

РИЧАРД
БРЭНСОН
БИЗНЕС В СТИЛЕ VIRGIN

ЧЕМУ ВАС НЕ НАУЧАТ
В БИЗНЕС-ШКОЛЕ

Ричард Брэнсон

**Бизнес в стиле Virgin. Чему
вас не научат в бизнес-школе**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 658.5.011
ББК 65.290

Брэнсон Р.

Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнес-школе /
Р. Брэнсон — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018

Эта книга – неформальный бизнес-курс от одного из самых успешных предпринимателей наших дней – сэра Ричарда Брэнсона. В ней Брэнсон откровенно рассказывает все, что знает о бизнесе, лидерстве и уникальной атмосфере, в которой рождаются новые продукты и выдающийся сервис. На страницах книги легендарный предприниматель делится воспоминаниями и ценными знаниями, которые приобрел за сорок лет, в течение которых небольшой магазин по продаже пластинок со смелым названием Virgin превратился в огромную международную корпорацию с 400 подразделениями в 30 странах мира и с 50 тысячами сотрудников. Эта книга станет неоценимым помощником для всех, кто хочет построить бизнес, которым можно гордиться. Она покажет, каким должен быть настоящий предприниматель, и вдохновит вас.

УДК 658.5.011

ББК 65.290

© Брэнсон Р., 2018
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2018

Содержание

Информация от издательства	5
Предисловие	6
Пять секретов: как начать бизнес	11
Люди – сила	13
Хорошие ребята могут финишировать первыми	15
Самое слабое звено	17
Философия бизнеса	19
Гуляй, Голиаф!	21
Как важно не быть серьезным	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Ричард Брэнсон Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнес-школе

Информация от издательства

Издано с разрешения The Random House Group Limited и литературного агентства «Синописис»

The right of Sir Richard Branson to be identified as the author of this work has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Richard Branson, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство “Эксмо”», 2018

* * *

Предисловие

Бизнес-школы – прекрасное место. И все же я рад, что там не учился (если, конечно, предположить, что хоть одно учебное заведение согласилось бы принять меня под свое крыло).

Дело в том, что мы с образованием никогда не могли найти общий язык. Я страдал от сочетания жестокой дислексии и того, что сегодня назвали бы синдромом дефицита внимания. И когда в 60-х я поступил в школу Stowe¹, меня просто-напросто сочли невнимательным лентяем. Думаю, в итоге все – от директора до преподавателей – вздохнули с облегчением, когда я решил бросить учебу и занялся воплощением в жизнь своей мечты (на то время, конечно) – изданием журнала. Вообще я теперь часто размышляю, что было бы, если бы я продолжил учиться и узнал все «за» и «против» открытия собственного бизнеса...

Считается, что слово «предприниматель» появилось в XIX веке. Однако, когда я создавал журнал и затем открывал свой магазин с пластинками, я и понятия не имел, что стал типичным предпринимателем. Тогда это слово ничего для меня не значило.

Группа компаний Virgin пришла к успеху удивительными и странными путями, которые даже я не в состоянии отследить в полной мере. Иногда я думаю, что именно из-за недостаточного знания теории я никогда ничего не делал «как положено» и почти всегда мог спокойно спать по ночам.

В своих статьях, которые, надеюсь, вы прочтете, я много говорю о том, какую важную роль предприниматели играют в нашем мире. Творческая жилка, которая заставляет их начинать и возрождать компании, не только помогает создать рабочие места, но и позволяет решать многие проблемы, с которыми сталкиваются наши близкие, общество и планета в целом.

Предприниматели по природе своей любопытны. Видимо, поэтому люди со всего мира шлют мне тонны писем с вопросами о том, как вести бизнес «в стиле Virgin». Ниже я отвечу на заданные вопросы, а также представлю вашему вниманию выжимку из опубликованных мною статей.

Люди спрашивают меня о самых разных вещах: как начать новый бизнес и как закрыть старый; как нанимать людей и как их увольнять и, что самое интересное, обо всем, что находится между этими полюсами. Я всегда относился к бизнесу как к приятному развлечению и порой забываю, где кончается работа и где начинается личная жизнь. То же можно сказать и о вопросах, которые мне задают.

Я никогда не работал ни на кого, кроме себя, и эта книга написана с позиции основателя компаний. Тем не менее советы, которые я даю, могут быть полезными как владельцам бизнеса, так и сотрудникам компаний, ежедневно сталкивающимся с непростыми задачами.

Недавно в Лондоне британский журналист задал мне кучу вопросов о моем бизнесе и личной жизни. Ниже представлена выборка наиболее интересных из них. Привожу ее, чтобы настроить вас на нужный лад.

Вопрос: О чем вы думаете в первый момент, когда просыпаетесь?

Ответ: Как и большинство людей. Моя первая мысль – «Который час?» За ней обычно следует: «А в какой я сейчас стране?»

В: Есть ли слово, которое может заставить вас вскочить с постели?

О: На самом деле их три: «Ричард, прекрати немедленно!», произнесенные с характерным выговором моей жены – уроженки Глазго.

¹ Известная британская частная школа, расположенная в Бекингеме. Здесь и далее прим. ред.

В: Ваш любимый бренд?

О: Конечно, я предвзят. Это Sex Pistols и Mike Oldfield – питомцы Virgin Records. И, конечно, Genesis.

В: Первая пластинка, которую вы купили?

О: Мне стыдно, но это была Summer Holiday Клиффа Ричарда.

В: Лучшая страна из тех, в которых вы побывали?

О: Сложный вопрос. Наверное, Австралия. Я просто восхищаюсь неистребимой волей австралийцев к жизни. Удивительная, жизнерадостная страна.

В: Ваша любимая страна?

О: Поскольку мне очень нравится жить на Британских Виргинских островах – Великобритания. Все эти годы она была очень добра ко мне.

В: Три приключения, благодаря которым вы ощутили себя настоящим авантюристом?

О: Трансатлантические гонки на яхтах, полет на воздушном шаре и кайтсерфинг. Хотя мне еще предстоит полет в космос, который по иронии может стать последним в списке моих опасных приключений.

В: С какой легендарной личностью, живой или ушедшей из жизни, вы хотели бы встретиться?

О: А вы готовы вернуть их к жизни для встречи со мной? Тогда с Христофором Колумбом, который, помимо прочего, первым вступил на Британские Виргинские острова, или сэром Фрэнсисом Дрейком. Я хотел бы стать таким же великим исследователем, как он.

В: Кого вы считаете своим учителем?

О: Отца и мать. Они оказали огромное влияние на мою жизнь.

В: Самое мудрое изречение, которое вы слышали?

О: Видеть в людях только хорошее. И если мне позволено предложить второй вариант – «Только дурак всегда стоит на своем».

В: Ваша любимая песня?

О: My Way Фрэнка Синатры. Вы ожидали чего-нибудь покруче? Особенно от человека, который владел самой крупной компанией звукозаписи в мире?

В: Вас когда-нибудь путали с кем-нибудь?

О: Довольно часто. Однажды ко мне подошла девочка и сказала: «Ты очень похож на Ричарда Брэнсона». Я кивнул и сказал: «Спасибо». Она продолжила: «Тебе надо пойти в агентство двойников. Наверное, ты не заработаешь столько, сколько он, но все равно это будет целое состояние!» И еще меня все время принимают за Брэда Питта. Шучу, шучу!

В: Если бы вам дали 60 долларов на свое дело, как бы вы ими распорядились?

О: Если бы я был знаменит, то расписался бы на каждом долларе и продал их по 20 долларов. Потом я бы расписался на двадцатках и продал каждую за 50 долларов и так далее. Говорят, ничто не приносит столько денег, как деньги!

В: Вы хотели бы изменить что-нибудь в себе?

О: Возраст. Я хотел бы двигаться вспять, а не вперед.

В: Что вы любите и ненавидите?

О: Я люблю быть с семьей. И ненавижу обстоятельства, которые не дают мне проводить с ней больше времени. Между прочим, ненавижу слово «ненавижу». В нем слишком много этого ощущения.

В: Что заставляет вас плакать?

О: Я плачу от счастья или грусти. Мои дети всегда берут с собой пачку носовых платков, когда мы идем в кино! А еще во многих странах, например в Африке, я видел много такого, что заставило бы заплакать любого.

В: Что может вас рассмешить?

О: Я счастливый человек. Я смеюсь всегда. Я люблю людей, жизнь, хорошие шутки. Я действительно согласен с тем, что смех облагораживает душу.

В: Что больше всего повлияло на ваш успех?

О: Люди, которые все эти годы вносили свой вклад в Virgin и сделали ее такой, какая она сейчас. Конечно, не обошлось без удачи, но я верю, что она не дается в руки просто так – над ней нужно поработать.

В: Ваш ключ к успеху в трех словах?

О: Люди, люди, люди.

В: Есть ли у вас еще желания?

О: Я хочу внуков, и моя жена тоже. Сплюнем!

В: Что заставляет вас двигаться вперед?

О: Всё! Мне нравится мое дело, я люблю людей и возможность что-то изменить. Думаю, я не остановлюсь, пока не упаду. С чего бы? Я получаю от всего этого слишком большое удовольствие.

В: Что вас раздражает?

О: Негатив. Люди, которые видят в окружающих только плохое, чей стакан всегда наполовину пуст. И терпеть не могу сплетни!

В: Вы испытываете стресс?

О: Не особенно. Я многое делаю для того, чтобы решать проблемы, и, если терплю неудачу, быстро беру себя в руки.

В: Из-за чего вы не спите по ночам?

О: Раньше это были вечеринки, но сейчас они случаются нечасто. Теперь я очень редко просыпаюсь по ночам. Сплю как ребенок.

В: Чего вы больше всего боитесь?

О: Как и большинство людей, я боюсь болезней в своей семье. Того, что не могу контролировать.

В: Вы боитесь щекотки?

О: Я боюсь щекотки больше всего на свете. Хотя одна из самых больших нерешенных загадок – почему не получается сделать щекотно самому себе.

В: Что приносит вам счастье?

О: Достижения, которыми можно гордиться, особенно если считается, что это невозможно.

В: Кем из семи гномов вы бы были?

О: Есть ли там кто-нибудь по прозвищу Живчик? Нет? Тогда я выберу Счастливого.

В: Было ли в вашей жизни событие, которое ее изменило?

О: Я выжил при падении воздушного шара и в крушении яхты. А еще встретился с Нельсоном Манделой. Это совершенно удивительный человек; знакомство с ним – большая честь для меня.

В: Вы никогда не думали пойти в политику?

О: Нет, не думаю, что бизнес и политику можно совместить. Мне придется бросить Virgin, а она доставляет мне слишком много удовольствия. Я могу выступать за (и против) множества политических инициатив, не будучи политиком.

В: Самая неудобная ситуация, в которую вы попадали?

О: Из тех, о которых я готов говорить, – когда мы с Руби Вакс² были на Майорке. К нам подошла молодая парочка и спросила что-то про фотографию. Мы с Руби обнялись и растянули рты до ушей. Парочка смутилась и пролепетала: «Нет, мы хотели, чтобы вы нас сфотографировали».

В: Кто мог бы сыграть вас в фильме о вашей жизни?

О: Обычно я отвечал на этот вопрос: «Я», но никогда не был уверен, что достаточно красив. Шучу. Вероятно, Роберт Паттинсон из «Сумерек». Он британец и он молод!

В: Если бы вы были не вы, кем бы вы хотели быть и почему?

О: Я бы хотел начать снова и быть моим внуком, когда он родится (до этого еще далеко).

В: Кто-нибудь все еще внушает вам священный трепет?

О: Наверное, архиепископ Туту³.

В: Ваш любимый вид спорта?

О: Я люблю кататься на лыжах, много играю в теннис, но сейчас это кайтинг. Знаю, это необычно, но у нас на Некере для него идеальные условия.

В: Было ли участие в Лондонском марафоне таким же болезненным для вас, как для меня?

О: Не знаю, насколько это было болезненно для вас, но да! Последние несколько миль дались особенно сложно, но толпа подбадривала, и это помогало бежать. Очень рекомендую.

² Руби Вакс (род. 1953) – американская актриса, режиссер, продюсер, сценарист. Завоевала популярность в Великобритании в 80-е благодаря своим ролям в «альтернативных комедиях».

³ Десмонд Туту (род. 1931) – первый чернокожий епископ в ЮАР. Лауреат Нобелевской премии мира 1984 года.

В: Три слова, которыми вы описали бы бренд Virgin.

О: Инновационный, Веселый и Качественное-обслуживание-по-прекрасной-цене. С последним словом я немного смухлевал!

В: Вам еще есть к чему стремиться?

О: Одна из самых интересных организаций, в которых я когда-либо состоял, – это Elders⁴. Мы пытаемся добиться того, чтобы мировые конфликты разрешались более эффективно и даже вообще исчезли. Я верю, что Elders добьется удивительных перемен.

В: Что вы хотели бы изменить?

О: Если бы мог вернуться в прошлое, то многое бы изменил. Но поскольку такой возможности не предоставляется – мой ответ «нет». Я бью точно в цель и надеюсь еще долго стрелять так же метко.

⁴ The Elders – независимая группа мировых лидеров, борющихся за права человека, под предводительством архиепископа Туту. Организована в 2007 году Нельсоном Манделой. Брэнсон не является одним из ее лидеров, но активно участвует в ее работе.

Пять секретов: как начать бизнес

И заставить его работать

Мне постоянно задают два вопроса. Самый популярный: «Как вам пришло в голову назвать компанию Virgin?» За ним обычно следует: «В чем секрет вашего успеха?»

На первый ответить легко, а на второй невозможно. Дело в том, что единого секрета успеха для множества начинаний Virgin не существует, как и одинаковых причин неудач, постигших нас, когда мы чего-то недопоняли. Однако, проанализировав эти 40 лет, я сформулировал пять идей, которые повысят шансы вашего нового бизнеса на выживание, успех и процветание (как же без него).

1. Не беритесь за дело, если оно вам не нравится.

Чтобы открыть новый бизнес, вам придется много и упорно работать, поэтому труд должен приносить вам удовольствие. Когда я начинал Virgin в подвале в Западном Лондоне, у меня не было великого плана или стратегии. Я не собирался строить деловую империю. Я просто хотел создать то, что вызовет у людей приятные эмоции; мне нравилось то, что я делал, и я молился, чтобы дело принесло мне достаточно денег и я смог заплатить по счетам.

Для меня создать бизнес – значит сделать то, чем можно гордиться, объединить талантливых людей и выстроить то, что может серьезно изменить жизнь окружающих.

Бизнесмены в чем-то сродни художникам. Создавая компанию, вы начинаете с чистого листа, на который нужно нанести краски. Хороший художник должен прорисовывать самые мелкие детали. Так и бизнесмен, желающий добиться успеха, с самого начала должен учесть мельчайшие подробности. Однако, в отличие от картины, бизнес закончить невозможно. Он постоянно эволюционирует, и ваши ошибки не так-то просто закрасить!

Бизнесмен, который ставит перед собой цель изменить мир и добивается ее, наверняка сможет оплатить счета и вдобавок получит преуспевающий бизнес.

2. Будьте изобретательны – меняйте мир.

В наше время непросто создать процветающую компанию. Неважно, что вы предлагаете потребителю – продукт, услугу или бренд. Собственно, вам придется создать нечто в корне отличающееся от того, что уже существует.

Вспомните самые успешные компании последних 20 лет. Microsoft, Google, Apple и Facebook потрясли мир, сделав то, что никто до них не делал. Но и сегодня они продолжают придумывать что-то новое.

Не каждый имеет смелость стремиться к таким высотам. Однако, решившись войти в уже переполненный сегмент, вы должны быть готовы предложить покупателям услуги, которые не оставят от конкурентов камня на камне.

Когда мы открывали Virgin Atlantic, то придумали свою «фишку», которая основывалась на единственном факте: наша команда действительно очень хорошо относится к пассажирам. Представляете, какая прорывная идея для авиакомпании!

3. Гордитесь потрясающей работой ваших сотрудников.

Бизнес – не более чем группа людей, и они, несомненно, ваш самый ценный актив. На самом деле в большинстве случаев ваши люди и *есть* ваш продукт.

Для меня нет ничего хуже, чем слышать, как сотрудники извиняются за своего работодателя. Гордость за свою компанию создает особый уровень доверия и приверженности, который выгодно отличит ваш бизнес в мире заурядности и безразличия.

4. Руководите слушая.

Хороший руководитель должен уметь слушать. Ваша точка зрения, несомненно, важна, однако нет смысла навязывать свое мнение, отвергая обсуждение и достижение некоего консенсуса. Никто не обладает монополией на хорошие идеи и советы.

Идите в народ, слушайте, вызывайте сотрудников на откровенность и учитесь у них. Как лидер вы должны уметь щедро раздавать похвалы. Никогда открыто не критикуйте людей, не выходите из себя и всегда будьте готовы аплодировать хорошо сделанной работе.

Люди расцветают от похвал. Как правило, им не нужно говорить, что они не правы, поскольку обычно они и так об этом знают.

5. Будьте заметны.

Хороший лидер не сидит в своем кресле. Я никогда не работал в нашем офисе (мой личный офис – дома), и тем не менее я постоянно рядом со своей командой. Может показаться, что я все время в разъездах, но у меня всегда с собой блокнот, в который я записываю все вопросы и хорошие идеи.

Летая Virgin Airlines, я всегда стараюсь общаться с членами экипажа и пассажирами и обычно получаю от них немало разумных предложений. Если бы я все их не записывал, то мало что запомнил бы. Общайтесь со своими клиентами и сотрудниками при любой возможности, слушайте, что они говорят вам (и хорошее, и плохое), и претворяйте их идеи в жизнь.

Многие скажут: «Это работает, если у вас небольшой бизнес». Неправда. В Virgin мы стараемся назначать руководителей, разделяющих нашу точку зрения. В результате нам удается управлять огромной корпорацией так же, как владелец малого бизнеса руководит семейным делом – сохраняет проактивность, отзывчивость и доброжелательность.

Ах да, я все еще не ответил на первый вопрос: как возникло название Virgin. К сожалению, эта история не так интересна, как может показаться. Однажды вечером за бокалом вина мы с 16-летними парнями обсуждали название для магазина пластинок. В воздухе витало несколько идей. Все мы были новичками в бизнесе, и кто-то предложил Virgin. У этого слова был привкус новизны и свежести, тогда оно несло в себе ощущение некоторой рискованности. Мы решили, что оно будет привлекать внимание, и выбрали его.

Однако не так важно, насколько хороши концепция и/или название бренда. Даже лучшим все удастся далеко не с первой попытки. Так, в начале 60-х группу с легко запоминающимся названием – Beatles – отправили восвояси как минимум семь звукозаписывающих компаний, прежде чем нашлась та, что согласилась взяться за нее.

Итак, если вам не будет сопутствовать успех, просто помните, что такова судьба большинства новых компаний, и учитесь на своих ошибках. Как поется в известной песне: «Начни сначала, пусть не везет подчас. Не верь отчаянию...»⁵ И двигайтесь дальше, вперед.

⁵ Цитата из песни Е. Мартынова на стихи А. Вознесенского. В оригинале – цитата из песни Дайаны Кролл Pick Yourself Up.

Люди – сила

Настоящий двигатель любого бизнеса

Давайте начистоту: хорошие люди не просто жизненно важны для бизнеса, они и есть бизнес!

Найти их, управлять ими и вдохновлять, а затем держаться за них – одна из самых сложных задач, с которыми сталкиваются предприниматели. И от того, как вы справитесь с этой задачей, зависят процветание и рост вашего бизнеса.

Что такое компания, если не группа людей? Возьмите любого авиаперевозчика – его самолеты мало отличаются от самолетов конкурента. Салоны, как правило, идентичны, небольшое разнообразие можно встретить лишь в услугах на борту и меню. Выделяют авиакомпанию из ряда подобных ее люди (бортовая команда) и отношение к пассажирам. Команды Virgin никогда не унывают, неизменно улыбки и готовы помочь, поэтому пассажиры возвращаются к нам.

И неудивительно, что, как и Virgin Atlantic ранее, Virgin America постоянно получает награды за высокое качество услуг. В ее парке – новые самолеты с превосходными салонами, однако гораздо важнее великолепное обслуживание, которое вызывает столь громкие рукоплескания.

Люди – ваш основной актив. От них зависит, выживет ли компания или развалится. Я постоянно говорю: все меняет чувство гордости за бизнес.

Даже лучшим сотрудникам необходимо правильное руководство. Хороший лидер должен знать команду, ее сильные и слабые стороны, и ключ к этому – живое общение, личный контакт. Чаще всего люди увольняются потому, что их не слушают. Проблема редко заключается в деньгах, гораздо чаще – в неудовлетворенности.

Как пресловутая паршивая овца, плохой лидер может очень быстро развалить бизнес. Такое обычно случается в небольших фирмах. В нашей компании на острове Некер в Карибском море когда-то работал генеральный менеджер, пожелавший установить новые порядки. Помимо прочего, он запретил персоналу общаться за бокалом вина с гостями. В результате наша знаменитая дружеская атмосфера быстро была разрушена. Нам пришлось вмешаться, заменить менеджера и восстанавливать моральный дух персонала, ощущение, что руководители верят в них, – ведь оно было утрачено.

Именно наши люди внесли предложения, которые затем вылились в создание нескольких очень успешных проектов. Так, Virgin Blue (теперь известная как Virgin Australia) была детищем Бретта Годфри – австралийца, который работал в одной из наших компаний в Брюсселе.

Он пришел ко мне и, как истинный австралиец, предъявил бизнес-план, записанный на подставке для пива. Он предлагал создать дешевого внутреннего перевозчика в его родной стране и потеснить Qantas и Ansett⁶. За следующие 10 лет под руководством Бретта Virgin Australia и ее дочерние авиакомпании начали летать в США, Новой Зеландии, Таиланде и Бали.

Иногда какая-то команда и ее бренд производили на нас такое впечатление, что мы решали поддержать их и предоставляли возможность развития и самостоятельного создания бизнеса. Virgin Active – наша сеть спортивных клубов – классический тому пример. Мэттью Бакнелл и Фрэнк Рид пришли ко мне с идеей семейного фитнес-клуба в 1999 году. В Велико-

⁶ Qantas Airways Limited – крупнейшая авиакомпания Австралии. Ansett Australia – некогда одна из крупнейших австралийских групп авиаперевозчиков. Прекратила работу в 2002 году.

британии они создали подобную сеть в 90-е и продали ее, а теперь хотели организовать новую под брендом Virgin.

Нам понравились идея и команда менеджеров, поэтому мы поддержали открытие сети в Великобритании, и через два года сам Нельсон Мандела предоставил нам возможность открыть филиал в ЮАР. Команда Active ухватила за этот шанс и с тех пор не оглядывалась назад. Сегодня у нас более 100 клубов в ЮАР, еще 160 – в Великобритании, Австралии, Италии, Испании и Португалии.

Доверие – основа бизнеса, но не менее важны для успеха ваши действия в случаях, когда вас подводят. Готовы ли вы дать людям второй шанс?

В Virgin Records один из наших сотрудников воровал пластинки и продавал их в местные магазины подержанных товаров. Узнав об этом, я вызвал его к себе. Он признался во всем. Я не уволил его, а строго предупредил и дал второй шанс. Я сказал ему, что люди порой ошибаются, – надеюсь, ошибка будет ему уроком и он начнет стараться и хорошо выполнять свои непосредственные обязанности: искать артистов. Он продолжил работу и нашел Culture Club – одну из самых популярных групп 80-х.

Людей без грехов не бывает. Я сам однажды оступился – пытался обмануть британскую таможенную, вывозя из страны бесплодные пластинки. Мне удалось избежать судимости, уплатив большой штраф. Судьба дала мне второй шанс. Думаю, благодаря этому я стал гораздо более терпимым человеком, готовым прощать людей.

Многие компании сравнивают себя с семейным бизнесом. Словом «семья» в современном деловом мире несколько злоупотребляют. Однако я действительно верю, что семейная атмосфера Virgin уже 40 лет обеспечивает нам процветание.

Когда бизнес был меньше, мы организовывали в моем доме недалеко от Оксфорда наши легендарные вечеринки. Мы устраивали что-то вроде ярмарочной площади с палатками, развлечениями для сотрудников и их семей. Мы росли и вскоре стали проводить уже две вечеринки, а потом вообще двухнедельные праздники, в которых участвовало 80 тысяч человек. Мы хотели, чтобы были приглашены все без исключения. В конце концов, когда все переросло в трехнедельные празднества, соседи возопили: «Хватит!» И нам пришлось прекратить.

Но мы создали нашу культуру, в центре которой были люди. Люди – живая кровь любой компании (нравится это соседям или нет), о них нужно заботиться и чествовать их снова и снова!

Хорошие ребята могут финишировать первыми

Командная работа против раздражения

Похоже, я произвожу впечатление «хорошего парня». Так или иначе, мне часто задают непростой вопрос: могут ли хорошие парни прийти к финишу не последними в нашем волчьем мире бизнеса?

Вот типичная формулировка: «Я пытался раскрутить свое дело и довольно агрессивно общался с поставщиками. Я не люблю агрессию, но пришел к выводу, что только так можно пробиться. Еще больше мне не нравится, когда моему успеху (и выживанию) угрожают люди, которые ведут себя неподобающе. Как вы решали эти проблемы в Virgin?»

Есть много способов добиться своего и привести бизнес к успеху. Не забывайте, что вы любите свое дело и ваша задача – убедить окружающих полюбить ваш бизнес и, следовательно, захотеть работать с вами.

Мне нравится мысль, что успеха в бизнесе мы добились благодаря бесперебойной работе и вовлеченности, а не агрессии, противостоянию и негативу.

Если компании или люди, с которыми вы имеете дело, не отзываются на ваш позитивный подход, спросите себя: действительно ли вы хотите с ними сотрудничать. На каждого агрессивного поставщика приходится еще пять, готовых работать с вами, – с ними у вас сложится более содержательное и взаимовыгодное партнерство.

Я согласен, сильная личность – ценный актив, особенно когда вы только открываете бизнес. Однако «сильный» не значит «агрессивный». Гораздо важнее не изменять себе, уметь слушать людей и делегировать полномочия.

Часто нелегко абстрагироваться от собственных переживаний и страхов. Делегируя какую-то задачу члену вашей команды, вы получаете свежую пару глаз и ушей, а часто и новый подход и взгляд на проблему.

Многие годы я собирал вокруг себя людей, которые дополняют меня и благодаря которым мы имеем полноценный набор навыков, позволяющих вести наш бизнес к успеху. Наши руководители в Virgin Group, Virgin Active, America, Atlantic, Trains и Money создали сильные компании, увязав свои навыки и личностные особенности с культурой Virgin, которую я помог сформировать.

Пару слов о переговорах: главное – сохранять спокойствие и собранность. Если вы чувствуете, что начинаете выходить из себя, глубоко вдохните, вспомните, что не стоит принимать все так близко к сердцу, и отступите. Положитесь на окружающих – они помогут. Команды обычно берут верх.

Вести переговоры можно и без агрессии. Для этого следует понимать, чего вы хотите добиться и на какие рычаги можете нажать, чтобы достичь своей цели. Агрессия в данном случае гораздо менее полезна, чем настойчивость.

Нередко после тяжелых переговоров приятно зайти в бар с коллегами и немного выпить, чтобы сбросить заботы с плеч. Может, утром и будет болеть голова, но положиться на свою команду и открыться ей очень полезно – это помогает разложить все по полочкам.

Предпринимателям приходится принимать трудные решения. Необходима ли для этого жестокость? Не думаю, что я жесток (хотя есть люди, с которыми я никогда не встречался, но которые считают именно так!). На самом деле жестокость непродуктивна. Люди обычно продолжают работать с вами, если им комфортно. Многие годы такое отношение помогало мне привлекать и удерживать хороших партнеров и сотрудников.

Моя готовность прислушаться к чужому мнению и принять предложения, которые лучше моих, неизменно помогала мне все 40 лет, что я занимаюсь бизнесом. Моя гордость никогда не мешает мне признать свою неправоту.

Помните, что вы должны получать удовольствие. Не стоит заниматься бизнесом, если он вам не в радость. Получайте удовольствие от общения с вашей командой, поставщиками и компаниями, с которыми работаете. Хорошие отношения принесут вам больше удовлетворения, чем постоянная борьба. Не берите на себя слишком много. Позвольте себе иногда расслабиться.

И так ли важно, кто приходит к финишу первым, а кто последним? Сам я предпочел бы быть приятным парнем, который работает с приятными людьми и получает удовольствие от небольшого успешного бизнеса, чем тем несчастным, что управляет огромной прибыльной мегакорпорацией. Но это дело вкуса.

Самое слабое звено

Качественное обслуживание клиентов – неразрывная цепь

Когда я говорю об обслуживании клиентов, то всегда вспоминаю любимый старый хит Сэма Кука Chain Gang («Скованные одной цепью»).

Хорошее обслуживание клиентов требует, чтобы работники в торговом зале получали помощь и поддержку от каждого коллеги. Только так возникает цепная реакция командной работы, согласованная от начала до конца. Когда клиенту требуется помощь, цепь крепка лишь настолько, насколько крепко ее самое слабое звено.

Я люблю слушать отчеты о качественном обслуживании, особенно если они исходят от клиентов Virgin. Хотя они в любом случае поучительны, даже если и не относятся к нам.

В доказательство того, что я не всегда дурно отзываюсь о нашем любимом конкуренте British Airways, расскажу вам историю (реальную), в которой участвует эта британская авиакомпания.

Пассажир бизнес-класса, сидя на борту самолета, который должен вот-вот отправиться в рейс из Лондона в Нью-Йорк, внезапно понимает, что забыл любимое кожаное пальто в зале ожидания. Он бросается к выходу и спрашивает, есть ли у него время забрать его. «Простите, сэр, слишком поздно, – отвечает бортпроводник. – Но не волнуйтесь, я сообщу нашей наземной команде, и вам его пришлют». Пассажир возвращается на место, уверенный, что пальто ему не видать как своих ушей.

Через семь с половиной часов самолет приземляется в нью-йоркском международном аэропорту, и, к удивлению нашего пассажира, его встречают у трапа самолета и вручают пальто. Пальто доставили на «Конкорде», который обогнал более медленный «Боинг-747» над Атлантикой!

(Должен заметить, что British Airways уже не может проворачивать этот трюк: быстрые «Конкорды» сегодня можно увидеть лишь в музеях. Однако есть надежда, что Virgin Galactic однажды заполнит эту нишу.)

Конечно, авиакомпания могла послать пальто более поздним рейсом, и клиент был бы не менее благодарен, получив его. Но сделать, казалось бы, невозможное – значит завоевать высочайшую лояльность ваших клиентов и повысить привлекательность бренда. Можете быть уверены: тот пассажир многие годы восхвалял British Airways, а сегодня даже основатель конкурирующей компании рассказывает о той истории. Впечатляет?

Послушайте еще одну историю – на сей раз с участием Virgin Atlantic. Она наглядно демонстрирует, насколько важно каждое звено в цепи. Водитель бесплатного лимузина не смог найти пассажира первого класса в нью-йоркской гостинице (оказалось, что он ждал не у той двери). Клиенту пришлось ехать в аэропорт на такси, а это достаточно далеко от города. Пробки в час пик были ужасные; добравшись до аэропорта, клиент был зол, опаздывал и боялся, что самолет улетит без него.

Первый же представитель Virgin, которого он увидел в аэропорту, взял ситуацию под контроль. Девушка успокоила разъяренного клиента, извинилась и уверила его, что он не опоздает на самолет. Она вернула ему деньги за такси из своего кармана и за 10 минут провела его через все контроли, так что вскоре он был на посадке.

Великолепная работа! Как и случай с кожаным пальто, эта история показывает, как настоящая забота о клиенте может превратить отрицательный опыт в положительный.

Теперь переходим к той части истории, где звено рвется. Позже, обсуждая эту ситуацию с руководством, девушка попросила возместить ей 70 долларов за такси. Но вместо того чтобы похвалить сотрудницу, начальник попросил ее предъявить квитанцию на эту сумму. Когда она ответила, что у нее не было времени решить этот вопрос, тот огоршил ее: «Без квитанции возмещения не будет. В следующий раз будьте внимательнее».

Понятно, что злополучного начальника заботило соблюдение бухгалтерских процедур, а не инициатива персонала. Следовать требованиям отчетности необходимо, особенно когда дело касается денежных расходов, однако всегда будут ситуации, когда в балансовом отчете придется сделать примечание.

Несомненно одно: сотрудники Virgin, ставшие свидетелями того, каким образом начальник отреагировал на примерный поступок их коллеги, вряд ли в дальнейшем продемонстрируют подобную изобретательность. А значит, в убытке останется клиент, а с ним и вся компания.

К счастью, история привлекла внимание более высокого руководства, и директор быстро принял меры, чтобы устранить дисбаланс между формальными требованиями и качественным обслуживанием. Он сообщил в бухгалтерию, что санкционирует недостачу наличных, а первому начальнику напомнил, как важно «поддерживать людей, проявляющих полезную инициативу».

Я недавно услышал эту историю, и она произвела на меня большое впечатление. Так что, оказавшись в аэропорту Ньюарк, я постарался разыскать ту сотрудницу, которой мы все должны гордиться. Я сказал ей: «У меня нет квитанции от таксиста, так что вы, наверное, не сможете мне помочь». Ее изумленная улыбка была очень красноречивой.

Ни одна компания не способна научить персонал решать все проблемы, однако вы можете создать атмосферу, в которой люди будут чувствовать, что вольны поступать так, как «они хотели бы, чтобы поступали с ними».

Хорошее клиентское обслуживание в торговом зале начинается сверху. Если ваши руководители не понимают этого, даже самые крепкие связи на более низком уровне могут пострадать.

И, наконец, клиентов могут обслуживать некачественно, если... это делают конкуренты! В такие моменты я вспоминаю другую старую любимую песню – Chain of Fools («Цепь глупцов») Ареты Франклин!

Философия бизнеса

Пять коротких вопросов

Думаю, будет полезно ответить еще на несколько интересных вопросов, которые мне чаще всего задают.

1. Самый лучший совет, который вы получали?

На ум приходят три великолепных высказывания. Первое, вечное, – от моей матери Евы, которая учила меня не сожалеть о прошлом, а всегда двигаться вперед, в следующий день. Меня удивляет, столько времени люди тратят на обсасывание своих ошибок, вместо того чтобы вкладывать энергию в новый проект. А еще мама учила меня никогда не ругать людей вслух. Услышав, что я о ком-то плохо отзываюсь, она заставляла меня пять минут стоять перед зеркалом и смотреть на свое отражение. Зачем? Мое злословие – всего лишь отражение того плохого, что есть во мне самом.

В 80-е сэр Фредди Лейкер⁷, британский миллионер и специалист по авиаперевозкам, дал мне такой совет: «Ты никогда не сможешь обойти British Airways по действенности рекламы. Тебе придется сдаться и продать компанию. Придуривайся, когда нужно. Иначе не выживешь». Он высказал еще одну мудрую мысль: «О тебе должны писать на первой странице, а не на последних. Следи за этим». С тех пор я слеую этим советам. Я заметен иставлял себя дураком не единожды!

2. А худший совет?

Я никогда не назову имени человека, давшего мне этот совет, чтобы не смущать его, но он поймет! Советы бывают разными. Я верю, что нет смысла советоваться с одним человеком. Всегда нужно спрашивать мнение как можно большего числа людей. Узнав их точку зрения, вы сможете взглянуть на проблему с разных сторон и все взвесить.

3. Ваш совет начинающему предпринимателю?

Нужно помнить, что бизнеса без риска не существует. Virgin не была бы такой, как сегодня, если бы мы постоянно не рисковали. Вы должны по-настоящему верить в то, что делаете. Посвятите себя своему бизнесу на 100 % и будьте готовы получить пару тумачков.

Помимо прочего, не забывайте, что вы должны получать удовольствие от своего дела. Это будет держать вас и ваших коллег в тонусе. Одно из моих любимых высказываний (мне кажется, что сказал это именно я!) суммирует эти мысли: «Смелые не живут вечно, а осторожные не живут вовсе».

4. За свою карьеру вы многого добились. Но ведь были и неудачи. Чему они вас научили?

Когда я впервые защелкнул лыжные крепления, инструктор сказал мне: «Если ты не готов много падать, ты никогда не станешь хорошим лыжником». Это правило работает и для предпринимателей. Вы должны понять, что полным провал не бывает.

Оглядываясь назад, на историю Virgin, я понимаю, что наше умение быстро приспосабливаться к переменам помогло нам смягчать удары. Вы должны быть готовы смириться с тем, что что-то идет не так, и либо сменить направление, либо прикрыть бизнес. Мы управляем своими небольшими компаниями, у нас мало канцелярской волокиты и нет бюрократии. Следуя девизу: «К черту всё! Берись и делай»⁸, мы моментально принимаем и внедряем решения

⁷ Сэр Фредерик Лейкер (1922–2006) – британский предприниматель, основатель Laker Airways.

⁸ Так же называется один из бестселлеров Ричарда Брэнсона (см.: [К черту всё! Берись и делай. Полная версия](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013).

обычно еще до того, как наши конкуренты проведут обязательное пятое собрание по этому же вопросу.

Тем не менее я верю не только в риск, но и в то, что «тылы нужно прикрывать». Значит, все возможные трудности нужно заранее продумать и проработать. Это придаст вам уверенности в том, что вы сможете предвидеть любые случайности. Мы много раз вплотную приближались к провалу. Такова судьба большинства настоящих предпринимателей. Мы почти обанкротились, когда Virgin была еще в младенчестве, и вновь в начале 80-х. Я сам несколько раз чуть не убится, пытаюсь побить мировые рекорды в скоростном лодочном спорте и полетах на воздушном шаре. Однако благодаря удаче и планированию мы с Virgin все еще с вами.

5. Вы о чем-нибудь жалеете?

В жизни всегда есть поводы для сожалений. Наверное, я жалею о многих решениях в бизнесе, но стараюсь не думать об этом. Я сразу перехожу к более позитивным мыслям.

Одна из действительно обидных неудач – то, что мы не получили права на проведение национальной лотереи в Великобритании. 100 % вырученных средств должно было пойти на благотворительность. Мы тогда получили лицензию, но национальный оператор Camelot обратился в суд, и Национальная комиссия по лотереям вернула ей все полномочия, чтобы лотерея не прерывалась на те несколько недель, в течение которых суд должен был принять решение.

Мы пошли дальше и основали фонд Virgin Unite, который призван помогать людям и привлекать к делу наши компании. Unite играл ключевую роль в создании благотворительных организаций Elders и Carbon War Room – инициатив, направленных на разрешение конфликтов и помощь в борьбе с изменением климата.

6. И, наконец, меня часто спрашивают: вы человек привычки?

Ну что ж, у меня есть несколько привычек, но я ни в коем случае не буду рассказывать о них здесь. Однако, думаю, серийное предпринимательство – очень дурная привычка!

Гуляй, Голиаф!

Драка с большими мальчиками

На каждого предпринимателя-Давида, обладающего достаточным мужеством, чтобы выступить против Голиафа, найдется сотня других, которые скажут: «Шутите! Я никогда не смогу конкурировать с этим монстром!»

Большую часть своей карьеры я играл роль Давида и наслаждался каждой минутой. Я всегда полагал, что чем меньше, тем лучше. Молодой, энергичный бизнес имеет удивительные преимущества в борьбе с крупными, неповоротливыми конкурентами. Ему всего лишь нужно найти слабую сторону великана и использовать ее в своих целях.

Так, в 1984 году, когда юная Virgin Atlantic Airways впервые схлестнулась с могущественной British Airways, преимущество было явно не на нашей стороне. Даже наши банки в нас не верили.

Однако в нашем арсенале было недорогое и довольно необычное оружие – быстрота. В British Airways существовал громоздкий, иерархичный процесс принятия решений, который усложнял корректировки курса, а мы могли легко менять направление или останавливаться на самом краю.

Однажды сэр Фредди Лейкер сказал мне: «Ричард, не забывай, что только дурак никогда не меняет своего мнения!» Я не хотел остаться в дураках и запомнил его совет. В Virgin, когда клиенты или команда говорят нам, что им что-то не нравится, мы отказываемся от этого и ищем другие варианты.

Благодаря нашим скромным размерам – у нас было всего несколько бортов – мы могли предоставить клиентам такой уровень обслуживания, какой более крупные игроки не способны были обеспечить по всему своему авиапарку. Например, пассажиров первого класса от дома до входа в аэропорт и обратно довозил бесплатный лимузин. Нашим конкурентам, решившим опередить Virgin, пришлось бы предоставлять эту услугу во всех странах, куда они летают, а не всего на паре маршрутов. Им это было бы не по карману.

И вот еще что: раз мы возим клиентов бизнес-класса на лимузинах, что пришлось бы делать со своими пассажирами первого класса нашим конкурентам – посылать за ними «Роллс-Ройс»? Они недолго думали, прежде чем решили не связываться с трансфером на лимузине, и вот уже 30 лет как эта услуга остается уникальным предложением Virgin.

В конце 80-х Virgin Records, несомненно, была лидером среди независимых студий звукозаписи, однако мы были далеки от того, чтобы стать крупнейшим игроком. Более того, я продолжал дробить компанию на мелкие части, чтобы мы не утратили своей подвижности и готовности действовать.

Мне кажется, это сработало. Мы были достаточно крупны, чтобы привлекать серьезных артистов вроде Rolling Stones, которые знали, что с Virgin они никогда не станут лишь еще одной супергруппой в переполненном списке. Вместе с тем мы были достаточно малы, поэтому у нас была возможность следить за жизнью и разыскивать в клубах и на улицах новых интересных артистов.

Сейчас я вижу, что есть область, в которой мы стали несомненными лидерами. Это коммерческие полеты в космос. Однако Virgin Galactic не вполне укладывается в схему. Наше решение идти «в бесконечность и дальше», как сказал бы Базз Лайтер из мультфильма «История игрушек», скорее связано с тем, что мы достаточно мужественны, мечтательны или, может

быть, безумны, чтобы создать совершенно новый сектор бизнеса. На самом деле именно эти характеристики – отличительные черты нашего бренда.

Я верю, что чем меньше, тем лучше, но не утверждаю, что не бывает хороших крупных компаний. Однако если внимательнее рассмотреть лучшие из них, такие как Apple, вы поймете, что они достигли высот благодаря великолепным продуктам, быстродействию и конкуренции с более крупными соперниками. Действия Стива Джобса привели Apple к невероятному росту и оглушительному успеху. Сегодня эти битвы за выживание уже стали достоянием истории. Apple, как и Virgin сегодня, стремится остаться такой же быстрой, как ее конкуренты, и не превратиться в одного из тяжеловесных гигантов, которых ей удалось обойти.

Как важно не быть серьезным

Веселье – серьезный инструмент бизнеса

Четыре Р – people, product, price, promotion (люди, продукт, цена и продвижение) – часто считают ключом к успеху. Однако в этом списке отсутствует жизненно важный ингредиент, присущий Virgin все 40 лет ее существования: Веселье с заглавной В!

Когда в 1984 году мы создавали Virgin Atlantic, у нас были прекрасные сотрудники и множество отличных идей, что нам делать. К сожалению, у нас не хватало денег, чтобы широко разрекламировать компанию. В отличие от гигантских, прочно стоящих на ногах игроков того времени – TWA, Pan Am и British Airways – у нас был крошечный флот и микроскопический рекламный бюджет. Писатель Энтони Сэмпсон сказал тогда, что с единственным самолетом у нас будут «либо лучшие, либо худшие в мире показатели безопасности».

Да, у нас был всего один самолет, который мы взяли в лизинг через достойного доверия человека в Boeing. И мы должны были выжать максимум из нашего ограниченного рекламного бюджета. Усилиями сэра Фредди Лейкера, который с блеском умел привлекать внимание к своей авиакомпании, я быстро стал изгоем в безумном мире рекламы. Мы не могли купить даже четверть полосы в New York Times... Однако на моей тонущей лодке или падающем воздушном шаре был изображен логотип Virgin – и мы попадали на страницы газет!

Кроме того, чтобы привлечь к себе внимание, мы начали публиковать смешные и довольно откровенные рекламные объявления, обычно на злобу дня. Кажется, это называется «убийственным маркетингом». Такая агрессивная реклама была новостью для тяжеловесного мира авиакомпаний, и наш подход быстро принес нам скандальную известность и публикации в прессе. А главное, нас заметили. Юмор выделил нас из ряда смертельно скучных конкурентов, и вскоре сама Virgin Atlantic, а не только ее реклама, стала ассоциироваться с нахальным выскочкой и, что гораздо важнее, свежим, прямолинейным подходом к коммерческой авиации.

Наши маркетологи в Лондоне и Нью-Йорке быстро, зачастую моментально, реагировали на главные новости дня и всего через 24 часа выходили на ключевые рынки с обыгрывающей их рекламой. На следующий день после того, как тогдашний глава администрации Белого дома Джон Сунуну был подвергнут суровой критике за оплату лимузина общественными деньгами, Virgin выпустила рекламу, в которой говорилось, что если бы он летал Virgin Atlantic, то лимузин был бы предоставлен ему бесплатно!

Когда бывший панамский лидер генерал Мануэль Норьега был экстрадирован Министерством юстиции США в Майами и предан суду, мы опубликовали его фото крупным планом с подписью: «Только один человек добрался до Майами дешевле, чем рейсом Virgin Atlantic!»

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.