



ВЫСШИЙ
КЛАСС

Ричард
Брэнсон

**Обнаженный
бизнес**

ЭКСМО

*Мне хотелось бы посвятить эту книгу
всем замечательным людям, с которыми
мне когда-либо довелось работать и
благодаря которым корпорация Virgin
приобрела свой сегодняшний облик*

Предисловие к российскому изданию

Мне очень приятно писать предисловие к этой книге, потому что я сам некоторым образом «причастен» к её написанию. В августе 2008 года, когда Ричард дописывал эту замечательную книгу, я со своей семьёй по его приглашению отдыхал на острове Некер. Мы были вместе, и я хорошо помню тот день, когда он подписал её и отправил в издательство. Можно сказать, я стал свидетелем того, что сэр Ричард Брэнсон сам написал эту книгу, не прибегая к услугам спичрайтеров — как это сейчас модно. В каждой строчке этой книги чувствуется его дух. Брэнсон в книге и Брэнсон в жизни — это один и тот же человек. Он жизнерадостен, откровенен. Он один из немногих (а может быть, даже единственный), из тех, кого я знаю, чьё медиа-позиционирование полностью совпадает с реальным образом. Конечно, второй такой человек есть — это я сам (шутка). Секрет прост — нужно быть искренним, и Ричард совершенно искренен.

«Обнажённый бизнес» — откровенная книга. Брэнсон очень честно и без прикрас рассказывает обо всех своих проблемах, об успехах и неудачах, которые случались в его жизни за последние сорок лет. И главное, в этой книге раскрывается много интересных нюансов бизнеса. Новичку не нужно ходить на курсы, тратить на это деньги, можно просто прочитать всего лишь одну книгу. Для начинающих предпринимателей это, безусловно, настоящий кладёз бесценных знаний. Если после прочтения этой книги у кого-то ещё останутся вопросы о том, как делать бизнес, как начинать своё дело, какие трудности придётся преодолевать, тогда ему не стоит даже пробовать заниматься бизнесом.

Скажу откровенно, читая эту книгу, я даже немного разволновался. В ней всё изложено настолько искренне и откровенно, что впору подписывать с читателями «соглашение о неразглашении». Ричард даёт ценные советы, делится своими личными озарениями, которые отчасти раскрывают конкурентные преимущества его философии, его бренда, его бизнеса. В этой книге действительно много конфиденциальной информации.

На встречах с молодыми предпринимателями меня часто спрашивают, какую книгу я рекомендовал бы прочитать. Раньше я всегда советовал читать «Основы маркетинга» Филипа Котлера. Но

теперь появилась ещё одна книга, которую я могу смело рекомендовать, — это «Обнажённый бизнес» Ричарда Брэнсона. Это его третья книга. И я считаю: самая сильная, и самая удачная, при всём уважении к двум предыдущим: «Теряя невинность» и «К чёрту всё! Берись и делай!». Автор называет книгу «Обнажённый бизнес», но я назвал бы её «Препарация бизнеса», потому что в ней в прямом смысле препарируется бизнес.

Не стесняйтесь, внимательно рассмотрите обнажённый бизнес Ричарда Брэнсона! Воспользуйтесь случаем! Кто знает, может, именно вы создадите собственный бизнес-шедевр.

Олег Тиньков, предприниматель

От автора

Написание книги «Обнажённый бизнес» стало для меня очередным жизненным испытанием. Мне пришлось вспомнить о многих своих дерзких выходках, которые я совершил в бизнесе на протяжении всех этих лет. Думаю, некоторые из моих коллег с волнением думали о том, что же я решил рассказать — ведь часть информации, как говорят политики, предназначена «не для печати», — но у сотрудников корпорации *Virgin Group* есть безусловное достоинство: они позволяют мне открыто рассказывать о нашем бизнесе.

Безусловно, я сам несу ответственность за так называемые «белые пятна» в книге. Помните, как обычно говорится в конце фильма, основанного на реальных событиях? «Некоторые имена и даты были преднамеренно изменены». Для моей книги это не так важно, просто я не хотел ставить кого бы то ни было в неловкое положение или унижать чьё-либо достоинство. История *Virgin* феноменальна: мыслимо ли суметь построить бизнес мирового масштаба в течение человеческой жизни? Впрочем, и сегодня перед компанией постоянно открываются всё новые и новые горизонты. Мы до сих пор самоотверженно отдаёмся делу компании. На протяжении всех этих лет развитием различных подразделений корпорации занимались многие выдающиеся и преданные ей люди. Каждого из них следовало бы поблагодарить в отдельности, но, если я это сделаю, книга станет в два раза толще, а это вряд ли обрадует моих издателей, и поэтому я должен ограничиться лишь теми, кто был непосредственно связан с моим бизнесом в последние годы.

Хочу выразить свою благодарность исполнительному директору *Virgin* Стивену Мерфи за его прекрасную работу и поддержку, он получает ничтожно мало по сравнению с тем, как много он делает для компании; Гордон Мак-Каллум, Марк Пул, Патрик Мак-Колл и Роберт Сэмюэлсон — спасибо вам; благодарю Джонатана Пичи и Фрэнсис Фарроу из *Virgin America*, Эндрю Блэка из *Virgin Canada*, Бретта Годфри из *Virgin Australia*, Дэвида Бэксби из *Virgin Asia-Pacific*, Джин Оелванг из нашего благотворительного фонда *Virgin Unite*. Благодарю Стивена Риджуэя из авиакомпании *Virgin*

Atlantic, который уже долгие годы является моим хорошим другом и напарником, Алекса Тая из *Virgin Galactic*, который не раз участвовал в моих рискованных авантюрах, а также его коллегу Стивена Аттенборо, который сейчас работает над нашим проектом по космическому туризму. Спасибо Тому Коллинзу из компании *Virgin Trains*, Джейн-Энн Гадхиа из *Virgin Money* и Мэтью Бакналла из *Virgin Active*. Благодарю наших юрисконсультов под руководством Джоша Бейлисса, который не позволял нам сбиться с правильного пути; наших PR-гуру Ника Фокса и Джеки Макквиллан; мою слаженную личную команду — Николя Дагида и Хелен Кларк, — работающих здесь, на острове Некер; и Яна Пирсона, который ведёт архивы *Virgin* в графстве Оксфордшир.

Ещё я хотел бы поблагодарить Уилла Уайтхорна, президента компании *Virgin Galactic*, моего давнего друга и советника, за то, что он вдохновил меня на написание этой книги. Спасибо Ричарду Кейблу, Эдду Фолкнеру и Мэри Инстоун из издательства *Virgin Books*, которое теперь является частью *Random House*, за их титанический труд над моей книгой. Спасибо и моим хорошим друзьям Энди Муру, Энди Свэйну, Адриану Рейнгарду, Холли Пеппе и Грегори Робертсу за их дружбу и поддержку.

Выражаю огромную признательность журналисту Кенни Кемпу, соавтору и исследователю моей книги. Неотступно следуя за мной по всему миру, он использовал драгоценные свободные минуты в моём плотном рабочем графике, чтобы помочь мне облечь мысли в слова. Спасибо и Саймону Ингсу, который тоже помогал мне в написании этой книги.

В заключение хочу высказать тёплые слова благодарности моей жене, Джоан, детям Холли и Сэму, дорогим родителям за их поддержку и любовь.

Ричард Брэнсон, остров Некер, август 2008 г.

Введение

Я беседовал с ним почти каждый день, используя его как своеобразный генератор идей. Он казался мне именно тем консультантом по бизнесу, который сможет улучшить качество наших идей. Он давал действительно дельные советы компании *Virgin*. его звали Гордон Мак-Каллум. раньше гордон работал в консалтинговой компании *McKinsey & Co*; ещё я знаю, что он также сотрудничал с компанией *Wells Fargo*, консультируя её по вопросам банковских услуг, финансовых операций и работы с постоянными клиентами, среди которых была и компания *JC Penney*. Я доверял ему.

Я знал о нём почти всё, но однажды сделал открытие:

— Гордон? Ты работаешь у нас?

— Да, — ответил он.

— Я имел в виду, ты зачислен в наш штат?

— Нет, Ричард. Я до сих пор работаю внештатным консультантом.

Ну и дела!..

— Понятно, — сказал я. — Тогда тебе лучше прийти на собеседование. Увидимся завтра у меня дома.

И я положил телефонную трубку.

Не помню, как именно я провёл вечер накануне, должно быть, весело. Когда Гордон ровно в девять утра появился у меня дома в Холланд-парк, я всё ещё был в постели. Я просто не мог подняться с кровати, поэтому забрался под одеяло, попросил его подняться наверх и сказал: «Хочу предложить тебе работу на полный рабочий день».

Он абсолютно не ожидал такого поворота, но заинтересовался моим предложением.

— И что это за работа?

— А что бы ты сам хотел делать?

В конечном счёте Гордон согласился. За все годы работы в компании *McKinsey* ему ни разу не предлагали самому очертить круг своих должностных обязанностей. Он рассмеялся, на его лице не

было и тени сомнения.

— Мне хотелось бы разработать для компании *Virgin* более чёткую стратегию бизнеса и ещё дальше продвинуть её бренд на международной арене.

Совсем другое дело. Именно на это я и надеялся.

— Как будет называться твоя должность? — спросил я, наклонясь за халатом.

Он подумал.

— Директор по стратегическому планированию... что-то в этом роде.

— Отлично, будем называть тебя директором по стратегическому планированию корпорации *Virgin*.

Мы решили вопрос о зарплате, и, когда сделка была заключена, я пошёл принимать душ.

Но разве можно вести дела таким образом?

Разумеется.

Суть бизнеса заключается не в соблюдении формальностей, поиске выгоды, практическом результате, получении прибыли, стремлении продать, коммерческой игре или в чём-то ещё, как написано в любой книге о бизнесе. Бизнес — это то, что вам небезразлично. Если вы в силах сделать хоть самую малость для интересного вам дела, значит, вы уже в бизнесе и для вас будут очень полезны идеи, которые вы можете почерпнуть из этой книги. Это книга о бизнесе для широкого круга читателей, даже если они не занимаются бизнесом.

Раскрытие многочисленных талантов Гордона и создание ему комфортных условий для работы вовсе не было условием коммерческой сделки, которую я хотел заключить, это было просто моё личное желание — и это было в интересах моего бизнеса. Я не перестаю быть бизнесменом даже тогда, когда я в халате, и, конечно же, строгий костюм не прибавляет мне деловых качеств.

Внезапное понимание этого пришло ко мне в июле 2007 года во время одного из заседаний «Фестиваля идей» в Аспене. Меня интервьюировал Боб Шиффер, ведущий вечерних новостей на телеканале *CBS*. Этот журналист вёл дебаты предвыборной кампании 2004 года между Джорджем Бушем и Джоном Керри. Боб хорошо

знает своё дело, поэтому я ожидал, что меня просто разнесут в пух и прах. Он сумел распознать под маской моей дерзкой самоуверенности страх перед публичными выступлениями. Боб встретил меня тепло и радушно и, беседуя со мной обо всём, начиная с угрозы терроризма и заканчивая космическим туризмом, сумел сделать так, чтобы я почувствовал себя расслабленно и комфортно, а затем отправил меня в нокаут. В возрасте пятнадцати лет я оставил школу и организовал студенческий журнал, и Боб спросил, что заставило меня заняться бизнесом.

Я недоумённо уставился на него. И внезапно осознал, что никогда не «занимался бизнесом». Я так ему и сказал, прибавив: «Мне всегда было интересно создавать что-то».

Возможно, эти слова прозвучали неубедительно на сцене в Аспене, но сейчас это действительно моё кредо в бизнесе. Бизнес не должен существовать отдельно от вас. Нельзя просто взять и отойти в сторону. Если это не так, значит, вы что-то сделали неправильно.

В разное время своего существования *Virgin Group* занималась прокладыванием железнодорожных путей, разработкой модели космического корабля, она основала новые авиалинии в Африке и помогает бороться с ВИЧ/СПИДом. Это всё наше дело. Не каждое из них можно назвать бизнесом в привычном смысле этого слова, и журналисты, обвиняющие *Virgin Group* в том, что мы ничего не смыслим в бизнесе, правы и не правы одновременно.

Самым необычным и удивительным достижением Virgin Group является то, что, в отличие от большинства предприятий, мы помним, что такое бизнес.

Бизнес — это творчество. Он подобен занятиям живописью. Всегда начинаешь с чистого листа. Можно нарисовать всё — *абсолютно всё* — и в этом, именно в этом, кроется первая проблема. Чтобы создать шедевр, нужно очень стараться, ведь существует много плохих сюжетов, которые так и просятся на полотно. Испугались? Без этого никак. Начало. Выбираешь цвет. Второй цвет должен гармонировать с первым. Третий должен сочетаться и с первым, и со вторым. Четвёртый... Понимаете, о чём я? Теперь вы вовлечены в процесс. И уже невозможно остановиться. Вы вложили средства. На

этом этапе нельзя дать задний ход. Люди, которые поливают грязью бизнесменов, чего-то не понимают. Преуспевшие в бизнесе люди просто преодолели все свои страхи и принялись за создание чего-то особенного, того, что изменит жизнь людей к лучшему. Хорошо ли сочетаются цвета? Начищены ли до блеска самолёты? Как выглядит экипаж? Удобно ли пассажирам? Всё ли в порядке с местами? Какую еду подают? *Сколько* это стоит?

Неважно, кто вы, художник-сюрреалист или директор крупной компании, нужно оплачивать счета, а деньги всегда приходят на ваш счёт позже, чем вы рассчитывали. В условиях экономического спада даже незначительные финансовые затруднения в бизнесе могут стать переломным моментом, поэтому необходимо сразу принимать жёсткие меры. Об этой стороне бизнеса очень любят писать журналисты, но, следует сказать, это наименее привлекательная и характерная её часть. Второстепенная и скучная. По-настоящему значимо только то, что создано вами. Работает это или нет? Испытываете ли вы чувство гордости за своё детище?

Я встречаю новых людей по всему миру, и мне часто говорят, что, должно быть, жизнь моя прекрасна. Не спорю. Мне очень повезло. У меня есть райский остров, прекрасная жена, семья, преданные и весёлые друзья, которые сделают для меня, как и я для них, всё возможное и невозможное. Я много путешествую, и за моими плечами огромный багаж приключений, из которых я извлёк положительный опыт. Однажды Джордж Клуни обмолвился, что хотел бы поменяться со мной местами — и это, несомненно, взволновало мою жену!

У меня есть всё благодаря успеху. Смог бы я быть счастливым без своих успехов в бизнесе? Хотелось бы в это верить. Но всё зависит от того, что именно вы вкладываете в понятие «бизнес». Смог бы я быть счастливым, если бы не нашёл то дело, которое занимает и увлекает меня каждую минуту жизни? Конечно же, нет, я был бы нулём без палочки.

Сегодня корпорация *Virgin Group* охватывает весь мир. Это бренд с мировым именем, ему доверяют и любят миллионы людей на всех континентах. Сможет ли он в одночасье стать банкротом? На это нет практически никаких шансов: мы оградили себя от риска, разделив бизнес на 300 независимых компаний. Думаю, своим примером мы доказали, что имеет смысл создать бренд, состоящий из

отдельных бизнесов, каждый из которых имеет ограниченную ответственность за свои финансовые операции. С нами никогда не произойдёт того, что когда-то произошло с банком *Barings*, ни одному аферисту не удастся обанкротить *Virgin Group*. Никакая беда не приведёт к появлению 50 тысяч безработных по всему миру. Сорок лет упорного труда не вылетят в один миг в трубу. И хотя *Virgin Group* представляет собой самый большой конгломерат частных компаний в Европе, каждая отдельно взятая компания сама по себе не велика. Наше преимущество заключается в том, что мы занимаем на рынке сильные, но не центральные позиции.

Когда я писал эту книгу, над нами сгустились тучи. Более года назад десятки тысяч американских семей, не рассчитав свои возможности, оказались не способны выплачивать кредиты за жильё. Они лишились собственных домов. Их несчастье приобрело мировой масштаб и коснулось и всех нас, потому что начало ипотечного кризиса вынудило банки прекратить кредитование населения. Один крупный английский банк даже потерпел крах. Некоторые финансовые учреждения мира стали остро нуждаться в рефинансировании со стороны государства. И это было только начало. Резко подскочили цены на нефть, и потребители по всему миру сразу же ощутили, как выросли счета за отопление и поднялась цена на бензин. Реакция людей на эти перемены вполне естественна: снижение покупательской активности. Такое положение вещей представляет реальную угрозу для сектора потребительских товаров, от которого зависит экономика многих стран.

Так же как и другим компаниям, *Virgin Group* предстояло пережить нелёгкие времена. В книге «Обнажённый бизнес» я хочу затронуть ключевые моменты, принёсшие успех нашим компаниям, несмотря на экономический спад и нестабильные условия рынка.

О мире бизнеса, как и о многих других областях, требующих творческого подхода, написано много бесполезных руководств в стиле для «чайников». Я, как и вы, часто просматриваю полки книжных магазинов в аэропортах. Как и вы, я перелистал немало книг о бизнесе. После их чтения у меня, как и у вас, наверное, опускались руки. Среди них бывают и исключения (о понравившихся мне книгах я расскажу вам чуть позже), но в общем, по-моему, все авторы книг о бизнесе — сборище зануд. Большинство из них пишут о внешней стороне бизнеса, а не о том, что же такое бизнес *на самом деле*.

Их книги написаны так, словно в них содержится абстрактное руководство по написанию картины. Они совсем не предостерегают читателя от того, что он нарисует плохую картину, ничего не рассказывают о том, как отличить хорошую картину от плохой, не дают советов о том, что делать, если картина не получается, или как примириться с внезапным осознанием того, что ты только что выкинул на свалку шедевр, или...

Вы понимаете, о чём я? Каждое дело, как и каждая картина, живёт по своим собственным правилам. Есть множество способов управлять успешной компанией. Но тот, который сработал хорошо однажды, вряд ли окажется эффективным во второй раз. А то, от чего все вас предостерегают, однажды может принести успех. Правил не существует. Вы же не учились ходить, руководствуясь перечнем правил. Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Только действуя, спотыкаясь и падая, можно научиться, приобрести опыт и тем самым уберечь себя от падений в дальнейшем. Самое страшное — начать.

Многое в *Virgin Group* я делал руководствуясь лишь своей интуицией. Я никогда не подвергал свои действия формальному анализу. Какой в этом смысл? В бизнесе, как и в жизни, никогда нельзя войти в одну реку дважды.

Итак, всё, чем я могу сейчас помочь именно вам (а я твёрдо знаю, что любой, кто взялся прочесть мою книгу, способен на многое), — это «картографировать увиденные мною земли». А уж повидать земель мне довелось немало.

В 1999 году, 11 ноября, находясь внутри гигантского мобильного телефона на Трафальгарской площади в Лондоне, в окружении полуобнажённых красоток я заявил о рождении нового оператора сотовой связи *Virgin Mobile*. Три года спустя, в июле 2002 года, уже на площади Таймс-сквер я отдал дань хитовому британскому фильму «Мужской стриптиз»: прикрывая свои «стратегические» места макетом мобильного телефона, я провозгласил о начале сотрудничества компании *Virgin Mobile* с *MTV*. Цель этой весьма приятной презентации — показать, что в компании *Virgin* вы получаете именно то, что видите в рекламе. К сожалению, в этой книге нет иллюстраций (издатель считает, что мы не потянем

бюджет богато иллюстрированной книги), поэтому я уповаю на то, что названию книги удастся донести до читателя моё послание. Я полностью обнажаю свой бизнес перед вами. Вместо того чтобы разглагольствовать на этих страницах о своём успехе, я просто написал всю правду о своих компаниях. Какими были наши цели? Насколько успешными или, наоборот, неудачливыми оказались мы в реализации наших первоначальных замыслов? Перелистав свои записные книжки и ежедневники в поисках общих тем и идей, которыми можно поделиться с читателями, я разделил весь материал на семь логических частей. И вот что у меня получилось.

1. Люди.

2. Бренд.

3. Реализация бизнес-идей.

4. Умение учиться на своих ошибках и неудачах.

5. Инновации.

6. Предприниматели и лидерство.

7. Социальная ответственность.

Я думаю, что *Virgin* является мировым лидером среди брендов, претендующих на проникновение во все сферы жизни общества. Где бы вы ни находились — в США, Австралии, Новой Зеландии, Японии, Южной Африке, Индии, Европе, России, Южной Америке или Китае, бренд *Virgin* у всех на слуху. Жить с *Virgin* означает наслаждаться жизнью во всей её полноте. Мы предлагаем людям взамен на денежные средства свои высококачественные товары и услуги во многих сферах их жизни, потому что мы хотим сделать их более счастливыми. Эти высококачественные товары и услуги обходятся недёшево. Да, за них нужно платить. *Virgin Mobile* в Америке до сих пор считается компанией-рекордсменом, принёсшей доход свыше миллиарда долларов в кратчайшие сроки. Она опередила даже *Microsoft*, *Google* и *Amazon*. В нашей корпорации работает больше multimиллионеров, чем в любом другом частном бизнесе Европы, по количеству богатых людей мы входим в топ-двадцатку компаний США. Бизнес требует лидерства и принятия дальновидных решений. Здесь требуется дисциплина и инновации. Никак не

обойтись и без чёткой позиции, чувства юмора и, не побоюсь сказать честно, удачи.

Мы превращаем удачные идеи в преуспевающие компании. Каждый месяц получаем сотни бизнес-идей; часто они приходят на наш официальный сайт. У нас есть должность модератора идей — ассистент по корпоративному развитию, в его обязанности входит фиксировать, хранить и классифицировать эти идеи по мере их поступления. Затем модератор передаёт их нашим экспертам, которые просматривают их и выбирают самые лучшие. Лишь избранные идеи доходят до наших сотрудников, ответственных за операции по инвестированию — это целая команда профессионалов, работающих в Лондоне, Швейцарии, Нью-Йорке, Шанхае и Сиднее. Они изучают бизнес-идеи, словно детективы из телесериала «Место преступления».

Что произойдёт, если вдруг именно ваша идея придётся нам по вкусу? Если вы смотрели телешоу «Dragons' Den»¹ на канале *BBC* или его американскую версию «American Inventor», то вы наверняка знаете, что за этим последует. Вам придётся представить подробный бизнес-план.

Мы даём возможность людям вынести свой проект на суд нашего Консультационного комитета по инвестициям, его заседания могут проходить в Лондоне, Нью-Йорке или Женеве, а иногда и в Азии, Японии или Китае, например. На эти еженедельные собрания мы обычно приглашаем шесть директоров компании *Virgin*, которые помогают нам изучить представленные проекты. Руководители наших компаний всегда открыты новому, ни один из них не ведёт бизнес в *Virgin* изолированно, но все они тесно сотрудничают с главами других компаний и постоянно обмениваются новыми идеями.

Генеральный директор группы компаний *Virgin*, Стивен Мерфи, главный офис которого расположен в Швейцарии, и Гордон Мак-Каллум (генеральный директор подразделения компании в Великобритании) задают обычно весьма каверзные вопросы. Они досконально, вдоль и поперёк, изучат ваш бизнес-план, чтобы выяснить, насколько он эффективен. Сам факт защиты своего проекта перед комиссией, возможно, наведёт страх на неподготовленного

¹ В России транслировалось аналогичное шоу «Капитал». — *Примеч. ред.*

человека, тем более что мы требуем, чтобы претенденты были хорошо подкованы в своём предмете и были готовы защищать свою точку зрения. Но в отличие от своих телевизионных собратьев, наш комитет не делает нападков на человека и не оскорбляет его. Вас могут попросить прийти ещё на несколько заседаний, если потребуется задать ещё несколько важных вопросов. Зачастую комитет собирается не один раз, прежде чем будет принято окончательное решение. Мы рассматриваем вопрос финансовых инвестиций, планируем размер дохода, составляем маркетинговый бюджет. Мы допускаем, что компания может потерпеть крах и даже прогнозируем, когда это может произойти. Мы продумываем нашу стратегию ухода с рынка — будет это продажа бизнеса или же продажа акций компании? Но, прежде всего, мы обращаем внимание на ключевых руководителей, которые будут управлять нашим бизнесом. Они — наше богатство, потому что только эти люди способны воплотить великие бизнес-идеи в жизнь.

В большинстве случаев после рассмотрения всех вопросов комитет выносит решение не инвестировать средства в предложенные проекты. Это происходит по различным причинам, но не стоит на них зацикливаться. Встряхнитесь. Сделайте для себя выводы. Сделайте ещё один важный звонок.

Команда *Virgin* работает, как и любая другая команда какой-либо иной коммерческой организации. Она определяет ваш потенциал (совпадают ли ваши цели и стратегии со стратегиями и целями самой корпорации), ценности бренда и прибыль, которую она в итоге получит. Затем *Virgin Group* определяет свою долю в этом бизнесе. Взамен новообразованная компания получает многогранный опыт *Virgin* — я лично буду содействовать разработке базовой концепции компании, помогу начать бизнес и буду рядом, чтобы дать совет.

Члены Консультационного комитета по инвестициям — мои верные помощники, которые знают о конгломерате *Virgin* всё и даже больше. Я редко принимаю участие в заседаниях, поскольку команда не терпит моего вмешательства. Я точно знаю это, потому что они даже придумали мне прозвище. Они зовут меня Доктор Да — это шуточное прозвище созвучно с названием замечательного фильма о Джеймсе Бонде «Доктор Нет».

В тех случаях, когда мне понравилась идея, но у членов

комиссии есть какие-то сомнения, я обычно прошу их самих найти решения тех проблем, которые они выявили в проекте. Я никогда не оставляю их в покое. Помнится, ещё до появления на свет оператора сотовой связи под нашим брендом, я каждую неделю мучил их одним и тем же вопросом: «Почему мы до сих пор не работаем в этом секторе бизнеса?» Комитет также не хотел открывать авиакомпанию *Virgin Blue*, но в итоге они всё-таки увидели в этом рациональное зерно!

Как видите, у меня всегда в запасе имеется козырь. Если мне действительно понравится ваша бизнес-идея, я буду очень настойчиво убеждать других людей принять мою точку зрения. Я никогда не принимаю решений легкомысленно, а, как уже говорил, следую своей интуиции, пренебрегая томами скрупулёзных научных изысканий. И я рад бы похвастать, что каждый разыгранный мною козырь превратился в *Virgin Blue* или *Virgin Mobile*. Но не могу, ведь это не на шутку разозлит всех моих коллег по *Virgin*!

В случае нашего решения о сотрудничестве мы берём бизнес под своё крыло (но иногда выступаем и в качестве независимого инвестора), входим в долю и ожидаем, что через 2–5 лет наши капиталовложения окупятся.

Теперь дело в шляпе, скажут циники. Безусловно, любой бизнес должен нести ответственность за здоровье и благосостояние людей (далее вы узнаете, что мы уже сделали для людей, инфицированных ВИЧ в Южной Африке). Ну а во всём остальном бизнес есть бизнес: борьба за деньги. Не правда ли?

Да, так можно было бы сказать о преступлении, но эти слова ни в коем случае нельзя применять к бизнесу.

Нравственность — вовсе не пустой звук в бизнесе. В ней весь его смысл.

Мы в бизнесе для того, чтобы создавать продукт. Как только вы решили, что же это будет за продукт, перед вами немедленно встаёт этический вопрос.

И чем успешнее вы становитесь, тем больше возникает этических вопросов и тем они сложнее. В начале своей карьеры я создал компании, которыми горжусь и по сей день, они приносили

прибыль и давали уверенность в том, что *Virgin Group* сильна и может перенести любые невзгоды. Нашей целью было позиционировать *Virgin*, как «самый уважаемый бренд в мире». Он должен был стать тем брендом, которому доверяли бы во всех уголках земного шара. Думаю, когда мы запустим программу по космическому туризму *Virgin Galactic*, у нас появятся все предпосылки для того, чтобы называться самым уважаемым брендом Галактики!

Имея за плечами такой опыт, вторую половину своей карьеры я посвятил созданию так называемых «военных штабов» по борьбе с болезнями и экологическими проблемами. Я участвовал в создании проекта «Старейшины», в состав которого входят известные во всём мире общественные деятели — все те, кто чувствует ответственность за наш мир и имеет возможность изменить его к лучшему. Для того чтобы вести эти проекты, мы пускали в ход те же самые бизнес-идеи, что и в случае с созданием *Virgin Records* и *Virgin Atlantic*. Неужели они должны отличаться друг от друга? Смысл бизнеса состоит в достижении результата. Нет, исправьте: смысл бизнеса состоит в достижении *наилучшего* результата (при этом получая прибыль), и учреждение благотворительной «социальной» программы на самом деле ничем не отличается от учреждения коммерческой организации.

Безусловно, стремиться быть лучше очень тяжело, и чем больше растёшь, тем сложнее. Имея бренд, состоящий из трёхсот отдельных компаний, нужно неустанно работать и постоянно быть начеку, чтобы быть уверенным в том, что никто не совершит ошибку, которая подмочит репутацию всей компании. А это означает: никаких взяток, подкупа и тайных махинаций для того, чтобы бизнес шёл как по маслу. Это значит относиться ко всем людям одинаково честно.

Сегодня доля ответственности за наш бизнес выросла ещё больше. Над планетой нависла угроза глобального потепления. Корпорация *Virgin* помимо всего прочего занимается транспортными перевозками. Мы владеем железнодорожной компанией, авиакомпаниями и планируем стать первопроходцами в космическом туризме. Всем этим мы только усугубляем экологическую ситуацию, не так ли?

Возможно. Но мы же не можем даже по этой причине просто перечеркнуть все наши начинания в области воздушных перелётов или космического туризма? Ни один предприниматель не может отменить совершённые им поступки, как музыкант не может

уничтожить свои песни. Вы можете избавиться от своей наследственности? Или не обращать внимания на несварение желудка? Выбросить из жизни своих детей? Или работу, которую вы сделали на прошлой неделе? Нет. Тогда познакомьтесь с первым правилом предпринимательской деятельности.

В нашем деле нельзя дать задний ход.

Virgin занимается разработкой возобновляемых источников топлива и энергии, а также экологически чистого топлива для поездов, самолётов и космических кораблей. Мы намеренно выбрали такую стратегию в условиях кризиса, и это наш единственный путь — действовать, создавая новое. Компания *Virgin* делает для экологии всё, что в её силах. Делая вещи лучше, мы меняем мир к лучшему — я надеюсь, вы поймёте это, прочитав мою книгу.

Я прожил удивительную жизнь и жду от будущего ещё большего. Я планирую работать и продолжать свои рискованные затеи до последнего дня, до тех пор пока буду находиться в добром здравии и здравом уме. Надеюсь, моя удача откроет большие возможности и другим людям и изменит мир к лучшему.

Надеюсь, книга «Обнажённый бизнес» откроет вам много нового. Возможно, мой опыт перевернёт ваши представления о бизнесе. Теперь я сам смотрю на многие вещи совершенно иначе.

Глава 1. Люди

Найди хороших людей и дай им свободу действий!

«Мистер Ричард! Мистер Ричард! У вас есть свободная минутка?»

Я посетил свой частный сафари-отель *Ulusaba Game Resort*, расположенный недалеко от великолепного Национального парка Крюгер в Южной Африке. Сафари-парк Улусаба представляет собой обильно поросшую кустарником долину, но благодаря стараниям Карла и Ллейн Лэнгдон вся территория содержится в полном порядке. Предыдущие владельцы планировали оградить эти земли (площадью 2060 га), чтобы защитить дикую природу от браконьеров. Мы же, напротив, последовали совету зрителей сафари-парка и позволили нашим леопардам, львам, слонам, гепардам и носорогам свободно перемещаться в пределах нашей территории и соседнего парка Крюгера. Этот парк обошёлся в немалую сумму в 1999 году, он стоил мне 6 миллионов долларов — нужно отдать должное предпринимательскому таланту президента ЮАР Нельсона Манделы, убедившего меня сотрудничать с этой страной. И даже в тяжёлые для *Virgin Group* времена, когда нужны были наличные средства, я не смог продать этот сафари-парк.

— Мистер Ричард!

Я остановился, посмотрел по сторонам и замер, обезоруженный самой искренней улыбкой, которую мне когда-либо приходилось видеть.

— Мистер Ричард.

Передо мной стояла местная женщина, одетая в яркие жёлто-красные традиционные одежды провинции Квазулу.

— Я знаю, вы очень щедрый человек. Вы не могли бы одолжить мне денег на покупку швейной машинки?

В это время наш фонд *Virgin Unite* занимался благотворительностью в поселениях, находящихся как на территории, так и за пределами сафари-парка. Местным жителям приходилось проделывать долгий путь к реке Сэнд за водой, пить которую было

небезопасно. Благодаря нашей организации неподалёку от поселений пробурили скважины, чтобы обеспечить людей чистой питьевой водой. Фонд вложил средства в образование местных жителей, в строительство школы и медицинского центра. Нашими усилиями были созданы игровые площадки для детей, а также палатки, в которых местные жители могли продавать сувениры туристам.

Туристы тоже не остались без нашего внимания. За десять лет парк Улусаба превратился в волшебное место, особенно полюбившееся торговцам, арендующим места премиум-класса на наших рынках. Один из них расположился на вершине гранитного выступа, с которой открывается потрясающий вид на саванну, второй рынок разместился в деревянной хижине с видом на реку Мабрак, куда приходят порезвиться и утолить жажду многие дикие животные.

За последние тридцать лет ко мне сотни раз обращались с просьбами одолжить деньги, но очень редко это делалось с такой детской прямоотой. Вам знакомо такое понятие, как «презентация для лифта»?² Только в этом случае это была презентация для лифта по-африкански.

Женщина рассказала, что она талантливая швея, но ей нужны наличные деньги, чтобы приобрести швейную машинку и начать свой бизнес.

— Сколько вам нужно?

— Мне хватит и трёхсот долларов, — объяснила она. — Более того, через три месяца я верну вам долг и возьму к себе на работу шесть помощниц на полный рабочий день. Решительность и амбиции женщины приводили в изумление. Поражало и то, что она точно знала, чего хотела и зачем ей это нужно. И она получила свои 300 долларов.

Когда я отошёл, в голове моей промелькнула мысль: не видеть мне больше этих денег как своих ушей.

Не считайте меня циничным. Просто я знаю, с какими

² «Презентация для лифта» (или речь для лифта) (англ. *Elevator Pitch* или *Elevator Speech*) — короткий рассказ о концепции продукта, проекта или сервиса. Термин отражает её ограниченность по времени — длина презентации должна быть такой, чтобы она могла быть полностью представлена за время поездки на лифте, то есть около тридцати секунд или 100–150 слов. — *Примеч. ред.*

трудностями сталкиваются эти люди. В Улусабе, что означает «место небольшого страха», я познакомился со многими местными жителями, которые работали в нашем сафари-отеле и обслуживали посетителей парка. Поверьте мне, этим людям есть чего бояться. Их каждый день подстерегают такие заболевания, как малярия, туберкулёз, ВИЧ/СПИД.

Через три месяца меня снова пригласили в посёлок на открытие нескольких благотворительных объектов, построенных при поддержке *Virgin Unite*, включая детские ясли, сиротский приют и клинику по профилактике и борьбе со СПИДом. Когда я прибыл на место, ко мне подошли шесть женщин и преподнесли в подарок изящные подушки из хлопка, а также традиционные одежды этого племени, сшитые ими самими. Моему удивлению не было границ, когда они отдали мне 300 долларов.

— Но где же та первая предприимчивая швея? — поинтересовался я.

— Мистер Ричард, она просит прощения, что не пришла лично вас увидеть. Она занята сейчас торговлей на рынке, — рассказали мне женщины.

С того дня я часто о ней вспоминаю: уверенная, прямая, образованная женщина, которая при помощи швейной машинки сумела улучшить свою жизнь и жизнь других людей. А что вы думали, создатели «*Dragons' Den*»? Хотите отыскать предприимчивых людей — добро пожаловать в Африку. На этом континенте есть много возможностей заработать состояние, создать бизнес и обрести уверенность в завтрашнем дне.

С середины 1970-х годов профессор экономики Мухаммад Юнус говорит то же самое о женщинах в Бангладеш. Но как стимулировать развитие предпринимательства в обществе, какой бы ни был у него потенциал, если у людей нет ни гроша?

В 1976 году Мухаммад Юнус основал банк *Grameen*, он задумывал его как прибыльный коммерческий проект. В 2006 году он получил Нобелевскую премию за концепцию микрокредитования, суть которой состоит в том, чтобы люди, которые никогда не смогли бы получить кредит в обычном банке, всё-таки получили небольшой кредит под низкий процент. Метод банка *Grameen* заключается в том, чтобы ориентироваться на процентную ставку коммерческого

банковского сектора, а не привязывать её к заоблачным процентам ростовщиков. Этот банк изменил судьбу многих людей, сегодня у него 2400 филиалов, и он обслуживает 7,5 миллионов заёмщиков. Процентная ставка банка составляет всего 2 процента— это ниже, чем в любой другой банковской системе. Ежегодно пяти процентов клиентов банка *Grameen* выкарабкиваются из бедности. Пример этого банка положил начало целому движению микрокредитования по всему миру.

Мухаммад Юнус — сторонник «социального» бизнеса. Однажды в своём интервью в газете *Santa Barbara Independent* он сказал:

Цель обычного бизнеса — делать деньги... здесь не принимаются в расчёт интересы других людей, здесь всё подчинено получению выгоды. Социальный бизнес, напротив, направлен не на личное обогащение, а на улучшение социального благополучия. Прибыль, конечно, важна для компаний из социального бизнеса, но они стремятся продать продукт по такой цене, чтобы просто быть рентабельными. Социальный бизнес — это не благотворительность, но и получение прибыли не является для него первоочередной задачей. Когда социальный бизнес получает прибыль, какая-то её часть возвращается инвесторам, но оставшиеся средства остаются внутри компании, чтобы обеспечить достижение долгосрочной цели — помощи малообеспеченным слоям населения.

Профессор полагает, что многие мировые проблемы не удаётся разрешить только потому, что общество не понимает истинного значения капитализма и неправильно его реализует. Он полностью опровергает распространённую точку зрения о том, что конечной целью капитализма является исключительно получение прибыли. По сути, дело не в капиталистической системе как таковой, говорит он, люди сами то и дело искажают её смысл.

Мухаммад Юнус утверждает: «Однобокое представление о капитализме загоняет предпринимателя в одномерное пространство, изолирует его от других измерений: религиозных, нравственных, политических... Ни одного человека нельзя втиснуть в узкие рамки, все мы удивительно многогранные и яркие индивидуальности».

Мухаммад верит, что капитализм не только может, но и должен делать людей богатыми.

Я плохо знаю теорию. Почти всё, что я знаю, пришло ко мне из опыта. Несмотря на это, убеждения Мухаммада побуждают меня к действию. Они перекликаются со многими моими интуитивными представлениями о бизнесе, которые я составил за эти годы. Вот одно из моих любимых прозрений.

Бизнес призван улучшать и обогащать жизнь людей, в противном случае его и начинать не стоит.

Мы ещё вернёмся к африканским «авантюрам» корпорации *Virgin* и затронем имеющую к ним отношение тему политики. Ну а сейчас — раз уж нужно с чего-то начинать — начнём с самого главного. Начнём с вас. Было бы замечательно, если бы в вашей компании все сотрудники были похожи на швею, которая обратилась ко мне с просьбой в Улусабе, не правда ли? Только представьте, чего вы смогли бы достичь.

Нет ничего невозможного, и в этой главе я расскажу вам, каким образом *Virgin* старается стимулировать и поощрять дух инициативы на всех уровнях вашего бизнеса.

Для начала внимательно и беспристрастно присмотритесь к своему окружению.

Вы и впрямь хотите оказать поддержку окружающим вас людям? Я спрашиваю об этом потому, что знаю: в офисе можно погрузиться в пучину отчаяния. Несмотря на то что мы очень преуспели в этой области, скажу откровенно: чтобы изменить существующий в компании порядок, нужно приложить сверхчеловеческие усилия.

Корпорация *Virgin* познала это на своём собственном опыте, когда в 1996 году мы стали владельцами авиакомпания *Euro Belgian Airlines* и преобразовали её в недорогую, яркую, бюджетную авиалинию под названием *Virgin Express*. Да, именно такой должна была стать эта компания. Мы провели ребрендинг этих авиалиний и выставили 49% акций на фондовые биржи Брюсселя и NASDAQ (Система автоматической котировки Национальной ассоциации дилеров по ценным бумагам) в США. Мы знали, что будет непросто,

поскольку теперь составляли конкуренцию таким известным бюджетным авиакомпаниям, как *EasyJet*, *Ryanair* и *Go*, которые имели привилегированное положение, разместив свои главные офисы в Великобритании. Хуже того, наш главный офис располагается в Бельгии (у меня и сегодня на глаза наворачиваются слёзы при воспоминании о том, во сколько нам это обошлось). И всё-таки я твёрдо верил в то, что, перенеся атмосферу *Virgin* в новую компанию, мы сможем добиться успеха.

Господи, как же я заблуждался!

Брюссельская авиакомпания стала для нас настоящим испытанием. Драконовские европейские законы о тридцатипятичасовой рабочей неделе и высокие фиксированные цены означали только одно: для радикальных перемен здесь явно тесновато. Пока мы налаживали работу нашей бюджетной компании и разрабатывали расписание и график работы экипажей, жизнь превратилась в кошмар. Если само руководство не было довольным бизнесом, представьте, каково было нашим сотрудникам. Они были полны скепсиса по отношению к успешности этого начинания по одной простой причине: у них не было чувства юмора, отсутствовало товарищество и сопричастность к происходящему.

Мы стали принимать меры (или только попытались сделать это), чтобы изменить ситуацию, но ещё больше увязли в болоте: свод строгих директив, мучительные переговоры об уровне заработной платы, постоянный страх забастовок. Я долго размышлял, пытаюсь выяснить, в чём же дело, отчего в моей шевелюре даже появилось несколько новых седых волосков. Вот самый важный урок, который я вынес.

Избегайте чьего-либо наследия.

Вот что я написал в июне 1999 года в своём дневнике о беспорядке, царящем в *Virgin Express*.

Кажется, впервые в жизни я не могу заснуть. Бороться с обстоятельствами легко. Но попытки навести порядок в своём собственном коллективе приводят прямоком в ад. Нельзя допустить, чтобы мы ещё раз попали в такую же передрагу.

Итак, через некоторое время после появления этой записи в дневнике генеральным директором компании стал Нил Берроуз, он принялся за работу с невероятным усердием, используя все свои лидерские способности. Однако, как только Нилу удалось сравнить стоимость авиаперелётов с ценами наших европейских конкурентов и превратить *Virgin Express* в компанию, которая работает как часы и пользуется доверием своих сотрудников, наш крупнейший партнёр *SABENA* объявила себя банкротом. В итоге в марте 2006 года две компании *Virgin Express* и *SN Brussels Airlines* слились воедино. Так была образована компания *Brussels Airlines*, которой по-прежнему руководил Нил; он продолжал дальнейшее объединение двух корпоративных культур и создавал компанию, которую сегодня все знают как одну из самых успешных авиалиний в Европе. Мы приобрели ценный опыт и усвоили простой урок: если вы собрались купить чей-то бизнес — подумайте дважды. Возможно, придётся потратить много времени на то, чтобы изменить микроклимат в компании. Может, лучше начать всё с нуля? Работа над многими приобретёнными компаниями приносит только головную боль, потому что многие не понимают, чем рискуют, заставляя совершенно разных людей работать вместе и идти к общей цели. Руководство же интересуют только цифры.

Вы можете перенять наш опыт для решения вопросов вашего бизнеса, и мне бы очень хотелось, чтобы вы не откладывали этого. Осмотритесь вокруг. Если из ваших коллег уже выжали все соки, а босс заинтересован лишь в том, чтобы вы ходили по струнке, и наотрез отказывается вас слушать, лучше начать искать для себя более подходящее место.

А лучше вообще начать всё с нуля. Займитесь поиском людей с правильными установками — они всегда где-то рядом — и начните с ними работать.

Нужные вам люди — редкость, но отыскать их не так сложно, как кажется, поэтому давайте начнём именно с поиска таких людей.

Во всём мире найдётся огромное количество подходящих компании *Virgin* сотрудников. И я часто сталкиваюсь с ними в барах, кафе, гостиницах, в небольших фирмах, библиотеках, почтовых отделениях, больницах, в порту на Карибах, и даже в госучреждениях и на госпредприятиях. Нужных нам людей можно встретить в любой стране. Они совсем рядом, нужно только уметь их разглядеть. Эти

люди даже и не подозревают о том, что они особенные.

Если вы уже стоите во главе компании или руководите отделом по развитию персонала (ненавижу эту формулировку, я называю его просто «человеческим отделом»), вам тоже следует поискать таких людей. Благодаря своему характеру и своим взглядам на жизнь эти люди получают удовольствие от работы с другими людьми. Они внимательны и жизнерадостны. Они позитивны, и с ними всегда приятно находиться рядом. Я вовсе не хочу умалить их профессиональные достоинства, но ведь по ним ничего нельзя сказать о характере человека. Иметь смекалку не менее важно, чем быть формально образованным. Ваше образование служит лишь дополнением к вашим личным качествам, и, как вы узнаете из моей книги, я ценю их гораздо выше.

Я нахожусь в постоянном поиске талантов — не так легко найти энергичных и полных энтузиазма сотрудников с правильным отношением к работе. Мы ищем людей, способных к профессиональному росту, и обычно очень радуемся, когда можем «нагрузить» их новыми заданиями. В конце концов, диплом может получить каждый. Недавно мы познакомились с двумя молодыми людьми — инструкторами по водным видам спорта в одном из отелей наших конкурентов, которые потрясающе делали своё дело. Они стали всеобщими любимцами. Нам не нужны были инструкторы по водному спорту. Нам не хватало менеджеров: мы предложили ребятам работать в нашем поместье на острове Некер в Карибском море. Люди, которые даже в стрессовой ситуации могут оставаться спокойными и хладнокровными, представляют особую ценность в бизнесе. Эти качества очень важны для *Virgin Group*, потому что большая часть того, что мы делаем, представляет собой работу с людьми. Современные потребители очень требовательны, особенно когда дела идут не так, как предполагалось.

Я хочу, чтобы в *Virgin Group* всегда «била свежая струя». Поэтому прилагаю все усилия к тому, чтобы воссоздать в каждой нашей компании атмосферу, царившую в первые годы жизни *Virgin*. У нас нет определённого кодекса. Прошное удержать невозможно, да и глупо заниматься этим, но в наших силах начать поиски нужного типа людей среди нового поколения. Как и все, мы хотим видеть веру и преданность делу, желание сделать что-то для своих коллег и клиентов. Однако нас заботит не только это. Мне кажется, когда

любишь свою работу, остаётся слишком мало времени на самокопание. А когда добиваешься успеха в том, что делаешь, то перестаёшь постоянно думать о своём имидже. Поэтому, я считаю, не нужно быть слишком строгим к самому себе.

Хорошие люди всегда были душой корпорации *Virgin*, это стало возможным благодаря тому, что мы постоянно следим за тем, чтобы наши компании не разрастались чрезмерно, а руководители различных проектов тесно сотрудничали друг с другом. Я считаю, что маленькими, компактными компаниями гораздо легче управлять. Отчасти и потому, что для маленького коллектива характерна большая сплочённость.

В идеальном трудовом коллективе каждый должен иметь хоть малейшее представление о том, чем живут его коллеги. Сотрудники должны иметь возможность свободно говорить о своих проблемах. Всегда должно быть место для шутки. Атмосфера тотального контроля и формализма даёт лишь заурядные результаты. В этом случае вам будут досаждают лишь мелкие проблемы, но никто не протянет вам руку помощи.

Следует также принять во внимание следующее: если ваши сотрудники не общаются друг с другом, откуда возьмутся новые идеи? Физик Альберт Эйнштейн сказал: «То, что человек делает в одиночку, не обмениваясь мыслями и опытом с другими людьми, даже в лучших своих проявлениях ничтожно и скучно».

Нет более угнетающей картины, чем комната, полная людей, которым нечем друг с другом поделиться.

Организуйте свой бизнес так, чтобы ваши подчинённые могли обмениваться друг с другом идеями, помогать друг другу, заботиться друг о друге, и в следующий раз они придут к вам не с жалобами и проблемами, а с готовыми решениями и интересными идеями.

Безусловно, вряд ли удастся полностью избежать трений. В небольшом коллективе, в тесной близости друг с другом время от времени могут возникать конфликтные ситуации между сотрудниками. Но ничто не длится вечно. Время не может остановиться. Так или иначе, люди решают свои проблемы и

приходят на работу в ожидании новых событий. Они не должны постоянно страдать от гнетущей мысли, что у них не получается найти общий язык с теми, с кем они проводят большую часть дня.

Чтобы подобрать команду постоянных лидеров, управленцу понадобится огромное мастерство психолога. На практике все ваши старания окупятся с лихвой, но не стоит долго мучиться в поиске выдающихся личностей. В благоприятных условиях выдающиеся личности сами заявят о себе. Приподнятую атмосферу в первые годы существования *Virgin* создавала целая команда замечательных людей. Я помню невероятного Саймона Дрэпера, студента из Южной Африки, который был ответственным за музыкальные контракты в нашей недавно образовавшейся звукозаписывающей компании. Для *Virgin Records* он был всем. Профессионал в своём деле, он любил музыку и обладал редким чутьём при поиске гениальных начинающих исполнителей. Саймон подписал самые удачные контракты с новыми группами, и их музыка, к которой он теперь тоже имел отношение, стала залогом нашего успеха.

Вы должны знать о коллективе ещё одно: он не может существовать вечно. Представьте, что коллектив — это группа актёров в театральной пьесе. Актёры, которые долго работают вместе над одним спектаклем, через какое-то время теряют свою индивидуальность. Если это происходит и в вашем бизнесе — устройте ему встряску!

Ещё в самом начале, когда в штате одной из наших компаний числились уже более ста человек, я пригласил на встречу заместителей исполнительного директора, директора по продажам и директора по маркетингу и сказал: «Теперь вы будете исполнительным директором, директором по продажам и директором по маркетингу в наших новых компаниях. Мы разделим компанию надвое. А когда каждая из этих компаний вырастет до ста человек, я вновь приглашу вас сюда, и мы снова её поделим».

Virgin Records дала жизнь двадцати дочерним компаниям в лондонском районе Ноттинг Хилл. Каждая развивается самостоятельно, конкурентоспособна на рынке, хотя у всех одинаковые банковские реквизиты и бухгалтерский учёт. Должность исполнительного директора маленькой организации оказывает на людей большее воздействие, чем должность заместителя директора большой корпорации. Так они имели возможность заслуженно

гордиться своими успехами, быстро реагировать и извлекать уроки из своих ошибок. Если они хорошо работали, то получали премии. Несмотря на то что каждая компания была относительно небольшой, группа этих компаний превратилась в самую большую и успешную независимую компанию звукозаписи в мире. Если бы все мы работали под одной крышей, не думаю, что у нас возникло бы столько интересных идей, которые и привели нас к успеху.

Даже сегодня корпорация *Virgin* относительно мала, хотя наши авиалинии и железнодорожная компания в силу своей специфики значительно разрослись. Я не могу сейчас похвастать тем, что знаю всех своих сотрудников по имени — времена, когда это было возможно, давно прошли, но мы пытаемся поддерживать друг с другом тесные отношения. При открытии новых авиалиний мы создаём отдельную, автономную организацию. *Virgin Blue* в Австралии, *Virgin Atlantic* и *Virgin America* являются независимыми друг от друга компаниями. Новые авиалинии в России будут обладать такой же автономностью, как и *Virgin Nigeria*, хотя мы и пригласили сюда специалистов из *Virgin Atlantic*, чтобы они помогли запустить этот проект. Мы находимся на расстоянии вытянутой руки, чтобы обменяться накопленным опытом. *Virgin Group* создаёт великолепные условия для людей, которые работают в наших авиакомпаниях. Сотрудники *Virgin* один год могут работать в Великобритании или Южной Африке, а уже следующий год провести в Австралии. Это замечательный способ удерживать около себя хороших людей. Для *Virgin* постоянные командировки — это образ жизни. Безусловно, ротация сотрудников имеет определённые ограничения, поскольку некоторые наши компании обладают разным правом собственности. Но руководство хорошо осознаёт, что их подопечные только выиграют от перекрёстного обмена идеями и культурными ценностями.

Нет ничего более дезорганизующего для бизнеса, чем назначение на управленческую должность человека со стороны. В корпорации *Virgin* мы стараемся, насколько это возможно, сохранить преемственность и продвигать своих сотрудников по служебной лестнице внутри компании. Одна женщина, начинавшая свою карьеру в *Manor Recording Studios* (она была уборщицей), стала директором одного из подразделений звукозаписывающей компании *Virgin*. Управляющая отелем *Kasbah* в городе Асни, Марокко, впервые

продемонстрировала своё удивительное умение общаться с людьми, работая массажистом в *Virgin Atlantic*.

Я подсчитал, что в 1995 году около тридцати человек стали миллионерами и миллиардерами, открыв свой бизнес вместе с *Virgin*, — при этом я не посчитал около сотни музыкантов, которые стали миллионерами, благодаря продаже музыкальных записей. И с тех пор ряды миллионеров в *Virgin* увеличились ещё на восемьдесят человек. Это достижение — всего лишь побочный результат успешного бизнеса.

Текучесть кадров — неперенное явление в бизнесе. Время от времени ваши лучшие сотрудники будут соблазняться заманчивыми предложениями других работодателей. Но бывает и по-другому: сотрудники уходят, чтобы выполнять ту же самую работу за те же самые деньги в других компаниях? Почему так происходит?

Руководители часто полагают, что всё дело в оплате труда. Так можно говорить из нежелания выяснять истинные причины. Да, деньги имеют значение. Очень важно честно платить за работу и награждать сотрудников, если компания получает прибыль. Но иногда дело вовсе не в деньгах. Зачастую люди уходят из успешных компаний, потому что им там не нравится. Они чувствуют себя ненужными, их игнорируют, они не могут раскрыться. Не так уж много людей просматривают страницы с объявлениями о вакансиях, чтобы найти работу с более высокой зарплатой. Большинство же ищет работу из-за чувства неудовлетворённости. Руководство не видит и не замечает своих сотрудников.

Если дельная идея встречает отпор со стороны руководства, сотрудник думает: «Я сыт по горло. Ноги моей здесь больше не будет!»

Итак, должны ли руководители уметь слушать?

Скажем, это им не повредило бы. Основатель внутренних австралийских авиалиний *Virgin Blue* Бретт Годфри придумал новый метод управления, который заключается в том, что один раз в три месяца все руководители компании отправляются носить багаж. Они выходят на работу ровно в четыре утра и работают целую смену грузчиками. Это даёт им возможность понять сложность и трудность этой работы. Так как время простоя самолёта должно быть

минимальным, Бретт задействует грузчиков в процессе подготовки самолёта к полёту. Он называет их командой пит-стопа, ведь все они одеты в красные костюмы цвета Ferrari. В некоторых аэропортах от внешнего вида носильщиков багажа начинает щемить сердце. Но это не касается *Virgin Blue*.

Я лично взял себе за правило, приезжая в другой город, всегда останавливаться там, где останавливается экипаж нашего самолёта. Я часто бываю в отеле *Holiday Inn Potts Point* в Сиднее — этот отель видал лучшие времена, но у него просто превосходное местоположение. Обычно я останавливаюсь здесь вместе с двумя сотнями членов экипажей, поэтому могу провести с ними некоторое время и узнать, как они живут, что их волнует, что требует особого внимания.

Но мы не дошли до сути. Возможно, ваш директор умеет слушать. Возможно, он слишком много слушает, иногда нескольких людей сразу, стараясь вникнуть во все детали. Но если у вас есть хорошая идея, почему вам каждый раз нужно спрашивать разрешения? Почему нельзя просто взять и претворить её в жизнь? Почему нельзя показать руководителю уже готовый результат? Почему у вас нет шанса проявить инициативу, права на успех, права на ошибку?

В корпорации *Virgin* мы делаем всё возможное, чтобы сотрудники чувствовали, что они работают на себя. Руководители высшего звена владеют акциями компаний, у руля которых они стоят, именно поэтому очень многие из них добивались успеха на протяжении всех этих лет. Чем бы наши сотрудники ни занимались, каждый из них должен знать и понимать, что он работает для себя.

Для людей это даже важнее, чем получать высокую зарплату — в разумных пределах, конечно. Приведу вам пример: член экипажа авиалиний *Qantas*, в зависимости от занимаемой должности и стажа работы, зарабатывает в среднем 66 тысяч 400 долларов в год! Стюардессы более молодой авиакомпания *Virgin Blue* — 40 тысяч долларов. Члены экипажа наших авиалиний работают свыше 700 часов в год. Сотрудники *Qantas* работают лишь 660 часов. По мере роста прибыли в нашей авиакомпании разница между показателями двух компаний стирается; между тем клиенты *Virgin Blue* пользуются преимуществом этих бюджетных авиалиний.

Разве это возможно? Неужели качество обслуживания *Virgin Blue* ниже?

Ничуть. Некоторые думают, что оказывать гостеприимство на борту самолёта легко, возможно, теоретически так и есть. Я пару раз попробовал поработать стюардом и знаю, как это тяжело. Каждый член экипажа должен быть безукоризненным в своём отношении к клиентам и делать всё возможное для того, чтобы они снова и снова пользовались услугами авиакомпании. И если в некоторых авиакомпаниях, для того чтобы набрать новых работников, достаточно просто пойти в паб в субботу вечером, раздать пару кредитных карточек, на пальцах объяснив суть работы, то в *Virgin Blue* каждый, кто хочет стать членом экипажа, должен пройти пять ступеней отбора.

Но зачем проходить всю эту сложную процедуру, если претендуешь на мизерную зарплату? Затем, что Бретт ввёл в *Virgin Blue* систему поощрений. Вместо атмосферы страха он создал атмосферу свободы, давая обслуживающему персоналу возможность самому выбирать, как действовать в той или иной ситуации. Он назвал эту схему «Первым обнаружил проблему — устрани её первым», и если кто-либо из членов экипажа преуспевает в самостоятельном решении проблем, ему выдаётся бесплатный авиабилет, который он может передать кому угодно. Это отражает особенность подхода Бретта. Он также глубоко убеждён, что с людьми, которые обладают самодисциплиной, нельзя обращаться, как с непослушными детьми. Ни в коем случае нельзя отчитывать тех, кто старался изо всех сил, но случайно совершил ошибку.

В конце концов, мы живём лишь один раз и большую часть времени проводим на работе, поэтому *очень важно быть позитивно настроенным*. Любимое дело приносит самое большое удовлетворение в жизни, но почему-то большинство руководителей стремится любой ценой лишить своих подчинённых этого удовольствия.

Как и любое удовольствие, удовольствие от работы получаешь только тогда, когда всё в порядке со здоровьем. Я пишу это без малейшего угрызания совести, ведь иногда и сам теряю форму. Проходит неделя за неделей, и всё это время я то в воздухе, то в

аэропорту. Я часто думаю о Нельсоне Манделе: в годы своего заключения он старался поддерживать форму, делая отжимания и приседания. Благодаря ежедневным упражнениям он поддерживал бодрость духа. Недавно на протяжении четырёх месяцев мне пришлось часто летать в Австралию, я мог бы взять пример с Манделы. Но моего упорства хватило лишь на то, чтобы час позаниматься сёрфингом во время однодневной остановки на Бали; по крайней мере я получил такой заряд энергии, который чувствовался ещё много дней.

Безусловно, поддерживать форму гораздо легче в приятной обстановке. Можно получить огромное удовольствие в фитнес-клубах *Virgin*, но гораздо проще часок порезвиться на пляжах острова Некер, чем плавать туда-сюда по дорожке в бассейне. Всё равно, какой бы ни была окружающая вас обстановка, в каких бы обстоятельствах вы ни оказались, физические упражнения пойдут вам только на пользу. Чем энергичнее мы будем работать, тем лучше.

Если вы видите, что кто-то переутомляется на работе, очень важно вовремя сказать: «Возьми отпуск». Если кто-то потерял члена семьи, предоставьте ему время, чтобы пережить горе.

Нет смысла заставлять людей работать в условиях стресса. Важно дать им время на восстановление.

В этих очевидных вещах заключается практический смысл. Если вы работаете в таком же ответственном бизнесе, как и мы, возможно, однажды такой подход предотвратит очередную катастрофу. Задумайтесь, ведь мы занимаемся воздушными перевозками и железнодорожным транспортом. Люди платят нам за то, что мы перемещаем их по земному шару со скоростью в сотни километров в час. Наши главные инженеры должны быть твёрдо уверены в том, что их подопечные всем довольны и что им нравится работать. Это единственный известный нам проверенный способ обеспечить безопасность труда и безукоризненную работу. В результате таких простых усилий корпорация *Virgin* занимает рекордные позиции по уровню охраны труда.

Раз уж мы об этом заговорили, то нельзя не упомянуть ещё об одной мере безопасности в нашей компании. Должно быть, вы заметили, что все наши самолёты и поезда имеют имена. Имена этих

огромных, мощных, потенциально опасных механизмов позволяют людям легче запомнить, где они работали вчера, на прошлой неделе или в прошлом месяце. Мы помогаем им вспомнить какие-то трудности или проблемы, связанные с работой определённого самолёта или поезда. Это облегчает общение. Сотрудникам не нужно каждый раз заглядывать в ежедневник, когда их спрашивают о какой-то мелочи. Мы никогда не забываем о том, что наши инженеры и члены экипажа прежде всего люди, поэтому предпочитаем персонифицировать нашу технику и не делать наших сотрудников похожими на роботов.

Меня удивляет, что многие руководители уделяют так мало внимания внешнему виду своих офисов. Как же люди поверят в вашу компанию, когда всё, что они видят изо дня в день, — это пара засохших цветов на подоконнике и огнетушитель? В корпорации *Virgin* мы обеспечиваем своих сотрудников необходимыми для работы условиями. Иначе разве станут они гордиться тем, что работают именно у нас? Сотрудники *Virgin* рассказали мне, что в конце дня, когда вся работа закончена, они идут в паб, чтобы выпить или перекусить, и их там часто спрашивают, где они работают. Услышав ответ: «В компании *Virgin*», люди обычно восклицают: «Повезло! Должно быть, там очень здорово работать».

Обычно наши сотрудники соглашаются с этим.

Во многих наших компаниях рабочий офис служит одновременно и приёмной для клиентов. Например, мы постоянно заботимся о том, чтобы в наших самолётах были самые удобные сиденья, самая вкусная еда, а обслуживающий персонал был одет в самую лучшую униформу. Мы также заботимся о том, чтобы наши самолёты были современными, безопасными и комфортабельными. На борту самолёта обслуживание пассажиров прямо зависит от настроения экипажа. Одно влияет на другое.

Постоянное внимание к рабочей атмосфере представляет собой часть философии корпорации *Virgin*. Мы уделяем микроклимату в коллективе внимание во всех наших компаниях — неважно, работают они с клиентами напрямую или нет. Конечно же, я не имею в виду огромные затраты и роскошное убранство офиса. Я говорю лишь о создании комфортной обстановки для работы сотрудников. Благодаря этому ваши подчинённые будут полны энтузиазма и свежих идей. Если вы совсем не беспокоитесь о своих сотрудниках, даже самые

энергичные из них вскоре станут безынициативными.

Похоже, эта глава изобилует запрещающими предписаниями. Не контролируйте каждый шаг своих подчинённых. Не игнорируйте просьбы сотрудников. Взгляните на роль начальника по-новому. Пожалуй, мне легче будет объяснить это вам, рассказав о том, как я впервые познакомился с Гордоном Мак-Каллумом.

Первый полёт авиакомпании *Virgin Atlantic* состоялся в 1996 году; наш самолёт приземлился в аэропорту Сан-Франциско. Во время празднования ко мне подошла энергичная ирландка, которая была директором по маркетингу компании *McKinsey & Co.* Она пригласила меня выступить перед группой аналитиков и консультантов в офисе компании, располагавшемся на Калифорнийской улице.

Консультанты *McKinsey* проводят большую часть рабочей недели в офисах своих клиентов и друг с другом видятся не часто. Поэтому они решили встречаться по пятницам — это отличный повод собраться вместе в офисе на обед с сэндвичами «Чикен Майо» и фруктовым соком. Обычно на таких встречах у них бывают специально приглашённые гости, которые могут кое-что рассказать о бизнесе. В этот раз была моя очередь. Я получил приглашение в среду, а выступать должен был в пятницу.

Был ли я готов выступать? Нет. Сейчас и не вспомню, что я тогда говорил. Как бы то ни было, Гордон старался поддерживать со мной отношения. Годы спустя я поинтересовался у него, что же я сказал на той встрече, что задело за живое сотрудников *McKinsey*.

— Понятия не имею.

— Правда?

— Ни малейшего понятия.

— Тогда скажи, почему ты решил поддерживать со мной связь?

Гордон пожал плечами.

— Ты вошёл с сэндвичем и соком, — сказал он. — И выслушал нас.

Когда мне был двадцать один год, кто-то назвал *Virgin* «профессиональной организацией дилетантов». Пожалуй, это был лучший из сомнительных комплиментов, который кто-либо когда-то

получал в мире бизнеса. Мы стараемся быть профессионалами в своём деле и контролируем, чтобы работа каждого сотрудника соответствовала самым высоким стандартам. Наш контроль состоит в том, чтобы просто увидеть, что *люди веселятся и получают удовольствие*. Веселье вовсе не означает дурацких выходок. Оно возникает, когда вы отлично знаете своё дело. Мы стараемся сделать всё возможное, чтобы у людей, которые имеют дело с компанией *Virgin*, на лицах расцветали улыбки — иногда это совсем нелегко.

Формальности хороши лишь тогда, когда они упрощают жизнь, когда с их помощью люди понимают, что им нужно делать. Не следует проводить официальную встречу каждый раз, когда на планёрку собирается три человека. Я действительно не люблю формальностей. На каждый случай, когда формальности способствуют ведению бизнеса, найдётся пять примеров, когда они всё портят, заставляют чувствовать себя беспомощными и препятствуют нормальному общению. Это напоминает мне те порядки в бизнесе, при которых подчинённые были бы *очень удивлены*, если бы я вошёл в комнату и начал есть сэндвичи вместе с ними.

В корпорации *Virgin* хорошим менеджером считается тот, кто искренне проявляет заботу о сотрудниках, интересуется ими и хочет раскрыть их лучшие качества.

По своей сути менеджер должен быть внимательным человеком, проявлять одинаковый интерес как к другим менеджерам компании, так и к неквалифицированным сотрудникам.

Я думаю, что у начальника, готового разделить все беды и радости со всеми своими подчинёнными и уделить внимание их опасениям и умерить беспокойство, есть задатки настоящего лидера.

Для начала они приобретут уважение и доверие своих коллег и, что ещё более важно, станут друзьями. Вспомните, я уже говорил, что на первом месте в бизнесе должна быть заинтересованность. Нельзя заниматься бизнесом, дистанцируясь от него. Поэтому неудивительно, что за все эти годы я подружился со многими своими коллегами и открыл совместный бизнес со своими друзьями.

Печально, что начальники редко ездят отдыхать со своими

подчинёнными. Когда я работаю с людьми, мне действительно хочется узнать их лучше. Мне хочется познакомиться с их семьями, детьми, я хочу узнать их слабые и сильные стороны, но больше всего мне хочется, чтобы они узнали то же самое и обо мне. Ведь так мы сможем добиться больших успехов.

Я тоже имею право на ошибку. Мне вспоминается один случай, произошедший много-много лет назад. Один мой близкий друг возглавил одно из подразделений *Virgin*. Мы оба так радовались этому. Но спустя некоторое время его жизнь превратилась в хаос, его коллеги говорили мне, что он не справляется с работой. Мне пришлось убедить его в том, что он берёт на себя слишком много и ему следует делегировать какие-то полномочия подчинённым. Действительно, это была очень сложная ситуация, и она наложила отпечаток на наши дружеские отношения. Но благодаря тому что мы были друзьями и решали эту проблему как друзья, наши отношения остались близкими. В день совершеннолетия его тройняшек я был очень рад, что нам всё-таки удалось найти способ перенести дружеские чувства и уважение в наши деловые отношения в *Virgin*, и это спасло нашу дружбу. Мы стали счастливее, и я знаю, что это позитивно отразилось на нашей работе.

Во всех подразделениях *Virgin Group* мы поощряем сотрудников относиться к проблемам, с которыми они сталкиваются в работе, как к своим собственным. Такое отношение приносит особую пользу в бизнесе, связанном со сферой обслуживания. Я думаю, если работников как следует поощрять и ценить их инициативу, бизнес будет процветать.

Почему? Потому что в этом случае это и их бизнес; он становится частью их самих. И часть общего успеха тоже принадлежит им.

Херб Келлехер из *Southwest Airlines* в США однажды сказал: «Изменить отношение человека к работе сложно — куда проще приглашать на работу тех, у кого к ней правильное отношение, и обучать их всему тому, чего они ещё не знают». Я уже немного говорил о том, что я ценю в людях, но есть ещё одно важное качество, о котором я ещё не упоминал. Возможно, некоторые удивятся — это

дисциплина.

В своей книге «От хорошего к великому»³ гуру бизнеса Джим Коллинз говорит, что все компании имеют свою культуру, но только некоторые из них обладают культурой дисциплины. Это вовсе не означает, что люди должны ходить по струнке, получать наказания за плохо выполненную работу или лишаться премии за опоздание на пять минут. Это не та дисциплина, о которой я веду речь. Настоящая дисциплина достигается за счёт высокой самоорганизации. Среди сотрудников *Virgin* дисциплинированных людей очень много. В конце концов, если вы хотите, чтобы с работой не просто справлялись, но и преуспевали в ней, вам нужны люди, которым вы можете доверять.

Некоторые люди вздрагивают, когда я начинаю петь дифирамбы самодисциплине. Наверное, они так реагируют, потому что ассоциируют самодисциплину с формальностями, с жёсткими рамками — с рабским, механическим исполнением своих обязанностей.

В сознании сразу же возникает ассоциация с пилотом самолёта. Пилот сидит в кабине самолёта в окружении множества компьютеров и приборов. Шаг за шагом командир экипажа и второй пилот начинают проверять готовность самолёта к полёту. Они действуют методично и целенаправленно. Затем, перед тем как подняться в воздух, командир передаёт все данные в диспетчерскую службу и, следуя строгим указаниям, выводит самолёт на взлётную полосу. Пилот ожидает команды на взлёт из контрольно-диспетчерского пункта. После подтверждения команды самолёт взлетает. В воздухе пилот делает всё возможное, чтобы обеспечить безопасность самолёта, его экипажа и пассажиров, и когда достигает пункта назначения (часто при неблагоприятных погодных условиях), то производит посадку в аэропорту. От пилота требуется высокая самодисциплина, потому что он управляет большим количеством приборов. Пилотам не нужно проявлять творчество и предприимчивость. Они не должны совершать необычных поступков. Верно?

³ Коллинз Д. От хорошего к великому. — СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.

Не совсем так.

Пятое ноября 1997 года. Это была ночь фейерверков, — ночь, когда люди в Великобритании по традиции разжигают костры и устраивают настоящий праздник. Экипаж ожидает прибытия из Лос-Анджелеса авиалайнера *Virgin Atlantic A340-300* под названием *Maiden Tokyo*. Этим ветреным утром я ожидал рейса на Бостон, и вдруг раздался звонок. В самолёте, следующем рейсом *VS024*, опустилась только одна стойка шасси.

Maiden Tokyo вынужден совершить аварийную посадку.

За штурвалом капитан Тим Барнби — спокойный, уравновешенный человек, один из самых лучших и опытных пилотов Великобритании. На борту самолёта 114 человек: 98 пассажиров и 16 человек экипажа. Я молча вслушиваюсь в трубку мобильного телефона, в то время как экипаж самолёта и Тим обдумывают все варианты. Приземление авиалайнера с четырьмя двигателями в условиях сильного бокового ветра всего на одной стойке шасси грозит обернуться катастрофой.

Тим не мог видеть, вышло шасси или нет, поэтому он держался прямо над авиадиспетчерской службой, чтобы она помогла ему визуально оценить ситуацию, которая оказалась гораздо более серьёзной, чем предполагали. Левая стойка шасси не выходила, потому что не открывались створки.

Судьба самолёта и его пассажиров находилась в руках всего четырёх человек: Тима, двоих его напарников, Эндрю Морли и Крэйга Мэтисона, и старшего диспетчера, Робина Кокса, который находился на земле и держал с ними связь.

Тим и его коллеги посадили самолёт на взлётно-посадочную полосу на одной стойке шасси. Прямо в конце взлётно-посадочной полосы самолёт чуть накренился крылом в сторону. Для предотвращения возгорания пожарные залили самолёт пеной, а пассажиры воспользовались аварийными трапами, чтобы спуститься на землю. Девять человек получили небольшие ранения и ушибы, все остальные пассажиры остались целыми и невредимыми. А как же самолёт? Тим выполнил посадку так мягко и осторожно, что через месяц он вновь поднялся в небо.

Я рассказал именно об этом случае, потому что могла произойти трагедия. Однако мы извлекли из этого урок; и он может быть

полезен машинистам, работникам сферы обслуживания, да и любому человеку, работающему в наших компаниях.

У сотрудника, обладающего самодисциплиной, достаточно терпения ежедневно выполнять однообразную работу и есть способность действовать неординарно в нестандартных ситуациях, а также мудрость, чтобы отличить первое от второго.

В обычных обстоятельствах это совсем не сложно, но не для пилотов авиакомпаний, от которых зависит жизнь пассажиров. У лётчиков очень напряжённая работа, и они не могут допустить, чтобы постоянное выполнение рутинных действий притупило их реакцию.

После аварийной посадки я в знак благодарности пригласил Тима и его экипаж на остров Некер — частный остров, входящий в число Британских Виргинских островов. Я уверен в том, что они замечательно провели здесь время, а также что работа в *Virgin* поощряется лучше, чем в любой другой авиакомпании. В конце концов, мы рассчитываем на то, что Тим и другие лётчики могут сами о себе позаботиться: выдержать утомительные длительные перелёты и при этом блестяще справиться со всеми возникающими проблемами.

Для *Virgin* большое значение имеют свобода действий и ответственность, которую мы предоставляем инициативным людям для того, чтобы они могли раскрыть свои таланты в работе. Ночь фейерверков 1997 года ещё раз доказала правильность нашего решения брать на работу самых лучших пилотов, которых только можно найти.

Virgin Atlantic не берёт на работу кого попало. Мы всегда стараемся удостовериться в том, что у пилота богатый опыт работы в военной или гражданской авиации — зачастую свыше десяти лет полётов на короткие расстояния. Резюме Тима длиннее, чем у всех остальных: он летал на таких самолётах, как истребитель Spitfires и бомбардировщик B-17. Мы не требуем от членов экипажей наших самолётов лучшего исполнения фигур высшего пилотажа — хотя это было бы неплохо! Это одна из причин, по которой мы сегодня имеем возможность набирать пилотов для космических полётов из *Virgin Atlantic* и *Virgin America*. В нашем распоряжении пилоты с опытом

лётчиков-испытателей и пилоты сверхзвуковых самолётов, которых мы можем задействовать в нашем уникальном космическом проекте *Virgin Galactic*.

Когда открылись авиалинии *Virgin Atlantic*, я назначил исполнительным директором Роя Гарднера, в то время главного инженера в весьма уважаемой авиакомпании *British Caledonian*. Это ещё раз свидетельствует о нашем желании видеть у руля тех людей, которые знают о самолётах всё и могут обеспечить безопасность полёта. На данный момент *Virgin Atlantic* и другие наши авиалинии работают без потерь и несчастных случаев вот уже двадцать пять лет (хотя я никогда не буду полностью удовлетворён, так как понимаю всю ответственность за перевозку пассажиров). Как управляющий авиалиниями, я надеюсь через двадцать пять лет повторить эти слова.

Помнить о своём предназначении — вот самая большая сложность, которая предстаёт перед растущим бизнесом.

Компании *Virgin Atlantic* уже четверть столетия, но мы всегда стремились сохранить её первоначальную суть. Я часто вспоминаю это время и, оглядываясь на самое начало, размышляю, сможем ли мы и дальше продолжать в том же духе — работать с тем же энтузиазмом и так же весело. Сомневаюсь, что когда-нибудь придёт время, когда мы полностью изменимся. Мне опять вспоминается Херб Келлехер. Херб основал *Southwest Airlines* в Техасе в 1970-х, за сорок лет существования его авиалинии стали эталоном успешной авиации в Соединённых Штатах Америки. В основе *Southwest Airlines* лежат две инновации: низкая стоимость и высокий уровень обслуживания клиентов. Принимая во внимание печальный опыт других американских авиалиний, меня всегда поражал успех *Southwest Airlines*. Оглядываясь назад, я думаю, что в большей мере на подход к работе наших авиалиний повлияло мировоззрение Келлехера, особенно это касается *Virgin Blue* в Австралии. С самого первого дня Херб и исполнительный директор его компании Коллин Барретт занялись формированием корпоративной культуры — сводом неписаных правил, которые многие годы спустя сохранили свою ценность. Вы уже знакомы с правилом Херба принимать на работу и обучать тех людей, отношение которых соответствует корпоративной культуре компании. Некоторые из его «основополагающих убеждений» стали убеждениями *Virgin*, да и моими собственными.

Сотрудники превыше всего. Они будут относиться к своим клиентам точно так же, как вы относитесь к ним.

К большим достижениям нужно идти маленькими шагами.

Нужно уметь превратить негатив в позитив.

Каждый имеет право на ошибку.

Всегда следует оставаться самим собой.

Работать нужно с энтузиазмом.

Следует серьёзно относиться к конкуренции, но не к себе самому.

Представьте, что ваша компания — просто поставщик услуг, которому посчастливилось работать в авиабизнесе. Действовать несмотря ни на что. Всегда следовать золотому правилу нравственности (поступать с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой) как внутри, так и за пределами компании.

Залогом успеха авиалиний *Southwest Airlines* стал дух эгалитарности. Даже в первом квартале 2008 года, в период экономического спада и повышения цен на авиатопливо, компания достигла рекордных оборотов — целых 2,53 миллиарда долларов, на 30% вырос и чистый доход компании — он составил 43 миллиона долларов. Таких результатов невозможно было бы достичь без огромного количества счастливых и удовлетворённых клиентов.

Херб, Коллин и служащие *Southwest Airlines* лучше всех в этой области поняли, что удовлетворение потребностей клиента и служба по работе с клиентами — это две стороны одной медали. Они сформировали культуру работы с клиентами, приглашая на работу только тех, кого бы они действительно хотели видеть в своей компании и предоставляя всё необходимое для того, чтобы они выполняли свою работу хорошо. До недавнего времени у *Southwest Airlines* почти не было серьёзных конкурентов. Я горжусь тем, что сегодня их соперником стала *Virgin America* — более молодая со множеством свежих идей организация. Нам предстоит незабываемое соперничество, но всё-таки соперничество, а не смертельная схватка, потому что наши соперники — это крупные, национальные

авиакомпания США, которые уже более десятилетия субсидируются из бюджета, в то время как их самолёты постепенно изнашиваются, стандарты обслуживания снижаются, цены растут, а сотрудники теряют энтузиазм.

Время от времени *Virgin Group* должна напоминать себе о том, кто мы такие и чем занимаемся. Это не под силу одному человеку. Появление Стивена Мерфи на посту исполнительного директора внесло заметные коррективы в деятельность корпорации. Вместе со своими коллегами Гордоном Мак-Каллумом, Робертом Сэмюэлсоном, Дэвидом Бэксби, Фрэнсис Фарроу, Патриком МакКоллом, Марком Пулом и Уиллом Уайтхорном Стивен и его команда помогли пересмотреть старые приоритеты и определить новые ориентиры, чтобы понять, в каком направлении должна двигаться наша компания.

Должно быть, предыдущее предложение нагнало на вас страху. Действительно, реструктуризация — довольно болезненный процесс для компании, не так ли?

Да, возможно. Если бизнес зашёл в тупик, вы не имеете понятия о том, что идёт не так, и в отчаянии вызываете целую команду консультантов по управлению, требующих почасовую оплату. Давайте взглянем правде в глаза — ваши проблемы начались давным-давно.

Не подумайте только, что *Virgin Group* безболезненно переносит все структурные преобразования. Но у нас есть преимущество перед другими компаниями: наша корпорация работает по модульной системе. Мы можем отказаться от какого-либо сектора бизнеса, перераспределить функции, но всё это не перевернёт всю систему с ног на голову. На протяжении многих лет нас критикуют за то, что мы превратили свой бренд в длинный ряд ничем не связанных между собой компаний. Однако все наши критики упускают два важных момента. Во-первых, они неправильно понимают значение бренда *Virgin*. (Я попытаюсь объяснить философию нашего бренда и её роль в преуспевании нашего многогранного бизнеса в следующей главе.) А во-вторых, даже если это и так, ну и что из этого? Ведь если вся структура бизнеса отлажена как часы, а каждый её сектор сравнительно мал и не зависит от остальных, быть конгломератом пусть и разрозненных компаний вовсе не так уж и плохо.

Обстоятельства и возможности меняются. Весь мир постоянно изменяется, поймите это. Постоянно лишь само изменение.

Когда я только пришёл в бизнес, в ходу была избитая шутка о недалёковидности предпринимателей: «Людям всегда будут нужны головные уборы». Как же мы смеялись над ней, запаковывая музыкальные пластинки в большие коричневые конверты и отправляя их на почту. Возможно, фраза «Людям всегда будут нужны рок-альбомы» сегодня вызовет лёгкую усмешку над молодостью.

Ни одна компания не застрахована от перемен, и ни одна компания не может существовать вечно. Это звучит особенно актуально для *Virgin Group*: одни компании открываются, другие исчезают. Что в этом плохого? Компании создают продукт. Компании — это инструмент для достижения определённых целей, по крайней мере, они должны таковыми быть. Если компанию вытесняет другая или она становится никому не нужной, мы отказываемся от неё. Мы стараемся не терять сотрудников, наш опыт и знания, но не позволяем себе предаваться грусти по поводу исчезновения компаний как таковых. Когда *Virgin* претерпевает очередное обновление, критики видят только «опавшие на землю листья» и упрекают нас, но не замечают за всем этим самого дерева.

В середине 1990-х — начале 2000-х мы на самом деле потеряли «листву». Мы лишились «целых ветвей». Мы начали тщательно анализировать, что даёт нам отдачу, а что — нет. Мы сформировали Консультационный комитет по инвестициям — полномочную организацию для рассмотрения идей новых бизнес-проектов, а также для мониторинга работы уже существующих компаний. (Доктор Да был раздражён, но прикусил язык.)

Вскоре после этого 14 февраля 2007 года у нас появился шанс показать, на что способна потерявшая часть своих компаний, но сохраняющая самообладание *Virgin Group*. Произошло объединение компаний *NTL*, *Telewest* и *Virgin Mobile*, и в Великобритании начала работать новая компания под названием *Virgin Media*, которая стала самой большой компанией *Virgin* в мире.

Видели, как собака с лаем бросается на автомобиль? Ей

интересно с лаем преследовать автомобиль, но когда она достигает своей цели, на кой чёрт ей теперь этот автомобиль? Примерно так же рассуждал и я сам, когда осознал, что компания *Virgin Media* насчитывает 10 миллионов абонентов и 13 тысяч служащих по всей Великобритании. До этого момента я всегда считал, что моё кредо: «Малый бизнес прекрасен». *Virgin Media* ни в коей мере нельзя было назвать малым бизнесом. И он вовсе не был прекрасен. Было много острых вопросов, требовавших немедленного вмешательства, а это означало месяцы тяжёлого труда. На этот раз в нужную минуту рядом оказались Джеймс Кидд, Эшли Стокуэлл, топ-менеджеры и сотрудники, напрямую работающие с клиентами, которые напомнили нам, кто мы на самом деле, и расставили приоритеты таким образом, чтобы компания сохранила и развивала бренд *Virgin*.

Состояние принадлежащей *NTL* части компании было очень плохим. Мы должны были коренным образом изменить уровень обслуживания клиентов. Существовала одна большая проблема: сотрудники, к которым клиенты обращались с жалобами, вовсе не были заинтересованы в том, чтобы помогать людям. А причиной было то, что всё своё свободное время они тратили на чтение официальных документов, которые после этого сразу же оказывались в мусорном ведре. Мы попросили сотрудников телефонной службы по мере возможности решать проблемы клиентов в течение одного звонка и бросили все наши силы на улучшение работы с клиентами.

Мы хотели упростить жизнь и нашим клиентам, и нашим сотрудникам. Мы считали, что лучший способ сделать это — предоставить людям свободу действий в рамках своих обязанностей. Вначале настрой был скептическим. Что, если сотрудник сервисной службы превысит свои полномочия? Если служащие начнут обещать клиентам слишком многое?

Моё отношение к этой ситуации выражалось фразой «Век живи — век учись». Не думаю, что кого-то следует отругать за то, что он был чрезмерно добр, обслуживая раздражённого клиента. Если несколько ваших сотрудников вступили в конфликт с клиентом, значит, в следующий раз они, вероятно, учтут свою ошибку.

В авиабизнесе очень быстро учишься не скупиться на доброжелательные поступки. И люди начинают понимать, что, несмотря на любое затруднение, вы в их распоряжении и всегда окажете помощь, быстро предоставите точную информацию. Всем

известно, что быстро *не всегда* означает хорошо, но мы делаем всё, что в наших силах, чтобы угодить клиентам, которые столкнулись с некоторыми неудобствами. Например, можно сделать так, чтобы люди, которые слишком много времени провели в зале ожидания, полетели бизнес-классом. Да, конечно, мы можем сделать так, чтобы вам было ещё комфортнее — не желаете ли массаж? С вами было очень приятно иметь дело, примите в знак благодарности билет бизнес-класса. Нет, это не записано в наших правилах, потому что нельзя инструкцией сверху предвидеть, как следует вести себя сотруднику в той или иной сложившейся ситуации. В наших силах только принять на работу подходящих людей и дать им возможность самим решать проблемы.

Если человек заплатил деньги, но что-то пошло не так, избегание ответственности или переход в наступление окончательно испортит ваш имидж. Вы больше никогда не увидите ни этого клиента, ни членов его семьи, ни друзей.

Если у кого-то был неприятный опыт сотрудничества с вашей компанией, он обязательно сообщит об этом другим людям.

А плохие отзывы разрушают бизнес. Однако если вы оказались способны решать возникшие проблемы лучше, чем клиенты могли ожидать, они будут преданы вам всю жизнь.

Мы начали эту главу с обсуждения предпринимательства, а заканчиваем размышлениями о качестве обслуживания клиентов. Интересный поворот, не правда ли?

Я глубоко убеждён, что молодая независимая компания может предложить клиентам великолепное обслуживание, отношение к клиенту зависит только от организации работы.

Ценности бренда Virgin лежат в плоскости обслуживания клиентов. Мы как никто другой сосредоточили своё внимание на клиенте.

Мне бы хотелось подробнее остановиться вот на чём.

В 1970-х годах, когда мы открыли компанию *Virgin Records*, слово «предприниматель» уже почти не употреблялось в Великобритании. А если кто-то и использовал его, то только с оттенком осуждения. Бизнесмена, владеющего несколькими фирмами, считали «торгашом» — его телевизионным прототипом является персонаж из комедийного сериала «Дуракам везёт» Дел Бой, рыночный торговец, который, чтобы разбогатеть, готов преступить закон, или мошенник, любящий попить джин, Артур Дейли из «Minder», роль которого блестяще сыграл Джордж Коул. В те времена меня часто принимали за Дела Боя (это меня всегда удивляло; я думал, что больше подхожу на роль Родни). По сути, на протяжении всей истории предприниматель ассоциировался с образом негодяя и любимца публики. Вспомните мифы и легенды Древней Греции, пьесу Шекспира «Венецианский купец» или фильм «Уолл-стрит», образ бизнесмена неразрывно связывают с понятиями «зарабатывать деньги» и «капитализм» — в некоторых странах эти слова до сих пор звучат как ругательство.

Сегодня в британской прессе образ делового человека изменился, впрочем, ещё недостаточно сильно. Некоторые представители британской прессы до сих пор не могут понять важное значение бизнеса, благодаря которому в государственную казну поступают налоги, обеспечивающие рабочие места и определяющие благосостояние целой нации. Предприниматели идут на риск, открывая компании, выпуская инновационную продукцию и предлагая услуги, делающие жизнь людей легче, лучше и безопаснее.

Как говорит мой друг Джон Бутчер, «предприниматели буквально уничтожили бедность на Западе — это известно всему миру и записано в анналах истории. Ни одно общественное устройство не сможет соперничать со свободной рыночной экономикой по продуктивности, высоким стандартам жизни и перманентному созданию благосостояния. На моём веку Азия избавилась от бедности благодаря предпринимателям. Задача следующего десятилетия — избавить от бедности Африку благодаря энергичной деятельности предпринимателей. Капитализм действительно работает. Коммунизм, социализм больше не воспринимают всерьёз, потому что эти системы не доказали своей эффективности на практике. Они нанесли большой урон людям. При этих системах целые поколения жили в бедности. По идее,

преисполненные благих намерений, они оказались гибельными для людей, потому что поломали миллионы человеческих судеб. Тем не менее в нашем обществе всё ещё бытует мнение, что все деньги зарабатываются нечестным путём».

Предприниматели — это величайшие филантропы, возьмите хотя бы Эндрю Карнеги в XIX веке или Билла Гейтса. Карнеги, заработавший своё состояние в сталелитейной промышленности в США, построил за свои деньги почти все библиотеки на западе страны, что повлекло за собой революцию в области образования.

Итак, давайте я поясню. Смысл предпринимательства не в наживе. Заниматься бизнесом не означает извлекать выгоду только для себя. И суть не в том, чтобы быть первым. И необязательно зарабатывать много денег. *Абсолютно необязательно* ставить работу превыше всего. Напротив, главное — превратить ваше увлечение в деньги, преумножить их и двигаться дальше. Я думаю, быть предпринимателем естественно. Смысл слова «предпринимательство» можно свести к другому слову — «игра». Я уверен, рутина и бесцельное просиживание на работе — это кощунственная измена врождённой предпринимательской жилке, присущей любому из нас.

На протяжении столетий, со времён Индустриальной революции в XVIII веке, индустриализация унесла многие жизни и способствовала тому, что бизнес приобрёл плохую репутацию. Мужчины и женщины должны были приспособиться к механической работе. С ними обращались как с рабами (очень часто в буквальном смысле слова). В течение моей жизни изменения, произошедшие в политике, науке и технологиях, изменили природу труда, особенно в развитых странах. Некоторым из нас крупно повезло: сегодня мы можем позволить себе думать не как работающие по найму, а как предприниматели. Эра «работы для того, чтобы выжить», наконец-то закончилась!

Вдохновите своих служащих мыслить, как предприниматели, и, чем бы вы ни занимались, относитесь к ним, как ко взрослым людям. Ведь самый придирчивый контролёр — это совесть, поэтому, чем больше ответственности вы возлагаете на подчинённых, тем больше будет их самоотдача в работе.

За тридцать пять лет *Virgin Group* ушла от механической посредственности и на всех парах двигалась вперёд, строя всё новые

планы, в которые неудачи изредка вносили свои поправки. Я не могу дать вам рецепт, как достичь того, чего достигли мы, да и вряд ли вы захотите пойти по нашим следам. Делая своё дело, вы должны реагировать на возникающие обстоятельства. Я надеюсь, эта книга подскажет вам некоторые идеи о том, как поддержать своих сотрудников, как самому поддерживать вдохновение. Но вы сами должны избрать тот путь, который приведёт вас к успеху.

И хорошая новость!

Чем чаще вы позволяете людям отвечать за свои действия, тем большую отдачу получаете. Не стоит взваливать всё на себя одного.

Глава 2. Бренд

Развевающийся флаг

Однажды, когда мне было шестнадцать лет, ко мне подошла женщина, назвавшаяся Патрисией Лэмберт, и предложила 80 тысяч фунтов стерлингов за то, что я продам право собственности на журнал *Student* — журнал я организовал ещё будучи школьником, — компании *IPC*, сегодня известной как издательский дом *Trinity Mirror*, которому принадлежит целый ряд газет и журналов Великобритании.

Однажды я присмотрел крошечный островок недалеко от острова Менорка и стал раздумывать над тем, чтобы купить его и жить там. Это было очень красивое место с одним маленьким белёным домиком; а туалет был устроен так, что его содержимое падало вниз со скалы. Жизнь в райском уединении была очень большим соблазном в то время, потому что, несмотря на то, что дела в нашем бизнесе по продаже пластинок шли в гору, выпускать журнал становилось всё труднее. Пока я не начал печатать платные объявления, у меня часто не было средств на бумагу и услуги типографии. Вначале это было очень выгодное и захватывающее дело, но со временем оно стало меня обременять.

Компания *IPC* не просто так предлагала мне большие деньги; они хотели, чтобы я оставался редактором журнала. Собственно говоря, *Student* больше не был моим журналом, но у меня оставалась возможность делать то, что всё ещё было мне по душе.

Я решил принять это предложение и отправился на ланч в компанию *IPC*, офис которой располагался в Холборне, прямо на Флит-стрит. За столами восседал совет директоров. Мы пожали друг другу руки в знак того, что сделка заключена, а затем я рассказал о своём видении бизнеса. Я рассказал совету директоров, что хочу открыть туристическое агентство *Student*, магазины звукозаписи *Student*, спортивные клубы *Student* и ещё — как насчёт авиакомпании *Student*? Я увидел, как от удивления у них поднялись брови. После этого ланча в моём доме раздался звонок, меня поблагодарили за то, что я пришёл, и сообщили, что руководство пересмотрело политику

инвестиций и передумало покупать мой журнал. Они были слишком учтивы, чтобы сразу же сказать это вслух, но всё и так было понятно: меня приняли за сумасшедшего.

Много лет спустя Патрисия всё же написала мне очень милое письмо, в котором говорилось, как много раз на протяжении всех этих лет они кусали себе локти, наблюдая, как *Virgin* присоединяет компанию за компанией, практически в том порядке, как описывал их несостоявшийся молодой редактор журнала.

Смею предположить, что они поступили правильно, отказавшись от сотрудничества со мной. Компания *IPC* занималась и занимается издательским бизнесом. Они — издатели. Они знают своё дело и не нуждаются в услугах ребёнка, хотя тот и рассказывал им, чем ещё они могут заняться. Меньше всего им хотелось наблюдать за осой в комнате, которая билась бы о стёкла и становилась всё более и более назойливой — не сомневаюсь, иначе и быть не могло.

Большинство компаний сосредоточивает своё внимание на чём-то одном, находя себе оправдание в том, что из всего многообразия жизни их основателям и лидерам интересно что-то одно, чему они и намерены посвятить свою жизнь. Они вовсе не ограничены в своём мышлении. Они сфокусированы.

Всем известная мудрость из учебников по бизнесу гласит: делай то, что у тебя хорошо получается. Девятнадцать из двадцати ведущих мировых брендов работают в строго очерченной области товаров и услуг. *Coca-Cola* специализируется на выпуске безалкогольных напитков, *Microsoft* занимается компьютерами, *Nike* выпускает обувь и одежду для спорта.

Исключением является *Virgin*. И поскольку наш бизнес оценивается в несколько миллиардов долларов, это щелчок по носу тем, кто думает, что знает все «законы бизнеса» (что бы под этим ни понимали).

Мы единственные в двадцатке ведущих мировых компаний вкладываем свой капитал в различные отрасли, включая авиаперевозки, железнодорожный транспорт, отдых, мобильную связь, медиа (телевидение, кабельное телевидение и радиовещание), Интернет, финансовые услуги и здравоохранение. И поверьте мне, это действительно беспокоит многих. Я помню вышедшую в июле 1997 года статью в лондонской газете *Evening Standard* под названием

«КОГДА РАСШИРЕНИЕ БИЗНЕСА УВЕЛИЧИВАЕТ СТЕПЕНЬ ДОВЕРИЯ», которая была посвящена нашему продвижению на американский рынок.

Я думаю, в ней больше шла речь о бизнесе вообще, чем конкретно о корпорации *Virgin*. Скажите, на какую высоту нам нужно подняться, чтобы учёные мужи того или иного толка перестали пророчить нам провал? Наше предложение вовсе не трудно понять: Мы ПРЕДЛАГАЕМ НАШИМ КЛИЕНТАМ ОПЫТ *VIRGIN* И СЛЕДИМ ЗА ТЕМ, ЧТОБЫ ЭТОТ ОПЫТ ЛЕГ В ОСНОВУ КАЖДОГО СЕКТОРА НАШЕГО БИЗНЕСА. Мы далеки от того, чтобы «приклеивать свой лейбл» на первый попавшийся товар, напротив, мы тщательно исследуем слабые стороны различных отраслей производства, и, только когда чувствуем, что можем поставить бизнес на ноги и стать первыми в этой отрасли на счету у клиентов, мы принимаем решение о расширении бизнеса. Красноречивым примером этого стала сфера финансовых услуг. За три года *Virgin Direct* привлекла 200 тысяч инвесторов, и её чистая прибыль составила 1,6 миллиарда фунтов стерлингов. В результате после её появления на рынке другим компаниям пришлось поумерить свои аппетиты, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Невероятно, но факт: *Virgin* буйно разрослась, объединяя в единую цепь много на первый взгляд не связанных между собой компаний. Между 2000 и 2003 годами *Virgin* с чистого листа создала три новые компании в трёх странах, приносящих сегодня миллиардную прибыль. *Virgin Blue* в Австралии удалось завоевать 35 процентов рынка авиаперевозок и в значительной мере снизить цены на билеты. *Virgin Mobile* стала новым динамично растущим мобильным оператором в Великобритании. Темпы роста *Virgin Mobile* в США превысили показатели всех существующих сегодня частных и государственных компаний. Наш доход на одного сотрудника — 902 тысячи долларов — является крупнейшим в мире, а наша корпорация также имеет лучший рейтинг в области обслуживания: 95 процентов из пяти миллионов наших клиентов рекомендуют нас своим друзьям. За последние тридцать пять лет мы под брендом *Virgin* открыли больше всех компаний, приносящих прибыль в миллиарды долларов в различных секторах бизнеса.

Сегодня, когда все затягивают пояса потуже, готовясь к первому в XXI веке глобальному кризису, корпорация *Virgin* готова встретить

грозу во всеоружии. Поскольку наши риски распределены, провал в каком-либо секторе бизнеса, пусть даже в основном, не приведёт к краху всей корпорации. (Только представьте себе, если бы мы не расширились до такого масштаба и работали только в звукозаписывающей и музыкальной индустрии, которая сегодня испытывает большие сложности из-за революционных возможностей цифрового формата, — мы давно уже прекратили бы своё существование!)

Итак, возникает вопрос: если *Virgin* лучше других умеет веселиться в хорошие времена и неплохо выдерживает тяжёлые, почему бы другим компаниям не пойти по «девственному» пути, проложенному *Virgin*? И почему бизнес-гуру до сих пор учат молодых предпринимателей придерживаться только того, что они сами умеют делать?

Но всё же я думаю, что бизнес-гуру *правы*. Необходимо сосредоточивать своё внимание только на том, что вы знаете. Вы *должны* также понять, ради чего вы просыпаетесь каждое утро. И для большинства людей это означает, что *необходимо* сконцентрировать свои силы только на одном основном бизнесе.

Удивительно, но многим просто непонятно, почему основным курсом *Virgin* в бизнесе было *как раз расширение* в различных областях бизнеса. Как и у любой крупной компании, у *Virgin* свой курс, хотя на первый взгляд вам может показаться, что это не так. Наша неординарность как раз и является нашим *курсом*. Возможно, мы сами и есть то исключение, которое только доказывает правило: наши клиенты и инвесторы воспринимают нас скорее как идею или философию, нежели как компанию.

Успех *Virgin* многих сбивает с толку, ведь он противоречит мудрому правилу придерживаться того, что знаешь. В чём же секрет *Virgin*? Каков её курс? Должно же быть *что-то*, что заставляет Брэнсона вставать утром с постели, но что же это, чёрт побери? Как только мы подумали, что, наверняка, это музыка, как тут же на смену ей пришёл воздушный туризм, и полёты на воздушном шаре стали тому доказательством, но потом появился ещё и железнодорожный бизнес, финансовая компания и мобильные сети, а на что сделана ставка сейчас? Здоровоохранение? Космос? Кто *подскажет*?!

Я никогда не скрывал того, что движет мною.

Это брошенный мною вызов. Это мой бренд.

Быть может, сама моя фамилия помогает мне. Я помню, как один журналист из журнала *Daily Telegraph* однажды провёл исследование, чтобы выяснить происхождение моей фамилии, и выяснил, что «Брэнсон» происходит от «Брэндсон»: мои прадеды зарабатывали свой хлеб, занимаясь клеймлением скота!

Для меня бренд занимает центральное место. Сколько бы раз я не говорил об этом людям, столько раз в их глазах читается недоумение. «Что же он имеет в виду, когда говорит “бренд”?»

Я попытаюсь объяснить. Для начала давайте просто в общих чертах рассмотрим, что же такое бренд и в чём его ценность.

Компания *IPC*, как вам уже известно, издаёт журналы. Я хочу попросить вас назвать хотя бы три из них. Если вы работаете в этой области, то без труда назовёте с десятков журналов. (Это очень успешная компания.) Но если вы простой обыватель, то, конечно, не имеете об этом ни малейшего представления. Почему, спросите вы? Бренд *IPC* значит очень много для профессионалов в этой области и ни о чём не говорит простому обывателю. Покупателю важна изюминка, стиль и содержание журнала, а не его владелец. Покупатель может проявлять интерес к бренду журнала; бренд же его владельца не очень его интересует.

Кто опубликовал последний роман, который вы прочитали? Какая компания сняла фильм, который вы смотрели вчера вечером? Вы вряд ли ответите на эти вопросы, и компании знают об этом. И что из этого? Никто не имеет ничего против.

Бренды существуют для того, чтобы сигнализировать о том, чего следует ожидать от определённого товара или услуги или чтобы выявлять родство между различными товарами и услугами. Логотип известного вам бренда на какой-нибудь новинке — гарант того, что новый продукт не разочарует вас, что вы получите именно то, чего и ожидали. Но это не всегда хорошо. Читатели романов *Mills & Boon* могут поглощать однотипные истории книга за книгой; родители с нетерпением ждут очередного мультфильма анимационной студии *Pixar*, чтобы посмотреть его вместе со своим ребёнком — неважно,

будет он о животных, игрушках или машинах. В целом, несмотря на то что новизна и оригинальность имеют огромное значение в индустрии развлечений, едва ли вы захотите повесить одинаковые лейблы на всю свою продукцию, обещая публике, что ваше новое творение очень похоже на все предыдущие.

В самом конце этого пёстрого ряда брендов — в самом дальнем углу, особняком от всех остальных, стоит *Virgin*. Бренд *Virgin* говорит, что пользоваться её кредитной карточкой так же приятно, как летать её авиалиниями, что в свою очередь очень напоминает приятный отдых в её спа-салоне или прослушивание её музыкального диска или перевод денег на счёт её страховой компании.

Что же объединяет все эти компании? О каком сходстве вообще можно говорить, когда речь идёт о столь разных товарах и услугах?

Скорее всего, дело в наших клиентах. Круг нашей деятельности настолько широк, что единственное, что нас объединяет, — это наши клиенты.

Вот и всё, что можно сказать по этому поводу. Бренд *Virgin* гарантирует, что к вам хорошо отнесутся, что вы получите высококачественный продукт, который при этом не ударит по вашему кошельку, и вы получите больше радости от своей покупки, чем ожидаете, *что бы вы ни купили у нас*.

Теперь вы понимаете: я просыпаюсь утром с мыслью о покупателе и думаю о том, как сделать так, чтобы он был доволен. Ни один бренд ещё не смог, как бренд *Virgin*, стать «образом жизни». Мы достигли этого, не просто проснувшись однажды утром и решив стать вездесущим брендом, мы просто стремились удовлетворить свои потребности и претворить в жизнь свои интересы. Меня всегда интересовало всё новое. Однако при этом я всегда хотел делиться своими открытиями с другими людьми.

Должны ли вы следовать «формуле *Virgin*» и ставить на первое место интересы клиента? Конечно же, нет. До тех пор, пока вы сами этого искренне не захотите. Пока, как и я, вы не будете просыпаться по утрам со словами «Давай порадуем людей сегодня!». Конечно, я надеюсь, что вы заботитесь о своих клиентах. Но я не могу приказывать вам работать в интересах клиента. Вам самим решать, каким должен быть ваш бизнес.

Бренд *Virgin* создавался постепенно и сегодня отражает всё то,

что меня больше всего интересовало в жизни. К моему удивлению, это было не издание журнала, и даже не музыка. Сейчас я понимаю, что моей движущей силой был *поиск новых путей в том, как доставить другим удовольствие* — особенно там, где они меньше всего этого ожидают, например, в аэропорту.

Наш бренд появился ещё в далёких 1970-х, его отправной точкой стали мои собственные мнения и суждения, но, думаю, *Virgin Atlantic* сделала гораздо больше для того, чтобы сформулировать и ясно выразить, что именно воплощает собой наш бренд и что он означает для наших клиентов. Многие в компании *Virgin* разделили ценности нашего бренда: инновации, честность, внимание к клиенту, стремление приносить пользу и хорошее настроение. Я думаю, суть нашего бренда заключается в первоклассном уровне обслуживания клиентов, в том, чтобы дарить людям радость.

Именно поэтому мы всегда работаем с улыбкой.

Мы хотим воодушевлять и радовать людей.

Необязательно быть клиентом *Virgin*, чтобы получать удовольствие от нашей рекламы, от наших безумных публичных выходок. В течение многих лет мы неоднократно убеждались в том, что если дарить людям минуты радости и окружать их атмосферой радости и веселья, то это принесёт бренду больше пользы, чем целый ряд рекламных кампаний.

Приведу простой пример: в самолётах *Virgin Atlantic* можно увидеть солонки и перечницы оригинального фирменного дизайна. По крайней мере, их точно можно найти в самом начале полёта. К моменту приземления все они исчезают. Пассажиры прикармливают их и пользуются ими у себя на кухне. Что же нам с этим делать? Мы решили посмеяться над этой ситуацией. На дно каждой баночки нанесли надпись «Украдено у *Virgin Atlantic*». Тем самым мы превратили эту неловкую ситуацию в хитрую рекламную кампанию. Благодаря этой шутке мы мгновенно привлекли на свою сторону многих людей. Безусловно, это сущий пустяк, но, когда такие пустяки обнаруживаются в каждом секторе нашего бизнеса, мы своим весёлым отношением к работе достигаем больших результатов.

Умение посмеяться над собой тоже является одной из ценностей

бренда *Virgin* и свидетельствует о том, что мы не скрываем свои победы и поражения и хотим поделиться тем, что нас волнует с людьми, которые играют для нас ключевую роль — с нашими клиентами. Люди, которые читают наши рекламные объявления, читают также о нашей борьбе с конкурентами, о наших неудачах и ошибках. Так зачем же нам притворяться, что всё это не имеет к нам никакого отношения? Все знают о нашем многолетнем противостоянии с компанией *British Airways*. Когда представители мировой прессы собрались посмотреть, как *BA* возводит огромное колесо обозрения London Eye на берегу Темзы, и когда мы узнали, что у них возникли технические проблемы, мы быстро подняли в воздух дирижабль. Позади него развевался баннер с надписью «*BA* НЕ МОЖЕТ ЕГО ПОДНЯТЬ!». Мы также от души повеселились, предложив пассажирам *Virgin Atlantic* услуги массажиста, и дали в газетах рекламное объявление с заголовком «*BA* НЕ ПРЕДЛОЖИТ ВАМ ШИАЦУ!».

Когда холдинг *Sydney Airport Corporation* (владельцем которого является филиал крупнейшего в Австралии банка *Mcquarie*) без всяких оснований поднял цены на услуги их аэропорта, мы с генеральным директором *Virgin Blue* Бреттом Годфри решили разместить на наших самолётах, а также на огромных билбордах по дороге в аэропорт лозунг «*MCQUARIE. НЕПОДЪЕМНЫЙ ГРУЗ БАНКИРОВ!*». Об этом написали в газетах в таком ключе: банкиры наживаются за счёт бюджетных авиалиний. В конце концов *Mcquarie* согласился пересмотреть политику тарификации. Тогда я переоделся коренным американским индейцем, курящим трубку мира, и заключил с ними перемирие, закопав топор войны. (Он в буквальном смысле всё ещё покоится где-то там, на аэродроме!) Это был один из так называемых моментов истины, и, я думаю, австралийской публике понравилась наша дерзкая выходка. Интересно, что в итоге мы даже стали сотрудничать с ними в нескольких совместных проектах.

Подружитесь со своими врагами — это хорошее правило как для бизнеса, так и для жизни.

Многие компании хотят, чтобы бренды отражали их

идеализированный, совершенный образ, вследствие чего эти бренды теряют своё своеобразие, оригинальность и доверие покупателей. Безусловно, мы стараемся красиво преподнести свой бренд, но не забываем о том, что мы реальная компания, которая занимается реальным бизнесом в реальном мире, мы не пришельцы с другой планеты.

Возможно, *Virgin* достойна стать моделью, к которой должны стремиться современные компании. И может, потому, что именно клиент занимает центральное место в нашем бизнесе, и потому, что мы объединили различные виды качественного сервиса под одним брендом, *Virgin* создала нечто совершенно новое в мире бизнеса — то, что будущие поколения постараются перенять.

В какой-то момент каждый вдруг может захотеть стать Моисеем и повести людей в Землю обетованную. Но уже утром, после бурно проведённой ночи, я смотрю на себя в зеркало и думаю: «Брось эти мысли, Ричард!»

Быть может, *Virgin* — это просто *случайность*, ошибка в истории. Сам я не прочь поразвлекаться. Я начал работать в то время, когда люди были проще и легкомысленнее. У многих мой образ ассоциируется с теми временами, поэтому за мной закрепилась репутация баловня судьбы. *Virgin* стала средоточием позитивного отношения к жизни, но смогла бы наша корпорация стать успешной в другие времена? Достигли бы мы в таком случае сегодняшнего успеха? Этого нам знать не дано.

Успешные бренды отражают историю своего времени и несут информацию о тех людях, которые их создали. Им сложно подражать. И их невозможно заставить работать вновь. Бренд сродни росчерку художника. (Логотип *Virgin* в буквальном смысле является росчерком художника!) Каков будет ваш бренд — решать вам. И хотя, очень надеюсь, в этой главе вы найдёте для себя много полезного, я не могу дать вам конкретные рекомендации о том, что делать со своим брендом. Единственный мой совет — отнеситесь к нему очень серьёзно, как художник к своей подписи на картине.

Бренд должен отражать ваши возможности. Ваша задача — безукоризненно выполнить все обещания вашего бренда, и в этом смысле лучше сделать ставку на оригинальность и инновации, чем

преувеличивать и приукрашать свои возможности.

С первого дня существования вашего бренда следует отдавать себе отчёт в том, что вы обещаете людям.

Со временем бренд устаревает, поэтому, думаю, будет грамотнее постоянно заниматься его развитием, как это всегда делали мы, чем потом банально модернизировать. Любой, даже незначительный, ребрендинг превращается в забавную антирекламу вашей компании, и тому есть причина: ведь это один из способов залатать дыры своей компании, и притом не совсем эффективный.

Как бы то ни было, это наша философия. Когда дело дошло до названия «Virgin» — я должен был действовать решительно, но в Бюро регистрации акционерных компаний Великобритании мне сказали, что название Virgin⁴ звучит слишком грубо. Я пытался доказать, что это название уже использовалось как имя корабля в 1699 году и не было никем опротестовано. Действительно, в майском номере *London Gazette* мы нашли подтверждение того, что корабль с таким именем вошёл в док Кадиса 26 апреля 1699 года. Я думаю, дать компании такое название было немного рискованно, зато весело. Но оно взялось не с потолка. Оно означало, что каждый бизнес, которым мы начинали заниматься, мы начинали с чистого листа. Мы были «девственниками» почти в каждом новом бизнесе, который открывали. Мне кажется, название Virgin вовсе не является грубым, *наоборот*, оно обозначает нечто чистое, первозданное, девственное и никем не тронутое. Это слово отлично выражало суть нашей компании, потому что мы все были девственниками в бизнесе. Зарегистрировать бренд было невероятно сложно. Мы потратили уйму средств на то, чтобы юридически защитить его в различных странах мира. Но все наши расходы окупились сполна успешностью бренда.

Бренд приобретает определённый облик с течением времени. Имидж бренда — это результат серьёзных обсуждений и многих лет

⁴ В переводе с английского «virgin» означает девственница; девственный, нетронутый, чистый. — *Примеч. пер.*

упорной работы. Некоторые ассоциации, хотите вы того или нет, будут неожиданно возникать в отношении вашего бренда. Помните о том, что бренд всегда *что-то* обозначает, и, конечно, вы можете влиять на восприятие вашего бренда, предоставляя потребителям достойные товары и услуги.

Прочитав мой рассказ о самых первых годах существования *Virgin*, вы узнаете об основных этапах развития нашего бренда. Мне бы хотелось, чтобы всё, что *Virgin* значит для людей сегодня, было результатом умелого бизнес-планирования. Но это не так. Нам повезло: мы действительно проделали большую работу, и в целом наш бренд воспринимается очень позитивно, желали мы того или нет.

Я вдруг понял, что мне придётся объяснить моим молодым читателям, что же значила музыка для моего поколения. Без этого экскурса они не поймут, почему первой нашей компанией стала именно *Virgin Records*.

По сравнению с 1970-ми музыка уже не играет такой важной роли в жизни молодёжи. Сегодня существует огромное количество замечательных исполнителей — мне сразу приходят на ум имена таких певиц, как Кейти Танстолл и Эми Уайнхаус — но, оглядываясь назад, в 1970-е, я могу сказать, что это было уникальное время, когда люди питали невероятную страсть к рок-музыке.

Надо сказать, что у нас не было другого выбора. В Англии в то время не было DVD и мобильных телефонов, не было такого разнообразия телеканалов — только *BBC* и *ITV*, а компьютеры существовали только как игрушки сверхдержав, использовавших их, чтобы направить свои арсеналы ядерного оружия точно в цель. Поэтому большинство молодых людей посвящали всё своё свободное время музыке, для чего им необходимо было приобретать музыкальные записи. Они были нашим единственным богатством. Ожидание нового альбома *Led Zeppelin*, *Yes* или *Queen* превращалось в смысл нашей жизни в течение многих недель.

В 1970—1980-х годах выпуск нового альбома был настоящим событием; на этом мы и построили свой бизнес. По моему мнению, опыт создания *Virgin Records* может быть полезен и сегодня. Ведь прогрессивный рок был ещё в стадии своего развития, когда мы построили на нём свой бизнес.

Когда мы только открыли *Virgin Records*, популярный эстрадный певец Энди Уильямс и рокер-авангардист Фрэнк Заппа стояли в одном разделе каталога магазинов *Woolworths*. И хотя в 1960-е на волне популярности была поп-музыка и группы, играющие в стиле ритм-энд-блюз, — верхушки хит-парадов возглавляли The Beatles и The Rolling Stones — доминировали старые звукозаписывающие лейблы, принадлежащие крупнейшим компаниям. На музыкальные пластинки не делали скидок, а в музыкальной индустрии царила атмосфера консерватизма и ханжества. Здесь всё решалось мужчинами среднего возраста, которые слушали струнные квартеты. Большинство студий звукозаписи работало неэффективно, и даже за очень большие деньги можно было сделать всего пару музыкальных записей. А акустические помещения с перфорированными звукопоглощающими деревянными панелями застряли в 1950-х. Покупка пластинок уже не приносила удовольствия, как раньше. Всего в нескольких радиопрограммах можно было услышать настоящую рок-музыку.

Весной 1970 года мы решили создать службу почтовых рассылок, чтобы продавать ту музыку, которая нравилась нам самим: мы открыли свою компанию, такую же дерзкую и скандальную, как и мы сами. Атмосфера, царившая в *Virgin* в те дни, стала основой сегодняшней *Virgin*. С самого первого дня прогрессивное поколение стало отождествлять себя с нашей компанией, потому что она представляла собой что-то совершенно новое.

Когда мы начинали, наряду с американским журналом *Rolling Stone* в Великобритании существовали ещё два музыкальных еженедельника. Серьёзное издание *Melody Maker*, посвящённое рок- и поп-музыке, в котором также можно было встретить обзоры фолк-музыки и джаза. И хотя это была культовая газета, авторы статей создавали впечатление самовлюблённых и переполненных чувством собственной важности людей. Второй газетой была *New Musical Express*, или *NME*, больше ориентированная на поп-музыку и, так или иначе, оставшаяся далеко в 1960-х. Затем появился новый еженедельник *Sounds* с подзаголовком «Музыка — это послание».

Впервые *Sounds* вышла в печать 10 октября 1970 года, и я сразу созвонился с отделом рекламы, чтобы обсудить приемлемые условия для размещения нашей рекламы в их издании. Я всегда верил в то, что мы сможем попасть в издание, которое пытается разбить все каноны.

Газета *Sounds* очень много значила для нашего успеха. Она занималась той же сферой бизнеса. За первую неделю они продали 200 тысяч экземпляров, и этим повергли в лёгкий шок своих основных конкурентов *Melody Maker* и *New Musical Express*. Верхушку первого хит-парада альбомов рок-музыки *Sounds* заняли «Paranoid» Black Sabbath, «Get Yer Ya Ya's Out» Rolling Stones, «Led Zeppelin II», «Deep Purple in Rock» и «Cosmo's Factory» Creedence Clearwater Revival. Чуть позже мы стали продавать эти альбомы по почте. К сожалению, иногда в чарты попадали и ужасные исключения, например альбом «The World of Mantovani». *Virgin Records* отказалась от выпуска этого альбома, как и всех остальных альбомов Энди Уильямса.

В нашем начинающем бизнесе был всего лишь один недостаток: мы были никому не известны. Мы также не знали, к кому обратиться за помощью или рекомендацией, что означало только одно: звукозаписывающие компании не будут поставлять нам свой товар. Поэтому мы разместили свои рекламные объявления в музыкальной прессе, я даже выторговал условие отсрочки платежа на месяц. Так как у нас по-прежнему не было записей для продажи, мы обратились в компанию Рэя Лэроуна, которая находится в Ноттинг Хилл Гейт. Мы покупали у него пластинки по сниженной цене, а затем отправляли их по почте нашим клиентам. Таким образом, клиенты платили раньше, чем мы покупали пластинки и оплачивали рекламу. Именно так мы начинали наш бизнес.

Когда я слышу, как современные предприниматели начинают новый бизнес, влезая в долги, я нахожу много параллелей с тем, как мы начинали свой бизнес с *Virgin Records*. Не собираюсь вас отговаривать, но, если уж вы взялись за дело, могу вам только посочувствовать. Для того чтобы профинансировать свой первый бизнес самостоятельно, вам придётся расшибиться в лепёшку.

Маленький магазинчик Рэя вскоре вырос до размеров крупнейшего музыкального магазина в Англии. Грузовые автомобили различных фирм звукозаписи то и дело подвозили целые упаковки с пластинками, а на заднем дворике стоял уже собственный грузовик, куда мы складывали купленный товар и доставляли его в наш офис, то есть подвал в Бэйсуотере.

В самом начале наше имя и партия товара, выброшенного на рынок, были нашими основными активами. (У нас почти не было

«живых» денег.) В те далёкие дни на Саус-Уорф-Роуд каждый, как мог, вносил свой вклад в развитие бизнеса и только Джон Варном отличался от всех нас. Это был очень своеобразный, совершенно ненадёжный, но очень творческий человек. Он писал для нас полные самоиронии объявления в викторианско-готическом духе, в которых уже можно было разглядеть будущую философию *Virgin*: качество можно купить по доступной цене.

— *Скорее всего, с ними что-то не так.*

— *Нет.*

— *Должно быть, они старые, кривые, потрескавшиеся, в царапинах, разбитые, покоробленные, испорченные — в общем, они слишком ужасны, чтобы это можно было себе представить.*

— *Нет.*

— *Ну не могут же они быть такими гладкими и глянцевыми, такими идеальными, чистыми, завораживающими, чёрными и блестящими, как те, которые мы обычно покупаем в магазине.*

— *Они именно такие.*

— *Но с ними точно должно быть что-то не так, в них скрыт какой-то дефект: погнутость, царапина, трещина, отколовшийся кусочек или что-то ещё в этом роде?*

— *Да, в некотором роде.*

— *Что же это за дефект?*

— *Они стоят дешевле.*

Мы все засучили рукава, начиная коричневые конверты приобретёнными по сниженной цене альбомами Led Zeppelin, Pink Floyd, Джими Хендрикса и Rolling Stones и подготавливая их для почтовой рассылки. Нам всем платили одинаково — 20 фунтов в неделю, — и именно это сплотило нас ещё сильнее. «Скидка от 5 до 15 шиллингов на любой альбом любого лейбла!» — таково было наше предложение. Теперь, чтобы справляться с возросшим объёмом заказов, нам нужно было работать не покладая рук. Звукозаписывающие компании поняли, что за большим успехом маленького музыкального магазина Рэя скрывались мы, поэтому их доверие к нам выросло.

Но мы всё ещё не получали прибыль.

Через несколько лет я встретил многих наших старых клиентов, которые жульничали. Разгневанные люди звонили нам в офис, писали письма, заявляя, что так и не получили свой альбом с рок-музыкой. Мы не могли проверить эту информацию, потому что в то время работали немного хаотично, и не знали о том, что такое настоящая бухгалтерия. Поэтому мы высылали клиенту ещё один альбом. Наша прибыль была настолько мала, что делать это регулярно — а мы делали это регулярно — означало лишиться и тех денег, которые мы зарабатывали. Я вынес из этой ситуации хороший урок.

Товарооборот может быть огромным, но прибыль — важнее.

Тем не менее бренд Virgin Records продолжали замечать. Средний объём продаж составлял несколько тысяч пластинок в неделю. У нас был потенциал. А потом грянул гром, и я узнал ещё кое-что важное о том, как нужно вести бизнес — всегда нужно иметь запасной план.

В октябре 1970 года почтальоны Великобритании стали настойчиво требовать повышения заработной платы. Забастовка длилась долгих сорок четыре дня, мы были в отчаянии — наш бизнес был потрясён. Мы должны были придумать новое направление для нашего бренда. И срочно.

Мы перестали печатать свою рекламу в музыкальном еженедельнике. А 6 февраля 1971 года в нём на полстраницы размещалось объявление, в котором говорилось, что мы открыли небольшой магазин на Оксфордстрит, 24. Мне удалось заключить выгодную сделку по аренде первого этажа трёхэтажного магазина, находившегося по соседству с колледжем, который готовит секретарей, и напротив *NU Sounds*.

Чтобы выжить в такое непростое время, нам нужно было привлечь в наш магазин покупателей. Мы развернули рекламную кампанию с названием «ПОШАГОВОЕ РУКОВОДСТВО О ТОМ, КАК ДОБРАТЬСЯ ДО НОВОГО МАГАЗИНА *VIRGIN RECORDS* НА ОКСФОРД-СТРИТ». Мы продолжали придумывать всё новые шутки: «НЕТ, *VIRGIN* — НЕ НАРКОТИК. НАШ КЛИЕНТ САМ ЗНАЕТ, ЧТО ЕМУ НУЖНО. ВЫ ПРОСТО НЕ СМОЖЕТЕ ПРОЙТИ МИМО

НАШЕГО МАГАЗИНА». Мы предлагали не только пластинки; у нас был кофе, музыкальные записи на кассетах, постеры и наушники, и всё это в тридцати секундах от станции метро «Тоттенхэм-Корт-Роуд». Некоторые полагают, что наши продавцы предлагали клиентам кое-что ещё, но я не думаю, что должен комментировать то, чем они занимались в нерабочее время.

К концу 1971 года мы уже смогли оплачивать рекламную площадь в газете размером в целую страницу, где мы позиционировали себя как «самых первых, самых лучших, продающих по самым низким ценам». Одно рекламное объявление даже начиналось так: «ХА-ХА-ХА-ХА! НАШ ДИРЕКТОР ВОЗВРАЩАЕТ ЧАСТЬ ДЕНЕГ ПОКУПАТЕЛЮ. МОЛОДОЙ ЧЕЛОВЕК ПЫТАЛСЯ ЗАПЛАТИТЬ ПОЛНУЮ СТОИМОСТЬ ПЛАСТИНКИ».

Многое из этого сохранилось и по сей день. Сегодня, сидя в переполненном вагоне на Центральной линии Лондонского метрополитена, стоит вам поднять глаза вверх, и вы увидите звучащую по-прежнему дерзко рекламу *Virgin Media*. С самого первого дня существования нашей компании в рекламе мы делали акценты на комфорте клиента и свободе его выбора — к этому у нас был собственный подход.

В 1971 году у кого-то возникла блестящая идея. Так мы решили открыть и звукозаписывающую студию. Стоящий у истоков *Virgin Records* Том Ньюман предложил основать звукозаписывающую студию в подвале. Тем временем я встретился с Джорджем Мартином, легендарным продюсером альбомов *The Beatles*, чтобы взять у него интервью для нового выпуска *Student*. Когда я поведал ему о своих планах, он сказал, что студия с четырьмя дорожками для звукозаписи — это уже прошлый день, а современные звукозаписывающие студии должны иметь хотя бы 8-полосное оборудование. Я велел Тому быстро продать по дешёвке уже купленный нами 4-полосный микшер и найти 8-полосный. Мы потратили 1350 фунтов стерлингов. Опыт приобретения самого лучшего оборудования, которое мы могли себе позволить в то время, стоил мне больших денег.

К двадцать первому дню рождения у меня был журнал, бизнес почтовых рассылок и я подумывал открыть звукозаписывающую студию. После первого года работы в звукозаписывающем бизнесе

наш долг составил 11 тысяч фунтов стерлингов, к тому же у меня обнаружили язву желудка. Доктор посоветовал мне какое-то время отдохнуть. Вместе с Томом Ньюманом мы подумали, что неплохим выходом из ситуации было бы перевезти нашу студию за город. По крайней мере, это должно было хорошо сказаться на моём здоровье. Я купил газету *Country Life* и увидел объявление о продаже старинного английского особняка в Шиптон-он-Червел. Всё подсказывало мне, что это идеальное место. Я влюбился в него с первого взгляда. Мне отчаянно хотелось купить его, и я начинал уже подумывать и о студии, записывающей на шестнадцати звуковых дорожках. Банк дал кредит, и 25 марта 1971 года этот особняк стал моей собственностью.

В октябре 1971 года в рекламных объявлениях о скидках на пластинки в наших музыкальных магазинах появилась небольшая приписка: «ТЕПЕРЬ У НАС ЕСТЬ ТИХАЯ СТУДИЯ ЗВУКОЗАПИСИ ЗА ГОРОДОМ, И ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ СОЗДАТЬ МУЗЫКУ И ПРИ ЭТОМ ОТДОХНУТЬ, ПОЗВОНИТЕ НАМ». Студия была готова воспринять громовые раскаты рока. Так и случилось.

Звукозаписывающая студия стала привлекать внимание музыкантов, которых мы были рады услышать. Вскоре мы были вынуждены преобразовать её в 16-полосную студию, так как запросы музыкальных коллективов становились всё более высокими. Помимо стандартных услуг по записи бас-гитары, гитары, ударных и вокала теперь мы могли предложить более широкий спектр услуг по дублированию и наложению различных инструментов и звуков. Вскоре мы поняли, что для удовлетворения всё увеличивающегося спроса нам был необходим 32-полосный 20-канальный микшер-пульт, так как новейшие технологии звукозаписи и более современные модели синтезаторов обладали огромным потенциалом и давали возможность получить на выходе более качественное звучание. Для того чтобы оборудовать студию системой Dolby, мы пригласили специалистов по звуку компании *Westlake Audio* из ЛосАнджелеса и приобрели новейшее оборудование. Наш особняк был чудесным местом, где музыканты могли расслабиться и хорошо провести время после работы в студии. Здесь хотелось задержаться подольше, и мы следили за тем, чтобы запасы нашего винного погреба не истощались, а вино текло рекой. Если группа хотела устроить бурную вечеринку и оторваться по полной, мы не препятствовали этому. Именно такой подход способствовал подъёму творческой энергии. С тех пор, какой

бы бизнес мы ни начинали, я всегда настаиваю на том, чтобы в *Virgin* всегда были предусмотрены специальные места или комнаты для релаксации, где люди могут получить заряд энергии, чтобы создать свои лучшие произведения.

Многие известные исполнители рок- и поп-музыки начинали свою карьеру в нашей студии. Студия в особняке научила меня тому, как вести бизнес и находить общий язык с творческими людьми. Я также понял, что не каждый получает в жизни то, чего на самом деле заслуживает. Я видел не очень талантливых музыкантов, которым удалось поймать удачу за хвост, и выдающихся музыкантов, которым не удалось добиться успеха. Я общался в непринуждённой обстановке с теми, кто работал на износ, и с теми, чей успех казался весьма сомнительным.

Хорошо известно, что дебютный альбом Майка Олдфилда «*Tubular Bells*» положил начало процветанию империи *Virgin*. Майк был и остаётся гением. Это необыкновенно трудолюбивый и тонко чувствующий искусство человек — благодаря этим качествам можно многого достичь в жизни. Я помню, как мы в первый раз слушали его ранние записи, отдыхая в плавучем доме; мы сидели просто замороженные неземной, поражающей своей многогранностью музыкой. Никто из нас раньше даже не мог представить, что пятнадцатилетний подросток может так изумительно играть на всех этих инструментах. Мы пытались привлечь к нему внимание некоторых звукозаписывающих компаний, но, по всей видимости, у руководства этих студий напрочь отсутствовал слух, раз они отдавали предпочтение исполнителям с допотопным репертуаром и отказывали Олдфилду в сотрудничестве.

Поэтому однажды, когда наша команда в полном составе сидела в пабе, я предложил: «Давайте сами возьмёмся за это дело. Давайте откроем собственную звукозаписывающую компанию, и пластинка Майка станет одной из первых пластинок, выпущенных под лейблом *Virgin Record*».

Все решили, что я перебрал. Ведь нашим основным бизнесом всё ещё была продажа пластинок, а не звукозапись. Но я настаивал на своём. Я попросил Майка составить список необходимых ему инструментов, отправился на Чаринг-Кросс-Роуд и взял их напрокат: барабаны, синтезаторы, гитары и оркестровые колокола. Весной 1973 года мы предоставили Майку нашу звукозаписывающую студию на

всё время, не занятое другими исполнителями. Он работал день и ночь, играя сам на всех инструментах, а затем садился с Томом Ньюманом за микшерский пульт, чтобы свести музыкальный материал воедино. Мне ещё никогда не доводилось видеть столь сосредоточенного на своей работе человека, который уделял бы такое внимание музыкальным нюансам.

Мы решили сами взяться за раскрутку этой пластинки и не пожалели об этом. Безусловно, в то время мы вовсе не были уверены в том, что это рискованное предприятие принесёт нам прибыль. *Virgin Record* была крохотной компанией и не имела того влияния и возможности продвигать свою продукцию, по крайней мере такого, каким обладали гиганты звукозаписывающего бизнеса.

Параллельно с этим проектом мы выпустили пластинку рок-группы Gong «Radio Gnome Invisible» и раскручивали авангардную немецкую рок-группу под названием Faust. (В присущем *Virgin Records* стиле мы продавали альбом «The Faust Tapes» по цене в 48 пенсов — полноценный альбом по цене сингла.) Но по сравнению с «Tubular Bells» альбомы Gong и Faust были просто детским лепетом. Крису Блэкуэллу, директору компании *Island Records*, которая была наиболее близка нам по духу, понравилась музыка Майка, и он предложил нам совместно взяться за распространение пластинки, причём значительная часть прибыли доставалась бы нам.

Весьма заманчивое предложение, но мы решили сделать всё сами. И это было крайне смелое, судьбоносное решение. Я всегда готов идти на большой риск.

Большой риск означает и большую прибыль.

Это я понял ещё тогда, но до сих пор нередко руководствуюсь этой формулой. Должно быть, благоразумнее было отдать всю чёрную работу — разработку рекламы, маркетинговых ходов и доставку в музыкальные магазины — компании *Island*. Но мы очень верили в Майка, поэтому должны были довести начатое нами дело до конца сами.

В июне 1973 года ведущий Radio-1 Джон Пил поставил запись Майка в вечернем радио-шоу «Top Gear». Впервые в истории

диск-жокей *BBC* проиграл в эфире половину пластинки.

На следующее утро телефон буквально разрывался от звонков желающих приобрести альбом. Не умолкают звонки и по сей день.

Джон Пил, как и музыкальная пресса, обладал большим влиянием. Могущество печатных изданий всегда играло существенную роль в развитии бренда *Virgin*. Я уже начал осознавать это и до конца понял только летом 1973 года. В то время как обзоры творчества групп *Gong* и *Faust* были достаточно пресными, рецензии на творчество Майка Олдфилда изобиловали восторженными отзывами.

Альбом держался в чартах на протяжении пяти лет; только в Великобритании было продано свыше двух миллионов копий. Во всём мире эта цифра достигла десяти миллионов.

В ноябре 1972 года в возрасте двадцати двух лет после разговора со своей девушкой я впервые записал свои цели на листок бумаги.

- 1. Научиться летать.*
- 2. Заботиться о себе/тебе/лодке.*
- 3. Развлекать тех, кто рядом.*
- 4. Окружать себя хорошими людьми.*
- 5. Подыскать небольшой дом неподалёку от студии.*
- 6. Прикупить каких-нибудь вещичек для украшения особняка.*
- 7. Работать над проектами, дисциплинировать себя.*
- 8. Открывать новые магазины.*

Несмотря на мои амбиции, очевидно, мы были ещё слишком маленькой компанией, пытающейся удержаться на плаву. Большинству из нас было двадцать с небольшим. Нам нужна была помощь профессионалов, и в 1973 году я начал поиск хорошего бухгалтера. Я сам составил рекламное объявление. В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ ЛЕТ *VIRGIN RECORDS* ОТКРЫЛА СЕМНАДЦАТЬ МАГАЗИНОВ, ДВЕ ЗВУКОЗАПИСЫВАЮЩИЕ СТУДИИ, ОТДЕЛ ЭКСПОРТНЫХ ПОСТАВОК, ОТДЕЛ ИМПОРТА, ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ОТДЕЛ, СОБСТВЕННОЕ АГЕНТСТВО, УПРАВЛЯЮЩУЮ

КОМПАНИЮ, МЫ ИМЕЕМ ЛИЦЕНЗИИ ВО ВСЕХ СТРАНАХ МИРА, УСПЕШНУЮ ЗВУКОЗАПИСЫВАЮЩУЮ КОМПАНИЮ И ДРУЖЕСКИЙ КОЛЛЕКТИВ В КОЛИЧЕСТВЕ 150 ЧЕЛОВЕК. НО В *VIRGIN RECORDS* НЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО БУХГАЛТЕРСКОГО ОТДЕЛА.

Virgin Records доросла до масштабов крупнейшего в мире независимого звукозаписывающего лейбла. Но в 1992 году, так и не оправившись от последствий проблем фондового рынка 1987 года, мы продали её компании *EMI* за 1 миллиард долларов. Вначале нам часто приходилось плыть против течения. Мы выполняли все наши обещания, но это было нелегко. Но если повернуть время вспять, едва ли я захотел бы изменить наиболее важные принятые нами решения. Мы пришли к тому, что наш бренд мог дать, следуя своей интуиции. Постепенно мы осознали, что интересы *Virgin* лежат не в удовлетворении личных амбиций руководителей компании, а в том, чтобы наши клиенты испытывали восторг от того, что мы делаем. Я думаю, именно в этом причина того, что модель *Virgin* необычайно сложно повторить компаниям-новичкам. Если, конечно, вы не начинаете свой бизнес в сфере магии и волшебства — а музыка в 1970-х играла просто-таки волшебную роль, — трудно себе представить, как достичь такой лояльности и симпатии со стороны клиентов по мере развития и расширения компании.

Я вовсе не говорю, что это невозможно. «Девственницы» будущего не будут похожи ни на что, когда-либо нами созданное. Они вырастут из игровой индустрии, или из сектора социальных сетей, или из любой другой области, пока не известной мне и моему поколению. Они будут привлекать своей современностью, необычностью, они полностью увлекут тинейджеров и вызовут тревогу их родителей. Они удивят всех.

Шестнадцатилетняя девушка по имени Эмма не может позволить себе купить мобильный телефон. Она только что окончила школу и начала работать в парикмахерской. Её заработная плата невелика, но она хочет поддерживать отношения со своими друзьями. Она любит листать глянцевые журналы, смотрит сериал «Друзья», слушает Мадонну, Джанет Джексон и Эм Си Хаммера и часто общается со своим бойфрендом Марком, который немного старше её. Недавно его взяли рабочим в одну строительную фирму; он фанат

одной популярной футбольной команды, хотя и не может позволить себе купить абонемент на все их игры. Он любит пропустить несколько пинт светлого пива в компании своих друзей. Ему нравится рэп и хип-хоп, он мечтает поставить крутую аудиосистему в свой спортивный автомобиль Toyota, когда сдаст экзамен на водительские права. На дворе 1990-е годы. Крупные операторы мобильной связи не очень-то заинтересованы в Эмме и Марке, в отличие от нас.

Приход в бизнес мобильных телесетей и по сей день остаётся одним из величайших достижений нашего бренда. Предлагая молодёжи покупать мобильные телефоны по предоплате, мы предлагали качественный продукт той категории населения, которую раньше все игнорировали. Это предложение перенесло ценности бренда Virgin, приобретённые в 1970-х годах, на современную почву, применительно к новому поколению. Настал момент, когда бренд Virgin стал по-настоящему «мобильным», он плавно перешёл не только из одного сектора в другой, но, что ещё более удивительно, стал ориентироваться на разные возрастные группы населения.

Мы любим открывать новый бизнес в незнакомых нам сферах. Чуть позже в этой главе я объясню вам, как работает наша модель «брендового венчурного капитала». Новый бизнес, охватывающий столь разные поколения, до сих пор остаётся для меня загадкой: я до сих пор не могу разобраться, что из сделанного нами было задумано, а что совершилось в результате счастливого стечения обстоятельств. По сути, нашему бренду удалось сделать шаг от одного поколения к другому и даже завладеть мечтами третьего поколения. По данным рыночных исследований, бренд Virgin пользуется у родителей такой же популярностью, как и у их детей. С течением времени моя главная задача не меняется: нужно сделать всё возможное, чтобы каждое следующее поколение так же восхищалось нашим брендом, как и предыдущее, и в результате плодами нашего труда будут наслаждаться уже три поколения. К тому времени ностальгическая атмосфера 1970-х полностью исчерпает себя, и мы узнаем, может ли бренд Virgin стать брендом на все времена!

Наши приключения в области мобильной телефонии начались в Японии. Я приехал в эту страну по делам и, пока находился там, решил поинтересоваться у молодых людей новейшими разработками техники. Они гордо показали мне свои мобильные телефоны. Японцы были на голову выше остальных в этой области, и *NTT DoCoMo*,

дочерняя компания *Nippon Telecom*, запустила сервис для мобильных телефонов, позволяющий получить ограниченный доступ в Интернет. Энтузиазм, с которым эти молодые люди встретили появление услуги *DoCoMo* «игры онлайн», дал мне чёткое представление о том, куда движется мир сотовой телефонии. *NTT DoCoMo* — крупнейший оператор мобильной связи в Японии — стал первым провайдером, запустившим на рынок телефоны для широкого круга потребителей с возможностью доступа в Интернет. Мы тоже должны были вступить в эту игру.

В 1990-е годы я стал чётко осознавать, что, по мере того как моё поколение старело, мы теряли свой престиж среди молодёжи. Подростки, которым мы продавали пластинки, теперь сами могли позволить себе отдых, отчисления в пенсионный фонд, финансовые операции и услуги здравоохранения. Нам это только играло на руку, ведь мы поставляем все эти услуги. Но как насчёт их детей? Рынок услуг мобильной связи, и особенно sms-сообщений, развивался просто стремительно. Молодёжь в возрасте от 16 до 24 лет уже не мыслила свою жизнь без этой индустрии. С точки зрения маркетинга, мобильная связь давала возможность бренду *Virgin* восстановить свои позиции в молодёжной среде. Мы открыли свою компанию в 1999 году в Великобритании.

Мы знали, что у нас есть отличный продукт, также знали и то, как заработать на нём. И стали продавать карточки пополнения счёта во всех местах, где молодым людям было удобно их купить. Мы были везде, где были магазины сетей *WH Smith's*, *Sainsbury's*, *Tesco*, *Texaco*, а также на автозаправках *BP*.

Но нам всё ещё нужно было бороться за то, чтобы привлечь внимание молодёжи.

У Джеймса Кидда, гуру рекламы *Virgin Mobile*, не было особых средств, которые можно было бы вложить в развитие бренда. (Помните, однажды мы попросили его сравнить наши позиции с компанией *Coca-Cola*, выделив всего лишь 4 миллиона фунтов стерлингов, тогда как бюджет *Coke* составлял 400 миллионов фунтов стерлингов). В противостоянии мобильных операторов основными конкурирующими друг с другом компаниями были *Vodafone*, *BT Cellnet*, *one2one* и *orange*, но вершина, на которую Джеймс должен был взойти, оказалась холмом, а не Эверестом, как это казалось раньше. Выделенные нами средства соотносились со средствами

конкурентов в пропорции 3:1. Джеймс сказал, что эта пропорция давала нам шанс на успех. Я дал ему 4 миллиона фунтов стерлингов для начала.

Джеймс направил все усилия на привлечение внимания нашей целевой аудитории. Он придумывал различные позитивные новости и истории для бульварной прессы и других медиа. Он задействовал набирающие популярность интернет-ресурсы и виртуальные сети, чтобы о нашей компании заговорили, чтобы быть у всех на слуху.

В то же время мы должны были удерживать первенство, благодаря чему и обскакали наших конкурентов, утерев нос Хансу Снуку, исполнительному директору *orange*, который грозился сравняться с нами в тарифах. Но у него ничего не вышло. Неожиданно *Virgin Mobile* удалось заинтересовать *Carphone Warehouse*. Её владелец, Чарльз Данстоун, дал хороший отзыв о наших телефонах. Чарльз, мой большой друг по парусному спорту и горным лыжам, был готов посмеяться над нами, но, наверное, наша дерзкая рекламная кампания в своё время вызвала у него замешательство.

Vodafone была уже старушкой, *BT* — в упадке, *one2one* — дешёвым оператором, а *orange* (если считать её золотой серединой) делала упор на бизнес-аудиторию. Поэтому, когда *Virgin Mobile* обратилась к молодой аудитории, перед нами открылись широкие возможности. Мы наполнили это пространство тем особым отношением, остроумием и бунтарством, которое культивировали с первых дней основания *Virgin Records*. Мы предложили услугу «флирт по телефону», которая сразу же понравилась нашим абонентам. Мы даже предусмотрели опцию входящего звонка через полчаса после начала свидания на случай, чтобы можно было извиниться и покинуть место встречи. «Извини, но мне срочно нужно идти, у меня умерла собака!»

Наши рекламные ролики были просто гениальны. Нам пришла в голову идея создать целую серию роликов «Дьявол находит занятия для праздных рук» с участием ряда знаменитостей, включая Басту Раймса, Вайклефа Жана и Келис. Каждая из этих звёзд была готова быть смешной. Мы хотели, чтобы ролики вышли забавными. Они быстро стали культовыми, и мы снова были на одной волне с городской молодёжью.

Рекламные ролики, созданные Беном Пристом и продюсируемые Брайаном Бакли, были весёлыми и задорными и задавали нужный тон всей кампании. С самого начала мы знали, что это сработает. Ключевым показателем для нас стала аббревиатура ARPU (average revenue — среднемесячный доход на абонента). Его значение стремительно росло, пока мы не достигли самого высокого уровня ARPU в индустрии услуг по предоплате. К первому кварталу 2003 года у *Virgin* было больше абонентов, чем у компаний *O2*, *orange*, *T-Mobile* и *Vodafone* вместе взятых.

В мае 2004 года, отпраздновав появление нашего четырёхмиллионного клиента, мы подписали контракт с 23-летней Кристиной Агилерой.

В рекламном ролике, снятом в Лос-Анджелесе, она посмеялась над собственными отношениями с папарацци. Кристина ожидает кого-то в шикарном офисе звукозаписывающей компании и, сидя на стуле, периодически нажимает на кнопку, регулирующую его движение вверх и вниз. Рабочие на другой стороне улицы замечают, что она то опускается, то поднимается на стуле, и неправильно это истолковывают, считая, что стали свидетелями сексуального скандала. Мы знали, что нам удастся эта затея, если пустить настоящих папарацци внутрь, чтобы запечатлеть Кристину во время съёмки ролика, чтобы потом они создали лживые сенсационные статьи о только что отснятом ролике. Спасибо, друзья, благодаря вам наш рейтинг взлетел до небес!

Публичность абсолютно необходима в бизнесе.

Вы должны вывести свой бренд в свет, особенно если он ориентирован на потребителя. Чтобы ваш бренд заметили, нужно быть готовым положить на алтарь популярности не только средства, выделенные на рекламу, но и себя самого. Хорошая PR-история в миллион раз эффективнее, чем занимающее целую страницу рекламное объявление, да к тому же она стоит гораздо дешевле. У меня есть одно неизменное правило. Если мне звонит журналист *CNN*, чтобы взять у меня интервью, я бросаю все дела, чтобы прийти на встречу. Упустить шанс рассказать миру о своём бренде, кажется мне безумием. Меня всегда удивляло, что люди, которые подписывают многомиллионные рекламные бюджеты — директора и

президенты крупнейших корпораций — на самом деле прячутся за спинами своих личных помощников и близко не подпускают журналистов к своей двери.

Нет никаких сомнений в том, что *Virgin Mobile* преуспела в выполнении всех обещаний своего уникального бренда: наш бренд обращается не к какой-то определённой возрастной категории, а к людям определённого склада. Бренд *Virgin* проникнут дерзким бунтарским духом. Здесь ценится прямолинейность. Здесь нет места скупости и корысти. Наш бренд сохранил свою «девственность», а в мире постоянного технического прогресса компания, имеющая свежий подход к бизнесу, как ни странно, кажется многим людям обнадеживающей. Этот бренд говорит: «Мы все в этом деле». Думаю, Джеймс Кидд блестяще выполнил свою работу, открывая эти ценности новому поколению. Можно ли повторить это ещё раз? Думаю, можно. Ценности, которые я перечислил, одинаковы как для семидесятых, так и для девяностых. Наше отношение к клиенту не зависит от времени. Это человеческое отношение. Мне хочется верить, что все наши сотрудники так думают. Признаюсь, что, если мой сын, Сэм, или дочь, Холли, решат однажды прийти в наш бизнес (а я сам ни в коей мере не буду их к этому подталкивать), нам станет легче работать, потому что тогда запуском новой продукции займётся молодёжь, а не их отец солидного возраста.

Прежде чем я перейду к рассказу о *Virgin Blue* — недавней большой аванюре бренда *Virgin*, неплохо было бы поговорить обо мне. Я имею в виду Ричарда Брэнсона — всемирную знаменитость, человека, дарящего счастье, а иногда козла отпущения. В течение своей жизни я побывал во всех этих образах.

На протяжении всей истории *Virgin* я всегда стремился быть главным лицом нашей рекламы. Я сбился со счёта, столько разных костюмов надевал за свою деятельность в большом бизнесе — наверное, больше, чем Лоуренс Оливье. За большинство из них нужно благодарить Джеки Макквиллан, главу нашего отдела по работе со СМИ. За последние пятнадцать лет она придумала для меня огромное количество костюмов и смелых рекламных трюков, начиная с того, в котором я публично сбрил бороду и надел свадебное платье, и

заканчивая тем, в котором я в одеждах индийского принца, выбивая дробь на барабанах, прыгнул со здания в Мумбаи и тем ознаменовал открытие своего первого бизнес-проекта в Индии! Думаю, публике нравятся все эти мини-спектакли, которые мы устраиваем на протяжении уже многих лет. Они доставляют так много удовольствия, потому что продуманы самым тщательным образом. Действо должно быть увлекательным. И вызывать у людей улыбку. Представление происходит не просто ради смеха, оно несёт в себе информацию. Его задача — о многом рассказать людям, а не только представить забавный визуальный ряд. Его задача — донести до зрителя ценности бренда и послание. Моё появление почти обнажённым на Таймс-сквер в июле 2002 года хороший тому пример: чтобы раскрыть наше сотрудничество с *MTV*, подразделением компании *Viacom*, я был одет лишь в мобильный телефон, прикрывавший мои интимные места. Тогда я сказал: «Я здесь для того, чтобы своим присутствием доказать, что национальному мобильному оператору США, *Virgin Mobile*, нечего скрывать».

К слову, зарабатывая для *Virgin* репутацию изобретательной компании, мы сделали одно неожиданное, но очень важное открытие: когда что-то в наших тщательно отрепетированных публичных выступлениях идёт не по плану, это всё равно пиарит наш бренд!

Но есть ли смысл уделять столько внимания руководителю бизнеса? Порой это может пойти во вред. Позже я объясню вам, что все эти бредовые заявления о моей договорённости с премьер-министром Британии Гордоном Брауном появились в прессе только потому, что мы летели с ним в одном самолёте. Но на самом деле, когда мы выразили желание выкупить потерпевший от кризиса банк *Northern Rock*, никто не предложил нам выгодных условий. В конечном счёте, я думаю, найдётся больше преимуществ, чем недостатков. Мои собственные авантюры, привлекающие внимание общественности, не только заявили о нашем бренде, но и стали его олицетворением. Благодаря своим успехам в бизнесе, я смогу поучаствовать в нескольких по-настоящему удивительных приключениях. Гонки на спортивных моторных лодках и полёты на воздушном шаре значат для бренда очень многое, поскольку это настоящие испытания, преодолённые нами с энтузиазмом, отражающим ценности нашей компании. К тому же мы получили море удовольствия. Не каждый человек отважится установить

мировой рекорд скорости, и не каждый бренд может этим похвастать. Наш секрет в том, чтобы отыскать собственный способ олицетворить ценности бренда; думаю, вы понимаете преимущество такого подхода.

В целом, средства массовой информации всегда были чрезвычайно честны по отношению к бренду *Virgin*. У нас всегда был свежий материал и информация о новых рискованных авантюрах для колонок новостей, статей и страниц комментариев на сайтах в Интернете. И поскольку большинство наших бизнес-проектов ориентированы на клиента, у нас всегда найдётся новая история, чтобы раззадорить аппетит прессы. Наши PR-менеджеры должны обеспечить присутствие журналистов на каждой церемонии запуска нового продукта и должны быть уверены в том, что пресса отлично осведомлена о наших планах. Для каждого бизнеса, продвигающего свой бренд, общение с журналистами должно стать своего рода работой. Я знаю многих бизнесменов, которые сторонятся внимания общественности, но к нам это не относится. За годы своего существования *Virgin Group* удалось наладить прочные взаимоотношения с прессой. Кстати, я начал свою карьеру с работы журналиста в журнале *Student* и всегда очень хорошо относился к редакторам, корреспондентам, копирайтерам и пиарщикам.

Я думаю, PR-менеджерам очень важно создавать имидж отдельных компаний и их руководителей, отличающийся от официально утверждённого. Стив Риджуэй является исполнительным директором авиакомпании *VirginAtlantic*, но, когда я делаю очередное заявление для прессы или участвую в очередном рекламном трюке, он обычно с улыбкой на лице остаётся в тени. Впрочем, Стив всегда очень рад засветиться в различных статьях и журналах по бизнесу, где можно прорекламировать авиалинии. Вот почему в этом есть смысл, и меня очень радует то, что руководители компаний *Virgin Group* принимают такое активное участие в продвижении бренда.

После четырнадцатичасового перелёта у меня окончательно сбились биоритмы. А на аэродроме частного авиационного центра меня ожидал готовый к взлёту вертолёт. На минуту мне показалось, что сейчас меня быстро доставят в отель, но я ошибался.

Кто-то из членов экипажа *Virgin* надел на меня парашют, тщательно затянул все ремни и пристегнул меня к тросу вертолёта. Я сразу почувствовал приток адреналина, который мгновенно прогнал

ленивую усталость и зевоту от длительного полёта.

Не успел я перевести дух, как ступил на землю Австралии. Это было кратчайшее расстояние, которое я преодолел, как птица. Могу вас уверить, это был не обычный маршрут для пассажиров авиалиний *Virgin*, прилетающих в аэропорт Кингсфорд Смит и направляющихся в центр Сиднея. Я прыгнул с парашютом, как только вертолёт оказался на высоте трёхсот метров. Я парил в воздухе, наблюдая за тем, как приближается линия горизонта. Такое появление было очень эффектным; я напоминал себе Питера Пена, летящего над Лондоном. Но вместо Биг Бена и здания Парламента я видел девушек, загорающих на Бонди Бич и серфингистов, скользящих по зеленовато-голубой морской глади. Траектория моего полёта пролегла прямо над сиднейским мостом Харбор; казалось, я был так близок к нему, что мои ботинки едва не коснулись вершины его арки. Мы пролетели над Сиднейской оперой и десятками людей, которые махали мне руками, и приземлились на набережной перед Кастом Хаус и поджидающей нас толпой журналистов. Я должен был рассказать им о запуске *Virgin Mobile Australia*. Мне дали время только на то, чтобы перевести дыхание.

Ни разу во время моих поездок в Австралию, скучать мне не приходилось. Я катался на водных лыжах в кишачих акулами водах, меня спасали красотки на Бонди Бич, в прямом эфире на радио вместе с радиоведущим Россом я подшучивал над популярным комедийным дуэтом Меррика и Россом, раздавал мороженое в шоколаде на фестивале *Virgin* — всё это обычные вещи, которые может и должен «натворить» руководитель компании, однако мало кто на это идёт.

Меня часто спрашивают, чему я научился, занимаясь бизнесом в «далёкой южной земле»? Есть ли разница между тем, чтобы открыть *Virgin Blue* в Австралии или в любой другой стране? Отвечу вам: разница есть. Я получил совершенно иной, но очень полезный опыт.

Думаю, австралийцы, как никакая другая нация, даже если взять в расчёт британцев, с особой теплотой отнеслись к бренду *Virgin*. Ещё до запуска *Virgin Blue*, узнаваемость бренда *Virgin* составляла 94%. Возможно, причиной тому стали мои полёты на воздушном шаре, пересечение Атлантики на катере и автобиографическая книга «Теряя

невинность»⁵, успешно продаваемая в Австралии. В 2008 году *Virgin Blue* вошла в десятку самых успешных брендов Азиатско-Тихоокеанского региона и в пятёрку брендов с наибольшим кредитом доверия клиентов.

Я пытался понять, благодаря чему бренд *Virgin* сумел завоевать сердца австралийцев, и пришёл к выводу, что жить весело — это национальный обычай в этой стране. Нельзя сказать, что у большинства австралийцев узкий кругозор. Многие из них довольно много поездили по миру и работали во многих местах, прежде чем осесть здесь. Австралийцы не терпят бюрократизма и лишних формальностей, они готовы работать не покладая рук, а потом с головой окунуться в отдых.

Я воспринимаю *Virgin* как молодой бренд, но не «молодёжный»; это слишком узко. Хотя я не думаю, что в Австралии ценности бренда *Virgin* как-то привязаны к определённому возрасту. Мне кажется, нашими услугами может воспользоваться каждый, не беспокоясь о том, подходит ли наше предложение его поколению или нет.

Учитывая растущий авторитет *Virgin*, её уверенное расширение, а также верность старым традициям, тёплый приём в Австралии вселяет оптимизм. Я снова и снова убеждаюсь в том, что интерес разных поколений к нашему бренду вовсе не случаен, а наши услуги пользуются огромной популярностью по всему миру.

Необычайно интересно анализировать, насколько бренд *Virgin* соответствует другим сторонам национального характера австралийцев. Конкурировать с австралийцами невероятно тяжело, но зато это безупречно честная борьба. Австралийцы предпочитают малый бизнес, и, несмотря на то что в этой стране в корпорации *Virgin* работают тысячи человек, большинство наших компаний в Австралии соответствует этой модели. Отличительная черта австралийского стиля соперничества — играть жёстко, стирать своего противника в порошок, а после этого пропустить с ним пару бокалов пива, чтобы по-дружески отпраздновать победу или посочувствовать в поражении. «Без обид, дружище!» — распространённое австралийское выражение, которое говорят после какой-либо стычки.

⁵ Брэнсон Р. Теряя невинность. Автобиография. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2003.

Эта черта также присуща бренду Virgin, хотя с самого начала нашего существования мы никогда не произносили этого вслух. Возможно, поэтому опыт *Virgin Blue* открывает новое значение бренда Virgin.

Средний австралиец или новозеландец заслуживает многого. Он усердно трудится за свою зарплату и ненавидит, когда его обдирают как липку. Австралийцы всегда знали, что национальная авиакомпания *Qantas*, а также не существующие сегодня компании *Ansett* и *Air New Zealand* никогда не баловали их хорошим соотношением цены и качества.

Я всегда говорил, что мне нравится тягаться с разжиревшими компаниями: *Qantas* и *Ansett* — это хорошие авиалинии, но они представляли собой монополию из двух конкурирующих компаний. В августе 1999 года мы объявили о своём намерении запустить внутренние австралийские авиалинии. Наш инвестиционный капитал составлял десять миллионов австралийских долларов.

Во время написания книги в 2008 году *Virgin Blue* владела 32% рынка авиаперевозок в Австралии, совершая около 2200 полётов в неделю по двадцати двум внутренним направлениям. Вскоре наша компания расширила свою географию и стала летать в Новую Зеландию: *Pacific Blue* совершает полёты в Тонгу, *Polynesian Blue* — в Самоа и на Фиджи, планируются также рейсы в США в качестве *V Australia*.

Менее чем за десять лет мы создали авиалинии, которые полюбили австралийцам, новозеландцам и жителям островов Полинезии. Ведь каждый раз, когда я спускаюсь с трапа самолёта *Virgin*, какая-то неведомая сила заставляет меня возвращаться туда вновь и вновь.

Virgin Blue — это детище австралийца Бретта Годфри, отец которого работал в компании *Qantas*, и Роба Шеррарда, открывшего компанию *Sherrard Aviation* и давшего Бретту его первую работу в качестве бухгалтера. Они небрежно набросали свой первый бизнес-план на обратной стороне подставок под пиво в 1993 году. Бретт несколько лет ходил со стопкой картонок в заднем кармане, прежде чем обратился ко мне с предложением. Удивительно, но иногда самые лучшие идеи появляются именно после некоторого количества выпитого!

Я впервые обратил внимание на Бретта, когда он написал

великолепный отзыв на статью, в которой нелестно отзывались о нашей европейской авиакомпании *Virgin Express*. Этот отзыв захватил все мои мысли и ещё долгое время я не мог о нём забыть.

К 1999 году Бретт стал финансовым директором *Virgin Express*. Мы сменили трёх генеральных директоров, но Бретт занимал должность главного операционного директора, поэтому знал все трудности и проблемы авиабизнеса не понаслышке. Он проявлял необыкновенное трудолюбие и легко ладил с людьми. Благодаря своей дипломатичности, он умел сглаживать острые углы.

Однажды в четверг вечером я позвонил Бретту, чтобы предложить ему должность руководителя *Virgin Express* и остаться работать в Брюсселе. Он учтиво отклонил моё предложение, сказав, что хочет уволиться, потому что теперь у него появилось двое малышей, Райан и Николас. Они с женой Зарой планировали вернуться в Австралию. Я сказал:

— Сообщи, чем ты хочешь заняться в Австралии, и мы подумаем, чем можем тебе помочь.

— Забавно, что ты об этом заговорил, — ответил он. И Бретт стал рассказывать мне о том, что он планирует открыть бюджетные авиалинии в Австралии.

— Хорошо, почему бы тебе не разработать детальный бизнес-план? Я взгляну на него, — ответил я.

В тот же вечер, придя домой, Бретт вспомнил о своём старом проекте и на следующее утро попросил одного из своих коллег слетать в Оксфорд и привезти его. Я ознакомился с планом и на следующий день позвонил ему.

Идею Бретта уже однажды отклонил совет директоров в Лондоне. Но я надеялся, что сейчас положение дел изменилось. Бретт заметил, что я первый человек, разделивший его точку зрения, и что он уже почти перестал верить в то, что когда-нибудь его замысел осуществится. Я попросил его рассмотреть пять важных аспектов плана и затем прийти с ними ко мне. Меня интересовал график полётов, хорошие самолёты, терминалы, продажа и покупка билетов, экипаж и пилоты. Бретт улетел в Австралию, но через неделю вернулся с чётко сформулированными ответами на мои вопросы. Обсудив этот проект со своей командой, я сказал: «К чёрту всё! Берись и делай!»

И мы пожали друг другу руки. Я предоставил в распоряжение Бретта 10 миллионов долларов; на следующий же день деньги были перечислены на его банковский счёт. (Банковский менеджер Бретта позвонил ему, решив, что это какая-то ошибка!)

Бретт уже заручился поддержкой правительства штата Квинсленд, возглавляемого Питером Битти, которое обещало оказать содействие развитию бизнеса в этом «нетронутым» туристическом регионе. Это была большая удача — практически все областные центры Австралии были заинтересованы в том, чтобы авиалинии базировались на их территории, но именно Брисбен, как и Перт, были самыми быстрорастущими городами страны, недалеко от которых расположена курортная зона Sunshine Coast. К тому же здесь самые низкие налоги, взимаемые с заработной платы, и самые лучшие пляжи. После открытия мы получили 12 тысяч резюме от людей, которые хотели, чтобы мы переехали в Квинсленд.

На запуск американской бюджетной авиакомпании *JetBlue* было потрачено 120 миллионов долларов. Бюджет Бретта составил 10 миллионов австралийских долларов, он оказался в очень тесных рамках, но справился со своей задачей. Он знал, что у *Compass*, первых малобюджетных авиалиний Австралии, недостаточно оборотного капитала. *Compass* потерпели крах и прекратили своё существование в 1991 году, вытесненные компаниями *Ansett* и *Qantas*. Однако её директор, Брайан Грей, поделился с нами своим опытом. Мы не хотели повторить его ошибок. В итоге результат превзошёл наши ожидания, мы увидели идеальный пример «брендового венчурного капитализма» *Virgin* в действии и поняли, почему в некоторых случаях лучше идти по следам первопроходца, а не быть им. Слухи о том, что на рынке внутренних авиалиний Австралии появилась новая авиакомпания, разлетелись мгновенно, и 30 ноября 1999 года на пресс-конференции в Кастом Хаус Ки, спонсор Бретта был разоблачён. Им оказалась *Virgin*. Мы до последней минуты держали наш замысел в секрете и застали наших конкурентов врасплох. Раньше билет в один конец из Брисбена в Сидней стоил 150 австралийских долларов, нам же удалось снизить эту стоимость до ста. На Австралийской фондовой бирже начался хаос. Акционерный капитал *Qantas* уменьшился на два миллиарда австралийских долларов. Мы с Бреттом шутили, что если бы мы открыли хеджевую позицию после обвала акций *Qantas*, то уже окупили бы наши

стартовые затраты.

Мы оба знали, что *Qantas* — одна из самых успешных авиакомпаний в мире, но вскоре она была вынуждена вступить в сговор со своим основным конкурентом, компанией *Ansett*. *Virgin Blue* должна была чем-то от них отличаться. Атмосфера, царящая в нашей компании, и станет нашим основным отличием, подумали мы, а скопировать атмосферу *Virgin* никому не под силу.

С самого первого дня Бретт стал присматриваться к людям, у которых не было опыта работы в авиакомпаниях. Среди объявлений *Virgin Blue* было и такое: «ЕСЛИ ВЫ КРАСИТЕ ВОЛОСЫ В ФИОЛЕТОВЫЙ ЦВЕТ, РАБОТАЕТЕ В МЯСНОЙ ЛАВКЕ И В КОНЦЕ ТРУДНОГО РАБОЧЕГО ДНЯ ВСЕ ЕЩЕ СПОСОБНЫ УЛЫБАТЬСЯ, ПРИГЛАШАЕМ ВАС СТАТЬ ЧЛЕНОМ ЭКИПАЖА НАШИХ АВИАЛИНИЙ». Такой подход напомнил мне тон, который некогда мы задали в *Virgin Music*. Прямой, неформальный и невероятно информативный.

Безусловно, именно эти качества он и искал в людях. Искреннюю улыбку невозможно изображать долго, а мы нуждались в людях, которые были готовы улыбаться искренне. Работа членов экипажа очень тяжела. Десять часов в день проводить на ногах, в замкнутом пространстве, в постоянном общении с клиентами. Хорошо, что пилоты выполняют свою работу сидя и им не нужно выходить к пассажирам. Но каждый член экипажа должен обладать необходимыми качествами, чтобы решать проблемы пассажиров, потерявших свой багаж, опоздавших на свой рейс или проливших красное вино на белый сарафан. В *Virgin Blue* Бретт и его команда называют стюардесс «членами экипажа, принимающими гостей»; он много работал над тем, чтобы создать в своей компании правильную профессиональную этику. Помню, однажды я сказал ему, что его сотрудники больше соответствуют духу *Virgin*, чем сотрудники любой другой компании. Хотя нужно заметить, это было на следующее утро после грандиозной вечеринки! Наверное, я бы точно так же отозвался о сотрудниках *Virgin Atlantic* наутро после корпоратива!

Однажды один австралийский журналист спросил меня, почему мы решили назвать наши новые авиалинии *Virgin Blue*, в то время как логотип корпорации *Virgin* красного цвета. Дело в том, что мы устроили конкурс на лучшее название, и кто-то шутки ради прислал

нам эту идею. Поскольку в Австралии рыжеволосых людей называют «bluey», мы подумали, что это очень остроумно, почему бы не воспользоваться этой идеей? Что нам мешает сделать красные самолёты синими?

Конечно же, мы не единственная компания, которая любит подшутить над собой — эта стратегия весьма эффективна. Но прежде чем воспользоваться ею, нужно приобрести опыт успешного позиционирования компании на рынке, впрочем, потрудиться стоит. В этом случае вы будете говорить на одном языке со своими клиентами. Некоторые жалуются, что PR-выходки *Virgin* сложно понять, особенно если принять во внимание тот факт, что мы работаем в разных странах мира. Я же убеждён в том, что люди нас понимают. Они хорошо знают, что мы — очень большая компания. Они видят в небе наши самолёты. Думаю, публику больше раздражала бы наша напыщенность и лицемерие, поэтому лучше уж уметь немного посмеяться над собой, чем относиться к себе с излишним пиететом.

В марте 2000 года Бретт предполагал медленно войти в бизнес с командой из десяти человек, включая директора по маркетинговым коммуникациям и третьего учредителя Дэвида Хаттнера. Но дело стремительно набирало обороты. В августе в компании работало уже 350 человек, и мы были готовы к полётам. Мы хотели приурочить это событие к открытию Олимпиады в Сиднее, но оказалось, что истратили весь свой бюджет. Финансовый директор компании Мэнни Гилл встретился с Бреттом, чтобы сообщить, что все закрома пусты и людям нечем выплачивать зарплату. Бретт проявил большую дальновидность: он открыл отдельный счёт и переместил туда миллион долларов на случай непредвиденных обстоятельств, поэтому Мэнни удалось в срок сделать все денежные отчисления.

Компании нужны были новые самолёты, эта задача тоже легла на плечи Бретта. Мы арендовали наши первые самолёты, а потом решили купить десять «Боингов 737», которые нам доставили из Сиэтла абсолютно новыми, в превосходном состоянии. Через несколько дней мне позвонил Бретт. В его голосе не было привычной радости, и я почувствовал, что он нервничает.

— Ричард, передо мной лежит чек на 600 миллионов долларов США. Ты правда хочешь, чтобы я его подписал? Самый большой чек, который я когда-либо подписывал, был чек на погашение моего

ипотечного кредита.

— Бретт?

— Да, Ричард?

— Просто возьми и подпиши этот чёртов чек!

Изначально мы прогнозировали, что будем получать прибыль уже через три года, но достигли этой цели раньше, чем ожидалось. Бретт мечтал выйти на рынок Новой Зеландии, особенно после того как подразделение компании *Air New Zeland* компания *Freedom Air* предоставила услугу перелёта из Тасмании в Брисбен. Это позволило нам запустить *Pacific Blue*, которая обеспечивала бы внешние перелёты из Новой Зеландии и летала бы из Крайстчерча в Брисбен.

Идея была очень проста — летать напрямую, от точки взлёта в пункт назначения, а не везти людей по стандартному пути в крупнейшие аэропорты. Такой подход, смещающий приоритеты в сторону периферийных направлений, облегчил жизнь нашим пассажирам, и, так как летать на наших самолётах было абсолютно безопасно, мы получали максимальную прибыль. В течение четырёх лет в распоряжении *Virgin Blue* был сорок один «Боинг 737», сорок одна рабочая лошадка, которая перевернула мир малобюджетных авиаперевозок; число наших сотрудников возросло до трёх тысяч, и мы получили 30% рынка. Это было значительным достижением.

Первый перелёт состоялся 31 августа 2000 года в 10 часов утра. Все билеты проданы, а Бретт, Роб и весь экипаж решили взять с меня пример и подхватили традицию с переодеванием. Они появились, переодетые в *Blues Brothers*. Как бы мне хотелось увидеть выражение лица Джеффа Диксона, исполнительного директора авиалиний *Qantas*, когда он услышал эту новость. Здесь собрались его единственные серьёзные конкуренты, посмеивающиеся над самими собой, и каждый — члены экипажа самолёта, журналисты и пассажиры — любили их за это.

Через год мы уже дышали в затылок компаниям *Ansett* и *Qantas*. Мы знали, что из-за нас они терпят убытки. У них появилось много трудностей. Новичок на рынке, *Virgin Blue* смогла устроить своим конкурентам хорошую встряску.

С самого начала авиакомпания *Virgin Blue* работала через Интернет. Если вы собираетесь куда-то полететь, то самым дешёвым способом будет забронировать билет по Интернету. Компании *Qantas*

и *Ansett* продавали билеты в кассах своих компаний, а также с помощью различных туроператоров, и только 2–3% билетов можно было забронировать по Интернету. К моменту запуска *Virgin Blue* доля интернет-бронирования составляла 60%, а уже через шесть месяцев эта цифра выросла до 92%. Купить билет по Интернету было проще, к тому же затраты с нашей стороны при этом были минимальными, что позволило нам существенно снизить стоимость перелёта.

В июне 2001 года мы получили одно предложение относительно *Virgin Blue*. Гари Туми, исполнительный директор *Air New Zealand*, обратился к Бретту. Они встретились за деловым ужином в *Chairman's Club Lounge* в Мельбурне — шикарном заведении, в котором даже унитазаы позолочены. Они долго беседовали, и Бретт сказал, что если есть хоть маленький шанс на сотрудничество, он будет рад услышать любое предложение и пойти ему навстречу. Через несколько недель Бретту пришло приглашение встретиться с Гари снова, на этот раз в казино *Crown* в Мельбурне — популярном месте, где обычно заключаются большие сделки. Прежде чем они успели заказать закуски, Гари предложил ему купить нашу авиакомпанию за 70 миллионов долларов. Бретт моментально уточнил, была ли это цена в американских долларах. «Конечно», — ответил Гари. (В австралийских долларах эта сумма равна 120 миллионам.)

Сразу после ужина Бретт позвонил мне и рассказал о том, как прошла встреча. По крайней мере, теперь мы знали, во сколько оценивается наш бизнес. Поскольку это предложение затрагивало интересы всей *Virgin Group*, возможно, нам выпал отличный шанс привлечь крупные инвестиции в корпорацию, но, по правде, говорить об этом было ещё слишком рано.

Мы отказались от этой сделки, но уже совсем скоро появилось ещё более привлекательное предложение. Мне позвонил исполнительный директор *Singapore Airlines*, доктор Си Кей Чеонг. Я хорошо его знал. В декабре 1999 года мы продали *Singapore Airlines* 49% акций *Virgin Atlantic* за 600 миллионов фунтов стерлингов, инвестируя полученные средства в различные компании *Virgin Group*.

Singapore Airlines владели 20% акций *Air New Zealand*, а компании *Air New Zealand* принадлежала *Ansett*. Мы знали, что *Ansett* переживала трудные времена. *Air New Zealand* выкупила эту

авиакомпанию за большие деньги, а потом выяснилось, что они не могут позволить себе заменить устаревшую воздушную флотилию *Ansett* новыми самолётами. Принимая во внимание проблемы *Ansett*, неудивительно, что Чеонг хотел убрать со своей дороги *Virgin Blue*.

Нас очень удивило его предложение. «Подумай, — сказал он мне. — Запуск *Virgin Blue* в прошлом году обошёлся вам в 10 миллионов австралийских долларов. Сегодня за эту компанию я готов отдать 250 миллионов австралийских долларов. Но вы должны дать мне ответ не позднее завтрашнего утра. Если вы откажетесь от нашего предложения, мы вложим крупные инвестиции в *Ansett* и через шесть месяцев полностью вытесним *Virgin Blue* с рынка».

Чеонг мог стать нашим партнёром ещё в одном проекте. Мы мило побеседовали. Но *Virgin Blue* была просто сказочной авиакомпанией. Она действительно очень отличалась от других австралийских авиалиний. Владеть ею было так приятно. У нас были отличные новые самолёты, лучшие члены экипажа, каждый из которых испытывал гордость за нашу компанию, поэтому перед нами встала дилемма. С одной стороны, это было редкое предложение — деньги, которые мы инвестировали, окупались бы с лихвой. С другой стороны, у нашего бизнеса был огромный потенциал, и мы пользовались доверием наших клиентов и сотрудников.

Бретт понял ситуацию. Он знал, что на этой стадии я вполне могу продать бизнес. Мы встретились в Брисбене и долго разговаривали на эту тему. Мы просидели в номере отеля весь вечер, обсуждая различные варианты. Во всём этом было что-то подозрительное. Почему сингапурцы так отчаянно хотели от нас избавиться? Почему они были готовы кинуть свои деньги в бездонный колодец компании *Ansett* для того, чтобы уничтожить *Virgin Blue*? Они были нашими партнёрами. Они выкупили долю в *Virgin Atlantic*. Я не мог понять их намерения.

Совет директоров положительно отнёсся к тому, что я продаю компанию и забираю деньги, но интуиция подсказывала мне поступить иначе. Как я уже объяснял вам, ради получения большей выгоды, я обычно иду на серьёзный риск. Бретт позвонил своим покровителям, и они захотели со мной встретиться, чтобы убедить меня держаться до последнего и продолжать развивать свой бизнес. Возвращаясь назад к лифту отеля, я отвёл Бретта в сторону и сказал: «Знаешь, не нужно было переживать: я не собираюсь продавать

компанию».

Затем нам пришёл факс. И всё началось с начала.

ЧЕТВЕРТЬ МИЛЛИАРДА АВСТРАЛИЙСКИХ ДОЛЛАРОВ — чёрным по белому было написано в новом предложении Чеонга. Бретт и я сидели, уставившись на этот листок бумаги. Эта сумма была ровно в *двадцать пять раз* больше наших затрат, когда мы меньше года назад решили создать эту компанию. Мы чуть не сошли с ума.

Я позвонил Энди Каммингу, корпоративному директору банка *Lloyds* в Лондоне, и рассказал, что у нас на столе лежит предложение на 250 миллионов австралийских долларов и уже завтра мы сможем продать нашу компанию, но нам хотелось бы оставить авиакомпанию в своей собственности. Если мы откажемся от этой заманчивой сделки, будет ли банк, как и прежде, оказывать нам поддержку?

Энди и другие сотрудники банка всегда нам помогают и дают возможность развиваться и процветать. Они знали положение наших дел. Энди заверил меня, что другим нашим проектам не угрожает никакая опасность: мы получаем от них стабильную прибыль.

Мы с Бреттом вернулись к столу и ещё раз посмотрели на факс.

На следующее утро решение было принято. Мы собрали большую пресс-конференцию на терминале в Брисбене, на которой присутствовали представители австралийской прессы с десятками телекамер. Когда я встал, все затихли.

«Привет всем! У меня есть одна плохая и одна хорошая новость. Хорошая новость в том, что у меня есть чек на 250 миллионов австралийских долларов». Я поднял чек вверх. (Это был не настоящий чек, он был выписан на бланке *Qantas Savings Bank* и принадлежал одному служащему аэропорта.) «Я возвращаюсь в Англию. Время, проведённое в Австралии, не сравнится ни с чем. Грустно, что сегодня мы продаём нашу компанию — это предложение, от которого нельзя отказаться».

У некоторых сотрудниц *Virgin Blue* на глаза навернулись слёзы. Я был так взволнован, что забыл текст. Не успел прийти в себя, как один репортёр из *Associated Press* спешно покинула зал, чтобы подготовить материал к эфиру. В течение нескольких минут эта новость разлетится по свету. «Шутка! — воскликнул я, разрывая чек на мелкие кусочки и бросая его в воздух. Мы не продадим её *ни при каких обстоятельствах*».

Раздались возгласы одобрения и громкие «ура!». Репортёр AP вернулась, услышав шум в зале, и побледнела. «Из-за вас я могу потерять свою работу!»

Я упал на колени и поцеловал её ноги.

Прошлой ночью, разглядывая факсимиле, мы с Бреттом начали сомневаться. *Singapore Airlines* слишком отчаянно пытались избавиться от нас в Австралии и Новой Зеландии. Зачем им было инвестировать огромные средства и оказывать поддержку очевидно слабой компании *Ansett*?

Мы пришли к выводу, что *Singapore Airlines* вовсе не собирались продвигать *Ansett*. Похоже, *Ansett* надеялась исключительно на то, что мы проявим недалёковидность и продадим *Virgin Blue*.

На следующий же день они решили перекрыть кислород компании *Ansett*, 13 сентября 2001 года управление компанией было прекращено, и все рейсы отменены. Конкуренция с *Virgin Blue*, а также шок, пережитый 11 сентября 2001 года от атаки на башни-близнецы в Нью-Йорке, окончательно подкосили дела компании.

Более 16 тысяч человек потеряли свои рабочие места — это был единственный случай за всю историю Австралии, когда столько людей одновременно лишились работы. Финансовый крах *Ansett* стал предметом политических споров во время австралийской избирательной кампании 2001 года. Лидер оппозиционной Лейбористской партии Ким Бизли пообещал возобновить работу авиалиний и субсидировать заработную плату рабочим. Такая позиция бросила вызов лидеру Либеральной партии, Джону Ховарду, который заявил, что стране крайне невыгодно в условиях свободных рыночных отношений поддерживать убыточные авиалинии. Победа коалиции Либеральной и Национальной партий, возглавляемой Ховардом, поставила крест на том, что *Ansett* когда-нибудь возобновит свою работу. По иронии судьбы, после трагических событий 11 сентября 2001 года из-за угрозы терроризма многие австралийцы перестали путешествовать за границу. Вместо этого они массово ринулись отдыхать у себя в стране, в Кэнс и на Голд Кост. В результате, лишившись главного соперника — авиакомпании *Ansett*, *Virgin Blue* в течение шести месяцев увеличила число своих

самолётов в два раза, потом сделала это ещё раз и ещё раз. Все тридцать шесть самолётов заполнялись практически полностью, так как многие перестали летать в Европу и США. Что касается продуктивности работы, *Virgin Blue* продолжала быть на голову выше своих конкурентов: в то время как *Ansett* перевезла 10 миллионов пассажиров, имея 16 тысяч сотрудников в штате, *Virgin Blue* перевезла 15 миллионов силами всего 4 тысяч человек.

«Virgin Blue любит создавать вокруг себя шумиху».

«Спрос не так велик, чтобы удовлетворить потребности Virgin Blue».

«У Virgin Blue не хватает средств для выживания».

«Qantas использует любую возможность, чтобы вытеснить тех, кто суёт нос не в своё дело».

«Они вряд ли протянут ещё год».

«Утверждения Ричарда Брэнсона о том, что цены на внутренние перелёты высоки, абсолютно беспочвенны».

Такие мысли высказывало высшее руководство конкурирующих авиалиний в многочисленных интервью, опубликованных в прессе. Мы действительно подняли много шума в кулуарах *Qantas*. Когда я объявил, что мы получили право летать в Австралию из Великобритании (австралийскому правительству оставалось только предоставить нам право на посадку), в *Australian Financial Review* была напечатана едкая статья, в которой говорилось, что наши планы были всего лишь «пустой болтовнёй». Тогда моё терпение лопнуло. В 2003 году я написал письмо в редакцию газеты.

Я заявляю о своём желании вызвать Джеффа Диксона на дуэль. Если в течение 18 месяцев Virgin Atlantic добьётся того, чтобы осуществлять перелёты в Австралию, он согласится перенести следующее унижение: во время нашего презентационного рейса Джефф переоденется в костюм одной из наших стюардесс и будет обслуживать пассажиров в течение всего полёта. Если мне не удастся осуществлять полёты в Австралию до декабря следующего

года, я готов проделать то же самое в самолёте *Qantas*, направляющемся из Лондона в Австралию.

К письму я приложил издевательскую фотографию, где надстройной фигурой стюардессы *Virgin* красовалась голова Джеффа.

Ответ Джеффа был лаконичен. «Мы работаем на авиалиниях, а не в цирке».

Акции *Qantas* моментально опустились на 3%.

Virgin Atlantic начала летать в Австралию в декабре 2004 года. А Джефф так никогда и не надел форму стюардессы.

Бретт очень трепетно относится к своему детищу. За пару недель до того, как *Virgin Blue* разместила свои акции на Австралийской фондовой бирже, группа журналистов ожидала его, чтобы задать ему вопрос о предположительной стоимости акций. Его самолёт только что прилетел из Брисбена в Сидней, но когда последние пассажиры спустились по трапу вниз, никакого шоу не произошло. Штатному сотруднику аэропорта пришлось даже подняться на борт самолёта и проверить, там ли Бретт. А тот находился в самолёте и помогал обслуживающему персоналу пылесосить пространство между рядами, собирал грязные использованные пластиковые стаканчики и крест-накрест складывал поясные ремни безопасности, чтобы быстрее подготовить самолёт к следующему рейсу. Он знал, что ключ к успешному бизнесу и выгодному размещению акций на фондовой бирже — в пунктуальности.

В четверг, 13 ноября 2003 года, мы с Бреттом устроили для сотрудников *Virgin Blue* бурную вечеринку в небольшом ресторане *Loft* в Дарлинг Харбор. В четыре утра мы не стояли на ногах. Тремя часами позже под ослепляющим светом телевизионных камер, которые следовали за нами по пятам в течение всего процесса, мы отправились на встречу с банкирами и инвесторами.

Встреча с *Goldman Sachs*, состоявшаяся через несколько дней, стала одной из самых обнадеживающих бизнес-встреч в моей жизни. Котировки акций *Virgin Blue* в одиннадцать раз превышали наши прогнозы. Двести пятьдесят институциональных инвесторов были готовы приобрести 3,8 миллиарда акций!

Я со злорадством подумал о том, не пора ли Джеффу Диксону

выкинуть белый флаг.

В день, когда мы разместили акции *Virgin Blue* на Австралийской фондовой бирже, 8 декабря 2003 года, наша рыночная капитализация составила 2,3 миллиарда австралийских долларов. *Virgin* получила ошеломляющую прибыль от своих инвестиций. Но самое большое удовольствие мне доставляло видеть, что Бретт, мой партнёр-соучредитель, и его команда тоже пожинают плоды успеха *Virgin Blue*.

Доля Бретта составляла 80 миллионов австралийских долларов. Сегодня, благодаря миллионам, заработанным за счёт роста акций, он является одним из самых богатых австралийцев в возрасте до 45 лет. В ответ на вопрос, почему бы ему не пойти на пенсию и не отдохнуть на Квинсленд Бич, он лишь качает головой. Бретт видит большие возможности в будущем, когда *Virgin Blue* начнёт летать из Австралии в Соединённые Штаты Америки. К тому же ему до сих пор нравится руководить *Virgin Blue*.

В условиях стремительно развивающегося бизнеса нашей основной задачей было сохранить ту особую, присущую *Virgin* атмосферу, и в этом нам очень помогли ценности бренда. Я думаю, Бретт принадлежит к типу людей *Virgin* от природы. Даже если бы он никогда с нами не сотрудничал, его мышление ничем радикально не отличалось от того, как он думает сегодня. Однако работа в *Virgin* помогла ему сфокусироваться на этих ценностях и эффективно и быстро привить их своим коллегам и подчинённым.

В этом бизнесе сейчас работают 4200 человек, поэтому нам очень сложно наладить с каждым личный контакт, но Бретт лично выступает на каждом вводном курсе перед новичками. На этих встречах он всегда бодр и честен. Он предупреждает, что работа члена экипажа утомительна. Если человек улыбки от природы, пусть продолжает улыбаться, получает от этого удовольствие — и всё будет хорошо; но Бретт не станет принимать на работу того, кто выглядит недовольным. Он считает, что нелепо платить огромную зарплату человеку за работу, которую он ненавидит. Послушайте, говорит он, дайте себе три года, а потом решайте, как вам поступать. Если работа вам по душе — оставайтесь, если же нет — жизнь слишком коротка.

Недавно Бретт напомнил мне о том, что именно я настоял на том, чтобы мы создали авиакомпанию с чистого листа. В то время в

Новой Зеландии продавалась одна авиакомпания, но мы решили, что нам не следует её покупать. Я чувствовал, что нужно начинать собственными силами. Наша авиакомпания так никогда и не стала бы нашей, если бы мы купили её с чьим-то багажом. (Я уже говорил об этом раньше: реструктурировать корпоративную культуру невозможно. Если люди сгорели на работе, если убит их энтузиазм и желание работать, то, сделав перестановку в офисе или прибавив пару долларов к их зарплате, вы не сможете изменить уже сложившуюся здесь культуру.)

Во время написания этой книги авиационный бизнес столкнулся с глобальными проблемами, разрешить которые сегодня как никогда сложно. Акции *Virgin Blue* и *Qantas* упали, и обеим авиакомпаниям приходится уменьшать количество рейсов и снижать расходы, чтобы оплачивать стремительно растущие счета за топливо. Это время, когда топ-менеджменту приходится доказывать свою компетентность, излучать спокойствие и превосходство и здраво смотреть на вещи. Я думаю, *Virgin Blue* подхлестнула *Qantas* к развитию, а её талантливый директор Джефф Диксон сделал именно то, что нужно было сделать. Однако история *Virgin Blue* — это история стремительного роста и умелого позиционирования себя на рынке; сегодня, чтобы выстоять в эти тяжёлые времена, Бретт и его команда должны сосредоточиться на защите своих слабых сторон и управлении рисками.

Теперь *Virgin Blue* представляет собой самобытную и уникальную компанию. Её сотрудники продемонстрировали глубокое понимание бренда *Virgin* и смогли перенести его ценности на свою почву. Они скрестили бренд *Virgin* со своей национальной культурой, чтобы создать удивительную и отличающуюся от всех остальных компанию. Хотя я должен отметить, что успех не прибавил Бретту наглости.

В субботу 29 марта 2008 года мы устроили корпоративную вечеринку на 3 тысячи человек в двадцати минутах езды от центра Брисбена, в огромном ангаре для самолётов. Перед этим грандиозным событием Бретт пригласил меня на VIP-приём, проходивший у него в саду. В тот день я был немного занят. Я только вернулся с острова Мейкпис, который должен был стать местом для отдыха сотрудников *Virgin*, а также их семей и друзей. Это чудесный тропический остров с прекрасной дикой природой. Я присутствовал на совещании, на котором обсуждалась развернувшаяся на острове кампания. Мне

рассказали, что Мейкпис — это место обитания квинслендской древесной лягушки, которая занесена в Красную книгу. Наши планы по преобразованию острова подвергали опасности существование древесниц, и это очень волновало местных жителей. Меня предупредили, что к VIP-вечеринке Бретта может быть приурочена акция протеста, но мне не стоит об этом беспокоиться, так как полиция оцепит близлежащую территорию. Я знал, что у нас всё под контролем, но очень огорчился оттого, что мы можем причинить вред окружающей среде. Почему я не предусмотрел это? Ни я, ни люди, окружающие меня, никогда не слышали о квинслендской древеснице. Кто же в таком случае мог дать мне мудрый совет?

И вот мы собрались в саду Бретта; присутствовало несколько крупных политиков, включая федерального казначея Австралии Уэйна Свона, когда ровно в 16:40 кто-то позвонил Бретту на мобильный.

Он повернулся ко мне и сказал:

— Ты что-нибудь знал об этом, Ричард? По направлению к дому следуют протестующие с плакатами и транспарантами.

Я рассказал Бретту о лягушках на острове Мейкпис.

— Это квинслендская древесная лягушка, — пояснил я.

Бретт присвистнул.

— Что? — спросил я.

— Ты сказал *квинслендские древесницы*?

— Да. А что?

В этот момент до нас донёсся шум с улицы и к нам подошёл охранник, чтобы сказать, что протестующие направляются прямо к саду. Через минуту мы увидели толпу, которая размахивала транспарантами и кричала: «Конец войне против древесных лягушек на острове Мейкпис» и «Сэр Ричард, как вам не стыдно!».

— Ричард, ты должен выйти к ним и поговорить, — сказал Бретт.

Я стоял как вкопанный.

— Ричард, ты должен поговорить с ними. Ведь речь идёт о *квинслендской древесной лягушке*.

Я не знал, что сказать. Но Бретт направился к толпе, и с

замиранием сердца я осознал, что мне нужно оказать ему моральную поддержку. Я пошёл вслед за ним. Люди приковали ко мне свои взгляды и подняли вверх плакаты.

На транспарантах было написано: «Дорогуша Бретт, ты так низко пал!».

В 1973 году экономист Эрнст Фридрих Шумахер написал целую серию эссе под названием «Малое прекрасно: экономия для людей». Многие сделали эту фразу своим кредо, которое стало своеобразным противоядием от огромных корпораций, управлявших миром бизнеса. Шумахер был большим учёным, он сделал несколько точных предсказаний. Он указал на то, что запасы ископаемого топлива вскоре исчерпают себя и США станут потреблять большую часть мировых природных ресурсов. Он был убеждён, что корпорации, имеющие бизнес в разных странах, и конгломераты тяжёлой промышленности уже использовали значительную часть мировых ресурсов, но при этом мало чего достигли. Он был одним из первых, кто указал человечеству модель мира с рациональным использованием природных ресурсов.

Я заново перечитал его книгу в 1999 году, чтобы почерпнуть позитивные идеи для развития *Virgin Group*. И пришёл к выводу, что стремиться стать самым крупным мировым брендом бессмысленно. Гораздо важнее стать самым уважаемым брендом.

Когда-нибудь я буду рад любой возможности открыть бизнес там, где уровень обслуживания клиентов низок. Сегодня *Virgin Group* ориентирована на расширение своей географии. Нашими приоритетами являются транспорт и туризм, коммуникации и медиа, финансовые услуги, отдых, развлечения и музыка, здоровье и фитнес, возобновляемые источники энергии и окружающая среда. Не каждый бизнес *Virgin* имел головокружительный успех, но мы многому научились в процессе работы. Мы усовершенствовали предлагаемые нами товары и услуги и ищем те сферы, в которых для потребителя можно было бы сделать больше. Мы научились быть успешными.

Наша компания основана на концепции «брендового венчурного капитала», с ударением на слове «брендовый» — и сейчас, кажется, самое время рассказать, как мы пришли к этому.

В 1989 году я попросил Уилла Уайтхорна, бывшего директора по связям с общественностью (теперь главу *Virgin Galactic*)

проанализировать работу компаний, имеющих схожий с нами профиль. Мы начали рассматривать разные типы организации бизнеса, чтобы выяснить, какой из них больше подойдёт *Virgin*. В отчёте Уилла были чётко сформулированы три варианта корпоративного управления, которые мы должны были изучить более детально.

Первым вариантом было акционерное инвестирование, которое впервые появилось в США. Такие крупные акционерные инвесторы, как *Berkshire Hathaway* (владельцем которого является Уоррен Баффетт, самый богатый человек в мире), *Blackstone* и *Texas Pacific Group* имеют большие доли в традиционных бизнесах с высокой скоростью оборота вложенных средств, это отличный проверенный способ заработать деньги для вкладчиков, включая взаимные пенсионные фонды. К примеру, *Texas Pacific Group* владеет акциями *Continental Airlines*, *Burger King*, *MGM* и *Carlyle Group*, одной из ведущих частных инвестиционных компаний мира.

Однако акционерное инвестирование как верный способ получения прибыли оставил нас равнодушными. Безусловно, это было слишком просто для энергичного бренда *Virgin*. Такие компании накапливают капитал, не прилагая особых усилий. *Virgin* совсем иначе подходит к делу. Мы работаем засучив рукава. Нам понравились некоторые аспекты организации таких компаний: они могут быстро реагировать на изменения рынка и преодолевать трудности. Впрочем, на наш взгляд, такие компании безлики и в большинстве своём озабочены только собственным благосостоянием.

Вторая модель бизнеса, которую проанализировал Уилл, пришла к нам из Южной Кореи. Здесь крупный бизнес существует в виде «чеболей», играющих главную роль в развитии экономики страны. *Чеболь* контролируется семьёй-основоположницей и находится в её владении. В сущности, это семейный бизнес — возможно, мануфактурного типа, — обрастающий дочерними компаниями. Такие компании, как *Samsung*, *Hyundai* и *LG* ведут целый ряд бизнесов, начиная с производства компьютерных микросхем и заканчивая ноутбуками, телефонами, компьютерами и легковыми автомобилями. Это делает *чеболи* влиятельными в некоторых основных отраслях — в частности в компьютерной индустрии. Тем не менее разветвлённая структура не позволяет им накопить необходимый капитал за короткий срок. Эти компании

работают изолированно; между ними нелегко осуществлять движение капитала (эта история стала всем до боли знакома, когда в 2008 году начался «кредитный кризис»).

Третья модель бизнеса пришла из Японии. Я восхищаюсь технологической революцией в Японии с тех пор, как начал заниматься музыкальным бизнесом. В 1972 году Япония стала одной из первых стран, куда мы начали экспорт своих пластинок; я поехал туда и открыл там совместное предприятие. Мы были одними из первых, кто начал продавать компьютерные игры и приставки SEGA Nintendo, Atari и Sony Playstation в сети наших магазинов *Virgin Megastore*. Эти бренды постоянно сотрудничали с *Virgin*. И то, что я узнал о японской модели ведения бизнеса, в огромной мере повлияло на нашу компанию.

До Второй мировой войны основные отрасли экономики Японии контролировали несколько крупных конгломератов, организованных по системе *дзайбацу*. После войны *дзайбацу* были расформированы, потому что страны-союзники оказывали политическое давление на Японию. Станки, использовавшиеся для производства оружия и амуниции, теперь использовались в мирных целях, для производства таких товаров, как швейные машинки, фотоаппараты и мотоциклы. Промышленный потенциал Японии, а также привлекательные кредиты японских банков породили предприятия *кейрецу*, и с тех пор они заняли мировое первенство среди различных отраслей промышленности.

В 1984 году в рейтинге Fortune 500 ведущих промышленных корпораций, не являющихся резидентами США, 146 компаний были японскими. Двадцать восемь из ста крупнейших коммерческих банков за пределами США были японскими, причём японские банки занимали четыре лидирующие позиции в этом рейтинге. *Toyota* и *Nissan* являются третьим и четвёртым крупнейшим производителем автомобилей после таких компаний, как *General Motors* и *Ford*. Предприятие *Nippon Steel* значительно масштабнее *US Steel*. *Hitachi* и *Mitsubishi Electric* занимали второе и третье места после *General Electric* и были крупнее, чем *Philips* и *Siemens*.

Когда я начал свой бизнес, в Японии существовала около 5–6 основных *кейрецу*, и я, так или иначе, сотрудничал со всеми ними на протяжении последних тридцати пяти лет. И если право владения чеболей было централизовано, в *кейрецу* существовало перекрёстное

владение акциями, и руководство ими осуществляла сильная группа профессиональных менеджеров. Так, к примеру, компания *Mitsubishi* была основана банком *Mitsubishi* и работает сегодня в различных отраслях промышленности, начиная с производства автомобилей и заканчивая пивоварением, производством масел, операциями с недвижимостью и тяжёлой промышленностью. Все эти компании тесно связаны друг с другом, хотя каждая из них обладает достаточной самостоятельностью.

Мне понравилось, что в кейрецу задействованы различные корпоративные структуры. Действительно, модели чеболей и кейрецу выглядят очень привлекательными, если бы не их невероятно сложная структура, которую нам невероятно сложно внедрить у себя в компаниях. С одной стороны, было сложно представить, как будет функционировать *Virgin* в качестве семейной сети предприятий типа чеболь — ведь на самом деле мы *вовсе не были* семьёй. Конечно, наш коллектив старается вести себя уважительно по отношению друг к другу, но на этом отношения «семейственности» исчерпываются. Эта модель не подходила нам, потому что мы привыкли быть гибкими в работе, а нашим компаниям важно иметь свободу действий в осуществлении собственных планов. Противоречила этой модели и ошеломительная статистика текучки сотрудников, занимающих руководящие должности, когда люди то приходят, то уходят, звонят снова, чтобы поработать с нами ещё какое-то время, затем снова исчезают, и снова звонят...

В кейрецу мы увидели проблему совсем иного плана. Перекрёстное владение акциями означает, что каждый владелец, хочет он того или нет, должен считаться с финансовыми интересами других. Это означает, что мы не смогли бы безболезненно свернуть бизнес и по той же причине не смогли бы вести дела полным ходом без вмешательства других компаний. Превратись мы в кейрецу, воображаю, как все 300 компаний нашей корпорации спорили бы до хрипоты, предостерегая друг друга от возможных ошибок. Наша внутренняя политика была бы разрушена в одно мгновение.

Нам хотелось бы создать что-то подобное кейрецу, основанное на принципе невмешательства — корпоративное управление на основе венчурного капитала. Отсюда пришла американская модель частной инвестиционной компании. Мы поняли, что вместо того, чтобы связывать себя по рукам и ногам перекрёстным владением

акций, подобно кейрецу, мы можем перенять опыт лучших американских частных инвестиционных компаний, вкладывая средства во все наши компании, по примеру классических американских венчурных капиталистов.

Итак, мы снова вернулись к модели венчурного капитала.

На какую-то минуту мне показалось, что мы ходим по замкнутому кругу, но постепенно всё стало проясняться. Что отличает нас от всех остальных венчурных капиталистов и частных инвестиционных компаний? *Наш бренд*. Всемирно известный бренд даёт нашим компаниям огромные преимущества и связывает их в одно целое. Правильное решение было перед самым нашим носом. Действительно, у нас и так уже было всё, что нужно. И мы прекрасно работали и не нуждались в перекрёстном владении акциями или в структуре семейных конгломератов. *У нас был свой флаг*.

Бренд *Virgin* даёт возможность каждому начать независимый бизнес и объединяет все компании под своим именем. Это наш флаг, который вызывает у всех членов нашей большой семьи глубокое уважение. Все они пользуются преимуществом ведения бизнеса под крылом *Virgin* и в свою очередь обязаны поддерживать целостность бренда. Если они нарушают это условие, мы обладаем юридическими полномочиями на лишение права использовать наш бренд. Каждая компания *Virgin* борется за свою исключительность и, если у неё это получается, делится своим опытом.

История становления *Virgin Active* по многим причинам является одним из самых успешных примеров брендового венчурного капитализма *Virgin* в действии.

В 1997 году Фрэнк Рид и Мэтью Бакналл обратились ко мне с предложением открыть фитнес-центры под брендом *Virgin*. Они не так давно продали свою компанию *LivingWell* сети отелей *Hilton* и хотели начать новое дело — создать фитнес-центры, которые отличались бы от своих конкурентов. Они полагали, что с помощью *Virgin* они смогут привнести в сектор рынка, который стал всё больше разочаровывать людей, задор и разумное соотношение цены и качества.

Некоторые существующие в Великобритании спортивные клубы к этому времени исчерпали свои возможности: высокие членские взносы не соответствовали качеству обслуживания. В каком-то

смысле ситуация напоминала положение дел в авиационной индустрии, когда мы только открыли свой бизнес в 1984 году.

Фрэнк и Мэтью потратили два года на анализ и создание нового продукта *Virgin*, который выделялся бы из общей массы. Казалось, рынок перенасыщен подобными услугами. *Virgin Active* (так был назван наш новый бизнес) со своей командой должна была выдержать это испытание.

Надо отдать должное, они справились с ним — большие, ориентированные на семейное посещение клубы как нельзя лучше пришлись по вкусу клиентам. Первый клуб открылся в августе 1999 года в Престоне. По размеру он был больше среднего клуба в Великобритании, в нём ощущалась атмосфера веселья, и он работал по принципу «качественные услуги за разумные деньги», а это отлично перекликалось с ценностями нашего бренда.

Сильное и независимое руководство, известный бренд, удачное позиционирование на рынке и амбициозность сотрудников сложились в формулу успеха компании. Несмотря на существующие сложности этой индустрии, мы стали расширяться как в Великобритании, так и за её пределами.

К примеру, нашим большим достижением стало приобретение сети спортивных клубов *Health and Raquet* в Южной Африке, что мгновенно превратило нас из местного оператора спорт-клубов в Великобритании в лидера на южноафриканском рынке.

Многие наши успешные компании мы создавали с чистого листа — нам было проще нанять целый штат новых сотрудников, чем подстраиваться под уже существующие компании. Однако в случае с *Virgin Active* нам удалось и то и другое. Благодаря нашим менеджерам мы приобрели клубы в Испании и Великобритании, провели их ребрендинг и вдохновили сотрудников работать в стиле *Virgin*.

Великолепный пример тому — поглощение *Holmes Place*, который в течение долгого времени был одним из лидирующих спорт-клубов в Великобритании. Мэтью и Патрик Мак-Колл увидели возможность вдохнуть новые силы в этот бизнес и «полечить» его при помощи философии *Virgin*. Осознавая, что мы захотим вложить средства в ребрендинг и модернизацию клубов, Патрик убедил инвесторов *Holmes Place* поучаствовать в доле *Virgin Active* и присоединиться к этому делу.

Среди инвесторов была компания *Bridgepoint*, которая раньше уже инвестировала в *Virgin Active*, но потом продала свои акции. Теперь же они были счастливы вновь купить наши акции — хотя и по более высокой цене. Я думаю, они довольны: сегодня компания входит в тройку ведущих спортивных клубов мира и в настоящий момент открывает новые филиалы в Италии, Испании, Португалии и ОАЭ.

Virgin Active до сих пор сохранила тот дух предпринимательства, независимую точку зрения и взгляды, которые привлекли наше внимание в самом начале её пути; они собственными силами создали сильный бренд. Для меня это ещё одно доказательство того, что, если найти хороших руководителей и предоставить им автономию и ресурсы, они создадут бизнес мирового уровня.

Мы никогда не допустим того, чтобы какая-нибудь из наших компаний обанкротилась, хотя в нашей практике пару раз такое могло произойти. Дело в том, что мы дорожим своей репутацией и всегда помогаем выплатить долги тем нашим компаниям, у которых возникают какие-либо проблемы. И двигаемся дальше.

Мы двигаемся дальше. Легко сказать — сложно сделать. Поэтому нас должны окружать честные люди.

Прямолинейные люди тоже полезны в бизнесе. В 1996 году Гордон МакКаллум очень меня расстроил. Я попросил его честно выразить своё мнение о *Virgin Group*. Он ответил, что, по сути, *Virgin* широко известна только в Великобритании, но, чтобы стать мировым брендом, ей всё ещё нужно укреплять свои позиции на международном рынке. Я почувствовал себя школьником, которому выдали табель успеваемости с припиской «нужно стараться».

Сегодня основной площадкой для нашего бизнеса остаётся Великобритания, но мы ищем возможности для продвижения нашего бренда в другие страны. Мы выбрали двенадцать стран, которые, как нам кажется, являются благодатной почвой для развития нашего бизнеса. Такой вывод был сделан исходя из данных о населении страны, среднем доходе потребителей, осведомлённости о нашем бренде и простоте ведения бизнеса.

В настоящий момент мы пользуемся успехом в США, Канаде, Бразилии, Франции, Италии, Испании, Китае, Индии, Японии,

России, Австралии и Южной Африке. Сегодня, как и многие другие компании, мы стали уделять всё больше внимания Китаю и Индии. В завершение этой главы я хочу поделиться своими мыслями о том, как мы планируем усилить влияние бренда Virgin на этих территориях, так заметно отличающихся от нас в культурном плане.

Virgin Group всегда было проще осуществить экспансию в Индию, чем в Китай, благодаря большей общности культур, английскому языку и лучше устроенному законодательству Индии для ведения бизнеса в этой стране.

Мы не спешили начинать глобальные проекты и вначале вкладывали небольшие инвестиции в радиокomпанию и производство комиксов, и только в 2008 году открыли здесь *Virgin Mobile* совместно с компанией *Tata*. Установленные законом ограничения не позволяют использовать успешную модель MVNO⁶, о которой мы детально поговорим немного позже, и вместо этого стали сотрудничать с одной из крупнейших ведущих корпораций страны. Это весьма соблазнительная перспектива для *Virgin Mobile*: операторы сотовой связи в Индии регистрируют ежемесячно пять тысяч новых абонентов. Это очень выгодно.

Наши попытки выйти на индийский авиационный рынок не были столь успешны. Мы потратили много сил на переговоры с *Air Deccan*, первой бюджетной авиакомпанией в Индии, которая была создана на основе частной чартерной вертолётной компании в 2003 году. Я встречался с капитаном Гопи (её основателем Г. Р. Гопинатом), больше года мы пытались найти себе нишу на этом расширяющемся рынке. Так или иначе, несмотря на появление *SpiceJet* и *Kingfisher* и других конкурирующих с *Deccan* компаний, каждый раз, когда мы вели переговоры, цена становилась всё выше. В итоге, мы сделали правильный вывод: индустрия расширяется слишком стремительно, и после больших потерь компания *Deccan* слилась с *Kingfisher Airlines*, которые уже были частью *UB Group*, принадлежащей индийскому предпринимателю Виджаю Малхе. Мы пожелали им удачи и не стали вмешиваться в их дела.

⁶ MVNO (Mobile Virtual Network Operators) — операторы сотовой связи, использующие существующую инфраструктуру другого оператора, но продающие услуги под собственной маркой. — *Примеч. пер.*

Вещи, которые, на первый взгляд, делают Индию идеальной территорией для расширения, являются одновременно и нашими трудностями. Наше нетерпение к низкому уровню услуг может стать национальным гимном в этой стране, и каждый должен прислушаться к царящим здесь настроениям. Трудно удерживать первенство в стране, где деньги ставятся выше всех остальных ценностей — уж не знаю, хорошо это или плохо. Удалось ли нам найти лучший способ, чтобы укрепить свой бренд здесь? По правде говоря, я думаю, это займёт какое-то время.

Но для меня самый лакомый кусочек находится на востоке. И вот я с большим волнением позвонил Дэвиду Бэксби. В конце концов, не часто тебе звонят и говорят: «Мне хотелось бы, чтобы ты возглавил компанию в Китае».

Дэвид, руководитель *Virgin Asia Pacific*, которая действует на территории от Сиднея до Шанхая, воспринял это предложение на удивление хорошо. Теперь, когда он закрепил успешность нашего бизнеса в Австралии, мы хотели, чтобы он возглавил работу в самой густонаселённой стране на планете. Сегодня можно говорить о новом поколении китайских предпринимателей. Они очень хотят сохранить свою национальную самобытность и традиции, но при этом стремятся перенять мировой опыт ведения бизнеса.

Недавно я несколько раз побывал в Китае и встречался с молодыми бизнесменами. Все сегодня знают о том визите, который состоялся в январе 2008 года, потому что это событие совпало с нашей попыткой выкупить *Northern Rock*. Мне очень жаль, что это затмило смысл самой поездки, потому что — как это обычно бывает при официальных визитах — тогда нами была проделана существенная работа.

Я отправился в эту страну, чтобы выразить наше желание сотрудничать и укрепить деловые отношения между Великобританией и Китаем, более того по плану я должен был встретиться с некоторыми китайскими предпринимателями, чтобы приобрести какое-то представление об опыте работы и возможностях.

Когда наш самолёт приземлился, в Пекине было десять градусов мороза. Через переводчика меня попросили рассказать немного о моей предпринимательской деятельности местным бизнесменам. Мы приехали с очень важным дипломатическим визитом, поэтому никого

не должно было удивлять, что в аудитории присутствовало несколько тысяч человек. Тем не менее я был удивлён и воодушевлён реакцией публики: предпринимательство уже многие столетия занимает центральное место в культуре Китая, даже Китайская культурная революция в 1960-х годах не смогла подавить желания китайцев быть владельцами частных магазинчиков.

Действительно, торговля и коммерция снова становятся неотъемлемой частью жизни в этой стране, а предпринимательская жилка ценится в Китае больше, чем, к слову сказать, в Великобритании. Ко мне пришло ясное понимание этого, когда я посетил круглый стол предпринимателей в Шанхае.

Я увидел большой энтузиазм, который объясняется нововведениями. Я беседовал с Чжан Синь, удивительной женщиной-бизнесменом, которой принадлежит один из крупнейших риелторских бизнесов в Китае. Она рассказала, что в Китае продолжается бум на рынке недвижимости. Сейчас в стране свыше 400 миллионов человек можно отнести к среднему классу, и ежегодно эта категория увеличивается на 30–40 миллионов.

У Чжан Синь сильная страсть к искусству и дизайну, она завоевала несколько международных наград в области архитектуры. Чжан родилась в Пекине в 1965 году и в возрасте четырнадцати лет переехала жить в Гонгконг, а чуть позже уехала получать высшее образование в Великобританию и окончила там университеты Сассекс и Кембридж. В 1992 году она стала работать на Уолл-стрит в компании *Goldman Sachs*, потом вернулась на родину, в Пекин, и открыла в 1995 году свой собственный риелторский бизнес. Быстрый подъём небольших интернет-компаний вдохновил Чжан Синь и её мужа соединить жилое и рабочее пространство в одном проекте. Чжан Синь является автором концепции SOHO⁷, пользующейся особой популярностью у молодых специалистов. Сейчас этот бизнес приносит многомиллиардный доход.

Рождение китайской версии *Google* стало ещё одной невероятной историей. Во время своего визита я встретился с

⁷ SOHO (Small Office Home Office) — небольшой офис на дому. — *Примеч. пер.*

Чарльзом Чжаном, генеральным директором *Sohu*, ведущего интернет-портала на китайском языке, котирующегося на американском внебиржевом рынке NASDAQ в Нью-Йорке. Поисковая система *sogou.com* крупнейшего брендового портала *Sohu* насчитывает в своём поисковом индексе свыше 10 миллиардов веб-страниц. Чарльз рассказал мне, что бренд *Sohu* достиг своего успеха главным образом благодаря ролевой онлайн-игре *Tian Long Ba Bu*, которая пользуется огромной популярностью у китайской молодёжи.

Несмотря на это, Дэвид Бэксби и я чувствовали беспокойство в кругу молодых предпринимателей. И хотя китайское правительство открыло новые возможности для ведения бизнеса, традиция чрезмерного регулирования и вмешательства государства в предпринимательскую деятельность может притормозить стремительное развитие этой удивительной нации. Я надеюсь, что этого всё же не произойдёт.

После масштабного землетрясения, произошедшего 12 мая 1998 года в китайской провинции Сычуань, стало очевидно, что стране не справиться с этой катастрофой в одиночку. Это гордое и закрытое государство, осознавая, с какой бедой пришлось столкнуться её народу, принимало иностранную помощь и поддержку с поразительным достоинством. Проведение Олимпиады стало ещё одним доказательством китайским властям, что они могут подчиниться международному мнению, но оставаться при этом верными себе.

Многие говорят о том, что либерализация бизнеса в Китае неизбежно приведёт к либерализации в политике. Я согласен с этим, хотя, подозреваю, этот процесс затянется на более продолжительное время, чем прогнозируют аналитики-оптимисты. Я думаю, развитие китайских брендов будет способствовать свободе слова и праву на свободное выражение своих мыслей. Помните о том, что бренды имеют собственный смысл. Каждый бренд что-то означает, и никто никогда не сможет контролировать те значения, которые приобретает бренд в глазах своих почитателей. Бренды — это идеи. Наборы ассоциаций. Это мечты. В развитых странах люди живут прямо-таки среди брендов, мы принимаем их влияние как должное. Думаю, не следует недооценивать влияние брендов в Китае — это сила, которая

влечёт за собой огромные изменения.

Я происхожу из семьи потомственных юристов. Мой отец был адвокатом. Наверное, я первый в нашем роду не пошёл по юридической стезе, зато я понимаю, как важно защищать репутацию своего бренда. Флаг *Virgin* развевается над многими компаниями, поэтому каждая должна выполнять свою часть работы, предоставляя услуги нашим общим клиентам.

Существование бренда *Virgin* зависит от всех наших компаний, поэтому если какая-нибудь компания испортит вам день, от этого будет зависеть репутация всей корпорации. В этот день вы отказываетесь от кабельного телевидения *Virgin* и ищете нового поставщика подобных услуг. Вы открываете свой кошелёк, а из него выглядывает кредитная карточка *Virgin*. Да, вряд ли вам захочется ею воспользоваться в ближайшее время. Вы ищете телефон, чтобы сделать звонок, достаёте мобильный *Virgin* и думаете: «А так ли уж выгодно быть абонентом *Virgin*?»

Чем бы вы ни занимались, ваш бренд должен выполнять своё обещание. Не обещайте того, что вы не можете выполнить, и выполняйте то, что пообещали.

Это единственный способ контролировать свой бренд. И помните: бренды всегда несут в себе информацию.

Если вы сами не сформируете определённый образ вашего бренда, это сделают конкуренты. Реклама *Apple*, в которой подтянутый, счастливый и творческий Мас противопоставляется обрюзгшему, мрачному и занудному РС, многое может сказать о качестве компьютера этого бренда. Даже при полном отсутствии конкуренции, не оправдавший ожиданий бренд может причинить большой ущерб допустившей ошибку компании. Интересно, сможете ли вы назвать бренды, которые ассоциируются у вас с чем-то «некачественным», «устаревшим» и «надувательским»?

Видите?

У вас легко это получилось.

Поэтому следующая глава посвящена правильной реализации своих бизнес-идей.

Глава 3. Реализация бизнес-идей

Сдержать данное слово

Сейчас я в гостях у своей дочери в Лондоне; целое утро дом полон посетителей, которые приходят, чтобы увидеться со мной и поговорить о компании *Virgin*. Я уже встретился с нашими финансистами и банкирами, а также со шведским телевидением, которое делает телепередачу о Великобритании. Мой мобильный не умолкает от звонков исполнительных директоров и партнёров по бизнесу. Я попросил своего личного помощника николя и сотрудников *Virgin Management Limited* разослать огромное количество электронных писем, поскольку список приглашённых на открытие нашей медиакомпании уже утверждён. Вчера вечером, прилетев с острова Некер, я ужинал с певицей Кристиной Агилерой, которая рассказала мне о своём малыше максе и поделилась планами на будущее. сегодня днём я снова улетаю, чтобы увидеться с президентом Франции. а завтра мы направляемся в Мумбаи, чтобы встретиться с индийскими бизнесменами из компании *Tata*, после чего летим в Японию, где я выступаю на конференции по инвестициям. Мы никогда не стоим на месте, если не считать времени, проведённого в отпуске. мы всегда в поиске новых идей, но наша первостепенная задача заключается в том, чтобы выполнять наши обещания.

Правильная реализация бизнес-идей зависит от многих аспектов. Двумя наиболее важными из них являются правильные коммуникации и внимание к деталям. Это совсем не сложно понять и легко воплотить в жизнь, возможно, именно поэтому мы так часто о них забываем.

В первые годы существования *Virgin Atlantic* я регулярно писал письма всем нашим сотрудникам, чтобы рассказать им о том, что нового происходит в нашем бизнесе. Я бегло записывал свои мысли в записную книжку, вносил несколько правок, просил кого-нибудь проверить правильность написания, а потом рассылал их по почте. Я был убеждён, что эти письма — важная часть коммуникаций.

С ростом нашего бизнеса писать письма было всё сложнее, и к тому же благодаря успеху *Virgin* и тому, что я становился публичной

персоной, что бы я ни написал, это неизбежно попадало в прессу. В итоге мы больше не могли писать письма в свободной манере, как делали это раньше. Тем не менее руководителям компаний очень важно регулярно писать своим сотрудникам письма, чтобы поддерживать с ними связь. И, думаю, письмо, которое вы шлёте на домашний адрес, имеет куда большую ценность, чем письмо, полученное по электронной почте. Не бойтесь раздавать номер своего телефона и электронный адрес людям. Они всё понимают и не станут надоедать вам и дёргать вас по пустякам — поступив таким образом, вы сможете оказать своим сотрудникам огромную психологическую поддержку. Так или иначе, регулярное общение представителей руководящего звена со своими подчинёнными должно стать неременным условием любого бизнеса в сфере услуг. Поэтому больше говорите и больше обсуждайте.

У нас есть команда, которая собирается раз в неделю, чтобы проанализировать работу каждой компании *Virgin*: они анализируют прибыль, другие финансовые показатели и оценивают перспективу бизнеса. Они постоянно удостоверяются, что *Virgin Group* работает слаженно и эффективно. Это освобождает меня от излишнего вмешательства в те сферы, в которых оно не требуется. Сотрудники знают, что, если возникнет действительно что-то важное, они всегда могут мне позвонить, и тогда я уйду с головой в проблему, требующую моего личного вмешательства.

Не тратьте драгоценное время впустую.

Разговоры по телефону и переписка по электронной почте отнимают слишком много вашего времени. Не допускайте этого. Никто не подумает о вас плохо, если не все дела будут под вашим личным контролем. Из-за обилия телефонных звонков я стараюсь общаться по телефону кратко. Значительно экономит время переписка короткими электронными сообщениями (например, ICQ). По мере того как наш бизнес растёт и расширяется по всему миру, всё больше вопросов стало решаться посредством мгновенных электронных сообщений. Тем не менее я прибегаю к телефонным звонкам и напрямую решаю конкретные дела, если в этом есть необходимость. Безусловно, если вы желаете пригласить кого-то к сотрудничеству или убеждаете инвесторов вложить в вашу компанию деньги, или же просто хотите внедрить какие-то изменения в свой бизнес, то лучше

вести разговор напрямую и дать собеседнику какое-то время на обдумывание решения. Беседа при личной встрече гораздо более эффективна, и видеоконференция не всегда служит удачной заменой совместному чаепитию.

Недавно я встретился за ланчем с Рэймондом Бланком — владельцем и известным шефом *Le Manoir aux Quat'Saisons* в Оксфордшире. Секрет успеха *Le Manoir* заключается в том, что Рэймонд лично следит за тем, чтобы самая незначительная деталь была тщательно продумана. Этот принцип не зависит от того, руководите вы авиакомпанией, рестораном или любым другим бизнесом.

Внимание к деталям в огромной степени определяет успешную реализацию бизнес-идей.

Мой совет каждому владельцу компании: ведите дневник, в который записывайте все вещи, которые стоит сделать. Если вы прислушиваетесь к мнению своих сотрудников и клиентов, записывайте и их предложения. Если вы инспектируете производство, посещаете площадку для нового бизнеса или празднуете какое-либо событие со своим персоналом — не забывайте всё записывать. Если у вас голова идёт кругом от дел и вы не делаете заметок, сомневаюсь, что на следующий день вы вспомните хотя бы одну из двадцати пришедших вам в голову новых идей.

Приведу один пример. Основная причина того, что персонал становится безынициативным, коренится в том, что сотрудники постоянно сталкиваются с одними и теми же проблемами, которые никто не может решить раз и навсегда. Недавно во время одного из рейсов *Virgin Atlantic* на борту самолёта закончился сахар, и это случилось не впервые, а уже во второй или даже третий раз. Почему бы нам не увеличить запасы сахара? И зачем мы включаем в меню такое большое количество вегетарианских блюд, если у людей, которые не хотят их есть, не остаётся другого выбора? Это второстепенная проблема, и мы быстро её разрешили, но в таких случаях всегда найдётся кто-нибудь, кто вовремя сделает звонок, чтобы исправить положение. Иначе в скором времени мы превратимся в абсолютно «пресную» или «вегетарианскую»

авиакомпанию. Или, что ещё хуже, в авиакомпанию — равнодушную к своим клиентам. А такие компании сегодня встречаются на каждом шагу.

Куда бы я ни направлялся, я всегда беру с собой свою записную книжку. Порой меня даже тянет пофилософствовать. Тем не менее большинство моих записей похожи на те, которые вы читаете, на первый взгляд скучные и неинтересные, но *невероятно важные*. Такие записи должен делать каждый руководитель, но на самом деле так поступают лишь единицы.

Грязные ковры. Пыль. Посуда: нержавеющая сталь никуда не годится. Меню сбивает с толку — пассажирам, летящим рейсом из Майами, предлагают сначала креветок, а затем лобстера (как основное блюдо), и это в бизнес-классе. Курица карри порезана слишком мелко. Должна быть порезана кубиками. Рис суховат. На тарелке с сырами нет сыра «Стилтон».

Я также заметил, что тележка с беспопылинными товарами ездила вперёд-назад по салону, однако никто из пассажиров ничего не купил. Я заглянул в отчёт об услугах этого рейса. Так и есть: продаж нет. Нужно что-то делать! Либо вдохновить пассажиров на совершение покупок, либо пересмотреть ассортимент и стоимость товаров (лучше сделать и то и другое), либо вообще отказаться от тележки и избавиться от лишнего веса на борту. Но самой кричащей — и самой полезной для вас, если вы читаете эту книгу, чтобы вынести какой-то урок по бизнесу — была заметка «ПЕРСОНАЛУ НЕКОМУ БЫКАЗАТЬ СВОИ ПОЖЕЛАНИЯ». Далее я записал следующую идею:

Убедитесь, что отчёты экипажа рейса прочитываются НЕМЕДЛЕННО.

Сегодня я рад отметить, что ситуация изменилась, и экипаж самолёта вовремя получает необходимую помощь и совет. Когда мы только начали летать в Японию, я знал, что *Virgin Atlantic* должна не в ущерб своему имиджу уделить внимание культурным различиям, в особенности таким характерным чертам японцев, как уважительность и соблюдение традиционных формальностей. В этом деле нельзя

было перегнуть палку. Во время нашего первого рейса мне в голову пришли ещё несколько идей.

В бизнес-классе должны быть тапочки. А также выбор японского пива. Только одна лондонская газета на английском. Нужны газеты на японском языке. Японский чай из Лондона — нонсенс. Японская еда из Лондона. Вкусная, но нужно лучше подавать. Выглядит, как рыба и чипсы. Блюда для японских чайных чашек.

Я думаю, владельцы и топ-менеджмент компаний должны как можно чаще отвлекаться от своих привычных дел и проверять качество своих собственных товаров. Многие руководители часто посещают свои предприятия и общаются с подчинёнными, но они никогда не записывают детали. Так им никогда не удастся наладить бизнес. Из месяца в месяц, из года в год они будут нести ответственность за последствия.

Представьте, что вы изо всех сил стараетесь работать честно, а ваш бизнес всё равно не угоден официальным властям. Представьте, что вас постоянно ставят в рамки. Представьте, что в благодарность за вашу работу ваш бизнес забирают и продают другим. Представьте, что, когда вы уже завоевали свою часть рынка, вам отказывают в праве оказывать услуги.

Короче говоря, представьте себе систему государственного регулирования железнодорожного транспорта Великобритании!

Умение разговаривать и быть внимательным к деталям — эти два качества помогут вести дела успешно, но никакие слова не выразят их важность. Я думаю, сейчас вы поймёте, почему благодаря правильной коммуникации и вниманию к деталям нам *всё-таки* удалось построить бизнес в одной из самых сложных областей, в которой нам когда-либо доводилось работать.

В январе 1997 года, выиграв первую франшизу на создание сектора железной дороги, мы публично пообещали ввести в эксплуатацию новые поезда и совершить прорыв в обслуживании людей, путешествующих на самых загруженных железнодорожных направлениях Европы. Я лично делал всевозможное, чтобы выполнить это обязательство. Для этого потребовалось некоторое

время. Наконец, в январе 2008 года Институт индустрии сервиса признал нас лучшей железнодорожной компанией Великобритании. На мой взгляд, это звание мы получили с опозданием, тем не менее мы за него очень признательны! Компания *Virgin Trains* заняла одну из верхних строчек в Национальном исследовании пассажиров, проведённом компанией *Passenger Focus*. Восемьдесят шесть процентов опрошенных положительно отозвались о нашей работе. А специализированный журнал *Travel Week* объявил *Virgin Trains* лучшей железнодорожной компанией по мнению туристических агентств. Мы добились успеха благодаря совместным усилиям коллектива *Virgin Trains*, всем тем людям, которым изо дня в день приходится работать в очень тяжёлых условиях. Особой похвалы заслуживает Тони Коллинз, исполнительный директор *Virgin Trains*, который всегда оставался лидером в глазах своих клиентов и сотрудников, и знал не понаслышке, как тяжело управлять железнодорожным бизнесом.

Я принадлежу к типу людей, всегда готовых идти на риск, и мои полёты на воздушном шаре красноречивый тому пример. Начиная свою работу на главной магистрали Западного побережья 9 марта 1997 года, мы пообещали заменить составы поездов и улучшить пути сообщения и уровень обслуживания. Мы также пообещали перевести поезда *Voyager*, курсирующие по всей Великобритании, на дизельное топливо. Но для выполнения нашего обещания потребуются многие годы. От *British Rail* нам досталось ветхое наследство: в нашем распоряжении были сорокалетние подвижные составы и отработавшие своё двигатели. Некоторые подвижные составы были в ужасном состоянии. Я, как гордый владелец железнодорожного бизнеса, первым делом подписал чек на 10 миллионов фунтов стерлингов на приобретение новых запчастей для наших поездов.

Все составы были вымыты, заново покрашены и приведены в порядок, насколько это было в наших силах. Более того, мы запустили их в эксплуатацию, обещая нашим пассажирам улучшить сервис в будущем. На это понадобилось время и большие усилия с нашей стороны. В нашу сторону то и дело бросали упрёки те, кто до сих пор не мог принять то, что железная дорога после полувека национализации приватизируется частными компаниями.

Поездка по главной магистрали Западного побережья протяжённостью 645 км, начинающейся от станции «Юстон» в

Лондоне и заканчивающейся в Глазго, является одним из наиболее волнующих железнодорожных путешествий в мире. По мере движения на север магистраль петляет и извивается, и из-за большого количества поворотов машинисту сложно развивать большую скорость. В этой местности ехать с большой скоростью могут лишь поезда с «маятниковой» системой наклона при повороте. Называть эту магистраль магистралью Западного побережья не совсем правильно, ведь она проходит вблизи береговой линии всего один раз, в окрестностях Морекамбе Бэй. Этот маршрут пролегает внутри страны и проходит через бетонный Бирмингем с его живописными каналами, фабриками и нежилыми местами, небольшие оживлённые городки региона Мидлендс, такие как Крю и Вулверхэмптон, а также через Южно-Шотландскую возвышенность. В 1920-х годах каждый день в десять часов утра со станций «Кингс Кросс» и «Юстон» с пыhtением отправлялись на север паровозы. *Virgins Trains* предприняла амбициозную попытку воссоздать утерянное обаяние прошлого в XXI веке.

Мы верили в то, что сможем превратить британскую железную дорогу из худшей в Европе в одну из самых лучших. Но чтобы при этом не запятнать репутацию *Virgin*, мы должны были вести активную PR-политику. *Virgin Rail* делала ставку на инновации.

В первые месяцы владения франшизой мы исследовали все наши технологические возможности. В мае 1998 года я полетел из Лондона в Италию, в Турин, чтобы посетить *Fiat Ferroviaria* — независимую компанию по строительству железнодорожных составов, которая входит в крупнейший частный автомобильный концерн Италии. Я увидел здесь современные поезда с хорошими техническими характеристиками, которые как раз и были нужны для обветшалой британской железной дороги. Мне объяснили, в чём отличие и инновационность поездов с маятниковой системой наклона, и рассказали о сложной взаимосвязи между наклоном, скоростью и устойчивостью. На следующий день мы отправились в путешествие из Турина в Рим, и я впервые ехал в поезде «Пендолино» серии ETR 460 с маятниковой системой наклона при повороте. Мы ехали быстро и ровно по Пьемонтским просторам со скоростью 200 км в час. По возвращении из этой поездки мы с Уиллом Уайтхорном и остальной командой *Virgin Trains* собрались вместе, чтобы обсудить поездку. Всё это произвело на меня сильное впечатление, но я старался

сохранять спокойствие. «Я хочу, чтобы эти поезда были лучшими и самыми безопасными. Но, думаю, нам следует поискать какую-нибудь альтернативу этим поездам в Европе или ещё где бы то ни было».

Как выяснилось, моё удивление было вполне оправданным: везде без исключения «Пендолино» оказался электропоездом номер один. Его маятниковая система поворотов позволяет опытному машинисту управлять поездом, идущим на большой скорости, сохраняя при этом полную безопасность. Поезда могут отклоняться от своей оси на восемь градусов — это значительное отклонение, но вы не прольёте свой кофе при повороте. Во время прохождения очередного поворота в кабине машиниста начинает звонить автоматическая система предупредительной сигнализации. Она посылает машинисту сигнал о том, что отклонение поезда безопасно и можно увеличивать скорость со 130 до 180 км в час. Допустимой скоростью на прямых отрезках считается скорость в 200 км в час — вскоре она увеличится до 220 км в час, но мы, глядя в будущее, сконструировали поезда с возможностью развивать скорость до 225 км в час, на случай, если пути сообщения тоже будут модернизированы. Машинист должен «чувствовать» поезд и знать пределы возможностей этого механизма, но если он игнорирует предупреждающие сигналы, компьютер автоматически включает функцию торможения состава.

В тот приезд мы подписали контракт на 1,85 миллиарда фунтов стерлингов, и на тот момент это была моя самая крупная финансовая сделка. Двухосевые платформы поездов «Пендолино» производства *Fiat* должны были быть модифицированы компанией *GEC-Alsthom* в Бирмингеме для более узкой колеи британской железной дороги. (*Alstom* — таково изменённое название компании после слияния, теперь уже без буквы «h» — выкупила бизнес *Fiat* и в 2002 году приступила к выпуску локомотивов.)

Директор транспортной группы *Stagecoach* Брайан Сутер — один из известнейших бизнесменов Великобритании в сфере транспортных перевозок, предприниматель до мозга костей. Он и его сестра, Энн Глоаг, акулы транспортного бизнеса: они начинали свой бизнес ещё во времена противостояния между водителями автобусов и маршруток — это было до того, как они занялись железнодорожными перевозками. Поначалу Энн продавала билеты и

чистила автобусы на их базе в Перте, а Брайан сам работал шофёром на некоторых маршрутах, но вскоре история их компании превратилась в одну из самых успешных историй корпоративного бизнеса Великобритании. Они столкнулись с проблемами, лишь когда попытались расширить свой бизнес в США, выкупив *Coach USA*, но благодаря своему трудолюбию и целеустремлённости *Stagecoach* преодолела трудности. К моменту написания этой книги, в 2008 году, *Stagecoach* представляет собой одну из наиболее успешных транспортных компаний Великобритании, которой по-прежнему управляет Брайан.

Когда все узнали о покупке новых поездов, я начал думать о том, чтобы выставить акции *Virgin Trains* на продажу, Брайан позвонил мне и сказал: «Я разделяю твои взгляды на железнодорожный бизнес». Девять дней спустя мы заключили сделку. *Stagecoach* совместно с дочерней компанией *South West Trains*, крупнейшей сетью пригородных поездов Великобритании, и небольшой железнодорожной компанией *Isle of Wight's Island Line* стала держателем 49% акций *Virgin Trains*. Я с большим энтузиазмом отнёсся к этому событию, которое укрепило нашу дружбу и партнёрские взаимоотношения; им уже более десятилетия. Было время, когда тема транспортных перевозок — и в особенности тема железнодорожного транспорта — не сходила с заголовков газет, и после долгих лет ожидания мы хотели сказать людям что-то обнадеживающее. Мы хотели поделиться хорошими новостями, чтобы уверить уставшую от постоянных ожиданий путешествующую публику в том, что что-то действительно делается.

Брайан соглашался с нами в том, что инновации, способствующие повышению комфортности перевозок, — это лучший способ воодушевить людей ездить на поездах. И несмотря на то что он одобрил наш заказ на поезда «Пендолино», Брайан сказал: «Моя мама часто говорила мне, что дети и глупцы никогда не должны видеть наполовину сделанную работу. Я думаю, что, когда люди наконец увидят сделанное нами, они поймут, что мы стараемся изо всех сил улучшить железнодорожную систему».

Сезон рождественских пантомим в 2003 году начался рано. Четвёртого декабря я приехал на завод *Alstom* в Бирмингеме, чтобы преподнести огромный подарок.

Я нарядился Санта-Клаусом, а рядом со мной в украшенной

мишурой оленьей упряжке сидели две полуобнажённые девушки. Брайан, одетый в пиджачок и шорты колледжа Гленалмонд со старомодным кожаным портфелем за плечами и синей кепке набекрень, изображал счастливого школьника, открывающего гигантский набор паровозиков.

Окружённый толпой журналистов, я подозвал Брайана к себе, чтобы спросить, был ли он хорошим мальчиком в этом году и что он хочет получить в подарок на Рождество. «Пожалуйста, подари мне красивые, блестящие, новые поезда, которые быстро ездят».

Я не сдержался и съязвил прямо перед телекамерами: «А как насчёт более высоких цен на акции твоей компании?» (Акции *Stagecoach* опустились в цене после крупной сделки с автобусной компанией *Coach USA*. Мы с Брайаном съели не один пуд соли в бизнесе, поэтому я мог позволить себе такую шутку.)

Вокруг кружился искусственный снег, и вот, в блеске фейерверков, под известную мелодию из фильма «Миссия невыполнима», разорвав «подарочную» упаковку, показался нос нового электропоезда. Национализация *British Rail* никогда прежде не вызывала столько волнения. И хотя это был всего лишь корпус первого «Пендолино», отправленный из Италии в Бристоль и только затем в Бирмингем, мы были уже на целый шаг ближе.

Virgin West Coast инвестировала 1,2 миллиарда фунтов стерлингов в пятьдесят три «Пендолино». Каждый поезд стоил 11,5 миллиона фунтов стерлингов, и, по словам Государственного управления железной дороги Великобритании, обошёлся нам ровно на 1,5 миллиона фунтов стерлингов дороже. Цена увеличилась за счёт дополнительных систем по обеспечению безопасности поезда, на внедрении которых я настаивал. Пассажиропоток увеличился, хотя случались перебои в численности перевозок пассажиров в связи с ремонтными работами на железнодорожных путях.

Angel Trains, дочерняя компания Королевского банка Шотландии, вошла в дело и стала владельцем поездов; затем она стала сдавать подвижные составы в аренду, как уже больше десятилетия сдавали в аренду самолёты различным авиакомпаниям. Очевидно, это прибыльный бизнес, потому что в июне 2008 года *Angel Trains* была продана за 3,6 миллиарда фунтов стерлингов консорциуму, возглавляемому австралийской компанией в сфере

инфраструктуры *Babrock & Brown*, которая включает *Deutsche Bank* и *AMP Capital*. Вагоностроительный завод в Бирмингеме способствовал развитию города; в этом промышленном «сердце» страны сосредоточены самые квалифицированные специалисты.

Новые поезда выбрасывают в атмосферу на 76% углекислого газа меньше, чем внутренние авиалинии, и представляют собой самый экологически чистый вид транспорта в Европе. Они надёжны. Большую часть времени они перевозят пассажиров и меньше простаивают в депо. Каждый раз, когда поезд снижает скорость, энергия, вырабатываемаяся при торможении, преобразовывается в электрическую энергию и сообщается обратно на железнодорожные провода высокого напряжения — это ещё одно ноу-хау, введение которого, по мнению Государственного управления железной дороги, было лишним. При стоимости нефти в 48 долларов за баррель они не видели смысла в таком способе экономии электроэнергии. К 2008 году, когда цена на нефть возросла до 150 долларов за баррель, думаю, они убедились в том, что это была разумная идея.

Новые поезда начали курировать по основной магистрали Западного побережья в понедельник 27 сентября 2004 года. И в первый же день возникла непредвиденная проблема. По закону «подлости» она совпала с официальным сообщением *Virgin Galactic* в Лондоне об открытии первой в мире коммерческой системы полётов в космос как в научных, так и в туристических целях. Поезд *Royal Scot* должен был сделать вынужденную остановку в Карлайле. Пассажирам необходимо было пересесть на другой поезд, поэтому они опоздали в Лондон на два часа. Пресса объединила историю поломки поезда и *Virgin Galactic* воедино, и вскоре в *Daily Mail* появилась насмешливая статья на целую страницу: «ЮСТОН, У НАС ПРОБЛЕМА...». Этот язвительный заголовок ввёл меня в раздражённое состояние на целый день.

Спокойствие пришло ко мне лишь в конце первой недели, когда я взглянул на ситуацию другими глазами. Новости были весьма воодушевляющими: я сделал такие записи в своей записной книжке:

*Первая неделя — поезда «Пендолино». 27 сентября – 2 октября.
Пунктуальность — 82%. Прогнозируемая пунктуальность — 72%.
Четыре отмены из 210 ежедневных рейсов. Отклонение*

«Пендолино» от графика движения на 32 минуты, это в два раза больше, чем мы предполагали в понедельник 27 сентября. Всего два случая неполадок с поездами. Привлекли к себе внимание общественности в день объявления о космической программе. Джек Стро побывал там и сказал, что ему понравился приём и что он получил только положительные впечатления от общения с нашими сотрудниками. К этому я добавил: «Мы выполнили то, что обещали в прошлом году, пассажиры в общем удовлетворены нашей работой и ожидают дальнейших улучшений».

Следует заметить, что в самом начале мы постоянно выслушивали критические замечания о наших двух франшизах. Показатели точности отправления и прибытия *Virgin Trains* были худшими в стране. К 16 октября 1999 года соответствие графику движения поездов на основной магистрали Западного побережья достигала лишь 84%. Точность соблюдения графика движения поездов сообщения «Кросс Кантри», которое представляет собой сумбурную систему маршрутов, была ещё ниже и равнялась 80%. Но такие заявления были несправедливы по отношению к нашей команде. Ведь, несмотря на устаревшие пути и подвижные составы, постоянно требующие ремонта, пока мы не заменили их новыми поездами, нам удалось расширить диапазон предоставляемых услуг, и мы стали перевозить больше пассажиров.

Мне было обидно за всех наших сотрудников. Постоянная критика в наш адрес подавляла в людях энтузиазм. Мы напряжённо работали над улучшением сервиса и достигли видимых результатов. Приватизация железной дороги дала много положительных моментов, но эта сфера всё равно оставалась под влиянием госструктур и с самого начала в ней было много изъянов, то и дело всплывающих, как в случае с аварией под Хэтфилдом, причины которой так и не были установлены.

Катастрофа под Хэтфилдом, произошедшая 17 октября 2000 года, унесла жизни четырёх человек и привела к ранениям ещё семидесяти человек. Это свидетельствовало о том, что железная дорога находилась в ужасном положении, и многие задумались, сможет ли эта отрасль в скором времени выйти из плачевного состояния. На всех участках железной дороги были введены ограничения скорости, пассажиры то и дело сталкивались с

задержками, отменами и опозданием поездов. Далее последовали взаимные упреки и обвинения. Я помню долгие дискуссии с министром транспорта Стивом Байерсом о том, какие действия нам следует предпринять. Я лично сомневался в том, что мы сумеем разрешить проблему надлежащим образом. В 2001 году, после аварии в Хэтфилде, частная железнодорожная компания *Railtrack* была передана под административный надзор правительства и владельцы акций компании потеряли свои инвестиции. В 2002 году ведомство регулирования деятельности железных дорог выставило налогоплательщикам огромный счёт на дополнительные 1,25 миллиарда фунтов стерлингов в год в связи с увеличением затрат на инфраструктуру, которое произошло вследствие недостаточного инвестирования и финансового краха компании *Railtrack*. В железнодорожной области воцарился полный хаос.

Однако после аварии в Хэтфилде железная дорога стала медленно выходить из затруднительного положения. Правительство Великобритании учредило частную некоммерческую организацию *Network Rail*, которой была передана в управление вся железнодорожная инфраструктура — пути и системы сигнализации. Эти изменения были внесены в закон «О железных дорогах» 2005 года, в законе было отображено и то, что министр транспорта теперь несёт ответственность за развитие и бюджетное планирование железной дороги Англии и Уэльса.

Стремясь модернизировать железнодорожный транспорт, *Virgin Rail* ещё прочнее укрепила партнёрские отношения с государственными структурами, организацией *Network Rail* и некоторыми производителями, *Alstom* и *Bombardier*. Наши поезда ходят по маршруту Лондон — Манчестер каждые двадцать минут — это рекордная в мире частота перевозок для подобного маршрута. Для деловых людей поезда сейчас стали лучшей альтернативой перелётам на короткие расстояния. Пассажирооборот *Virgin* тоже увеличился. В 1997 году количество пассажиров, перевезённых по магистрали Западного побережья, составило 13,6 миллиона. В 2003 году эта цифра увеличилась до 14,1 миллиона; в 2004 году она составила 15,1 миллиона; в 2005 — 18,7 миллиона, а к концу 2007 года число пассажиров достигло 20 миллионов. Соответствие графику движения наших поездов достигло 90%. И то, что раньше казалось нам невыполнимой миссией, теперь стало постепенно претворяться в

жизнь. Всё оказалось преодолимым. Перед *Network Rail* до сих пор стоит задача модернизировать оставшиеся участки путей, не причиняя при этом дискомфорта пассажирам. Но, так или иначе, в 2009 году мы надеемся увидеть дальнейшие улучшения сервиса, скорости и точности поездов магистрали Западного побережья, которая в самое ближайшее время превратится в железную дорогу мирового уровня. Мы прошли трудный путь, но благодаря руководству Тони Коллинза и поддержке высшего руководства компании *Stagecoach* сумели выстоять в действительно сложные времена.

Никогда нельзя забывать о том, что любое нововведение влечёт за собой непредвиденные последствия. Это относится как к желательным изменениям, так и к нежелательным обстоятельствам. Меня удивляет, когда представители компаний появляются на телевидении, чтобы с серьёзным видом объяснить плачевное состояние своей компании тем, что она стала «жертвой своего собственного успеха», как будто с ней случилось что-то неожиданное, странное и труднообъяснимое. Говорить подобным образом о бизнесе так же нелепо, как утверждать, что вас похитили инопланетяне.

Успех, пришедший к вам однажды, не прокормит вас всю жизнь.

Конечно, невозможно застраховаться от непредвиденных обстоятельств. Всё, что вы можете сделать, — это никогда не расхолаживаться. Оправдать ожидания клиентов непросто, для этого требуются *постоянные* усилия. Мы вложили более двух миллиардов фунтов стерлингов в замену поездов всех маршрутов сообщения «Кросс Кантри» дизельными поездами «Вояджер». Эти поезда пользовались огромной популярностью и были чрезвычайно надёжны. Пассажирооборот сразу увеличился на 50% — на более загруженных маршрутах людям стало сложно находить свободные места. Получается, мы стали жертвой своего собственного успеха! Но более всего нас волновало то, что жертвами стали наши пассажиры. В частности, я получил одно письмо от пары, путешествовавшей из Престона в Лондон. Они планировали пройти лечение в Лондоне и не подумали, что им нужно было забронировать места в поезде заранее.

Когда они приехали на станцию, наши сотрудники ничем не смогли им помочь. Мужчина-инвалид был в коляске, и отсутствие помощи с нашей стороны было непростительным. Я лично взялся за решение этого вопроса и обратил на это внимание персонала *Virgin Trains*. Я был убеждён, что раз уж дело коснулось сервиса, мы не могли оставить это просто так. Я написал письмо бренд-менеджеру Эшли Стокуэлл, также ответственной за качество сервиса *Virgin Group*.

Дорогая Эшли! Я обеспокоен ситуацией в Virgin Trains и качеством сервиса, предлагаемым нашим клиентам. У нас есть совет директоров, который занимается переговорами о наших франшизах и решает более серьёзные вопросы. Когда мы только пришли в этот бизнес, то привлекли талантливых руководителей из Virgin Atlantic, которые с вниманием относились к своим подчинённым и клиентам. Каким-то образом ситуация вышла из-под контроля. Тони Коллинз понимает это — вчера он откровенно сказал мне, что «уровень нашего сервиса уже не тот, что прежде». Я уверен, что он сделает всё, что в его силах, для решения этой проблемы. Но мы будем рады помощи с вашей стороны.

Дела наладились. Вскоре в наш адрес зазвучали слова одобрения. К апрелю 2006 года, когда мы объявили о своём решении вернуть франшизу «Кросс Кантри», я начал верить в то, что мы чего-то достигли в Великобритании. У ведущего телевикторины «Mastermind» Магнуса Магнуссона есть одна фраза, мы продолжили её, и получилось: «Мы начали это дело, придётся нам его и закончить».

Но Министерство транспорта было против нашей франшизы. Ещё до решающей встречи с властями я получил звонок от одного хорошо информированного журналиста, занимающегося репортажами о транспортных перевозках. Он знал точное время нашей встречи, кто будет на ней присутствовать и какие вопросы подлежат обсуждению. Он владел точной информацией. Журналист также рассказал мне, что конечной целью правительства было забрать франшизу «Кросс Кантри» у *Virgin* и что ему нужен только повод для этого. В своей записной книжке я написал следующее:

Если этот парень смог описать мне все детали предстоящей встречи, возможно, он прав и во всём остальном?

Мы доказывали, что достигли успехов в работе, что по сравнению с прошлыми годами, когда мы только пришли в этот бизнес, наши поезда стали намного точнее придерживаться расписания, наши доходы выросли на 40%, пассажирооборот увеличился до 50%, и теперь государство дополнительно получало 87 пенсов с каждого фунта нашего дохода.

Я писал в своей записной книжке:

Нам сообщили, что некоторые чиновники Министерства транспорта хотят вернуть «Кросс Кантри», поэтому она может быть расформирована и передана другим железнодорожным операторам. Надеюсь, что это неправда. Я не думаю, что какой-либо другой оператор, участвующий в тендере, сможет предложить более выгодные условия, чем Virgin Group. На мой взгляд, всё это немного странно. Но это железнодорожный бизнес.

Всё действительно произошло очень странно. Прodelав всю грязную работу, справившись со всеми сложностями и увеличив поток пассажиров на 50%, через десять лет своего существования *Virgin Trains* потеряла франшизу «Кросс Кантри». Такова жизнь в Великобритании в XXI веке. Я ни о чём не жалею — подобные фразы обычно произносятся сквозь зубы. Но даже если бы я жалел о чём-то, в бизнесе, как и в жизни, лучше двигаться вперёд. В конце концов, у нас оставалась магистраль Западного побережья.

Virgin Trains часто критикуют за то, что нам постоянно достаются лёгкие деньги из государственного бюджета. Я думаю, этим людям стоит задуматься о том, сколько времени и усилий нам требуется на обеспечение возврата этих субсидий. Из этих субсидий мы платим *Network Rail* за использование инфраструктуры железной дороги, а когда у этой компании начались проблемы, они подняли свои тарифы. Хотя после подписания нашего первого контракта субсидии не увеличивались. Так, между 1996–2006 годами мы действительно получили субсидии в размере 2 миллиардов фунтов стерлингов, но сразу же распрощались с ними, заплатив компании

Railtrack, а затем *Network Rail* 2,4 миллиарда фунтов стерлингов за право пользования железнодорожными путями – другими словами, деньги снова ушли в карман государства. К тому же *Virgin Trains* платила *Network Rail* больше, чем любой другой железнодорожный оператор — тогда как субсидии к концу марта 2006 года были урезаны наполовину, с 526 миллионов фунтов стерлингов до 268 миллионов фунтов стерлингов.

Недавно мы рассматривали предложение об увеличении количества вагонов в каждом поезде с девяти до одиннадцати, чтобы справляться с растущим спросом на железнодорожные перевозки. Я объяснил министру транспорта Дугласу Александру, что ещё до того, как мы выполним наши франчайзинговые обязательства, до февраля 2012 года, число наших пассажиров будет превышать количество посадочных мест. Мы предложили увеличить длину состава на один-два вагона, планируя приступить к выполнению этого проекта после 2010 года. Общий объём капиталовложений проекта составляет 260 миллионов фунтов стерлингов, приток инвестиций планируется за счёт частного сектора. Со своей стороны мы предложили оборудовать дополнительные автостоянки и ввести оплату за проезд посредством электронных карточек; от них мы ожидали продления срока действия нашей франшизы ещё на пару лет. Я думал, что список наших заслуг повлияет на решение правительства и оно даст нам шанс реализовать наш проект. Но спустя некоторое время нам отказали в увеличении количества вагонов в составе. В настоящее время мы снова пытаемся обсудить вопрос об увеличении длины составов. Надеюсь, что на этот раз победит здравый смысл. Но, если в 2010 году вы будете ехать в Бирмингем стоя, то будете знать, кого за это нужно благодарить. Меня раздражает то, что растущая популярность наших перевозок натывается на непонимание и недальновидность правительства.

В то же время нам доставляет огромные неудобства плохое состояние самой магистрали, которая в последние четыре года претерпевает активную модернизацию. Замечательная команда наших специалистов сначала под талантливым руководством Криса Грина, а теперь Тони Коллинза, стремится к тому, чтобы предоставить нашим пассажирам высококлассный сервис. Несмотря на все сложности, я рад сообщить, что *Virgin Trains* выполнила свои обещания, а это было совсем нелегко. Мы с самого начала знали, чего именно хотели

достичь, и вопреки негативно настроенным властям и прессе всегда отстаивали свои убеждения. Мы хотели, чтобы наши поезда были самыми красивыми и комфортабельными, потому что знали: общество, столь продолжительное время мирившееся с тем, что железнодорожный транспорт был в упадке, заслуживает этого. Наши поезда должны были быть экологически чистыми настолько, насколько это возможно, — мы не имели никакого представления о том, что будет происходить с ценами на электроэнергию, но ничто не указывало на то, что цены могут упасть на длительный срок. (И были правы!) В конце концов, наши поезда должны были быть самыми безопасными, потому что это основная задача компаний, занимающихся пассажирскими перевозками — люди доверяют нам свою жизнь. И никакая случайность не должна подвергать её риску.

Итак, наше предложение было сформулировано исходя из наших корпоративных ценностей, среднесрочных стратегических планов и общего понимания того, в каком направлении должна развиваться отрасль железнодорожных перевозок в будущем. Как бы это ни звучало, но, думая над тем, как воплотить в жизнь ваше бизнес-предложение, нужно принять это всё во внимание. Не стоит полагать, что вас никогда не коснутся глобальные проблемы. Если каждый день делать маленький шаг к решению проблемы, видя при этом целостную картину, вы будете двигаться в правильном направлении и сможете избежать любого несчастья.

Помните также, что в мире много людей, которые хотят вернуть вас на землю. Особенно это свойственно государственным чиновникам. Министры подобны мухам-однодневкам. Только им удастся войти в курс дела, как их должность уже должен занять кто-то другой. В этом суть демократии, но для бизнеса это просто катастрофа. Особенно в Великобритании. Чиновники, которым не хватает срока службы, чтобы выполнить дело, за которое они ответственны, позволяют всем долгосрочным планам вылететь в трубу. Дело не в том, что они не понимают всю важность этих планов или, наоборот, поддерживают их, дело в том, что они теряют всякую надежду осуществить их за срок своей службы.

Вы всегда можете встретиться с негативно настроенными людьми и учреждениями, препятствующими развитию вашего бизнеса. Настаивайте на своих убеждениях и игнорируйте преграды. Соберите вокруг себя людей, которым вы можете доверять, — пусть

они играют роль «адвоката дьявола»; пусть они указывают вам на проблемы, которые случайно могут возникнуть у вас на пути.

Если вам посчастливилось быть агентом перемен⁸, то вас наверняка расстраивало то, что люди не понимают ваших идей — или даже хуже, отказываются их понимать. Всё это объяснимо. Перемены несут угрозу стабильности. Очень часто, чем больше компания и медленнее её развитие, тем опаснее для неё перемены. Безусловно, власти тоже боятся перемен: они знают, что никогда не смогут быстро с ними справиться. То же самое можно сказать и о больших компаниях.

Фразы типа «Подготовьтесь к переменам» или «Научитесь принимать перемены», или любые другие клише из модных в этом сезоне книг по бизнесу некорректны. Посмотрим правде в глаза, любая перемена по своей природе таит опасность. Опасность, которая может вас уничтожить. Но от перемен *никуда* не денешься.

В бизнесе перемены всегда происходят быстрее, чем вы того хотите, — они подкрадываются незаметно, когда вы меньше всего к ним готовы. И музыкальный бизнес *Virgin Records* не исключение.

Выживание мировых гигантов в области электроники зависит от того, насколько быстро они изобретут очередную революционную технологию и внедрят новинку на рынок. Первенство заслуживает восхищения. Но быть по-настоящему лучшим гораздо более важно. Я всегда следую своей интуиции: никогда не жду, когда мои конкуренты допустят оплошность, чтобы поучиться на их ошибках. Это не доставляет мне удовольствия. Более того, я не могу никого критиковать: те, кто идут впереди, первыми падают от пуль.

В 1980–1990-е годы, в то время когда *Philips*, *Sony*, *Panasonic*, *Hitachi* и им подобные компании наводняли мир техникой, которая уже не соответствовала современным запросам, музыкальная индустрия логично и верно двигалась к музыке в цифровом формате. Этот процесс достиг своего апогея (по крайней мере, это моё личное

⁸ Агент перемен — исполнительный менеджер, отвечающий за оперативные этапы перемен: планы, контроль исполнения и выявление возникающих проблем.
— *Примеч. ред.*

убеждение) с появлением iPod *Apple*.

Изобретение компакт-диска стало предвестником эры цифровой музыки. Переход от аналоговой к цифровой записи совершил настоящую революцию. В середине 1970-х золотым стандартом музыкальной поп-индустрии была классическая семидюймовка⁹. Все поп-группы (хотя не все они играли прогрессивный рок) мечтали о хите, который займёт первое место в хит-парадах Британии, США и в других странах. Быть на первом месте хит-парада означало то, что группе или исполнителю удалось получить признание публики.

В начале 1980-х годов *Virgin Records* доминировала в чартах, что помогло нам занять верхушку независимых звукозаписывающих компаний в мире. Мы испытывали сильное волнение, когда видели, что наша новая запись появилась в музыкальных чартах, за чем следовало непременно появление группы на канале *BBC* в музыкальной телепрограмме «*Top of the Pops*» в ближайший четверг. Вся эта шумиха увеличивала продажи нового альбома — это звенья одной цепи.

Можно испытывать ностальгию по старым музыкальным форматам, но для этого не осталось никаких объективных оснований. Начиная с XIX столетия большинство звукозаписывающих технологий сменяли друг друга каждые тридцать лет. Через тридцать лет после того, как в 1880-х годах было изобретено сенсационное звуковоспроизводящее устройство под названием фонограф, появились хрупкие шеллачные (граммофонные) пластинки с частотой вращения 78 оборотов в минуту, которые коренным образом изменили способ слушать музыку. После Второй мировой войны появились долгоиграющие виниловые пластинки, синглы и мини-альбомы (грампластинка более длительного звучания, на каждой стороне которой помещались 2–3 музыкальные композиции), что сделало прослушивание музыки более удобным и простым. Вы спросите почему? Да потому, что теперь прочные и гибкие пластинки можно было посылать даже по почте!

Те учёные мужи, которые то и дело говорят, что цифровая музыка сегодня разрушает крупнейшие звукозаписывающие

⁹ Семидюймовка — пластинка диаметром в семь дюймов с записанными на ней двумя композициями. — *Примеч. ред.*

компании, должны вспомнить, что в последний раз музыкальная индустрия испытала подобный кризис — внимание! внимание! — менее тридцати лет назад, в 1982 году. Этому способствовал и экономический спад. В то время в каждом городе по всей стране у *Virgin Retail* было более ста музыкальных магазинов, и в выходные дни там не было ни одного покупателя.

Всё больше людей стали сами записывать дома музыкальные радиопередачи или переписывали оригинальные грамзаписи, взятые у своих друзей — всё это были предвестники нелегального обмена музыкальными файлами, которые привели к появлению файлообменных сетей типа Napster и других сайтов, предлагающих музыку бесплатно.

Некоторое время назад в звукозаписывающие студии пришла цифровая революция, и для аранжировки и «сведения» альбомов и саундтреков уже использовались компьютерные программы. Теперь же волна цифровой музыки захлестнула всё общество.

Dire Straits стала первой музыкальной группой, начавшей продавать свои записи в новом формате. Пластинки отважно вступили в бой; ревностные поклонники винила утверждали, что они предпочитают аналоговое звучание. Многие музыкальные снобы со своими аудиосистемами Quad отнеслись к записям Dire Straits на пластиковых болванках с предвзятостью. Но всё же очень многие люди купили альбом. *Philips*, голландский гигант в области электроники, на крупнейшей музыкальной ярмарке в Париже сделал прогноз о том, что компакт-диск станет «новым мировым аудиостандартом».

В нашем офисе развернулись горячие дебаты между поклонниками высокого качества звучания музыки. Сможет ли когда-нибудь цифровой формат превзойти винил? В то время на этот счёт были большие сомнения, и даже сегодня я встречаю людей, которые говорят, что винил звучит гораздо качественнее. К тому же обложки и аннотации на конвертах пластинок превратились в одну из форм современного искусства.

Однако блестящий CD уже перешёл в стремительное наступление. Он был удобен и лёгок в использовании и, *кроме того*, мог служить подставкой под бокал пива.

Компания *Philips*, создавшая новую звуковую систему,

объявила, что все музыкальные компакт-диски для неё будет выпускать компания *PolyGram*, а распространяться они будут через сеть музыкальных магазинов отдельно от самих аудиосистем. К весне 1983 года у компакт-диска появился конкурент — лазерный видеодиск системы *LaserVision*. Гигант японской электроники, компания *JVC*, продвигала свою систему видеозаписи *VHD*. Около тридцати компаний могли бы производить специальные CD-плееры, и мне не хотелось бы оказаться за бортом, если бы компакт-диск стал новым звуковым стандартом.

Только *PolyGram* и *Ariola* заключили соглашения с *Philips* на выпуск компакт-дисков для их аудиосистемы. (В то время я считал, что роялти, запрашиваемое *Philips*, было слишком высоким.) *Philips* начала выпускать свои первые CD-плееры в Бельгии. Они могли подключаться к системе *Ni-Fi* отдельным блоком, и их цена должна была составить порядка 300–400 фунтов стерлингов. Для молодёжи, покупающей музыкальные записи, это были большие деньги, и на заре цифровой эры владелец CD обычно слыл самым богатым парнем в округе.

В самом начале продавалось около двухсот наименований музыкальных альбомов, их можно было приобрести по цене от 7,50 до 8,50 фунта стерлингов. Компания *PolyGram* готовилась открыть завод по производству компакт-дисков в Ганновере, в Восточной Германии. В 1982 году этот завод выпустил 500 тысяч компакт-дисков, а через год это количество увеличилось ещё на четыре миллиона. В июне 1982 года в музыкальной прессе появилась полноцветная реклама компании *Sony*. На ней в полную величину были изображены 12-дюймовая пластинка и компакт-диск. Эта умелая рекламная кампания произвела на меня очень большое впечатление. «Через полгода музыкальный мир изменится навсегда».

Компакт-диск появился в ответ на потребности меломанов: теперь можно было забыть про заевшую пластинку, различные щелчки и искажения звучания, изнашивание, ограниченный диапазон частот и побочные шумы.

Мои записные книжки того времени исписаны вопросами о том, как эта ситуация отразится на нашем бизнесе и что нам следует предпринять, чтобы избежать надвигающейся опасности.

Что произойдёт с коллекционированием музыкальных записей в стране — заменят ли люди виниловые грампластинки компакт-дисками?

Появление компакт-диска было сродни наркотическому веществу, дающего новый импульс развитию нашей индустрии, но как в случае с применением любых лекарств слишком большая доза может оказаться смертельной. Цифровые технологии полностью изменили правила игры, и мы должны были либо принять их, либо погибнуть. Чуть позже компакт-диски и цифровые видеодиски DVD вдохнули новую жизнь в розничную торговлю музыкальными записями, но пока единственное, что мог сделать наш бизнес, чтобы устоять перед угрозой CD, — это снизить цены на виниловые грампластинки. Так мы и поступили. Нужно было готовиться к новой жизни и переходить к продаже нового товара. Эра продажи виниловых грампластинок, которые доставлял в наши магазины грузовой автомобиль, закончилась.

Между тем в марте 1982 года *Virgin Records* изменила ценовую политику для дилеров. Повышение цен произошло во всей музыкальной индустрии и было вызвано высоким уровнем инфляции в первые годы правления Маргарет Тэтчер в Великобритании. Мы были вынуждены повысить цены на записи всех исполнителей, возглавлявших музыкальные чарты. Так, альбом «Dare» музыкального коллектива Human League продавался за 3,40 фунта стерлингов. Стоимость всех остальных альбомов в нашей дискографии была увеличена для дилеров на 18 пенсов, с 2,74 до 2,92 фунта стерлингов. Из чисто экспериментальных соображений, чтобы посмотреть, увеличатся ли продажи залежавшегося товара, мы снизили цены до 1,82 фунта стерлингов на записи определённых исполнителей, например таких групп, как Skids и Magazine.

Некоторые мелкие розничные продавцы протестовали. Алан Дэвидсон, вице-президент *RAVRO* — Ассоциации дистрибьюторов музыкальной продукции, который сам владеет небольшим музыкальным магазином, пошутил в то время в журнале *Music Week*: «Размышляя о своих желаниях на будущий год, я поймал себя на мысли, что действительно очень обрадовался бы, если бы все музыкальные магазины *our Price* и *Virgin* вдруг закрылись. Конечно, они могут открыться снова, если захотят, но только с условием, что они будут продавать музыкальные записи по нормальным ценам.

Музыка — это особый товар. Скидки на этот товар, как на бакалейные товары, — худшее, что может произойти».

Бедный Алан! Единственный способ обоснованно поднять цены в условиях дефляции — это сократить объём закупок и начать специализироваться на чём-то одном. Пытаться удержаться на плаву и одновременно искать что-то новое для своего бизнеса — очень сложная двойственная задача, за которую Алан просто не хотел браться. Он просто поднял цены до рекомендованной розничной цены, чтобы получить свои 33% прибыли. Мне же так поступать не было никакого смысла. Прибыль от продажи пластинок и кассет упала с 32% в 1978 году до 23% в 1981 году, а из-за системы скидок закрепились на 16%. По данным Британской группы звукозаписывающих компаний (*BPI*), отпускная цена обычной грампластинки в 1981 году должна была составлять 5,22 фунта стерлингов, в то время как её реальная цена, по которой она отпускалась покупателю, составляла 4,39 фунта стерлингов. Прибыль была настолько минимальной, что звукозаписывающая компания, не выпустившая ни одного хита за сезон, вряд ли смогла бы устоять на ногах.

Тем временем на горизонте показался (или угрожающе навис — это зависит от вашего собственного восприятия) новый феномен розничной торговли. В 1980 году британский изобретатель и предприниматель Клайв Синклер выпустил Sinclair ZX80 — первый в мире компьютер стоимостью ниже 100 фунтов стерлингов. Если у вас хватало смелости, за 79,95 фунта стерлингов можно было приобрести комплект для сборки и собрать компьютер своими руками. Годом позже вышла новая модель ZX81, а в 1982 году в производство был запущен Sinclair ZX Spectrum. К середине 1982 года в Великобритании насчитывалось уже около 500 тысяч компьютеров, дающих возможность играть в видеоигры. Я был поражён тем, насколько быстро они проникли в наш бизнес — и мы снова должны были быть готовы к предстоящим изменениям.

Однажды ко мне зашёл один из представителей компании. «Ричард, дети просто помешаны на видеоигре Pac-Man. Возможно, нам стоит начать продавать видеоигры».

Мы начали покупать компьютерные игры у *Atari*, дочерней компании *Warner Communications*. Появление видеоигры Pac-Man, в которой некое существо пробирается по лабиринту и поедает фрукты,

помогло нам на многие годы наладить прибыльный бизнес. Кроме того, продажи этой игры превысили продажи любой другой игры в жанре аркадных игр, включая невероятно успешную игру *Space Invaders* — любимое времяпрепровождение студентов по всей стране. Вместе с игрой *Tetris* *Rac-Man* стал одной из первых игр для портативной игровой приставки *Game Boy*, выпущенной компанией *Nintendo* в 1989 году. В начале 1990-х компанией *Sega* была запущена портативная консоль *Game Gear* и серия видеоигр, главным персонажем которой стал ёж по имени Соник. Популярные видеоигры стали домашним развлечением для молодёжи и приобщили целое поколение к компьютерам. С головокружительной скоростью появлялись новые модели персональных компьютеров: *Atari ST*, *Commodore 64*, *Amiga*, *Apple Mac*... Индустрия компьютерных игр стала бурно развиваться.

Бесспорно, *Rac-Man* была первым хитом компьютерных игр. Но мы серьёзно занялись этим бизнесом только после появления видеоигры *Super Mario*, выпущенной компанией *Nintendo* на Рождество 1985 года. Мы стали специализироваться на продаже видеоигр в наших магазинах, которые открылись по всей Великобритании и даже в Европе. Продажа картриджей с видеоиграми стоимостью от 15 до 45 фунтов стерлингов стала приносить нам больше прибыли, чем музыка. Так, компьютерные игры, а потом фильмы — сначала на видеокассетах, а затем на DVD — стали занимать значительную часть нашего ассортимента.

Честно говоря, с самого начала наши маленькие музыкальные магазинчики приносили небольшую прибыль. Благодаря этим магазинам наше имя было на слуху у публики, было лицом нашего молодого и дерзкого бренда, но в конечном счёте они оказались нерентабельными. Это была одна из моих величайших ошибок в бизнесе, я и по сей день сожалею о том, что вовремя не распродал все наши магазины.

К 1986 году даже сеть магазинов *Megastore* оказалась под угрозой. Наш крупнейший конкурент, компания *HMV*, нанесла нам сильный удар, открыв в июне новый магазин на Оксфорд-стрит, где продавались все доступные к тому времени музыкальные записи. Кроме того, сеть музыкальных магазинов *Tower Records* открыла новый магазин в одном из лучших мест — на площади Пиккадилли.

Не встретив никаких преград, мы открыли крупнейший в мире

музыкальный магазин в Дублине, на набережной Астон Ки. Мы потратили 1 миллион фунтов стерлингов на то, чтобы переделать пятиэтажный магазин *McBirney's* площадью в 50 тысяч квадратных метров так, чтобы он был похож на *Megastore*, расположенный на Оксфорд-стрит.

В прессе решили, что мы сошли с ума. Стэнли Симмонс, директор *Music Makers*, принял активное участие в дебатах в разделе журнала *Music Week* под названием «Контрапункт»: «По-моему, концепция мегамаркета в розничной торговле музыкальными записями в Великобритании в корне ошибочна и основана на неверных посылах». Он указывал на то, что у крупных розничных торговцев в США лучшие условия кредитования и получения прибыли, что невозможно в Великобритании. Он справедливо указывал на наши постоянные расходы — арендную плату и коммунальные услуги — и наше обязательство хранить стоковый товар.

Но Стэнли не понимал сути дела. В нашем дублинском магазине в наличии имелся не только огромный выбор классики и джаза, фолк- и рок-музыки, здесь также продавались музыкальное видео, игры и компьютерные программы. Именно таким я видел будущее нашего бизнеса. Теперь старомодным розничным сетям, таким как *Woolworths*, *Dixons* и *Currys* приходилось потеть, чтобы конкурировать с нами.

Витрины и интерьеры наших магазинов отличались привлекательным дизайном и функциональностью. У *Selfridges* получалось великолепно оформлять витрины, но мы это делали ещё лучше. Когда вышел новый альбом Depeche Mode «Black Celebration» в витрине магазина на Оксфордстрит красовалась зеркальная башня высотой почти 3,5 метра. Такие вещи сразу бросаются в глаза. Мы стали приглашать в наши магазины музыкальные коллективы, для того чтобы они могли сыграть пару своих композиций и раздать автографы. Это всегда было событием, которое позитивно сказывалось на продаже альбома и способствовало приобретению популярности.

Но основной тон в наших магазинах задавали наши сотрудники. Все они были меломанами; они были не старше тех покупателей, которые приобретали музыку на свои карманные деньги, в лучшем случае на деньги, полученные от мелких подработок. Мы создали

классное место как для работы, так и для того, чтобы просто потусоваться в субботу.

На директора *Dixons* Стэнли Калмса произвело большое впечатление то, что удалось сделать *Virgin*. Мы также начали вести переговоры с *Debenhams*, чтобы открыть торговые точки *Virgin* в региональных универмагах.

Однако дни небольших магазинчиков, где можно было найти музыку на любой вкус, были сочтены, ведь империю бизнеса нельзя построить на одной только ностальгии. В июне 1988 года мы провели переговоры с *WH Smith* и решили продать им 67 мелких музыкальных магазинов за 23 миллиона фунтов стерлингов и сконцентрировать своё внимание на нескольких *Virgin Megastores*, включая новый магазин в Париже на Елисейских полях. Мы видели будущее в крупной розничной торговле. Но славные дни нашей одержимости музыкальной индустрией остались позади.

К 2008 году CD как предмет розничной торговли оказался на грани гибели. Расцвет продажи компакт-дисков пришёлся на 1999 год, когда во всём мире на музыкальную продукцию потребителями было потрачено 17 миллиардов долларов. В 2005 году, благодаря возможности скачивать музыку из Интернета, эта цифра упала до 10 миллиардов долларов. (К 2012 году прогнозируемая прибыль составит всего 9 миллиардов долларов, половина из которой будет выручка от музыки, полученной в Интернете.) Вся музыкальная индустрия, частично принадлежащая частным инвестиционным компаниям, сейчас больше заинтересована в том, чтобы продать миллионы пластиковых дисков, а не в том, чтобы оказать поддержку талантливым исполнителям.

Когда мы только начали свой бизнес в *Virgin Records*, то сами финансировали услуги звукозаписи, производили пластинки, распространяли их в музыкальные магазины и только потом задумывались о прибыли от продаж музыкального материала. Мы давали кредиты и денежные ссуды на гастрольные туры, создание видеоклипов, музыкальное оборудование, реквизит и освещение. Мы давали музыкантам советы и следили за их карьерой, помогали им получить прибыль и увеличивать продажи.

Смогли ли мы благодаря всей этой работе обеспечить себе перспективное будущее? Конечно, нет. Во всех наших услугах исчез

смысл с появлением цифровых технологий, Интернета, YouTube и социальных сетей.

Убивает ли музыку её доступность в Интернете? Не надо заблуждаться. Музыкальный мир постоянно претерпевает изменения, но уж конечно не умирает. Экономика музыкального производства сегодня гораздо сильнее, чем во времена расцвета музыкального бизнеса *Virgin*. Создание звукозаписывающих студий *Manor* в Оксфорде (именно там мы дали Майку Олдфилду шанс проснуться знаменитым) и *Monster Mobile* было для нас масштабным предприятием. Каждый день у нас уходили тысячи фунтов на аренду профессиональной студии, оплату работы первоклассного звукорежиссёра и продюсера, к этому добавьте всё выпитое вино и выкуренный табак. Работа *Virgin Records* заключалась в том, чтобы финансировать всё вышеперечисленное, идя при этом на риск. Сегодня альбом высокого качества можно записать и на хорошем ноутбуке, а затем через Интернет послать получившийся музыкальный файл в тысячи различных мест.

Стоимость производства и распространения продукции сегодня минимальна по сравнению с теми временами, когда *Virgin Records* занималась раскруткой Фила Коллинза, групп Sex Pistols, Human League и Stereophonics. Чтобы получить прибыль и покрыть расходы на производство, тиражирование, доставку в точки розничной торговли и аренду помещений, нам нужно было продавать грампластинки, а затем компакт-диски в больших количествах. Такая модель бизнеса больше не существует — она исчезла, думаю, навсегда. Дистрибуция цифровой продукции обходится почти бесплатно, и распространить миллион копий альбома в Интернете стоит столько же, сколько рассылка пятидесяти альбомов почтовой службой *FedEx*. Снижение средних затрат по мере увеличения объёма выпуска альбома не заботит молодых исполнителей, хотя это имеет большое значение для звукозаписывающих компаний и их акционеров.

Сегодня на месте любого успешного исполнителя я бы не стал обращаться в традиционную звукозаписывающую студию, а собрал бы небольшую группу профессионалов и выпустил альбом своими силами. Я предпочёл бы собраться с музыкантами-единомышленниками и маркетологами и вместе продумать, как грамотно распространить, разрекламировать и

продвинуть на рынок свою продукцию. Раскрутить альбом сейчас так же легко, как создать персональную страничку на сайтах MySpace, Facebook и других социальных сетях. Небольшие новые музыкальные коллективы будут зарабатывать меньше, поскольку звукозаписывающие компании смогут продвигать лишь менее известных исполнителей, пребывавших в тени популярных групп. Но появится много новой разнообразной музыки, и больше людей смогут заявить о себе.

Звукозаписывающие компании смогут удержаться на плаву, но им придётся ужаться и приблизиться к модели «Малый бизнес прекрасен». Им нужно будет искать настоящие таланты. Если вы хотите узнать, каким будет будущее музыки, распространяющейся посредством скачивания файлов, вспомните Брайана Эно, продюсера последнего альбома группы Coldplay «Viva la Vida», Дэвида Берна или славу Talking Heads и, конечно же, группу Radiohead.

В 2007 году, когда группа из Оксфорда заявила, что собирается выпустить альбом «In Rainbows» по принципу «заплати столько, сколько считаешь нужным за интернет-скачивание», на них посмотрели как на идиотов, выбросивших на ветер свою интеллектуальную музыкальную собственность. На протяжении пятнадцати лет Том Йорк и Radiohead являются одними из самых продаваемых рок-исполнителей. Они не заключали контракт со звукозаписывающей компанией, у них была своя студия и собственный сервер, поэтому затраты на распространение были минимальными. Это был рискованный, но эффективный шаг: 40% поклонников этой группы заплатили в среднем 3 фунта стерлингов за альбом, при этом прибыль коллектива составила около 1,5 миллиона фунтов стерлингов. Помимо этого, группа выпустила лицензионные компакт-диски, которые можно было приобрести в свободной продаже. Йорк говорил, что они заработали на размещённом для загрузки из Интернета альбоме больше, чем на продаже всех остальных альбомов Radiohead вместе взятых.

Такая тенденция в музыкальной индустрии постепенно перекрывает кислород крупным звукозаписывающим лейблам. С недавнего времени даже Мадонна самостоятельно занимается раскруткой своей музыки, сотрудничая с *Live Nation*, отвечающей за постановку её фантастических живых концертов и продвижением своей музыки в сети Интернет.

Несмотря на то что форма записи музыкальных произведений пережила различные пертурбации и люди испробовали разные способы заработать на этом деньги, музыка всегда останется чем-то личным и значимым, тем эмоциональным звеном, которое связывает людей разных поколений. Неважно, записывается музыка на виниле, компакт-дисках или, как сегодня, загружается из Интернета, каждое лето коллектив *Virgin* в компании тысяч меломанов выезжает на природу, чтобы совместно насладиться праздником музыки и общения.

В 1995 году мне позвонили Джеки Макквиллан и Джеймс Кидд. «Ричард, у нас появилась великолепная идея. Это событие произойдёт впервые в мире, это будет настоящая сенсация, более того, *Virgin Cola*, да и все остальные бренды *Virgin*, теперь будут ассоциироваться с музыкой, неважно, имеют они к ней отношение или нет. Да, мы встретили фантастических людей, настоящих профессионалов, которые помогут осуществить нам нашу задумку».

Прекрасно, я начал понимать, к чему они клонили, когда Джеймс добавил (должен сказать, с хитрецей): «Ричард, мы должны это сделать ради следующих поколений». А Джеки вставила: «Ричард, клянусь, это будет грандиозно!» Вдруг я понял, разве имеет значение, что это за идея — всё равно они меня уговорят.

Через несколько минут после того, как они обрисовали мне всё в деталях, я начал размышлять вслух: «Если я правильно понял, фестиваль *Virgin* станет первым музыкальным фестивалем в мире, проведённым на протяжении двух выходных дней, когда всемирно известные исполнители сменят друг друга на двух концертных площадках, расположенных в разных концах Великобритании? Это потрясающая идея. У меня нет слов...» Некоторым этот план казался невыполнимым, но я решил поверить в свою команду и положился на их интуицию.

Сотрудничая с самыми опытными концертными промоутерами Великобритании — Бобом Ангусом из *Metropolis Music*, Денисом Десмондом из *MCD Concerts*, Саймоном Мораном из *SJM Concerts* и Стюартом Клампасом из *DF Concerts*, Джеки и Джеймс знали, что они работают с профессионалами в своём деле. Никто из этих людей раньше не участвовал в создании такого масштабного действия, как

фестиваль *Virgin*, но они были отличной командой, а иногда это всё, что нужно для достижения успеха.

Промоутеры понимали, что бренд *Virgin* может сделать из обычного фестиваля для поклонников музыки нечто особенное, ни на что не похожее событие. Ведь мы полагали, что любая деталь на концертной площадке имеет значение для восприятия всего действия: это и хорошо освещённая сцена, и различные указатели, благодаря которым вы всегда найдёте то, что вам нужно, и более длинные бары, чтобы избежать очередей, и еда, которую люди захотят попробовать, и специальная служба *Virgin Angels*, которая поможет тем, кому нужна информация, либо любая иная помощь. Внимание к мелочам сказалось даже в том, что запас туалетной бумаги на концертных площадках был в десять раз больше, чем на любом подобном фестивале. Сомневаюсь, что промоутеры когда-нибудь ранее вели столь длительные и горячие споры о туалетной бумаге, особенно когда на ней написано «Poopsie и Cack»¹⁰ — милая маленькая насмешка над двумя основными конкурентами *Virgin Cola*!

В свою очередь, Джеки и Джеймс с большим уважением отнеслись к советам наших опытных промоутеров. В конце концов, они умели организовать десятки тысяч людей, избегая при этом общественных беспорядков, они знали всё о сцене, освещении, темпераменте музыкантов, обеспечении безопасности столь масштабного музыкального события и в то же время могли превратить его в великолепное шоу. В присущем *Virgin* стиле команда настаивала на том, чтобы нанять самых дружелюбных охранников, которые бы улыбались и всегда были готовы помочь. Теперь мы действительно были создателями уникального фестиваля!

Мне очень приятно осознавать, что атмосфера, созданная нами тринадцать лет назад, сохранилась неизменной и по сей день. Британский фестиваль *Virgin* проходит каждое лето в третьи выходные августа на двух великолепных площадках Хайлендс-парк в Челмсфорде и Уэстон-парк в Стаффордшире. Это один из крупнейших и самых популярных фестивалей Великобритании (в 2007 году на него собралось более 175 тысяч музыкальных фанатов), который ежегодно посещают более ста известных коллективов и

¹⁰ Намёк на напитки Pepsi и Coke. — Примеч. пер.

исполнителей. Фестиваль стал лидером музыкальной индустрии, в течение последних семи лет он ежегодно получает премию Live Magazine Awards и признаётся лучшим фестивалем живой музыки в Европе. Как хорошо, что я доверился интуиции своей команды!

Но перенесёмся в США в весну 2006 года. Мы уже второй год пытаемся открыть здесь новую авиакомпанию *Virgin America*, но пока в обозримом будущем успех наших попыток не представляется возможным.

Пока Министерство транспорта США размышляло над своим решением, наша команда с головой погрузилась в работу и продолжала разрабатывать концепцию принципиально нового спектра услуг для путешествующей публики Соединённых Штатов Америки. Но вскоре наше терпение лопнуло. Ведь мы уже давно планировали открытие нашей новой компании.

Той весной мне позвонил Дэн Портер из *Virgin USA* — Дэн обладал огромными познаниями в области технологии и музыки — и сказал: «Ричард, все направления бизнеса *Virgin*, будь то спортивные клубы, мобильные телефоны или авиалинии, нацелены на обслуживание клиентов. То же самое можно сказать и о музыке. Каждое лето тебе удаётся собрать невероятное количество людей на фестиваль *Virgin* в Великобритании, поэтому пока Америка ожидает открытия новой авиакомпании, почему бы нам не перенести крупнейший фестиваль музыки и искусства на Восточное побережье? Пусть американцы почувствуют вкус бренда *Virgin*».

— Сколько времени тебе понадобится на подготовку? — поинтересовался я. Мне показалось, что громкое событие придётся как нельзя к месту, к тому же его не нужно долго ждать, как запуска авиакомпании. Я люблю живую музыку и верю в то, что вечеринки заряжают энергией и энтузиазмом. И конечно же, обожаю кемпинг.

— Дай нам семь месяцев, — сказал Дэн, едва сдерживая волнение.

Мы впервые решили переместить фестиваль на крупнейший музыкальный рынок мира, а что знала команда *Virgin USA* о логистике фестиваля, о том, как выбрать правильную площадку, назначить лучшую дату проведения и убедить 50 тысяч человек принять участие в этом действе? Чтобы создать что-то подобное организаторам фестиваля *Virgin* в Великобритании требовалось

особое мастерство и умение. Возможно ли «воспроизвести» этот фестиваль в Америке?

Американская сторона решила провести два фестиваля, один на Восточном побережье США, а второй в Канаде. Оба они назывались «Фестиваль *Virgin*» — нам повезло, что наш бренд не звучит, как название чистящего средства, или какой-либо корпорации. Нам нужно было найти концертных промоутеров, которые разделяли бы нашу точку зрения; несмотря на то что фестиваль — это бизнес, мы устраивали его не только для того, чтобы заработать деньги, это было расширение нашего бренда и мировоззрения *Virgin*, поэтому всё должно было быть продумано до мелочей.

С нами стали сотрудничать два независимых промоутера с хорошим вкусом и своим видением мира: один из них, Сет Хервитц, последний из великих независимых промоутеров рок-музыки на рынке ожесточённой конкуренции между гигантскими корпорациями, контролирующими концертные площадки и целые звукозаписывающие лейблы; второй, Эндрю Дрескин, — промоутер и наш верный партнёр, который совместно с Дэном открыл *Ticketweb*. Как и мы, они осознавали, что являются создателями грандиозного события, поэтому не задумываясь вложили дополнительные средства в то, чтобы на фестивале были лучшие музыкальные исполнители, лучшие постановочные шоу, лучшая еда и лучшие напитки. Было очень важно остаться верным принципам, присущим первому фестивалю *Virgin*, проведённому в 1996 году — создать настоящий фестиваль для меломанов. В качестве площадки для проведения фестиваля на северо-востоке страны был выбран Балтимор, поскольку он находится на пересечении путей, и недалеко от него расположены сотни колледжей, а также несколько средних и крупных городов США. Спонсором фестиваля стала *Virgin Mobile US*, которая поделилась своим знанием маркетинговых стратегий, направленных на молодёжную целевую аудиторию.

Тем временем команда *Virgin Mobile Canada*, включая гуру маркетинга Натана Розенберга (перешедшего из *Virgin Mobile Australia*, чтобы запустить *Virgin Mobile Canada*) и Эндрю Бриджа, начали превращать шикарный Айленд-парк в Торонто в площадку для проведения музыкального фестиваля *Virgin*.

Ни один фестиваль не может обойтись без популярных музыкальных исполнителей. По счастливому стечению

обстоятельств, группа The Who решила тем летом отправиться в турне, и Сет подписал с ними контракт на открытие концерта в Балтиморе, перед выступлением Red Hot Chili Peppers. Это был их единственный концерт на Средне-атлантическом побережье. Когда к нам присоединились The Who, мы поняли, что хорошее начало фестивалю обеспечено.

Дэн даже убедил моего сына Сэма присоединиться к подготовке этого волнующего события. В июне, меньше чем за три месяца до открытия фестиваля, Сэм начал продажу билетов в *Megastore* на Юнион-сквер в Нью-Йорке. Он был окружён группой парней, одетых только в носки — так они выражали свою любовь к группе Red Hot Chili Peppers. После этого Сэм позвонил Джеки в Великобританию и сообщил ей, что он создал целое событие для прессы при помощи простых носков — слава богу, мой сын придерживается благопристойных правил, в отличие от его отца, и он просто решил её подразнить!

В том году выдался очень сложный сентябрь. Девятого сентября я участвовал в открытии фестиваля *Virgin* в Торонто, а затем сразу улетел в Нью-Йорк, чтобы во время Глобальной инициативы президента Клинтона объявить, что 100 % прибыли от транспортных перевозок *Virgin Group* будут инвестированы в разработку экологически чистой энергии. Через несколько дней моя жена Джоан, Сэм и я отправились на фестиваль в Балтимор. Прогуливаясь по территории, прилегающей к сценической площадке, тысячи приехавших сюда людей радостно приветствовали меня, и я был поражён их огромной благодарностью за то, что я привёз фестиваль *Virgin* в США. Многие в шутку благодарили меня за спасение Земли, но я напоминал им, что на них лежит такая же ответственность, как и на мне!

Несмотря на то что рынок Северной Америки очень сильно отличается от рынка Великобритании, было ясно одно: все мы любим хорошо отдохнуть на вечеринках. Мы старались найти индивидуальные решения для каждого из рынков, но везде присутствовали фирменные черты *Virgin*, позаимствованные ещё с первых фестивалей *Virgin* в Великобритании. Мы хотели запомниться публике, благодаря непревзойдённой постановке шоу, команде *Virgin Angels*, которые с присущим им обаянием помогали людям в самых неожиданных ситуациях, благодаря специальным местам для отдыха,

великолепной еде и напиткам. У нас появилось несколько спонсоров, согласившихся внести свой вклад в праздник, но их участие заключалось не в том, чтобы выставить на всеобщее обозрение свои логотипы — на наших сценах вы не увидите названий радиостанций или компаний по производству спортивной обуви. Поскольку мы отнеслись к фестивалю очень серьёзно, как к бизнесу, люди получили от него огромное удовольствие. В 2007 году мы открыли фестиваль *Virgin* в Австралии (в Сиднее, на Голд Кост, в Мельбурне и Перте), уж австралийцы-то точно знают толк в фестивалях!

В эру цифровой музыки и плееров с наушниками, которые изолируют человека от окружающего мира, живой звук рождает совсем другие ощущения, подлинные эмоции и чувство единения с миром. Живые концерты дают такой редкий шанс собраться вместе с другими людьми, послушать своего любимого исполнителя и сделать неожиданные открытия. Мы знали так мало тринадцать лет назад, когда Джеки и Джеймс пришли ко мне с идеей создать фестиваль *Virgin* в Великобритании, тем не менее уже сейчас мы стоим в авангарде новых музыкальных фестивалей в Северной Америке.

Подобно тому, как конкуренция с другими компаниями положительно сказывается на комфорте пассажиров самолётов, она приносит пользу и поклонникам музыки. С того лета появилось много новых фестивалей, но испытание временем выдержат лишь лучшие.

Шляпных дел мастер говорит своему сыну: «Не волнуйся, сынок. Люди всегда будут носить шляпы».

Этим он хочет сказать: «Я всегда буду делать шляпы». В шляпах заключается смысл его жизни, и он гордится тем, что делает.

Разумное ли у него отношение к работе?

Конечно. Ни один бизнес не может существовать вечно, и верность делу своей жизни всегда неразрывно связана с риском потерять всё в будущем. Это закон: у нас есть право выбора, и мы сами отвечаем за последствия. (Я люблю летать на воздушном шаре, но несколько раз при этом я был близок к смерти.) На риск стоит идти, если вы задумали сделать доброе дело или улучшить жизнь людей.

Безусловно, если в ваш бизнес инвестированы средства других людей, на вас налагаются определённые юридические и моральные

обязательства. Вы должны вести свой бизнес так, чтобы их выполнять.

Я очень сочувствую компаниям — особенно в свете изменений, происходящих в музыкальном бизнесе, — которые с заботой и гордостью создали отличный продукт, а потом этот продукт оказался никому не нужен. Это классический пример того, когда делаешь всё правильно — только в неподходящее время. Иногда это происходит вследствие ошибки. А иногда — и ни одна книга по бизнесу, стоящая на полке, не объяснит вам этот прискорбный факт — это вовсе не ваша вина. Просто некоторые товары со временем теряют свою актуальность.

Нельзя сказать, что *Virgin* агрессивно завоёвывает рынок. (Конечно, мы умеем постоять за себя необходимости, но никогда не прибегаем к грязным трюкам и не лезем на рожон.) Поверьте, успех *Virgin* заключается не в том, что мы точно знаем, что ждёт нас в будущем. Если бы это было так, сегодня вы пользовались бы интернет-поисковиком *Virgin*, а не Google, а наша сеть магазинов *Megastore* была бы распродана ещё в 1980-е годы.

Успех *Virgin* в первую очередь заключается в том, что мы самым серьёзным образом подходим к выполнению обещаний нашего бренда. Как ни крути, но поставить точку в истории *Virgin Music* было *очень* больно. Но поскольку основная задача бренда *Virgin* — предоставить своим клиентам качественные товары и услуги, мы решили, что продать компанию будет менее болезненно, чем модернизировать все продукты и услуги, чтобы они соответствовали возрастающим потребительским запросам. Для нас открыть компанию в новой отрасли, расшириться в новые сектора бизнеса, *вовсе не означает* полностью поменять свою философию или цели. Возможно, именно это и делает нас уникальными.

Людей удивляет не столько наша способность постоянно внедряться в новые сферы бизнеса — в конце концов, этим и должны заниматься венчурные капиталисты — сколько то, с какой скоростью мы это делаем. Одного желания сменить сферу деятельности недостаточно, как же нам удаётся достигать своих целей так быстро?

Не стоит изобретать велосипед при запуске нового бизнес-проекта.

При открытии нового бизнеса мы берём 90 % наших основных бизнесстратегий и без проблем, ничего не изменяя, уверенно применяем их в новой области. Понимание сути незнакомой инфраструктуры зависит только от объёма работы и того, насколько быстро вы *овладеваете её тонкостями*. И не более того, в этом нет ничего сверхъестественного.

Каким бы сложным ни был ваш бизнес, вы должны уметь изложить его суть так, чтобы она была понятна обычным людям. Если ваша компания реализует свои бизнес-идеи вопреки здравому смыслу, это значит, что либо вы совершили ошибку и нужно вернуться к самому началу, либо вся ваша система стремится к быстрому обогащению и ставит целью только заработать денег. В таком случае вы становитесь похожи на мальчика из сказки, воскликнувшего, что король-то голый. И следовательно, нужно всё менять.

Это может произойти. Такое происходит постоянно. И мы в *Virgin* можем *написать целую книгу* об этом.

Итак, милости просим в бизнес авиаперевозок.

Немногие наши бизнес-проекты смогли бы сравниться с той величайшей сделкой *Virgin*. Но всё же вершиной нашего успеха был именно тот день 1984 года, когда мы арендовали авиалайнер-гигант, основав *Virgin Atlantic*. Это классический случай: нам представилась возможность, и мы за неё ухватились. История создания *Virgin Atlantic* и её развитие — это интереснейший случай в мире бизнеса. И сегодня, много лет спустя, он демонстрирует абсолютную смелость, которая до сих пор бросает вызов логике любого бизнес-учения.

Я всегда был увлечён идеей открыть бизнес в области авиаперевозок, но на её реализацию меня, как человека, часто путешествующего самолётом, подтолкнуло разочарование обслуживанием в авиакомпаниях. Я проводил всё больше времени в воздухе и, как и остальные пассажиры, не мог сказать, что это доставляло мне много удовольствия. Между авиакомпаниями *British Airways*, *PanAm* или *TWA* не было большой разницы. Качество сервиса было низким, а экипаж выглядел устало и мрачно. А потом, в начале 1980-х, произошло событие, ставшее последней каплей, переполнившей чашу моего терпения.

Джоан и я должны были лететь с Виргинских островов в Пуэрто-Рико, но неожиданно рейс *American Airlines* был отменён.

Терминал был переполнен толпившимися пассажирами. Я был очень рассержен. Я позвонил в несколько чартерных компаний и за две тысячи долларов договорился о чартере в Пуэрто-Рико. Затем одолжил у кого-то портативную школьную доску, разделил стоимость чартера на количество стоящих вокруг пассажиров и записал получившуюся цифру. Перелёт до Пуэрто-Рико обошёлся в 39 долларов на человека.

В полёте я чувствовал полнейшее уныние, и тогда решил, что *Virgin Airlines* непременно будет весёлой компанией, которая предоставляет пассажирам качественный сервис и продумывает всё до мелочей. Начало нашему грандиозному появлению в этом бизнесе было положено в феврале 1984 года, когда мне позвонил американский юрист Рэндольф Филдз и сообщил, что он нашёл несколько доступных аэропортов для британских авиаперевозчиков, которые летают в Нью-Арк и Нью-Джерси из аэропорта «Гэтвик», что за пределами Лондона. Вместо обычных авиалиний Рэндольф предлагал открыть бюджетные авиалинии бизнес-класса, но эта идея очень напоминала горький опыт Фредди Лейкера и авиакомпании *People's Express* во Флориде, которая потерпела крах под жёстким натиском четырёх трансатлантических компаний *British Airways*, *British Caledonian*, *PanAm* и *TWA* (к тому же подобные компании уже существовали на рынке). Упомянутые выше авиалинии сговорились вытеснить Фредди из бизнеса, они повлияли на *McDonnell Douglas*, которая прекратила сдавать ему в аренду самолёты; они убедили банки не давать Фредди кредиты, тогда как он в них нуждался; в конечном счёте они снизили цены на свои билеты, чтобы окончательно выбросить Фредди из игры. Они использовали старый и хорошо проверенный способ травли и добились своего. Британская общественность никогда им этого не простит, но разве их волнуют такие мелочи?

Очевидно, до меня Рэндольф связывался со многими другими инвесторами и выбился из сил, пока добрался до последнего пункта списка претендентов, в котором значился владелец звукозаписывающей компании. В любом обычном бизнесе человек, желающий обратиться в компанию с предложением о сотрудничестве, сначала попадает к секретарю исполнительного директора, который просит его написать официальное письмо (ну а сегодня отправить письмо по электронной почте), и только на следующий день

назначается деловая встреча. В 1984 году наш офис располагался в плавучем доме и я сам отвечал на телефонные звонки. Рэндольф связался со мной напрямую. Весьма убедительно он поведал мне о нескольких аэропортах, которыми хоть сейчас можно пользоваться, но которые, увы, предназначены только для британских авиаперевозчиков. Он поделился со мной не только этой информацией, но также поведал о том, что для права на посадку необходимо получить специальное разрешение. Вы спросите, заинтересовался ли я? Я попросил его прислать мне предложение, которое взял с собой за город, чтобы изучить на выходных.

Идея Рэндольфа заключалась в том, чтобы предложить услуги только бизнес-класса, но я полагал, что будет лучше совместить бизнес- и экономкласс, поскольку таким образом можно заполнить самолёты на Пасху, Рождество и другие национальные праздники. Я согласился открыть проект и вложить в него один миллион фунтов стерлингов. Теперь в самые короткие сроки мне нужно было стать экспертом в области авиаперевозок.

Я позвонил Фредди Лейкеру, и он рассказал, что мне не нужно покупать самолёты — обычно никто так не делает. Он объяснил, что банки заключают соглашения с различными авиастроительными компаниями, такими как *Airbus*, *Boeing*, *Lockheed* или *McDonnell Douglas*, которые потом сдают свою авиатехнику в лизинг авиакомпаниям, гарантирующим в свою очередь ежемесячную оплату.

Мне пришлось изрядно побегать, чтобы получить информацию о том, как начать бизнес в области авиаперевозок. Мы зарегистрировали название *Virgin Atlantic* и подали заявки на аренду взлётно-посадочных полос. Затем по международной справке я узнал телефон компании *Boeing*. Мне до сих пор смешно вспоминать тот разговор. Я позвонил в Сиэтл и попросил, чтобы меня соединили с заместителем директора по продажам.

— Здравствуйте, вас беспокоит директор *Virgin* Ричард Брэнсон, меня интересует приобретение подержанного «Боинг 747», — сказал я, стараясь произнести это как можно вежливее.

Мужской голос на другом конце провода спросил, чем конкретно занимается моя компания.

— Ну, мы выпустили записи таких групп, как *Sex Pistols*, *Boy George* и *Rolling Stones*.

— Правда? Как вы сказали называется ваша компания? *Virgin*?

В то время многие авиастроительные компании находились в трудном положении в связи с низким уровнем продаж авиатехники, и у компании *Boeing* как раз были проблемы с заменой флотилии подержанных «Боингов 747», так как большинство из них были списаны и простаивали на аэродроме в пустыне Аризоны. Поэтому тот парень не повесил трубку. Возможно, он был просто удивлён моей прямоотой. Он записал мои данные. А в завершение нашего разговора в шутку заметил:

— С таким названием, как у вас, мы продадим вам самолёт, только когда вы наберётесь опыта!

Компания *Boeing* послала ко мне своего торгового представителя. Это был замечательный старичок, который жил в отеле на протяжении тех четырёх месяцев, пока мы пытались решить все вопросы и заключить сделку. В итоге *Boeing* согласилась на наше условие: если по истечении года наши авиалинии не будут приносить прибыль, мы сможем вернуть ей самолёт.

Итак, можно было открывать авиакомпанию, и, если наша затея провалится, мы сможем вернуть часть вложенных денег. Мне кажется, это было одно из лучших решений в моей жизни.

О чём чаще всего думают бизнесмены, которые принимают важные решения? По существу, всё сводится к одному вопросу: *не развалится в случае неудачи ли весь бизнес как карточный домик?*

В моём сознании прочно закрепилась одна непреложная истина: *защищай свои тылы*. Имея возможность возвратить самолёт компании *Boeing* через год, в худшем случае суммарные потери *Virgin* составили бы пять миллионов фунтов стерлингов — это половина тех денег, которые мы зарабатывали в *Virgin Records* за год. На карту был поставлен наш полугодовой заработок, однако нам могли представиться огромные возможности. В случае неудачи наш бизнес понесёт потери, но он не рухнет как карточный домик. «Защищай свои тылы» — один из главных принципов, которых мы стараемся придерживаться в *Virgin*. Конечно же, были случаи, когда мы нарушали собственное правило. Я говорил: «К чёрту всё, берись и делай», закладывая свой дом и бросаясь на амбразуру. Но я не рекомендую вам поступать так.

Совсем скоро мы поняли, что не сможем запустить новую

трансатлантическую авиакомпанию, пока не вложим в дело как минимум три миллиона фунтов стерлингов. Необходимо было привлечь капитал.

Принимая всё это во внимание, я понял, что другим областям бизнеса *Virgin* требуется более профессиональное руководство. Поэтому обратился к Дону Круикшанку с просьбой присоединиться к компании в качестве исполнительного директора и помочь нам вести дела. Приход Дона освободил меня от звукозаписывающего бизнеса, и я всецело погрузился в сферу авиаперевозок.

Я снова позвонил Фредди Лейкеру и пригласил его на ланч в свой плавучий дом *Duende*. Фредди рассказал мне, почему его бизнес потерпел крах и что нужно сделать, чтобы избежать его ошибок. Он предупредил меня о том, что нашим основным противником станет *British Airways*, которая беспощадно растоптала его бизнес.

Мы должны были защитить себя от колебания курсов валют. Фиксированные взносы за авиалайнер выплачивались в долларах США, но фунт стерлингов по отношению к доллару стремительно падал вниз. Пассажиры оплачивали билеты в фунтах стерлингов, и мы должны быть очень внимательными, чтобы не работать в убыток.

Мы также должны были заняться страхованием, и в этом деле мы чуть было не провалились. Получить страховку можно было только после того, как Управление гражданской авиации Великобритании выдаст нам необходимые сертификаты, свидетельствующие о пригодности самолёта к полёту. Нам предстоял пробный полёт; самолёт взлетел, но вдруг прямо в отсек самолёта залетела стайка птиц. Произошло возгорание.

Новый самолёт должен был обойтись нам в 600 тысяч фунтов стерлингов, и, поскольку мы всё ещё не прошли пробный полёт, у нас пока не было страховки. Это событие повергло всех в уныние, ведь теперь мы превышали свой банковский лимит овердрафта. Дон и другие директора настаивали на том, чтобы я отложил дату запуска, но, убедившись, что мы ничем не рискуем, я предпочёл, чтобы авиакомпания всё-таки начала работу.

В эти четыре месяца в преддверии запуска авиакомпании, мы должны были узнать все тонкости авиабизнеса, начиная с бронирования и заканчивая продажей билетов, а также способом их осуществления — посредством туристических агентств или с

помощью прямых продаж. Я должен был найти маркетинговые ходы, чтобы люди узнали о появлении новой авиакомпания, а также разработать дизайн и цветовую схему самолёта. По ночам я придумывал внутреннее убранство салона, выбирал материалы и даже обсуждал меню и винную карту. У нас почти не было средств на рекламу, поэтому я последовал совету Фредди. Он посоветовал мне не скромничать и использовать себя самого для продвижения бизнеса.

За четыре месяца узнать всё о работе авиалиний было нелегко, но возможно. Поэтому бизнесмены, стремящиеся в интервью или в книгах преподнести свой бизнес в виде загадки, тонкой игры в шахматы, очень раздражают меня. Им недостаточно быть успешными бизнесменами: им нужно быть конфуциями. Слушаешь их и начинаешь думать, что для того, чтобы преуспеть в бизнесе, нужно родиться бизнесменом. У страха глаза велики. Часто для того, чтобы начать дело, достаточно узнать его основы, погрузившись в мельчайшие детали дела на несколько месяцев или даже недель. Объём информации, которую следует усвоить, конечно, велик, поэтому постарайтесь найти людей, чтобы они помогли вам в этом. Но модель любого бизнеса всегда очень проста.

Не забывайте общаться и обращать внимание на мелочи.

Вы не поверите, сколько можно сделать, просто запомнив и практикуя эти два правила. Взгляните на работу *Virgin Atlantic* и убедитесь в их эффективности. Мы до сих пор используем многие из наших первоначальных решений. Бар в бизнес-классе во все времена *Virgin* всегда был чем-то уникальным, он и сегодня остаётся отличительной особенностью наших самолётов. Рубиново-красная униформа сегодня, как и всегда, смотрится просто великолепно. Мы создали обслуживание первого класса по цене экономкласса — всё это является частью нашей философии и по сей день.

Итак, 21 июня 1984 года мы поднялись в воздух на борту *Maiden Voyager* из аэропорта «Гэтвик». Это был рейс для многочисленных друзей, их семей и просто людей, которые, как и мы, с нетерпением ждали этого события. Весь полёт у нас с Джоан на руках сидела Холли. Однако наша авиакомпания чуть было не закрылась, едва появившись на свет. По возвращении домой меня посетил представитель банка *Coutts* и сообщил, что ввиду достижения лимита

овердрафта на нашем банковском счету банк будет возвращать все наши чеки. Мы были одной из самых успешных частных компаний Великобритании с ежегодной прибылью в 12 миллионов фунтов стерлингов, а нас обвиняли в неплатёжеспособности, поскольку *Virgin Group* превысила лимит кредитования в три миллиона фунтов стерлингов. Как я уже говорил, общение имеет огромное значение в бизнесе, только теперь к этим словам следует добавить «особенно общение со своим банком!». Но, честно говоря, в те времена от *Coutts* было бесполезно ждать помощи. Не прибегая к гадальным картам, мы поняли, что нам следует разорвать сотрудничество с этим банком. Эти люди не имели представления о наших независимых компаниях и дочерних предприятиях. Их отношение никогда не изменится. К концу недели мы стали клиентами банка *Lloyds*, который в десять раз увеличил нам лимит кредитования, и он составил теперь 30 миллионов фунтов стерлингов. Не бойтесь сменить банк, если вас что-то не устраивает. Банк выбираешь не на всю жизнь. Но всё же не следует откладывать этот шаг до последней минуты!

В ранние годы денежный оборот был очень вялым. Пик пассажирских перевозок приходился на летний период, хотя цены на билеты не зависят от сезона. Но всё же было очень приятно осознавать, что людям с самого начала понравилось летать нашими авиалиниями. У нас было чувство юмора, которое, как мне кажется, имеет огромное значение в любом деле, и все наши пилоты и стюардессы могли превратить обычный полёт в захватывающее приключение. Благодаря горькому опыту работы с банком *Coutts* я понял, что нам нужно строить отношения с банкирами профессионально, информируя их о каждом нашем шаге и наших намерениях. Для выполнения этой функции нам нужны были квалифицированные менеджеры, такие как Дон Крукшанк.

В сказке о голом короле все без исключения, включая и самого короля, понимают, что король сам позволил обвести себя вокруг пальца, а маленький мальчик оказался прав.

В жизни всё обстоит иначе. Я расскажу вам о нескольких случаях, когда мы, смеясь, указывали на абсолютно нелепые ситуации в бизнесе, но тут как тут появлялись министры короля и закрывали нам рот.

В выпуске *The Times* от 25 октября 2003 года Мэтью Пэррис написал: «В молодости мы думали, что будем первым поколением, которое сможет летать со сверхзвуковой скоростью. Однако мы стали последними, а не первыми».

Он писал о последнем коммерческом полёте сверхзвукового лайнера «Конкорд». Двадцать четвёртого октября 2003 года в 16:05 в лондонском «Хитроу» приземлился рейс из Нью-Йорка BA 002, который ознаменовал конец эры сверхзвуковых перевозок спустя 27 лет и 9 месяцев от её начала.

British Airways и *Air France* приняли малодушное решение прекратить эксплуатацию этих авиалайнеров. В некоторых случаях они буквально подрезали крылья самолётам для того, чтобы никто больше ими не смог воспользоваться. Это было настоящим неуважением инженерного совершенства «Конкорда». Мы были уверены в том, что сможем наладить надёжный сервис, поэтому *Virgin* развернула кампанию по спасению «Конкорда». Но у нас так ничего и не вышло, потому что *British Airways* делала всё возможное, чтобы никто другой не смог воспользоваться этим воздушным флотом. Чтобы удостовериться в том, что ничто больше не помешает их планам, они поспешно разобрали самолёты на части и поставили их на долгосрочное хранение в музеи по всей стране. Это был печальный конец славной эпохи сверхзвуковых лайнеров.

На последовавшем за последним полётом лайнера «Конкорд» официальном выступлении директор *British Airways* лорд Колин Маршалл собирался показать трёмстам гостям, прилетевшим в «Хитроу» тремя рейсами, прямое включение новостей *BBC*, в котором освещалось это историческое событие. К своему ужасу, на фоне визуального ряда он услышал голос Джона Хатчинсона — бывшего пилота «Конкорда»! Джон в пух и прах разносил *British Airways* за то, что они изъяли самолёты из обращения, и пел мне дифирамбы за попытку выкупить самолёты и оставить их в небе.

Сэр Колин шмыгнул за монитор, и звук внезапно исчез. Конечно же, это произошло из-за помех от огромного количества спутниковой аппаратуры в телевизионных автофургонах, припаркованных неподалёку...

Мораль в том, что нужно уметь стоять на своём. Люди не глупы, и, я думаю, мы получили большие преимущества потому, что

действовали на рынке прямо и решительно.

В 1997 году я встретился с Табо Мбеки (в то время вице-президентом Южной Африки), чтобы поделиться опытом ведения лотерейного бизнеса. Я думал, что национальные лотереи дают отличную возможность мобилизовать капитал нации.

Лотерея — это исключительное право на печать денег, вот почему в этом бизнесе не может быть конкуренции. Проведение национальной лотереи не связано с каким-либо риском, к тому же такую компанию организовать проще всего. Эта формула испытана и проверена по всему миру. Почти в каждом государстве 100% прибыли от лотерей идёт на благотворительные цели. Правительство назначает надёжного бизнесмена с опытом проведения лотерей, который передаёт всю прибыль в государственные благотворительные организации для того, чтобы её использовали на наиболее острые нужды страны — обычно на образование, здравоохранение и борьбу с бедностью. В лотереях нет акционеров, снимающих сливки до того, как деньги перейдут от лица, проводящего лотерею, в благотворительные организации.

В 1994 и 2001 годах я совершил две безуспешные попытки победить в тендере на проведение Британской национальной лотереи, но и по сей день удивляюсь, почему *Camelot*, компании, которая от имени государства проводит эту лотерею и которая наняла *GTech* (один из её директоров пытался подкупить нас во время проведения тендера), позволено зарабатывать такие большие деньги за счёт благотворительных целей.

Наши отношения с *Camelot* в те дни нельзя было назвать любовными. Лотерейная компания однажды арендовала для корпоративного вечера известную достопримечательность Лондона — музей восковых фигур Мадам Тюссо. Брат одного из сотрудников *Virgin Atlantic* побывал на этой вечеринке и обнаружил, что мою восковую фигуру временно переставили в кладовку для мётел. Хотя, я думаю, моё изваяние, взглянув на собравшуюся там компанию, само поспешило уйти.

Итак, я говорил, что, если в Южной Африке учредить лотерею правильным образом, они принесут много положительных изменений. Но я опасался, что южноафриканцы совершают ту же ошибку, что и

британцы. Меня очень заботило то, что в деловой среде найдутся те, кто окажет давление на правительство, чтобы организовать лотереи по такой схеме, которая будет приносить прибыль только узкому кругу людей.

Я обратил внимание, что в 1994 году консервативное правительство Великобритании совершило подобную ошибку и теперь, вместо того чтобы гордиться сегодня своей национальной лотереей, даже те, кто покупает лотерейные билеты, отзываются о ней не очень лестно. Был момент, когда оппозиционная Лейбористская партия осознала, что была допущена большая ошибка, и пообещала исправить её, превратив эту лотерею в лотерею для народа, когда у компании *Camelot* закончится лицензия.

В 2007 году, когда к власти пришли лейбористы, *Camelot* получила лицензию в третий раз — это было очередное политическое обещание, которое правительство не сдержало, придя к власти.

Я горячо убеждал Табо Мбеки и президента не повторять ошибку, сделанную в Великобритании. Но, похоже, в итоге они наступили на те же грабли и отдали лицензию на проведение лотерей коммерческой компании *Uthingo Management*.

Иногда вы бессильны изменить что-либо в бизнесе из-за недалёковидности других людей. Иногда вы натываетесь на преграды из-за чужой жадности. Очевидно, вы ничего не можете с этим поделать. Но даже в проигранной битве есть смысл: общество будет уважать вас за вашу борьбу, и в будущем вы заручитесь ещё большей лояльностью людей.

При реализации бизнес-идей ваши благие устремления сталкиваются с действительностью. Для воплощения своих замыслов необходимо постоянно прилагать усилия и иметь силу воли. Вам понадобится выдержка и терпение, чтобы безукоризненно выполнить обещанное людям, особенно в условиях жёсткой конкуренции.

Я долгое время вынашивал амбициозную идею открыть прибыльную авиакомпанию в США. Особый акцент я делаю на слове «прибыльную». Легко сказать, но трудно сделать, и, хотя дела у новой компании идут сейчас замечательно, на открытие *Virgin America* в США потребовалось много времени и усилий.

Многие британские компании, а также рок-группы,

устремлялись в Соединённые Штаты, чтобы добиться там успеха, однако потерпели поражение. Я хотел, чтобы с *Virgin* всё было по-другому, и *Virgin Records USA* и *Virgin Mobile USA* доказали выполнимость этого. Но в бизнесе авиаперевозок, в котором велико влияние государства, постоянно возникают вопросы о собственности, здесь царит жёсткая конкуренция, это совсем другая игра — например, как если бы «Арсенал» играл в Американской национальной футбольной лиге.

Первым испытанием стал процесс сертификации. По закону США, иностранцы могут владеть только 25% акций американских авиалиний с правом голоса на общем собрании акционеров и дополнительными 24% акций, не дающими право голоса для голосования. Я ожидал, что переговоры между США и Европейским союзом на тему авиации принесут положительные изменения в законодательстве, что будет способствовать большему притоку иностранных инвестиций и стимулировать конкуренцию. Но это был долгий процесс, и пока нужно было смириться с тем, что 51% акций владели американцы.

В апреле 2004 года *Virgin America* возглавил Фред Рейд, приход которого благотворно сказался на нашем бизнесе. Фред, бывший президент и главный операционный директор *Delta Airlines*, имел за плечами двадцатипятилетний опыт работы в сфере авиаперевозок и знал всех и вся в Вашингтоне и округе Колумбия. Наши юрисконсульты и лоббисты прилагали все усилия к тому, чтобы получить сертификат для *Virgin America*. Следовало действовать очень осторожно: Фред предостерёг меня и сотрудников *Virgin* о том, что даже малейшая фраза, неосторожно брошенная одним из нас на официальной встрече или где бы то ни было, может спровоцировать трёхмесячную задержку в получении сертификата. Это был год президентских выборов — не лучшее время для нашего выхода на американский рынок, так как у наших конкурентов появилась уникальная возможность устранить нас ещё до нашего появления. А конкурентов у нас хватало: Фред утверждал, что все авиакомпании США побаиваются нашего появления на этом рынке.

После террористического акта 11 сентября 2001 года и его последствий я увидел возможность сыграть на слабости крупных авиаперевозчиков США. *United Airlines* прибегла к статье 11 Закона «О банкротстве», защищающей её от кредиторов, а *American Airlines*

и *Continental*, чтобы оставаться конкурентоспособными, резко сократили свои затраты и штат. Меня спрашивают, существуют ли в бизнесе неразрешимые проблемы. Я думаю, у национальных американских авиаперевозчиков с их старомодной организацией бизнеса, большими зарплатами и стареющим пассажирским флотом таких проблем было предостаточно. По данным *The Economist* за 2007 год, вследствие неумелого руководства и по независящим от них обстоятельствам — увеличившимся в три раза ценам на топливо, террористическому акту в 2001 году и стремительно падающему курсу доллара, — за пятилетний период до 2005 года компании потеряли в совокупности 35 миллиардов долларов. Такого невероятного огромного капитала лишились инвесторы.

Мы искренне верили в то, что, если будем следовать букве закона, то американское правительство и Министерство транспорта примут своевременное решение. Мы совсем не ожидали, что это затянется на столь долгий срок. Подача заявки на создание авиакомпания оказалась верхом наивности с нашей стороны. Министерство транспорта США имеет неограниченный срок на рассмотрение заявок, поэтому они не торопятся с ответом. Несмотря на то что работающие на американском рынке авиакомпании уже не могли предложить клиентам качественный сервис по разумной цене, они оказались вовлечены в зрелищный процесс, целью которого было оттянуть наше появление на рынке и не дать нам подняться в воздух. Наша компания с её экологически чистым топливом и постоянной заботой о комфорте пассажиров представляла для них настоящую угрозу. Единственными авиалиниями, которые не объединились против нас и были достойными конкурентами, были *JetBlue* и *Southwest*. Хотя им было что терять, эти две мощные и сильные авиакомпании не прыгали вокруг с криками: «Это нечестно!».

Virgin Group сделала всё для того, чтобы соответствовать законодательным требованиям. Фред Рейд убедил власти, что наша авиакомпания была действительно «Рождена в США». У нас на борту была целая армия опытейших инвесторов, но возглавить совет директоров пригласили Дона Карти, человека с тридцатилетним опытом работы в этой индустрии, бывшего председателя совета директоров и генерального директора *Canadian Pacific* и *American Airlines*. Согласно уставу, совет директоров в *Virgin* могут возглавить три директора, однако мы отдали это право только одному.

В конце концов в мае 2007 года мы получили разрешение, но и здесь не обошлось без ложки дёгтя. В Министерстве транспорта Фреду сказали, что, поскольку я лично принял его на работу (это была неправда), а я — иностранец, ему не дали разрешение вести бизнес.

Это был настоящий удар для Фреда и для всех нас: теперь мы должны были найти кого-то другого, кто возглавил бы компанию. *Virgin America* должна была быть готова к открытию к концу 2003 года. На самом же деле открытие произошло в августе 2007 года. В случае с *Virgin America* весь подготовительный процесс занял четыре года, тогда как *Virgin Atlantic* мы открыли через четыре месяца. В то время как мы пытались разрубить gordiev узел американского законодательства, шесть новых самолётов на протяжении 18 месяцев простояли в ангарах в бездействии. Мы потеряли 11 миллионов долларов, прежде чем заработали первый цент. За первый год своей работы *Virgin America* выиграла множество различных наград, включая *World Best Award* в номинации «Лучшая авиакомпания первого класса» рейтинга *Zagat* и «Лучшие внутренние авиалинии» журнала *Travel + Leisure*. Появление новой авиакомпании способствовало развитию конкуренции среди авиаперевозчиков, появились тысячи новых рабочих мест. Как компания — лидер по части обслуживания клиентов, *Virgin* держит своё слово, предлагая лучшие цены и лучшее обслуживание, а уж летать вам с *Virgin America* или нет, решаете вы сами.

Новый президент и исполнительный директор *Virgin America* Дэвид Каш со своей командой создали уникальную гибкую модель бизнеса, без которой было бы невозможно управлять компанией в столь нестабильное время. Они продолжают расширять сеть маршрутов, открывая прямые рейсы в небольшие города. Сейчас мы работаем над повышением прибыльности нашей авиакомпании. На недавней встрече в Вашингтоне, посвящённой вопросам авиации, директор *American Airlines* в разговоре с нашим сотрудником сказал, что, по иронии судьбы, *American Airlines* потеряла своего лучшего сотрудника в результате защиты своих же интересов в Конгрессе, что привело к отстранению Фреда Рейда от дел. Что ж, нет худа без добра.

Все компании, по крайней мере, когда они только начинают свою деятельность, хотят стать агентами перемен. Это не всегда

легко, особенно если у вас небольшой бюджет и вы работаете в развивающейся стране с неразвитой инфраструктурой, где системы предоставления услуг завязаны между собой практически на взяточничестве. В таких условиях работы всё новое представляет угрозу бизнесу.

В любом случае приятно нести перемены молодой развивающейся стране, но нельзя ни на минуту забывать, что появление вашей компании на рынке может представлять для кого-то потенциальную угрозу. Те положительные изменения, которые вы привносите, на первый взгляд, могут показаться опасными — как ни крути, они *в любом случае* будут таить в себе угрозу существующим интересам. И если вам эти интересы могут показаться мелкими, то для кого-то они являются вопросом жизни и смерти.

Понимать, когда следует ступать с осторожностью, а когда нужно предпринять решительные шаги, должны все бизнесмены, если, конечно, глобализация когда-нибудь действительно сыграет свою роль.

В июне 2004 года, когда я вместе со своей семьёй был в Оксфордшире и играл в теннис в своём саду, мне позвонили. Я не очень удивился звонку. Уже несколько лет я вёл переговоры с властями Нигерии об открытии авиа компании в Африке. Теперь мне нужно было лететь в Париж на личную встречу с президентом Нигерии.

Нигерия — страна с большим потенциалом для бизнеса, здесь можно встретить огромное количество талантливых предпринимателей. Единственный её недостаток — это неразвитая инфраструктура.

Экс-президент Нигерии Олусегун Обасанджо — лидер страны, всё ещё имеет политический вес. Сегодня генерал в отставке, он многие годы отдал службе своей стране, и его фигура очень много значит для всей Африки. Мне сразу понравилось в президенте Обасанджо то, что он ведёт себя, как честный человек. Мы произвели друг на друга хорошее впечатление. Это стало основой для нашего сотрудничества. Президент очень открыто и прямо говорил о проблемах прошлого. В то время он запускал программу

приватизации. Открытие компании по авиаперевозкам сопровождалось массой сложностей, особенно с точки зрения законодательства. Президент признал, что в прошлом между авиакомпаниями и поставщиками авиатехники существовали различного рода теневые сделки и лоббирование. Он хотел создать более честную и прозрачную систему. Позже я записал в своей записной книжке:

Во всех делах с ним и его чиновниками не было никакого намёка на коррупцию. С их стороны было огромное желание начинать новые проекты и работать.

Я соглашался с ним, говоря, что нам тоже не хотелось бы участвовать в чём-либо, связанном с подкупом должностных лиц и «откатами». Если он хочет нам помочь, мы будем строить наше сотрудничество на основе доверия.

Индустрия авиаперевозок в Африке ужасала уровнем безопасности полётов: в этом регионе, особенно на территории Судана и Нигерии, регулярно происходили авиакатастрофы. Я хотел использовать наш опыт, чтобы изменить существующее положение дел, но старался действовать аккуратно, не затрагивая чувства собственного достоинства других людей, ведь, несмотря на своё желание улучшить здесь жизнь, в глазах многих я был европейцем, критикующим развивающуюся страну. Работая в *Virgin Nigeria*, мы старались, чтобы наши услуги соответствовали мировым стандартам даже в такой неразвитой и малобюджетной отрасли, стремились сгладить существующие различия между пассажирскими перевозками в Нигерии и других странах.

Я рассказал президенту о своём видении создания «авиакомпания мирового уровня, в которой ощущался бы колорит Африки и Нигерии». По мнению Обасанджо, именно это снова позволит стране гордо расправить плечи. Но мы должны были принять меры по решению серьёзной проблемы: система воздушного контроля Африки нуждалась в модернизации и инвестициях, всем инженерам требовалось срочно пройти курс переподготовки, более того, у Нигерии практически не было авиационного опыта.

В начале сентября 2004 года я прилетел в столицу Нигерии,

Абуджу, чтобы во второй раз встретиться с президентом. Было около часа дня, и длинная очередь нигерийцев спокойно ожидала приёма в коридоре одного из лучших отелей города. К счастью, мне удалось проскочить эту очередь, и один из приближённых президента провёл меня в его апартаменты, расположенные на самом верхнем этаже.

Президент положил мне руку на плечо и сказал:

— Ты мне нравишься, Ричард.

— Спасибо, господин президент, — произнёс я, взволнованный таким приёмом. — М-м, а что же во мне вам понравилось?

— Мне нравится то, что ты никогда не носишь галстук. Я ненавижу чопорных английских джентльменов с туго затянутыми галстуками.

Наши переговоры прошли чрезвычайно успешно, я смог уверить его в том, что *Virgin* будет всегда предана его стране. Заключив сделку, мы обменялись рукопожатием, а на следующий день в Африке была открыта новая авиакомпания.

Я знал, что президент восхищался нашей первой компанией в области авиаперевозок *Virgin Atlantic*. И хотя её открывали как бюджетную авиалинию, успех компании заключался в том, что она может похвастать перед нашими пассажирами лучшим сервисом в мире. Мы предложили им то, что недоступно пассажирам первого класса других авиакомпаний: предусмотрели удобные кресла, полностью раскладывающиеся в плоскую кровать, услуги парикмахеров и массажистов, а также ввели сервис подачи лимузина или мотоцикла прямо к самолёту.

Среди авиакомпаний, предлагающих полёты эконом-класса, *Virgin Atlantic* стала первой компанией, которая на спинке каждого сиденья в салоне разместила персональные видеозэкраны, чтобы пассажиры могли выбирать те фильмы и телевизионные программы, которые сами хотели посмотреть.

Nigerian Airways была флагманом национальных авиаперевозок с 1965 по 2002 год, но потом она погрязла в бюрократии и коррупции. Летом 2004 года федеральное правительство Нигерии в рамках программы по приватизации предложило учредить нового национального авиаперевозчика и обратилось к *Virgin* за поддержкой. Во вторник 28 сентября 2004 года (на этой же неделе мы анонсировали проект *Virgin Galactic*) я вылетел из Лондона в Абуджу,

чтобы снова встретиться с президентом Обасанджо и министром авиации Малланом Исой Югудом, с целью подписания Меморандума о взаимопонимании, что формально утверждало *Virgin Nigeria* в качестве нового национального перевозчика.

Авиакомпания была создана с привлечением инвестиций в размере 50 миллионов долларов, 51% акций принадлежал нигерийским инвесторам, а 49% — *Virgin Nigeria*. Со временем мы планировали увеличить свой пакет акций на Нигерийской фондовой бирже. Было решено, что базовым аэропортом наших авиалиний станет международный аэропорт «Муртала Мухаммед» (MMIA) в Лагосе, из которого будут осуществляться полёты в Лондон, Абуджу, Кано и Порт-Харткорт, а позже в Абиджан, Аккру и Дакар. И хотя мы не владели контрольным пакетом акций новой авиакомпании, я хотел передать весь наш опыт нигерийским партнёрам, чтобы помочь им создать лучшую авиалинию не только в Африке, но и во всём мире.

На должность исполнительного директора компании мы пригласили Саймона Харфорда, который работал с Барбарой Кассани над запуском бюджетной авиакомпании *Go* (дочерняя авиакомпания *British Airways*); он с рвением принялся за новый проект. Для того чтобы набрать персонал, Саймон заключил контракт с рекрутинговыми компаниями *KPMG* и *Philips Consulting* — на тот момент это было нашей первостепенной задачей. Мы были завалены анкетами желающих — около 25 тысяч человек хотели работать в нашей авиакомпании.

Virgin Nigeria, современные авиалинии с великолепным сервисом, нужно было создать с чистого листа. Мы рассчитывали на то, что благодаря нашему бизнесу в ближайшие пять лет в Нигерии мы обеспечим несколько тысяч новых рабочих мест, что в будущем приведёт к появлению ещё 200 тысяч дополнительных рабочих мест.

Мы приступили к строительству лучшего в своём классе терминала для *Virgin Nigeria* в аэропорту MMIA и поручили компании *EDS* заняться интегрированной системой бронирования и продажи билетов, а также багажной системой, которые были бы лучшими в мире. Мы подписали контракт на лизинг нашего первого Airbus A320 для внутренних перелётов с шестнадцатью посадочными местами бизнес-класса.

Между тем Саймон и его команда ждали окончательного

решения Национальной администрации гражданской авиации Нигерии. Билеты (заказать которые можно было по телефону, в турагентствах и по Интернету) на наш первый рейс из Лагоса в «Хитроу», прибывающий к терминалу 3, поступили в продажу 13 июня 2005 года. Все билеты были распроданы в течение нескольких дней. Вначале мы планировали совершать один, а потом и три рейса в неделю, совершая полёты на самолёте Airbus A340-300, рассчитанном на 187 мест эконом-класса, 28 мест класса премиум-эконом и 40 мест бизнес-класса.

Наш первый рейс вылетел из Лагоса в Лондон во вторник 28 июня. Министр авиации Иса Ягуда лично представил первый готовый к вылету экипаж самолёта.

В ближайшие дни должны были начаться перелёты по внутренним направлениям. Пассажиры восторженно отзывались о работе новой авиакомпания. Один постоянный клиент Дэн Экпе сказал, что, глядя на самолёт *Virgin Nigeria* на аэродроме в Лондоне, он ощутил «чувство гордости» за то, что авиаперевозчик Нигерии поднялся до такого высокого уровня.

За первые десять месяцев работы пассажирооборот компании составил 500 тысяч человек, которых мы перевезли с помощью шести авиалайнеров: двух Airbus A340-300, одном Airbus A320-200 и трёх Boeing 737-300.

Одиннадцатого июля 2005 года президент Обасанджо выразил *Virgin* благодарность за выполненные обещания: «Я надеюсь, что ваша компания привнесёт в авиационный сектор страны инновации, конкуренцию, новые технологии и, конечно же, удовольствие от перелётов нигерийским пассажирам».

В нашем разговоре он напомнил мне о необходимости «нигеризации» персонала на всех уровнях, чтобы закрепить будущее авиакомпании за нигерийцами, начиная с руководства компанией и заканчивая техническими специалистами и членами экипажа. «Мне известно, что вы осуществляете обучающие тренинги и программы. Очень хочется, чтобы в рамках этой программы вы научили нигерийцев основным правилам работы авиа компании и её управления».

Мы выполнили своё обещание. Мы потратили много времени и сил на обучение и набор персонала для авиакомпании: установили

сотрудничество с Нигерийским колледжем авиационных технологий, обучающим новых пилотов, которые впоследствии могли пройти практику полётов на короткие расстояния, проводили собственные курсы обучения с последующим автоматическим трудоустройством успешно закончивших их инженеров.

За первый год работы сумели наладить рейсы в Дубай, а также расширили сеть внутренних маршрутов из Лагоса в Абуджу, Порт-Харткорт и Кано, а также запустили рейс из Лагоса в Йоханнесбург.

В ноябре, осуществив быстрый запуск авиакомпании — великолепный результат, достигнутый в такой короткий срок! — Саймон Харфорд, решив, что пришло время передать бразды правления, объявил о своём уходе. Его должность занял Конрад Клиффорд, сопровождавший меня и Саймона во время моего первого визита в Нигерию в 1996 году. Для принятия руководства это было нелёгкое время, но Конрад, начинавший операции *Virgin Atlantic* в Нигерии, был готов поднять авиакомпанию на следующую ступень её развития.

Впрочем, я не стану отрицать, что у меня не было сомнений в правильности выбранного нами курса.

Работающие в Нигерии авиакомпании испытывали серьёзные трудности. Одна из них обанкротилась, и если у руководства ещё хватало средств на то, чтобы выплачивать сотрудникам зарплату, оплачивать посадки и аэронавигацию, а также топливо и страховые взносы, то денег на реинвестирование и эксплуатационные расходы почти не оставалось. Одна из авиакомпаний владела только одним исправным самолётом. Остальной флот этой авиакомпании простаивал на аэродроме, потому что средств на техническое обслуживание не было. Ужасная ситуация!

Федеральному ведомству по управлению аэропортами Нигерии до сих пор требовалась существенная поддержка. Я получил информацию от наших клиентов о том, что за пределами *Virgin Nigeria* дела идут очень плохо. На создание новой высококлассной авиакомпании в Африке потребуется много времени. У наших конкурентов в Нигерии до сих пор случались авиакатастрофы, уносившие жизни многих людей.

Двадцать второго октября 2005 года из Лагоса вылетел «Боинг

737» с двадцатипятилетним сроком эксплуатации, принадлежащий *Bellview Airlines*. На борту было 6 членов экипажа и 111 пассажиров. Пролетев 400 км, самолёт накренился и спикировал на землю: заглох двигатель. И хотя катастрофа произошла в 30 км к северу от Лагоса, командам спасателей потребовалось более девяти часов, чтобы обнаружить место крушения. Самолёт был оснащён старой поисково-спасательной системой, которая затруднила поисковые работы.

Рейс DC10 авиакомпании *Sosoliso Airlines*, вылетевший из Абуджи, 10 декабря потерпел крушение при посадке в Порт-Харткорте, при этом погибло 109 человек. Среди погибших был 71 студент из Иезуитского колледжа Игнатия Лойолы в Абудже, возвращавшийся домой на рождественские каникулы.

Несколько месяцев спустя в Порт-Харткорте авиалайнер *Air France* был сильно повреждён в результате того, что въехал в стадо коров. К счастью, на этот раз никто не пострадал.

Позже, 18 сентября 2006 года военный самолёт Dornier 228 потерпел крушение с четырнадцатью офицерами на борту, десять из которых были генералами. В ещё одной нигерийской авиакатастрофе погибли несколько известных политиков.

Предоставление услуг *Virgin* в Африке имеет для нас чрезвычайное значение: наш бренд должен нести те же ценности, что и в любой другой стране мира: это честность, безопасность и ориентированный на комфорт клиента сервис. При любых обстоятельствах должны соблюдаться самые высокие стандарты. На протяжении нескольких лет некоторые международные транспортные группы были вынуждены отказаться от работы на территории Африки, потому что в ожесточённой конкуренции местные компании не стремятся следовать предписаниям закона.

Работать на рынке Нигерии становилось чрезвычайно сложно. Я и моя команда в *Virgin Nigeria* чувствовали всё большее разочарование. Мы так старались построить безопасную авиалинию с высоким качеством сервиса, но на каждом шагу перед нами вырастали преграды. Мы делали всё возможное, чтобы наладить качественную работу компании, а начинали мы, надо сказать, с чистого листа, но на этом рынке безопасность и качество стояли на последнем месте. Как бы там ни было, мы просто авиакомпания и не

надеялись в одиночку трансформировать всю инфраструктуру отрасли. Нам нужна была помощь.

Я обратился к президенту с просьбой обеспечить контроль над компаниями, которые не желают работать по определённым стандартам или нарушают закон. В случае необходимости он мог пойти даже на отзыв разрешения на воздушные авиаперевозки. Всё просто: вышедший из строя самолёт должен быть либо отремонтирован, либо списан.

Некоторое время спустя вышла директива, предписывающая принудительное перемещение *Virgin Nigeria* со своей рабочей базы в Лагосе из терминала 1 (это база для всех маршрутов в Нигерию авиакомпания *Virgin Atlantic*) в терминал 2.

Мы хотели объединить все наши рейсы в одном терминале — создать центральную базу, а не работать, разрываясь между двумя терминалами — именно такие условия мы выдвигали, заключая договор с властями. Конрад и его команда работали над созданием такой авиакомпании, которая могла бы стать конкурентоспособной на мировом рынке. С 2005 года наша авиакомпания заметно выросла и приобрела безупречную репутацию — теперь мы осуществляли до тридцати полётов в день. Но размещение нашей авиакомпании на двух терминалах могло в значительной мере увеличить наши расходы.

Мы были готовы отстаивать свои интересы относительно этой директивы в суде, но за считанные часы до слушания дела, ночью, люди другой заинтересованной стороны, которая должна была получить разрешение Федерального министерства транспорта и Федеральной администрации гражданских аэропортов Нигерии, словно гангстеры, ворвались в аэропорт и кувалдами разворотили наш зал ожидания для пассажиров бизнес-класса.

Я вынужден был написать письмо президенту Умару Яр-Адуа, преемнику Обасанджо, с просьбой лично содействовать разрешению разногласий. Я знал, что нигерийцы хотели иметь международные и внутренние авиалинии, которыми они могли бы гордиться, и мы прилагали все усилия для осуществления этой мечты. Тогда нам требовалось немного здравого смысла и спокойствия, чтобы обезопасить себя от подобных инцидентов в будущем.

К счастью, президент принял к сведению то, о чём я написал в

своём письме, и вскоре конфликт был исчерпан.

Кризис всегда способствует появлению новых идей и новых бизнес-проектов. Но как доставить новый продукт на рынок, который едва встал на ноги после реанимации? Как заставить людей, все последние месяцы или даже годы борющихся за выживание, мыслить стратегически? Именно такая задача встала передо мной, когда я задумался о предоставлении услуг мобильной связи, которые распространились бы по всему миру.

Начиная с 1995 года я много раз созывал команду руководителей *Virgin* в Лондон, чтобы обсудить с ними возможные пути внедрения на рынок мобильных сетей. За последние пятнадцать лет мобильный телефон стал таким предметом личного пользования, который изменил образ жизни и работы людей по всему миру. В 1998 году в мире было продано больше мобильных телефонов, чем машин и компьютеров вместе взятых. Но в первые годы своего господства на рынке мобильные компании — гиганты не заботились о предоставлении своим абонентам каких-то особенных услуг. Чем сильнее я разочаровывался в качестве их сервиса, тем больше мне хотелось начать собственный бизнес, но у нас не было ни боевой готовности, ни инфраструктуры. Мы обладали лишь брендом *Virgin* и культурой предоставления услуг.

После прихода в компанию Гордона Мак-Каллума сферой, достойной нашего пристального внимания, стали мобильные коммуникации. Однако у нас почти сразу возникли проблемы с радиостанцией *Virgin Radio*, которая получала основную прибыль от рекламы в эфире крупнейших мобильных компаний. Поэтому руководство радиостанции пыталось отговорить меня от всего, что могло хоть как-то повлиять на их доходы. Конкурирующие с нами мобильные компании вкладывали огромные средства в рекламу, поэтому был риск — на мой взгляд, абсолютно беспочвенный — потерять своих постоянных клиентов.

Гордон Мак-Каллум, Стивен Мерфи и их команда показали мне отчёт из банка *Goldman Sachs*, который, как они считали, пробудит мой аппетит. Это был отчёт о *MVNo*, и, как вы уже, наверное, поняли, чтение этого отчёта не было похоже на чтение перед сном.

MVNo — это виртуальный оператор сотовой связи, у которого

нет собственной инфраструктуры телекоммуникаций, нет собственных телефонных станций, вышек мобильной связи, телефонных проводов и кабелей связи, протянутых под землёй. Вместо этого *MVNo* использует существующую инфраструктуру другого оператора, но услуги продаёт под собственной маркой.

Я всегда нахожусь в поиске новых выгодных предложений. Их зачастую можно обнаружить там, где есть избыток товаров и услуг и их не удаётся продать, даже чтобы окупить себестоимость. Такое повсеместно происходило в сфере мобильных телекоммуникаций. Крупные операторы сотовой связи вложили огромные средства в развитие своей мобильной инфраструктуры, и теперь им нужно было вернуть вложенные средства, поэтому они были заинтересованы в том, чтобы сдавать её в лизинг другим операторам сотовой связи.

Сначала мы позвонили в *British Telecom* — национальную телекоммуникационную компанию со штатом в десятки тысяч людей. Поскольку *BT* была приватизирована под давлением законодательства Европейского союза, ей пришлось предоставить право на использование своей обширной стационарной телефонной сети другим сотовым операторам и интернет-провайдерам. Идея же создания собственной независимой телекоммуникационной компании совсем нас не привлекала. Во время переговоров я познакомился с Томом Александером, в прошлом профессиональным картингистом, который занимал должность коммерческого директора в *BT Cellnet*. Моё первое впечатление о человеке почти никогда не бывает ошибочным — и Том мне понравился. Он испытывал такую же страсть к бизнесу, как и я. (Позже он рассказал мне, что его отец был изобретателем в области сельского хозяйства, поэтому у него тоже есть предпринимательская жилка.)

Мы были уверены в том, что *BT Cellnet* будет для нас хорошим партнёром, поэтому *Virgin* предложила сотрудничество. Мы стали разрабатывать бизнес-предложение, чтобы сформулировать, какую выгоду получит *Cellnet*, как «ориентированный на потребителя и нацеленный на молодую аудиторию мобильный оператор». В свою очередь мы были заинтересованы в сотрудничестве с *BT*, потому что она могла обеспечить нам лицензию на оказание услуг мобильной связи третьего поколения (3G¹¹). Конкуренция на получение одной

¹¹ 3G (от англ. *third generation* — «третье поколение») — технология мобильной

из пяти лицензий в Великобритании была настолько жёсткой, что *BT Cellnet* вынуждена была прекратить все переговоры с *Virgin* и сконцентрироваться на своём участии в тендере (и, как оказалось, ещё и на одном из самых успешных своих ребрендингов, в результате которого появилась компания *O2*, тоже ориентированная на молодую аудиторию — сегодня основной конкурент *Virgin Mobile*!). Тем не менее я позвонил Тому и предложил встретиться и поговорить о создании новой компании.

В тот же день Том приехал ко мне в Оксфордшир, мы сидели и записывали в записную книжку идеи по организации работы *MVNo*.

Нам с Гордоном удалось переманить к себе в компанию Тома и его коллегу, тридцатилетнего Джо Стила, который был хорошо подкован в области мобильной связи. Вскоре мы стали искать другого партнёра, поскольку *BT Cellnet* отказалась от участия в конкурсе на получение лицензии 3G. У оператора мобильной связи *one2one* есть покрытие на территории юго-востока Англии, а также области, прилегающей к кольцевой автомобильной дороге M25. Это совместное предприятие *Cable & Wireless* и американской группы *Media one* заинтересовалось возможностью сотрудничества. Компания *one2one* ввела бесплатные звонки в вечернее время и на выходных и в результате превратилась в мобильную сеть, услугами которой никто не пользовался в дневное время. Я был уверен, что *Virgin* сможет сдвинуть это дело с мёртвой точки.

Договор о сотрудничестве мы подписали 1 августа 1999 года, наметив открытие *Virgin Mobile* на ноябрь. В совместное предприятие обеими компаниями было вложено более 180 миллионов фунтов стерлингов, а в качестве сети розничной торговли были задействованы сети магазинов *Megastore* и *V Shop*. Несколькими неделями позже *Cable & Wireless* объявила, что она продаёт *one2one*. Сразу нашёлся покупатель — *Deutsche Telekom*. Казалось бы, *Virgin Mobile* попала в безвыходную ситуацию. Но я решил вмешаться в это дело. Чтобы прояснить наше положение, я договорился о встрече с директором *Deutsche Telekom*, Роном Зоммером. Следует отдать немцам должное: они мгновенно отреагировали. К нашему восторгу,

связи третьего поколения — набор услуг, которые объединяют, как высокоскоростной мобильный доступ к услугам сети Интернет, так и технологию радиосвязи, которая создаёт канал передачи данных. — *Примеч. ред.*

им понравилось то, что мы затеяли: они согласились продолжать начатые нами переговоры и подписали соглашение о совместном предприятии, только теперь *one2one* называлась *T-Mobile*.

Virgin Group и *T-Mobile* инвестировали в проект 80 миллионов фунтов стерлингов, каждая из компаний вложила по 40 миллионов фунтов стерлингов. Мы начали переговоры с банками *Royal Bank of Scotland* и *JP Morgan* на получение кредита в сумме 100 миллионов фунта стерлингов. Для Великобритании это был один из крупнейших запусков компании, когда в штат было принято более 500 человек с планами в ближайшие два года создать ещё 500 рабочих мест. Аналитическая компания *Investec Henderson Crosthwaite Securities* оценила наш бизнес в 1,36 миллиарда фунтов стерлингов — теперь нам оставалось только заработать хоть пенни! У нас были начальные инвестиции. У нас было одобрение со стороны аналитиков. Теперь необходимо было показать себя. И сделать это немедленно.

Если вы пришли на рынок не первыми, вам нужно радикально отличаться от остальных компаний, чтобы завоевать своих клиентов.

В бизнесе принято говорить, что у всех первопроходцев есть преимущества, но масса примеров подтверждает, что иногда залог успеха заключается совсем в другом. Козырь *Virgin* — мощный бренд, появление которого на рынке подобно ударной взрывной волне. На это мы и надеялись, завоёвывая рынок мобильных телекоммуникаций.

Если Том и Джо были настоящими экспертами в сфере телекоммуникаций, им всё равно нужно было преподать неформальный урок о бренде *Virgin*. Никто не мог сделать этого лучше, чем Джеймс Кидд, в то время работавший над запуском *Virgin Cola*. Джеймс был менеджером по рекламе и был знаком с Уиллом Уайтхорном ещё со студенческих времён в университете Абердина, когда они вместе пили пиво. У него богатый опыт работы со многими известными потребителю брендами. Как и многие сотрудники, которые сегодня работают в *Virgin*, он пришёл к нам в 1993 году на три месяца, чтобы помочь в работе авиалинии, да так и остался в нашей компании. Рекламная кампания авиалиний бизнес-класса была

жалкой, и я хотел полностью сменить концепцию. Наладив дела компании, Джеймс подумал, что он не прочь задержаться в *Virgin* ещё на некоторое время, поэтому мы поставили перед ним отличную задачу — продвижение на рынок *Virgin Cola* и *Virgin Vodka*. Решение взяться за производство колы, как я объясню позже, положило начало одному из наших самых амбициозных приключений в бизнесе. В 1998 году я пригласил Джеймса войти в команду проекта *Virgin Mobile* в качестве директора по брендингу.

Между тем крупные операторы сетей сотовой связи с завидным постоянством продолжали пить кровь своих абонентов. Потребительский спрос на мобильные телефоны просто зашкаливал по всей Европе, однако цены на стильные новинки от *Nokia*, *Ericsson*, *Siemens* или *Motorola* были непомерно высоки. Мобильные компании стали заключать со своими ни о чём не подозревающими клиентами контракты, сроком действия на два-три года. Всё это делалось с одной единственной целью — сбить людей с толку. Клиент подписывал договор и платил за 200 минут разговора и 100 sms-сообщений, но, если он превышал свой лимит, за каждую дополнительную минуту разговора с него снимали большую сумму денег, хотя в этом случае должна действовать другая логика — не увеличение тарифа, а уменьшение, которого вы, как хороший абонент, вправе ожидать от своего оператора. Однако эта схема была придумана, чтобы обманывать людей. Вся отрасль искусно скрывала свои нечестные намерения за нарочитой сложностью.

Джеймс Кидд и Уилл Уайтхорн побывали на собрании в отеле Хертфордшира и совместно с десятком руководителей *one2one*, включая финансового директора Алана Гоу и управляющего директора Тима Сэмплеса, обсуждали дальнейший план действий. Они говорили о том, как наиболее эффективно использовать бренд *Virgin* на рынке мобильных телекоммуникаций. На собрании присутствовало огромное количество специалистов в области мобильных телефонов, которые наизусть знали все технические детали, но они вовсе не понимали сути нашего бренда. Позже я узнал, что Джеймс и Уилл почувствовали прилив новых сил, когда они начали продвигать *Virgin Mobile*, как продукт, прежде всего ориентированный на потребителя.

Virgin постоянно сталкивается с одной и той же проблемой: люди, начинающие бизнес с нашей компанией, думают, что они

покупают этикетку, которую можно прилепить на свой продукт, что Virgin — это просто звучное название. Это совсем не так, ведь *Virgin* всегда действует в интересах потребителей, а не просто красуется броским красным логотипом. На протяжении многих лет нам было нелегко обосновывать коммерческую выгоду этого подхода, но, я думаю, успех *Virgin Mobile* развеял тени сомнения и доказал, что эта стратегия действительно работает. Наша заповедь — обманывая своего покупателя, вы обманываете самих себя. Это же очевидно!

Мы не будем следовать примеру других компаний, проповедующих «завуалированный маркетинг». В нашем мобильном бизнесе всё должно быть прозрачно, чтобы даже я мог понять, за что с меня берут деньги. Это основная задача в бизнесе. Если директора не понимают принцип тарификации своих услуг, как в нём смогут разобраться потребители? Мы также решили сделать ставку на предоплату услуг мобильной связи, чтобы мобильные телефоны могли себе позволить как можно больше молодёжи и людей с невысокими доходами.

Нам нужно было позаботиться о том, чтобы все тарифы были как можно более простыми и выгодными. Я записал в своей записной книжке:

Люди должны точно знать, за что они платят — это станет преимуществом наших абонентов. Джеймс очень точно подметил, когда спросил, за что люди готовы платить — за бобы или за упаковку? (Ведь чем больше бобов они купят, тем дешевле они будут стоить.)

Позже Джеймс рассказал мне, что все наши конкуренты пришли в ужас от того, что мы объявили о намерении упростить свои тарифные планы. Это было совсем не то, чего ожидали остальные операторы сотовой связи. Они намеревались продолжать работу в соответствии с уже сложившейся системой тарификации. У Джо Стила был опыт разработки тарифных планов, поэтому мы попросили его поработать над нашими старыми тарифными планами. Он тотчас же принялся за работу. Мы уделили особое внимание скидкам, которые должны были стать изюминкой нашего предложения, и бонусам за лояльность. На подключение всех членов семьи мы делали скидку; звонки внутри сети *Virgin* тоже стоили дешевле. Поэтому

подключаться к *Virgin* было выгодно. Мы хотели, чтобы люди приходили в *Virgin Megastore* и могли купить там свои телефоны или карточки для пополнения счёта. Теперь пополнить счёт мобильного телефона люди могли на автозаправочных станциях, в сетях крупных магазинов, в маленьком магазинчике на углу и даже в ночных клубах.

В самом начале мы рассматривали простой тариф: 15 пенсов за первых 10 минут разговора, 10 — за следующие 10 минут и 5 — за последующие 10 минут разговора. Однако мы остановились на 15 пенсах за первые 5 минут разговора и 5 пенсах в последующие 5 минут разговора. Мы не создавали никакой путаницы с тарификацией на звонки в дневное и вечернее время, на международные звонки или звонки внутри страны. Единая цена на звонки в другие сети была 35 пенсов за минуту. Сервисный пакет при подключении стоил 12,50 фунта стерлингов, и включал в себя sim-карту, телефонный номер и 10 фунтов стерлингов на счету. Абоненты могли сразу приобрести себе новый телефон, выбирая из семи моделей, стоимостью от 70 до 380 фунтов стерлингов

Когда было принято окончательное решение, моя уверенность в том, что собранная нами команда сможет построить успешный бизнес и умело им руководить, выросла. Я не беспокоился: каждый из руководителей *Virgin Mobile* мог преподать урок в бизнес-школе о том, как создать эффективную и профессиональную команду. Грэм Хатчинсон, игравший в группе хеви-метал, выпустившей два альбома, был начальником отдела продаж. Эндрю Рэлстон из отдела по работе с клиентами трудился над обеспечением эффективности работы нашего колл-центра. Стивен Дэй, в прошлом журналист *Daily Express*, присоединился к нам в качестве директора по связям с общественностью и провёл большую работу, следя за тем, чтобы в прессе периодически появлялись новости о нашей компании, а также помогая нам в привлечении новых инвесторов.

Том, Джо и их команда получили настоящую автономию в *Virgin Mobile*. Здесь не требовалось моё ежедневное присутствие, но они периодически присылали мне отчёты со статистическими данными, которые я регулярно просматривал. С самого начала мы вели свой бизнес так, будто были компанией, акции которой котируются на фондовой бирже — именно так должны вести себя все новички на рынке. Мне нравилось бывать в коллцентре, который находился в Тробридже в графстве Уилтшир: там я мог увидаться с

его неугомонными сотрудниками и даже присоединиться к их вечеринкам — они умели быть самими собой, а я мог гордиться каждым из них и радовался успехам. Штат молодых работников Тройбриджа собрался в полном составе, когда я нанёс им визит, и все выразили готовность и желание быть *Virgin Angels* на фестивалях *Virgin*, помогать людям ставить палатки и раздавать им сладости. Одна из наших вечеринок немного вышла из-под контроля, и потом на первой полосе местной газеты появилась статья, в которой было написано, что вечеринка переросла в оргию — пьяные молодые люди совокуплялись без разбору на автостоянке ночного клуба. Я подумал, это просто смешно: ведь за окном десять градусов мороза и целый фут снега. Как бы то ни было, эта антиреклама сработала лучше, чем полностраничное объявление о наборе на работу: на следующей неделе мы были завалены анкетами людей, желающих работать в *Virgin Mobile*!

Не обошлось открытие компании без ещё одной выходки: эта пикантная проделка наделала много шума в крупнейших британских газетах. В самом центре Лондона, на Трафальгарской площади, 11 ноября 1999 года в компании семи очень привлекательных девушек — все они были обнажёнными и прикрывали интимные места оранжевыми подушечками — я, в костюме гигантского мобильного телефона, объявил об открытии компании. «Вы видите то, за что платите деньги», — таким был наш слоган. Я говорил о том, что огромное количество тарифных планов и предложений ставят своей целью запутать и обмануть людей, и, если каждый гражданин Великобритании сменит своего мобильного оператора на *Virgin*, все они вместе взятые смогут сэкономить 1,6 миллиарда фунтов стерлингов в год.

Появилась лондонская полиция, чтобы выяснить, действительно ли наши прекрасные красотки расхаживали по площади нагишом. Нам пришлось поспешно ретироваться.

Тогда я и представить себе не мог, насколько успешным станет этот бизнес.

Я прилетел в Канны на Мировой конгресс 3G 21 февраля 2001 года и объявил о нашем намерении сделать *Virgin Mobile* первым глобальным виртуальным оператором и в ближайшие годы наладить сервис в десяти странах на пяти континентах мира. Я проинформировал участников Конгресса о нашем сотрудничестве с

Singapore Telecommunications, в результате которого этим летом состоится запуск *Virgin Mobile Asia*, и о скором объявлении планов *Virgin Mobile USA*.

Европа, Африка, Китай, Индия, Индонезия, Гонконг, Тайвань, Вьетнам и любые другие регионы Юго-Восточной Азии и стран Тихоокеанского бассейна, на мой взгляд, были благодатной почвой для внедрения *MVNo*. Я чувствовал, что мне нужно было разъяснить участникам Конгресса смысл этого. «Я думаю, ни одна уважающая себя сеть *GSM*, а в будущем и *UMTS* не сможет обойтись без *MVNo*». (В этом бизнесе так много аббревиатур, что мне пришлось потратить целое утро на то, чтобы их запомнить.) Так, аббревиатура *GSM* означала группу *Groupe Special Mobile* — глобальный цифровой стандарт для мобильной сотовой связи. *UMTS* (*Universal Mobile Telecommunications System*) — её преемник, универсальная система мобильной связи.

Легко увидеть, в чём заключаются преимущества запуска *MVNo*. По сравнению с покупкой уже существующего бизнеса мобильной связи, не говоря уже о стоимости строительства новой сети, начальные затраты здесь просто мизерные. Однако какую выгоду это принесёт уже существующим операторам сотовой связи?

MVNo эффективно снижают текучесть абонентов в сети. В случае если абонент хочет сменить оператора, будет лучше, если он уйдёт к партнёру *MVNo*, а не к конкуренту, не правда ли? Так, по крайней мере, абоненты будут пользоваться услугами одной сети, доходы от которой делятся пополам. У *MVNo* есть собственный бренд, у сети сотовой связи тоже есть свой бренд, а разные бренды привлекают разных людей. Два хороших бренда, действуя сообща, уж точно смогут привлечь больше абонентов, чем один. Поэтому я доказывал, что сети сотовой связи должны задуматься о *MVNo* как о своеобразном страховом полисе. Сотрудничество с *MVNo* снижает риски в бизнесе. Благодаря 3G-стандарту стало возможным предоставление многочисленных услуг — начиная со свободного доступа в Интернет и заканчивая мультимедийными сообщениями, — но мало кто толком знал, как правильно использовать, предлагать и продавать эти услуги. Я утверждал, что «*MVNo*, использующий другие стратегии, работая в той же сети, увеличивает вероятность успеха, так как стимулирует приток новых абонентов и прибыли».

Это была не самая блестящая презентация, которую мне

приходилось проводить в жизни. Но аудитория внимательно меня слушала. Рынок находился в нестабильном положении, и специалисты стремились найти эффективные 3G-модели.

Первые мобильные сети были построены для обычной голосовой связи, и их скорость передачи данных сегодня считается довольно медленной. В конце 1990-х *International Telecommunication Union* создал новый стандарт связи под названием 3G, с помощью которого операторы сотовой связи могли предлагать своим абонентам целый ряд новых услуг, включая видеосвязь и высокоскоростной мобильный доступ к сети Интернет. В связи с тем, что в сетях третьего поколения используется гораздо более узкий диапазон частот, чем в старых, теперь в диапазоне частот появилось свободное место для новых компаний, которые могли попытаться счастья в бизнесе мобильных телекоммуникаций.

В действительности, однако, всё произошло совсем по-другому. В Германии и Великобритании, например, правительственные тендеры на получение лицензий на использование 3G негативно сказались на тех рынках, чьё развитие они должны были стимулировать. В Великобритании для участия в тендере сотовым операторам приходилось выплачивать огромную пошлину. Все эти деньги пошли в карман Гордона Брауна и Тони Блэра на их очередной лейбористский проект. В казну Великобритании поступила невероятная сумма — 22 миллиарда фунтов стерлингов, которые были потрачены на нужды школ и больниц. Теперь вы понимаете, почему власти хотели воспользоваться этим преимуществом? Но они сами пострадали от этой затеи, ведь, поскольку победители тендера потратили слишком много средств на свои лицензии, они едва сводили концы с концами, чтобы построить сети сотовой связи и развивать те направления, которые хотело продвигать правительство! Мы сомневались в том, что *T-Mobile* предоставит нам доступ к 3G, поэтому захотели сами участвовать в тендере.

Наш консорциум принял решение не превышать лимит в 1,5 миллиарда фунтов стерлингов, но уже в самом начале тендера мы поняли что не сможем тягаться с шальными деньгами наших конкурентов. И 5 апреля 2000 года мы отказались от дальнейшего участия в торгах. В конце апреля были объявлены победители: *TIW* — компания *Canadian Telecoms*, долей которой владеет *Hutchinson Whampoa*, заплатила 4,3 миллиарда фунтов стерлингов; *BT, one2one* и

orange заплатили около четырёх миллиардов фунтов стерлингов; *Vodafone* заплатила громадную сумму, равную 5,9 миллиарда фунтов стерлингов!

К счастью, мы вышли из участия в тендере, придерживаясь своих принципов и предлагая только ту цену, которую, на наш взгляд, могла стоить лицензия, и не позволили себе поддаться азарту процесса борьбы.

В то время, когда я выступал на конгрессе в Каннах в феврале 2001 года, описывая то, что, на наш взгляд, станет будущим мобильной телекоммуникации, пытаюсь жонглировать всеми этими непонятными аббревиатурами, как в книжках Доктора Сьюза, в США уже назревали планы запуска *Virgin Mobile*.

В Америке проблема рынка сотовой связи заключалась не в том, что правительство высасывало из него все соки, а в том, что расходы на создание сети третьего поколения пошатнули финансовое положение многих компаний. Имея полную свободу действий, компании вкладывали миллиарды в новое технологическое оснащение, с помощью которого можно было предоставлять как услуги телефонной и спутниковой связи, так и высокоскоростной доступ к сети Интернет. На создание инфраструктуры были потрачены огромные средства: в 2000 году эта сумма составила более 100 миллиардов долларов. Дюжина сотовых операторов, которые начинали свой бизнес за несколько лет до описываемых событий, стали испытывать финансовые трудности и обанкротились. С июня по сентябрь 2000 года в США даже сотовые операторы-гиганты оказались на грани банкротства. В сентябрьском выпуске журнала *Business Week* в связи с падением акций Большой Тройки местных сотовых операторов — *Verizon Communications*, *BellSouth* и *SBC Communications* — писали о кризисе отрасли.

Ежегодная прибыль, увеличивающаяся на 10,5% в год, не могла покрыть расходов на проект, требующий масштабных капиталовложений. Инвесторы сильно на этом обожглись. Всё это способствовало тому, что *MVNo Virgin Mobile* стала для нашего нового партнёра — компании *Sprint* — такой заманчивой альтернативой.

Проблема заключалась в том, что *Sprint* испытывала такие же

трудности, как и все остальные компании. Вместо того чтобы думать о новых стратегиях, они тратили всё больше сил и времени на то, чтобы удержаться на плаву. Разочарованные плохими результатами работы по итогам квартала, они начали сомневаться в нашей инновационной схеме. Ситуация была очень шаткой, и спустя полтора года дискуссий и инвестирования отдел финансирования настоял на закрытии проекта. Чарльз Ливайн, президент беспроводного подразделения крупнейшего сотового оператора США *Sprint PCS*, хотел продолжать работу над проектом, но столкнулся с сильным сопротивлением. Пришло время предпринять последнее усилие. Гордон убедил меня позвонить президенту компании *Sprint*, Рону Ле Мэю, и председателю совета директоров и исполнительному директору Биллу Эсри.

Я сказал: — Это не обойдётся слишком дорого.

Они молчали.

Я добавил:

— Это станет дополнительным источником дохода.

Никакой реакции.

Я прибег к основному аргументу. И сообщил, что мы сможем изменить их невыразительный имидж.

В ответ — молчание.

— Послушайте, — сказал я, по-настоящему отчаявшись что-то доказать, — вам нужен такой бренд, как *Virgin*. Сейчас вы сотовый оператор, которого выбирают только... *молодые республиканцы*.

И Билл изменил своё решение.

Мы одержали победу.

В июне 2000 года деловой журнал *Red Herring* составил рейтинг брендов «Сто самых влиятельных компаний мира». *Virgin* не вошла в этот список. В июле 2000 года журнал *Forbes* долго ходил за мной по пятам, чтобы взять интервью для главной статьи номера, и её автор, Мелани Уэллс, написала, что наш бренд слишком легкомысленно расширился во многие отрасли бизнеса. Гордон Мак-Каллум откровенно сказал мне, что *Virgin* всё ещё остаётся исключительно «британским брендом».

Мы должны были проявить больше целеустремлённости, чтобы внедрить выдающийся продукт на узкие международные рынки. Мы

должны были попробовать свои силы в нужном месте. Ну конечно же, в Соединённых Штатах Америки.

В октябре 2001 года *Sprint* и *Virgin Group* официально объявили о создании совместного предприятия — виртуального оператора под маркой *Virgin*, использующего цифровую систему *Sprint PCS*. Нашей целевой аудиторией в США были люди в возрасте от 15 до 30 лет.

Фрэнсис Фарроу стала нашими глазами и ушами в Америке. Я пригласил её работать в *Virgin Atlantic* в 1993 году, потому что она — очень серьёзный и целеустремлённый человек. Теперь Фрэнсис стала исполнительным директором *Virgin USA*, подразделения *Virgin Group* в Северной Америке, и была ответственна за расширение бренда *Virgin*, развитие новых компаний и привлечение инвестиций в этом регионе.

По общепринятому мнению, система предоплаты мобильной связи просто не может работать в США. Такая система даёт гарантию анонимности, и мне сказали, что единственной группой лиц, которая захочет воспользоваться такими телефонами, будут только сутенёры, наркоторговцы и проститутки! Однако для нас этот аргумент звучал неубедительно. Мы объясняли, что это большое заблуждение, что система предоплаты станет привлекательным предложением для молодёжи, которая не хочет отягощать себя крупными финансовыми затратами.

Нам рассказали о чрезвычайно предприимчивом человеке по имени Дэн Шульман, который был исполнительным директором *Priceline.com*, одного из самых известных интернет-брендов. Бывший президент *AT & T*, Дэн, в то время только добился того, что *Priceline.com* стала приносить прибыль. Мы уже вели с ним переговоры о том, чтобы продавать билеты на рейсы *Virgin Atlantic* на его сайте; а теперь обратились к нему, чтобы поговорить о будущем мобильных телефонов. Мы подтвердили распространившие слухи 15 июня 2001 года и запустили *Virgin Mobile* в США.

В Великобритании нами был зарегистрирован миллионный абонент. За девять месяцев мы установили рекорд как самый быстро растущий оператор сотовой связи Великобритании. (Компании *orange* понадобилось три года, чтобы заполучить миллионного абонента, *one2one* достигла этого в течение четырёх лет, *Vodafone* — свыше восьми лет, а *Cellnet* достигла этого рубежа почти за десятилетие!)

Мы уже работали над запуском на их жаждущий перемен рынок *Virgin Mobile Australia*, за которой сразу последуют *Virgin Mobile Canada*, *France* и *South Africa*, как только мы усовершенствуем свою модель бизнеса. В Меморандуме о взаимопонимании с компанией *Sprint* мы заявили о своём намерении открыть совместное предприятие в США с брендом *Virgin*.

Sprint стала первым сотовым оператором США, который предоставил свою инфраструктуру виртуальному оператору сотовой связи. Мы быстро стартовали; но, я знал, за нами с пристальным вниманием будут наблюдать все остальные, и это было незадолго до того, как *Disney* попыталась запустить свою собственную *MVNo*, но потерпела неудачу. Вскоре нам потребовалось новое вливание капитала. И нужен был талантливый руководитель. Мы обратились в рекрутинговое агентство *Heindrick & Struggles*, чтобы они отыскиали нам такого профессионала, и неожиданно они предложили нам Дэна Шульмана, который перешёл в нашу компанию из *Priceline.com* в мае 2001 года.

Каким бы сложным это вам ни казалось, я надеюсь, теперь вы понимаете, что совсем необязательно разбираться в бухгалтерии или быть юридически подкованным, чтобы успешно вести бизнес. Наш подход — обращаться к специалистам.

Если мы создадим продукт, который станет лучшим в мире, найдётся ли для него рынок сбыта? Ответ на этот вопрос не так очевиден, как может показаться на первый взгляд. Если бы на рынке всегда побеждало качество, то формат полудюймовых видеокассет *Betamax* вытеснил бы *VHS*, а компьютеры *Apple* полностью заменили обычные персональные компьютеры.

Впрочем, если бы я спросил вас: «Хотят ли люди летать самыми лучшими авиалиниями в мире?», даже не приводя в пример цифры и статистические данные, вы ответили бы утвердительно.

Когда вы впервые загорелись новой идеей, очень важно не заstopориться на трудностях. Очень сложно мыслить простыми и ясными категориями. Для этого нужна концентрация, практика и самодисциплина. Для того чтобы превратить изначальный доклад о модели *MVNo* в простое бизнес-предложение, потребовалось много времени. Осмелюсь сказать, что как от *Virgin*, которая рисковала

своим брендом, так и от тех, кто покинул свои прежние рабочие места, чтобы претворить наш замысел в жизнь, потребовалась смелость.

Очень легко обмануться в новых технологиях, ввести в заблуждение остальных и почувствовать гордость за то, что вы делаете. Иногда сложно задавать простые вопросы, ведь никто не хочет выглядеть глупцом.

Но, хочу сказать, вы никогда не ошибётесь, если будете думать, как потребитель, который впервые услышал о каком-то бизнесе. Почему в этих тарифных планах нет смысла? Потому что они на самом деле бессмысленны. Потому что они придуманы, чтобы обмануть вас! Меня и по сей день удивляет то, что, когда мы вышли на этот прибыльный и молодой рынок, мы были единственными в толпе, кто, смеясь, показывал пальцем на проходивших мимо «голых королей» мобильной индустрии.

Переложить ответственность за свои идеи на специалистов просто, на самом деле даже очень просто. Но при этом вы допускаете ошибку, потому что специалисты являются таковыми только в своей области. Они не эксперты по вашим идеям. На этом этапе единственный квалифицированный человек, способный оценить вашу идею, это вы сами.

Вот только новорождённые бизнес-идеи могут быть плохо сформулированы. Итак, что же тогда остаётся специалистам, ведь им, оказывается, просто не с чем работать. Спросите их мнение, и они дадут вам неопределённый, банальный и бесполезный ответ. Я знаю, что если я представлю ещё не доработанную идею специалистам из *Ernst & Young* или *McKinsey*, они подсчитают, сколько денег на этом можно потерять. Однако если я с той же идеей приду в *PricewaterhouseCoopers* или *KPMG*, мне расскажут, сколько я смогу на этом заработать. И ни в одном из случаев я не услышу ничего толкового собственно о самой идее.

Вы сами должны развивать свои идеи. Вы же сами должны и проанализировать ситуацию. И только вы сами должны нести ответственность за то, как вы планируете воплотить идею в жизнь. Таким образом, когда вы придёте к специалистам в своём деле — бухгалтерам, юристам, им уже будет за что ухватиться.

Приход *Virgin* в финансовый сектор многих удивил и до сих пор

вызывает удивление некоторых политиков и лидеров в этой сфере. Неужели финансы — такая уж сакральная сфера, непостижимая и недоступная пониманию простых смертных, прерогатива избранных?

Наш успех в финансовом секторе стал возможным потому, что с самого начала мы задавали себе чёткие вопросы и потом (только потом) обращались к экспертам, которые сразу отметили пустую болтовню и останавливались на значимых деталях. Специалист, который всё усложняет, работает неправильно, и, честно говоря, в этом есть и ваша вина. Профессионал должен уметь делать вещи простыми. Он должен обрисовать вам ясную картину. Когда вы предоставили ему подробную информацию о проекте, за его работой приятно наблюдать.

Разрешите представить — Джейн-Энн Гадхиа.

Джейн-Энн, дипломированный бухгалтер из *Ernst & Young*, перешла работать в крупнейшую страховую компанию *Norwich Union*. Она стала одним из самых ценных сотрудников этой компании, работая с паевыми инвестиционными фондами и PER (Personal Equity Plan) — планами использования акций физических лиц, позволяющих делать инвестиции в ряд акций и получать при этом налоговые льготы. Но сейчас, поднимаясь по карьерной лестнице, она искала новое место работы.

Однажды в 1994 году она села на поезд в Лондон, чтобы встретиться за ланчем с Аластером Горнеллом — PR-агентом и руководителем *Consolidated Communications*. В поезде она пролистывала номер *Hello*, в котором наткнулась на статью с цветными фотографиями — бородатый улыбающийся Ричард Бренсон рассказывал о *Virgin Group*.

«Я прочитала эту статью, и подумала: “Боже, эта компания очень отличается от *Norwich Union*; было бы здорово работать у такого человека”», — впоследствии делилась со мной своими первыми впечатлениями Джейн-Энн.

Она упомянула о той статье, беседа с Аластером. Аластер был другом Роуэна Гормли, который не так давно пришёл в *Virgin* и работал над проектом совместного предприятия *Norwich Union* и *Virgin*. Это предприятие называлось *Virgin Direct*.

Джейн-Энн пришла на встречу в мой дом на Холланд-парк. Это были суматошные дни, потому что тогда мы только-только запустили

Virgin Cola. Она вспоминает, как позвонила в дверь и ей пришлось самой войти в дом, не дождавшись ответа. Она поднялась по лестнице и увидела меня за работой в одной из спален. Я проводил её в бильярдную, куда её начальник Филип Скотт принёс все необходимые для рассмотрения документы. Мы некоторое время занимались планированием запуска *Virgin Direct* в бильярдной, а затем спустились вниз. Филип допил джин с тоником и поспешил на свой поезд.

Я покачал головой и сказал Джейн-Энн:

— Какие неожиданные перемены преподносит нам жизнь. Сегодня мы записываем Sex Pistols, а завтра уже открываем пенсионный фонд.

Я показал рукой на стул, где только что сидел Филип.

— А не так давно здесь сидел Сид Вишес.

— Правда?

— Да. Видите этот угол?

— Да.

— Там его вырвало.

Мы заключили сделку о запуске *Virgin Direct* 19 декабря 1994 года, обе компании — *Norwich Union* и *Virgin* — вложили в совместное предприятие 2 миллиона фунтов стерлингов.

Мы приложили все усилия для заключения этой сделки, открыли бизнес, получили все необходимые разрешения, но при этом нам удалось ещё и хорошенько повеселиться. Я думаю, именно это и понравилось в *Virgin* Джейн-Энн.

В декабре 1994 года *Virgin Direct* стала новым игроком на «поле», потому что она была одной из первых финансовых компаний, которая оказывала услуги по телефону. Джейн-Энн сказала мне, что ей потребуется много месяцев для того, чтобы получить на это разрешение со стороны *LAUTRo* (Регулирующая организация страхования жизни и паевых фондов) и *IMRo* (Регулирующая организация по управлению инвестициями). Сначала я подумал, что она рассказывает мне сказки про белого бычка. Я сказал ей: «Я не понимаю, о чём ты, Джейн-Энн. Ведь это же относительно маленькая компания, мы смогли запустить авиалинии всего за девяносто дней».

Нам удалось ускорить ход событий совместными усилиями с

Norwich Union; Джейн-Энн и *Virgin* смогли закончить работу вовремя.

Затем нам понадобилась новая компьютерная система, и мы обратились к крупнейшим компаниям индустрии. *IBM* подсчитала, что система обойдётся нам в 7 миллионов фунтов стерлингов, к тому же понадобится много месяцев на её создание. У нас не было такого количества денег и времени. Поэтому один из коллег Джейн-Энн, Кевин Ривелл, вместе со своим другом-компьютерщиком, создали первую систему для *Virgin Direct* на своём чердаке в Норвиче. Всё это обошлось нам в 17 тысяч фунтов стерлингов. В воскресенье, 5 марта 1995 года, на этой системе была запущена *Virgin Direct*; телефонные звонки принимали 60 человек, находящихся в Дискавери-Хаус на Уайтнинг-Роуд, где и по сей день располагается офис *Virgin Money*. Я отправился в Норвич на церемонию открытия компании. Офис выглядел абсолютно новым, в глаза бросались новые вывески, и все компьютеры были готовы к работе. Директора, Роузана Гормли, не было на месте, так как он должен был выступить в программе *Money Programme* на телеканале *BBC*, чтобы прокомментировать наш выход на рынок. Поэтому я взял инициативу в свои руки: запрыгнул на стол и устроил салют из шампанского, как это делают в гонках «Формула 1». Брызги шампанского разлетелись во все стороны, залив весело кричащих сотрудников и четыре компьютера. Компьютеры заискрились и вышли из строя.

С самого первого дня работы было ясно, что бренд *Virgin* ожидает успех и в сфере финансовых услуг. Все сотрудники с большой самоотдачей взялись за дело и работали не покладая рук. Размещённая на чердаке компьютерная система стоимостью 17 тысяч фунтов стерлингов стала прототипом системы, которую мы использовали, открыв страховую компанию и пенсионный фонд.

Norwich Union не планировала создавать крупный бизнес, но *Virgin Direct* требовались дальнейшие капиталовложения в развитие. Поэтому в 1997 году *Norwich Union* продала свою долю в размере 50% акций *Virgin Direct* австралийской финансовой группе *AMP* и её владельцу *Pearl Insurance*. *AMP* и *Virgin* стали партнёрами на равных правах в совместном предприятии. В ноябре 1996 года я написал письмо Джорджу Тернбуллу в *AMP*, предлагая «бизнесплан по открытию первых ипотечных кредитов с последующим запуском потребительских кредитов (на основе кредитных карточек)».

Перед нами встал вопрос: как же это осуществить? Практически

все крупнейшие финансовые учреждения Великобритании вели со мной переговоры о банковских и финансовых услугах. Все они хотели работать под эгидой *Virgin*. Ни больше ни меньше. Но в планы компании не входило просто подарить право использовать свой лейбл первому попавшемуся оператору финансовых услуг. Тогда, в 1997 году, со мной связался Королевский банк Шотландии, которым в то время руководили Джордж Мэтьюсон и Фред Гудвин. Наконец-то нашлась компания, которая захотела внедрить инновации.

Революционная идея создания нового банковского продукта *Virgin one* была чрезвычайно простой — она была понятна даже мне. Эта схема впервые была опробована в Австралии, где и по сей день пользуется большой популярностью. Её главная идея — свести все банковские продукты клиентов в единую систему. У большинства людей есть отдельно ипотека, текущий счёт и сбережения. Если свести все эти услуги вместе, получится меньшее пассивное сальдо, следовательно, выплатить кредит на жильё можно будет быстрее.

Джордж Мэтьюсон, весьма проницательный и сообразительный шотландец, отправился в Норвич, чтобы встретиться с Джейн-Энн Гадхиа. Он был полон энтузиазма, но в то же время не хотел поднимать шумиху вокруг нового продукта.

— Ты, кажется, не хочешь предавать проект огласке, — заключила Джейн-Энн.

Он ответил, что если проект окажется успешным, то он получит половину всей прибыли, в противном случае никто не должен знать, что он имел к проекту какое-либо отношение.

На самом же деле Джордж и его команда замечательно справлялись со своей работой, хорошие взаимоотношения между нами сохранились и до сего дня (именно он подсказал нам, что следует купить *Northern Rock*). Джордж сказал команде *Virgin one*, что хотел бы, чтобы мы построили такой бизнес, который работал на клиентов. Он признал, что если бы Королевский банк Шотландии хотел создать основной банк самостоятельно, они так и поступили бы, но им всегда нравился новаторский подход *Virgin*, а также то, что компания всегда выполняет свои обещания. В октябре 1997 года *Virgin one* был открыт исключительно для внутреннего пользования сотрудниками *Virgin Group*, однако уже в 1998 году нашими услугами смогли пользоваться и все остальные. Следует отметить, что начинать

нам было очень тяжело, потому что жители Великобритании не привыкли хранить все свои яйца в одной корзине, как бы безопасно это ни было. К октябрю 1998 года мы открыли две тысячи счетов *Virgin one*. В следующем году открыли ещё девять тысяч счетов, а ещё через год — пятнадцать. Работа шла полным ходом, а мы процветали.

Нашей лучшей рекламой стали рекомендации знакомых. Потихоньку к нам стали приобщаться доктора, юристы и другие специалисты; они рассказывали о выгоде своим друзьям, и посредством рекомендаций наши услуги приобретали всё большую популярность. Нам рассказывали, что, встречаясь в кафе со своими друзьями, люди, показывая свои карточки *Virgin one*, объясняли принцип нашей работы. Для бизнеса *Virgin* это было большой удачей. Такую рекламу нельзя купить ни за какие деньги. Компания *Virgin one* в Норвиче набрала в свой штат людей, которые действительно хотели, чтобы их клиенты почувствовали разницу в обслуживании — в этом была большая заслуга тренингов по повышению квалификации. У нас не было жёстких критериев при приёме на работу или интервью в привычном понимании этого слова, когда претенденты на должность стремятся показать себя в лучшем свете. Мы просто отвечали на их вопросы. Мы принимали на работу только тех людей, которые, как и мы, верили в предназначение *Virgin* нести революционные изменения в банковскую систему Великобритании. Отдельная тема — «неординарные люди», люди, которые работали вместе с нами, да и все наши клиенты, все они особенные, потому что они — «неординарные люди». Мы заказали фирменные бейсболки, майки и куртки для 1500 наших сотрудников, а также для наших клиентов, чтобы все видели, что мы выкладываемся на все сто. В 2001 году Королевский банк Шотландии мог воочию убедиться, что наш бизнес шёл в гору. Они решили приобрести 100% акций *Virgin one*. К тому моменту они уже владели 50% акций, оставшаяся же часть принадлежала *Virgin Direct*, которая, в свою очередь, была совместным предприятием с равной долей участия *Virgin* и *AMP*. Мне принадлежала четверть акций, поэтому возникло много споров по поводу владения акционерным капиталом. Я встретился за ланчем с Фредом Гудвином, который был со мной предельно честен: он сказал мне, что не может выделять *AMP* достаточно времени. В своей записной книжке я записал:

Фред Гудвин не хочет ввязываться в трёхстороннее совместное предприятие. Попробуй выкупить оставшиеся 50% Virgin one. Заполучи их любой ценой! Так или иначе, встаёт вопрос взаимопонимания: мы не сможем прийти к единому мнению с АМР. Начни сотрудничество с CGNU.

На следующей странице я продолжил:

Игра в «Монополию». Когда я был маленьким, мне нравилось в неё играть. Недавно я осознал, что эта игра так и не закончилась. Я заложил свои отели, чтобы наши поезда отправлялись со станции «Юстон». Я заложил свои дома, чтобы расширить свой бренд в сектор коммунальных услуг. Беру кредиты в банке, чтобы платить по счетам! И продаю всё, чтобы выплатить банковский кредит!

В конце концов мы уладили вопрос с АМР. Когда об этом стало известно, я позвонил Джейн-Энн.

— Мне очень жаль.

— Чего именно?

— Того, что я тебя потерял. Я звоню сказать, что мне очень жаль.

— Жаль? Почему? — спросила она. — Я, как и вся моя команда, только что получили чек на большую сумму.

— Я чувствую, словно продаю тебя и всех сотрудников вместе с мебелью. По договору, который мы подписали с Королевским банком, мы не сможем получить закладную в Великобритании на протяжении следующих двух лет. Если по прошествии двух лет ты не привыкнешь к этой компании, возвращайся к нам.

Через два года я позвонил ей.

— Ты довольна?

Мой звонок одновременно удивил и обрадовал её, но Джейн-Энн была всем довольна. Она сработалась с сэром Фредом, помогая ему развивать счёт *one* и счёт *First Active*. Теперь она была ответственна за потребительское кредитование Королевского банка

Шотландии на прямом рынке, а позже и за весь ипотечный бизнес в Великобритании. Джейн-Энн была весьма способным и подходящим для этого специалистом: и тогда я подумал, что она смогла бы даже управлять банком.

Мы поддерживали с ней связь, и 19 декабря 2006 года — в день юбилея *Virgin Direct* — она уволилась из Королевского банка Шотландии, подоброму разойдясь с руководством. Мы намеревались вернуть её в *Virgin*, чтобы она возглавила нашу финансовую компанию. К счастью, Гордон смог убедить её вернуться, и после небольшого перерыва в марте 2007 года она вновь присоединилась к нашим рядам. Я дозвонился до неё с острова Некер: «Джейн-Энн, добро пожаловать домой».

К этому времени *Virgin Direct* преобразовалась в *Virgin Money*. Эта компания была основана на модели совместного предприятия, которая предлагает услуги совместно с несколькими партнёрами, но в то же время бизнес всецело принадлежит нашей группе. *Virgin Money* осуществляет маркетинг и создание банковских продуктов — банковских карточек, депозитов и инвестиций, а также страховых услуг, — в то время как другие партнёры занимаются обеспечением всего остального. (Наши кредитные карточки обслуживаются в *Bank of America*, а это значит, что карточки находятся на финансовом балансе *Bank of America*, но не *Virgin*!) Но после продажи счёта *one* мы уже не могли вернуться в ипотечный бизнес (возможно, так было и лучше для нас, если учесть наступление времён ипотечного кризиса). Я попросил Джейн-Энн вместе с её командой вновь открыть счёт *one*, но уже в иной роли, для того чтобы он заполнил нишу между банками-конкурентами, кредитующими покупку жилья. Это и стало тем трамплином, который дал нам возможность сделать предложение о приобретении контрольного пакета акций банка *Northern Rock*, о чём мы с вами и поговорим в следующей главе.

В этой главе я попытался рассказать вам о том, как *Virgin* удалось реализовать некоторые из наших лучших идей. Я попытался проиллюстрировать важность эффективного общения и внимания к мелочам. Я сделал упор на то, как важно мыслить ясно, сводя бизнес к самому главному. Не следует недооценивать те усилия, которые потребуются для достижения этого. На самом деле очень сложно выйти за рамки своего бизнеса и взглянуть на то, что вы делаете, глазами потребителя, особенно если вы работаете в одной отрасли.

Такие ценности бренда Virgin, как неформальная атмосфера и открытость в общении, изо дня в день помогают нам реализовывать наши бизнес-идеи. Они помогают нам находить точки соприкосновения друг с другом, а не витать в облаках, и оберегают нас от самого ужасного кошмара — обречённого на провал «завуалированного маркетинга».

И помните: стремление усложнять вещи — это ваш враг. Создать что-то сложное может каждый. Но трудно сделать что-то простое. Прислушивайтесь к специалистам, но имейте свою голову на плечах. Направляйте их. Давайте им задания. Они не должны быть вашими поводьями. Не обращайтесь на критику в свой адрес. Помните, каждый преследует собственные интересы, поэтому совет, который вы получаете не от доверенного вам круга лиц, не всегда пойдёт вам на пользу. Практически все эти советы даются из благих намерений, но даже самые лучшие из них должны вами пересматриваться.

Будьте рассудительны. Вы пришли в бизнес, чтобы принести изменения, и, если вы преуспеете, шансы нанести кому-то вред сведены к нулю.

Таковы правила бизнеса. Будьте благородны, ведите честную игру и, по возможности, старайтесь быть со всеми в хороших отношениях. Если у вас с кем-то возник конфликт в бизнесе, позвоните этому человеку через год и пригласите его на ужин. Подружитесь со своими конкурентами.

Прислушивайтесь к самому себе. Доверьтесь своей интуиции, внутреннему чутью. Прислушиваясь к себе, вы взглянете на многие вещи проще. Интуиция — это моя путеводная звезда, и если она исчезнет, думаю, я завтра же выйду из бизнеса. Под интуицией я понимаю природный дар в сочетании с огромным опытом работы, который указывает мне правильное направление движения. В результате я всегда уверен в правильности своих решений.

Мои планы начинают детально вырисовываться, когда я задаю себе простые вопросы, которые меня волнуют, — я не руководствуюсь цифрами. Если мы откроем лучший спортивный клуб в городе, вдруг люди, посещающие другие клубы, не захотят перейти

к нам? В таком случае мы обязательно проверим, работает ли он в соответствии с нашими замыслами.

При хорошем финансировании у компании появляется огромное преимущество. Крупный бизнес может это себе позволить с лёгкостью. Малому бизнесу играет на руку то, что крупный бизнес никогда не использует своё преимущество полностью. Почему? Да потому, что владельцы больших компаний забывают, что такое предпринимательское мышление. И что ещё хуже: большинство из них забывает, что такое быть предпринимателем вообще.

Глава 4. Умение учиться на своих ошибках и неудачах

Разбор полётов

В далёком 1969 году я совершил величайшую ошибку в своей жизни. В конце 2007 года о ней неожиданно вспомнил депутат от либерально-демократической партии в палате общин Винс Кейбл, как раз тогда, когда *Virgin Money* собиралась выкупить банк *Northern Rock*. выступая с трибуны Парламента Великобритании, он сказал, что я не вполне подходящая кандидатура для управления банком. вот так спустя сорок лет мне вновь пришлось расплачиваться за допущенную мной ошибку.

В девятнадцать лет, когда я начал возить пластинки на продажу в Бельгию, я вдруг случайно узнал, что пластинки, купленные в Великобритании и предназначенные для экспорта, не облагаются налогом на добавленную стоимость. Поэтому я купил нужные мне пластинки, как будто бы для экспорта, а потом продал их британским покупателям. Вся хитрость заключалась в том, чтобы перевезти весь товар на четырёх фургонах в Дувр, переправить во Францию, а затем вернуть его на следующем же пароме назад в Великобританию. Это было не только незаконно, но и очень глупо. В мае 1969 года я был пойман с поличным Управлением таможенными пошлинами и акцизами (HM Customs & Excise), заключён на сутки в камеру и обвинён по статье 301 Закона «О таможенных пошлинах» 1952 года. Я чуть было не поставил крест на своих предпринимательских планах; к счастью, всё обошлось. Это было для меня суровым уроком, и я поклялся никогда впредь не совершать противозаконных и идущих вразрез с моралью действий. Тогда я не до конца понимал серьёзность своих поступков и потенциальную опасность для своей репутации. Мои родители освободили меня из тюрьмы, заложив свой дом. В итоге таможенная служба согласилась снять с меня все обвинения, так как я выплатил сумму, в три раза превышающую налог, который я не заплатил — порядка 60 тысяч фунтов стерлингов, — и был освобождён от уголовной ответственности. Тогда я ещё не знал, что крупные розничные торговцы точно так же укрывали

налоги, только более профессионально, но вскоре и они столкнулись с той же проблемой.

Оправившись от шока, весь наш штат собрался вместе, и мы согласились работать не покладая рук день и ночь, чтобы расширить компанию, насколько это возможно, чтобы выплатить все наши долги и чтобы меня не отдали под суд.

На это у нас ушло три года. Но я выучил очень важный урок.

Никогда не делай того, из-за чего будешь плохо спать ночью.

В бизнесе существует одна аксиома. Вы, как и окружающие вас люди, непременно будете делать ошибки. В процессе развития бизнеса их не избежать, и понимать это очень важно. Даже когда дела идут хорошо, никогда не знаешь, что принесёт тебе завтрашний день. Неожиданно все правильные решения, принятые на прошлой неделе, могут нанести непоправимый ущерб вашему бизнесу. Но где же, чёрт возьми, вы допустили ошибку?

В *Virgin* мы всегда готовы взглянуть в глаза правде, какой бы неприятной она ни была. Ошибки обычно совершаются тогда, когда руководители далеки от реалий бизнеса. Вы должны доверять окружающим вас людям и учиться на их ошибках. Поиск виноватых тут неуместен.

В бизнесе, как и в жизни, всегда действуют факторы риска, которые невозможно контролировать. Цены на нефть могут вдруг подскочить в три раза. Террорист в любой момент может взорвать себя в одном из торговых центров. Стихийные бедствия сравнивают с землёй целые города. Колебание курса валюты порождает новые банкротства.

Но вы можете принять меры для снижения рисков, связанных с бизнесом, и контролировать их. Тогда, в случае беды, ваше внимание не будет занято второстепенными проблемами.

Всегда, при любых обстоятельствах, необходимо иметь план на экстренный случай.

Когда случится по-настоящему большая неприятность, толпы испуганных людей придут к вам, чтобы услышать ответы на свои вопросы.

Приблизительно в 20:15 23 февраля 2007 года один из наших новых поездов с наклоняющимся кузовом «Пендолино» на скорости 160 км в час сошёл с рельсов в графстве Кумбрия на северо-западе Англии, на отдалённом и живописном участке основной магистрали Западного побережья.

В результате железнодорожной катастрофы погибла Маргарет Мэссон, пожилая женщина, ехавшая домой в Кэрдоналд, который находится в пригороде Глазго. Маргарет, которую в семье называли Пегги, получила сильный удар, когда состав неожиданно тряхнуло и он слетел с рельсов и железнодорожной насыпи.

За десять лет *Virgin Trains* без происшествий перевезла миллионы пассажиров по всей Великобритании. А *Virgin Atlantic* до сих пор без каких-либо происшествий транспортирует своих клиентов по всему миру. Но в ту ночь жизнь внесла свои коррективы в наши планы. Произошла наша первая авария. Маргарет Мэссон погибла. Несколько человек были серьёзно ранены.

Зерматт, Швейцария. Я со своей семьёй отлично провёл время, катаясь на горных лыжах. Повсюду лежали большие сугробы, мы здорово отдохнули и решили, что день удался. Вечером, уставшие, мы пошли смотреть фильм в местный кинотеатр, как вдруг я почувствовал вибрацию своего мобильного телефона. Я вышел из зала. В текстовом сообщении говорилось, что наш поезд попал в железнодорожную катастрофу высокой степени тяжести. Я позвонил нашему директору по связям с общественностью, Уиллу Уайтхорну (теперь президенту *Virgin Galactic*), который входил в совет директоров *Virgin Trains*. Звонок был переадресован на автоответчик, это было весьма странно: Уилл всегда находился со мной на связи. Я позвонил на сотовый жене Уилла, Лоу, и она напомнила мне, что сегодня у неё день рождения. Это был единственный раз в году, когда Уилл отключал свой мобильный. Я позвонил Тому Коллинзу, управляющему директору *Virgin Trains*, который был ответственен за строительство поездов «Пендолино».

— Боюсь, это серьёзная железнодорожная авария. Поезд сошёл с рельсов и упал в овраг, спасатели пытаются добраться до

пассажиров. Мы должны быть готовы к самому худшему.

— Я буду на месте происшествия через пару часов, — сказал я.
— Ты сможешь меня встретить?

— Я заберу тебя, как только ты прилетишь. Только сообщи мне время прилёта.

Я не мог лететь вертолётom из-за снега, которому совсем недавно я так радовался: сильный снегопад приостановил транспортное сообщение почти по всей Швейцарии. В аэропортах Сиона и Женевы была объявлена нелётная погода. Лучшее, что я мог сделать, — это направиться в Цюрих, до которого было около пяти часов езды. Я взял машину и ехал всю ночь. Мне удалось улететь из Цюриха первым же рейсом в 6:30 утра. Рейс летел в Манчестер, где я встретился с Тони Коллинзом и Уиллом, которые прилетели сюда из «Хитроу». Они проинформировали меня о развитии событий, а потом мы посмотрели утренние новости *BBC*. В репортаже сообщалось, что поезд не повреждён и именно благодаря этому многим людям удалось выжить. Это звучало обнадеживающе: «Пендолино» № 390033, под названием «City of Glasgow», как и все наши новые поезда, был мощным, словно танк. Позже в другом блоке новостей сообщили о том, что авария произошла в связи с неисправностью железнодорожных путей. Эта новость принесла нам облегчение, потому что теперь мы были полностью уверены, что катастрофа произошла не по вине *Virgin Trains*.

Тем не менее, направляясь в Королевский госпиталь в Престоне, в графстве Ланкашир, мы смутно представляли себе масштабы происшествия. В регистратуре госпиталя нам сказали, что, когда аварийные службы впервые слышали о происшествии в новостях, они были готовы принять сто пострадавших. Поскольку корпус «Пендолино» остался цел, было госпитализировано только 24 человека, однако масштаб приготовлений медиков оказывал угнетающее действие.

Мы отправились на место крушения в Грейриг. Увиденное нами выглядело так, словно какой-то злобный великан схватил гигантский набор железной дороги Hornby и со всей силы бросил его оземь. Внезапно я вспомнил, как долго убеждал Министерство транспорта, которое выделяет большие субсидии на развитие железнодорожной системы, позволить нам повысить уровень безопасности наших

поездов. Если бы такое происшествие случилось со старым подвижным составом BR, число пострадавших и погибших было бы во много раз больше. Но, как оказалось, вагоны «Пендолино» не расцепились, и даже окна оказались целы.

Когда я подсчитывал материальный ущерб, мне впервые рассказали о мужестве одного человека. С тех пор, когда я вспоминаю о смелости наших штурманов-испытателей, или о своём друге, исследователе Стиве Фоссете, который, к сожалению, покинул нас, или о гуру воздухоплавания Пере Линдстренде, я думаю о том, какую решительность нужно иметь, чтобы управиться с 400-тонным поездом, сошедшим с железнодорожной колеи. Машинист поезда, бывший полицейский, Иен Блэк проявил исключительные качества в этих обстоятельствах. Сошедший с рельсов поезд по инерции проехал ещё 600 м по железнодорожной насыпи. Иен пытался остановить состав, несущийся по камням. Он был на месте машиниста последнюю четверть мили, прилагая все усилия, чтобы контролировать механизм поезда. Он не покинул кабину машиниста, пытаясь спасти свою жизнь. Напротив, сделал всё, что смог, чтобы спасти пассажиров и в результате получил серьёзную травму шеи. Только благодаря самоотверженным действиям Иена удалось предотвратить большие жертвы. Я считаю, что Иен — настоящий герой.

Мы молча постояли на месте крушения, затем вернулись в госпиталь.

Я встретил семью Маргарет Мэссон в морге госпиталя. Они казались почерневшими от горя. Я высказал им свои соболезнования. Мы крепко обняли друг друга.

В следующую минуту — а может, это мне показалось — откуда ни возьмись, появились телекамеры и толпа журналистов, желающих получить ответы на свои вопросы. Сначала я думал, что не смогу говорить. Но потом собрался с мыслями, подошёл к ним и, придерживаясь известных на тот момент фактов, изложил суть происшествия.

На тот момент я не многое мог сказать. Я снова выразил свои соболезнования семье Мэссон. Я выразил свою благодарность Иену, находившемуся в соседнем госпитале и получившему травмы, из-за которых он ещё долгие месяцы не мог работать. Помощники

машиниста — Карен Тейлор, Дерек Стюарт и Гордон Бернс — тоже проявили себя исключительно в этой ситуации: руководствуясь чувством долга и забыв о собственных травмах, они помогали пассажирам выбираться из опрокинувшегося поезда.

После этого происшествия лучшее, что я мог сделать, чтобы помочь людям — полицейским, спасателям, работникам госпиталя, сотрудникам *Virgin*, *Network Rail* и других железнодорожных компаний — это не мешать им. Меня не покидало чувство неудовлетворённости: неужели я больше ничем не мог помочь людям? Я ничего не мог поделаться, но успокаивал себя мыслью, что хотя бы побывал на месте аварии.

Долг руководителя — добраться до места катастрофы так быстро, как это только возможно. Если вы задерживаете своё появление перед публикой после таких происшествий, в ваш адрес начнутся обвинения и поношения. Всё это не принесёт вам ничего хорошего; только представьте, в каком смятении и беспокойстве находятся люди, находящиеся под впечатлением от данного события. На мой взгляд, если пресса справедливо просит вас прокомментировать событие — как это и было в данном случае, — руководству компании необходимо быть готовым при первой же возможности дать интервью журналистам. Каждый человек, занимающий руководящую должность, должен быть готов, если возникнет такая необходимость, публично объяснить действия представляемой им компании. Я помню, как после ужасной авиакатастрофы в Кегворте в январе 1989 года сэр Майкл Бишоп, исполнительный директор авиакомпании *British Midland*, незамедлительно прокомментировал ситуацию в средствах массовой информации.

Когда *Virgin Trains* проводила работы по устранению последствий происшествия, мы проанализировали целый ряд железнодорожных катастроф и были потрясены тем, сколько времени прошло, прежде чем кто-то встал и произнёс: «Давайте поговорим об этом». Мы были поражены тем, как быстро возникли обвинения и домыслы, в то время как простые люди ждали хоть какого-то объяснения случившемуся.

Итак, наши сценарии возможного развития событий в случае бедствия имеют три основные цели: быстро добраться до места происшествия; результативно поговорить с пассажирами,

сотрудниками и представителями СМИ; говорить честно о том, что произошло. Ещё один урок, который мы вынесли, заключался в том, что тщательное планирование, решение не экономить на строительстве «Пендолино» и стремление довести этот поезд до самых высоких мировых стандартов, окупилось с лихвой. Это спасло жизнь многим людям, которых сегодня не было бы с нами, если бы мы не заменили старые подвижные составы новыми.

Невозможно защититься от непредсказуемых событий, поэтому нужно всегда следить за тем, чтобы в вашем доме был безупречный порядок. Ведь если придёт беда, вам будет не очень удобно делать двадцать дел одновременно, расставляя неправильные приоритеты перед лицом публики. Поэтому очень важно контролировать внутренние риски бизнеса — те, которые можно снизить.

Несколько раз я не смог воспользоваться приведённым здесь собственным советом, о чём очень сожалел впоследствии. Так, я никогда не умел уменьшать свои убытки. Я должен был проанализировать реальную ситуацию на рынке и продать сеть магазинов *Virgin Megastore* раньше на несколько лет, чем это сделал. Моё решение пойти наперекор своим коллегам и держать на плаву этот бизнес стоило нам немалых денег, и его можно оправдать только тем, что сеть этих магазинов, да и сам бренд, были каналом розничной торговли наших же товаров и стали залогом успеха *Virgin Mobile*.

Не думаю, что руководитель должен вставать на тропу войны, если кто-то нарушает планы компании. Руководитель должен вынести урок из произошедших событий и сделать всё возможное, чтобы не повторять своих ошибок. Для начала хорошо бы принести извинения от имени компании — возможно, в средствах массовой информации, иногда лично пострадавшему человеку. Я читал книги по бизнесу, которые советуют никогда не признавать своего поражения, но я не потерплю такого отношения от моих сотрудников. Я не вижу ничего плохого в признании своей ошибки.

Предприниматель должен принимать решения. Считается, что для этого требуется жёсткость характера. Я так не думаю. Не думаю, что я жёсткий человек, хотя иногда мне приписывают это качество те, кто совсем меня не знает и с кем я даже никогда не встречался. В моём бизнесе есть некоторые вещи, о которых я сожалею, — иногда я поступал с людьми неправильно. Моя вина в том, что я часто был

сфокусирован на бизнес-проектах или бизнес-идеях и не интересовался тем, что происходит в чьей-то жизни прямо у меня перед носом. Я пытаюсь измениться, больше прислушиваюсь к мнению окружающих. На самом деле, по-моему, жёсткость характера приводит к обратным результатам.

Вы должны относиться к людям так, как вы относитесь к самому себе, и даже лучше.

Давайте внесём ясность в вопрос об ответственности руководителя. За рубежом бытует мнение, что начальник должен оставить свой пост, если на то появятся веские причины. Вот так наслушаешься досужих мнений, и может показаться, что отставка — единственно верное решение, которое может принять руководитель пошатнувшейся компании. Это полная чушь! К слову, никогда в бизнесе или политической истории не было случаев, чтобы талантливые люди уходили в отставку из-за мелочей или из-за того, что у них обострённое чувство справедливости. Это — миф.

Если катастрофа случается по вине одного из директоров, то председатель совета директоров должен подумать об отстранении его от должности. Если служба безопасности крупного банка не может защитить его от финансовых мошенников, которые нанесли огромный ущерб компании, председатель совета директоров и исполнительный директор должны рассмотреть вопрос об увольнении этих сотрудников. Ведь они несут за это ответственность.

Но в большинстве случаев менеджеры должны оставаться на своих местах и пытаться исправить свои ошибки. Ведь они получают за это деньги. В первую очередь, очень важно, чтобы нашёлся тот, кто принесёт официальные извинения за происшествие.

Столкнувшись с серьёзной проблемой, вы должны окружить себя самыми лучшими людьми. Не старайтесь разрешить проблемы самостоятельно. Не бойтесь обратиться за помощью и советом к специалистам. Если кто-то может справиться с ситуацией лучше вас, то, ради бога, поручите это дело ему. И не стоит перегрызать ему глотку, если он не справится с этой задачей.

Руководители *Virgin* считают, что 2003 год не был для нас успешным. В этом году появился музыкальный плеер iPod Apple. У

нас побывали несколько представителей компаний *Palm*, которые презентовали свою новую версию MP3 и целый ряд аксессуаров. Бизнес-план, составленный командой менеджеров, не производил впечатления, но я настаивал на том, чтобы мы двигались в этом направлении — разрабатывали наш фирменный MP3-плеер *Virgin Pulse*! Мы должны были хорошенько продумать, как наладить его производство, потому что вынуждены были закупать детали в Китае и Тайване. Компания потратила 20 миллионов долларов на разработку дизайна и внедрение плееров на рынок, однако наша продукция была критически воспринята в Соединённых Штатах: плеер не был так удобен в навигации, как *iPod*, а стоимость производства сделала нас неконкурентоспособными на рынке. *Apple* заказывала корпус плееров у компании *Texas Instruments*, специализирующейся на производстве карманных калькуляторов, которая уже многие годы занимает доминирующие позиции на рынке. Если вы лидер в своей области, то имеете возможность снизить розничную цену на свой товар, и ваши конкуренты уже никогда не смогут вас догнать, потому что они не будут получать прибыль. Лидеру рынка приходится быть смелым, ведь, выкидывая на рынок новый качественный продукт по низкой цене, он может разрушить сложившееся равновесие на рынке. Именно это и произошло, когда *Apple* запустила свой компактный и недорогой *iPod nano* — тем самым он не оставил ни единого шанса всем остальным, полностью вытеснив их с рынка. *Virgin Pulse* ощутила этот удар, и нам пришлось распрощаться с 20 миллионов долларов.

В бизнесе всегда сложно признавать свои ошибки. Так, например, в 2000 году мы установили в самолётах *Virgin Atlantic* инновационные кресла для первого класса. У нас ушло много времени на их разработку, к тому же мы не держали свой проект в секрете! *British Airways* пронюхала о наших планах и, ухватившись за эту идею, превзошла нас по части комфортабельных кресел. Клиенты мгновенно отреагировали, и это не пошло нам на пользу. Многие стали путешествовать другими авиалиниями, набивая золотом карманы наших конкурентов, а наша авиакомпания несла убытки. Мы могли эксплуатировать наши новые кресла до тех пор, пока они не изнасятся, но жить с осознанием своей ошибки было просто невыносимо. Мы вовремя прекратили невыгодное дело и отправили кресла на свалку. Сколько нам это стоило? Сто миллионов фунтов стерлингов. Что мы выиграли? Сегодня в наших самолётах

бизнес-класса установлены лучшие кресла в мире, раскладывающиеся в горизонтальные кровати. Они были специально разработаны нашими специалистами, и мы создали продукт, который нашим конкурентам до сих пор не удалось превзойти. Благодаря этому нововведению мы легко возместили убытки.

Признаваться в таких вещах стыдно. Я думаю, именно чувство стыда лишает многих директоров и руководителей уверенности в себе, и они уже не могут хорошо выполнять свою работу. Бессмысленно сидеть сложа руки и размышлять, почему ваш бизнес пошёл наперекосяк. Нужно встать из-за своего стола и проверить качество своего продукта — только так можно понять, в чём проблема. Установив её причину, следует предпринять следующий шаг и привлечь свою команду к разрешению проблемы, а не увольнять служащих. Таким образом вы сможете сплотить свой коллектив и не позволите конкурентам учиться на ваших ошибках, взяв к себе на работу тех людей, которые только что получили горький опыт.

Начать войну напитков с *Coca-Cola* было сумасшествием. Эта была одна из наших величайших ошибок в бизнесе, хотя благодаря этому *Virgin* приобрела популярность в Америке. Запуская *Virgin Cola* в 1994 году, мы веселились и наслаждались своей отвагой, радуясь случаю полагать, словно Моська на слона. Войдя в этот бизнес, мы научились двум вещам: создавать замечательную колу с разными вкусовыми качествами и противостоять глобальному бизнесу, выручка которого в 2007 году составила 28 миллиардов долларов с чистой прибылью в 5 миллиардов долларов.

Только несколько лет спустя я узнал, что *Coca-Cola* создала специальное подразделение, целью которого было добиться того, чтобы *Virgin Cola* долго не задержалась на рынке газированных напитков. Да, мы недооценили силу и влияние глобального бренда, который просто-таки олицетворяет мощь и размах американского капитализма.

Итак, я расскажу вам, что мы сделали, но, чем бы вы ни занимались, не пытайтесь повторить это сами.

Дочерняя компания *Virgin Trading Company*, полностью принадлежащая *Virgin*, стала нашим подразделением по производству безалкогольных напитков. *Virgin Spirits* — совместное предприятие с

компанией — производителем шотландского виски *William Grant* — стало поставлять на рынок водку *Virgin*. Даже сейчас вы можете попробовать *Virgin Vodka*, её, как и особый шотландский виски *Glenfiddich*, можно приобрести во время полётов *Virgin Atlantic*.

Virgin Cola Company была совместным предприятием с канадской компанией *Cott Corporation*, крупнейшим в мире поставщиком безалкогольных напитков под собственной маркой. *Cott* продаёт свои напитки в такие сети магазинов, как *A & P*, *Loblaw's*, *Safeway* в Канаде, а также *Albertson's*, *K Mart*, *Safeway*, *7-Eleven* и *Wall-Mart* в Соединённых Штатах. *Virgin Cola* впервые появилась в Великобритании в 1994 году, и поначалу нам удалось достичь успеха в розничной торговле напитком в пабах и ресторанах. Ныне покойный Джерри Пенсер, в то время исполнительный директор *Cott Corporation*, убедил меня в том, что мы в силах замахнуться на львиную долю глобального рынка. Поскольку у *Cott* были покупатели в Австралии, Великобритании, Гонконге, Израиле и Японии, это были основные рынки сбыта для нас. Но *Cott* не захотела всерьёз заниматься колой. И мы вынуждены были смириться с этим.

Мы знали, что очень многое решалось за кулисами. Старший директор закупочного отдела сети супермаркетов *Tesco*, Джон Гилдерслив, который служил неисполнительным директором в нескольких компаниях, заявил, что они готовы приобрести миллион ящиков *Virgin Cola*. Но спустя некоторое время сообщил Саймону Лестеру из *Cott* об изменении своих намерений. Это случилось за три недели до открытия компании, когда мы уже разослали все пригласительные на открытие в лондонском Planet Hollywood.

Я позвонил Джону, чтобы спросить, почему они изменили своё решение. Он ответил: «Это было очень хорошее решение, но они сомневались в нём». Он знал о том, что я хотел сделать заявление прессе, знал он также и о том, что я должен быть уверен в наличии крупной розничной сети сбыта. «Нас заботят две вещи. Во-первых, у нас возникли сомнения коммерческого характера. Но их можно разрешить. Во-вторых, мы задумались над позиционированием нашего бренда и над тем, чем всё это обернётся в конечном счёте».

Он объяснил мне, что наша эксклюзивная сделка с *Tesco* — палка о двух концах. Он говорил о том, что *Tesco* будет ассоциироваться с нашим продуктом, неважно, хорош он или плох. Если этот бизнес надоест мне через три месяца, это, так или иначе,

отразится и на *Tesco*. Он сказал, что, ещё когда *Sainsbury's* запустила собственный бренд *Classic Cola*, *Tesco* приняла решение продавать только «настоящую колу».

Джон был немного обеспокоен тем, что своими действиями мы сможем посорить его с *Coca-Cola*. Он указал на то, что *Coke* очень хорошо продаётся в *Tesco* и что меньше всего он хотел бы, чтобы эта компания отозвала свой товар из его магазинов. Он честно высказал мне своё мнение, и это не могло не вызвать моего уважения. Я понимал позицию *Tesco*, но для *Virgin Cola* было очень важно оказаться на прилавках супермаркетов, предпочтительнее в конце зала, где обычно выставляется специальное предложение.

Я объяснил, что мы ещё никогда не отказывались от начатой нами кампании, что мы хотим предоставить покупателям выбор и что наша рекламная компания была направлена на укрепление собственных позиций, кроме того мы хотели объяснить, почему наш напиток лучше других — мы не были заинтересованы в том, чтобы смешать с грязью своего конкурента. Я сказал Джону, что это касается всех наших компаний — и даже нашего противостояния между *Virgin Atlantic* и *British Airways*. Я обратил внимание, что мы пользуемся хорошей репутацией у своих покупателей. (Результаты исследования *NoP*, опубликованного в одном из номеров *PR Week*, стали убедительным подтверждением моих слов!) Дэвид Сейнсбери из *Sainsbury's* и Арчи Норманн из *ASDA* сообщили, что будут закупать *Virgin Cola*.

На следующий день Джон пришёл, чтобы встретиться со мной лично. После телефонного разговора и нашей встречи *Tesco* изменила свою политику и приняла решение о продажах нашей колы. Это было очень важно для нашего бизнеса. В декабре продажи колы увеличились в *Tesco* на 36%, причём продажи *Virgin Cola* составили 75% от этого количества.

А потом *Coke* стала портить нам жизнь.

Я находился на собрании *Virgin Trains*, когда один из бывших директоров *British Rail* сказал мне, что он был на семинаре по агрессивному менеджменту для руководителей и встретил там менеджеров из компании *Coca-Cola*. Он поинтересовался, что они делали на этом семинаре. И получил такой ответ: «Готовимся дать отпор *Virgin Cola*».

В то время я думал, что эта история исчерпала себя, но теперь понимаю, что раз уж *Coke* оживилась, значит, запуск *Virgin Cola* стал для них объявлением войны.

Диверсионно-десантные отряды *Coca-Cola* приступили к боевым действиям. Секретный рецепт напитка, сиропную эссенцию, отправляют в сотни независимых компаний по всему миру, которые ответственны за производство, розлив, распространение и мерчендайзинг напитка. Представители *Coke* посетили все эти компании и каждой из них заявили, что они не хотели бы, чтобы *Virgin Cola* производилась на их заводах. *Coca-Cola* производит не только колу — независимые компании получали прибыль и от других безалкогольных напитков из линейки *Coke*, таких как *Sprite*, *Fanta*, *Diet Coke* и *Minute Maid*. Такое положение дел было очень выгодным для них.

В 1998 году мы выкупили долю *Cott* в этом бизнесе и совершили повторный запуск *Virgin Cola*, инвестировав в него 25 миллионов долларов. Нашей целью было бросить вызов *Coca-Cola* на её же территории. *Coke* желала войны. Поэтому мы ввели британский танк на Таймс-сквер в Нью-Йорке и пустили холостую очередь по вывеске *Coca-Cola* (накануне вечером при помощи пиротехнической команды мы тайно подключили к ней провода, и теперь она исчезла в дыму), пробиваясь сквозь внушительную стену из жестяных банок колы. Туристы с криками убегали с площади, и всё закончилось тем, что мы чуть не оказались за решёткой.

Virgin Cola моментально разлеталась с полок магазинов в Британии. Во Франции мы догнали *Pepsi*, наши дела хорошо шли также в Бельгии и Швейцарии, мы даже вели переговоры об открытии франшизы в Японии и Италии. Мы думали, что нам это по плечу.

В 2004 году меня пригласили познакомиться с новым директором нашего банка Дайаной Брайтмор-Армор, очень умной женщиной, она работала в *Lloyds TSB* в Лондоне. Мы с ней довольно мило общались, как вдруг она неожиданно призналась мне: «Ричард, ты не знаешь этого, но, когда ты открыл *Virgin Cola*, я работала в *Coca-Cola* в Атланте — и знала, какое это окажет на вас воздействие, поэтому убедила руководителей высшего звена создать специальное подразделение, которое обеспечило бы провал *Virgin Cola*».

Я был поражён. В 1997 году я знал, что *Coca-Cola* горела

желанием выбросить нас из бизнеса, но не осознавал, насколько это всё серьёзно.

«Я присутствовала на собрании директоров, когда было объявлено, что вы собираетесь продавать свою колу в США. Большинство из собравшихся в главном офисе потеряли бдительность. Они ничего не знали о *Virgin* и думали, что это очередной мелкий бренд по производству напитков». Но она заручилась поддержкой одного или двух британцев, присутствовавших на собрании, и они помогли ей предостеречь руководство: «Это вам не просто человек с улицы — это сам Ричард Брэнсон, у него большие связи, и он может построить мощный бренд. Мы должны остановить его, и чем скорее, тем лучше»», — сказала она им.

Coca-Cola, уж точно не воспринимающая всерьёз конкуренцию колы и других своих продуктов с региональным брендом на родном рынке, вовсе не хотела столкнуться лицом к лицу с ещё одним своим конкурентом — компанией *PepsiCo*. Моя собеседница открыла мне за ужином, что специальная команда отправилась в Англию, чтобы создать ещё одну такую команду, которая стимулировала бы дистрибьюторов и сети супермаркетов продавать Соке и держать нашу продукцию подальше от их прилавков. Позже я услышал, что число сотрудников *Coca-Cola*, пытавшихся воспрепятствовать нам, было больше, чем вся команда *Virgin Cola* вместе взятая! Нам не оставалось ничего другого, как оставаться в тени.

После того как наши продажи в *Tesco* достигли своего пика (75%), а объём рыночных продаж в Великобритании составил 10%, объём рыночных продаж начал падать. Специально созданные «отряды» *Coca-Cola* приступили к карательным действиям. Компания снизила стоимость своей колы до такого уровня, что теперь она была дешевле, чем бутилированная питьевая вода — мы ничего не могли предпринять против такого предложения: у нас не было денег. Единственной возможностью заработать на товаре с очень низкой стоимостью было продавать большие объёмы продукции — именно это и делала *Coca-Cola*. Она припугнула мелкие сети розничной торговли, что если они будут продолжать закупать нашу продукцию, то изымет у них свои холодильные камеры. Они также намекнули, что вообще отзовут свою продукцию из их розничных сетей.

Наша авантюра с напитком вызвала появление многочисленных

статей в прессе, ключевой темой которых было наличие у *Virgin* правильной стратегии. Так, главная статья *Business Week* обсуждала вопрос, есть ли у нас силы справиться со своей «разношёрстной» империей. Конечно же, у нас были силы. Наш бренд претендовал на стиль жизни, мы последовательно предлагали нашим клиентам всё новые качественные услуги — от полётов через Атлантику до звонков по мобильному. В *Virgin* не было никакого хаоса, мы полностью сконцентрировались на реализации своих основных ценностей в различных секторах бизнеса.

В основном колу пьёт молодёжь, поэтому мы посчитали, что создание *Virgin Cola* было хорошей идеей. *Coca-Cola* — огромная корпорация, а *Virgin* любит потягаться с гигантами в своей области, вот мы и ухватились за возможность бросить им вызов. Разницу между колой, выпускаемой различными производителями, практически невозможно почувствовать, и в основном выбор покупателя зависит от того, какой бренд выпускает их любимый напиток. Бренд *Virgin* очень популярен, так почему же мы должны были проиграть?

Мы проиграли, сделав ставку не на весомо звучащее, интересное для покупателя предложение, а на нечто противоположное: как производители колы, мы не смогли завоевать первое место в глазах потребителей. *Coca-Cola* была повсюду. Каждый день, в любой точке мира *их* продукция доставлялась прямо в руки потребителя. *Они* предлагали свою продукцию по самой демократичной цене, потому что у них была наибольшая экономия, обусловленная самой большой масштабностью производства на планете. *Они* предлагали своим покупателям отличный безалкогольный напиток по очень выгодной цене. Их бренд очень сильно отпечатался в сознании людей, поэтому когда они говорят кола, то подразумевают *Coca-Cola*.

Итак, *Coca-Cola* заняла по отношению к нам жёсткую позицию. Мы уже проиграли. Мы до сих пор производим безалкогольные напитки под брендом *Virgin*, но занимаем более чем скромную нишу в этом бизнесе. Хотя *Virgin Cola* до сих пор остаётся колой номер один в Бангладеш!

Я обратил внимание на то, что *Red Bull* начала производство своей собственной колы. Я знал, что у них уйдёт много времени и большие деньги на то, чтобы завоевать значительную долю рынка. Но для них, как компании, специализирующейся на производстве

безалкогольных напитков, это было привычным делом.

Возможно, лучшее, что у нас вышло из затеи с *Virgin Cola*, — это замечательная новая компания под названием *Innocent Drinks*, которой сейчас управляют несколько предприимчивых менеджеров, работавших в *Virgin Cola* и усмотревших щель на рынке в области производства свежих фруктовых коктейлей. Им удалось построить бизнес, который оценивается сейчас в несколько сот миллионов долларов. Всё ещё находясь под крылом *Virgin*, они поставили свой киоск на фестивале *Virgin*, чтобы отдыхающие могли попробовать их продукцию. У них было две корзины: корзина с надписью «да» и корзина с надписью «нет». Они задавали людям вопрос, стоит ли им оставить свои рабочие места в *Virgin* и образовать свою компанию. Люди дегустировали их продукцию, и в конце дня корзинка с надписью «да» была переполнена. Даже несмотря на то что *Virgin Company* их потеряла, я чувствовал большое удовлетворение от мысли, что эти ребята «съели собаку», работая у нас, и смогли открыть свой собственный бизнес.

В 1971 году, когда я был ещё очень наивным, я написал в своей записной книжке:

Нам не нужны юристы.

Но за годы работы я не раз убедился, насколько важны для успеха точно сформулированные и юридически выверенные контракты. Так, в особенности контракт с *T-Mobile* оказался для нас очень важным. На первый взгляд может показаться, что, выбрасывая огромные деньги за юридические услуги при открытии бизнеса, вы можете пошатнуть материальное положение компании, но я считаю, что правильнее было бы не игнорировать юристов, а с самого начала получить у них квалифицированную консультацию. При открытии нового бизнеса необходимо особое внимание уделить юридической правильности оформления всех договоров.

Наш бизнес *Virgin Mobile* оказался очень успешным в Великобритании. Мы начали невероятную PR-кампанию и попали в самое яблочко молодёжного рынка в Великобритании, создав яркую и запоминающуюся рекламу и выгодные предложения. Том Александер и его команда работали целеустремлённо, они привлекли тысячи

новых абонентов, причём им удавалось сохранить атмосферу праздника. В первые три месяца 2003 года наш оборот составлял более одного миллиона фунтов стерлингов в день.

Наши рекламные ролики на телевидении собирали награды за инновационный маркетинг, мы смогли отвоевать долю рынка у *orange*, *Vodafone* и даже у наших партнёров по сети *T-Mobile*. Нам удалось пригласить в Великобританию на съёмки культового рекламного ролика звезду американского рэпа Вайклефа Жана. В этом ролике рэпер случайно подписывает контракт, по условиям которого он попадает в сексуальное рабство и должен работать в автофургоне. И он не в силах ничего изменить, потому что именно такие условия записаны в договоре. Основная мысль ролика — «Читайте то, что вы подписываете» — демонстрирует преимущество подключения к *Virgin Mobile* без заключения контракта.

Однако для всех в *Virgin Mobile* у этого рекламного ролика был свой скрытый контекст.

По условиям договора *T-Mobile* предоставляла нам свою сеть, а *Virgin* занималась выпуском мобильных телефонов, маркетингом и собственным брендом *Virgin Mobile*. По этой налаженной схеме мы работали, пока в Великобританию не приехал новый директор Харрис Джонс из США. Его приход нарушил существующее равновесие.

Харрис был очень умён. Он изучил наш контракт и увидел, что наше совместное предприятие оценивалось в один миллиард фунтов стерлингов, 50% которого принадлежало *Virgin*: удивительная история успеха для обеих сторон. Харрис Джонс, и особенно его руководство, отчаянно хотели заполучить нашу долю и испробовали все способы для того, чтобы добиться этого.

Но в чём же была проблема?

Они смотрели на *Virgin Mobile* как на статью расходов, поскольку *T-Mobile* ежемесячно выплачивала *Virgin Mobile* деньги из тех средств, которые взымались ею с абонентов других сетей за звонки на *Virgin Mobile* в качестве платы за соединение. Хотя сама сеть нам не принадлежала. Но именно так чёрным по белому было написано в нашем контракте.

T-Mobile заявила, что условия контракта с юридической точки зрения вызывают много вопросов. Хотя мы считали, что в нашем договоре не может быть никаких разночтений, но обращаться в суд

всё же было страшно: *T-Mobile* была серьёзным бизнес-игроком, и у них хватило бы средств оплатить дорогостоящую судебную тяжбу. Консультация юристов не только стоит дорого, но и отнимает массу времени у руководителей. Наши взаимоотношения вскоре были совсем испорчены, мирные времена совместного предприятия остались в далёком прошлом.

Конец нашему спору был положен в лондонском Верховном суде: *T-Mobile* проиграла процесс. Как мне рассказали, судья заявил о том, что поведение *T-Mobile* «заслуживало морального осуждения».

Глава *T-Mobile* в Германии сумел сгладить последствия нашего конфликта. Он был настолько мил, что пригласил меня в Германию, чтобы лично принести свои извинения — это был благородный жест, и мы его оценили. Спустя многие месяцы нам уже без судебных разбирательств удалось прийти к согласию с руководством Харриса Джонса в Германии и с их новой командой, возглавляемой его преемником Брайаном МакБрайдом в Великобритании. Суд постановил, что они должны продать нам свои акции за один фунт стерлингов (Брайан даже поместил монету в специальный футляр!), и *T-Mobile* предложила нам новый контракт, который действует и по сегодняшний день. Во многом именно благодаря этому мы смогли разместить свои акции на фондовой бирже.

Мораль этой истории такова: следует очень внимательно читать свои контракты.

Контракт — это документ, который действительно заслуживает вашего внимания.

Если возникнет необходимость, будьте готовы обратиться в суд, чтобы защитить свою компанию. Боюсь, что, подписывая контракт на создание совместного предприятия, нужно всегда принимать во внимание то, что может случиться, если у вас с партнёром начнутся размолвки или, что ещё хуже, если партнёр начнёт оказывать на вас давление. Было бы прекрасно, если бы все сделки в бизнесе заключались одним только рукопожатием — я заключил огромное количество сделок именно таким образом. Но в мире существует немало бессовестных людей, и нужно уметь оградить от них себя и своё дело. Мы не проиграли ни одного крупного судебного процесса

за сорок лет нашей работы в бизнесе. В тяжбе с *GTech* (в которой мне был нанесён крупный моральный ущерб), *British Airways* и *T-Mobile* мы всегда стояли на своём и защищали свою точку зрения.

Береги свою репутацию. Не бойся ошибаться.

Этим правилам я следую в жизни. Эти два утверждения не противоречат друг другу, но многие бизнесмены ошибочно полагают, что это не так. Конечно, никто не отрицает: люди чаще помнят плохое, и испорченная однажды репутация может надолго закрепиться за вами в бизнесе. Вы можете выполнять все свои обещания, держать своё слово, работать честно, благородно вести себя по отношению к конкурентам, но в вашу сторону всё равно будут сыпаться упрёки, которые подмочат вашу репутацию. И ещё долгое время после того, как вы усвоите урок и пойдёте дальше, люди будут вспоминать вашу неудачу или ошибку. Я встречал многих талантливых и заслуживающих доверия бизнесменов, на которых лежала печать их прошлых ошибок, от чего страдала их карьера.

Вряд ли мы найдём способ решить эту проблему, зато в наших силах уменьшить её последствия. И конечно же, *ни в коем случае* нельзя ходить с опущенной головой. Это не приведёт ни к чему хорошему, а только закрепит за вами имидж неудачника.

Итак, в первую очередь, вы должны наладить связи с общественностью. В *Virgin* мы всегда следим за тем, чтобы пресса была в курсе наших планов. С одной стороны, это укрепляет наш позитивный образ, с другой — даёт повод честным журналистам освещать как хорошие, так и плохие новости. Однако благодаря нашей открытости средствам массовой информации, плохие новости не обрастают домыслами и сплетнями, прежде чем обнародуются перед публикой. Публика легко простит вам все ваши ошибки в бизнесе, за исключением лицемерия и изворотливости, которые непременно выйдут вашей компании боком.

Мы всегда делаем то, что проповедуем. Мы ищем людей с интересными и «живыми», а не безукоризненными резюме. Мы вовсе не легкомысленны, но всегда готовы пойти на риск, дать людям шанс подняться по карьерной лестнице, чтобы увидеть, как они справляются со своими задачами, и найти для них подходящее место. Такая корпоративная культура приносит тем больше плодов, чем

дольше вы в бизнесе, потому что в итоге люди понимают, что наша компания знает, как справиться с проблемами, и готова рисковать.

На протяжении многих лет Virgin приобрёл репутацию *дерзкого* и *бесстрашного* бренда. Не кажется ли вам странным то, что так мало брендов сегодня могут показать своё бесстрашие? С коммерческой точки зрения, репутация компании, которая ничего не боится, всегда играла нам на руку. Именно благодаря ей наша война с *Coca-Cola*, которая была для нас не выгодной с коммерческой точки зрения, превратилась для нас в PR-кампанию, которая, выражаясь научным языком, укрепила лояльность наших клиентов.

Испорченная репутация может нанести непоправимый урон, а самое страшное: это происходит так быстро, как разносятся слухи. Жёлтая пресса, скажем журнал *Private Eye*, обожает рыться в грязном белье, чтобы рассказать о том, как много успешных и уважаемых людей запятнали себя недостойными знакомствами. Но это и не удивительно: люди в действительности намного лучше, чем утверждают досужие слухи.

Вы всегда можете положиться на своих друзей, они окажут вам помощь в восстановлении репутации. Они способны не просто оправдать вас, но и заступиться за вас. Непоколебимость их репутации может помочь вашей собственной. Сильные мира сего вовсе не глупы, они понимают, что им ничего не стоит оказать кому-нибудь посильную помощь, а их собственная репутация уже ни у кого не должна вызвать сомнений. (Они через многое прошли и хорошо понимают, какова на самом деле жизнь.) Поэтому никогда не стоит бояться обращаться за советом или помощью к более сильным личностям из вашего круга общения.

Я знаю, о чём говорю, потому что в 2004 году, когда мы рассматривали возможность размещения акций *Virgin Mobile* на Лондонской фондовой бирже, одним из факторов риска был *я сам*.

У инвесторов обычно короткая память. Но старожилы Лондонского Сити, которых легко узнать по старомодным подтяжкам, вспомнили, что в ноябре 1986 года я, возлагая большие надежды, уже размещал акции *Virgin Group* на фондовой бирже, а затем, в октябре 1987 года, когда фондовая биржа потерпела крах, захотел изъять их из обращения. У меня было такое ощущение, словно на лбу у меня большими красными буквами написано:

«Осторожно! Этот человек не надёжен».

Размещение акций *Virgin* на бирже вызвало повышенный интерес, и он оказался выше всех предыдущих дебютов на фондовой бирже. И всё это несмотря на то, что в то же самое время проходила государственная программа по приватизации газовой, электрической отраслей и сферы телекоммуникаций. Однако мой первый опыт превращения *Virgin* в публичную компанию был самым ужасным периодом за всё время в бизнесе. Я устал от бесконечных встреч с аналитиками и собраний с инвесторами. Мне жутко не нравилось то, что я обязан отчитываться перед институциональными акционерами, которые совсем не понимали нашей философии — я знаю, многие директора публичных компаний понимают, о чём я говорю, но могут только посочувствовать мне. Никто не понёс никаких финансовых потерь, когда мы изменили свой курс; наши инвесторы получили не только ожидаемый процент от прибыли нашего предприятия, но и довольно значительные дивиденды.

Но кое-что всё же произошло. В 1985 году наша недавно дебютировавшая авиакомпания *Virgin Atlantic* оказалась вовлечённой в трансатлантическую ценовую войну, и наши наличные средства постепенно истощались. Консультанты убедили меня в том, что нужно расширить базу активов и собственный капитал корпорации. Дон Круикшанк взялся за подготовку подразделений *Virgin* из сферы музыки, розничной торговли и кино-продукции к присоединению к нашей публичной компании *Virgin Group*, 35% акций которой были размещены на Лондонской фондовой бирже и NASDAQ.

С высоты своего опыта замечу, что это было неблагодарным занятием. Считалось, что инвестировать в *Virgin Atlantic* было рискованным, поэтому её и не включили в этот пакет. То же самое касалось и наших ночных клубов, а также *Virgin Holidays* и *Virgin Cargo*. Тем не менее *Virgin Atlantic* стала вторым крупнейшим авиаперевозчиком на дальние расстояния в Великобритании, *Virgin Holidays* сегодня является лидером среди туристических операторов, специализирующихся на дальних странах, наши ночные клубы заработали огромное состояние, а *Virgin Cargo* к 2000 году перевезла около 100 тысяч тонн груза!

В начале 1986 года Дон совместно с Тревором Абботтом, которого Дон принял на должность финансового директора, получили 25 миллионов фунтов стерлингов от *Morgan Grenfell* за счёт частного

размещения конвертируемых привилегированных акций. Но у нас не было никаких законных оснований для того, чтобы обратить эти деньги в акции, хотя на первый взгляд это и могло показаться таким простым делом. На открытых торгах финансовые учреждения могут дополнительно эмитировать свои привилегированные акции в размере до 15% от доли публичной компании, и мы как раз собирались выпустить новые акции для новых инвесторов, таким образом мы собирались привлечь в будущем ещё 30 миллионов фунтов стерлингов. В итоге я продолжал бы владеть 55% акций *Virgin Group*, в то время как инвесторам достались бы оставшиеся 34%. Бизнес, который год тому назад банк *Coutts* признавал находящимся на грани банкротства, теперь оценивался в 240 миллионов фунтов стерлингов. Часть наличных средств была вложена в проект *Voyager* — компанию, специально основанную для привлечения инвестиций в *Virgin Atlantic*.

В начале 1987 года мы использовали средства, вырученные от размещения акций на бирже для разработки плана поглощения *EMI Music*, принадлежащей *Thorn EMI*, а также для открытия в США дочерней музыкальной компании *Virgin Records America*. Как и следовало ожидать, эти два проекта выжали из нас все наши средства. Затем, в октябре 1987 года, произошёл крах фондовой биржи, и я допустил ошибку. Я продолжал покупать акции *EMI*, в то время как они стремительно падали. Дон Круикшанк и другие наши директора в один голос твердили мне: «Ричард, не смей этого делать. Ты выбрасываешь свои деньги, а взамен получаешь ничего не стоящие бумажки». Имей мы тогда больше средств, мы просто обязаны были бы выкупить их акции, однако тогда у нас не было таких денег.

Мир приходил в себя от октябрьского шока, а я ожидал, что наши акции снова поднимутся в цене, особенно после того, как мы представили свои годовые отчёты: в июле 1987 года наша прибыль увеличилась за год более чем в два раза, с 14 до 32 миллионов фунтов стерлингов. Однако цена наших акций падала, как падала цена на акции других компаний — со 140 пенсов при выпуске акций на биржу до 70 пенсов. Наша прибыль увеличилась в два раза, а цена акций вдвое уменьшилась — весьма странная логика! В июле 1988 года мы объявили на рынке, что проводим внутренний управленческий выкуп по изначальной цене 140 пенсов за акцию. Я не хотел подвести целую армию всех наших мелких инвесторов — включая многих близких

друзей, — которые верили в нас и вложили в наш бизнес свои сбережения. Чтобы реализовать свой план, мы взяли кредит в 300 миллионов фунтов стерлингов. Теперь мы находились в очень зависимом положении. Моя мечта завладеть *EMI Music* разбилась вдребезги. Лондонский Сити был не прав в оценке нашего бизнеса — тогда мы чуть было не вышли из игры, но очень скоро превратились в одну из крупнейших в мире групп компаний с частным капиталом и мощной инвесторской поддержкой в придачу.

В 2004 году я надеялся, что размещение акций *Virgin Mobile* на бирже в Великобритании реабилитирует нас в глазах Сити.

С самого начала в бизнес-прессе ходили слухи о том, что мы выставаем свои акции на биржу, а *Sunday Times* назвала *Virgin Mobile* новым бриллиантом в короне *Virgin*. Однако мы немного сомневались, размещая свои акции на фондовой бирже в июле — по большей части это было вызвано внешними рыночными условиями, фирмам становилось всё сложнее котироваться на Лондонской бирже.

По иронии судьбы, нам нужно было выпустить свои акции на той же неделе, что и *Premier Foods*, производителю маринованных овощей «Брэнстоун Пикл», что дало прессе повод поиграть словами — в заголовках газет красовалось: «Солянка Брэнстоуна».

Как восприняли инвесторы возвращение крупнейшего бизнеса Брэнсона в июле 2004 года? На этот раз всё было совсем по-другому. Я многое узнал о бизнесе за все эти годы, и я знал, что, пока моё бородатое и улыбающееся лицо красуется на страницах газет, я не буду возглавлять совет директоров какой-либо нашей публичной компании, и поэтому никто не сможет осуществлять надо мной прямой контроль. С 2004 года мы были вынуждены пересмотреть и кардинально изменить подход к управлению компанией, и с того самого дня *Virgin Mobile* стала функционировать, как полноценное открытое акционерное общество.

Чтобы больше никогда не допустить повторения ситуации 1980-х, в помощь Тому Александеру мы пригласили команду, состоящую из профессионалов корпоративного управления. Нашим президентом стал Чарльз Гурасса — президент *TUI Northern Europe*, а ранее исполнительный директор *Thomson Travel*; Каролина Марланд, неисполнительный директор *Burberry* и Банка Ирландии, Руперт Гэвин, известный, как глава *BBC Worldwide*, Дэвид Мэлони,

финансовый директор *Le Meridien Hotels*, — все примкнули к руководству в качестве неисполнительных директоров. Это были настоящие акулы бизнеса, благодаря умелому руководству которых многие наши компании не раз попадали в FTSE 250.

Том Александер и его команда, а также совет неисполнительных директоров обладали большим опытом и профессионализмом. Я был нужен им только в качестве крупного инвестора и, конечно же, для поддержания образа *Virgin*, поэтому они сделали меня почётным президентом!

Наши финансовые отчёты были весьма хороши, *Virgin Mobile* без затруднений вышла на фондовую биржу. Я знал, что в 1987 году, получив негативный опыт, от нас отвернулось несколько инвесторов. Пусть так, но ведь никто же не собирается заставлять людей вкладывать деньги, если они сами того не желают.

О своём намерении составить полный листинг своих акций *Virgin Mobile* объявила 30 июня 2004 года, и сотрудники *Virgin Mobile*, проработавшие в компании больше года, получили в подарок акции. *JP Morgan* и *Morgan Stanley* выступили в роли регистраторов и спонсоров и совместно с *Investec Securities* обеспечивали гарант размещения акций.

Седьмого июля 2004 года мы установили рекомендованную цену за акцию, которая должна была варьироваться в пределах от 235 до 285 пенсов, а оценочная стоимость бизнеса составила один миллиард фунтов стерлингов. Неплохой возврат капиталовложений, думал я; но, наверное, мы были слишком оптимистично настроены. Как только дела на фондовой бирже ухудшились, следовало умерить свои ожидания, и 21 июля *Virgin Mobile* объявила о цене в 200 пенсов за акцию, при этом весь бизнес стал оцениваться в 811 миллионов фунтов стерлингов, а прибыль составляла 125 миллионов фунтов стерлингов, акционерный капитал — в 500 миллионов фунтов стерлингов.

У меня не было права быть недовольным, особенно принимая во внимание сложившуюся ситуацию на рынке, который уже несколько раз был свидетелем того, как первичное размещение акций других компаний на бирже приводило к их краху. *Virgin Group* заработала на размещении акций *Virgin Mobile* на Лондонской фондовой бирже около 400 миллионов фунтов стерлингов. и инвестировала эти

средства в запуск новых бизнес-проектов в США, Китае и Африке. Мы никогда не делали из событий 1987 года и из «фактора Брэнсона» серьёзную проблему, и *Virgin Mobile* продолжает развиваться несмотря ни на что.

Когда бизнес идёт как по маслу, то, неожиданно столкнувшись с трудностями, компании трудно сохранить гибкость. *Virgin Mobile USA* с момента своего создания всегда умело держала оборону в жёстких рыночных условиях. Мы всё сделали правильно, и сегодня нам уже не грозит никакая опасность.

Я восхищаюсь тем, как наша компания продолжает находить пути выхода из сложных ситуаций, возникающих время от времени. Когда над вами начинают сгущаться тучи, занять оборону — это наиболее естественная реакция, но именно это может полностью уничтожить вас на рынке с жёсткой конкуренцией.

Когда само ваше существование подвергается опасности, нужно изменить свой курс.

Это одна из самых сложных вещей, которые стоит усвоить в бизнесе, поскольку здесь не всегда работают законы логики. К тому же, как вы увидите из примера *Virgin Mobile USA*, осуществить это иногда бывает просто невозможно.

У нас был блестящий старт в 2002 году, и мы на полкорпуса опережали своих конкурентов. *Virgin Mobile USA* предложила молодым американцам то, о чём они давно мечтали: простой и честный тарифный план и подключение без заключения договора, в котором обычно мелким шрифтом описаны особые условия соглашения. Но к 2005 году ситуация на рынке стала накаляться. Спустя четыре года работы Дэн Шульман и его команда оказались в очень тяжёлых условиях. Более крупные конкуренты с большими кошельками стали представлять угрозу *Virgin Mobile USA*: они ориентировались на аудиторию, пользующуюся услугами мобильной связи по предоплате.

Дэн оборонял наши позиции, создавая первоклассные продукты. Мы выпустили слайдер под названием Flasher V7 с фотокамерой, поддержкой мультимедийных сообщений, полифоническими мелодиями, загружаемыми играми и контентом. Это был первый

телефон *Virgin Mobile*, который поддерживал технологию мобильной связи третьего поколения. Цена на него соответствовала качеству. Тем не менее всё это не было залогом успеха. Завоевание доли на рынке стоило нам всё больших затрат.

Американская команда взяла большой кредит, чтобы завоевать этот обширный рынок, и в какой-то момент вдруг стало очевидным, что они легко могут выйти из игры. В довершение всего у них возникли проблемы с поставками, и пришлось предъявить судебный иск *Nokia*, основному поставщику мобильных телефонов. Я слышал от Дэна, что боевой дух сотрудников улетучивался по мере того, как запланированное первичное размещение наших акций откладывалось изо дня в день. Уменьшилось количество бонусов, да и сама жизнеспособность компании была под угрозой. Акционеры были озабочены. Было очевидно одно: наша стратегия оказалась неэффективной.

Дэн провёл уик-энд в одиночестве и вернулся с новой программой развития *Virgin Mobile*. Это был громкий призыв к компании, да и к себе самому, восстановить лидерство и сконцентрироваться на радикальных действиях. Так, чтобы все четыре миллиона наших абонентов были рады тому, что они выбрали именно нас в качестве своего мобильного оператора. Решить вопрос с задолженностью и поднять боевой дух сотрудников. Разрешить юридические вопросы с *Nokia*, *Freedom* и *Telcordia*. Вновь вдохнуть жизнь в свой бизнес. И всё это нужно было успеть сделать за полгода.

Это было весьма амбициозно. Это было очень смело. Но мне, как и всей команде, именно это и понравилось.

В 2006 году мы провели модернизацию *Virgin Mobile USA*. Бренд, как и мобильные телефоны, как и сеть розничной торговли, претерпел коренные изменения. Такие новые услуги, как Sugar Mama (способ заработать бесплатные минуты), Stash (предоплаченная дебетовая карта) и ReGeneration (благотворительная программа помощи беспризорным подросткам), основаны на набирающих популярность молодёжных тенденциях. К концу июля нашу компанию было не узнать. Даже несмотря на то что *Cingular* тоже занималась продажей дешёвых мобильных телефонов, *Virgin* смогла увеличить свою долю на рынке. База её абонентов увеличилась на 20%, и теперь в ней насчитывалось 4,6 миллиона человек, что отразилось и на росте доходов компании. Абоненты *Virgin* посылали

или получали 1,5 миллиарда sms-сообщений, каждый абонент посылал в день хотя бы одно сообщение. Более того, они скачали 15 миллионов рингтонов и 2,5 миллиона игр. К декабрю 2006 года абоненты *Virgin Mobile USA* использовали 950 миллионов минут разговоров. А это совсем не низкий показатель.

Мы были готовы отправиться на Уолл-стрит. И вот 11 октября 2007 года *Virgin Mobile USA* объявила о первичном размещении своих акций, предложив 2 миллиона 750 тысяч акций по цене 15 долларов за акцию.

Никто не говорил, что бизнес пойдёт легко, хотя 2007 год стал первым прибыльным годом *Virgin Mobile USA*, чистая прибыль которой составила 4,2 миллиона долларов. Но спустя пять месяцев после размещения акций на фондовой бирже дела нашей компании не выглядели так уж радужно. На американской фондовой бирже царил хаос, вызванный первыми проявлениями ипотечного кризиса и крахом банка *Bear Stearns*. Экономический спад принимал угрожающие масштабы. На фоне всеобщего кризиса упали цены на акции и выросла конкуренция. Некоторые аналитики начинали сомневаться в модели MVNO, и наши акции упали в цене до 2 долларов за акцию. Для всех наших инвесторов это было большим разочарованием. Но меня убедили в том, что акции снова поднимутся в цене.

Дэн, как и я, был настроен оптимистично и ясно видел перспективы развития *Virgin Mobile*. «Мы думаем, что у нас самое выгодное предложение на рынке и у нашего бизнеса есть стабильное будущее», — сказал он инвесторам. Я был полностью с ним согласен. На протяжении пяти лет работы *Virgin Mobile USA* изменила эту отрасль к лучшему, и я был уверен, что если мы будем продолжать в том же духе, упрощая и развивая свои продукты и услуги, то это вызовет ещё больший спрос.

Возможно, из-за всех тех трудностей, через которые нам пришлось пройти, я очень горжусь *Virgin Mobile USA*. У этой компании хватило сил и мужества полностью изменить свой курс и выйти из затруднительной ситуации. Как сказал поэт Роберт Фрост: «Единственный выход всегда насквозь».

Дэн знал это и был готов к трудностям. Он знал, что, если компании требуется заново укрепить позиции, нужно хорошенько

«встряхнуть» бизнес на всех уровнях. Он понимал разницу между тотальной перестройкой бизнеса для повторного запуска и обычным ребрендингом. Он знал, как решить основные вопросы: рассчитаться с долгами и уладить юридические дела. И он знал, как поддержать в коллективе бодрость духа благодаря честности и открытости корпоративного общения.

Virgin Mobile USA заслуживала успеха. И если вы последуете её примеру в тяжёлые для вас времена, то тоже преуспеее.

Воскресным вечером 17 февраля 2008 года я отправился на моторной лодке с острова Некер на курорт Бирас Крик в бухту Норт-Саунд на острове Вирджин Горда. Солнце садилось, и дул лёгкий бриз. На мне был кашемировый свитер — непривычная для меня форма одежды на Карибах. Но я чувствовал холод — холод отчаяния.

Со мною были: Райан Уэст (на острове Некер все называли его Уэсти), Николя Дугид, который в то время был моим личным помощником, и профессор Дэн Кэммен. Дэн и Уэсти пришли рассказать мне, как продвигался наш зелёный туристический проект на соседнем острове Москито. Дэн сотрудничал с лабораторией энергетики Калифорнийского университета в Беркли, которая разрабатывала для нас компьютерную модель экологически чистого острова-курорта, на котором вся электроэнергия вырабатывалась бы посредством использования ветряных мельниц и солнечных батарей.

Но мои мысли были где-то далеко, я был очень разочарован. Пять месяцев упорного труда десятков людей в *Virgin Group* вылетели в трубу. Я оплакивал одно из самых смелых предприятий, на которое мы когда-либо отваживались. Цифры были огромными, и риск для бренда, созданного около сорока лет назад, был велик. Если бы мы сейчас не изменили ход наших дел к лучшему, наш бренд столкнулся бы с неотвратимыми последствиями. Но я знал одно: мы очень хорошо подготовились. Я знал, что мы были в одном шаге от успеха. И был уверен, что у нас всё должно получиться. Теперь, конечно, никто и никогда не сможет всего этого увидеть.

Мы проиграли тендер на покупку банка *Northern Rock*, сильно пострадавшего от экономического кризиса.

Собравшись с коллегами на пристани, я им сказал: «Это правда,

ребята только что сказали мне, что банк *Northern Rock* собираются национализировать. Поэтому, если вы не против, сегодня я напьюсь».

Эта история показывает много положительных моментов, на которые я не раз пытался обратить ваше внимание в этой главе, да и во всей книге. Тем не менее, когда звёзды к вам не благоволят, вы не в силах что-либо изменить. Поиски виновников ваших неудач принесут лишь короткое и сомнительное облегчение, но они действуют разрушительно и могут только помешать развитию вашего бизнеса в дальнейшем. Возможность выкупить банк появилась в августе 2007 года, в самом начале мирового ипотечного кризиса. Я пристально наблюдал за тем, как развивались события и наконец, чтобы иметь в распоряжении необходимые средства, решил продать все свои не имеющие отношения к *Virgin* акции на фондовой бирже. Оказалось, это был мудрый ход: у меня были преимущества перед многими бизнесменами, владеющими акциями без фиксированного дивиденда в *Northern Rock*. Через несколько недель ситуация стала усугубляться, так как ипотечные банки уже не могли выдавать кредиты. Но мы не ожидали того, что произойдёт один из самых крупных обвалов банковской системы за всю историю Великобритании. Джейн-Энн Гадхиа оказалась по уши в грязи, в прямом смысле этого слова. В воскресенье, 16 сентября, она со своими подругами, Сьюзан и Розмари, нежилась в спа-центре Стобо Кастл в Пиблсе, в пригороде Эдинбурга. Воскресные газеты писали о крахе *Northern Rock*, и Джейн-Энн подумала, что *Virgin* могла бы это использовать... Она вскочила, отбросив газету на пол, и бросилась к телефону. Она звонила Гордону Мак-Каллуму. — Не говори глупостей, — последовал незамедлительный ответ. — Это слишком серьёзный шаг. В тот же вечер она послала вдогонку электронное письмо Гордону и Стивену Мерфи.

Привет,

по-прежнему можете называть меня сумасшедшей, но я долго думала над тем, каким образом можно извлечь выгоду из ситуации с банком *Northern Rock* и тем самым оказать ему помощь. У нас для этого достаточно много возможностей, начиная с самых очевидных и заканчивая прямо-таки невероятными.

1. В том случае, если на их балансе числятся

интересные активы, мы можем подумать о покупке этого бизнеса по разумной цене.

2. Предложить сделку банкам Citi или BOA (Bank of America), которые могли бы выкупить этот банк. Мы же, со своей стороны, дадим ему имя своего бренда, таким образом они станут владельцами сети филиалов банка Virgin по всей Великобритании.

3. Провести прямые переговоры с Northern Rock и Банком Англии. За это может взяться сам Ричард, он как никто другой объяснит наше видение выхода из кризисной ситуации. Northern Rock мог бы в результате ребрендинга носить имя Virgin, а Банк Англии, возможно, смог бы своей поддержкой обеспечить нашу платёжеспособность. На некоторое время мы могли бы свернуть программу кредитования и переключить своё внимание на депозиты, чтобы сбалансировать активы и пассивы — и если Ричард лично будет стоять во главе кампании по спасению банка, а Брэнсон понимает текущую ситуацию, — то вся наша задача будет сводиться к тому, чтобы заняться увеличением сбережений и уменьшением долгов и т.д.

4. Что бы ни случилось, думаю, мы должны найти человека, которому люди будут доверять в финансовом секторе. Держу пари, им легко может стать Ричард Брэнсон.

С одной стороны, я знаю, всё это звучит совершенно безумно, с другой — кризис всей финансовой системы это самый подходящий момент для того, чтобы взять контроль над ситуацией в свои руки. Думаю, мы смогли бы что-нибудь сделать, если бы Ричард поговорил с Дарлинггом или Брауном и узнал, какую помощь мы можем оказать.

Что вы думаете по этому поводу? Я сдержала свой порыв и решила не отсылать это письмо Ричарду, пока не услышу вашего ответа.

Дж.-Э.

Гордон ответил с присущей ему осторожностью и здравым смыслом. «Я думаю, пункт 1 интересен, а всё остальное — просто

сумасшествие! Давай обсудим это завтра утром». Стивен был столь же скептически настроен.

Джейн-Энн решила позвонить мне лично. Она спросила, видел ли я в новостях по телевизору очереди у филиалов банка *Northern Rock*.

Конечно же, я их видел.

— И? Думаешь, мы должны спокойно на это смотреть?

— Ладно, — сказал я, — давай попробуем.

Добиться цели можно лишь попытавшись предпринять что-либо. На протяжении многих лет основной задачей *Virgin* было завоевать сильные позиции на рынке, на котором постоянно менялись правила игры. Нам удалось достичь этого в звукозаписывающем бизнесе, в области медиа, телекоммуникаций, спортивных клубов, авиаперевозок, а вскоре мы добьёмся этого и в космическом туризме. Мы прилагаем сверхусилия при поиске новых возможностей. И мы знаем, что они могут появиться лишь в том случае, если мы сами будем идти вперёд и подготавливать для них почву.

На следующий день Джейн-Энн обсуждала свои «безумные» идеи с Питером Норрисом, одним из наших постоянных консультантов, который ранее управлял банком *Barings*. Питер сразу сказал, что *Virgin* должна серьёзно рассмотреть эту идею. К тому времени Гордон и Стивен уже «переварили» свалившуюся на них информацию и оправились от шока — настало время подумать о том, чтобы подобрать команду, которая взялась бы выполнять это ответственное задание. Так началась наша авантюра с *Northern Rock*.

На следующий день я позвонил Мэтту Ридли, председателю совета директоров *Northern Rock*. Я сказал ему, что мы с удовольствием хотели бы обсудить, какую помощь мы можем оказать банку. Мэтт — очень милый человек. Он был рад моему звонку:

— Это отличная новость, Ричард. Бренд *Virgin* — это как раз то, что нужно нашему банку, — сказал он.

— Но ты же понимаешь, что тебе понадобятся в буквальном смысле миллиарды фунтов стерлингов?

— О да, — ответил я. (А сам подумал: «Миллиарды? Неужели он действительно сказал *миллиарды*?) — Уверен, нам это по силам, — сказал я. Да — миллиарды, конечно же, он не ошибся, ведь речь шла о

банке. — Я хорошо вас понимаю, — сказал я. На лбу выступила испарина, но тогда мне казалось, что я действительно всё понимаю.

В четверг, 13 сентября 2007 года в 20:30, в сводке новостей *BBC* публично обсуждали проблемы банка, а также то, что *Northern Rock* обратился за помощью к Банку Англии, предоставившему ему экстренное финансирование. Финансовое соглашение было подписано, и уже в 7:00 об этом официально объявили на Лондонской фондовой бирже. Ко времени открытия банка у отделений *Northern Rock* по всей Великобритании стали образовываться длинные очереди вкладчиков, все они хотели одного — забрать свои депозиты. Интернет-сайт банка «обвалился», а телефонные линии были постоянно заняты. Новость шокировала всех: это был первый обвал банка в Великобритании со времён королевы Виктории.

Я многим восхищался в *Northern Rock* и хотел защитить и сохранить всё самое лучшее, что у них было. Когда началась «осада» отделений банка, я, как и все остальные, смотрел репортажи об очередях по телевизору. Бесспорно, тогда эти очереди вызывали немалое беспокойство, этот случай вошёл в историю. Неудивительно, что я, как опытный бизнесмен, тоже пристально наблюдал за этими очередями, за тем, как *Northern Rock* ведёт диалог, пытаясь унять беспокойство своих клиентов. Я восхищался тем, как сотрудники филиалов банка разговаривали с людьми, требовавшими вернуть их деньги. Я слышал, что каждый делал всё, что было в его силах, чтобы оказать помощь — каждый внёс свою лепту.

У банка были слабые места: да, они создали себе и своим клиентам много проблем, взяв краткосрочные кредиты для кредитования ипотечных (и соответственно, долгосрочных) сделок на фондовых рынках и обязуясь выплатить их в более короткие сроки. Сейчас легко говорить о допущенных ошибках; дело в том, что банк пользовался популярностью, именно его ипотечные кредиты чаще всего рекомендовали финансовые консультанты — такая схема была довольно распространена. И этот механизм работал, но он требовал слишком больших затрат. А деньги очень скоро закончились. Нашей задачей было выяснить, как заставить банк заработать, но куда более разумно и экономно, не прибегая к краткосрочным кредитам.

Для начала нужно было собрать команду профессионалов. А тем временем интерес прессы был прикован исключительно к моей персоне, и пусть вас не удивляет то, что у меня не было ни времени,

ни необходимых знаний для того, чтобы управлять банком. Поскольку «команда по спасению банка» — а это была огромная группа людей под руководством Джейн-Энн Гадхиа, главы *Virgin Money*, которая хорошо знала своё дело, — я по большей части оставался в стороне. Каждый вечер я звонил Джейн-Энн, чтобы справиться о том, как идут дела, и узнать, не нужна ли моя помощь.

Стивен Мерфи нанял Джеймса Люптона из *Greenhill* в качестве своего помощника в Лондоне, а также фирму Питера Норриса *Quayle Munro* и Эндрю Бэлхаймера из юридической фирмы *Allen & overy*, которые тоже вошли в нашу команду. Мы должны были узнать, каким образом следует управлять компанией таких размеров и масштабов, как *Northern Rock*. «Вы действительно думаете, что мы сможем выкупить банк?» Они ответили, что если мы сможем обеспечить финансирование, то у нас всё получится. Но только в том случае, если удастся получить субсидии.

Передо мной стояла задача сформировать консорциум из инвесторов. Один член нашей команды назвал это «сбором пожертвований» — безусловно, я был знаком с очень состоятельными людьми и мог пригласить их принять участие в создании консорциума. Я также сделал ряд личных телефонных звонков, чтобы найти тех, кто мог бы изъявить желание внести свою лепту в операцию по спасению банка — мне дали зелёный свет на самом высшем уровне.

Мы создали бизнес-план по реорганизации *Northern Rock* в *Virgin Bank*. (Я ухватился за идею назвать этот банк *Virgin Rocks* в качестве напоминания о том, что изначально мы построили свой бизнес на рок-музыке; но Джейн-Энн осторожно, но очень убедительно меня отговорила.) Первым делом, я решил обратиться в страховую группу *AIG* (кстати, спонсора футбольного клуба «Манчестер Юнайтед»). Она была заинтересована в том, чтобы оказать нам поддержку. Начало было многообещающим. Мы пошли дальше и представили свой бизнес-план крупнейшим международным банкам. Наше давнее сотрудничество с Королевским банком Шотландии принесло плоды: нам предложили уникальную сделку с банком и его партнёрами — банками *Citigroup* и *Deutsche Bank*. Неоценимая поддержка! Теперь в нашем распоряжении были 11 миллиардов фунтов стерлингов (дада, миллиардов!) инвестиций.

В пятницу, 12 октября 2007 года, мы обнародовали состав

консорциума, в который вошли весьма крупные инвесторы: *Wibur Ross*, ветеран по инвестированию в долги бедствующих компаний; крупнейшая мировая страховая компания *AIG*; *First Eastern Investment* под руководством Виктора Чу; и хеджевый фонд *Toscafund* под руководством Мартина Хьюса (председателем совета директоров является сэр Джордж Мэтьюсон). (Сэр Джордж, в прошлом исполнительный директор Королевского банка Шотландии, на время, пока мы искали человека на должность председателя совета директоров, любезно предоставил нам свои услуги в качестве ведущего консультанта.)

Команда *Virgin* отправилась в лондонскую юридическую фирму *Freshfield* на первую встречу с советом директоров *Northern Rock*, когда пост генерального исполнительного директора банка ещё занимал Адам Эпплгарт. Как позже сказала мне Джейн-Энн, она была поражена стремлением руководства *Northern Rock* обнародовать информацию и их стремлением уладить все проблемы. После этой встречи *Northern Rock* предоставил команде *Virgin* полный доступ к информации.

Но к этому времени на горизонте появились конкуренты, которые тоже положили глаз на этот банк. Таким инвестиционным компаниям, как *olivant*, *Cerberus*, *JC Flowers* и *Five Mile* наш план был не по душе. Оказалось, что на участие в тендере было подано большое количество заявок, а учитывая ипотечный кризис, битва за финансирование обещала быть жестокой.

Всем было ясно, что сейчас нам нужен надёжный человек, который взял бы реализацию проекта в свои руки. Поэтому Джейн-Энн поручила мне убедить сэра Брайана Питмана — ведущего банкира и человека с фундаментальными знаниями — стать председателем нашего совета директоров.

Я уже многие годы знаю Брайана, который входит в совет директоров *Virgin Atlantic* и *Singapore Airlines*. Мне очень нравится этот человек, и я им просто восхищаюсь. В возрасте семидесяти шести лет у него всё такой же острый ум и способность концентрироваться на деле. Он также входит в совет директоров *Carphone Warehouse*, *ITV* и является ведущим советником банка *Morgan Stanley*. Стивен и Джейн-Энн несколько раз встречались и разговаривали с ним, по мере того как мы обдумывали наше предложение. Он выразил своё нежелание участвовать в этой затее и

заявил мне, что исправить ситуацию в этом банке будет очень просто.

Я брал его измором, и в конце концов он сдался. Теперь он по крайней мере обещал нас выслушать.

Джейн-Энн отправилась к нему домой в Вейбридж, чтобы выступить с двухчасовой презентацией. Брайан увидел достаточно, чтобы понять: у нашего проекта есть шансы на успех. Он также понял и то, что мы нуждаемся в авторитетной поддержке, такой, какой могла стать поддержка с его стороны, для доработки нашего бизнес-плана. Он внёс несколько пожеланий в план и несколькими днями позже приехал в Лондон, чтобы встретиться с командой. Однако до сих пор он ещё не согласился.

Оказываемое на нас давление всё возрастало. Ли Рочфорд, управляющий директор по безопасности финансовых учреждений Королевского банка Шотландии (интересно, как он представляется на званом вечере?) сообщил нам, что, для того чтобы оказать нам поддержку, они должны быть на 100% уверены в том, что мы выберем настоящего профессионала на пост председателя совета директоров. Поэтому Джейн-Энн снова позвонила сэру Брайану в графство Суррей и ещё раз попросила его подумать над нашим предложением. В конце концов, он согласился. Мы поймали удачу за хвост. Джейн-Энн позвонила Ли, чтобы назвать ему имя нового председателя совета директоров. Он был вне себя от радости: «Это просто потрясающая новость».

Сэр Брайан посещал все наши основные собрания, включая заседания в Банке Англии, в Управлении по финансовым услугам Великобритании и в Министерстве финансов. Из всех банкиров, присутствовавших на этих заседаниях, он был одним из авторитетнейших и опытнейших.

В условиях ипотечного кризиса и ряда других проблем, которые встали перед Соединёнными Штатами Америки, наш бизнес-план по преодолению экономического спада должен был быть безупречным. Во-первых, он не должен был противоречить законодательству. Председатель нашего совета директоров всегда следовал букве закона. Для перестраховки мы должны подумать над тем, каким может быть наихудший сценарий, в результате которого рынок недвижимости Великобритании окажется в глубоком кризисе.

Вопрос, поставленный сэром Брайаном, звучал остро и насущно. Однажды, когда Джейн-Энн спросила его, почему он всё же согласился работать с нами, он ответил, что на то был целый ряд причин: так, например, он хорошо помнил, какую заботу проявил *Northern Rock* по отношению к семьям шахтёров во время забастовок 1980-х годов. На время забастовок банк не требовал выплат по ипотеке, рискуя таким образом безнадёжно погрязнуть в долгах. Но он ничего не потерял, и шахтёры, и их семьи сохранили своё жильё. Сэр Брайан сказал, что бизнес с такой достойной уважения историей заслуживает того, чтобы его спасти.

Нашим планом было инвестировать в проект 1,25 миллиарда фунтов стерлингов, а также присоединить к нему *Virgin Money*. Наличные средства должны были прийти от *Virgin*, *Wilbur Ross*, *Toscfund* и *First Eastern*, и, как планировалось, существующие акционеры тоже могли бы участвовать в покупке новых акций, что давало им возможность на привилегированной основе окупить свои инвестиции в ближайшие годы.

К сожалению, акционеры *Northern Rock* ещё до сих пор до конца не понимали, в каком плачевном состоянии находился их банк. У них сложилось впечатление, что мы подготовили плохое предложение. Очевидно, что это не так. Мы старались быть как можно более щедрыми, особенно зная то, что по условиям тендера нужно влить как можно больше нового капитала. (Я, конечно, не имею права винить акционеров, но, как я уже говорил, тогда никто не мог знать, чем это всё обернётся.)

Два влиятельных хеджевых фонда дали ясно понять правительству, что они проголосуют против сделки с *Virgin* и будут настаивать на национализации, если правительство выберет наш бизнес-план по спасению банка. Я почувствовал, что такая риторика стала давить на премьер-министра; несмотря на то что ситуация требовала быстрых и решительных действий, правительство нас не поддержало и сделало так, чтобы акционеры проголосовали против нас. Процесс обещал затянуться надолго, но мы были настроены довести дело до конца.

Мы подготовили отчёт, в котором говорилось, что без привлечения нового капитала в размере 1,25 миллиарда фунтов стерлингов. *Northern Rock* не сможет противостоять рецессии масштаба начала 1990-х. Мы обнародовали свои рассуждения и

статистику FSA, и они остались довольны результатами нашей работы и нашими рассудительными планами. В самом деле, это мой ответ тем, кто высказал предположение, что я стал участвовать в тендере только для того, чтобы обобрать британских налогоплательщиков на миллиарды фунтов стерлингов с минимальным риском для себя. Сэр Брайан несколько раз объяснял мне это, приводя безоговорочные цифры. «ПРЕЖДЕ ЧЕМ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКИ ПОТЕРЯЮТ ХОТЬ ПЕННИ, НАШ КОНСОРЦИУМ В СУММЕ ПОТЕРЯЕТ 1,6 МИЛЛИАРДА ФУНТОВ СТЕРЛИНГОВ».

Тем не менее мы были полны уверенности. В соответствии с нашим планом мы могли выплатить все долги к 2010 году. К началу 2009 года, по нашим данным, *Virgin Bank* потеряет 300 миллионов фунтов стерлингов; в 2010 году банк всё ещё будет терпеть убытки, а после 2011 года он начнёт получать прибыль. Это было огромным риском для всех наших инвесторов и для меня лично. Средняя норма доходности бизнесов *Virgin* составляет 30%. Здесь же возврат денежных средств будет вдвое меньше, несмотря на огромные вложения. Я вступил на незнакомую мне территорию. Стивен и Гордон постоянно обсуждали со мной текущую ситуацию, и мы взвешивали риски, грозившие нашей группе. Но все мы сходились на том, что нужно упорно продолжать начатое.

Нам пришлось провести много презентаций для нашего консорциума, чтобы держать их в курсе дела. Затем Джейн-Энн выступила с презентацией перед Мартином Хью из *Toscalfund*. В связи с растущей стоимостью привлечения ресурсов она поинтересовалась, есть ли необходимость в сокращении штата сотрудников. Мартин категорично заявил, что мы сохраним все рабочие места, пока бизнес снова не встанет на ноги. Он совсем не хотел, чтобы массовое сокращение штата негативно отразилось на работе банка. Как и большинство действительно успешных людей, которых я встречал, Мартин был больше заинтересован в том, чтобы сделать всё надлежащим образом и не искал наживы.

Каждый вечер в 18:00 команда *Virgin* собиралась на конференцию, которую проводили Стивен и Гордон. Нашей задачей было обсудить насущные вопросы и принять единогласное решение о наших последующих шагах. Мы придерживались коллегиального подхода, прислушивались к мудрым советам опытных банкиров,

каждый из которых был профессионалом в области поглощения компаний. Никто другой не мог похвастать такой сокровищницей знаний, и я был очень горд тем, что *Virgin* способна привлечь первоклассных специалистов. В бизнесе такая поддержка команды на удивление большая редкость.

Wilbur Ross ставил непростые задачи. Много раз Джейн-Энн приходилось засиживаться на работе допоздна, пока руководство банка третировало её своими просьбами спрогнозировать все возможные наихудшие сценарии. Моя позиция в бизнесе — всегда защищать свои тылы; а это было самым крупным и рискованным предприятием *Virgin*. *Wilbur* больше интересовался тем, что он может потерять, чем тем, что он может выиграть. В крупных сделках, подобных этой, когда речь идёт о миллиардах фунтов стерлингов, успех главным образом зависит от умения распознать свои слабые стороны и подстраховаться, а не от того, чтобы сделать ставку на свои сильные стороны. В *Wilbur* хотели удостовериться в том, что мы готовы к любому повороту событий. Мы убедили их в этом. Сэр Брайан, FSA и Банк Англии согласились с ним, назвав нас покупателем с наиболее привлекательным предложением в этом тендере.

Инвесторы хеджевых фондов, как основные игроки на курсах акций, приходили в ярость от одной только мысли о том, что мы можем выиграть тендер. По мере того как приближалось Рождество, последствия ипотечного кризиса становились всё ощутимее. Крупнейшие банки Лондонского Сити стали заявлять о своих проблемах, вызванных отсутствием ликвидности. В то время как наши линии кредитования по программе Королевского банка Шотландии и их партнёрами были всё ещё доступны, стоимость этого финансирования становилась всё более высокой для нас. Мы проанализировали цифры и единогласно согласились с тем, что брать деньги в кредит становится слишком дорого. Нам это уже было невыгодно, и мы стали думать о том, как обойтись без этого кредита. К тому времени на сцену вышел Банк Англии и правительство, которые предложили победителю тендера поддержку в форме «гарантированных государственных облигаций». Эти облигации выпускаются правительством и выкупаются им по рыночной цене. Все участники тендера получали шанс на финансирование, поэтому каждое предложение должно было рассматриваться в высшей степени

объективно.

Безусловно, это должно было ослабить давление на нас, потому что мы были уверены в том, что наше предложение досконально проработано.

При этом мы могли столкнуться со строгими ограничениями со стороны антимонопольного комитета Европейского союза. Если бы мы получили облигации от правительства, у нас появилось бы преимущество перед коммерческими банками и наша деятельность непременно была бы ограничена до возврата этих займов. Это было справедливо и не вызывало у нас вопросов. Правительство заявило, что дивидендов не будет до тех пор, пока налогоплательщики Великобритании не получают свои деньги обратно. Единственно разумное решение: *Virgin* должна была расплатиться по всем долгам перед налогоплательщиками, прежде чем мы смогли бы требовать хоть что-то от них.

Наша команда с нетерпением ожидала, когда *Goldman Sachs* представит своё инвестиционное предложение, а я в это время направлялся в Китай. Это была дипломатическая поездка на высшем уровне, я ехал вместе с крупнейшими бизнесменами Великобритании и премьер-министром Гордоном Брауном.

Наш рейс был задержан из-за аварийной посадки «Боинга 777» авиакомпании *British Airways* в аэропорту «Хитроу». В то время как самолёт шёл на посадку, оба двигателя потеряли тягу, но благодаря первоклассному мастерству пилота самолёт совершил аварийную посадку на поле рядом со взлётно-посадочной полосой, в результате никто не пострадал. Хотя у нас с *BA* и не самые лучшие отношения, следует отдать им должное: у них первоклассные экипажи. Весь наш полёт мы были под впечатлением от того, каких невероятных усилий стоило командиру корабля и его старшему помощнику спасение человеческих жизней.

По прибытии в Пекин я позвонил Джейн-Энн Гадхиа и поинтересовался, не пришёл ли ещё пакет документов от *Goldman Sachs*.

— Да. Только что пришёл.

— Хорошо, — сказал я.

— Что произошло во время полёта?

— О чём ты?

— По всем телеканалам сообщают, что вы с Гордоном Брауном вели приватную беседу о *Northern Rock*.

— Ха-ха.

— Нет. Не «ха-ха». Что это за фокусы?

Последовала долгая пауза.

— Джейн-Энн, скажи мне, что ты шутишь.

— Посмотри новости, — сказала она.

В хвосте самолёта летели сорок журналистов, один из которых был пиарщиком противников нашего консорциума. Гордон Браун проходил мимо, чтобы поговорить с ними, и остановился в проходе салона, чтобы сказать мне то, что позже он сказал всем журналистам: в течение двадцати четырёх часов все участники тендера получают инвестиционное предложение банка *Goldman Sachs*.

Вот так. И не более того. Кто бы там что потом не говорил. Просто все сорок журналистов и группа управляющих хеджевыми фондами захотели представить это в таком свете!

После нашей поездки в Китай основным лейтмотивом новостей в британской прессе было надуманное «полюбовное соглашение» между мной и Гордоном Брауном. Стадное поведение британских медиа резко понизило наши шансы выиграть тендер. Появились даже карикатуры, изображавшие Гордона Брауна у меня в кармане, а меня — у него. Мы уже никогда не узнаем, было ли это злым умыслом или обычным недоразумением. Нам сказали, что премьер-министр и Министерство финансов всё ещё склонялись к сделке с частным инвестором, но, я думаю, «китайский эпизод» повлиял на их окончательное решение.

Средства массовой информации играли важную роль не только в освещении нашей поездки в Китай, но и на протяжении всей истории с *Northern Rock*. Во время кризиса Брайан Сэндерсон, который в настоящее время является председателем совета директоров *Northern Rock* (он занял эту должность после того, как Мэтт Ридли ушёл со своего поста), однажды рассказал Джейн-Энн, что в то время каждая газета назначила специального журналиста, который занимался исключительно этой историей и должен был каждый день готовить очередную статью, посвящённую этой теме. Что и создало весьма плодородную почву для сплетен и слухов!

Министерство финансов ещё и обострило ситуацию, введя прессу в курс событий. Джон Кингман, серый кардинал Министерства финансов, которому и было поручено командовать парадом, сообщил нашей команде о том, что какое бы решение ни было принято в итоге, правительство в любом случае будет считаться с мнением Роберта Пестона, редактора экономического отдела *BBC*. Пусть Роберт очень милый человек и хороший журналист, но нам казалось странным, что он всегда получал информацию о наших планах ещё до того, как мы её публично оглашали!

Пожалуй, самая странная статья была опубликована после того, как однажды вечером Джейн-Энн позвонила Кэтрин Гриффитс из *Daily Telegraph*. Как и все остальные журналисты, Гриффитс хотела узнать, сколько *Virgin* заработает на лицензионных отчислениях за бренд. Ей сказали, что это будет такая же сумма, как и для какой-либо другой компании, включая *Virgin Media*. А значит 1% от прибыли, но, учитывая проблемы *Northern Rock*, в ближайшие годы эта сумма будет совсем небольшой. На следующее утро в экономическом разделе *Telegraph* появился кричащий заголовок: «Брэнсон заработает 200 миллионов фунтов стерлингов на отчислениях *Northern Rock*». Наша пресс-служба поинтересовалась, почему они назвали эту цифру. Нам ответили, что подсчитали нашу прибыль на двадцать пять лет вперёд! Всё это способствовало распространению слухов о том, что я стремился к быстрой наживе. Позже, когда Джейн-Энн отправилась в Ньюкастл, для обсуждения сумм с менеджментом *Northern Rock*, Дэвид Джонс, финансовый директор, спросил, почему мы не включили лицензионные отчисления за использование бренда *Virgin*. Но в том-то и дело, мы включили! Он просто не мог поверить, что эта сумма была настолько незначительной, что её не заметили. Даже сэр Брайан в своём интервью *Financial Times* в начале февраля подчеркнул, что прибыль будет настолько мала, что никому не удастся «нагреть на этом руки».

Он продолжал: «Мы удовлетворены тем, что помимо инвестируемого капитала имеем также акционерный капитал, и даже в самом худшем случае деньги потеряют акционеры, но не налогоплательщики». Тем временем стремительно распространялся слух о «полюбовном соглашении» между Брэнсоном и Брауном. Об этом даже задали вопрос на пресс-конференции премьер-министра, которая проходила в среду, 23 января, в палате общин.

Лидер Консервативной партии Великобритании Дэвид Кэмерон спросил Гордона Брауна о рисках налогоплательщиков согласно с планом выдачи облигаций победителю тендера. Это стало частью политической дуэли между беззащитным премьер-министром и лидером оппозиции, стремящимся нанести ему пару уколов.

— Давайте говорить начистоту: этот спасательный заём столь же важен для него самого, как и для его бизнеса. Если облигации не будут погашены и *Northern Rock* не сможет выполнить своих обязательств, во что им это может вылиться? Как много они потеряют?

— Ссуды и взятые на себя обязательства обеспечиваются уставным фондом банка *Northern Rock*, у которого, как все знают, безупречная репутация. Мы намерены подготовить наилучшее предложение для налогоплательщиков: они не только вернут свои деньги, но и заработают на этом, — ответил премьер-министр.

Кэмерон прибег к чистой риторике: он утверждал, что выплачивать долг в 55 миллиардов фунтов стерлингов равносильно тому, что каждую семью в стране обременить выплатами по второй ипотеке!

Если пресса тогда, во время нашей поездки в Китай, оказала негативное влияние на наше участие в тендере (а именно так и было), то не меньшим ударом была и политическая демагогия в Парламенте. Особенно агрессивны были либерал-демократы, которые, пользуясь депутатской неприкосновенностью, старались оскорбить и унижить нас.

Винс Кейбл, член парламента от Туикнема и депутат от Либерально-демократической партии, весьма эксцентричный человек; он, как никто другой, умеет устраивать отменные шоу в палате общин. Его выступления всегда вносят оживление в работу британского парламента, но в палате общин законы об ответственности за распространение клеветы не действуют: он может говорить всё, что ему захочется, и столько, сколько ему захочется.

И он не молчал: «Может ли министр финансов сказать нам, каким будет размер инвестиций мистера Брэнсона? Насколько я понимаю, он предлагает вложить каких-то 250 абстрактных миллионов фунтов стерлингов, но не наличных, чтобы приобрести банк, стоимостью 10 миллиардов фунтов стерлингов, что в сорок раз

превышает размер его инвестиций». Банк, стоимостью 10 миллиардов фунтов стерлингов?! И если это ему и впрямь удастся, то он сможет навсегда забыть о каких бы то ни было проблемах.

У него была возможность беспрепятственно выйти на трибуну с заявлениями такого рода, и он сделал это совершенно осознанно, потому что в завершение своего выступления заявил, что я [Ричард Брэнсон] был вовлечён в «полюбовное соглашение» с правительством. Он говорил о том, что мы собираемся «национализировать риски и приватизировать прибыль». Затем он оклеветал меня лично, сказав, что я был неподходящим человеком на роль управляющего банком и что у меня в мои девятнадцать лет была судимость. Конечно же, на деле всё было совсем иначе, и он узнал о моей ошибке только потому, что я сам решил честно и откровенно рассказать об этом спустя сорок лет после произошедших событий, написав эту историю в своей автобиографии «Теряя невинность». Хочется верить хотя бы в то, что этот человек по крайней мере купил мою книгу, а не стащил её с прилавка.

Я обратился к Нику Клеггу, новому лидеру партии либерал-демократов, с просьбой не переходить на личности. Сэр Брайан Питман и Джейн-Энн Гадхиа предложили Винсу Кейблу встретиться, но он отказался, настаивая на личной встрече со мной.

В понедельник, 4 февраля, заявление о том, что *olivant* вышел из участия в тендере, вызвало ещё более сильное политическое давление на министра финансов Алистера Дарлинга. Его надежды на то, что между *Virgin* и консорциумом во главе с Люкманом Арнольдом разгорится борьба за победу в тендере, просто развеялись. Заголовок в газете *Financial Times* так резюмировал происшедшее: «*olivant* отказался от *Rock*, сегодня в одиннадцатом часу» — и это вызвало резонанс. Предложение *olivant* получило поддержку акционеров *Northern Rock*, включая *SRM* и *RAB*, инвесторов хеджевых фондов, которые владели 18% акций банка. Они были против сделки с *Virgin*, так как она не сулила им большой выгоды.

В последнюю минуту нас попросили укрепить наши гарантии перед государством, добавив ещё 100–200 миллионов фунтов стерлингов за право выкупа акций. Мы не готовы были пойти на это, но на той же неделе я прочитал множество комментариев о том, что мы получили возможность «купить банк по дешёвке» и что, похоже, нам доставались одни только вершки, а всем остальным — корешки.

Для меня это было новостью.

На самом деле, к окончанию тендера Стивен Мерфи поговорил с *Wilbur Ross*, который ясно дал нам понять, что, по мере того как правительство стремилось ужесточить условия, риски от предполагаемой сделки становились всё более значительными, в то время как ожидаемая прибыль стремилась к минимальной. *Wilbur* предупредил, что из-за обязательств перед своими инвесторами он не сможет согласиться на дальнейшее уменьшение ожидаемой прибыли. Мы должны были уважать эту позицию, поскольку *Wilbur* — довольно-таки опытный инвестор на международных рынках, и вместе с *Tosca* они были нашими основными партнёрами по инвестициям. Правительство искало (как могло) новый капитал огромных размеров для того, чтобы спасти британских налогоплательщиков, но не осознавало того, что предложение должно заинтересовать и частного инвестора из-за связанных с ним рисков. Их же позиция была просто нежизнеспособной.

В итоге, я думаю, одна только мысль о бизнесе — не принимая во внимание связанные с ним риски, — который, в конце концов, окупит вложенные в него инвестиции, заставляла Гордона Брауна и его осаждённого министра финансов паниковать.

Премьер-министр принял решение о национализации *Northern Rock* в 14:00 на Дайнинг-стрит после того, как они с Алистером Дарлингом пришли к выводу, что другого выхода нет. Это решение не было официально оглашено. Единственным нашим конкурентом в тендере стало само управление банка *Northern Rock*, они отвечали на вопросы относительно плана своего спасения, после чего Гордон Браун и объявил о принятом решении.

После этой ужасной новости я получил весьма трогательный звонок от Гордона Брауна, он просил меня не поднимать шум и не противиться этому решению. Гордон сказал, что национализация была самым правильным решением. В глубине души я снова и снова задавал себе один и тот же вопрос, неужели вся эта истерия в прессе вокруг нашей поездки в Китай с премьер-министром и похоронила все наши шансы на победу. Тем не менее я вёл себя так, как меня попросили — не раздувал скандал. Я заявил о том, что мы сделали всё, что было в наших силах, составили привлекательное предложение, и что я был «очень разочарован» принятым решением. На самом деле я был сильно разочарован, и количество спиртного,

выпитого в баре на острове Бирас Крик тем вечером, показало меру моего разочарования.

Поразмыслив, я пришёл к мысли, что во всей этой саге о *Northern Rock* правительство приняло наиболее удобное для политиков решение, не задумываясь о далеко идущих планах на будущее. *Virgin*, как частная компания, была готова взять на себя обязательства *Northern Rock* и наладить работу банка. Мы могли бы превратить его в замечательный *Virgin Bank* и, я уверен, создали бы много новых рабочих мест. Теперь же лейбористское правительство будет вынуждено быстро реорганизовать компанию, сократив рабочие места, и вернуть деньги, чтобы не допустить политических распрей. Двигаясь этим курсом, нельзя даже думать о развитии нового продукта и инновациях, придётся забыть и о конкуренции на банковском рынке — в результате риск ляжет на плечи всё тех же несчастных налогоплательщиков.

Никакие правительства и государственные службы не могут управлять бизнесом, как это ни прискорбно, и тому есть многочисленные доказательства по всему миру. На протяжении многих лет в Великобритании мы были свидетелями их неспособности каждый раз, когда мы садились (а иногда нам вовсе попросту не удавалось на него сесть) в тот вид «транспорта», который они насмешливо называли «поездом». Они очень далеки от настоящего бизнеса. Честно говоря, это не их призвание, точно так же, как и единоличное управление целым банком, никогда не было моим призванием.

Всё дело в том, что я никогда не собирался управлять банком.

Я знаю свои возможности. Я знаю свои сильные и слабые стороны. Я никогда не претендовал на то, чтобы стать во главе банка — именно поэтому мы создали надёжную команду. Это были Джейн-Энн Гадхиа из *Virgin Money*, директора *Virgin* Гордон Мак-Каллум и Стивен Мерфи, сэр Брайан Питман, сэр Джордж Мэтьюсон, *Wilbur Ross*, очень успешный американский инвестор по вкладыванию денег в проекты с высокой степенью риска, и такие юрисконсульты, как Джеймс Люптон и Питер Норрис. Мы собрали настоящую команду из серьёзных банкиров и инвесторов и в итоге оказались единственными реальными претендентами на победу. У

наших юристов было лучшее представление о юридическом положении компании, чем у юрисконсультов самого банка или правительства, а Джеймс, Питер и их команды могли легко заткнуть за пояс своих оппонентов. Куда дальновиднее было бы дать возможность спасти банк, отыскав подходящих людей, которые могли бы им руководить.

Национализация *Northern Rock*? По-моему, это неверное решение аукнется не только нынешнему правительству, но и тем, кто будет стоять у власти в Британии в ближайшем будущем.

На следующий день у меня раскалывалась голова, и я пытался привести себя в порядок. Пресса уже успела осветить это событие в печати, и мы получили массу электронных писем и звонков с выражением соболезнования. Министр финансов прислал мне письмо, в котором поблагодарил *Virgin* за проявленный интерес и предложение, и снова повторил, что национализация была для банка самым лучшим решением.

Я не мог с этим согласиться и с грустью думал о том, что наша работа осталась недооценённой, и о потерянных возможностях.

В тот день я мало что мог чувствовать, помимо острой пульсирующей головной боли, но осознавал, что во мне до сих пор живо огромное чувство сострадания к людям, работающим в *Northern Rock*. Среди работников банка было немало замечательных людей, которые оказались в эпицентре всех этих событий. Они работали каждый час, каждый день на протяжении многих месяцев и были по-прежнему полны сил и энергии. Я знаю, им пришлось бы по душе стать частью большой семьи *Virgin*.

Команда Джейн-Энн не уступала по самоотверженности в работе. Финансовый директор *Virgin Money* Дэйв Дайер и директор по стратегическому развитию Мэтт Бэксби работали с полной самоотдачей. Они олицетворяли дух *Virgin* и отложили все свои личные и семейные дела на то время, пока мы готовились к тендеру.

Джейн-Энн позвонила мне во вторник после того, как были объявлены результаты. Я беспокоился за неё. Она была нашим верным сторонником, дающим нам внутренний импульс к действию. К тому же у них с мужем Ашоком была пятилетняя дочь, о которой нужно было заботиться. Джейн-Энн проводила много времени вне дома, уик-энды посвящала составлению отчётов, вгрызаясь в цифры и

статистику, часто засиживалась за работой за полночь. Я думаю, она была разочарована сейчас, как никто другой.

— Надеюсь, ты не стоишь сейчас на краю крыши и не собираешься прыгнуть вниз? — спросил я.

— О, не беспокойся, Ричард, — весело ответила она, — я провела весь уик-энд, разбираясь в финансовых отчётах банков *Bradford & Bingley* и *Alliance & Leicester*.

Моя голова снова начала пульсировать. Я ощущал острую боль.

— Но, ради бога, скажи, зачем?

— Оба банка сейчас в таком положении, что можно подумать об их поглощении. Слушай...

Её настроение снова меня взбодрило. Мы в *Virgin* никогда не стоим на месте.

А что, если вы не сможете двигаться дальше? Что, если дальше некуда будет двигаться?

Если вам действительно удалось не пустить по ветру деньги своих инвесторов, значит, вам и впрямь по плечу проделать самый сложный из бизнес-трюков — сосредоточиться на малом, узкоспециализированном и очень важном бизнесе.

Я бы вполне серьёзно назвал это инновацией, причём самого высокого уровня. Вы проводите огромную работу, ищете пути уменьшения реорганизации и ребрендинга своего бизнеса, постоянно увеличиваете его достоинство, чтобы как-то объяснить повышение цен. Это очень сложно сделать — не столько потому, что это потребует от вас нечеловеческих усилий, сколько потому, что ваш старый бизнес будет терпеть крах.

Что первым делом делают в *Virgin*, когда у нас появляются проблемы? Мы незамедлительно собираемся вместе, чтобы ответить на один простой вопрос: какой выход можно найти из данной ситуации? Потом переходим к самому главному и спрашиваем себя: «Какое из этих решений наиболее приемлемо для всех нас?»

Нужно быть сфокусированным на поиске правильного ответа. Если вы столкнулись с серьёзной проблемой, потратьте всё своё время и энергию на её решение. Работайте день и ночь, чтобы найти выход, поручите текущие дела своим подчинённым. Если, последовав

моему совету, вы так и не сможете решить проблему, тогда, по крайней мере, вы будете знать, что сделали всё, что в ваших силах. Двигайтесь дальше. Если вы получили сокрушительный удар, всё равно не стоит падать духом. Не вспоминайте об этом.

Если вы ранены — зализайте свои раны и вставайте на ноги. Если вы сможете это сделать, значит, сможете идти дальше.

Сейчас, когда я пишу эту книгу, экономика находится на спаде. Возможно, в ближайшем будущем многие из вас столкнутся с подобными проблемами. Дерзайте! Надеюсь, в следующей главе, речь в которой пойдёт об инновациях, вы найдёте полезные для себя идеи.

Глава 5. Инновации

Двигатель вашего бизнеса

В 1986 году я дал интервью одной британской музыкальной газете. Заголовок звучал так: «Сенсация от Брэнсона». Я рассказал им, что мы собираемся загрузить всевозможные альбомы и синглы в небольшой портативный проигрыватель, чтобы меломаны, надев наушники, могли легко наслаждаться любой композицией. Я считал, что это произведёт революцию в музыкальной сфере, и мне поверили. Директора крупных звукозаписывающих компаний были в ярости, они звонили мне, умоляя не делать этого. Они говорили, что это поставит крест на звукозаписывающей индустрии. Тем не менее я всё же назначил дату. Это было 1 апреля — день смеха. Может быть, именно поэтому главный редактор не удивился, узнав об этом.

Пятнадцать лет спустя *Apple* продала свой первый iPod. В этой книге мы уже много говорили об инновациях.

Самый лучший и надёжный путь выхода из кризисной ситуации во всё время изменяющихся рыночных условиях лежит через эксперимент и приспособление продукта.

Бизнес всегда плывёт по волнам постоянно меняющихся обстоятельств, и я не знаю такой отрасли, лидеры которой с заметной периодичностью не прибегали бы к инновациям в той или иной мере.

Внесение изменений и улучшений — это неотъемлемая часть бизнеса, и если речь идёт о частном предпринимательстве или бизнесе небольшой компании, то разница между инновациями и ежедневной реализацией своих замыслов едва уловима и незначительна. Размер бизнеса имеет огромное значение: творческий, дающий отдачу, гибкий бизнес даётся тем легче, чем меньше ваша компания.

В крупном бизнесе требуются большие капиталовложения, поэтому теоретически спектр его возможностей шире. Но по мере роста компаний организовать их работу становится всё сложнее.

(Кто-то блестяще переделал китайское проклятие: «Чтоб на тебя работало больше сотни людей».)

Именно в этой области предпринимательские функции должны быть отделены от управленческих. Вы убедитесь в этом, когда мы в следующей главе будем рассматривать различные формы бизнес-лидерства. И всё же отделение повседневного управления бизнесом от той мотивирующей энергии, благодаря которой компания появилась на свет, может привести к некоторым проблемам. Инновации почему-то начинают рассматривать, как нечто из ряда вон выходящее, нечто особенное, — нечто, стоящее особняком от обычной деятельности, которой занимается компания. Это происходит тогда, когда мелочи со временем перерастают в трудноразрешимые проблемы, энтузиазм улетучивается, а бизнес начинает сдавать свои позиции на рынке.

Стиль управления *Virgin* уникален, он основывается на предоставлении инициативы своим сотрудникам, чтобы они не боялись ответственности. Но я знаю пару компаний, которые поощряют внедрение новых идей даже в обыденных делах. Эти компании очень отличаются от *Virgin*, но я ими восхищаюсь.

Начиная с 1976 года и до сегодняшнего дня *Apple*, положив в основу своей бизнес-идеи отличный дизайн и простоту использования, не перестаёт развивать и улучшать свою продукцию. Продажа более ста миллионов iPod и трёх миллиардов загрузок с iTunes — лучшее доказательство их успеха. В то время как остальные компании не смогли выдержать кардинальных перемен, произошедших со звукозаписывающей индустрией, *Apple* сумела возбудить интерес нового поколения меломанов, и не столько с помощью самой музыки, сколько благодаря предоставлению возможности загружать её из Интернета, как радио- и телепрограммы, фильмы и любые другие медиафайлы.

У Стива Джобса и его коллеги Стива Возняка была страсть к техническим новинкам, и в 1970 году они занялись бизнесом в сфере электроники. Шесть лет спустя они уже попали в список Fortune 500 самых богатых людей. В 2008 году, опередив *Dell* и чуточку отстав от *Intel*, рыночная капитализация *Apple* составила 105 миллиардов долларов. Оригинальный Apple Mac, выпущенный в 1984 году, по

словам Стива, был «самым быстрым и самым мощным компьютером, который когда-либо вообще получал такую широкую популярность». Это был революционный продукт. Позже Стив отошёл от дел, и его бизнес сразу же стал терпеть неудачи. Но потом он вернулся, чтобы спасти его.

Стив постоянно находится в поиске совершенства, начиная с конструкции оригинального Apple Mac, первого компьютера, управляемого с помощью манипулятора «мышь», и заканчивая iPod и революционным iPhone — всё это время он воплощал новаторские идеи в жизнь, раздвигая границы технологий. Продукция Apple перевернула жизни многих людей. В штаб-квартире Apple в Купертино (штат Калифорния) инновация рождает упорство в решении неразрешимых задач, и сам Стив Джобс выступает в роли Карабаса-Барабаса, как его называли в статье *Harvard Business Review* за февраль 2006 года.

Что ни говори, со Стивом очень тяжело работать из-за его невероятно высоких требований, но его сотрудники преисполнены фанатичным рвением и готовы на любые жертвы, только чтобы начальник был доволен их работой. Он очень внимателен к деталям и непреклонен в отстаивании права на жизнь новых разработок, которые и приносят ему пальму первенства в этом бизнесе. Именно в этом и заключается лидерство.

Всемирно известная марка Apple мало кого оставляет равнодушным. И дело тут не только в логотипе. Стив Джобс и вся его команда отлично знают, каким образом разработать, произвести, а затем вывести на рынок высококачественный продукт.

Стив лично принимает участие в разработке маркетинговых кампаний и выводе на рынок новой продукции: ему нравится быть менеджером и предпринимателем в одном лице, и эти две роли он играет отлично. Он — редкий талант. При управлении крупной компанией умение делегировать полномочия обычно становится просто необходимым. Стив выкладывается больше, чем того требуют обстоятельства, но именно это и приносит плоды. Его стиль работы даёт общественности и инвесторам уверенность в том, что ими командует настоящий адмирал, рука которого твёрдо держит штурвал. Стив обладает очень редким в бизнесе качеством — тонким умением понимать, чего хочет публика. Это очевидно: студия *Pixar Animated Pictures*, соучредителем которой является Стив, выпустила

целый ряд блокбастеров, включая такие жемчужины анимационных фильмов, как «История игрушек», «Жизнь насекомых» и «В поисках Немо», которые получили целый ряд премий Американской киноакадемии. Мультипликационные фильмы *Pixar* собрали более 4 миллиардов долларов. Стив был соучредителем этой компании, когда в 2006 году произошло её слияние с *Walt Disney Company*, он и по сей день состоит в совете директоров *Disney*. Его гений оставляет свой след на всём, что выпускает *Apple*, и, на мой взгляд, именно это и выделяет Стива в бизнесе.

Стоит вам только выйти на улицу, как вы непременно увидите белые наушники iPod. Говоря, что продукция *Apple* изменила жизнь людей, я же думаю, что благодаря этому американскому бренду окружающий нас мир выглядит именно таким, каким мы привыкли видеть его сегодня. Меня часто спрашивают, какое из изобретений в бизнесе за последние пятьдесят лет я считаю самым великим. Это сложный вопрос, потому что нужно принимать во внимание и изобретение мобильного телефона, и опыты с ДНК, и персональные компьютеры, и Интернет, но, я думаю, вершину этого списка должна занимать поисковая система Google.

Google позволила обычным людям находить информацию гораздо быстрее. Поисковик мгновенно предоставляет выбор — и увеличивает возможности клиента — и предоставляет быстрый доступ к информации, знаниям и идеям. Google намного больше, чем просто поисковик — эта поисковая система стала настоящим прорывом. Основная задача Google — «упорядочить информацию со всего мира, сделав её доступной и полезной другим». Это очень благородная цель. Благодаря изобретению Google стали процветать политические, культурные и социальные проекты, произошла демократизация информации в мировом масштабе, об этом невозможно было подумать ещё десять лет назад. Кроме того, Google внёс в нашу жизнь много позитивного.

Я рад, что мне посчастливилось лично познакомиться с основателями *Google* Ларри Пейджем и Сергеем Брином. Я был польщён, когда Ларри и Люси попросили меня организовать их свадьбу на острове Некер. Думаю, что Ларри и Сергей не обидятся, если я назову их сумасшедшими — действительно, по отношению к ним это звучит как комплимент. Оба они — очень сильные личности. Оба хорошо дополняют друг друга, когда работают над одним

проектом. Они всегда находят общий язык и ещё никогда не спорили друг с другом при своих сотрудниках, клиентах или инвесторах. В бизнесе для этого требуется удивительная самодисциплина. Если они в чём-то не согласны друг с другом, они ждут, пока все выйдут из комнаты и только потом приступают к обсуждению спорного вопроса. Они связаны друг с другом даже больше, чем некоторые люди, состоящие в браке, и взаимопонимание между ними является неотъемлемой частью их успеха в бизнесе.

Сегодня *Google* привлекает самых умных и талантливых людей в своей отрасли. Мне нравится идея о том, что у сотрудников этой компании есть стимул создавать *и развивать* новые идеи и что технический персонал тратит 20% своего рабочего времени на проведение той работы, которую, как они сами считают, необходимо выполнить. Дав своему персоналу свободу действий, компания и все её клиенты только выиграли. Среди прочих инноваций такая схема работы подарила нам Gmail, Adsense, Google Earth, Google Maps и Google News, которая объединяет новости со всего мира. Компания отличается своими IT-технологиями и архитектурой бизнеса. Она постоянно проводит эксперименты по тестированию своей системы, импровизирует и совершенствует свой продукт, ведь костяк компании состоит из талантливых аналитиков.

Сергей и Ларри давно поняли, что они не менеджеры. Сейчас их роль состоит в том, чтобы находить идеи и реализовывать их в своём бизнесе, либо создавать новые предприятия. Когда они задумали и создали *Google*, то пригласили замечательного генерального директора Эрика Шмидта, который ведёт все повседневные дела компании. Эрик был генеральным директором *Novell*, он также входит в совет директоров *Apple*. Он с головой погружён в мир технологий, но знает, как решать финансовые вопросы и общаться с инвесторами. Это классический пример разделения роли предпринимателя и менеджера — эту тему мы разовьём в следующей главе. В *Google* обе эти стороны бизнеса управляются независимо. Повседневные дела компании ведёт Эрик, и это даёт возможность Ларри и Сергею полностью посвятить себя поиску новых идей и наслаждаться своими достижениями!

Кое-кто из команды *Virgin* посещал штаб-квартиру *Google* в МаунтинВью и потом рассказывал, что у них есть огромная белая доска, на которой детально изображена стратегия компании. Это

главный план *Google*, состоящий из тысяч идей, придуманных сотрудниками компании. Одной из основных задач, наравне с пунктами «Нанять сетевых инженеров» и «Нанять компьютерщиков» на доске было написано «Нанять Ричарда Брэнсона». Меня не нужно нанимать — я всегда готов помочь Сергею и Ларри.

В 2008 году в День смеха мы объявили об открытии *Virgle*, совместном предприятии *Virgin* и *Google*, главной задачей которого стало создать в ближайшие пятнадцать лет колонию на Марсе. Мы рекламировали волонтерам путешествие на Марс в один конец. Эта идея возникла у нас за ужином на острове Некер, мы всерьёз обсуждали, как создать колонию людей на Марсе, как она будет выглядеть. Затем мы задумались над тем, кого туда пригласить. Объявление об открытии компании попало в заголовки СМИ по всему миру, десятки блогов обсуждали это событие. Вы спросите, неужели мы говорили об этом всерьёз? Конечно же, эта была шутка. Но помните, пятнадцать лет тому назад, ещё до того как *Apple* начала продавать свои iPod, мы уже пошутили однажды о портативных цифровых музыкальных плеерах. Принимая это во внимание, мы зарегистрировали бренд *Virgle* просто так, на всякий случай...

Инновационный процесс возможен только в том случае, если есть возможность задавать самые детские вопросы, а персонал обладает необходимыми знаниями и способностью найти на них ответ. Именно так и произошло с *Virgin America*. В то время как юридический отдел пытался убедить Министерство транспорта США в том, что *Virgin America* действительно является исключительно американским авиаперевозчиком, отдел по стратегиям и отдел финансов *Virgin America* сфокусировались на том, чтобы подарить клиентам совершенно другое, новое, впечатление от полёта.

Но каким должно быть это впечатление? Чем оно должно отличаться от того, что уже знакомо американским пассажирам? Чем ещё их можно удивить?

Создание в области авиаперевозок услуг абсолютно нового качества требовало такой команды специалистов, которые уважают мнение друг друга и в то же время могут отстоять то, что, по их мнению, действительно важно, отдаются своему делу, принимают

решения быстро и верят в необходимость того, что они делают для клиентов. В каком-то смысле они и сами *были* клиентами!

Понимая, что авиаалинии будут исключительно американским перевозчиком, генеральный директор *Virgin USA* Фрэнсис Фарроу была убеждена: пассажиров заботит конечный продукт и их впечатления от полёта и они не должны иметь аналогов на американском рынке. Первым делом они бросились искать первоклассных специалистов по работе с клиентами и специалистов в области разработки нового продукта. А где они могли найти таких людей, если только не среди тех, кто ещё вчера работал в *Virgin Atlantic*?

Как я уже говорил, стоит держаться за тех сотрудников *Virgin*, которые участвовали в зарождении совершенно новой компании *Virgin* и с гордостью работают в уже достаточно известной на рынке компании, потому что они любят бренд — они же сами и помогали создавать, — и обладают неоценимым опытом и знаниями. Создание новых компаний — это отличный способ предоставить этим людям новое поле для деятельности и таким образом удержать их внутри семьи.

Адам Уэллс, преуспевающий молодой человек из отдела инноваций *Virgin Atlantic*, создатель получившего награду салона для первого класса, и Тодд Паловски, специалист по работе с клиентами *Virgin Atlantic*, тоже были приглашены в новую компанию. Вскоре к ним присоединился талантливый Чарльз Огилви — первоклассный специалист в области интерактивных развлечений.

Эта маленькая, но преданная своему делу команда построила грандиозные планы. Новая компания не унаследовала старые самолёты и никак не зависела от когда-то существовавших порядков. Бренд *Virgin* помог им создать совершенно новый продукт; иначе и быть не могло.

Каким образом избавиться от очередей на регистрацию? Что, если превратить самолёт в гостиную? Как дать пассажирам больше свободы действий? Как оборудовать туалеты? Как сделать так, чтобы, сидя в кресле, пассажир чувствовал себя комфортно? И как сделать так, чтобы, сидя в кресле, пассажир почувствовал эту свободу уже около билетных касс?

Полёт в самолёте, по большей части, пассивное времяпрепровождение. С момента входа в аэропорт вам говорят, что именно вы должны делать. Здесь нужно предъявить посадочный билет. В указанном месте сдать багаж. А теперь встаньте в очередь, снимите свой ремень, достаньте из сумки все имеющиеся жидкости... На борту самолёта вас ожидает примерно то же самое. Если вам повезёт, стюардесса поставит прошедший цензуру фильм, который никто не горит желанием смотреть. За этим последует проезд тележки со всякой ерундой и перегорит проход к туалету.

У пассажиров практически нет свободы. Команда *Virgin America* верила в то, что найдёт способ вернуть вам её, и ей это удалось. (Они, конечно, гении, жаль только, что компании не удалось сделать так, чтобы очереди на регистрацию исчезли.) Зато *Virgin America* позаботилась о свободе пассажиров, и теперь каждый может распоряжаться своим временем в полёте, как ему хочется. Вы хотите поработать за ноутбуком? Откройте его и работайте — места достаточно. Заряд батареи исчерпан? Вставьте шнур в розетку и зарядите свой компьютер, а пока вы ждёте, можно сыграть в компьютерную игру. Хотите поболтать со своей кухней, которая сидит двумя рядами дальше? Воспользуйтесь клавиатурой на подлокотнике сиденья и поболтайте с ней в чате, который отображается на интерактивном экране. Почувствовали голод? Закажите сэндвич, не вставая со своего места, и стюардесса принесёт его вам, *когда вы этого захотите*. Хотите послушать музыку? Создать свой музыкальный плейлист? Посмотреть фильм... на китайском? Нет ничего проще! Всё — прямо перед вами.

При полёте на наших авиалиниях вам не придётся скучать.

Итак, инновации должны быть неотъемлемой частью вашего бизнеса. Они должны отвечать запросам клиентов и давать вам преимущество перед конкурентами. Система заказа еды в самолётах стала продолжением нашей философии обслуживания, в её основу легла идея о том, что экипаж самолёта отдаёт в руки пассажиров контроль. Ни одни авиалинии в мире кроме *Virgin America* не предлагают возможность заказать еду по вашему желанию. Мы решили, что бесплатная еда на борту самолёта — не слишком хорошая идея. Бесплатная не всегда означает качественная; пассажиры не ожидают от неё многого, и авиалинии вынуждены подавать пассажирам блюда очень низкого качества. Но наша

команда задала пару вопросов и предложила простое решение: если заплатить, вы получите именно то, что хотите. Клиентов приучили к тому, что бесплатные орешки стали нормой, но не более того...

Отдел брендинга *Virgin USA* провёл опрос пассажиров и выяснил, что эти открытые, амбициозные, очень общительные люди любят пробовать что-то новое. Если вы выбрали полёт с *Virgin*, это говорит о многом. Можно рассматривать перелёт, как заключение в камере на борту самолёта с незнакомыми вам людьми, но мы уверены: у наших пассажиров гораздо больше общего, чем у пассажиров национальных авиаперевозчиков. Нашей команде понравилась идея дать людям реальную возможность почувствовать себя неким сообществом благодаря нашей системе развлекательных экранов или возможности поболтать с соседом либо в чате с людьми, сидящими в других рядах.

Нам нужно было чем-то заменить отсутствие общения во время полёта, и мы придумали дать возможность людям общаться друг с другом в чате. Чарльз подал идею включить чат между пассажирами в систему интерактивных экранов на борту, чтобы можно было общаться посредством специальной клавиатуры, которой оснащено каждое кресло. Это абсолютно новый способ комфортного общения в замкнутом пространстве. И с помощью этих небольших интерактивных экранов на спинках кресел мы создали сообщество. Кроме того, к счастью, небольшие сплочённые экипажи самолётов новых авиалиний по-настоящему дружелюбны, они помогали делать каждый полёт настоящим праздником для пассажиров.

В то время как коммерческий отдел только готовился сделать заказ на самолёты стоимостью в миллионы долларов, отдел по брендингу уже заказывал обивку ярко-белого цвета у поставщика кресел. Такого ещё у поставщиков никто не заказывал; в действительности цветовая схема обивки кресел состоит из десяти оттенков бежевого, стольких же оттенков фиолетового и серого... но белого там нет, и, конечно же, там не найти оттенка белее, чем iPod.

Освещение в самолётах обычно резкое и некомфортное, поэтому Адам разработал для нас осветительную систему, оснащённую регулировкой яркости, которая была изготовлена на заказ. Поскольку нам не удалось найти обивку белее, чем iPod, мы воспользовались уникальным покрытием, которое отражало падающие на него лучи света, наполняя салон самолёта мягким светом; это был умышленный

визуальный эффект, целью которого было создать ощущение свободного пространства.

Из таких вот простых деталей и состоит *Virgin*. Если гуру бизнеса называют это инновацией, хорошо. Очень часто вы думаете, что не нуждаетесь в инновациях, до тех пор пока не получаете их. И вот уже другие авиалинии на вашем фоне выглядят устаревшими и никому не нужными, теперь уже им нужно угнаться за вами. Таковы законы конкуренции.

Как и в любой компании *Virgin*, директора *Virgin America* работают с командой настоящих специалистов. Сотрудники — самый ценный ресурс в компаниях *Virgin*: эти открытые и образованные люди с лёгкостью генерируют огромное количество свежих, на первый взгляд просто сумасшедших идей. Но эти идеи уже не кажутся такими сумасшедшими, когда тот, кто работает рядом, разделяет твоё видение и может помочь его реализовать. Бренду *Virgin* нужны такие люди, — люди, которые задают непростые вопросы и добиваются совершенства и новизны.

Смогла бы наша команда работать столь же эффективно в другой атмосфере? Они были действительно неординарными, но и окружающая их атмосфера тоже была необычной. Команду не мотивировали продвижением по карьерной лестнице — корпоративной лестницы просто не существовало, и никого не радовала и не пугала бюрократическая иерархия. Люди чувствовали, что за их спиной стоит целый бренд, что они частичка этого бизнеса и должны жить с ним одной жизнью, раз уж они его создают. Поскольку бренд уже зарекомендовал себя как лидер, то внедрять что-то новое было немного страшно и не столько из-за самих инноваций, сколько из-за того, что нужно было сделать что-то по-настоящему превосходящее всё, что было до этого.

Virgin America только выиграла от того, что не занимает центральное место на рынке. Авиакомпания пыталась закрепить свои позиции, как малёк среди акул в области национальных авиаперевозок. Это был вопрос жизни и смерти — и высокий мотив для нас.

Целью внедрения инноваций не всегда бывает первенство и лидерство в своей сфере, главное — быть лучшими. Мы не были первым авиаперевозчиком, который предложил американцам

экономичные авиаперелёты. Мы не были заинтересованы в полётах в каждый аэропорт всех пятидесяти штатов США. Но мы хотели предложить пассажирам незабываемые впечатления от прямого авиарейса в небольшие, но развивающиеся города. Наша модель позволяет быть гибкими и уметь находить верный курс в эти нелёгкие турбулентные времена.

Мы хотим, чтобы люди летали с нами снова и снова, вот почему *Virgin America* не перестаёт внедрять инновации для повышения уровня комфорта клиента.

Клиенты постоянно говорят о нас. Они описывают свои путешествия в блогах и начинают с описания перелёта с *Virgin America*, рассказывая о том, как весело было лететь и каким остроумным было видео о правилах безопасности на борту самолёта. Они загружают на свои странички сайта Flickr фотографии салонов наших самолётов или наших бортовых интерактивных экранов.

Значит, мы всё делаем правильно.

Роль исследований и расширения бренда очень велика — слишком велика, чтобы можно было позволить себе просто открыть свой магазинчик и больше ничего не делать. Правительства и влиятельные филантропы всегда это понимали и пытались, и не безуспешно, использовать инновации в своих далеко идущих планах. Я всё глубже погружаюсь в решение вопросов о том, как лучше распорядиться капиталовложениями, чтобы предупредить появление проблем, которые пока не волнуют современный рынок, но скоро покажутся на горизонте.

Способы стимулирования прогресса в определённой области, безусловно, не новы. В 1714 году английское правительство учредило первую денежную премию за изобретение часов для определения географической долготы с точностью до 0,5 градуса. В то время это было действительно важное изобретение, потому что отношения между европейскими морскими державами, включая Великобританию, были напряжёнными, а всё из-за того, что они не могли договориться о расположении морских границ, пролегающих так далеко от их родных берегов.

Пятьдесят девять лет спустя эту награду получил Джон Харрисон, часовщик-самоучка из Йоркшира. Денежная премия составила 20 тысяч фунтов стерлингов — в то время это было

огромное состояние, поэтому семья Харрисона разбогатела.

Мне всегда нравилась идея учреждения приза. Даже если приз никому не достанется, потому что ни у кого не получится его завоевать, сам факт существования какой-то цели может способствовать появлению зрелых идей. Когда дело касается венчурного капитала, технических инноваций и предпринимательских амбиций, призы имеют огромную ценность. Поскольку мы занимаемся разработками в сфере космического туризма в *Virgin Galactic*, такие призы как Ansari X Prize вызывают интерес общественности, становясь надёжной основой для их коммерческого применения в будущем.

Действительно, успех в мире авиации был построен на принципе завоевания наград. В декабре 1912 года Жак Шнейдер, французский индустриалист и авиатор-любитель, учредил соревнования гидропланов на скорость. Это был Кубок Шнейдера. Чтобы выиграть его и получить 75 тысяч франков пилот должен был выиграть три гонки в течение пяти лет. В 1919 году Раймонд Ортейг, владелец отелей в Нью-Йорке, учредил Orteig Prize в 25 тысяч долларов тому, кто сумеет совершить первый беспосадочный трансатлантический перелёт между Нью-Йорком и Парижем. В 1927 году этот приз достался Чарльзу Линдбергу, в то время как за Кубок Шнейдера всё ещё шла борьба. В 1925 году Министерство авиации Великобритании сформировало команду участников в Феликстоне, графство Суффолк, и наняло авиаконструктора Реджинальда Митчелла, чтобы он разработал моноплан для участия в гонках Шнейдера. Результатом этой работы стал Supermarine S5, который в дальнейшем претерпел большие изменения. Supermarine S5 побил мировой рекорд скорости, развивая скорость до 655 км в час, — рекорд, который никто не смог побить на протяжении последующих четырнадцати лет. Вполне возможно, что созданный на основе этого самолёта легендарный истребитель Spitfire, возможно, спас Великобританию от вторжения нацистской Германии.

Впрочем, награды — не единственный способ стимулировать людей к исследованиям и эксперименту. Снижение налоговой ставки тоже идёт на пользу инновационному бизнесу. Последующими правительствами были разработаны схемы, показавшие различную степень успешности. В частном секторе Силиконовой долины, да и по всему миру, появляется новое поколение предпринимателей, которые

находятся в поиске новых идей, чтобы помочь правительству в его благородных целях. Некоторые из этих схем ставят невероятно амбициозные цели. Нужно держать руку на пульсе, чтобы быть в курсе новых разработок.

Я надеюсь, что, помимо того что вы получили полезную информацию об инновациях, из этой главы вы узнаете об интересных и быстроразвивающихся отраслях бизнеса.

Как и у многих лидеров и глав государств, у президента Михаила Горбачёва была предпринимательская жилка. «Ричард, в России вы известны как очень смелый авантюрист, уверены ли вы в том, что действительно хотите полететь в космос?»

После распада Советского Союза Горбачёв уничтожил все символы потерпевшего крах коммунистического режима. В Кремле то и дело говорили о свободном рынке, а Маргарет Тэтчер представлялась его настоящей героиней, размахивающей флагом. Именно Маргарет Тэтчер убедила своего нового русского друга, что со мной стоит встретиться.

И вот мы увиделись в Ливадийском дворце, летней резиденции императора Николая II и его жены Александры, в Ялте на побережье Чёрного моря. В этой резиденции произошла историческая встреча Черчилля, Рузвельта и Сталина, в ходе которой они в конце Второй мировой войны поделили карту Европы. Русские очень настойчиво убеждали меня помочь открыть эту область для туризма и заработать так необходимую им свободно конвертируемую валюту.

Несколько дней спустя я полетел вертолётom на VIP-экскурсию в Звёздный городок на Байконур в Казахстане. Мне, как человеку с Запада, посчастливилось проникнуть в этот секретный мир. Здесь ходили создатели первого искусственного спутника Земли, ракет-носителей «Восток», «Восход» и «Союз», орбитальной станции «Салют» и баллистических ракет, которые когда-то представляли угрозу для нас. Именно отсюда Юрий Гагарин в апреле 1961 года отправился в космос, чтобы навсегда войти в историю. Но теперь здесь работало новое поколение россиян, которые вели переговоры с предпринимательским рвением дельцов из Пало-Альто.

Эти ребята дали мне шанс, который выпадает лишь раз в жизни: отправиться в космос в капсуле российского космического корабля.

Они дали мне шанс стать первым космическим туристом.

Конечно же, не просто так.

Это обошлось бы мне чуть дороже 30 миллионов долларов.

В то время *Virgin* занималась проектом полётов на воздушном шаре под названием *Earth Wings*, и один из советских космонавтов собирался присоединиться к нашей команде. Я очень хотел начать отношения с русскими — это подготовило бы почву для того, чтобы в будущем открыть бюджетную авиалинию в России, но цена за это космическое путешествие — 30 миллионов долларов — была просто астрономической. Я подумал, что потратить столько денег на себя самого просто нечестно.

Это действительно слишком большая сумма для путешествия одного человека в космос. Этот тариф до сих пор остаётся в силе, если вы вдруг решили провести свой отпуск на Международной космической станции. Сумма баснословная, если в жизни есть другие приоритеты. Как бы смешно это ни выглядело, я задумался об экономической стороне космического туризма и загорелся поиском новых бизнес-идей, благодаря которым космические путешествия станут более реалистичными и доступными для гораздо более широкого круга людей. Задумался я и о том, как привлечь в этот бизнес необходимые научные и технологические разработки в этой области, чтобы действительно качественно изменить наши возможности — наши, землян.

Я отказался от этой возможности, но нашлись люди, готовые заплатить такую цену. Денис Тито (учёный, который работает инженером в научно-исследовательском центре НАСА в Пасадене) в 2001 году стал первым гражданским, полетевшим в космос. Вслед за Тито в 2002 году последовал Марк Шаттлуорт, Грег Олсен — в 2003 году, Анушех Ансари — в 2006 году и Чарльз Симоний — в 2007 году. Они в один голос утверждают, что пережитые впечатления превзошли все их ожидания. В момент написания этой книги англичанин Ричард Гарриотт, сын астронавта, ожидает своего полёта на орбиту, который произойдёт в конце 2008 года. Он будет всего лишь шестым клиентом. Полдюжины человек слетало в космос, в общей сложности это стоило 200 миллионов долларов — каково?

Тридцать миллионов долларов — это не космический туризм. Это VIP-путешествие для избранных, очень состоятельных людей

вместе с русскими космонавтами. Шансы обычного человека полететь в космос сейчас равны одному на миллиард. Я хочу коренным образом изменить ситуацию. Я хочу проверить, смогут ли путешествия в космос стать реальным коммерческим предложением, а также создать новую технологическую платформу для науки, спутников и другой деятельности человека в космосе. Без сомнения, именно космический туризм должен был стать первым шагом на нашем длинном пути.

Нашей первоначальной задачей было спрогнозировать спрос на космические путешествия. В совершенно новой области сделать это чрезвычайно трудно. Какие вопросы нам следует задать и как мы должны интерпретировать полученные ответы?

В основном консультации маркетологов подобны генератору случайных чисел. Безусловно, стоит обратиться к ним за консультацией, но не следует пренебрегать и своим собственным видением и мнением. Маркетологам, как и любой другой группе специалистов, лучше предоставить полную исходную информацию; чем больше они углубятся в предоставленные вами детали о ваших нуждах и вопросах, тем более полную и полезную консультацию вы получите в итоге.

Я не отрицаю, что поиски дельного совета убедили нас в том, что у космического туризма огромный коммерческий потенциал. Помимо *Virgin Galactic* есть и другие претенденты на коммерческое использование полётов в космос: это и Джефф Безос, который заработал миллиарды долларов на продаже книг и других товаров на сайте [amazon.com](https://www.amazon.com); гостиничный магнат из Лас-Вегаса Роберт Биглоу, который в настоящее время разрабатывает огромный надувной космический отель; Джон Кармак, создатель таких хитовых компьютерных игр, как *Doom* и *Quake*; Элтон Маск, основатель *PayPal*, который открыл *SpaceX*, коммерческую орбитальную службу перевозок.

Такой спрос на высококачественные исследования в этой области способствовал тому, что консультанты стали специализироваться на изучении нового рынка. В 2002 году появился бизнес-план, составленный консалтинговым агентством — лидером по космическому туризму *Zogby International* для *Futron*, в котором очень серьёзно рассматривался рынок космического туризма. По данным этого плана, начиная с 2011 года число космических туристов

составит две тысячи человек в год, а к 2021 году вследствие того, что цена на услугу станет гораздо ниже, количество туристов возрастет до 15 тысяч в год, а потенциальный ежегодный доход от этого бизнеса к этому времени составит 676 миллионов долларов.

Zogby получила эти цифры, проведя опрос тысячи очень состоятельных людей. В мой замысел входило сделать полёт на орбиту доступным гораздо большему количеству людей. *Virgin Galactic* нужно осуществлять всего два полёта в день с трёх разных космодромов, чтобы получить более заманчивые цифры, чем в отчёте *Futron*, и если всё пойдёт хорошо, то эти подсчёты могут показаться весьма скромными. По моему собственному прогнозу, к 2019 году стоимость полёта в космос снизится до уровня, который даст возможность сотням тысяч людей самим прикоснуться к звёздам. Жителям Европы или Америки нужно будет просто решить, куда отправиться на каникулы, в Австралию или в космос. Стоимость ниже 100 тысяч долларов вполне реальна. Но даже если план *Futron* и окажется точным, *Virgin Galactic* всё равно будет успешной компанией.

Virgin идеально подходит для космического туризма. У нас есть необходимые знания и опыт безопасных перевозок миллионов людей по всему миру. Бренд *Virgin*, в отличие от других брендов на рынке коммерческого космического туризма, постарается посеять в общественном сознании мысль, что космический туризм может быть доступен людям: продукты этой индустрии подарят людям ни с чем не сравнимые ощущения и в то же время будут абсолютно безопасными. Бренд тоже поможет получить команде мировое признание, потому что она строит такой бизнес, который включал бы научные исследования по защите окружающей среды в космосе, запуск спутников с полезным грузом и тренировки космонавтов.

В марте 1999 года Уилл Уайтхорн зарегистрировал компанию *Virgin Galactic*, и с этого момента начались серьёзные поиски технологий, благодаря которым можно было бы относительно дешево летать в космос.

На протяжении многих лет я старался быть в курсе всего, что касалось горячо обсуждаемого «космического» бизнеса. Я хотел, чтобы мы стали первыми в этом секторе, точно так же, как я хотел, чтобы мы стали первыми на рынке биологического топлива. И точно так же, как мы «баловались» с разработкой биотоплива все эти годы и

получали бесперспективные результаты, мы уже стали свидетелями запуска совершенно непрочного прототипа космического корабля!

Эта скрытая часть бизнеса никогда не обсуждается, потому что, честно говоря, обсуждать особенно нечего.

Секрет успеха в новом секторе бизнеса — держать ухо востро обычно на протяжении длительного периода времени.

Довольно сложно преподавать живой бизнес-урок, но если в этой главе есть хоть одна вещь, которую вы возьмёте на вооружение, пусть это будет... внезапный приход *Virgin* в перспективные индустрии в качестве лидера был подготовлен не одним десятилетием предварительной работы. Вам нужно быть очень любознательным, чтобы начать дело в новой для себя сфере.

Поиск выхода в космос привёл нас в прекрасный новый мир необычных материалов и неиспытанных конструкций, изобилующих бизнес-возможностями, а также изобретениями, которые можно применить и в других областях; мы открыли для себя целое сообщество небольших компаний и отдельных личностей, которые сражались за награды, учреждённые увлечёнными и хорошо информированными филантропами.

Это был странный опыт. Всю жизнь я считал себя малым предпринимателем — хотя авиабизнес, да и все остальные мои начинания свидетельствуют об обратном! — и не переставал удивляться тому, что теперь я смотрю на бизнес совсем с другой стороны. Да, я стремился создать свой собственный бизнес — маленькую коммерческую компанию, занимающуюся космическим туризмом, но при этом я понимал: капитал, который нужно вложить, мог внести большие изменения в этот сектор и стимулировать развитие других малых компаний.

Теперь я не просто внедрял инновационные технологии на существующий рынок; я и подобные мне люди помогали создавать этот рынок. В связи с этим возник всё тот же старый вопрос, но уже в новом свете: как сделать так, чтобы мы отличались от всех остальных?

Кульминационный момент для коммерческого космического туризма наступил во время смены тысячелетий, когда

предприниматель Питер Дайамандис объявил об учреждении Ansari X Prize. Чтобы получить этот приз, участникам соревнования нужно было выполнить простое задание: в течение двух недель дважды совершить полёт с экипажем из трёх человек по суборбитальной траектории на высоте 100 км над поверхностью Земли. Начиная с 1997 года Питер несколько раз приезжал в Англию и несколько раз подкидывал мне эту мысль; мы думали, что учреждение Virgin X Prize — это очень хорошая идея. Однако, вместо того чтобы стать спонсорами приза, мы захотели сами заняться разработкой технологий и открыть свой бизнес.

И мы приняли правильное решение, сделав ставку на развитие собственной компании. Но я не думаю, что мы сейчас сидели бы и готовились к запуску нашего первого космического корабля, если бы не идея Питера, его целеустремлённость, а также не огромная щедрость Анушеха и Амира Ансари, которые и учредили приз в 10 миллионов долларов.

На получение Ansari X Prize было всего двадцать девять претендентов, но только трое из них представляли друг для друга серьёзную конкуренцию. Значительное финансирование удалось получить только *SpaceShipOne*.

Компания Берта Рутана *Scaled Composites*, штаб-квартира которой находится в Мохаве (штат Калифорния) раскрыла существование своей космической программы 18 апреля 2003 года. SpaceShipOne Берта должен был быть поднят в верхние слои атмосферы посредством грузового корабля, легковесного самолёта под названием White Knight, чтобы затем самостоятельно отправиться в полёт.

Наконец-то, 17 декабря 2003 года мы получили подтверждение слухов, которые уже давно ходили в авиационных кругах: миллиардер Пол Аллен, не любящий общественного внимания и питающий страсть к научной фантастике, оказал финансовую поддержку проекту Берта — SpaceShipOne. В этот день SS1 преодолел звуковой барьер во время своего первого тестового полёта с человеком на борту. Майк Мелвилл поднял SS1 на высоту 100 км над поверхностью Земли 21 июня 2004 года. Этот значительный прорыв раз и навсегда развеял миф о том, что космические полёты с человеком на борту являются прерогативой только правительственных программ.

Я подсчитал, что Пол потратил около 26 миллионов долларов, чтобы выиграть X Prize размером 10 миллионов долларов. Поэтому я написал ему письмо в январе 2004 года, предлагая совместное предприятие на равноправных условиях.

Дорогой Пол,

поздравляю тебя с совершённым полётом. Я видел этот величественный запуск на видео. Я был бы очень рад сотрудничать с тобой, чтобы развивать этот проект и помочь превратить его в серьёзную программу по космическому туризму. Надеюсь, что благодаря известности бренда Virgin, опыту нашей команды по маркетингу и твоим знаниям технологии, мы не только вернём твои инвестиции, но и заработаем достаточно денег, для того чтобы у проекта были ещё более радужные перспективы. Вот наши предложения. Во-первых, изначально мы должны вложить необходимую сумму денег на создание космического корабля для трёх человек (на основе модели корабля-прототипа), но с большими иллюминаторами. Мы потратим эти средства на обеспечение безопасности корабля, но пока не стоит подавать заявку на сертификацию в Федеральное авиационное агентство США (по крайней мере, на этом этапе). Корабль будет готов принять на борт пассажиров через 18 месяцев. Чтобы достичь этого каждый из нас должен вложить за три года 100 миллионов долларов. Во-вторых, начало своей основной рекламной кампании мы приурочим к дате последнего полёта прямо перед проведением очередного соревнования за X Prize. Мы предложим тысячу путешествий, каждое по цене 200 тысяч долларов. В результате получим 200 миллионов долларов, этого будет достаточно для того, чтобы окупить наши инвестиции и при этом иметь достаточный фонд для вывода проекта на следующий уровень (возможно, им будет корабль для шести пассажиров, что сделает цену полёта более доступной).

Я предложил название *Virgin Galactic Airways* и подумал, что мы можем сделать взносы уже этим летом. «У нас есть команда, которая,

по моему убеждению, хорошо с этим справится».

Хоть идея создать космическую авиакomпанию не пришлась по душе Полу, он ухватился за мысль спроектировать коммерческий космический самолёт для шестерых пассажиров. Уилл Уайтхорн и Алекс Тай, бывший капитан *Virgin Atlantic*, полетели в Сиэтл, чтобы встретиться с доверенными людьми Пола. Вместе с ними отправился Джон Пичи, директор по инвестициям *Virgin*, а также член совета директоров *Galactic*. Пичи был финансистом и имел строгое предписание держать под контролем энтузиазм Уилла и Алекса!

Первая сделка с компанией Пола не состоялась, но чуть позже мы возобновили переговоры, и на этот раз всё прошло хорошо. Обе стороны осознавали, что приближались соревнования за Ansari X Prize, нам нужно было срочно заключить соглашение, если мы хотели заявить о себе во всеуслышание. В конце концов *Virgin* договорилась с Полом Алленом выкупить права на использование его технологии — и это всего за три недели до X Prize! Для нас это был серьёзный шаг, поскольку бренд *Virgin Galactic* теперь должен был появиться на SpaceShipOne во время церемонии в Мохаве в октябре. Это выставит нас на всемирное обозрение и всем станет известно, что теперь мы — серьёзный игрок.

Я никогда не забуду последнюю неделю сентября 2004 года. Мы пустили поезда «Пендолино» в Великобритании, способные ехать со скоростью 200 км в час. Мы получили от президента Нигерии восторженное одобрение нашего открытия *Virgin Nigeria*. И я вместе с Бертом стоял на платформе Королевского общества авионавтики в Лондоне и объявлял об открытии *Virgin Galactic*. Мы подписали историческое соглашение с компанией Пола Аллена на 21,5 миллиона долларов на использование их технологий и объявили о том, что мы разработали план инвестиций в размере 100 миллионов долларов на создание прототипа коммерческого космического корабля для шести человек на заводе Берта в Мохаве.

Берт Рутан — настоящий гений инженерии, он на многие годы опережает своё время. Помните экспериментальный лёгкий самолёт Voyager, который выглядел как летящий катамаран и совершил беспосадочный полёт вокруг света в 1986 году? Его сконструировал Берт. Это был самый большой цельнокомпозитный аэроплан, который стал прообразом SpaceShipTwo и других более поздних моделей компании *Scaled Composites*. Этот самолёт был создан из стекла,

графита и арамида и скреплён эпоксидными смолами и резиной. Подвергая этот сплав высоким температурам в автоклавных печах, материал становился ещё прочнее и гораздо легче спрессованного алюминия.

SpaceShipOne был сконструирован из таких же необычных материалов. По сути, в этом самолёте, включая его конструкцию, материал, исполнение и поведение в полёте, почти всё было необычным. Например, революционный ракетный двигатель в SpaceShipTwo, без которого коммерческий космический туризм был бы сегодня просто невозможен.

Конечно же, это была старая идея Берта — гибридный двигатель, работающий на жидком оксиде азота и твёрдом углеводородном топливе. Твёрдое топливо служит своеобразной оболочкой для ракетного двигателя. Окись азота поступает в головной отсек двигателя и зажигается. Поверхность твёрдого топлива реагирует, воспламеняется и превращается в газ. Поскольку два вида топлива изолированы друг от друга, они не смешиваются друг с другом в случае утечки. Таким образом, возможность взрыва исключена. Большинство серьёзных сбоев системы ракет-носителей приводили к фатальному результату. Но не в нашем случае — на космических аппаратах Берта установлен самый безопасный ракетный двигатель в мире.

Они обходятся очень дёшево. По окончании инженерных и дизайнерских работ наладить производство таких аппаратов достаточно просто. Твёрдое топливо — это резина. Когда воспламенитель мотора начинает сжигать резину, постепенно под давлением поступает закись азота, и происходит возгорание. Газ поступает в сопло, обеспечивая мгновенный толчок.

Силы ракетного двигателя достаточно, чтобы поднять корабль на суборбитальную высоту. После этого мотор прекращает работу, и космический аппарат несколько минут находится в состоянии невесомости в космосе. Достигнув максимальной высоты подъёма, он начинает спускаться вниз. Это всё равно, что подбросить вверх связку ключей: как только они окажутся на вершине своей траектории, они упадут вниз.

Но есть и ещё одна замечательная особенность двигателя. Он не наносит вред окружающей среде. По сравнению с ракетной техникой

на земле он действительно экологически чист. При полёте в космос с *Virgin Galactic* выделится меньше углекислого газа, чем если бы вы взяли билет первого класса на перелёт из Лондона в Нью-Йорк и обратно. Во время программы *NASA Space Shuttle* в атмосферу выбрасывается такое же количество вредных веществ, как и за уик-энд населением Нью-Йорка!

Когда 29 сентября 2004 года Майк Мелвилл, давний друг и компаньон Берта, пилотировал *SpaceShipOne*, корабль, расположенный под фюзеляжем корабля-носителя *White Knight*, поднялся в космос из аэропорта гражданского лётно-испытательного центра в пустыне Мохаве. Это был очень сложный полёт, который требовал от пилота большого мастерства. SS1 достиг наивысшей точки на высоте 102 900,48 м, или 103 км. Это уже был космос.

SS1, за пультом управления которого находился пилот Брайан Бинни, был запущен с корабля-носителя и вышел на суборбитальную высоту 111 км 4 октября 2004 года. Бинни запомнил этот день и этот полёт всю жизнь. Он стал астронавтом.

Для Берта Рутана это стало кульминацией всей его жизни. SS1 выиграл приз *Ansari X Prize*.

Все в *Virgin* увидели, что успех этого крошечного космического аппарата открыл огромные коммерческие возможности, поэтому мы решили лицензировать технологию SS1 и корабля-носителя *White Knight*.

В Ошкоше (штат Висконсин) 27 июля 2005 года мы с Бертом объявили о подписании соглашения об открытии нового бизнеса. Было решено, что новая компания унаследует все конструкции пусковых систем SS2 и *White Knight Two*, которые были разработаны в *Scaled Composites*. Новый бизнес, *Spaceship Company*, будет совместным предприятием *Virgin* и *Scaled*. Компания Берта будет заниматься исследованиями, развитием продукта, тестированием и сертификацией обоих космических аппаратов, а Берт возглавит отдел технического развития.

По-моему, совместная работа *Virgin* с Полом Алленом и *Scaled Composites* служит отличным примером слияния капитала и изобретательности. С самого первого дня можно было позавидовать нашей слаженной работе. Мы представляли собой совершенный тандем. Талант Берта получил возможность для развития; когда же

наши инвестиции принесут фантастическую прибыль, его ждёт хорошее вознаграждение. Если не принимать во внимание огромные финансовые риски, связанные с освоением совершенно нового вида бизнеса, думаю, вести дела в этой сфере сравнительно легко: здесь всё строится на энтузиазме. Вероятно, это также связано с тем, что *Virgin* считает каждого предпринимателя, невзирая на его капитализацию, в равной степени причастным к делу. Все мы оказались на незнакомой нам территории и находимся в одной упряжке.

Коммерческий успех White Knight Two и SS2 откроют двери для нашего бизнеса. За один полёт на орбиту корабль может поднять 230 тонн, и это обходится в 450 миллионов долларов. Мы стремимся приблизить тот день, когда White Knight Two сможет поднять 125 тонн полезного груза на высоту 15 км и запустить его в суборбитальное пространство Земли. В этом случае летательный аппарат-носитель станет самым мощным в мире, что откроет для нас целый ряд коммерческих возможностей для запуска локализованных метеорологических спутников, измерения эмиссии углерода и менее дорогостоящих тренировок будущих космонавтов в состоянии невесомости. В будущем SpaceShipTwo и его последующие модели смогут транспортировать гораздо более тяжёлый полезный груз. *Virgin Galactic* должна сконцентрироваться на первоначальном плане, но для нашего бизнеса всё вышеперечисленное представляет собой лишь возможность увеличить свой доход и расширить технологическую базу.

Я не хочу умалить важность премий, но очень рад тому, что мы выбрали развитие нашей компании, а не спонсорство Кубка. Думаю, что новый развивающийся рынок только выиграет благодаря брендовому рыночному капитализму *Virgin*. *Virgin* способствует популяризации этого сектора, наша компания вкладывает существенный капитал в это дело и стремится к тому, чтобы эта область тяготела к идеям мелкого предпринимательства. Наша позиция заключается в том, чтобы не просто заработать деньги, но и быть полезными для общества, но у других дела обстоят иначе. Я считаю, что доступный космос имеет хоть какой-то смысл только в том случае, если человечество способно разрешить свои проблемы здесь на Земле.

Даже в самом редком и необычном виде бизнеса всё происходит по уже известной схеме.

Как только мы протестируем свои системы и наши первые космические туристы с энтузиазмом расскажут о своих впечатлениях, на нас обрушится целая лавина желающих полететь в космос. После того как страховые компании убедятся, насколько безопасными стали путешествия в космос, цены на эту услугу заметно упадут. Всё больше венчурных капиталистов увидят перспективу хорошего заработка в этой области; их капиталовложения, в свою очередь, будут способствовать дальнейшему развитию коммерческого космического туризма. Возможно, мы скоро станем свидетелями того, что компании, занимающиеся коммерческим космическим туризмом, попадут на Нью-Йоркскую или Лондонскую фондовую биржу.

Очевидно, что космос — космические просторы — огромное поле для деятельности. Риск неудачи велик, и, чтобы привлечь инвестиции, нужно неутомимо генерировать новые идеи. Однако уже существует множество идей, которые можно развивать. Благодаря развитию биотехнологий и появлению всё новых материалов свежие проекты появляются быстрее, чем бизнес может найти им применение. Именно поэтому желание учиться так важно, если вы хотите воспользоваться новыми возможностями в этих областях. Вы также должны проявлять заметный интерес к людям, к их занятиям и к тому, чем вы можете быть полезны друг другу. Ведь вы же не собираетесь добывать золото в этом секторе в одиночку.

Сейчас набирают всё большую популярность реалити-шоу о бизнесе. Среди них стоит отметить очень зрелищную программу «Dragons' Den»; это шоу построено на самой интересной стороне бизнеса — знакомстве с новыми бизнес-идеями, их оценке и тестировании в действии. Жюри конкурса состоит из успешных миллионеров, и, несмотря на то что в самой программе они выглядят строгими и беспристрастными, всем, думаю, понятно, что на самом деле это милые и энергичные люди, которые решили немного разнообразить свой обычный рабочий день. Обычно участники конкурса бывают достаточно хорошо подготовлены к своему выступлению, в противном случае акулы бизнеса их просто съели бы, забросав вопросами. Но это на удивление позитивное шоу: оно просто поражает той массой новых идей, с которыми люди приходят на эту

программу.

На одном собрании, проходившем много лет назад на Даунинг-стрит, несколько крупных бизнесменов из России попросили меня в неформальной обстановке преподать им пару практических уроков. Я написал на кусочке бумаги:

Нужно придумать русский вариант «Dragons' Den».

Когда я шёл по Даунинг-стрит после этого собрания, фотограф из газеты *Times*, находившийся от меня примерно в двадцати метрах, сфотографировал этот листок бумаги, чтобы сделать из него громкую новость. Это обернулось заголовком «Брэнсон собирается запустить “Dragons' Den” в России». Мне до сих пор кажется, что это хорошая идея, но я думаю, что *BBC*, которая обладает правами на трансляцию шоу, не придёт от неё в восторг.

Куда бы я ни отправлялся, меня забрасывают бизнес-идеями. Пару лет назад я сидел с кипой бизнес-идей и думал, каким образом их можно применить. Например, среди них было замечательное предложение от одного испанского джентльмена, написанное на хорошем английском языке. Он писал, что хотел бы сотрудничать со мной и создать стиральный порошок *Virgin White*. Испанец полагал, что это будет отличный продукт и, возможно, был прав.

Некоторые бизнес-идеи, которые нам присылают, продуманы до последней детали и, определённо, могут занять свободную нишу на рынке. Другие же, часто с пометкой «Конфиденциально», просто написаны от руки и имеют примерно следующее содержание:

Дорогой мистер Брэнсон! У меня есть идея создать отличный продукт, который, возможно, вы захотите запустить. Это томатный суп Virgin в жестяной консервной банке. Мне кажется, этот продукт будет очень популярным. Жду вашего ответа.

Что можно на это сказать? Что мистер Хайнц и мистер Кэмпбелл уже выпустили абсолютно безукоризненный продукт? Но я не привык грубить. Оглянувшись назад, я обнаружил, что к нам поступило более ста предложений производить — да! — *Virgin White*. Вы можете считать свою идею оригинальной, но найдутся люди,

которые вас опередили.

Я никогда и не думал подавлять чужую инициативу и энтузиазм, но за последние тридцать пять лет каких только идей нам не довелось услышать. Мы просто были завалены ими: среди них были и полуфабрикаты — например, Virgin Beans, и хрустящая сдоба Virgin Bredsticks, но попадались и удачные идеи, такие как Virgin Mobile.

Я пришёл к выводу, что мы гоняемся за идеями, словно «модели в поисках эликсира молодости». Мы всегда полагали, что сексуальность и здоровье являются основой успеха *Virgin*.

Уход на пенсию поколения, родившегося в период демографического взрыва в ряде развитых стран, грозит тем, что люди уже не могут положиться на системы социального обеспечения, которые выплачивают им пенсии и предоставляют услуги здравоохранения. Работа Государственной службы здравоохранения в Великобритании становится всё более напряжённой. В будущем появится необходимость в создании дополнительного частного сектора здравоохранения, который сможет предоставить более специализированные услуги, что скажется на улучшении качества жизни населения. Дело не политических мерах и даже не в бизнес-инициативе. Этого будет требовать реальное положение вещей. Государственная служба здравоохранения уже ни на что не способна. Нас уже слишком много, и глупо ожидать, что отдельно взятое учреждение станет просто так предоставлять современные методы лечения, какими бы дорогостоящими и редкими они ни были, широкому кругу граждан. Это просто невозможно.

Как бы там ни было, это картина реальности. В настоящее время *Virgin* оказывает довольно скромную поддержку сектору здравоохранения, но мы надеемся на то, что, продолжая работать в этом направлении, сможем существенно помочь системе социального обеспечения. Мы хотим предложить дополнительные услуги в области физиотерапии, стоматологии, офтальмологии и диагностики. Количество активных и здоровых людей в возрасте сорока, пятидесяти и шестидесяти лет, которые имеют достаточно наличных средств и хотят путешествовать и увидеть мир, постоянно растёт, и просто глупо лишать их возможности вкладывать свои деньги в собственное здоровье. Забота о здоровье старшего поколения *Virgin* станет новым приоритетом нашей компании!

Отдавая себе отчёт в сложности морально-этической и юридической стороны дела, мы также занимаемся изучением весьма спорной в медицине области — изучением стволовых клеток. Стволовые клетки произведут прорыв в лечении множества заболеваний в будущем. Вот, что я записал в своей записной книжке:

Стволовые клетки — это квинтэссенция жизни. Они могут трансформироваться в любые другие клетки. И если мы научимся их правильно использовать, то они способны даже подарить вам новое сердце, ваше новое сердце.

Мы изучили стволовые клетки, заимствованные из пуповинной крови матери. Мы создали банк для хранения стволовых клеток *Virgin* для будущих поколений и сделали инвестиции в услугу генетического анализа, с помощью которого можно было бы спрогнозировать появление различных заболеваний. Я беседовал с первоклассными учёными в этой области, включая директора компании под названием *ViaCell*, которая занимается клиническими исследованиями стволовых клеток. Когда-нибудь врачи смогут найти эффективный способ лечения от онкологических, неврологических заболеваний, диабета и мышечной дистрофии. Думаю, что спорные этические вопросы нельзя оставлять без внимания, и, если необходимо, нужно искать на них ответ вновь и вновь, ведь с течением времени мораль и нравы меняются, и то, что может спасти человеческие жизни в будущем, безусловно, достойно изучения сегодня.

Virgin, как и все лучшие представители бизнеса, постоянно находится в поиске чего-то совершенно нового. Если вы думаете, что мы заработаем с вами миллионы, выпустив стиральный порошок, томатный суп или женские «трёхногие» колготки (да, нам предлагали и такое: вы прячете третью «ногу» в нижнее бельё, и используете её в случае, если порвали колготки), тогда, пожалуй, вам лучше поискать других предпринимателей.

Конечно, вам как воздух будет нужна удача. Гуру бизнес-школ обычно преуменьшают её важность, вероятно потому, что вера в счастливый случай подрывает все правила бизнеса, которым они учат. Но всё же поверьте мне:

Удача просто необходима.

Не так много директоров компаний могут похвастать тем, что оказались в нужном месте в нужный час. Тем не менее в мире бизнеса найдётся много примеров людей с неудавшейся карьерой, которые оказались в нужном месте, но, быть может, *опередив своё* время, и пошли ко дну. Конечно, *Virgin Mobile* получила миллиардную прибыль за рекордно короткие сроки в истории, но она никогда бы не добилась таких успехов, если ей не сопутствовала удача.

Но удача любит сильных. Гари Плейер, чемпион по игре в гольф из ЮАР, часто говорил, что чем больше он тренировался, тем больше ему везло в игре. Да, удачный момент сыграл значительную роль в успехе *Virgin Mobile*. Но не следует забывать и о том, что мы всегда усердно работали в этом направлении и неустанно искали своё место на рынке мобильной связи. А когда обнаружили эту нишу, уже были готовы её занять.

И сегодня удача нам нужна, как никогда. Климатические изменения ставят перед бизнесом серьёзную задачу, решить которую, возможно, удастся только в далёкой перспективе. Компании уже достигли значительных успехов, но дела продвигаются не так быстро, как хотелось бы. Нам нужны усовершенствованные технологии контроля над загрязнением окружающей среды и экологически чистые источники энергии, чтобы реализовать всё, что мы задумали в этой области. Но мы ещё не разработали и десятой доли того, что следовало бы: энергосберегающие нагреватели воды, усовершенствованные холодильники и морозильные камеры, усовершенствованные строительные материалы, системы отопления, вентиляции, изоляции, охлаждения, системы хранения и очистки дождевой воды...

Тем не менее уже существуют замечательные научные разработки — например, электрохромные окна, стёкла которых автоматически меняют свою светопрозрачность при изменении условий внешней среды. Энергосберегающие светодиодные источники света. Энергосберегающие технологии, используемые при проектировании зданий. Сенсорные технологии, призванные помочь нам более экономно использовать исчерпаемые ресурсы. И даже последнее поколение роботов с искусственным интеллектом. (Билл Гейтс уверен, что эти технологии сейчас так же перспективны, как и индустрия производства персональных компьютеров в стадии своего

возникновения в середине 1970-х годов.) По данным обзора *Scientific American* за 2008 год, к 2055 году мощность оперативной памяти персонального компьютера стоимостью в тысячу долларов можно будет сравнить с силой разума всех людей, вместе взятых. К тому времени у нас появится хороший помощник.

Разработаны новые, с экологической точки зрения более чистые, автомобили с гибридным двигателем (этому поспособствовал Питер Дайамандис, учредитель X Prize, а теперь и Automotive X Prize). Уже не редко можно встретить целые армии ветряных мельниц, дамбы и солнечные батареи. Появляются технологии, которые позволяют нейтрализовать вырабатываемый гидроэлектростанциями углерод. Параболические зеркала, работающие в пустынях Африки, производят экологически чистое электричество. Существуют крупные инвестиционные программы, направленные на разработку нового вида биотоплива, например бутанола, полученного путём переработки целлюлозы, для производства которого не требуется засеивать огромные поля, ранее использовавшиеся для выращивания сельскохозяйственных культур. Большинство этих замечательных идей обсуждалось Консультационным комитетом по инвестициям *Virgin*.

Как и в жизни, в бизнесе не нужно бояться ошибок. Эта книга полна примеров как моих собственных взлётов и падений, так и удач и неудач моих коллег. Первые инвестиции в разработку биотоплива *Virgin Fuel* были вложены в производство этанола из сырьевых злаков. Однако, учитывая обстановку в сфере производства продуктов питания, теперь уже для всех стало очевидным, что эта идея неосуществима! Но, как оказалось, эта ошибка натолкнула нас на новые идеи. Помните: успех в бизнесе никогда не приходит просто так. Может быть, мне просто везло в моих делах? Да, конечно. Но большинство людей зачастую так же удачливы, как и я. Важно правильно распорядиться своей удачей.

Вы получаете инновации, когда полагаетесь на удачу, когда вы встаёте из-за стола и следуете туда, куда ведут вас всё новые идеи и новые знакомства.

«Просто идиллия — подай мне, пожалуйста, солнцезащитный

крем», — попросил я свою жену, лёжа в шезлонге. Мы с Джоан праздновали годовщину нашей свадьбы на Мальдивах. Настоящая романтика. Зеркальная гладь Индийского океана переливалась всеми оттенками бирюзы. Было тепло, с моря дул лёгкий бриз, слышно только плеск волн, разбивающихся о чистейший белый песок лагуны.

«Держи. Мне нравится, как он пахнет», — засмеялась жена, протягивая мне крем.

Это было натуральное солнцезащитное средство на основе кокоса с фактором защиты 30, и после того, как я нанёс его на тело, мои руки, ноги и живот стали блестеть. Джоан была права, от меня исходил аромат, как от огромного расплавленного батончика Bounty.

Книга, которую я читал, наскучила мне, поэтому я приподнял солнечные очки, чтобы прочитать ингредиенты крема на упаковке. Я всегда в поиске новых идей, и любая мелочь может стать толчком к творческому поиску. Я стал размышлять об иронии в этом мире. Это одно из самых красивых мест на Земле, и более 80% этой территории расположено на высоте не более метра над уровнем такого коварного моря. Глобальное потепление и поднятие уровня моря означает катастрофу для этого райского уголка планеты. Можно ли это как-то изменить? Возможно, частично ответ на мой вопрос находился в упаковке крема, который я держал в руках...

Увеличение населения планеты в совокупности с глобальным потеплением — это две основные проблемы, вставшие сегодня перед всем человечеством. Роль влияния авиаперевозок на глобальное потепление составляет всего 2% (основная же вина ложится на сельское хозяйство). Перед лицом бывшего президента США Билла Клинтона 21 сентября 2006 года я поклялся отдать весь доход от транспортного бизнеса *Virgin Group*, полученный в течение десяти ближайших лет, на борьбу с глобальным потеплением. Выступая на конференции Глобальной инициативы Клинтона, я произнёс: «Наше поколение унаследовало удивительно красивый мир от своих отцов, которые, в свою очередь, унаследовали его от своих отцов. Мы не должны стать поколением, которое нанесло непоправимый вред окружающей среде».

В программе *Power Lunch* на канале *CNBC* я повторил свою клятву. «Всем известно, что мы занимаемся пассажирскими перевозками, следовательно, тоже участвуем в выбросе углекислого

газа в атмосферу... Даём слово, что весь доход, который получит наша компания от выплаты дивидендов, размещения и продажи акций будет инвестирована в решение проблемы глобального потепления. Со своей стороны мы планируем вложить около 3 миллиардов долларов в ближайшие три года».

Мой ежедневник в течение последующих нескольких недель после этого заявления был испещрён цифрами, стрелками и восклицательными знаками: таким образом я пытался понять экономическую целесообразность использования экологически чистого топлива.

Меньше, чем через неделю, 27 сентября, *Virgin Atlantic* заявила о своём намерении на 25% снизить выбросы углерода своих самолётов. Наши авиалинии расходуют около 700 миллионов галлонов топлива в год. Я хотел снизить потребление топлива и подал несколько идей, с помощью которых это можно было сделать. Я знал, что на то время это была весьма амбициозная цель. А что, если наши самолёты вообще после этого не смогут оторваться от земли? Мы предложили технологию экономичного взлёта самолётов и технологию экологической посадки с непрерывным снижением, что означало экономию топлива. Мы также указали на европейскую систему воздушного контроля, которая со своей стороны тоже наносит ущерб окружающей среде, заставляя самолёты наматывать лишние километры в себе. (В Европе существуют тридцать пять независимых организаций воздушного контроля; в то время как на все Соединённые Штаты Америки приходится только одна такая организация!) *Virgin Atlantic* старалась подвигнуть все существующие авиакомпании сделать коммерческие пассажирские перелёты более экологически чистыми, и к 2008 году многие авиалинии по всему миру, задумавшись о своём участии в борьбе с глобальным потеплением, стали принимать меры, чтобы сэкономить на авиатопливе.

Безусловно, можно вообще с завтрашнего дня прекратить любые авиаперелёты. Однако этот поступок нереалистичен и может стать причиной политической и экономической катастрофы для бедного населения Земли. Если люди не смогут летать в Африку, это только усугубит трудности живущего там коренного населения. Многие африканские народы построили работающий и приносящий доход туризм. Достаточно вспомнить, что произошло в Кении в 2007 году:

после обнародования спорных результатов президентских выборов в этой стране исчез весь туристический бизнес, за чем последовала волна безработицы, — и вы поймёте огромную важность этой отрасли. Потеря туристического бизнеса может оказать на страну страшный, дестабилизирующий эффект.

Сегодня мировая экономика зависит от авиации и туризма — одних из самых влиятельных отраслей в мире. Они в геометрической прогрессии выросли за последние сорок лет и дали точку опоры экономикам многих развивающихся стран. Я не знаю, как теперь мы можем отказаться от них и вернуться в каменный век. Люди любят путешествовать. Это открывает им новые горизонты и способствует укреплению международного сотрудничества и взаимопонимания. Как бы странно это ни звучало, но экотуризм — это лучший способ защитить важнейшие экосистемы планеты, такие, как тропические леса, например.

Авиационная индустрия столкнулась с жестокой реальностью: существующее положение дел нужно менять. Производители самолётов должны искать бесшумные и экологически чистые двигатели. Ещё одной проблемой для всех авиалиний остаётся высокая цена на нефть — действительно, все авиакомпании *Virgin* почувствовали ощутимый удар, когда цены на топливо взлетели вверх. С 2004 по 2006 год счета за топливо *Virgin* возросли на несколько сот миллионов долларов. Надо сказать, снижение нашего потребления исчерпаемого топливного ресурса не станет решением проблемы в долгосрочном плане. В лучшем случае это только отсрочит приближающийся кризис. Есть ли выход?

Ключ к сохранению окружающей среды лежит в создании нового поколения экологически чистых источников энергии и топлива, которое не загрязняет атмосферу, не приводит к вырубанию лесов и не использует мировые запасы пищи, необходимые для постоянно увеличивающегося населения Земли. Недавно на все без разбору инициативы по разработке экологически чистых видов энергии и топлива обрушилась критика. Однако же не все лекарства вредны — сравните аспирин и героин, — тот же аргумент можно привести и в защиту возобновляемых источников энергии. И хотя я и знаю что наши исследования скорее всего не дадут ответа на все наши вопросы, я также знаю и то, что мы делаем только первые шаги в своих разработках биотоплива.

Сожгите любое органическое вещество, скажем уголь или нефть, и в атмосферу выделится углекислый газ. Уголь и нефть образовались за миллионы лет накоплений продуктов разложения растительности в почве. Если бы вместо «ископаемого топлива» мы использовали живые растения — тростниковый сахар, иву, арахис, зерновые культуры, кокосовые орехи, — мы не увеличивали бы количество существующего углерода в окружающей среде. Мне нравится одна фраза, которая как нельзя лучше отражает мою мысль: «Не стоит откапывать мертвеца».

Синтетическое топливо используется с 1910-х годов, когда спирт вошёл в массовое коммерческое производство с целью его использования в качестве топлива. И до его запрета в США в некоторых автомобилях использовался этот вид топлива, но, поскольку этанол является алкоголем, эта практика была вскоре прекращена из-за страха перед тем, что люди могут его использовать не по назначению.

Винод Хосла, основатель компании *Sun Microsystems* и один из самых влиятельных инвесторов в Калифорнии — как и Соединённые Штаты Америки в целом, — верит в то, что этанол станет топливом будущего, ведь это практичная альтернатива сложному в использовании водороду. Однако этанол хотя и подходящая альтернатива традиционному авиатопливу, замерзает на высоте четырёх с половиной тысяч метров.

На протяжении столетия этот недостаток этанола оказал негативное влияние на разработку альтернативного авиационного топлива. Когда я впервые заинтересовался этим вопросом, то удивился отсутствием прогресса и интереса в этой сфере. Неужели никто всерьёз не задумывался о том, чтобы перевести самолёты на биотопливо?

Оказывается, нет. Когда в 2006 году я впервые заявил, что мы будем разрабатывать экологически чистое авиатопливо, со стороны специалистов по проблемам окружающей среды и производителей авиатехники в нашу сторону посыпались смешки и издёвки. Все нам твердили, что это просто невозможно. Стоит вспомнить, что не так давно, в 1950-х годах, некоторые специалисты, включая американского авиатора Чарльза Линдберга, в то время работающего в авиакомпании *PanAm*, и представить не могли, что реактивные двигатели будут использоваться в коммерческой авиации. Порой

бизнес становится двигателем прогресса, но для этого нужны определённые условия.

Первыми, к кому мы обратились, была компания *Rolls-Royce* — ведущий мировой производитель авиадвигателей, штаб-квартира которого находится в Дербии. Мы попытались заинтересовать их в разработке биотоплива, но они преследовали совсем иные цели, работая над повышением эффективности своих двигателей. Более того, они заявили, что наша идея с биотопливом никогда не претворится в жизнь. Поэтому мы отправились к их конкурентам в *GE Aviation*, которые производят реактивные двигатели для *Boeing* и *Airbus*. Там согласились нам помочь. С их поддержкой нам удалось заинтересовать и *Boeing Commercial Airplanes*. Наконец, в погоню за экологически чистым топливом были вовлечены и крупнейшие игроки в этой сфере.

С этого времени большинство моих заметок имеет технический характер: я попытался самостоятельно разобраться в структуре молекул, энзимной активности, химическом строении клеток водорослей... Просто голова шла кругом, когда я пытался представить масштабы экономии топлива. Вероятно, в ближайшие два десятилетия, чтобы утолить свои транспортные нужды и заставить работать двигатели внутреннего сгорания наших машин, лодок и генераторов, мы будем использовать жидкое топливо. Для того чтобы идея альтернативного жидкого топлива имела право на существование, нам нужны огромные запасы промышленного сырья — сырья для производства энергии, которое было бы дешевле или хотя бы сравнимо по цене с традиционным топливом.

Наши исследования показали, что биомасса целлюлозы соответствует этим двум требованиям, как и продукты жизнедеятельности животных, отходы сельского хозяйства и стоки городских канализаций. Именно на этом месте должны возникнуть новые бизнес-проекты, а такие инвесторы, как *Virgin Green Fund* и Винод Хосла, уже вложили в их развитие миллиарды долларов. Дело не просто в промышленном сырьё, но и в его добыче, транспортировке и обработке, ведь нужно приложить все усилия к тому, чтобы конечный продукт составил конкуренцию бензину. Благодаря этому открывается огромное количество возможностей и столько же бесперспективных путей. Я хочу рассказать вам о нескольких ошибочных путях, чтобы вы осознали масштаб и

сложность этой отрасли, ощутили скорость её развития и размер усилий, которые нам приходится прикладывать.

Несмотря на то что Бразилия уже давно доказала эффективность производства этанола на основе тростникового сахара, США посредством крупных правительственных субсидий развернула экономически менее выгодное производство этанола из биомассы злаковых культур. Бразилия уже свыше тридцати пяти лет использует этанол на основе тростникового сахара, и к 2008 году большинство автомобилей в этой стране стали потреблять больше синтетического, а не ископаемого топлива. Сырьём для производства возобновляемого топлива служит сахар из сахарного тростника и крахмал злаковых культур, который является источником большей части производимого в США этанола. Производство этанола на основе злаковых культур вызывает большие опасения, поскольку оно негативно влияет на выращивание сельскохозяйственных культур. В Азии в производстве этанола также используют тапиоку, картофель и другие крахмалсодержащие растения. Но я не вижу смысла в выращивании пищевых продуктов, чтобы использовать их для производства энергии, когда в мире столько людей голодают, а цены продолжают расти даже на основные продукты.

Поэтому я заинтересовался тем, сколько не представляющего пищевой ценности сырья можно собрать с акра земли. Полевая трава, ивняк, стебли злаковых и солома пшеницы — всё это может быть использовано для производства этанола на основе целлюлозы. Я беседовал с Джоном Раньери, вице-президентом по производству биотоплива гиганта химической промышленности *Dupont*. Меня интересовало, как к решению этого вопроса подходят акулы этого бизнеса. Джон — очень толковый парень, и он многое мне рассказал и дал отличный совет. Он поведал мне о стратегии внедрения на рынок технологии производства биобутанола и этанола на основе целлюлозы. Это привело к переговорам с Яном Фергюсоном из *Tate & Lyle* — крупнейший переработчик сахара-сырца. Мы пришли к выводу, что Доминиканская Республика как нельзя лучше подходила для переработки сахара, а потом рассматривали идею построить завод по переработке травы прерий в Луизиане. Наши исследования в этой области подтолкнули *Virgin Green Fund* вложить инвестиции в *Gevo* — компанию мирового уровня по производству биотоплива путём переработки биомассы в бутанол. Важно было субсидировать

развитие не одного, а различных решений производства экологически чистой энергии.

Мы вели переговоры с компанией *Iogen*, которая уже сейчас занимается переработкой целлюлозных отходов канадских сельхозпроизводителей в этанол и владеет заводом производственной мощностью в 40 миллионов галлонов этанола в год, который производит автомобильное биотопливо E10. Мы разговаривали с *Cargill*, одной из крупнейших компаний, которая занимается инвестициями в пищевое производство и сельское хозяйство. Мы поехали в Бразилию, чтобы найти там партнёров для совместного предприятия.

Мы даже всерьёз задумывались о переработке кокосов.

Сегодня кокосовым орехам не удастся разрешить глобальный энергетический кризис. Но есть вещи, из-за которых на них стоит обратить внимание. Во-первых, они произрастают в песчаных зонах тропиков, где мало другой растительности. Во всём мире упал как спрос, так и цена на копру (сушёные ядра кокосовых орехов), что привело к уменьшению доходов в регионах, очень зависимых от её производства, поэтому было бы замечательно найти новое применение этому важному сырью. Низкая плата за такую тяжёлую работу, связанную с разделкой и высушиванием копры, подтолкнула многих местных фермеров заняться выращиванием других, более прибыльных сельскохозяйственных культур, а никому не нужные кокосовые орехи остались лежать на пляжах. Вполне возможно, что уборка кокосовых орехов в крупном масштабе привлечёт столь необходимую прибыль в эти регионы.

Использование кокосового масла для работы двигателей — идея не новая. Его уже использовали на Филиппинах во время Второй мировой войны, когда не хватало дизельного топлива. Сегодня австралийский предприниматель Тони Динер на островах Вануату в Тихом океане преуспел в использовании кокосового масла в качестве автомобильного топлива. У этого предприятия есть все шансы оживить рыночный спрос на копру, но ко всему прочему это пойдёт только на пользу окружающей среде. Тони совместно с местным производителем кокосового масла вёл переговоры с правительством на предмет уменьшения госпошлин на смеси, основанные на кокосовом масле. В Вануату местная компания по производству электричества *UNELCo* использует смесь дизеля с кокосовым маслом

для работы огромного (и не очень приятно пахнущего) генератора мощностью в четыре мегаватта.

Я провёл кое-какие подсчёты и убедился в том, о чём все и подозревали: затраты труда на то, чтобы разбить кокос на части и вырезать из него сердцевину лишало это сырьё перспективы на мировом рынке биотоплива. Однако кокосовое масло стало бы отличным решением проблемы для этого района.

Я опасаясь того, что поиски биотоплива не заикнутся на одном единственном решении со всеми его достоинствами и недостатками. Нам не следует искать единственно возможное биотопливо, которое устроит всех. Однако можно и нужно разработать целый ряд решений, которые использовались бы в различных областях и в различном масштабе, подходили бы для различных целей. Например, мы должны уменьшить выбросы углерода, обусловленные деятельностью человека, внедряя автомобили и автобусы, работающие на биоэтаноле. Полёты на самолётах тоже требуют прорыва в разработках альтернативных видов авиатоплива.

Вот почему нам было принципиально важно доказать, что коммерческие авиалинии могут работать на биотопливе. И для демонстрации этого не имеет большого значения, какое биотопливо используется и стоит ли оно того, чтобы расширять его внедрение. Оно просто должно держать Boeing в небе. Двадцать четвёртого февраля 2008 года «Боинг 747-700» *Virgin Atlantic* под названием *Cosmic Girl* совершил тестовый полёт из Лондона в Амстердам. У «Боинга 747» четыре двигателя, и один из них впервые работал не на ископаемом топливе, а на смеси кокосового масла и масле схожего продукта — бразильского ореха бабассу. Ни сам самолёт, ни его двигатели не потребовали никаких специальных модификаций для того, чтобы этот полёт состоялся.

Демонстрационный полёт, проводимый капитаном Джеффом Андреасеном, главным пилотом *Virgin Atlantic*, стартовал в «Хитроу» в 11:30 и финишировал в Амстердаме в 13:30 по местному времени. Это был спокойный, но напряжённый полёт: во время рейса находившиеся на борту консультанты по техническим вопросам фиксировали все данные для анализа. Полёт был успешным: мы доказали, что можно поднять самолёт на высоту десяти с половиной тысяч метров и совершить полёт на экологически чистом виде топлива. Теперь нашей задачей было разработать биотопливо,

производство которого в огромных масштабах не угрожало бы пищевым ресурсам.

Работа в этом направлении не прекращается. Компания *Imperium Renewables* произвела для нас экспериментальное топливо и с тех пор уже успела открыть один из крупнейших в мире заводов по производству биодизельного топлива в Грейс Харбор (штат Вашингтон). Он способен произвести 100 миллионов галлонов биодизеля в год. Компания открыла дочернее предприятие на Гавайях, тоже рассчитанное на производства 100 миллионов галлонов биодизеля в год с использованием местного сырья, включая и кокосовые орехи.

Тем временем президент и генеральный директор *Imperium* Джон Плаза рассматривает производство «второго поколения» биотоплива на основе водорослей, которые можно выращивать в пресной или морской воде. Я думаю, что нам эта технология сулит золотые горы.

Меня часто спрашивают, почему я не отдаю прибыль, которую пообещал на развитие экологически чистых технологий и возобновляемой энергии, прямо в благотворительный фонд. Но так мы не достигнем своей цели. Иногда мы действительно выделяем деньги на благотворительность, но, когда на горизонте появляются новые возможности для бизнеса, их нельзя игнорировать, особенно если это выгодно всем. Принимая во внимание быстрое увеличение населения, а вместе с ним и растущие проблемы окружающей среды, наши решения должны быть и технологичными, и общественно-полезными. Я не говорю: пусть всё диктует рынок — и всё будет хорошо. Совсем наоборот, я говорю: давайте воспользуемся нашими позициями на рынке, чтобы принести больше пользы и доказать, что на разработку «зелёных» технологий есть деньги. Вот что пытается делать *Virgin Green Fund*.

Бизнес обязан постоянно расширять границы возможного. Через десятилетие все мы окажемся в новых условиях существования. В значительной мере возрастёт потребление энергии — я думаю, мы уже достигли критического спроса на нефть и уже сейчас начинаем ощущать недостаток в ней. Цены на каменный уголь по-прежнему высоки, поэтому мы остро нуждаемся в появлении альтернативных видов топлива. Человечество в силах найти новое решение. И если мы займёмся этим, руководствуясь правильным подходом, и очень

серьёзно подойдём к борьбе с глобальным потеплением, то нам определённо удастся создать новые и успешные технологии и новые бизнес-проекты в будущем.

Большинство из них будут представлять собой малые предприятия. Долгие и горячие дебаты о глобальном потеплении научили нас хотя бы тому, что конкретные решения и частные инициативы оказываются более эффективными, чем крупные незавершённые проекты, чрезмерно сложные и очень часто влекущие за собой непрогнозируемые, а иногда и просто негативные последствия. Я говорю это как бизнесмен с мировым именем, который участвует в решении проблем мирового масштаба.

Крупные инициативы, такие как проект *Virgin Fuel*, который направлен на разработку экологически чистого авиатоплива, начинаются с небольших инициатив, как, например, автомобили, работающие на кокосовом масле в Вануату. Никому не удастся решить проблему глобального потепления одним указом, и *Virgin* никогда не забывает о том, что в бизнесе работает правило «Лучше меньше — да лучше».

Глава 6. Предприниматели и лидерство

Время собирать и разбрасывать камни

В 2004 году я создал телешоу под названием «Миллиардер-бунтарь», которое вышло на канале телекомпании Fox. Я был очень мил со всеми участниками шоу, но должен был оставить в игре только одного из них. У моей телепрограммы было всего семь миллионов зрителей, но это действительно помогло продвинуть наш бренд в США.

В одном из эпизодов я сказал участнику, что мы собираемся стать первыми, кто совершит сплав по водопаду Виктория, находясь в бочке. В октябре 1901 года Энни Тейлор первой покорила Ниагарский водопад в Канаде, преодолев высоту в 51,82 м в герметичной деревянной бочке. С тех пор многие искатели приключений повторяли её достижение. Но водопад Виктория в Африке, высотой 109,73 м, более чем в два раза выше, и спускаться по нему гораздо опаснее, потому что у подножия лежат острые камни. Я спросил одного из участников, Сэма Хешмати, готов ли он пройти это испытание и совершить со мной сплав по водопаду, находясь в бочке, специально созданной для этого NASA.

Пройдём ли мы это испытание?

Сэм храбро кивнул головой в знак согласия. Мы забрались в бочку. Огромный кран погрузил нас в быструю реку, в нескольких метрах от самого водопада. Начался двухминутный отсчёт. Казалось, что прошла вечность. Пять. Четыре. Три. Два...

За секунду до того, как мы должны были упасть вниз, я закричал:

— Стоп! Остановись на минутку, я хочу тебе что-то показать.

Мы вылезли из бочки. Я показал молодому Сэму острые скалы внизу, указав на них рукой.

— Сэм, — сказал я, отчитывая его, — ты был в десяти секундах от верной смерти. Не нужно слепо следовать совету лидера. Просто время от времени спрашивай у него совета.

Прошло три года. Я объявляю в Лас-Вегасе об открытии нового рейса *Virgin America* в Сан-Франциско. Кто-то подсказал мне идею очередной публичной выходки: мне предложили, надев чёрный галстук, совершить спуск на страховочных ремнях с Фэнтэзи Тауэр, с самой вершины казино *Palms*, чтобы оказаться в самом центре проходившей внизу коктейльной вечеринки.

Я уже много раз проделывал подобные спуски, и во время этой выходки должен был чувствовать себя относительно комфортно, хотя никогда прежде мне ещё не приходилось прыгать со здания со скоростью 160 км в час. Стоял октябрьский день, и было ветрено. Я проверил все застёжки и ремни, напомнившие мне фильм «Человек Паук», но что-то вызывало во мне чувство дискомфорта. Стоя на краю башни, за минуту до прыжка, я понял, в чём дело: *я нахожусь слишком близко к зданию*. Поэтому я сказал своей команде: «Извините, мне нужно уйти в свою комнату».

Все решили, что я пошёл на попятную. Но мне действительно необходимо было *подумать*. Высота 122 м. Ветреный день. И я прыгаю на расстоянии вытянутой руки от здания...

В дверь моего номера постучали. Это были PR-менеджеры из *Virgin America*.

— Ричард, как бы там ни было, может быть, ты выйдешь на крышу к прессе?

Я знаю, что могу выглядеть слабаком, но не могу выдавить из себя ни слова, чтобы отказаться. Ноги несут меня навверх, где меня встречает босс пиарщиков, который уверяет меня в том, что ветер немного стих. Однако на первый взгляд этого не скажешь. Наоборот, мне кажется, что ветер усилился. Но ведь со мной профессионалы, не так ли? И каждый ждёт, что я прыгну. Я не хочу разочаровывать людей, ведь так? Внезапно я прыгаю с вершины здания. И вот я внизу. Во время прыжка я ударился о стену казино. Дважды.

Я неподвижно лежал внизу, моё тело изнывало от боли. Неужели я сломал позвоночник? Я лежал здесь, словно тряпичная кукла, в то время как бесплатные билеты на самолёт — это была часть нашего замысла — незамечаемые, тихо падали вниз, на потрясённую публику, столпившуюся вокруг меня.

Будем считать, что мы квиты, Сэм. Помнишь ту шутку, которую мы сыграли с тобой?

Жутко болит спина. Мои брюки изодраны в клочья. Прессе удалось сделать пару снимков, на которых я выгляжу побитым и растрёпанным. Я должен был послушаться своего внутреннего голоса.

Настоящий лидер должен видеть разницу между реальной и мнимой опасностью.

Это так же верно для бизнеса, как и для скалолазания, полётов на воздушном шаре, альпинизма или гонок на скоростных катерах. Вы должны уметь оценить вызов вашему предприятию и быть готовым его принять. Однако вы должны уметь и устоять перед соблазном переусердствовать при возникновении проблемы.

Поскольку я наполнил эту книгу рассказами о своих собственных успехах и ошибках, вы, наверное, простите мне, если я всего один раз приведу в пример чужую ошибку.

В 2007 году, 14 февраля, *NTL*, *Telewest* и *Virgin Mobile* объединились в *Virgin Mobile*, образовав самую крупную в мире компанию *Virgin*. Впервые потребители могли получить широкий спектр услуг, обратившись к одной компании. Мы — единственная компания в Великобритании, которая предложила такой пакет услуг: цифровое телевидение, телефонную и мобильную связь, IP-телевидение и телевидение по требованию, V+ и действительно быстрый широкополосный доступ в Интернет.

Очень быстро *Virgin Media* стала самым популярным интернет-провайдером, крупнейшим виртуальным мобильным оператором и вторым по величине провайдером платного телевидения и проводной телефонной связи в Великобритании. Мы бросили вызов империи Мердока.

Руперт Мердок — один из самых влиятельных бизнесменов мира. Австралиец, родился в Мельбурне, он создал империю СМИ у себя на родине, в 1968 году перенёс её в Великобританию, а в 2007 году его компания попала в список компаний, учитывающихся при расчёте индекса Доу-Джонса в США. Его империя спутникового телевидения уверенно расширяется по всей планете, а его газеты имеют большое влияние. Руперта Мердока боятся, и им восхищаются в равной степени.

Сейчас Руперту около восьмидесяти лет, и он всё ещё полон энергии, но его сыновья, Лэслэн и Джеймс, уже готовятся взять управление в свои руки. В ноябре 2006 года Джеймс, исполнительный директор *British Sky Broadcasting*, услышал, что *Virgin Media* собирается приобрести большую долю акций *ITV*, первой крупнейшей коммерческой телестанции в Великобритании.

Глубоко озабоченный тем, что тандем *Virgin Media* и *ITV* заставит *Sky* попотеть в конкурентной борьбе, он решил, что проще остановить нас. Каким образом? Он купил 17,9% акций *ITV*, что обошлось акционерам *Sky* в 940 миллионов фунтов стерлингов.

В то время в прессе ему пели дифирамбы за совершение такой выгодной сделки, однако оказалось, что, возможно, он совершил самую большую ошибку в своей звёздной карьере.

СМИ, как и политики, знали, что этот ход Джеймса был антиконкурентным и что он пошёл на него только для того, чтобы не дать нам заполучить *ITV*. В этом плане, возможно, он и преуспел. Вмешательство Джеймса Мердока в тот момент расстроило наши планы поглотить *ITV*.

Это вмешательство привело к словесной перепалке между нами в прессе, судебному иску и решению *Sky* изъять свои продукты, сериалы «Остаться в живых» и «24», из пакета услуг *Virgin Media*, что нанесло самой компании *Sky* немалый ущерб, потому то они потеряли свой доход от рекламы.

Вскоре после того, как *BSkyB* купила часть акций *ITV*, *Virgin Media* подала жалобу в Антимонопольное управление Великобритании, заявив о том, что на британском телевизионном рынке невозможна честная конкуренция. Министр этого управления передал вопрос о приобретении 17,9% акции в Комиссию по конкуренции.

Джеймсу Мердоку пришлось переплатить при покупке акций *ITV*, они достались ему по цене в 1,35 фунта стерлингов за акцию, так как двое крупных институциональных инвестора вернулись на рынок и произвели обратный выкуп акций по цене всего 1,10 фунта стерлингов!

В 2008 году, 29 января, Комиссия по честной конкуренции приняла решение о том, что *Sky* должна сократить свою долю в *ITV* с 17,9 до 7,5%. *BSkyB*, заплатив 135 пенсов за акцию, теперь была

вынуждена продать акции по цене меньше, чем 50 пенсов. Цены акций *ITV* продолжали падать. В июле 2008 года цена акции *ITV* составляла всего 40 пенсов.

Итак, во что вылилась *BSkyB* эта покупка акций? При цене в 40 пенсов за акцию их убыток составил 1,3 миллиарда долларов. Ошибка Джеймса состояла в том, что он слишком остро отреагировал на планы *Virgin*. Он увидел, что *VirginMedia* может представлять угрозу империи Мердока и что мы можем преуспеть на этом рынке. Целью нашей компании было заставить *Sky* побороться за своих клиентов. Но я не думаю, что это нанесло бы *Sky* невосполнимый ущерб — и, конечно же, её потери были бы несравнимо ниже, чем те потери, которые они понесли, пытаясь остановить нас.

Оценив опасность той или иной ситуации, вы, как лидер, должны честно оценить свои сильные и слабые стороны. Необходимо чётко знать, что вы сами сможете сделать в этой ситуации и как воодушевить и мотивировать своих сотрудников, чтобы они охотно и слаженно выполняли свою работу.

Как же этого добиться? Для начала — и это *должно* быть записано в каждом бизнес-плане:

...ваша компания должна частенько устраивать корпоративные вечеринки.

Для коллектива корпоратив — это один из способов сблизиться. Сотрудники имеют возможность расслабиться и быть самими собой. Атмосфера на вечеринках должна воодушевлять людей, ведь это даёт им отличный повод собраться вместе, при этом создаётся отличная корпоративная культура.

Я часто приглашал всех сотрудников *Virgin* на вечеринки к себе домой в Оксфордшир, но, к сожалению, со временем мой коллектив стал слишком велик для таких мероприятий. На одной из последних вечеринок продолжительностью в три дня, присутствовало около 60 тысяч человек. Мы поставили на огромной ярмарочной площади аттракционы и палатки с гамбургерами и хот-догами, пригласили аниматоров и рок-группы — и всё это за счёт *Virgin Group*. Я стоял у входа и пожимал каждому руку. После двух дней праздника моя рука заметно припухла и побаливала, но ритуал рукопожатия стоил того.

Сегодня мы устраиваем небольшие корпоративные вечеринки, и я стремлюсь к тому, чтобы они проходили как можно чаще.

Вечеринка *Virgin Blue* очень быстро стала ярким светским мероприятием, привлекая тысячи людей для благотворительности в Австралии. Это событие организовывается и проходит под патронатом команды *Virgin Blue*, возглавляемой Джейн Тьюсон, которая учредила *Comic Relief* и многие другие благотворительные проекты в Великобритании и сейчас работает в Австралии с коренными жителями этой страны. В качестве главного приза победителю аукциона я предоставляю недельный отдых на острове Некер, расположенном на Британских Виргинских островах. Но я пользуюсь небольшой уловкой: предлагаю победителю аукциона, предложившему, к примеру, 90 тысяч австралийских долларов, и участнику, занявшему второе место, предложившему 80 тысяч австралийских долларов, заплатить по 85 тысяч австралийских долларов и вместе отправиться отдыхать на остров Некер. Это создаёт отличный повод для возникновения крепкой дружбы. Мы также объявили конкурс на лучшее название одного из наших самолётов с призовым фондом в 100 тысяч австралийских долларов, равным стоимости самой покраски самолёта. Во-первых, можно легко заработать деньги на благотворительность, а во-вторых, это мероприятие даёт толчок к росту корпоративного самосознания.

Я думаю, что власти должны ввести на проведение корпоративных праздников необлагаемый налог с тем условием, что вся выручка от любой вечеринки, корпоратива или дискотеки пойдёт на благотворительные цели. В этом случае будет толк. Праздник должен представлять собой нечто большее, чем просто развлечение на вечер. Вечеринка, на которой служащие могут вволю повеселиться, — это, конечно же, хорошо, но если она меняет жизнь людей в лучшую сторону — ещё лучше. Музыкальные события, показы моды, спортивные состязания и другие приятные мероприятия, которые дают людям повод собраться вместе, можно взять на вооружение любому бизнесу — главное, чтобы никто не расплачивался за коктейли деньгами, собранными на благотворительные цели.

Слабый лидер может превратить жизнь многих людей в настоящий ад. Лидерство заключается вовсе не в том, чтобы сидеть на верхушке дерева, принимать решения и ожидать от других, что они

будут выполнять ваши приказы. Такое поведение вряд ли можно назвать лидерством — оно больше походит на диктаторство.

Я восхищаюсь британской версией телешоу «Кандидат», в котором участники борются с Аланом Шугаром за право получить рабочее место. Умелая работа оператора и режиссёра, замечательный саундтрек. Телевидение обладает большой силой, и если оно способно воодушевить руководителей вести бизнес с энтузиазмом, то это может принести только благо. Да и вообще, всё, что делается для воодушевления молодёжи, обязательно принесёт плоды.

Но в этом телешоу есть кое-что, с чем я не согласен: выражение недовольства на лице Алана, когда в конце каждого эпизода он произносит: «Вы уволены!». Он не может не сказать этого, потому что таков замысел телешоу и этот приём делает телевидение более зрелищным. Это телешоу построено на страхе увольнения. Безусловно, это развлекает телезрителя, но, на мой взгляд, дела в бизнесе нужно вести совсем иначе.

Однако телешоу «Кандидат» действительно удалось изобразить яркую картину современного бизнеса. Немногие сегодня могут похвастать тем, что проработали на одном месте всю свою жизнь. На собеседовании нужно быть оптимистично настроенным и знать себе цену. Большинство участников этого шоу понимают это лучше, чем может показаться зрителям. Они знают: не стоит бояться неудачи. Они также знают, что есть и другие возможные варианты, другие места работы.

Здесь очень важно подчеркнуть:

Существует принципиальная разница между предпринимателем и менеджером.

Часто эти люди — диаметрально противоположности друг другу, и очень важно понимать разницу между ними. И хотя я уверен в том, что некоторые предприниматели могут стать хорошими управленцами, вот вам мой совет: не пытайтесь играть эти две роли сразу.

Предприниматели с энтузиазмом занимаются развитием бизнеса. В отличие от большинства людей они видят мир совсем другими глазами. Они видят возможности, недоступные зрению

остальных, и, кроме того, обладают силой воли, чтобы воспользоваться ими. Тем не менее у предпринимателей не всегда получается хорошо вести бизнес. Признаюсь, это не моя сильная сторона. (Кстати, умение признавать свои недостатки тоже очень важно для предпринимателя.) В истории бизнеса найдётся немало примеров того, как талантливые предприниматели пытались вести текущие дела в бизнесе и потерпели фиаско.

Хорошие менеджеры на вес золота. Эти люди обладают глубокими познаниями в психологии, знают, как обойти острые углы и справиться с трудностями очередного бизнес-предприятия. Мои записные книжки исписаны контактами и именами людей, которых нам рекомендовали и которых мы хотим пригласить на руководящие должности в *Virgin*. Таких людей нужно ценить, они заслуживают хорошего вознаграждения, ведь успех компании во многом зависит от их работы. Предприниматель, создавший и поднявший на ноги компанию, должен передать бразды правления менеджеру. Задача бизнесмена — найти знающего человека, который разделял бы его точку зрения и был готов следовать указанным курсом.

Задача предпринимателей — отстраниться от ведения дел компании, убедившись, что бизнес налажен. Тогда они могут сделать шаг в сторону и заняться созданием бизнеса совсем в другой сфере. Как показывает практика, если предприниматель надолго задерживается в одном бизнесе, пытаясь одновременно выполнять две роли, это не приводит ни к чему хорошему.

В малом бизнесе вы можете быть и предпринимателем, и менеджером в одном лице, пока справляетесь со своими обязанностями. И вы должны знать и понимать всё, что происходит в этом бизнесе. Всё, до мельчайших деталей.

Бизнесмен, только открывший своё предприятие, сам должен подписывать каждый чек.

Изучайте каждый счёт, и вы будете всегда знать, куда уходят ваши деньги. Даже в такой крупной корпорации, как *Virgin Group*, я снова и снова сам подписываю каждый наш чек и прошу своих управляющих директоров делать то же самое. Делайте это в течение месяца. Подписывайте чеки в течение месяца каждые полгода, и вы

задумаетесь: «Господи, а это нам зачем?». Если вы будете регулярно так поступать, то существенно урежете ненужные расходы.

Как директор малого бизнеса, вы должны целиком погрузиться в работу компании и знать подноготную каждого отдела. Со временем, с расширением вашей компании, вы сможете делегировать часть обязанностей другим людям, но когда сотрудники обратятся к вам со своими проблемами, они будут удивлены тем, что вы в курсе дел и даёте им дельные советы. Вы всегда владеете ситуацией, потому что многое узнали в самом начале бизнеса. Именно так становятся лидерами. Другого пути нет. Помните, я уже рассказывал о Бретте Годфри из *Virgin Blue*, который требует, чтобы всё высшее руководство время от времени выполняло различную физическую работу, например разгрузку багажа. (После одной такой смены я чувствовал себя, словно выжатый лимон!)

По мере расширения бизнеса нужно решить, кто вы — менеджер или бизнесмен. Если вы хотите управлять компанией, оставайтесь в ней и развивайте её. Если вы предприниматель, то вам нужно поискать хорошего менеджера. Тогда вы сможете двигаться дальше и приступить к созданию нового предприятия.

Ничто не может сравниться с периодом зарождения нового амбициозного проекта. В эти дни работаешь на износ. В этот период даже в воздухе пахнет риском, но именно это и создаёт ту уникальную атмосферу и чувство товарищества, без которых немыслимо начало нового дела. Мне не часто встречались люди, усердие которых увеличивалось бы по мере развития проекта. По прошествии времени, когда бизнес встаёт на ноги, становится всё сложнее сохранять первоначальный энтузиазм и воодушевление. Мы в *Virgin* не позволяем бизнесу разрастаться. Если вы можете контролировать размеры вашей компании, то сотрудники будут хорошо знать друг друга в пределах организации и будут чувствовать себя частью команды.

Одна из задач лидера организации — сделать так, чтобы перед его подчинёнными всегда стояла конкретная задача и у них был стимул её решить. Джек Уэлч, великий бизнесмен, превративший *GE* в одну из лидирующих мировых корпораций, постоянно находился в поиске новых путей её развития. Он воодушевлял своих менеджеров начинать каждый новый день так, словно это их первый день на этой работе. Он говорил о том, что менеджеры часто боятся перемен, но

им же, напротив, следует научиться их принимать. В этом я полностью согласен с Джеком.

Мы не позволяем себе думать, будто достигли всего — мы находимся в постоянном движении вперёд. В минуту, когда *Virgin Atlantic* была признана «Авикомпанией с самыми комфортабельными креслами бизнес-класса в мире» на церемонии *Airline Awards* в Великобритании, наш дизайнер уже приступил к разработке новой модели кресел — мы должны превзойти самих себя, но не своих конкурентов. Всё время нужно стремиться к совершенству, стараясь стать лучше, чем ты был вчера. Если взять это за правило, то можно многого достичь. Постоянно интересуйтесь тем, как работают другие люди.

Я просматриваю свои личные записи, которые храню уже более тридцати пяти лет, и прихожу к выводу, что за все эти годы я не получил ни одного письма с критикой в адрес персонала или отдельно взятого сотрудника. Время от времени я могу с чем-то не соглашаться и давать своим сотрудникам советы относительно того, как вести себя в той или иной ситуации. Но *Virgin Group* всегда пытается видеть в людях только лучшее. Такая линия поведения с подчинёнными приносит большую отдачу.

Чтобы растения расцвели, их нужно поливать, а чтобы то же самое произошло с людьми, их нужно воодушевлять. Возможно, это банальность, ну и что? Зато это работает. Когда кто-то хорошо отзывается о каком-либо из начинаний *Virgin*, я чувствую себя на седьмом небе. Мне это льстит. Я не разучился удивляться, когда получаю блестящий результат. За все годы работы мы стали более толстокожими, но, хочется верить, мы не утратили чутьё и делаем всё правильно. Если после тридцати с небольшим лет успеха в бизнесе в мой адрес поступит критика от несведущих людей, я буду последним глупцом, если начну отчитывать своих сотрудников. Говорят, бизнес — это игра не на жизнь, а на смерть. Согласен, это жёсткая игра, но всё же здесь более уместно слово «соревнование». Да, иногда люди ведут нечестную игру. Но за все годы работы *Virgin* у меня не пропала привычка благодарить и хвалить людей. Я был воспитан в Англии, мои родители часто хвалили меня и воодушевляли. С какой стати я буду вести себя с другими людьми иначе?

В нашем бизнесе мы проповедуем философию воодушевления. Мы очень редко критикуем своих сотрудников. Если кто-то из них

совершает ошибку, обычно мне не приходится ему на это указывать. Он сам знает о своём промахе.

Одна из моих слабых сторон заключается в том, что мне очень сложно сказать человеку, что мы больше не нуждаемся в его услугах. Это неприятная обязанность, но от неё никуда не деться. Если у вас маленькая компания, важно делать это самому. Лучше сообщить человеку об увольнении лично, чем поручить этот разговор кому-нибудь другому. Думаю, лучше самому объяснить человеку причину его увольнения, тем самым вы поможете ему двигаться дальше.

Если вам *понравилось* увольнять людей, наверное, с вами что-то не в порядке. Джек Уэлч не видит ничего страшного в том, чтобы периодически увольнять людей, занимающих менее ответственные должности. Алан Шугар и Дональд Трамп тоже не боятся увольнять подчинённых, хотя сомневаюсь, что они делают это так, как нам это преподносят в телешоу «Кандидат». Меня всегда отталкивает вид абсолютной власти, с которой менеджеры иногда говорят о принятии и увольнении людей на работу. От старшего управляющего *Apple* частенько можно услышать такую фразу об увольнении: «Уж лучше я укажу им на двери, чем окажусь в заднице». У меня совсем иная философия. Я думаю, что к увольнению нужно прибегать только в качестве крайней меры.

Если сотрудник нарушил какое-либо строгое правило или нанёс ущерб вашему бренду, то он должен покинуть компанию. Во всех остальных случаях вначале хорошо подумайте. Действительно, сегодня это как никогда необходимо. Но если уж вы приняли решение об увольнении, вам предстоит досконально изучить трудовое законодательство. Это не особенно приятная процедура, однако люди, занимающие руководящие должности в силах пережить этот кошмар. Каждый сотрудник должен быть на своём месте. Если кто-то не справляется со своими обязанностями, предложите ему другую, более подходящую должность в другой сфере бизнеса. Вы удивитесь тому, как быстро люди меняются в лучшую сторону, попадая в нужное окружение, и не повторяют прежних ошибок, получая второй шанс. Если вы повысили сотрудника в должности, а он не оправдал ваших ожиданий — что случается довольно часто, — лучше предложить ему его старую работу, чем уволить. Ведь это вы совершили ошибку, возложив на него слишком большие надежды. В этом нет его вины.

Сегодня многие компании называют себя «семьями». Зачастую это определение попросту придумано пиарщиками компании и не соответствует действительности. Однако компании всё же могут быть настоящими семьями, и это замечательный подход к бизнесу, и *Virgin* преуспела в создании своих корпоративных семей. Мы добились этого благодаря тому, что всегда помнили: важен не только практический результат. Члены семьи многое друг другу прощают и вместе решают свои проблемы. Семейная жизнь требует усилий и терпения со стороны каждого её члена. Нужно спокойно встречать невзгоды. Нужно уметь ужиться даже с трудными членами семьи. Ведь это родные вам люди, и вы не можете выбросить кого-то на улицу.

Чем выше вы поднимаетесь по карьерной лестнице, тем большая ответственность ложится на ваши плечи, и вы должны справляться со всеми своими обязанностями. В футболе, если команда выходит из Премьер-лиги или не попадает в Лигу чемпионов, это может оказаться для неё настоящей катастрофой. Совет директоров и президент клуба должны найти виновных, и зачастую козлом отпущения становится тренер команды. Уволить тренера легко. Однако сложно быть уверенным в том, что человек, которого вы берёте на работу, лучше того, кого вы увольняете. В футболе такое часто случается.

Я много раз слышал о том, что, когда генеральные и исполнительные директора или руководители крупных компаний допускают какую-то ошибку в бизнесе, инвесторы этих компаний настаивают на том, чтобы руководство ушло в отставку. Так, в США, например, Анжело Мозило, главный исполнительный директор *Countryside Financial*, директор *Citigroup* Чак Принс и директор *Merrill Lynch* Стэн О'Нил ушли со своих постов, получив компенсацию в размере 100 миллионов долларов, несмотря на то что их бизнес пострадал от ипотечного кризиса.

Сегодня слишком часто руководители высшего ранга получают огромные выплаты и уходят от дел, предоставляя другим исправлять свои ошибки. Я думаю, всё должно быть иначе. В большинстве случаев лидеры должны оставаться на занимаемых ими должностях до тех пор, пока не решатся все проблемы — или не найдётся правильное решение, — и только потом они могут подать в отставку, забрав часть денег, которые смогли заработать.

Настоящее лидерство заключается и в том, чтобы спокойно и ясно уметь объяснить, почему было принято то или иное решение.

Особенно это касается крупных компаний, в которых штат сотрудников и количество должностей достаточно велики. Чтобы бизнес мог выстоять в условиях сильного давления, необходимо действовать решительно. Но когда в компании из-за избытка должностей проводится сокращение штата, это может уязвить гордость и самооценку многих трудолюбивых сотрудников.

После атаки террористов Нью-Йорка и рейса 93 авиакомпании *United Flight* 11 сентября 2001 года наш «военный совет» собирался каждый день для обсуждения происходящих событий. По заметкам в своей записной книге я вижу, что мои первые телефонные звонки — из сотен звонков, сделанных в первые часы после катастрофы, — были адресованы нашим банкирам, чтобы проинформировать их о состоянии денежной наличности, а также правительству Великобритании, чтобы обратиться к ним за поддержкой и способствовать выработке общего подхода. Нужно было открыто поговорить с другими авиакомпаниями, чтобы иметь целостную картину событий, но нам необходимо было антимонопольное алиби: мы не хотели, чтобы нас обвинили в сговоре. Я позвонил мэру Нью-Йорка, чтобы выразить свои соболезнования.

Трансатлантические перелёты были приостановлены, и я обратился к министру транспорта Стивену Байерсу с просьбой не допустить того, чтобы британские авиакомпании потеряли свои позиции, ведь американское правительство поддерживало своих национальных авиаперевозчиков. Мы не получили той поддержки, которую получили американские авиакомпании, мы не могли воспользоваться и не воспользовались главой 11 Кодекса США о банкротстве. Если бы *Virgin Atlantic* не предприняла решительных действий после атаки на башни-близнецы, нам пришлось бы выйти из бизнеса. Мы пересмотрели политику выплат за наши самолёты по банковскому займу и сделали всё возможное для снижения всех расходов. Мы были вынуждены на треть сократить рейсы в США, поэтому начали искать новые международные направления, такие как Нигерия, Индия и Китай. Вдруг перед нами встала проблема: мы

должны были сократить 1200 сотрудников *Virgin Atlantic*. Это было первым массовым сокращением штата в истории *Virgin*. Мы предложили нашим сотрудникам частичную занятость, совмещение должностей и неоплачиваемый отпуск. Мы пытались найти им работу в других сферах нашего бизнеса. Наши директора принимали жёсткие решения, которые обидели многих людей, но мы дали слово вернуть их в компанию, как только дела пойдут на поправку. И, слава богу, ситуация изменилась: многие из наших сотрудников вернулись.

Особенно сложно нам было расстаться с бортинженерами *Virgin Atlantic*. Все они так страстно любят летать, обладают большим мастерством, и к тому же они всегда выражали чрезвычайную преданность нашей компании. Но нам всё же пришлось их уволить.

Когда авиакомпания-конкурент вводит в эксплуатацию новые самолёты, кабина экипажа которых рассчитана только на двух пилотов — командира и его помощника, — а не на трёх, включая бортинженера, как это до сих пор было в самолётах *Virgin Atlantic*, тогда у вас возникает серьёзная бизнес-проблема. Надёжность нового поколения самолётов и усовершенствованные системы автоматического контроля означают, что авиакомпании могут сократить количество пилотов, находящихся в кабине экипажа, и в итоге сэкономить большие суммы денежных средств. К сожалению, бортинженеры пали жертвами прогресса в авиаиндустрии. В их услугах больше нет надобности, и нам предстояло сообщить многим из них о сокращении. Иногда такое случается. Это очень неприятно, но ничего не поделаешь. Если бы мы не пошли на это, то перестали бы быть конкурентоспособными.

Все эти годы разнообразие сфер, в которых работала *Virgin Group*, было нашим бонусом. Мы имели возможность переводить людей в другие компании, временно предлагая другую работу, пока дела на их основной работе не наладятся. Но в случае с нашими бортинженерами мы ничего не могли поделать. Их знания были узкоспециализированными, и мы знали: переквалификация их в коммерческих пилотов бессмысленна. Наши командиры экипажей и их помощники — очень опытные пилоты, которые летают на короткие дистанции более десяти лет.

Так как мы экономили средства на увольнении этих людей, они заслуживали львиной доли наших сбережений и получили достойное выходное пособие по сокращению штатов. Это пособие во много раз

превышало установленный минимум, и, я думаю, большинство из этих людей оценило наш жест. Это был внушительный пакет. Инженеры согласились с тем, что мы поступили справедливо, и, что не менее важно, так же думали и те, кто остался работать в компании.

Многие качества лидера можно выработать в течение жизни. Чтобы стать лидером, не нужно быть Уинстоном Черчиллем.

Существует такое понятие, как естественное лидерство. Чтобы доверять людям и честно судить об их заслугах и поражениях, сильных и слабых сторонах, нужно самому обладать благородством души. Требуется немалая смелость, чтобы приносить людям плохие новости. Оптимизм, открытость новым возможностям и уверенность в себе — некоторые люди обладают этими качествами в большей мере, чем другие.

Итак, в дополнение к практическим советам, которыми вы можете воспользоваться, я предлагаю вам многому поучиться и у самих великих лидеров. Конечно, о них можно прочитать в книгах; но не менее важно подумать о том, кто в ваших кругах является лидером, у которого можно многому научиться. Мне очень повезло встретить на своём пути таких людей. Некоторые из них всемирно известны, а некоторые — нет. Чтобы рассказать о том влиянии, которое они на меня оказали, об их менторской поддержке на протяжении многих лет, мне нужно написать ещё одну книгу, поэтому сейчас позвольте рассказать об одном из самых важных людей в моей жизни — о Нельсоне Манделе.

Когда люди слышат «Ричард Брэнсон», первая ассоциация, которая у них возникает, — это музыкальная индустрия *Virgin*. И правда, мы безмерно гордимся этой частью нашего наследия. Но при размышлении о том, что в большей степени сформировало меня как бизнесмена, я вспоминаю свою короткую, но удачную пробу пера в журналистике.

В конце концов, что может быть лучше для молодого человека, жаждущего найти ответы на все вопросы о жизни, чем пойти в журналисты и интервьюировать людей? Я вовсе не собирался стать великим журналистом, но у меня было одно ценное качество, благодаря которому я преуспел: я умел слушать и не стеснялся задавать на первый взгляд наивные и детские вопросы. Эти качества

помогли мне многого достичь и в бизнесе. Умение слушать, желание ко всему проявлять интерес и задавать простые вопросы — недооценивать эти качества в бизнесе просто преступно.

Период моего взросления пришёлся на середину 1960-х годов; это время было проникнуто заботой и состраданием: большинство молодых людей приняли социально осознанную позицию и начали понимать положение меньшинств в мире, задумываться над тем, какими должны быть их права и как справедливость может изменить наш мир. Находясь на другой стороне Атлантики, я с замиранием сердца следил за борьбой чернокожих африканцев против расизма, дискриминации и экономического неравенства.

В марте 1968 года я гордо шёл к американскому посольству на Гросвенор-сквер в Лондоне, чтобы выразить свой протест против участия США во Вьетнамской войне. Я шёл плечом к плечу с пакистанским публицистом левых взглядов Тариком Али и актрисой Ванессой Редгрейв и помню ужас, охвативший нас, когда конная полиция попыталась разогнать нас дубинками и слезоточивым газом. Я был воодушевлён мыслью о том, что молодёжь могла открыто выступить во имя благой цели. Через призму журнала *Student* я, учащийся привилегированной английской школы, впервые узнал о том, что происходит в Африке. Я узнал о социальном гнёте, болезнях и голоде. *Student* даже провела кампанию против гражданской войны в Нигерии: мы печатали душераздирающие фотографии Дона МакКаллина, известного фотожурналиста; в *Sunday Times* публиковались фотографии, посвящённые конфликту во Вьетнаме и Камбодже. Мы помогали привлечь внимание общественности к ужасному положению миллионов детей, умиравших от голода и оказавшихся в эпицентре военных действий. Осенний выпуск *Student* в 1968 году был полон нашего негодования: в американских гетто для темнокожих царило чудовищное насилие; протестующие студенты забрасывали полицию камнями на улицах Парижа; советские танки подавили Пражскую весну в Чехословакии; постоянно бомбят Вьетнам. Было так много событий, которые мы должны были осветить. Я помню, Джайлс Брэндрет написал для нас статью о США, а тогда ещё никому не известный семнадцатилетний Джулиан Мэньон — теперь международный корреспондент *ITN* — написал статью о Вьетнаме, в которой взял интервью у одного доктора из Северного Вьетнама и рассказал о смерти солдат Вьетконга от дизентерии. Но

больше всего меня повергло в шок интервью, которое я взял у мятежного афроамериканского писателя Джеймса Болдуина. Если вы ещё сомневаетесь в силе детских вопросов, прочитайте вот этот отрывок. Посмотрите, какая эмоциональная беседа у нас получилась. Я бы никогда не смог вызвать такую бурю эмоций, если бы не мои простые вопросы.

— *Какое у вас образование?*

— *В школе я учил Библию. Остальному же меня научила улица.*

— *Были ли хорошие школы в Америке?*

— *Разве это было возможно? Все школы были построены в государстве, где правили белые, и рассчитаны на то, чтобы темнокожие люди знали своё место.*

— *Ожидаете ли вы того, что белые даруют вам свободу или вы сами должны её отвоевать?*

— *Белые не могут дать свободу даже самим себе. Ваши достижения не особо воодушевляют. ЛИЧНО Я НИЧЕГО НЕ ЖДУ ОТ ТЕБЯ. Я сам возьму то, что мне нужно, — и не обязательно у тебя; это твой миф — а жизнь дана для того, чтобы жить. Мне не интересно, что делают белые. Мы боремся не против белых, а против той силы, которая стоит между человеком и его жизнью. Всё просто. Это не война с расизмом — это война между бедностью и привилегиями, свободой и заточением.*

На меня произвело большое впечатление то, что сказал Болдуин, его сдержанный гнев и сарказм, с которым он говорил о неравенстве между людьми. В книге «В следующий раз — пожар», написанной в 1963 году, он предсказал, что через десятилетие превосходство белых закончится. Я поинтересовался, верит ли он в это до сих пор.

Болдуин ответил:

— Я имел в виду немного другое. Я сказал, что это пророчество, а пророк тоже может оказаться прав. Я говорю, что перед западным обществом сегодня стоят большие проблемы, оно приходит в упадок.

— *Под давлением чёрных?*

— *Под грузом собственной лжи.*

Эта информация была на вес золота для белого издателя-тайнеджера. В ней был гнев, которого я не мог понять, потому что мне не с чем было его сравнить. Я хотел помочь изменить мир, но что я тогда знал об этом мире?

Фред Дьюб, чернокожий африканец, родившийся в Йоханнесбурге, женатый социальный работник с двумя детьми, стал членом Африканского национального конгресса в 1955 году. С 1964 по 1967 год он четыре раза отбыл тюремное наказание за саботаж: это было в Ледисмите в провинции Наталь, в Лиюкопе в провинции Трансвааль, на острове Роббен и в Гроенпунте в Оранжевой Республике. В июле 1968 года он уехал в Англию и стал банковским клерком в Лондоне. Он рассказал *Student*, что бедность, отсутствие жилья и недоедание в Южной Африке вырастают из одной проблемы — жестокой и несправедливой политики апартеида. Позже я услышал о чернокожем борце за свободу Стиве Бико, а потом мне рассказали о Нельсоне Манделе. Родители называли его Нельсоном, потому что такое имя давали своим детям белые, и они подумали, что так ребёнку будет легче выжить в обществе белых людей. Многие в Британии называли его опасным экстремистом, но постепенно мне стала открываться правда об этом невероятном человеке.

Во время своей первой встречи с Мадибой — так почтительно называют Нельсона Манделу в Африке — я испытывал благоговейный трепет и немного нервничал. Но потом он улыбнулся, и его тёплые слова как рукой сняли моё волнение: «Ричард, познакомиться с тобой для меня большая честь». Позже я узнал, что он говорит эти слова всем при первой встрече! Этот человек прошёл через многое из-за цвета кожи и своих убеждений. Он стал жертвой апартеида, а в возрасте сорока шести лет был приговорён к пожизненному тюремному заключению. Ему был присвоен тюремный номер 466/64, и, следовательно, он был четыреста шестьдесят шестым заключённым мрачной тюрьмы на острове Роббен, попавшим туда в 1964 году. Площадь камеры, в которую поместили Мадibu, составляла всего шесть квадратных метров, стены же толщиной в два метра. Когда он ложился, его ноги касались одной стены камеры, а голова — другой. В первые месяцы тюремного заключения он со своими соратниками, политическими заключёнными, добывал гравий с помощью молотка, который весил почти 2 кг. Это была невероятно тяжёлая работа, очень часто

сопровождающаяся физической болью. Я видел эту тюремную камеру — находиться там, должно быть, было настоящим адом.

В своей автобиографии «Долгий путь к свободе» Мандела пишет, что «тюрьма на острове Роббен, бесспорно, была самым суровым и жестоким аванпостом южноафриканской пенитенциарной системы. Это было место лишений не только для заключённых, но и для работников самой тюрьмы. Белые надзиратели с явно выраженным африканским акцентом требовали, чтобы наши с ними отношения складывались по типу хозяин—слуга. Они приказывали нам называть их “баа”¹², а мы отказывались это делать. Расовое разделение на острове Роббен было абсолютным: не могло быть чернокожих надзирателей, а среди заключённых не было белых».

Однако я никогда не слышал в голосе этого человека ни гнева, ни злобы.

Наиболее ярко его характеризует речь, произнесённая им на открытии памятника Стива Бико незадолго до того, как он был избран президентом: «Стив Бико поддерживал, вдохновлял и питал самосознание чёрных, он никогда не делал из принадлежности к чёрным культа... он видел в ней причину — и это было предпосылкой для того, чтобы вступить в борьбу».

В этих предложениях ясно видны признаки настоящего лидерства. В них звучит забота о людях и понимание, с которым Мандела судит о них. В его словах чувствуется авторитет, но они не оскорбительны и не помпезны: они дают нам ясное представление о том, к чему необходимо стремиться.

Открытие памятника Бико, отлитого из бронзы Наоми Якобсоном, произошло 12 сентября 1997 года. Я и Питер Гэбриел присутствовали при этом событии — в стотысячной толпе собравшихся здесь людей мы были единственными белыми. Я посоветовал Питеру спеть песню, благодаря которой имя Бико до сих пор живёт в наших сердцах. Скульптура Бико, перед которой стоял Нельсон Мандела в окружении стотысячной толпы, — эту картину я не забуду до конца своей жизни. Когда Мандела подошёл, чтобы пожать мне руку и поблагодарить за поддержку, я захотел сделать

¹² Слово, обозначающее «хозяин»; так в Южной Африке темнокожие люди обращались к белым. — *Примеч. пер.*

что-нибудь значимое для Южной Африки, помочь ей подняться после нанесённых ей страшных ран. Я не был композитором, и мне не нужно было ждать вдохновения.

В лидерских качествах Манделы есть одно, которое трудно заметить в его выступлениях, но которое типично для всех лидеров, когда-либо встреченных мною: все они по своей сути — предприниматели! У Манделы был природный предпринимательский дар. Он ни на минуту не переставал быть предпринимателем. Всякий раз, когда мы встречались с ним, Мандела никогда не упускал возможности воспользоваться своими знакомствами ради благополучия своей страны. Однажды, когда он прилетел в Лондон, Джоан, Холли, Сэм, я и ещё несколько наших близких друзей встретились с ним за ужином, после чего я сделал запись в своей записной книжке.

Ни один ланч или обед не обходится без того, чтобы он не попросил за кого-нибудь, кто находится в тяжёлой ситуации: он пришёл ко мне со своей новой женой, Грасой Машель, и дочерью. «Это был замечательный ужин, Ричард! На прошлой неделе я виделся с Биллом Гейтсом, и он дал мне 50 миллионов фунтов стерлингов в долларовом эквиваленте». Я не смог скрыть своего изумления.

Я горжусь тем, что Нельсон Мандела стал моим близким другом. Даже в свои девяносто он вдохновляет меня, и я храню множество дорогих воспоминаний о времени, проведённом рядом с ним. Думаю, стоит объяснить, как предпринимательская жилка бывшего президента ЮАР вкупе с его любовью к родине, помогла его стране. Ведь Мадиба знал, что «долгий путь к свободе» для его братьев и сестёр означает также и благополучное экономическое будущее. И хотя он понимал, что пройдет много лет — возможно, жизнь целого поколения, — прежде чем расовая дискриминация будет уничтожена, он испытывал сомнения и хотел заручиться моей поддержкой, как и помощью от других известных бизнесменов, чтобы обеспечить население рабочими местами и привлечь в Южную Африку капитал.

В сентябре 2001 года, спустя несколько дней после

террористического нападения на Всемирный торговый центр в Нью-Йорке, произошло одно событие. Туризм и бизнес-поездки прекратились в один момент, вся авиаиндустрия терпела большие убытки, я сидел в ванной, размышляя о том, как *Virgin Group* справится с крахом *Virgin Atlantic*, как вдруг раздался звонок. Спокойный и уверенный голос Мадобы был словно бальзам на душу.

— Ричард, ты как-то сказал, что хочешь помочь Южной Африке, — сказал он.

— Да, Мадоба. Вы же знаете, я с радостью сделаю всё, что в моих силах, — ответил я.

— У нас проблема...

Одна из крупнейших сетей фитнес-клубов в Южной Африке, *Health and Racquet*, объявила себя банкротом. Пять тысяч работников потеряли свои места.

— Ты смог бы чем-нибудь помочь? Сможешь спасти этих людей?

Я не имел представления о том, был ли это жизнеспособный бизнес, но последовал за своей интуицией и желанием поддержать человека, которым восхищался. Я также очень доверял Мадобе: в другой жизни он мог бы стать проницательным финансистом!

Я позвонил исполнительному директору *Virgin Active* Фрэнку Риду и финансовому директору Мэттью Бакналлу, который управлял тремя крупными спортивными клубами Великобритании. Будут ли они готовы взять на себя ответственность за разорившийся южноафриканский бизнес, размеры которого в восемь раз больше? Сначала Мэттью немного растерялся, но потом сказал, что они не упустят этот шанс. Замечательно! За несколько часов мы придумали план по спасению южноафриканской компании — ребрендинг бизнеса, который станет составной частью *Virgin Active*. Я перезвонил Мадобе, чтобы сказать, что мы уже пришли в состояние полной боевой готовности.

Но в наличных средствах мы были ограничены, поэтому нужно было привлечь инвестиции. Мы обратились в фонд прямых инвестиций *Bridgepoint Capital* в Великобритании, который согласился предоставить нам 110 миллионов фунтов стерлингов взамен на 55% акций компании, при этом *Virgin* принадлежали 36% акций, а Фрэнку, Мэттью и остальным членам команды — 8%. Когда

Гордон Мак-Каллум узнал о скорости, с которой совершилась сделка, он сказал: «С такими темпами компанию стоит назвать *Virgin Hyperactive*».

Наша стратегия состояла в том, чтобы удержать всех сотрудников на своих рабочих местах и сохранить все 900 тысяч клиентов *Health and Racquet*, хотя нам предстояло изменить некоторые условия посещения этих спортивных клубов. Раньше клиентам предлагалось пожизненное членство в клубе при условии подписания ими соглашения с внушительным первоначальным взносом — отличная идея, если у вас есть бесконечный поток новых клиентов! Мы всё подсчитали и не ошиблись: почти все члены клуба согласятся платить ежемесячные взносы, если мы предложим им первоклассные услуги иотремонтируем уже порядком обветшавшие залы, в которые давно никто не вкладывал капитал.

Эта спасательная операция обеспечила нам прочный фундамент в Южной Африке, который позволил нам в дальнейшем расширить наш бизнес. К октябрю 2005 года *Virgin Active* уже находилась в лучшем финансовом положении: она в два раза увеличилась в размере и расширилась в Италию и Испанию — и мы уже могли выкупить у *Bridgepoint Capital* 55% акций за 134,5 миллионов фунтов стерлингов.

Когда Нельсон Мандела был президентом Южной Африки, он умело исполнял свою дипломатическую миссию. Выход ЮАР на международную арену во многом зависел от всё возрастающего влияния Китая и его инвестиций, как экономической сверхдержавы. Мандела никогда не хотел портить отношений с Китаем. И делал всё, чтобы не допустить этого. И лишь после ухода с поста президента Мадибы вновь стал принадлежать себе.

В ноябре 2004 года я побывал в Йоханнесбурге в *CIDA City Campus* — первом бесплатном учебном заведении для африканских студентов, выходцев из небольших городков и сельской местности, которые не могут позволить себе платное образование. Я приехал вместе с Келли Холмс, британской бегуньей и двукратной обладательницей олимпийского золота, певицей Эстель и командой из *Virgin Unite* для того, чтобы открыть инициативу под названием «Women on the Move», которая была направлена на повышение уровня образованности молодых женщин в Южной Африке. После

церемонии я остался, чтобы послушать выступление далай-ламы, политического лидера Тибета, который находится в изгнании и был приглашён в *CIDA*. Это был третий приезд далай-ламы в Южную Африку, и выступление его было пылким, эмоциональным и полным позитива. Он улыбался, одинаково искренне приветствуя людей разных религий и атеистов, чёрных и белых. Я, словно заворожённый, слушал этого глубоко духовного человека, призывающего к миру и справедливости.

Он говорил: «Если хочешь мира — живи в мире с другими людьми. Если хочешь ощущать безопасность, сделай так, чтобы другие чувствовали себя безопасно. Если хочешь понять на первый взгляд непостижимые вещи, помоги вначале понять их другим. Если хочешь избавиться от грусти или злобы, постарайся избавиться от грусти и злобы своего ближнего. Ведь близкие тебе люди с надеждой смотрят на тебя. В этот час они надеются на твоё руководство, помощь, смелость, силу, понимание и уверенность. Но больше всего они ждут от тебя любви».

Далай-лама не сказал в тот раз ничего, что могло бы спровоцировать китайские власти. Он просто утверждал, что огромная пропасть между богатыми и бедными не допустима с моральной точки зрения.

Накануне днём я был с Мадибой у него дома и спросил его, почему он до сих пор никогда не встречался с далай-ламой. Он нахмурился и сказал, что это слишком тесно связано с политикой. ЮАР не хотела провоцировать Китай своими отношениями с Тибетом. Но я подумал, что было бы здорово, если бы два этих замечательных человека всё-таки встретились и никакая политика не стояла у них на пути.

— Мадоба, ведь ты уже больше не президент, — сказал я. — Далай-лама может нанести тебе визит как частное лицо. Он остановился всего в нескольких кварталах отсюда.

Мандела улыбнулся и посмотрел на своего личного помощника и советника Зельду ле Гранж. Я понял, что убедил его. На следующий день Зельда пригласила меня стать участником встречи, которую я сам же инициировал, но я отклонил это необычное предложение. Я подумал, что это должна была быть особая встреча между двумя

духовными лидерами, на которой никто кроме них не должен присутствовать. Вечером после встречи мы получили следующее послание от Венди, ассистента далай-ламы: «От лица всей делегации выражаю благодарность за эту встречу, которая может оказаться первой и последней встречей двух гигантов духа... Встреча вылилась в целый час глубоких рассуждений».

В моей жизни есть много вещей, от которых я получаю удовольствие. Но встреча и союз двух знаковых фигур в Йоханнесбурге останется в моей памяти до конца моих дней. Эта встреча укрепила нашу с Питером Гэбриелом идею — собрать вместе группу старейшин мира...

Дорогой Мадибо,

у меня появилась идея — да, извини, — но ещё одна идея. После того знаменательного дня — благотворительного концерта «466/64», проведённого в ноябре 2003 года, воплощающего в себе вызов, брошенный СПИДу в ЮАР — у меня и Питера Гэбриела вновь появилось желание написать тебе.

Как тебе хорошо известно, во всех африканских селениях есть старейшины, к которым с почтением относятся все остальные жители. Мы считаем, что всему миру нужны свои старейшины такого рода. Ты говорил нам, что тебе было легче заручиться доверием генералов, с которыми ты вёл переговоры в Руанде, потому что они разговаривали с тобой, словно с отцом. Мы хотели бы собрать небольшую группу самых уважаемых «старейшин» мира и, поскольку из всех людей на земле сегодня ты пользуешься самым большим уважением, хотели попросить тебя стать отцом этой организации и первым старейшиной.

Некер, январь 2004 года

Эйнштейн сказал однажды: «Как бы мне хотелось, чтобы существовал остров для мудрых и миролюбивых людей». Я подумал, что было бы замечательно, если бы старейшины могли встречаться в таком месте, как мой собственный остров Некер, два или три раза в год, чтобы обсудить способы борьбы с наболевшими мировыми

проблемами.

Мы предлагаем вам выбрать первых старейшин, а в будущем они будут избираться мировым сообществом и оказывать влияние на мировой арене. Ни один из старейшин не будет политиком, стоящим у власти. Совет старейшин будет состоять из двенадцати мужчин и двенадцати женщин. Каждые три года четверо старейшин будут заменяться. Новых членов будут выбирать из списка претендентов, сформированного в результате голосования посредством традиционных и электронных средств массовой информации и коммуникации. Это будет целый ряд всемирно известных людей.

Мы с Питером говорили о том, что первое всемирное голосование вдохновит многих людей на то, чтобы мыслить глобально, поможет почувствовать сопричастность к мировым событиям и видеть мир вне границ, культурных и религиозных различий. Подобно Организации Объединённых Наций, в которой представлены мировые правительства, старейшины будут олицетворять надежды, ожидания, страхи и мечты людей.

В распоряжении старейшин будет «Растущее дерево» — целая армия людей со всего мира, достигших почтенного возраста или отошедших от дел, которые готовы пожертвовать своим личным временем и опытом, чтобы заниматься решением мировых проблем. И неважно, будет это основание Открытого университета в Африке или Индии, разрешение конфликтов, борьба с болезнями и бедностью. Они также будут оказывать менторскую помощь различным проектам. Они станут мощным образовательным ресурсом.

Изначальная цель старейшин — быть советниками, а не диктаторами. Они должны быть индивидуальностями, а не просто представителями какой-либо страны. Они должны быть выше какой-либо политической партии и свободно говорить о том, во что верят.

Я понимаю, что тебе будет нелегко найти свободное время для этого проекта, но если бы ты дал своё благословение и стал бы основателем этой организации, это способствовало бы большему доверию к старейшинам в будущем.

Я сам обещаю найти время и ресурсы, чтобы оказать негласную организационную поддержку и убедиться в том, что проект создан на благо всего мира и, надо надеяться, будет работать ещё долгие годы.

С наилучшими пожеланиями, Ричард

Нельсону Манделе понравилась эта идея. Он увидел в ней перспективу. Вместе со своей женой Грасой он согласился стать старейшиной-основателем, и в результате они разослали приглашения одиннадцати кандидатам со всего мира, которые, по его мнению, обладали наивысшим авторитетом. Я никогда не забуду момент, когда я вместе с Джин Оелванг вышел из дома Мадобы после того, как он со своей женой утвердили окончательный список старейшин. У меня было замечательное чувство, как будто я начал одно из самых обнадеживающих и воодушевляющих предприятий в моей жизни. Я чувствовал себя избранным, потому что мог проводить время с двумя мировыми лидерами. Граса и Мадоба умеют необычайно гуманно и открыто руководить людьми, они умеют выслушать мнение каждого. Мадоба часто напоминает нам, что если какой-либо проект не способен изменить жизнь к лучшему хотя бы в масштабах одного селения, то не стоит браться за него вовсе. При поддержке *Virgin Unite* мы отправились в путь с целью поиска новых идей, обращаясь к людям со всего мира, чтобы создавать инициативы и оказывать поддержку. На протяжении двух недель архиепископ Туту и экс-президент Картер помогали нам с Питером принимать различные группы людей на острове Некер — учёных, философов, предпринимателей и крупнейших лидеров. Как и при реализации любой бизнес-идеи наступали такие моменты, когда мы задумывались над вопросом: что же мы на самом деле делаем, но потом, когда всё становилось на свои места, снова были уверены в том, что наш проект действительно изменит мир к лучшему. Не обошлось здесь и без шуток и веселья — да иначе и быть не могло, — с нашим архиепископом не соскучишься. Одно из самых тёплых воспоминаний того времени — это то, как мы с Питером учили его

плавать в прекраснейших водах, омывающих Некер.

Я никогда не забуду выступление Мадобы, когда мы впервые собрали первую группу старейшин в Улусабе.

Давайте называть их старейшинами мира, но не из-за их возраста, а из-за их индивидуальной и коллективной мудрости. Сила этой группы не в политической, экономической или военной власти, но в независимости и честности тех, кто здесь присутствует. Им не нужно строить карьеру, побеждать на выборах, угождать электорату. Они могут говорить всё, что угодно, идти теми путями, которые они считают правильными, даже если никто не следует за ими. Я знаю, что вместе вы будете излучать храбрость, когда вокруг царит страх, склонять к согласию, когда бушуют конфликты, и вселять надежду, когда все погрузились в отчаяние.

После этого собрания старейшины решили заявить всему миру о своём существовании в день рождения Мадобы 18 июля 2007 года. Команда *Virgin Unite* работала на износ, готовясь к открытию и помогая мне привлечь средства, которые были нужны в первый год существования организации — и всё это нужно было сделать чуть более чем за пять недель. За это время у нас появилась возможность связаться на удивление с бескорыстными и чистосердечными предпринимателями и организациями, которые помогли нам основать совет старейшин. Сплочённость в стремлении осуществить мечту и отсутствие личной заинтересованности создавали ту атмосферу, которая подходила самому существу каждого старейшины. Участники этой инициативы уже были не просто партнёрами, и, я уверен, они непременно станут настоящими друзьями на всю жизнь.

В настоящий момент в совет старейшин входит жена Мадобы, Граса Машель, известная своей борьбой за права женщин и детей; англиканский архиепископ Десмонд Туту, активный борец с апартеидом в Южной Африке; Кофи Аннан, генеральный секретарь Организации Объединённых Наций с 1997 по 2006 год; Эла Бхат, основательница Индийской ассоциации занятых индивидуальной трудовой деятельностью женщин (SEWA); Лахдар Брахими, алжирец по национальности, бывший посланник ООН, который в молодости участвовал в освободительном движении своей страны, а затем стал

дипломатом по решению многих конфликтов на Ближнем Востоке; Гро Харлем Брундтланд, бывший премьер-министр Норвегии, которая оказала сильнейшее влияние на мировую общественность за время своей деятельности в Комиссии по окружающей среде и устойчивому развитию; социолог Фернандо Кардосо, бывший президент Бразилии, боровшийся за права человека в Южной Африке; Джимми Картер, который, будучи президентом США, заключил историческое мирное соглашение в резиденции Кемп Дэвид; Мэри Робинсон, бывший президент Ирландии, которая с 1997 по 2002 год занимала должность верховного комиссара ООН по правам человека; Мухаммад Юнус, экономист из Бангладеш, лауреат Нобелевской премии и основатель замечательного банка *Grameen*; Аун Сан Су Чжи, бесстрашный лидер бирманской оппозиции, выступавшая против режима военной хунты.

По своему замыслу, совет старейшин — это группа чрезвычайно влиятельных, всемирно известных, полных энтузиазма деятелей, использующих свою решительность, мудрость, лидерство в борьбе с трудноразрешимыми проблемами. Отличительная особенность старейшин заключается в том, что их карьеры сейчас находятся на том витке развития, когда у них нет других намерений, кроме как забота о человечестве.

Было время, когда огромными империями из своих кабинетов управляла кучка олигархов. Сегодня, к счастью, эти дни безвозвратно ушли, и, конечно же, никто не собирается наделять политической властью старейшин! Но мы надеемся, что совет станет влиятельной инстанцией на мировой сцене, чтобы старейшины могли незамедлительно отзываться на обращения людей со всего мира, помогая им своими решениями и авторитетом.

Итак, объясняя вам на протяжении этих нескольких страниц, в чём состоит задача старейшин, я надеюсь убедить вас в том, что...

из предпринимательства нельзя «вырасти», это не просто занятие, которое подходит только бизнесменам, или маленьким компаниям, или даже таким корпорациям, как Virgin Group. Предпринимательский талант — это универсальное качество бизнеса, как бы помпезно это ни звучало.

И его можно применять в решении самых сложных задач и проблем, *независимо от их масштаба*.

Совет старейшин был организован по такому же принципу, как создаётся большинство компаний *Virgin*. Мы продвигаем эту организацию и обеспечиваем её всем необходимым для совместной работы. Мы постарались, чтобы в организации работала мотивированная административная команда. Мы также обеспечили защиту названия и бренда старейшин. Важно, чтобы в процессе развития у группы появилось узнаваемое лицо, и она могла сохранять его, несмотря на смену её членов и постоянно расширяющийся спектр деятельности.

Питер Гэбриел и я подумали, что будет лучше, если мы не будем вмешиваться в дела организации, чтобы старейшины имели полную независимость, что уже записано в их уставе. Старейшины никому не подчиняются, включая самих основателей и инвесторов организации.

Двенадцать старейшин — это сложившиеся личности. Большинству из них уже более шестидесяти лет, и им неведом эгоизм. Их миссия заключается в том, чтобы работать над разрешением глобальных проблем и бед всего человечества. Пришлось проделать большую работу для того, чтобы выявить основные задачи организации и её структуру.

Как уже упоминалось, мы собрали замечательную группу деятелей и гарантируем, что в первые три года работы старейшинам будет обеспечено покрытие рабочих расходов, чтобы они могли выполнять свою миссию в таких областях, как Дарфур и Кения. Старейшинам не платят за их работу. Они уполномочены участвовать в разрешении конфликтов по всему миру. Авторитет совета старейшин на международной арене велик, и если они обратятся к кому-либо за специализированной помощью в проекте, то могут рассчитывать на незамедлительную поддержку. Дипломаты могут проделать всю основную работу, прежде чем к делу подключатся старейшины.

Я надеюсь, что через сто лет — в случае правильного управления организацией — группа старейшин всё ещё будет существовать, и выдающиеся люди, будь то политики, дипломаты, гуманитарии или бизнесмены, смогут просто стать её частью. Когда

эти добродетельные и достойные люди войдут в зрелую фазу своей активной карьеры, старейшины могут пригласить их для участия в решении глобальных проблем.

Вдохновляет ли вас эта организация с таким неординарным названием на создание и продвижение чего-то подобного в вашей стране? Надеюсь, что это так. Откровенно говоря, идея создания совета старейшин возникла, когда у меня за плечами было уже сорок лет опыта ведения бизнеса, а Питер имел опыт создания таких глобальных проектов, как *Witness*. В каждой отрасли есть почтенные уважаемые личности, люди, к которым компании и предприниматели обращаются за советом и авторитетным мнением. Большинство известных и достойных бизнесменов живут долго, потому что ведут здоровый образ жизни, и, как правило, их тяга к бизнесу не угасает даже в пожилом возрасте. Только представьте себе, какая ценная помощь наставников, сколько ценных советов и даже практического руководства ожидает своего часа. На секунду вообразите, что вашу индустрию поддерживает целый ряд почтенных бизнесменов, вроде сэра Брайана Питмана.

В этой главе я не столько даю советы по бизнесу, сколько призываю к действию, но если эти страницы заставили вас задуматься о том, как ваша индустрия в целом может изменить мир к лучшему и какой вклад конкретно ваша организация может внести в эффективную работу этой области деятельности, значит, я написал её не зря. Великие и авторитетные люди в вашем бизнес-секторе — вот ресурс, к которому нужно отнестись очень серьёзно. Найдя способ наилучшего использования этого ресурса на благо вашей индустрии, вы увеличите ценность вашего бренда, а новый бесценный опыт позитивно скажется на вашем бизнесе.

Чтобы быть серьёзным предпринимателем, нужно быть готовым оказаться у края пропасти. Да, это может быть опасно. Иногда, шагнув в эту пропасть, слишком поздно понимаешь, что парашюта-то нет. Велика вероятность разрушить свой бизнес. Много раз на протяжении своей карьеры в бизнесе я был близок к такому падению. И тогда из последних сил, цепляясь за уступ скалы, я отползал назад, в безопасную зону.

Быть может, жизнь стала слишком комфортной для тех, чьи

жизненные пути уже устроены их родителями и учителями. Это ведь так *удобно*: сначала поступаешь в университет и учишься, потом получаешь хорошую работу, берёшь кредит, находишь симпатичную девушку или парня. Стабильная жизнь — это прекрасно, как ни крути, — но когда вы в последний раз рисковали?

Многие читатели, должно быть, хорошо обеспечены. Если вы не считаете себя обеспеченным, как в таком случае вы смогли позволить себе купить эту книгу или взять её в библиотеке? Да просто потому, что вы способны её прочитать — и это уже свидетельствует о том, что вы один из самых богатых и обеспеченных людей в мире. Но не всегда жизнь людей была так комфортна, мы ещё даже не научились ценить это. Достаток делает нас ленивыми, самодовольными и бездеятельными. Если у вас высокооплачиваемая работа, никто не станет упрекать вас в том, что вы не желаете рисковать и, к примеру, начинать собственное дело?

Большинство людей живут хорошо и довольны положением дел. Но если вы хотите, чтобы ваша жизнь была активной и захватывающей дух, попробуйте стать бизнесменом. Научитесь искусству создания собственного бизнеса. Это всё равно что учиться искусству совершать ошибки и извлекать из них уроки.

Ведь если вы хотите быть предпринимателем и не совершите *ни одной* ошибки на своём пути, наверное, вы ни чему не научитесь или мало чего достигнете.

Все мы боимся неудач — с одной стороны, это понятно, но с другой — очень странно, потому что именно на ошибках люди и учатся. Понаблюдайте за тем, как репетируют музыканты. Посмотрите, как учатся ходить маленькие дети. Послушайте только начинающего говорить ребёнка. Умение ходить, говорить, играть на музыкальном инструменте вырабатывается постепенно, на целом ряде ошибок (порою довольно забавных). Я думаю, что процесс обучения одинаков *во всех сферах* — в процессе обучения мы совершаем ошибки и учимся на них. Вот главная причина, по которой авиация стала безопасной в XXI веке; полёт на «Боинге 747» в Нью-Йорк сегодня так же безопасен, как и просмотр телевизионных передач в своём доме.

Однако, как мне кажется, существует предел, после которого уже *не можешь* учиться на своих ошибках. Не ждите от меня

музыкального альбома, который попадёт во все чарты, или сольного концерта в Карнеги-Холл, или цикла сонетов, или ещё чего бы то ни было, в чём я никогда уже не преуспею. Но ведь это *не провал!* Это поиск того дела, которое у тебя лучше получается. Мир во много раз шире наших возможностей, и ничто не изменит этот факт.

Неудача вызывает желание опустить руки. Люди, которые терпят неудачу, теряют мотивацию и не прилагают больше усилий. Но неудачи не должны вас огорчать. Все, кто пытается что-либо сделать, терпят неудачи и набивают шишки. Я охотнее учился у тех людей, которые пытались и набивали шишки, чем у той горстки счастливиц, к которым пришёл лёгкий успех.

Страх провала играет в системе образования Великобритании не последнюю роль. Я думаю, в ней слишком много внимания уделяется академическим достижениям и недооценивается любой другой вклад учеников в жизнь общества. Я искренне восхищаюсь учёными и инженерами; однако, несмотря на то что их заслуги высоко ценятся в Германии, Соединённых Штатах Америки и Японии, в британском обществе их пытаются использовать.

Как человек, не учившийся в университете, возможно, я смотрю на систему образования достаточно радикально. Я ценю профессионализм и опыт в бизнесе, но при этом уверен в том, что нам следует научить молодёжь видеть ценность в создании благосостояния.

Думаю, некоторые университетские степени можно получить быстрее — я никогда не понимал, почему на некоторых курсах читают только две-три лекции в неделю, почему студенты большую часть времени предоставлены самим себе и не получают никакой поддержки от своих преподавателей, лекторов и профессоров, которые сегодня, как мне кажется, тратят слишком много энергии на поиски финансирования грантов. Очевидно, мы так и не научились развивать предпринимательское мышление в наших университетах и колледжах.

Сэр Фредди Лейкер стал для меня одним из величайших героев бизнеса. Фредди умер в феврале 2006 года в возрасте восьмидесяти трёх лет, и, можно сказать, он взял от жизни всё. Фредди Лейкер был потрясающим человеком: волшебником и весельчаком. Этот человек был вечным двигателем и уникальным продавцом. Его бывший

коллега и близкий друг Дэвид Тейт говорил, что он мог продать стакан воды утопающему. Фредди вдохновлял и поддерживал *Virgin Atlantic* и стал крёстным отцом международных бюджетных авиаперелётов.

Первые рейсы *Skytrain* направились из аэропорта «Гэтвик» в Нью-Йорк в сентябре 1977 года. Даже с учётом того, что всё в авиакомпании Фредди было без излишеств, цены на билеты были просто невероятно низкими. Перелёт в Америку стоил всего 59 фунтов стерлингов — это треть той цены, которую требовали другие компании. За первый год работы его прибыль составила один миллион фунтов стерлингов. Я был одним из его постоянных клиентов, когда мы расширили *Virgin Records* в США.

Каждый седьмой пассажир совершал трансатлантический перелёт, прибегая к услугам *Skytrain*, а в 1978 году Фредди был посвящён в рыцари. Затем, в 1982 году, компания объявила себя банкротом с долгом 264 миллиона фунтов стерлингов. Он одолжил большую сумму на покупку пятнадцати новых самолётов как раз перед тем, когда курс фунта стерлингов прыгнул вверх по отношению к доллару, но, к несчастью, крупные авиакомпании вступили против него в сговор, снизив цены на билеты. Руководство этих авиалиний повлияло на решение производителей авиатехники не продавать Фредди свои самолёты. Его авиакомпания потерпела крах, едва набрав высоту.

В 1983 году ликвидаторы *Touche Ross*, согласно антимонопольному законодательству США, обязали выплатить один миллиард долларов десятку крупнейших авиакомпаний, включая *British Airways*, *PanAm*, *TWA* и *Lufthansa*, которые вступили в сговор против Фредди. Обвиняемые урегулировали спор без судебного разбирательства, предложив 35 миллионов фунтов стерлингов кредиторам Фредди, в то время как сам он неохотно принял 6 миллионов фунтов стерлингов в качестве компенсации, отошёл от дел и уехал на Багамы.

За три дня до банкротства в присущем ему стиле он сказал: «Я птица высокого полёта и полностью уверен в своём будущем». Дэвид Тейт вспоминает, как он сидел напротив Фредди, когда они летели рейсом *Air Florida* из аэропорта «Гэтвик» спустя десять дней после краха его компании. Внизу, в ангаре, касаясь крылом крыла, одиноко стояло дело всей жизни Фредди — стая DC-10, на которых до сих пор

красовались эмблемы *Skytrain*. Фредди повернулся к своему обезумевшему от горя партнёру и сказал: «Не переживай, друг, ведь мы проделали хорошую работу».

Его компания стала банкротом. Тем не менее Фредди понимал, что это не конец жизни (кстати, он был женат четыре раза). Он любил поделиться со мной своими воспоминаниями, потягивая ром Pusser с апельсином, когда мы отдыхали на его яхте на Багамах. Фредди любил насладиться пинтой рома в компании друзей.

Летя рейсом *Air Florida*, он познакомился с Жаклин Харви, которая работала стюардессой в *Eastern Airlines*. Это была любовь с первого взгляда — точнее с первого рейса, — и Джеки сделала последние двадцать лет жизни Фредди более счастливыми, помогая стереть из памяти неудачу, постигшую его авиакомпанию.

Его афоризмы о бизнесе запомнились мне на всю жизнь.

Только глупец никогда не меняет принятых решений. Не приходите ко мне со своими проблемами — предложите мне их решение.

А вот самое известное высказывание: «Бандитам — тюрьмы». Это высказывание до сих пор популярно у прокуроров! Это был лучший совет, который я получил, когда мне нужно было бросить вызов *British Airways* после их грязных трюков против *Virgin Atlantic* в конце 1980-х годов. Фредди никогда не боялся неудач. Он преуспел в жизни и всегда старался сделать что-то новое. Вот почему мы называли один из наших самолётов *Spirit of Sir Freddie* («Дух сэра Фредди»).

Глава 7. Социальная ответственность

Просто бизнес

Вот уже долгие годы мы являемся свидетелями того, как миллиарды долларов выделяются на помощь в целях развития разных стран и на организацию экстренной помощи. Тем не менее более 16 тысяч человек ежедневно умирают от болезней, которые можно было предупредить — от СПИДа и туберкулёза, которые сегодня поддаются лечению. Половина населения нашей планеты до сих пор живёт на два доллара в день, а у миллиарда людей нет возможности пить чистую воду. И этот список можно продолжать сколь угодно долго. Хотя эти проблемы до сих пор существуют, это совсем не значит, что социальные организации и организации по защите окружающей среды не предпринимают никаких активных действий. Однако без тех возможностей, которые дают нам рынок и бизнес, обеспечивая реализацию и поддержку лучших идей, все эти слова так и остались бы просто благими намерениями.

На протяжении последних десятилетий я путешествовал по всему миру и начал понимать, что, если мы хотим изменить этот мир к лучшему в глобальном масштабе, нужно объединить усилия бизнеса, благотворительных организаций, правительства и неправительственных организаций и предпринимателей. Те люди, которые всерьёз обеспокоены будущим нашей планеты, могут поделиться своими идеями — нам просто нужно их выслушать. Никто из нас не может изменить этот мир в одиночку, поэтому мы должны забыть о наших различиях и консолидировать свои усилия, чтобы быть уверенными в том, что мы оставляем этот мир в порядке как минимум для «следующих семи поколений» — такова философия местных жителей, с которыми мы сотрудничаем в Канаде.

В этой главе я хочу рассказать вам о начинаниях *Virgin* в той области, где бизнес и стремление сделать мир лучше сливаются воедино. Эта деятельность всегда была для меня очень важной, я стал задумываться об этом уже с восемнадцати лет, когда открыл благотворительную организацию — Консультационный центр для

студентов на Портобелло-Роуд, где молодым людям оказывали помощь, связанную с их сексуальным здоровьем. Сорок лет спустя идея создания такой организации несколько видоизменилась, но суть её осталась прежней: мы до сих пор оказываем консультационные услуги.

Когда в середине 1980-х годов СПИД начал представлять серьёзную угрозу здоровью людей, мы начали выпускать презервативы Mates. Мы использовали в бизнесе креативный подход, направленный на то, чтобы молодёжь использовала презервативы и при этом наслаждалась сексом (ведь никто не давал обет воздержания!). Эта проблема была настолько наболевшей, что мы решили сделать наш бизнес социальным и всю полученную от него прибыль реинвестировали в дальнейшее развитие идеи безопасного секса. Нашей командой была проделана огромная работа. Впервые за свою историю мы даже инициировали проведение рекламной кампании на *BBC*, в значительной мере поднявшей осведомлённость британцев о важности безопасного секса — и всё это в присущем *Virgin* стиле. На Карибах, например, действовал слоган: «No glove — no love» («Нет “перчатки” — нет любви»).

Несколько лет назад я понял, что если *Virgin* действительно хочет предпринять решительные действия для решения проблем, которые остро встали перед человечеством, нам нужно слаженно работать над всеми проектами, за которые мы ни взяли бы. Я знал, что единственный способ достичь успеха — это поставить социальную ответственность в центр приоритетов компании. Поэтому мы потратили много месяцев на беседы с нашим персоналом, клиентами и авторитетными организациями по всему миру. Из всего этого выросла философия *Virgin* «делать для людей и планеты всё, что в наших силах», и была создана *Virgin Unite*. В этом смысле в настоящее время *Virgin Unite* служит ядром нашей корпорации и сотрудничает с другими нашими компаниями и бизнес-партнёрами в разработке новых подходов в решении наболевших проблем человечества. Её цель — новые идеи и люди, поиск самых лучших идей для продвижения. Мы глубоко убеждены в том, что творить добро просто замечательно для бизнеса. Смысл нашей работы заключается не только в том, чтобы отметиться участием в общественно-полезном мероприятии, нам очень важно знать, что, какие бы средства мы ни использовали для достижения целей в

нашем бизнесе — особенно важен дух инициативы наших сотрудников, — мы действительно изменяем наш мир к лучшему.

Существует такая вещь, как личная заинтересованность, и мы должны стимулировать её в наших сотрудниках. Получать прибыль и делать при этом мир немного лучше действительно возможно.

Если решить мировые проблемы возможно в принципе, то капитализм, в правильном понимании этого слова, используя потенциал нужных людей, может помочь в этом. О достижениях *Virgin* в этой области вы узнаете чуть позже, а сейчас я хотел бы рассказать вам о людях, которые меня вдохновили.

На остров Некер приезжали многие влиятельные люди, которые произвели на меня неизгладимое впечатление. Однако первый визит Билла и Мелинды Гейтс на Пасху в 2001 году необыкновенно вдохновил меня на многие благотворительные проекты.

Чтобы узнать Билла Гейтса, потребовалось совсем немного времени. За что бы он ни взялся, он действует энергично и обстоятельно. Его энергичность проявляется даже в игре в теннис — мы сыграли вничью.

Во время своего визита он много рассказывал мне о Фонде Билла и Мелинды Гейтсов, активы которого в 2008 году составили 37,6 миллиарда долларов, что делает его крупнейшей благотворительной организацией во всём мире. В 2006 году этот фонд выделил несколько грантов в размере 1,54 миллиарда долларов на развитие следующих областей: международного здравоохранения, международного образования и образовательных программ в США, включая создание сорока трёх новых школ в Нью-Йорке.

Вот что я записал в своём ежедневнике:

Билл очень погружён в эту работу. Он не просто выделяет миллиарды, но регулярно изучает информацию о заболеваемости в Африке и действительно пытается помочь людям в лечении СПИДа, малярии, туберкулёза и учит их необходимости использования презервативов.

В то время общая стоимость активов Фонда Билла и Мелинды Гейтсов была больше стоимости активов *Wellcome Trust* — одной из старейших благотворительных организаций Великобритании, которая финансировала исследования состояния здоровья человека и животных, начиная с 1936 года, и ежегодно выделяла на эти цели 650 миллионов фунтов стерлингов. С этих пор Фонд заметно вырос, и сегодня это крупнейшая благотворительная организация в мире, ведущая борьбу с бедностью, болезнями и неграмотностью во всём мире. Билл и Мелинда, как «венчурные капиталисты», внесли такой огромный вклад, что Уоррен Баффетт, признавший Гейтса в 2008 году самым богатым человеком планеты, передал ему на хранение большую часть своего состояния.

Моя жена Джоан поначалу не знала, что и думать о Билле, хотя она тепло его встретила и ей нравилось проводить время с его женой Мелиндой. Мелинде, очаровательной и интеллигентной женщине, тогда было под сорок. Она владела обширными знаниями о насекомых — переносчиках малярии, туберкулёзе, СПИДе и ротавирусе, тяжёлых формах диареи, которая убивает более 500 тысяч младенцев в год. Она посвятила Билла в проблемы всемирного здравоохранения. В то время как Билл интересовался исследованиями микробиологов, разработкой вакцин и поиском научного решения многих проблем, Мелинда хотела облегчить страдания людей уже сейчас.

Я отправился с Биллом в плавание на парусной яхте, обнаружив к своему удивлению, что он участвовал в парусных гонках. Билл рассказал мне о Microsoft Xbox — продукте, который он вот-вот был готов выпустить на рынок, бросив вызов Sony PlayStation. «Это величайшее моё достижение», — сказал Билл. Но он был погружён в свои размышления, и я почувствовал, что в его мировоззрении происходят изменения. Он так много достиг с *Microsoft*, сделав её самой влиятельной компанией на планете. Чуть меньше чем за двадцать лет он изменил облик современного мира. Теперь Билл задумался над тем, чтобы внести свой вклад в решение на первый взгляд неразрешимых проблем, вставших перед человечеством. Он рассказал мне о своей встрече с Нельсоном Манделой.

— Большинство людей считают тебя святым. Скажи мне правду. Ты ненавидишь людей, которые посадили тебя в тюрьму?

— Да, раньше ненавидел, — услышал Билл в ответ. — Двенадцать лет я жил с ненавистью в сердце к этим людям, но потом понял, что они не смогли отнять у меня ни моих мыслей, ни моего сердца.

Билла очень вдохновил этот разговор, он сказал, что встреча с Манделой сыграла очень важную роль в его жизни: «Он преподал мне бесценный жизненный урок».

Вот что послужило причиной: самый богатый человек в мире беседует с самым уважаемым человеком на планете и приобретает новую цель и смысл жизни. Я думаю, эта встреча оказалась для Билла переломным моментом, и, в конце концов, она попадёт в учебники истории, как событие, давшее начало чему-то значительному.

В январе 2008 года Билл Гейтс в качестве гостя присутствовал на Всемирном экономическом форуме в Давосе (Швейцария). Он сказал: «Мы должны найти способ сделать так, чтобы те преимущества капитализма, которые служат богатым людям, служили в равной степени и бедным». Он назвал эту идею «креативным капитализмом», говоря о том, что, используя основополагающий фактор, движущий капитализмом — корысть, креативный капитализм сможет удовлетворить интересы как дающего, так и получающего.

Я разделяю эту точку зрения. Думаю, эффективность капиталистической системы проверена временем. Однако у неё есть и множество недостатков. Фантастическое богатство находится в руках всего нескольких человек. На это можно было бы закрыть глаза, если бы в мире было не так много людей, лишённых даже необходимого минимума для выживания. Вот почему на успешных лидерах бизнеса лежит такая большая ответственность. Лидеры должны инвестировать свои доходы, создавая новые рабочие места или борясь с глобальными социальными проблемами. (В идеальном варианте они должны заниматься и тем и другим — вот почему система микрокредитования Мухаммада Юнуса представляет такую ценность.)

В истории нет примеров жизнеспособной альтернативы свободному обмену капиталом, товарами и услугами между производителем и потребителем. Однако капитализм как идеология нуждается в дальнейшем развитии и реформах. Капитализм должен

стать чем-то большим, чем просто выживание наиболее приспособленных.

По моему глубокому убеждению, капиталисты должны уделять больше внимания людям и ресурсам нашей планеты. Я называю это «капитализмом Геи» в честь работы профессора Джеймса Лавлока, всю жизнь занимавшегося изучением взаимосвязи живой и неживой природы. Поведение человека, а также его капитал, должны приносить благо планете.

В общем, предприниматели и создатели капитала всего мира должны быть той позитивной силой, которая изменит жизнь к лучшему. Желание поделиться благами вашей индустрии со счастливыми, реализовавшимися людьми и планетой, которая должна сохранить свою красоту для наших детей и внуков, не наносит ущерб интересам бизнеса.

В 1997 году, предлагая схему проведения лотереи в Йоханнесбурге, я обратился к мировому бизнес-сообществу с просьбой вести бизнес более этично — и начать с политики нетерпимости к взяточничеству. Возможно, самое неэтичное и опасное преступление финансовых отделов компаний всего мира — это взяточничество с целью приобретения полезных связей. Если руководство компании раздаёт взятки политикам, то полицейские, таможенные служащие, налоговые инспектора и работники суда могут подумать: если наше руководство берёт взятки, что же мешает и нам это делать? Да, рыба гниёт с головы.

В своём выступлении я дал очень простое определение этике. Меня интересует этика бизнеса, и я не считаю этические вопросы такими уж сложными, какими они преподносятся преподавателями на курсах по бизнесу. Я говорил о том, что лучше пообещать себе не делать ничего, о чём бы вы сожалели, если это будет напечатано в прессе. Обидно, когда ваши слова выворачивают наизнанку и неправильно истолковывают; плохой журналист может нанести вашей компании непоправимый ущерб, но, по сравнению с вашими собственными ошибками, это покажется вам просто маленьким недоразумением. Свободная пресса — это совесть общества. К примеру, вы пытаетесь поставить своему конкуренту подножку. План уже готов и непременно будет реализован. Но это может оказаться

для вас игрой с огнём. Ситуация может выйти из-под контроля, и вы уже не сможете быть абсолютно уверенными в том, что всё пойдёт именно так, как было задумано. Если общественность и средства массовой информации всё-таки узнают о вашем замысле, какова будет их реакция? Они удивятся, посмеются над вами, а может случиться и так, что вы и ваша компания навсегда приобретёте дурную славу.

По мере совершенствования и реформирования капитализма, я думаю, связь между свободной коммерцией и свободой слова станет ещё более очевидной. Но даже сегодня свободная пресса представляет собой замечательную лакмусовую бумажку; в идеале, как только мы поставим благополучие людей и окружающей среды на первое место в нашем бизнесе, роль СМИ как рупора общественного сознания начнёт постепенно уменьшаться.

В июне 1999 года Нельсон Мандела пригласил меня на свой прощальный ужин и на инаугурацию своего последователя Табо Мбеки. На банкете моя соседка по столу, врач по профессии, рассказала мне о своём госпитале, который принимает наибольшее в мире количество пациентов, — и мне захотелось его посетить.

На следующее утро я отправился в Соуэто. После роскоши и изобилия вчерашнего вечера я вновь опустился на землю, а скорее — грохнулся оземь. Картина, которую я увидел в госпитале, оказалась ещё более ужасной, чем мне описывала соседка. Отделения скорой помощи здесь выглядели так, словно я попал на съёмки фильма о Вьетнамской войне. Очередь за медицинскими препаратами растянулась на целых полмили. Но я испытывал глубокое уважение к Южной Африке и хотел ей помочь. У этой страны потрясающий потенциал, её жители отличаются гостеприимством и дружелюбием. Тем не менее, как рассказала мне моя новая знакомая, более 20% женщин, приходящих в женские консультации, уже инфицированы ВИЧ, а медицинские препараты не доходят до тех, кто наиболее остро в них нуждается. У нас уже был опыт помощи ВИЧ-инфицированным в Великобритании, и сейчас я намеревался сделать всё, что было в моих силах, чтобы остановить человеческие страдания в Южной Африке.

На протяжении многих лет *Virgin* делала инвестиции в

южноафриканские компании, чтобы способствовать подъёму экономики этой страны. *Virgin Unite* тоже открывала новые возможности для молодёжи ЮАР. Один из лучших тому примеров — это создание школы предпринимательства Брэнсона при *CIDA City Campus*. Это произошло, когда харизматичный лидер *CIDA*, Тэди Блечер, просто не давал нам с Джин прохода, призывая к сотрудничеству в оказании помощи молодым людям, не имеющим начального капитала, в организации собственного бизнеса. Я пишу эти строки после празднования моего дня рождения со студентами этой школы. Их энергия и позитивный настрой всегда вдохновляют и успокаивают меня. Они по очереди вставали и рассказывали о своих малых предприятиях, которые стартовали при поддержке школы Брэнсона, а теперь обеспечивает финансовую независимость не только им самим, но и их семьям и общинам. Это был самый лучший подарок на день рождения, о котором только можно было мечтать! Я записал слова одного из этих молодых людей в своём ежедневнике.

*В школе Брэнсона мне нравится то, что здесь чувствуешь вдохновение. Занятия заряжают оптимизмом. Здесь ты всегда черпаешь энергию. Придя сюда, сразу забываешь обо всех своих трудностях, и думаешь только о развитии своего дела. Всем замечательным сотрудникам *Virgin* я хотел бы пожелать всего самого лучшего, и мне нужно сказать вам кое-что ещё: пожалуйста, продолжайте поддерживать школу Брэнсона. Мы любим вас. Спасибо!*

Хотя новое поколение жителей Южной Африки уже начинает строить своё будущее, я понимаю, что СПИД медленно, но верно уничтожает здоровье страны. Жизнеспособной и динамичной экономике нужны здоровые граждане, чтобы обеспечить больных, немощных и инвалидов всеми благами общества. Но когда болезнь подтачивает здоровье нации, уже не может быть и речи ни о каком бизнесе. Боюсь, что скоро вся Африка может оказаться в такой ситуации. А я до сих пор не сделал всё возможное, чтобы предотвратить это. После того как я услышал историю Дональда Макхубеле, официанта из частного сафари-отеля *Virgin* в Улусабе, трагедия больных СПИДом перестала быть для меня чем-то абстрактным — я увидел её в лицо. Дональд был самобытным поэтом

и музыкантом: он красноречиво писал о своей земле, её людях и о своей болезни. Его отношение к болезни было глубоко смиренным. Он говорил: «Я сочиняю песни о ВИЧ и СПИДе... Давайте же все вместе бороться с этой проблемой, чтобы можно было гордиться самими собой, только сплотившись вокруг общей цели, можно одолеть врага. Ведь это не болезнь, а настоящая война, разразившаяся в Африке, которая может уничтожить весь наш континент». Дональд умер от туберкулёза, спровоцированного ВИЧ. Когда это случилось, я поклялся, что ни одного сотрудника *Virgin* больше не постигнет такая участь. Я размышлял о том, что сотни иностранных компаний, работающих в Африке, позволяют своим сотрудникам умирать от СПИДа (то же самое происходит и в местных компаниях). Так не должно быть.

Мы первыми продемонстрировали в Улусабе, что у нас нет предубеждений против ВИЧ-инфицированных людей. Нельсон Мандела рассказывал мне о том времени, когда он посещал ВИЧ-инфицированных сирот, которые жили в убогой хижине. Вместо того чтобы бросить им еду через забор, он вошёл внутрь и провёл некоторое время с девочками. Когда он шёл назад к своей машине, его водитель был вне себя от страха, что может заразиться, он выпрыгнул из машины и убежал. Мандела сказал, что принцесса Диана сделала больше, чем кто-либо, обнимая маленького ребёнка, заражённого ВИЧ, — это простое действие сыграло огромную позитивную роль во всей Африке.

Поэтому мы с Джоан пригласили замечательного врача и необычного социального предпринимателя Хьюго Темплмана к нам на встречу. Мы собрали весь обслуживающий персонал нашего сафари-отеля и предложили им пройти тест на ВИЧ. Мы попытались воодушевить как можно больше людей согласиться на эту процедуру, и большинство из них согласилось. После этого мы попросили нескольких уже инфицированных ВИЧ молодых людей рассказать о том, как препараты против ретровирусов спасли им жизнь.

В 2005 году *Virgin Unite* совместно с ещё одной организацией спонсировала два фильма, созданных африканцами и переведённых на несколько языков, призванных показать людям, как работает иммунная система человека и каким образом действуют препараты против СПИДа. В одной из наших африканских компаний мы обнаружили, что 24% сотрудников инфицированы ВИЧ,

следовательно, четверть из них могут умереть без медикаментозного лечения в течение шести-семи лет. Я был шокирован: ведь мы были лишь одной из многих компаний, работающих по всей Африке.

Я пообещал, что наша организация будет обеспечивать каждого своего сотрудника бесплатными антиретровирусными препаратами. Мы взяли беспрецедентное обязательство: ни один из сотрудников не умрёт от СПИДа, никто больше не заразится ВИЧ, ни одна больная беременная женщина не передаст эту болезнь своему ребёнку — мы будем бороться с любым проявлением дискриминации людей с ВИЧ. Выполнение этих обещаний не только поможет остановить человеческие страдания, но также имеет большое значение для нашего бизнеса, показывая, что мы искренне стремимся к тому, чтобы наши сотрудники были счастливыми и здоровыми.

Я отправился в поездку, чтобы познакомиться со всеми местными организациями, которые борются с распространением ВИЧ/СПИДа. Мы хотели побывать как можно в большем количестве клиник, чтобы увидеть ситуацию своими глазами. Я внимательно изучил факты и цифры, отражающие положение дел в стране, но хотел своими глазами увидеть масштаб эпидемии.

Впечатления от этой поездки нельзя передать никакими словами. В каждой клинике передо мной вставали видения ада. Мы видели целые ряды мужчин и женщин, похожих на скелеты, у их кроватей сидели малыши — это зрелище было не из лёгких. Приёмные отделения были переполнены людьми, ожидающими, когда освободится койка, на которой несколько часов назад умер человек. Это были не госпитали. Люди приходили сюда умирать. Но мы же знали, что эту проблему можно решить. Мы даже знали как. Я записал в своём ежедневнике:

Вероятность того, что беременная женщина с ВИЧ/СПИДом родит ВИЧ-инфицированного ребёнка, очень велика. Если всего за 50 американских центов матери дать медицинский препарат за шесть недель до рождения ребёнка, а спустя шесть недель после рождения сделать ему прививку, 100% таких детей будут жить нормальной жизнью, в которой нет СПИДа.

Однако лишь единицы из беременных женщин в Южной

Африке имеют доступ к этим спасительным для жизни лекарствам. Всё это волновало меня очень глубоко. Каждый раз, когда я вновь приезжал в Южную Африку открывать новые компании, мне казалось, что эпидемия СПИДа становилась всё более свирепой. Начиная с первого случая в 1982 году от этой болезни умерли миллионы людей — и в Южной Африке больше, чем где бы то ни было. К 2006 году в странах Южной Африки около 29% женщин, пришедших в женскую консультацию, были инфицированы ВИЧ. Я думал обо всех этих мужчинах, женщинах и детях, которые умерли прежде, чем я открыл здесь своё первое предприятие. В своём дневнике я написал:

К сожалению, Табо Мбеки, президент Южной Африки, выдающийся в этой части света человек, не поверил в стремительное распространение ВИЧ/СПИДа. Что должно было случиться — случилось...

Образованные люди знают, что единственный путь остановить распространение СПИДа — это использование презервативов при сексуальных контактах. И это сообщение нужно было донести до огромного количества людей от шестнадцати и старше, которые ещё не заразились ВИЧ. Презервативы должен использовать каждый сексуально активный человек, неважно, инфицирован он ВИЧ или нет. Бесплатные презервативы для ограниченного количества клиник не решат проблему. Больница может находиться далеко от посёлка. Вряд ли молодой человек отправится за тридевять земель за презервативом, если у него возникнет желание. Нужна подходящая реклама, понятная молодым африканцам в стиле «Нет “перчатки” — нет любви».

Те, кто вовремя узнали о своей болезни, получили шанс на исцеление. Они уже не были приговорены к тому, чтобы быть живыми мертвецами и им не обещают мучительную смерть через пять лет, или через семь, если повезёт. Медицинские препараты против ретровирусов спасают жизнь. Прежде чем мы начали вести политику нетерпимости к тем, кто дискриминирует ВИЧ-инфицированных людей, один из наших сотрудников в Улусабе потерял вес и превратился в скелет — он был в одном шаге от смерти, — но нам удалось достать необходимые ему лекарства. Через месяц он уже восстановил свой нормальный вес, а ещё через три месяца

вернулся к работе. Если вовремя использовать антиретровирусные препараты, человек может жить полноценной жизнью. Кроме того, лекарства тоже значительно снижают вероятность того, что больной будет распространять болезнь. Мы решили использовать свои деловые возможности, чтобы начать сотрудничество с крупными организациями и помочь остановить эту критическую ситуацию, угрожающую здоровью стольких людей. Одной из моих идей была идея участвовать в строительстве клиник, которые на долгие годы станут опорой людям и которые обеспечивали бы людей лекарствами и были бы ответственны за распространение презервативов. *Virgin Unite* присоединилась к инициативе Хьюго Темплмана и Брайана Бринка из *Anglo American plc*, правительства ЮАР и чрезвычайному плану президента (США) по оказанию помощи в борьбе с ВИЧ/СПИДом для создания Медицинского центра «Бубези» в Мпумаланге — замечательный пример сотрудничества между государственными и частными организациями, — сотрудничества, которое принесло реальную пользу. Теперь местные здравоохранительные органы и бизнес-сообщество идут рука об руку в деле борьбы со СПИДом.

Хьюго подал идею создания учреждений, в которых люди могли бы пройти комплексное первичное медицинское обследование, где была бы аптека, акушерское отделение, кабинет рентгеновского обследования, клиника для больных СПИДом, а также лаборатория. Хьюго не только построил такой центр; он помог создать экономическую инфраструктуру, включая коммунальные услуги, такие как водоснабжение и электричество, дороги и даже булочную, мойку машин и завод по производству подгузников! Для Хьюго «Бубези» был отличной возможностью развивать и продвигать свои идеи.

В 2006 году я снова приехал в Африку на открытие центра «Бубези». За этот промежуток времени тысячи людей пострадали и умерли от СПИДа и ещё тысячи заразились ВИЧ. Конечно же, не я один принимал участие в оказании помощи ЮАР. Существовали десятки научных организаций и стран, предоставляющих кредиты, целью которых было искоренение СПИДа.

США, Бельгия, Германия, Великобритания и Европейский союз были сосредоточены на одной проблеме. Американский президентский чрезвычайный план по борьбе со СПИДом (PEPFAR)

собрал десятки миллионов долларов. Билл Гейтс даже звонил мне сообщить, что его фонд предлагал 50 миллионов долларов в помощь Южной Африке, но Табо Мбеки отказался от денег. Гейтс решил дать Мбеки последний шанс и организовал ещё один личный визит.

Я решил позвонить Мбеки и поспособствовать тому, чтобы он принял деньги ради людей с ВИЧ. От его чиновников я получил ответ: «Табо велел передать вам, что он будет хорошим мальчиком».

Что ж, это были хорошие новости. Сейчас президент собирался принять деньги фонда. Но форма, в которой он это выразил — «Табо будет хорошим мальчиком», — насторожила меня. Как будто Мбеки уступил под нежелательным давлением, и это казалось странным: в конце концов, мы всего лишь бизнесмены, пытающиеся помочь независимому правительству в его гуманитарной программе. Вскоре президент Мбеки изменил своё намерение. Что же это могло значить?

Моё разочарование грозило разрывом с их банками, когда я услышал о том, что говорила министр здравоохранения ЮАР.

В августе 2006 года на Международной конференции по СПИДу в Торонто Манто Тшабалала-Мсиманг сказала, что свёкла, чеснок, лимон и африканский картофель были лекарством от ВИЧ. (Может быть, овощи, конечно, и помогли бы, но без антиретровирусных лекарств вряд ли можно вылечить СПИД.)

Её слова подвергли осмеянию. Министра окрестили Доктором Свёклой за заявление о том, что эти овощи и фрукты могут успешнее бороться с ВИЧ, чем антиретровирусные препараты. Восемьдесят учёных международного уровня заявили, что Южная Африка проводит неэффективную и аморальную политику по борьбе со СПИДом и потребовали отставки министра здравоохранения. Среди критиков были Нобелевский лауреат Дэвид Балтимор и доктор Роберт Гало, соисследователь проблем ВИЧ и разработчик первого теста крови на ВИЧ.

Это было уж слишком. Я не мог расслабиться и не обращать внимания на то, что считал правильным. С моей стороны это был не идеологический пыл или даже не праведное негодование, или хотя бы хорошая деловая привычка. Весь мой жизненный опыт научил меня рубить правду-матку. И в октябре 2006 года я принялся за дело...

После открытия центра «Бубези», я посетил благотворительный обед в деревне на 100 км северо-восточнее Претории. Так как на

обеде также присутствовала Черри Буз, супруга Тони Блэра, меня предупредили, чтобы я не проявлял излишнюю эмоциональность. В частности, Джин Оелванг из *Virgin Unite* сказала мне, что критические замечания могли принести вред, так как работу нескольких фондов в стране приостановили из-за негативных отзывов. Но я уже не мог остановиться. На следующий день я дал несколько интервью в прессе.

«Подход министра здравоохранения ЮАР опасен. Он убивает сотни тысяч людей в Южной Африке. И это так печально», — сказал я. И всё потому, что люди уважают Африканский национальный конгресс, но больше политики они уважают Мбеки. Так или иначе, поскольку это правительство, подобно бриллианту в короне страны, люди не будут возмущаться достаточно громко.

Затем я сделал ещё один шаг.

Я сказал, что лидер ЮАР виновен в геноциде собственного народа. И добавил, что многие мировые лидеры уже посмотрели на эту ситуацию другими глазами. Я заявил прессе: «Думаю, что следовало бы привлечь министра здравоохранения к уголовной ответственности за преступление против человечества».

На следующее утро, 27 октября 2006 года, в *Financial Mail* появилась заметка: «Британский миллиардер Ричард Брэнсон подверг резкой критике президента Табо Мбеки и министра здравоохранения Манто Тшабалала-Мсиманг за то, что они стоят во главе “правительства, которое эффективно убивает собственный народ”».

Я уставился на статью. Вот он я, бизнесмен, а не политик, критикую высокопоставленных лиц страны, где занимаюсь бизнесом. С чисто коммерческой точки зрения я поступил совсем не мудро. Но я решил, и до сих пор так считаю, что *важнее делать то, во что веришь и считаешь правильным*, даже если это и противоречит интересам бизнеса. Нельзя допустить того, чтобы бизнес выходил за рамки морали.

Я просто не мог поступить иначе. Ведь речь шла о стране, о людях и... о том, чтобы быть первым — то, что я так люблю. Я хотел, чтобы люди запомнили Африканский национальный конгресс за ту работу, которую он проделал для своей страны, а не за равнодушие и за убийство огромного количества людей, потому что его лидеры отказывались понимать, что ВИЧ непременно перетекает в СПИД.

Сказанное мною прозвучало как подстрекательство. Три дня спустя после того, как я слетал в Намибию вместе со своим отцом, 30 октября 2006 года, мне позвонила личный секретарь Табо Мбеки, чтобы сообщить, что президент желает получить ответ. Затем она послала письмо на пяти страницах от президента, которое мне передали через Линдив Мабузу, верховного комиссара Южной Африки в Лондоне.

Мбеки писал:

Откровенно говоря, я в полной и абсолютной растерянности. Не понимаю, почему такая энергичная, упорная, продолжительная, целенаправленная, соответствующая мировым стандартам программа по борьбе с ВИЧ/СПИДом правительства нашей страны спровоцировала такую реакцию, что Вы посмели назвать нас «правительством, которое эффективно убивает собственный народ».

Далее следовали обстоятельные аргументы в защиту того, что делалось в Южной Африке для борьбы со СПИДом. По одной только обстоятельности его ответа мне стало понятно, что президент очень разгневан. Он добавил:

Поскольку в нашей стране Вы пользуетесь уважением и благосклонностью, моей и многих людей, мы с величайшим вниманием отнеслись к серьёзному обвинению, которое Вы нам выдвинули, утверждая, что подход нашего правительства к проблеме ВИЧ/СПИДа убивает сотни тысяч людей в Южной Африке.

Затем он «сбросил перчатки». Защищая своего министра здравоохранения, президент сдался.

В принципе возможно, правительство нашей страны и крупнейшие из ваших неправительственных организаций по борьбе со СПИДом проводили

ошибочную политику в отношении проблемы ВИЧ/СПИДа, и, возможно, Вам удастся разработать более верный подход, благодаря которому можно будет прекратить «эффективное убийство большей части жителей страны».

Он попросил меня встретиться с их верховным комиссаром в Лондоне для обсуждения моего «более верного подхода» и прочих нюансов, и через некоторое время я уже был в Южной Африке, чтобы встретиться с президентом и министром здравоохранения.

Сейчас мяч находился на моей половине поля.

Я, очевидно, спровоцировал грандиозный скандал в благородном семействе и теперь не мог просто вернуться «безнаказанным». Совершенно очевидно, что с тех пор как я в 1999 году приобрёл Улусабу, от СПИДа в Южной Африке умер один миллион человек — многие из этих людей умерли напрасно.

Однако я хотел показать, что не просто кого-то обличаю. Я непреклонно утверждал, что хочу помочь Южной Африке любым способом, который мне доступен. Я хотел быть полезным этой стране. И подробно обсуждал рекомендации с главой нашего фонда Джин Оелванг. Прийя Бери, директор по стратегическому планированию *Virgin Unite*, и Хьюго Темплман подсказали мне правильные слова, и 6 ноября 2006 года я написал ответ президенту.

Господин Президент,

благодарю Вас за Ваше письмо в ответ на мои заявления о проблеме ВИЧ/СПИДа в Южной Африке. Я решил поделиться своими соображениями после визита в одно поселение, где увидел сотни маленьких детей, которые уже в таком раннем возрасте потеряли своих родителей из-за этой болезни и жизнь которых уже никогда не будет такой, как прежде. Это потрясло меня до глубины души. Всё это совпало с недавним выступлением Вашего министра здравоохранения на конференции, посвящённой СПИДу, в Торонто. Я услышал, что более пяти миллионов человек в Южной Африке инфицированы ВИЧ, а тысячи больных СПИДом умерли исполненными отчаяния, потому что проживали каждый свой день без

всякой надежды на будущее, не имея возможности получить необходимые медикаменты (я лично посетил несколько «клиник» и увидел ужасную картину своими глазами). Всё это подтолкнуло меня прокомментировать ситуацию.

Я глубоко признателен Вам за Ваше письмо. Благодаря Вам в Южной Африке сейчас наметились положительные сдвиги, которые совсем недавно ещё никто не мог себе и вообразить. Обладая огромным желанием и имея возможность оказать помощь в борьбе с ВИЧ/СПИДом в ЮАР, я почту за честь сотрудничать с Вами.

Несколько недель спустя, 22 ноября 2006 года, я получил новое письмо от президента. На этот раз оно состояло из шести страниц и было одним из самых необычных и волнующих писем, которые мне когда-либо приходилось читать. Мне сказали, что Табо писал его почти всю ночь. В письме я увидел крик его души.. Он поведал мне о глубоко личном.

Я родился (64 года назад) и провёл первые годы своей жизни в сельской местности в ЮАР. В округе, где я рос, многие дети жили в неполных семьях. Дети воспитывались без отцов, потому что те либо уехали на заработки, либо умерли из-за болезни лёгких, которую они приобрели, работая на наших всем известных шахтах по добыче золота, алмазов и угля. Труд этих людей внёс огромный вклад в то, чтобы сделать нашу страну такой, какой она является сегодня.

Президент писал о том, что в то время отсутствовал статистический учёт масштабов заболеваемости и ранней смертности, так характерной для сельской жизни в Южной Африке.

Действительно, жители сельской местности, своеобразного источника рабочей силы для белого населения Южной Африки, — простые сельские жители, среди которых мы выросли, — страдали от различных заболеваний, которые и по сей день уносят жизни многих людей.

Он говорил о том, что каких бы достижений ЮАР не достигла за последние двенадцать лет своего суверенитета, 350 лет господства белых, кульминацией которого стал режим апартеида и все его последствия, включая крайнюю степень физической деградации и обнищание нации,— эти проблемы всё ещё продолжали тяготить страну.

На всё воля Божья, и, быть может, когда-нибудь я смогу показать Вам настоящее лицо бедности, лишений и болезней в моей стране. Мне абсолютно не нужно будет прибегать к средствам массовой информации, чтобы рассказать о том, что мы за люди, я не стану просить Вас о какой-либо помощи, моей целью будет просто показать Вам, как человеку и другу нашей страны, «другую Африку».

Затем он поведал мне о самых элементарных нуждах в Южной Африке, о многочисленных проблемах, с которыми столкнулось правительство за десятилетия борьбы с бедностью. Он написал о том, что чернокожие жители Южной Африки надеются, что однажды настанет тот час, когда...

они будут иметь возможность обращаться в медицинские учреждения, где им помогут полностью восстановить своё здоровье, несмотря на недоедание и смертельно опасные болезни: туберкулёз, вызванный бедностью; холеру и другие заболевания, связанные с проблемой отсутствия чистой воды; диабет, причиной которого является плохое питание; сердечную недостаточность, вызванную образом жизни людей; сифилис и другие болезни, передающиеся половым путём, которые никто не лечит, потому что жители просто не имеют доступа к услугам системы здравоохранения; потому что из-за неразвитой инфраструктуры здравоохранения невероятно высока смертность детей и матерей; потому что люди не имеют возможности вернуть себе зрение, удалив катаракту; потому что в стране нет психиатрических клиник для лечения психических заболеваний; потому что инвалиды сталкиваются здесь с отчуждением и унижениями и умирают рано; потому что здесь в

ходу социальные предубеждения, гонения и отсутствует помощь малоимущим; из-за поразительной бедности, такой, о которой даже не знают в трущобах Глазго, Вашингтона, Сан-Паулу, Москвы, Манилы или Йоханнесбурга; из-за масштабов разрушения иммунной системы человека, вызванной ВИЧ, и заболеваемости СПИДом, проявляющегося в хронических болезнях, бедностью и любым другим физиологическим истощением своего организма, в результате которого внутренние защитные механизмы уже не могут справиться со своими задачами, чтобы защитить тело человека от угрожающих здоровью болезней.

Помимо этого, президент сказал, что правительство ЮАР принимает все возможные меры для решения этих проблем. Несмотря на широкий диапазон неотложных задач, они всегда уделяли особое внимание проблеме СПИДа.

Я и по сей день не знаю — и, кажется, никто не знает наверняка, — почему Мбеки столь долго потворствовал абсурдным действиям своего министра здравоохранения, почему так упорно отказывался видеть очевидную взаимосвязь между ВИЧ и СПИДом. Но прямота и искренность его письма позволяют мне сделать догадку. Дело не в ханжестве (хотя это и не исправит ситуацию). И не в неуместной в данном случае национальной гордости (хотя отчасти это так). Проблема заключается в том, что южноафриканским лидерам механизм распространения ВИЧ-инфекции и СПИДа кажется ужасным подтверждением старой установки политики апартеида о том, что чернокожее население страны руководствуется низменными инстинктами. Мбеки практически в точности повторил эту мысль в своём выступлении в 2001 году в Университете Форт Хэар, в котором он говорил о том, что СПИД закрепляет за африканцами образ «переносчиков вирусов».

Трагедия Южной Африки заключается в том, что лидеры страны в буквальном смысле предпочитают не говорить об этой проблеме вслух. И конечно, задвижение этой проблемы в дальний угол делает СПИД «чёрной чумой» расистской мифологии апартеида.

Я до сих пор думаю, что президент вёл ошибочную политику относительно СПИДа, потому что она привела к большим потерям и оказалась фатальной для многих людей. Однако нельзя сказать, что

его ошибки были сделаны сознательно или по халатности. Иногда ошибки более заметны со стороны. Всё, что мы можем предпринять, если уж мы взялись за то, чтобы построить мост между нашими культурами, — это сделать то, что сделал Мбеки: объяснить другим, что «мы такие, как есть, и нас нужно воспринимать именно так, а не иначе».

Просто и открыто Табо Мбеки написал необычайно смелое письмо, как и полагается государственному деятелю, и, как только я его прочитал, я понял, что мы сможем сотрудничать и что из нашей переписки может (и должно) выйти что-то позитивное.

Я предложил создать оперативный центр в Южной Африке, — центр, который эффективно контролировал бы заболевания и координировал работу всех замечательных организаций в странах, лежащих к югу от Сахары, которые борются с ужасами ВИЧ/СПИДа, туберкулёза и малярии.

Этот оперативный центр станет уникальным ресурсом правительства ЮАР и Национального комитета по борьбе со СПИДом в Южной Африке (SANAC). Он привлечёт помощь со стороны различных организаций и получит государственную поддержку, станет частью государственной программы по мониторингу горячих точек, доставляя медикаменты и всё необходимое туда, где это необходимо больше всего. Я говорил об интегрированной административной системе для решения этой проблемы на локальном уровне. Оперативный центр будет подобен группе генералов, использующих свои ресурсы и материальную базу в борьбе с огромным злом, посылая свои отряды в места чрезвычайных ситуаций, чтобы те собирали и передавали новейшую информацию и развивали свою деятельность во всей Южной Африке. Мбеки полностью поддержал мою идею.

Оперативный центр будет создан в память о Дональде Макхубеле и других неисчислимых жертвах болезней в Африке. Он также станет подтверждением гуманности Табо Мбеки.

Однажды в апреле 2006 года я прочитал притчу о морской звезде; мне прислали её из благотворительной организации *Starfish*, которая занимается помощью больным СПИДом детям-сиротам в Южной Африке.

По пляжу гуляла девушка и возвращала в море морских звёзд,

выброшенных на берег. Вдруг ей повстречался старик. Старик спросил её, зачем она это делает. Девушка ответила: «Солнце уже высоко, и начинается отлив, если я не брошу их назад в море, они все погибнут». Старик сказал: «Но ведь пляж такой большой, он тянется на многие мили. Тебе не по силам помочь всем». Девушка взяла морскую звезду и бросила её в море. «Я помогла хотя бы одной».

А что можете сделать вы, чтобы хоть что-то изменить в этом мире к лучшему? И зачем вам это нужно?

Даже если наши социальные проекты в Африке и небольшие по масштабу инновации не принесут значительных перемен, важно, что они *вообще* осуществляются.

Главное, вы прилагаете усилия, чтобы изменить наш мир, насколько это вам доступно. Помощь в борьбе со СПИДом, оказанная вашей организацией, имеет такое же значение, как и действия, предпринимаемые *Virgin Group* или организациями, реализующими национальные программы. Самое важное — иметь идею и реализовать её, каким бы скромным ни казался результат.

Необходимо планировать стратегию будущих инвестиций таким образом, чтобы можно было изыскать возможности для оказания помощи в решении остро стоящих проблем.

За последние пять лет *Virgin Unite* стала для всей *Virgin Group* мощным катализатором при внедрения изменений. Она объединяет всех нас одной общей целью — попытаться сделать всё, что в наших силах для человечества и нашей планеты. Благодаря *Virgin Unite* не только я пытаюсь оказать посильную помощь, но каждый в сообществе *Virgin* делает то, что от него зависит — неважно, много это или мало, — чтобы помочь изменить наш мир к лучшему.

Эти изменения могут происходить в разной форме, в зависимости от рода бизнеса. Например, авиакомпания *Virgin Atlantic* стремится по возможности рационально подходить к проблемам экологии, поэтому анализирует различные аспекты работы самолёта, чтобы понять, как уменьшить вредное воздействие на окружающую среду. Особенно меня порадовал успешно завершённые несколько месяцев назад испытания биотоплива. Ведь если мы найдём альтернативный источник топлива, не наносящий ущерб окружающей среде, пожалуй, это станет самым большим вкладом нашей авиакомпании.

Дэн Шульман и его команда из *Virgin Mobile USA* вместе с сотрудниками *Virgin Unite*, клиентами компании и просто сознательными молодыми американцами предложили несколько проектов, призванных хоть как-то повлиять на жизнь полутора миллиона беспризорных подростков в США. К сожалению, даже в странах с таким уровнем благосостояния подростки до сих пор могут оказаться на улице, и это просто шокирует. С помощью рассылки текстовых сообщений, своего интернет-сайта и поддержки со стороны некоторых высокопоставленных лиц, а также других средств, которые могут оказаться полезными, *Virgin Mobile* помогает обратить внимание общественности на важность этого вопроса и привлечь необходимые инвестиции. *Virgin Mobile* совместно с певицей-композитором Джуэл и *Virgin Unite* предприняли попытку лоббировать свою инициативу, в результате чего правительство объявило ноябрь «Месяцем беспризорных подростков». Это инициатива имеет значительный масштаб не только для наших партнёров, например *Stand Up for Kids* и молодых людей, которым они помогают, но и для бизнеса в целом. Она способствовала созданию взаимосвязи между нашими клиентами, персоналом и бездомными подростками, объединившихся, чтобы произвести перемены и поучиться друг у друга.

Как правило, наши компании занимаются исключительно собственными программами, но иногда они объединяются для реализации более масштабных проектов. Так, например, недавно мы начали проект по поиску и поддержанию лучших идей, которые предлагали бы решение проблем окружающей среды, а также способствовали созданию рабочих мест. Сразу же появилось много идей — от предоставления рабочих мест коренным австралийцам, практикующим древнюю технику преднамеренного выжигания сухой растительности, которая минимизирует выброс углерода¹³ и защищает биологическое разнообразие растений и животных, до работы в эко-отелях Кении, которая содействует общественному зелёному движению *Green Belt Movement* в проектах по восстановлению уничтоженных лесов. Мы надеемся, что эти

¹³ Техника преднамеренного выжигания сухой растительности позволяет контролировать интенсивность огня и предотвращать более разрушительные пожары. — *Примеч. ред.*

небольшие проекты со временем приобретут размах и используют борьбу с глобальным потеплением и необходимость оберегать природные ресурсы ещё и как возможность бороться с бедностью в мире.

Небольшие проекты по решению локальных проблем, словно золотые песчинки, которые всегда можно применить и в более крупных инициативах, прибегая к ним вновь и вновь, чтобы они приобрели глобальное значение. Классическим примером тому служит банк *Grameen* Мухаммада Юнуса.

Поэтому не отказывайтесь от ваших целей, даже если они относительно малы.

Реалистично и креативно подумайте о том, чего вы можете достичь.

Управляя компанией или частным предприятием, вы сможете сделать это — и приобретённый вами опыт самым непосредственным образом окажет позитивное влияние на ваш бизнес.

Если в одном предложении подытожить весь мой опыт работы в бизнесе, то получилось бы следующее:

Масштаб не имеет значения — важны люди.

Эта мысль хорошо отражена в одном из моих текущих проектов: создание небольших «оперативных центров», которые занимаются поиском решений проблем мирового масштаба. Поэтому сейчас мне наконец хотелось бы рассказать вам о том, как я работаю с *Virgin Unite* и другими своими партнёрами над созданием оперативных центров, которые помогают принимать меры в борьбе с самой актуальной, трудноразрешимой, масштабной и требующей неотложного решения проблемой — глобальным потеплением.

В детстве я увлекался чтением комиксов. Мне часто снился кошмарный сон о вторжении пришельцев с Марса. Это был ужасный сон: куда ни бросишь взгляд, везде инопланетяне стреляли в людей из своего оружия — бластеров. В научно-фантастических фильмах 1950-х годов, например «День, когда Земля остановилась» или «Война миров», часто показывали, как нашу планету атакуют

пришельцы из космоса. Эта картина очень пугала. Единственным путём к спасению во всех фильмах без исключения было преодоление межнациональных различий и объединение для борьбы с всеобщим врагом.

Сейчас мы переживаем своеобразную атаку пришельцев. Её невозможно увидеть, у неё нет запаха, но она происходит повсеместно. Это наша война с углеродом. Нет, это не угроза от пришельцев, но, по иронии судьбы, опасность человечеству представляет одна из составляющих частичек жизни.

Вода замерзает при температуре 0 °С, а закипает — при 100 °С. За последние десять тысяч лет средняя температура поверхности Земли составляла около 14 °С. Максимальная температура была зафиксирована в 1922 году в Эль-Азизии в пустыне Сахара и составила 58 °С. По гидрометеорологическим данным, 2007 год был самым тёплым.

Когда средняя температура на Земле поднимется на 5 °С — а учёные утверждают, что именно так и произойдёт, если мы не прекратим использовать топливо и углекислый газ будет высвобождаться в атмосферу — наша планета превратится в безжизненное засушливое место. Сейчас средняя температура Земли — 14,5 °С, если она возрастет до 19 °С, это обернется для человечества катастрофой. Поэтому мы должны предпринимать что-то уже сегодня.

В начале этого года я разбирал вещи одного из прежних владельцев острова Москито, который по нашему проекту должен стать экологически чистым центром экотуризма в Карибском море, и наткнулся на старые иллюстрированные книги, написанные Жак-Ивом Кусто. Изобретатель акваланга Кусто предостерегал об уничтожении морской экосистемы. В 1970-х годах он снял фильм о загрязнённом участке Средиземного моря, где отсутствовала жизнь, и эта шокирующая картина вызвала мгновенную реакцию защитников окружающей среды.

В своей первой книге «Окно в море» («Window in the Sea»), опубликованной в 1973 году, Кусто задал вопрос: что произойдёт, если жизнь в океане вымрет?

Если океаны Земли умрут, то есть если жизнь в океанах

каким-то образом внезапно прекратится, это станет последней крупнейшей катастрофой в непростой истории взаимоотношений человека с животными и растениями, с которыми мы сосуществуем на этой планете.

Если жизнь в морях прекратится, содержание углекислого газа в атмосфере резко увеличится. Когда уровень углекислого газа достигнет определённого значения, начнётся «парниковый эффект»: тепло, излучаемое поверхностью планеты, повышает температуру стратосферы, вследствие чего поверхность Земли разогревается ещё больше. На Северном и Южном полюсах начнут таять льды, и уровень океанов может в течение нескольких лет подняться на тридцать с половиной метров.

Нам уже давно известно о грозящей человечеству катастрофе, мы предвидели её, и она не станет для нас неожиданностью. Кусто написал своё пророческое предостережение тридцать пять лет назад.

Бизнесмены всего мира должны радикальным образом изменить свою философию. Каким бы бизнесом вы ни занимались, нужно сделать всё возможное для того, чтобы уменьшить выброс углекислого газа в атмосферу. А это будет нелегко, потому что мы, люди, своими варварскими действиями в сельском хозяйстве и промышленности стремимся удовлетворить свои растущие потребности. Именно мы несём ответственность за создание угрозы жизни на нашей планете.

Как я уже упоминал, все наши компании занимаются исследованием инновационных подходов к минимизации влияния человека на окружающую среду. Я и сам увлёкся этой идеей и занялся поиском новых путей решения этой проблемы.

Вначале мне нужно было собрать информацию. Затем я уже мог провести рыночное исследование и разработать схему. Но мне также была необходима поддержка высококвалифицированных учёных, которую я нашёл в лице профессора Джеймса Лавлока — человека, который сделал для экологии то же, что сделал Нельсон Мандела для Африки, и в лице эколога Тима Флэннери, книга «Грозит ли Земле катастрофа?»¹⁴ которого, на мой взгляд, является лучшим

¹⁴ Флэннери Т. Грозит ли Земле катастрофа? — СПб.: Мир книги, 2007.

руководством по существующей экологической ситуации.

Учёным удалось пробурить глубокие скважины во льдах Антарктики и провести исследование образцов льда. Кусочки льда содержали пузырьки воздуха. По количеству углекислого газа, содержавшегося в «ледяных капсулах времени», они смогли проследить за изменениями температуры на протяжении многих лет. Изобретение парового двигателя и Индустриальная революция 1780-х годов в Великобритании стали началом этих процессов. Но более сильное влияние оказало развитие медицины и увеличение социальных благ, благодаря которым у нас теперь есть чистая вода, мы живём в хороших санитарных условиях, лучше питаемся и имеем возможность делать прививки против различных заболеваний. Внезапно нас стало больше. Население на планете резко увеличилось и продолжает увеличиваться, все мы потребляем сейчас во много раз больше энергии, чем наши родители, и планета оказывает нам так называемое «дефицитное финансирование» — экологический эквивалент субстандартного ипотечного кредита.

До 1800 года уровень углекислого газа в атмосфере составлял 280 частиц углекислого газа на миллион частиц. Однако с тех пор различные индустрии сжигали, плавили и ковали, а человек занимался сельским хозяйством, приготовлением пищи и обогревом своего жилья, что сопровождалось огромным выбросом углекислого газа в атмосферу. Много лет в природе существовало равновесие, потому что растения поглощают углекислый газ в процессе фотосинтеза для своего роста. Но мы превысили свой лимит в углеродном банке, и в очень скором времени ситуация будет сродни *Northern Rock* и *Bear Stearns*.

Экономическое процветание современного мира построено на двух смертельно опасных, но богатых энергией углеводородах — угле и нефти. Уже многие тысячелетия основные запасы углерода залегают глубоко под землёй.

Мёртвые растения и животные, оказавшись в земле, прессуются и превращаются в ископаемое топливо. Если человек извлечёт все запасы углерода из толщи земли и сожжёт их, выделенный при этом углерод соединится с кислородом, образовав при этом углекислый газ, но нам уже не нужно будет беспокоиться о глобальном

потеплении, потому что все мы умрём от удушья. Просто не останется кислорода.

В июле 2005 года, по просьбе Гордона Брауна, в то время занимавшего должность министра финансов Великобритании, Стерн провёл исследование взаимосвязи экономики и климатических изменений. Сэр Николас Стерн, в прошлом главный экономист Всемирного банка, хотел оценить экономическую выгоду перехода на экологически чистую экономику и её потенциал в решении проблемы глобального потепления. Сам обзор был напечатан в октябре 2006 года, и я считаю его важным подспорьем в обсуждении этой темы. В нём сообщалось, что во время Промышленной революции концентрация газов, создающих «парниковый эффект» в атмосфере, увеличилась с 280 частиц до 430 частиц на миллион. К 2035 году эта концентрация возрастёт до 550 частиц на миллион, и тогда, со степенью вероятности 77%, средняя температура земли увеличится более чем на два градуса. Учёные полагают, что повышение температуры на два градуса — это допустимый для нас максимум, после которого начнётся экологическая катастрофа.

Одним из самых тревожных был прогноз Стерна о том, что, если ничего не предпринимать для уменьшения выбросов парниковых газов в атмосферу, к концу XXI столетия температура на земле может увеличиться более чем на пять градусов. Если это произойдёт, жизни на нашей планете грозит уничтожение. Стерн обратил внимание на то, что даже увеличение на три-четыре градуса может повлечь за собой значительный спад урожайности и подъём уровня Мирового океана до такой отметки, что Лондон, Нью-Йорк, Шанхай, Гонконг и Каир окажутся в зоне риска. Это также означает гибель тропических лесов Амазонии и возможное исчезновение тёплого морского течения Гольфстрим, благодаря которому в большинстве европейских стран сохраняется умеренный климат.

Стерн подсчитал, что ликвидация последствий глобального потепления обойдётся мировой экономике в 5% ВВП. Принимая во внимание более высокий риск, например распространение болезней, стоимость стабилизации может возрасти до 20% ВВП, и даже более. С технической точки зрения, возможность этого сама по себе представляет угрозу развитию бизнеса, которую следует очень серьёзно рассмотреть и сделать неотъемлемой частью коммерческого мышления.

Чтобы стабилизировать содержание газов в атмосфере в пределах от 500 до 550 частиц на миллион, их выделение в 2006 году должно быть сокращено на 80%. Обеспечить выполнение этой задачи очень сложно, потому что выделение газов в атмосферу должно в ближайшее время уменьшиться от 1 до 3% в год. Среди предложений Стерна были четыре проекта, которые особенно заинтересовали *Virgin Group*: снижение спроса на те товары и услуги, производство которых сопровождается большим выделением парниковых газов; повышение КПД техники, работающей на углеродном топливе; немедленные меры по прекращению выброса энергии, который происходит при выжигании тропических лесов; переход на экологически чистые технологии для производства энергии, тепла и работы транспорта.

Некоторые международные бизнес-компании прилагают много усилий для решения этой проблемы, однако этих несогласованных усилий недостаточно. Наша война против углекислого газа должна поддерживаться как бизнесом, так и правительством, и должна проявляться в каждом продукте, каждом действии и каждом нашем замысле. Необходимо также предпринять некоторые шаги для очищения атмосферы от уже существующего углекислого газа. Это вызов не мог не привлечь моего внимания.

Стив Говард, генеральный директор *Climate Change Group*, убеждён, что у нас в запасе всего несколько лет, чтобы повлиять на процессы, ведущие к изменению климата на земле, в противном случае, как нам известно, в течение нескольких сотен лет жизнь на планете прекратится. Я оптимист и верю в то, что бизнес может — и сможет — найти способ борьбы с этой глобальной проблемой. Ради наших потомков мы должны делать это каждый день, начиная с сегодняшнего дня.

Возможно, я воспринимаю природу, как нечто само собой разумеющееся. Я рос в живописном уголке Англии, окружённый живой природой, птицами и деревьями. Любовь к природе занимает отнюдь не последнее место в моей жизни. Поэтому визит кандидата в президенты США ко мне в Лондон полностью изменил моё видение того, как эта любовь должна повлиять на ведение бизнеса.

Вице-президент США Эл Гор нанёс мне визит в Холланд-парк.

До этого я не был с ним лично знаком. Он попросил меня о встрече, потому что искал такого бизнес-лидера, который был бы известен во всём мире. Похоже, я соответствовал всем этим требованиям. Он надеялся, что я смогу сделать первый шаг, и моему примеру последуют другие бизнесмены. За два часа он ввёл нас — меня, Уилла Уайтхорна и Джин Оелванг — в курс проблем, сопутствующих изменению климата. Чуть позже эта презентация легла в основу фильма «Неудобная правда», который на церемонии вручения премии «Оскар» получил награду в номинации «Лучший документальный фильм» и стал известен миллионам зрителей.

Ещё до визита Эла Гора я прочитал книгу Бьорна Ломборга под названием «Эколог-скептик» («The Skeptical Environmentalist»), которая предлагает весьма удобную позицию для бизнесменов! Автор книги утверждает, что глобальное потепление можно рассматривать, как позитивный фактор, благодаря которому будет невозможно наступление следующего ледникового периода. Но после встречи с Элом Гором я вновь обратился к трудам и воззрениям других учёных. Я заново открыл для себя работы Криспина Тикелла и Джеймса Лавлока. Прочитав их работы, я пришёл к совершенно противоположному выводу: вместо того чтобы сидеть сложа руки, нужно действовать.

В итоге в мои руки попала книга, которая положила конец моим поискам истины в этом вопросе. Это была книга Тима Флэннери «Грозит ли Земле катастрофа?» Тим выдвигает интересный и одновременно очень волнующий тезис. Концепция неотвратимости глобального потепления начинает приобретать цельность и содержательность. В книге приводятся конкретные примеры происходящих сегодня явлений и их причин. Я проглатывал одну красиво написанную историю за другой. Особенно мне запомнилась одна из них — история о том, как американские первопроходцы вырубали и сжигали обширные леса на востоке страны, выжигали земли под пастбища, пасли скот в долинах и прериях Запада. Спустя некоторое время здесь снова появилась растительность, вот почему возраст большинства американских лесов не достигает и шестидесяти лет, энергично возобновляющиеся леса поглощают полмиллиарда тонн углекислого газа в год. Это помогает охладить планету. Однако как только рост лесов замедлится, они перестанут поглощать углекислый газ в прежнем объёме, и случится это именно тогда, когда

мы больше всего будем в этом нуждаться.

Книга Тима — это настоящая жемчужина, и я заметил, что он весьма часто обращался в ней к трудам Джеймса Лавлока. На Тима очень сильно повлияла книга Лавлока «Гея», в которой автор утверждает, что наша планета живёт как целостный живой организм.

Я должен был лично встретиться с Джеймсом Лавлоком и понять его точку зрения. В своей жизни мне посчастливилось познакомиться со многими замечательными людьми. Джим — мыслитель, изобретатель и учёный, у него собственный взгляд на вещи. Несмотря на свои восемьдесят лет, он сохранил живой и ясный ум. Он является почётным профессором Оксфордского университета, получил огромное количество наград и премий за свои оригинальные труды по экологии.

Будучи ещё молодым математиком и учёным, Джеймс Лавлок регулярно бывал в Лаборатории реактивных двигателей, расположенной неподалёку от города Пасадена (США). Эта лаборатория тесно связана с центром NASA и Американской космической программой, она занимается созданием и обслуживанием беспилотных космических кораблей. Некоторые из изобретений Джеймса включены NASA в программу исследования планет. Джим также работал над созданием управляемой на расстоянии лаборатории микробиологии, которая должна была быть доставлена на Марс с целью установить, смогут ли на этой планете существовать бактерии, грибки и другие микроорганизмы. Именно тогда Джеймс стал задумываться над вопросом: что же такое жизнь и как её опознать?

Работая вместе со своим коллегой Дайен Хичкок, он начал исследовать возможность существования жизни на Марсе. Для сравнения учёные стали анализировать биосферу и атмосферу Земли. Они пришли к выводу, что отличие атмосферы нашей планеты состоит в том, что она постоянно подвергается влиянию со стороны поверхности Земли. Появление различных газов в атмосфере Земли уже само по себе является доказательством жизнедеятельности на планете.

По теории Джеймса, Земля и её атмосфера — это живой организм с единой системой обмена веществ и дыхания. Для того времени это предположение было смелым, и оно встретило неприятие

в учёных кругах. Однако Карл Саган, издатель журнала по астрономии *Icarus*, заинтересовался теорией Джима и напечатал её.

Когда в 1965 году правительство США прекратило проект исследования Марса, над которым работал Джим, учёный стал работать над изучением последствий загрязнения воздуха в мировом масштабе в *Shell Research*. Это было в 1966 году, за три года до основания международной экологической организации «Друзья Земли». Джим говорил об образовании частиц, истощающих озоновый слой — тонкий слой стратосферы, который защищает нас от ультрафиолетового излучения Солнца. Одним из его многочисленных изобретений был электронно-захватный детектор, который применялся для обнаружения и измерения концентрации в атмосфере хлорфторуглеродов — химических веществ, разрушающих озоновый слой.

Друг Джеймса, писатель Уильям Голдинг, автор романа «Повелитель мух», подсказал учёному название для его теории. Голдинг предложил назвать её «Гея» в честь древнегреческой богини Земли. (Корень этого слова есть и в таких словах, как география и геология.) В 1968 году Джеймс выдвинул «гипотезу Геи» на научной конференции, посвящённой происхождению жизни на Земле, в Принстоне (штат Нью-Джерси). Гея, по теории Джима, сложная система взаимодействия между биосферой, атмосферой Земли и её океанами, горами и почвой. Земля, по его мнению, — это саморегулирующийся механизм. Механизм жизни.

Когда я впервые встретился с Джеймсом, он рассказал мне, что в 1970-х годах он смутно представлял себе работу этого механизма. Однако, как учёный, он знал, что Земля отличается от наших ближайших соседей в Солнечной системе, и вновь и вновь поражался тому, как, в отличие от Венеры или Марса, Земля стала пригодным и комфортным для жизни местом.

Джеймс Лавлок стал моим хорошим другом, он поделился со мной своей работой над долгожданным продолжением книги — монологом его любимой Геи. Даже его поздние работы поражают свободой мысли. Я не учёный, и порой мне трудно понять смысл подробных научных описаний, но книги Джеймса всегда пробуждают живой интерес, они легки и доступны для понимания.

Джеймс знает, что он не вечен и его идеи забудут, если он не

передаст их нам. Поэтому он присылает мне многие из своих идей в надежде, что я смогу использовать хотя бы некоторые из них в бизнесе. Он предлагает разместить на дне океанов систему вертикальных труб, которые будут способствовать росту водорослей, осуществляющих выброс диметилсульфида в атмосферу. Он не фантаст и не одинок в своих идеях. Этого человека знает и уважает всё мировое сообщество, его идеи нашли сегодня широкое применение. Однако до сих пор не проводилось ни одного серьёзного хорошо профинансированного исследования с целью оценки возможности и целесообразности претворения его идей в жизнь.

В апреле 2006 года, практически в то же время, когда мне пришло письмо из благотворительной организации *Starfish*, я получил письмо от бывшего президента США Билла Клинтона: он приглашал меня принять участие в конференции Глобальной инициативы Клинтона, которая должна была проходить в сентябре в Нью-Йорке. Я искренне восхищаюсь деятельностью Билла в области решения социальных проблем и проблем окружающей среды, поэтому уже через несколько дней я ответил согласием. Билл лично позвонил мне и спросил, не хотелось бы мне по собственной инициативе сделать жест доброй воли.

Я принимал ванну, и вдруг меня посетила мысль: почему бы не инвестировать всю прибыль *Virgin Group* от бизнеса, который способствует выбросу углерода в атмосферу, то есть от авиакомпаний и железнодорожных перевозок, в развитие экологически чистых технологий будущего? Я также заинтересовался перспективой использования энергии ветра и солнца, равно как и любого другого источника энергии, который сможет заменить ископаемое топливо. Когда я рассказал об этом Биллу, он пришёл в восторг. Он хотел, чтобы моё выступление стало кульминацией сентябрьской встречи. Я сказал, что был бы рад видеть Эла Гора, бывшего вице-президента Администрации президента США. И добавил, что, если бы Эл не посетил меня тогда, мне бы вряд ли пришла в голову эта идея. Вступительная речь Билла Клинтона звучала примерно так: «Мне очень повезло: за свою долгую жизнь я познакомился со многими удивительными людьми, и Ричард Брэнсон, пожалуй, один из самых интересных, творческих, необыкновенно преданных своему делу».

Когда я услышал такое, от смущения у меня перехватило дыхание. Спасибо, Билл, но ты, наверное, рассчитывал, что сразу же

за этими словами последует моё *выступление*?

К счастью, меня не было в зале. Советник подсказал ему: «Его нет, но вскоре он должен появиться». Как обычно, я всё пропустил. Я был в уборной.

Билл спокойно перешёл к следующей теме. Но, в конце концов, и я произнёс свою речь и рассказал о планах *Virgin Group*. «Вот что мы решили: вся прибыль, полученная от транспортного бизнеса *Virgin Group*, будет вложена в решение проблем окружающей среды, и мы надеемся, что спустя некоторое время она составит 3 миллиарда долларов США... Как и Эл Гор, я не думаю, что предпринимать какие-либо действия сейчас уже поздно. У нас в запасе есть несколько десятилетий, чтобы начать предпринимать активные действия и заниматься решением проблемы. Если мы сможем найти альтернативное топливо, если мы рискнём и начнём применять энзимы, если мы сможем получить этанол на основе целлюлозы и прекратим использовать загрязняющее атмосферу топливо, то, мне кажется, нас ждёт поистине великое будущее».

Эл вышел на трибуну.

— Ричард, — сказал он — У меня есть один вопрос. Ты не упомянул об этом в своём выступлении, но я хотел бы уточнить. Предполагаемая прибыль от космического туризма тоже пойдёт на эти цели?

Я кивнул головой и сказал:

— Надо заметить, что наши космические корабли экологически чистые и дружелюбные по отношению к окружающей среде!

Конференция прошла удачно, моё заявление произвело именно тот эффект, на который рассчитывал Эл. Лидер транспортной индустрии признал, что проблема глобального потепления существует и что нужно делать определённые шаги для её решения. Благодаря этому компаниям, использующим уголь и нефть, будет всё сложнее отказываться от ответственности за свои действия. Всё это моментально нашло отражение в прессе. Однако я решил, что мне нужно сделать следующий шаг — на этот раз лучше всего было учредить премию. Мы учредили премию, чтобы воодушевить учёных найти способ очистить атмосферу от углекислого газа. Если нам это удастся, мы сами сможем регулировать температуру атмосферы Земли, очищать её от углекислого газа, когда температура будет

подниматься слишком высоко.

Девятого февраля 2007 года мы объявили об учреждении премии Virgin Earth Challenge. Чтобы выиграть приз в сумме 25 миллионов долларов участники должны предоставить научнообоснованный и коммерчески жизнеспособный проект по устранению значительного количества парниковых газов из атмосферы. Конкурс должен продлиться десять лет.

Эл Гор, Тим Флэннери и Джеймс Лавлок согласились стать судьями. Я также попросил присоединиться к судейской коллегии ещё двух известных людей — сэра Криспина Тикелла, директора *Policy Foresight Programme* в Институте науки и цивилизации Джеймса Мартина при Оксфордском университете, и доктора Джеймса Хэнсена из Института Земли Колумбийского университета и ректора Института космических исследований Годдарда в Нью-Йорке. Это было очень достойное жюри.

Судьи будут решать, есть ли у проектов перспектива предотвратить глобальное потепление, достанется приз одному победителю или нескольким. Мы решили, что ставить рамки в этом вопросе бессмысленно, потому что существует очень много путей решения проблемы «парникового эффекта». По этому поводу очень хорошо высказался Джеймс Лавлок, который как всегда метко прокомментировал наши первоначальные предложения.

Я был удивлён, когда прочитал, что одним из требований Virgin Earth Challenge к победителю было устранение, по меньшей мере, миллиарда тонн углекислого газа в год. Это ничтожно мало по сравнению с теми 30 миллиардами тонн, которые мы производим ежегодно. На самом деле 6,3 миллиарда людей выдыхают ежегодно около двух миллиардов тонн углекислого газа, и попытка восстановить атмосферу Земли, устранив один или даже два миллиарда тонн углекислого газа в год сродни тому, как если бы мы попытались вычерпать воду из давшей течь лодки с помощью чайной ложки...

Он говорил: мы должны помнить и о том, что можно избежать выброса миллиардов тонн углерода путём перехода на синтетическую пищу, благодаря чему освободившиеся сельскохозяйственные земли снова зарастут естественной растительностью.

Может ещё не поздно ужесточить требования конкурса и в то же время дать участникам больше свободы в решении задачи? Будет досадно, если мы откажемся от идеи делать вкусную и питательную пищу с помощью биохимического синтеза прямо из воздуха и воды.

Я знал, что мне нужно увлечь Джеймса ещё сильнее, поэтому Уилл Уайтхорн предложил немедленно встретиться с ним. Возвращаясь с бывшим президентом Жаком Шираком с конференции по изменению климата, проходившей во Франции, он согласился стать членом судейской коллегии премии Virgin Earth Challenge. «Это великолепная идея, — писал он. — Кто знает, возможно, именно эта премия вдохновит кого-нибудь на это долгожданное открытие? Мы слишком долго катились по наклонной плоскости к своему исчезновению, и сейчас нам нужен сильный стимул».

Думаю, у всех бизнесменов должны быть скептически настроенные друзья из учёных кругов, которые могут вдохновить, дать импульс и стимулировать к действию. Для меня таким другом был Джим.

Претендуя на премию Virgin Earth Challenge, необходимо принять во внимание способность Земли к саморегуляции. В сентябре 2007 года Джим и его коллега Крис Рэпли написали в научный журнал *Nature*: «Сегодня устранение из атмосферы пятиста гигатонн углекислого газа усилиями человека лежит за гранью наших технологических возможностей. Если мы сами не можем “исцелить планету”, возможно, мы поможем планете исцелить себя самостоятельно».

Один из способов сделать это — погрузить вертикальные трубы в океан. Энергия волн будет способствовать нагнетанию холодных, обогащённых питательными веществами глубинных вод к относительно неплодородной поверхности океана. Эта мера улучшит рост водорослей, которые поглощают углекислый газ и производят диметилсульфид — химический элемент, превращающий влажный воздух в пар.

Джим привёл мне этот пример, потому что на следующей неделе он ехал в Вашингтон и собирался обсудить эту идею с учёными и

инженерами. Недавно он прислал мне свою новую идею.

Я всё чаще думаю о том, что наилучший способ остановить глобальное потепление заключается в том, чтобы вернуть уголь в землю и в океаны. Если фермерские отходы ежегодно превращать в уголь, а затем использовать его в качестве удобрения, одна только эта мера произведёт больший эффект, чем всё предложенное ранее. Более того, производство угля даёт некоторое количество биотоплива, что в итоге может оказаться весьма важным. Потребуется больше времени на то, чтобы воплотить эту же идею с океаническими хозяйствами, но если мы действительно собираемся действовать, это — выход из ситуации.

Эта оригинальная идея может стать успешным бизнес-предложением.

За первый год своей работы Virgin Earth Challenge привлекла свыше трёх тысяч заявок на участие — просто удивительно! Но вдруг меня осенило: пройдёт немало времени, прежде чем можно будет увидеть результаты конкурса. Идея учредить X Prize за коммерческий космический полёт пришла Питеру Дайамандису в 1994 году, и в течение нескольких лет премию получили много людей, включая и *Virgin*, но Берт Рутан и Пол Аллен получили её только спустя десять лет. Участвуя в войне против глобального потепления, мы всё понимали, что нам не достаёт только времени.

Приз в сумме 25 миллионов долларов стал стимулом для факультетов многих университетов. Тогда я подумал: а что, если бы награда была в десять, а то и в двадцать раз больше? Может быть, тогда она привлекла бы внимание крупных отраслей и способствовала проведению значительной исследовательской работы. Такой огромный приз в большей степени стимулировал бы крупные корпорации, обладающие широкими научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими возможностями.

В 2008 году я принял приглашение выступить с докладом на двухдневной сессии ООН, посвящённой изменению климата, на которой Генеральный секретарь ООН Бан Ки-Мун назвал меня «Гражданином года» за мой вклад в решение проблемы изменения климата. По иронии судьбы, это звание досталось мне — владельцу нескольких авиакомпаний!

Я и раньше разделял многие взгляды Джеффри Сакса, изложенные в его книге «Всеобщее благоденствие: экономика густонаселённой планеты» («Common Wealth: Economics for a Crowded Planet»), но нашёл отражение своих мыслей, когда он заявил: «Когда дело касается решения проблем в глобальном масштабе, нас переполняет цинизм, пораженческие настроения и отсутствие прогрессивных идей. Мир неограниченных рыночных возможностей и конкурирующих государств не предоставляет никаких решений этой проблемы. Ключ к решению лежит в развитии новых экологически рациональных технологий, которые вскоре попадут к тем, кто в них наиболее сильно нуждается».

Итак, я прибыл в Нью-Йорк вместе с Джеки Макквиллан и Джин Оелванг с намерением выразить просьбу о создании Оперативного центра по борьбе с проблемами окружающей среды. Я собирался начать свою речь цитатой из Кусто: «На планете Земля нет границ. Нет США, нет России, нет Китая, нет Тайваня. Реки беспрепятственно проходят через государственные границы; постоянные приливы, пульс моря, не дискриминируют страны; они омывают берега всей земли».

Сессию возглавил председатель Генеральной ассамблеи ООН, Срджян Керим, бывший министр иностранных дел Македонии. Насколько я помню, тематические прения проходили под формулировкой «Решение проблем изменения климата: действия Организации Объединённых Наций и мирового сообщества». Срджян был очень любезным организатором мероприятия. Среди других участников сессии были Генеральный секретарь ООН и Майкл Блумберг, мэр Нью-Йорка. Вместе со мной на конференции присутствовала актриса Дэрил Ханна, известная своим активным участием в решении проблемы изменения климата.

Срджян открыл сессию 11 февраля: «Я очень рад тому, что климат меняется — хотя бы политический — и что люди сменили своё неведение проблемы на осведомлённость. Осознание и понимание проблемы теперь наш союзник, но этого недостаточно. Мы не говорим о долгосрочных планах или о мире будущего. Речь идёт о насущных проблемах сегодняшнего дня».

Он объяснил, что ООН ратует за сотрудничество и что между странами, входящими в состав ООН, уже ведётся процесс переговоров по определению задач в борьбе с «парниковым

эффектом». Господин Керим добавил, что эффект будет иметь только то сотрудничество, которое включает в себя мир бизнеса, средств массовой информации, неправительственные организации и учёные (как, например, те, кто сделал свой вклад в составе Межправительственной группы экспертов по изменению климата, которая в 2007 году получила Нобелевскую премию и помогла политикам осознать масштаб проблемы). Председатель Генеральной ассамблеи подчеркнул, что ООН не сможет решить эту проблему в одиночку. Он добавил, что, когда он готовился вступить в должность председателя Генеральной ассамблеи, то прочитал об изменении климата и выразил признательность за создание Virgin Earth Challenge. «Я не случайно узнал об этой премии; она меня вдохновила, — сказал он. Я пригласил сюда людей, учредивших эту премию, и сегодня мы здесь всё вместе...»

Я начал свою речь в мрачном тоне. Но в последнюю минуту решил обойтись без поэтической цитаты Кусто и сразу ударил по самому больному месту. «Некоторые выдающиеся учёные полагают, что мы уже упустили момент и человечество уже не сможет предотвратить повышение температуры на пять градусов и все те страшные последствия, которые это вызовет».

Затем я привёл цитату из Джеймса Лавлока, рассказав, что, по сравнению с отчётом ООН, его прогноз менее обнадеживающий, потому что он прогнозирует потерю в течение десятилетия всех плавучих в летние месяцы льдов в Антарктическом океане, а повышение температуры на пять градусов произойдёт, по её мнению, уже через сорок, а не восемьдесят лет, как это прогнозирует ООН. В отличие от отчёта ООН, Лавлок полагает, что после повышения температуры на пять градусов климат на планете стабилизируется, и часть её продолжит существовать. Но большая часть пышной растительности, которая есть сегодня, исчезнет. Мир превратится в огромную, не отличающуюся разнообразием живой жизни пустыню. Нас ждут ужасные потери, мы будем жить в мире со скудными урожаями и недостатком пищи, недостатком свежей питьевой воды для обеспечения всего населения планеты.

«Верите вы в то, что мы уже упустили момент или нет, большинство учёных сходятся во мнении, что мы вплотную приблизились к нему и ситуация становится весьма угрожающей. Мы знаем из истории, что во времена опасности, когда кажется, что

наступил конец, наиболее эффективный способ одержать победу — это объединить умы и усилия великих людей в работе над общей целью — выживанием. Я убеждён, что мы сможем найти правильную стратегию. У нас есть великие умы, но пока они борются в одиночку».

«Мы все должны предпринять усилия, чтобы объединить учёных, инженеров и изобретателей со всего мира, для того чтобы найти инновационные, радикальные подходы к решению проблемы, включая способ устранения углекислого газа из атмосферы Земли. Если мы сможем совершить этот прорыв, то человечество будет способно контролировать температуру Земли, устраняя углекислый газ, когда будет становиться очень жарко и выделяя его, когда будет становиться слишком холодно. Безусловно, теперь мы всё хорошо знаем, каким образом можно выбросить углерод в атмосферу, но нужно научиться и устранять его. Не может быть, чтобы человек был бессилён перед этой проблемой».

Затем я предложил сотрудничество всем, кого действительно волновала эта проблема. «*Virgin* учредила приз в 25 миллионов долларов, чтобы воодушевить учёных и изобретателей использовать свой интеллект и найти выход. Сегодня мы хотим обратиться к двадцати самым богатым странам мира за поддержкой в нашем начинании, чтобы создать крупнейшую в истории премию за научную работу — приз в полмиллиарда долларов». И я уверен, мы получим эту поддержку! Я и сейчас жду звонка.

Думаю, что, если весь мир приложит достаточно усилий и объединится, мы сможем одолеть общего врага. Уверен: изобретательность человека, часто движимая бизнес-интересом, сможет справиться с этой катастрофической проблемой. Я стал вспоминать, как смутные времена не раз объединяли великие умы на пути к общей цели. Именно это нам сейчас нужно: мы должны работать вместе и найти самое лучшее решение. Когда в конце 1930-х над Европой нависла угроза войны, один из отделов Королевских ВВС Великобритании разработал детальное описание конструкции моноплана для борьбы с фашистской Германией. Существовали два конкурирующих друг с другом проекта. Чтобы сбить бомбардировщик, истребитель Spitfire Реджинальда Митчелла и Hawker Hurricane, разработанный Кэмом, должны были поразить его 266 раз. Конструкторам следовало это учесть и сделать так, чтобы

истребитель мог пустить очередь из тысячи выстрелов в минуту. Оба конструктора преуспели в этом. Новые технологии появлялись именно в военное время и сыграли решающую роль в победе — от изобретения пушек, способных разрушать стены замков, до современного программирования в команде взломщиков кода «Энигмы» в Блечли-парк в Англии, работавшей под руководством Алана Тьюринга. Почему бы нам не создать оперативный центр в мирное время, чтобы бороться с новым общим врагом — прогрессирующим изменением климата?

В сотрудниках Оперативного центра по борьбе с проблемами окружающей среды уникальным образом соединяются предпринимательская жилка, владение всей доступной на данный момент информацией и сила мобилизовать ресурсы и стимулировать процесс инноваций. Представители крупного бизнеса и мира финансов будут работать рука об руку с представителями «зелёных» организаций, с которыми раньше у них бывали разногласия. Это должно быть собранием лучших умов, призванных действовать на благо всей планеты, эта организация будет охватывать весь мир. План состоит в формировании небольшой независимой команды, которая тесно сотрудничала бы с партнёрами и следила бы за тем, чтобы мы не множили, а, наоборот, объединяли разрозненные сведения о том, что происходит, предоставляя достоверную информацию и ускоряя процесс поиска решений.

Оперативный центр будет держать руку на пульсе рождения лучших (и в некоторых случаях кардинально новых) идей, отображать проделанную в этой сфере работу, отслеживать и анализировать влияние уже существующих решений по устранению углерода и консервацию экологических систем. Организация будет подвергать анализу всю поступающую информацию, изучать её и преподносить наилучшие решения.

Кто станет лидером — немаловажный фактор. Во время пресс-конференции на заседании ООН журналисты были заинтригованы при обсуждении вопроса о том, кто же поведёт отряды в бой. Меня несколько раз спрашивали о кандидатуре Эла Гора. Я сменил тему, потому что на тот момент ещё не решили, кто возглавит организацию. Я понимал, что такой человек, как Эл Гор, — это идеальная кандидатура для полководца, но не знал, как он сам воспримет эту идею. Нам нужен был человек масштаба Уинстона

Черчилля или Франклина Рузвельта, который вызывал бы уважение, обладал харизмой и авторитетом.

Итак, подобно *Virgin Unite*, которая сейчас работает над созданием оперативного центра по борьбе с болезнями в странах, лежащих к югу от Сахары, они также находятся в процессе создания оперативного центра по борьбе с углекислым газом.

Если нам не удастся найти технологическое решение, то придётся начать подготовку нашего мира к последствиям повышения температуры на пять градусов и заняться поиском путей минимизации последствий экологической катастрофы. Оперативный центр должен найти радикальные идеи и заручиться поддержкой мировой общественности как тогда, когда во всём мире было запрещено использование хлорфторуглеродов для того, чтобы остановить истончение озонового слоя.

На сессии в Нью-Йорке я предложил в качестве примера одну идею. «Широко известно, что поднятие уровня океанов в результате глобального потепления уничтожит сотни тысяч домов, расположенных вблизи береговой линии по всему миру, и вытеснит с этих территорий миллионы людей. Но что, если уже сегодня мы задумаемся о создании огромных озёр в Африке, Азии, Австралии, Северной Канаде и Южной Америке, используя чистую воду рек, которая, если ничего не предпринимать, всё равно попадёт в море? К созданию внутренних озёр можно приступить, когда уровень моря начнёт подниматься, таким образом, мы сохраним существующий сегодня уровень моря. Озёра обладают ещё одним ценным качеством: они способствуют охлаждению земли. Благодаря их существованию увеличится количество осадков в пустынях, что, в свою очередь, скажется на росте деревьев, которые будут поглощать больше углекислого газа».

Оперативный центр по борьбе с проблемами окружающей среды будет определять стоимость реализации таких масштабных идей, обсуждая стоимость компенсации затрат с отдельными странами. Но я подчеркну необходимость сотрудничества ООН с Оперативным центром для обеспечения реализации идей. Я подготовил цитату из сэра Уинстона Черчилля, создавшего свой легендарный военный штаб в Лондоне во время Второй мировой войны. «Никто ни при каких обстоятельствах не должен отворачиваться от угрожающей опасности и пытаться от неё убежать. Этим можно лишь удвоить

риск. Но если вовремя, не уклоняясь, на неё отреагировать, опасность можно уменьшить вдвое. Никогда не пытайтесь убежать от чего бы то ни было. Никогда!»

В марте 2008 года, по инициативе Ричарда Стромбэка, бывшего профессионального хоккеиста, который заработал состояние, занимаясь предпринимательством в области экологически чистых технологий, мы решили собрать небольшую группу людей, чтобы обсудить, каким образом мы можем объединить наши силы. Ричард, исполнительный директор *Ecology Coatings*, *Climate Group* и *Virgin Unite* пригласил на эту встречу группу единомышленников, состоявшую из бизнесменов и бывших политиков. Ларри Пейдж из *Google*, венчурный капиталист Винод Хосла, создатель *PayPal* Элон Маск, создатель *Wikipedia* Джимми Уэльс, и бывший премьерминистр Великобритании Тони Блэр, в настоящее время посланник мира на Ближнем Востоке, — все эти люди оказались в числе приглашённых.

Бум экологически чистого бизнеса в США уже начался, и не только в Силиконовой долине (штат Калифорния), но и в окрестностях Бостона, в Альбукерке (штат Нью-Мексико), в Остине (штат Техас). Инвестиции в разработку экологически чистых видов энергии уже занимают третье место в венчурных фондах США и представляют собой самый быстрорастущий сегмент. В этой сфере появилось огромное количество компаний и индивидуальных предпринимателей, для которых, как, например, для компаний *odersun*, *Solyndra*, *Clipper Windpower* и *Enphase Energy*, характерен стремительный рост.

Шай Агасси, бывший президент компании *SAP*, сейчас основал собственный бизнес, проект *Better Place of Palo Alto*, и попытался создать инфраструктуру в Израиле, чтобы перевести эту страну на электромобили.

Элон Маск, создатель *PayPal*, который сейчас занимается предпринимательством в сфере космического туризма, рассказал о своей компании *Tesla Motors*, которая находится в Силиконовой долине и производит спортивные электромобили стоимостью 100 тысяч долларов. (Ларри заказал себе такой автомобиль, но сам я пока на эту покупку не решился, потому что сейчас редко пользуюсь автомобилем.) Хант Рэмсботтом, исполнительный директор компании *Rentech*, занимающейся разработками синтетического топлива,

рассказал о своих планах по созданию биотоплива для самолётов, в то время как Уиллиам Мак-Доно показал нам проект здания в Абу-Даби, в окна которого вмонтированы солнечные батареи, и проект склада *Wal-Mart* с «зелёной» кровлей.

Затем Тони Блэр выступил с речью, которая перекликалась с моими мыслями. Слушая его, я преисполнился решимости создать оперативный центр. Он сказал, что правительства слишком заняты своими проблемами, чтобы что-то изменить в этой сфере. «Ужасно, когда из-за ежедневной рутины правительства уделяют мало времени таким важным проблемам, как нейтрализация углерода», — сказал Блэр. Так, например, министр охраны окружающей среды Великобритании в лучшем случае мог выкроить на встречу с ним только два часа в месяц. Кабинет министров обычно разрабатывает какой-нибудь краткосрочный проект и говорит: «Что ж, может, сделаем это, а может — то».

Если это типичная ситуация, тогда нам как воздух необходим Оперативный центр по проблемам окружающей среды, в котором, как я полагаю, «зелёное» бизнес-сообщество будет играть главную роль.

Чтобы этично вести бизнес, нужно принимать во внимание то влияние, которое он оказывает на других.

И подобно тому, как нельзя смотреть сквозь пальцы на взяточничество, нельзя закрывать глаза и на нанесение вреда окружающей среде.

Мне потребовалось время, чтобы осознать это. Я боялся посмотреть этой проблеме в лицо. Она меня пугала. Я думал, что эта проблема слишком велика для меня, слишком велика для всех. Поэтому стал убеждать себя, что её не существует.

Так путник, чей пустынный путь
Ведёт в опасный мрак,
Раз обернётся и потом
Спешит, ускорив шаг,
Назад не глядя, чтоб не знать,
Далёк иль близок враг.¹⁵

¹⁵ Колридж С. Т. Сказание о Старом Мореходе. Избранная лирика, поэмы.

В отличие от позиции «Старого Морехода» Колриджа, бизнесу нужно трезво смотреть в глаза реальности. Реальные проблемы — даже такие масштабные, как глобальное потепление — не так страшны, как мы их себе рисуем. Мы способны остановить глобальное потепление. Просто для начала нам нужно перестать бояться этой проблемы. Мы слишком долго были скованы страхом и вели политику отрицания проблемы. Теперь же настало время действовать.

Никто не просит лично вас спасти планету.

Просто подумайте и придумайте пару хороших идей.

Никто не ждёт, что вы найдёте глобальное решение, которое избавит нас от всех проблем.

Сделайте то, что вам по силам.

Решать проблемы на местном уровне тоже очень важно, масштаб некоторых решений можно увеличить, поэтому не имеет значения, насколько скромными средствами вы обладаете, вы можете и непременно измените мир к лучшему.

Это хорошая новость.

А теперь я хочу вас испугать.

Если не предпринимать никаких действий, вероятно, через двадцать лет, или через десять, или даже через пять, вы не сможете продолжать своё дело. Климат претерпевает изменения, а население планеты растёт с неимоверной скоростью. Вследствие этого растут цены на всё. На рынке страхования царит полный хаос. Многие производства начинают беспокоить непредвиденный и неожиданный дефицит. Населению всей планеты угрожает изменение климатических условий, которое уничтожит экономику многих стран.

И прежде чем ситуация нормализуется, она ещё больше усугубится.

Помните, я рассказывал о том, как мы разрабатываем биотопливо и космические корабли, и сказал, что на новом рынке невозможно в один момент достигнуть успеха и что недавнее появление *Virgin* в этих секторах было подготовлено годами работы и научных исследований.

Мы не можем выбрать, заниматься нам бизнесом или нет, в секторе, который можно назвать «ответственность за изменение климата». Хотим мы того или нет, мы уже причастны к нему. Независимо от масштаба, мы должны заниматься бизнесом в этой сфере, потому что, если этого не делать, наступит катастрофа для всех нас.

Если не занимать активную позицию, если не искать решения проблемы, которая может повлиять на ваш бизнес через десятилетие, мы очень рискуем нанести себе огромный урон и оказаться на грани самоуничтожения.

Но зачем же смотреть на эту проблему так однобоко? Ведь возможно и обратное: достигнув успеха в этом секторе, вы убедитесь в том, что деятельность, приносящая солидную прибыль вашей компании, приносит пользу и всему обществу.

С такой прибылью вы можете придумать и опробовать ещё более масштабные решения проблемы. Бизнес, направленный на устранение климатических изменений, — это хороший бизнес; я гарантирую вам, что, как только вы начнёте работать в этой области, вы не захотите останавливаться.

Проблемы ВИЧ/СПИДа и изменения климата не оставляют меня равнодушным, и это даёт стимул *Virgin Group* двигаться дальше и помогать людям. Мы работаем, чтобы накапливать инвестиции и на другие социальные нужды и защиту окружающей среды, но общим для всех наших усилий в этой области является укрепление самого ценного качества *Virgin* — духа инициативы наших сотрудников. Этот дух и грандиозные идеи помогут нам, вместе с нашими партнёрами, изменить этот мир и выжить нашей планете.

Если мы хотим жить на планете, которую не стыдно будет передать ближайшим семи поколениям, каждая компания должна сделать невозможное, чтобы сохранить и преумножить наше природное богатство. И последнее: *не забывайте слушать* — ведь самая лучшая идея может прийти в голову одному из ваших

сотрудников, клиентов или просто окружающим вас людям!

Если вы когда-нибудь захотите сотрудничать с нами в каком-либо из наших проектов, направленных на то, чтобы сделать наш мир лучше, напишите в *Virgin Unite*: www.virginunite.com.

Эпилог

Успех

Если бы я не повредил колено в подростковом возрасте, то стал бы спортсменом. Если бы я не страдал дислексией, то не ушёл бы из школы в 16 лет, не открыл журнал и, значит, не перестал быть редактором журнала и никогда не основал *Virgin Music*, и значит...

На жизненном пути встречается много дорог, и выбрать правильную необычайно важно. Можно, конечно, пустить всё на самотёк, и это тоже будет своеобразным выбором, но далеко не лучшим. Не думаю, что молодым людям оказывается достаточно помощи и внимания в тот момент, когда они выбирают свою жизненную стезю. Все они нуждаются в мудром совете. Им нужен человек, который поможет увидеть будущее. Они должны иметь представление о том, как распорядиться своей жизнью, что им следует сделать для этого, какую ответственность им придётся взвалить на свои плечи.

К сожалению, мы учим детей всему, чему угодно, кроме самого главного — тому, как в этом мире жить, как воплощать в жизнь свои идеи, как прогнозировать последствия своих поступков, как смириться с поражением или разделить свой успех. Что же это за мир, в котором люди считают нормальным утверждение «Бизнес — это всего лишь бизнес»!

Предпринимательская жилка — душа бизнеса. Суть предпринимательства — не в капитале, а в идеях. Основам предпринимательства можно научиться, и сейчас это мне представляется чрезвычайно важным, потому что в XXI столетии перед нами встали серьёзные проблемы глобального масштаба.

Суть предпринимательства заключается также в достижении превосходства, но не того, которое измеряется в наградах и оценках других людей, а в стремлении человека превзойти самого себя, в поиске тех сфер, в которых можно реализовать свой потенциал. Недавно я написал одному человеку, который, как и я, страдает

дислексией. Я написал, что очень важно найти свои сильные стороны и попытаться достигнуть совершенства в том, что у вас получается.

На самом деле, ваши недостатки совсем не интересуют других людей, поэтому и вам не следует на них заикливаться.

Каких бы вершин вы ни достигли в жизни, всегда будет что-то, в чём вы не очень сильны, и этого всегда будет больше, чем того, что у вас получается хорошо.

Поэтому не позволяйте своим недостаткам снижать вашу самооценку.

Забудьте о них и развивайте ваши сильные стороны.

Я думаю, для молодёжи это дельный совет. Но тем из вас, у кого молодость уже позади, я советую перечитать предыдущий абзац, добавив после каждого предложения восклицательные знаки.

В бизнесе всегда есть выбор, и ваше право сделать свой. С правильной установкой бизнес поможет вам оставаться вечно молодым, ведь в бизнесе постоянно происходят изменения, а изменения всегда приносят новые возможности, и вам не удастся увильнуть от тех возможностей, которые уже поджидают вас за углом.

В предпринимательстве нет места консервативному типу мышления, ибо оно подрезает вам крылья, делает вас слабыми, неспособными оценить факты, и просто убивает. В предпринимательстве важен открытый всему новому, живой ум. Оно благоволит людям, которые благодаря своему оптимизму не боятся ожидающих их перемен. Бизнес благоволит гуманным и увлечённым своим делом людям, — людям, которые могут представить себя на месте своих клиентов, своих сотрудников и тех, на кого их бизнес может повлиять. Бизнес благоволит тем людям, которые, заметив проблему или несправедливость, пытаются что-то изменить. Он благоволит людям практичным, но не перфекционистам, авантюристам, но не фантазёрам.

Если у вас есть основательный подход и правильный настрой в бизнесе, то к вам обязательно придёт успех, в чём бы он ни

выражался.

Действительно, как понять, кого действительно можно считать успешным? В мой список самых успешных людей мира входит сэр Фредди Лейкер, но ведь этот человек не появляется в газетных заголовках, списках самых богатых людей мира и не обладает другими атрибутами известной в бизнесе личности. Итак, давайте раз и навсегда выясним: говоря об успехе, что конкретно мы имеем в виду?

Мы подразумеваем деньги? Деньги представляют собой наиболее очевидное мерило успеха. Нам всегда интересно знать, насколько богаты другие люди. Эта тема очень часто появляется в прессе и вызывает непрекращающиеся обсуждения. Однако на самом деле богатство подобно течению ручья. Временами денежные потоки стремительны, и можно купаться в богатстве. Вы вкладываете деньги в новый бизнес, но денежный поток вдруг неожиданно мелеет, оставляя за собой пересохшее русло.

Поэтому даже самые авторитетные организации, составляющие списки самых богатых людей, зачастую получают свои результаты с большой погрешностью. Случалось, я практически был на грани банкротства, поэтому с неопишуемой радостью читал своё имя в списке самых богатых людей, опубликованном в *Sunday Times*, так как подумал, что это успокоит банковских менеджеров. (Часто эти результаты были высосаны из пальца, но меня это устраивало.) В последние несколько лет дела в *Virgin Group* идут хорошо. В 2008 году наша прибыль составила 12 миллиардов фунтов стерлингов.

И что же я? Я богат. Говорить о своём богатстве — это немного по-американски. В Великобритании мы стесняемся говорить на эту тему, и, думаю, это даже хорошо. Когда я прихожу на званный ужин, то вижу перед собой людей, а не перечень банковских счетов, и мне хотелось бы верить, что, вступая со мной в беседу, они чувствуют то же самое. Честно говоря, я очень не хотел, чтобы слово «миллиардер» присутствовало в названии телешоу, которое я создал на телеканале *Fox*. Безусловно, название было громким, и совсем не в моём вкусе. Деньги интересуют меня настолько, насколько они дают возможность сделать что-то для этого мира. Если бы я продал акции всех своих компаний, то стал бы владельцем огромного состояния. Но какой же в этом смысл?

Если деньги не всегда отражают успех в жизни, то ещё худшим мерилom в этом отношении является известность. СМИ любят персонализировать и упрощать информацию. Очевидно, что обсуждать Стива Джобса из *Apple*, Билла Гейтса из *Microsoft* или Ричарда Брэнсона из *Virgin* легче, тем не менее за кадром остаётся несметная рать менеджеров высшего звена, которые проделывают значительную работу, ежедневно принимая важные решения. Каждый хочет делать бизнес легко, и это одна из *моих* целей, о которой я никогда не забываю, но на практике есть некоторые сложности, связанные с управлением различными компаниями, будь то медиакомпания, авиакомпания или бизнес в сфере космического туризма. Финансовая сторона ведения бизнеса в разных странах, в которых действуют разные законы, требует высокого профессионализма и глубокого знания бухгалтерии, системы налогообложения, законодательства. Не следует также забывать и об информационных технологиях, маркетинге и управлении персоналом. Я ещё никогда не встречал директора компании, который владел бы всеми этими знаниями. Безусловно, руководители компаний принимают важные стратегические решения — принимают на основе результатов труда многих сотрудников компании. Все мы работаем одинаковое количество часов в неделю. В успешном бизнесе самоотверженно работает не один и не два человека — обычно такая рабочая этика присуща всему коллективу.

Если ни деньги, ни известность не отражают успех, можно ли то же самое сказать о харизме? Меня спрашивали, что произойдёт с компанией, если воздушный шар, на котором летает Ричард Брэнсон, лопнет — не слишком ли *Virgin Group* зависима от одного человека? Я всегда иронически отвечал, что, по нашим наблюдениям, за всё время существования *Virgin Records*, что, когда умирал какой-нибудь известный рок-музыкант, его записи начинали продаваться огромными тиражами.

Я потратил тридцать пять лет на создание бренда *Virgin*, и если завтра я попаду под машину, то, думаю, он будет существовать и без меня, равно как и *Google* может функционировать и без своих основателей, а *Microsoft* прекрасно обойдётся и без Билла Гейтса. Я уже выполнил свою миссию. В первые годы огромное количество людей работало с исключительной самоотдачей, чтобы создать этот бренд. А сейчас, со мной или без меня, *Virgin* будет существовать ещё

долгие годы.

В этом ли заключается сила? В некотором смысле, полагаю, да. Однако идея о том, что я каким-то образом «контролирую» бренд, нелепа и смешна. Благодаря мне этот бренд появился на свет. Я заботился о нём и продолжаю заботиться. Я поставил его на ноги и сделал его лидером. Мой бренд — это одна из тех вещей, с мыслью о которых я просыпаюсь каждое утро. Но не в наших силах контролировать идеи.

Ещё одна вещь заставляет меня утром вставать с постели — это мысль о том, как изменить жизнь к лучшему. Вот почему я никогда не хотел управлять одной огромной компанией, поэтому я получаю огромное удовольствие от создания различных ответвлений бизнеса. (Мне следует быть поосторожнее в выражениях, ведь наши авиакомпании вряд ли можно назвать маленьким бизнесом! Но, надеюсь, сейчас вы уже понимаете, что именно я имею в виду.) *Virgin* всегда помнила о том, что такое быть малым бизнесом и сумела внести позитивные изменения в различные сферы бизнеса.

Я думаю, чем активнее вы применяете свои идеи на практике, тем более успешным вы будете себя ощущать. Наверное, в этом и есть моё собственное определение успеха. В настоящий момент я делаю всё возможное для того, чтобы помочь защитить будущее нашей планеты. Делает ли это меня успешным? В первую очередь, это делает меня счастливым.

Надеюсь, что в этой книге вы нашли для себя полезные мысли и примеры из жизни. Думаю, теперь вы понимаете, что моё определение успеха в бизнесе не имеет ничего общего с прибылью ради прибыли. Вот что очень важно.

Успех для меня заключается в том, чтобы создать то, чем действительно можно гордиться.

Прибыль нужна для того, чтобы инвестировать её в следующий проект, чтобы оплачивать счета, вернуть деньги инвесторам и вознаградить тяжёлый труд своих сотрудников, и не более того. Вас запомнят не потому, что вы заработали много денег. Никого не интересует, будете вы умирать с миллиардами долларов на банковском счету или с двадцатью долларами под подушкой. Это не

показатель достижений вашей жизни. Важно, создали ли что-то особенное в этой жизни, смогли ли вы изменить жизнь других людей к лучшему. Предприниматели, учёные и актёры, умершие в бедности, часто становятся для нас настоящими героями.

Успешные люди никогда не делают из своего успеха секрет. Не равняйтесь на тех, кто прослыл «победителем», но прислушивайтесь к мудрости людей, которые прожили богатую жизнь, — тех людей, которые, например, находили время для друзей и семьи. Руководствуйтесь благородными побуждениями. Бывает так, что жизнь лучших людей, сделавших много добра на своём пути, не всегда заканчивается счастливо. Мой друг Мадиба провёл двадцать семь лет в тюрьме. А если бы он умер там, неужели его жизнь ничему бы нас не научила?

В бизнесе, как и в жизни, самое главное заключается в том, чтобы делать что-то хорошее. Благодарю за ваше внимание — получайте же удовольствие от жизни. Ведь мы живём только один раз.

«Если»¹⁶ О, если ты спокоен, не растерян,
Когда теряют головы вокруг,
И если ты себе остался верен,
Когда в тебя не верит лучший друг,
И если ждать умеешь без волненья,
Не станешь ложью отвечать на ложь,
Не будешь злобен, став для всех мишенью,
Но и святым себя не назовёшь,
И если ты своей владеешь страстью,
А не тобою властвует она,
И будешь твёрд в удаче и в несчастье,
Которым в сущности цена одна,
И если ты готов к тому, что слово
Твоё в ловушку превращает плут,
И потерпев крушение, можешь снова
Без прежних сил — возобновить свой труд,
И если ты способен всё, что стало
Тебе привычным, выложить на стол,
Всё проиграть и всё начать сначала,
Не пожалев того, что приобрёл,
И если можешь сердце, нервы, жилы
Так завести, чтобы вперёд нестись,
Когда с годами изменяют силы
И только воля говорит: «Держись!»
И если можешь быть в толпе собою,
При короле с народом связь хранить
И, уважая мнение любое,
Главы перед молвою не клонить,
И если будешь мерить расстоянье
Секундами, пускаясь в дальний бег,
Земля — твоё, мой мальчик, достоянье.
И более того, ты — человек!

Редьярд Киплинг

¹⁶ Перевод С. Маршака. — *Примеч. ред.*