银行遗留下来的坏账。一位记者问我为什么要收购坏账——“当然是为了让它变好啊！”我回答。2013年1月后我们继续投资收购了美信银行价值10亿英镑的信用卡业务，第二年还继续追加了3.63亿英镑的投资。

我们的小银行在成长。

对抗“两千磅重的大猩猩”

我经常被问到的一个问题：你最喜欢哪家公司？公司的创始人就像父母一样，不能偏爱某个小孩——要平等地爱每个孩子。但如果你为我保密的话，我会承认维珍航空一直在我心目中有着特别的地位。如果没有维珍航空，你能想象60多岁的我还在经营唱片公司吗？以维珍航空为出发点，我才得以建造这个我生活、热爱并且愉快享受的世界。正如我在2012年所言：“我们没有离开的计划。维珍航空从28年前只有一架飞机时，就是我的小宝贝，且始终是最心爱的一个。”

20世纪中叶，发生了很多事情，我很欣慰的是投入最多时间、精力和热情的航空公司逐渐稳定下来，其业务连续数年增长。不过在这一片和平的背后，也有隐患在滋生。2007年，英国民航局联系我要求会面——这已经很奇怪了，当民航局官员要求我发誓保密的时候，我确信肯定发生了什么。

这位官员告诉我维珍航空有几个员工与英国航空的人串通勾结，被管理层发现并向民航局举报。

“这不是开玩笑吧？”我转身问维珍航空的首席执行官史蒂夫·里奇韦。

不会有人蠢到忘记行业内的黄金守则——除非有正式流程，否则绝对不要和竞争对手私下交流。我震惊了，我事先对此一无所知，这种事情必须马上停止。事实是，这次并非玩笑，所有的指控都有真凭实据：这些人密谋的是长航线上的燃油附加费。这次事件中维珍航空因为在第一时间向民航局报告，所以得以豁免，但我却仍然对发生这样的事情感到非常不安。英国航空涉事人员有的被开除，有的甚至面临牢狱之灾。英航还被公平交易办公室罚款1.215亿英镑。此后，美国司法部又对他们处以1.48亿英镑的罚款。

几年后，威尔·怀特霍恩得知当年英航的管理层比我们晚24小时发现此事，而且他们的律师也准备向民航局报告。英航一位退任的董事会成员告诉威尔：“你们做得对。”从这件事中我们得到的教训：即使是在不经意的情况下，也不能与竞争对手交流。

我认为在这件事上维珍航空和英国航空都有错，不过此后英国航空决定与美国航空合并之后，我们两家的路渐行渐远了。过去10年中，英航一直试图与美国航空结成联盟，而我们则一直反对。如果结盟成功，他们可以根据美国法律获得反垄断豁免保护，双方可以合法建立价格垄断，打击竞争对手，最终导致维珍航空破产。

如果哪天我当上国王，我一定要更严格执行竞争法。我认为小规模也可以很美，而且竞争越多，对消费者越有利。英航的企图是利用美国法律的规定，合法地与美国航空联手进行垄断价格和航班时间，同时分享市场与运营数据，通常情况下这些在英国属于违法行为。这可不是什么圣洁联盟，虽然英航强力游说，但

因为我们的强烈反对，政府也坚持反对，最终否决了英航的两次结盟申请。

但2008年9月，英航和美航的联盟又被提上日程。因为当年3月，《开放天空》协定生效，欧盟和美国的任何航空公司都可以在欧盟和美国间执飞任意航线。按照这一协定，英航和美航的结盟并不会导致竞争垄断。但实际上，两家的联盟会让所有竞争对手的运力都相形见绌，会制造出一个极不公平的竞争环境。同样，这也会给英国经济造成影响，因为在不公平的竞争下，只有少数航空公司能在希思罗机场运营，这必定会影响希思罗机场作为整个欧洲最大空中交通枢纽的地位。我们手里有证据，我们的理论也是人人都能懂的常识，所以我们决心要阻止这次交易。

然而英航新任首席执行官威利·沃尔什（Willie Walsh）却决定把战火变成我俩的私人恩怨。我不记得哪里得罪了他，但从一开始他就针对我。我私下并不认识威利本人，但我知道他代表的公司想把我们搞破产。于是我们采取了我们认为最好的方式还击——把英航的诡计曝光出来。

我在希思罗机场揭开了“英航和美航没戏”宣传活动的序幕——将这句广告标语刷在了我们的飞机上，还在世界各地投放广告。因为如果他们的交易成功，就会将已经接近垄断的英航变成完全垄断的英航和美航联盟，他们将在主要航线上占据绝大多数市场份额：如希思罗到达拉斯和沃思堡航线100%的份额、到波士顿航线80%份额、到迈阿密航线70%份额、到芝加哥航线67%份额，以及到纽约肯尼迪机场航线62%的份额。但让我意外的是，他们的政府游说还相当成功。

2009年8月，在英航和美航联盟申请书递交一周年的纪念日，我给奥巴马总统写信，提醒他这种合并会给消费者带来的危害。我写道：“你的政府已经处在美国航空竞争法规的决定性时刻，在美国历史上，还从未出现让日后的竞争门槛变得如此之高的反垄断豁免交易，以后要想出现新的竞争者，几乎是不可能的了。现在，消费者们眼巴巴地望着你，希望你能优先考虑他们的利益。”

但这一次他没有出面干涉。此后我在白宫与奥巴马总统有短暂的交流，但我们的讨论集中在长者会、国际关系以及其他政策上。

维珍航空并非唯一一家面临困境的航空公司。在地球另一边，维珍蓝在澳大利亚竞争激烈的航空市场中也举步维艰。

在我们确立维珍蓝的规模时，一直小心确保公司的灵活机动。在安塞特航空的鼎盛时期，他们有1.6万名员工，共运送了1 000万名乘客。而当我们运载的乘客量达到1 500万的时候，我们仅有4 000名员工。我们已经成为休闲度假市场的主力航空公司之一，我们的客户服务、可靠性，以及维珍标志性的趣味，已经得到乘客的广泛认可。

而我们主要的竞争对手澳航，则成立了廉价航空公司来打压我们。我们采取的还击方法是提供多样化服务、开发新市场以及进攻商务旅行市场。如果不反抗，维珍蓝很有可能被挤出市场，

所以我们绝不能坐以待毙。布雷特·戈弗雷并不赞成我的观点，所以他选择辞职。不能再如之前一样和这位朋友紧密合作让我备感忧伤，不过我们仍然是朋友，而且共同拥有宁静岛^[1]，他永远是维珍家族的一员。

当我们开始寻找布雷特的继任人时，最合适的候选人居然来自最出乎意料的地方。约翰·博尔盖蒂（John Borghetti）是澳航的二号人物，他在澳航工作了36年，一步步做到今天的位置，很多人都相信他会是澳航的新任首席执行官。但是，艾伦·乔伊斯（Alan Joyce）最终获得了这个职位。我一见到约翰就知道他了解团队的重要性，也认识到维珍品牌的重要性。他是自学成才，在最艰难的时候靠在父亲的咖啡店打工养家糊口。至于维珍蓝的发展方向，除了商务旅行市场外，他认为地区市场以及包机市场也应该是未来发展的方向。

对维珍蓝来说，最大的挑战就是通过建立国际合作将一个本土航空公司发展成国际公司。我们扩大了现有的代码共享协议——两家或者以上的航空公司共享同一个航班，而且与强大的合作伙伴，如阿提哈德航空、达美航空、新西兰航空、新加坡航空、夏威夷航空以及维珍航空、维珍美国航空等建立了新的代码共享协议。现在维珍蓝的乘客可以通过代码共享，飞往世界上450多个目的地。由此，我们把维珍蓝变成了世界上第一家虚拟国际航空公司，这个模式现在被其他航空公司广泛模仿，并且改变了整个航空业的经营模式。有人说这就像把易捷航空变成英国航空一样。我并不想让维珍蓝变成这两者中的任何一个，我想让维珍蓝特立独行。

有次，我在国家商务旅行协会活动上有一个演讲，我邀请了我们所有航空公司的首席执行官到休斯敦参加这个活动。约翰从悉尼飞来向我汇报他的新计划，包括新的公司标志、制服、客舱设计、会员计划以及最重要的，即新的公司名字——维珍澳大利亚航空公司。现在我们的航空公司已经与数年前我们创立的维珍蓝大相径庭，除了我们出色的员工和服务之外。仅仅6个月后，我们的盈利增长了118%，而且来自政府和公司的销售收入——这是我们的主要目标——增长了81%。我们新增了50万会员，并且每天都有1 700名新会员加入。

重新品牌定位后的维珍澳大利亚航空已经成为现代商务旅行和休闲旅游的一个主要竞争对手，我把目标告诉了团队：成为澳大利亚排名第一的航空公司。特别是在我们开始提供全舱服务后，开始占领澳航主导的市场，澳航也公开表示说绝对不会让他们的市场份额降到65%以下。但从我们手里的数据，我们知道他们已经只剩不到65%的份额了。澳航太自大了，现在他们终于意识到我们是要严肃地进入主流市场，战火已经燃起，他们决心不惜一切代价地阻止我们的发展——澳航采取亏损的策略，在我们运营的航线上将他们的份额增加一倍。

在2011年10月澳大利亚德比日，澳航的首席执行官艾伦·乔伊斯举行了一个临时记者发布会，宣布即时起取消所有澳航国内和国际航班，“我重复一次：我们所有的航班都取消！”他面对所有的记者时说。

这次航班取消是因为与工会在失业和工资上的纠纷，导致10万多名旅客滞留。我让维珍澳大利亚公司自己决定：是趁着澳航

停止运营的时候涨价，大赚一笔，还是想办法来帮助受困的群众。我很怀疑澳航怎么会如此毫不在意地得罪自己的乘客，而让我们有机可乘。我认为相比坐地起价，更重要的还是做正确的事，于是我们行动起来帮助滞留旅客。我们从伙伴航空公司调来额外运力、请求休假的员工回来上班，尽可能多地将滞留乘客运送到目的地，我们还给有紧急情况的乘客提供免费机票。很多以前澳航的忠实客户借此机会亲身体验到了维珍的服务，并且成了维珍的客户。

澳航继续采取非常激进的手段，我们也开始挽起袖子准备大干一场。我们一直在计划价值2.5亿澳元的融资，让我们的合作伙伴新加坡航空（是的，我们的竞争对手在这时已经变成了我们的投资人）、新西兰航空及阿提哈德航空提高他们的持股份额，这样我们也能有足够的现金流来进一步提升服务水平。对这样一个完全合理的商业行为，艾伦·乔伊斯的反应却是向澳大利亚联邦政府和新南威尔士政府提出抗议。他宣称：这些“外国资本”是要“恶意扰乱”澳大利亚的航空市场。事实上，这只能说明澳航不愿意有竞争，不能接受时代已经改变的事实，却还希望政府能帮他们保住过去的垄断。还好，收购事务委员会拒绝了他们的抗议，所以我们的交易继续进行。

当澳航的信用评级降到“垃圾级”、股价跌到历史最低点时，他们开始寻求政府的帮助，申请政府提供债务担保或者30亿澳元的无担保贷款。我觉得联邦财长乔·霍基（Joe Hockey）应该不会接受这个申请，但让我非常诧异的是，他好像还挺支持这项提案的。他把维珍澳大利亚描述成“两千磅重的大猩猩”在欺负弱小的

澳航。在他眼里，好像澳航根本就不曾面临严重的经济危机，他只是不想让澳航的垄断地位被撼动。其实澳航因为管理不善而陷入困境是很明显的。如果一家公司运营不善，就应该让更好的公司取而代之；如果政府会出手拯救澳航，那么它能保证也拯救其他航空公司吗？

澳航一直以来就是澳大利亚的国家航空公司，况且有着庞大的机队及主要市场份额，这只飞行袋鼠^[2]真的需要助推吗？我在新闻集团的《澳大利亚报纸》上买下整版广告陈述我们的观点：“全世界的商人在投资澳大利亚之前都应该三思，因为政府会干涉那里的商业行为。澳航在过去数年多次向投资者申请展开对我们的运力大战，但都被否决。现在澳航转向纳税人，希望借此脱困。”相比为澳航提供债务担保，政府更应该督促澳航整理好内部经营。

从目前情况看，澳大利亚政府很有可能出手拯救澳航。但乔·霍基渐渐对他们有意见了。这事儿最初是因为澳航取消了乔·霍基的航班，结果导致他出席新闻发布会迟到了。《悉尼先驱晨报》称：“这可能是历史上最昂贵的一次航班取消。”

他告诉现场的媒体：“我首先对迟到的事向大家道歉，我现在不想谈论航空公司，特别是当他们申请的债务担保估计不会被批准了，因为今天他们取消了我的航班。”后来他接着说：“我告诉你们，维珍是一家特别棒的航空公司。谢天谢地今天我的航班被取消后有机会搭上了维珍的飞机。”维珍可是相当愿意帮这个忙的。

辩论越来越激烈，我也花了更多的时间来陈述我们的立场。我会在半夜爬起来接受澳大利亚媒体的采访，给政府官员写信，给约翰及他的团队出谋划策，并且深入研究其背后的数据和事实。最后，在2011年3月3日，澳大利亚总理托尼·阿博特（Tony Abbott）宣布了政府的决定。

“我对澳航参与竞争并且蓬勃发展很有信心，”阿博特说，“但是我认为最好是在没有政府的牵制和支持下竞争、发展。”

我大大地松了口气，他们终于理智地决定不为澳航提供债务担保或者30亿澳元的无担保贷款。阿博特先生正确地指出，为航空公司解除债务或者帮助一家航空公司打败另一家并非政府的责任。澳航唯一需要的是有效的管理团队，他说“如果回头看看澳航过去10年的历史，这家公司大部分时间是有很高盈利的。这也证明，在管理有序的情况下，澳航能胜任竞争且蓬勃发展，而非苦苦挣扎求生。这个决定也表明了政府的立场，大家相信政府并非是为了自己的钱包。”

很高兴能听到阿博特先生说维珍澳大利亚和澳航一样属于本土航空公司。虽然我本人并非澳大利亚籍，我的父母也不是（顺便说一句，澳航的很多股东也不是），但是维珍澳大利亚从首席执行官到员工，有数千名澳大利亚人。所以两家平等的航空公司得到不同的政府支持是不合理的。

艾伦·乔伊斯对此的反应让我挺满足的：“在澳大利亚航空史上发生任何神奇的事情都不奇怪。”终于，我们在这件事上有了相同的看法。

回到维珍航空，当英航和美航的合并被批准并开始进行后，我们在考虑应该如何应对。我们需要在美国有我们自己的“两千磅重的大猩猩”来平衡这个市场。达美航空是美国最大的航空公司，2012年12月11日，他们收购了新加坡航空持有的49%的维珍航空股份。

新加坡航空是很好的合作伙伴，但我们需要达美航空提供的更广的航线网络以及更多的美国目的地。作为回报，我们提供我们的品牌、客户服务经验、出色的员工以及创新精神。和我们一样，达美航空的经营原则也是将员工和乘客放在第一位——只有员工和乘客都满意，下一步才考虑股东的利益。达美航空希望能在希思罗机场有更强的运力，以便在跨大西洋航线上与美航竞争。此外，他们也很看重我们的经验。这笔交易与英航和美航为了维持垄断而建立的联盟不同，我们的联盟是为了平衡竞争市场。我们终于有了可以与英航及其他大型航空公司相抗衡的目的地网络。（2017年7月，我们同意与法航—荷航以及达美航空、意大利航空进一步结成合资联盟。）

猜猜谁会不高兴？威利·沃尔什气得把玩具扔出了他的婴儿车，并宣称维珍航空活不过5年时间。

“我不明白为什么达美航空愿意运营维珍品牌，如果这样的话，达美的品牌怎么办？”他说。

威利可真是信口胡言——我可没有让维珍航空关门的计划，达美也是一样。在我们的联合发布会上，一位记者问达美航空的首席执行官理查德·安德森（Richard Anderson）是否赞同威利的

看法。

“不！这让我气得肺都要炸了。”他说。他之所以投资维珍正是因为维珍的品牌。

威利接下来便开始对我进行个人攻击，编造我将退休的新闻：“我看不出这个家伙在行业里有什么拿得出手的成就。我可不像尊重行业里的其他人那样尊重他，这就是我个人的看法。”

虽然我经常对这类事情一笑了之，但如果竞争对手跨过底线，我就会尽全力保护我的团队。所以我向威利发出了挑战：如果维珍航空5年后仍然飞行，那么英航就要拿出100万英镑分给维珍的员工。如果维珍航空5年后关门大吉，那么我个人拿出100万英镑分给英航的员工。他的回应很幼稚：他不同意100万英镑的赌注，而是建议把赌注改为赢家朝输家下身踢一脚。

“威利·沃尔什提议的事真是既让人痛苦，又显得幼稚，”我在博客里写道，“但我还是愉快地接受。英航偷偷地踢我们下半身也不是一年两年的事儿了，但我相信这次情况会反转。”

我提出输家同时向赢家选择的慈善机构捐赠100万英镑，这样这个赌局除了傻傻的行为外至少可以对社会有些裨益。我期待着2017年12月威利来到我们总部。如果威利想要多生几个孩子的话，那他可得在那之前加油了。

发生了如此多的变化之后，这更像是个绝佳的时机在维珍航空的领导位置上注入了新鲜血液。在出色地领导了维珍航空9年后，史蒂夫·里奇韦将重任传给了克雷格·柯里格（Graig

Kreeger），后者在美国航空工作过27年。他了解维珍的品牌，也有足够的业内知识保障我们和达美的合作顺利进行，以及有能力领导维珍航空完成机队、航线和服务的转型。

选择合适的首席执行官对公司至关重要，如果选错了人，即使是历史悠久的公司也会被搞垮；选择合适的合作伙伴就更困难了，因为信任和理解都需要很长的时间才能建立。和达美的合作中，最初让我比较担心的一点是达成协议所花的时间太短了——从有这个想法到签约只花了三年半。如果我再年轻些的话，可能耐心会更差一些。但现在我深深体会到耐心的重要性——我们需要时间来了解合作伙伴，以此建立成功合作的基础。在谈判过程中，达美发现合同中有一个漏洞，这会导致如果遇到燃油价格波动，达美能从中占到维珍的便宜。在我们提起这个话题前，他们就主动提出并且解决了这个问题。这是真正的合作伙伴的表现。我相信这种合作关系会持续到我百年之后。

对所有的生意来说，在合作中有些幽默感是相当关键的。我第一次去亚特兰大达美航空基地时，我和理查德·安德森站在台上面对达美员工，我发现他系了一条很丑的波点领带。我拿出口袋里的剪刀，偷偷地走过去，一刀剪断了他的领带。当我举起这条领带，宣布我们的合作是“无领带区”，理查德和我都笑得直不起腰来。

几个月后，理查德来到芝加哥参加我们维珍酒店的开幕仪式时，他发现酒店的餐厅“里奇小姐”（餐厅名字是我对易装爱好的致敬）有一片很大的区域是用剪断的领带装饰的。这次他可是有备而来的。他走进会议室的时候脖子上挂了一条很特别的领带：

一条锁子甲做的领带，就像亚瑟王的盔甲一样。我试图剪断它却徒劳无功，只能发誓下次开会时带一把电锯去。

[1] 宁静岛，位于澳大利亚的一座心形岛屿。——译者注

[2] 飞行袋鼠，澳航的标志是一只袋鼠。——译者注

带上全家去冒险

“天气很冷，而且会愈来愈冷。现在还能忍受。霍莉和山姆与其他船员合作得不错。”

这是2008年10月22日18:23:03，我第一次发推特。我不知道自己到底在干吗，也不知道这是什么东西。那时，相比社交媒体的林林总总，还有其他更重要的事情需要我操心。我们身处海洋中央的一艘小船上，正在试图打破驾驶帆船横跨大西洋的最快世界纪录，我需要集中精神。

这次跨洋活动的主要目的是为了提升维珍金融在英美两国的知名度，同时希望这次伟大的冒险能再次创造一个吉尼斯世界纪录。这次和我一起冒险出行的人很特别——他们是之前在出发前和我吻别、祝我平安的孩子们。我一直想和家人一起完成一次冒险挑战，现在终于做到了。

虽然我欢欣雀跃，但这对琼来说却是最难的一次，因为拿生命冒险的不仅仅是她的丈夫，还有她的孩子们。就像以往我进行环球热气球飞行前她对我说：“如果你死了，是你自找的，我不会去参加你的葬礼。”在孩子们还小的时候，每当我去参加热气球飞行，琼还得在孩子们面前装得很坚强。对于这次我们一起出

发，她的态度和以前一样——谨慎地支持。

“我不可能阻止任何人去做他想做的事情，”她对一个船员谈起她的感受，“我必须相信这次活动背后的支持工作，而且相信他们能平安归来。同时要保持乐观，每当你有了一个悲观的想法，你一定得找到一个乐观的想法来替代它。”直到我们回家后才知道，琼有次惊恐发作，因为担心我们三个人同时丧生大海。

其实我们都没有预料到这次行程的风险。因为我们有非常值得信赖的队友，英国美洲杯起源队的队员们。他们中有三名在那年的北京奥运会获得了金牌，而且其中的本·安斯利（Ben Ainslie）之后还成为第一个连续在五届奥运会帆船项目获得奖牌的运动员。有这样的队友，我们不仅觉得安全，而且很有信心打破之前6天17小时52分钟39秒的横渡纪录，成为横跨大西洋最快的单体帆船队。当年前他们找到我的时候，我马上就答应了。虽然我之前已经打破了不限船只横跨大西洋的最快纪录，但还从来没想过驾驶帆船来挑战，更何况是和我的孩子们一起参加，这对我来说太有吸引力了。

当我们在纽约等候适宜的天气时，我还没怎么考虑过风险的问题。最后我们终于等到了适合航行的天气，但这后面有一个隐患——一场巨大的飓风紧跟其后。我们分析认为，如果有台风在后，其风力能加快我们的航行速度，但前提是我们没被台风摧毁。帆船在最初的24小时航行时发出很大的声响，就像随时要倾覆一般。船的龙骨受到了极大的压力，时不时就要侧翻。虽然我

们都被拴上了安全绳，但我担心一个大浪就会把我们打下海里。

虽然行程艰难，但是我们的士气高涨。特别是山姆，他好像一上船就掌握了航行技巧，自始至终都很享受。我们剩下的人就没那么顺利了，因为组织者低估了淡水的消耗量，所以船上的淡水不足，我们只能喝甜甜的罐装汽水，这导致所有人的胃里都不大舒服。霍莉和我尤其难受。我从没感觉病得这么难受过，而且非常虚弱。在很多极端艰难的条件下，我都在船上待过且毫无问题，但这次我的身体没能撑住。而这时，山姆还能愉快地把尝起来像狗粮的干粮狼吞虎咽下去，而霍莉就在他旁边的水槽呕吐。我们都坚持下来的绝招就是——要在精神上准备好，每次多坚持一分钟。

在海洋上，情况经常瞬息万变。当我们感觉已经无法坚持时，不得不放弃挑战。我们本来已经比预计超前，但一个大浪冲上来，带走了我们的一艘救生艇。奥运英雄本·安斯利大声朝我们发出指令，看着暴风雨撕扯着我们的主帆，大家的肾上腺素急剧飙升。很快我就意识到，我们处于极度危险中，当我看到山姆和霍莉担忧的表情，心里害怕极了。

还好，经验丰富的船员们迅速采取行动，我们改变了航线，完好无损地驶出了风暴圈。与其和风暴搏斗穿越大西洋，我们决定改变航向朝百慕大前进。之后的12个小时，我们顺风而行，非常惬意。绝佳的航海天气继续着，我们的病痛都消失了。我和孩子们坐在船顶，享受着人生中美好的时光，这让整个旅程物有所值。

两周之后，我得知维珍金融的船因遭遇恶劣的天气而倾覆的消息——船的龙骨折断了。回想起我们在大西洋中央的遭遇，我不寒而栗。也许就差那么一点点，我们将无法再参与任何挑战、维珍金融将不复存在、我也不能享受天伦之乐，当然你们也没机会读到这本书了。

当我问霍莉和山姆是否享受这次航行时，我看到了他们脸上浮现出那种熟悉的、渴望挑战的表情。面对挑战就是这样，你一旦尝到个中滋味就欲罢不能。不难想象我的两个孩子都渴望冒险，而且我最珍贵的回忆正是和他们一起冒险时留下的。

2014年，我加入了山姆组织的从伦敦到马特洪峰的1 000英里挑战。维珍奋斗挑战是山姆和我的侄子诺亚（Noah）在2012年我们攀登上勃朗峰后产生的一个想法：仅使用跑步、划船、骑自行车、步行以及攀登这几种手段，完成从伦敦到世界上尤为险峻的山峰之一——马特洪峰的挑战。诺亚和山姆召集了一个10人的核心队伍，以及沿途参与的350名选手（包括我）。这次挑战活动将筹集到75万英镑的慈善基金以帮助英国的年轻人在考试之外有更多绽放青春的机会。

2014年4月20日，挑战者们出发时，我母亲担任了起点的发令官。我在瑞士加入他们之前，队伍已经完成了三个连续的马拉松，在横渡英吉利海峡时遭遇了飓风贝莎的余威，还从法国开始骑了100多公里^[1]自行车进入瑞士。我的全副骑行装扮给了他们一个惊喜。在骑往韦比耶的路上，小山丘渐渐变成了大山，这是一段特别艰苦的爬升路段，想起上次横渡大西洋的尝试时，山姆

提出要助我一臂之力。

“我今天会压着速度陪你，爸爸。我们互相帮助骑上山顶。”

他不知道我可是有备而来的。“我没事，山姆。”我告诉他，“我最近有特别的训练。你到前面带队吧，不用担心你老爸。我们山顶见。”

山姆可能是担心我那过时的自行车——或者更直白点儿——担心我的老胳膊老腿。我不知道到底他是怎么想的。本地人告诉我们骑上山顶的最快纪录是25分钟，我们预计花费1.5小时。最初10分钟我在队伍最后面挣扎，不过我突然爆发神力。当我飞速超过温布尔登网球冠军玛丽昂·巴托丽（**Marion Bartoli**）时，她的脸上露出了不可思议的表情。韦比耶当地最著名的健身教练竭尽全力也无法保持我的速度，他也万分疑惑。最后我一言不发地超过了队伍最前列的山姆，只用了24分钟就到达了山顶。当山姆一个小时候后抵达山顶时，我全身唯一酸痛的部位就是我的脸，是因为笑得酸了。山姆已经精疲力竭，而且对被老爸赶超这件事情百思不得其解。直到他答应给我一件波点针织衫，承认我是大山之王后，我才告诉他我的小秘密：我骑的是一辆特制的电瓶车。我像兰斯·阿姆斯特朗（**Lance Armstrong**）一样偷偷摸摸地把电瓶藏在了坐垫下的奋斗挑战标志下面。

“你这个浑蛋！”山姆笑着说。

那天晚上我们在韦比耶组织了一场相当特别的仪式：我将向玛丽昂·巴托丽求婚。2013年的11月，玛丽昂来参加内科岛杯网球

赛期间，我们交往得很顺利。但是在玩沙滩网球时，玛丽昂不小心把温布尔登公开赛的冠军戒指弄丢了。我拿出了可靠的金属探测器（岛上可是有很多正牌加勒比海盗当年埋藏的宝藏）开始寻找她的戒指。我们掘地三尺却一无所获。6个月后我们终于找到了它，所以今天我决定将它戴在玛丽昂美丽的手指上。我把所有人都召集到一起后，我朝她单膝跪下。我不知道琼会怎么想，但玛丽昂的未婚夫看上去一头雾水。

我们第二天早上继续上路，开始为期7天的徒步前往采尔马特的行程。第一天我们攀登到蒙特堡度假小屋，神清气爽地遥望大孔班山。到了第三天，路途更艰难，狂风迎面吹来，大雨瓢泼而下。随着能见度越来越低，周围不断有石头从山上滚落到路上。暴雨和不断升高的地势让每个人都越来越紧张，担心我们在小心翼翼地绕过岩石时引发雪崩。但所有的辛劳都是值得的，当我们登上顶峰那一刻，太阳神奇地露脸了。这一刻永远留在我的记忆中：大家都一言不发，沉浸在大自然的奇迹中。太阳出来后，行程变得容易多了，所有人都毫发无伤地到达了采尔马特。这时，宏伟的马特洪峰耸立在远处，那是我们最后的挑战。

马特洪峰的大本营旁有一座美丽的教堂，后面的墓地埋葬的都是登山者的遗骨。“奋斗者”们凌晨3点就从拥挤的小木屋出发，开始了危险的攀登。天上的星星照耀着山姆、诺亚和其他队员前行的道路。天气越来越差，山姆本来是队伍里身体最壮的，但是他却产生了严重的高原反应，只能躺在雪地里呕吐。但是，已经行进到这一步，他决心竭尽全力和他的表兄一起到达终点。他的向导——曾经11次登顶珠峰的登山运动员肯顿·库尔（Kenton

Cool），在离山顶还有200米的时候建议山姆撤回大本营。但终点已经近在咫尺了，山姆决定继续前行。

我乘着直升机心急如焚地在上空盘旋，把舱门打开随时准备下去救助山姆。我很难接受在经历了那么多次冒险后，亲眼看着我的儿子跟随我的脚步开始冒险却没成功。我们在上空几乎什么也看不见，到了9点钟，诺亚、核心队员之一的斯蒂芬·尚利

（Stephen Shanly）和山姆最终登上了马特洪峰顶。我在直升机里激动得泪流满面。这是个伟大的时刻，我真希望自己能和他们并肩站在雪峰上。

但是我最担心的还是山姆不断恶化的状况。诺亚和其他人不得不扶着他才能完成展旗动作。我的直升机快没油了所以只能返航，同时一架救援直升机飞上山来。眼睁睁地看着山姆却不能帮上忙，这让我很难受，而且我也担心他能否安全地回到山下。经过焦急的等待，队友们将他绑到绞车上，他抱着一名救援人员被运到山下。山姆睁开眼睛，很迷惑自己到底在哪里。谢天谢地直升机上的救援人员及时将他运了回来。

那时我已经回到大本营，正和山姆的妻子贝丽以及霍莉焦急地等消息。当山姆抵达大本营，蹒跚着走下直升机时，我们紧紧地拥抱了他，给他裹上毯子带到屋里。山姆和我都笑中带泪，他是因为身体难受，而我则是喜极而泣。他能回到我们身边简直太好了。

能活着回来并没让山姆心情轻松，他担忧的是自己没能完成下山的全程。他姐姐安抚他说：“这个挑战的设置是从伦敦到马

特洪峰顶峰——从来没有提到过下山也包含在内。”我为山姆、诺亚以及整个团队感到自豪，他们克服了这么多困难最后达成目标。在过去的一个月，他们行进了1 000英里，突破了身体极限，一心为了达成帮助出身困难的年轻人这一目标。他们已亲如家人，这是整个挑战中最重要的事。我决心下次一定挤出时间来参加他们的全部行程。

2008年，本·安斯利（现在是本爵士了）的智慧和经验在大西洋上救了我们的命。我在2015年终于有机会报答他了。

那年1月，本和他的新婚妻子乔吉·汤普森（Georgie Thompson）在英属维京群岛附近航行。我们送他们出海时，从未曾想过他们会需要我们的帮助。但不管怎样，本是奥林匹克运动史上最成功的帆船运动员，他带领着甲骨文美国队奇迹般地在美洲杯获得冠军，这可能算得上是历史上最精彩的一次反败为胜。他开船可不会有什么问题。

但本的船出现了严重的机械故障，这导致他的帆船直冲向一堆危险的珊瑚礁，说不定会翻船并终结他浪漫的蜜月。他不得不电话求助，我们的水上运动团队迅速出动救援。本的船上的主帆收帆系统坏了，帆被扭转得太厉害，根本无法控制。我们的队伍赶到后，爬上桅杆剪断主帆，从而避免了大祸。

当他们返程时，我到沙滩迎接他们。

“我还以为你是世界上最厉害的水手呢。”我开玩笑说。

本接受了我的邀请，同意在岛上住几日，我们好好聊聊天。

第二年，本邀请我到纽约作为他带领的陆虎BAR青年帆船队的第6人，参加美洲杯世界锦标赛。我知道这个邀请背后是有风险的，但是我感觉自己应该能在双体船尾相应的位置上完成任务。很快我们就进入了非常危险的水域。

“你在后面怎么样了？”本朝我大喊。

“感觉像坐在洗衣机里！”我回答。

20分钟后，天气情况更糟了。本转过头对我说：“理查德，我很抱歉，但必须让你离开这艘船，因为这里太危险了。”

我不大情愿地上了后面的救援船。远观比赛。这天的风向千变万化，这导致任何一个队伍都有可能赢，而且最后也确实如此。英国队非常出色，但运气不好，本来处于领先地位，但是风向的突变导致他们偏航。接着出乎意料的大风把阿联酋队和新西兰队从最末的位置带到了领先的地位，赢得了比赛冠军。陆虎BAR青年帆船队在这场比赛中得了第5名，整个赛事排名第5——虽然起步领先，但我们不得不接受这个结局。

事后我告诉本：“如果你把我留在船上的话，我们肯定会赢。我可是个运气超好的人。”

[1] 1公里=1千米。——编者注

2007年7月的事故后，斯卡尔德的火箭推进实验项目关闭了约一年。此后，因为无法确定原有的推进系统是否十分安全，斯卡尔德开发了新的铝制内衬燃料箱替代以往的碳纤维氧化剂燃料箱。这一举措让维珍银河的发展进程退了一大步且让项目预算增加了很多，但这显然是正确的一步。我鼓励维珍银河的相关人员要对未来有信心、有耐心。

虽然推进系统的研发较原计划推迟，但是斯卡尔德加快了对宇宙飞船和母舰的关键性测试。同时，我们也在讨论到底什么时候开始接受乘客预订。我希望越快越好，但是泛美航空在20世纪60年代那次失败的太空计划又让我有些犹豫。电影《2001：太空漫游》里我最喜欢的一个场景就是乘客们乘坐泛美航空飞往太空里的希尔顿酒店。我一直想把这个场景变为现实（当然要用维珍银河替代泛美，用维珍酒店代替希尔顿），不过我并不是唯一有这个想法的人。登月成功后，泛美航空开始预售登月机票，他们保守估计登月航班的日期是在2000年。之后20年间约有10万人参与预约，泛美还发行了第一张月球飞行会员卡。这可是足以令人激动的话题，而且对泛美的品牌推广有很大帮助，但当泛美的盈利跌入低谷之后，他们登月的热情也渐渐消退了。1991年——原计划登月航班首航的9年前，泛美航空破产。第一个登月飞行俱

乐部永远无法实现了，我可不希望维珍银河走向这种结局。

所以我们一方面让技术研发重回正轨，另一方面伦敦的维珍银河团队开始制订销售计划。我一直认为最有效的市场调查就是从身边人的意见开始，然后朝外推进。我的家人都愿意参与太空飞行，当然琼除外。我的家人已经习惯了冒险和挑战，特别是在看着我参加那么多次冒险的热气球飞行和帆船航行后。但一般大众——特别是那些有钱人——会不会愿意做出这么大胆的承诺？回到2005年，我们讨论从第一名客户那里收取多少定金时，唯一的参考标准：数年前俄罗斯宇航计划给我的太空飞行报价是数百万英镑。最后我们定下来每个预约的定金是20万美元。当然对于大多数人来讲，这仍是个高不可攀的数字，但是我们认为第一批未来宇航员是商业宇航项目的先锋，他们开拓的经历将为之后更加经济实惠和频繁的太空飞行铺平道路。

我清楚，未来宇航员们在我们身上寄予了很高的期望。首先我们无法给他们一个准确的时间表，也无法告诉他们会得到怎样的体验。我们没办法展示他们会穿什么服装、会有谁同行。但我们能保证他们拥有一生难得的冒险经历。为此，我们要求他们支付定金。我们做了一个网站，想看看是否有人报名，结果因为访问量过大，网站崩溃了。于是人们出现在维珍管理办公室门前，有人甚至带着现金来报名，准备立马出发。很快，就有上百个人参与我们的项目，和我一起骄傲地自称为“未来宇航员”。

母舰和宇宙飞船的进展越来越快，我也开始为自己的宇宙飞行做准备训练。2007年的圣诞节前，我去了美国宾州南安普顿的国家航天训练研究中心。之前我就听说过很多人在离心机上眩

晕、呕吐，甚至在重力加速的时候晕过去。不过我是经历过数次空中冒险的人，所以对此还挺期待。山姆当然也和我一起，还有威尔及一些维珍银河的未来宇航员们，其中包括艾伦·瓦兹（Alan Watts），他用他的维珍航空飞行里程兑换了一张宇宙飞船二号的票——这才叫“升舱”呢！

整个训练简直是一场肾上腺素飙升的体验。比我想象的更困难，不过很高兴的是我的身体撑过来了。我上了STS-400离心机，这里产生的超重力和我们预计的宇宙飞行差不多。我仿佛被紧紧地钉在座椅上，整个脸颊都在不断地颤抖，而且朝着耳朵压迫过去。我的眼前一度变得模糊起来，但是我还记得之前训练中学到的要点：收紧底肌、掌握呼吸技巧，这样可以避免失去视觉。最初我感觉这样做有点儿傻，但后来渐渐意识到这些技巧的有效性。训练还包括模拟器里整个太空飞行的流程：从发射到火箭点火，进入轨道以及再入轨道。从模拟器出来后我深信自己已经准备好了进入太空。

2008年1月底，我们准备发布宇宙飞船二号以及白骑士二号的设计。整个维珍银河团队以及一百多名新的未来宇航员齐聚莫哈韦沙漠参加发布仪式。我邀请母亲也来参加，并且告诉她有个惊喜。我们从最开始就称白骑士二号为母舰，现在我想把这个名字正式确认下来。我们打开机库的大门，推出那架将要承载着宇宙飞船飞升到5万英尺高空的飞机。我母亲看到机身上的名字时，眼睛发出的亮光让我欣慰无比：她的名字印在了飞机的一侧——维珍母舰（VMS）伊芙号。

父亲能同时出席这次活动也令我很高兴。父母在我一生中不断地给我鼓励和教导，我在每次冒险前对这点都感受强烈。无论是准备热气球飞行还是跨大西洋航行，他们总不离不弃地为我打气，成为我的精神支柱。我告诉他们，这一切都是因为他们的鼓励以及遗传给我的冒险精神。

测试还在继续。2009年3月，斯卡尔德的飞行员皮特·西博尔德（Pete Siebold）驾驶白骑士二号完成了它最快、最远的一次飞行。在2.5小时的飞行中，他们飞到了2万英尺的高度，并且最高速度达到140节，这一过程中还完成了7次测试，包括空中引擎重启、分析操作能力等等。地面测试中，新的火箭推动系统通过了第一次测试。6月份又进行了数次成功的试飞，我们感觉距离宇宙更近了。

每次取得新的进展都会有随之而来的花销，我们要维持发展的速度必须有新的资金注入。我担心的是，如果没有确切的成果会很难说服维珍董事会继续投资，也很难维持公众对我们的乐观态度，更别说维持团队自身的士气了。这个项目到了关键时期，我们需要有一个强大的合作伙伴投入数亿美元，这样才能将其推进到下一个阶段。

几个月前，我计划接洽阿联酋副总理谢赫·曼苏尔（Sheikh Mansour），他也是世界上最为富有的人之一，他对宇宙飞行很感兴趣，所以我飞去阿布扎比想试探一下他是否愿意投资维珍银河。名人的最大优势就是能很快约到平时很忙的人见面。我成功地约到第二天和曼苏尔一家见面。

整个晚上我都在仔细斟酌这次投资机会。但当我走进他那富丽堂皇的家时，我所有的准备工作都忘在脑后了。我之前并不认识酋长，这次让我感觉自己走出了舒适区。我看着眼前正襟危坐的几个人，我必须要唤起他们的想象力。喝了一口水，我开始了自己的陈述，我使用了很多手势来描绘未来阿布扎比航空港的蓝图，以及能进入一个前沿产业的难得机会。他们看上去很感兴趣，但我仍然悬着一颗心——维珍银河的未来、我毕生的梦想，可能都掌握在这一屋子人的手中了。有那么一刻，我都不知道这次会议的结果是喜是悲，但后来我看到酋长露出了微笑。当天，我们就握手签署了阿尔巴投资公司投资维珍银河2.8亿美元的协议。

类似这种交易或者谈判当中，最重要的一点就是要展示你的热情、专业以及决心。开门见山地陈述，表达坚定而连贯，不要太依赖现场发挥、统计数据以及演示幻灯片。虽然我带着笔记本以及一些漂亮的宇宙飞船照片出席了会议，但最关键的还是我的热情以及对项目的信心。投资者相信的是人和想法，而非仅仅的数字。

这次交易是一个重大转机。之前维珍银河一直由维珍集团全资拥有，这导致了集团的外部发展受到制约。因为宇宙项目的开支巨大，所以我们必须其他地方省钱，小心地管理现金流，对新的投资也异常谨慎。帕特里克·麦考尔以及维珍银河团队没日没夜地工作，拟出合作相关的所有细节，促使交易顺利完成。自此，阿尔巴投资公司得到了维珍银河32%的股份，整个公司估值超过10亿美元。我们也达成协议——日后开发小型卫星发射系

统，让卫星发射更加廉价、可靠以及灵活。阿尔巴还对在太空建立实验室非常感兴趣。他们的支持和投资让我们备受鼓舞。这对公司的财务状况是个重要转折，对我也是个重要时刻。我通常不会出面为公司寻求投资，但这次证明我还是有两招的。我给维珍银河团队打电话，愉快地告诉他们：“姜还是老的辣。”

我们需要克服的困难不仅仅是经济上的。我们准备2008年12月在莫哈韦沙漠揭幕新的宇宙飞船二号，天气差点儿坏了我们的

我们在沙漠搭建了一个巨大的帐篷，决定到晚上在星光下展示我们的宇宙飞船。加州州长施瓦辛格（Governor Schwarzenegger）、新墨西哥州长理查森（Governor Richardson）作为这个项目的热心支持者都来到了现场见证这一历史性时刻。施瓦辛格还是那么精力充沛地和所有人聊天。出席当天活动的还有很多我们的未来宇航员、女王的孙女比阿特丽斯公主（Princesses Beatrice）及尤金尼公主（Princesses Eugenie）、霍莉、800多名记者以及其他重要客人。

夜幕降临后，宇宙飞船二号——现在被正式命名为维珍宇宙飞船的VSS企业号^[1]被母舰静静地带到跑道上。灯光亮起，音乐响起，奇怪的是雪花也飘起来了。这是我们特别自豪的时刻，但接下来很快就变成了一个恐怖的夜晚。天上开始聚集起风暴，大风猛烈地吹着搭起的帐篷。但我们还在享受着夜晚，有人透过望远镜仰望星空，有人在欣赏宇宙飞船的优美身姿。

这时有人提到了“飓风”。我们的传媒总监杰基·麦奎伦（Jackie MaQuillan）冲过来告诉我说，消防队要求我们坐上外面的大巴，立刻撤离。

我说：“胡说八道，看看大家玩得多开心，我们才不离开呢！”

我走向消防队长，准备让他放轻松，一起享受派对。但他严肃的表情让我马上屈服——他是认真的。

“如果几分钟之内所有人不马上撤离，这儿将会有大麻烦。”他说。

大家匆匆忙忙挤进大巴后，我转头发现200多英尺长的帐篷被腾空吹起！这次简直太险了：帐篷支架被摧毁之前，最后一名客人刚刚跑出去，里面的音响系统及所有没有固定在地面上的设施都被吹上了天。

风速达到了每小时116英里，本地人告诉我这样的大风、大雨和冷空气组合，在过去30年都没有在莫哈韦出现过。我担心宇宙飞船和帐篷一样被风卷走，还好我们的团队组织了6辆大巴和房车环绕着宇宙飞船二号，慢慢地把它拖回机库。他们干得非常出色，飞船完好无损、人员也毫发无伤。我转身对大巴里惊魂未定的人们说：

“这不就是所谓的将你的梦想送上天空么！”

2010年，我们见证了宇宙飞船二号的第一次试飞。斯卡尔德复合材料公司计划了一次“运输俘虏”测试——企业号附着在VMS伊芙下面的飞行测试。在莫哈韦蔚蓝的天空下，母舰和飞船都显得特别漂亮，测试也圆满成功。

此外，我们还完成了航天公司历史上最重要的一项任务：任命了第一任首席执行官。我们把乔治·怀特塞兹（George Whitesides）从美国宇航局幕僚长的优渥职位上挖到了维珍银河，他本人之前加入了我们未来宇航员的队伍。威尔·怀特霍恩在总裁的职位上干得很出色，但我们需要乔治利用对宇航产业的深入了解将公司带领到商业运营阶段。最重要的是，他早已对我们的任务投入极大的信任。乔治和他的妻子洛瑞塔（Loretta）是在联合国宇航大会上认识的，他在准备婚礼时得知了维珍银河的项目，顿时感觉找到了最完美的新婚礼物——他购买了两张维珍银河的机票，这样他和妻子就能成为第一批坐着宇宙飞船二号上飞向太空的宇航员了。他们还想成为第一对飞往太空蜜月旅行的情侣。当然，对公司来讲，有位美国人在管理者的位置上，对公司的运营、政治关系、授权及美国的太空法等进行掌控是件好事。况且我们今后计划在内部完成宇宙飞船的设计制造和测试工作，乔治能帮我们网罗到更多的优秀人才。要找到合适的技术人才，而且要符合维珍的风格这真不是一件容易的事情。

乔治上任后，斯卡尔德的测试进行得很顺利，白骑士二号现在已经飞行过40次，包括4次带着宇宙飞船的试飞。其中第4次是宇宙飞船二号的第一次载人测试，紧随在人类宇航史上第一次载人滑翔飞行之后。2010年10月10日这个试飞日期非常完美，我们

从沙漠里仰望着VMS伊芙在4.5万英尺的高空将VSS企业号释放，然后斯卡尔德的飞行员驾驶着它优雅地降落在沙漠上。看着这美丽而强大的飞行器优雅地滑行、落地，就像一根羽毛一样，这种感受动人心扉。

在目睹了宇宙飞船这么多次滑翔后，我认为我和孩子们也应该参与其中。在2011年10月的一个大热天，800名客人看着我们从新墨西哥太空港上跳了下来。与上次拉斯维加斯不同，这次空降得非常顺利。

“我相信这是之后无数次安全降落的良好开端！”落地时我朝着人群大喊。

很多和我们齐聚在新墨西哥的未来宇航员并非名流，他们是一群一直梦想进入太空，而且幸运地能够承担这项花费的人。我们欢迎来自各界的人们，欢迎国家的首批宇航员，欢迎希望与家人一起分享这次难得体验的人，欢迎从小就渴望太空的人——一切和我们一样对宇宙拥有热情的人。我们承诺谁购票都不会有折扣，而且仅仅给出一张免费机票——给斯蒂芬·霍金（Stephen Hawking）教授[\[2\]](#)。他一直是我的英雄，是21世纪科学理论的先驱，甚至可能是活着的人中最聪明的。他愉快地接受了我们的邀请。

“即使死在太空中我也愿意。被星光围绕着死去，也是挺不错的。”他告诉我。

我们并没有力促名人、明星们来预订购票，当然如果他们中

一些人自愿加入，我们非常欢迎。我很愿意协助一些人告诉世界——他们期待宇宙冒险。当阿什顿·库彻（Ashton Kutcher）成为我们第500名未来宇航员时就是这样，我首先致电恭喜他。

“我真想听听你对成为先锋以及和我们一起进入太空的想法。”

“还要回到地球！”他说。

阿什顿和他的儿时伙伴——企业家塞尔万·匹什瓦（Shervin Pishevar）是一起加入的，而且他们告诉我说，他俩从小就有飞向太空的梦想。现在他俩有机会坐在同一艘飞船里遨游太空。不久后，贾斯汀·比伯（Justin Bieber）和他的经纪人斯库特·布劳恩（Scooter Braun）也报名了。我收到无数推特的残酷要求——把贾斯汀的票改成单程票。贾斯汀是个很有才华的孩子，因为少年成功，他必须在公众压力下长大。和很多小孩一样，他犯错误、耍脾气。但是他与成功商人斯库特的友谊让他在成长的过程中拥有了一位很好的导师。我相信贾斯汀日后还会有更大成就。

斯卡尔德在莫哈韦进行载人宇宙飞船测试的同时，我们还在悄悄地进行着另外一个宇航产业的革命性项目：卫星。在准备私人投资的卫星发射系统的过程中，我很快意识到这个产业会改变世界。我们已经和美国宇航局达成协议——用宇宙飞船二号为工程师、技术人员以及科研学者运送科研用品到太空中去。这也是美国宇航局第一次与商业公司签约使用亚轨道飞船运送物资。宇

宙飞船二号的发展很顺利，维珍银河的部分科研人员开始把目光转向我们的发射者一号——我们设计用来将小型卫星从空中发射至地球轨道的火箭。这个项目从2008年开始秘密进行，到2012年已经有了战略雏形，我决定在范堡罗国际航展上将其公之于众。

站在宇宙飞船二号的一比一模型前，身旁围绕着航空专家和航空爱好者，我发布了发射者一号的原型：一个两级的发射装置，先由维珍银河的母舰白骑士一号将火箭带入到5万英尺的高空，然后再将其发射进入地球轨道，并且可以携带500磅重的物资，而总费用在1 000万美元之内。因为空中发射的灵活性，这个项目的基础建设成本会降低，而且可以根据每次发射需求和天气状况的不同而定制发射地点。维珍银河的合作伙伴阿尔巴投资将支持我们开发这个全球最低价的卫星发射系统。我们甚至有了最初的客户——4家私人公司，其中一家太空矿产开放基金，已支付定金并表示准备购买数十次的发射服务。

“发射者一号将卫星发射的价格降低到世界各地的创新者都能承受的范围，不管是新生企业还是学校，不管是大公司还是国家宇航机构都是潜在受益者。”我对观众们说，“这对全球的科研团体来说是个新的关键性工具，它能让我们更快捷、更低成本地了解我们生活的星球。”

有很多人关心发展发射者一号是否会影响我们对载人太空飞行项目的投入。其实我们招聘了一个专职团队来研发发射者一号（这个团队在2017年已经发展成了一家独立公司——维珍天体轨道）。

我说：“我认为这两者是相辅相成的，这样我们可以将资源和技术利用最大化。发射小型卫星的买方市场已经成熟，正需要我们这种打破常规的公司，我们有团队、有技术，也有打破垄断市场让价格更亲民的经验。”

从移动电话到巧克力饼干，现在流行的趋势就是东西越来越小，然而卫星的发展却不同：它们有出色的功能，却越来越昂贵。我们希望缩减卫星的大小，降低发射成本，从而让更多的人能享受这项服务。我们希望卫星产业能够支持从太空太阳能板到更高效的生产及运输，从更有效的灾难管理到人道支持。我们还希望能让数十亿尚未与世界接轨的人们，能够即时与世界交流。

当我们宣布进入卫星发射产业后，令人激动的媒体报道也越来越多。很多媒体都宣称我和其他的企业家（比如特斯拉和宇宙X的创始人埃隆·马斯克、亚马逊及蓝色起源的创始人杰夫·贝佐斯等）之间展开了新一轮的“太空竞赛”。《财富》杂志写道：“太空竞赛又开始了——只是这一轮的参赛者是科技巨头们。”CNBC^[3]则将这个产业描述为“三个亿万富翁间的权力游戏”。我们三人之间是有职业竞争的，但我们共同拥有打破宇航产业传统的愿望且互相尊重。当政府停止投资导致美国宇航局的资金枯竭后，宇宙探索基本停滞不前。现在，新一代的企业家正试图将创新发展带回这个产业。

让我深感自豪的是，维珍银河的先锋项目为之后很多私有企业进入这个市场铺平了道路。宇宙不再遥不可及，而且我们也开

创了一个价值数十亿美元的新市场，创造了无数的工作机会，以及助力无数梦想的实现。与其说我和埃隆、杰夫是直接的竞争对手，不如说我们三人是从不同的角度来看待这个市场，而且是在不同的业务中发展。我们的业务在广域上是有交集的，但并非完全重合，而且健康的竞争机制会促使大家更快地发展。在载人航天领域，维珍是领先的；在小型卫星领域，我们则进入了不同的细分市场。其中埃隆集中关注于如何将人类送上火星，这是一个令人敬佩的昂贵目标。

从2008年我与拉里·佩奇（Larry Page）以及其谷歌共同进行的一次试验中，我了解到这个市场是绝对存在的。在内克岛沙滩屋度过的一个漫长夜晚里，我们设计出了一个新的计划：成立一家新的合资公司，名叫维歌（Venture）——此生难求的冒险。这家公司会将人类运送到火星，而且只提供单程票，送去的人类将成为红色星球的殖民者。数千人报名参加了这个项目，只有极少数的人会注意到我们公布这个计划的时机：4月1日（西方愚人节）。我认为人类到达火星在未来是可以实现的，但我也相信，维珍银河、宇宙飞船公司以及维珍天体轨道采取的制造未来航空器、提供载人太空飞行以及小型卫星发射服务等是将宇宙开放给更多人的更好方式，这将有益于整个人类以及地球本身。

终于，宇宙飞船二号的第一次动力飞行测试进入了倒计时。在一次携带火箭引擎部件的滑翔试飞以及更多的羽状测试和动力系统测试后，我们进入到“冷机测试”阶段。这意味着我们马上要进入里程碑式的空中测试，只是不点燃火箭，仅是让氧化剂从推

进系统中穿过，并从飞船尾部的一个喷口喷出。宇宙飞船二号在空中呈现出了一条壮丽的轨迹，我也第一次感受到我们将在太空中飞行的样子。

几个星期后，即2013年4月29日，我们回到莫哈韦观看宇宙飞船二号第一次突破音障的尝试。就像之前的热气球冒险启程前一样，我的心提到了嗓子眼，感觉仿佛时间都要暂停了，但事实上时间的流逝会瞬间加速，让人无法反应。

早上7点整，我们齐聚在跑道上，目送斯卡尔德的试飞员马克·斯塔基（Mark Stucky）及副驾驶麦克·阿尔斯伯里（Mike Alsbury）进入宇宙飞船二号的驾驶舱。维珍银河的首席飞行员戴夫·麦凯（Dave Mackay）和斯卡尔德的副驾驶克林特·尼古拉斯（Clint Nichols），以及飞行测试工程师布莱恩·麦斯勒（Brian Maisler）则进入了白骑士二号的驾驶舱。没有大肆的喧嚣，白骑士二号带着宇宙飞船二号冲向了天空。当达到释放高度时，我们在4.7万英尺下目不转睛地等待着，时不时交流几句缓解压力。

飞行45分钟后，白骑士二号将宇宙飞船二号释放出去。接着，随着火光闪过，扎克伯格启动了火箭发动机。“嗖”的一下，主氧化剂阀门打开，火箭启动。我看见宇宙飞船后面喷出大量的烟雾，然后飞船迅速升高到5.5万英尺的高度。随着火箭的推进，飞船的速度越来越快，在一声巨响后突破了音障，飞行速度达到了1.2马赫。

我们还没反应过来，一切就结束了。火箭按计划推进了16秒，飞行员们开始驾驶飞船返回地面。我转身紧紧地拥抱了伯

特，之后拥抱了乔治及其他人。飞船在起飞后不到一小时就顺利地回到了地面，我大大地舒了口气。之后狂喜的感觉让我几乎无法言语。我抓住短暂的机会向飞行员们致谢，以表达我的敬意。

“你们创造了历史。”我对他们说。

但我们仍然不能忘了未来。我给维珍银河管理团队的邮件中写道：“我们应该将首批机队的飞船数量从两艘增加到三艘。应该尽快组织一个专门的团队来设计、制造第二艘宇宙飞船二号。”我当时还没意识到这是多么明智的决定。

[1] VSS企业号，命名来自《星际迷航》中的太空飞船。——译者注

[2] 斯蒂芬·霍金已于2018年3月14日病逝。——编者注

[3] CNBC，美国全国广播公司财经频道。——译者注

迷失墨尔本

一切就像电影《宿醉》里的场景一样，头痛更加剧烈。我醒过来时觉得自己脱水严重且疲惫不堪。我到底在哪儿？我知道是在酒店的房间里，不过是什么酒店？哪个城市？哪个国家？对此我无法确定。

我蹒跚地走到窗户前拉开窗帘。阳光简直要刺瞎了我的双眼，我赶紧拉上窗帘。不过现在我知道自己身在何处了——墨尔本。慢慢地，我记忆的片段开始浮现：赛车，对，我是来参加国际汽车大奖赛的，简森·巴顿（Jenson Button）的女朋友，餐厅里的婴儿，小便池旁朝我大喊的男人……我坐在床边，努力地想把这些片段拼凑起来。

这一系列的事情开始于2009年3月的一天早上，我在内克岛上接到罗斯·布朗（Ross Brawn）的电话。这位著名的F1赛车大师组建了自己的车队——布朗GP车队，而且罗斯预测它的胜算很大。因为本田不再投资车队的装备，所以罗斯需要在极短时间内找到赞助商，否则他的车队将不复存在。我当时坐在内克岛灿烂的阳光下，听着罗斯介绍车队简森·巴顿和鲁本斯·巴里切罗

（Rubens Barrichello）两位经验丰富的赛车手，他还对自己设计的赛车很有信心。

“我能帮上什么忙？”我问。

罗斯解释说：“我们需要现金赞助。如果我们没有赞助商，就没办法参加墨尔本的比赛了。”

我对赛车不太了解，但是我认识一个专家——山姆的朋友詹姆斯·罗西特（James Rossiter），他正好在日本试驾布朗的赛车。我联系上他，讨论了罗斯的建议。山姆的朋友力挺罗斯，告诉我罗斯的车是他开过的最快的，绝对会是赢家。听到这些，我马上给罗斯回电话，说我们愿意赞助他的车队。在亚历克斯·泰的努力下，我们经过48小时的艰苦谈判终于达成了协议：如果布朗GP车队能赢得第一场比赛，我们就以一定金额赞助车队整个赛季，并把维珍的标志放在他们两辆车的侧面。而维珍航空则会赞助车队以及赛车运输的机票。

资格赛马上就要开始了，我找出护照，把之前打印好的维珍标志贴纸塞进行李箱，搭最早的航班飞去澳大利亚。我周五到达墨尔本后直冲赛道，把维珍的标志贴到赛车上。虽然标志贴在飞机上被压得有点儿皱了，但当巴顿和巴里切罗驾驶着赛车在赛道上飞驰时，我们的标志看起来棒极了。但第一轮试跑的时候，他们的赛车并不是那么快，只排在第6位和第4位。但第二天的资格赛上，他们简直像换了个人。简森击败队友赢得杆位（首发），布朗和维珍车队则包揽了前两名。

首战大捷让我们有些飘飘然，强烈的阳光和时差加剧了这种感受。我们到松久信幸餐厅吃晚餐并喝了两杯。罗斯和亚历克斯也一起来了。可以想象，我们都很开心，所以酒不断地被送上桌：我们觉得似乎已经赢了这个赛季，所以不得不提醒自己，仅仅赢得了资格赛，大奖还没有到手呢。

简森和他的女朋友在旁边一桌，不过他们吃得很安静，因为明天一早还有比赛。而我在疲惫、时差和酒精的作用下，我从来没有喝到那么醉过。借着酒劲，我坐在简森女朋友旁边。我在模糊中仍然意识到他的女朋友长得非常漂亮。我还愚蠢地告诉她了，可以理解简森生气了，于是我很快道歉，后来我们握手言和了。

这时，一对讨人喜爱的夫妇带着他们的小婴儿来要求合影。我很高兴地答应了，我把小婴儿抱在手上，朝着相机微笑。后来我跑到了餐厅的另一个角落，而那对父母则在后面追逐——因为我把小婴儿顺手抱走了。也许我想提前练习一下祖父角色。在把小孩还给他父母之后发生的事情才是高潮：我去上洗手间时有个男人一路跟着我。我不至于又捅了什么篓子吧？当我站在小便池前时，他居然跟着我进了洗手间。

“理查德，很高兴遇到你。你能不能给我签个名？”他走到我身边问。

“当然！”我一边回答一边转向他，完全忘了我正在尿尿。结果在反应过来前，我已经尿了这人一裤子——估计这不是他预期中与我见面的场景。在这场混乱后，幸好晚上发生的其他事情我

已经完全不记得了。

每次回想起这些尴尬的场景，我越来越惭愧。幸好，那时，社交媒体还没有将我的愚蠢行为曝光。在尽可能让自己清醒后，我回到了国际汽车大奖赛的赛道。这里各个方向都有闪光灯对着我，让我感觉更不自然了。

我说：“到此为止了，我之后6个月要戒酒。”并且我真的做到了。

我试着露出微笑，但感觉脑子里好像有驾F1赛车的引擎在轰鸣。我们走去赛场维修站，感觉8万名观众都在朝我们大喊。多亏我们车手的天才车技将人们的注意力吸引过去。简森这位天才车手已经在起点准备好迎接他人生的重大时刻：他从始至终保持领先，冲过终点线时，他激动地朝欢呼的人群挥舞拳头。鲁宾斯则紧跟其后取得第二名，这意味着车队再次包揽冠亚军。我简直惊呆了：这支队伍从差点儿解散到取得世界冠军只用了几天的时间。当车手们准备领奖时，我跳上赛道向大喊“理查德！理查德！理查德！”的粉丝们挥手致意。我瞬间感觉自己就像维珍唱片旗下的摇滚巨星一样。罗斯和他的队伍简直太出色了——从一文不名到夺冠热门。我非常高兴自己是其中的一分子，不过我还是拒绝了庆祝的香槟。

我和布朗一起参加了这个赛季之后的几场比赛，印象特别深刻的是在巴林那场，我们想在新市场打响知名度，我看着加上维珍银河标志的赛车在场内奔驰时，担心标志不够醒目。

我在维修站到处问：“谁带了笔？我需要一只黑色马克笔。”

就在比赛正式开始之前，一位女士从皮包里找到一只马克笔。我拿着笔跳上赛道，把车上维珍银河的标志加粗——当巴顿驾驶赛车冲过终点时，我们的标志会非常显眼。

巴林的天气一如既往地热，加上赛车引擎散发的热量，我们在整个比赛过程中汗如雨下。比赛结束后，有电视记者采访维修站周围的观众，我意识到自己会被采访，于是把湿透了的上衣脱下来，准备换上一件干的。结果正好这时电视记者采访我，搞得我半裸着的采访被直播给了数百万观众。不过经历过精彩的世界汽车大赛，我脸上带着大大的笑容。

简森总共赢得了6场比赛，成为车手总冠军。鲁本斯获得两次冠军，布朗GP车队也因此获得车队总冠军。赛季末，因为车队股份被出售并重新命名，所以布朗GP成了F1历史上第一个达到获胜率100%的车队。这就是一支有才华的队伍加上敢于冒险的精神和相信自己的选择，再有一点点儿运气，这样就能够取得惊人成就。

在墨尔本的第一场比赛后，我告诉记者：“这是我记忆中最兴奋的一天。”就赛车本身而言，这的确是事实，但他们完全不知道我头一天晚上经历了什么。幸好，连我自己也不知道。

在墨尔本那一夜，其实还不是我与F1之间发生过的最疯狂的事。几年后的一天，我坐在珀斯的酒吧里穿着短裤等着刮腿毛，

周围挤满了人。对此我应该好好解释一下。

在赞助布朗GP车队赢得世界冠军后，我们决定继续参与赛车项目，不过这次我们用自己的车队。但很快就发现我们没有财力和法拉利、迈凯伦这些大车队抗衡，他们每年投入在赛车上的资金数以亿计。既然争不到冠军，我们决定与另外一支新车队——莲花车队来个赌局。莲花车队的老板托尼·费尔南德斯（Tony Fernandes）是我的老朋友，他以前在维珍航空和维珍唱片工作过，后来自己创办了亚洲航空公司——我们持有亚航20%的股份。就是托尼建议我们来赌一把。

“理查德，我们俩的车队都不可能登上领奖台的，所以我们自己来比赛一下吧。如果我的车队排名比你的靠前，那么你就得在亚航的飞机上当一天空乘。如果你的车队成绩比我的好，那么我在你的航班上当空乘。”

我自信我会赢：“有一个条件，输的人必须穿空姐制服。”

这看上去是个不错的想法，但当赛季结束时我发现我们的车队输给莲花车队后，我就有点儿后悔了。回到珀斯，托尼命令我脱掉长裤时，根本掩饰不住脸上的笑容。

“我会很享受这一刻的。”他手里拿着剃须刀对我说。

“我可一点儿都不享受！”我大喊。

被“羞辱”了一番后，我回到酒店休息准备赶上第二天的早航班——这是我第一次当空乘。当我凌晨4点离开酒店去机场的时

候，居然发现托尼刚刚从赌场回来，看上去疲倦不堪。

我说：“赶快啊，托尼。不然你会错过航班的。”

到了机场之后，一位化妆师让我坐着不动，她给我涂上鲜红的口红。这可太困难了，因为我笑得停不下来。不过我很快掌握了撅嘴的技巧，不一会儿我就从化妆间华丽登场了。我穿着一套红色外套配红色短裙，挽起了头发，还穿上了渔网袜。我最骄傲的还是我从一家变装店买的红色高跟鞋。这次飞行的前一周，我一直把这双鞋带在随身行李里——路上还有一两个安检员用异样的眼神看我呢。

托尼看到我后大笑不已：“理查德，你看上去太美了，除了胡子之外。”

我回答说：“你看上去可糟透了，来吧，我们一起愉快地玩耍吧。”

我们进入机场大厅的时候，我那涂着厚厚睫毛膏的眼睛几乎被闪光灯闪瞎了。我准备吻上托尼的脸，顺便把口红蹭到他脸上。他则一把把我抱起来（在维珍的首航仪式上，都是我把美丽的女士们抱起来）走上飞机。把我扛起来用光了他的力气，再加上前一晚的宿醉，托尼瘫坐在椅子上等待我的服务。我托着满满的一托盘奶昔，悄悄地走到他身边。

“我该不该下手？”我朝着其他乘客喊，手里的托盘摇摇欲坠。

“你敢！”托尼大喊。

但我可忍不住，把奶昔倒了他一身。“我可能不太适合做空姐。”我笑着说。

“去你的！”托尼笑道，一边脱下上衣在机舱里迷迷糊糊地乱晃，身上只穿着长裤。

接着我开始工作了，包括安全演示、发放酒水（这下没洒多少）以及协助乘客。“您要咖啡、茶，还是我？”工作人员的T恤上印着这句话，这是来自本关于20世纪60年代两位空姐特鲁迪·贝克（Trudy Baker）和瑞秋·琼斯（Rachel Jones）的虚构回忆录。还好亚航的乘客们没有一个人选择最后一个选项。

一位澳大利亚乘客说：“我这么多年来一直很敬仰你，现在我可以见到你的裙底风光了。”但当他继续这个话题的时候，我推着车敏捷地离开了。

“你为什么不把胡子也刮了？”另一名乘客问。

我解释说：“我唯一一次刮掉胡子是在维珍婚纱成立的时候，但是我的妻子琼不喜欢——从此之后我再也不把胡子刮干净了。”

这次航班越来越离奇了。我后来又用勺子喂托尼吃饭，还听到了一些创业者的商业陈述。这次航班上我们为星光基金会筹集到了超过30万美元善款。穿着全套女装却还得一本正经地给人提出商业建议，一会儿是太阳能电池，一会儿是互联网创业公司，

这还真是挺奇怪的。

最后，我们终于到达马来西亚，迎接我们的是淋满全身的香
槟。我在卫生间准备卸妆，托尼在我打开水龙头时伸头进来。

“感谢你的积极参与，理查德。还有，你被开除了！”

互动：社交网络营销

12月一个安静的傍晚，我坐在内克岛浏览我的iPad（苹果公司开发的平板电脑系列），这时我看到一个叫香农·史密斯（Shannon Smith）的年轻女士发的推特。她直截了当地说希望能穿着我的鞋子度过一天。

我回复：“我会把鞋子送去的。”

我毫不犹豫地脱掉我的鞋，光脚走去办公室安排把这双11码的鞋子送到美国。我们把它从内克岛空运到英国，然后从伦敦运到纽约。维珍美国航空再把鞋子（还有给香农的圣诞礼物：一本书以及一件T恤）从纽约送到了西海岸。然后由维珍美国的员工亲手把这双鞋子送到了香农的家门口。

我告诉香农：“你必须答应我一个条件才能留下这双鞋子，你必须穿着它一整天，否则就得还给我。圣诞快乐！”

香农愉快地接受了挑战，还增加了赌注。从圣诞前夜开始，她把那双鞋穿了24小时，穿着上了一天班后，她还继续去加州格兰岱尔的阿森沙亚冬季救助中心做志愿者。她穿着我那双大号的运动鞋，给无家可归者送上圣诞晚餐和礼物，我相信她的善举会给很多需要帮助的人带去微笑。她还把这一天的经历拍成了视

频，不过她也收获了几个水泡和一些人不解的目光。

香农的做法让我深受感动，我想把这件事情做大。年轻的无家可归者是维珍一直关注的人群，我们过去也举行过活动来帮助这一群体，比如维珍移动的“RE一代”。这次我们呼吁所有人在推特上发帖并参加#鞋拉松话题，维珍将以这些人的名义向阿森沙亚冬季救助中心捐助。

这个故事简明地展示了社交媒体的力量：我在iPad上收到的一条推特最后发展成为改变一些人生活的活动。

在我写完上一本自传后的20年，世界发生了两个巨变：社交媒体的兴起和互联网改变了人们获取信息方式。

当我开口说话时，从来不确定接下来会发生什么。但是最近，我经常说的一句话：“琼，你看到我的iPad了吗？”我每天都用iPad阅读。当然，纸质书本总是有其存在的价值，但随着越来越先进的平板电脑和手机出现，纸质媒介的生存空间变得越来越小。2000年情人节时，《纽约时报》采访我的文章标题是《带领维珍品牌进入互联网领域——理查德·布兰森说他的商业模式已经准备好了迎接互联网》。但实际上，维珍从很大程度上因为没赶上互联网浪潮，错过了成为行业先锋，并因此损失了很多时间和金钱。

过去数年我一直努力将维珍保持在科技前沿。在英国，随着维珍移动独特的商业模式的发展，我们一路在错误中成长。从博

尔特的广告到优兔（YouTube）上的Wi-Fi广告，这些都成了维珍品牌在英国的推广方式。但在这个过程中我们也有很多经验和教训。

首先说一说iPad的事，当这个产品面世时，我们很快把握了先机，决定出版世界上第一本iPad杂志——《项目》。我全身上下裹满了报纸出席在纽约市苹果旗舰店的发布活动——杰基·麦奎伦的另一个吸引眼球的创意。我们的新杂志很有趣，开创了人们阅读杂志的新方式。当鲁珀特·默多克发行他的iPad杂志《日报》后，我们之间友好的竞争让这个项目变得更有趣了。

我在发布仪式上说：“这不是战争。而是出版业的未来。如果你想称之为战争的话，请叫它‘品质之战’。我相信如果你们看到这场竞争，多半会认为我们轻松取胜。”但鲁珀特和我都迅速意识到我们对市场的判断是错误的。评论家们的反馈是正面的，但那时还没有多少人有iPad，更别说有人会花钱去读本iPad杂志了。所以两本杂志不到一年都关闭了。

《项目》杂志的关闭让我很难受，我整个事业的起点就是新闻产业，当年创办《学子》杂志的初衷就是想通过媒体将不公平的事件传播出去，给世界带来正面的改变，同时宣传前沿艺术、文化及政治思想。虽然我不喜欢学校，但是我那时热爱写作，经常写信、写评论，而且打算以后做一名记者。

《学子》杂志发展起来后，我采访了米克·贾格尔（Mick Jagger）、约翰·列侬（John Lennon）之类人物，以及编辑让-保罗·萨特（Jean-Paul Sartre）和大卫·霍克尼（David Hockney）。

我甚至在《每日镜报》上发表了一篇标题为《平静的退学》的文章。那时我19岁，充满了年轻人特有的乐观精神，我反复思考一个人如何才能给世界带来积极的改变。但除了通过《学子》来实现我的新闻理想外，我还得绞尽脑汁维持收支平衡——给广告客户打电话，管理发行渠道。我在还不知道企业家是什么意思的时候，就已经创立了自己的企业。为了维持杂志运营，我们开始提供邮购唱片服务。同时，我们还成立了学生咨询中心，这是一个非营利组织，旨在为学生提供克服孤独、避孕措施等各方面的咨询，每周能接待超过500名学生。这些项目占据了我越来越多的精力和时间，《学子》杂志渐渐被忽略了。后来维珍唱片开始商店营业，再后来开始发行唱片，自此我的新闻事业便停滞不前了。

虽然《项目》杂志未能成功，但是我找到了重现《学子》时代坦率思想和娱乐精神的传播方式——博客和推特。我在社交媒体上以类似《学子》的方式，宣传我们的热情并呼吁一些全球性问题，话题包括公司管理层的多元化到海洋保护等。这基本上就是我们自己运营的出版业，感谢社交媒体，让我重新回到了编辑的位置上。

最初我并不知道进入社交媒体有什么好处。不过8 000条推特、丰富的社交网络，3 700万粉丝以及打破领英粉丝最大量的世界纪录后，我很荣幸地见证了“社交媒体只是昙花一现”这一谬论的粉碎。当维珍集团总部的鲍勃·费尔（Bob Fear）和克里斯汀·崔（Christine Choi）帮忙设置好我的博客和推特账户后，我惊奇地发现居然有那么多人网上向我提问。其中有些问题很随意，比

如“怎么做一个带馅的面包卷？”，也有人认真地问一些关于维珍的问题。这让我意识到推特的潜力。我给我的个人投资顾问约诺·埃利奥特（Jonno Elliott）打电话，并迅速决定参与推特的下一轮风投。这是我后来很热衷的科技类投资的一个开端。

除了带来新鲜感之外，社交媒体作为客户服务手段正是让维珍与众不同的地方。当我参与公司事务的时候，总是坚持如果遇到客户投诉，一定亲手写信回复。我并不喜欢这个差使，所以我会确保投诉中的问题得到解决且不再发生。2008年底，我收到一封有趣的投诉信。这位乘客不太满意在他飞往孟买航班上的食物，所以写信投诉，但他的信直率幽默：“理查德，请回答我的问题，你会给什么动物提供用青豆做的甜品？你怎么能这样生活呢？我无法想象你家的晚餐是怎样的，大概是自然频道的纪录片吧？”我一看到这封邮件，马上联系维珍航空团队，确保我们的餐食水平达到行业最高水准。接着我打电话给这位乘客说：“对此我很抱歉，不过你的信真的让我笑出声来，而且也成功地吸引了我的注意力！”即使是在社交媒体刚刚兴起时，这件事也被大量传播。那些没能达到迅速、便捷的网络服务公司，只能眼睁睁地看着客户流失到竞争对手那里，这个速度可比发一条推特还快。

人们也经常问我哪来那么多时间写作，无论是便条、信件、博客、评论或者是像你手里这样的书。其实我总是想到什么就记下来，诀窍是让写作成为每天的固定活动。你有时间做吃饭、喝水、刷牙等很多事情，只需要把写作也算进去就好了。我把我的

想法、要求、提示、奇思异想什么的每天都写到纸上，如果没有记下来的话，我就会忘记要采取的行动。无论你是像我一样用纸笔，还是像霍莉一样用平板电脑，关键在于养成写作的习惯。最好是随身带一个小笔记本——因为笔记本可不像平板电脑一样需要随时充电。

列下任务清单不但有助于你记住事情，也有助于你采取行动达成目标。如果没有笔记和事后的跟进，很有可能一切都只能停留在口头上。我曾经和某个政府部长开过好多次会，但他从来不记笔记，他会答应一些事情但是会后却没有任何实质行动；而我认识的另一个部长则会记下笔记并且根据记录进行后续工作。如果我的员工不记笔记的话，我会提醒他：“记笔记并不会让你低人一等。”我每次参加会议都会记笔记，并且保持学习的心态。随着事情的进展我会修正之前的笔记，并按事情的重要性跟进下一步的时间和行动计划。如果没有这些笔记，我的两本自传根本写不出来。

维珍保持着记笔记的公司文化，如果没有这种文化，公司不可能像今天这样成功。我的助理们也爱记笔记。如果没有海伦，我的工作日根本过不下去。她是我的记忆体，经常陪我到世界各地出差，她在我开口之前就能猜到我想说什么。有时候，我认为助理们往往比他们的老板工作还努力。过去这些年，包括海伦、尼基·埃利奥特（Nicki Elliott）、佩妮·派克（Penni Pike）、苏·海尔（Sue Hale）、萨斯基亚·多南（Saskia Dornan）、山姆·考克斯（Sam Cox）、亚历克西亚·哈格雷夫（Alexia Hargrave）、莎拉·爱尔兰（Sarah Ireland）、路埃拉·法里亚（Louella Faria），艾玛

·唐娜（Emma Dona）以及凯罗琳·戈尔德（Caroline Gold）——我所有的助理都非常努力。他们都成了我家庭的一部分，也都是我的好朋友。

我最早被广泛传播的一篇博客是在2010年初写的关于授权的艺术。因为在过去的50年，我成功的秘密之一就是授权。寻求支持并非弱点，而是一种能力。如果每件事情都亲自上阵的话，你是不可能成功的，还会让自己非常痛苦。作为一个诵读困难症患者，拼写和语法从来都是我的弱项。与其浪费时间来区分单词拼写的区别，我更倾向于选择寻找有才能的人来帮助我。现在格雷格·罗斯的内容团队和我一起每年发布600多篇博客，我每天都会给他们打好几次电话。如果你觉得这样很花时间的话，可以对比一下那些你花了很多时间却徒劳无功的事情。与其苦苦地和表格做斗争，不如花点儿时间写一篇博客，把你的商业计划书用讲故事的方法写出来吧。人类的交流是建立在讲故事的基础上，这是人类理解周边环境、自我定位以及人类在世界中角色地位的方式。作家劳伦斯·韦施勒（Lawrence Weschler）在《新新闻学》书里所言：“人类器官的腺体可以分泌各种各样的物质，但是人类的思想则分泌故事。我们生活在故事中，这是我们唯一能够体验世界的方法，也是我们值得自豪的地方。”

2013年，IMB（国际商业机器公司）的一项研究发现，参加调研的1 700名首席执行官中，只有16%的人有自己的博客。社交媒体已经成为分享信息和吸引全球消费者的最重要渠道，且不受媒体伙伴、地域以及其他任何条件的限制。每个首席执行官都应该在网络上代表自己的企业向消费者和员工展示自己的世界、了

解实时反馈，这些会让公司的未来完全不同。现在还有些公司花大价钱去做那些没人愿意填写的问卷调查，希望借此能知道他们的客户和员工心里在想什么。如果他们上网的话，会更快、更轻松地找到答案，因为网上有能实时回复、分享以及表达同情或感谢的平台。

正如我父亲说的，只和自己交流是无法学到东西的。我尽量回复网上的问题，每天至少要回复几个。如果这是条单行道，那么不会有太多人继续感兴趣的。社交媒体的意义就在于发起对话、激起讨论。事实上，如果你现在放下手中正在读的这本书，然后发一条推特并注明：问问理查德。我一定会尽量回答你。

9月的一天，我在纽约苏活大楼准备一边吃早饭，一边回答一些脸谱网（Facebook）上的问题。很多问题都是关于商业的，一个人问：“你遇到的第一次重大机遇是什么？”在他的问题下面，另一个人问：“你的童贞给了谁？”我盯着屏幕，喝了一口茶，决定回答第二个问题。事实上，我刚刚和初恋女友联系过，她是一个可爱的荷兰女孩名叫鲁迪（Rudi）。在分手50年后，她联系上我并告诉我，她找到了一些我当年写的情书。我们后来带着家人在阿姆斯特丹相聚并回忆了当年时光，大家一起嘲笑我十几岁时在荷尔蒙刺激下写出的东西。问第一个问题的人看到我的回答后回复说：“理查德，你忽略了我严肃的问题，却去回答一个很蠢的关于性的问题。我太失望了。”我采用迂回的战术回答他的第一个问题：“实际上，失去童贞是我得到的第一次机会。”

运动暴露个性

“运动不能塑造一个人的个性，只会暴露一个人的个性。”美国记者海伍德·布龙（Heywood Broun）曾经这么写过。我一直认为这句话的后半部分非常正确，而且我在网球场上得到的对未来合作伙伴的了解的确比在会议室里得到的多。但从我的个人经验来说，这句话的前半部分并不是太正确：当我最初开始运动时，它是我唯一能塑造个性的方式。

我7岁时就离开家，被送到苏塞克斯的一所寄宿学校——斯凯兹理菲预备学校。这所学校并非我的快乐家园，因为那时我的诵读困难症还没被诊断出来，所以老师们都认为我是傻子。因为老是答错题，考试不及格甚至走了不该走的草地，我常因此被鞭打。更令人受辱的是，每次校长鞭打我的后背时，我还必须说：“谢谢您，先生。”和许多孩子一样，我很不开心，度日如年，孤独且渴望有一天能逃出生天。

我的解脱来自体育，因为我发现自己在运动方面还挺有天赋。我很快成了板球、足球以及英式橄榄球队的队长。擅长体育意味着高年级学生不会欺负我，而且老师们也会对我宽容些。在斯凯兹理菲的几年间，我几乎在所有的运动上都能得奖，我印象最深刻的是我11岁生日的前一天：我参加的所有运动项目都得了

冠军。除了短跑和长跑，我还在跳远比赛中第一跳就跳出了第一名的成绩，打破了学校的纪录。我甚至还学会我人生中唯一的拉丁文“Victor ludorum”，这是比赛胜利者的意思——这也算是那天我赢得的另一个奖品。那天稍后，我在学校一个巨大的白色帐篷里见到我的父母和妹妹琳迪的时候，我告诉他们：“我决定要当一名专业运动员。”

但我的运动员生涯还没开始就被迫结束了。下一学期我们和另外一所学校进行足球比赛，我进了一个球，但比赛越来越激烈。我带球过人后准备射门，对方后卫从后面铲球狙击，他跌倒在我身上，我的腿扭曲变形，腿下血流成河。等我清醒过来才知道是学校舍监把我送到了医院。我右腿膝盖的软骨受伤严重，在进行手术和注射治疗后，医生告诉我可能再也无法运动了。听到这个消息后我心如刀绞。

没有了体育方面的成就后，我学习方面的缺陷就暴露无遗，在学校的日子就更难过了。在参加通用录取考试前，我就从斯凯兹理菲转学去了一所叫作观崖的填鸭式教学的学校。那里除了在冰冷的清晨沿着苏赛克斯海岸活动外，没有任何运动来分散我的注意力。不过，校长18岁的女儿成功地吸引了我的注意力。作为一个敏感的13岁少年，校长女儿像阳光一样照亮了我的人生，我俩开始在晚上幽会。我半夜翻窗户回寝室时被校长抓了个正着，面临立马被开除。校长问我出去干什么了，我回答：“我刚从你女儿的房间回来，先生。”后来我装作要在情人崖自杀，被救了回来，这才侥幸逃脱被开除的命运。很多年后，校长女儿的离婚诉讼中还提到了我，她丈夫声称我们40年前的风流韵事也是导致

他们离婚的原因之一。我不明白这其中的逻辑，但仍祝福他们一切顺利。

虽然成为专业运动员的梦想永远无法实现了，但我还能继续享受运动带来的裨益，甚至在这一过程中筹集善款组织慈善活动。2010年我就遇过这样一个机会，我的朋友安迪·斯温打电话告诉我，伦敦马拉松正在寻求赞助。

对此我一直想试一试。但马拉松并非那种到那儿立马就开跑的项目——之前需要几个月的训练准备。这个赞助机会刚好给了我一个参与的理由。我立马决定请维珍金融的亚历克斯·泰和杰茵-安妮来负责这个项目。

我对他俩说：“这个伟大的英国运动太适合维珍了，让各种各样的人聚集到一起动起来，一边享受愉快的时光，一边努力超越自己的极限。”

伦敦马拉松本身已经非常成功了，我们可以用自己的方式改变它的善款筹集机制并且募集到更多的善款。我们建立了一个非营利机构——维珍金融募捐并在网上募集善款，同时确保这些钱用到了最需要的地方——那些努力训练、努力筹款的慈善组织。在维珍金融伦敦马拉松的最初6年，我们每年都打破捐款纪录，这个活动现在已经成为世界最大的单日慈善捐款活动，从1981年起已经募集了8.3亿英镑善款。

一旦赞助了马拉松比赛，我就知道总有那么一天我得重新穿

上跑鞋。当我被问到是否会参加比赛时，我马上会给出肯定的答复——然后在几个月里我就彻底忘记了这件事。那段时间很忙，我找不到时间进行跑步训练。自从伤到膝盖之后，我就没有进行过跑步训练，因为我不确定自己的软骨能否撑得住。平时的风筝冲浪和网球训练让我的身体素质保持得还不错，所以我决定跑步。同时，我的孩子们也开始组织自己的队伍参加马拉松。他们筹建了一个慈善组织旨在帮助英国的年轻人改变生活状态，并说服他们的朋友们加入，一起打破大胆着装的纪录，以此来宣布他们的慈善组织成立。这个名为大变化的组织成立了，有34名朋友一起在伦敦西区进行跑步训练。两个孩子给自己组织设置的挑战内容是打扮成巨型毛毛虫跑完26.2英里的马拉松。也许是受他们小时候我给他们讲的艾瑞·卡尔（Eric Carle）[\[1\]](#)的睡前故事的影响。我看到他们刻苦训练，突然意识到自己也应该抓紧训练了。我每天早上开始沿着内克岛跑步，不再吃我最爱的巧克力消化饼干了。比赛来临那天，我对跑完全程信心十足。

2010年4月末，伦敦马拉松比赛的周日清晨天气非常热。而我因为扮成了一只巨型蝴蝶，站在毛毛虫队前面更是汗如雨下——我担心自己快撑不下去了。但一英里一英里地跑下去，人群的欢呼声越来越大，我惊奇地发现，虽然我的双腿无比酸痛，但来自观众和队员们热情鼓励着我一直向前、向前。其他运动员会停下来愉快地和我握手，能和肯尼亚传奇运动员特格拉·洛鲁佩（Tegla Loroupe）以及我的好朋友娜塔莉·因布鲁吉莉亚（Natalie Imbruglia）等一起参加马拉松，这真是特别棒的体验。

但穿成一只蝴蝶跑步真的很困难：布料的材质比看起来重得

多，而且有风的时候前进会更加困难。之前我感到疲劳的时候，工作人员建议我吃一些能量凝胶，在大约跑了15英里后经过新闻国际总部时，尼克给了我一些。吃完后我马上感觉到胃里发出咕噜咕噜的声音，并且疼得禁不住呻吟。我突然担心自己打扮成一只蝴蝶的时候，在数千名观众面前忍不住拉肚子——这可是维珍金融伦敦马拉松的揭幕仪式啊！谢天谢地特格拉发现了我不对劲儿，迅速给我一粒胃药。太惊险了！

当我们进入终点直道后，周围两旁的观众挥舞着米字旗，我的孩子们脸上露出灿烂的笑容。这是我人生中自豪的时刻。毛毛虫队打破了吉尼斯世界纪录，队员比阿特丽斯公主也成为第一名完成伦敦马拉松的皇室成员。我的全程纪录是5小时2分钟零24秒。如果问我跑完马拉松的诀窍是什么：别担心脸朝下摔倒——至少你还是前进的。

马拉松之后，我尝试和孩子们一起进行更多的体育竞技，并且让维珍也参与其中。2012年维珍健身开始赞助伦敦铁人三项赛，这是这类比赛中全世界最大的赛事。我和孩子们加入了一个接力队，队友还包括大卫·哈塞尔霍夫（David Hasselhoff），上次见他还是我在《海岸救生队》里客串的时候呢。哈塞尔霍夫告诉了我一个不被认出的秘诀。

他以一种奇怪的语气告诉我：“我总是随身带着一个自己脸的面具，如果人们想找到你，他们绝对不会想到你躲在自己的面具下面吧！”

当然那天我们并没有戴面具，和另外14 000多名运动员一

起，在英国首都游泳、跑步、骑车，共同享受了愉快的一天。

除了马拉松和铁人三项之外，运动和训练是我日常生活的一部分。我每天早上起来先沿着内克岛散步，然后再去网球场打球。我们岛上有名的专业网球教练，除了跟我练习比赛之外，还帮助岛上的客人提高网球技艺。

我们最先聘请的教练就是亚瑟·希克斯（Arthur Hicks），他是在伦敦的维珍健身给山姆上课时被山姆发掘的。

我告诉山姆：“他听上去不错，你马上请他来上任吧。”

山姆打电话时，亚瑟正开着他那辆破烂的1972年大众甲壳虫驶在从超市回家的路上，当时的瓢泼大雨几乎让人连路都看不清。亚瑟正准备开进环岛的时候手机响了，看到山姆来电，为了不错过这个电话，他只有开到环岛中央停了下来。车里塞满了森斯伯瑞超市的购物袋，头顶上大雨敲击着车顶棚，旁边开过的车不断地按喇叭且不停地咒骂，而亚瑟则在车里接起了这个即将改变他人生轨迹的电话。

“你听说过内克吗？”山姆问他。

“嗯……好像听说过。是不是穆斯林朝圣的时候穿过撒哈拉沙漠到达的那个地方（麦加，Mecca）？”

“啊，对对对，就是那儿。你有兴趣到那儿工作吗？”

“什么工作？”

“网球教练。”

亚瑟有点儿迷惑了。他从来没去过中东，也不太了解那个地区。但离开又冷又湿的伦敦冬天到炎热的沙漠倒也挺有吸引力。“我愿意去！”他告诉山姆。

那天晚上，亚瑟把这个故事告诉他父亲，他父亲一边听他讲，一边露出疑惑不解的表情，智慧的父亲打开电脑，开始搜索“理查德·布兰森麦加”。

“我的儿子，你是个白痴！”他一边笑一边把电脑给亚瑟看，上面显示着谷歌的搜索建议——“你是想搜索：理查德·布兰森内克吗？”

亚瑟在内克岛上的工作很出色，不仅给客人们当教练，还帮助我提高了网球技能。他描述这个工作是“全世界最好的网球教练工作”。感谢亚瑟以及他的继任者麦克和乔什，我至今仍然从未在网球场上输给过霍莉或山姆。1995年我打赌说在我65岁之前，他俩都不可能打败我。如果我赢了，这会是我最好的生日礼物。不过有一天，孩子们，你们会有机会的。

我特别喜欢欣赏伟大的网球运动员在重大比赛上的英姿，比如温布尔登或者美网公开赛。我总是很期待能去温布尔登，但我很不喜欢他们的规则。几年前，为了进入皇家包厢，我不得不借了条领带（自从成为爵士后，我每年都被邀请去那儿）。我以前总是能不戴领带就不戴，但作为玛蒂娜·纳芙拉蒂洛娃（Martina

Navratilova)的客人，在这种情况下我不得不在脖子上系上那个恐怖的结。

在安迪·穆雷（Andy Murray）的鼓励下，英国这些年有很多人开始练习网球。过去的10年是网球的黄金年代，英国的网球选手穆雷也开始和罗杰·费德勒、诺瓦克·乔科维奇（Novak Djokovic）、拉斐尔·纳达尔（Rafael Nadal）等伟大的选手竞争世界第一的位置。但是每次看穆雷打球，我都会回忆起我们错失的一个大好机会。

11年前，我接到彼得·诺瑞斯的电话。他也是网球爱好者，他在电话里激动地告诉我，他刚刚看了一场他见过的最厉害的比赛。这个16岁的年轻人名叫安迪·穆雷。彼得相信这个年轻人有一天能赢得温布尔登。我马上联系上安迪的母亲朱迪（Judy），安排与他俩共进午餐，准备探讨一下维珍健身赞助安迪的可能性。我们去了牛津一个自己的餐厅，名叫“小白屋”，在愉悦的午餐过程中，我们讨论了赞助安迪的计划。安迪是个安静、有教养、有礼貌的孩子。我也和他的母亲聊了很多。我问了问安迪的伤情——因为二分髌骨他不得不休息很长一段时间——但是朱迪向我保证这只是成长过程中的疼痛。我们相处得很不错，我决定签下赞助协议。我当场给马修和弗兰克打电话，要求他们完成这个协议。但是，中间发生了一些状况导致最终没有签下来。不出所料的是，彼得最后成了维珍集团的主席。如果一个人能在十几年前就发掘未来的温布尔登冠军的话，他的商业直觉是不大可能出错的。

我体会过和安迪对打的感觉，那次我被邀请参加女王俱乐部

的一次慈善比赛，并和安迪·托马斯·伯迪克（Tomas Berdych）、蒂姆·亨曼（Tim Henman）以及乔纳森·罗斯（Jonathan Ross）对战。时任伦敦市长的鲍里斯·约翰逊（Boris Johnson）在赛场上穿得像20世纪20年代的运动员，手里还拿着木质的球拍参加比赛。这一情景激发了我想把全世界最好的选手以及想和他们挑战的业余选手聚在一起比赛的想法。与其把比赛设置得像职业赛事那么严肃，倒不如在派对的气氛中进行。我一直觉得，如果你看到能改善某种状况的可能，就着手做吧。于是，我们设立了自己的网球赛事。虽然我们的网球大奖赛没有排名机制，（暂时）还没有法拉盛草地或者是罗兰盖洛斯球场那么完美，却也有我们自己的小优势：站在边线上的狐猴、飞过头顶的鹦鹉，还有龙舌兰酒。

在内克岛上举办我们自己的网球赛是麦克·理查兹（Mike Richards）的建议，他之前也是在我们岛上工作的网球运动员。他解释说：“我们可以完全颠覆网球大奖赛的概念，它可以是一场严肃的比赛，可以是一次家庭聚会，也可以成为一周长的派对。我们可以在场上场下根据不同的规则比赛，同时还可以为维珍联合以及其他慈善项目筹款。”

我常常被麦克身上的创业精神所吸引——类似麦克的创业者在开始项目之前甚至没有意识到自己身上的潜质。他没有太多的经验，或者按我的说法，没有受到太多经验的桎梏，所以会有很多新点子。麦克告诉我，他回去可以找10名世界级专业选手或者网球大师参加，不过在9月份的美网公开赛之前，并没有什么知名选手确定参加。在法拉盛草地，我把这个想法告诉了诺瓦克·乔

科维奇及他可爱的妻子杰莲娜（Jelena）。他们决定在纽约拍卖会上以乔科维奇基金会的名义拍卖在内克杯与乔科维奇比赛的机会。搞定一个，我们还需要另外9个专业选手才能维持收支平衡。

我们在首都餐厅晚宴后，按照麦克经典的说法——我们“简直所向无敌”。根本不用担心，很多人抢着要和诺瓦克打球，而且还有人向我提出新的要求。

“我愿意付14万英镑和约翰·麦肯罗（John McEnroe）比赛！”后面有人喊道。

约翰·麦肯罗？我都不知道他在不在现场。接下来，聚光灯打到麦肯罗身上，他点了点头说：“当然，我也愿意！”

拍卖师继续下去，我听到麦克的裤兜里传出兴奋的叫喊声——那是和他共同组织活动的同伴。“我已经兴奋得瘫倒在椅子上了！”他说。

我不太清楚诺瓦克·乔科维奇和拉斐尔·纳达尔等人到达内克岛时的预期是什么，不过我肯定超越了他们的期望。2013年我们的大奖赛安排在职业巡回赛后的第二天，这样选手们可以好好地放松一下。那天晚上我站在酒吧里，右边是鲍里斯·贝克尔（Boris Becker），左边是纳达尔。

“原来职业网球联合会巡回赛就是这样的啊！”我们一边笑一边一杯接一杯地干了龙舌兰酒。

我们大奖赛的特色是甄选维珍健身比赛的优胜者与网球明星们对战。专业选手们知道如何把握难度让比赛有趣而不失激烈。我内心深处知道，如果较真的话这些顶尖选手轻易就能把我打趴下，但我还是尽全力享受比赛。

在输掉第一届内克杯后（我必须承认诺瓦克是个快乐的运动员），我决心加紧训练，准备在第二届中卷土重来。吉米·巴菲特（Jimmy Buffet）向我挑战，他提出一场特别的双打表演赛，输掉的人要向慈善基金捐助一大笔钱。

我告诉他：“好的，再加一个条件——如果我赢了，你必须今天晚上在这儿免费办一次演奏会；如果你赢了，我免费送你去太空。”

吉米同意我的条件：“还有，我要自己选搭档。”

吉米邀请世界排名第一的双打选手麦克·布莱恩（Mike Bryan）成为他的搭档。我正在愁该怎么应对时，看到纳达尔在海滩上散步，在说服世界排名第一的单打选手成为我的搭档后，我的信心倍增。一场世纪大战即将展开。鲍里斯·贝克尔和古巴兄弟作为主持人彻底娱乐了观众们。狐猴们在大喊，鹦鹉们在鸣叫，我教金刚鹦鹉在“你好”之外学说“好球，理查德”，但它还没掌握这个技巧。

赛场上，吉米和麦克占了上风，但是我们直追而上。和所有精彩的网球比赛一样，我们也进入了决胜局。球落在我左边，我试图反手抽射。让我惊喜的是，球落在线旁，我们赢了！如果真

如海伍德·布龙所说，运动能暴露一个人的个性，那么此刻我采取的冒险击球方式刚好说明了其实我就是个运气特别好的人。那天晚上的演奏会真不错！

[1] 艾瑞·卡尔，美国经典儿童绘本《饥饿的毛毛虫》的作者。——译者注

再见，爸爸

无论工作有多重要，我始终把家庭放在第一位。所以在2011年3月初，我特地安排从纽约飞回伦敦，参加父亲93岁的生日会。

全家人齐聚在父亲位于苏塞克斯的房子里为他庆祝生日。我们在海边度过了非常愉快的几天，但我记忆最深刻的还是晚上坐在火炉边听父亲讲他年轻时的故事。他和我的叔叔查理都是讲故事的高手，听着他们的描述，我的思绪瞬间移动到了千里之外，好像亲眼看到了故事的场景一样。无论是二战时在撒勒诺海滩登陆的刺激故事，还是他早年的罗曼史，甚至是他孩提时代的趣事，讲起来都引人入胜。我讲故事的才能一定是遗传自父亲。

和许多那个年代的人一样，父亲的一生都被时局所改变。他热爱游泳，又是剑桥校队的成员，并且即将进入英国国家队，就在这时二战爆发了。参军后，他被直接派遣到北非，后来又在中东、意大利和德国参加了坦克行动。回到英国后，父亲发现要完成中断的学业非常困难，但还是遵循他父亲及布兰森家族男人的传统进入了法律界。但他内心真正的愿望是成为一名考古学家：他在北非时花了很多时间搜集化石，并且在离开撒勒诺前把它们都藏了起来。很多年后，我们回到那儿找回了那些化石，我至今

珍藏着。

这么多年来父亲一直支持我追寻梦想，所以当我有机会回馈他时我非常高兴。维珍提供在国王谷的热气球观光服务后的第一天，我接到埃及一位热气球驾驶员的电话。

电话里他的声音特别兴奋：“我刚飞过了国王谷，我在离地大概100英尺时，看见了地面上有块巨大的石头挡住了什么东西，我能看见石头上的象形文字。我认为这可能是一座没被发掘的古墓。”

我以为他在开玩笑，但他向我保证是认真的。

“赶快来这儿，我带你去看。”他说。

我立马打了两个电话。第一个打给大英博物馆，我联系了一位古埃及历史专家。她认为热气球驾驶者描述的那个区域很可能有未被发现的古墓，她说：“有可能是拉美西斯八世的墓，如果是这样，那会让图坦卡蒙（Tutankhamen）的墓看起来稀松平常得很。”

下一个电话我打给父亲：“收拾好你的行李，我们去埃及。”

我们一起飞到了卢克索，而且决定对我们的目的保密。我们见到了热气球驾驶者，他将那个地方的大致坐标给了我们。到达那里的路程极其困难，因为热气球的航向总是受到天气的影响而非人为操控。5天之后，我们什么也没发现。虽然我很失望，但父亲却如鱼得水。他研究古代铭文，寻找人工痕迹，戴着他的宽

檐帽子，穿着卡其裤仔细勘察。这是他人生中最接近考古学家的一次。

回到凯克汉姆，我和父亲讲着故事，欢声笑语到深夜。在90多岁的年纪，他的思维仍然和年轻时一样敏锐，但他不得不放缓速度。他的髋关节出现了严重的问题，但因为腿上的溃疡，无法进行髋关节手术。因此他不能像以前一样到处旅行了。接着我们聊到了霍莉和弗雷迪的婚礼计划。几个月前，我坐在乌鲁沙巴岩石酒店的阳台上，看着下面平原上的大象们咆哮而过，这时弗雷迪打来了电话。他是霍莉在学校里认识的男孩，并一直伴随在她身边。弗雷迪非常优秀，在运输行业工作一段时间后，他加入了维珍的投资团队。他在维珍运动的建立过程中起到了关键性作用，将维珍运动打造成运动的节日，把跑步和健身结合在了一起，并与社区庆典融为一体。但更重要的是，从一开始，他就全心全意地爱着我的女儿。所以我一点儿也不意外会接到他的这个电话。我一开始假装非常忙没有时间安排和他见面，不过后来我不再折磨他并且给他送上祝福。

生日聚会后一周，我打电话给父亲告诉他霍莉的婚礼安排：霍莉和弗雷迪将日期定在我和琼的结婚纪念日——12月20日，并同样在内克岛举办。父亲很仔细地听我说完，并且回答我说：

“我真心祝福你们愉快地度过这个婚礼。”

他话一出口，我就明白了。我的心好像被刀刺穿了一般。他一定知道自己的生命只有几个小时了。就在那天晚上，2011年3月19日，他在睡梦中平静地离开了世界。

我痛不欲生。无论我们之间的距离多远，我们的情感总是紧密相连的。就像每天的日出日落一样，父亲是我生命中始终存在的一部分。他的生命很完满。和琼一样，父亲从来不融入名人圈子，他总是以安静、温柔和充满爱意的方式陪在我身边，从我出生开始，他一天都没错过。我还记得自己考虑退学那天，他陪着我在沙姆利格林的花园散步。他说希望我成为一名律师，这也是他父亲在他小时候说的话。但他更希望我过得愉快。我们沿着花园又走了一圈，他对我说：“理查德，忘了我刚才说的话吧。你想干什么就去干吧。我和你母亲会一直支持你的。”他后来说到做到。

想到父亲，我的思绪回到了我家附近的阿维纳尔太太（Mrs Avenall）的糖果店。那时候我6岁，和妹妹琳迪一起爬上椅子，从父亲放零钱的最高的抽屉里“借”了5先令。我们去糖果店里用5先令买了一大堆糖果，但在把糖果递给我们前，阿维纳尔太太给我父亲打了个电话。父亲马上赶了过来，她对我父亲说：“布兰森先生，我认为你的孩子们一定偷了你的钱。”父亲直盯着她的眼睛说：“你怎么敢这么说我的孩子！”我们离开了那家糖果店，之后父亲再也没去那里买过东西——我们再也没偷过东西。这就是父亲——智慧、和蔼并且信任我们。

父亲很喜欢在内克岛上的日子，他经常带着他的望远镜，在小岛上漫步，研究他喜爱的动物。同时，内克岛也是他和家人度过很多美好时光的地方。他告诉我在他去世后，希望能把骨灰撒在内克岛的最远端，这样 he 可以和热爱的家人及美丽的大自然一直在一起。

我是家里唯一一个没有参加在火葬场举行的告别仪式的人。我不去不是因为过度伤心，而是因为我希望在记忆里他仍然是活着的样子。我从未后悔那个决定。正如琼所说：“每个人都以不同的方式哀悼逝者，我们应该接受这个事实。”但是我参加了在内克岛上为他抛洒骨灰的仪式，仪式上充满了欢声笑语和对家人朋友的爱——正如父亲本人一样。他所有的亲朋好友都来庆祝他圆满的一生，也是充满冒险的一生。

父亲的一生死而无憾，要能做到这一点，必须让你的一生有目标，而且充满爱意：你的付出和行为，你如何对待别人，以及你给人的感受都充满爱意。每当提到父亲，大家总会想起他的逸事、冒险以及他“标志性的”行为，并且大笑不已。他教会我如何通过讲故事的方式吸引人们的注意力和喜爱，如何在事物中寻找幽默感，如何做到心口如一。最重要的是，他教会我如何成为一个真正的男人、一个真正的父亲。与母亲一起，他们让我明白将他人放在自我之前和珍惜生命中的每一天的重要性。

几年后，朋友苏海勒·里兹维（Suhail Rizvi）在父亲过世后，给我发来了一张充满爱意的卡片。上面的话让我不禁想起了我的父亲。“在我小时候，他教我如何生活；长大后，他教我如何养育下一代。当我觉得他已经再没有什么可以教我的时候，他教会我如何优雅有风度地死去。”父亲去世之后，我的确开始考虑自己的后事。我现在67岁，我妻子刚满了70岁，我的孩子们都30多岁了。我还清晰地记得，当霍莉刚出生时，我想等霍莉30岁时我肯定已经老了。即使我能像父母一样活到90多岁，我还是会很自然地考虑下人生的终点。

我们都不得不接受生命的脆弱——生命不是永恒的。虽然我认为人的遗骸安放在哪里并不重要，但是我还是会选择自己最爱的地方——内克岛作为我的安息之处。我希望能被安放在内克岛边缘的几块石头下，和野生动植物一起。但我希望出席葬礼的人们不要悲伤难过。我建议大家穿泳装出席，到处五彩缤纷、鼓乐齐奏，空气中弥漫着爱和幽默。我希望这是一个庆祝我生命的愉快仪式，而不是哀悼我逝去的仪式。对我而言，我和琼生命中最重要成就就是养育了两个出色的孩子，他们各自找到了另一半。他们会像我和琼一样白头到老。我很高兴自己的信念能在家族中传承，像父亲一样给世界带来一点儿变化。父亲留给我的遗产是以善意的语言对待每个人、愉悦地大笑和探索未知的好奇心。他最爱的一句话是：“生命多美好啊！”的确，不过没有他生命就没那么美好了。

在父亲去世前几年他曾给我侄子杰克·布罗克韦（Jack Brockway）提出过一则睿智的建议。那时他俩在一艘船上，杰克告诉我父亲，他头天夜里听到些奇怪的声音，后来觉得可能没什么，就没去管。虽然那次没有任何意外，但我的父亲仍然责备了他。

他告诉杰克：“晚上听到不寻常的声音一定要去检查一下，特别是身边有老人的时候。检查一下只需要花一分钟的时间，但结果却有天壤之别。”

2011年8月22日晚上，父亲的这则建议救了一家人的命。那

是凌晨4点，我们在内克岛的家中沉睡。外面大雨猛烈地敲击着卧室的窗户，但这里热带风暴经常出现，所以当我醒过来看到琼正在身旁熟睡时，我转身继续睡觉了。几百米之外，我们的家人和密友，包括我母亲、霍莉、山姆、杰克、凯特·温丝莱特（Kate Winslet）和我的侄子内德·罗肯罗尔（Ned Rocknroll）都在大宅里熟睡着。

但危险却在不知不觉地逼近。大风袭击棕榈树的同时，也带来了强烈的闪电，一个强烈的闪电击中了大宅的屋顶并引起了大火。当杰克醒来时听到了奇怪的声音，想起我父亲对他的告诫，他走出去一看究竟。结果看到200英尺高的烈焰正吞噬着大宅，他飞奔去拉响了警报。住在我们旁边房子的山姆听到骚乱声，打开大门看到已经燃烧成红色的天空。他跑到我的卧室猛敲窗户。

他不断地大喊：“大宅起火了！着火啦！着火啦！……”

接下来那让人心惊肉跳的时刻希望你们此生都不用经历。杰克毫不犹豫地冲进了大火，我一丝不挂地从卧室跑出来，去追山姆。暴风雨肆意拍打，在黑暗中，我唯一能看见的就是大火。就在这时我摔倒了，我的隐私部位首当其冲地撞上了一株仙人掌，真是痛不欲生，我完全顾不上这些，我心急如焚，因为霍莉和我母亲都在大宅。我挣扎着爬起来，冲过去帮忙。

就像恐怖电影里的一幕，杰克已经在一个房间一个房间地搜索，帮助半梦半醒的孩子们、祖父母们和需要帮助的人离开，而大宅则开始坍塌。我发现没人出现，心一下子沉入谷底。接着凯特抱着我的母亲出现在烟雾里，后面跟着她的孩子们以及我的侄

儿、侄女们。大风呼啸、大雨滂沱中，我只想着：霍莉在哪儿？她醒过来了吗？她还活着吗？终于她出现了，径直地冲过来拥抱我。虽然几分钟内大家都逃了出来，但我感觉像过了好几个小时。

我站在废墟里看着大火肆虐，突然想起我的笔记本和私人照片。我不假思索地冲回去抢救它们。大火从走廊烧过来，我的办公室在走廊中间，我冲过去推开办公室的门，闻到了木头燃烧的味道。房顶和一堵墙已经烧起来了，但是放笔记本和照片的棕色柜子还没点着。我犹豫了一下，问自己：这些东西到底有多重要？值得冒生命危险来抢救吗？

常识告诉我不值得。

我冲了出去。

这是正确的决定。当我关上大门的时候，手掌突然感到疼痛，这才意识到门把手已经被烧烫。我冲出燃烧着的走廊，回到大雨中与大伙儿拥抱在一起，看着我们的家化为灰烬。我转身看到凯特两个勇敢的孩子——10岁的米亚（Mia）和7岁的乔伊（Joe），他俩紧紧地靠着妈妈。

“什么都没有了。”有人说。

我想到被大火吞噬的笔记本和照片，转身对米亚和乔伊说：

“记住，人生中最重要并非物质。人才是最重要的。只要每个人都安全就足够了。”

雨水混合着我的眼泪流下了，当确认所有人都安然无恙后，我大大地松了口气。房子已经无能为力了：身处暴风雨中一座偏僻的小岛，消防队很难赶到。而且因为大宅是木质结构的，很快就会被大火吞噬了。

大火燃烧到第二天早上，我们开始回想哪些东西被烧掉了，哪些幸存了下来。凯特说，好莱坞电影里也看不到这种场景。

“我一直在想，导演什么时候会叫‘停机！’。”她说。

幽默是应对危机最好的方法，当我们站在海滩上，身后背景是燃烧的大宅，我看着家人们被烟熏黑的脸上的眼珠格外明显，忍不住地笑了出来。琼和我开始讲起孩子们在这栋房子里长大的故事。我还记得教山姆下棋、和琼坐在阳台最喜欢的位置看日落、闻着海洋的味道，还有那些在桌上跳舞的夜晚。在这苦乐交加的回忆后，我们铺开一张大纸，开始讨论该如何重建。我们出色的员工们在这期间会留在这里和我们一起重建家园。

客人本来计划当天要离开，但所有人都留了下来，齐心协力地帮助清理，即使只能睡在地板上也毫不在乎。第二天早上，两名警察到岛上勘查火灾现场。我、琼、内德以及霍莉站在大宅地基处，看着两名警察仰头观察火情。接着他俩走到池边酒吧，打开冰箱拿出两罐红带啤酒喝了起来。我们走过去，大家不禁相视而笑。我们还能做什么呢？

大火一直烧了3天。我失落而忧愁地走在废墟里，幸好损失的仅仅是财物。我几乎能闻到我珍贵的笔记本和照片烧焦的味

道，数十年来记录的想法和回忆，都化成了灰烬。我低头一看，居然发现了大火下的另外一个幸存者——埃斯奥·托特（Esio Trot），我们最喜欢的红脚龟。它那惊人的红色脚和常有美丽花纹的壳都被严重烧伤，它正小心翼翼从燃烧的灰烬里爬出。我赶紧把它捡起来送到内克岛自然保护经理阿曼那里进行紧急护理。几年后，埃斯奥完全恢复并且还成功地繁殖了后代，不过它的脚和壳上一直还留有当年的伤疤。

这次灾难还有一个令人高兴的结果。凯特和她的孩子们留下来帮我们清理废墟，她彻底爱上了我的侄儿内德。在大火前的那天，我和凯特重现了电影《泰坦尼克号》里的经典场景。在内克贝尔号上，我愉快地扮演了莱昂纳多·迪卡普里奥（Leo Dicaprio）的角色，凯特则伸出双臂，轻声说：“我在飞，理查德。”第二天，她逃出了一栋着火的房子。第三天，她陷入了爱河。不到一年，她和内德就结婚了，现在他俩又有了一个小儿子，名叫火焰小熊。而我母亲，一位90多岁固执而独立的老太太，已经开始否认她是在别人的帮助下逃出大火的。

我不禁回想，如果父亲没有提醒过杰克，很有可能所有人都逃不出那场火灾。他一定是在天上守护着我们。我不相信一切天注定，但我相信无论发生了什么，我们都能从中学到经验教训并且创造新的东西。逆境能创造美好的事物，就像烈火中涅槃的凤凰一样，我相信新的大宅能建造得比以前的更美。

大火发生的时候离霍莉和弗雷迪计划的婚礼日已经不到半

年，但我们都决定按期举行婚礼。在讨论的时候，霍莉提议：

“为什么不在大宅的废墟上举行婚礼呢？”

我们都喜欢这个提议，开始着手计划如何在废墟上搭建出美丽的、独一无二的婚礼现场，因为婚礼第二天就会有建筑队来重建了。同时，这也就意味着婚礼会在露天举行，为了预防下雨我们得搭建一个帐篷。这一点我不太赞成。

“你们不觉得没有帐篷的话看上去会更好看吗？”我问琼和霍莉。

她俩的表情告诉我应该马上闭嘴，让女士们决定——帐篷留下了。后来证明这个决定是英明的：婚礼那天早上我醒来发现大雨瓢泼，自从大宅的火灾以来还没见过这么大的雨。海上风浪大得客人们根本没办法上岛来参加仪式。有些勇猛的客人们游到岸边，但事情没能按计划进行下去。看着滂沱的大雨，我转头对床上的琼说：

“我们恐怕得取消婚礼了。”

但是霍莉冲到我们房间，把伞扔在一边，我们紧紧地拥抱着她，这一刻，我知道一切问题都会解决的。她身穿那身洁白的婚纱美丽得耀眼。

“我太为你骄傲了！”我说。

举行仪式的时候，天气已经变得非常好，所有的客人都按时

到场。霍莉挽着我的胳膊走上圣坛，每走一步，我都细细体味，而内心却前所未有地紧张。我强忍住泪水，却看到了坐在前排的山姆。整个婚礼中，他欣喜地留着泪水，我则紧紧抓住了琼的手臂，发自内心地笑着。

我们把泳池的一部分盖了起来，它成为霍莉和弗雷迪第一支舞的舞池。他俩最喜欢的歌手埃德·希兰（Ed Sheeran）（在答应我们的邀约后，埃德成了超级巨星，但他仍然恪守承诺准时到场）。

我想起了父亲去世前不久的话：“我真心祝福你们都愉快地度过这个婚礼。”看着周围的朋友们享受着婚礼的愉快时光，我相信每个人都做到了父亲说的话。我牵起琼的手，步入舞池度过了愉快的夜晚。

像滚石乐队一样

20世纪90年代后期，我感觉现代音乐和我渐行渐远，经常发现自己总在听那些中意的老歌——性手枪、皮特·加布里埃尔（Peter Gabriel）、平克·弗洛伊德和鲍勃·马利（Bob Marley）等等。曾有段时间我反复播放迈克·奥德菲尔德（Mike Oldfield）那张出色的《奥马当》。

“我找不到一个我愿意听的新歌手。”我告诉琼，自己像一个古板的怪老头，必须做出改变了。

几年前，因为需要大笔资金供维珍航空与英国航空抗衡，我把维珍唱片卖给了索恩百代。当时签下了5年之内不得组建新唱片公司的合约，所以我只能远远地看着维珍唱片在新的环境中独自发展。拥有众多才华出众的成员的维珍唱片不会轻易倒下，我最初的合作者之一肯·贝里（Ken Berry）一直在掌控大局，新的歌手们，像大举进攻（Massive Attack）、灵魂灵魂（Soul II Soul）、疯狂朋克（Daft Punk）、化学兄弟（The Chemical Brothers）仍然在推动唱片公司的发展。维珍唱片仍然是我们的品牌，我也一直自豪地看着它成长，比如辣妹在1997年全英音乐奖上将女性力量带入主流音乐界，神韵合唱团奠定了吉他在英式摇滚中的地位。但不能参与其中仍然让我很遗憾。

当法律规定的5年过去了，我把迈克·奥德菲尔德的唱片放到一旁，重新回到音乐界组建了V2唱片。我们签下的第一个乐团——立体音响乐团（The Stereophonics）很快就登上了热门歌手排行榜，并且获得了1998年全英音乐奖最佳新人奖。我终于找到了喜欢的新歌手。我们继续培育了莫比（Moby）、埃尔博（Elbow）、白线条乐团（The White Stripes）等成功艺人，回到我以前的圈子真让人兴奋不已。

虽然我们创造了新一轮的成就，但是这种运营唱片公司的方式已经过时了。1999年西恩·帕克（Sean Parker）创建了纳普斯特，这个创新的对等文件分享网站改变了消费者对音乐的看法，音乐再也不是必须从店里购买并且稀缺的实物，而变成了可以免费下载的虚拟产品。纳普斯特在2002年被关闭后，史蒂夫·乔布斯却让整个音乐界发生了天翻地覆的变革。2001年10月，在发布iTunes 8个月之后，苹果发布了第一款iPod。于是，人们可以方便地将音乐下载到一个便宜、新潮的播放器上欣赏了。

我和史蒂夫说起iPod的时候，他告诉我这个想法最初来源于20世纪80年代我的一个创意。1986年4月1日，《音乐周刊》采访我的文章里披露了我们正在秘密研究“音乐盒子”，这是一个将全世界所有音乐保存起来，并且允许用户支付很少的费用就可以任意下载的服务。这篇报道的标题是《布兰森的爆炸性新闻》，里面提到在英国有4个巨大的电脑储存着全世界所有的音乐，它们“将把音乐产业推向末路”。在最高机密的地点（我不能透露具体信息是因为担心竞争对手的阴谋），科学家们正在研发这项技术。那天下午，我的电话都快被打爆了，紧张无比的唱片公司首

首席执行官们纷纷打电话，请求我放弃这个计划。半天后，我们宣布这是愚人节的整蛊新闻，他们这才终于放下了心。

多年后当我在旧金山见到史蒂夫，他笑着对我说：“我很喜欢你的那篇新闻。”

“哪篇？”

“那个‘音乐盒子’——我很喜欢那个概念。我一直认为这是个很好的创意。”

当科技和他的想象力结合造就的就是iPod。所以说无意间，我也是导致自己公司倒闭的原因之一。

一切都太晚了，我们尝试应对iPod的出现并在2005年9月2日成立了自己的在线音乐商店“维珍数字”，我们还发布了自己的MP3播放器。我们有全世界庞大的音乐库，总共250万首歌可供用户下载。在投入了2 000万英镑来发展维珍数字后，我们发现我们的产品没有苹果公司的那么简洁，也没有那么大的产量与之抗衡。我们不得不承受亏损，并在两年后关闭了维珍数字。

虽然人们消费音乐的方式发生了改变，但音乐的质量却并没有降低。2012年一个暖和的7月傍晚，当我观看伦敦奥运会开幕式的时候，丹尼·鲍尔（Danny Boyle）将一个沉闷无比的仪式变成了“奇迹之岛”，展示了英国在各方面的伟大之处。突然观众们被带到泰晤士河里一艘摇滚游船上，沿着我35年前与性手枪乐队走过的航程开始游览。这简直太激动人心了。

镜头回到奥林匹克体育场，另一位老朋友迈克·奥德菲尔德站在一套巨大的管钟琴前面演奏出令人惊叹的音乐，这吸引了上亿人的目光。后来，在运动员入场仪式前，维珍旗下一名来自爱丁堡的年轻歌手——艾梅丽·桑德（Emeli Sandé）带着坚毅的表情登上了舞台，重新演绎传统的圣歌《求主同住》。

将传统与现代完美地结合，这首音乐让听众的心随之融化。此刻，维珍唱片正处在这万众一心时刻的中央，我特别骄傲。

在苹果公司和盗版下载带来的数字风潮中受到打击的不仅仅是唱片公司，还包括维珍大卖场在内的唱片店。

在20世纪90年代维珍大卖场的巅峰时期，我们在英国有超过100家门店，之后在其他国家还开了几十家。巴黎的维珍大卖场是法国颇受欢迎的景点，来这家店的人比卢浮宫的游客还多。在纽约时代广场开业的时候，那个地区还是破落混乱、犯罪横行的地方，我们的店帮助它成为城中热点。维珍大卖场是那时候年轻人释放自我、放松及社交的地方。

但到了2005年，客流开始下降，盈利也开始减少。造成这个结果的并非仅仅是在线音乐：大超市选择最流行的唱片并以极大的折扣销售。我们无法与大超市竞争，同时越来越多的人在网上欣赏音乐，维珍大卖场的时日不多了。维珍董事会试着说服我，在情况变得更糟之前出售维珍大卖场，那是为数不多的几次我在董事会上深感受挫。

“我知道我们是在亏钱，但是让我们的品牌在高街上露面却是个无价的机会啊！”

我不断寻找机会拯救维珍大卖场。当2007年8月牛津街上一个距离维珍大卖场仅几百英尺的高端零售门店招租时，我感觉这是维珍大卖场复兴的一个机会。但是我们最大的传统竞争对手HMV（媒体集团）先我们几个小时拿到了那个地方。

后来我们谈了Fopp（唱片公司）、独立财团以及HMV几个买家，但都无果而终。最后，大卖场的管理层西蒙·道格拉斯（Simon Douglas）和史蒂夫·佩卡姆（Steve Peckham）找到我们，他们决定收购大卖场并让其起死回生。我左思右想了很久，维珍大卖场在我生命中占据过很重要的地位，它让维珍品牌保持年轻，并且真正建立了与消费者感情上的联系。我担心出售它后会让品牌的核心会受到伤害。但是，同时我也意识到，我们在英国不再需要维珍大卖场的品牌了，因为迅速发展的维珍移动和维珍传媒已将我们的品牌直接带进了英国人的家里。高街上的唱片零售店已经成为历史，虽然承认这个事实让我很伤心，但是我们必须退出。

当我们签约出售公司的那一刻，我不禁回想起我在第一家维珍大卖场度过的时光。2007年9月，我们将品牌之外的公司所有业务出售给西蒙和史蒂夫。他们成立了扎韦（Zavvi）——一家开设在维珍大卖场原址上的娱乐零售门店，这家门店起初发展得很不错，但是2008年全球金融危机时伍尔沃斯（大型零售连锁店）破产了。表面上看，扎韦的直接竞争对手倒闭是件好事，但实际上，扎韦的CD、DVD和游戏等供货来源是伍尔沃斯的子公

司娱乐英国，所以当母公司破产，娱乐英国也跟着破产，无法再向扎韦供货。正巧赶上圣诞前的销售旺季，扎韦货架上却因无货可售被迫关门。如果我们当初没有出售维珍大卖场，那么面临关门结局的可能就是我们了。

虽然传统的唱片销售模式已经不再行得通了，但是音乐产业开始学习到新的赚钱方式，在数字音乐盛行的同时，现场表演开始发展壮大。因为现场的体验是无法取代的，人们也愿意为此付钱。

虽然我不像以前那么频繁地出入演唱会现场，但是我仍然热爱现场音乐。20世纪90年代初，我就在考虑组织一个新的与众不同的维珍音乐活动。之后，果浆乐队的贾维斯·柯克尔（Jarvis Cocker）和杰基·麦奎伦提出了维珍音乐节的想法。

“贾维斯在问，为什么维珍没有自己的音乐节。”杰基对我说。

“我们应该有啊！这个想法棒极了。当然，我们要么不干，要么就干前所未有的事儿。”

“我们的计划是，在两个不同的地点同时举行音乐节，然后同一个乐队在两天内轮流在两个场地表演相同的曲目。”

“听上去不错。我们试试看吧！”

几个月后，我们选择在切姆斯福德和斯塔福德办起了第一届维珍音乐节。我在后台碰到了贾维斯——他不想被认出来，穿着一套巨大的猩猩服装。自那以后，维珍音乐节成了一年年度的音乐盛事。我有好几次都按捺不住想要登上舞台介绍保罗·韦勒（Paul Weller）或者立体音响乐队给观众。但每次站在舞台上面对上千名观众时，我都感觉其实还是在后台舒服。

我在音乐节上最享受的是到处转一转，听听粉丝们都喜欢什么音乐，特别是在维珍美国移动为帮助无家可归的年轻人组织的自由节上。这个节日对志愿帮助流浪者的人免费，如果观众完成13个小时的社区服务就能升级到贵宾待遇。这个节日筹得的善款帮助我们在华盛顿特区建立“Re一代之家”——为无家可归的年轻人提供遮风避雨之处。

这个节日是在马里兰著名的梅里韦瑟邮政亭举行的，这里的氛围很特别，因为每名到场观众都是因为帮助他人才得到了入场的机会。这可不代表这里没有娱乐氛围。你会遇到我和饶舌歌手弗拉沃尔·弗拉维（Flavor Flav）一起在吧台后面制作饮料，或者在主舞台上向下抛洒泡泡，还有跳伞人不断跳到我旁边的小屋顶上。

在维珍音乐节和自由节成功的鼓舞下，2012年底，我们策划将滚石乐队重新搬上舞台。我从小就喜欢米克·贾格尔等乐队成员，不仅因为他们的音乐，还因为他们的生活态度。我们的历史轨迹经常交错。我在16岁的时候，非常紧张地代表《学子》杂志采访了米克·贾格尔。我还清晰地记得自己走到他位于谢恩路48号的家门口，拎着两英尺见方的原始录音机，双手紧张得不停地颤

抖的情景。他很少接受采访，我估计他同意接受我的采访多半是因为，他觉得这个16岁的雀斑小孩敢开口要求采访实在是勇气可嘉。这并不是我的第一篇采访，这次采访却让我对滚石乐队越来越喜爱。

维珍唱片成立之后，我的首要目标一直是签下滚石乐队，而且有好几次都差点儿成功。1975年乐队经理人鲁珀特·勒文施坦因爵士（Prince Rupert Loewenstein）向我要价300万美元，我说他是虚张声势，并且说我们能出400万美元。我在寻遍了整个欧洲，联系了所有认识的发行商之后，凑足了钱。鲁珀特爵士被我感动了，但是我们触发的竞价大战已经一发不可收拾了，最后百代以500万美元的价格赢得了这场竞赛。

但这也让乐队对我有了印象，而且他们开始在我们位于牛津郡的庄园工作室录制新歌。我还记得有一次我不得不顶替基思·理查兹（Keith Richards），因为他当时被绯闻事件缠身。当基思决定单飞时，我们把他请到维珍唱片来发布他的新唱片《廉价谈话》和《主犯》。

当1991年滚石重新开始寻找唱片公司时，我决心不再错过这次机会。行业里有传言说滚石已经过气，但我相信他们至少还有10年走红的时间——即使这样，最后也证明我低估了米克和乐队成员们这些常青树。我们签下了协议，不仅发行他们的新唱片《伍多酒廊》，还发行它们的老歌。在摩斯曼餐厅楼上举行的签约仪式上，我的笑容简直无法掩饰，米克看上去也很开心。

滚石的贝斯手比尔·怀曼（Bill Wyman）说：“看他俩露着那

牙，咬谁谁知道！”

1992年3月我决定出售维珍唱片时，最难过的事就是刚刚签下滚石就得把它拱手相让。但这让我和米克以及鲁珀特爵士的关系更亲密了——他们都是聪明的生意人，知道为什么我不得不出售维珍唱片，而且这个决定对滚石并没有什么伤害——滚石下一场全球巡演成了历史上收入最高的一次巡演。

时间快进了20年，滚石乐队已经很久没有一起现场演出了。基思在自传《生活》中嘲笑了米克的男子气概后，两人之前火热的关系冷却到了冰点。但2012年毕竟是乐队成立50周年，他们肯定是想庆祝一下这个特别的日子。保罗·戴恩蒂（Paul Dainty）从滚石乐队的第一次演出开始就与他们合作，他找到我们，想和维珍合作将乐队重组起来并进行演出。想到这么多年后他们能再度同台演出，这让我兴奋不已。我们成立了一家新公司——维珍现场，来推广这四场特别演出：两场在伦敦，两场在纽约。谁能想到一段从摇摆的60年代开始的关系能持续到50年之后呢？

2012年11月29日来临了，我去英国看演出。我和孩子们一起到了O2体育场的后台，在那我们见到了乐队成员们。时隔多年以后，看到他们站在一起，我不禁怀旧惆怅。“基思，你看上去越来越像海盗了。”我笑着说——谢天谢地，他也笑了。查理仍然是一副毫不在乎的样子，而米克的露齿笑容更灿烂了。朗尼则开始怀念内克岛：他刚和他的新婚妻子在内克岛度过了蜜月，而且我们在泳池里进行了不少水上运动比赛。

“我上次见到你们在一起至少是20年前的事了。”我说。

“不要陷入回忆，理查德。”米克说。

我们摆姿势拍照时，屋子里的兴奋情绪都快溢出去了。他们必须要准备演出了，我不得不向他们告辞回到包厢。当乐队出现在舞台上时，我探身看到台下的人群，决定加入其中。当我们挤过人群到达台前时，正赶上穿着银色蛇皮外套的米克上台，展示他那标志性的舞步。《漆成黑色》《冒出来的杰克》《满足》

《唯有摇滚》等名曲一首接一首，而台下第一排的哈维尔·巴登（Javier Bardem）在手舞足蹈，佩内洛普·克鲁兹（Penelope Cruz）则在一旁津津有味地欣赏着。在听完《最后一次》并祈祷歌词不要一语成谶后，我累得瘫坐下来。这时，我突然意识到，在欣赏滚石乐队演出的时候，根本不能坐下！

2012年滚石50周年演唱会之后，我自己的音乐纪念日紧跟着来到了。2013年，维珍唱片成立40周年时，我很荣幸地获得格莱美杰出音乐贡献奖。在颁奖礼前一晚的庆祝仪式上，我代表所有为维珍唱片付出过努力的人领取了这项大奖。这么多年后，许多业界大佬齐聚洛杉矶，大家都很高兴，不仅仅因为我穿着燕尾服。汤姆·汉克斯告诉我，他还记得我们20世纪70年代时的乐队。

“你们发行的唱片都是最酷的。”他说。

吹牛老爹（P Diddy）和德雷博士（Dr. Dre）也对维珍唱片的成就给予了很高的评价。

“现在这里有一个真正的创业家了！”德雷博士说。

“你的魔声耳机做得也不错哦。”我说。之后他成功地将耳机

业务以30亿美元的价格出售给了苹果。在这个奇幻的夜晚，却发生了悲剧性的转折。当我回到酒店房间挣扎着脱下燕尾服时，警察敲门通知我留在房间里，他们在调查旁边一个房间的案件。后来我才知道，住在这层楼的惠特尼·休斯敦（Whitney Houston）不幸在房间的浴缸里去世了。惠特尼是个特别有才华且友善的歌手。她去世的消息令人心碎，也再次提醒我们无论生意还是大奖，都没有自己及家人的健康重要。

人生苦短，一定要抓紧时间感谢生命中重要的人。所以当有人建议把维珍唱片的老伙伴们召集起来聚会时，我决定马上组织。当我走进诺丁山的那家小小咖啡店时，其他人都已经在那儿了。

“天哪，你看上去好老！”

“我也正想说同样的话。”尼克·鲍威尔（Nik Powell）对我说，他是我孩提时代的好朋友，也是维珍唱片的联合创始人。

喝过一杯咖啡之后，我们决定去以前的地方走走。第一站，尼克和我溜进了我们创办的《学子》杂志和学生咨询中心的地窖。意外的是，我们发现了一张破旧的《学子》杂志传单。

“好吧，这是谁干的？”我问。但每个人都保证并非事先安排。

“40年了，他们都没下来打扫一下。”尼克笑着说，“我们当年在这儿的时候，也没打扫过。”

我们很快找回了旧时的节奏。作为国家电影电视学校主管的尼克建立了一个非常成功的教育项目，制作出了不少奥斯卡获奖电影，其中包括我最喜欢的《哭泣的游戏》。我欣喜地听着他和其他伙伴们述说近况，大家都过得挺好的。

我们走到最早的一家维珍唱片店在诺丁山的旧址，那里现在是一家荷柏瑞商店。

“最反摇滚的状态也就这样了！”我看着货架上的健康维生素和营养品说。

“别啰唆了，到橱窗里去吧！”

我遵命钻进橱窗，重新做出了之前有一次警察走过时，我在橱窗里摆出的姿势。年轻的店面经理完全不理解我为什么趴在他的药片和蛋白质奶昔上面。我说：“对不起，我可以向你解释我在干什么，不过你不会相信我的。”

我们后来一边吃午餐，一边和汤姆·纽曼（Tom Newman）开玩笑，他是《管钟琴》唱片的制作人。他现在看起来像一个波希米亚强盗，且思维还是一样敏捷。

“还记得我们在庄园的厕所里面录的那首歌吗？”

我不由得呻吟了一声：“这种在厕所里录下乐队大便声音的事儿，谁能忘啊！”

罗杰·迪恩（Roger Dean）是当初设计维珍唱片标志的设计

师，和当年一样干干净净，而为我们策划了无数景点公关活动的天才约翰·瓦纳姆（John Varnom）仍然极其机智。我们走着去了弗农场——我们以前办公室的所在地，当年的副总经理史蒂夫·刘易斯（Steve Lewis）还清楚地记得谁坐在哪间办公室。

“你总是占着最好的办公室，理查德。”他笑道。

“好吧，但是租金是我在付哦。”

菲尔·内维尔（Phil Newell）是当年的技术总监，他真切地记得我们发生的每次事故；而我们的律师斯蒂芬·纳温（Stephen Navin）当年让我们几乎避免了上法庭，今天仍然在确保我们不惹麻烦。

“能和你们重聚真是太好了！”晚上在小威尼斯我一边喝着酒一边对他们感叹，“我们下次再聚不要再等40年了。”

“理查德，我觉得我们中没人能再活40年。”尼克说。

我总觉得这种隔了很长时间后的重聚很奇特。你会发现，即使30年没见，这些人除了外表变化外，本质仍和当年一样。我相信他们对我的感觉也是如此。唯一的不同是因为他们能在媒体上经常看到我这张丑脸，所以对我现在的长相并不陌生。我们之后会更频繁地见面吗？不大可能。我们生活在地球各处，而且老是回首过去也没什么好处。但时隔多年我们仍然是朋友且相处愉快，这的确是件开心的事。

之后，我们在维多利亚之家举办了维珍唱片的回顾展。我带

着母亲及家人一起去参观，一路回顾当年的历史，从洁芮·哈利维尔（Geri Halliwell）的米字旗裙到菲尔·柯林斯（Phil Collins）和我扮成西装革履的商人的照片都一一展出了。我们继续展望未来，淘气男孩（Naughty Boy）、格林教授（Professor Green）和杰克·巴格（Jake Bugg）等歌手的发展让我翘首期待。

“我们好像穿了同一款皮衣。”我笑着对杰克笑说，不过我想他对此并没我这么开心。

留在内克岛

2005年，我和琼发现自己停留在内克岛的时间越来越多，于是决定永久性地搬到英属维京群岛居住。山姆与霍莉虽然在英国工作，但他俩所有假期也都到这里，所以我们做出了这个全家都支持的决定。我们家的生活一直类似游牧民族，特别是在维珍业务扩展到全世界后，定居到我们最喜欢的地方成了一个水到渠成的决定。维珍的员工们对此没有什么反应，因为科技的发展已经让远程工作变得容易。有些不真实的评论说我是为了避税，但这与实际完全不符。我用了40年的时间在英国白手起家建立了公司，创造了更多竞争，为消费者们提供了更多选择，同时也给人们带去了欢笑。这些公司带来了数万个工作机会并缴纳了上亿元的税——这一切还将继续。虽然我仍经常出差去英国，但是我更享受居住在让我愉快的地方。英属维京群岛是我的家，是我能完全享受人生、努力工作、尽情娱乐的地方，我也希望在此度过余生。

2011年内克岛上的大火后，我们花了整整两年的时间才重新设计建造好大宅。到2013年我们的家又回来了，我们打开大门，决定邀请发生火灾当天在场的客人，包括我母亲、山姆、霍莉、我侄子内德以及现在已经是他妻子的凯特·温丝莱特，还有那天晚上拉响警报的我的侄子杰克。就像命中注定一般，当这群人重新

回到大宅的那天，内克岛上遭遇了自大火以来最严重的一次闪电雷暴。耳旁响着震耳欲聋的雷声，我却不禁笑了。

“天神们在欢迎我们回来！”我大声喊着。

我们在屋顶上安装了最大号的避雷针。我希望重建的大宅能拥有与之前一样无敌的美景，既有巴厘岛风情又更加夸张肆意。这是内克岛上供人们聚会的地方，它令人愉快、惊喜而不过于奢华烦琐。我曾经最喜欢大宅的阳台，每次返回内克我都坐在那里思考，在重建的大宅里我们完全复制了这个阳台。

我忍不住要新增一个楼顶瞭望台，配上按摩浴池。这里是欣赏风景、观看星星甚至思考事情的最佳地点，当然最好是有美酒在手、爱人在侧。当这里建好的时候，我开玩笑说，虽然已经有很多内克岛宝宝了，这个按摩浴池一定会制造出更多的小孩的——在内克岛上受孕生出来的女孩中，最受欢迎的名字是安妮克（Annecker）。有很多年轻的客人来访——以及很多内心年轻的客人——所以我们在大宅和白沙滩之间架起了一条很棒的交通滑索。

我曾经想把内克岛打造成音乐人们聚会、社交和录音乐的地方。2012年大火后，我在大宅的废墟里发现了之前设计的已被熏成焦黄色的内克岛录音室的蓝图。虽然录音棚从未真正建好，但是将内克岛打造成音乐人圣殿这一理念贯彻始终。从朗尼·伍德（Ronnie Wood）到波诺（Bono），从坎耶·维斯特（Kanye

West）到玛丽亚·凯莉（Mariah Carey）都来这里住过——我带着音乐摇篮摄制组在岛上拍摄时，还碰到了在屋顶按摩浴缸里的玛丽亚。

哈里·斯泰尔斯（Harry Styles）在岛上过得也很愉快。单向乐队的成员是几个不错的男孩，几乎一夜成名，所有的聚光灯都突然集中到他们身上。哈里在来内克岛期间遇到了一些与女孩交往上的麻烦。他是和极有天分的音乐人泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）一起来的，但他俩闹翻了。我邀请哈里到按摩浴缸一起洗澡，暂时远离那些烦心事。

“记住，无论生活多么混乱，你都要找到乐趣。”我对他的建议。

“我尽量。”他说。

“好好照顾你自己，要不然你到25岁时就会被消耗殆尽。当我和乔治男孩合作的时候，他和你现在的情况一模一样。走到哪里都大受欢迎，但他却不太会处理这种状况。给自己留点儿时间，因为别人没法替你处理。”

我感觉他是一个有趣且有头脑的年轻人，世界就在他脚下。

除了访问内克的各路明星外，我在音乐界继续享受怀旧的乐趣。在滚石乐队成功重聚之后，我突然间收到很多类似与其他音乐传奇合作的邀约。2014年3月，齐柏林飞艇（Led Zeppelin）乐队找我们赞助重聚演唱会。我对此很惊讶，因为罗伯特·普兰特（Robert Plant）在很多场合都清楚地表示自己单飞后很愉快，并

不想重组乐队。但主办方向我们保证一切属实，而且计划50场巡演，一半在室外体育场，一半在室内场地，巡演的城市包括纽约、东京、洛杉矶和伦敦。他们说巡演将从8月份持续到12月份，我们如果参与的话，需要赞助1 500万英镑。

仔细考虑之后，我们礼貌地拒绝了。当看到新闻里出现罗伯特拒绝了我们5亿英镑的赞助，并且当场把合同撕碎的报道时，我很惊讶。而且新闻里还说维珍航空将把一架飞机命名为“通往天堂的台阶”！我给罗伯特打了个电话。

我告诉他：“想和你确认一下，这些垃圾新闻不是我们传出去的。”

他回答：“别担心，我从来没想过是你们。我很为齐柏林飞艇的历史骄傲，但我希望继续自己的生活和单飞事业。实际上，我马上要开始巡演了。”

“那很好啊！人们如果一直提起过去的话，是对你单飞事业的不尊重。很期待看到你的巡演。”

“我做自己喜欢的事，而且想继续下去。”罗伯特解释说。他总是能一语中的。

看到和我同年代的艺术家人仍然在为未来努力创新让人备受鼓舞。无论是罗伯特、他的老朋友吉米·佩奇（Jimmy Page）、约翰·保罗·琼斯（John Paul Jones），还是我的老朋友彼得·盖布瑞尔（Peter·Gabriel）或者迈克·奥德菲尔德都是如此。

迈克·奥德菲尔德在伦敦奥运会开幕式上演出不久，便邀请我到位于巴哈马群岛的家里。幸运的是，我去的时候刚好赶上欣赏一场特别版的管钟琴演出。这个演出的场地和奥运会开幕式不可同日而语——这是迈克儿子的学校，所有的孩子都学会一段歌曲，所以这首经典歌曲被演绎成一个特别甜蜜的版本。这种歌声美好、纯真且充满力量——这些也是我在迈克身上看到的品质。我们回到他家，聊天时我发现迈克比以往健谈得多。他一直是那种特别靠近内心的人，我有时候会尽力把他从自我里拉出一点点。但这一次，迈克居然比我话多。他出了由维珍唱片发行的新唱片《岩石上的男人》，而且很快就冲到排行榜榜首。

“你看上去真不错，”我告诉他，“从未见过你如此自信。”

“的确是，理查德。我很久没这么愉快了。”

维珍唱片当初起步就仰仗迈克的天分。这么多年后，我很期待看到维珍唱片重新回到维珍大家庭，特别是刚好处在维珍唱片成立40周年的时机。在各大唱片易手数次后，维珍唱片并入环球唱片，并在2012年与水星唱片合并成立了维珍百代。那一阵的混乱直到特德·科克尔（Ted Cocker）离开小岛唱片，加入维珍百代成为公司首席执行官才结束。

一见面，我就发觉特德是真正在乎维珍唱片的历史传承以及未来发展的人。他意识到维珍品牌仍然有很大的吸引力，并且促使他的团队为此努力。他们聚集了很多乐坛新势力，包括詹姆斯·贝（James Bay）、巴士底（Bastille）、艾梅丽·桑德等。艾梅丽是一个特别有才华且热心的人，我有幸在内克岛看过她的演出并

结识她。我最大的手笔是为大牌国际巨星在英国发布唱片，比如蕾哈娜（Rihanna）、凯蒂·派瑞（Katy Perry）、洛德（Lorde）以及泰勒·斯威夫特。突然间我们拥有了本土栽培的杰米·T（Jamie T）、劳拉·马林（Laura Marling）和那些能轻易震撼整个体育场的超级巨星。我们同时还进入了全球舞蹈界的前沿，签下了老鼠头（Deadmau5）、铁斯托（Tiesto）、瑞典浩室黑手党（Swedish House Mafia）等等。

在环球唱片体系中，维珍唱片连续三年获得英国最佳单曲唱片公司大奖。之前被认为可能会消失的一个维珍品牌现在卷土重来了。过去几年间，艾梅丽·桑德的《我们的梦想》卖出了超过200万张。1993年，我说服珍妮·杰克逊（Janet Jackson）加入维珍唱片。她的下一张唱片《珍妮》在全球售出了超过1 500万张。虽然自那之后整个行业进入了寒冬，但艺术家和唱片公司们也开始从网上付费音乐中得益。

我希望能有更多的时间来听唱片、参加演唱会、看书或者看戏剧。因为平时实在太忙了，所以觉得自己有个文化空洞。我告诉自己当自己老了或者生病的时候，会有很多时间来做这类事情。现在我在感冒时会一口气看完一个系列的大卫·爱登堡（David Attenborough）的《行星地球II》；也会连续几天内看完全季的《纸牌屋》；如果一本非虚构类的书吸引了我，我会无法自拔且完全对周围的人置若罔闻。尽管如此，我每年的新年计划都是要读更多的书、听更多的唱片。

虽然凯特·莫丝（Kate Moss）只是曾经浅尝音乐，但我几乎没见过比她更摇滚的人了。她每次在内克岛的停留都很震撼，包

括2014年她来庆祝40岁生日那次。

关于她的故事的起源是，一天妹妹给我打电话说她的好朋友莎拉·杜卡斯（Sarah Doukas）想创办一家模特经纪公司。我们在莎拉家里会面，莎拉给我讲了她的商业计划，她想关注发掘新模特，协助她们走过从试镜到经历模特界的各种艰难，甚至帮助她们在离开这个职业后到其他领域发展。莎拉是个清楚知道自己想要做什么的聪明女子。而且刚好那时我还年轻，拥有一家模特经纪公司对我而言是件很有吸引力的事。况且我很喜欢莎拉的态度，我对在自己家创建公司的人特别有感情。莎拉曾经也是个模特，她告诉我说，她没有走秀的时候就在国王街上的一个小摊卖古董。后来我俩一拍即合，我成了风暴模特经纪公司的合伙人。

在我们会面之后，莎拉飞去迈阿密办理公司成立的相关事宜。在机场她的目光被一个15岁女孩令人震撼的身姿吸引了。这个女孩牵着妈妈的手从机场走过。莎拉过去询问这位母亲是否考虑过让女儿进入模特行业。女孩的妈妈琳达给莎拉留了联系方式，原以为此事到此为止了。但莎拉没有放弃，之后这个女孩子成了第一名风暴模特。她就是凯特·莫丝。

按他们的说法，此后发生的事，已经被载入史册。莎拉和风暴模特发展得越来越好，并且培养出了艾里珊·钟（Alexa Chung）、莉丽·科尔（Lily Cole）和苏菲·达儿（Sophie Dahl）等出色模特，还帮助她们发展模特之外的事业。至于凯特，她已经成了一代人的代表。2005年，她因为负面新闻被记者们追逐不休，当时有传闻说凯特所有的赞助和广告都被撤销了，但是 she 为维珍移动拍摄的广告为她打开了新事业的大门。她很快就重新回

到模特界的顶峰。

模特界工作的一部分就是要面对咄咄逼人的媒体。有天早上，我得到了一窥凯特世界的机会——《世界新闻》的记者给我打了个电话。他告诉我他们将有一篇封面报道，内容是我、凯特和基思·理查兹在内克岛的不雅照。

“我有可靠消息来源。”这位记者向我保证。

我的第一反应：这可真是篇好新闻——我难道必须告诉他真相吗？但杰基听到记者反复强调“这个消息千真万确”时，抢过了电话听筒。

杰基说：“谁说的？简直是胡说！”

我把电话拿回来，笑着说：“虽然这个内容让我备感荣幸，但不得不告诉你，基思从来没到过内克岛。不好意思让你的独家新闻泡汤了。”

最后他们没有发表那篇新闻。如果见报，琼不会高兴的。另外，这也会伤害到凯特的形象——虽然对我和基思的形象会有所提升。

凯特每次到内克岛，都会在大宅的桌上舞蹈，不管白天还是夜晚。我从来没见过谁像她这样努力工作且拼命玩耍的。她的周围聚满了友谊牢固的老朋友们，这种模式也适用于维珍。

人们经常问我住在内克岛到底是什么感受，我从来都不吝于分享。当BBC准备拍摄一个名为《亿万富翁的天堂：内克岛揭秘》的纪录片时，我第一次将内克岛完全开放。当我准备分享岛上生活的日常时，这个节目要更多地展示我们的员工和客人的经历。拍摄组将有权拍摄岛上的任何地方，而且我们不能审核他们播出的内容。

拍摄的时间刚好在我们“庆祝周”期间。平日客人会包下整个岛，或者有时只有我们家人在岛上；与平日的氛围不同，在“庆祝周”期间，我们允许客人预订单个房间，所以岛上会有各种各样的客人。内克岛通常是供一些很有目标且努力工作的人们休息、充电的地方。

不出意外，媒体将某些细节放大，让内克岛显得比实际浮夸得多。《每日邮报》延续其耸人听闻的报道方式，将我比喻成休·海夫纳（Hugh Hefner），却忽略一个显而易见的事实——我已经和同一个女人维持了40多年愉快的婚姻。

“这么说吧，你们俩的确都是靠办杂志起家的。”琼说。

“但是事实上《学子》和《花花公子》是两种完全不同的杂志啊！”

总之，这些报道没什么实质性伤害，岛上的风景无与伦比，我和员工们在大屏幕前一边笑一边看完了这部纪录片。在这个片子播出后，内克岛受到了更多媒体的关注。客人蜂拥而至，我很高兴看到更多的客人来内克岛。因为员工及各种各样的客人让我

和家人在这里从未感到孤独，而且是别处难寻的自由。

我还喜欢给员工们惊喜，招待他们在内克岛上住几天，当面感谢他们的努力工作。几年前，我把维珍所有的高层管理人员请到岛上，我们一边休息一边制订下一年的策略。他们提到要增加冒险精神，这点我全力支持。

我说：“让我们说到做到，我们坐船去附近的莫斯基托岛。”

到目的地后我带着这群人沿着悬崖往前走。一直走到能看到远方的天际线的悬崖边，有人悟出了我的计划。

我指着前面说：“好了，这儿就是悬崖，现在我们都从这儿跳下去，谁先来？”

看着下面犬牙交错的岩石和澎湃的海水，有些人被吓到了。

我向他们保证：“我的家人和我从这儿跳过很多次，现在如果我让你们跳下悬崖，你们真的会照做吗？”

我第一个跳了下去，让他们知道这的确是安全的。他们纷纷脱掉衣服跳下去。跳下去的过程没有任何问题，但那天我忽略了巨大的海浪，它几乎吞没我所有的高层管理人员。我们无助地漂在加勒比海面惊慌地呼叫，幸好救援船及时把我们救回了内克岛。这次经历之后，维珍各公司的首席执行官们在工作中会更倾向于冒险——在董事会上做出特立独行的决定也就不再那么吓人了。

我29岁的时候爱上了内克岛。40年后，我更热爱这个地方。我们将它从一个无人岛变成了一个持续发展的地方，一个我和家人能共度余生的地方。我们不会再变得年轻，所以照顾好自己的健康非常重要。我想继续活跃而有创意的生活方式：工作、打球、风筝冲浪和游泳等。我环游过世界，无论是马略卡岛、澳大利亚、大溪地、巴厘岛、波拉岛或夏威夷，我从未发现比内克岛更神奇的地方。

作为大富翁游戏的玩家，我最不愿意卖掉的就是内克岛。即使迫不得已要把它卖了，我也会保留在岛上扎营的权利。

大自然中的婚礼

霍莉和弗雷迪结婚一年后，他俩越来越甜蜜，琼和我也开始暗示想要孙辈。儿子山姆也开始考虑和他心爱的女人建立家庭。

“我遇见了我见过的最美丽的女人。”他告诉我。在见到伊莎贝拉（Isabella）本人后，我完全理解了山姆的说法。虽然大家都叫她贝丽，但我总开玩笑说，她的名字是全世界最长的——伊莎贝拉·阿玛瑞丽丝·夏洛特·安斯特拉瑟-高夫-考尔索普，但是她本人完全符合这个名字。

当山姆下定决心与贝丽共度一生时，我们正在马达加斯加进行一次自然保护之旅。我们想多了解一些狐猴的情况，因为这是一种濒危的灵长目动物。世界知名的狐猴研究专家拉斯·密特米尔博士（Dr. Russ Mittermeier）把我们带进马达加斯加腹地，观察这种美丽的生物和它们的自然栖息地。海伦和我侄子鲁多

（Ludo）同行，一路我们学到了很多关于狐猴及如何保护它们的知识。

在内克岛和莫斯基托岛上我们有各种兴旺的狐猴种群，我们成功地繁殖出一些稀有种类，包括熊猫狐猴、红领狐猴三胞胎和环尾狐猴双胞胎等。除了狐猴、红色和白色的朱鹭、安那吉达鬣

蜥外，在内克岛上我最自豪的一件事就是重新把火烈鸟引进这个地区。我喜欢到火烈鸟繁育的池塘，它们有时会在求偶时，伸长脖子并前后摇晃，就像人类一样。它们正在建巢，它们通常将巢选在远离地面18英寸远的泥沼中，以保证它们的蛋万无一失。人们也许会看到小火烈鸟学习飞翔，看那些小火烈鸟学习落地简直就像看一架飞机一次次错过跑道一样。有时候小火烈鸟不幸降落失败，我们还得去灌木丛中把它们营救出来。仅仅看着它们红色的身体和黑色的翅尖在阳光下飞过就能让我入迷。内克岛上的野生动物激发了我保护其他物种的愿望。如果放任物种消失是人类的罪行。动物们无法言语——所以保护它们及其生存栖息的地方是人类的责任。正因如此，我们想把内克岛打造成真正的伊甸园。我们房子的周围经常有友善的巨型鬣蜥，有时候它们会吓到客人。我不得不强调它们是素食动物。在路上遇到成群结队的大乌龟时，我不得不离开高尔夫车等候它们通过。在这里，你随时随地都能感受到人类出现之前地球的样子。我们应尽力将地球变回那种状态。我相信马达加斯加之前也曾如此，但现在人类放火造田导致森林被毁，动物栖息地遭受到了严重破坏。

当我们穿越马达加斯加的丛林时，居然碰到了另一个致力于保护狐猴的人——布莱恩·考克思（Brian Cox）教授。“世界太小了！”我不禁感叹。“我们居然能在热带森林中偶遇。”他说。我们决定合力而为。那天下午，我们发现了一种特别珍稀的狐猴种类——一种长相奇特的指猴。我有幸与布莱恩及一只小指猴合影留念。

“这是我与你合影中唯一一次我不是最丑的那一个。”我开玩

笑说。

布莱恩很快成了我们一家人的朋友。我们住在海岸边美丽的安加加维酒店，狐猴们出没在周围的大树上。就在这儿，山姆悄悄告诉我，他准备那天晚上向贝丽求婚。我高兴坏了！

“从费雷迪打电话说要娶霍莉之后，这是我听过的最好消息。”

山姆偷偷在远处海湾一片宁静的沙滩上搭了一个巨大的心形，并选了一个美丽且隐蔽的洞穴。好消息是贝丽同意了。

年轻时，我从未想过要结婚。转眼间，我在还没反应过来时就已经和克莉斯汀（Kresten）在牧师面前说出了结婚的誓词，那时真是年幼无知。几年后，我俩分道扬镳。我觉得我不会有机会找到一生的挚爱了，直到遇到了琼，我开始真正体会到快乐。虽然我们并未真正走上红毯（婚礼那天我是穿着白色礼服、戴着礼帽吊在直升机下面飞进婚礼现场的），但我俩的婚姻一直很完美。这一切让几年前那次事件显得更加触目惊心。

2010年复活节的早上，我醒得很早，准备打一场网球之后，和家人共度愉快的一天。从球场回来后，我吻了琼，向她道早安，但立马被吓得半死。当我掀开床单时，发现她的腿肿到平时两倍那么粗。我们感到事态严重，马上打电话求助，而琼则在一旁平静地躺着。幸好霍莉、山姆和家人们都在岛上，大家迅速赶来鼓励琼。更幸运的是，我们的朋友蒂姆·伊万斯（Tim Evans）是女王的医生，碰巧也在岛上，他尽力稳定住了琼的病情。

我们用直升机将琼送到了英属维京群岛的医院，医生告诉我们琼有一个巨大的血栓，情况很危急，因为轻微的动作就有可能让血栓移动到大脑、肺或者心脏里。最开始，他们除了给琼用药稳定病情外，不准备采取其他任何措施。霍莉、山姆和我都在打电话找专家，寻求不同的建议。霍莉本人就是医生，所以她能从专业的角度来分析情况。我们得知在迈阿密的医院有两位专家，卡曾医生（Dr Katzen）和鲍威尔医生（Dr Powell）能采取一种新的手术来治疗琼。另外一位专家伍尔夫医生（Dr Woolf）告诉我说：“如果这是我的母亲，我会带她去迈阿密。”但我们必须尽快行动——因为这个手术只能在发现症状的几天内进行。

我一辈子都在做决定，但这次决定关系到妻子的生死。我们是否应该把她送去迈阿密？万一路上出现更大的危险怎么办？最后我们决定放手一搏，用救护直升机将琼送到了迈阿密，专家们为琼做了手术，幸好一切顺利。如果没有这个手术，琼的后半生将不得不带着残疾的腿行动，甚至更严重。而现在，她在一周后就完全恢复，并且自己走出了医院。这次诊断出的血液问题会随时对她造成生命危险。现在她按照医嘱定时服药，幸好没再出现过类似问题。

虽然我多次面临生死攸关的情景，但是妻子的这次惊险经历却让我比之前任何一次都恐慌。每次家人受苦的时候，我都特别煎熬。做出与家人生死攸关的决定就像做出最关键的商业决定一样艰难，而且更紧张。作为创业者我比其他人都更懂得质疑、聆听、研究，最后做出决定。但是公司倒闭了还可以再建，妻子却只有一个，孩子们都是独一无二的。你有多少钱并不重要，什么

都比不上家人的健康。

差点儿失去琼的感觉，让我深深地意识到自己有多爱她，有多么感激生命中能有她相伴。我们一直关系很好，但琼这次生病让我们更加紧密了。共度了40多年后，我们经常被问到维持长久关系的秘密。琼和我这么多年能相亲相爱，是因为我们了解对方的想法，并且尊重对方的需求。我见过很多人都尝试改变自己的伴侣，但长期下来他们的生活并没有更快乐。虽然短期内会看到一些错觉的变化，但这种短期的热情无法持久。

爱情需要很多付出和索取，如果对方身上有什么小事让你不喜欢要直接说出来。比如晚上我失眠时每次回到床上都会把琼吵醒。琼会温柔地告诉我，而我会想办法改善，尽量不弄出声音。有时你不会意识到一些小小的事情会产生重大的影响。生活就是一系列瞬间的组合，我们必须珍惜每个瞬间。无论是蜷在沙发上看一部电影，出去吃一顿晚饭，还是与家人共享天伦之乐，我们的每分每秒都值得好好珍惜。

对琼来说，这不代表她要和我过一模一样的日子。她喜欢人群，但不喜欢成为焦点。我总喜欢和来内克岛的新朋友们在一起，而她总是在幕后默默支持——我们从不勉强对方。我有很多时间在外旅行，所以我们都有自己的空间。最初，她会尽力配合我出差或参加商务宴请，但我很快意识到她并不享受，所以我们做出了改变。她很喜欢读书，热爱音乐和电影，而且很会识人。现在她已经70多岁了，我总恳请她慢下来一点儿（这和我对自己的要求是完全相反的）。

我认为持久的爱情中最重要的是聆听，确定你的行为是发自内心的，并且给爱人最大的尊重。其次，经验也非常重要。我年轻时犯过很多错误。当我与第一任妻子克里斯汀结婚的时候，我们像孩子一样认为自己无所不知，但实际上却一无所知，所以这段关系注定不能持久。而琼和我有坚实的基础，互相尊重理解。这并不是说我们不会有矛盾。如果我心情不好，无论是因为什么事，我都会尽量提醒自己时间能治愈一切。当我搞砸的时候，琼会一直帮助、支持我。我曾问她，我俩感情的关键是什么，她说：“我不知道，理查德。我们就是绝配。你很傻，你总是惹我笑。有些人就是命中注定要在一起的。”

我享受婚姻的愉悦，还有幸帮助其他爱侣系上婚姻的纽带。自从我在普世教会任命为牧师后，经常在内克岛主持婚礼，有时候在特托沙滩，有时候在沙嘴或者在嗨巴厘，我宣布：“你现在可以吻你的新娘了。”这些可能并非传统的婚礼，但非常令人难忘。

谷歌创始人拉里·佩奇和他妻子露西在2007年12月7日举行的婚礼是最特别的一个。能被邀请来主持我非常荣幸。拉里几年前来内克岛时便和我成了好朋友。我们是两种完全不同的人。他是来自科技行业的天才，但很平易近人。虽然我们之间有不小的年龄差距，却成了忘年交。他每天有无数的新点子产生，我们俩的谈话总是天马行空。露西是一位聪明美丽的女士，和我的家人相处非常愉快。

我为主持好这个婚礼，在漂亮的纸上写下了所有的串词。婚礼开始前20分钟，一阵大风把我手中的纸吹得无影无踪。我慌张失措地坚持主持完。拉里和露西都爱风筝冲浪，所以决定环岛冲浪。他俩身着漂亮的白色服装，冲浪板上还刻着他俩名字的首字母。他俩一路愉快地冲浪直到返回沙滩的方向时，有人喊：“小心！鲨鱼！”

当他们到达浅滩处，有客人看见巨大的虎鲨鳍露出水面。客人们急得尖叫，拉里和露西的妈妈在大喊，大家向他们挥手示意赶快回到海里。拉里的保镖勇敢地抓起一把刀，准备冲向海里手刃鲨鱼。

“停下！”我边喊边冲上去阻止。这时，我们岛上的经理肯尼从那副逼真的鲨鱼服装中爬了出来，这是我们为这次婚礼特别准备的环节。每个人都笑得前俯后仰——包括那个保镖。我觉得拉里和露西可能会原谅我。

6年后，不管是真的还是假的鲨鱼都没有来打扰山姆和贝丽的婚礼。他俩都热爱大自然，所以在马达加斯加订婚之后，他俩选择乌鲁沙巴举行婚礼简直是顺理成章的事情。2013年3月5日的婚礼前，家人朋友们都飞去做准备，我们为婚礼搭建了美丽的场地。在周围各种野生动物的陪伴下，这对夫妇打造了与霍莉和费雷迪完全不同的婚礼，却同样完美动人。

布赖恩·考克斯能出席真让我高兴，他的讲话谦逊而感人，讲述了爱的力量以及周围宇宙的道理。贝丽即兴的演讲更是让所有人都热泪盈眶。仪式之后，我抬头发现巨大的暴风雨即将来临。

我们到洛克酒店躲雨，欣赏大自然奉献的最震撼的烟花表演。

看着孩子们结婚对家人来说是非常特别的经历。这也让我开始思索自己的人生。维珍的发展已远远超越我的想象，我们的策略是将资源集中在我们的优势行业——旅行、金融、健康、通信——这样能保持公司盈利，但我们还有很多发展空间。无论是扩展在非营利事业上的投入，还是搭乘维珍银河前往太空，我相信最大的挑战在未来。我希望能更努力地工作和享受生活。

但我内心深处也有一些思虑。我怀念父亲，习惯了遇到什么事情都咨询他的意见，无论是商业决策还是度假计划，我总愿意和他分享。我真的很想念他。母亲在没有父亲的日子里将生活安排得满满当当，极力地享受着生活，我决心和她一样。也许是意识到自己年纪越来越大，我越来越渴望有孙辈。父亲很宠爱霍莉和山姆，我也希望自己能有机会宠爱孙子孙女们。

20世纪60年代末的某一天，母亲在夏姆利格林的路上捡到一条项链并交到了警察局。3个月后，没人去认领，于是警察把它还给了母亲，说这东西属于她了。母亲去伦敦把项链卖了100英镑给了我。如果不是那100英镑，我根本就没机会创建维珍。我用这笔钱付账单，扩大广告业务，并且经营这家目前已经拥有超过7万名员工的公司。一粒小小的种子由此长成了参天大树。

2011年的一天，正躺在吊床里的我收到一份报告。通常对我来说，打开一份报告和牙医面前张开嘴巴的痛苦差不多，这一次却不一样。《控制：转换》是维珍传媒先锋（我们的网上创业者社区）完成的一份报告，通过这份报告，我们希望向社会传达年轻创业者的声音，他们对经济有至关重要的影响，却很少出声。我直接向年轻人提问：怎样的改变才能够帮助你们更好地创业？我想了解他们创业之路的障碍有哪些。

之前那个夏天英国各地的骚乱导致了一种不负责任的观点——认为年轻一代是理想幻灭的一代，他们不负责任而且与社会脱节。这些骚乱的发生也让我备感焦虑，但并非出乎意料。我想起20世纪60年代自己的叛逆。当年轻人感觉自己的声音没人倾听，他们的反应可能就是在街头抗议。但还有成千上万的年轻人

正在努力为自己和他人创造美好的将来，他们需要的只是相互帮助，以及来自其他企业和政府的支持。

其中一个建议是改变学校教授创业技巧的方式，让商业培训能更早起步且更加实用。我和霍莉讨论过这个问题。在大学里，霍莉觉得她完全可以用更短的时间完成相同的学业，并且希望能够有更多选择学习内容的权利。如果你想用3年时间完成4年的学业，或者用两年时间取得3年的学位，这些应该可以自主选择。于是我开始询问遇到的每个人：“你为什么念大学？你学到些什么？如果把上大学的时间用来做别的，是否会更有效？”绝大多数人认为大学的时间没有被充分利用，至少还有很大的改进空间。

另一个来自《控制：转换》的建议是促进合作，改变社会对年轻创业者的投资，以及鼓励年轻人為自己争取改变。年轻的一代认为老一代并不尊重他们。这种感受在我自己创办《学子》的时候也体会过，因为我的年龄、穿着，甚至声音等原因，在会议上其他人经常不把我当回事儿。当年很多创业者都备受年长一代的鄙视，到了21世纪，这个问题仍然没有解决。如果现在做出成绩的创业者们能够给予新一代支持而非嘲弄，那么这种情况就不会发生了。我认为解决方案非常简单——导师制。这对我本人来说非常有帮助，我的母亲和弗雷迪·莱克（Freddie Laker）作为我的导师让我受益匪浅。如何最好地达成目标、如何克服困难和如何在竞争中脱颖而出等，这些问题的答案经常是一个潜在创业者和一个成功创业者的区别。况且，能有个倾吐的对象总是不错的。

数年来，我一直在敦促政府为创业者提供贷款，我给好几届政府写信，在一次又一次的会议上提及此事。现在我们的调查报告用数据证实了我的直觉：年轻人在创业初期阶段是最需要金融支持的。英国政府为学生完成大学学业提供了3万英镑的贷款，为何不为那些选择不上大学而直接创业，或者上完大学开始创业的年轻人提供贷款呢？正如维珍传媒先锋的代表之一阿布杜勒·汗（Abdul Khan）所言：“我能为了上两年商科课程拿到贷款，但当我想创业时却得不到贷款。”因为我当年也经历过缺少一小笔钱来撑过创业初期的阶段，所以我很同情这种情况。一个15岁少年创办的杂志绝对不可能得到银行的贷款，那时根本没听说过政府会出面帮助创业公司。

但是，正如我母亲捡到的那条项链，创业者并非需要大笔的资金。2012年3月，我在利物浦举行的全球创业大会上演讲，16岁的亚伦·布斯（Aaron Booth）站起来讲述，他感觉到在大企业和年轻一代之间存在着巨大的鸿沟。我表示赞同，并询问他的创业计划——他梦想开一家自己的烘焙公司。在听他讲述了5分钟后，我决定为他的创业计划投资200英镑。

这样的时刻让我对微小贷款以及给创业者一点儿支持就能带来改变感受深刻。我一直很敬仰我的B组队友穆罕默德·尤努斯博士，他在孟加拉国创办的格拉明银行为穷苦民众提供小额无抵押贷款。自1979年成立以来，格拉明银行已帮助数百万孟加拉国人们摆脱了贫困，成了商业改变人民生活的最佳范例。尤努斯博士精力旺盛，总是充满了灵感和创意。学习他的方法，我们也开始探索在其他地区行之有效的方式。在南非、加勒比和线上的布兰

森创业中心就是一个极好的例子。我们通过同伴和合作关系为创业者提供指导、关系网以及商业机会，让成千上万的创业者得到正面的推动，并且成功地在商界站稳脚跟。

另外一个例子就在我身处的英属维京群岛。有一次我和拉里·佩奇在内克岛和莫斯基托岛之间进行风筝冲浪时聊到了我们认识的年轻创业者，以及高得惊人的创业失败率。

他说：“在谷歌站稳脚跟前，情形是一样的。我们这个想法能让互联网更有助于人们，但是我们为了租下车库办公简直掏空了家底。”

上岸换好衣服后，我们继续在酒吧讨论。

我说：“我一直在呼吁英国政府为年轻创业者提供小额贷款，要不我们在这儿自己干吧？”

我们都认为在英属维珍群岛为那些有不错想法和合理商业逻辑的年轻人提供小额贷款是有价值的，而且我们决定合作建立一项基金来完成这项任务。

我建议说：“如果有人成功偿还了贷款，那么这些钱会被贷给另一个创业者，这样他们就会有偿还贷款的压力，否则也是剥夺了别人创业的机会。”

实现这一计划的机会在一个周五的晚上出现了。因为想跳舞流汗，我开船拉着大家去了勒沃瑞克海滩的酒吧，那里有喧闹的音乐、可口的食物，以及和鸡尾酒一样多彩个性的人们。吃饭的

时候，我们偶然听到旁边一个叫刚普欣的拉斯塔法里教徒说的话。刚普欣热爱派对，但这次我才发现他也有严肃的一面。

他说：“我想做透明地板船的旅游业务，但是我需要一艘这样的船。”

他告诉我，他计划用一艘有透明地板的船载着游客体验英属维京群岛的真正风情，并且利用自己对周遭环境的了解，展示海洋及生物的动人之处。更重要的一点，他深知一个公司需要有目标，而保护海龟已经被他写进了计划。

我告诉他：“热爱自然的游客肯定是不错的市场。如果你是认真的，我们会考虑你的计划。”

我回去跟拉里和路西聊了这事儿，我们都觉得这是个不错的投资。刚普欣的计划只需要很少的投入——几千英镑买一艘船，需要更多的是辅导和资源网络的建立。很快，刚普欣成为在英属维京群岛第一个拿到我们贷款的人，而且他在6个月内就完全偿清了贷款。要知道，一个名字叫刚普欣（意思是进取心）的人是注定不会失败的。

在英国，类似的项目也势在必行：经济低迷，年轻人很难支付大学的学费，更别说创业了。而维珍的英国公司则有足够的资源来改变这个局面。我给好几个议员写信建议推行创业贷款。

在给戴维·卡梅伦的一封信中，我这么写道：“英国目前16岁

到24岁年龄段的失业人数已经超过100万，而且这个数字还在持续增加。我相信你一定在寻找解决问题的方案，否则英国将出现无业的一代人。很多的年轻创业者难以得到小笔资金来实施创业计划，但他们却能得到贷款去读商科的学位。”

“和维珍传媒先锋的观点一样，我认为政府应该调整学生贷款方案，将其打造成青年投资计划——为年轻的创业者提供低息小额贷款。创业起步并不需要大笔的资金，政府可以寻求银行和商业资金的协助，提供廉价的服务以及协助判断创业计划的可行性。我的团队在这方面有很多信里无法详述的信息，我们很愿意跟你分享。”

我们在为解决此事打基础的同时，媒体却持续忽略这个问题，我决心要引起公众的注意。在2012年1月，我有机会出席一个民政事务委员的会议，我带了三名维珍传媒先锋的代表：佐伊·杰克逊（Zoe Jackson）、阿布杜勒·汗和朗克·伊格（Ronke Ige）。我准备找机会向官员们提出我们的呼吁。当我们在分发《控制：转换》报告时，很快有几十个议员围上来，他们看到了支持年轻创业者的机会（同时也能在媒体上露脸）。

尽管有了这次突破，但要让创业贷款真正被提上议程，还需要政府决策人物的支持。我把佐伊、阿布杜勒和朗克带进了在梅登黑德举行的议员面对面活动，并鼓励他们直接向戴维·卡梅伦提问。政治辩论充斥着嘶吼和抱怨，令人胆怯。还好我们传播团队的欧内斯蒂娜·霍尔（Ernestina Hall）不停地鼓励佐伊，她终于鼓起勇气提出了关于创业贷款的问题。首相的回答让我们很满意：“是的，我看过了理查德·布兰森的信，他提出了非常有道理

的建议。”这段话出现在了当晚的BBC新闻里，创业贷款项目又向前推进了一步。

第二天早上我们的团队去卡梅伦的办公室开会，他们背后有维珍整个跨行业智囊团的支持。会议的讨论结果是我们将成立一家非营利的创业贷款公司，并在坎布里亚郡及英国东北部地区开始进行试点。扬勋爵（Lord Young）是政府指定的项目负责人，他预计这个项目将通过促进创业，为英国新增90万个工作机会。我认为这个目标是可行的。我开始在维珍集团内部四处寻找我们能出力的地方。维珍传媒在奠定项目基础和初期调研上做了很多工作，维珍联合、维珍金融、北岩基金，以及东北项目一起成立了一个负责发放创业基金的财团。作为这个项目的执行机构，我们开始为从科技到纺织各行各业的创业者办理贷款。

2013年8月，我来到维珍金融位于戈斯福思的总部，与第一批得到创业贷款的创业者们见面。我见到了安迪·斯蒂芬森，他是我们这个项目能帮助到的典型创业者。他用这笔贷款创立了周末盒子——为有小孩的父母上门提供儿童活动项目的套装。他的公司在5个月内迅速成长，而他也将成为代表，到唐宁街向首相讲述他的创业故事。安迪让我想起了年轻时的自己，我们创业的初衷都是想解决自己在日常生活中发现的问题，并且认为自己能够解决这个问题。“创立周末盒子既是个人的理想，也是自己的需求。最初这个想法在我给侄儿、侄女们买礼物的时候产生，他俩都才5岁，我想给他们买一些有教育作用且好玩的东西，却根本找不到。于是我辞掉了工作，开始设计周末盒子。”

项目试点进行得很顺利，一百多个像安迪这样的创业者报名

参加，但还有很多创业者没得到这个消息。最初半年，我们只发放了150万英镑的贷款，但可以理解，政府希望能有个值得登上报纸的数据来支持这个试点项目的延长及范围的扩大。但我们认为这样的项目需要时间来建立合作关系、培育人才及口口相传。我要确认戴维·卡梅伦不会轻易将这个可能促进国家经济、帮助成千上万人改善生活、实现梦想的项目叫停。

我等到一个机会——在伦敦举行的G8创新大会上就创业和创新发表演讲，在后台，我抓住了机会用5分钟和首相讨论了创业贷款项目。我们在伦敦展览中心的一个小房间里喝着茶，我再次阐述了自己对年轻创业者的支持。我没有给他拒绝的机会，但幸好他礼貌而认真地听我讲完，并且表示仍然支持这个项目，他认为创业贷款项目能在数年后发展成一个标志性的政策，而且他也完全理解为什么在这类项目初期，政府和商业需要联合推进。

我们像对待创业公司一样对待这个项目，作为一个非营利机构，我们的预算非常紧张，但大家用丰富的想象力来弥补资金的不足。大家对这个项目的热情和能量让我想起了维珍唱片初创时的情景。我们知道，人一方面要有伟大的梦想，另一方面又不能忽略细节，只有这样才能找到成功的钥匙。比如，为了找到一个全国通用的模式，我们必须分地区地来考虑。诺里奇的市场有什么不足？在伦敦的年轻人希望得到什么样的机会？纽卡斯尔是否需要更多的科技公司？要创办一家新公司，一定要确保你周围有足够的比你更聪明能干的人才和技术支持相辅相成。我们找到汤姆·舍贝尔爵士（Sir Tom Shebbeare）担任项目主席，梅水（Mei Shui）担任总经理。我告诉他们，自己希望在几个月内看到详细

的整体计划，等到10月份我再回来举行公司的成立仪式。

维珍创业贷款并非是我帮助年轻创业者的唯一渠道。前些年，我们设立了年度“理查德听你说”大赛以奖励英国最有创意的创业者们。几千名参赛者递交了一分钟的商业计划视频，其中优秀的创业者将进入决赛，并被邀请到位于牛津的我的孩子们的家里。山姆和霍莉在后院支起一个大帐篷，里面摆满了折叠椅，这里同时还举行了“星期日泰晤士报快车道100大奖”，奖励每年发展最快的英国公司。那一天大家都在草地上热烈地交流着各自的创意。

在这个项目里，参赛者有机会获得我们的投资，还有导师指导、法律、品牌、社交以及市场方面的支持，这些都是维珍传媒先锋项目衍生出来的。其中一位获得帮助的人就是贾马尔·爱德华兹，他15岁的时候，他妈妈送给他一台摄像机作为圣诞礼物，他便开始用这台摄像机拍摄他在伦敦玩音乐的朋友们，并把视频发布在互联网上。16岁那年，他的优兔频道SB.TV已备受关注，成为类似艾德·希兰的新鲜音乐人展露身手的地方。在一次维珍活动上，我给贾马尔提出了一些商业建议，他则对我的着装造型提出了很多建议。我觉得SB.TV就像是数字版的《学子》杂志和维珍唱片的跨界结合，而且很重要的一点是贾马尔利用自己的渠道来关注年轻人的问题。

在2012年的“理查德听你说”上，我给决赛选手提出了一些建议：“如果你的创业计划不能被完整地写在一个信封背后，那么这个计划就不够好。创业计划一定要简短、有力且画面完美。”丹·沃森靠着他那极有前途的安全渔网获得大奖。这个渔网

能让不能捕捞的小鱼安全通过渔网，从而保护了渔业生态。之后，丹还获得了年度詹姆斯·戴森（James Dyson）发明大奖。2016年，“理查德听你说”进化为VOOM大奖，成为英国和爱尔兰最大的商业计划大奖，提供超过100万英镑的奖金。正如大奖的海报上所写：“我有99个麻烦要处理，但商业计划可不是麻烦。”

我在旅途中，平均每天要收到3到5个认真撰写的商业计划，我估计了一下，在过去的20年里，大概有25 000人向我陈述过他们的商业计划。作为传说中的“好好博士”，人们在推销自己的创意时总期望我会说“好”。但是，很多计划其实并不成熟。我的一个策略：遇到这种情况尽量不要回应，而是改变话题。同样，如果在商务会议中，遇到我完全不赞同的发言时，我会保持沉默。而当我提出建议无人回应时，我马上就知道他们并不同意。这时，我会征求他们的意见。

太多的人自以为是，不听取别人的意见。他们明确地表达了自己的想法后，就堵上了耳朵。我自认为是一个不错的倾听者，并且把商业成功以及婚姻幸福的最大原因归结于此。有些创业者召集了很多优秀的人才，却又无视他们的建议。大部分这种独裁作风的人都得到了报应。只有像乔布斯这种真正的天才才能使用这种工作方式。我明白自己并非天才，所以只能另寻他法。

我会在网上关注和追踪创业社区的发展，有时候一年会与他们见几次面，也会亲手写信鼓励他们。虽然社交媒体带来了很多好处，但我仍然相信手写信件的力量。用诚恳、私人的方式，花时间来手写一封信，让你想在信中表达的感谢更好地传达出去。现在大部分人都盯着屏幕，而花一些时间，拿出纸笔，好好地思

考一下要如何表达感谢，也能让人内心平静。戴安娜王妃、艾尔顿·约翰和贝拉克·奥巴马都亲笔写信给我（当然我也亲笔回复了）——这比电子邮件要有意义多了。

我在乌克兰对几百名学生的一次演讲中，让我深刻意识到一封信的力量。那是2014年，那个国家正处于持续的政治动荡中。一个年轻女孩站起来说：“我的朋友4年前在基辅见过你，她那时正身陷困境，你当时说会帮助她……”我顿时紧张起来，我不记得那个女孩了，更不记得我是否实现了自己的承诺。站在那些眼神纯真的学生面前，我期待能有一些正面的力量来帮助这些经历了数月动荡的孩子们，我在他们面前刚刚讲过合作和善良的力量。如果我没有帮助到这个女孩的朋友，那么我之前讲的都是空话了。

那个女孩继续说：“我想感谢你给我的朋友写信并且帮助了她，她现在念大学了，并开始自己创业。你说到做到！”我松了一口气。这就是亲笔信的力量。无论一封信能带来的改变有多大，都是值得的。

另外一个例子是奥利维亚·希尔，这位12岁的小女孩给我写了一封美妙的信，描述她的创业梦想。2014年，她在诺福克的艾尔舍姆高中念8年级，专业是商科。她刚开始考第一个商科专业的中等教育证书时便写信问我创业时最重要的技能是什么。我很快回复了她：

亲爱的奥利维亚：

感谢你写信给我。

很荣幸你能将我作为你的商科研究对象。虽然我并不喜欢学校，但我希望你能在研究维珍的冒险历史中得到乐趣。正如你所知，我的创业生涯始于《学子》杂志，那时我比你现在的年龄大几岁。我们创办杂志是为了让像我这样的人能有地方发出自己的声音，比如反对越南战争。我当时并没想过进入商界，仅仅是想给人们的生活带来一些正面的改变。但我迅速发现，要达到这个目的，最好的办法就是创业。我开始创业时使用的技巧至今未变：下放权力的艺术、冒险、建立一支优秀的团队和做自己真正相信的事。

你在信中提到了我的诵读困难症，我将这方面的事务交给了和我有同样信仰的团队，这让我有更多的时间专注在自己擅长的领域——制定杂志的战略方向、扩大关系网以及市场推广。我们的预算很少，所以得冒一些险才能让我们的杂志脱颖而出。我联系到米克·贾格尔和大卫·霍克尼等人接受我们的采访，而比我有经验的人可能根本不敢去联系他们。不知什么原因，他们竟然都同意了！我从学校的电话亭给大品牌们打电话，邀请他们在杂志上打广告，并且说他们的竞争对手已经在我们这里做广告了。

创业中很多事情都要靠机遇，即使没能成功，也可以换种方法再尝试。那个年代，学校并不鼓励有创业想法的人。如今，虽然教育系统在鼓励年轻人创业方面做得还不够，但已经有很多工具和导师可以帮你起步。如果你的商科学习也激发了你的创业之心，那当然更好。即使你的考试成绩不是

最好，也请记住，你在实际生活中学到的东西比那几张纸上学到的要多得多。你想好你的创业计划了吗？想好的时候请一定告诉我。

我想我应该再联系上奥利维亚，看看她的创业计划进行得如何了。

2013年秋天，维珍创业的成立，选在英国创业人士的聚集地——硅环岛。

当我住在伦敦时，大部分的创新都来自伦敦西区。现在，伦敦东区已经成了文化中心，艺术家、音乐家还有创业人士齐聚肖尔迪奇、哈克尼及周边区域。能与有相同思想和目标的人聚集在一起工作是很有裨益的，因为大家都在努力达成类似的目标。我们在做唱片的时候，周围的几条街都聚集了英国大部分的唱片公司，这种竞争也很有帮助。同样，维珍银河和同类的竞争者们也能互相激励。

这类群体思维的竞争优势体现得最突出的地方就是硅谷，过去10年，全世界最大的科技公司纷纷聚集到那里。从谷歌到苹果、脸谱网，再到推特，它们都在同一个地理区域内运营，这让美国西岸的创新氛围格外浓厚。我一直认为英国在科技方面一直落后于美国等国家，而且没有一个主要的科技中心来孵化英国的科技才能，这是其中一个主要原因。

所以很高兴能看到硅环岛能填补这个空缺。有些人认为这是

个很傻的名字，但它非常好记，而且很多人也认为维珍是个很傻的名字呢！英国的创业精神一直很兴旺，特别是在科技有突破的时期。2014年，已经有16 000家公司在硅环岛注册成立，科技行业已为全国新增了超过1/4的工作机会。虽然，英国还没有类似谷歌或者脸谱网这样的大型科技公司，但已经渐渐赶上了。

我们来到肖尔迪奇，进到伯克斯园准备搞点儿活动；创业者们交流自己的经验和想法，服务生送上牛角包，我则想找一杯茶喝。几个一起创业的年轻人抓住我问：“你有没有什么激励的话能告诉我们吗？”这个问题很难，但还好我记得尤努斯博士的话：“所有的人生来都是创业者。不幸的事，很多人从来没有得到机会来展示这方面的才能。”现在，你们得到了这个机会，那就不要浪费了。

我认为创业精神是与生俱来的——这个看上去很成熟的单词其实说白了就是游戏精神。我们年轻时，孩童时代的好奇心还没有被成年的世界消耗殆尽，我们处在最有创意和野心的时期。我一直想保持着那种年轻的心态。和你儿时的伙伴一起创业是很美妙的，但你俩的关系很可能会因此恶化。最重要的是要谨记你俩在成为商业伙伴之前就是好朋友，而且永远都会是好朋友。我经常会与维珍唱片的联合创始人尼克·鲍威尔的意见相左，虽然我俩从三岁开始就是好朋友了。我不记得我们为什么争吵，却清楚地记得我俩在沙姆利格林一起爬树的时光。现在我们又成了好朋友。人生短暂，如果每个人都能化敌为友，那么这个世界会美好很多。

这话有人可能会不同意，但我觉得创业是世界上最重要

作。如果分析一下世界的变化及进步，几乎无一例外，所有的进步都是创业者带来的。他们可能是医生、建筑师、艺术家——可以是任何职业。正因为各行各业创业者的努力，世界才能飞速发展。世界上脱贫的人口数量惊人，工作机会越来越多。虽然有时候有腐败的政府会拖后腿，但在成千上万创业者的努力下，贫困状况正在改善。

维珍创业成立之日在即，我越来越坚信为创业者提供帮助是正确的决定。虽然还有很多年轻的创业者因为没有得到足够的支持、有用的实际训练，以及足够的起步资金而止步不前。我们正在试图改变这种状况，而且已经取得了一些成果。2016年5月4日，我们宣布维珍创业在3年内已经为英国创业者提供了一千多笔贷款。研究显示，为创业者提供的每1英镑贷款，相当于促进了3英镑的经济增长。更令人欣慰的是，41%的贷款者都是女性，相比英国只有19%女性企业家的现实状况，这一数据更显得珍贵。维珍创业也为之前的无业人士提供了很多支持——20%的贷款者之前都是失业状态，而他们都是利用贷款成立了自己的企业。

得到贷款并不是终点。贷款只能帮助建立原型，进行市场调研并评估这个商业计划是否可行。此后，创业者们可以寻求天使投资人或者从银行得到更多的资金支持——这是成立企业的基石。创业贷款也能帮助一些人的企业发展壮大。重点是要灵活地对每个申请和申请人根据实际情况具体分析。就像所有的公司一样，最重要的就是人。有些人在得到现金注入之前，需要有人扶持一把——如果发放贷款后彻底不管接受投资的人就会酿成错

误。所以我们和贷款人保持着非常紧密的关系，定期联系、组织区域的创业者社交活动，另外还要确保导师制度的施行。

当我离开维珍创业的成立大会时，我的身边充满了能量和创意。这让我想起了50多年前，我在斯托学校的校长德雷森（Mr Drayson）对我说的话：“布兰森，我预测你要么进监狱，要么成为百万富翁。”结果我两者都做到了，很多年后我再次见到德雷森先生，他向我道歉。从我创业以来，这个世界已经改变了很多，但是对有着聪明主意的年轻人的支持仍是远远不够。现在人人都想创业，而且创业的机会也越来越多。创业者的创造力好坏决定了经济的起伏，政府和大企业也都意识到创业公司才是工作机会的制造者。我们也多次鼓励包括加拿大、澳大利亚和美国在内的其他国家都采取类似的创业贷款模式。现在真的是创业的最佳时机。

2014年初，我开始思考维珍集团的发展方向。我们改变了业务重心，将投资集中在5个商业领域：旅游休闲、电信媒体、音乐娱乐、金融服务和健康福利。乔什·贝利斯现在担任集团的首席执行官，现在的发展策略是我们第一次真正明确的长期目标且效果不错。现在维珍移动和维珍电台已经带领品牌深入了南美、亚洲及中东地区，虽然我们的品牌已经获得了我一直期望的全球声誉，但仍有很大的发展空间。有一些分析数据比较值得关注：60多个活跃的维珍公司服务了超过6 000万全球各地的消费者，每年创造的收入超过240亿美元。我很少仔细思考维珍产业的规模，但这些数字能给出个概念。我给乔什和高层管理人员们——他们被称为V团队——发了一封信：“这些数字棒极了。现在，60家公司，6 000万消费者——我们能把营收提高到600亿美元吗？”

维珍金融是我们旗下产业中发展突出的一家，所以我们考虑将银行业务上市。但是背后的矛盾还很突出，维珍金融的首席执行官杰茵-安妮·加迪亚认为董事会不支持她。这可不是好兆头：每个公司都需要强大而统一的领导团队，特别是处于上市准备期。我本来以为这个问题只是感觉上的偏差，但几天后，事态已经发展到让我觉得杰茵-安妮会辞职。在周日下午的董事会之前，我打电话给杰茵-安妮。

我说：“我不太明白发生了什么，但我想了解清楚。你能不能尽快赶到内克岛？我们得好好聊一聊。”

杰茵-安妮当天就飞了过来。我能感觉到她非常焦虑，情绪一触即发。

我建议：“我们一起去沙滩上散步吧？沙子穿过脚趾间的感觉能让人放松心情。”

我们去了沙滩，暖和的阳光照在身上，清凉的海水拍打在脚上，我们沿着海岸线散步，一边欣赏风景，一边听着头顶鸟儿们的叫声和海浪的拍打声。杰茵-安妮告诉我说，她感到自己不被支持，我听她叙述了几个小时后，同意她的感受。

我说：“有人觉得你是个碍事儿的人，但自从维珍金融创始以来，你一直是这个品牌的核心人物。你是一个伟大的领导者，也做出了很大的贡献，我们绝不愿意失去你。我会全力支持你。”

我很欣赏她的诚恳、决心以及敏锐的商业嗅觉。她对维珍金融的前景有明确的规划，并希望能亲自实现它。这和我想法不谋而合。在谈话后，杰茵-安妮将她写的公司上市计划以及上市后的发展计划发给我：“公司正在飞速发展，我们的目标正在达成，而且我们的团队也努力且忠诚。我会忘掉过去，着眼将来，将这家我亲手创立的公司发展壮大，给员工和相信我们的股东们带来回报。非常感谢您的支持。”

我给维珍金融的另一大股东威尔伯·罗斯（Wilbur Ross）写

信，把杰茵-安妮的信附在后面并且阐释了我的看法：“与杰茵-安妮聊了很长时间后，我相信我们已经达成了一致的看法。她很感激这些直率的讨论，也对之前发生的事情表达歉意。现在我相信她会全力完成目标，为股东们带来回报。”

第二天的会议上，董事会决定继续9月的上市计划。在英国，有时他们会一叶障目——但我从外围观看，却能看到更清晰的画面。值得注意的是，运营公司的人会觉得公司就是自己的“孩子”，作为股东，你要非常小心地给他们自由和支持，让他们来照顾自己的“孩子”。如果杰茵-安妮离开的话，维珍金融的上市将推迟好几年，这将为公司带来很大的挫折，让员工的士气受到打击并且损害品牌的形象（要知道这个品牌一直很优秀！），况且这还将让维珍集团本来就不多的女性首席执行官的数量再减少一个。这一切是为了什么呢？

回到英国后，杰茵-安妮动力十足，她带领整个团队不眠不休地工作，直到9月她终于将维珍金融的上市准备工作完成了。但是这时的市场非常不稳定，而且苏格兰的独立公投也让我们面临更大的挑战。2014年9月18日，苏格兰将举行全民公投，随着这天的临近，民意调查的显示结果很难预测。因为维珍金融的总部设在爱丁堡，如果苏格兰脱离英国，很多公司将会受到负面影响。维珍金融的上市将至少推迟一年，并且我们很有可能必须将总部南迁。

无论从个人角度还是公司角度考虑，我都希望苏格兰能留在英国。我的妻子及其家人都是苏格兰人，我自己也有苏格兰血统，苏格兰是我最喜欢的地方。对苏格兰人民来说，留在英国一

定是利大于弊。但在公开场合，我还是保持中立的态度，因为这毕竟是苏格兰人的决定。投票前几天，我在乌克兰演讲，号召商界领袖们联合起来阻止那里的纷争。基辅的气氛特别紧张——独立广场骚乱事件刚过去几个月，乌克兰东部仍然在俄罗斯的控制下。我在雅尔塔峰会上主持一次公开讨论——探讨如何重新将俄罗斯纳入国家会谈中，以及商业人士如何参与国际事务调解的问题。我从会场走出来后迅速被乌克兰的记者们包围了，一名彭博社的记者问我对苏格兰公投的意见。我直接回答说：“如果苏格兰独立，这将会是个极大的灾难。”这下我再也无法保持中立了。

我在博客中进一步解释自己的看法：“作为一名商人，考虑到苏格兰的经济、繁荣与安全，我觉得其留在英联邦是有必要的。很明显，苏格兰人希望有变化，所以无论公投的结果怎样，变化必然会发生。如果投票结果和民意调查预计得一样难分胜负，那么苏格兰无论是统一还是独立，保持现状都不大可能了。苏格兰议会应该拥有更大的权力。”幸好苏格兰公投结果是留下，英国政府也承诺赋予苏格兰更大的权力。这是为数不多的几次我对“不要”的回答感到高兴。市场稳定后，是时候进行维珍金融的上市工作了。

我最中意的两件事情：一个是有考虑地冒险，另一个是发展企业。维珍的商业就是在这两件事的基础上建立的，但我们也在集团之外进行过有计划的投资，比如我前提到的推特股票。最近几年，它发展成了全面的风险投资策略。约诺·埃利奥特和我们

的投资团队寻找初创的创新产业公司，投资小额股份来支持它们的发展。我们投资的35家公司覆盖了从健康到教育、科技、金融服务等诸多行业。我一直非常关心它们的发展，而且相信如果它们拿到资源，就要确保资源能被好好利用。

我们的投资策略是支持能为世界带来改变的公司。如果仅仅为了钱而投资，那实在不够明智，因为这种策略经常以失败告终。每个大名鼎鼎的品牌，例如图钉网（Pinterest）和斯莱克（Slack）（这都是我们投资过的公司），都是从小处起步。最有理想的创业公司都是深信创意、发明和实干能够改变世界的。

我在对年轻人演讲或者写博客的时候都尽量将那些寻求鼓舞的人转变为未来的创业者。我在网上可以发现最有意思的创业公司，然后进行投资。现在有很多有抱负的创业者，排队等着把他们各种各样的创业计划和我们分享。无论在内克岛，在旅途中，或是在网络上，我都很愿意倾听他们的故事。

有很多人问过我：如果你失去了所有的钱，不得不从头开始，你会干什么？我的回答：首先，我得确认如果破产，我要以最有趣的方式成为破产史中最令人难忘的一个人。接着我会在很多10镑面值的钞票上签名，并且把它们（希望是以高于面值的价格）卖掉。接着，我会去翻阅所有的笔记本，寻找那些被我忽略的点子。虽然与当年创业时相比，商业市场发生了很大变化，但其根本原则没改变，而且我还很擅长寻找需要被改变的市场，提供能让人们改善生活的服务，并且招募一支优秀的团队来完成这项工作。一次创业，终生创业。我相信自己总能找到机会。

我能否在科技行业创业成功现在还不能下结论。我的朋友埃隆·马斯克曾在2014年告诉《今日管理》的采访中说缺乏实际的科技行业经验——虽然他之后一直向我保证他的话被误解了——在报道中他说道：“我很欣赏理查德，而且我认为他做了很多很酷的事情。但他真的不擅长科技。”从某种程度上，他说得没错。我俩是完全不同的思维方式，也正因为如此我俩成了好朋友。他在科技知识方面比我强很多，而且他非常注重细节，而我的考虑则更加宽泛。我俩要是合伙一定是个不错的搭档。有一次他在内克岛度假的时候我开玩笑说：“如果哪天你破产了，欢迎来管理我的公司——不过你得提高你与人相处的技巧。”

我真正擅长的是发现有意思的点子，并且找最优秀的人才将它变成现实。我投资创业公司也是采取这个策略。我并不是特别在乎某个App（智能手机第三方应用程序）能做到的具体功能，我更感兴趣的是这家公司背后的个性，以及它的愿景。如果发掘出能够改变世界的创业者，即使投资的公司最终失败我也不在乎。创业者是就业机会的创造者，是未来的推动者，对我们这样有幸成功的人，能给予他们更多的支持是很值得骄傲的。我很自豪能见证很多创业公司的发展壮大，它们改变着这个世界的生活、思考和交易的方式。

每次见到创业者们，特别是科技行业的创业者，我总会惊讶于他们的年纪。不过回头想想自己创业的时候也才十几岁而已。那时候我唯一知道的创业者（那时候还没有创业者这个说法）就是美体小铺（The Body Shop）的创始人安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）。那时英国航空、英国钢铁、英国电信、英国煤炭、

英国燃气和英国铁道——政府运营的所有产业都经营不善。创业并非“体面”的营生，甚至有人认为是肮脏的生意，似乎想办法赚钱是低人一等的做法。

幸好在过去50年间很多事情发生了变化，出现了很多激动人心的突破。今天我戴着一副快照智能眼镜打网球并且录制了我的比赛，接着我得到了我们在东非投资的提供太阳能能源公司的消息。明天，这些又都会有新的突破。现在创业精神传播到各个角落，整个社会都因此受益。

有种流行的说法是，在科技行业如果你在27岁前还没什么成就的话，那你基本就不太会有出头的机会了。音乐行业也是如此，不过很多音乐人根本就没活到27岁。很多年轻人创业成功，我希望他们对待成功和自己的影响力能有正面积极的态度，希望他们能成熟起来照顾好自己的公司和员工。据我了解，并不是每个创业者都能做到这点。就像赢彩票一样，创业者很有可能一夜暴富，却不知道应该怎么面对突如其来的财富。在脸谱网以190亿的价格买下网络信使（WhatsApp）之后，我在旧金山见到了后者的创始人扬·库姆（Jan Koum）。这么年轻就拥有这么一大笔财富，他还没仔细考虑过这将给自己的人生带来怎样的改变。好在他愿意照顾好自己的团队，并且用这笔钱来做正面的事情。在创业50年后，我对如何利用财富已经很有经验了，我能知道自己想要什么，以及知道应该关注些什么事情。

对非维珍品牌的投资是否意味着我不再关注维珍品牌了呢？答案是否定的。在我写作《失去童贞》时，我们还在挣扎着如何生存下去，那本书记录了其中的过程。过去的20年，我们已经树

立了如此强大的品牌形象，如果我这时放手不管那真是太愚蠢了。我现在有能力多花一些时间在我关注的事情上，并且鼓励其他人也加入进来。但我担心是维珍不再像以前一样勇于冒险。我们现在手握资源第一次为发展制订长期计划。我们可以考虑建造邮轮、酒店和太空飞船，这些都需要花费数年时间才能完成，而非像当年一样，靠关注每周的唱片销量来维持收支平衡，或者是力争航空公司在六周内开始首航，否则将面临破产。现在，能保持初心相当重要。我仍然需要保持警惕、不自满，抓住每一个机会。维珍有一个危险——如果没有我，那么它面对冒险时会过于警惕。我作为公司的创始人，想要冒险是很容易的，但对于公司的首席执行官或者董事会成员而言，想要冒险就困难得多，因为他们掌管的是别人的钱。不过我有信心，维珍从创始以来就根植在血脉中的冒险精神和灵敏的商业嗅觉已经深入根基。有了合理的投资策略和完美的执行团队，我们的成功率会一直攀升——前提是我们必须一直勇于冒险。

在维珍金融准备上市期间，维珍美国航空的上市计划也被提上了日程。前者的上市面临着苏格兰独立问题，而后者面对的问题则来自美国第二大州——得克萨斯。

2010年12月，我们首航航班从洛杉矶起飞降落在达拉斯后，我就学着牛仔用帽子、马刺等驱赶得克萨斯长角牛群。经过几次尝试后，我感觉自己已经能像约翰·韦恩（John Wayne）一样放牛了——至少我自己这么觉得。

机场经理告诉我说：“这是我见过的最独特的首航仪式了！”当然他的话可以有两种理解。

我笑着说：“我不知道你是不是在赞扬我，不过我肯定把这当作赞扬了。”

还没脱下牛仔装，我就见到了威利·纳尔逊（Willie Nelson），那天晚上在达拉斯歌剧院，他将为我们表演（我们的自由威利派对！），他在演出开始前还邀请我去他的巡回大巴，我们都非常放松。

我们很自豪能执飞达拉斯沃斯堡机场，但同样也希望能飞往离市区更近的拉夫机场，这对商务人士来说更加方便。拉夫机场运营时间不长，1979年，怀特修正案启动后极大地限制了其空中流量，并且只允许当地的西南航空公司独家运营。因为没有竞争，消费者的利益很容易被侵占了。5年内，拉夫机场出发的飞机机票价格上涨了37%，这在同等规模的机场中是上涨最高的一个。

2014年10月，我们看到了怀特修正案被取消的机会，准备将公平竞争带回到拉夫机场。我们要求的不多，仅仅是想得到两个登机口。我们从司法部得到了执飞许可证，但是事情并非这么简单就能解决的。作为基地航空公司，西南航空公司一心要保持其垄断地位，并且他们有很多权力和资源的支持。为规避他们，我们决定在达拉斯搞一个临时降落和新闻发布会。我从内克岛赶到达拉斯，准备掀起对这两个登机口使用权的政治风波。我们开始销售从拉夫机场出发到纽约、华盛顿、旧金山和洛杉矶等地的机

票。虽然，我们目前还没有执飞这些城市的航班时刻，但是我们可不能被这些小小的困难阻止。活动最后变成政治机会和派对的奇妙组合，而且刚好是在五月节那天。最后，有2.8万人签署了自由市场的支持议案，我们的信息最终被传达出去。

但是并非所有人都站在我们这边。达拉斯议会的决策人士之一珍妮弗·盖茨（Jennifer Gates）给我们发邮件说，她被吓坏了，特别是针对我在派对上的表现：“我不得不说，我看了今晚的新闻，如果维珍认为靠几杯龙舌兰酒和把布兰森举在人群上传递就能得到拉夫机场的登机口的话，简直是对政府流程的轻蔑。应该由法律流程来决定，到底什么对达拉斯来说是最好的选择！”

我善意地给她回信，提醒她其实是她忽略了大局：“很抱歉昨晚的新闻内容，以及我被大家举在头顶传递的事让你觉得不舒服。其实我们在派对上是和我们的支持者一起庆祝为KIPP达拉斯学校募集到5.5万美元，这是用我们拉夫机场第一天机票的营业额捐赠的，用来帮助他们完成学期旅行。我邀请大家举杯和我一起庆祝，大家都愉快地同意了。（这并不奇怪吧！）西南航空的创始人赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）30年前就倡导要为美国航空市场引入更多竞争和实现低价，我们做的是同样的事情。我们想提高知名度，并且我们同时希望能带给人们欢乐。所以我绝不会想刻意冒犯谁。如果不小心冒犯了你，我深表歉意。我们尊重政府的流程——也希望有机会能通过竞争给达拉斯的乘客带来更低价格的机票。”

达拉斯本地的权力人士也给政府施加了压力，我们还用幽默来还击：在达拉斯政府做出决定的那天，我们泄露了一封我写给

拉夫机场的甜蜜情书（love，直译为爱）。我“求爱”的视频迅速传播开来：“我的爱，从我们第一次见面，我就无法对你忘怀。其他人想独霸你，而我则邀请他们同我一起来争夺你的爱。不，我要求参与竞争！毕竟，无人有权独占你的爱。我那年轻威猛的飞机正渴望飞上你的跑道。你让我的心飞向云端，让我的要价低到谷底。甜心，你在我心目中占据最佳靠窗的座位。不管其他人如何处心积虑地将我们分开，现在，让我们的爱展翅高飞吧！——你的爱人，理查德。”

第二天，在公众压力、团队努力以及政府的理智决策等综合作用下，我们最终得到了飞往拉夫机场的权限。很高兴我们的努力赢得了公众的支持，这也再次证明，你在某事上占理是一回事，而通过讲述一个特别棒的故事来赢得支持，就是另外一种能力了。

2014年10月，我们计划一次动力飞行测试。在这之前的几周，我到莫哈韦探望维珍银河的员工，并借此机会进行太空旅行前的准备训练——刺激的超重力飞行训练。

维珍银河首席飞行员戴夫·麦凯用艾克斯特300L飞机带我进行训练，这是一架非常小但速度惊人的训练机。让我想起在英国，我曾经为录制电视节目坐在一架喷火战斗机里腾空而起的感觉。我认为喷火战斗机是目前为止最伟大的一种飞机，它构造完美、操控顺畅。这次我得以亲身体验。虽然时机不错，但我却体验到了强烈的眩晕感。这无关体质好坏，有时候即使最强壮的身体也会晕机。有些训练能帮助你缓解眩晕以及克服恐惧，但晕机仍然是有可能发生的。我用手挡住正对我脸拍摄的摄像机，无法抑制地呕吐了，还好我尽力地吐在了呕吐袋里，没有把这架古董飞机的内饰弄脏。

当戴夫把我带上艾克斯特300L的时候，我想尽量避免上次的惨剧重演。我想起母亲教给我她在做空姐的时候学到的一招，要知道那个年代飞机可比现在颠簸多了。她建议喝几大口西梅汁，让胃里舒服点儿，于是我在上飞机之前灌了一大杯下肚。这可不是什么好主意。我忘了我母亲也是诵读困难症患者——西梅汁是

治疗便秘的，而非缓解胃部不适的。这次飞行训练的目的是为了在真实环境下感受并习惯超重，我还能体验到失重以及和宇宙飞船二号非常相似的降落方式。

艾克斯特300L是一架直线形的两座飞机，飞行员坐在后座，而我坐在前座的副驾驶有着最佳视野。我从空中看下去，莫哈韦沙漠贫瘠的大地非常壮观，当我们掠过沙漠，看到无数退役的商用客机停放在飞机墓地慢慢锈蚀时，会有种怪诞的感觉。我看着下面的风景，戴夫则在飞机越飞越高的同时慢慢加大重力。我们从两个重力单位增到了3个，接着3.5个，慢慢提升再缓慢降下来。我尝试使用在训练中学到的适应超重力的技巧，还好，我在上飞机前把西梅汁都排掉了，所以这次全程感觉不错。

“我们能不能翻几个滚？”我信心大涨，想要多体验一些乐趣。戴夫是个天生的飞行员，他愉快地答应了我的要求。他转了几圈后突然来了一个桶式翻滚。我还体验了一下自己驾驶飞机。这真是一次神奇的体验，我对自己未来的太空飞行更有信心了。飞机降落后，戴夫问我：

“你有没有考虑过自己成为飞行员？”

我考虑了一会儿后回答说：“我并不想成为飞行员。我不信任我自己，因为我经常走神儿。这可和随意飘动的热气球飞行不一样！”

那天下午，当年参与赢得X大奖的人重新聚在一起。伯特给我们讲了很多有趣的故事。和布赖恩·宾尼、阿努谢赫·安萨里、

彼得·迪曼蒂斯（Peter Diamandis）等一起，我们聊了各种话题，感叹10年的时间这么快就过去了。

我接着还去了“信念”机库偷看了我们的太空宇航服。我听说这种宇航服很前卫并且很黑。设计师在会议室等着我，我差点儿以为他穿的就是我们的宇航服。劳伦斯·米德伍德（Lawrence Midwood），来自山本耀司（Yohji Yamamoto）和阿迪达斯合作品牌Y-3的设计师。我一直都不太懂时装，不过总觉得他穿的就是睡衣。

于是我说：“你今天早上是忘了换衣服吗？”

还好，他知道我在开玩笑，而且展示给我看的宇航服也和他穿的衣服大相径庭。我穿上这件宇航服时很激动。设计师解释说，衣服采用了一种诺美克斯间位芳纶的合成材料，所以耐高温，并且使用三维纺织技术编织。最重要的是，这件宇航服看上去和穿起来的感觉都很棒。

伯特那间沙漠里的金字塔房子还在。试装后，我带着一群未来宇航员去那里分享我们最新的进展和计划。我已经有很长时间没有去那儿了，里面那些漂亮的外星人壁画和飞机设计图都已更新。如果再加上一撇山羊胡子的话，那么外星人就真是伯特的写真了。

在参观房子的过程中，我和其他人一样惊奇不已。

在离开的时候，我完全没有想到下一次的莫哈韦之行将会是我人生中最艰难的旅程。

发件人：乔治·怀特赛斯 (George Whitesides)

收件人：理查德·布兰森

2014年10月31日 上午7:07

天气恶化。有消息会通知你。

2014年10月31日清晨，我坐在内克岛的家中，兴奋得像个孩子。家里已布置好了万圣节装饰，孩子们在试穿他们的万圣节服装。但我的心思却在别处：我正在等着莫哈韦沙漠传来历史性的消息，斯卡尔德复合材料公司正准备进行宇宙飞船二号的第4次动力试飞。因为天气原因，试飞时间被推迟了，这让人更加紧张。我如坐针毡，等着首席执行官乔治·怀特赛斯和监测试飞过程的维珍银河团队给我最新的消息。

发件人：乔治·怀特赛斯

收件人：理查德·布兰森

2014年10月31日 上午9:22

起飞。目前风力减弱了。

就是现在了，我感觉手指头都紧张得发抖。如果这次试飞成功，宇宙飞船二号将以超前的最高速度，以超音速穿过天际到达

宇宙边缘，创造商业航空器可达到的最大高度，并且朝着商业太空旅行迈出了巨大一步。

在内克岛，我正在接受太阳狗影视公司的采访，他们在拍摄一部关于我的热气球冒险纪录片。我兴奋地谈到这次试飞，并且说到试飞成功后，希望明年能亲自飞上太空。

发件人：乔治·怀特赛斯

收件人：理查德·布兰森

2014年10月31日 上午9:57

更新：预计降落时间为10:10。

在莫哈韦航空航天港，受前三次试飞成功的鼓舞，这次大家的乐观情绪高涨。风力已经减小，看上去宇宙飞船二号能顺利升空。斯卡尔德复合材料公司的团队在控制室，很多维珍银河的员工则停下手中的其他事情，等待在跑道上，专心观看试飞。

当地时间下午12:20，白骑士二号起飞，宇宙飞船二号稳稳地被带上了天空。母舰顺利升空，并且爬升到5万英尺的高度。戴夫·麦凯是母舰的飞行员，斯卡尔德的皮特·西博尔德（Peter Siebold）和麦克·阿尔斯伯里（Mike Alsbury）则驾驶着宇宙飞船。

下午1:10，白骑士二号按计划释放了宇宙飞船二号，它开始在蓝天下自由翱翔。飞行员们在一瞬间的下坠后，迅速点燃了动

力火箭。他们被火箭的巨大动力推得紧紧地贴在座椅上，朝太空边缘迅速攀升。

在内克岛上的我则目不转睛地盯着iPad，等待乔治·怀特赛斯给我的最新消息。这时我接到了山姆的电话，他正在费城接受离心训练和体能测试，为之后我们将一同进行的太空旅行做准备。虽然我们还不知道具体什么时候能出发，但随着一次次试飞的成功，我们离那天越来越近了。当山姆从测试中心打来电话时，我很惊奇他选择的时间为什么如此凑巧。

我语气中透露出无比的自豪：“山姆，现在白骑士二号正在莫哈韦沙漠上空6万英尺飞行，马上就要释放宇宙飞船二号了。如果这次试飞成功，我们很快就能进入太空了。”

乔治的另一封邮件显示在iPad上面，导致电话信号顿了一下。

“爸爸？”我说到一半突然停下来，山姆感觉到肯定出了什么问题。

“山姆？山姆，我得挂了。出事儿了。我爱你。”

发件人：乔治·怀特赛斯

收件人：理查德·布兰森

2014年10月31日 上午10:17

**很糟的一天。宇宙飞船可能失踪了。我还不知道
飞行员的状况。一得到最新消息我马上向你汇报。**

我的心沉到了谷底。各种感受袭来，几乎将我淹没：悲伤、迷惑和激动。我一直盯着屏幕，好像过了一万年，但实际可能才过了几秒钟，我决定回复这封邮件。

发件人：理查德·布兰森

收件人：乔治·怀特赛斯

2014年10月31日 上午10:18

我非常难过。我马上到你们那里去。我已经在路上了。

“莫哈韦出事故了！”我一边朝海伦大喊，一边冲了出去，“我们必须马上出发。”在万圣节的装饰中，我们只用了几分钟就翻出了自己的护照并收拾了行李，随即跳上了快艇。我在路上打电话给莫哈韦的团队，争取尽量得到更多的信息，这样我能在到达的时候心里有个底。

我不知道发生了什么，但我知道我必须马上赶到现场。我不知道我们会面对什么，只知道我们必须一起面对。

在宇宙飞船二号被释放两分钟后，它在空中超音速飞行中裂成碎片。这时候我们还不知道斯卡尔德的飞行员到底是生是死，

我们更不知道这次事故对维珍银河的太空旅行项目会造成什么样的影响。飞机从托托拉岛起飞的时候，我发出了这条消息：为维珍银河和斯卡尔德感到难过。感谢你们的支持和发来的消息。我正在飞往莫哈韦的路上，我会马上与团队会合。

当我赶往美国的途中，乔治已经把在莫哈韦的维珍银河员工们召集到了一起：他展示了非凡的领导力，让大家重振士气，安慰目睹事故的几百名员工受伤的心灵。同时，国家运输安全委员会也在前往事故现场的路上。我不知道在这种痛苦的情形下应该说什么和做什么。我希望能有更多的信息，让自己在到达之前好好思考。运营总监麦克·摩斯（Mike Moses）通过紧急联系系统给我发送丝丝缕缕的细节，包括来自斯卡尔德任务控制中心的消息以及白骑士二号飞行员戴夫·麦凯的消息。当大家聚在一起时，我们得到了一个好消息，戴夫和白骑士二号都安然无恙。从窗户里，大家看到母舰落地——就像一个失联很久的老朋友回家一样。麦克冲出房间激动地欢迎戴夫重返地面。

当进入莫哈韦空域的时候，我知道我们正飞过宇宙飞船二号几个小时前最后一次飞行的地方。我在离“信念”机库几米远的地方下了飞机，媒体已经聚集在那里等待。乔治和克里斯汀跑出来接我们，在我们走下旋梯前，海伦和我就紧紧地抱住了他们：大家第一次哭了出来。我马上走进“信念”机库，和维珍银河以及斯卡尔德的团队见面。

里克·‘CJ’·斯图克（Rick ‘CJ’ Sturckow）驾驶着紧跟宇宙飞船二号的观察机。他清楚地看到了宇宙飞船二号的解体，但不清楚到底是什么原因。而且他确认看到至少一个飞行员的降落伞打开

了——之后得知是皮特·西博尔德的——所以里克紧跟着这只降落伞落地的轨迹，祈祷飞行员能够生还。皮特在飞船解体的时候被弹了出来，但仍然绑在他的座椅上，并奇迹般地躲过了周围的碎片。他在昏迷中下降了2.5万英尺，直到被震醒后，他在潜意识的支配下把自己从椅子上解开，并自动打开了降落伞。

CJ最主要的任务就是提供降落的坐标，这样营救队伍能以最快的速度到达。但是，在历史上类似的高度和速度的事故中，从来没有人能生还，所以他并不敢抱太大希望。CJ看着下面亮红色的降落伞下有个身影一直在降落，在广阔的蓝天中看上去就像一个小点儿。忽然，他奇迹般地看到皮特举起了右拳，表示他仍在呼吸，仍在为生存而奋斗。皮特在降落时遭遇了巨大的冲击导致肩膀碎裂，受伤严重，但他奇迹般地活了下来。按照CJ提供的坐标，营救队很快赶到现场，把皮特送到了安蒂洛普山谷医院。皮特是历史上极少数能在超音速空难中生还的人，这简直是一个奇迹。他是个英雄。

我们需要得到驾驶舱里的录像资料才能确定到底发生了什么。我到隔壁机库去见国家运输安全委员会的人，他们向我们讲述了一些基本的原则：他们会怎么操作，以及需要我们怎么配合，告诉我们什么能说，什么不能说。双方同意保持沟通的透明，全力支持这项可能会持续一年的调查。

我告诉国家运输安全委员会主席克里斯托弗·A. 哈特（Christopher A. Hart）：“从我们的角度来讲，首先最重要的是全力帮助飞行员和他们的家人。接下来最关键的是找到事故发生的原因，这样我们才能从中学习——越快越好。”

那时，营救队已经到达宇宙飞船二号的遗骸所在地，直升机也从空中把实况转播到全球各地的电视上。很快我们就得到一直害怕听到的坏消息——副驾驶麦克·阿尔斯伯里未能生还。他在宇宙飞船解体的瞬间当场身亡，他的遗体被找到时，仍然被绑在座椅上。大家两两相望，无法接受这个事实。

山姆从费城赶过来，我暂时离开“信念”机库和他会面。

“我很难过，爸爸，”他紧紧拥抱着我说。能有他在身边陪伴真是再好不过了。

“谢谢你能来。我不知道现在应该怎么能帮上忙，让我们尽全力吧。”

我们回到“信念”机库，那里维珍银河的员工们正在为失去麦克·阿尔斯伯里和宇宙飞船二号伤心不已。他们都在清晨的阳光中仰望这次试飞，而且眼睁睁地看着梦想在空中破灭。

国家运输安全委员会向我们展示的宇宙飞船二号的引擎和燃料箱的照片显示，两者都完好无损，并没有爆炸。而与事实相反，一些无良的媒体却报道说飞船发生了爆炸。事实上，火箭引擎与事故并没有任何关系。

我与维珍银河的员工们在一起，我知道自己的工作是要提升士气，并且感谢他们到目前为止的所有努力。在这种危急时刻，对我来说最重要的就是保持冷静，避免情绪崩溃。还好，我基本保持了镇定。在这种情况下，人绝不能有自私的想法，一定要急他人之所急，有时候感情是唯一能依靠的东西。

“我认为我们需要一个大大的拥抱。”我说。

有些人信仰宗教，有些人是无神论者，但一个拥抱是所有人都需要的。我们站在机库中央，这里曾经是宇宙飞船二号停驻的地方，我们紧紧地拥抱在一起，这至少让大家都能撑过这难熬的一天。

虽然大家的情绪都缓解了些，但我脑海里一直萦绕着一个问题。而且从大家的眼神中我知道不仅我一个人有这个疑问。

接下来该怎么办？现在该怎么做？

保持冷静，继续前进

尽管被国家运输安全委员会的调查限制，但是我仍希望能召开一个新闻发布会将宇宙飞船二号的相关信息分享给全世界。说起来很容易，做起来却很难，特别是当时已没有空余的房间来做发布会了。山姆和维珍银河的汤姆·韦斯特雷（Tom Westray）把一个在机库里发现的讲台搬到了停车场。记者们迅速把录音器材放在上面，我们的新闻发布会以沙漠为背景召开了。

国家运输安全委员会人员做了第一项说明，展示了他们最初的发现，并且明确说明火箭推动系统在被发现的时候是完好无损的。接着乔治·怀特赛斯上台表达了我们的感受：“探索宇宙是个难题，今天是艰难的一天。我们会协助调查，弄清楚到底发生了什么。未来，在很大程度上是建立在像今天这样艰难的日子之上的。但是，为了今天驾驶飞船的飞行员，为了在这个项目上付出辛勤努力的人们，我们必须继续前行。这就是我们的计划。”

接下来轮到我了，我手里捏着之前写的笔记走上了讲台。一般我演讲都会即兴发挥，但今天我想准确地表达自己的想法，并且也要服从国家运输安全委员会的规定。我重复了乔治的意思，并且说我们决定从这次事故中学习：“在探索人类能力和科技的极限时，我们是站在巨人的肩膀上出发的。昨天，我们失败了。

我深信人类最大的成就来自最深的悲痛。这个团队是我有幸认识的最勇敢、聪明和坚韧的一群人。为了飞行员和团队的努力，我们最应该做的就是从失败中学习，只有这样我们才能继续前进，联合起来将人类的努力发挥到极致。”

在召开新闻发布会以及之后的几天中，国家运输安全委员会的调查还在进行，所以不允许我们发布任何关于事故原因的消息。知道真相的人不能开口，但一些不知道真相的人，却信口胡言，有些媒体开始天马行空地报道各种不实消息。有几位对这个项目一无所知的所谓专家出现在各大媒体上大放厥词，这让我们深感震惊。

这深深伤害了我，虽然我久经沙场，能直面这一切了，但看到我的团队们在因失去麦克·阿尔斯伯里和宇宙飞船二号而哀悼时，还不得不面对各种耸人听闻的报道和道听途说的传言，这简直让我伤透了心。在维珍银河还没有准备好包含目前所有事实的声明时，一个本地的博主就宣称自己看到了宇宙飞船二号的引擎爆炸并且失去了动力。这完全是失实的报道，却被广泛传播并且造成了人们对事故原因出在火箭系统的误解。

很多媒体未经证实就采用了这种说法，包括美联社那条推特——“突发：目击者证实宇宙飞船二号点燃火箭后在空中爆炸，随后坠毁在沙漠里。”愤怒的指责在之后的几天如潮水般涌来，把一场试飞事故变成了对我个人的肆意攻击。有些媒体甚至称斯卡尔德没有许可证，也没有真正的火箭。而事实是，斯卡尔德获得了联邦航空局颁发的试验许可证，并成功地进行了很多次火箭动力试飞。记者们得到的很多信息都是错误的，包括说我们的飞

船是金属材质的，但事实上它是合成碳纤维的。

最令人愤怒的是，有的媒体甚至质疑维珍银河对安全的高度重视。一个记者在文章中暗示我们的工程师告诉过他，这个项目非常危险，很多人因此辞职。他声称这次导致麦克·阿尔斯伯里身亡的事故是“早就被预料到的，而且是无法避免的”。这简直是信口开河。

在我看来，99%的媒体都是负责的，会事先对新闻里的事实进行核实调研，并且对社会产生积极的作用。记者能督促人们保持诚实，说话算话，将最新的发展告知公众，并且维护言论自由。而这次，几个没有做过任何调查的评论员却发表了不负责任、不符合事实的观点。如果这些谬论稍微有点儿逻辑或者书写得稍微通畅一点儿，我大概还不会这么介意。与其找女王的律师来帮我们提起诉讼，我更想向英国语言保护协会对一些文章提出起诉。但我决定把有限的时间和精力放在支持和关心维珍银河团队上。

我赶回内克岛主持维珍联合的一次慈善活动，媒体采访我时问起了这次事故的原因以及维珍银河的未来。特别是英国媒体，带有的敌意让我感觉到任何一个人都可以随意地攻击我。乔恩·斯诺（Jon Snow）在四频道直播中敌意地谴责我在事故后很快回到了内克岛。

“我觉得你的语气非常侮辱人。”我对他说，因为他无视国家运输安全委员会的调查结果，一直在质问我关于火箭引擎的事情。“通常情况下，我是很尊重你的，但是这次采访让我对你毫

无尊重而言。不过我还是会回答你的问题。”我很坦诚地说，并且再次重申了维珍银河是一家了不起的公司，正在做一件非凡的事情。

在事故发生后，我们启用社交媒体作为渠道来发布及时的新闻，使我们的声音能让数百万人听到。但每天我打开iPad仍然能看到很多令人不愉快的文章。《时代》杂志在文章中说，他们对我感到“愤怒和极度厌恶”，并且说“维珍发生空难的可能性一直都很高”。他们把我称作“一个傲慢自大的人，只会像小贩一样推销东西，而对工程技术知之甚少”。（我从来都不是火箭科学家，也从来没有假装自己是——但我聘请了全世界最优秀的火箭科学家！）

一个月之前，《每日邮报》的新闻标题上大大地写着《布兰森唯一能发射进太空的东西就是他的自负》，现在他们就出手想扼住我的喉咙。这种新闻报道造成的问题是，即使新的证据出现，人们脑海中的错误印象仍然难以消除。

国家运输安全委员会的调查人员对这些不负责任的媒体报道相当不满，他们决定召开新闻发布会，澄清火箭并未爆炸，引擎和油箱在空难中都完好无损的事实。在完成初步调查后，他们发现副驾驶麦克·阿尔斯伯里提前打开了飞船的羽毛系统。按照设计，当飞船在以1.4马赫的速度朝太空攀升时，副驾驶应该拉下一个把手以打开尾翼。斯卡尔德之前的测试显示：空气动力的压力会将尾翼向下压，并且保持它与机翼的相对角度。之后，当火箭

推动结束，宇宙飞船进入太空低速飘浮时，驾驶员们需要再拉下一个把手，启动羽毛系统。这会把尾翼转化到羽毛展开的位置，让飞船平滑地从空中降落，就像一只羽毛球那样飘落到地面。在做出这个动作前，宇航员必须确保宇宙飞船达到正确的速度、高度以及角度，否则将会产生反作用力，摧毁宇宙飞船。

不幸的是，在这次事故中，麦克在飞船到达正确的上升角度之前就解锁了尾翼。这时空气动力不能压低尾翼让它保持正确的角度，而是将尾翼推高，让它一直上升。这就导致了宇宙飞船二号朝后翻滚并在空中解体：看到这些调查结果，让人备感悲伤的是，麦克的错误操作让他自己付出了生命的代价以及宇宙飞船二号的坠毁。当这些消息传递给媒体时，很多媒体神奇地忽略了这些事实，仍然坚持报道飞船爆炸这样耸人听闻的信息，这让维珍银河的信誉度受到了极大的伤害。

有些媒体在意识到自己错误的火箭报道后，换了一个新的攻击角度：说因为我把未来宇航员的机票定金用来投资，并因此正在接受调查。有些媒体甚至说我们的大部分客户正在要求退款。

《每日邮报》还报道说，我正在面对客户们的激烈抗议。实际上，我们客户的定金分文未动，定金和运营资金是在完全分开的账户上，而且我们的客户可以随时要求退款。事故之后，我们的700个客户中，只有极小一部分要求退款——而且他们立马就收到了退回的款项。在宇宙飞船二号刚出事后的几天，我们预计会有一些客户退出。但实际上退票的人非常少，而且还有两个人在事故发生当天签约买票，以表示对我们的支持——这让我们信心倍增。

虽然部分媒体对我们攻击、打压，但我们从社区和公众得到的理解和支持却前所未有的高涨。支持维珍银河的人们发来的成千上万条鼓励信息让我感动不已。在莫哈韦沙漠，维珍银河的员工们把这些鼓励斯卡尔德飞行员及其家人的信息打印出来，贴满了整整一面墙。这些信息大部分是从社交媒体上发出来的，有的来自维珍银河的客户，有的我完全不认识，还有的是我的朋友和家人（包括波诺和我亲爱的母亲）。

国际空间站的宇航员们写道：“希望你们很快恢复，坚强面对未来。奋斗、追寻、探索，永不放弃。”

格拉萨·马谢尔联系上我们并且发来慰问：“确实很悲哀，但是我们应该为已经完成的旅程感到骄傲，并且用同样的勇气、决心和乐观拥抱未来。”

挑战者号航天飞机机长迪克·斯科比（Dick Scobee）的遗孀琼·斯科比·罗杰斯（June Scobee Rodgers）写道：“这次事故是个悲剧，但是你们团队的勇气和信念会帮助你们很快恢复并且从悲伤中获得力量，凤凰会再度重生飞舞。”类似这样的留言让我们在最黑暗的日子里感到慰藉。

我很欣慰有一部分媒体开始负责任地报道，并且看到了维珍银河在如此艰难处境下的出色表现。他们采访了一些理解维珍银河目标的真正专家。

宇航员扎克伯格·凯利（Mark Kelly）在一系列的采访中介绍了人们在太空旅行探索道路上的相关背景知识，并且证实了维珍

银河的专业性。布赖恩·考克斯教授在BBC的一套《人类宇宙》节目中用一集节目的时间来缅怀麦克·阿尔斯伯里。这集节目的内容集中在维珍银河的发展以及商业太空旅行对人类发展的意义。布赖恩还制作了附加内容，向麦克及其他的试飞员致敬。这集节目我是流着眼泪看完的，之后我在笔记中写道：“那些冒着危险并且保持信念，一直坚持奋斗在创造第一个太空旅行公司路上的人们，值得我们尊重。”

虽然媒体的不实报道给我们带来了许多困扰，但是整个过程中最困难的部分还是面对我们失去一名试飞员——麦克·阿尔斯伯里。麦克已经为斯卡尔德工作了13年，是团队里很多人的亲密朋友。我衷心为他的父母、孩子和朋友感到哀悼。我们为麦克设立了一项基金，并且很快就募集到几十万美元。

几天后，我回到莫哈韦，在麦克的悼念仪式上发言。我与他的家人共度了一段时间，麦克的去世让他们沉浸在深深的悲伤中，但他们同时也展现出了极度的坚强。正如拉尔夫·瓦尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）所言：“生命的意义不在于其长度，而在于其深度。”

失去这样一个优秀的年轻人让我们悲哀不已。但我们需要化悲痛为力量。我们将把麦克的决心、热情和牺牲铭记在心中，继续他未完成的工作。我们给新的宇宙飞船二号的机库命名为：“希望”。正是麦克给了我们希望，而且我们决定以麦克的名义达成我们共同的目标。

国家运输安全委员会已经完成了现场部分的调查，他们将宇

宙飞船二号的残骸运走以进一步检测和进行大量视频资料的分析。他们还采访了皮特·西博尔德，皮特观察到的情况和委员会之前调查的数据显示一致。皮特描述了自己如何从飞船里甩出来，然后从座椅上把自己解开，并且启动降落伞的过程。但他不知道副驾驶拉开了羽毛系统的控制开关。

在维珍内部和外界，有很多关于这次事故给维珍银河带来影响的讨论。我们这次体会到了如果出现事故，媒体对我们的态度会是怎样。美国宇航局在发展过程中也遭遇过很多次事故，然而它们却并没有停下探索的脚步。如果宇宙飞船二号的引擎真的发生了爆炸，维珍银河能否挺过这一次危机呢？如果是那样，我们能否继续前进呢？

我和乔治坐下来讨论未来的计划。我们知道我们拥有宇航员们、员工们以及大部分公众的支持，虽然一小部分媒体对我们没有好感。

我说：“在过去几天，我们因为没有犯下的错误而受到了广泛的谴责，这次试飞，我们失去了一名试飞驾驶员。如果继续，我们会面临更多的试飞，也有可能再次发生事故。如果再次出事，我们还能坚持下去么？这对我们的声誉会造成什么样的影响？对维珍集团而言这将意味着什么？”

乔治很坦白：“我们不能排除这种可能性。美国宇航局在发展太空项目时也发生过几次事故。我们还在项目的前期，这些事故可能再次发生。”

从经济角度，公司不可能再承受一次事故了。维珍集团董事会的部分成员对继续投入维珍银河持怀疑态度，我能理解。就短期而言，如果我们将投给维珍银河的资金用作投资其他公司，肯定能大大提高我们的投资回报率。如果我不是公司的所有者，那么这个项目很可能几年前就被砍掉了。其实在一开始，如果我知道要花12年才走到这一步，我肯定也不会投入了——我们无法负担这些开销。幸运的是，过去十几年维珍集团的其他业务发展得都很顺利，而且我们得到了阿尔巴的投资，这使得我们能继续追逐梦想。有时候，这种长期投资只能存在于公司所有的人都有梦想的情况下。从短期财务上看是绝对不划算的，但是我只有一次生命，我想利用这次机会来为更多人带来改变。

乔治继续说：“如果我们能顺利完成测试阶段，在有乘客的商业运营飞船上发生事故的概率微乎其微。测试阶段非常艰难，但是相信我们能挺过去。”

我同意他的看法：“唯一的检测方法就是继续干下去。我建议不再继续与斯卡尔德的合作，而改用自己的团队完成所有的工作。”乔治担任首席执行官的宇宙飞船公司是维珍控股的公司，他们在几个月前就开始建造新的宇宙飞船二号。现在我们接手其所有部件的设计、制作和测试工作，并且将使用我们自己的试飞员。这次事故后最大的变化，是让我们对项目的所有细节都有控制权。

在维珍总部，我知道自己是少数支持项目继续的人。但这并不能阻止我——我相信这个项目，并且对我们的团队有信心。如果我们能造出特别出色的东西，最终一定会有市场的。这是一个

虚幻的项目吗？我不这么认为。埃隆·马斯克想把人类送上火星，我希望把人类送进太空，这些都可以被看作是虚幻的项目。但是如果人类不愿意测试自己的极限，那么社会就不会进步，这个世界就会越来越小，越来越没有希望。

人的动机是很重要的。写这本书让我有机会反省自己的内心。这个项目投入的金钱是否合理？是否真的能改变世界？在回答了这些问题之后，我确信自己这次做对了。肯尼迪总统投入的阿波罗计划给了我灵感，人们之前质疑登月到底有什么好处，但最后登月对人类的意义几乎大于其他所有事情。登月带来的信息，让孩子们多年保持对这一神奇旅程的敬仰。冒险和金钱的投入都是值得的，因为这将让很多人梦想成真，同时也实现我们自己的理想。维珍航空挑战者号的第一次尝试也失败了。我们重新建造了飞机并终于飞行成功。在尝试跨越大西洋的热气球飞行中，我们也从失败中吸取教训，继续前行。我相信维珍银河最终能够成功。

我们继续工作。在“信念”机库的维珍银河团队开始日夜不休地建造下一艘宇宙飞船。幸好我们有先见之明，提前开始了第二艘宇宙飞船的建造工作，并且已经完成了一半了。我认为一家宇宙航天公司应该有一系列的宇宙飞船，而非只有一艘。而且我当时担心如果宇宙飞船二号出了什么问题，我们的员工们就没有其他工作可干了。所以，攻克火箭科学难关的紧张工作继续起来。

我曾经花了很多时间思考维珍银河品牌对维珍集团的意义，以及它对整个世界的意义。它对我来说从来就不仅仅是生意而已。维珍永远在创造不同，我们进入其他人不敢踏足的领域，我

们不仅提供产品和服务，我们还提供不同的体验，并且让人们也愿意创造改变世界的不同体验。

所有人的创业精神融汇在一起的力量非常惊人，无论是工程师还是市场人员，无论是火箭科学家还是医生，大家一起组成了不平凡的团队。很多员工从大公司离职加入维珍银河，并且对自己身在这样一个有望改变世界的项目深感自豪。我们重视他们的想法，他们被授权快速决定、建造和测试各种创新系统。他们在工作团结合作展示出色的能力和智慧，实现了很多伟大的突破。

我很荣幸成为这个旅程中的一员。我一生的梦想就是能飞进太空，但这也是起源于我想要见证宇宙的民主化，并且由此改变地球上的生命。我希望人人都能有机会体验概观效应，而且我相信他们回到地面之后都会想要做出改变世界的事情。除了培养宇航员之外，制造世界上最大的卫星网络也能帮助我们将那些从未与世界联系的人联系起来、改变千万人的生活。

宇宙飞行的危险不能被低估，但是商业太空飞行的益处也不能被忽视。正如约瑟夫·巴拉迪（Joseph Baladi）在《新加坡商业时报》上一篇名为《通过逆境走向星空》的文章中所言：“维珍银河实际上正在改变人类的命运……他们在未来某一天肯定会将‘乘客’送上太空。但这不是终点。维珍银河真正的贡献是作为先锋，将人类送往另外一个境界。这是个伟大的理想。”

是的，我相信商业太空旅行会成为一个营利的产业，但是那不是重点。如果我仅仅想多赚点儿钱，我可以投资很多更安全、

可靠的产业。我相信把我们的理想放在太空，是一种更崇高的境界。我们能增加对宇宙的了解，从而提高地球上人们的生活质量。在之后的几十年，我们是宇宙探索的先锋队，为将来人类移居其他星球，维持人类物种的长期生存做准备。这是人类最大的挑战。

相信我们会成为第一家将人类送上太空的商业公司，为了整个人类共同的利益。正如斯蒂芬·霍金教授说过：“我向维珍银河团队致以最崇高的敬意，他们让更多人有机会体验到太空的奇迹。我过去说过‘要仰望天上的星空，不要低头看自己的脚背’，但我相信，很快我们就不需要仰望就能看到星空了。”

宇宙飞船二号失事后的几个星期，对维珍集团所有人来讲都是感情上很难过的一段时间。我对失去麦克·阿尔斯伯无法释怀，但同时维珍金融和维珍美国航空的上市工作又迫在眉睫。我们为了这两家公司上市已经做了很多个月的准备工作。这是我人生中最艰难的几个星期，不断往返于莫哈韦来处理事故的后续事件，同时保证上市按计划进行。

维珍集团召开了董事会，很快我就意识到大家对是否应该继续上市工作有不同的看法。我们必须把艰难的问题说出口，即使会显得有些不敬：

“有没有人认为我们现在继续上市工作是对逝者的不敬？”

但是所有人都同意我们必须继续推进维珍集团其他业务的发展。

乔什说出了实话：“维珍品牌是否有足够的能力承受外界的审查？我认为是的，但其他人怎么想？”

当我们继续讨论后，事实已经很清晰了，我们必须坚持做下去。乔什也强烈地支持我们继续上市。

他说：“只有在承认公司不够强大的时候，我们才会放弃上市。我十分确信维珍美国航空和维珍金融的基础很坚实，不会受到维珍银河事件的影响。”

会议结束时，所有人达成了一致。我说：“让我们按计划进行吧！”

与维珍美国航空的合作伙伴赛勒斯资本一起，我们完成了在纳斯达克证券交易所上市之前的准备工作。同时，在英国，杰茵-安妮正在准备维珍金融的上市。我们准备做一件惊人的事情：24小时内，一个品牌的两家不同产业的公司在这两个国家的股票市场先后上市。虽然我和乔什都赞成继续上市工作，但我认为我本人不应该出现在任何一次上市仪式上，因为这会显得对莫哈韦事故的相关人士不敬。

时间意味着一切。2014年11月13日，我们宣布维珍金融在伦敦证券交易所上市。另外一家银行——阿德摩尔，在我们之前一个月宣布准备上市，但最后不得不退出，因为市场状况不对。我们如果提前一周的话，估计也得退出。最后我们的上市价格定在每股2.83英镑，这样整个维珍金融的估值在12.5亿英镑。维珍金融上市后市场反映还不错，股票价格在第一天上涨了一些，之后几个月持续上涨。我们将北岩银行出售的最后一笔5 000万英镑的款项支付给了英国政府，至此支付给英国政府的金额已经超过10亿英镑。在2015年3月我们公布年报时税前利润已经翻倍，达到1.212亿英镑。之前持怀疑态度的股东现在都非常满意。

我在给杰茵-安妮的邮件中写道：“这真的是我们的银行吗？”

我感觉它已经长大了。”因为我太过嬉皮而被顾兹银行拒绝好像才没过多久呢。

自从上市之后，我们的朋克根基更加显露无遗。我们把最初的反文化英雄以及维珍唱片中叛逆的性手枪乐队印到信用卡上。我们在庆祝自己的传承，并且以一个与众不同的挑战者银行的面貌面对竞争对手。然而，当我们把广告拿去报社刊登时惊奇地发现，尽管我们当初赢得了唱片封面的官司，但40年后，报社仍然拒绝刊登我们的广告。

但我并不担心，这只是我们向普通银行说不的另外一种方式。从创始第一天开始，维珍金融就选择用与众不同的方式让客户们更加满意。与杰茵-安妮一起创建维珍金融的14个人，已经扩大为数千人的团队，服务280万客户，共拥有75家门店以及5个贵宾休息室。

我给杰茵-安妮的信里写道：“原来开银行是这么有意思的事情，我很高兴你能称我作为一名真正的银行家。”

维珍金融上市的第二天早上，大卫·库什（David Cush）和他的团队聚集在纽约准备为维珍美国航空的上市敲钟。以每股23美元的价格发行后，迅速飙升25%，航空公司的市值超过了10亿英镑。回头看看维珍美国航空的发展过程，这无疑是最自豪的公司。维珍集团的合伙人埃文·洛弗尔（Evan Lovell）回忆说，他作为维珍美国航空的董事会成员接到的第一个电话是来自破产服务律师的。2010年，我们的财报宣布从开业以来，亏损共计2.7亿美元。2013年底，我们财报显示全年盈利超过1 000万美元。2014年

底，我们的航班已经飞往美国和墨西哥的20多个目的地，公司拥有几千名勤奋的员工以及无数热情的粉丝。

正如性手枪主题信用卡的跨界合作，维珍美国航空也有自己的音乐传承。在纳斯达克上市那天，我们的商业飞行小时数也达到了100万小时的里程碑。这个里程碑是在我们的第一架飞机上实现的，这架飞机当年完成了从旧金山到纽瓦克机场的首航，它还有个名副其实的名字：加州梦。

有人会质疑我们过度延展品牌，进入到过多的产业，但他们忘了维珍品牌最大的秘密——持续的适应性。我们不断地发明、再发明，而且还会保持继续这个传统。在成立50年后，我们的公司还保持着其他公司没有的新鲜感。我们仍然更有人性、更爱冒险、更兴奋，而且在此基础上增加了信任感。

想想在我死掉之后30年维珍会是什么样子，这个问题还挺有意思的。这对维珍团队以及我的孩子们来讲会是个很大的挑战。我认为那时候维珍会是一个完全不同的公司，但如果没有我的话，维珍会不会太过职业化了？我们需要保持冒险精神，要在有机会的时候敢于尝试。我见过很多公司的生生死死，大部分失败的原因都是因为公司失去了再创新的能力。他们大多停留在一个行业毫无生气，而维珍则是永远超前一步。伟大的音乐人们教会了我这个道理。大卫·鲍伊（David Bowie）、王子、麦当娜（Madonna）——他们的事业都展示了改革的力量。很多人都会认为应该专攻一门并持续钻研。但我担心的是人们会很快感到无

聊，然后又去找新的兴趣点，这样你以前的生意就破产了。所以我总是尽量先行一步，比其他人先涉足新的兴趣点。

我总是觉得自己应该只进入自己有热情和兴趣的行业。所以在年轻的时候，我从杂志起家，继而开办唱片公司。后来我旅行的时间越来越多，很自然地就想到创立航空公司、酒店和旅游公司。而且像我这样一直在外面跑的人，移动电话和网络将是下一个需求点。当我年龄大一点儿后，开始关注健康，于是我们开始进入健身领域。现在，我不仅运营银行，甚至我们在南非还有殡仪服务，这一系列服务可真是涵盖从生到死的各个阶段呢。调查显示，我们的品牌是跨越三代人最受欢迎的品牌，如果我们没有发展成为这样服务人生各个阶段的品牌，我们绝不可能有这样的成绩。

我已经不再是自己20岁的样子，而且维珍品牌也发生了变化，但是品牌的核心价值从来没有改变过。其中重要的一点就是要保持对本地市场的了解，并根据不同市场情况改变计划。最好的一个例子就是维珍健身，这个全球品牌在每个国家都有其独特性。2015年我在墨尔本倒吊在一块橡胶上，上一堂反重力瑜伽课。这和我在新加坡以及曼谷参观过的维珍健身俱乐部都不一样，和英国的更不一样。如果不是维珍品牌的力量，我们不可能在这么多不同的市场提供如此不同的服务。正如马修所言：“健身房的名字不是马修和弗兰克健身工厂，而是维珍健身是有原因的！”

在进入一个新的市场时，拥有品牌认知度会有很大的帮助，但最重要的是了解当地市场并适应市场需求。在新加坡，我问我

们为什么不能和其他地区一样，也叫维珍健身健康俱乐部。当地的经理解释说，因为健康俱乐部这个词在当地有类似风月场所的意思——这当然不是我们想给当地客户留下的印象，特别是名字里还有维珍（Virgin，是处女的意思）这个词。同样，因为大部分客户都是中国人，所以我们在颜色选择上避免了黑色——在中国文化里黑色代表着死亡，这与我们的健身理念可不同。如果我们把一个成功的模式完全复制到别的地方那肯定早就一败涂地了。在出发之前先检查一下路况很有必要，但如果在错误发生之前就能制止，那一切会容易得多。

维珍健身是我践行维珍集团理念的一个很好的案例。这个公司是为了改善人类的生活，并且要保持有趣和创新的心情，让员工和顾客都能度过最愉快的时光。维珍健身从一家小店发展为全球品牌也正好显示了授权和信任的力量。我会让马修、弗兰克和他们的团队自己去尝试失败，去体会成功，只是在必要的时候出面，而非随时随地在电话里指手画脚。这样他们才能发展成为一个受欢迎的全球性的品牌。

2015年，维珍健身已经连续11年盈利，并且拥有超过2万名员工。现在的问题是我们是否应该考虑和维珍金融以及维珍美国航空一样，将维珍健身上市。但和我们的合作伙伴CVC^[1]一起考虑了上市的可能性后，我们最终决定以2.3亿英镑的价格，把维珍健身29%的股份出售给布赖特投资公司，我们自己保持20%的持股以及品牌所有权。这次交易中维珍健身的估值是13亿英镑，这对一个从普雷斯顿一家被烧得精光的健身房起步的品牌来讲，可谓是很不错了。

这也是个合理的数字，因为我们现在在四个大洲、九个国家拥有267个健身俱乐部，会员总数达到130万人。这笔交易是我们对新产业投资策略的一个很好的展示：将公司发展 to 一定程度后，引入外界资本，让公司得以向更大规模扩张。我给马修打电话，提醒他不要忘记他和弗兰克在16年前与我第一次见面时许下的承诺。

“你那时说我们能打造一个亿万级别的产业，今天真的做到了。干得好！”

上市的风险在于你建造的公司很可能被收购。2016年，在上市18个月后，维珍美国航空就面临这个威胁。

之前几个月，就有流言说有几家大航空公司都在准备收购维珍美国航空。这些传言是真的：我们在继续扩展航线和服务的同时——增加了夏威夷航线，在飞机上安装了触摸屏娱乐系统——但背后的收购战争已经打响。我完全不想出售维珍美国航空，而是想要保护这家我们从零开始打造成为美国最受欢迎航空公司的企业不被收购。不幸的是，我没有办法阻止收购的发生。因为我不是美国人，所以美国交通运输部提出我大部分的持股是不具有投票权的股份，这让我面对收购时只有很小的影响力。

虽然有几家亚洲航空公司也表示了对维珍美国航空的兴趣，但最后的大战还是在捷蓝航空和阿拉斯加航空之间展开了。我决定分别与捷蓝航空的首席执行官罗宾·海耶斯（Robin Hayes）和阿拉斯加航空首席执行官布拉德·蒂尔登（Brad Tilden）见面，他们很想了解维珍美国的品牌历史，并得到我的支持。我感觉阿拉

斯加航空好像更理解我们的理念和精神。虽然如此，我们和阿拉斯加素有纠葛：和其他美国航空公司一样，他们从最开始就阻止我们进入美国市场。2009年我们终于取得飞行许可后，曾愉快地嘲弄了隔壁登机口的阿拉斯加航空。

维珍美国航空起步于美国航空业服务水平不令人满意的市场环境中，并且相信我们能做得更好——这和我们创建维珍航空以及维珍澳大利亚航空的原因是一样的。非常差的航空服务在很大程度上源自航空公司的合并，时至今日，美国航空业的并购风愈演愈烈。2016年，美国的四大航空公司——美国航空、美国联合航空、西南航空以及维珍航空的合作伙伴达美航空——控制了80%的市场份额。而10年前，美国市场共有9家主要航空公司。在进入这个萎缩的市场后，维珍美国航空很快赢得了乘客的拥护和支持。我要确保无论谁收购我们都能保留这家公司的成功之处。随着收购大战的进行，阿拉斯加航空最后开了一个惊人的价格，而捷蓝航空决定退出竞争。

2016年4月4日，维珍美国航空董事会一致决定同意与阿拉斯加航空合并，后者将以每股57美元的价格收购维珍美国航空，总价计26亿美元。这是个非常惊人的数字，但我却伤心欲绝，人们热爱这家航空公司，我们还有更多的发展空间，飞去更多的目的地，交更多的朋友。我期望这家航空公司能大胆地发展成美国第五大航空公司。

我并非唯一失望的人，维珍美国航空的忠实客户们也很伤心、气愤，我完全能理解他们的感受。一个会员愤怒地写信给我们：“去死吧！我爱维珍美国航空，而这次收购意味着它将成为

另一家狗屎般的航空公司。消费者们肯定会深受其害……”麦克·布罗菲（Mike Brophy）给我发推特：“@维珍美国航空被阿拉斯加航空收购，感觉就像苹果被微软收购一样。这本来是最后一家伟大的航空公司。”

员工们的反馈最让人心碎。我和几个熟悉的团队聊过，他们都非常失望。感觉上就像是股东把这些聪明、热情、独特的员工们标价出售了。当我问一些员工：“假设，我们将再新建一家航空公司，你会加入我们吗？”答案清一色是：“会的！”

我创办公司是因为我喜欢做一些与众不同的事情，维珍美国航空就是一个典型的例子。我并不在意银行账户里的钱，我在乎的是创造一些令我骄傲的事业。我到旧金山和更多的员工见面：“银行支票并不是那么令人激动。一家航空公司和它的员工们跳动、呼吸的心，以及它做出的成就，带来的改变才是最令人自豪和满意的事。你们应该永远为此骄傲。”

我们必须尽快行动，保持维珍美国的品牌以及团队。我与布拉德一直邮件交流，劝说其考虑阿拉斯加航空继续使用维珍品牌或者采用双重品牌，这样至少可以保留我们出色的团队。如果阿拉斯加航空仅仅是买下维珍美国航空，然后把维珍美国航空创造的一切都摧毁的话，那简直是不可理喻。

布拉德邀请我去西雅图见见阿拉斯加航空的人，并了解他们的团队。在和员工们进行了一场现场问答后，我感觉他们和我们一样希望找到一个共同发展的方法。布拉德告诉我说，如果他使用维珍美国的品牌而不再使用阿拉斯加航空的品牌，他会马上丢

了工作。我理解，阿拉斯加航空在西雅图有很深的感情基础。我们的团队一起想办法：维珍集团的伊万（Evan）、克里斯汀和尼克，以及维珍美国团队的大卫·库什、卢安·卡尔弗特（Luanne Calvert），艾比·鲁纳蒂尼一起为我们的品牌和员工们争取机会。我们以维珍航空和达美航空为参考，两家航空公司无缝衔接、共同发展。

阿拉斯加航空发言人乔·斯普拉格（Joe Sprague）说：“我们将用之后几个月的时间来了解他们的品牌，维珍品牌是在全球都受到欢迎的品牌，我们会考虑这个事实。”但这不是实话，2017年3月中旬，阿拉斯加航空通知我们将在2019年停止使用维珍品牌，并裁掉很多员工。我很气愤，却没办法阻止这一切。我写了一封信给维珍美国航空、我们的员工及乘客，发自内心地表达了我的感受：

亲爱的维珍美国航空：

生命中那么多来来去去，我们也终于走到了只能回顾美好过往的这一天。

我们一起经历了风雨，而为你付出的每分钟、每分钱和经历的每场战斗都是值得的。我们赢得了每位客户的心，我们艰难地拿下了每个市场。这是条坎坷而漫长的道路，但最终你成了美国最受欢迎的航空公司。

致你每一位出色的员工，无论你们是留在阿拉斯加航空还是寻找新的职业机会，我都深信你们能继续创造非凡的成

就……致我们亲爱的乘客，我代表维珍美国航空的每个人向你们致以最诚挚的谢意，因为你们给予这家小小的航空公司以信任……

商场上的品牌生生死死，但是受欢迎的品牌能在你心里铭刻出永久的记忆。作为一个崇尚创业精神的品牌，维珍会继续创造、永不停息。

乔治·哈里森（George Harrison）曾经说过：“一切将随风。”这是一生一次的爱的旅程，我很幸运能与你一起度过。我听说维珍美国航空有人称今天为“音乐停止的那天”。的确，这是伤感的一天，有人或许说是令人困惑的一天。但我向你保证，音乐永无休止。

神奇的命运在不久后又把我带回到阿拉斯加航空的总部所在地西雅图。维珍航空开启了飞往西雅图的新航线，但记者们却想问关于维珍美国航空的问题。我顿了一下，往后靠在椅子上，然后才开口：“我本来想礼貌一点儿，却忍不住。他们花了26亿美元收购，却决定把这家航空公司活活撕碎。这简直是极大的浪费。我不懂阿拉斯加航空到底想买什么，他们到底关心什么。”

我们有权力在美国重新建立一家航空公司。虽然法律仍不允许我控股一家美国航空公司，但我们可以和美国的航空公司合作，并且做出一些令人惊喜的事情——这会是个不错的挑战。

[1] CVC，一个全球性的，非营利的媒体组织。——编者注

大胆的想法

2015年新年前夜，我和拉里·佩奇、露西·佩奇一起在莫斯科托岛的一家酒吧共舞，加入我们的还有易趣网的创始人之一杰夫·斯科尔（Jeff Skoll）。当派对接近尾声的时候，我们回到座位上喝最后一杯酒。在喝了几杯不那么好喝的鸡尾酒，我们决定应该在新年一起做些能为世界带来积极改变的事情。不过第二天酒醒后，大家都忘得一干二净了。还好我一直带着笔记本——即使是在新年前夜——上面仍记录了一条大胆的想法。

几个月后，我和珍·奥尔旺、霍莉、山姆以及泰德说（TED Talks）的创始人克里斯·安德森（Chris Anderson）乘坐双体船从内克岛前往莫斯科托岛，我突然想起了我的新年承诺——大胆的想法。

当我开始给他们讲其中的细节时，克里斯说杰夫也建议我们一起做。我们沿着内克岛一圈圈盘旋，仔细讨论什么才是最大胆的想法。当我们最后上岸时，我们决定举办一个大胆想法的集会，召集有财力并且愿意改变世界的人们参会。克里斯提议让他那出色的泰德团队来负责这个项目，我们也同意让维珍联合来提供支持。

“我们在哪儿举办这个集会呢？”霍莉问。

“当然就在这儿！”我指着莫斯基托岛。

2015年5月，我们和一群富有的慈善家（他们要求保持匿名）一起回到了莫斯基托岛。我们事先筛选了一批组织，他们会通过实时网络视频陈述他们的计划。一些成功的商业计划包括：卡维沙非组织，旨在为非洲贫困人民提供太阳能；RMI，关注非洲的能源整合计划；沼气之战，一个法国电力集团与油气产业的合作，旨在消灭沼气泄露的组织等。我们提出了很多问题，并就每一个商业计划进行了长时间的讨论。这里的人们通常独自开展慈善项目，但是这几天我们明白了群体合作的愉悦。

安德鲁·尤恩（Andrew Youn）的项目让我印象深刻，他负责的机构叫作“一英亩^[1]”，是一个为非洲东部数万小农场主提供资金和培训的非营利组织，通过提高他们拥有的一小片土地的产量来大幅度减少贫困人口的数量。这个想法很快就得到了大部分人的支持。安德鲁在视频上陈述计划的时候，我们挤在莫斯基托岛上的客厅里聚精会神地听着，他最后提出申请一亿美元的资金。我们走出房间到走廊上讨论，看看每个人能拿出多少资金来支持这个项目。等我回到房间时，看到屏幕上的安德鲁表情非常紧张。

“首先，安德鲁，我们都很喜欢你的这个想法。但是，抱歉的是，我们没办法凑到你需要的钱，我们能给你100万美元。”

安德鲁说他对此非常感激，但我能看出来他内心还是有点儿

失望。

“这是个玩笑！”我告诉他其实他申请的1亿美元已经募集到了。“现在，去改变更多国家、更多人们的生活吧！”这群格外慷慨的人聚在一起，也不禁爆发出含泪的笑声。

两天内，我们募集到1.5亿美元，投了好几个非常棒的项目，而且促成了很多新的合作计划。其中，最能给我们的世界带来持续影响的一个项目起源于我们的养老金产业，应该将它万亿级别的投资用来解决“全球目标”中的问题——这是一个旨在消除极度贫困以及解决气候变化问题的项目。如果2万亿美元能带有营利目的地投入到其中，那么大部分的问题都能解决。TPG（德太投资）增长基金的比尔·麦克拉沙恩（Bill McGlashan）、波诺、杰夫·斯科尔、我及其他人都同意要向养老金产业展示如何才能达到这个目的。我们决定成立一个社会影响基金“升起”，投资那些能为世界带来改变的公司。几个月内，比尔和他的团队成功地募集到了20亿美元并启动了这项基金。我们都赞成定期举行“大胆的想法”的活动。

我偷偷告诉珍：“但我们也不能太频繁地举行，每个想法我都想支持，这样我很快就破产了！”

2017年7月，我们再次聚会，这次是在内克岛上。令人惊奇的是，这次居然在规模上超过了第一次。

一共有7个项目得到了支持。视力拯救，一个旨在消除在非洲导致数百万人失明的沙眼症的机构，申请得到5 000万美元，这

样他们可以从政府得到另外1亿美元的支持。他们计划在16个国家消除沙眼，进行48万次手术并且治愈2 600万沙眼感染者。

另外两个组织，“改善生活”以及“健康一里路”，希望能支持7.5万名女性社区工作者，为非洲的5 000万人提供4年的上门医疗服务。利用移动电话技术以及健康软件，这些志愿者能够诊断并且治疗一些可治愈的致命疾病。仅儿童死亡率就能因此降低25%。

布朗克斯辩护保释项目是这次的另外一个项目。在美国，富人通常有能力支付保释金，而穷人则不能。所以无论是否有罪，穷人都只能进监狱。布朗克斯项目希望我们能提供一笔资金，以帮助穷人支付保释金。他们相信在5年时间内，能帮助到16万人，其中的大部分人都是无罪的。

“健步女孩”希望能在美国招募并且训练一万名积极健康的女士。其目标是为了让100万黑人女性能更多地进行步行锻炼，并通过锻炼改善肥胖、糖尿病和心脏病等身体问题。长期看来，这个项目还能让周边的社区变得健康和安全。

一个为5万名难民提供免费网络教育的项目也得到了支持。另外一个项目是准备探索海洋暮色带的科学项目，暮色带位于海面下200~1 000米的深海层，是目前世界上未被探索的最大生态环境，其蕴含的鱼类资源超过其他所有鱼类资源的总合。对暮色带的研究能为海洋生态保持提供更多理论的支持。目前挪威等国家已经开始允许在暮色带进行渔业捕捞，所以对它的科学研究事不宜迟。科研的数据能为科学家、环境保护学家、政策制定者及公

众所用。

在内克岛，短短三天内我们共承诺提供超过2亿美元的支持，而且政府支持的组织提供的匹配资金总计超过5亿美元。所有得到资金的组织和个人都经过严格审查。这些项目将拯救无数的生命，治愈无数的疾病，预防成千上万的人失明，让很多盲人恢复视力，对抗气候变化，让很多贫穷而无辜的人免受牢狱之灾，保护海洋，并且激励美国的黑人女性获得更好的生存状态。虽然作为主持人，我付出了超出预算的资金，但这是花得很值的一笔钱。我们也遵循了内克岛的规则——白天努力工作，下午和晚上好好玩，结识新朋友。

琼最欣赏的歌手保罗·努提尼决定在最后一天晚上飞过来为大家演出。我们好好地跳了一晚上的舞，第二天早上每个人离开的时候都笑容满面。对这些人来说，虽然花了这么多年赚的钱，但给予更加令人满足。我们的团队，包括泰德团队、内克岛和莫斯基托岛的员工，以及所有努力工作的维珍员工们，都能体会到他们协助完成这些伟大目标的快乐。

“大胆的想法”在很短时间内完成了很多积极工作。我事后回顾、分析到底是什么让这件事情如此成功。我想起了约翰·斯坦贝克（John Steinbeck）的话：“你有两块钱，学会了如何正确使用它们，很快你就会发现自己有十几块钱了。”想法有可能会让人眼花缭乱、难以捉摸，但它们随时可能改变世界。但只有在一个想法被打磨成能被理解、能被定义时人才能真正改变世界。一个伟大的想法需要天时、地利、人和才能变成现实。

正如约翰·斯坦贝克所讲，有一段时间商业计划和机会纷至沓来。有些是全新的想法，有些则是和我们数年来的计划并存的。

新千年伊始，我在商业上最大的遗憾就是维珍铁路未能得到运营东海岸铁路线的特许经营权。2000年3月，我们第一次投标失败进入了候选名单，后来战略铁道部取消了特许经营授权，继续延长大东北铁路公司的合同。2004年我们再次输给了大东北铁路公司。2007年，当大东北铁路公司进入财务危机后，其运营权再度进入市场，这次我们确信能够竞标成功。但来自国家快线的一个不合理的高价超过了我们。看上去好像我们永远不可能获得这个经营权了，虽然我们一次又一次地尝试，提出在财务和创新上都最合理的标的。

2014年1月，机会再度出现。我们和长期合作伙伴捷达集团联合竞标，并成功地进入了最后的候选名单。11月，经过漫长的等待，我们终于得到了运营权。这个时刻晚了15年，我们本来早就可以将东海岸铁路改造得像西岸线路一样优秀。好在我们最终还是得到机会了。2015年5月1日，我们开始正式运营这个为期8年的特许经营权，并且投资了超过1.4亿英镑来提升服务水平。虽然它和西岸的维珍铁路是独立运营的，但两家公司联合为乘客制造了优异的消费体验。

在纽卡斯尔的时候，我去参加了维珍金融成立20周年庆典，见到了很多从一开始就在这里工作的员工。我们聊了很多关于维珍金融团队的创新精神。我惊奇地发现，在英国东北部，1/4的人都有创业想法，但有1/2的人因为缺乏资金支持未能启动项目。带

着这个想法，我们到纽卡斯尔大学与创业者和学生展开了问答，他们都希望能将商业计划落实。我给他们讲了自己的创业故事，向他们保证真正的创业并不需要大笔资金，并邀请他们通过维珍创业申请贷款。我告诉他们，即使现在在为别人打工，也不要放弃自己的创业计划。

我们决心解决这个普遍的问题，于是我们设立了300万英镑的创新基金，将乘客的建议落到实处，为整个社区和铁路网络带来积极的改变。同时，我们也鼓励员工们内部创业，让他们的想法能在日常工作中实现。当我马上就要搭乘维珍东岸火车南下之时，他们要求我承诺说到做到，否则不让我上车。于是我换上了一套制服，推了一辆食品推车，开始在车上发放免费的食物和饮料。到伦敦时，我的推车已经空了。

想到最初因一名记者的提问而产生的想法，到最终成了在英国运营两条主要铁路线路的铁路公司。维珍铁路的发展过程中，重要的人物之一威尔·怀特霍恩甚至在家中的车库里收藏了一部旧的潘多利诺的车头前段。我找威尔一边吃午餐，一边聊我的新想法：宇宙飞船、酒店、邮轮、解决国际纠纷、运动、火车、卫星、高端度假村等等。

“我会让自己忙起来的。”我笑着说。

威尔说：“忙？这和你以前相比简直是昏睡状态！你的船屋已经因为堆满传真机、笔记本和电话线都快沉没了。”

“好吧，不过我还是在制造麻烦。”

无论我的事业发生了什么，无论公司的状况如何，在我的内心深处，始终在琢磨新点子。我认为这是我的好奇心和对新鲜想法的渴望造成的。但威尔却有不同的想法：

“理查德，你有多动症。”

“是吗？没有医生这么说过。”

“你的注意力持续的时间和小飞虫一样短。”

在某些方面他倒是说得没错。但能看到全局是我能很快进入不同领域的原因。很多商业领导人希望能监控公司运营的各个细节。我只关注重要的点，重要的点也可能是很小的细节，而非仅是整体策略。

不管哪个方面，我都能找到像威尔这样的能人，然后放心地授权让他们来执行。作为股东，我也放心让我的管理层制定公司发展的长期策略。但当我确信一个想法时，即使周围的能人们都反对，我仍然会固执地坚持。我发现自己的思维方式和大部分人都不同，具体应该是叫横向思维。当所有的逻辑都指向一个我不认为合理的方向时，我就会质疑它。我会这样说：“原谅我，可能是因为我的诵读困难症。”或者说：“不好意思，我可能不够聪明，但我没听懂你的意思。”这时我会问一些看上去很明显的问题，但答案却经常出乎意料。很多新公司都诞生在这种好奇的求知欲下。

一个很好的例子就是酒店服务业。维珍很多年以来都持有一些小型的酒店，大部分在英国，也有一些在欧洲，例如我心爱的马略卡岛德亚的度假酒店。在“9·11”事件之后，这些资产最先被出售，用以维持维珍航空和整个集团的正常运营。我小时候玩大富翁游戏时，就很有闯劲儿，而今当有机会收购新资产时，我也总是把它们买下来，建立一条街道或者一家酒店。当然，当我没有现金时也不得不出售这些酒店。所以我的成年生活其实就是儿时大富翁游戏的翻版。

我认为酒店业务很适合维珍集团，所以一直想重新回到这个产业，并通过我们高端奢华的维珍精选度假酒店慢慢发展。我喜欢创造这些新房屋，但是家人不在的时候就让它们空着是没有意义的，所以我也很愿意让其他人来分享我们的小小天堂，同时还能帮助我们支付运营成本。

有次我和家人一起在摩洛哥准备跨大西洋的热气球挑战，当我在静候适合起飞的天气时，父母在周边游览。他们对阿特拉斯山脉中美丽的卡西巴塔马多特一见钟情，要求我立马买下来，而现在我们也把卡西巴塔马多特打造成了一个美丽无比的度假村。

这样的例子还有很多：我们在南非的罗谢尔酒庄欢迎着来自世界各地的葡萄酒爱好者；瑞士的韦尔比山谷庄园别墅成为我们新年的固定去处，这里整年都在接待滑雪者和徒步者；肯尼亚景色迷人的马哈苏里游猎营地，正处于动物大迁徙的中心地带。最近，买下了布尼奥拉度假酒店，我热爱用砖瓦创造人们喜爱的房屋。打造内克岛的概念是出自个人的热情，最后发展成一个完整的由乔恩·布朗（Jon Brown）担任首席执行官的度假酒店集团，

他让我的家人以及成千上万的客人都能享受假期。

高端度假市场繁荣的同时，专家们告诉我说主流酒店市场已经饱和。我提到对共享经济的兴趣，其中一个我们错失的投资机会就是爱彼迎（Airbnb）——尽管我一再建议说要投资。从这个品牌本身到他们提倡的相信和你差不多的人为你提供旅行服务的理念，都让我喜爱不已。但是，我仍认为传统酒店如果能重新考虑酒店带来的服务价值就会有更大的发展空间。

自从创建维珍航空以来，我经常在飞机上被人拦住问我们的酒店在哪。我们进行了一次市场调查，发现大多数人都认为维珍已经拥有城市酒店了。维珍假日成功地为很多客人提供了度假服务，但是我们却把维珍航空飞机上的客人送去了别人家的酒店。我们是时候该打造一系列美好的维珍城市酒店了。

危机时期永远是投资的好时机。2007年经济大衰退期间，我开始寻找合适的物业。我们找到的第一家酒店位于芝加哥：这是一栋美得惊人的新古典主义建筑，1928年作为老迪尔伯恩银行开业，不久后就因为经济萧条关门。它的地下还有一个巨大的金库——我们把它改造成了水疗区。我们认为这栋标志性的建筑能完美地结合古典美和现代风格，成为维珍品牌酒店的实体表现形式。但是，我对召集到的团队比对任何建筑都要激动。劳尔·莱尔（Raul Leal），一位迅速理解我们品牌价值的酒店业专家加入我们，他带领整个团队，并将维珍风格延续到每个细节。当酒店在装修时，原始的装潢和地毯都被遮盖起来，我戴着安全帽进去参观了一次。即使那时，我也能想象出这里会呈现出什么样子，也能看到团队们眼中闪烁着的激动光芒。

晚上一起吃着比萨，我告诉劳尔，我有信心当我下次回来的时候，他一定能打造出第一家酒店。我们讨论了竞争对手酒店让人不满意的所有地方：Wi-Fi收费，房间小冰箱里的东西昂贵，强行在房间里播放背景音乐——我们想办法把这些变成我们的优势。在开业之前，我们就已经开始打击竞争对手了。我们在那些对Wi-Fi收费的竞争对手酒店门口——比如W酒店和万豪酒店——用维珍酒店卡车提供免费的Wi-Fi服务。一石激起千层浪，这让我们的竞争对手非常生气，但也打响了我们的品牌。很快我们在办公室开始收到雪片般的工作申请和客房订单。

我们询问经常旅行的女性，她们在酒店房间最需要的东西是什么，她们说了两件事：安全和方便（其实男性也需要）。所以，我们的团队设计出的不是酒店客房，而是能够一分为二的厅室，让客人能与进入房间的客务人员完全分开。我们还配置了两套有很好灯光效果和漂亮镜子的梳妆台和梳妆抽屉。在浴室安放了一个很大的浴室凳，让洗澡时刮除腿毛更方便容易。床经过特殊设计，能让客人以各种舒服的姿势躺着，甚至坐起来办公，而不必像在传统酒店那样，挤在小小的咖啡几上敲电脑键盘。我们还设计了一个能让客人轻松控制房间的程序，包括调整温度和订餐。

最重要的一点，我坚持在客房电话上设置了一个“好的！”按钮。客人可以按这个按钮提出需求，我们的团队会帮他们达成心愿。我目前收到的最有趣的要求是唱歌——好几个员工迅速准备奉献出他们最拿手的碧昂斯的歌曲。2015年4月16日，我去芝加哥参加酒店落成仪式的时候，我们举行了一个电影《春天不是读

书天》的角色游行，我扮演主角。当数万人加入我们的欢乐游行时，警察给我们发了传票。正如惯例——求原谅，不求允许。虽然政府并不高兴，但客人们却乐在其中。

不到一年，我们就被康泰纳仕[\[2\]](#)授予美国最佳酒店的称号。

我一直想实现的另外一个愿望是开发邮轮业务，这个灵感来自一张过去的手绘图。

在内克岛大火之后，我清理出所有幸存物品。其中有一些盒子里是过去50年搜集的纪念品、日记本、概念艺术品以及各种杂物。

翻阅这些东西让我心生怀旧之情，一大批过去的事物会让你想起从前，却也让我想把它们整理好，重新开始。在整理过程中，我差点儿踩到一张图，这是我画的将维珍航空的产业扩展到邮轮业务的愿景图。我把它捡起来，拍掉灰尘，发现上面画的是一艘非同一般的邮轮：绚烂、色彩缤纷、激动人心，这是个好兆头。

之后，我与投资团队通电话讨论了这个想法。我们想向海洋发展，给一个已经很成熟却刻板保守的产业带去一股新风。我产生邮轮想法的时候才27岁，那时我准备规定我们的邮轮只接受30岁以下的乘客。但当我自己到了30岁后，我准备在条款里加一条“必须允许邮轮的拥有者上船”。我从来不喜欢现代邮轮，所以

毫不意外它们在外的名声都是服务很差、旅行无趣之类。但我对之前的邮轮黄金时代，每次旅程都被赋予冒险的年代怀念不已。为何不重现当日的辉煌，再结合现代的兴趣点呢？造一艘大的——好吧，非常大的——船能有多困难？

结果是，这非常困难。与世界上最大的私人投资公司贝恩资本进行了长时间的谈判之后，我们签下了当时维珍历史上最大的合约。2015年6月，我乘直升机飞过比斯坎湾，降落在迈阿密博物馆公园来宣布迈阿密港将成为维珍邮轮第一艘邮轮的母港。意大利著名的芬坎蒂尼船厂将为我们建造了三艘中型邮轮，第一艘将于2020年下水，之后两艘各在2021年和2022年完工。

我在码头徘徊，周围都是这个产业的辉煌战绩，但我仍然认为邮轮市场过于陈旧古板。我穿着红白相间的水手服，戴着船长帽到处溜达的时候，周围全是系着领带的人——尽管那时候迈阿密的烈日灼人。于是我把迈阿密戴德县县长卡洛斯·A. 戈门尼斯（Carlos A. Gimenez）的领带给剪断了，接着还把迈阿密港首席执行官胡安·M. 库伊拉（Juan M. Kuryla）、赫芬坎蒂尼船厂主席文森佐·佩特龙（Vincenzo Petrone）的领带也都剪断了。幸好戈门尼斯县长领悟到了这个玩笑，并且宣布从现在起禁止佩戴领带。维珍邮轮的新首席执行官汤姆·麦卡尔平（Tom McAlpin）和我一起在校场上升起了公司旗帜，这家公司正式成立了！

这一时期我们发掘出的最好想法并非一个商业计划，而是更好地照顾我们员工的计划。

那天我正躺在吊床上工作，霍莉给我发来《每日邮报》一篇介绍网飞公司为员工提供革命性休假方案的文章。

霍莉在邮件里写道：“爸爸，我觉得不记录员工休假是维珍应该做的事情，我一个朋友的公司也在推行类似的政策，这对公司各方面，无论是士气、创造力和生产力都能迅速提升。”

这种方法在一些人数不多、几乎没有人事部门存在的硅谷公司很流行。我在考虑对大型企业是否可行，也想鼓励更多的公司采取这种休假模式。我从来没在办公室工作过，而且也鼓励员工们尽量离开办公桌。朝九晚五从来都不是我的风格，即便是在维珍唱片早期，我们的工作时间也是晚上9点到早上5点！

最近这些年，科技让我们的工作方式完全改变了，这有好的方面也有坏的方面。虽然科技的发展让很多人在工作方式上更加自由，但也开始有人晚上查邮件，回复不是那么紧急的信息，甚至用应该在家休息的时间来做演示文案。要让他们停止加班简直是不可能的，但让员工有自由在其他地方弥补被耽误的休息时间，不仅可行，而且也能给予员工更大的自由。

我们之前就采取了弹性的工作时间，所以维珍集团总部的员工可以在家工作，在他们需要的时间休假。但何不再进一步，给员工们名副其实的无限休假呢？于是，我们决定让所有总部的员工自己决定要休多少天假，想什么时候休假，而且这些假完全都是带薪的。员工们唯一需要的就是取得直接上司的允许。这是基于相信没有员工会让自己的工作任务压给其他同事的设想，我们相信大家都会在完成工作的情况下才去休假。

每年有些时间，比如圣诞节，让一群没有工作动力的员工们全部挤在办公室观看一部圣诞电影是无意义的。如果让他们自由决定，自己安排工作量，自己选择休息时间，这样他们的工作会更高效。这也是很好的招聘福利。有人问我做出这个决定是不是因为我住在内克岛，其实不是，我在伦敦住的时候，工作时间更灵活。这也与我的年龄有关——当了父亲之后，我希望有更多的时间能在家工作。简单说，如果我能早上6:00开始在吊床上工作，然后白天去风筝冲浪的话，我在纽约或者伦敦的员工们为何不能从周五开始享受一个长周末，或者早点儿下班去看看孩子们在校的演出呢？我在正式规定上写道：“我们需要关注的是员工完成了什么工作，而不是他们每天在办公室里工作了几个小时。我们没有朝九晚五的政策，同样我们也没有休假政策。”

但并非每个人都这么理解。在我看来，这是一个简单且合理的问题解决方案，但在有的人看来这确是混乱的无政府状态。我在华盛顿的一次演讲中说：“我们的员工只要完成了工作，就能享受无限期的休假。”我在前一天的演讲中说了同样的话，得到了一大片掌声，这次却没人鼓掌。我下台后不解地问一个听众到底为什么。“我们的老板也在现场，我担心如果鼓掌的话，会被抓住把柄。”我告诉他，这太悲惨了。一个因下属自由表达意见而惩罚下属的管理者是丝毫没有领导力的。管理岗位的人应该赋予员工权力，而非让他们惊恐地保持沉默。

自从无限休假政策执行以来，公司的士气、创造力及员工的幸福感都大幅提升。我们收到的求职申请比以往任何时候都多，因为大家都想加入员工被成熟对待的公司。我相信在维珍集团内

外，更多的公司将会采取这项政策，数十年后，无限休假政策也将成为常态。如果领导人心态开放且灵活，那么员工也会这样。让员工有选择的权利，会让他们做出更好的决定。

基于类似的考虑，我们还出台了另一项政策：维珍集团的员工可以申请长达一年的带薪育儿假。2015年，英国政府颁布了共享育儿假政策，因为政府意识到之前的立法会让父母中的一方错过了很多见证小孩早期关键阶段的机会。我很清楚作为父母的那些神奇时刻，而且也知道为人父母的不易。所以我们将这个政策升级，为工作了4年以上的员工提供52周的全薪共享育儿假。我们很多员工在维珍工作期间建立了家庭，我们希望他们能有更多的时间与家人共享天伦之乐。这也是我将幸福放在内心第一位时做出的决定。员工得到的支持越多，企业就会越健康、愉快。

[1] 1英亩≈4046.86平方米。——编者注

[2] 国际期刊出版集团，以出版有影响力的精美杂志闻名。——编者注

巨型卫星系统

我在内克岛上的庙宇酒吧欣赏着天空中飞过的火烈鸟和朱鹭。格雷格·怀勒（Greg Wyler）走过来说想和我聊聊他的计划，而且说如果错过的话我肯定会后悔的。这种场景我并不陌生，但当他开始谈起历史上最大的人造卫星群“第一网络”时，他的确成功地吸引了我。

“我们会在空中建起一个巨大的人造卫星网络。这些卫星之间互相联网，所以整个地球，包括40亿目前没有网络覆盖的人口都可以得到网络服务了。”

我迅速地盘算了一下这种可能性：“网速能够达到让所有人都联网吗？”

“是的，因为这些卫星比一般的卫星离地面更近，所以网速会更快。”

“明白了，我们怎么参与呢？”

格雷格来找我是因为我需要提供资金和联系人，以及得到维珍银河的支持。如果利用维珍银河的空中发射技术发射卫星能比从地面发射更快、更便宜，这样能让卫星发射得更加安全、容

易、可靠，频率更高，同时让费用降低很多。第一网络能完全利用维珍银河的小型卫星发射系统。我和格雷格一起草拟出一个让目前没有网络的国家和地区得到网络服务的计划。

因为这个涉及几百颗卫星的计划需要数十亿美元的投资，所以格雷格希望我能把他介绍给谷歌。于是我给拉里发了邮件：“我相信这是你会感兴趣的一个计划。附件里是一个建设巨型卫星系统的计划，维珍银河的发射者一号会承担发射任务。如果感兴趣的话，我们再详谈。”结果拉里非常感兴趣：“这个公司有可能会变得像谷歌一样庞大，会让数百万人的生活发生重大变化。”于是格雷格开始在谷歌旧金山的办公室办公，和谷歌谈判合同条款以及召集自己的团队。但他突然收到埃隆·马斯克开出比谷歌优厚得多的条件。埃隆告诉格雷格，埃隆想让宇宙X号^[1]成为第一网络的发射系统，而非维珍银河。我听到后很伤心，因为我觉得埃隆如果考虑与我和拉里合作能达成更远大的目标，况且我们还是朋友，如果我们的位置互换，我会去找他谈合作而不是挖他的墙脚。有些人觉得很难和朋友一起工作，但我却不这么认为。只要有信任和理解，就能一起合作。这时，格雷格和埃隆开始一起协商合同，但不久之后他们就产生了分歧。埃隆认为他能申请到和格雷格拥有的相类似的频谱权（传输数据的频率），所以在签署合同之前退出了合作，开始打造自己的卫星公司。这时极度失望的格雷格回来找我。我们从法律及技术角度分析，埃隆都不大可能获得类似的频谱权。在这个阶段，我们仅提供维珍银河作为发射服务商，并未提供资金支持。但我们认为这是一个难得的机会，决定入股第一网络，同时美国高通公司也参与了投资。我给格雷格的邮件里写道：“如果我们能尽快达成协议，不

仅我会投资，我还会带进一些新的投资者。”最后事情进展得很顺利。维珍和高通成为主要投资人，之后几个月中，一些传统并未在宇航产业投资的公司，如空客、可口可乐、软银集团也纷纷投资。第一网络正式成立了。

2015年1月，为了打击我们，埃隆准备提前宣布成立他的卫星系统。那是达沃斯世界经济论坛的前一周，我决心要抢先一步。我发邮件给团队：“我们必须本周内宣布，否则即使我们的项目规模更大、成功概率更高，仍然会被埃隆的新闻发布会夺去风头。”

我们夜以继日地研究合同，终于在达沃斯会议的第一天对外宣布。第一网络将建设并且运营世界上最大的卫星网络，为数百万人提供以前无法享受的电信和网络服务。维珍银河的发射者一号项目——之后在2017年3月成立了维珍天体轨道公司——将提供更廉价、更可靠的卫星发射服务。我们获得了人类历史上卫星发射的最大合约。

有很多原因让我对这个项目如此激动：扶持创业者，让世界联系得更紧密以及创造更多的工作机会；未能获得教育机会的人将来也可以接受教育了；这个卫星网络能以无数方法改善人们的生活，打造繁荣的社区；这项投资也象征了维珍集团的现有资源能够考虑长远投资计划了。

在达沃斯的发布会之后，我冒着大雪赶到另一个探讨商业平等的活动。这个活动由“前倾”的创始人、脸谱网的首席运营官谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）主持。当商业领袖们分享他们

关于让更多女性成为公司高管的看法时，我仔细听着并记着笔记。很快，我的笔记本写满了，于是我开始在会议日程上写。当日程上的空白写满后，我开始在名片上写。会后，谢丽尔走了过来：

“你是整个房间里唯一记笔记的人，这让我很好奇。”

“我一直记笔记，不然我会忘记的。”

我发现谢丽尔是一个特别睿智、和蔼的领导者。当我得知马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）的脸谱网准备向全世界的人们提供互联网时，我把第一网络的项目告诉了谢丽尔。

“听上去很棒啊，”她说，“你到我们办公室来，给扎克伯格讲一讲这个项目吧。”

第二个星期我去了硅谷的第一个日程就是去特斯拉见埃隆。他很欢迎我到他的办公室，当我俩聊到了卫星项目时，我向他摊了牌。

“这是个很大的项目，我们为何不合作呢？我们有网络，可以提供更替卫星，你可以把它们发射上去。我们都能从这个项目中赚到很多钱，而且能改变世界。”

埃隆提到了他最大的目标——到达火星。“如果能赚到足够的钱来支持我的火星计划，我很愿意加入。”他说。

我离开他的办公室时并没想明白他是否愿意加入，我估计他

不愿意。埃隆非常聪明，而且还很努力。我很敬重他的才华，并且尊重他对风险的计算考量。他曾经数次濒临失败的边缘，但毫不放弃。他就是那一代人中的亨利·福特（Henry Ford）。我们是否能合作还不得而知，但是我们会一直是朋友。

我接着去了脸谱网，给马克·扎克伯格介绍第一网络的项目。扎克伯格虽然有如此大的权力和影响力，但其低调程度让我惊讶：这个公司的主要关注点在团队上，而非他本人。当我介绍第一网络的愿景时，我能感受到他的热情。

“让贫困地区的人们能有网络是帮助他们脱贫的重要渠道，”扎克伯格说，“我完全同意，我们会有办法来达成这个目标的。”

扎克伯格不像谢丽尔那么善于交际，却有很强的洞察力。我知道他心灵纯洁。

我说：“我很欣赏你在股票上市的时候说的话，‘我们提供服务不是为了赚钱，我们赚钱是为了提供更好的服务’。”

“我不记得这些了，”扎克伯格坦诚地说，“但我相信这句话。”

会面结束我们握手告别后，他直接回到了他和员工们一起的办公桌。我认为领导人和员工们在一起是很明智且有创造力的方法。这样你能了解他们的想法并建立紧密的联系，这一切，如果隔着一扇关着的门是做不到的。

2015年下半年，扎克伯格和他的妻子普莉希拉·陈（Priscilla Chan）宣布将他们99%的财富都捐赠给慈善事业所用，这是让我非常敬重的一项举措。取得商业成功，并且帮助其他人和这个星球是我也一直坚持做的事情。希望有更多的企业家也能这么做。我一直很敬仰特德·通纳（Ted Turner），他不仅取得了创造CNN（美国有线电视新闻网）这样的商业成就，还慷慨地建立了联合国基金会。山姆、贝丽和我曾有幸与他一起，在他位于佛罗里达塔拉哈西的阿瓦隆种植园住过几天。一个本地的出租车司机来接我们，一路上我和他闲聊。“你们这里可以打野鸡吗？”他说：“噢，不，我们已经很久不会枪击农民了[\[2\]](#)。”我听见山姆和贝丽在后座笑得前俯后仰，而我只能尽量忍住笑并不停地点头。特德的产业非常壮美，他是一个动物保护家，他保护了世界上最大的野牛种群，还将红冠啄木鸟、野狼等种群引入了种植园。一天傍晚，我们一起出去骑马，特德像狼一样号叫，远处的狼也号叫着回复他。他将商业和慈善事业结合的能力值得我们所有人学习。

但这次我们最终没能和脸谱网合作。他们在推进用无人机为撒哈拉以南的非洲地区提供无线网络服务的计划。谷歌则采取气球的方法来达成同样的目的。我觉得这两个计划都挺奇怪，但我不会和拉里·佩奇或者马克·扎克伯格打赌。在自动驾驶汽车这件事上，拉里已经证明我错了。大概8年前，在内克岛上，拉里告诉我他“对自动驾驶着了迷，不出10年到处都会有自动驾驶汽车”。我觉得这是天方夜谭，但科技发展如此迅猛让拉里的预言实现了。

每次在谈话中，拉里都能创造出五六个新点子。如果是其他人，我会在听完第一个后就借口离开。但因为是拉里，我总是坐下来听到最后，尽量理解和吸收。他有个想法我特别喜欢——用巨大的风筝发电。想到如果世界的上空飞舞着各种美丽的彩色风筝，并且能产生能源真是很有启发性。

我相信这和他对风筝冲浪的热爱以及我们在英属维京群岛的航行有关。当拉里在进行他的婚礼风筝冲浪时，我和他的大学导师在沙滩上聊了起来。当年拉里的课程结束后找到导师说：“我有三个计划，我应该做哪一个呢？”教授听完觉得谷歌那个看上去是最好的，但他相信这三个计划都能成功。现在有很多人批评拉里和谷歌的联合创始人谢尔盖·布林（Sergey Brin）花了太多的时间和精力投入试验性项目，他们对市场表达的意思是：“如果我们不来做，那么谁会做呢？”我很喜欢这种态度，也希望我们在和拉里共度的几个晚上能被他影响到。他真心喜欢维珍品牌，有一次我们在旧金山面对一大群科技听众演讲时，拉里说：“理查德很了不起，他居然有300家公司，而我们只有一家公司。”我回答说：“我愿意和你交换。马上就换！”

虽然维珍集团扩张了很多，但相比谷歌或者脸谱网来说，范围仍然非常小。这意味着我们无法同时进行大型的长远项目。目前，太空旅行是我们的长远项目，比这个更大的项目会让维珍破产。比如2011年，我们成立了维珍航海公司，以探索海底世界。我们计划建造一艘潜水艇，潜入马里亚纳海沟下1.1万米深处，并进行几次试潜。这个项目令人兴奋，但要建造一艘能够承受如此深海压力的潜水艇有很多技术难题。我们必须做出决定：是在进

行太空旅行项目的同时，再支持这样一个长期项目？还是成立海洋联合基金会，把这些资金转用于海洋保护？我们选择了后者。有时候，让公司曲线进入一个新的产业，等待另一个机会是很有必要的。

2015年6月，我在伦敦的皇家学会向英国国家科技学院分享我们的第一网络——世界上最大的卫星网络计划。自从1660年学会成立以来，它就一直在鼓励各种科学成就。它的总部位于被列为国家一级保护建筑的卡顿府联排别墅，这个地点太适合介绍我们的计划了！

我宣布维珍银河已和第一网络签署协议，为后者的第一批卫星发射提供服务。我们决定先发射一批卫星，让这个协议成为当时世界最大的商业卫星发射协议。这些卫星组成的全球网络，将比之前的网络大10倍以上，为数百万人提供空前的网络服务。

“这个项目有能力改变整个世界，”我告诉在场的观众，“让贫困地区的人们能够连接互联网，可以提高他们的生活水平，给贫困的地区带去繁荣。”

由格雷格·怀勒来宣布预计发射的时间：“我们将整个事件连接起来的预计时间是2019年。”

这个项目规模巨大，它为全世界现在没有网络，或者网速慢的地区（因网络提供商的问题）提供廉价的宽带互联网服务。这意味着维珍银河会进一步扩展。正如我们的载人宇宙飞船现在已

全部由自己的团队设计制造，我们希望火箭发射系统也完全由自己研发生产。

2015年2月，我们找到了一个合适的地方：我们把120名工程师和技术人员安排到长岛机场一个面积15万平方英尺的基地，他们迅速开始工作。这就是维珍的投资风格：灵活机动，一旦有合适的机会，能迅速做出改变。

在幕后，我还在考虑如何让我们的发射系统变得更加有效的方法。我们面临的一个问题就是白骑士二号必须同时担任商业载人太空飞行以及火箭发射的两大任务。虽然实际操作上没有问题，但对一架飞机来讲，它的任务也太重了。虽然我们计划建造更多的母舰，但是需要花费的时间和金钱也很多，所以目前我们需要创造性的思路。

我想起20世纪70年代时美国宇航局的穿梭运输机。那是两艘波音747飞机，设计的初衷是商业客机，但经过大型改造后，被用来把宇宙飞船运输到太空中。我还记得第一次看到747的顶上搭载宇宙飞船的样子特别奇怪，但一旦起飞，它们就像合体一样飞行起来。我们的宇宙飞船能否采取这种类似的设计呢？并且作为航空公司的老板，我很容易搞到二手的747飞机！

我在笔记本上大致描绘了一下心中的想法，然后让维珍银河的团队来研究细节。虽然把我们的宇宙飞船装在波音747的顶上目前看起来不大可能（将来也许有可能），但我们可以将其用在卫星项目上。也许我们可以改造飞机，然后把发射者一号安装在机翼下？这样能让白骑士二号专注于商业载人太空项目。

在维珍航空，我们刚刚引进了一批梦幻客机，所以有一批老的747飞机准备退役。刚好有一架飞机符合要求，而且它的名字正巧是“宇宙女孩”。我们的工程师测试了在它的机翼下安装发射者一号的可能性，并且给出了肯定的答复。

2015年12月3日，我到得克萨斯去欢迎“宇宙女孩”加入维珍银河机队。波音公司的团队也在场，他们正在检查其改造细节，所以我问了他们一个自己考虑了很久的问题：

“你们认为有没有可能把宇宙飞船二号安装在747顶上呢？”

“基于穿梭运输机的成功，我认为经过大幅度改造后，这是可行的。”

我们还讨论了其他想法，比如是否能用拉着巨大钩子的直升机，去拦截带着降落伞下坠的火箭？如果是这样的话，很多昂贵的设备就能回收再利用了。类似这样的问题，大概每20个里面就会有一个能成为有价值的想法。重要的是要以简单的眼光去看待所有事情，最复杂问题的答案，有可能就在你的眼前。这种态度也会促使一部分维珍银河的员工开始思考点对点旅行。这个概念就是通过宇宙飞行，以超音速将人从一个地点运输到另一个地点。也就是说，从美国到澳大利亚只需要两个小时，而且这并非不能做到的事情（当然不是人人都享受超重力的感觉）。2013年4月，我在秘鲁的一家酒店外吃早餐，一对年轻的情侣走过来和我打招呼。那个小伙子开门见山地问道：

“你是不是真的可以让人在几小时内跨越地球？”

“现在还不行，但我相信以后可以。”

“要等多久？”

“还不确定，我们正在研究这个方案。你为什么关心这个？”

他看了一眼身边的女朋友，女孩对他笑了一下，说：“我住在这儿，而他住在阿布扎比。我俩见面要很长时间的路程。”

“我明白了，维珍银河正在努力解决这个问题。现在我们有另外一个理由了！”

我总靠直觉理解科技。驾驶热气球环球旅行让我对航空的概念有了很好的理解，而且运营航空公司也让我学到了很多。虽然我没有直接接触具体的细节，例如火箭发动机的内部构造，但我并不需要很费劲就能理解其主要结构和概念。当我打电话给乔治，问他三个月前某种燃料箱的某个方面的具体进展如何，他也不会太惊讶。我并不想碍手碍脚，而且信任我的那些世界一流的工程师，但是我愿意提供与专业人士不同的思路，希望能给他们带来一些价值。

第一网络的项目，新的宇宙飞船的建设，“宇宙女孩”的改造等都在顺利进行中，我开始考虑如何保持我们的动力。我深信要尽早制造紧张的气氛。很多企业领导人会在危急完全降临后才开始考虑紧急应对措施，但那时已经太晚了。而我在所有事情都顺利进行的时候，就开始刺激我的团队，让他们仿佛身处危机中一样思考行动，这样不仅能激发创新，还能避免未来的危机。于是我给维珍银河及维珍集团的管理团队发了一封邮件，希望能刺激

出一些额外的动力。

亲爱的维珍银河团队：

因为我有诵读困难症，所以我从来都不喜欢看表格。我必须把所有的东西都简化，这也是我过去50年经营公司的方法。所以如果我下面写的内容过于简单请见谅，但我觉得它是值得大家一读的。我们必须马上研究如何在短期内降低支出。比如，我们能不能让自己的团队完成一些外包工作？有没有其他花销可以砍掉？（接下来我列出了各项支出，比如卫星的数量、人力成本、油箱、航空电子设备、运营成本和推进系统等等。）

我们能不能加快制造速度？那样的话对我们的成本和盈利会造成怎样的影响？

在之后的三年加快进度会对公司有巨大的益处，而且如果充分利用长岛基地的资源，这个目标是可以完成的。如果没人能发现这些数字中的基础性错误，那我们就得好好谈一谈了。我们会有基础成本但需要保证所有的钱都花到实处。我明天会组织一个电话会议来讨论这些值得商榷的地方，希望我们能好好地辩论一场。如果我的想法是正确的，那这将是革命性的改变。所以让我们好好思考，想出一些好办法吧。另外，我们必须从今天开始就加快速度！

第二天我们的电话会议非常有成果，大家想出了一些可行的改进方法。我不仅仅在大的合约和决策上使用这种方法，其实在

生活和工作中，无论大事小情，我都会这么做。这就是注意细节。一个好的创业家大约每季度都会签署所有付款支票，这样他们可以发现其中大大小小的问题。多年来，我们在迈阿密一直使用同一家税务服务公司，检查了最近的账单后我们发现被敲竹杠了。我们打电话要求他们调整报价——他们马上道歉并且把价格降低了一半。还有一些大笔金额，比如每年银行都要求我们进行一些维珍集团资产的价值评估，花费我们大量的时间以及每年超过10万美元的支出，这是银行内部的要求，却没有明确的理由。一次电话讨论之后，银行表示他们并不需要这些估值。今天省下的每一笔钱，累积到未来都是了不得的数字。人们常常只在手头紧张或亏损的情况下才这么做，其实在公司运营状况良好的时候就要着手清理不必要的开销，这会让公司保持健康的状态。

2016年2月，玛利亚酒店的桌子旁聚集了全家一共祖孙四代：我母亲与琼、山姆、贝丽以及他们的第一个孩子——我的孙女伊娃-蒂亚（我很快会讲到她的故事）。大家在这里庆祝伊娃-蒂亚的一岁生日。但我们聚集在莫哈韦还有另一个原因：为维珍银河的新宇宙飞船揭幕。

我们开车去信念机库，美丽的新宇宙飞船就在那里，我很想去偷看一下。我把头探进宇宙飞船里，却遇到了当天的第一个惊喜：演员哈里森·福特（Harrison Ford）。戴夫·麦凯正在带他参观驾驶室，并且让“汉索罗”（电影《星球大战》中哈里森·福特扮演的舰长角色）坐在了驾驶座。

“这和千年鹰号相比如何啊？”

“这是真实的，太神奇了。”他说。

我们握手致意，我对他的到来表示感谢。之后他告诉我，他驾驶的飞机坠入了高尔夫球场，他幸免于难。听上去很吓人。

“你那次比我还要惊险。”我说。

“那可不一定噢！”

“欢迎你随时来这里，有一天我们会把你送上太空。”

我很惊喜地发现这位以出演《星球大战》而闻名全球的演员，自己也非常期待飞进太空。在一个月前不幸去世的大卫·鲍伊，也通过他的歌曲《星人》《火星上的生活》等给我们灵感启发。我这些年有幸一直与大卫有交集（维珍唱片最后签下了他），他可真是个特别的人。1969年，作为一个被登月计划迷住的年轻人，他那突破性的歌曲《太空怪谈》对我也造成了巨大的影响。在纪录片《最后五年》中，我惊奇地发现他本人居然并不想进入太空，他说：“那是人类精神上的内心对话，是我小小的内心世界放大的写照而已。我没想过进入一艘太空飞船——那会吓坏我的。对进入太空这件事情我一点儿兴趣和愿望都没有。我连走在花园边上都害怕呢。”

我理解他的想法，他把宇宙作为内心探索的比喻。宇宙作为一个标志，它对我的精神世界也是很重要的，通过它我能感受到生命是一次如此精彩的旅程。但与大卫不同的是，我很期待能亲

自看看宇宙。对此我并不害怕，相反激动不已。

我回到隔壁机库与家人们会合，并且与未来的宇航员以及维珍银河员工们共进午餐。在等待揭幕的过程中，大家都迫不及待。每个人都在问：“它到底是什么样子呢？”

“你们必须耐心等待。”我说。

大家来到信念机库后，维珍银河的领导人们纷纷致辞，感谢团队的努力工作，这让大家的等待更焦急了。宇宙飞船的名字，已经从最初的“希望”变成了现在的维珍飞船联合号。没有一个更好的词语能够形容从2014年10月31日的悲剧发生到今天这个时刻之间，大家共同付出的努力。

我站在幕布后、宇宙飞船前面的一辆路虎车顶上，建造出这艘宇宙飞船的团队则自豪地站在我身后。马拉拉·尤沙夫赛

（Malala Yousafzai）分享了一些关于女性科研角色的想法，特别提到了在建造维珍联合号过程中女性的力量。她的声音回响在机库：“我的超能力就是大声地代表女性们讲话，让全世界都能听见。这艘宇宙飞船是一个非凡杰作，它能鼓励年轻人去探索、去发掘，不受边际的限制。”

当我迫不及待地准备展示宇宙飞船时，我们得到了另一个惊喜：一个历史上最有影响力的人、唯一一个持有免费维珍银河机票的人——斯蒂芬·霍金教授。整个机库沉浸在漆黑的寂静中，突然响起了霍金教授标志性的电脑合成声音。

“一个怀有为普通地球人打开宇宙之门的梦想和决心的人

——理查德·布兰森，他把为那些有勇气探索地球边界之外的人们实现太空旅行的梦想作为自己的目标。我患肌肉萎缩性侧索硬化症已经50年了，虽然我内心对冒险没有一点儿恐惧，但其他人未必这么想。如果我可以去——如果理查德还愿意带上我——那我很自豪能坐这艘宇宙飞船飞向太空。”斯蒂芬那蔚蓝色的眼睛通过投影仪从英国投射到这里，非常令人震撼：“宇宙探索已经是联合大业，宇宙间各国的合作让地面的我们艳羡不已。我们正进入一个新的宇宙世纪，我希望能建设一个新的联合体。”

在我的示意下，幕布拉开了，维珍联合号迎来了大片掌声。我拿起话筒，重申了霍金教授的观点：“我们联合起来，能让以前遥不可及的宇宙旅行变成现实，并且为地球上的生命带来积极的改变。我们那银白涂装的宇宙飞船，正是我们实现这个愿望的载体，它提供的经验和基础，也将奠定维珍银河的未来。它的建成，正是我们能力的表现，是团队精神、高精技术和高度自豪的联合体。”

我不愿让伊娃-蒂亚的大日子错过这一重大机会，我们用一瓶婴儿牛奶砸向宇宙飞船，代替传统的砸香槟仪式，结果搞得我满脸牛奶。接着，我邀请莎拉·布莱曼——我们未来宇航员之一，为我的孙女唱出一曲动人的生日快乐歌。接着，最动人的一幕出现了，贝丽分享了霍金教授关于联合的一些观点：“当从宇宙看向地球的时候，我们是一个整体。我们看到的是联合的一体，而非分裂开的个体——一个星球，一个人。我们应该一起，相互妥协、相互尊重地生活在一起。”

看看宇宙飞船，再看看那些建造他们的人，我为他们所有人

感到自豪。不仅仅是为了他们对这个先锋项目的热情和信心，更为了他们的团队精神。我想起维珍银河一位员工说过的话，很好地总结了这里的氛围：“我们把飞船几乎当成了自己的孩子，所以我们就是一个大家庭，我们很自豪地看到它的成长。”

在把员工当作家人对待的公司里，最容易被提及的一个词就是家庭。我希望越来越多的公司能像家庭一样运营。当一切顺利的时候，每个人都能一起快乐地庆祝。当遇到麻烦时，大家可以互相帮助挺过难关。这就是维珍银河过去、现在以及将来一直采用的方法。新的宇宙飞船二号是宇宙飞船公司建造的第一艘宇宙飞船，作为维珍银河的全资子公司，这也是宇宙飞船公司设计的第二艘飞船。这是一条漫长的道路，我们从2012年开始建造第二艘宇宙飞船二号，其每个部件都经过了严格的测试。整合系统的确认，在莫哈韦的地面及空中测试，以及在它未来的家园——美国太空港的地面和空中测试都即将开始。现在距离开始飞行测试还有很长一段时间，因为我们的团队需要反复测试以保证所有的部分都万无一失。

2016年12月5日，我在天亮前到达莫哈韦沙漠，观看维珍联合号的第5次试飞，也是第一次独立飞行。当维珍银河的白骑士和维珍联合号合并在一起飞过空中时，我们与维珍银河的员工及他们的家人在地面上聚集，仰望空中的奇迹。接下来，维珍联合号从母舰上脱离，优雅地滑向地面，并且为几个月之后的更多测试打下了基础。2017年2月，我回到莫哈韦参加维珍联合号的第三次滑行试飞，之前我们已经成功地完成了羽毛滑行，这次准备动力试飞。我、山姆以及布赖恩·考克斯一起观看试飞。

“人们经常问我，你愿意飞去太空吗？”他告诉我。

“那你愿意吗？”

“我走进机库看到这艘飞船的时候，会想乘坐那艘飞船。所以，我的答案现在是——是的，百分百愿意，坐着这艘飞船！”

这次完美的试飞之后，布赖恩成了一位最新加入未来宇航员队伍的人。希望我们飞向太空的时间马上到来。

[1] 宇宙X号，埃隆·马斯克旗下的火箭系统。——译者注

[2] 野鸡和农民的单词发音相似。——译者注

早安，越南。再见，曼德拉

虽然我从1960年就开始参加各种反越南战争游行，但离奇的是直到2015年我才第一次到这个国家。那年9月，我在结束了澳大利亚的旋风式访问之后，飞到曼谷参加维珍泰国电台的成立仪式，然后马上飞去胡志明市，我又累又有严重的时差反应。

但我很快就清醒过来。我们驾车穿过繁忙的城市街道，我看见一家几口人都挤在一辆单座摩托车上，墙上贴满了政府宣传海报，人们穿过独立宫的大门。我们去一个活动做演讲，希望能鼓励越南迅速成长的年轻创业者们改善商业体系。在开车前往现场的时候，我感觉这次活动的参加人数会很多：等着入场的人已经排到了大楼外面，而我走出车门的时候，迅速被人群围起来。但即使这样，我也没想到上台的场景——感觉自己成了披头士的第五人。周围的音响里高声播放着黑眼豆豆的《我有一种感觉》，而我面对的台下一万名越南观众，大部分年龄是16岁至30岁。

我在演讲中讨论了太空飞行、导师制，以及我自己对越南的情感，他们很有礼貌地专心听着，每隔一段时间便会迸发出一阵激烈的掌声。来到我年轻时觉得非常远的国度，而现在又得到了如此强烈的认同，给我一种奇怪的感觉。我能在很多国家被人认识都是因为社交媒体的力量。在越南，站在高高的舞台上我觉得

有些尴尬，于是想与当地人有更多的交流。现场有很强的安保措施，这是我从来都不喜欢的，这让我感觉到和观众的距离太远了。于是我决定在回答问题的时候坐到舞台的边缘。这可不是个好主意，因为人群迅速向前涌来，而我则被火速塞进场外等待的汽车里，穿过外面街上排队等待的人群，被送回酒店。在离开的路上，繁忙的交通状况下还有几十辆电动摩托车在后面追我们的车，我只能从窗口伸出手去和他们打招呼。

那天晚上，我和25位越南商业领袖共进晚餐，并且讨论了关于动物保护的问题。越南目前是拯救犀牛活动中的最后一环。最近数年，为了得到犀牛角，被残酷杀害的犀牛数量一直在飙升。仅2014一年，在南非就有1 200头犀牛被杀害。在西贡豪华酒店的饭桌上，我了解到在场的大部分商业领袖都曾使用过犀牛角。无论是作为珠宝，还是为了它并不存在的药效，这些迷信和错误信息导致了一个珍贵的物种被残暴地屠杀。

我与野生救援以及其他动物保护组织的专家一起解释说，其实犀牛角的成分仅仅是角蛋白，与人类头发和指甲的成分相同。我一边啃着自己的指甲，一边强调这一点：“如果你认为犀牛角的神奇成分能治愈疾病，那么啃自己的脚指甲也能达到这个效果。”当我听到周围的商业领袖们的讨论时，发现这个话题在越南国内成了热点话题，而且给这个国家正在进入全球市场的9 000万人民带来了很大的难堪。

让我欣慰的是，年轻一代的越南人已经意识到事情的严重性，并且开始放弃这个有害的习俗。

当天晚上参加晚宴的一位了不起的女士，在越战期间曾居住在古芝地道里，之后成了越南很成功的商人。第二天早上，她和我们一起乘船沿西贡河朝上游柬埔寨方向游览。我们穿过浓密的植被进入越南森林后，我一下子想到了《现代启示录》以及马丁·辛（Martin Sheen）一路逆流前往黑暗中心的旅程。我回忆起古芝声名狼藉的历史，并且书中介绍说这个地方是“被炸弹轰炸、被毒气攻击最多次的地方，是战争史中被摧毁得最厉害的地区”。

一走下船，我马上感受到丛林里的湿度和炎热。我们离西贡市中心才40公里，但已经感觉离城市的喧嚣已是千里之遥。我们在进入地道的路上，听到枪响。我们顿时停下来互相望着，直到听导游解释说附近有为游客开放的自动武器练习射击场才松了一口气。

我们深入地道，了解当年越南是如何进行地下战争的。这个半个世纪前建造的超过250千米隧道的错综复杂和细致让我惊叹不已。我看到了越南用来在生理上和心理上打击美国士兵的陷阱，然后亲自去隧道下体验。虽然为了游客参观目的，这些地道已经拓宽并且加入了照明系统，但我还是感觉到了幽闭恐惧、迷失方向以及极度燥热。

从地道出来我就把上衣脱了。我很高兴，因为没人会认为这个光着膀子在丛林里转悠的人会是理查德·布兰森本人。站在那里，我不禁想起这个地道是那么多人每天生活、战斗以及死亡的地方。为了一些无意义的目的，那么多人在如此恐怖的环境中，遭受了那么多的苦难。当我们离开时，我对那些在这里为了生命

而奋力抗争的各方人士充满了崇敬之情。我也更坚信战争的无意义，并决心倡导世界各地和平解决纠纷。

在这方面，我非常怀念的人是纳尔逊·曼德拉。两年前的一天，我早上醒来后，和全世界的其他人一样得到了一则悲伤的消息：曼德拉去世了。一方面，我们有心理准备，毕竟曼德拉已经病了很长时间了；但另一方面对我仍然是个巨大的打击。我们不仅失去了一位伟人，世界也失去了一位伟大的领袖。曼德拉向我们展示了如何通过正直和同情心，以及帮助他人达成丰功伟绩。曼德拉对关押了他27年的人给予原谅，这点值得全世界铭记。

对我来说，我失去了一个导师、一个朋友。别的不说，曼德拉给我和其他人带来了许多欢笑。我还记得有次他搭我们的飞机去纽约，在飞机的配餐间遇到了我年轻的朋友佩塔-林恩（Peta-Lynn）。曼德拉提出帮她泡一杯茶，不久之后，他俩就亲密无间，开始讲述彼此的经历了。我从来没见过其他人能像曼德拉一样，迅速用幽默、人格魅力和智慧将一屋子人的思想都点亮。无论是要求我帮助南非的健身俱乐部，帮助我成立长者会，为史蒂夫·比科（Steve Biko）的雕像揭幕，还是为艾滋病感染者摇旗呐喊，曼德拉总是不停地在为他人考虑。他愿意为他人花时间，而且能神奇地调动出每个人最好的一面。我很喜欢看他和他妻子格拉萨·马谢尔之间的互动，他们的关系充满了彼此的爱意和理解，而且他们并不担心给彼此的时间和空间。每个人都应该学习这种关系——我当然也学到了。

当格拉萨邀请我到曼德拉的故乡库努参加葬礼时，我放下手里的一切事情赶了过去。在南非下飞机后，我彻夜驱车前往库

努。当我们进入村子的时候，一道壮丽的彩虹出现在空中，这对建造彩虹之国的曼德拉来说最适合不过了。一个古老的非洲谚语说道：“不到他的故乡，不能安葬一个人。”南非政府在前几天举行了曼德拉的纪念仪式，回忆了他辉煌的一生，但是我知道曼德拉一定希望仪式上有更多的歌声和舞蹈。

我们在库努下车的时候，遇到了一些本地人。我和一个可爱的5岁女孩杰米聊天，她的总结非常到位：“我的心很痛，我感觉我会哭。”

很快我也开始泪如雨下。在葬礼之前，曼德拉的几个好朋友纷纷致辞，包括马拉维的总统乔伊斯·班达（Joyce Banda）。我把她的话记下来了：“真正的领袖是会爱上他服务的人民，并且让人民也爱上他的。”我坐在奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）的旁边，我俩一起回忆了曼德拉给我们带来的希望和安慰。

葬礼后，曼德拉的家人邀请我参加了安葬仪式，我深感荣幸，因为这是个令人伤感的科萨传统私密仪式。当我看到曼德拉的孙子跌进墓穴的时候，我吓了一跳，差点儿尖叫起来。结果有三个人把他拉了起来，他拍了拍身上的灰尘，完全没事儿。接着另一个孙子被推进了墓穴。我才意识到这只是他们的一个传统，作为他们与逝者联系的纽带。

最后是曼德拉亲密的朋友图图带来当天最感动的时刻。他俩为促进南非与世界其他地区的和平与统一完成了很多伟大的事业。当曼德拉的墓碑立起来的时候，图图大主教说：“曼德拉不需要靠墓碑来让人记住，他被我们铭记在心里。”站在曼德拉的

墓前，我知道这不是他旅程的终点。对世界上很多人来说，争取自由的路还很漫长，他的精神会在我们身上传承。在我第二年生日的时候，失去曼德拉的痛苦再次袭来，我俩的生日是同一天。之前每年的7月18日，他总会抽时间给我打个电话，祝我生日快乐。生日那天，我怀念以前能接到他电话的日子，也怀念能接到我父亲生日祝福的日子。不过格拉萨·马谢尔，在继续曼德拉留下来的伟大工作，特别是长者会工作的同时，仍然每年都会给我寄来生日卡片。

曼德拉，我无法用言语来表述你在我心目中的地位，但感谢你的领导、启迪、友谊，以及你为我们的生命带来的喜悦。我会永远怀念你。

在曼德拉的葬礼上，我惊讶地发现长者会被不同的人分别提起，很多发言者都说，继续曼德拉的事业是对失去他的最好安慰。

当我回顾自己的一生时，相信成立长者会也是我一生中最重要的事。现在的世界，最需要长者会的存在。这一群非凡的人聚集在一起去访问其他人不会走访的地方，比如俄罗斯、达尔福尔、索马里、巴勒斯坦、朝鲜，他们会尽力去解决纷争，并且就气候变化、全民健康等话题持续发表看法。这些是我最骄傲的成就。

长者会已经历几代的更迭，最初曼德拉自信、优雅地领导着

这个组织，之后图图大主教以人性化和坦率的风格接替了曼德拉，现在长者会有科菲·安南作为领导者，他以外交官的风格，更注重达成最终的目标。从他们三人的不同风格里，我也学习到很多。聆听他们，让我学习到了如何构建论点，如果与人建立感情，如何从远处施加影响，以及如何通过个人魅力改变他人。

作为长者会的顾问，一旦成立了这个组织，我们就把决定权交给了他们。保持长者们的独立性是非常重要的。顾问们虽然可以发言，但决定权仍然只掌握在长者手里。只有保持这个组织的完全独立性，它才能跨越时代、持续存在。长者们也在不断地挑战自我，寻求改变世界的更好方法。我从他们身上学到的另一件事是无情地自我剖析。在我写这本书的同时，长者会正在进行内部总结，寻找在今后10年更加有效的工作方法。我也尝试着采用同样的方法，在每个10年以及每个年度都进行自我总结。

虽然顾问无法影响长者会的决策，但有些时候，我感觉必须要说出自己的看法，无论会导致什么样的结果。从长者会独特的安静外交中，我理解到采取私下、谦虚的幕后游说的有效性。最主要的办法就是通过写信。私底下，我每年会给很多政治家、国际组织写信，阐述自己对一些话题的看法，如同性恋权利、气候变化、监狱改革以及禁毒政策改革。但有些时候，这些信息需要传达给大众以形成更大的影响。本书提及的一些例子，比如伊拉克战争、艾滋危机等，我都是通过向大众发声来达到目的的。2016年2月，我有幸加入大赦国际理事会，这一人权组织的秘书长萨里尔·谢蒂（Salil Shetty）说我在社交媒体上对社会公平话题的呼吁持续且突出。我很高兴能将他们的正面信息传递出去，鼓

励人们为人权而斗争。我随着年龄渐长，可以花更多的时间在慈善事业上之后，我这样做的频率更高了。

在过去几年，有好几次我都认为需要企业介入来解决或者改善一些问题。其中一个例子就是经历了数年动乱的乌克兰。在2014年的达沃斯论坛上，我们用默哀一分钟的方式来纪念独立广场事件中失去生命的人们。两年之后，又有6 000人被杀害，130万人流离失所，整个国家的经济陷入了危机。而且在经历了两年的战斗和国际制裁后，很多俄罗斯人也深受其害。大部分的俄罗斯和乌克兰人民希望能和平地生活，而且有机会为家庭创造繁荣的未来。

我在2014年访问了两次乌克兰，见到了基辅市长维塔利·克利琴科（Kiev Vitali Klitschko）以及通过网上激进主义激励了很多人的尤莉娅·马什夫斯卡（Yulia Marushevskaya）。之后，我对这个国家有很强的信心，对它的未来很乐观。我写道：“这里有希望，而且是来自年轻一代和企业界的希望。年轻的乌克兰人已意识到摧毁他们国家的问题，并且正着力解决。”我号召企业家们提供大规模的投资，并且鼓励跨国贸易：“历史证明，进行商业贸易的双方，不大会互相伤害。商业能协助乌克兰摆脱困境，建立繁荣未来的基础。如果国际商业社会能激励贸易交流，那么乌克兰的年轻人就能在其鼓励下，促成更大的改变。”

当局势恶化之后，我与宣传负责人马赛厄斯·斯塔斯伯格（Matthias Stausberg）以及维珍联合一起，组织了16名来自俄罗斯、乌克兰和其他国家的商业领袖，一起呼吁终止争端。我们发出了一封联合公开信：“我们是乌克兰、俄罗斯以及其他国家的

商业领导人，我们呼吁政府们合作解决争端，确保国家不要再度陷入冷战时期的经济大衰退。我们呼吁政治家们大胆勇敢地行动，尽快结束战争给国家带来的苦痛，共同合作起来追求更好的未来。”

乌克兰的困境经常登上电视新闻，但有些其他国家的深层问题，却几乎得不到关注。其中一个国家就是印度洋上天堂般的群岛——马尔代夫。我第一次去那里是在2011年参加慢生活研讨会。在那次活动中，我与达丽尔·汉纳（Daryl Hannah）、穆罕默德·纳希德（Mohamed Nasheed）总统等人一起讨论气候变化带来的威胁。琼和我一起，在美丽的落日和洒满阳光的沙滩上，参与精彩的讨论。我发现当地人比天气还要热情，友好且天生具有创业精神。

纳希德是马尔代夫第一任民主选举产生的总统。他曾经被统治该国数10年的独裁政权关押了5年，之后带领民众反抗独裁进行选举。当选后，他大力呼吁建立全球碳排放目标，还举行了一次水下议会，旨在吸引全世界关注气候变化对马尔代夫造成的影响。他号召其他国家的领袖共同参与这一事业：“目前，每个国家的领导人参加气候会议的时候，都尽量想为自己的国家争取到更高的碳排放目标。这简直是疯人院的逻辑，是集体自杀。我们需要的不是全球集体自杀手册，而且是全球生存手册。”我和他相处得非常愉快，而且我很快发现他是一个有好奇心、诚恳而且有动力的领导人。我告诉他，我很认同他的看法，但是认为他在语言上需要更乐观一些：“马丁·路德·金的名言里说的可不是‘我

有一个噩梦’！”

2012年2月，我再次注意到这个国家，因为纳希德总统描述的噩梦正在发生，我在推特上写道：“马尔代夫发生政变之后，我很关心我的朋友穆罕默德·纳希德。”后来我得知穆罕默德·瓦西德（Mohammed Waheed）夺取了政权，瓦西德声称他是合法上任。但纳希德告诉我的却是另外一回事。具体发生了什么不得而知。

纳希德说：“我被政变推翻了，最初两天发生的事情给外界造成疑惑，是因为我被控制在总统府不得外出，因为他们不想让我和媒体接触。我和外界断了联系，直到两天后我逃出来为止。”

纳希德担心新的政府无视人权、纵容腐败。他号召进行新的大选：“只有大选才是政府更替的唯一方法，军事力量永远不该霸占政权。”在听了双方的说法之后，我写了一篇博客支持马尔代夫重新进行大选，这样这页丑陋的历史才能被翻过去。

可悲的是，和平并未到来。虽然马尔代夫度假的人群接踵而至，但这个国家对人权的侵犯还在继续，而前总统纳希德则不断被威胁，最后在2015年以捏造的恐怖主义罪名被判入狱13年。

幕后，著名人权律师阿迈勒·克鲁尼（Amal Clooney）在提供无偿法律援助，帮助纳希德得到30天到英国治疗的机会。我给英国、美国及欧洲的政治领袖们写信，请他们协助要求释放纳希德。我在博客里写道：“无论从民主还是法律的角度，我们都要

争取到纳西德自由的那天。”那时纳西德是否被允许离开马尔代夫还不确定，阿迈勒在2015年1月17日给我发邮件说：“亲爱的理查德，我写信告知你最新的进展。纳西德原计划今天出发，但是今天早上，他们提出新的条件，要求纳西德的一名家属留在马勒作人质——如果纳西德未能在30天内回去，那么这名人质将被判刑。在这种条件下，纳西德拒绝离开，因为他不想把家人扯入政治纠纷，也不想让家人置于这种危险的境地。如果有新的进展我会告诉你的。”

正当我准备回复的时候，这个要求被撤回了，阿迈勒告诉我，他们正在去机场的路上。我飞快地回复说：“这真是个好消息。如果需要航班的帮助请告诉我。希望一切顺利！”

“起飞了。”阿迈勒回复说。他们在飞往英国的路上了。

人生中的一次交集能带来如此多的正面影响真是很神奇。之后我们和阿迈勒在很多事情上合作，比如难民危机等。她和她的丈夫乔治·克鲁尼（George Clooney）一起到内克岛上参加一次维珍联合的活动，她发表了一次关于保护人权的演讲，非常有震撼力。当然我们也有轻松幽默的时刻。有一次，当乔治被问到如果选择和某人交换一天的生命，他会选谁。他的答案是我本人，我的妻子马上说：“成交！”

那次集会中我们也讨论了关于废除死刑的话题，因为当时有一个案例刚刚发生。

理查德·格罗斯普（Richard Glossip）在俄克拉荷马州监狱里等待了7年死刑执行期，海伦·普雷坚修女（Sister Helen Prejean）、苏珊·萨兰登（Susan Sarandon）、弗朗西斯主教（Pope Francis）等社会人士都相信他是无辜的，因为导致理查德被判刑的案件中，并没有实质的证据证明他是犯人。贾斯汀·斯莱特（Justin Sneed）用棒球棒将受害人击打致死，却因为声称是理查德付钱让自己这么干的而逃脱了死刑。理查德却因为有做伪证动机的斯莱特的证词，被认定一级谋杀罪而被判死刑。因为有其他人士证明说，斯莱特吹嘘自己陷害理查德的事。尽管如此，理查德还是将在2015年9月30日被执行死刑。

虽然要求释放理查德的呼声无人理会，但是我决心采取不同的方法。在2015年9月29日我对团队说：“我们何不在俄克拉荷马州最大的报纸上买一页广告呢？当权者可能不上网或不接电话，但是如果他们的人民要求停止执行死刑，他们应该会听的。”两小时内，这则广告就被发送给报纸编辑。我呼吁释放这位“父亲、儿子以及普通人”，“这不是关于死刑的正确与否，这是关于每个人都应该得到公平的对待”。我把州长马莉·法林（Mary Fallin）的电话也放在了广告里，呼吁当地民众打电话要求释放理查德。

理查德第二次准备吃最后的晚餐，心中确信他最后的时刻已经到来。他点了比萨，因为有买二送一的活动，他还邀请狱卒来分享。2015年9月30日，他在最后一刻被暂缓死刑，因为俄克拉荷马州政府称给他注射死刑使用的药物弄错了。第二天，政府宣布无限期暂缓所有的死刑执行。对于理查德来说，他在美国司法

体系无尽的折磨中，得到了少许的缓解。但为他自由的战争，还远未结束。

一个月之后，我和理查德通了电话，聊了将近一个小时。

“你现在怎么样？”我问。

“我还不错，你知道的，我每时每刻都在战斗，以避免被这个地方吞噬。”

“你是个勇敢的人，你的经历太痛苦了。我不知道你是怎么挺过来的。”

“我感恩我所经历的苦痛。”

“我认为死刑本身是非人性的，”我告诉他，“但你所处的情况是，判你死刑仿佛只是为了结案，而非追求正义。你的判决不能被质疑。实际上，我认为你完全是无辜的，也正因为如此，除了俄克拉荷马州之外，世界各地的人们都在支持你。”

“我知道。我希望这能引起大家对死刑的重视，避免类似的事情发生在其他人身上。这样的事情轻易就能发生简直太荒谬了。”

这是一次值得铭记的谈话。虽然经历了那么多痛苦，但理查德仍然充满了希望，毫无恐惧与憎恨。当继续为理查德的自由斗争时，我很荣幸地接受加州的死刑聚焦组织颁发的废除死刑奖。在颁奖典礼上，我分享了自己认为死刑是对人权侵害的原因，我

认为文明社会应该消除死刑：“过去数年，我在美国以及世界其他地方，利用我的声音、我的影响以及我的资源坚决反对死刑。第一次，世界上大部分国家——确切地说是102个国家已经废除了死刑。刚果共和国、斐济、马达加斯加和苏里南等国刚刚宣布他们永远废除死刑。现在我们应该把注意力放在美国。在美国废除死刑已经不再是一个遥远的梦想了，这是一个跨政党的愿望——在这个问题上，人们已经意识到什么是正确和理智的做法。我相信在10年内，死刑将会在美国成为历史。”

我们从很多方面来继续争取死刑的废除：维珍集团的一些公司已经开始雇佣有犯罪记录的人，2014年5月，在历史上第一次泰德说活动中，我探访了铁木监狱，并且更加深入地了解美国的司法系统。我们支持了太阳狗影业制作的名为《死刑之觞》的系列影片，但加州废除死刑的法案最终还是未能通过。

曾经有多少无辜的人被杀害？但最近一些年，有156名曾经的死刑犯最终被无罪释放。我们不知道还有多少无辜的人被关押着。正如海伦·普雷坚修女曾对我说的：“我们的价值，远远超过人生中最黑暗的瞬间。”

当然世界上仍然有一些人的存在对其他人造成威胁，他们犯下的罪行必须以终身监禁作为惩罚。但这仅仅是极少数，大多数犯过罪的人都应该拥有第二次成为对社会有价值的成员的机会，而且如果他们想重新在社会上立足，需要得到我们更大的支持。

英国脱欧

2016年5月10日，我被邀请到白金汉宫参加庆祝女王90岁生日的花园派对。这个活动非常完美，即使丝丝细雨也无法浇灭大家心中的热情，各种颜色的雨伞反而为活动增加了活泼的气氛。在草地上，我借机向女王表达了谢意，感谢她为英国做出的卓越贡献：“您是我认识的第二个在90岁后更加强大的伟大女性，第一个是我的母亲——希望能有机会介绍你们认识。”



女王优雅地表达了对我母亲的祝福。之后我发现戴维·卡梅伦在草地的另一边。当天早些时候，他在电视采访中说尼日利亚和阿富汗是“极端腐败的国家”。

我决定和他开个玩笑：“很抱歉打断你，戴维，但这事儿很紧急。尼日利亚大使刚刚打电话告诉我，他们禁止维珍航空和英国航空的飞机从尼日利亚起飞。很明显他们对你今天的评论生气了。”

当戴维脸色变白时，我很快告诉他：

“这只是个玩笑而已。”

戴维明显地舒了一口气。接着我们开始谈论那时英国政治最终要的一个话题：脱欧。我从来不想在任何国家被牵扯进政党斗争，而且我认为每个生意人都不应该这么做，因为这会招致怨恨。如果你支持的政党上台，那么他们所做出的对你经营有利的决策，都会被人说是靠裙带关系；而如果你反对的政党上台，那么你就很难得到对自己有利的政策了。更重要的是，我明白在政治上保持中立，能让我有更大的影响力。

但是，实际上我在很多国家还是不得被牵扯进了一些特定的问题。在我现在的家乡——英属维京群岛，我参与了呼吁保护鲨鱼、鳐鱼和海龟的立法；在美国，我呼吁改革死刑和禁毒政策；在澳大利亚，我参与呼吁保护大堡礁及停止珊瑚的开采；在非洲国家，我希望人们能改变对同性恋人士的歧视；等等。

2016年，英国和欧洲面临最重要的决定。当戴维·卡梅伦宣布将投票决定英国是否留在欧盟时，酝酿已久的乌云笼罩在英国头顶。卡梅伦是希望留在欧洲的，但是英国独立党（UKIP）以及其所属的保守党右翼人士的不满情绪促使他进行这次巨大的赌博。他宣布暂停关于这个话题的集体责任，并允许部长大臣们各自对其政见进行宣传。托利·鲍里斯·约翰逊（**Tories Boris Johnson**）以及迈克尔·戈夫（**Michael Gove**）加入了独立党领袖奈杰尔·法拉吉（**Nigel Farage**）的阵营，支持英国脱离欧盟，之后便展开了英国历史上最令人不悦的一个篇章。

在见到卡梅伦的几周后，我收到一封他亲笔写的邀请函，邀请我在脱欧投票的前一天共进晚餐：“我非常感谢你在这次公投中做出的努力。这个国家在这一决定上要依靠你。所以你感受得

越多，你就做得就越好——这的确会对国家有影响力。”

众所周知，留在欧盟是对英国人民、英国企业以及欧洲来说都是最好的决定。但是我在等待公开发表支持留在欧盟建议的最佳时刻。留欧宣传组织希望我能作为“秘密武器”，正如《每日邮报》的杰里米·华纳（Jeremy Warner）所言：“不要笑……在一群西装革履的人中，他就是个摇滚明星，他让商业看上去很有趣。”我决定在选举之前发声，说服摇摆不定的人改变主意。

维珍的传播团队指出，我干预脱欧的讨论会导致我被称为“逃税者”。虽然我没有投票权，但这却是我唯一能试图改变结局的方法。我的团队认为我的言论将有可能导致公众的批评，影响我个人的声誉，进而影响维珍的品牌。我的回复是，我将英属维京群岛作为家乡的事情已经是几年前就公布过的，而且这并不意味着：

1. 我不再关心我度过前半生的国家；
2. 我能忽略一个对我的子孙继续留在英国生活造成重大影响的问题；
3. 仅仅从维珍的角度出发，我不能作为英国经济的长期投资者发言。因为无论公投的结果是什么，都会对维珍造成重大的影响。

在50年的商业生涯中，我从来都不畏惧冒险，但我总提前对

不利因素做出充分的分析。如果英国脱离欧盟以及欧盟的单一市场，这对英国和欧洲人民来说都是一场大灾难。我虽然是个著名的冒险者——一条有九条命的猫——但我不希望英国冒这个险。虽然我现在住在英属维京群岛，但是作为英国和欧盟的主要雇主之一，作为一个父亲和祖父，我都不希望英国冒这个险，让下一代承受由此带来的影响。

欧盟成立前做生意的记忆还深深留在我心中。要在欧洲和英国之间调整公司人员配置需要花几个月的时间来谈判，而货物的流动则需要付出高额的税金，交易和旅行都像噩梦一样。欧盟的成立解决了这些问题，英国大大小小的公司都可以扩张到国外，并且可以毫无阻碍地进行贸易。更重要的是，人们可以在共同市场中自由生活、旅行、学习和工作，形成一个有利于大众的多文化社会。除经济之外，我还深深记得父亲在二战期间在北非、意大利及德国参加战斗的恐怖故事，以及祖父在一战期间蹲在战壕里经历毒气熏蒸的痛苦经历。如果大家一起玩耍、学习和工作，甚至通婚，那么人们在这个群体就很难挑起战争。我在英国生活了50年，而且是家族中第一代没有在欧洲战场上打过仗的人。同样，我之所以有机会成为企业家，完全得益于欧盟带来的国家间的和平关系，因为这种关系带来了贸易交易、开放以及相互协作。2012年，欧盟还因为推进和平、解决纠纷，促进人权和民主而获得诺贝尔和平奖。

经济上的数据也很能说明问题。有300万的英国工作与欧洲单一市场有直接关系——这个市场有超过5亿的消费，提供了空前的投资和贸易机会。仅仅从维珍集团看，我们在英国雇用了

超过5万名员工。我预测脱欧会给英国经济造成重大影响，会导致失业率增高，英镑下跌。我并不是说欧盟是完美的——它离完美还有很大差距——但是英国需要留在欧盟才能有机会参与改变，把欧盟打造成一个更加推崇和平和民主的组织。

而支持脱欧的一方——有时候感觉他们是在另一个宇宙——将夸张的谎言大肆宣扬，这种宣扬几乎超越了讽刺的界限。一辆亮红色的“战斗巴士”在全国巡游，车身上面印着一句巨大的谎言：我们每周给欧盟送去3.5亿英镑，为什么不把这笔钱用于完善国家医疗系统呢？英国统计局声明这是不实的数据，金融研究院也称之为“荒谬”。同时，鲍里斯·约翰逊将欧盟的目标和希特勒相比，奈杰尔·法拉吉则在一张模仿纳粹宣传的海报前拍照留念，这张海报上画着排成长队的有色人种难民，标题是《断点》。但这些仅仅是冰山一角。

我一直认为，政治宣传应该遵循和商业广告一样的规定。政治家们应该对自己的言论负责。公投后，选举制度改革协会报道说这次竞选充满了“炫目的民主谎言”。我同意这个观点，公众团体应该在竞选出现误导信息时出面干预，并且制定一本政党竞选手册。我认为公投的基础和方式都应该改革，如果按此执行的话，大部分脱欧派的宣传都会因为不实言论而被禁。但可怕的是，人们居然开始相信他们的谬论，对外国人的憎恨令人惊恐。还有一个问题是主流媒体，如《每日邮报》《太阳报》《每日快报》《每日电讯报》《星期日泰晤士报》等都纷纷大肆宣传脱欧。我估计原因是大部分读报纸的人在55岁以上，而这代人希望英国能够重新回到想象中的黄金时代。在我看来，他们完全是被

骗了。英国现在的状况比在60年前好得多，却因为脱欧公投而站在了危机的边缘。

事情在2012年6月16日发生了悲剧性的转折：工党议员乔·考克斯（Jo Cox）在西约克郡伯斯托尔的一次选区会议后被袭身亡。凶手在枪击并且刀刺乔的时候还高呼“英国至上”——我觉得很明显他是被脱欧阵营的仇恨宣传激怒了。这是一次非常残忍的袭击事件，乔的丈夫布伦丹的话感动了我：“她现在最希望的应该是两件事，第一是我们深爱的孩子们能在爱中成长；第二是我们能联合起来与造成她死亡的仇恨情绪做斗争。”

随着公投日期临近，民意调查的结果也即将公布。维珍集团总部在选举委员会注册了一个鼓励英国人民投票支持留在欧盟的宣传活动。我们希望能发出正面信息，与脱欧阵营的负面信息对抗。同时，我们在每家报纸都买下了整版的广告，但是在最后广告登出前都没有对报纸说明我们是做支持留欧广告的。《太阳报》看到广告内容后立马把价钱翻了一倍，但我们还是付钱刊登了。我们的广告内容：2012年6月23日的公投将决定你留在小英国还是大不列颠。大不列颠一直是民主、同情、公平和包容的象征。不要让这天的争论抹杀了它在世界的地位。如果你同意我的看法，请投票支持留欧。

公投之前，民意调查显示脱欧的概率不大。维珍集团继续宣传呼吁，我接受了很多采访，在2012年6月20日与维珍金融举办的联合活动上，我和杰茵-安妮·加迪亚一起宣布维珍支持留在欧盟。我在挤满了员工和记者的房间对大家说：“支持留在欧盟的人请举手。”现场大部分人都举起了手。我接着说：“重要的是，

大家都要记得去投票，除了那些没举手的人。”

那天傍晚我和杰茵-安妮、尼克·福克斯一起去唐宁街会见戴维·卡梅伦。整个晚餐的气氛都不错。虽然脱欧公投已是最近几个月最重要的话题，但我们还是谈了包括创业贷款等其他项目。一个半小时后，我对戴维说：“很感谢你邀请我们，晚餐很愉快。我知道你家的孩子还小，你应该下班回家多陪陪他们。”

但我们都没预料到，不久之后，他就会有很多空闲时间来陪孩子们了。

第二天我回到内克岛，早上醒过来的时候发现媒体上无数的批评责骂都向我涌来。当我看到推特上无数的责骂跟帖时，我真正体验到了政治家们的生活。

“我真为那些天天要面对这种事情的议员们感到难过，”我对琼说，“我不明白这些人为什么要浪费大好的时光来攻击别人呢？”

但这件事和即将发生的比起来根本不算什么。

公布公投结果的那个午夜，我的眼睛一直不敢离开电视。但不幸的是，与之前民意调查的结果相反，脱欧票数占52%，留欧票数只有48%。我的第一反应是震惊，我无法理解为什么大部分的英国人会觉得离开欧盟对这个国家更好。这样一个以开放和包容著称的国家渐渐远离了这个价值观，对此我感到很难过。我担心大欧洲也会走上这条路。

我相信脱欧阵营的宣传欺骗了很多。在结果宣布后，谷歌搜索数据显示“欧盟是什么”的搜索直线上升，这也证实了我的想法。而“如果我们离开欧盟会发生什么”的搜索上升了3倍。脱欧阵营对之前做出的很多承诺开始反悔了。奈杰尔·法拉吉他的关于国家健康系统的评论是错误的，而鲍里斯·约翰逊以及迈克尔·戈夫开始公开争论，戴维·卡梅伦则宣布辞职。到处一片混乱，全球股指下跌，英镑汇率跌幅达到了历史最高，而英国股票市场则下跌到2009年以来的最低水平。伦敦的房产价格下降，英国的进出航班次数减少，英国银行预计经济增长放缓，而经济学家们纷纷预测离开单一市场后英国会面临衰退。

苏格兰和北爱尔兰也强烈暗示它们在考虑独立。英国政府预计脱欧谈判中的律师和法律费用将达到5亿英镑，而《泰晤士报》则称“之后10年的费用将达到50亿英镑”。数十亿元的公司的市值一夜蒸发，美国商业领袖们写信告诉我，他们不得不取消在英国建立办公室的计划，改为去欧洲其他地方。而英国本地的商业领袖们则承认他们有可能被迫把总部迁走。维珍也受到了很大影响，营业收入全面降低，而运营费用则大幅增高。最明显的是，维珍金融的股价下跌了45%，而维珍航空从预计盈利变为预计亏损。我认为投票的民众并没有得到足够的信息了解他们到底投票支持了什么。他们匆匆进入了脱欧程序，还没来得及考虑细节，无论是法律上的、道德上的，或是政治上的，这简直是太疯狂了。这就像一个人在离家出走之后才开始考虑离婚的细节。

6月27日，我从内克岛飞回英国参加维珍传媒商业VOOM大赛，这是英国和爱尔兰最大的商业计划比赛。第二天早上我参加

了《早安英国》的节目录制，本来是准备讨论大赛如何利用100万英镑的奖金支持英国的最佳创业计划的，但所有的人都问我关于脱欧的问题。我告诉节目主持人皮尔斯·摩根（Piers Morgan），按我的估计，维珍集团一夜之间损失了1/3的市值。

我说：“你看看银行类股票，有些甚至下跌了50%。况且英镑汇率已经跌到近30年来的最低点。”

现在看来，其实当时公开这些细节并不是太精明的做法，但我相信维珍集团能够在各种恶劣的市场环境中生存并繁荣。但这不仅仅是关于我一个人的公司，这是关于脱欧对英国和整个欧洲造成的大灾难。在VOOM大赛结束后，我开始了一系列的紧急会议。我觉得维珍应该出面呼吁英国政府采取行动，以免错失拯救国家经济的时机。

我们安排好去见内政大臣特雷莎·梅（Theresa May）。但没想到我们离开ITV（独立电视台）后，路上堵得一塌糊涂。我内心焦躁不安：“现在是最后的机会了！”我一边想着一边跳出车门。我穿着那双红色的安德玛跑鞋，飞一般地跑过兰贝斯大桥，让周围一些围观者惊讶不已。我们赶到市政厅的时候时间刚刚好，进入内政大臣那宽敞而简洁的办公室时，我们还满头大汗、气喘吁吁。我整理了一下思路，说我今天来不仅仅是出于我自己50年的商业经验，也是代表了很多国际商业人士。

“不仅仅对维珍，这对很多国际企业来说都将是一个痛苦的历程。对大型的企业影响应该不大，因为他们的收入是美元，而且他们的股价会渐渐回升。但受到最大伤害的是中小企业。这会

导致社会的就业机会减少，工资水平降低，那些投票支持脱欧的人将会受到最大的影响。”因为英镑的下跌，一夜之间所有人的财富都缩水了。我还分享了维珍收到的一些法律建议：“一名顶尖的王室法律顾问告诉我们，50号法令只能通过议会法案生效，所以我把我们收到的法律建议也发给了首相和司法部部长。如果您成为首相的话，希望您能考虑此事。”

内政大臣听完我的讲话后点了点头，但一言不发。正如在整个竞选过程中一样，她从不轻易亮牌。很明显，她不想对任何一方评论，因为很多人预计当天早些时候会宣布她成为下任首相候选人。好的领袖必须学会倾听，很明显她正在倾听，不过她并没有透露到底是支持还是反对。

“你认为政府应该怎么做才能让商界人士放心？”她问。

“取消脱欧！”我想喊出来这句话，但相反，我说关键是她应该进行谈判，至少让单一市场对英国企业完全开放。接着我祝福她在首相选举中取胜。

接着我到唐宁街十一号去见财政大臣乔治·奥斯本（George Osborne）。我们在豪华的办公室坐下后，我不仅感慨生活的奇妙。仅仅几天前，奥斯本先生还是最有可能在戴维·卡梅伦辞职后接任首相一职的人，但现在看来他马上就要失业了（不过，他很快成了《标准晚报》的编辑）。

“我想大概政治家们都已经习惯了大风大浪了。”我说。

“即使习惯了，还是很艰难。”他承认。

我无功而返，明白现在英国政府没人知道接下来该怎么办。他们根本没想过脱欧会真的发生。

我来到牛津郡霍莉和山姆的家，与孙子们度过了愉快的几个小时。但我一直想着脱欧的事。

霍莉对我说：“受到伤害的将会是我的孩子们这一代人。上周他们还有在28个国家居住和工作的权利，而现在只剩下一个了。”

第二天早上，我和其他英国商业领袖们一起参加了“快车道100”活动。大家情绪都很低落，因为他们的公司已经受到了影响。我三点钟偷偷溜出来给戴维·卡梅伦打电话：

“我们咨询过了顶尖的宪法律师，他们明确表示公投的结果只是起参考作用，而非法律强制执行。在英国宪法的规定下，首相必须通过议会下院的同意才能让50号法案生效。”

卡梅伦说之前没有人告诉过他，并且让我将搜集到的这些信息送给司法大臣。

我很奇怪政府的律师居然没弄清法律的具体规定。

那天晚上我和一群年轻人吃饭时讨论到脱欧。投票结果显示英国的年轻一代强烈支持留在欧盟：**18~24岁**年龄段的选民中**73%**投票支持留欧。但是这个结果却不敌老龄段的选民，他们占据了选民数量中的大部分比例。

一个年轻女孩说：“我真想哭。这些人已经60多岁了，他们行将就木，却把我们这一代的机会和生活都毁了。大家在讨论是否应该允许年满16岁的人投票。他们应该有选举权——那些60岁以上的人才不应该有选举权！”她说话的时候看到了我，这才突然意识到我也已经满了60岁了。

我说：“没关系，我也赞成16岁以上就应该拥有选举权。他们应该和60岁以上的人一样拥有选举权，当然60岁以上的人可能对真实的人生了解得更多一点。”

这个话题在家庭中也引起了巨大的分歧，很多孩子们认为父母的决定让他们失望了。和很多人一样，我也遇到反对的人，比如一直和我相处愉快的岳父。在进行了几次激烈的争论后，我们决定不再提起这个话题。我估计这种情况并非个例。

无论发生了什么，我们决定继续前进，我总能把精力集中在工作和陪家人那些生命中重要的事情上。我们在莫斯基托岛上举行的董事会上讨论了很多话题，包括为维珍澳大利亚航空和维珍银河注资、改变我们的皇室投资组合等。接着，维珍美国航空连续第九年获得康泰纳仕最佳国内航空公司称号，尤塞恩·博尔特（Usain Bolt）在奥运会之前登上了维珍传媒的广告。我们还为一个看好的一家提供智能门铃的“铃声”公司投资。

在内克岛，我把家里沉积了数年的杂物都清理干净了，我想重新整理自己的生活，并用它作为新的开始。我整理物品的理念是“如有纠结，统统扔掉”，但琼喜欢把什么都留着，所以每次大扫除时都会有一场大战（幸好这次她不在家）！这是个很好的方

法，我现在感觉更有条理了。

在英国，公投后的混乱仍在继续，一些不愉快的种族歧视事件继续发生，这时候，英国需要政治家们作为领袖统领国家。

我很惊讶地发现我和特雷莎·梅的会面被媒体曝光了。“我想是因为我跑步进入威斯敏斯特的时候不够隐蔽吧！”我一边看着报纸一边说。报纸上的标题为《秘密脱欧会议》。

当鲍里斯·约翰逊和迈克尔·戈夫不择手段的策略适得其反后，梅女士成了下任首相的主要人选。同时，戴维·卡梅伦将在选举期间继续担任首相职务。我在7月11日的法恩伯勒航空展上见到了卡梅伦。

我从巴哈马群岛飞到盖特威克机场，准备宣布一些重大的新闻。我们为维珍航空机队引进了空中客车A350-1000型飞机。这笔价值44亿美元的交易标志着我们对航空公司未来的巨大投资。A350飞机比它将替代的老机型能在油耗和碳排放量上都降低30%，并且将降低一半以上起降机场带来的噪音。正如维珍航空首席执行官克雷格·柯里格所言，我们将成为天空中最年轻、最清洁、最环保的机队。

在法恩伯勒航空展上，戴维·卡梅伦在庆祝新飞机给英国带来的工作机会。

“神奇的A350飞机有一部分是在英国制造的，包括罗尔斯·罗伊斯的引擎以及其他公司制造的配件。这是对英国，也是对世界领先的英国航空业的一次投资。”

接着我们在看台上观看红箭飞行表演队的出色表演。有人拍到我正把手放在他的胳膊上，靠过去和他说话的照片。我对他说的第一句话是：“浑蛋。”他同意我的说法，告诉我他还将在任两个月，并会一如既往地繁忙。

我们分开后，不到10分钟新闻里就说特雷莎·梅最主要的竞争对手安德烈亚·利德索姆（Andrea Leadsom）退出了竞选。卡梅伦做出了正确也是唯一的选择——卸任让特雷莎·梅担任首相。事情发展得太快，脱欧让他失去了工作和名誉，并且让大部分的公司和整个国家都损失严重。但在我心目中，卡梅伦还是个不错的人，他为国家做出了很多贡献，脱欧除外。

关于脱欧的辩论还在继续，回看我不应该在公投后马上发表我的观点，而应该等上两年再看。但看到深爱的公司受到伤害、看到数百万人被影响，我很难过。我继续阅读专家、历史学家和政治家们的观点以了解更多。但对脱欧最好的总结来自格鲁乔·马克斯（Groucho Marx）：“政治就是一门寻找问题的艺术，在到处都发现了问题之后，错误地诊断并开出错误的处方。”

2016年我又一次打破了自己不参与政治的原则，但我不后悔。如果我什么都不说，比我说得太多更让我后悔。脱欧支持者或者特朗普的粉丝可能会因为我的言论而反对维珍。不过我们不怕冒这个险。后悔没做什么事比后悔做了什么事更令人难过，至少我现在能问心无愧地入眠。我们都得为自己的价值观抗争，保护对自己重要的事情，并且享受生活带给我们的愉悦。我准备继续这样坚持。

“火车门”

对我而言，8月意味着家庭假期，我们所有的朋友亲人都会聚到内克岛上庆祝山姆的生日；对于媒体而言，8月永远意味着一件事情：愚蠢季。2016年8月更是如此，特别是当反对党领导人杰里米·科尔比恩（Jeremy Corbyn）在决定搭乘维珍东岸列车时。

当科尔比恩登上早上11点从伦敦国王车站前往纽卡斯尔的列车后，走过空空的未指定座席的H车厢来到列车尾部，然后坐在地上配合一起出行的摄影师开始拍摄。

“这是每天搭火车出行的人都会遇到的问题，无论是长途旅行者还是坐火车上下班的人。今天的火车简直‘挤爆了’。”

5天之后的8月16日，这段视频被很快传到《卫报》网站上得到了大量点击。我在内克岛上用iPad看这个视频时感觉有些不对劲。

“那个词应该是‘挤爆了’，而不是‘挤暴了’。”琼说。

“不管怎样，我觉得在这里都用不上‘挤’这个词。”我说。

要核实非常简单：维珍火车记录着每辆车上有多少空位，那列火车至少有140个空位。那为什么科尔比恩不找个空位坐下呢？看来他牺牲舒适度情愿坐在地上是别有原因的。他的主要政见就是要让铁路重新国有化，他做作夸张地通过单人静坐表达了这一观点。

当这个被称为“火车门”的事件持续发酵，维珍铁路的员工一点点地检查车上所有的监控画面，并搜集员工报告。我们发现科尔比恩并没有全程坐在地上，45分钟后，他回到了H车厢并找了个空座位坐下。

2016年8月24日，维珍铁路公布了这段视频。“不得不说，科尔比恩先生在火车上找不到座位的事情是完全虚构的。”我们的发言人说，“我们希望他下次乘坐我们的火车时提前预订座位，不仅能预订座位，还能优惠票价。我们欢迎他再次乘坐维珍火车。”科尔比恩先生的确在几天后重新回到了维珍列车上，他接受了媒体和网络上的批评，而且在之后的工党竞选中数次乘坐维珍火车。

这么多的周折居然就为一个火车座位！在这些愚蠢的闹剧平息下来后，我思考着其中的正面结果：英国铁路亟须改革的问题被提到公众面前了。的确，有一些维珍火车的班次拥挤，如果没有提前订位很难找到座位。但仅限于特殊班次，比如第一班从伦敦出发的非高峰期列车，或者是遇到重大体育赛事时。在过去20年，我们一直在争取和政府就车票价格进行讨论，希望部长能坐下来和我们商议票价，特别是长途票价。西蒙·卡尔德（Simon Calder）在《独立报》上说得很有道理：“有时候需要调高价格来

控制需求，铁路系统古老的票价体系需要更新，定价规则也需要适应变化，以减少空列车驶出造成的浪费。”

毫无疑问，我们也需要投入更多的列车。我们购买了65辆新型阿兹玛列车，为科尔比恩先生乘坐的列车线路提高了28%的运力。我们还把西岸线路上21辆列车上的一节一等座车厢改成了标准车厢，每天增加了几千个座位。火车越来越热门更说明铁路私有化的成功。在国家运营铁路时，因为服务差、列车旧、不准时造成铁路交通日渐衰退。但现在，我们进入铁路系统之后，火车乘客人数翻了3倍。私有化给铁路产业带来了更好的产品、更好的服务及更高的标准。英国铁路目前肯定是欧洲铁路中最安全的，说不定还是世界上最安全的。火车比以前更清洁、更频繁，而且因需求变大，其运力和服务水平也更高了。

“火车门”事件发展过程中，我也在为即将来临的维珍奋斗挑战加紧训练。在山姆从马特洪峰上被救下来两年后，我们准备迎接一次新的挑战。这次我将和霍莉、山姆、我的侄子诺亚以及上百名挑战者一起从马特洪峰大本营出发，经过2 000千米的跋涉到达西西里的埃特纳山。我们将徒步穿过意大利北部的阿尔卑斯山脉，在意大利南部骑行，游泳到西西里并且骑山地自行车到达埃特纳山脚，最后跑半程马拉松上山后徒步到达山顶，在一个月内完成全程。

我们希望这次活动能为“大变化”组织筹得150万英镑资金，支持年轻人获取生活中必需的工具和技能，而非仅在教室里学到

的东西。这是我们全家人都支持的一个项目。从生理上来说是个艰巨挑战，所以我积极训练做准备。我在内克岛隔壁的维京戈尔达岛的陡峭山路上训练骑车，在内克岛周围水域训练游泳，并且把每天的网球训练时间增加到3个小时。8月22日我在维京戈尔达岛上跨上我的自行车时，我的身体状态达到了10年来的最佳状态——过去两个月里我减重了不少。

“今天是内克岛大火五周年纪念日。”站在岛上第一个大坡前时，山姆对我说。

“愉快的时间总是过得太快——但骑上这座山的过程可并不愉快。”

两个小时之后我们开始骑第二圈，我汗如雨下。我在紧张的训练中，没注意到周围已经暗了下来。当我戴着墨镜朝着利韦里克湾骑下坡路时完全没注意到路上的一个凸起，正对着它冲了上去。接下来，我翻过了车把手，朝水泥地面撞去。

虽然我经历过数十次濒死的体验（请见附录清单），但我第一次感觉我的一生在眼前闪过。也许是因为年纪越来越大，也许是因为我在写这本书时回顾了人生，这一次我看见从童年到现在的模糊画面一闪而过，里面不时会出现我的家人。我看见自己和妹妹一起爬树，看见我在吻琼，看见自己抱着霍莉和山姆，拥抱我的父母。很神奇的是，这么多事情发生在半秒钟内。所有的画面都亮了。人类大脑简直不可想象。虽然那个时候我唯一的感受就是我马上要死了。我脸先着地，接着自行车飞出去掉下悬崖消失了。

我躺在水泥地面上花了几秒钟时间才反应过来，自己还没死。我慢慢地测试自己的四肢能否移动，“还好，你没有瘫痪。”我大大松了口气。但当我试着移动左手时，我的肩膀感到剧烈的刺痛。接着我用手摸了摸脸，感觉到了热的血液：我低头看到自己手上都是红色。原来我的肩膀和脸颊都受到了最大的冲击——头盔救了我的命。

第一个赶到现场的人是海伦，她刚刚休假回来正好奇到底谁躺在地上。还好，我不仅活着且幽默感还在。

“别担心，我还活着，”我一边笑一边皱眉，“你还没有失业！”

我被担架抬回了内克岛，我的自行车在悬崖底部被发现时已完全损毁。我看着自行车的残骸，想着自己差点儿和它同病相怜。我被包扎上了：脸颊受伤严重，我的膝盖、手肘、肩膀和身体都有很深的伤口。第二天我飞去迈阿密的医院接受透视检查时发现自己的脸颊骨折了，膝盖和肩膀韧带拉伤。我作为病人表现良好，从不叫苦连天，但当我回到内克岛时发现有一件事情特别恼人。

“我不敢相信只能用吸管喝茶了！”我抱怨说。

当我坐在那儿试着喝茶时，一位客人6岁大的孩子跑过来，一脸惊吓地对我说：“你看上去像象人！”

“谢谢，”我笑着说，“这正是我需要的。”

之后几天，我从邮箱和社交媒体上收到无数评论，鼓励我保持积极的心态。其中有来自大卫·泰特（David Tait）（他曾经负责维珍航空美国的业务）的留言：“我看到报道说你的一生在眼前闪过，那你一定在空中飞了很长一段时间。”我的妹妹琳迪送来了祝福：“可怜的理查德！我想起小时候我们去吉尔福德看牙医，妈妈从不让我们补牙时用止疼药。”

“居然有止疼药可以用？”我回复说，“妈妈从来都说不能用止疼药。这简直是折磨！”

我的濒死体验是否让我开始考虑身后事？有一点儿。周围的亲人和朋友一个个离去后，我也开始想自己死后的安排。这次事故也让我开始思考我的“遗愿”，这是一个我不愿意使用的词。每当有人介绍我说是“一个传奇”的时候，我心里都在想：“如果我是传奇，那么我已经死掉了！”最后，我意识到其实遗愿仅仅是对自己的家人和朋友来说很重要。当我死去的时候，我只希望我爱过也被爱过，为世界做出过贡献，并且让一些地方发生了改变。

我还注意到自己比年轻时健忘，特别是短期记忆下降了。最近一次我在拉斯维加斯演讲，我问主持人：“美国最大的运动盛会是什么？”他告诉我是超级碗。观众一定以为我在开玩笑，但我真的忘了。那天晚上睡觉前，我拼命想也想不起这个名字。最后，我不得不打开iPad在谷歌上搜索“美国最大的运动盛会”。我的诵读困难症本来就让我对名字和名字的记忆有困难，现在情况更严重了。我测试了自己是否有失智现象，还好结果是没有，但我有时候说着说着话就忘了自己想说什么。

可能我想的事情太多了，也可能因为我已经67岁了，这都是正常现象。我母亲已经90多岁了，但仍然身心健康、思维活跃，我希望也能像她那样。如果我们过多地考虑在悬崖边上行走的事，总有一天我们会掉下去的，这种想法会让人发疯。只有少去想它，才不会有问题。这些生命的现象也让我更加努力地过好每一天、珍惜每一分钟，努力做出改变。即使我提前离开，我也能自豪地说，我做的是我热爱的事情。山姆找到了亨特·汤普森（Hunter S. Thompson）的名言，很能说明这点：“生命的目的不在于保护好你的身躯一直到坟墓里，而是要尽情使用，最后自豪地宣布‘啊，我活得真精彩’！”

几天后的9月1日，我来到了阿尔卑斯山，进行奋斗挑战前的最后一次身体检查。医生建议能让我恢复的最好方法就是休息，但我可不愿意。

“如果我参加挑战，会对身体造成永久性伤害吗？”

“不会。”

“太好了，那我就参加。”

当我和队友们从马特洪峰山脚下开始徒步时，我的身体适应得很好。天气很不错，阿尔卑斯山峰的景色迷人，当经过一个结冰的湖泊时，我决定用冰浴来检验一下自己的恢复程度：我和山姆飞快地跳进了湖水。下山的路程对我的膝盖来说压力有点儿大，但肺部却更轻松了。我的速度很慢，每天大约花13个小时在

路上，每次都是最后一个到达营地。但每天在帐篷迎接我的都是所有奋斗者的掌声。这是我人生中第一次因为最后一名而收获掌声——作为年龄最大的人的优势。

徒步的最后一段是进入意大利北部，我决定早上提前一个小时出发，以免拖大家的后腿。我的腿恢复得很好，所以我走得挺快。快到终点时我想：“我昨天是最后一名，今天会是第一名！”不久后我发现山姆就在我身后不远处，于是转弯后我发力往前冲。山姆追上了我，不过我们最后一起优雅地跨过了终点线（这个小孩教养真好！）。那天晚上所有的人都聚在一起，聊这次旅程中的欢笑、泪水和感动的各种故事。琼站在一旁听完之后说：“小小的步伐组成了奋斗的历程。”我认为这可以成为奋斗挑战的口号。

5天的徒步，我们前进了76千米，爬升了6千米，下一步是骑车。在上次的自行车事故后，我心中还是有些恐惧，但克服恐惧最好的方法就是继续骑车。我们开始朝南部的西西里进发，当我带着伤后虚弱的身体开始挑战时，我已经知道意大利之旅并非喝着拿铁，看看美丽风景而已。但我没想到这是我人生经历的最严酷的身体考验。每一段行程都比上一段更艰苦，大家在越过终点线后纷纷累倒在地，无力说话、无力微笑。我也想过放弃，但每到这时，我又想起了那些欢声笑语和路上的故事，以及大家的相互鼓励。

骑车时我的腿非常疼。我想：“我真的能做到吗？”但每天都坚持下来了。只要有正确的心态，你就能完成不可能的事情。周围队友们的士气日渐高涨，我也保持着积极的心态。在第二段

行程即将结束时，我在早上5点的瓢泼大雨中从营地出发，并给其他奋斗者留下一个赌注：“第一个人追上我后，我会捐出1 000英镑慈善款。”其他人比我晚两个小时出发，当我骑行了7个小时后，身后有8个骑手在追我。我差点儿被其中领先的骑手打败，这个人恰好是我的女婿弗雷迪。

大雨和滑坡让我们的行程异常艰苦。在几个小时时间，一名队友撞上了汽车，另外5个人（包括山姆）从车上摔下来被划伤。在一个急转弯时他们打滑了，差点儿被迎面开来的汽车撞倒。

在挑战最艰苦的一天，我在漆黑的清晨4:45就准备出发了，却惊喜地发现霍莉已经准备好和我一起出发。她感觉我马上要到临界点了，所以她和弗雷迪不顾疲劳地来帮助我。那天我们骑了差不多200公里，还不断爬山。骑行了14个小时后黑夜降临，离终点只有半个小时的路程了，但赛事主办方在三个不同的地方设置了路障拦下我们，但我们都冲过去了并像孩子一样大喊着“我们会赢！”最终我们都到达了终点。

第二天是自行车行程的最后一段，我们将朝着意大利南部的“脚尖”出发。这段行程的风景非常优美，而且也没前一天那么累人。但是，在徒步了70千米、骑行了2 000千米后，我已经完全累瘫了。还有两个小时到终点时，山姆超过了我。这时，我突然被刺激出一股力量，开始全力往前蹬。后面的路程我骑得飞快，像孩子一样边骑边喊。锻炼心理能力并非是要坚持，而是要在你感觉无法继续时释放你的储备能量。那个时候我释放出了自己的储备能量。这是我人生中经常使用的一种力量，在商业生涯中也是如此，即使在最黑暗的时刻，我们也有能力坚持前行。

骑车之后该游泳了。为了纪念世界海洋日，我邀请演员阿德里安·格林尼尔（Adrian Grenier）和我一起游泳3.3千米横跨墨西哥海峡，以求提高大众对海洋保护的关注度。我们下水的时候天气还不错，海浪也不大。但我们游得太快了，并且我戴着潜泳镜呼吸也不舒服。霍莉以为我犯了心脏病，我向她保证自己没问题，并改换仰泳姿势，但霍莉还是游到了我和阿德里安中间以确保安全。在游了好像一个世纪那么久，我们终于上岸了。

经历了一个月的极限挑战后，我们已经准备好挑战最后一天攀登埃特纳山了。这时候我们的身体状态都非常好，所以我错误地觉得登顶应该很容易，前半路是马拉松跑到半山腰，我跑过伦敦马拉松，但这段路程一直是上坡，而且还要绕过路上的巨石。几个小时后我们开始最后的徒步，互相搀扶着走过崎岖的熔岩地段。这时多亏山姆和霍莉的鼓励和帮助，我才能继续前进。

最后我们终于到达了终点。靠人力从马特洪峰来到埃特纳山：徒步、骑车、游泳、跑步和登山。山顶的风景绝妙无比，岩浆喷涌而出，周围灌木丛生，岩石缝里还有美丽的瓢虫。我们在山顶体会到了最兴奋和满足的成就感。

奋斗挑战赛后有人告诉我说，人生有三个阶段：青年、中年和“你看上去还不错”。悲哀的是，我现在越来越多地被人评论说“你看上去还不错”。但我们作为一个家庭达成的成就让我有理由保持年轻和健康。奋斗挑战还会继续。第一次比赛过程中，我得到的最好消息就是山姆和贝丽马上要为人父母了。在第二次挑战赛前，他们的第二个小孩就要出生了，又有一个布兰森即将开始人生的大冒险。我希望自己能见证他的成长。

会见奥巴马——我们自由了

牙医说：“我可以给你打一针麻药止疼，不过这样你可能到午饭时间会一直淌口水。你今天的午饭重要吗？”

“可以这么说。”

我前一天在内克岛打网球时把球拍撞到了门牙上，而且这是两个月内的第二次了。我对琼说：“我今年犯太岁。”上一次因球拍上被弄出了伤痕，我不得不换了一只新的。而这次，我的牙伤得比球拍更重。我不得不去看牙医了。因为奥巴马总统邀请我到椭圆办公室共进午餐——我可不想错过这个机会。

所以在疼痛和流口水之间，我选择了前者。一个小时后，我来到白宫西翼外面，想起了2004年我和投资人苏海尔·里兹维（Suhail Rizvi）在内克岛一起晚餐时，他说：

“我这个星期遇到了美国的第一位黑人总统，他是伊利诺伊州的参议员，而且可能是我一生中遇到的最聪明的人。”

“是吗？”我持怀疑态度，因为这些年来，我遇到好多人都错误地预测了下任美国总统。

“他曾经是《哈佛法律评论》的主席，真的是个很了不起的人。他叫贝拉克·奥巴马。”

虽然我很尊敬苏海尔，还是对他这次的预测嗤之以鼻。但是3年后，我真的被奥巴马提出的改变美国和世界的竞选方针所吸引。在奥巴马的总统任期即将结束时，我被带进了椭圆办公室。奥巴马总统热情地欢迎我，并且建议我们在那张“臭名昭著”的办公桌前合影。我寒暄着说壁炉架上的常春藤长得不错。

他说：“谢谢，肯尼迪被刺的时候它就长在这儿了，而且从那之后一直活到了现在。”

我俩坐下来吃午餐。他告诉我，他关注着我们的一系列非营利项目，比如关注气候变化、解决国际纠纷、倡导海洋保护、停止资本惩罚以及激励年轻创业者等等。他认为我们在很多观点上都是一致的。接着我们开始讨论风筝冲浪和个人冒险。

“你是怎么做到工作和休闲两不误的？”他问。

“我把这两者放在同一个重要位置上——它们都是生活的一部分。不过我可不像你这么忙，总统先生。”

“我希望卸任之后，能更好地保持工作和休闲的平衡。”

奥巴马总统说，他的国务卿约翰·克里（John Kerry）是少见的到了70岁还“吃得很多”，但仍然保持好身材的人。

我说：“好巧，国务卿先生和我，还有您的驻英国大使正计

划在英吉利海峡进行风筝冲浪呢。能多您一个人就更好了！”

我提起吉米·卡特（Jimmy Carter）和比尔·克林顿在卸任之后仍然有很高的成就：“我觉得以你的情况，你能做得更好，毕竟你是最年轻的一个，而且卸任时的民主支持度非常高。”

奥巴马总统也赞成在55岁的时候——那天刚好是他生日——他还有很多时间投入到我们共同感兴趣的项目中去。提到气候变化议题的时候，他也认为如果政府能搭建好大的政策框架，企业能在很多方面进行支持。他很自豪在任期内，太阳能的使用增加了16倍，而且变成了一种廉价能源。他笑着说，他关注气候变化还有一个私人原因：“我看上了夏威夷岛上的一块沙滩，我可不想它沉入海底。”

奥巴马认为气候变化和大规模杀伤性武器落入恐怖组织手中是对世界的两大威胁。除此之外，我们都认为这个世界比以前任何时候都好，而且在今后会越来越越好。后来，他又提到每天早上都有一大堆资料文件被呈送到他的办公桌上，被米歇尔称为他的“死亡簿”。

他还问起了维珍银河，说：“我也想哪天能飞上太空。”

“你要是能和我们一起简直太好了！”我说。我还告诉了他关于维珍天体轨道和卫星计划，他也很感兴趣。

提到家庭生活，奥巴马说他计划花更多的时间陪米歇尔和孩子们。

“我终于卸任了，但她们已经长大了，马上就要离开家了。我和米歇尔不仅失业了，同时还‘失去’了孩子。”

“你会有很多事情可以忙的，我确定。”

他激动地提到想要帮助更多的人，特别是非洲人民。我提到我们和马拉拉等人准备一起成立一个激励年轻人的组织。

他说：“年轻版的长者会？我喜欢这个想法。很期待看到以后我俩的工作能有交集。”

奥巴马也提到脱欧对英国的年轻人来说一定是件难过的事。他知道英国的年轻人总觉得老年人让他们很失望。我本来希望整个午饭都不要提唐纳德·特朗普，但我们还是聊到了他。我告诉奥巴马先生之前特朗普曾邀请我一起吃饭，花了整整两个小时描述他将如何报复那些在他破产期间没有伸出援手的人。

虽然奥巴马相信美国人民会选择希拉里·克林顿，但是他也提到了真人秀电视节目以及网络上的假新闻会改变人们的想法。

午餐结束前，我把布莱恩·史蒂文森和我们团队准备的文件交给了他，他承诺会好好看。其实我还有很多话题想和他聊，比如难民问题、商业短期主义和生物多样化等等。

当我起身告辞时，看到了他桌上的红色按钮。奥巴马也发现了我的目光。

“以前这是紧急情况下使用的，现在我按这个按钮可以帮客

人们准备茶水。”

“是我的话估计会一直不停地按，我一天要喝20多杯茶。”我说。

当我们离开椭圆办公室的时候，我小心地避免撞上那超过一英尺厚的防弹玻璃。

他说：“希望今天晚上在我的生日派对上能见到你，我们邀请了史蒂夫·旺德（Stevie Wonder）进行1个小时的表演，不过很有可能会超过两个小时。”

我估计所有的女士都会盛装出席，所以我穿了西服（没打领带），接着我看到奥巴马穿着牛仔裤。这是我人生中第一次觉得自己穿得太正式了，而且还是在白宫！派对进行到史蒂夫为奥巴马演唱生日快乐歌的时候，我惊恐地发现米歇尔·奥巴马

（Michelle Obama）拉着我进了舞池。我很快又缩回到了人群中，不过我准备以后骄傲地告诉我的孙子们，我曾经和第一夫人共舞。第二天早上我一回到内克岛，我的女儿就对我说：“欢迎回家。不好意思，爸爸，你可以帮忙给阿蒂和埃塔换尿布吗？”我真正回到了现实生活——我的骄傲已经烟消云散。

我对奥巴马有了更深刻的理解，我相信他在任期内为缓解比1929年更严重的经济危机做出了不可忽视的贡献。而奥巴马的健康保险计划则是一个伟大的成就，特别是考虑到实施过程中遭到的来自参议院的反对。在气候变化、司法改革、同性婚姻合法化、保护自然资源等方面，他也带领着美国做出了很大的进步。

他也重新开启了和古巴以及伊朗的对话。对叙利亚和伊斯兰国的问题上他是否能处理得更好一点儿呢？谁能知道？他是一个自然、坦诚的人，他不会因为自己的智慧超群就俯视他人。我知道有些读者可能不同意我的看法，但我认为奥巴马是美国历史上伟大的总统之一。

那天的晚餐并非是我唯一一次进入奥巴马的白宫。几个月后，我告诉琼准备好礼服、梳妆打扮好，因为晚上会有特别的安排。她开始缠着我告诉她到底是什么事，最后出发之前，她终于撬开了我的嘴巴：我们去参加白宫的圣诞派对。

能再次被邀请进入白宫真是荣幸无比。奥巴马夫妇发表了感人的讲话，之后，我和琼有幸能和奥巴马、米歇尔一起避开派对的人群，安静地喝一杯、聊一聊。

自打我们上次见面以来，特朗普已经被选举为总统，世界也已发生了变化。

“我们见面时，你说特朗普入主白宫的概率很低。”我提醒过奥巴马。

他笑了笑，说他现在正准备尽全力做好交接工作。卸任后，他会相信新政府的能力。我邀请他们来英属维京群岛，他俩愉快地接受了。离开时，琼和我一边回忆着白宫圣诞，一边期待着和他们再次见面。

“我们自由了！”

我们在莫斯基托岛上迎接他们时，米歇尔·奥巴马的第一句话，充满了喜悦。上次见到奥巴马夫妇后，特朗普已经就任。他们接受了我的邀请来到这里，远离疯狂的华盛顿。

我从来就不是内向的人，而奥巴马夫妇更是急切地想回到轻松的氛围。当一名员工问，应该如何称呼前第一夫人时，她愉快地说：“叫我米歇尔！”

“真高兴8年之后，我可以重新叫回我的名字了！”她笑着说。

除了放松之外，奥巴马夫妇也很喜欢运动。奥巴马之前告诉过我，当他刚刚成为总统的时候，在夏威夷进行了一次危险的冲浪。上岸后，他的安保负责人告诉他：“这是从现在开始的4年内，你最后一次冲浪。”在总统任期内，他根本没有机会冲浪。现在，他迫不及待。

在内克岛，我们有绝佳的环境和专业的队伍，可以帮助客人学习冲浪，所以我向奥巴马提出了挑战。我一直想学习水翼板冲浪，所以到底是我先学会水翼板冲浪还是奥巴马先学会风筝冲浪呢？我们决定在假期的最后一天比试一下谁能在冲浪板上保持最长时间。之后两天，奥巴马在内克岛海滩上学习风筝冲浪的基础，就好像回到了孩提时代一样。他进入水中，站起来感受对风筝的控制。最后他站上了冲浪板。

在旁边的水域，我开始学习水翼板冲浪。虽然我会风筝冲浪，但这是一个完全不同的运动。你冲向水里，再以最大的速度冲下来，而且为了安全，必须要戴头盔和护具。我慢慢地掌握了技巧。奥巴马和我都掉下水很多次，直到最后比赛日，我们还不分伯仲。我在水翼板上冲到水里50米距离、离水面3米高。我对自己的成绩已经很满意了，但是发现奥巴马已经在风筝冲浪板上冲出去了100米。我必须俯首称臣庆祝他的胜利。在风筝冲浪结束后，他光着上身站在船尾意气风发，身上肌肉凸出、两眼炯炯有神。我们决定他们下次到访的时候，我们去阿内加达岛长途冲浪，我决定要赢回来。

我们还比赛了网球双打、台球斯诺克，还去戈尔达岛上打了高尔夫球。我迅速意识到奥巴马是一个天生的运动员，估计下次他来的时候会让我们在网球场上一败涂地。不过还好我在围棋上赢了他。我们没运动的时候，奥巴马夫妇享受了莫斯基托岛和内克岛的美景。我们还带他们去阿内加达岛上欣赏了惊人的马蹄礁（这是世界排名第三大的礁石群），在奶牛码头吃了午饭，这个平时安静的酒吧突然出现了300多名顾客。他们都很敬仰奥巴马夫妇，而他俩也热情地和大家交流。

奥巴马和我讲了他与纳尔逊·曼德拉、图图大主教，以及英国女王的交流。他讲了他们的见面，他发现这些人在现实生活中更加令人景仰。我问他对未来是否有希望，他说米歇尔是个有点儿悲观的人，而他是乐观主义者。当美国的新闻铺天盖地地报道特朗普正在摧毁奥巴马辛苦建立的一切时，他的态度则是放下一切好好放松，充满电了再开始新的工作。我很激动地了解到奥巴马

基金会也想知道更多关于我们如何对抗环境变化、保护海洋生物以及通过创业计划帮助年轻人创业的。我们的价值观非常接近，以后肯定会有机会合作的。

我们一起度过了愉快的10天，而且成了好朋友。最后一天晚上，他们决定为莫斯基托岛和内克岛上的员工们举办一次派对。他俩加入我和霍莉，开始在吧台上跳舞，让每个人都感觉像在家一样轻松。有两名当地的女员工有点儿安静地坐在角落里，奥巴马夫妇走上去邀请他们一起加入跳舞的人群。他们真切地关心每个人，米歇尔离开时说，这是她第一次在假期结束时热泪盈眶。

“我们能不能把这些美好的回忆打包带走，下次继续？”她问。

我们走到码头上，当他们的船离开时，所有的员工和我一起跳进水里向他们挥手再见。他们是最真诚、高贵和出色的人，我期待他们下一次的伟大成就，并且将一直支持他们。

原来冒险和创业从我的祖辈就已经开始了

“理查德，你想了解你的祖先吗？”

我的邮箱每天收到的问题中，这是比较特别的一个。我了解我在世亲人们的事，但关于我曾祖父之前的祖辈们，我就不怎么知道了。所以我立即就回复了克里斯汀·蔡（Christine Choi）：“当然，我需要怎么做？”她安排我上了美国电视节目《寻根》，我向他们的研究团队提供了我的唾液样本，他们便开始研究我的祖先。

几个月后，我与历史学家、记者小路易斯·盖茨（Louis Gates）一起寻找我家族的起源。这次真是大开眼界，我父亲家族的书面文件可以一直追溯到1700年前的印度马德拉斯（现在叫金奈）。1793年，我的曾曾曾祖父，约翰·爱德华·布兰森（John Edward Branson）从英国乘船出发去印度。在6个月艰难的旅程中，他乘坐的船行驶过好望角、穿过印度洋，最后到达印度东南部，那里是飞速发展的大不列颠帝国的海外贸易中心之一。后来他的父亲，我的第四代祖父哈里·维尔金斯·布兰森（Harry Wilkins Branson）也去印度和他会合，到1808年，我的祖上有三代人都生活在马德拉斯了。

“你觉得他们为什么去印度？”亨利问。

“我希望是因为他们热爱冒险，也可能是为了寻找更好的生活。”

我的判断可能是正确的。文件表明，他们是为了淘金去的，而且10年后都成了成功的生意人——我的第三代祖父约翰开了一家商店，而第四代曾祖父哈里则成了一位拍卖师。

“原来我并不是家里第一位创业者了？”我问。

能找到我对冒险的热爱，对发掘新事物和创业的热情来源于祖辈，真是一件神奇的事情。更令人兴奋的是马德拉斯的文件揭露了一个家族的秘密。很奇怪的是，我的曾曾祖母伊莱扎·雷迪（Eliza Reddy）的受洗记录上没写她的母亲是谁。我的基因分析揭示了其中的原因，因为我的曾曾曾祖母是印度人。

“所以我有印度血统咯？”我笑着问。事实的确如此。

我告诉亨利：“真希望我父亲能看到这些记录，他一定会被迷住的。”

作为一名认真的历史专业学生，我的母亲对她家族历史中最惊人的一个事实激动不已：我和查理曼大帝有血缘关系——这位欧洲之父是我的第40代曾祖父。原来我的母系家族也有冒险的传统。研究我母亲的家族线时，我发现一些奇怪的事情：我母亲的曾祖父母亨利（Henry）和范妮·弗林（Fanny Flindt）从英国人口普查记录中消失了。1861年后，他们在英国完全失去了踪迹，数

年后又在澳大利亚出现了。

“怪不得我一直喜欢澳大利亚——原来是血缘决定的。”

亨利说：“但是他们的生活却不太顺利，理查德。到达澳大利亚后不久他们就被迫申请破产。1867年，母亲的曾祖父母亨利和范妮都因为痢疾去世，留下四个孩子——包括你的曾外祖父悉尼·弗林（Sydney Flindt）。”

“啊，真是不幸。”

“幸好，你的曾外祖父的兄弟，朱利叶斯·伊曼纽尔（Julius Emanuel Flindt）将孩子们接回了英国，并将他们培养成自己的继承人。”

曾外祖父的兄弟的无私精神让我深受感动。幸好有他的慷慨和善良，我的祖辈们才能重新站稳脚跟，找到幸福。我希望以后我的曾孙辈们在研究族谱时会指着我的名字说：理查德·布兰森是个很酷的祖辈，他为世界带来了改变。我现在要更加努力实现这一点。

我本是个喜欢展望未来的人，但这次电视节目帮助我回溯过去倒正好是个不错的时机。当我和阿拉斯加航空谈判维珍美国航空的出售事宜时，琼给了我一个很有帮助的建议：“好了，理查德，这并不是关系到生死的事情。”她是对的。虽然这是件重要的事会影响到很多人，但生活还会继续。

2016年4月我飞去纽约，参加太阳狗影业的纪录片《不要往下看》的首映式，这是关于我出生入死横跨大西洋和太平洋的热气球冒险的纪录片。但就在这天，我深深地觉得我的人生已经很长了。拍摄这部纪录片的想法源于一次我遇到格雷格·罗斯，我对他说：“你肯定还记得当时的所有细节吧？”

“其实，我很多都记不起来了，”他回答说，“那是很久很久以前的事了，理查德。”

事实上我和佩·林德斯坦德（Per Lindstrand）的热气球冒险的确已经过去很多年了，现在的年轻一代已经不太知道了。想到这里我建议说：“我们想办法把这些故事再讲出来吧。”

山姆从储藏室找到了很多以前没有公开过的影像，我开始列出纪录片需要的内容。2013年4月19日我把这些笔记发给山姆和他在太阳狗影业的合作伙伴强尼·韦伯（Johnny Webb）。三年后的同一天，我站在翠贝卡电影节的红毯前，准备和纪录片的导演丹尼尔·戈登（Daniel Gordon）一起观看首映。

在首映式之前，我在苏活区与当年的副驾驶佩一起晚餐：这是我们18年来第一次见面。我和佩是完全不同的两种人，但他有一种特别的幽默感，内心就是一位伟大的热气球飞行家。我们很容易就聊起了旧日的美好时光。

“你看上去并不怎么老。”他很善良地说。

“你看上去可老了很多！”我开玩笑。

实话实说，我从来没有想过自己会变老。我知道每个人都会变老，但从来没觉得这件事情会发生在自己身上。看着纪录片里年轻的自己，我不得不承认这点。我走镜子面前，抚摸着自己的皱纹，意识到我越来越像我父亲了。电影里的那个年轻人去哪儿了？这些皱纹从哪来的？但我仍然感觉身体状态和30岁出头时差不多，而且我相信还能再保持几年。现在我网球单打、风筝冲浪、滑雪、骑自行车等任何运动都参加。但是，当我满70岁后，我知道自己会慢下来，可能打网球时只能双打了，风筝冲浪时也只能背着两个姑娘，而背不动三个了。

另外一个让我觉得“寻根”的时机特别好的原因是最近几年布兰森家新一代的出生。

人类最神奇、最紧密的关系就是父母和孩子。1979年，我和琼悲伤地失去了我们早产的女儿克莱尔·莎拉（Clare Sarah），她只活了4天。我们悲痛欲绝，而且到现在我都没忘记那种感觉，但这让我和琼的关系更加紧密。我们非常幸运地拥有山姆和霍莉这两个可爱的孩子，而且自从他们结婚后，我暗示他们很长时间——我想要孙子了。

霍莉和弗雷迪结婚后有很长一段时间霍莉都没能成功怀孕，她承认有时怀疑自己能否做妈妈。在2014年霍莉和弗雷迪告诉我们，霍莉怀了双胞胎后，我们欣喜若狂。

在大家拥抱欢笑后，琼对我说：“太好了，这样我们一人一

个就不会抢了。”

“我要女孩！”我回答说。

不久之后，贝丽和山姆也告诉我们，他们的小孩也即将出生。贝丽和霍莉怀孕期间互相支持，我们在她俩旁边也感觉到无比幸福。

直到2014年12月，一切都很顺利，霍莉的预产期还有两个月。我去英国探望她后，在回机场的路上，也许是父亲的直觉吧，我总觉得有点儿不放心。回到内克岛后，那天早上1:00我坐在床上满头大汗，心里仍然有不好的预感。于是我拿起iPad给霍莉写信：“亲爱的霍莉，最重要的是你的健康。如果这次出什么问题，你以后还会有别的孩子。所以如果出了什么问题，你必须优先考虑你自己。不要冒任何险。”第二天她去医院检查，发现她的血压非常高，医生诊断她患了先兆子痫，是一种导致孕妇死亡的疾病。

霍莉马上住进了医院，我和琼也马上赶去英国。当我们在2014年12月20日赶到时，医生刚刚通过剖宫产把两个健康的孩子带到世界上。我们成了自豪的祖父母，哥哥叫阿蒂，妹妹叫埃塔。

我们突然意识到他们的生日就是霍莉和弗雷迪的结婚纪念日，也是我和琼的结婚纪念日。太巧了。霍莉也很快恢复了健康。这真是好事成双。所有人和孩子们一起回到了霍莉家里，大家愉快地开始了由换尿布、打盹组成的新作息时间表。琼说：“简

直难以表达我有多高兴，就像重新恋爱了一样。”

双胞胎出生后，大家又准备着迎接山姆和贝丽的小孩。距预产期还有几星期，我好像这方面第六感比较强，琼和我周末一起去英国探望他俩。我们第二天到的时候得知贝丽已被送进医院，家人都在医院等候，我和琼负责照顾双胞胎，我们到诺丁山的一家婴儿商品店给新生儿买礼物，结果记者拍到后发新闻说我和琼宠爱孙子，其实他们不知道我们宠爱的是另一个。

伊娃-蒂亚在2月19日下午4:39出生。她那可爱的小脸虽然一开始看上去一点儿都不像她的父母，可我们还是一眼就爱上了她。

“你当了三次祖父了！”琼对我说。

“哦不，”我纠正他说，“我是当了三次大男人！”

伊娃-蒂亚的名字源于我的母亲，以及马略卡岛上山姆和霍利度假的地方。我们带着孙子们回到蒂亚开始准备在山里休息几天。霍莉也曾想过用蒂亚这个名字，伊娃-蒂亚出生后，我告诉霍莉和山姆：“孩子们的名字取得都很适合他们！”

在期盼了好几年后，我们几个星期内得到了三个孙辈。2017年，我再一次当了祖父。山姆和贝丽的第二个孩子出生时，我正在内克岛上风筝冲浪。我知道贝丽已经在准备生产，但是我想应该有时间冲一次浪。与其在房间里焦急地等待，不如放松一下心情。半路上一艘小船追上我让我马上回家。我爬上沙滩给山姆打电话，因为家人们都喜欢惊喜，所以我们一直没有事先检查小孩

的性别。我屏住呼吸，山姆故意停顿了一会儿才告诉我是个儿子。当他告诉我小孩的名字是布鲁伊·雷夫·理查德·布兰森（Bluey Rafe Richard Branson）的时候，我高兴得哭了。

我觉得孙辈们会改变我对世界的看法，让我想更好地保护这个世界。但其实这个想法在我在20世纪60年代还是个小小伙子的时候就有了。最开始抗议越南战争，后来呼吁公民权益以及环境保护。那是个嬉皮士的年代，嬉皮士说的很多事情都有道理，但没有资金来支持。现在我们还要继续，而且我有了孙辈，更要加强这个观点，并且代代相传。虽然这么说，但我不会强制他们和我一样思考，我知道他们会教会我很多东西，就像他们的父母和我的父母一样。

虽然我小时候和父母的关系也很好，但直到年龄大一些了，我们才有机会长时间相处。父亲是个工作非常辛苦的律师，我们只有周末才能见到他。妈妈总在创业，同时还要照顾我的两个妹妹。当我进入寄宿学校后，我们见面的时间更少了，还好我们后来弥补上了。

琼和我有了孩子之后，决定尽量多地陪伴他们，所以我总是在家工作。最开始是在我们家的船屋，后来搬到了荷兰公园。但我因为工作原因经常不在家。现在有了孙子们，我和琼巴不得每一秒都陪在他们身边。每当他们来岛上的时候，我都会取消其他所有安排，把时间都用来陪他们玩耍（说错了，是照顾孩子）。

有一次霍莉和弗雷迪带着孩子们来到内克岛的红码头上，我抱起了埃塔，琼抱起了阿蒂。

“我呢？谁来拥抱我？”霍莉问。

那天我在给孩子换尿布的时候，发现琼用奇怪的眼神看着我。

“什么事？”我问。

“你知道吗，我觉得你终于长大了——如果你会长大的话。”

出生66年之后，我终于表现得像一个成年人了——有点儿像。我有时候还是会朝着埃塔努嘴。琼认为埃塔很像霍莉，不仅仅是外表，还有她安静、聪明的个性。我相信这4个孩子都会幸福地长大，和他们的父母很亲近，而且也相信我的孩子们也会成为很好的父母。我们希望能为他们好，所以总是在相互的交流中保持诚恳，告诉他们所有的信息，并且让他们自己做选择、自己犯错误。我们家庭的纽带就是毫无保留的爱和坦诚。很幸运我和琼能在一起生活这么长时间，带给孩子们很强的安全感，我希望这种状态能一直持续。

布鲁伊出生的那天晚上，我给山姆和霍莉写了封信：“有了孩子最好的一点就是我们的关系更加紧密了，每天都会有很多奇迹发生。”我想起20年前我给他们写的一封告别信，那时我正准备出发去热气球冒险，当时不太确定能否活着回来。我深感能活下来并且与我爱的人们分享这么多美好回忆实在难得。能听到他们更多的笑声、建立更紧密的团队、冒更多的险、分享更多的爱、在商业中继续寻找我的处女地——继续充满爱的人生。

后记

当我在进行这本书的最后编辑时，琼把我、霍莉和山姆带到莫斯基托岛的边上：“理查德，我这儿有一个你最后一次热气球旅行前给我的信。”看着她手里陈旧的信封，我的思绪回到了1998年马拉喀什喜来登酒店，这封信就是在那儿写的。信封上写着：“只有.....的时候才能打开。”——我当时是为了万一不能生还准备的。现在，20年过去了，琼让我打开信封。里面有两封信，一封是给琼的，一封是给霍莉和山姆的。

亲爱的琼：

这么做实在是有点儿傻，特别还是圣诞节。但我有什么办法呢……

在我的遗嘱里，我给你留了一封更加私人的信。这里我想再说一些其他的事。

维珍现在有一个特别出色的管理团队，我希望即使我不在，他们也能将维珍发展成英国伟大的集团公司。只要让他们有目标、有动力，他们就会特别忠诚。我建议你每三个月和他们见面一次，保持沟通。

将我们的投资集中在航空公司并非最好的选择，所以在

合适的时机，你可以考虑卖掉一部分股份。铁路就比较难说了——为了维珍为铁路带来的改变，我们有义务继续投资铁路。所以我建议你保持控股，说不定霍莉或山姆以后会对这方面业务感兴趣。

如果能让我父母涉足酒店业务那最好了。让他们去巡游吧，去南非之类的地方。虽然我没办法总让母亲开心，不过希望你能做到。

最后，我很高兴最后能回到内克岛再待几个小时。

如果你不介意的话，我希望被安葬在内克岛尽头，与海鸥们在一起。邀请所有的家人和朋友们来一场尽情欢愉的葬礼吧。告诉山姆那天他可以破例喝酒。在遥远的将来，我希望某一天你能来陪伴我长眠。

这样的信感觉特别不真实，但是我们总有一天要面对。虽然有可能我们会一起老去，然后在家寿终正寝——但即使那样也有一些事情需要说清楚。因为无论什么情况下，我都希望自己留下的一切井井有条。

仍然想对你说：对不起。

非常爱你的

理查德

我们一边笑着一边读完了这封信，我回想起自己有可能错过

了那么多年的精彩生活。牵着琼的手，我开始给孩子们读那封信。

亲爱的霍莉和山姆：

我经常让你们经历的事情，是大部分现代社会的父亲们都不会让小孩体验的。

以前只有在战争时期，孩子们会和父亲一边说再见，一边内心默默想着这可能是最后一面了。

我为何要这么做呢？以前，我觉得自己是在追求冒险，看看年轻的自己到底能做到什么样，测试我自己和团队的极限，同时尽情享乐，感受完全不负责任的青春。



现在我完全相信以前所有的飞行——那些我们克服的困难、积累的经验——都让我相信我们建造的气球能够顺利环球旅行，并赶在圣诞节前回到家。

在我第一次热气球冒险前，我写给你们信不会再改（在我为你们写的《失去童贞》里面能看到）。我唯一想加上的一句话是维珍是一个值得你们骄傲的公司。是维珍的团队让维珍成为一家伟大公司，这些人是更值得你们骄傲的。如果你们对公司业务感兴趣，他们会帮助你们学会在维珍工作。

在很长一段时间，你们应该好好聆听，还应该卷起袖子试着做所有的工作——同时也不要忘了享受其中的乐趣——希望有一天你们能学会成为领导者。好的领导者最重要的是要发掘人们的优点——少批评，多鼓励。

领导力是需要努力争取到的，但你们也要接受你们可能永远无法得到的事实。你们决不能把你们是我的孩子作为你们成为领导者的原因，你们必须向大家证明你们待人接物的能力、聆听的能力和属于自己的领导力。

也有可能你们对维珍完全没兴趣，那也没问题。霍莉，你可能会继续在医生的道路上努力，并且证明自己的能力。或许有一天，你会发现你的医学之路和维珍有了交集。

而对山姆来讲，你只需要向自己证明你的能力，这也是很大的挑战了。另外，让史蒂夫·里奇韦和妈妈等人一起来指导你。你周围有很多良师益友能给你各种建议。把这封信保存好，18岁生日那天再读一遍。

无论发生了什么，我都去开始一段新的精彩旅程了。

真的爱你俩的爸爸

我的眼里有些湿润，转头看着我的家人，不禁笑了：“我很高兴你们在今天之前没有机会读到这封信，所以我们能一边笑一边看。”但我无法不去想这封信，所以第二天早上醒来的第一件事，就是给我的孙子布鲁伊再写一封信。

我亲爱的布鲁伊：

作为我的第4个孙子，你来到这个世界仅仅几周，你是我们家里最新的一个奇迹。我希望能写下对你未来的期望。我在写这封信的时候，你正躺在奶奶的腿上安静地睡着。你的姐姐伊娃-蒂亚，你的表哥、表姐阿蒂和埃塔正在旁边玩耍。他们在我的笔记本上乱画、折纸玩。他们的脸上都带着大大的笑容，因为他们最新的玩伴来到了这个世界。你的父母及爷爷奶奶都对你的到来欣喜无比。你之后会发现，你新加入的这个家庭，是一个无论在什么情况下都互相支持的家庭。

在2017年来到这个世界的有点儿害怕的。我们都面临着对民主的威胁和气候变化等不容忽视的挑战。应对的关键是把挑战当作机会，勇敢地拥抱它们，而非溜之大吉。我很喜欢年轻的一代，因为他们比前辈们更懂得理解、同情，而且更有理想。我喜欢和年轻人在一起，因为他们能帮助我保持年轻的心态，了解新想法和学习新事物。当我们变老时，很容易陷入固有思维且只相信自己。我喜欢能有人改变我的主意，而我给你和你的兄妹们的挑战也正是——改变我的想法。

现在是清晨，我们坐在内克岛的庙宇里，看着两只漂亮的火烈鸟刚刚从我们头顶飞过。这也正是我听到维珍企业者号出事时所在的地方。那是个痛苦的时刻。但从那之后，我们的团队夜以继日地建造新的宇宙飞船。几天前我观看了维珍联合号的第三次单独试飞。当那架银色的飞机优雅地滑过

莫哈韦清冷的天空时，我不禁流下了泪水，因为它承载着很多人的梦想和希望。看着为这个项目工作的人及他们家人眼中的喜悦，就足以让人感到神奇。我相信你长大了也会进入太空的，这个过程可能会很漫长，但是最终的结果会更好、更安全。毕竟所有的项目都需要有一点儿运气的支持，相信我们能飞上太空。

你来的这个世界充满了无尽的可能性。你的家人不仅有亲人们，你也是维珍大家庭的一分子。我们在维珍的历史上有很长的时间是在奋斗中求生存。那是一个漫长的只能在黑暗中摸索的时期，我们没有资金支持，没有人教我们该做什么，我们在前人从未涉足的领域自学。每件事都是新鲜的，我们什么都勇于尝试。你也会面对这种体验，会经历很多失败，犯很多错误，同时也会有很多成功、喜悦和欢笑。

我现在对世界有一点点了解，所以希望能把我的经验通过我的企业和慈善事业传递给你们，并且让这个世界更适合你们成长。知道得越多，越不会天真。但我时刻铭记自己还有很多需要学习的地方，还有很多需要体验的经历，还有许多比我更出色的人需要我学习。我会继续提出疑问、永不停歇。虽然谁也无法得到世界的真相，但我希望自己的人生能朝着这个目标一直奋斗。

我已经从埃塔、阿蒂和伊娃-蒂亚那里学到了很多。看着他们学步我明白学习并不是按规矩条款进行的，学习的过程就是不断失败、不断尝试。对你我来说都是一样的。我们能做的是一直前进、摔倒、互相帮助，站起来再继续尝试。

虽然与生俱来的冒险精神会随着年龄的增长而渐渐消失，但我希望你能帮助我保持孩童般的好奇心。我等不及要给你读《野兽国》和《猫头鹰和小猫咪》。我迫不及待地想要带你到外面去冒险，教你在海洋里游泳，教你打网球和下国际象棋。不过我相信你能教会我的东西更多。

当你读到这封信的时候，世界又会发生新的变化。当我想象2050年的时候，我会幻想着你乘坐超音速飞机来参加我的百岁寿诞，住在一家宇宙酒店里轻松地与全世界所有人联系。说到地球，每次畅想未来的时候我都担心自己的话听起来像是世界小姐的参赛选手。是的，我希望看到没有冲突的世界；我希望海洋环境和动物得到保护；我希望人人平等，毒品大战停止；我希望教育能变得更有效、实际，城市能更重视环境保护，疾病被控制，贫穷被消除，全世界都能鼓励创业精神；最令人兴奋的是，这些大目标都是能够实现的。未来要靠我们所有人。

你的曾祖父母总说，看着你爸爸及霍莉姨妈长大是他们人生最大的幸福。现在我也理解这种感受了。你的奶奶和我希望你们能健康长大，而且我们会保持健康尽量多陪你们。回想起当年冒险时生死攸关的经历，我差点儿就没办法看到你们了。当我去年从自行车上摔下来时，我的一生在眼前一闪而过——这本书是我一生回忆的更详细版本。我第一次看到你的小脸、握起你的小手时，我感谢把我带到这个时刻的一切经历。我不想改变之前的人生，但我期待着新的篇章。当我准备放下笔时，你醒来了。太阳升起，新的一天开始

了。

爱你的

祖父

附录

75次濒死冒险

海伦在我的自行车事故之后，对我说：“你是不是每年都要到鬼门关走一遭？我觉得可能还不止，近年就已经4次了。”那天晚上我11点回到卧室后开始回忆我经历过的死里逃生。等到早上，我已经有了下面这张清单（而且肯定还有漏掉的）：

1. 1953年，3岁时，我用托盘当滑板从结冰的小山丘上滑下来。我最后脸朝下摔下来。妈妈说我长成这样就是因为这次毁容了。

2. 1954年，战后实施汽油配给制度。我父母很有意思地把汽油储存在厨房里，结果有一天着火了。妹妹琳迪和我在消防员灭火时匆匆逃出家门。

3. 1955年，我跳进德文郡新米尔顿的一条水流湍急的河，因为我打赌说一定会在假期结束前学会游泳。我成功地游了回来，并且从乔伊斯阿姨那里赢了10先令。

4. 1956年，和我的好朋友尼克·鲍威尔（Nik Powell）玩大冒险游戏，我们比赛谁能骑车冲到离河最近的地方。我骑进了

河里，好不容易爬上岸，但是尼克的车丢在了河里——爸爸妈妈不得不省钱赔他一辆新车。

5. 1957年，假期里，我爬上德文郡的一座陡峭山峰，我向朋友们炫耀，却被卡在了半山腰。我上不去也下不来，最后不得不找人救援。

6. 1958年，我第一次跳马，结果半途摔下来断了几根肋骨。我现在仍然能感觉到左边折断过的肋骨凸出来的感觉。

7. 1960年，在学校踢足球，我的膝盖软骨严重受伤——这是我职业运动员生涯的终点。

8. 1968年，我十几岁时在巴厘岛度假，骑摩托车时摔下来，受伤严重。

9. 1972年，我和前妻克莉斯汀在墨西哥度蜜月时乘坐的渔船遭遇了沉船事故。我们决定跳下船游回岸边，而其他乘客决定在船上等待救援。结果仅我俩幸存。

10. 1973年，我在伦敦的船屋“恶鬼”沉没了。我用水泵排水出去，但是一关闭水泵，因为虹吸效应所有的水又被吸回来了。

11. 1974年，与克莉斯汀遛狗时经过帕丁顿的圣玛丽医院，一个人从高空飞下来然后摔在我们面前的栏杆上，原来这个人从医院窗户跳楼自杀。

12. 1975年，我乘的飞机被闪电击中。后来这种情况又发生了两次。

13. 1976年，我第一次坐进小型飞机，完全不知道怎么操作，结果不小心发动了飞机并且飞上了天。我绝望地到处乱按。最后我把引擎停下来，坠毁式地降落在田里。我的教练第二天在另一场事故中身亡。

14. 1977年，我们维珍的员工周末参加水上活动，我和另外一个人的喷气滑水板撞到了一起。幸好我们没有骨折，但滑水板报废了。

15. 1979年，凌晨2:00，我突然决定和朋友史蒂夫·巴伦（Steve Barron）沿内克岛航行。我们在一片漆黑中迷路，被大浪打翻在珊瑚礁上。还好月亮出来了，我们好不容易回到岛上。

16. 1980年，我在内克岛散步时被绊倒，一下摔进了峡谷缝。还好我的手抓住了壁面，史蒂夫·巴伦把我救了上来。不然我摔到下面尖尖的岩石上只有死路一条。

17. 1981年，我在员工派对上准备的惊喜节目是在帐篷顶上走时假装摔倒，然后抓住帐篷的顶端。结果我失手了没有抓住，径直掉了下去，还好只有擦伤。

18. 1983年，我在阿尔比昂街的家里被三个劫匪拳打脚踢，好不容易逃脱后，只能赤条条地跑进维珍办公室。

19. 1984年，维珍航空的飞机在第一次试飞中因鸟飞进引擎

导致引擎爆炸了。我正坐在靠窗的座位，一条100英尺长的火龙从我面前喷过。民航检察员也在飞机上，而且这是我们首航的前一天。我都不知道我最害怕的是死掉还是丢掉航空执照。

20. 1985年，维珍航空挑战者一号在怀特岛遇到大风暴。船上的机械师摔断了胳膊。

21. 1985年，维珍航空挑战者一号在横跨大西洋时沉没，我们后来被救援队救上岸。

22. 1986年，我在阿尔卑斯山脉中和家人在前往采尔马特的路上出了车祸。我开车撞到了冰，从一个小悬崖上翻了下去。另一次我一个人在瑞士开车也出了车祸。

23. 1986年，我第一次单人热气球飞行遭遇了严重的坠毁事故，直接撞向了地面。这是个先兆。

24. 1986年，另一次早期热气球飞行，我和麦克·奥德菲尔德（Mike Oldfield）一起飞跃牛津，结果发现没有安全的着陆点。在撞上公园的栏杆后，最后我们不得不降落在了一家面包房的屋顶。

25. 1986年，我第一次跳伞。有一条绳子是用来打开降落伞的，另外一条绳子是用来和降落伞分离的。我不小心拉错了绳子，从空中直接下降。还好有个教练帮我拉开了备用绳索。

26. 1987年，在我们尝试跨越大西洋的热气球旅行中，热气球的太阳能加热系统效率很高，结果我们一直不停地加热，我的

副驾驶佩在即将爆炸的千钧一发之际把热气球降落在地面，否则我俩死定了。

27. 1987年，还是上述旅行，我们坠毁在北爱尔兰——这打破了吉尼斯纪录。

28. 1987年，在同一次旅行中，佩跳进了大西洋后，热气球继续上升，我在没有副驾驶的情况下独自飘上云端，当时确信自己无法生还。

29. 1987年，那次旅途的第4次事故，我把热气球坠落到北海里，最后被直升机救上岸。

30. 1988年，我和霍莉坐在加勒比海岸一个悬崖上的石头上。霍莉坐的那块石头突然松动了滑下悬崖，她也跟着摔了下去。石头后来撞到一棵树上，那棵树轻轻倒在霍莉身上，让她停止了下滑。

31. 1989年，我决定穿着全白的礼服吊在直升机下面，飞进场参加我和琼的婚礼。结果因为失误，我掉进了游泳池的浅水区，把腿摔伤了，整个婚礼只能蹒跚而行。

32. 1990年，我飞往伊拉克成功地解救了被萨达姆·侯赛因（Saddam Hussein）扣留的人质。那次形势非常紧张，随时有可能酿成大祸——我们离开伊拉克领空后和被救人质的家人朋友举杯欢庆。

33. 1990年，我们正在准备横跨太平洋的热气球旅行，结果

热气球在我们眼前散架了。如果这发生在我们起飞之后的话……

34. 1990年，我们又一次尝试飞越太平洋的热气球冒险，结果气球在3万英尺的高空着火了。我们好不容易在气球被烧毁前把火扑灭了。

35. 1991年，还是上述热气球飞行，我们在抛弃空油箱的时候，满载燃料的油箱也掉了下去，损失了我们一半的燃油储备。我们以为在太平洋中央我们就会耗尽燃油坠毁，还好强烈的大风拯救了我们。

36. 1991年，在挑战跨越太平洋飞行的最高点时，我们坠落的地点是离计划着陆点洛杉矶3 000英里外的零下50度的北极。

37. 1992年，我和家人在斯里兰卡度假，斯里兰卡的首相带我们去亭可马里，向我们展示在和泰米尔猛虎组织战斗了多年后，这个地方现在很安全。我们乘坐直升机降落在酒店时发现酒店空无一人，游泳池也空空如也。我们在城里开车经过时发现到处都是路障。回到酒店，我感觉很不放心，然后告诉导游我们准备离开，我说：“感觉这里对小孩来说不够安全。”他们帮我们安排在天黑之前飞了出去。结果那天晚上泰米尔入侵，城里所有的人都遭到屠杀。

38. 1993年，在荷兰公园的家里，我正在楼下看希区柯克的电影《惊魂记》，这时我听见有贼进了儿童房，琼发出了尖叫。我朝那个小偷扔了一瓶水，他逃跑了。

39. 1994年，我开着路虎车带着家人沿着M40号公路前进，

在晚上11:30的时候，我在转弯时不小心翻车了。另外一辆车开过来撞上了我们，车后视镜被撞碎。还好警察就在附近，他们跑过来设置好了路障指示灯，用警棍撬开车把我们救了出来。

40. 1994年，在肯辛顿的一个酒吧里，有人讨论绑架我家人的计划，被其他客人听到。我家的园丁得知这个消息后报了警。幸好没什么事情发生。

41. 1995年，在佛罗里达拍摄《海滩护卫队》电视剧的一集时，我在一艘小飞艇后冲浪时遇到了麻烦，最后被海滩护卫队救上沙滩。

42. 1996年，我们在摩洛哥准备起飞进行第一次环球热气球飞行，结果一辆英国航空的飞机转向把引擎朝我们的热气球，把热气球给吹走了。

43. 1997年，我们第二次尝试环球热气球飞行，结果热气球坠落在阿特拉斯山脉。我们只能尽全力让它不要全速撞向地面。

44. 1997年，我们的第二次环球热气球飞行终止于热气球在阿尔及利亚坠毁。我们被当地军队扣为人质。他给我们很多吃的，但明确表示暂时不准备放我们走。我们一直解释要回到英国，但他们却不让我们打任何电话。最后我们成功地把消息传给了英国大使，他去向阿尔及利亚总统求助，后来总统派私人飞机接走了我们。

45. 1998年，我们第三次尝试环球热气球飞行，我们发现气球朝朝鲜飞去时很担心会被击落。还好，我们最后收到了他们的

欢迎电邮：“很高兴能让你们通过——祝你们挑战成功。”

46. 1998年，还是上述热气球飞行，我们遇到了喜马拉雅山脉的大风，于是直接从珠穆朗玛峰和喀喇昆仑山脉最高峰上飞过。

47. 1998年，我们这次环球热气球飞行最后终止于我们落入太平洋中，我们在圣诞节时被夏威夷海岸护卫队救起来。我现在在北海、大西洋（2次）、太平洋和北冰洋都被直升机救起过，还有一次是因为香蕉船翻了被救。为表示感谢，我们赞助了很多年伦敦空中救护车。

48. 1999年，我在摩洛哥买下卡西巴塔马多特后，在那骑马时从马背上摔了下来。

49. 2000年，我们在伦敦荷兰公园的房子遭遇电器起火引起的火灾。幸好没人受伤，但是大量的文件、日记和个人物品都付之一炬。

50. 2000年，我被吊在直升机下面100英尺飞过悉尼港，庆祝维珍移动悉尼公司的成立。我突然发现壮观的悉尼大桥正迅速朝我逼近，千钧一发之际，直升机猛地向上拉高，我才免于把自己的血肉之躯永久性地粘在大桥上。

51. 2001年，在英国视察我们最新的摆式列车时，我差点儿踩上25 000伏高压的火车轨道。

52. 2002年，又一次火灾发生在我们基灵顿的家里，我用来

存放维珍历史纪念物和日记的板球馆被大火摧毁。

53. 2003年，我在多米尼加共和国和座头鲸以及它们的孩子游泳。其中一头座头鲸狠狠地把尾巴拍向水面，差点儿拍到我身上。

54. 2004年，在《叛逆的亿万富翁》拍摄过程中，我从维多利亚瀑布上玩蹦极。在下降过程中，我的头撞上了什么东西，最后落地时满脸鲜血。

55. 2004年，还是这个电视节目，我爬到绳梯上飘在一万英尺高空的热气球顶端。我和另一位参赛者——斯班克斯的公司创始人萨拉·布莱克利都差点儿掉下去。

56. 2005年，我在阿内加达岛和内克岛之间玩小型帆船，结果小船翻了，一个年轻人倒在我背上。我被担架抬回了内克岛。

57. 2006年，我在法国一条很崎岖的路上骑车摔倒，最后肩膀动了个大手术。

58. 2007年，我从拉斯维加斯棕榈树赌场酒店的楼顶跳下来，宣布维珍美国航空新航线飞往拉斯维加斯。结果因为风速太高我被吹得撞到墙上。

59. 2008年，我尝试与我的孩子一起打破跨越大西洋的航行纪录，准备乘单体船横跨大西洋。我们都严重晕船，最后在船沉没之前成功撤离。

60. 2009年，我在维珍航空的一架飞机的翅膀上，把凯特·莫斯头朝下抱着。结果我差点儿滑倒从机翼上摔下来。

61. 2009年，在一架电力飞机中尝试打破3万英尺的高空飞行纪录。这次航行很愉快，我们差点儿打破纪录。但不幸的是，几天后的另一次挑战中，我们的飞行员因为飞机失控而丧生。

62. 2009年，我在为宇宙飞船二号揭幕时，莫哈韦沙漠遭遇了罕见飓风，我们刚刚逃出来，帐篷和里面所有的东西都被大风吹走了。

63. 2010年，我和拉里·佩奇从阿内加达岛风筝冲浪，但天色突然暗下来。我们在黑暗中迷失地航行了几个小时，最后终于安全回到内克岛。

64. 2011年，我在维尔比冲浪的时候被一个年轻人撞上了，我的膝盖因此动了个大手术。

65. 2011年，内克岛大火的时候，我忙着去寻求帮助，结果赤身倒地撞上了仙人掌。大宅和里面的东西全部被烧毁，还好无人受伤。

66. 2012年，我与鲨鱼和旗鱼一起游泳，一条旗鱼游得非常近，它那剃刀般尖锐的嘴差一毫米就把我刺瞎了。

67. 2012年，与我的孩子们和朋友们一起攀登法国最高峰勃朗峰，我们差点儿被落下的大石头击中。

68. 2012年，我在头一天尝试风筝冲浪跨越英吉利海峡失败后，第二天继续。我摔下冲浪板110次，惊险地避开大船，最后到达法国时冻得瑟瑟发抖，还被武装警察抓住。

69. 2013年，我陪霍莉第一次环内克岛风筝冲浪。我在一片海浪很大的海域丢掉了风筝，而霍莉则不得不冲浪回到内克岛去找船来营救我。

70. 2014年，维珍奋斗挑战赛中，我们在瑞士徒步时差点儿被山上的巨石击中。

71. 2014年，我在英属维京群岛海域的快艇上参加比赛，两艘快艇在我们面前撞上了，我们差点儿也撞上去。

72. 2016年，我在内克岛上打网球，一个月内牙齿被网球拍撞了两次。

73. 2016年，我在开曼群岛的一家珠宝店为琼买纪念日礼物时撞上了防弹玻璃。

74. 2016年，我在开曼群岛与鳐鱼一起游泳时，被鲨鱼“亲了一口”。

75. 2016年，我在维京戈达岛上骑自行车时翻车了，我的一生在眼前闪过。我脸颊骨折，肩膀扭伤，全身到处是伤。

附赠一条：（当我妻子发现我背着裸体的丹尼·帕金森风筝冲浪时，我感觉那也是性命攸关的时刻。）

如果我能继续这么幸运，而且能长寿的话，我希望在自己90多岁的时候把之后的冒险经历写进我的下一部自传里。也许会写到我的孙子们，也许会写到太空旅行，暂且就叫《找到童真》吧。

致谢

我需要单独写一本书来感谢成千上万帮助维珍取得今天成就的人。但在此特别感谢尼克·福克斯和维珍管理团队：艾德·福克纳（Ed Faulkner）、露西·奥茨（Lucy Oates），以及维珍出版团队在这个项目上对我的支持。感谢海伦·克拉克的帮助，以及琼和其他家人们对我的爱与支持。特别感谢所有曾经或者日后将加入维珍大家庭的每一个人。

图书在版编目 (CIP) 数据

我就是风口/ (英) 理查德·布兰森著; 邱婷婷译. -- 北京: 中信出版社, 2019.1

书名原文: Finding My Virginity: The New Autobiography

ISBN 978-7-5086-9701-7

I. ①我... II. ①理... ②邱... III. ①布兰森 (Branson, Richard 1950-) — 自传 IV. ① K835.615.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第247403号

Finding My Virginity by Richard Branson

Copyright © Sir Richard Branson 2017

This edition arranged with Ebury Publishing through BIG APPLE AGENCY, INC.,
LABUAN, MALAYSIA.

First published in 2017 by Virgin Books, an imprint of Ebury Publishing. Ebury
Publishing is part of the Penguin Random House

Group of companies.

Simplified Chinese edition copyright 2019 © CITIC Press Corporation

All rights reserved.

我就是风口

著者: [英] 理查德·布兰森

译者: 邱婷婷

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）

字数：345千字

版次：2019年1月第1版

京权图字：01-2018-4026

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5086-9701-7

版权所有·侵权必究