

НОВАЯ АВТОБИОГРАФИЯ

РИЧАРД БРЭНСОН

*В поисках
невинности*



Ричард Брэнсон

**В поисках невинности.
Новая автобиография**

«Альпина Диджитал»

2017

Брэнсон Р.

В поисках невинности. Новая автобиография / Р. Брэнсон — «Альпина Диджитал», 2017

Нevinность теряют только один раз, но в случае Ричарда Брэнсона это совсем не так. И в бизнесе, и в приключениях он каждый день старается сделать что-то впервые в жизни. Брэнсон – выдающийся предприниматель, основатель группы компаний Virgin, искатель приключений и человек, который двигает мир вперед. Он 75 раз был на волосок от гибели, руководил огромным количеством разнородных, но вместе с тем успешных бизнесов и основал несколько благотворительных организаций. В 1998 году уже выходила автобиография Брэнсона. Но за последние 20 лет столько всего произошло, что пришлось писать продолжение. Ричард Брэнсон рассказывает о своих отношениях с президентами Обамой и Трампом, о дружбе и соперничестве с Илоном Маском, о поездах, самолетах и спутниках, о космических кораблях и Hyperloop, а также о своих приключениях на воде, в горах и в воздухе.

© Брэнсон Р., 2017

© Альпина Диджитал, 2017

Содержание

Пролог	8
1 1999	10
2 Что видишь, то и получаешь	16
3 Как создать бизнес на обороте подставки под пивную кружку	21
4 Покувыркаемся?	28
5 Как создать железнодорожную компанию	31
6 Когда звонит Мадоба	35
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Ричард Брэнсон
В поисках невинности.
Новая автобиография

НОВАЯ АВТОБИОГРАФИЯ

**РИЧАРД
БРЭНСОН**

*В поисках
невинности*

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва

2019

Переводчик *Дмитрий Лазарев*
Редактор *Любовь Макарина*
Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *А. Деркач*
Корректоры *Е. Аксёнова, О. Улантjikова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Арт-директор *Ю. Буга*
Леттеринг *О. Азюкина / bangbangstudio.ru*

© Sir Richard Branson, 2017

First published in 2017 by Virgin Books, an imprint of Ebury Publishing. A Random House Group Company.

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.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2019

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Посвящается моим родителям Теду и Ив, благодаря которым я стал тем, кто я есть. Моим сестрам Линди и Ванессе, которые всегда были рядом. Моей жене Джоан, с которой каждый день – это новое приключение. Моим детям Холли и Сэму, которые хотят провести жизнь еще более ярко. И моим внукам Этте, Арти, Ив-Дейе и Блуи, ради которых хочется воплощать мечты в жизнь.

Особая благодарность Грегу Роузу за помощь в работе над этой книгой. Если бы не Грег, ее бы не было: он потратил годы и годы на изучение моей жизни и моего образа мыслей (а также моего стиля игры в теннис!), и ему пришлось пролистать бесчисленное количество моих блокнотов и записных книжек – тех, что не сгорели.

Пролог

Невинность теряешь только раз. Но у меня так со всем – и в делах бизнеса, и в семейной жизни, и в приключениях: я каждый день стараюсь хоть что-то сделать впервые в жизни.

В 1998 году я опубликовал первую книгу «Теряя невинность¹», и то, как ее встретили, для меня стало неожиданностью. Я думал, что на нее мало кто обратит внимание – разве что бизнес-сообщество, несколько газетных критиков да любители автобиографий. Но совершенно неожиданно для меня книга стала популярной. Мне до сих пор постоянно подсовывают «Теряя невинность» – как правило, вместе с ручкой (чаще подходят только с мобильным телефоном для селфи). К ней я написал несколько коротких дополнений, но за последние двадцать лет произошло столько всего, что я понял – нужно писать продолжение.

Я перелистывал свои старые записи, сделанные перед тем, как вышел первый номер журнала *Student*, и пытался решить, когда же лучше выпустить новую книгу. Протерев пыльную папку, я еще раз обратил внимание на дату: записи действительно относились к 1967 году. Пятьдесят лет в бизнесе – как лучше всего отметить эту дату? Конечно же, рассказать обо всем, что я пережил и чему научился за эти годы. В этой книге я рассказываю и о некоторых случаях из моей молодости, но в основном речь идет о последних двадцати годах, то есть о том времени, когда я повсюду искал свою потерянную невинность.

«В поисках невинности» начинается там, где заканчивалась «Теряя невинность», – на заре нового тысячелетия. В 1999 году многие думали, что мы собираемся почивать на лаврах, что расти нам больше некуда и что если жизнь бросит мне вызов, я поленюсь его принять. Но когда управляешь такой компанией, как Virgin, у тебя даже мысли не возникает сесть и расслабиться, нужно постоянно придумывать что-то новое – ведь мир постоянно меняется, и я меняюсь вместе с ним. Это история последних двух десятилетий, рассказанная на примере одной из самых динамичных компаний в мире. Мы переехали из плавучего дома на райский остров, а Virgin выросла из чисто британского бизнеса в международный бренд. Моя мечта о полетах обычных людей в космос перестала быть детской фантазией – теперь это вполне достижимая цель. Борюсь я не с конкурентами, а за изменение мира к лучшему. Много всего уместилось в эти двадцать лет – радости, беды, ураганы, рекорды в бизнесе (и не только), скорбь, достижения, сомнения и тяжелейший кризис. Были взлеты и падения, но я не собираюсь сдаваться. Это все равно что кататься на американских горках, и я не собираюсь выходить – вот мой билет! После выхода этой книги произошло немало интересного, так что я дописал еще несколько глав – об урагане, который разрушил наш дом и перевернул Карибы вверх дном, о наших новых компаниях, включая Virgin Hyperloop, и, конечно же, о космосе: Virgin Galactic подбирается к нему все ближе и ближе.

Через пятнадцать лет после выхода книги «Теряя невинность» актер Зак Галифианакис спросил у меня: «А почему она так называется? Обыгрывается название твоей компании или твой первый сексуальный опыт?» Я ответил: «И то и другое». На этот раз я хотел дать книге еще более дерзкое название. И не только дерзкое, но еще и точное – так было бы еще интереснее! Хотите знать, как должна была называться эта книга? «Теряя невинность: по второму кругу». Я еще обдумывал вариант «Потерянная невинность» – намек на название поэмы Джона Мильтона «Потерянный рай», но решил, что это как-то слишком грустно. Жизнь – это одно большое приключение: я постоянно учусь, постоянно ищу, нахожу и пробую что-то новое, постоянно пытаюсь решать новые задачи. И я до сих пор в поисках невинности! Но теперь, когда у меня уже четыре прекрасных внука – Этта, Арти, Ив-Дейя и Блуи, я смотрю на жизнь немного иначе.

¹ Losing My Virginity. Virgin Group – название конгломерата компаний, основанного сэром Ричардом Брэнсоном, а одно из значений английского слово virgin – «невинный» (или «девственница»).

Чем бы вы ни управляли (компанией или просто собственной жизнью), я надеюсь, что мои ошибки вас чему-то научат – или хотя бы заставят улыбнуться. Один критик назвал книгу «Теряя невинность» первой в истории автобиографией-саморазоблачением. Хочется верить, что «В поисках невинности» получилась такой же. Но если ваша жизнь – это долгая череда побед, вам не нужна эта книга. Или вы просто привираете! У всех бывают взлеты и падения, удачи и неудачи, провалы и триумфы – просто все в жизни нужно воспринимать как урок.

Покойный Стив Джобс, предприниматель, которым я восхищаюсь, как-то сказал: «То, что я больше всего люблю, не купишь и не продашь. А самое дорогое, что есть в жизни, это время». Эта мысль все время крутилась у меня в голове, пока я писал эту книгу, заново переживая радости и невзгоды прошлого и с любопытством заглядывая в будущее. Каждый день я живу как последний – с искренней любовью к семье и друзьям, с искренним желанием сделать мир лучше. Жизнь у человека только одна – его собственная.

И вот я пишу о своей – правда, уже по второму кругу. Но надеюсь, что вышло все равно увлекательно и книга вам понравится.

1 1999

1998 год, остров Некер, предновогодний вечер. Попытка составить список неотложных дел. Пока я у себя в спальне пилился на лежавший передо мной чистый лист, по песчаным дорожкам вокруг Большого дома² носилась на повторе песня Принса 1982 года. Та самая песня, которая напоминала всем, что 1998 год близок к концу и совсем скоро новогодний шар на Таймс-сквер опустится, символизируя начало последнего года тысячелетия – 1999³.

Празднование Нового года было в самом разгаре. Моя дочь Холли руководила вечером, устроенным для семьи и друзей. Доносился звон бокалов – моя жена Джоан и друзья произносили тосты, а наш четырнадцатилетний сын Сэм путался у них под ногами. Всё это были знакомые звуки семейной жизни, и я был счастлив слышать их после всех моих недавних похождений.

Пять дней назад, в День подарков, я прибыл на остров сразу после своего воздухоплавательного приключения. Еще повезло, что я остался жив. 18 декабря мы со Стивом Фоссеттом отправились из Марракеша в надежде совершить наше рекордное путешествие вокруг света. Так началась опасная игра, приправленная дипломатией: однажды наш воздушный шар занесло в воздушное пространство Ливии, и пришлось надавить на все рычаги, а потом разрешение на пролет над Китаем было аннулировано (и восстановлено, но мы уже летели над Непалом). Наконец, когда мы почти пересекли Тихий океан, ветер начал сдувать нас назад, и пришлось сесть прямо на воду недалеко от Гавайев. До Гавайев я добрался к Рождеству, а на следующий день уже улетел на остров Некер.

И вот я снова оказался дома, в безопасности: близился конец года, впереди маячил конец тысячелетия, и я, переосмысливая прошлое, одновременно смотрел в будущее. Как это часто случалось в моей деловой жизни, я не имел ни малейшего представления, что будет дальше. Я создал и продал крупнейшую независимую звукозаписывающую компанию на планете, я изо всех сил старался сделать Virgin Atlantic лучшей авиакомпанией мира. Virgin Group выросла из пары фирм в конгломерат более чем из сотни компаний, а я превратился из нищего хиппи в достойного отца семейства и бизнесмена. В моем мозгу уже зрели новые проекты, устремления и грандиозные мечты. Итак, в течение следующих двенадцати месяцев мы запустим девять разных компаний и начнем превращать Virgin во всеобъемлющий глобальный бренд, каким его знают сегодня. Пришло время очередного старта, время космических планов.

* * *

Как становятся миллионерами? Мне часто задают этот вопрос. С тех пор как в 1984 году я основал компанию Virgin Atlantic, я всегда отвечаю одинаково: «Надо быть миллиардером и основать авиакомпанию».

Первые 15 лет существования Virgin Atlantic были сплошной кутерьмой: постоянное эмоциональное напряжение, инновации и попытки выжить. Мы посягнули на главенство British Airways (BA) и, в отличие от предшественников, уцелели, чтобы рассказать об этом. Когда BA пыталась выдвинуть нас из бизнеса с помощью «грязных трюков», мы выиграли один из самых крупных исков о клевете в истории Британии. Это была кампания, которую многие из этой

² Одно из комплекса зданий на острове. – *Здесь и далее, кроме отдельно оговоренных случаев, прим. пер.*

³ «1999» – сингл американского музыканта Принса с одноименного альбома, выпущенного в 1982 году. Песня стала одной из самых популярных и известных композиций музыканта.

индустрии знают под другим названием – «операция Барбара». Откуда оно взялось? Да просто Барбара Картленд вечно писала о том, как пытаются поймать девственниц⁴.

Как только мы преодолели этот напряженнейший период, впервые за долгое время небо надо мной прояснилось, открыв новые горизонты для развития бренда Virgin. Многие эксперты скажут, что для запуска бизнеса с нуля нужен год, чтобы от изначальной идеи пройти через планирование, маркетинговые исследования, разработку и вывод на рынок. Но лично я всегда пренебрегал этим правилом. На мой взгляд, тем, кто ему следует, пора заканчивать тянуть резину.

Когда я был наивным подростком, наша компания по почтовой рассылке аудиозаписей была запущена за пару дней, и даже более сложные предприятия вроде Virgin Atlantic проходили путь от начальной идеи до запуска за несколько недель. В общем, мы любим работать быстро: пробовать различные идеи, смотреть, работают ли они, и если нет, сразу переходить к следующей идее.

Мне лучше всего работается, если мозг перескакивает с одной темы на другую. Это бодрит, и, что удивительно, зачастую хорошие идеи для той или иной компании приходят из другого бизнеса, вроде бы совершенно постороннего. Как только я отошел от ежедневного управления компанией Virgin Atlantic, я смог сосредоточиться на будущем Virgin. И это будущее превзошло все ожидания.

Начало века вышло небывало плодотворным, даже по нашим стандартам. Это был уже третий этап моей карьеры как глобального предпринимателя, после успехов сначала в качестве продавца звукозаписей, а потом и основателя авиакомпаний, и за дело следовало браться всерьез. Некоторые компании, скажем Virgin Blue (теперь Australia), virginmoney.com, Virgin Wines и Virgin Mobile Australia, продолжали прекрасно работать и пришли к серьезному успеху. К тому времени у нас уже были Virgin Clothing, Virgin Brides, Virgin Cola, Virgin Vodka и Virgin Vie cosmetics – но все они в течение нескольких следующих лет закрылись. Впрочем, неудачи меня ничуть не расстраивали. Мы не зря во все это ввязались, получив и массу удовольствия, и много важных уроков.

Некоторые предприятия быстро теряли эффективность. Наша автомобильная компания Virgin Cars успешно работала несколько лет, но вдруг в одночасье встала. Бизнес-модель по заказу автомобилей, в основном из Нидерландов и Бельгии, и импорту их в Соединенное Королевство прогорела, потому что тут сошлось все – и ограничительные меры со стороны крупных автопроизводителей, и изменения курса валют. Небольшой музыкальный магазин V. Shop, который мы открыли после ребрендинга Our Price, так и не взлетел, то же самое произошло с Virgin Student, Virgin Energy и Virgin Travelstore. После краха доткомов всех еще довольно сильно потряхивало, но это были, в общем, не наши проблемы. Поскольку наш основной бизнес стоял крепко, бренд не рухнул из-за этих мелких неудач. Кроме того, у меня появилась возможность проводить больше времени со своей молодой семьей и радоваться жизни. У меня не было потребности кому-то что-то доказывать, я просто жил своей жизнью, чем был вполне доволен. Если какой-то «левый» бизнес оказывался неудачным, я всегда знал, что со временем появится другой.

Мы начинали понимать, куда можно расширить бренд, в какие ключевые области, но мне все еще требовалось время: надо было оценить, насколько гибок бренд Virgin, какие ниши он сможет занять успешно, а куда лучше не лезть. Золотую жилу всегда надо искать там, где можно выделиться на фоне конкурентов, предложив услугу или товар, и там, где есть реальная жажда нового. До нынешней упорядоченной стратегии тогда было еще далеко, и найти то, что сработает, оказалось чертовски сложно.

⁴ Игра слов: одно из значений слова *virgin* в названии авиакомпании – «девственница».

И благодаря удачному «пасу» – выручке от продажи Virgin Records и неожиданному репутационному взлету, сопровождавшему нашу борьбу против ВА, популярность и прибыль Virgin Atlantic продолжали расти. Я был полон решимости расширять бизнес. Наш парк увеличился до 28 самолетов, а к концу 1999 года мы заключили сделку по продаже 49 процентов акций компании Singapore Airlines за 600 миллионов фунтов живых денег. Это должно было дать нам дополнительные возможности – инвестировать в новые предприятия и реинвестировать в удовлетворенность клиентов Virgin Atlantic при сохранении контроля над авиакомпанией. К тому времени мы уже были первой авиакомпанией в мире, которая установила видеоэкраны на спинках сидений во всех самолетах нашего авиапарка. Теперь мы стали первой компанией в мире, начавшей эксплуатацию нового самолета Airbus A340-600: мы предлагали пассажирам новые выигрышные маршруты по всему миру – от Лас-Вегаса до Сент-Люсии, от Дели до Барбадоса и от Шанхая до Кейптауна.

Еще больше я полюбил летать с Virgin Atlantic после того, как мы первыми установили в бизнес-классе двуспальные кровати. Я мог даже продолжать переговоры на борту самолета, когда мы запустили службу Earth Calling для пассажирских мобильных телефонов. Теперь-то я мог достать моих сотрудников в любое время дня и ночи! Впрочем, на их счастье, мы же первыми дали возможность пользоваться баром в полете. Рюмочка-другая на высоте около девяти тысяч километров творят чудеса: можно разговорить кого угодно. За прошедшие годы я слышал сотни деловых разговоров в наших воздушных барах, и некоторые из них вылились в создание успешных компаний. Или, например, установление контактов: мало что я люблю больше, чем знакомить людей, пока они потягивают выпивку, пролетая над облаками. Наконец, в нашем баре, за окнами которого птицы проносятся со скоростью звука, была написана по крайней мере одна песня, ставшая хитом...

Однажды, в сентябре 1999 года, меня разбудили в четыре утра, чтобы рассказать, что у ВА возникла маленькая проблема с большим колесом. ВА заплатила бешеные деньги, чтобы стать спонсором установки нового колеса обозрения London Eye. Однако запуск аттракциона сопровождали технические трудности. В конце концов, когда все уже было готово к открытию, перед самым празднованием миллениума, колесо просто не смогли поднять и установить. И так получилось, что мы владели дирижабельной компанией, расположенной близ Лондона, поэтому я просто взял телефон и позвонил своим ребятам.

«Нужно срочно поднять в воздух аэростат, – сказал я. – Сможете подогнать его к Темзе побыстрее?»

На глазах у мировой прессы и на фоне беспомощно лежавшего в Саут-Банк колеса по воздуху гордо проплыл наш аэростат с надписью: «У ВА не встает». Это оказалось во всех заголовках новостей, и мы сделали себе рекламу за счет ВА – в самом буквальном смысле! Появление фотографии нашего аэростата совпало с новым рекордным падением стоимости акций ВА.

В следующем году мне снова удалось дернуть ВА за хвост, когда мы усовершенствовали услугу бесплатного массажа на борту в салонах повышенного комфорта. Прямо на здании аэропорта Хитроу мы установили гигантский постер, сообщавший, что «ВА не жарит ваши булки»⁵. Всего в нескольких словах мы показали свою разухабистость, дерзость и подчеркнули прекрасное обслуживание в наших самолетах. На мой взгляд, в этом вся суть Virgin. Главное в нашем деле – не относиться к себе слишком серьезно, и, если люди увидят юмор и неформальное отношение, они это оценят. За многие годы я понял одну вещь – обычный клиент, как правило, намного умнее и куда больше любит хорошую шутку, чем о нем думают крупные компании.

⁵ «VA don't give a shiatsu» – игра слов, построенная на созвучии «shiatsu» и «shit». Смысл этой фразы можно передать как «ВА до вас нет дела, а мы делаем вам массаж».

* * *

Когда я основал авиакомпанию, лорд Кинг из British Airways сказал, что я «слишком стар для рок-н-ролла, слишком юн, чтобы летать». Прошло пятнадцать лет – и что же? Этот вопрос я задавал себе не только как бизнесмен, но еще и как отец. Когда создавалась Virgin Atlantic, моя дочь была совсем маленькой, а сын еще даже не родился. Теперь они выросли и уже делают свои первые шаги в самостоятельной жизни.

У нас никогда не было планов отправить детей в пансион – мой личный опыт учебы в такой школе был просто чудовищным. Но незадолго до того, как Холли должно было исполниться шестнадцать, эту возможность мы начали обсуждать всерьез. Сама Холли очень хотела попробовать провести в пансионе целый семестр, и мы сошлись на том, что она будет учиться в Оксфорде: и достаточно близко от дома, и достаточно далеко, чтобы Холли смогла почувствовать некоторую независимость.

Когда люди выбирают школу для детей, они все тщательно изучают и обдумывают, но в нашем случае все вышло наоборот: мы сделали правильный выбор, потому что заблудились. Мы с Джоан договорились о встрече с руководством одной из оксфордских школ, которую рассматривали как вариант для Сэма и Холли. Правда, уже заехав в ворота, мы поняли, что все перепутали и что это не та школа.

Ворвавшись внутрь и осознав, что сегодня не день открытых дверей, мы направились напрямик к директору Дэвиду Кристи. Показывать нам дорогу к нужной школе он не стал, а настоял на обзорной экскурсии по его заведению. И экскурсия, и само отношение директора к школе очень нас впечатлили. До недавнего времени там учились только мальчики, но теперь начали принимать и девочек. В школе все было очень современно и непринужденно по сравнению с теми заведениями, в которых учился я. Так что, когда мы уходили, оба наших ребенка уже были записаны в школу Сент-Эдвардс. Этот случай повлиял не только на выбор школы: так вышло, что в Сент-Эдвардс учился парень по имени Фредди Эндрюс, с которым у Холли в последующие годы завязались довольно близкие отношения.

Когда позже Холли стала старостой школы – первой девушкой на этом посту, – меня переполняла гордость. Но не меньше меня радовало и то, что у нее много друзей, она счастлива, молода и красива. И она уже почувствовала вкус борьбы за справедливость: как-то раз дочь пришла домой в расстроенных чувствах, потому что девушкам у них не разрешалось носить брюки, – и я помог ей составить письмо директору с требованием уравнивать в правах всех учеников. Это напомнило школу Стоу в мое время – правда, там мне понадобилась целая кампания по отмене обязательных галстуков.

У старосты школы было несколько забавных старомодных привилегий – например, ему дозволялось держать на территории школы собственную козу.

– Холли, это слишком прекрасно, чтобы отказываться, – сказал я дочери, сидевшей напротив меня за обеденным столом. – Если сталкиваешься с абсурдными правилами, обрати их себе на пользу.

– В каком смысле? – спросила она.

– Думаю, тебе стоит купить козу.

– Пап, не говори ерунды, – рассудительно возразила Холли.

Когда в 2000 году Холли готовилась к школьному выпускному, мы провели за ее столом целый вечер, вместе работая над речью, адресованной всей школе. Я пришел ее послушать и был поражен: она намного превзошла своего отца в искусстве публичных выступлений. Холли говорила скромно, но спокойно и сосредоточенно, и ее прекрасный, чистый голос не дрогнул. Я плакал от гордости за нее – не в первый, но и не в последний раз.

Да, школу Сент-Эдвардс для Холли и Сэма мы выбрали удачно, но все равно потребовалось какое-то время, чтобы привыкнуть к отсутствию детей дома. Мне-то была уже немного знакома тоска по детям – из-за большого количества рабочих командировок. А вот для Джоан это было настоящей пыткой, и поначалу она каждый день плакала – так скучала по своим малышам. Она часто ездила в Оксфорд, чтобы «совершенно случайно» в полдень оказаться около школы и забрать Холли и Сэма пообедать вместе. Часто из-за таких совместных обедов на выезде дома совсем не было еды. Помню, как-то вечером, нарезая круги по кухне и поглядывая на пустой буфет, я сказал Джоан: «Слушай, я понимаю, что дети уехали, но нам все равно надо что-то есть!» «Ричард, но ведь и ты прекрасно знаешь, где у нас магазин», – ответила она.

Справедливое замечание. Я сам стал ездить в супермаркет и покупать готовую еду. Но очень скоро жена надо мной сжалась!

* * *

Тем новогодним вечером на острове Некер перед чистым листом бумаги я решил, что пришло время космических планов, время начать что-то новое. И на следующий год я воплотил это решение в жизнь буквально, создав новую компанию.

Космос заморозил меня тридцатью годами ранее. На дворе было 20 июля 1969 года, два дня назад я отпраздновал девятнадцатилетие и все еще мучился похмельем – это должно быть понятно каждому, кто отмечал свой девятнадцатый день рождения. Мы были дома, в Шамли Грин. Отец включил маленький черно-белый телевизор, и я вместе с миллионами других людей увидел завораживающую картинку, отправленную на Землю напрямую из космоса. Там, наверху, за 380 тысяч километров от нас, прилунился «Аполлон-11». Меня захватили бессмертные слова, произнесенные Нилом Армстронгом: «Это один маленький шаг для человека, но огромный скачок для всего человечества». Кто-то считает, что он оговорился, произнося эту фразу⁶, – но это неважно, она все равно вдохновляла.

Я тут же решил, что когда-нибудь и я обязательно полечу в космос. Я был убежден, что если NASA смогло высадиться на Луну, то уже совсем скоро туда сможет полететь любой желающий. Я ни секунды в этом не сомневался. Но когда завершились полеты «Аполлонов», космические путешествия, спустя годы и годы без каких-либо новых прорывов, снова стали казаться чем-то недостижимым. Тем не менее я был уверен, что это только вопрос времени и что мой энтузиазм не угаснет.

В 1999 году я готовился сделать первый маленький шаг к воплощению своей мечты. В том году я совершил много удивительных путешествий по всему миру, но самое захватывающее началось с короткой прогулки от моего дома через заснеженный Гайд-парк к унылому бюрократическому заведению. Я вошел в Регистрационную палату и официально зарегистрировал новую компанию – Virgin Galactic Airways (а будучи прирожденным оптимистом, я добавок зарегистрировал и Virgin Intergalactic Airways!). Я не знал, как запустить космические перевозки – никто никогда этого не делал, – но мне очень нравилось название, и идея меня захватила. Казалось, что это прекрасный способ войти в новое тысячелетие, глядя на звезды и размышляя, как к ним добраться... и обязательно вернуться обратно.

⁶ Считается, что Армстронг пропустил артикль перед словом *man*. – Прим. ред.

* * *

Но все это будет потом. А на новогодней вечеринке пришло время потанцевать с женой. Я отложил карандаш, оставил свой список неотложных дел на столе и спустился вниз к гостям под пение Принса: «Но жизнь лишь вечеринка, и праздник – не навсегда...»

2 Что видишь, то и получаешь

В 1980-е я одним из первых в стране завел себе мобильный телефон. Он весил больше, чем Холли в те годы, да и по размеру не сильно от нее отличался. Назвать его кирпичом было бы неуважительно по отношению к кирпичам. Но как только размеры телефонов стали более приемлемыми, они широко распространились, изменив и нашу деловую жизнь, и стиль ведения бизнеса. Быть в конкретном месте в конкретный момент требовалось все реже, и я мог проводить больше времени с детьми на воздухе, а то и вовсе исчезнуть из виду. Я всегда ненавидел торчать в офисе, так что смог оценить, как мобильные технологии поменяли жизнь моих сотрудников, добавив и свободы, и комфорта.

Мысль о создании Virgin Mobile пришла мне в 1999 году. Я сидел у себя на кухне в Холланд-парке, просматривал корреспонденцию, и тут, помахивая листком бумаги, вошел Уилл Уайтхорн, глава моей пресс-службы.

– Ричард, представляешь, мы выиграли приз.

– Ого. И что за приз? – спросил я.

– Ну, строго говоря, это я его выиграл.

Уилл положил на стол документ. Это был счет за пользование телефоном.

– Ты заставляешь меня названивать и тебе, и всем журналистам в стране так часто, что BT⁷ наградила меня за самый большой телефонный счет в Британии.

Этот счет, выставленный Уиллу, заставил меня задуматься. Нет, вовсе не о том, что надо бы пореже его доставать. О том, зачем мы вообще платим BT такие деньги за такое количество звонков, и о том, почему бы нам не создать собственную телефонную компанию.

В 1998-м мировые продажи сотовых телефонов выросли до 162,9 миллиона штук, более чем вдвое, – и выйти на этот рынок стоило. Кроме того, я, как и все, платил втридорога за удовольствие пользоваться своим телефоном. Долгосрочные кабальные контракты уже были нормой. Мобильные телефоны слишком быстро стали незаменимыми, так что люди зачастую просто принимали эти грабительские условия.

И в этом я увидел прекрасную возможность встряхнуть рынок. Virgin Group уверенно стояла на ногах, у нас имелись деньги от нового партнерства Virgin Atlantic, которые нужно было инвестировать, и ниша мобильной связи представлялась очевидным выбором. В первую очередь надо было понять, сколько вообще будет стоить вся эта гигантская инфраструктура. Впрочем, мы хотели подойти к этому с неожиданной стороны: нам не нужно было строить новую сеть, было решено присосаться к одной из уже существующих. В 1997 году мы заключили двадцатилетнее партнерство с компанией Fast Track, которая занимала верхние позиции в рейтинге британских частных компаний от *The Sunday Times*. Бросалось в глаза, что многие успешные стартапы, такие как Carphone Warehouse, работали как раз в телекоммуникационном секторе. Я спросил Стивена Мерфи и инвест-гуру Гордона Маккаллума: «А мы-то почему до сих пор не вкладывались в этот сектор?» Они не растерялись и быстро предоставили мне отчет Goldman Sachs о возможности создания MVNO – виртуального оператора сотовой связи. Весь отчет состоял из технотрепа, от которого у меня пухла голова, но, как только я переварил большую часть из нескольких десятков аббревиатур, направление, в котором нам следовало двигаться, вырисовалось совершенно ясно: если мы сумеем уговорить одну из сетей, то сможем арендовать время и трафик в их системе, а маркетинг и клиентская служба у нас будут свои.

Стоило мне заикнуться о заинтересованности Virgin, как предложения о сотрудничестве посыпались со всех сторон – и от многих сетей, и от предпринимателей, работающих на мобильном рынке: производителей сотовых телефонов, разработчиков пейджеров... Я встре-

⁷ BT Group – британская телекоммуникационная компания.

тился с двумя молодыми ребятами из BT Cellnet с большим опытом в телеком-индустрии – Томом Александером и Джо Стилом. Когда переговоры о сотрудничестве с Cellnet зашли в тупик, я предложил Тому вместе создать компанию мобильной связи совершенно нового типа.

Я пригласил Тома к себе в Кидлингтон на ланч. В духе старой школы предпринимательства мы набросали план прямо за кухонным столом. Было решено запустить сервис с оплатой по факту, когда клиент платит только за то, чем действительно пользуется. Мы ориентировались на молодежный сегмент рынка, на подростков, получивших свои первые телефоны, а также на людей постарше, которые выросли вместе с Virgin и подустали от своих старых прожорливых провайдеров. Продавать телефоны мы планировали через сеть гипермаркетов Virgin Megastore. Тогда в нашей сети было более 380 магазинов, разбросанных по всему миру, в том числе новые флагманские гипермаркеты в Лондоне (на площади Пикадилли), Майами, Глазго, Страсбурге и Окаяме. Туда заходило множество разумных людей, которым можно было предложить наш новый продукт. Том и Джо согласились уйти из Cellnet и стать вместе с Джеймсом Киддом из Virgin Drinks первыми сотрудниками Virgin Mobile.

Но у нас была одна маленькая проблема. Эти правильные молодые люди были, как бы это сказать, слишком правильными. Костюм с иголки и галстук – это все-таки не стиль Virgin.

«Тебе что, правда нравится ходить каждое утро на работу в таком виде? – спросил я Тома, дернув его за галстук. – Дышать не тяжело?»

И в первый же рабочий день в Virgin Mobile мы устроили что-то вроде инициации: взяли их костюмы и галстуки и, разведя небольшой костерок, предали их огню. Глядя, как пламя под всеобщее веселье пожирает ткань, я понял, что мы приняли верное решение. Теперь оставалось только запалить такой же костер под самой мобильной индустрией.

* * *

Как только новости о Virgin Mobile просочились в СМИ, критики снова нас упрекнули, что мы слишком плохо развиваем бренд Virgin и что мы лезем сразу во множество секторов, в которых ничего не смыслим. Меня это не беспокоило: перемены я воспринимаю как брошенный вызов, а вызовы надо принимать с открытым забралом. В первую очередь нам требовалась сеть. Но сети одна за другой отказывались от сотрудничества: они считали, что если позволят нам выйти на рынок, то потеряют больше, чем приобретут. Наконец последняя компания, с которой мы вели переговоры, One 2 One, согласилась предоставить нам свою сеть, а мы должны были обеспечить продвижение под своим брендом. 1 августа 1999 года мы заключили с ними партнерское соглашение с равными долями. Но позже – и совершенно неожиданно для нас – эта компания была продана ее собственником (Cable & Wireless) немецкой фирме Deutsche Telekom, которая провела ребрендинг и превратила One 2 One в T-Mobile. Первые 24 часа были крайне тревожными – было похоже, что нас кинут, поэтому я сел на самолет до Германии и полетел на встречу с генеральным директором Deutsche Telekom Роном Зоммером. Рон оказался человеком прямолинейным и очень умным. Он слушал меня битый час, после чего, к огромному моему облегчению, сказал, что понял нашу идею и согласен продолжать совместную работу.

Компания T-Mobile получила наши инвестиции в размере 42,5 миллиона фунтов, и мы приготовились к запуску одного из крупнейших в истории стартапов Британии. После того как мы привлекли стомиллионный кредит, аналитики City, оценивая стоимость компании, начали выдавать сумасшедшие цифры. Один из них оценил наш бизнес в 1,36 миллиарда фунтов – и это до того, как у нас появился первый клиент!

Я даже дважды переспрашивал Уилла: «Они точно говорят про миллиард? Не миллион?»

Оставалось только почесать в голове: и как мы раньше не догадались выйти на мобильный рынок?

Когда пришло время официального открытия, было понятно, что нужно организовать какое-то мероприятие, чтобы привлечь к нам внимание. На церемонии, посвященной юбилею авиакомпании, я перевернул Кейт Мосс вверх ногами, стоя на крыле самолета в Хитроу, а пресса наблюдала за этим действием. «Ричард, я без нижнего белья!» – завизжала Кейт. И тут у меня поехали ноги: я и забыл, что с утра шел дождь. Хватка ослабла, и в какой-то момент я чуть не уронил самую известную супермодель в мире с крыла нашего самолета. Но все-таки я удержался на ногах, и, думаю, Кейт меня простила.

Что же касается Virgin Mobile, то мне хотелось показать, что это абсолютно прозрачная сеть, которой нечего скрывать и которая не будет напрягать своих клиентов, под шумок высасывая из них деньги. А как донести эту мысль лучше, чем залезть вместе с семью эффектными девушками в огромный прозрачный мобильник, установленный на лондонской Трафальгарской площади? Ах да, так получилось, что мы были абсолютно голыми, если не считать маленьких оранжевых подушечек, которые едва прикрывали наш срам.

«Что видишь, то и получаешь», – вещал я толпе. Люди оценили шутку и от души смеялись. Чего не скажешь о полиции, которая не поняла юмора, и нам пришлось удирать, прихватив с собой наши подушечки.

* * *

Иногда наши рекламные трюки даже меня заставляли врасплох. Например, во время запуска Virgin Mobile в Австралии. К ноябрю 2000 года клиентская база британского отделения Virgin Mobile насчитывала уже более 500 тысяч абонентов. Мы выиграли в конкурсе Mobile Choice's Network of the Year («Лучшая мобильная сеть года»). Согласитесь, неплохо, если учесть, что у нас и собственной сети-то не было! Поскольку австралийское общество приняло нашу авиакомпанию с распростертыми объятиями, нужно было ковать железо, пока горячо, и открыть у «антиподов» еще и мобильную компанию. Как и в Британии, мы нашли уже существующую компанию, Optus, и заключили с ней соглашение об использовании их сетевой инфраструктуры под брендом Virgin. И так же, как у нас, официальное открытие мы хотели сопроводить рекламным мероприятием, чтобы о нас заговорили.

Первый звонок прозвенел, когда меня забрали из отеля Holiday Inn в сиднейском районе Поттс-Пойнт. Я сел в машину вместе с руководителем отдела маркетинга Джин Оэлванг, Питером Бэйкманисом и Кэтрин Сэлвей, чтобы провести коротенькое совещание. Я думал, что мы собираемся в порт, но мы свернули и поехали за город.

– Мне казалось, мы хотели пообедать где-то в районе сиднейского порта, – заметил я.

– Э-э... ну да, – немного нервно ответила Джин.

Мои попутчики как-то странно переглядывались, и я сразу понял: что-то затевается. Машина остановилась в чистом поле. Странное место для бизнес-ланча, слишком уж безлюдное. И тут я услышал шум вертолета. Так, это уже понятнее. А вертолет между тем заходил на посадку рядом с нашей машиной, и меня едва не сдуло потоком воздуха.

– Кажется, я все понял!

Я было полез в вертолет, но Джин отвела меня в сторону.

– Ричард, наверное, нам надо было тебя предупредить заранее...

Пока один из пилотов надевал на меня ремни, Джин держалась поодаль.

– Вообще-то тебе не надо в вертолет. Ты полетишь под ним, метрах в тридцати.

Это было что-то новенькое! Сердце у меня бешено застучало, но кто не рискует... и все такое. Пилот вертолета велел мне лечь навзничь на землю. Я лежал в мягкой теплой траве и чувствовал, как к моей пояснице прикрепляют эластичный трос.

– Спокойно, – сказали мне. – Не поднимайте голову.

Я лежал и слушал, как стрекочет, собираясь взлететь, вертолет. Я уже фантазировал, как Джоан могла бы воспользоваться моим нынешним беспомощным состоянием, как вдруг меня рывком подняли в воздух. Пока мы взлетали, я вертелся волчком. Я пытался принять положение как при скайдайвинге, буквой «Х». На моем лице застыло нечто среднее между изумлением и, я подозреваю, ужасом. Наверное, все же ближе к ужасу.

Наконец я кое-как освоился, и теперь мы действительно летели. Я болтался в воздухе в 30 метрах под вертолетом, а скорость была приличной. Много лет мне снилось, как я лечу и машу руками, будто крыльями. Иногда я парил над островом Некер, вдыхая морской воздух. Иногда улетал в космос и издалека разглядывал голубую точку Земли. Но чаще всего я смотрел сверху на Оксфорд-стрит, где находился наш первый магазин Virgin Records, и знал, что если остановлюсь, то непременно разобьюсь. Я устремлялся вниз, срывал с кого-нибудь шляпу, а потом опять взмывал вверх. Время от времени я падал и просыпался.

А сейчас было похоже, будто я наяву оказался в моих снах. Это как никогда бодрило. Я обнаружил, что если вытянуть руку в одну или другую сторону, то можно контролировать положение тела – более или менее. Мы приближались к городу, и я даже начал, веселясь, приветственно махать ошарашенным людям внизу. Никогда еще я не чувствовал себя настолько Питером Пэном. Теперь понятно, как это – быть птицей, думал я.

А в следующий миг я вдруг осознал, что грандиозная конструкция Харбор-Бридж приближается ко мне как-то слишком быстро. Попытавшись применить новый навык, я начал махать руками из стороны в сторону, но этого оказалось недостаточно. Я попробовал докричаться до пилота, чтобы он набрал высоту, но тщетно: он никак не мог меня услышать.

– Выше! Выше! – орал я.

«Сейчас я врежусь в мост. Это уж точно. Какая ужасная смерть», – думал я, болтаясь в небе на страховочном тросе... ШМЯК! Лобовое столкновение с одним из самых культовых сооружений в Австралии, а-ля Хитрый койот из мультиков Loony Tunes.

И когда я уже думал, что всё, вертолет резко взял вверх, и только чудом я не стал постоянным дополнением к конструкции моста. Не успел я перевести дух, как мы пролетели над ним – так низко, что мне прекрасно были видны изумленные лица пешеходов, шедших по мосту, задрав головы. Наконец мы сели на гигантскую клетку, установленную рядом со зданием Сиднейского оперного театра. После всего пережитого организм был накачан адреналином, и меня разрывало на части. Внутри клетки были люди, одетые в цвета всех наших конкурентов, – а конкурентов на австралийском мобильном рынке хватало. На руках у людей блестели наручники, символизирующие оковы долгосрочных контрактов с компаниями вроде Vodafone и Telstra. Люди пели: «Освободите нас! Освободите нас!» Я поджег несколько пироболтов, клетка развалилась, и «клиенты» вышли на свободу.

– На минуту мне показалось, что я труп, – сказал я потом Джин.

– Я очень рада, что это не так, – ободряюще улыбнулась она. – Мы же так и не успели тебя застраховать!

* * *

Virgin Mobile стала самым быстрорастущим стартапом в области мобильной связи за всю историю Великобритании. В 2001 году мы зарегистрировали миллионного клиента – впечатляющая цифра для компании, созданной с нуля и из спортивного интереса всего пару лет назад.

Однако я был решительно настроен расширяться дальше. 21 февраля 2001 года я отправился в Канны на 3GSM World Congress, где объявил Virgin Mobile первым в мире глобальным виртуальным оператором сотовой связи. В течение следующих 5 лет мы создали новые независимые компании мобильной связи в 10 странах на 5 континентах. Совместно с нашим британским партнером T-Mobile мы запустили новый сервис в Северной Ирландии. Мы заключили

соглашение на миллиард долларов с компанией Singtel об оказании услуг мобильной связи в Азии и начали с Сингапура в 2001 году.

У нас были планы по экспансии Virgin Mobile в Южной Африке, Канаде и Франции, но больше всего я хотел вывести бренд Virgin на один из самых тесных рынков – Соединенные Штаты. Мы начали переговоры с компанией Sprint, и сделка, казалось, продвигается, однако в последний момент они испугались, потому что после 11 сентября рынок схлопнулся. Я позвонил Биллу Эсрею, генеральному директору компании Sprint, который был против заключения сделки. Наше обещание ощутимо вложиться в дело – инвестировать 187 миллионов долларов собственных средств в течение следующих нескольких лет – должно было подчеркнуть всю серьезность намерений. Однако все мои доводы о том, что сделка для Sprint обойдется крайне дешево, что она изменит скучный имидж компании и откроет ее для новой молодой аудитории, были встречены ледяным молчанием.

«Слушайте, вам нужен такой бренд, как Virgin, – сказал я ему в конце разговора. – А сейчас вы выглядите как телефонная компания, которую выбирают молодые республиканцы».

И почему-то это сработало. Билл уступил, и в октябре 2001 года мы объявили о новом совместном предприятии со Sprint, предлагающем постоплатные тарифы Virgin в США. Дэн Шульман стал генеральным директором нового предприятия, и мы начали готовить стратегию запуска в США.

Девять месяцев спустя я снова болтался высоко над землей, на этот раз подвешенный к крану на Таймс-сквер. Когда внизу собрались репортеры и туристы, я сорвал с себя одежду и бросил ее вниз, в толпу. Меня страховали шесть членов труппы нового бродвейского мюзикла The Full Monty⁸, отвечавших за подвесы и ремни, а мои интимные места прикрывал мобильный телефон (огромный!).

«Было прикольно. Но мне больше понравилось открытие в Великобритании, – сказал я Дэну позже. – Чисто женская группа поддержки лучше, чем чисто мужская».

Впрочем, донести мы пытались то же самое: максимальная прозрачность и простота для клиентов. При помощи несколько вызывающей рекламы бизнес быстро рос. Не успели мы оглянуться, как Virgin Mobile USA побила все рекорды по скорости роста доходов, достигнув выручки один миллиард долларов за три с половиной года после запуска. Компания Sprint выкупила бизнес в декабре 2009 за 294 миллиона фунтов – он растет до сих пор и остается крупнейшей компанией группы Virgin Mobile в мире.

⁸ Мюзикл о мужском стриптизе. – *Прим. ред.*

3 Как создать бизнес на обороте подставки под пивную кружку

Лучшие идеи не всегда завернуты в детально проработанные финансовые обоснования и сложные бизнес-планы. Иногда полное описание нового проекта умещается на обратной стороне бирмата⁹. Одна из таких идей вылилась в создание самой быстрорастущей компании бренда Virgin – Virgin Blue.

Бирматы, о которых идет речь, были исписаны Бреттом Годфри – главным сотрудником по финансовым вопросам в Virgin Express, нашем европейском авиаперевозчике. Я всегда любил откапывать таланты в недрах группы Virgin и поддерживать людей, если они хотят включиться в новое начинание, а Бретт – прекрасный тому пример. Впервые я обратил внимание на его потенциал, когда он написал отличные пояснения для группы новичков. Я стал внимательно следить за его работой и заметил, что он умеет к каждому найти свой подход и добивается от людей максимальной отдачи. Он был из тех, кто вникает во все детали авиационной отрасли, а это главное. Бретт понимал, что руководитель должен быть доступным и быть на виду, поэтому не торчал у себя в кабинете, а иногда даже засучивал рукава, чтобы вместе с грузчиками перекидать багаж, а заодно узнать об их проблемах из первых уст. И когда освободилась должность директора Virgin Express, я подумал, что он отлично справится с этой ролью.

В четверг вечером я позвонил ему из Оксфорда, чтобы предложить новую должность, – но он наотрез отказался.

– Это очень лестное предложение, – объяснил он, – но у меня двое маленьких детей и мы с женой решили вернуться в Австралию.

Я расстроился, но понял его решение.

– Я всегда очень ценю, когда человек ставит семью на первое место, – сказал я. И добавил, пожелав ему всего наилучшего: – Если есть желание заняться чем-нибудь в Австралии, дайте мне знать, и мы посмотрим, что можно сделать.

Повисла пауза.

– Забавно, что вы спросили, – наконец произнес Бретт. – Я несколько лет вынашиваю одну идею – очень хочется, чтобы вы ее выслушали.

Люблю, когда люди с радостью хватаются за выпавший им шанс.

– Конечно, – сказал я, – что за идея?

– Минуту... – в трубке что-то тихонько зашуршало, он явно искал свои записи. – Я тут записал ее прямо на бирматах...

И Бретт начал рассказывать мне свой план создания лоукостера в Австралии. Он был сыном сотрудника Qantas, поэтому знал австралийский рынок авиаперевозок от и до. Однажды, по его словам, он сидел за пивом с авиаэкспертом Робом Шеррардом, основавшим Sherrard Aviation, где Бретт начинал работать бухгалтером. Они обсуждали рост лоукостеров в Европе и США и размышляли, как бы перенести эту модель на австралийский рынок. В ту пору там практически не было конкуренции и людей попросту обирали. Ansett ничего не могла противопоставить Qantas, и у последней не было стимула лучше работать или снижать цены. Австралия огромная, из конца в конец можно добраться только самолетом, и в Qantas знали, что клиенты у них по сути в заложниках и никуда не денутся. В этом и состояло предложение Бретта и Роба, записанное на обороте бирматов, – придумать, как освободить пассажиров.

– Что ж, почему бы вам вместе не составить более подробный план действий? С удовольствием ознакомлюсь, – сказал я.

⁹ Бирмат или бирдекель – подставка под пивную кружку или бокал. Обычно изготавливается из картона.

План Бретта доставили мне домой на следующее утро. Всегда любил шустрых.

* * *

Спросите меня, в какой стране по-настоящему понимают и принимают философию Virgin, и я отвечу – в Австралии. В молодости я любил там бывать – путешествовал по стране с семьей, занимался спортом на пляже, плавал в океане. Я влюбился в культуру, климат и людей Австралии.

Когда мы думали, куда расширять Virgin Atlantic, Сидней был одним из первых пунктов в моем списке. У British Airways была монополия на маршрут из Лондона в Сидней, и я начал кампанию, чтобы вынудить правительство изменить эту одностороннюю политику. К тому же власти намеревались во что бы то ни стало защитить отечественную авиакомпанию Qantas, пусть это и означало, что у людей окажется меньше выбора, качество услуг будет хуже, а страна получит меньше денег от туризма. Я пытался пробить стену, но безуспешно – запроса на изменения не было, и уж тем более никто не собирался помогать задрипанному англичанишке из музыкального бизнеса.

Встреча в мае 1988 года оказалась на удивление бессмысленной: сенатор Гарет Эванс совершенно однозначно дал понять, что менять политику совершенно незачем. Я вышел из кабинета – взбешенный, но не сломленный – и тут же разослал по редакциям пресс-релиз, в котором объяснил, что произошло. Он заканчивался так: «Если Virgin Atlantic получит разрешение на полеты, маршрут станет более востребованным, и от этого выиграют туризм и малый бизнес, а навещать родственников станет проще. Конкуренция – это благо для всех. К счастью, мне всего 37, и, если только я не разобьюсь на воздушном шаре, время на моей стороне!» Разбиваться-то я разбивался, и не раз, но тем не менее я все еще жив.

Выход был один: создать совершенно новую авиакомпанию. Именно поэтому идея Бретта выглядела крайне заманчиво. Изучая на следующий день его проект, я ясно видел, что все цифры сходятся и перспективы очевидны, – а энтузиазм Бретта был заразителен. Кто сказал, что бухгалтерам недостает воображения? Хотя, возможно, это пиво раскрыло в нем творческую личность! Австралийский рынок, поделенный между двумя игроками, казался идеальной целью для атаки Virgin. Я попросил Бретта слетать в Австралию, чтобы на месте прояснить кое-какие оставшиеся вопросы, особенно все, что касалось билетов, пилотов, терминалов, парковочных мест, качества самолетов и персонала. И на той же неделе он вернулся назад с готовыми ответами.

Я был более чем доволен, но еще нужно было убедить совет директоров Virgin. Ранее руководство уже завернуло эту идею, и Бретт рассказывал, что, пока я не заинтересовался, он уже хотел плюнуть. Это только подстегнуло мою решимость довести дело до конца, но я встретил ту же вялую реакцию, что и Бретт.

«Давайте покрутим эту идею, – сказал я на совещании совета директоров. – У нее огромный потенциал! Риск есть, но контролируемый».

Одним из моих главных доводов был фактор неожиданности. Никто из австралийских авиаперевозчиков не предполагает, что их может подвинуть компания вроде нашей, – мы еще только выводили наш бренд на глобальный рынок. Никто и не заметит, как мы крадемся. В общем, совет директоров я взял измором. Сообщить Бретту хорошие новости я решил лично: пожал ему руку и улыбнулся во весь рот.

«Хрен с ними! – сказал я. – Поехали».

* * *

«Если у вас фиолетовые волосы, вы работаете в мясной лавке и после тяжелого дня еще можете улыбаться, то вы нам и нужны в нашу команду стюардесс...»

Наша рекламная кампания по набору персонала была во многом необычной. Во-первых, мы искали кандидатов на пляжах Саншайн-Кост, а не в традиционном месте для рекрутинга – Сиднее. Брисбен был самым быстрорастущим рынком в стране, его пляжи притягивали туристов, и правительство штата Квинсленд было очень заинтересовано в появлении новой авиакомпании: это могло бы дать толчок развитию местного туризма.

Во-вторых, мы не стали искать сотрудников с опытом, а решили нанять тех, кто никогда не работал в авиаперевозках. Virgin всегда собирала лучших людей, так что наша новая авиакомпания должна была стать особенной: я хотел получить самую классную команду в мире. Люди из авиаотрасли, которые годами варились в собственном соку, были нам не нужны. Нам требовались новички со свежими идеями. Типичный сотрудник авиакомпании Virgin будет шутить с клиентами, улыбаться им, а не просто кивать головой и бубнить: «Да, сэр, нет, сэр, три чемодана, сэр». Мне рассказали один случай: как-то рейс Virgin ненадолго задержали и из-за задержки перед стойкой выхода на посадку выстроилась очередь. Один из пассажиров перемаялся через ленту и в обход всех направился прямо к стойке. Наша сотрудница очень вежливо попросила его вернуться и занять место в очереди. Пассажир рявкнул: «Да вы знаете, кто я?» Девушка взяла рацию и объявила: «Выход 23, у нас тут молодой человек, который, кажется, потерялся и не знает, как его зовут». Очередь взорвалась от смеха. «Отсоси!» – огрызнулся этот надутый индюк. «Боюсь, сэр, за этим вам тоже придется встать в очередь!»

Успех нашей рекрутинговой кампании был налицо. Около 12 тысяч человек прислали нам свои резюме и выразили желание переехать в Квинсленд.

На запуск новой авиакомпании было выделено около 10 миллионов австралийских долларов. Может показаться, что это большие деньги, однако для сравнения отмечу, что лоукостер JetBlue в США «взлетел» за 120 миллионов долларов США. Мне ужасно хотелось обогнать конкурентов, поставив себе на службу интернет, – и уже спустя полгода 92 % броней происходило онлайн. Сегодня это в порядке вещей, но в начале 2000-х правили бал авиакассы и турагентства. Мы же старались понравиться молодым потребителям, а заодно и сокращали расходы, поскольку комиссионные за онлайн-операции были существенно ниже. Может, наш бюджет и выглядел жалко, но зато у нас были задор, предприимчивость и чувство юмора. Мы решили назвать компанию Virgin Blue, остроумно обыграв жаргонное слово bluey, которым австралийцы называют рыжих, «красноголовых». Вот такое у меня чувство юмора: мне показалось забавным назвать наши красные самолеты голубыми. Кроме того, это развязало мне руки: я заставил Бретта и Роба вырядиться братьями Блюз для нашего первого полета из Брисбена в Сидней 31 августа 2000 года...

Приближалось официальное открытие, и мы учинили настоящий переполох, объявив стоимость билетов. Перелет из Брисбена в Сидней у нас стоил на полсотни австралийских долларов дешевле, чем у Qantas. Их рыночная капитализация рухнула на два миллиарда. В горячке я называл Бретту, понимая, что стоит чуть затянуть – и мы сядем, не взлетев.

«Как у нас с графиком? – спрашивал я. – Надо поднапрячься, начнем полеты как запланировано и выжмем из этого все, что можно».

Бретт сохранял спокойствие, и мы изо всех сил старались не выбиться из графика и начать полеты в срок. Как только появились первые клиенты, численность нашей команды с марта по август возросла с 12 до 350 человек. Когда до старта полетов оставался месяц, мне стали трезвонить менеджеры по поводу растущих затрат. Бухгалтеры беспокоились, что нам будет нечем платить сотрудникам, но я пропускал все мимо ушей и активно искал дополни-

тельные инвестиции, попутно подгоняя Бретта, чтобы тот задумывался о быстром расширении. Пока Бретт возился с обеспечением фонда заработной платы, я подписал соглашение о долгосрочных инвестициях на 600 миллионов австралийских долларов для покупки 10 новых самолетов Boeing-737. Мне очень хотелось с максимальной выгодой использовать шумиху, которую мы тут подняли, тем более что внимание всего мира было приковано к Австралии из-за Олимпийских игр в Сиднее.

Я подключился по телефону к заседанию совета директоров, чтобы поддержать Бретта. «Ничего не говорите, – начал я. – Сам знаю, что мы вывалились из бюджета, но, честное слово, оно того стоит». Некоторые участники не очень-то поверили, но я гнул свою линию. «Никаких полумер, либо все делаем в полную силу, либо отказываемся от проекта. Мы что, сдаемся?»

С одной стороны, казалось, что мы идем на чудовищный риск. Знал ли я все тонкости авиаперевозок в Австралии? Нет, конечно. Хотя у нас и был ценнейший опыт работы с Virgin Atlantic, здесь был совершенно новый рынок со своими хитростями, сложностями и глупостями. И все же я верил, что у Virgin в Австралии все получится, – ведь нас уже знали! Еще до того, как мы тут открыли авиакомпанию, узнаваемость бренда Virgin составляла сумасшедшие 94 %. Но дело было не только в узнаваемости – еще и в похожем мироощущении, в похожих ценностях: может, я сейчас скажу банальность, но австралийцы, как и мы, знают, что такое настоящее веселье. Они вовсю работают, отдыхают на полную катушку и не относятся к самим себе слишком серьезно, а это очень хороший признак.

Мы знали, как людям хочется, чтобы мы наконец поднялись в небо, и не собирались их разочаровывать. Еще мы знали, что конкуренты не готовы к нашему появлению. Мы с самого начала застали их врасплох и вторглись на их территорию. Чутье меня не подвело: клиентам понравился наш подход, сотрудники были полны энтузиазма, и запуск Virgin Blue оказался нашим самым успешным стартом. Не прошло и года, как мы приветствовали на борту нашего миллионного пассажира.

* * *

Впрочем, довольно быстро наши австралийские соперники пришли в себя и попытались выдавить нас из бизнеса. Чтобы как-то нам противостоять, Qantas запустила новый недорогой сервис, понизив в ущерб себе стоимость билетов (билеты стали дешевле, чем у нас) и повысив вместимость на тех маршрутах, где у нас дела шли хорошо. Но если посадочных мест на маршруте больше, чем пассажиров, деньги теряют обе компании – просто будут сплошные пустые сиденья, и это не позволит покрыть все расходы. Это такая бизнес-стратегия – «я покажу, кто тут главный»: более крупные игроки могут переварить такие потери, выдержать краткосрочный удар и попытаться обанкротить своих конкурентов, а потом просто вернуться к рутине, обокрав пассажиров и отлучив их от нововведений и конкуренции.

Что касается Ansett, то эти ребята пустились во все тяжкие. Им и так надо было латать дыры после нашего вторжения на рынок, а они в отчаянии пытались заменить свой устаревающий парк самолетов и модернизировать сервис. Пассажиры валили от них толпами, а мы их подбирали. В то же время мы расширялись и плавно двигались в сторону Новой Зеландии, открыв при помощи дочерней компании Pacific Blue маршрут из Крайстчерч в Брисбен. Компания Air New Zealand, одним из собственников которой была Ansett, столкнулась с необходимостью как-то отвечать. Она не стала демпинговать, как Qantas, но решила выдавить нас с рынка по-другому.

В июне 2001 года, всего 10 месяцев спустя после нашего первого полета, генеральный директор Air New Zealand Гэри Туми загорелся идеей купить Virgin Blue. После формального знакомства он пригласил Бретта пообедать в китайском ресторане при казино Crown в Мель-

бурне. Во время обеда он внезапно сделал предложение о покупке нашей авиакомпании – 70 миллионов долларов.

«Вы хотите сказать, американских долларов?» – уточнил Бретт.

«Да, думаю, мы это потянем», – ответил Гэри.

Это было потрясающее предложение. Оценка нашей маленькой компании, у которой было всего пять самолетов, а доля рынка составляла всего 4 %, за год выросла с 10 до 120 миллионов австралийских долларов.

Бретт удалился из-за стола и пошел мне звонить с ресторанного телефона-автомата, чтобы сообщить новости. Я уже вернулся в Холланд-парк и разбирал почту, когда раздался звонок.

– Семьдесят миллионов долларов? – от неожиданности я даже сел прямо. – Семьдесят, не 17?

– Семьдесят, – подтвердил Бретт. – И доллары США. Не австралийские.

Я подумал несколько секунд и наконец ответил:

– Откажи. Предложение, конечно, невероятное – никто же не верил, что мы заработаем хоть пенни. Но, может быть, они нас до сих пор недооценивают...

Совет директоров Virgin Group так не думал. Совершенно понятно, что такой быстрый – и с лихвой – возврат вложений их очень радовал. Но вопрос-то был в другом: о чем думают в Ansett? Они что, боятся? На встрече с руководством Бретт поделился с командой своими соображениями: через три года Ansett развалится. Все засмеялись. Но потом, когда наш доход продолжал расти, Ansett пришлось серьезно сократить штат, а Qantas между тем выдавливала ее с одного маршрута за другим. Прошло два месяца после нашего отказа от предложения, и к нам опять неофициально подкатили, на этот раз с идеей совместного предприятия. Теперь в игру вступила Qantas в лице ее главы Джеффа Диксона: он заявил в прессе, что его авиакомпания рассматривает приобретение Virgin Blue. Этот вариант мы отменили с ходу. Мы хотели сразить чудовище, а не отдаться ему.

А вот с Ansett все было по-другому. Сделка могла бы и состояться, предложи они справедливую цену. Наш офис в Брисбене проводил расчеты, но что-то не сходилось. Избавление от Virgin Blue снизило бы убытки Ansett примерно на 200 тысяч австралийских долларов в день, что, по нашим оценкам, составляло всего одну пятую часть их потерь. Похоже, нам действительно предлагали слишком мало.

«Скоро они придут к нам с другими деньгами», – заключил Бретт.

И они пришли – в начале сентября. Когда я уже собирался уходить из офиса, раздался звонок. Услышав, кто на том конце провода, я вернулся за стол: это был гендиректор Singapore Airlines доктор Чон.

Пока Чон говорил, картина стала проясняться. Singapore Airlines стали партнером Virgin еще в 1999 году, когда купили у нас 49 % акций Virgin Atlantic за 600 миллионов фунтов. Самое смешное, что часть этих денег мы реинвестировали в запуск Virgin Blue и даже предложили сингапурцам стать партнерами в нашей австралийской авиакомпании за 10 миллионов австралийских долларов, но они отказались. Однако Singapore Airlines владели не только акциями Virgin Atlantic, но и 20 % Ansett, поэтому им нужно было защитить свои инвестиции.

Чон был откровенен. Сингапурцы хотели выкупить Virgin Blue полностью – и предлагали куда больше, чем 10 миллионов австралийских долларов.

«Ричард, мы с тобой дружим много лет, – сказал мне доктор Чон. – Именно поэтому я официально делаю тебе такое щедрое предложение: 250 миллионов австралийских долларов за Virgin Blue».

Это было больше, чем я мог себе представить. Но у этого предложения был срок действия. И к нему прилагалось предупреждение.

«У тебя есть сутки на принятие решения. – Доктор Чон ясно дал понять, что они хотят убрать нас с пути и подкрепляют это желание звонкой монетой, а для пущей верности еще и угрозами. – Если откажешься, я обещаю, что правительство Сингапура одобрит масштабные инвестиции в Ansett. Это уничтожит Virgin Blue за полгода».

Во время перелета в Австралию я не спал, а думал. Наступил вечер 3 сентября, и мой мозг работал на полную. Около 10 часов я вернулся в гостиницу Holiday Inn в Поттс-Пойнт, где собрался весь персонал Virgin Blue. Бретт и его команда менеджеров – Роб Шеррард, Аманда Болджер и Дэвид Хаттнер – ждали меня за столиком в углу лобби.

Я присел к ним выпить пива и обсудить, что делать дальше. Бретт, окруженный своим людьми, довольно сильно волновался. Он настаивал, что нельзя бросать все из-за денег, пусть даже и огромных. По оценкам менеджеров, Virgin Blue стоила вдвое больше, чем предлагала Ansett. И если мы возьмем деньги, то Бретт здесь не задержится.

– Если мы согласимся на сделку, я уйду, – признался он. – Я не смогу смотреть в глаза своим сотрудникам – они же будут знать, что мы их продали.

Но не только Бретт и его команда пытались меня отговорить от продажи компании. Внезапно в обсуждение вклинился Деррин Хинч, известный австралийский радио- и телеведущий, а теперь сенатор.

– Что, по-твоему, скажут австралийцы, если я продам компанию? – спросил я.

– Скажут, что ты лживый ублюдок, – без обиняков сказал он. – И тебе 100 лет будут это припоминать, что бы ты ни делал в Австралии.

Однако это решение не было таким простым и очевидным, как представлялось Бретту и Деррину. Мне нужно было брать в расчет не только Virgin Blue, но и интересы всей группы компаний Virgin. До самого утра я слонялся по своему гостиничному номеру, мысленно взвешивая все варианты. Я разрывался. Конечно, Virgin Group пригодились бы эти деньги для реинвестиций, и с выходом в кэш на четверть миллиона было не поспорить: все-таки это в 25 раз больше начальных вложений.

Но я не люблю, когда мне угрожают, – особенно если это делает партнер Virgin Atlantic! Да и в предложении сингапурцев что-то не сходилось. Почему Singapore Airlines, материнская компания Ansett, предлагает Virgin Blue, относительно маленькой компании, такие огромные деньги за уход с рынка? Откуда такая щедрость? И действительно ли они собираются подключить всю мощь сингапурского правительства, чтобы выдавить нас из бизнеса? А если так, то сопротивляться – все равно что участвовать в соревнованиях по кровопусканию со станцией переливания крови: шансов на победу ноль. Но такие деньги! Это несколько отдавало безумием. А что если у Ansett куда более серьезные трудности, чем нам кажется? Что, если они вообще на грани банкротства? Если они предлагают нам 250 миллионов, это наводит на мысль, что козыри – у нас.

И прямо с утра я вылетел в Мельбурн. Мы сообщили австралийской прессе, что я собираюсь сделать важное заявление, и аэропорт кишел журналистами. Однако здесь была не только пресса. Уже ползли слухи о готовящейся сделке, и многие наши сотрудники в нетерпении ждали на задворках терминала Domestic Express. Напряжение зашкаливало, я стоял на возвышении, и вокруг меня сгущалась тишина: то чувство, когда воздух можно резать ножом. Я столкнулся взглядом со стюардессами, подпиравшими стенку позади толпы. Они выглядели ужасно: такие же вымотанные из-за бессонной ночи, как и я.

– У меня есть две новости – плохая и хорошая, – сказал я, показывая большой банковский чек. – Тут, в Австралии, было классно. Хорошая новость – Virgin Blue молодцы. За год мы увеличили наши вложения в 25 раз. У меня тут банковский чек на 250 миллионов за авиакомпанию... Плохая новость – сегодня грустный день для Австралии и для конкуренции. Я возвращаюсь в Англию. Жаль продавать компанию, но от такого предложения мы не смогли отказаться.

Фотокамеры жадно ловили сумму в чеке, а репортер агентства Bloomberg громко говорила в свой мобильный телефон: «Он продает, он продает, ставь новость!» И через несколько секунд новость уже была на сайте ABC и прозвучала в эфире. У меня за спиной плакали сотрудницы Virgin Blue. И я решил, что пора развеять их печаль.

– Черт, да я пошутил! – я разорвал чек на мелкие кусочки и разбросал их. – Простите, что расстроил моих сотрудников, которые были не в теме. Но мы были, есть и будем!

Стюардессы захлопали от радости, и я пошел к ним обниматься. А вот остальным это было как мертвому припарка – первоначальная новость уже разлетелась по миру, и нужно было как-то ее остановить, пока она не наделала дел.

Журналистка из Bloomberg с посеревшим лицом кричала в свой телефон: «Он не продает! Уберите новость!»

Я подошел к ней и попытался извиниться.

– Теперь меня выгонят с работы. Вы такой безответственный, из-за вас я передала неправильную информацию!

Я упал на колени и начал целовать ей ноги, вымаливая прощение. Это выглядело как безумное завершение безумной многочасовой гонки.

* * *

Оказалось, что Singapore Airlines блефовали. Никаких козырей, не говоря уже о флеш-рояле в виде сингапурского правительства, которым они угрожали, у них не было. Буквально на следующий день они отказались от предложения купить Ansett за один доллар и прекратили ее поддерживать. После провала с покупкой Virgin Blue стало понятно, что попытки спасти Ansett – это деньги на ветер. Еще через день такое же предложение отвергла и Qantas. Похоже, Ansett несло куда большие убытки, чем мы предполагали, – около 50 миллионов австралийских долларов в неделю, поэтому Air New Zealand нужно было сбросить свою долю, чтобы не пойти на дно вместе с Ansett. Через неделю Ansett объявила о банкротстве.

Вспоминая эту историю, я думаю, что другой на моем месте, скорее всего, взял бы деньги. Понятно, что этого хотело и руководство Virgin Group – еще бы, так лихо вернуть вложения. Но чувства – а меня чаще всего ведут чувства – подсказывали, что это как продать собственного ребенка. Конечно, на меня повлиял вечер в гостинице с членами летных бригад и сотрудниками. Это была такая милая и забавная команда! И в итоге я решил, что это как-то дико – взять и продать их. По-моему, отличный финал: компания, родившаяся от подставки под пивную кружку, была спасена благодаря разговору за распитием пива.

4 Покувыркаемся?

Пожаров в моей жизни хватало. Горел дом, в котором я жил в детстве. Наш следующий дом в Холланд-парке тоже горел. Наш старый крокетный павильон в Оксфорде сгорел дотла. Вспыхнул воздушный шар, на котором мы летели через Тихий океан, – ну и, конечно, Большой дом на острове Некер: во время тропического шторма его спалила молния. Но хуже всего был тот случай в августе 1999 года, когда мне позвонил Фрэнк Рид, один из основателей нашей новой фирмы Virgin Active. Долгие месяцы... да что там, долгие годы мы работали, готовились и теперь собирались открыть наш первый спортзал. Но случилось страшное.

– Ты не поверишь, – сказал Фрэнк убитым голосом. – Наш клуб сгорел.

С Фрэнком и его бизнес-партнером Мэтью Бакноллом я познакомился за два года до того – у себя дома, в Холланд-парке. Дело было летом. Когда они пришли, я сидел во дворе и грелся на солнышке, перебирая заметки для моей первой автобиографии «Теряя невинность»¹⁰. Мэтью и Фрэнк были одеты очень просто и держались естественно. Но за всей этой легкостью скрывались большие амбиции.

– Мы хотим построить для вас еще один миллиардный бизнес, – сказал Мэтью.

Поначалу я был настроен довольно скептически. В то время Virgin вкладывалась в самые разные секторы экономики и в самые разные компании. Мой дом превратился в постоянно действующую площадку для презентации бизнес-идей, и ее заполнили румяные юнцы, искренне верившие, что их проекты обречены на успех. Оптимизм – штука хорошая, но я по собственному опыту знаю, что в девяти случаях из десяти сколько-нибудь дельного плана – чтобы все заработало – у них попросту нет.

– А вот и план, как мы будем это делать, – добавил Фрэнк.

Что-то в них было... и я сел послушать. Вскоре стало ясно, что уверенность Мэтью и Фрэнка выросла не на пустом месте. Они представили мне свое видение нового спортивного бренда, который должен стать самым популярным в мире. Я было решил, что их идея – это открыть сеть спортзалов в Британии и не более того, но они объяснили, что в перспективе видят глобальное продвижение бренда. Вот это я понимаю. Меня радовал неуклонный рост Virgin в мировом масштабе, и было приятно, что для стратегии этих ребят важны ценности нашей компании.

– Мы хотим создать первый глобальный многофункциональный клиентоориентированный брендовый спортивно-оздоровительный центр, – разглагольствовал Мэтью, – доступный для самых широких социально-демографических групп, по цене, которую клиенты смогут и захотят платить.

– Что ж, звучит сложно и непонятно, – засмеялся я. – Если я правильно понимаю, вы хотите создать огромную глобальную сеть спортивных клубов под брендом Virgin, которые будут доступны большинству людей?

– Извините, Ричард. Да!

Эта парочка говорила еще час, и я их не перебивал – редчайший случай. Когда они очертили свой план, я развалился в кресле и водрузил на стол ноги в грязных «тимберлендах» на резиновой подошве. Мэтью и Фрэнк, вероятно, про себя уже паниковали, не понимая, почему я молчу. Может быть, они даже решили, что я хам. Но на самом деле я был поглощен их проектом и мне очень понравилась мысль заняться фитнес-бизнесом.

– Итак, что вы об этом думаете? – спросил Мэтью, косясь на своего бизнес-партнера.

¹⁰ Брэнсон Р. Теряя невинность. Как я построил бизнес, делая все по-своему и получая удовольствие от жизни. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

Я откинулся на спинку кресла и заставил их еще немного помучиться в ожидании, а затем расплылся в улыбке.

– Я думаю, что это охрененная идея. И я буду рад поработать над ней вместе с вами. Лица у них просветлели. Даже было слышно, как они с облегчением выдохнули.

* * *

Мэтью и Фрэнк сразу же приступили к работе. Я попросил их за следующий год объехать весь мир. Надо было посетить все ведущие фитнес-клубы, посмотреть, что там есть хорошего, что плохого, и решить, как сделать все намного лучше.

– Я возьму на себя все расходы, но при условии, что вы, когда вернетесь, создадите лучший спортивный клуб в мире.

– Спасибо, очень великодушно, – отозвался Мэтью.

Я отмахнулся и добавил, смеясь:

– Это очень кстати, что у нас есть своя авиакомпания!

Фитнес-рынок был очень тесным, и я понимал, что все нужно сделать идеально, чтобы на него выйти.

Из любого спортклуба у нас в Британии я всякий раз выходил разочарованным: в раздевалках не продохнуть, столетние тренажеры, заоблачные цены. Тренировки походили на обязательку, поэтому я редко занимался в зале: на свежем воздухе куда приятнее. Нужна была новая бизнес-модель, чтобы расшевелить это болото, а для начала следовало поставить во главу угла клиентов.

Очень скоро стало понятно, как навыки и опыт Фрэнка и Мэтью дополняют друг друга. Фрэнк занимался брендингом и дизайном. Он разработал неожиданно простой и красивый стиль – никаких нагромождений, прямые линии, в тренировочных залах светло и уютно. А Мэтью тем временем искал место для первого клуба Virgin Active. Я думал, что они сразу сунутся в Лондон, но открыть первый клуб было решено на севере Англии, в Престоне. Я даже удивился: скромное открытие в Ланкашире не будет иметь ничего общего с «расстрелом» логотипа Coca-Cola на Таймс-сквер при открытии Virgin Cola.

И все-таки Мэтью и Фрэнк знали, что делают. Мне не надо было прыгать с небоскреба или подниматься в небо на воздушном шаре, чтобы заявить о нашем появлении, – в случае с Virgin Active это было бы не то. По их словам, спортклуб должно продвигать сарафанное радио. А если я чему-то и научился в жизни, так это доверять людям принимать решения, так что не стал вмешиваться.

Кстати, Мэтью потребовалось время, чтобы растолковать мне, чем они руководствовались, выбирая места для следующих клубов. Однажды на совещании он начал рассказывать:

– Я придумал хитрую систему демографического моделирования, чтобы рассчитать точные координаты места, где имеет смысл открыть новый клуб.

– Звучит круто, Мэтью. А что же, мать его, это значит?

Сегодня все пользуются демографическими сведениями, но в 1999 году для меня это была китайская грамота.

– Вы в детстве играли в морской бой? – спросил он.

– Конечно.

– Вот! Это как играть в морской бой.

Теперь я понял. Проще говоря, мы использовали соцопросы, чтобы найти те места, где не хватало клубов, а потенциальных клиентов, живущих поблизости, наоборот, хватало.

Фрэнк и Мэтью работали слаженно, как левое и правое полушария мозга. Фрэнк был настолько взбалмошным, что мы даже раздобыли специальную штуку, фиксирующую биоритмы, и притворялись, что отслеживаем его перепады настроения. У Мэтью же, наоборот,

была твердая хватка. Просто напрашивалось нарядить их в Бэтмена и Робина на первую вечеринку в Virgin Active. Фрэнк наколол Мэтью, подсунув ему костюм Робина всего за пару минут до начала праздника. Оказалось, что костюм на несколько размеров меньше и с трудом налезает на человека ростом метр девяносто! Я был просто счастлив, что короткую спичку в кои-то веки вытащил кто-то другой и натягивать дурацкий наряд придется не мне.

* * *

«Я заработал свои деньги именно тут, и мне нравится ваша затея, так что это мой подарок Престону».

Место, которое мы выбрали для нашего первого клуба, досталось нам вместе с благословением от предыдущего владельца. В здании, где уже был многозальный кинотеатр Warner Brothers, оставалось только одно пустое помещение, и там собирались сделать бинго-зал. Но стоило собственнику услышать о нашем проекте, как он тут же продал помещение Virgin Active. Он рассказал нам, что у его отца недавно случился инфаркт, так что он полностью поддерживает наше стремление вдохновить престонцев на более активный образ жизни.

Изначально мы запланировали открытие нашего первого клуба на февраль 1999 года, но, как это часто бывает, постоянно случались задержки – то с ремонтом, то с отделкой. Журналисты уже начинали довольно громко интересоваться, что мы, собственно, творим, выходя на тесный фитнес-рынок с одним-единственным спортзалом в какой-то глуши, как эти места называют некоторые лондонские газеты.

В исходном бизнес-плане я написал: «Внимание к деталям и 100 отличий Virgin Active от конкурентов». Вдохновляет ли атмосфера и музыка в зале крутить педали чуть быстрее? Подходящая ли температура воды в бассейне? Всем ли хватает полотенец? Мы построили клуб, в котором учли и все это, и кое-что еще. Главное – сотрудники, которых мы наняли, несли в себе дух Virgin. Невозможно подделать искреннюю улыбку, а увлеченность в человеке видна с первого взгляда. Во-вторых, мы вплотную занялись теми «болевыми точками» спортзалов, из-за которых я их ненавидел. Свет, пространство, открытая планировка – все это позволяло клиентам с порога видеть, что они получают. Душевые были не хуже, а то и лучше, чем у кого-то дома. И уж точно лучше, чем у меня на яхте!

Итак, в августе 1999 года мы уже были готовы открыть наш первый спортивный клуб – семейный, открытый, но случилась катастрофа. Мэтью рассказал, что огонь охватил все помещение, нанеся ущерб на десятки тысяч фунтов. К счастью, никто не пострадал. Но из-за пожара пришлось отложить открытие еще на несколько месяцев. Кроме того, у нас была целая команда сотрудников, которым нужно было платить, несмотря на отсутствие доходов.

При таком раскладе легко опустить руки. А мы, наоборот, нашли в этом выгоду. Пока помещение приводили в порядок, команда занялась привлечением клиентов, рассказывая о нашем нехитром кредо на каждом перекрестке – иногда в буквальном смысле. К моменту открытия клуба у нас было уже пять с половиной тысяч членов. Всего несколькими годами ранее вступительный взнос в LivingWell составлял 300 фунтов. А вот у нас в Virgin Active не было ни вступительных взносов, ни долгосрочных абонементов. Захотел – зашел, захотел – бросил, никаких запертых дверей и скрытых платежей. Как только мы порвали в клочья старые модели работы, нас страстно полюбили наши клиенты и так же страстно возненавидели конкуренты.

5 Как создать железнодорожную компанию

Когда в начале 1990-х всплыло, что Virgin хотела бы создать железнодорожную компанию, властям это, мягко говоря, не понравилось. А если говорить прямо, то можно процитировать слова генерального директора British Rail Джона Уэлсби, который не знал, что у меня в доме есть интерком, и, уходя, буркнул: «Этот придурок будет ляпать свой логотип на мой поезд только через мой труп!»

Мысль заняться железнодорожными перевозками впервые пришла мне в голову в сентябре 1991 года. Я был в Токио, искал место для открытия нового торгового центра Virgin Megastore. После разведки на местности я вскочил в поезд «Синкансэн» – сверхскоростной пассажирский экспресс, связывающий Токио с Киото, исторической столицей Японии. Путешествие стало откровением. И дело было не только в скорости – а мы мчались по японской глуши, разгоняясь до 320 километров в час. Меня поразили превосходное обслуживание, торговые автоматы, развлечения – прямо как в самолете Virgin Atlantic, ведь это мы первыми начали предлагать на борту такие услуги. И я задумался, почему наши британские поезда настолько недотягивают до японских.

Через несколько дней, уже в Лондоне, я давал интервью журналисту *Sunday Telegraph* Тоби Хельму, который освещал транспортную тематику. Он спросил нас с Уиллом Уайтхорном, не заинтересована ли Virgin в создании своей собственной железнодорожной компании. Я повернулся к Уиллу: «Как думаешь, мы заинтересованы? Вообще-то, с поездами у нас в стране не очень».

После интервью мы пару дней наводили справки и наткнулись на правительственные предложения по приватизации British Rail.

«Скажи Тоби, что мы заинтересованы, – попросил я Уилла. – Давай прозондируем почву. Мы ничем не рискуем».

Два дня спустя *Sunday Telegraph* вышла с броским заголовком: «Virgin займется поездами». И все понеслось, как тот сверхскоростной экспресс: наутро телефон разрывался от звонков с предложениями о сотрудничестве. Вовремя: я уже начал искать генерального директора и команду менеджеров. Оказалось, что всех безумно интересует «компания Virgin Trains», а ведь мы даже название еще не зарегистрировали!

Я начал общаться с чиновниками, в том числе и с Джоном Уэлсби. Он приехал ко мне и прямо с порога дал понять, что он против приватизации железных дорог в каком бы то ни было виде. По разговору стало ясно, что ему не нравлюсь и лично я. Как только за ним закрылась дверь, исчезли любые сомнения – выйдя со встречи, он тут же позвонил коллегам, не подозревая, что интерком транслирует его цветистые выражения на весь дом.

Невзирая на жесткую позицию Джона, Virgin Rail Group сделала заявку одновременно на две франшизы – CrossCountry и InterCity West Coast. Маршруты CrossCountry опутывали Британию густой сетью, и мы предложили для них новые дизельные поезда Voyager, которые как раз строила компания Bombardier. В 1997 году наша заявка выиграла, и открывшиеся возможности кружили голову. В следующем году в книге «Теряя невинность» я выдвинул прогноз: Virgin Trains обязательно станет одним из наших лучших достижений.

* * *

Впрочем, тогда многие считали, что как раз наоборот. Очень скоро стало ясно, в какой тяжелый воз мы впряглись, и я спрашивал себя, зачем мне вообще понадобилась эта железнодорожная компания. Если коротко, то с железными дорогами все было очень-очень плохо – и

организационно, и технически. С тех пор, как в 1946 году лейбористское правительство национализировало железные дороги, инфраструктура уменьшилась вдвое, и все это время в нее почти не инвестировали.

Мы приняли управление маршрутами CrossCountry в январе 1998 года и в том же месяце, отбившись от Stagescoach и Sea Containers, выиграли борьбу за еще одну франшизу – West Coast, главную железнодорожную сеть Британии. В первую очередь надо было решить, что у нас с подвижным составом. Когда мы выяснили, что поезда Maglev, развивающие скорость до 480 км/ч, не подходят британским железнодорожным путям по ширине, выбросов от них слишком много, а электричество встанет слишком дорого, в мае 1998 года я отправился в Италию, чтобы узнать, не подойдут ли нам поезда с наклоняемым кузовом. Я проехался на поезде Pendolino ETR460, и меня удивило, как мягко мы пронеслись от Турина до Рима.

Но так ли хороши эти Pendolino для Британии? Спорный вопрос. Еще в 1981 году British Rail пыталась – и неудачно – использовать поезда с наклоняемым кузовом на маршрутах West Coast. Эти «новейшие пассажирские поезда» сразу прозвали вреднейшими пассажирскими поездами. В прессе их называли «бесконечный блевок»¹¹, потому что журналистов в них укачивало. Эти технические проблемы обошлись налогоплательщикам в миллионы фунтов. Если бы железные дороги оставались государственными, то правительственные чиновники могли вылететь с работы, лишь заикнувшись о возвращении таких поездов. Но Virgin – коммерческая компания, и мы могли себе позволить такое решение.

Убедившись, что ничего лучше Pendolino в наших условиях все равно нет, я подписал два самых крупных контракта в истории Virgin. Первый – с Брайаном Саутером, председателем совета директоров Stagescoach: мы сумели договориться с его компанией, у которой было больше опыта, и продали им 49 % акций Virgin Trains за 158 миллионов фунтов. Второй контракт – на 1,85 миллиарда фунтов – мы заключили с компанией Alstom: она должна была создать парк безопасных, легких, энергоэффективных поездов с наклоняемым кузовом. В Alstom очень удивились простоте наших требований – это при таком-то контракте! Там привыкли к перестраховке, к километровым инструкциям, которые не оставляли места фантазии. А я просто указал, с какой скоростью должны ездить поезда, как они должны выглядеть и каким должен быть ресурс. Остальные детали мы оставили на усмотрение производителя.

«Технические специалисты тут вы, – написал я. – От вас мне нужно, чтобы руки у вас из нужного места росли».

Затем я поехал в Олд-Долби рядом с Мелтон-Моубри, где мы электрифицировали тестовый участок железной дороги. Я вышел на платформу, чтобы посмотреть на поезд своими глазами, а потом решил подойти поближе. Там был человек, который нажимал специальную кнопку на компьютере в каждом вагоне, чтобы настроить наклон поезда, и я захотел посмотреть, как он это делает. Недолго думая, я перемахнул через барьер прямо на рельсы... которые были под напряжением 25 тысяч вольт.

«Ричард! Ты что, охренел?» – заорал на меня Тони Коллинз, когда я запрыгнул в вагон. Тони работал в Alstom, а впоследствии стал генеральным директором Virgin Trains. И правильно заорал: я чудом не наступил на контактный рельс. Если бы я на него наступил, то потратил бы еще одну из моих девяти (вообще-то намного больше) жизней!

Но беда была не только в поездах и рельсах – нам предстояло полностью перевернуть и культуру сотрудников: многие работали в British Rail десятилетиями. Когда мы только начали работать с West Coast, в офисе нашлась производственная инструкция British Rail. Там были подробно расписаны правила: обговаривалось все на свете, вплоть до того, на каком расстоянии от стены должен быть коврик на полу. Это было настолько уныло, что поначалу я беспокоился,

¹¹ Игра слов, построенная на созвучии английских слов easy – «беспечный» и queasy – «тошнотворный». «Easy rider» – «Беспечный ездок» – культовый фильм 1969 года.

встроится ли люди, привыкшие к такому, в совершенно новый порядок. Но именно команда и оказалась нашей самой большой ценностью: все новшества были охотно приняты.

* * *

Но наступило новое тысячелетие, и все будто сговорились против нас. 17 октября 2000 года произошла кошмарная авария поезда GNER¹² в Хэтфилде, когда погибли четверо, пострадали 70 человек, и в итоге для железнодорожных операторов по всей стране ввели ограничения скорости. В следующем году все стало еще хуже. Через несколько недель после трагедии 11 сентября 2001 года компания Railtrack, государственное предприятие, перешла под внешнее управление, и акционеры потеряли все свои деньги. Это обошлось налогоплательщикам в 1,25 миллиарда фунтов в год на лишние инфраструктурные расходы.

Британское правительство учредило Network Rail – некоммерческую частную компанию, которая должна была привести в порядок всю эту раздолбанную инфраструктуру. Но скоро и в самой Network Rail начался раздрай. Ее сотрудники нам рассказывали, что по обещанным реформам они не укладываются в сроки и что затраты на эти реформы выросли вчетверо. Да еще и максимальную скорость движения наших поездов Pendolino урезали до 200 км/ч. В итоге поезда по нашим маршрутам стали ходить дольше и реже. Это здорово по нам ударило.

В 2002 году после долгих переговоров действие франшиз West Coast и Virgin CrossCountry было приостановлено, и вместо этого, до согласования новых условий, мы получили контракт на управление (соглашение об эксплуатации и обслуживании, а также об управлении маршрутами – с минимальными неудобствами для пассажиров). В итоге мы проиграли франшизу CrossCountry компании Arriva, которая на повторном тендере в 2007 году предложила больше. Казалось бы, упущена прекрасная возможность. Но вести бизнес как следует в таком бардаке было нереально. Мы попытались что-то выправить и были обречены.

И я решил, что с West Coast Main Line это не повторится. Когда мы подписывали контракт на управление, у нас уже были первые поезда Pendolino: мы получили их как планировали, и по времени, и по бюджету. В ноябре 2001 года на заводе Alstom в Бирмингеме моя жена Джоан, которая обычно не любит светиться, дала имя нашему новому поезду – «Леди Джоан», а я замерз, но был ужасно горд. Вечером мы вместе смотрели выпуск новостей Six O’Clock News, и Джоан сильно сжала мою руку на словах ведущего: «Virgin выполнила свои обещания». Она понимала, что значит этот проект лично для меня, и, как всегда, была рядом.

– Кстати, – сказала она, – ты знаешь, что мы неправильно называли поезд?

– В смысле? Все там правильно.

– Нет, неправильно. Жену рыцаря никогда не называли личным именем. На самом деле я леди Брэнсон, а не леди Джоан.

– Смеешься?

– Да нет же. Проверь.

Я проверил – и правда.

В середине 2003 года я увяз в бесконечных согласованиях с министрами и правительственными транспортными чиновниками. Мы обсуждали условия новой франшизы для Virgin Trains и ходили кругами. Собираясь на одну из таких встреч, я заметил на кухонном столе игрушку Сэма и прихватил ее с собой. Когда казалось, что заседание уже никогда не закончится, я решил ее достать, чтобы разрядить обстановку.

«Давайте поиграем, – сказал я, и все за столом начали тревожно переглядываться. – Просто держите ее в руках, она не кусается». И я начал объяснять правила игры: «Я буду зада-

¹² Great North Eastern Railway.

вать вопросы. Если вы отвечаете правильно, то передаете эту штуку следующему. Если неправильно, вас бьет током. Понятно?»

Патрик Макколл, исполнительный директор Virgin Trains, слегка насторожился. А министры – тут я не мог понять – то ли обалдели, то ли перепугались. Наверное, и то и другое! Может, я и перегнул палку, но надо же было как-то их расшевелить.

Нужен был толчок, потому что мы застряли: деньги не зарабатывались, а бренд терял репутацию. Было ощущение, что нас подвели успехи других компаний группы Virgin. Все помнили, что компании вроде Virgin Atlantic и Virgin Money не тратили времени на раскачку, поэтому пассажиры рассчитывали, что и здесь все преобразится за одну ночь, стоит только написать на поездах наше название. Но разница была в том, что свои компании мы строили с нуля и заводи́ли свои порядки, формировали свою культуру. А тут, в Virgin Trains, мы получили в наследство всякое старье – что технику, что методы работы. Несмотря на все усилия, к концу 2003 года Virgin Trains еще не вошла в колею.

* * *

Все маршруты наших скоростных поездов Pendolino были готовы только к сентябрю 2004 года. За неделю до первого пассажирского рейса мы провели пробную поездку из Лондона в Манчестер. Даже премьер-министр Тони Блэр пришел на Юстонский вокзал Лондона, чтобы отметить ввод в эксплуатацию поездов с наклоняемым корпусом.

Порадовало, что поезд прибыл в пункт назначения через 1 час и 53 минуты – на четверть часа быстрее, чем раньше. Были все основания думать, что и первый коммерческий рейс тоже пройдет без накладок. Но потом наш флагманский поезд Royal Scot встал в Карлайле из-за проблем с колесами и опоздал на два часа. Проблемы возникли всего на двух из 78 маршрутов, где ходили поезда с наклоняемым кузовом, но и этого хватило, чтобы Virgin Trains начали пророчить скорую кончину, – а ведь мы еще толком не начинали. «Юстон, у нас проблема...» – так выглядел пресловутый заголовок в *Daily Mail*.

Впрочем, после такого бесславное начала мы – и Pendolino, и вся команда – взяли свое. В первую неделю 82 % наших поездов пришло вовремя, 10 % – с допустимой задержкой, а отменены были всего четыре рейса из 2010. Не идеально, но для начала неплохо. Медленно, но верно все менялось к лучшему. «В целом пассажиры считают, что сервис работает хорошо и будет стабильно развиваться», – записал я в своем блокноте.

Так все и вышло. В 2004 году Тони Коллинз сменил Криса Грина в должности генерального директора, а в 2008 году Институт обслуживания клиентов назвал нас лучшей железнодорожной компанией Великобритании – кто бы мог подумать за пару лет до того, что нас будут так расхваливать! Что ж, в итоге мы сдержали слово.

6 Когда звонит Мадибо

Когда мне позвонил Нельсон Мандела, я принимал ванну. Причем и ванна-то была не моя – я гостил у друзей в их загородном доме. Отмокал, как положено, в пузырящейся мыльной пене и расслабился настолько, что даже не хотел отвечать. Правда, когда звонит Мадибо¹³, рука сама тянется к трубке, где бы ты ни был.

Мадибо, не обращая внимания на плеск воды, перешел прямо к сути:

– Ричард, ты говорил, что хотел бы помочь Южной Африке...

Недавно мы с Мадибой были в Кейптауне, где организовали потрясающий концерт, чтобы привлечь внимание к проблеме СПИДа. Я только-только вернулся из ЮАР, поэтому так и думал, что речь пойдет именно об этом.

– Да, Мадибо. Ты же знаешь, я буду рад помочь, – ответил я, вытирая мыльную пену с телефонного провода.

– Так вот, у нас беда. Наша крупнейшая сеть фитнес-центров Health & Racquet Club на грани краха.

По его словам, пять тысяч человек могли остаться без работы, а компания, которая была в ЮАР одним из символов возрождения и прогресса, вот-вот пойдет ко дну.

– Ну как, ты сможешь спасти компанию? – спросил он. – Сможешь спасти людей?

– Уверен, мы сможем что-нибудь сделать! – Я старался вложить в голос куда больше уверенности, чем на самом деле ощущал. – Я прилечу ближайшим рейсом.

Так вышло, что я знал о Health & Racquet Club гораздо больше, чем Мадибо, возможно, думал. Расширяя Virgin Active в Британии, мы собирались приобрести пару клубов этой сети у Healthland International, зарубежного отделения головной компании LeisureNet. Мы уже вели переговоры, как вдруг Healthland вильнула хвостом и предложила нам вместо покупки двух клубов арендовать 50 клубов разом.

Это выглядело довольно заманчиво. Клубы были отличные, и мы смогли бы сделать настоящий скачок буквально за одну ночь. Я был на острове Некер, и телефонный счет за переговоры с Питером Норрисом, советником Virgin Group и Virgin Active, все разбухал. Совещание продолжалось до двух утра по лондонскому времени. У нас с Питером просто руки чесались подписать контракт. Но в голосе Мэтью Бакнолла слышалось некоторое сомнение.

– На бумаге вроде бы гладко, – откашлявшись, сказал он, – но на деле все не так просто. Что-то в их модели не вяжется.

– Тогда ну его, – решил я. – Пойдемте лучше спать.

Мы отклонили предложение Healthland, а вскоре компания перешла под конкурсное управление. Да, Мэтью безошибочно определил, что бизнес-модель, которую нам предлагали, стоит на шатких основаниях. Healthland ошиблась с прогнозом и осталась без оборотных средств, поэтому и была вынуждена обратиться к нам. Потом все посыпалось как домино, и очень скоро суд просто ликвидировал LeisureNet. Это решение грозило банкротством и 76 фитнес-центрам сети Health & Racquet Club, в которых было больше 900 тысяч членов.

Попрощавшись и положив трубку, я задумался, сможем ли мы что-то сделать и можно ли выдавить из этого хоть какую-то бизнес-возможность или этот звонок будет стоить нам миллионы фунтов. Однако я понимал желание Мадобы поддержать свой народ и от всей души хотел ему помочь.

¹³ Имя, под которым Нельсон Мандела известен в ЮАР, одно из клановых имен народа коса, к которому он принадлежал.

* * *

К Южной Африке я всегда относился очень нежно, а в начале нулевых смог познакомиться с ней поближе.

Есть там один уголок, в который я влюбился много лет назад, – Улусаба, частичка заповедника Саби Сенд в Национальном парке Крюгера. На языке местного племени шангаан «улусаба» означает «место, где немного страшно». Почему – понимаешь сразу. Приехав сюда впервые, мы с Джоан жили в маленьком самодельном шалаше на дереве. Высоченное дерево качалось и скрипело, а сверху открывался умопомрачительный вид на равнину и на водоем прямо под нами. У водоема собирались самые разные животные: носороги и газели, буйволы и гиены. Там, внизу, искали себе пропитание леопарды, слоны, гиппопотамы, львы и жирафы. Бродили там и гиеновидные собаки – их еще часто называют африканскими дикими собаками. Они охотятся стаями, это удивительно хитрые и изворотливые твари, яростно преданные своей семье и сородичам. Им противостоят более крупные, быстрые и сильные хищники, которые вечно разевают пасть на их добычу – а то и на их щенков, – и отбиться они могут только сообща. Подумаешь, Большая Пятерка (так называют львов, африканских слонов, буйволов, леопардов и носорогов, и все это великолепие тоже можно встретить в Улусабе). Гиеновидные собаки – вот моя любовь в саванне.

Это было совершенно волшебное место. Я лежал, смотрел на звезды в темно-синем небе и понимал, что открыл еще один кусочек рая. Мне захотелось превратить это место в роскошный заповедник, а заодно и поддержать местное сообщество, поэтому я решил купить Улусабу и открыть ее для туристов. Под руководством Карла и Лэйн Лэнгдон мы превратили Улусабу в рай для диких животных, а наш заповедник стал для тех мест своего рода ориентиром. Сегодня мы даем работу 107 сотрудникам, 76 из них – местные. Их зарплата – это возможность прокормить 540 человек: около 60 семей. Нашим егерям и смотрителям мы оплачиваем обучение на сертификат Ассоциации полевых гидов Южной Африки, да и вообще, как всегда, поддерживаем и продвигаем наших лучших сотрудников. Парк и без того стал неотъемлемой частью Улусабы, а мы еще и запустили благотворительную программу «Достоинство и цель», чтобы помочь местному населению: надо было строить больницы, школы, поддерживать образование.

В 2000 году мы приехали в Улусабу, чтобы официально открыть Virgin Limited Edition. Мы предлагали туристам на выбор красивейшие укромные уголки для отдыха – здесь и остров Некер, и Kasbah Tamadot в Марокко. Всю эту красоту я прибрал к рукам разными способами – например, лондонские Roof Gardens стали моими после того, как меня, нечесаного и в джинсах, не впустил туда вышибала. На следующий день я просто купил это место и вежливо довел до сведения вышибалы, что теперь он даст мне войти независимо от моего внешнего вида. Он оказался очаровательным джентльменом и в итоге проработал у нас еще лет тридцать.

У Южной Африки есть и другая сторона. Занимаясь заповедником в Улусабе, я проводил много времени в ЮАР, где работал и наш фонд Virgin Unite, который боролся с большой бедой – распространением ВИЧ. Я поехал по стране, чтобы понять, насколько все плохо, и пришел в ужас. Все обочины утыканы огромными щитами с рекламой похоронных услуг. В хосписах – ряды кроватей с умирающими от СПИДа. Смертельно больные люди лежат впопалку в коридорах и ждут, когда кто-нибудь умрет и освободит кровать. Это была не проблема – катастрофа.

Больше всего бесило, что весь этот кошмар можно было предотвратить. Во всяком случае рассказывать людям о способах защиты от ВИЧ и не дискриминировать зараженных вирусом – все это не так уж и сложно. Мы помогли африканцам снять и перевести на несколько языков видеоролики, в которых рассказывалось, как лекарства от СПИДа помогают иммунной системе человека. Мы убедили Африканский национальный конгресс признать, что ВИЧ

и СПИД связаны, и подключиться к решению проблемы (тем более что конгресс так вдохновенно призывал строить новую Африку). В 2003 году мы помогли организовать в Кейптауне тот самый концерт с участием Нельсона Манделы: его тюремный номер 46 664, под которым он провел в заключении 18 лет, стал призывом сплотиться в борьбе с ВИЧ.

Когда мы с Джоан впервые приехали в Улусабу, то любовались пейзажем и поражались богатству дикой природы. Но в этот раз мы вернулись не ради местных красот, а ради живущих здесь людей и ради команды, работавшей на нас. Мы открыли общественный медицинский центр Бхубези, и сто с лишним тысяч человек из окрестностей Улусабы смогли получить бесплатное лечение и пройти обследование на ВИЧ/СПИД и другие болезни. А у себя в Virgin Group мы поставили задачу под названием «0 %»: чтобы больше никто из наших сотрудников не умер от СПИДа. Собрав всю команду в Улусабе, мы с Джоан дали старт программе проверки на ВИЧ, сами сдав анализы на глазах у всех присутствующих. Обычно я участвую в совсем других церемониях, но мало чем я горжусь больше, чем запуском этого проекта.

* * *

– Простите, сэр, вы любите ходить в спортзал?

Не считаю зазорным засучить рукава и встать за прилавок, поэтому в зал торгового центра в Йоханнесбурге я вышел сам. Здесь было чисто и все блестело, а вокруг прохаживались люди, в которых можно было заподозрить местных бизнесменов. К одному из таких я как раз и пристал.

– Люблю, – ответил мне этот человек. Он явно узнал меня: очень уж характерно затряс головой.

– А вы знаете, что тут, недалеко, мы в следующем месяце открываем новый спортивный клуб?

– Знаю, – бизнесмен было замаялся, потом едва заметно улыбнулся. – Но я погожу записываться, наверняка вы в последний момент предложите какие-нибудь специальные условия.

– Никаких специальных условий, – заверил я, пожимая ему руку. – Надеюсь через месяц увидеть вас в Virgin Active!

На следующий день после моего мыльно-пенного разговора с Нельсоном Манделой мы с Мэтью и Фрэнком прилетели в Йоханнесбург, чтобы собственными глазами посмотреть, что представляет собой сеть Health & Racquet Club, и оценить, во что выльется мое обещание Мадибе: сумеем мы что-нибудь сделать или деньги ухнут в черную дыру.

За пять дней мы прошли почти по всем 76 клубам сети. Мне все понравилось, и я с облегчением вздохнул. Да, клубы отчаянно нуждались в деньгах, а из оборудования стояло одно старье, но помещения были просторными, а персонал – вежливым и предупредительным, так что тут можно было развернуться. Я понял, что есть прекрасная возможность сохранить большую часть рабочих мест и одним махом превратить небольшой бизнес в мощную международную компанию.

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.