

Душанбе - 2019г.

Бесплатные электронные книги на сайте kitobz.com



[www.kitobz.com](http://www.kitobz.com)

GO



**Скачай бесплатно**

[www.kitobz.com](http://www.kitobz.com)



Ричард Брэнсон

**К ЧЕРТУ ВСЕ!  
БЕРИСЬ И ДЕЛАЙ!**

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ

КИТО  Z



**Ричард Брэнсон**

**К черту всё! Берись и делай!**

**Полная версия**

**Richard Branson**  
**SCREW IT, LET'S DO IT. EXPANDED**  
**Lessons in the Life and Business**

*Издано с разрешения Virgin Books и литературного агентства «Синописис»*

*First published in 2007 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*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© Sir Richard Branson 2007

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство “Эксмо”», 2014

# Предисловие

Впервые мне предложили написать «К черту всё! Берись и делай!» для Всемирного дня книги в 2006 году. Идея заключалась в том, чтобы предложить людям что-то, что побудило бы их обращаться к книгам – побудило бы к чтению.

Первое издание моей небольшой книжки имело такой успех, какой мне не мог и присниться. Она прекрасно продавалась по всему миру, став лидером продаж в Южной Африке и войдя в австралийский список бестселлеров. Я был чрезвычайно обрадован тем, какой читательский энтузиазм она вызвала. Самые разные люди писали мне о том, как книга ободрила и вдохновила их. Мне стало понятно, что книга заинтересовала не только начинающих читателей, для которых, собственно, она и была написана, но и гораздо более широкий круг людей.

Спустя год меня спросили, не соглашусь ли я написать исправленную и расширенную версию книги, предназначенную для более широкой читательской аудитории. В этой новой версии «К черту всё! Берись и делай!» вы найдете те жизненные уроки, о которых я уже рассказывал, а также новые истории, нацеленные на наше с вами будущее.

Хотя я никогда не следовал правилам, в течение своего жизненного пути усваивал множество уроков. Это началось еще в детстве и продолжалось в школе, а затем и в бизнесе, когда подростком я стал издавать журнал Student. Я по-прежнему учусь и хочу верить, что так будет всегда. Уроки дали мне много полезного в жизни. Я надеюсь, что вы найдете на этих страницах что-то, что вдохновит и вас.

Пресса называет меня и моих партнеров в Virgin «хулиганы в раю» – наверное, потому, что у меня есть два поистине райских

тропических острова: в Карибском море и у северного побережья Австралии. Бесспорно, мы склонны делать почти все не таким нудным образом, как остальные, — и для меня это здоровый подход. Я работаю от души и развлекаюсь от души. Я верю в поставленные цели. Помечтать никогда не плохо, но у меня к этому делу практический подход. Я не сижу, погруженный в мечты о невозможном. Я ставлю перед собой цели и затем думаю над тем, как их достичь. Все, что делаю в жизни, я стараюсь делать как следует, а не спустя рукава. В школе мне с трудом давались чтение и письмо. В те времена о дислексии еще никто не знал, и мои учителя были убеждены, что я просто лентяй. И тогда я научился все запоминать наизусть. Теперь у меня очень хорошая память, и она стала одним из главных инструментов в моем бизнесе.

Мы прошли очень большой путь с тех пор, как в 1967 году я запустил Virgin. Мы начинали с малого и поднялись до самых вершин. Темп, в котором мы расширяли свою деятельность в самых различных областях — прохладительные напитки, вина, свадебные платья, мобильные телефоны, книги, комиксы, анимация, кредитные карты, самолеты, поезда и даже космические полеты, — иногда кажется невероятным, как будто слишком сложных задач для нас не существует. Virgin действительно всем сердцем восприняла мой лозунг «К черту всё! Берись и делай!» — и мне доставляет огромную радость видеть энтузиазм и энергию, которыми переполнены люди, работающие со мной. И я вижу, как это действует, когда мы беремся за очередную новую идею и претворяем ее в жизнь.

Но мы уже вступили в новое тысячелетие. Старые представления о том, что индустриализация правит бал, а отстающий обречен, изменились. При огромных прорывах в науке и нашем понимании того, как функционируют Земля и Вселенная, мы начали сознавать, что взаимосвязано буквально все. Ничто не существует в изоляции и не работает само по себе.

Каждое действие, каждый поступок имеют свои последствия. Поэтому я убежден: нам очень важно знать, как будет работать Virgin в двадцать первом столетии.

На глобальном уровне действия людей, компаний и отраслей промышленности оказывают непосредственное – и нередко длительное – влияние на весь мир. Если человечество совершит ошибку, она может стать катастрофической. На более личностном уровне я озабочен судьбой Virgin – компании, в которой работают более пятидесяти тысяч человек. Их средства к существованию окажутся под угрозой, если мы не преуспеем во всем, чем занимаемся. И конечно, как бизнесмен я хочу добиваться успеха. Нередко более дешевый способ производства кажется более привлекательным. Но одно из моих главных правил гласит: *не навреди*.

Думаю, что наряду с моей ответственностью президента одной из наиболее успешных и энергичных компаний в мире на мне лежит и ответственность за то, чтобы постараться сделать все, что в моих силах, и не навредить. Я близко к сердцу воспринял ту истину, что все, что мы делаем, так или иначе затрагивает что-то, кого-то, где-то.

Уже много лет меня привлекает теория Гайя – гипотеза, сформулированная Джеймсом Лавлоком почти сорок лет назад. Согласно этой гипотезе Земля представляет собой живое существо, подобное клетке, и как отдельно взятая клетка она содержит в себе все, что необходимо для ее существования. Более того, профессор Лавлок считает, что наша планета может при необходимости исцелять себя. Но даже для Гайи существует «точка невозврата», за пределами которой нанесенный ущерб становится необратимым. Ученые-экологи предупреждали нас, что темпы развития промышленности и вырубки огромных массивов тропических лесов привели к такому росту содержания углекислого газа в атмосфере, что мы вошли в цикл глобального потепления, которое, в свою очередь, может привести к

исчезновению большинства форм жизни на нашей планете. И это происходит прямо *сейчас*. Если мы хотим выжить, то обязаны в первую очередь думать об окружающей среде.

И я как капиталист задаю себе суровый и жесткий вопрос: не причиняю ли я вред? Тщательное исследование показало, что есть способы, позволяющие быть капиталистом и тем не менее следовать избранной мной философии охраны окружающей среды. Ища способы и методы, которые позволили бы Virgin разработать новое топливо, сокращающее выброс CO<sub>2</sub>, мы могли бы помочь остановить глобальное потепление. Мы также могли бы сделать нашу группу компаний экологически ориентированной. Я воспринимаю Гайя-капитализм как принцип, лозунг и путь в будущее.

Я осознал, что работа промышленности и предпринимательская деятельность на глобальном уровне могут и не быть негативным фактором. Конечно, все мы хотим пользоваться холодильниками, ездить на автомобилях и поездах, летать на самолетах, то есть жить нормальной, насыщенной и дающей удовлетворение жизнью. Но в то же самое время мы должны сознавать, в какой степени наши действия могут повредить окружающей среде. Я считаю, что именно большие компании, такие как Virgin, должны быть первыми в борьбе за холистический подход – такой, который позволил бы нам, создавая успешные предприятия и управляя ими, одновременно сохранять природный баланс и наносить природе как можно меньший вред.

Virgin может так поступать, потому что мы – частная компания. Я не верю в слепое следование правилам. Я изменю к лучшему то, что могу изменить, и, возможно, смогу послужить примером для других. И здесь меня вдохновляют поступки множества цельных и выдающихся людей. Помимо Джеймса Лавлока, я черпаю вдохновение в идеях моего родственника, сэра Питера Скотта, основавшего незадолго до своей смерти



Всемирный фонд живой природы, Джонатона Поррита, одного из основателей Форума за будущее (и родоначальника движения Greenpeace), австралийского ученого Тима Флэннери, написавшего в своей революционной книге «Творцы погоды» (The Weathermakers), что мы можем положительно влиять на глобальный климат, и Эла Гора, для которого необходимость донести до всех и каждого понимание того, что мы находимся на самом краю экологической катастрофы, стала миссией, воплощенной им в фильме и книге «Неудобная правда» (An Inconvenient Truth).

Моя новая цель жизни – борьба с сокращением выброса углекислого газа. Вот почему в ближайшие месяцы и годы Virgin будет рассматривать (а возможно, и предлагать) новые научные разработки, которые способствовали бы более органичному и холистическому подходу к бизнесу. Будущее не может не захватывать. Вполне вероятно, что мы находимся на пороге ренессанса не только в образе жизни, но и в технологиях, и в предпринимательстве.

Нами был организован благотворительный фонд Virgin Unite, созданный для поддержки широкой сети благотворительных организаций, влиятельных на всех уровнях – от местного до глобального. Мы побуждаем как своих сотрудников, так и наших клиентов к активности и добровольной работе в решении самых сложных проблем современности, таких как малярия, ВИЧ и туберкулез.

Ключевую роль во всем этом играет образование. Virgin всегда отдавала много сил благотворительности и помощи подрастающему поколению через свой фонд Virgin Unite. Однако я хочу, чтобы в области образования мы разрабатывали новые, передовые идеи и методы. Я уже основал школу бизнеса в Южно-Африканском университете CIBA и сейчас работаю над созданием передвижного международного университета с палаточным лагерем. Я убежден, что нам нужно меньше

политики и больше мудрости, поэтому серьезнейшим шагом вперед должно стать основание Совета старейшин, который сможет давать рекомендации мировым лидерам. Нельсон Мандела оказал нам высокую честь, согласившись взять на себя роль отца-основателя.

Когда я только начинал, все было намного надежнее, чем сейчас. С выбором профессии не было проблем – часто вы занимались тем же, чем и ваш отец. Матери в большинстве своем сидели дома. Сегодня же ни в чем нельзя быть уверенным, а жизнь превратилась в нескончаемую борьбу. Людям, если они хотят чего-то добиться, приходится делать выбор. И самый главный урок, который я усвоил, – берись и делай. Неважно, что делать, неважно, насколько трудным кажется дело. Как сказал древний грек Платон: «Начало – самая важная часть любой работы». А древняя китайская мудрость гласит: «Путешествие длиной в тысячу ли начинается с первого шага».

Но если ты раздумываешь над тем, где же оно кончается, да еще рисуешь в воображении все долгие изматывающие мили между началом и концом пути вкупе со всеми опасностями, подстерегающими тебя, ты можешь так и не сделать этот первый шаг. И чего бы ты ни хотел достичь в жизни, не приложив усилий, ты никогда не достигнешь цели.

Сделай первый шаг. Испытаний будет много. Порой тебя может отбросить назад – но в конце концов ты дойдешь. Удачи тебе!

Ричард Брэнсон

# 1. Берись и делай

*Верь, что это можно сделать  
Ставь перед собой цель  
Живи полной жизнью  
Никогда не сдавайся  
Готовься как следует  
Верь в себя  
Пробуй снова и снова  
Помогай другому*

Сотрудники Virgin придумали мне прозвище Доктор Да. Они прозвали меня так потому, что я почти никогда не говорю нет. Я всегда нахожу больше причин, чтобы сделать что-то, чем для того, чтобы не делать. Мой лозунг таков: «К черту всё! Берись и делай!» Знаю: многие люди, сталкиваясь с какой-либо проблемой или идеей, рефлекторно говорят нет или «мне надо подумать». Может быть, они слишком осторожны, или недоверчиво относятся ко всему новому, или им действительно нужно подумать. Но я так не умею. Если какая-то идея выглядит привлекательной, всегда говорю: «Да, я готов ее рассмотреть», — а потом начинаю думать о том, как воплотить эту идею в жизнь. Конечно, я не всегда говорю да. Но что лучше: совершать ошибки время от времени или жить, закрывшись наглухо и упуская все возможности одну за другой?

Я верю в необходимость использовать знания и опыт других. Поэтому и исповедую философию работы в единой команде. Энергию ума следует задействовать так же, как и физическую энергию. Какой смысл ставить перед человеком задачу, если тебе наплевать на его опыт и способности? Это все равно что нанять

экспертов, а потом выбросить их рекомендации в мусорную корзину.

Я доверяю своей интуиции и способности добиваться почти всего, чего хочу. Если идея или проект интересны, если их вообще возможно воплотить в жизнь, всегда подхожу к ним очень серьезно. И неважно, что прежде я не делал ничего подобного. Никогда не говорю: «Я не могу сделать этого, потому что не знаю, как это делается». Я спрошу тех, кто знает, вдумаясь в задачу, буду искать способ ее решить. Смотреть, слушать и учиться — все это нужно делать всю жизнь, а не только за школьной партой.

А еще в мире полно мелких и дурацких правил, которые кто-то когда-то неизвестно зачем придумал. Уж я-то знаю: организуй какой-нибудь комитет или совет — и для тебя обязательно найдут самое бесполезное занятие. Мир и так превратился в сплошную полосу препятствий, созданных комитетами, у которых слишком много свободного времени и еще больше желания все поставить под свой контроль. Это бюрократическое «творчество» — сплошная паутина, сотканная из бесполезных и бессмысленных слов. Если я действительно хочу добиться чего-то — для дела или просто удовольствия ради, — не позволю дурацким правилам меня остановить. Найду законный способ их обойти. Я говорю моим сотрудникам: «Если хотите что-то сделать, беритесь и делайте». От этого польза для всех нас. Люди работают, идеи ценятся — и Virgin только выигрывает. Обычно люди не увольняются потому, что им мало платят, — они уходят потому, что их не ценят. Многие компании помещают своих сотрудников в ящички с ярлыками — если ты оператор, то ты навсегда оператор. Но мы ценим наших людей и поощряем их к развитию, творчеству и изобретательности.

Я уверен: нельзя позволять, чтобы убогое словцо «нельзя» тебя остановило. Если у тебя недостаточно опыта для достижения поставленной цели, ищи другие пути. Если хочешь

летать, отправляясь на аэродром, разноси там чай. И держи глаза открытыми. Смотри и учись. Не обязательно ходить в художественный колледж, чтобы стать дизайнером. Поступи на работу в дизайнерскую фирму уборщиком, держись за метлу. И двигайся по лестнице вверх.

Моя мама Ева прекрасный пример такого подхода. Во время войны она хотела стать летчицей. Она никогда не училась летному делу, но была уверена, что будет летать. Вместо того чтобы предаваться унынию и бесплодным мечтаниям, отправилась на близлежащий аэродром в Хестоне и попросила ее принять. Ей сказали, что летчиками бывают только мужчины. Это ее не остановило – наоборот, послужило вызовом. Мама была очень хорошенькой, даже танцевала на сцене. И совсем не похожа на мужчину. Однако напялила кожаную летную куртку и спрятала свои светлые волосы под кожаный шлем, да еще и заговорила низким голосом. И получила ту работу, о которой мечтала. Все, что для этого понадобилось, – изобретательность и твердость характера. Она научилась летать на планере и стала тренировать пилотов-новичков. Это были молодые ребята, которые потом сражались на своих истребителях за Британию. Потом она служила в ВМФ – занималась техобслуживанием кораблей, доставлявших войска во Францию. Такие девушки, как моя мама, сыграли огромную роль в той войне, работая в разведке, на оружейных заводах, служа в авиации и пехоте. Все они собрали волю в кулак – и стали делать то, что нужно было делать.

После войны мама решила стать стюардессой, чтобы повидать мир. Но в те времена стюардессы должны были владеть испанским языком и окончить курсы медсестер. Однако маму это опять не остановило. Она поговорила с ночным портье в British South American Airways – авиакомпании, летавшей на «Ланкастерах» и «Йорках» между Лондоном и Южной Америкой, и он потихоньку вписал ее имя в список. Эти

самолеты были первыми реактивными пассажирскими самолетами – так создавалась история. Вскоре мама стала стюардессой. Она по-прежнему не говорила по-испански и никогда не была медсестрой. Но голова у нее работала, и это позволило ей добиться цели. Мама просто взялась – и сделала. Кстати, тогда самолеты вмещали совсем мало пассажиров: тринадцать на «Ланкастере» и двадцать один – на «Йорке», так что во время долгих перелетов все успевали перезнакомиться. Да и смелость для того, чтобы отправиться в такой полет, требовалась недюжинная. Салоны не были герметизированными, а при перелете через Анды требовалось надевать примитивные кислородные маски. Год спустя BOAC (British Overseas Airways Corporation) поглотила BSAA, и маму перевели на бермудские рейсы, на которые поставили «Тюдоры». Самолет, летевший первым рейсом, взорвался (мама летела на втором). Третий исчез в Бермудском треугольнике. После этого от «Тюдоров» отказались, но она продолжала летать до тех пор, пока не вышла замуж за моего отца – молодого адвоката, который сделал ей предложение, когда они мчались по шоссе на его мотоцикле.

Мама не единственный человек в нашей семье, кто говорил: «Берись и делай!»

Знаменитый полярный исследователь капитан Роберт Скотт был двоюродным братом моего прадеда и человеком большого мужества. Он дважды побывал в Антарктике. Он поставил перед собой цель первым достичь Южного полюса. Во все времена экспедиция к любому из полюсов считалась невероятно дерзкой и рискованной затеей. Тогда же не было ни специального оборудования, ни легкой и надежно защищающей от холода одежды. Невероятно, но полярники экипировались обычными зимними куртками, правда, надевая их на себя по несколько сразу. На некоторых были самые обычные шапки и даже шерстяные вязанные перчатки. Все говорили «Невозможно». Скотт сказал: «А я могу». Он достиг Южного полюса в 1912 году,

но оказался вторым. Первым пришел Руаль Амундсен. Это было серьезным ударом для Скотта. Измотанные и больные, все члены его экспедиции умерли на обратном пути. Кстати, он был первым, кто пересек Антарктику на воздушном шаре, – поразительное достижение и очень опасная затея – но вот этого люди как раз и не помнят. Они говорят: «Бедолага Скотт, он был смелым человеком, но проиграл». Победа будоражит, действует как шампанское. Но никогда не следует стыдиться того, что ты не пришел первым. Самое важное: ты *прошел* дистанцию, сделал все, что было в твоих силах.

А сейчас я расскажу вам о моем первом коммерческом проекте – журнале Student. Я убежден: этот проект был и остается хорошим примером принципа «Берись и делай!». Я решил издавать Student, когда мне было пятнадцать лет, во время учебы в частном интернате Стоу. Я сделал это не ради денег – просто хотел быть редактором журнала. Мне не нравилось то, чему меня учили в школе, и то, что происходило в мире, и я хотел все исправить. Серьезной причиной для создания журнала была возможность выразить протест против вьетнамской войны. В 1965 году во время правления Линдона Джонсона во Вьетнам стало прибывать все больше и больше американских войск. Мы читали о бомбардировках Северного Вьетнама, о распыляемых с воздуха дефолиантах. Это было бессмысленно и бесчеловечно.

Подобно многим начинающим предпринимателям, я не рассматривал свой будущий проект как бизнес – это было увлекательной творческой задумкой. Для меня слово «бизнесмен» ассоциировалось с работой в Сити, толстыми сигарами и костюмами в полоску. Мне и в голову не приходило, что бизнесмены могут быть всех мастей, размеров и разновидностей, потому что в те времена они в основном следовали предписанным правилам. Прежде я уже делал попытки заработать деньги: продавал кроликов, волнистых попугайчиков и рождественские елки (о чем речь еще впереди). Что касается

моего журнала, то, конечно, он создавался путем проб и ошибок – но, в конце концов, я ведь был еще школьником. Однако, работая над бизнес-планом, инстинктивно следовал основополагающим финансовым принципам. Диккенсовский персонаж мистер Микобер в «Дэвиде Копперфилде» был прав, говоря: «Ежегодный доход двадцать фунтов, ежегодный расход девятнадцать фунтов, девятнадцать шиллингов, шесть пенсов, и в итоге – счастье. Ежегодный доход двадцать фунтов, ежегодный расход двадцать фунтов шесть пенсов, и в итоге – нищета». Мои родители всегда вдумчиво и осторожно относились к деньгам, и я уже с детства знал, что доходы должны превышать расходы. Прибыль должна быть единственной коммерческой целью любого бизнеса, независимо от того, сколько удовольствия и радости тебе приносит твое дело. Неприбыльный бизнес – это головная боль, постоянные стрессы, да и просто финансовая нелепость.

Когда я говорил друзьям и знакомым, что собираюсь выпускать настоящий журнал и по-настоящему продавать его, а потом просил их помочь мне в деле сбора статей и рекомендаций, ответом было недоверие, скептицизм, а то и взрывы смеха. Они отнеслись к моему проекту как к обычному капризу взбалмошного школьника. Они говорили, что я слишком молод, что у меня нет никакого опыта. Но я настроился серьезно – верил в себя, верил в то, что могу это сделать, и хотел доказать, что все они неправы. Упрямым я был с детства, а их скепсис только укрепил мою решимость.

Для паренька, не слишком серьезно относившегося к учебе в школе, у меня были довольно странные устремления: стать журналистом. Я хотел колесить по белу свету, брать интервью у разных людей и печатать свои статьи. В словах «иностранный корреспондент» была какая-то романтика. Однако я был слишком молод и неопытен для того, чтобы стать иностранным корреспондентом – и поэтому решил выпускать собственный журнал. В Стоу издавался школьный журнал, The Stoic, но там



мои революционные идеи – о необходимости отмены телесных наказаний, принудительных посещений церкви, латыни и всех прочих вещей, которые ненавидел каждый школьник в Великобритании, – напечатаны быть не могли. Вот почему у меня и возникла мысль организовать собственное неподцензурное издание. Причем очень быстро от мысли о том, чтобы издавать такой журнал только для Стоу, я пришел к убеждению, что любой старшеклассник в стране захочет купить номер для себя лично. Мой одноклассник Джонни Джемс стал вторым участником заговора. Мы решили, что имеет смысл публиковать статьи авторов из разных школ, да еще и посвятить несколько страниц общению с читателями. Мы были убеждены, что такой журнал вызовет большой интерес и изменит привычные представления о том, как все устроено.

Я обзавелся блокнотом и стал набрасывать разные мысли, начиная с идей для заголовков рубрик. «Сегодня», «1966», «Фокус!», «Современная Британия», «Интервью». Это было смелое начало. Потом я перечислил темы, которые могли бы заинтересовать моих читателей. Следующим шагом стала работа над планированием тиража, распространения и предстоящих расходов. Вместо того чтобы делать уроки, я взял в школьной библиотеке справочник Who's Who и выписал имена и адреса двухсот пятидесяти членов парламента, а потом, тщательно изучив телефонный справочник, составил список потенциальных рекламодателей. В свой линованный блокнот я записывал буквально все, включая философию и формат будущего издания. Абзац, посвященный философии, звучал так:

Новый политический журнал, ставящий целью вызвать в каждом школьнике интерес к политике и познакомить читателя с нововведениями и положением дел в частных школах страны. Среди авторов журнала будут сами школьники, представители общественности и члены парламента.

Затем я открыл новую страничку, написал: «Письма для отправки» – и подчеркнул эту строку. Далее следовал подсчет: «300 директоров школ,  $3 \times 300 = 600d$ ». (Расходы на марки к письмам с просьбами разрешить продавать журнал в их школах. Буквой d был помечен старый пенни, которых тогда приходилось 240 на один фунт.) Еще ниже я написал: «Конверты, писчая бумага, 300d. Итого 75 шиллингов = £3.17.6d» (или £3.75 в нынешних деньгах). К тому времени, когда баланс был подсуммирован (печатание тысячи экземпляров, продажная цена семь с половиной пенсов, почтовые расходы, комиссионные продавцам), я понял, что мы оказываемся в минусе.

Мы недолго думали, прежде чем понять: расходы и предполагаемые доходы от продажи столь ограниченного тиража не сходятся. Мы обанкротились бы еще до начала всей работы – не самый благоприятный старт для начинающих предпринимателей. Надо продумывать все снова.

Целыми днями я либо бродил, погруженный в свои мысли, либо поглощал в невероятных количествах все газеты и журналы, попадавшие мне в руки. Что происходит в мире, о чем говорят, что вызывает интерес? Сам того не понимая, инстинктивно изучал рынок и его демографию – пусть и на самом элементарном уровне. Я по наитию наткнулся на банальную истину: что бы ты ни продавал, вначале определись с потенциальным рынком. Думаю, тогда до меня и дошло, что мыслил в слишком малых масштабах. Школьники и студенты были повсюду, а «сила студенчества» стала новой расхожей фразой. Эврика! У меня появилась волшебная пуля!

Новое название журнала – Student – сразу же раздвинуло горизонты и дало нам целевую аудиторию, куда входили не только старшеклассники (наш первоначальный рынок), но и учащиеся колледжей, и студенты университетов: сотни и тысячи потенциальных читателей. От перспектив захватывало дух! Теперь мы можем предложить нашим рекламодателям и будущим

авторам гигантские тиражи. Мы будем продавать наш журнал через существующую сеть оптовиков и в розницу, например через WH Smith. Теперь мы станем выглядеть куда более убедительно, говоря рекламодателям о двадцати, тридцати, сорока тысячах покупателей вместо рассказов о тыщонке старшеклассников. Тогда, задолго до появления Интернета, было очень непросто выяснить, сколько вообще студентов в стране. Знаю, насколько Интернет облегчил жизнь миллионам людей. Должен признаться, что, несмотря на мое довольно предвзятое отношение к Всемирной паутине, я сам все чаще набираю на клавиатуре текст в строке поиска. Однако мой подход к изучению рынка был проще: спроси того, кто знает. Я снял трубку, позвонил в Министерство образования и записал все продиктованные цифры.

Я решил, что мой бизнес-план вполне разумен и грамотен, хотя это могло удивить всех скептиков, не говоря о моих учителях математики и физики. Я тщательно проверял и перепроверял все цифры, рассчитывая расходы на бумагу и печать. Потом подсчитал доходы от продажи и рекламы. Что касается будущих авторов, то решил, что они будут рады писать для нас бесплатно.

Когда я обсуждал мои планы с мамой, она, как обычно, отнеслась к ним со всей серьезностью.

– Сколько тебе нужно, чтобы начать, Рики? – спросила она.

– Чтобы хватило на телефонные звонки и письма, – был мой ответ.

Мама всегда говорила, чтобы заработать деньги, нужно сначала что-то вложить. Она торжественно вручила мне целых четыре фунта стерлингов. В 1966 году этого хватало на триста двадцать марок или телефонных звонков (по полтора пенса то и другое). Сегодня за четыре фунта вам не купить и четырнадцать марок. Вклад отца Джонни состоял в том, что он заказал писчую бумагу с напечатанной шапкой «Student – журнал британской молодежи» и вполне уместным символом восходящего солнца.

Просьбу о том, чтобы в моей комнате в школьном общежитии был установлен телефон, директор отверг, хотя, как мне кажется, все происходящее его все-таки забавляло. Так что, хотя мой письменный стол (стол моего «офиса»!) был полностью отдан журналу, пришлось удовлетвориться телефоном-автоматом в холле. Мой голос уже ломался, и телефонному собеседнику могло казаться, что я старше, чем на самом деле. Проблема была в том, что мне не могли позвонить. Ситуацию отчасти спасало мое открытие: оказывается, я мог звонить бесплатно, просто сказав оператору, что автомат проглотил мою монетку и меня разъединили. Вдобавок при звонках через оператора в трубке собеседника не раздавалось противное «пип-пип-пип», когда монетка падала внутрь или когда оплаченное время подходило к концу. И дополнительный бонус – телефонистка вполне могла сойти за секретаршу: «С вами хочет говорить мистер Брэнсон!»

Конечно, я был не единственным, кто пользовался телефоном-автоматом, строя свою империю, – сорок лет назад в Лондоне это делала добрая половина всех начинающих бизнесменов. Напомню, что на дворе были «свингующие шестидесятые», и все менялось с такой скоростью, что у старой гвардии голова шла кругом. The Beatles, The Rolling Stones, Карнаби-стрит, Кингз-роуд<sup>[1]</sup> – это было наступление молодого энергичного мира, и мир коммерции не мог остаться позади. К моему удивлению, меня выслушивали абсолютно серьезно.

Моя система с письмами строилась следующим образом: сначала я писал их все от руки и отправлял маме по почте. В нашей деревне у нее была подруга, Элизабет, которая перепечатывала мои письма на машинке и потом отправляла их в одном пакете мне – на подпись и для дальнейшей отправки. Мы с Джонни потратили почти два года, разослав сотни писем в попытках продать место под рекламу в журнале, пока до меня внезапно не дошло: нужно играть на зависти и конкуренции. Я говорил рекламному менеджеру Lloyds Bank, что Barclays

размещают свою рекламу внутри задней страницы обложки – так вот, не хотят ли они заполучить самую престижную заднюю страницу до того, как я предложу ее Nat-West? Я сталкивал лбами Coca-Cola и Pepsi. Я отточил свое искусство подачи текста и подачи товара, ни разу не выдав собеседнику правду – о том, что с ним говорил пятнадцатилетний мальчишка, стоящий у телефона-автомата с пригоршней медных монет в потной ладони. Поразительно, но мне это удалось.

Звонить куче людей, писать письма и ждать ответов на них было куда как веселее, чем сидеть на уроках латыни. Я был в диком восторге, когда мы в конце концов получили первый чек на оплату рекламы. Чек был выписан на двести пятьдесят фунтов – огромные деньги! Мы с Джонни целую неделю ходили шатаясь от счастья, а наши физиономии светились улыбкой не менее лучезарной, чем солнце, изображенное на наших фирменных бланках. В итоге за рекламу в первый номер мы получили две с половиной тысячи – это позволяло нам напечатать тридцать тысяч экземпляров. Для двух шестнадцатилетних школьников это было невероятным достижением – в те времена средняя цена дома была 3660 фунтов, а «ягуар» модели «Е» стоил 1867 фунтов.

Мы делали все, чтобы содержание не разочаровывало. Мама с энтузиазмом вошла в игру: она писала статьи и расспрашивала всех друзей, «знают ли они нужных людей, которые знают нужных людей». Я помню, в какое возбуждение мы пришли, когда Джеральд Скарф<sup>[2]</sup>, наш первый автор, согласился сделать для нашего журнала рисунок и дать нам интервью. Я пытался заполучить интервью с разными знаменитостями, смыкаясь с уроков и добираясь на электричке до Лондона. Каким-то образом мне удавалось сочетать эту внешкольную активность с учебой.

Однако к тому времени я уже понимал, что не создан для учебы в университете. Понял, что хочу во всем полагаться только на самого себя, и это предопределило мой выбор:

предпринимательство. Родители позволили мне сделать этот выбор самому. Отец без восторга принял мои планы покончить с учебой и не поступать в университет – он надеялся, что образование даст мне возможность устроиться на всю оставшуюся жизнь. Тем не менее они с мамой поддерживали меня во всем, что бы я ни делал. У меня до сих пор сохранилось письмо, в котором я объяснял им ситуацию:

Все, что я делаю в жизни, я хочу делать хорошо – а не кое-как. Я действительно полностью отдаюсь работе в Student – насколько мне позволяет время. Но сидеть на двух стульях опасно. Я могу потерпеть неудачу во всем, чем занимаюсь, поэтому нужно определиться с приоритетами, если я хочу чего-то достичь. К тому же мне еще только шестнадцать лет.

Далее я писал о том, чего добился по сравнению с ровесниками. Письмо заканчивалось такими словами:

Когда вам исполнилось по шестнадцать, мир был иным. Ваша будущая карьера была понятна и выстроена заранее. Сегодня это нескончаемая борьба... Student – такая же карьера, как и любая другая... Для меня это такое же начало жизни, каким для вас стали выпускные экзамены и университет.

Мы с родителями всегда находили общий язык. Я и сегодня убежден, что умение общаться и строить отношения с другими людьми – главный секрет успеха в бизнесе. Прочитав письмо, родители поддержали мое решение, и отец смирился с мыслью, что я не пойду по его стопам. Они разрешили мне бросить все предметы, кроме древней истории, которую я очень любил. Поэтому, когда наступила пора экзаменов, я написал гору шпаргалок и рассовал их повсюду: в карманы, в рукава и даже под ремешок часов. При этом не считал, что поступаю нечестно.

Экзамены закончились, и я был готов к выходу в мир, вооружившись абсолютной верой в свои силы и зная, что, чего бы

я ни захотел достичь, смогу этого добиться.

Мне было всего шестнадцать, когда я бросил школу и полностью посвятил себя журналу Student. Прежде почти не занимался бизнесом, – не считая продажи домашнего лимонада в школе и т. д. Но даже в шестнадцать я понимал: человек не остров, а часть материка. Каждому из нас необходим кто-то, кто помогал бы справляться с нашими слабостями и поддерживал наши силы. Иногда это один человек, иногда – команда, и каждый ее член привносит в общее дело присущие только ему таланты и способности. Близкие – часто главная наша опора. Мой совет начинающему предпринимателю таков: слушай то, что говорит твоя семья, принимай ее помощь, не отвергай с ходу ее предложений.

Мы с Джонни расположились в полуподвале в лондонском доме его родителей. Это было здорово – ты молод, ты свободен и ты в Лондоне, в самом его центре! Мы пили пиво, развлекались с девчонками и слушали музыку. Совсем как студенты, с той разницей, что нам не приходилось учиться. Хотя трудились мы усердно. Мне удалось взять интервью у таких знаменитостей, как Джеймс Болдуин, Жан-Поль Сартр, Джон Леннон, Мик Джаггер, Ванесса Редгрейв и Дадли Мур. Я был настолько уверен в себе, что мне ни разу не пришел в голову вопрос, с какой стати они вообще пускают меня на порог и беседуют со мной. Эта уверенность, видимо, оказалась настолько заразительна, что отказов я почти не получал. Помогало и то, что в 1966 году для встреч со знаменитостями существовало гораздо меньше препятствий. Тогда у них не было ни секретарей, ни фронт-офисов, ни представителей по связям с прессой, чтобы отгонять энергичных молодых писак вроде меня. Но в основном успех объяснялся тем, что я постоянно сидел на телефоне и рассылал письма. На наших страницах встречалось больше знаменитостей, чем во многих ведущих журналах. Движимые любопытством, к нам на огонек стали заглядывать журналисты, интеллектуалы да

и сами звезды. Жизнь в полуподвале превратилась в блистательный хаос. словно классная вечеринка, которая никогда не кончается.

Но мы занимались и серьезными делами. Нам хотелось освещать ключевые события вроде войны во Вьетнаме и голода в Биафре непосредственно из горячих точек, но у нас попросту не было на это денег. Тогда мы стали перебирать все мыслимые варианты. Если редакторы крупных газет узнают, что мы отправляем шестнадцатилетнего корреспондента в какую-нибудь горячую точку для освещения событий с позиций молодого поколения, они могут заинтересоваться. Я позвонил в Daily Mirror и подбросил им эту идею. Они купились на нее и оплатили командировку во Вьетнам Джулиана Мэньона, работавшего у нас в Student. Сейчас Джулиан, получивший с тех пор ряд журналистских премий, работает репортером в ITN. Таким же точно образом мы устроили для него поездку в Биафру. Это было очень ценным уроком: идеи рождались под давлением обстоятельств, а в результате мы создавали что-то новое и стоящее. При этом известность наша росла.

Мы действительно верили в то, что меняем окружающий мир, делаем важные заявления, привлекаем внимание публики к значимым событиям, которые без нас остались бы без должного внимания. Конечно, мы писали не только о войне и голоде. Мы старались сделать журнал сбалансированным, разбавляя политику рок-музыкой и используя «силу студенчества», чтобы приобрести известность. Для нас стало открытием, что благодаря интервью с Джоном Ленноном, Миком Джаггером и другими мы расширили свою аудиторию – ведь сами по себе их имена еще не гарантировали успеха. Приобрести известность оказалось нелегко. Реклама собственного журнала была нам не по карману, и мы надеялись лишь на прямые продажи и на то, что земля слухами полнится.

Я старался выйти на большие СМИ, что позволило бы нам



увеличить тираж. Мне это все-таки удалось: смог убедить журналистов ведущих газет в том, что Student – это круто, и Sunday Telegraph писала в те дни: «Фотографы, репортеры, журналисты всего мира, похоже, сбиваются с ног, стараясь внести свой вклад в журнал Student, а в школах и университетах возникла целая сеть добровольного распространения. Читательская аудитория журнала уже составляет более полумиллиона студентов». Daily Telegraph добавляла: «Вполне вероятно, что Student, глянцевого издания, привлекающее многих известных авторов, станет одним из самых тиражных журналов в стране».

Эта фантастическая реклама научила меня не жалеть сил и средств на рекламу самого себя и своего дела. Известность, реклама, промоушн – называйте это как хотите, но это работает. Самой природе не чужда реклама – цветы, птицы и даже жучки с удовольствием выставляют себя напоказ. Конкуренция царит повсюду, и, если вы хотите что-то продать, надо, чтобы вас заметили.

Первое знакомство с агрессивной рекламой здорово мне помогло. Я понял, что у каждого из нас есть нечто, что нам хотелось бы продать, – будь то банка консервированных бобов или собственные таланты и способности. Нет смысла производить товары или выдавать на-гора лучшие в мире идеи, если все это остается в вашей голове или складывается в углу вашей спальни. Когда первые тридцать тысяч экземпляров журнала – перевязанные веревкой пачки, пахнущие свежей краской – поступили из типографии, мы, конечно, пребывали в радостном возбуждении. Но это не мешало нам осознавать и жесткую реальность: партию журналов сопровождали счета за печать, которые нужно было оплачивать.

Я напечатал флаеры, предлагавшие студентам заработать, продавая наш журнал. Они выстраивались в очередь у нашей двери, брали пачки свежих журналов и шли продавать их на

улице или в университете. Многие из этих ребят стали нашими друзьями, всегда готовыми прийти на помощь. Мы продавали им пачку за полцены, а прибыль они могли положить себе в карман. Большинство разносчиков были не в состоянии сразу заплатить за полученные журналы, а получив их в кредит, они частенько забывали вернуться, чтобы поделиться наличностью. Но это несущественно. Главное, что о нас узнавали.

Мы были спаянной командой – каждый рвался что-то делать, не боясь запачкать руки. Даже моя семья внезапно приехала в Лондон, горя желанием помочь нам продавать журнал. Энтузиазм моих близких просто покорила нас – и немало позабавил.

Мама брала с собой в Гайд-парк солидную стопку свежих номеров и продавала их там. Мы с сестрой Линди прохаживались по Оксфорд-стрит, как это столетиями делали до нас все разносчики и уличные торговцы (сам Даниэль Дефо продавал свои листовки и памфлеты на улицах!), выкрикивая: «Прочитайте всю правду! Всего за полкроны!»<sup>[3]</sup>

Я был просто переполнен энергией и своей причастностью к жизни огромного древнего и вечно молодого города с его вековыми традициями в деле благотворительности и коммерции. Казалось, что для меня вообще нет ничего невозможного. Я хотел испытать все и помочь миру стать лучше, добрее. В те дни, с их огромными счетами за типографию, низким уровнем продаж, рекламой, за которую приходилось сражаться ежедневно и ежечасно, денег у нас постоянно не хватало. Мы частенько оставались голодными, тревожась о том, как нам оплатить телефонные счета, – но все это были мелочи, ничего не значащие пустяки. Мама появлялась с большой корзиной еды и объявляла о своем прибытии словами: «Посылка от Красного Креста!», и мы неслись ей навстречу. А как-то раз мама нашла на дороге кольцо и отнесла его в полицию. Прошло какое-то время, за ним никто не пришел, и полиция отдала кольцо ей. Мама, зная, как мы

нуждаемся в наличности, продала его и вручила деньги нам, все сто фунтов, целое состояние! Так мы смогли рассчитаться с самыми горящими долгами.

Мы хватались за любой подвернувшийся шанс. Когда тираж нашего журнала достиг точки насыщения, принялись искать новые способы заработать деньги. Мы расширили бизнес, став первыми, кто начал продавать грампластинки по сниженной цене, пользуясь почтовой рассылкой, – первое объявление об этом появилось в последнем номере Student. Когда забастовка почтовых служащих поставила на этом деле крест, мы стали искать другие пути. У нас появилась цель: открыть магазин грампластинок, но денег у нас было маловато. Тогда мы уговорили хозяина одного обувного магазина, располагавшегося прямо посреди Оксфорд-стрит, отдать нам свободную площадь. Нам нужно было имя – так и родилось название Virgin. Мы сидели вокруг стола, перебрасываясь идеями, пока кто-то не сказал:

– В конце концов, вы же девственники в бизнесе. Так почему бы не Virgin<sup>[4]</sup>?

Я хорошо усвоил уроки, полученные нами в Student, и все свои силы вкладывал в рекламу самого первого магазина Virgin Records на Оксфорд-стрит. Он стал популярным местом студенческой тусовки. Чтобы привлечь студентов, мы разложили на полу большие подушки и оборудовали кабинки, где посетители могли прослушивать пластинки перед тем, как купить их. Студенческой братии понравилось болтаться в магазине, и каждый поделился своим открытием с друзьями. За первым магазином последовал второй, потом третий. Наша система была проста: мы искали владельца помещения на оживленной улице, где всегда много народу, и старались выбить из него три первые месяца аренды бесплатно. Эти три месяца были необходимы для раскрутки магазина. Если нам не удавалось добиться таких условий, мы отказывались даже от очень

заманчивых предложений. Вскоре практически в каждом крупном городе страны были открыты магазины Virgin Records – а мне все еще не было и двадцати. Деньги текли рекой, однако река счетов, которые следовало оплачивать, всегда оказывалась шире! Мы решили поставленную задачу, но для меня она не была единственной. С годами я достиг и всех целей, которые поставил перед собой в двадцать лет.

Я всегда хотел жить жизнью, наполненной до краев. Поэтому когда в 1984 году судостроитель Тед Тоулмэн попросил меня стать спонсором моторной яхты, которая могла бы вернуть Великобритании «Голубую ленту», сразу же согласился. «Голубая лента» (награда включает в себя серебряный «трофей Хейлза»<sup>[5]</sup>) – это приз тому, кто быстрее остальных пересечет океан от Америки до Ирландии. Ее завоевывали очень престижные пассажирские лайнеры, такие как «Лузитания», принадлежавшая Сэмюэлю Кунард ( «Лузитания» была потоплена немецкой подлодкой в 1915 году), элегантный французский лайнер «Нормандия» и наконец пассажирское судно «Соединенные Штаты», пересекшее в 1952 году океан за три дня десять часов и сорок минут. Затем в трансатлантический бизнес вошли самолеты, и на эпохе великих океанских лайнеров был поставлен крест. «Голубую ленту» упрятали в шкаф и посыпали нафталином в полной уверенности, что она останется в Америке навсегда – до тех пор, пока мы не решили еще раз побороться за нее.

Однако Virgin Atlantic Challenger – в отличие от «Соединенных Штатов» – не была лайнером водоизмещением пятьдесят две тысячи тонн и с двигателями мощностью в двести сорок тысяч лошадиных сил. Наша яхта представляла собой двадцатиметровый легковесный катамаран с двумя двигателями по две тысячи лошадиных сил каждый, но в правилах гонки ничего не говорилось о том, что в ней не может участвовать малотоннажное судно. Единственное требование – наличие

пассажиров. Я был счастлив, что меня пригласили стать членом команды, и тренировался изо всех сил.

Существовала лишь одна маленькая проблема. Моя будущая жена Джоан была беременна нашим вторым ребенком. Шел восьмой месяц беременности, а я с самого начала обещал, что буду рядом, когда ей придет время рожать. Мы сверились с календарем. Похоже было, что я успею поучаствовать в гонке и вернуться домой вовремя. Однако шторм на три недели задержал нас в Нью-Йорке, а когда мы наконец получили прогноз, вполне благоприятный для побития рекорда, я понял, что подведу команду, если откажусь от участия в гонке прямо сейчас.

Я был рядом с Джоан, когда родился наш первый ребенок, Холли, – переживание, которое я никогда не забуду, – и поэтому знал, как мое присутствие важно для нас обоих. Я спросил Джоан:

– Так что же мне делать?

Она не колебалась ни минуты.

– Взялся – делай, – сказала она. – До родов еще две недели. Ты успеешь вернуться.

Учитывая, что Холли родилась на шесть недель раньше срока, мне оставалось только надеяться, что все так и будет.

Мы отплыли из Америки, рассекая волны на нашем катамаране. В конце первого дня плавания я получил сообщение по радио о том, что родился мой сын – Сэм. Я нарушил свое обещание, но самое главное, что у нас родился нормальный здоровый ребенок. Мы все прыгали от радости, а Стив Риджуэй, член нашей команды, откопал где-то бутылку шампанского, чтобы поднять бокалы за Джоан и нашего новорожденного сына. Пробка вылетела с оглушительным грохотом, а вино брызнуло во все стороны. Пить его было невозможно. Держась за трос и шатаясь из стороны в сторону, я добрался до борта и швырнул бутылку в воду. Она булькнула и исчезла. Пора было впрягаться в работу, чтобы поскорее увидеться с Джоан, Холли и малышом

Сэмом.

Скорость, с которой мы шли, позволяла нам без проблем побить рекорд. Однако на подходе к Ирландии, когда нам оставалось пройти всего несколько сот миль, мы попали в мощнейший шторм. Нас мотало как поплавок целых три дня, но худшее было впереди. Катамаран то взлетал вверх, то обрушивался вниз. Мы сидели, вцепившись в сиденья и не видя ничего вокруг. На подходе к островам Силли, когда до цели оставалось всего шестьдесят миль, а «трофей Хейлза» был уже практически в наших руках, нас накрыло гигантской волной. Секунду спустя раздался крик Пита Дауни, нашего механика:

– Мы тонем! Корпус раскололся пополам. Снимаемся, и побыстрее!

– SOS! SOS! SOS! – Еще один член команды, Чей Блит, в одно мгновение оказался у рации. – Virgin Challenger тонет. Мы покидаем судно. Повторяю: мы покидаем судно.

Спустя несколько секунд яхта стала погружаться в воду. Первый спасательный плот, который мы наполнили воздухом, зацепился за что-то и порвался. У нас был запасной плот, который мы сбросили за борт, дернув за веревку, чтобы открыть газовый баллончик и надуть его.

Спасательный плот был не чем иным, как маленькой лодкой с колпаком-тентом. Мы сбились в кучку, а океан швырял нас так, словно мы катались на сумасшедших американских горках. Я сидел рядом с рацией и держал микрофон. Самолет британских ВВС «Нимрод», поднятый в воздух по приказу самой Мэгги Тэтчер, принял наш сигнал бедствия. Я сообщил пилоту наши координаты, и он тут же передал их всем кораблям, находившимся поблизости.

– О'кей, в этом районе три судна, и они направляются к вам, – раздался из рации голос пилота. – Передаю в произвольном порядке. Сначала QE2<sup>[6]</sup>, маршрут на Нью-Йорк, затем вертолет ВВС, его подняли с островов Силли, и еще корабль «Гист»,

идуший на Ямайку. Все направляются к вам. Забирайтесь на первый же, который до вас доберется.

В итоге нас подобрал банановоз «Гист», направлявшийся в Карибское море. Нас по очереди подняли на борт, а опустевший плотик был брошен на волю волн.

Мы потерпели неудачу в первой попытке выиграть «Голубую ленту», но не сдались. Годом позже я снова вышел на старт на Virgin Atlantic Challenger II. Яхта была двадцать три метра длиной, со сплошным корпусом. Мы были уверены, что она справится со штормами гораздо лучше, чем ее предшественница. Из нью-йоркской гавани мы вышли ясным июньским утром и двинулись по направлению к Новой Шотландии. Участок вдоль восточного побережья Америки прошли гораздо быстрее, чем я ожидал.

К концу второго дня уровень адреналина, поддерживавшего наш энтузиазм, начал падать. Теперь это была просто ужасная, бесконечная тряска. Каждая волна швыряла нас сначала вверх, а потом вниз, вверх – и вниз. Нам оставалось только сжать зубы и страдать молча.

Когда мы отчаливали от уже второго заправочного катера, двигатели яхты закашляли, зачихали и... заглохли. Эки Растиг, наш новый механик, отправился узнать, в чем дело. Вернулся он в ужасе: в топливных фильтрах была вода. Это была катастрофа. Мы не могли понять, как вода вообще попала в топливо, но времени размышлять об этом у нас не было. Дизельное топливо и вода смешались вместе в однородную эмульсию, а это значило, что отделить топливо от воды нам не удастся. Нужно было полностью опустошить все четыре топливных бака и запускать двигатели снова.

Мы завели движки, но они опять заглохли. Нас вместе с катером-заправщиком уже семь часов болтало вверх и вниз посреди холодного океана. Надежды на завершение гонки таяли. Волнение усиливалось с каждой минутой.

– Нас догоняет шторм, – сказал Чей. – Совсем невесело.

Этот шторм, сменивший прекрасную погоду, которая так радовала нас в первый день, не был внезапным, резким, шквальным. Это был тотальный и непрерывный кошмар. Яхта взлетала вверх и скользила по пятнадцатиметровым волнам. От удушающих топливных паров мутило всех. Кого-то тошнило, кто-то лежал, согнувшись пополам.

— Нет смысла продолжать! — прокричал Чей прямо мне в ухо. — Это общее мнение. Нас как будто выпотрошили. Хватит. Ты уж прости, Ричард.

Я знал, что если мы не сделаем этого сейчас, то не сделаем никогда: третьего раза не будет. Мы должны были сделать это сейчас. Мне предстояло убедить их не сдаваться.

— Давай запустим двигатели. Посмотрим, насколько нам удастся продвинуться вперед, — сказал я. — Ну же, ребята. Мы просто обязаны попытаться.

Собрав воедино остатки своих сил, все взялись за дело. Мы отчалили от заправщика и после небольшой регулировки двигатели, ожив, наконец-то взревели. Они по-прежнему кашляли и чихали, угрожая в любой момент заглохнуть, но они работали, и нам не нужно было садиться на весла.

Мы добрались до третьего заправщика и, наполнив баки горючим, а собственные желудки солидными порциями ирландского жаркого — первой горячей едой за два дня, — подошли к последнему отрезку маршрута с укрепившейся решимостью.

Проходя над местом, где затонул наш первый Virgin Atlantic Challenger, мы прокричали «ура» и внезапно поняли, что способны дойти до финиша. За пять миль от островов Силли нас встретила сначала вертолетная эскадрилья, а потом целая флотилия кораблей и катеров всех размеров и цветов — нас встречали дома. Мы добились своего. Наше путешествие длилось три дня, восемь часов и тридцать одну минуту. Пройдя более трех тысяч миль, мы побили рекорд «Голубой ленты» всего на два



часа и девять минут – но мы побили его. Урок, который я извлек и которому следую всю жизнь, состоял в том, что надо пытаться, и пытаться, и пытаться – но никогда не сдаваться.

Через день после того, как мы завоевали «Голубую ленту», мне позвонил один швед по имени Пер Линдstrand.

– Если вы думаете, что пересечь Атлантику на яхте это круто, вы ошибаетесь. Я собираюсь построить самый большой в мире монгольфьер и полетать на нем в струйном течении на высоте девяти тысяч метров. Думаю, на нем можно пересечь Атлантику. Хотите присоединиться?

Я вспомнил своего старого героя, капитана Скотта, и истории о том, как он летал на шаре над Антарктидой. Но до сих пор никто не пробовал пересекать Атлантику на воздушном шаре. Я сам никогда в жизни не летал на воздушном шаре. Это было безумие. Это было слишком рискованно. К тому времени мои компании оперировали сотнями миллионов фунтов стерлингов. Что произойдет, если я погибну? Все эти мысли крутились в моей голове, пока я слушал Пера.

Причин не участвовать в этой затее было более чем достаточно. Но я не мог не принять брошенный мне вызов. Я слышал о Пере Линдстранде и о его рекордных полетах, включая установленный им рекорд высоты. Похоже, этот человек знал, что говорил.

– Во всей этой науке и этих теориях я никогда не разберусь, – сказал я, – но я полечу с вами, если вы ответите на один вопрос.

– Конечно, – сказал Пер, напрягшись и ожидая какого-нибудь невероятно коварного и заковыристого вопроса.

– У вас есть дети?

– Да. Двое.

Для меня этого было достаточно. Если он готов рискнуть, то и я тоже. Я пожал ему руку и сказал, что мы летим вместе.

Я всегда говорю людям, что если они хотят сделать что-то как следует, тонужно все как следует спланировать и подготовить. Я

очень серьезно готовился к гонке за «Голубую ленту» и знал, что мне потребуется приложить не меньше усилий в подготовке к нашему путешествию на монгольфьер. Затея была – рисковее не придумаешь. Если в море тонет корабль, у человека все-таки остаются шансы на спасение. Но воздушный шар – штука совершенно непредсказуемая. Никогда не знаешь, где наткнешься на сильный ветер или на струйное течение, а где и когда тебя швырнет к земле. Нам предстояло лететь в пять раз дальше и на высоте в три раза выше, чем кто бы то ни было до нас – включая и самого Пера. Первым шагом было научиться управлять монгольфьером, и делать это настолько хорошо, чтобы по возможности свести риск к абсолютному минимуму. Я поехал в Испанию с Пером и моим инструктором Робинот Бэтчелором, чтобы научиться летать. Эти уроки спасли мне жизнь.

Если вам не доводилось бывать на стратосферном воздушном шаре, вы даже представить себе не можете его размеров – в сравнении с размерами тех монгольфьеров, что используются для рекламы или полчасовых развлекательных полетов. Это как сравнивать автобус с велосипедом. Казалось невероятным, что я всерьез собираюсь сделать то, что еще не делал ни один человек (позднее я еще не раз произнесу эту фразу).

Шар, наполненный гелием, как старые дирижабли, может оставаться в воздухе несколько дней. Принцип работы воздушного шара с подогревом в том, что горячий воздух в оболочке поднимается в окружающем его холодном воздухе – и увлекает за собой монгольфьер. Но тепло через оболочку уходит быстро, и для подогрева воздуха пилоту нужно жечь пропан. До задуманного Пером полета монгольфьеры тратили невероятные запасы топлива, чтобы держаться в воздухе.

Мы должны были экономить топливо, летя со скоростью двести миль в час и подогревая воздух днем с помощью энергии Солнца. Мы располагались бы в герметичной капсуле, а не в обычной плетеной корзине. Все это было новинкой.

– А что помешает стратосферным ветрам порвать шар в клочья? – спросил я.

– Я разработал двойную оболочку, – ответил Пер.

Его ответы были серьезными, научно обоснованными – и я постепенно укреплялся во мнении, что если кому-то такой полет и удастся, то именно нам. Поскольку ветры и струйные течения дуют от Америки к Европе, мы стартовали из Америки ранним утром. Двадцать девять часов спустя мы были над Ирландией, став первыми, кто пересек Атлантику на монгольфьере.

Невероятная скорость нашего перелета стала для нас неожиданной проблемой: у нас еще оставалось три полных бака с горючим, а они вполне могли взорваться при приземлении. Мы решили спуститься пониже и сбросить баки в открытом поле. Пер закрыл газовую горелку и спустил шар настолько, чтобы мы могли выбрать место и безопасно сбросить баки с лишним топливом. Внезапно ветер взвился вокруг нас с силой, которой мы не ожидали. Земля понеслась навстречу. Мы передвигались со скоростью тридцать узлов, что не представляло опасности – в отличие от резкого падения вниз. Мы ударились о землю и отскочили от нее как мячик. Баллоны с топливом сорвались от удара, а вместе с ними слетела и радиоантенна. Без веса баллонов нас тут же понесло вверх. Мы чудом не задели дом и линию электропередачи.

Теперь, без топлива, мы не могли управлять полетом. Монгольфьер летел вверх как ракета. Мы видели, что движемся в сторону океана, и Пер стравил горячий воздух из оболочки, чтобы хоть как-то снизиться. Но приземный ветер снова оказался сильнее, чем мы думали, – и нас вынесло в море. Монгольфьер летел на северо-восток, а без радио и электричества в капсуле мы полностью зависели от направления и силы ветра.

– Держись покрепче, – сказал Пер.

Он стравил еще порцию воздуха и тут же зажег пропановую горелку, чтобы побыстрее спуститься сквозь мощное серое

облако. Когда мы наконец вышли из этого тумана, я увидел внизу бушующее море. Мы промахнулись, не достигнув берега. Мы слишком быстро двигались.

Монгольфьер ударился о воду, швырнув меня на Пера. Нас скрутило едва ли не узлом, во всяком случае, встать на ноги мы не могли. Монгольфьер поволок нас по поверхности моря, капсулу било о каждую волну.

– Выбираемся! – крикнул Пер. – Ричард, нам нужно выбираться!

Пер ухватился за люк, крутанул рычаги и открыл его настежь. Когда капсула погрузилась в воду, шар на мгновение затормозил, и Пер принялся выбираться наружу.

– А где твой спасательный жилет? – заорал я.

Похоже, Пер меня не услышал. Он выбросился из люка прямо в холодную темную воду. Высота падения была по меньшей мере метров тридцать. Я был уверен, что он разбился. Лишенный его веса, шар резко взмыл, и прыгать стало уже невозможно. Рассчитывать мне было не на кого.

Я поднимался все выше и выше – уже летел в облаках. Ветер нес меня на север, по направлению к Шотландии. Я был один на самом большом воздушном шаре из когда-либо существовавших. Топлива у меня оставалось примерно на час. Когда оно кончится, то оболочка, тяжелая капсула, а вместе с ними и я просто рухнут в море. Я попытался включить рацию. Ни звука. У меня был выбор: можно попробовать прыгнуть с парашютом или оставаться в корзине. Оба варианта казались крайне опасными. Похоже, пришел мой последний час. Я взял блокнот, с которым не расстанусь никогда, и написал: «Джоан, Холли, Сэм, я вас люблю!»

Внезапно ко мне вернулись оптимизм и решимость. «Что я себе позволяю, – подумал я, – сдаваться без боя? Пока жив, ты можешь что-то сделать, – сказал я себе. – Что-нибудь да подвернется».

Топливо кончалось, и монгольфьер летел вниз в гуще облаков. И тут я увидел вертолет. Он искал меня! Я понял, что спасен.

Оказавшись ближе к волнам, я прыгнул в море, подальше от

монгольфьера. Он сразу же взлетел и исчез из виду. Теперь можно было не бояться, что он рухнет на меня. Экипаж вертолета выловил меня из ледяной воды и, как только я оказался вне опасности, спросил их, где Пер. Мой вопрос поставил их в тупик.

– Мы думали, что он с вами, – сказали спасатели.

Все то время, что я летел на север с умолкнувшей рацией, мне не давала покоя мысль о том, что случилось с Пером. Он находился в море уже несколько часов, и нам нужно было срочно найти его. Я показал спасателям, где примерно он выпрыгнул из монгольфьера, и Пера спасли прежде, чем он погиб от переохлаждения.

Весь этот полет – удивительное приключение. Я вынес из него целый ряд уроков. Делай что-то не тогда, когда тебе просто хочется это сделать, но готовься как следует, верь в свои силы, помогай другому и, самое главное, никогда не сдавайся.

Все эти уроки могут оказаться полезными в жизни. Вы не обязательно должны заправлять огромным бизнесом, летать на воздушном шаре или бить рекорды скорости на моторной яхте, чтобы усвоить те уроки, которые усвоил я. Ваша цель может быть совсем небольшой. Журнал Student поначалу был совсем крошечным бизнесом. Я продавал площадь под рекламу в журнале со школьного телефона-автомата, потому что верил: могу это сделать – и сделаю. Если вы действительно хотите добиться чего-то – беритесь и делайте. Какой бы ни была цель, ее не достичь до тех пор, пока человек не отбросит страх – и не взлетит.

## 2. Живи весело!

*Живи радуясь, трудись от души, а  
деньги придут*

*Не теряй времени – лови свой шанс*

*Позитивно смотри на жизнь*

*Если дело тебя не радует, займись чем-  
то другим*

Мне часто говорят, будто все, к чему я прикасаюсь, превращается в золото. Пусть это и не совсем так, я не стану отрицать, что преуспел как в жизни, так и в бизнесе. Меня часто спрашивают: в чем мой секрет? Как я делаю деньги? На самом же деле люди хотят знать другое: *как они могут сделать деньги?* Миллионером хочет быть каждый.

Я всегда говорю им одно и то же: у меня нет секрета. В бизнесе нет правил, которым можно следовать. Я просто вкалывал и, как всегда, верил, что могу добиться своего. Но в первую очередь старался жить весело. Я искренне убежден, что работу надо сочетать с развлечением. Нужно уметь радоваться, а не чередовать работу с беспокойством и стрессами. И я не вижу смысла в том, чтобы каждый час за вычетом сна посвящать только работе, до полной измотанности. Развлечение освежает нас, оно стимулирует и оживляет физически и духовно. Умение смеяться, любить и ценить друг друга – в этом и есть смысл жизни.

Известная истина, что от работы без забав люди тупеют<sup>[7]</sup>, находит подтверждение в словах древнего египетского мудреца, написанных четыре с половиной тысячи лет назад: «Работающий

без отдыха жалок. Забавляющийся без перерыва не в состоянии прокормиться. Стрелок из лука попадает в мишень, и мореплаватель достигает земли, ибо у каждого из них свое искусство, и они знают, когда нужно работать и когда расслабиться».

Собираясь облететь вокруг земного шара на монгольфьере, я знал, что это очень рискованное дело. Я мог не вернуться. Поэтому решил оставить моим детям совет на будущее, слова, идущие из глубины сердца. Прежде чем уехать, я написал письмо Сэму и Холли. В нем говорилось: «Живите полной жизнью. Наслаждайтесь каждой ее минутой. Любите маму и заботьтесь о ней».

В этих словах мое кредо. Не теряйте времени. Радуйтесь. Любите свою семью.

И заметьте, что совета о том, как «делать деньги», в этом списке нет.

Я не строил планы стать богачом. Радость жизни и преодоление испытаний – вот все, чего я хотел. И хочу по сей день. Не стану говорить, что деньги не имеют значения. Мы не пещерные люди, не можем питаться одними ягодами и кореньями. Как бы это ни коробило идеалистов, но мы живем в такую эпоху, когда для выживания деньги все-таки нужны. Я как-то сказал, что каждый день мне нужен один завтрак, один обед и один ужин. И до сих пор так и живу. Я ни разу не затевал бизнес с целью сделать деньги – но обнаружил, что, если дело доставляет мне радость, деньги приходят. Часто спрашиваю себя: радует ли меня моя работа, делает ли она меня счастливым? Я уверен, что ответ на этот вопрос значит больше, чем слава или богатство. Если что-то больше не приносит радости, я всегда спрашиваю: *почему*? И если мне не удастся исправить ситуацию, перестаю заниматься этим.

Вы можете спросить: а откуда я знаю, что радость ведет к деньгам? Конечно же, так бывает не всегда. У меня самого



случались и взлеты, и падения. Конечно же, я не провожу день за днем в развлечениях – я бы затосковал, и довольно быстро. Расслабляться и отдыхать от работы необходимо. Но я уверен, мы должны получать удовольствие от того, что делаем, чем бы мы ни занимались. Наша работа должна вдохновлять и удовлетворять нас. Глупо и бессмысленно заниматься чем-то, что ты ненавидишь, – слишком уж большую часть своей жизни мы проводим в работе. Верю в сбалансированность, в то, что буддисты называют гармонией. В общем и целом мне очень повезло – я сумел достичь этой гармонии. Потому что, сколько себя помню, получал радость – и зарабатывал деньги.

Мои первые уроки бизнеса нельзя назвать успешными, но на них я учился. Однажды на Пасху, когда мне было девять лет, у меня родился великолепный план. Я буду выращивать елки для Рождества! Ведь рождественские елки нужны всем, а значит, они буквально плодоносят деньгами, и, что еще важнее, эти деньги растут сами по себе! Фунты стерлингов закружились в моих глазах радужным калейдоскопом. Я выяснил, где можно купить семена, и заказал их. Как только они прибыли, попросил своего лучшего друга Ника Пауэлла помочь мне посадить четыреста еловых семечек на поле возле моего дома. Мы трудились вовсю: рыли ямки с помощью специальной штуки – сажального кола – и бросали туда семена. Мы всегда любили возиться на ферме, и потому трудились с удовольствием. Теперь нам оставалось подождать восемнадцать месяцев, пока семена превратятся в рождественские елки, продать их – и пересчитывать деньги! Даже в совсем юном возрасте я планировал надолго вперед.

Для начала я уяснил, как работать с цифрами. В школьной арифметике я был не слишком силен. На бумаге цифры были абстрактными и потому выглядели бессмыслицей, потому что при моем складе ума мне необходимо зримо представлять себе то, что за цифрами стоит. Когда я планировал наш бизнес с елками, оперировал реальными цифрами, и они имели смысл.

Мешок семян стоил пять фунтов стерлингов, мы будем продавать каждое дерево за два фунта – следовательно, заработаем на этом деле семьсот девяносто пять фунтов. Ради такой суммы стоило подождать.

Вторым вынесенным из этой истории уроком стал простой факт, что деньги не растут на деревьях! Увы и ах, но кролики сгрызли все семечки. Однако мы им отомстили. Стыдно признаться, но, отстреливая кроликов, мы развлекались от души. Потом мы продали их местному мяснику по шиллингу за штуку. Мы даже чуть-чуть заработали, а все наши друзья наелись пирогов с крольчатинной. Так что все – за исключением кроликов – остались в выигрыше.

Никогда не знаешь, что можно найти на солнечном пляже... Во время одного из отпусков я обзавелся собственным необитаемым островом и собственной авиалинией. Все произошло совершенно случайно. В 1976-м я трудился как вол, развивая Virgin Music. В 1973 году мы выпустили альбом Майка Олдфилда Tubular Bells, и это стало нашим первым настоящим успехом. К тому же мы заключили контракт с Sex Pistols, The Human League и со Стингом, так что дела шли в гору. Мы были страшно заняты, но и веселились на всю катушку. Я частенько слышал о себе: «этот чертов везунчик Брэнсон» наткнулся на такой суперальбом, как Tubular Bells, – как будто я набрел на кем-то оброненный бумажник.

Да, это была большая удача, но именно мы распознали ее и отважились на риск. Майк Олдфилд в то время играл на Уэст-Энд в мюзикле Hair и работал с другими солистами и группами. Он проиграл мне записи кое-каких фрагментов из Tubular Bells. Я сразу почувствовал магическое звучание композиций – такое встречается очень редко. У нас не было своей фирмы грамзаписи, поэтому мы посоветовали ему показать альбом шести разным компаниям. Отказались все до единой. Мы же просто влюбились в то, что слышали, и знали: этот альбом должен стать хитом. И

тогда мы создали свою маленькую фирму, поначалу только для того, чтобы выпустить Tubular Bells. Мы знали, что проект сработает, но заставить его работать оказалось совсем нелегкой задачей для стайки мальчишек вроде нас. Нужно было найти деньги, а потом продвигать альбом в шоу-бизнесе, который хотел иметь дело только с жанрово определенной музыкой. Нам пришлось научиться думать по-другому. Мы упросили диджея Джона Пила, чтобы альбом прозвучал в его программе полностью, и он согласился. Такого прежде не делал никто. Это сработало, и уровень продаж пошел вверх.

Майк Олдфилд был слишком застенчив, чтобы рекламировать альбом. И мы нашли выход. Мы сделали видео и показали его по ТВ. Рок-группы – The Beatles и другие – делали музыкальные видео, но только в целях продвижения и вне формата больших и популярных шоу вроде Top of the Pops. Наше видео гоняли без перерыва, но настоящий прорыв произошел, когда музыка с альбома прозвучала в фильме «Изгоняющий дьявола». Теперь Tubular Bells огромными тиражами продавался по всему миру. Это мгновенно принесло Virgin Music известность. И хотя мы добились успеха, но неустанно продолжали искать новое звучание и новые таланты.

Зимой я всегда стараюсь удрать из Англии. Музыка, солнце и море позволяют расслабиться, а пребывание вдали от Лондона дает мне ощущение свободы. Свобода необходима, чтобы подумать и поработать над свежими идеями. В ту зиму, к концу 1977 года, мы с Джоан решили расстаться. Мне было грустно, но я всегда стараюсь искать в событиях положительную сторону – а в отпуске я нуждался больше, чем когда-либо.

Я полетел на Ямайку. Мне хотелось отдохнуть и одновременно поискать интересные группы и заключить с ними контракты. Я прихватил с собой полный кейс наличных, потому что ямайские музыканты чеков не берут. Днем плавал в теплом море, а вечером сидел на пляже или забредал в маленькие клубы

и бары, где слушал классные группы, игравшие регги. И тут я услышал нечто новое. Это было что-то вроде раннего рэпа – его придумали местные диджеи и радиожокеи, которых называли тостерами. Мне удалось поймать момент, когда нечто значительное только-только начинало проклевываться. Наличные в моем кейсе позволили мне подписать контракты с двумя десятками регги-групп и кое с кем из тостеров. Мы продали потом целую кучу их пластинок – прекрасный пример того, как работает мой лозунг: живи весело, а деньги придут.

Я все еще был на Ямайке, когда мне неожиданно позвонила Джоан.

– Мы можем встретиться в Нью-Йорке? – спросила она.

В Нью-Йорке нам было хорошо, но телефон не умолкал, а нам хотелось побыть наедине друг с другом. На одной вечеринке кто-то спросил меня, не назвал ли я свою фирму Virgin в честь Виргинских островов. Мы назвали компанию Virgin, потому что сами в то время были девственниками в бизнесе. Но на Виргинских островах я никогда не бывал. И теперь они показались нам с Джоан самым подходящим местом для романтического уединения.

Я потратил всю нашу наличность на контракты с ямайскими музыкантами, но где-то услышал, что если планируешь купить дом на островах, то тебя бесплатно и с шиком будут катать по всем окрестностям. Я позвонил риелтору на Виргинских островах, сказал ему, что у меня компания грамзаписи и что хочу купить какой-нибудь остров, чтобы оборудовать там студию.

Ответ агента полностью соответствовал нашим планам «романтического бегства»:

– Приезжайте, будете нашими гостями. У нас полно чудесных островов на продажу. Мы вам все покажем.

Вместе с Джоан мы вылетели на Виргинские острова, где нас приняли, как королевскую семью. Лимузин встретил нас в аэропорту и доставил на роскошную виллу с бассейном и

фантастическим видом на океан. Все было так, как нам и мечталось, — и ночью, когда мы плавали и смотрели на усыпанное звездами небо, нам казалось, что мы в раю. Так у меня появилась мечта — купить собственный остров. На следующий день нас уже ждал вертолет, на борту которого мы и совершили ознакомительный тур. Мы летели над зелеными пальмами и синим морем, приземляясь то на одном сказочном острове, то на другом. Мы осматривали фантастические частные владения и развлекались от души. Мы растягивали наш бесплатный отпуск как только могли, но в конце концов все острова, выставленные на продажу, были осмотрены.

Нам хотелось продлить удовольствие, и мы поинтересовались у агента, нет ли у него чего-нибудь, чего мы еще не видели.

— Есть один островок, — сказал он, — настоящее сокровище. Вообще-то он довольно далеко, но совсем не тронут. Называется Некер.

Риелтор добавил, что остров принадлежит какому-то английскому лорду, который никогда на нем не бывал.

Далекий остров — звучало здорово. Во-первых, это означало, что нас ждет долгий полет, в котором будет чем полюбоваться. Во-вторых, нам сразу понравилось название острова. А то, что остров необитаемый, значило, что никаких построек на нем нет. И может, его удастся купить недорого.

Сначала наши прыжки с острова на остров выглядели просто игрой. Мы вовсе не собирались покупать острова — мне это было не по карману. Но теперь я завелся. Я хотел купить себе место в раю. *И у меня появилась новая цель.*

Мы пролетели над синим морем, потом над коралловым рифом, кольцом окружавшим лагуну и крошечный островок, и приземлились на белом песке пляжа, обрамленного пальмами. Классическая сцена из «Робинзона Крузо». Посреди острова возвышался покрытый зеленью холм, на который мы и взобрались. Вид, открывшийся нам сверху, стоил потраченных на

подъем усилий. Остров просматривался во всех направлениях, и нигде ничего не было – только мы и лазурное море. Вода в мелкой лагуне внутри рифа была такой прозрачной, что мы отчетливо видели гигантского ската, словно парившего в ней. Риелтор сказал нам, что на пляж выползают черепахи откладывать яйца. На острове было два небольших озера с соленой водой и гектары буйного тропического леса. Над нашими головами пролетела стайка черных попугаев. Никаких вилл, ни даже следов пребывания человека. Это был настоящий необитаемый остров. Стоя на холме и глядя на море, я был королем, владыкой всего, что видел вокруг. Я влюбился в Некер с первого взгляда.

Агент предупредил, что пресной воды на острове нет. Если мы его купим, нам придется добывать пресную воду из моря.

«Это хорошо, – подумал я. – За необитаемый островок без воды и без единого дома они много не запросят». Я спросил риелтора о цене.

– Три миллиона фунтов стерлингов, – сказал он.

Мне такая цифра и не снилась.

– Могу предложить сто пятьдесят тысяч фунтов, – сказал я.

Мое предложение составляло пять процентов от запрошенной цены! Я сделал его совершенно серьезно, но риелтору было не смешно.

– Остров стоит три миллиона фунтов, – повторил он уже без привычной улыбки.

– Последнее предложение: я даю двести тысяч фунтов, – сказал я.

Мы спустились с холма и сели в вертолет. Когда мы прилетели назад, к вилле, наши чемоданы уже были выставлены наружу. Нас попросту вышвыривали вон. Мы переночевали в дешевой деревенской гостинице и уехали на следующий день. Мы чувствовали себя Адамом и Евой, которых изгнали из рая.

Остаток отпуска мы провели на другом острове, без всей той

роскоши, которой нас поначалу окружил риелтор, полагавший, что мы настоящие богатеи. Мы планировали слетать в Пуэрто-Рико, но, добравшись до аэропорта, узнали, что рейс отменен. Пассажиры слонялись с потерянным видом. Никто ничего не пытался предпринять. Тогда попытался я – кто-то ведь должен. И, хотя я понятия не имел, что делаю, но с превеликим апломбом нанял самолет за две тысячи долларов. Потом разделил эту сумму на количество пассажирских мест. Получалось тридцать девять долларов с носа. Я одолжил доску для объявлений и написал на ней: «VIRGIN AIRWAYS. БИЛЕТ В ОДИН КОНЕЦ ДО ПУЭРТО-РИКО – ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТЬ ДОЛЛАРОВ». Благодарные пассажиры тут же расхватывали все билеты. Я заполучил два дармовых билета, да еще чуть-чуть заработал!

Так в самый разгар нашего отпуска родилась идея Virgin Airways, хотя сама авиакомпания по-настоящему стартовала тогда, когда у нас уже была разработанная бизнес-идея. Я никогда прежде не нанимал самолет, но, как это было с Tubular Bells и ямайскими тостерами, я увидел шанс – и ухватился за него. Сегодня Virgin Airways летает в триста городов по всему миру. У нас есть Virgin Atlantic, Virgin Blue в Австралии, Virgin Express в Европе, Virgin Nigeria – и, будем надеяться, скоро появится и Virgin America. Но мы пошли еще дальше, гораздо дальше, чем даже я мог мечтать, – вскоре Virgin Galactic предложит желающим полеты в космос. Никто, кроме нас, этого не делает. Мы снова идем впереди всех. За двадцать четыре года мы прошли путь от найма чартерного самолета до космических путешествий.

После возвращения с Джоан в Лондон из нашего отпуска я по-прежнему был сосредоточен на своей цели: купить остров Некер. Я провел кое-какое расследование и обнаружил, что владелец Некера действительно состоятельный человек, но он ни разу не побывал на острове – поэтому, наверное, он так ничего на нем и не построил. Я также выяснил, что он спешно продает остров, потому что ему позарез нужны двести тысяч фунтов на постройку

дома в Лондоне. Это была именно та сумма, которую я предлагал агенту. Похоже, мое предложение оказалось абсолютно точным!

Единственная проблема заключалась в том, что двухсот тысяч фунтов у меня не было. Я предложил владельцу сто семьдесят пять тысяч, которых у меня тоже не водилось. Мое предложение было отвергнуто. Я отложил это дело и занялся работой. Через три месяца мне позвонили и сказали, что остров мой, если я дам за него сто восемьдесят тысяч фунтов стерлингов. По условиям договора я также был обязан построить дом и опреснительную установку, чтобы в течение пяти лет сделать остров пригодным для жилья.

Это влетало в копеечку. Но я был уверен, что деньги на это как-нибудь да найдутся, – и согласился.

Я взял ссуду в банке и занял остальное у друзей и членов семьи. Такой долг был, конечно, пугающим, но это меня и подстегнуло. Я дал себе слово, что заработаю достаточно денег, чтобы расплатиться с долгами, построить дом и опреснительную установку. И я это сделал. Компании, которые я создал отчасти для того, чтобы рассчитаться с долгами по Некеру, продолжают приносить прибыль. Конечно, для всего этого не обязательно покупать остров – просто, как я и говорил, радуйтесь жизни, а деньги придут. И вы достигнете цели. Сейчас Некер – это чудесное место, где все мои друзья и родные собираются, чтобы отдохнуть и развлечься. Действие последнего эпизода моего реалити-шоу «Миллиардер-бунтарь» разворачивалось тоже здесь. Камера снимала вид с террасы. На экране – прекрасный вид на море, белый песок пляжа и пальмы. Это был тот самый вид, который открылся нам с Джоан с вершины зеленого холма три десятилетия назад. Я подписывал контракты с ямайскими рок-группами, а кончилось все тем, что у меня появились авиалиния и собственный остров. Не все и не всегда дается легко. Но если у тебя есть цель и позитивный взгляд на мир, то есть и к чему стремиться. Работать от души и от души веселиться – это все, для



чего живет человек.

Как только какое-то дело перестает доставлять радость, я начинаю подумывать о переменах. Жизнь слишком коротка, чтобы проживать ее с кислой физиономией. Просыпаться со стрессом, чувствуя себя несчастным, – это не жизнь. Я выяснил это для себя много лет назад в совместной работе с моим самым старинным другом Ником Пауэллом.

Ник был рядом со мной с момента зарождения Virgin. Я генерировал идеи, а Ник вел всю бухгалтерию и распоряжался деньгами. Его основной заботой были магазины грампластинок сети Virgin Records – и благодаря его усилиям с ними все шло прекрасно. Когда мы решили создать авиакомпанию, то хотели, чтобы она стала лучшей. Мы вложили в нее миллионы фунтов стерлингов, но тут наши главные конкуренты, British Airways, попытались нас остановить. По мере того как война между нами набирала обороты, требовалось все больше и больше денег, которые как будто проваливались в какой-то бездонный колодец. Virgin Music была богатой компанией, но авиакомпания пожирала всю наличность. Ник не испытывал восторга от всего этого. Я же всегда помнил слова, сказанные мамой в тот момент, когда она вручала мне первые мои четыре фунта стерлингов для запуска журнала Student: «Чтобы заработать деньги, нужно сначала вложить деньги».

И тут мы оба поняли, что Нику пора заняться чем-то другим. Я выкупил его долю акций Virgin, и теперь выплыву или утону, зависело только от меня. На самом деле я, конечно же, все рассчитал – как в случае с рождественскими елками. Но если мое детское коммерческое предприятие прогорело благодаря стайке жадных кроликов, то в ситуации с авиакомпаниями я точно рассчитал, чем рискую, – и риск этот составлял менее одной трети от ежегодных прибылей Virgin Music. Не такая уж безумная затея. Кроме того, я считал, что управлять авиакомпанией – интересное дело, да и потенциальные выгоды казались вполне

приличными.

Первой и главной любовью Ника всегда было кино. Он воспользовался деньгами, полученными от продажи акций Virgin, чтобы основать Palace Pictures. Он сделал классные фильмы, такие как «В компании волков» (The Company of Wolves), «Мона Лиза» (Mona Lisa) и «Жестокая игра» (The Crying Game). Последняя картина принесла ему Оскара. Он по-прежнему в кинобизнесе, по-прежнему работает с удовольствием, и мы по-прежнему друзья. После серьезной борьбы наша авиакомпания наконец стала приносить доход. Если бы Ник остался с Virgin, он, возможно, заработал бы больше денег, но без радости и удовольствия. Если бы мы продолжали работать вместе после того, как радость исчезла, нашей дружбе мог бы прийти конец. Он сделал правильный выбор. Поэтому я говорю: никогда не старайтесь просто заработать деньги. Настоящий успех, счастье и чувство удовлетворения никогда не придут, если ваша единственная цель – погоня за прибылью.

Мне повезло. Сейчас в активах Virgin огромные суммы. Мне говорят, что пора и расслабиться. Отойти от дел. Я спрашиваю:

– А чем мне заняться?

И мне говорят:

– Пиши акварели. Играй в гольф. Радуйся жизни.

Но я и так радуюсь жизни! Радость – это основа, на которой я строю свой бизнес. Радость была самым главным его элементом с самого начала, и я не вижу причин что-либо менять.

Не каждый располагает деньгами для начала бизнеса, или удачей, или вовремя подвернувшимся шансом. Иногда вы рады просто иметь работу – любую работу. И вы хватаетесь за работу на фабрике, или в магазине, или в телефонной службе. Вы можете ненавидеть эту работу, однако стараетесь добиться того, что можно. Но приносит ли это радость? Иначе говоря, вы и впрямь считаете себя обязанным ездить туда-сюда по осточертевшей колее? Действительно ли работа, которая вам

ненавистна, и есть ваш единственный шанс? Кем бы вы ни были, у вас всегда есть выбор. Осмотритесь вокруг и подумайте, чем еще вы могли бы заняться.

Вот вам одна компания, чья философия во многом совпадает с моей: Ben and Jerry's, фирма по производству мороженого из штата Вермонт. Бен Коэн и Джерри Гринфилд были школьными друзьями, которые начали строить свою компанию с займа в четыре тысячи долларов. На эти деньги они открыли первое свое кафе-мороженое в здании заброшенной заправочной станции. Бизнес расцвел настолько быстро (сегодня годовой оборот фирмы сто пятьдесят миллионов долларов), что два хиппи забеспокоились: не стали ли они еще одной шестеренкой в ненавистной машине капитализма? Джерри в результате удрал в Аризону, но Бен остался и основал то, что он называет «заботливым капитализмом».

Вот что говорит сам Бен: «В отрыве от ценностей деньги действительно могут стать источником всяческого зла, но если их эффективно увязать с социальными целями, они могут стать источником новых возможностей». Как и для нас в Virgin, миссией Бена стало творить добро и не вредить окружающей среде. Фонд Ben and Jerry's отчисляет семь с половиной процентов прибыли компании (до уплаты налогов) на благотворительность – притом, что средняя по Америке цифра составляет один процент. Бен добавляет: «Некоторые люди считают, что Ben and Jerry's преуспевает *вопреки* своей твердой позиции по социальным и экологическим проблемам. Правда же заключается в том, что успех компании как раз и обусловлен тем, что она стремится изменить к лучшему что-то в нашем мире». Это означает быть верным своим идеалам и использовать силу бренда, чтобы привлечь внимание к таким задачам, как сохранение Арктического национального заповедника, поддержка фермерских семейных хозяйств и борьба с глобальным потеплением путем сокращения отходов и

стопроцентных компенсаций за выброс парниковых газов. И они делают свое дело с радостью. Уолт Фриз, исполнительный директор компании, называет себя «главный распорядитель эйфории»<sup>[8]</sup>.

Хорошо известно, что я редко пользуюсь компьютером, но всегда поддерживаю прогресс, в каком обличье он бы ни являлся. Virgin пользуется Сетью, рекламируя свой товар: от авиабилетов и вин до книг и компакт-дисков. Если Virgin продает что-то, вы можете это купить, щелкнув мышкой по ссылке на экране. Интернет открыл множество дверей. Всемирная паутина полна коммерческих и рабочих возможностей – она изменила жизни людей, у которых достаточно идей и энергии, а истории тех, кто выстроил целые империи в Интернете – от Google до YouTube, – известны едва ли не каждому. И все эти огромные компании созданы компьютерными специалистами, располагавшими либо совсем небольшим капиталом, либо вообще не имевшими ничего, кроме добротной идеи и какого-нибудь гаража или сарая. Даже те, у кого нет почти никакого опыта, могут создать вполне успешную торгово-посылочную компанию в Сети. Всегда лучше поискать что-то новое, чем толпиться на очень многолюдном рынке.

Каждый способен начать новый бизнес прямо из дома. Вы можете мыть окна, брать белье на глажку или выгуливать собак. Вы можете стать художником или писателем. Вы можете стать садоводом. Вы можете делать и продавать кукол. Даже королева Елизавета Вторая продает овощи со своих огородов в Виндзоре и Сандринхэме онлайн – что делает и принц Чарльз со своим брендом Duchy Originals. В конце концов, это ничем не отличается от джема и песочного печенья, так что каждый может воспользоваться той же идеей и продавать свои изделия в Сети. Анита Роддик приготовила крем для кожи у себя на кухне в Брайтоне – а сейчас ее Body Shop стал глобальной империей. Вы можете делать заправку для салатов у себя в гараже, как Пол

Ньюмен. Сначала это было его хобби. Теперь у него огромная компания. (Все ее доходы Пол пускает на благотворительность. На сегодня он раздал больше ста пятидесяти миллионов долларов – совсем неплохо для хобби.) Согласен, Полу Ньюмену не нужно было заботиться о начальном капитале, но у той же Аниты Роддик в начале ее пути никакого капитала не было – так что здесь нет никаких правил и железобетонных истин. Есть десятки дел, которыми вы можете заниматься дома и зарабатывать деньги. Это может оказаться действительно интересным и стать началом новой карьеры, которая вас будет радовать по-настоящему.

Если же вам по-прежнему приходится работать на кого-то и делать то, что вам совсем не нравится, – как оно в тот или иной момент жизни бывает у большинства людей, – не надо плакаться. Смотрите на жизнь оптимистично и продолжайте работать. Трудитесь как следует, честно зарабатывая свои деньги. Радуйтесь встречам с людьми, с которыми ваша работа сводит вас. А если вам все равно тоскливо, поставьте перед собой задачу жестко отделить вашу личную жизнь от работы. Веселитесь и развлекайтесь в свободное время – и считайте, что за это платит ваш босс! Вы почувствуете себя гораздо лучше и станете получать больше радости от жизни и от работы.

### 3. Будь отважен

*Оценивай риск – и рискуй*

*Верь в себя*

*Будь верен своим мечтам и целям*

*Не сожалей о прошлом*

*Дав слово, держи его*

В Соединенных Штатах я с удовольствием работал над реалити-шоу «Миллиардер-бунтарь». Мне нравилось вместе с группой молодых и предприимчивых мужчин и женщин преодолевать целую полосу испытаний, многие из которых были круче тех, что встречаются в фильмах о Джеймсе Бонде. Все эти преграды мне самому оказались по силам, а придумали мы их, чтобы участники игры постепенно сходили с дистанции. Должен был остаться только один участник, продемонстрировавший истинную силу духа и умение добиваться цели. Сюжет последнего эпизода имел неожиданную концовку. Мы собрались на террасе, в моем доме на острове Некер. Там я предложил победителю Шону Нельсону чек на миллион долларов. И здесь таилась ловушка. Он мог взять чек или бросить монету, чтобы попытаться выиграть еще более солидный приз. Я протянул ему чек. Он взял его и увидел длинный ряд нулей. По его глазам можно было прочесть, что значили для него и его планов такие деньги. После этого я забрал у него чек и сунул к себе в карман. Вместо чека я протянул ему серебряную монету.

– Каким же будет твой выбор? – спросил я. – Монета или чек?

Жизнь на каждом шагу вынуждает нас принимать суровые решения. Что же выберет он?

Шон был явно потрясен. Риск становился колоссальным. Все

или ничего. Он спросил:

– Хорошо, Ричард, а что бы сделал ты?

– Это твой выбор, – ответил я.

Я мог бы добавить: «Да, я часто рискую, но это всегда продуманный риск. Я неизменно взвешиваю шансы, о каком бы деле ни шла речь». Вместо этого я промолчал. Он должен был принять решение сам.

Напряжение росло. Шон шагал по террасе взад и вперед, и у него внутри шла нешуточная борьба. Очень хотелось рискнуть. В этом случае он выглядел бы очень крутым парнем. К тому же таинственный приз мог быть огромным. Но я молчал. Я-то знал, что сделал бы на его месте, – но вот что сделает *он*? В конце концов Шон сказал, что не может ставить миллион долларов на один бросок монеты. У него был совсем небольшой бизнес, а эти деньги могли помочь ему развернуться. Они могли круто изменить его жизнь к лучшему и, кроме того, помочь людям, работавшим на Шона и доверявшим ему.

– Я возьму чек, – сказал он.

Я был рад это услышать. Я вручил чек Шону со словами:

– Если бы ты решил бросать монету, я перестал бы тебя уважать.

Он сделал правильный выбор и не стал рисковать там, где ситуация выходила из-под его контроля. Он получил миллион долларов и таинственный приз. Этим призом был пост президента Virgin – на три месяца. В Virgin входило двести компаний, разбросанных по всему миру, а работало на них более пятидесяти тысяч человек. Шон мог научиться очень многому. Это был поистине золотой шанс, и, отказавшись поставить все на один бросок монеты, Шон доказал, что Virgin будет в надежных руках. Он заслужил право занять этот пост.

Я всегда ищу в таких людях, как Шон, нечто, что отличает их от остальных. Люди, работающие в Virgin, – особого склада. Это не стадо послушных овец. Они мыслят самостоятельно. Они

полны интересных идей, и я прислушиваюсь к ним. Иначе какой смысл нанимать талантливых людей, если ты не используешь их таланты?

Среди прочего, я стараюсь заставить людей в Virgin думать о себе и видеть себя в позитивном свете. Кое-кто называет это «изобрести себя заново» – но я считаю, что каждый из нас наделен врожденными силой и способностями, которые нужно просто открыть и дать им проявиться, а не изобретать их заново. Я твердо убежден, что в жизни возможно все. И я говорю им: «Верьте в себя. Все в ваших силах».

А еще я говорю: «Будьте отважны, но не играйте в орлянку».

Каждую неделю мне присылают тысячи предложений. Это чьи-то мечты и цели. Многие из них уникальны, оригинальны и содержат в себе огромный потенциал – но этих идей слишком много для того, чтобы я изучал каждую из них. Сначала их изучают мои помощники, отбирая самое существенное. А я занимаюсь уже самыми интересными и оригинальными.

Одна из идей, предложенных мне, привела к катастрофе. Я был молод, и моя страсть попробовать все на свете едва не стоила мне жизни. К сожалению, для автора идеи все закончилось трагически.

Человек по имени Ричард Эллис прислал мне фотографию своей «летающей машины». На снимке аппарат летел над верхушками деревьев. Этот предшественник машин Microlight представлял собой трехколесный велосипед, оснащенный двумя большими крыльями и маленьким моторчиком. Над головой пилота располагались лопасти, которые и поднимали машину в воздух. Все вместе выглядело как гибрид птеродактиля с каким-нибудь из чертежей Леонардо да Винчи. Мне стало интересно, и я предложил изобретателю показать мне, как эта штука работает.

Когда он приехал, мы отправились на местное летное поле, взяв с собой Джоан и кое-кого из друзей. Эллис вывел машину на взлетную полосу. Сначала надо было бешено крутить педали,



чтобы набрать скорость. Потом запускался мотор, и лопасти начинали вращаться. Эллис сказал, что я буду вторым человеком, пробующим эту машину, — первым был он сам, — но мне не следует пытаться на ней взлететь без предварительной тренировки.

— К ней сначала надо *привыкнуть*, — пояснил он. — Жми на педали, набирай скорость, а потом тормози.

Мне эта затея понравилась. Однако я не стал торопиться. Я оседлал машину, а Эллис дал мне кабель с резиновым выключателем на конце, пояснив, что нужно просто прикусить выключатель, чтобы заглушить мотор. Он заверил меня, что, как только мотор заглохнет, я смогу остановиться в конце взлетной полосы прежде, чем машина взлетела бы.

Вместе с ним я проделал все положенные операции.

— Значит, я прикушу выключатель, и мотор заглохнет?

— Точно. — Эллис отошел подальше от лопастей и крикнул: — О'кей! Пошел!

Я сунул кабель в рот и покатил по полосе, крутя педали с бешеной скоростью. Мотор запустился, и я ехал все быстрее и быстрее. Когда машина разогналась вовсю, я прикусил выключатель, чтобы заглушить двигатель. Безрезультатно. Машина продолжала набирать скорость. Я еще сильнее сдавил выключатель зубами. Нулевой эффект. Скорость была уже под пятьдесят километров в час. Я видел Джоан в конце взлетной полосы, уже совсем близко. И внезапно оказался в воздухе. Машина оторвалась от земли вместе со мною, вцепившимся в руль. Я летел.

Машина взмыла к верхушкам деревьев, потом еще выше. Когда я был на высоте тридцати метров, то понял, что ее надо как-то остановить. В панике я хватался за провода, выдергивая их один за другим. Горячий мотор обжигал мне руки, но в конце концов движок заглох и я, петляя, начал спускаться. В самый последний момент порыв ветра перевернул машину. Весь удар

приняло на себя крыло, а я упал на траву – целый и невредимый, но в состоянии шока.

Неделю спустя Эллис взлетел на своей машине. Она рухнула на землю. Он разбился насмерть.

Конечно, его гибель – несчастье, но люди, одержимые мечтой, нередко платят за это жизнью. Альпинисты срываются со скал, летчики-испытатели гибнут в катастрофах. Еще ребенком я знал героя войны Дугласа Бейдера. Он дружил с моей тетей Клэр. В одной из аварий перед самой войной Дуглас лишился обеих ног, но снова научился ходить – и снова поднялся в воздух, вопреки всем правилам и уставам военной авиации. Он решил, что будет летать, ноотрез отказался сдаваться – и никогда не хныкал и не жаловался на судьбу, которая с ним так жестоко обошлась. Можно пытаться предусмотреть все, но невозможно обезопасить себя полностью. Я верю, что удача играет очень большую роль в нашей жизни. Кто-то взлетает, кто-то разбивается – но это не значит, что мы должны отказаться от дальнейших попыток. Нетрудно сдать в тяжелой ситуации, но мы должны оставаться верными нашим мечтам и целям. И если уж вы решились на что-то, не надо оглядываться назад и сожалеть о сделанном шаге.

\* \* \*

Одно решение, о котором я никогда не сожалел, касалось предложения, поступившего в 1984 году от молодого американского адвоката. Он хотел, чтобы я инвестировал капитал в новую трансатлантическую авиалинию. Я мечтал о чем-то подобном еще до знакомства с его планом. Фредди Лейкер, герой моего детства, создал Skytrain, авиакомпанию, совершавшую рейсы между Англией и Америкой по сниженным ценам. Фредди был сильным человеком с дерзкими планами – Давидом по сравнению с голиафами гигантских авиалиний. Он хотел сделать цену полетов доступной, чтобы большему числу людей они были

по карману, но в 1982 году его компания все-таки обанкротилась. Я читал бизнес-предложение, помня о Фредди и моем опыте с наймом самолета до Пуэрто-Рико. Дело требовало огромных инвестиций, и я сказал себе: «Не поддавайся соблазну. Даже не думай об этом».

Но я уже был во власти идеи. Я постоянно вспоминал свой карибский полет – зародыш будущих Virgin Airways. Я всерьез завелся и буквально видел, как мечта становится явью, как видел и то, насколько успешной эта компания может стать.

Я могу принять решение относительно людей и идей за шестьдесят секунд. Я больше полагаюсь на свой инстинкт, чем на пухлые тома отчетов. Уже через минуту я знал, что это – мое. Я летал самолетами самых разных авиакомпаний, и не могу сказать, что мне это нравилось. Я мог бы все сделать лучше. Это был дерзкий, смелый шаг, но его стоило сделать. Без всякой спешки мне следовало изучить проблему и взвесить степень риска – а для этого необходимо было оценить ситуацию на рынке. Я всегда говорю, что, если у вас есть хорошая рабочая идея, то совершенно необязательно проводить дорогостоящие исследования и выдавать на-гора тонны отчетов и графиков. Самое главное – здравый смысл и умение смотреть вперед.

В то время уже существовала популярная авиакомпания, продававшая дешевые билеты на трансатлантические полеты. Название было запоминающимся и вполне подходящим: People Express<sup>[9]</sup>. Я попытался позвонить им. Казалось, всем срочно приспичило лететь, потому что все их телефонные линии оказались заняты. Либо они были завалены работой, либо работали не слишком эффективно. Последнее, пожалуй, стало главным фактором, позволившим нам решить, что мы сможем работать лучше. Весь уик-энд я размышлял над этой проблемой. К воскресному вечеру решился. Я буду отважен. Я просто *возьмусь – и сделаю*.

В понедельник утром я позвонил в международную

справочную и попросил номер компании Boeing, находившейся в Сиэтле – самой крупной из американских компаний, производящих самолеты. Из-за разницы во времени мне пришлось, теряя остатки терпения, ждать до трех часов дня, прежде чем я смог связаться хоть с кем-то. Еще несколько часов ушло на то, чтобы все-таки выйти на кого-то, кто был готов меня выслушать и дать какую-то информацию по интересовавшему меня вопросу. А вопрос этот был таков: сколько стоит один авиалайнер. Мой собеседник несколько удивился, но внимательно меня выслушал. Да, у них есть один подержанный самолет, который я мог бы приобрести. А если дела у меня пойдут не так, как хотелось бы, согласятся ли они взять лайнер назад? Они были согласны и на это, и таким образом я подстраховался на случай неудачи. К концу беседы мы договорились и о вполне приемлемой для меня цене. Я считал, что в достаточной степени исследовал проблему, и на следующий день вместе с партнерами по Virgin Music мы собрались, чтобы обсудить ее.

Они сказали, что я сошел с ума. Я ответил, что тщательно все обдумал, взвесил все за и против – нам это по карману. Если мы собираемся расти, то должны смотреть вперед и вверх, целя в звезды. Не знаю, удачной ли была такая аналогия, но так уж я был настроен.

– Не хочу, чтобы мы сидели на деньгах, как скряги. Деньги должны работать, – сказал я.

Мои партнеры были совсем не в восторге, но я продолжал гнуть свое. Я сказал, что Virgin Music зарабатывает кучу денег на таких группах, как Culture Club, а сумма, необходимая для того, чтобы открыть авиалинию, меньше, чем треть нашей ежегодной прибыли. Да, это большие деньги – но не огромные. Мы можем рискнуть такой суммой. Нужно было около двух миллионов фунтов. Я сказал им, что, даже если мы потеряем два миллиона, то все равно останемся на плаву. «Это не чрезмерный риск. К

тому же будет весело!»

Они поморщились. Им не понравилось слово «весело». Для них бизнес был серьезным делом. Так оно и есть, но он вовсе не обязан быть тоскливым и унылым занятием! Для меня радость очень важна – в том числе и в бизнесе. Это вообще критерий номер один в любом проекте, за который я берусь. Я хочу жить полной жизнью. Мне нужны новые цели. Я отстаивал свою позицию с жаром, убежденностью и разумными аргументами. Партнеры возражали. Если мне так уж хочется обзавестись авиакомпанией, почему бы не вложить деньги в какую-нибудь из уже существующих? Я ответил, что это слишком рискованно. Мой план строился на одном самолете, что изначально снижало возможные потери, на бизнес-идее, которую бы мы развивали по-своему, с нуля. Прочные компании зачастую неспособны к переменам, к адаптации – к тому же до сих пор мы всегда и все начинали сами. Именно это и сделало Virgin такой свежей и гибкой. Всегда начинать что-то абсолютно новое – именно так я хочу жить. Ставить кажущиеся недостижимыми цели – и пытаться не только достичь их, но и превзойти намеченное.

Я чувствовал, что должен принять этот вызов судьбы и воплотить задумку в жизнь наперекор всему. В конце концов мои партнеры согласились – но крайне неохотно. Я решил сохранить имя нашей компании и назвал авиакомпанию Virgin Atlantic.

Я пригласил сэра Фредди Лейкера на ланч в свой плавучий дом, где родилось великое множество моих идей, чтобы обсудить новый проект. За его плечами были годы и годы опыта. Но главное, он знал, какие проблемы ожидают того, кто решится запустить новую авиакомпанию. Хотя его компания и пошла ко дну, это случилось вовсе не из-за неумения вести бизнес, а только из-за скрытных и непорядочных действий его конкурентов. Его компания Skytrain была в полном порядке до тех пор, пока киты авиаперевозок ее не подрезали. Резервного капитала у них хватало, и они могли позволить себе временные убытки, чтобы

вывести его авиалинию из игры. Фредди повис на волоске. Деньги кончились, и он разорился. Он подал на конкурентов в суд и выиграл миллионы фунтов, но было уже слишком поздно. За ланчем он рассказал мне, как работает авиалиния. Мы обсудили и возможные опасности.

Фредди сказал:

– Будь готов к грязным приемчикам British Airways. Это их подлые трюки разорили меня. Не позволяй им сделать то же и с тобой. Подавай жалобы во все инстанции. Моя ошибка была в том, что я не стал жаловаться.

Я не люблю жаловаться и никогда не плачу над пролитым молоком. Просто иду дальше. Но я пометил в памяти: «Будь готов к грязным приемчикам. Жалуйся во весь голос».

Мы обсуждали преимущества и недостатки бизнес-класса по сравнению с экономклассом на самолетах Фредди, и он сказал:

– Сервис не должен быть убогим, доведенным до голого минимума. Большие авиалинии тебя на этом подрежут, как подрезали меня. Вместо этого предложи лучшие цены – и хороший сервис. Люди ценят комфорт и любят, когда их окружают вниманием. И не забудь про развлечения. Люди любят повеселиться.

Я был рад, что мне удалось побеседовать с Фредди, – он пришелся мне по сердцу. Когда я провожал его с яхты на берег, он пожал мне руку и сказал:

– Удачи, Ричард. И будь готов к серьезным испытаниям.

Все эти советы пригодились, когда мне пришлось вести переговоры с руководителями авиаиндустрии. Главными объектами внимания были безопасность и проблема финансовой обеспеченности компании. Компания с должным уровнем финансирования не экономит на вещах необходимых, отвечает всем правилам и требованиям безопасности, имеет страховку – а это значит, что деньги пассажиров, потраченные ими на билеты, находятся в надежных руках. Некоторые авиакомпании

разорились, задолжав своим пассажирам огромные суммы. Озабоченность чиновников и требования безопасности полетов были вполне оправданны, и я уверил их, что моя компания станет соответствовать всем критериям. Я всегда стремился быть стойким в достижении цели в переговорах и обсуждении контрактов. У меня огромный опыт ведения дел с самыми жесткими переговорщиками. Люди из Boeing оказались настолько негибкими в обсуждении деталей соглашения, что, когда я все-таки добился своего, они лишь развели руками:

– Легче продать целую флотилию лайнеров какой-нибудь американской авиалинии, чем один самолет – компании Virgin.

Как только я заполучил свой лайнер, тут же разработал план движения денежных средств в расчете на выживание. Потом нанял нужных людей и сколотил крепкую команду. Все это было непросто, но я выкручивался, всегда находя обходные пути для решения возникающих проблем. Можете мне поверить, этим проблемам конца не было видно. И конечно же, как и предсказывал сэр Фредди, British Airways действительно прибегла к недостойным трюкам. Они пытались похоронить нас, пачкая мое имя грязью. Сэр Фредди сказал: «Засуди негодяев!» Я подал на ВА в суд за клевету – и выиграл.

Когда Virgin Atlantic стартовала в 1984 году, никто не думал, что линия протянет больше года. Хотя многие отзывы в прессе были восторженными, хватало и недоброжелателей. Кое-кто считал, что главе фирмы грамзаписи будет не по зубам управлять авиалинией – но они и не представляли себе, сколько усилий мы вложили в то, чтобы все сделать как надо. Мы хотели запустить линию к летним отпускам и тем самым компенсировать «тощие» зимние месяцы, когда число пассажиров резко падает. Мы планировали каждый наш шаг и преуспели – несмотря ни на что. Боссы больших американских авиакомпаний были уверены: мое поражение неминуемо. Сегодня этих компаний уже нет, а я по-прежнему в игре.

Да, я вел себя отважно — но не по-дурацки. Конечно, рисковал, запуская авиалинию. Но шансы были хорошими. Это не была ситуация из разряда «все или ничего», как в истории с победителем шоу «Миллиардер-бунтарь». К тому же я хорошо продумал структуру управления рисками. Шон Нельсон мог все выиграть или все проиграть одним броском монеты. Он справился с искушением, и это было мужественным шагом.

Моей следующей большой авантюрой стал запуск Virgin Trains в 1991 году. Идея родилась, когда я был в Японии, где один из университетов присвоил мне почетную степень доктора. Во время этой поездки я присматривал в Киото площадку для строительства нового магазина нашей сети Virgin Megastore. Когда мы ехали на сверхскоростном поезде Shinkansen — который здесь называют «поезд-пуля» — из Токио в Киото, я пришел в полный восторг: поразительный футуристический дизайн, мягкость движения, скорость, чистота — словно летишь в самолете.

«Почему бы таким поездам не быть и в Великобритании?» — подумал я и тут же, чтобы не забыть, сделал несколько пометок в блокноте. Это была судьба. Через неделю правительство Великобритании заявило, что начинает демонтаж старой системы управления железными дорогами British Rail и приглашает новые компании участвовать в тендере за право пустить свои поезда. Я мгновенно отреагировал, выразив свою заинтересованность. И даже представить не мог, насколько молниеносно откликнется на это пресса. В газетах появились заголовки: «Virgin нацеливается на железнодорожный бизнес». Пресса писала, что это был смелый шаг! Как всегда, нашлись и те, кто уверял, что я потерплю крах. Работа заняла пять лет, но мы справились. Мы создали самый современный поезд в мире — Pendolino. Момент торжества наступил, когда моя жена дала ему название Virgin Lady. Мы снова оказались впереди всех, и я был страшно горд, когда во всех теленовостях говорили, что наша



компания выполнила взятые на себя обязательства.

С раннего детства родители учили меня, что дать слово – серьезное дело, а данное слово ты обязан сдержать. Если не можешь выполнить обещанное, говорили они, не давай обещаний. Благодаря их воспитанию всегда стараюсь сдержать свое слово. Я ставлю перед собой цели и не отступаю от них. И я убежден, что успех – это нечто большее, чем просто удача. Нужно верить в себя и воплощать задуманное в жизнь. Тогда и другие начинают верить в тебя.

Иногда я получаю деловые предложения, которые отвергаю, и хотя нет смысла жалеть о том, чего у тебя никогда не было, несколько хороших шансов все-таки упустил. У меня имелась возможность инвестировать в Ryanair, добротную авиакомпанию, но без особого сервиса. Я отказался. У Ryanair дела до сих пор идут очень хорошо. Я также не согласился инвестировать в Trivial Pursuit<sup>[10]</sup> и «заводное радио»<sup>[11]</sup>, а ведь это были хорошие идеи. В то же время я отказался от предложения стать членом-страхователем Lloyd's, хотя это самая большая страховая компания в мире. Они страхуют от огромных убытков в результате таких катастроф, как тайфуны и землетрясения. В периоды, когда количество природных катастроф невелико, как невелико и число крупных исков, члены-страхователи Lloyd's могут получить огромные прибыли. Но в последние годы им предъявлялись очень серьезные иски с требованием компенсаций для пострадавших от курения. Отказ от предложения Lloyd's был правильным выбором. На этом деле я мог потерять целое состояние.

В жизни всегда что-то выигрываешь и что-то теряешь. Будь доволен и весел при выигрыше. Не сожалей о проигрыше и не раскаивайся. Никогда не оглядывайся назад. Я знаю, что прошлого изменить нельзя, но стараюсь учиться на его ошибках. Не каждому из нас дано управлять авиакомпаниями и железнодорожными компаниями. Многие ставят перед собой

более скромные цели. Но о чем бы ты ни мечтал – берись за дело, и вперед! Будь осторожен, если трудно предсказать и оценить риски, но помни: выбирая гарантированную безопасность, ты никогда не познаешь радость победы.

## 4. Бросай вызов самому себе

*Целься выше  
Пробуй новое  
Снова и снова бросай себе вызов*

Каждому человеку нужно к чему-то стремиться. Назовите это вызовом или целью, но это именно то, что делает нас людьми. Принимая вызов, мы прошли путь от пещерного человека до полетов к звездам.

Бросая себе вызов, ты растешь. Меняется твоя жизнь. Взгляд на мир становится позитивным. Достичь поставленных целей не всегда легко, но это не значит, что нужно сдаваться. Вместо этого скажи себе: «Я могу. И я буду пытаться, пока не добьюсь победы».

Для меня существуют два типа вызова. Первый – это делать на работе и дома все, что в моих силах. Второй – поиск приключений. Я пробую совместить и то и другое. Я пытаюсь объять необъятное. Я люблю искать новые вещи и новые идеи.

С первым в жизни вызовом я столкнулся, когда мне было четыре или пять лет и летом мы на пару недель поехали в Девон с двумя тетями и дядей. Когда мы приехали, я сразу же помчался на пляж и уставился на море. Мне страшно хотелось плавать, но я не умел. Тетя Джойс предложила мне десять шиллингов, если я научусь плавать до конца нашей поездки. Она была мудрой женщиной и знала, что такое пари заведет меня с полоборота. Я принял ее вызов в полной уверенности, что выиграю. Большую часть времени море было беспокойным, а волна – высокой, но я старался вовсю. День за днем я барахтался в воде, касаясь одной ногой дна. Я посинел от холода, хлебал соленую воду целыми

галлонами – но был полон решимости победить. Увы, плавать я так и не научился.

– Не расстраивайся, Рики, – успокаивая меня, сказала тетя Джойс. – Попробуем в следующем году.

Я был подавлен проигрышем и уверен, что к следующему году тетя забудет о нашем пари. Когда мы отправились домой на машине, я, не отрываясь, смотрел в окно. Если бы только научиться плавать! Я ненавидел проигрывать. День выдался жарким, а в пятидесятые годы дороги были очень узкими. Мы ехали довольно медленно, и вдруг я увидел реку. До дома мы еще не доехали, а значит, отпуск еще не закончился! Я понимал, что это мой последний шанс выиграть.

– Остановите машину! – завопил я.

Мои родители знали о нашем пари. Обычно они старались не подчиняться требованиям пятилетнего мальчишки. Но тут мой отец, как мне кажется, понял, как много это для меня значило. Он съехал на обочину и остановил машину.

– Ну, в чем дело? – спросил он, повернувшись ко мне.

– Рики хочет еще раз попытаться выиграть десять шиллингов, – сказала мама.

Я выскочил из машины, быстро разделся и побежал к реке. Когда был уже у берега, мне стало страшновато. Река казалась глубокой, а быстрое течение накрывало торчащие из воды валуны. Рядом находилось мутное мелководье, где коровы расположились на водопой. Я решил, что оттуда мне проще будет войти в реку. Обернувшись, увидел, что все стоят неподалеку, наблюдая за мной.

Мама улыбнулась и помахала мне рукой.

– Ты сможешь, Рики! – крикнула она.

Их горячая поддержка и вызов, брошенный тетей Джойс, придали мне сил. Я знал: теперь или никогда. Я прошлепал по грязи и плюхнулся в воду. Как только я попал в реку, меня сразу же подхватило течение. Я ушел под воду и начал задыхаться.

Потом вынырнул, и меня понесло вниз по реке. Каким-то неведомым образом мне удалось сделать глубокий вдох, расслабиться и оставаться на поверхности. Я ощутил внезапный прилив уверенности и понял, что смогу. Я оперся одной ногой о камень и оттолкнулся. И вскоре поплыл. Неуклюже, по-собачьи плавал по кругу – но выиграл пари! Сквозь шум воды я слышал, как вся семья, стоя на берегу, громко подбадривает меня. Когда я наконец выполз на берег, то был совершенно измотан, но страшно горд собой. Через грязь и заросли крапивы кое-как дополз до тети Джойс. Улыбаясь, она протянула мне десять шиллингов.

– Ты молодчина, Рики! – сказала она.

– Я знала, что ты сможешь, – сказала мама, протягивая мне сухое полотенце.

Я тоже знал и не собирался сдаваться до тех пор, пока этого не докажу.

В школе у меня было неважно с чтением. Уроки стали мукой из-за моей дислексии. Сама мысль о поражении была мне отвратительна, но, как я ни сражался, чтение и письмо давались мне с огромным трудом. Может показаться странным, но именно из-за этого я стал мечтать о профессии репортера – о работе, где читать и писать приходится постоянно. Когда я узнал, что в моей школе объявлен конкурс на лучшее сочинение, то сразу же принял в нем участие. Не знаю, кого больше всех шокировала моя победа. Я был учеником, которого постоянно наказывали за двойки по языку и литературе. Но этот-то ученик и победил в конкурсе сочинений. Я был в восторге. Когда рассказал маме о своем успехе, она ничуть не удивилась:

– Я знала, что ты сможешь победить, Рики.

Моя мама из тех людей, для кого не существует слова «невозможно». Она убеждена, что если человек действительно берется за дело, то для него нет ничего невыполнимого.

Мой успех окрылил меня, и хотя я не был выдающимся

учеником, но с этого момента дела в школе пошли в гору. Я научился запоминать трудные слова, и проблем с орфографией стало гораздо меньше. Это лишний раз доказывает: можно добиться всего – но ты должен приложить усилия. Я не останавливался на достигнутом и ставил перед собой новые задачи. Победив в конкурсе сочинений, перешел к созданию журнала Student. Мне хотелось доказать, что паренек, которого постоянно наказывали за неспособность как следует читать и писать, может это делать.

Повзрослев, я принимал все более серьезные вызовы взрослого мира. Жил на максимальных оборотах и жаждал приключений. Опасность манила меня. Я уже установил рекорд, впервые перелетев через Атлантику на монгольфьере вместе с Пером. В канун нового 1990 года мы с ним решили пересечь Тихий океан от Японии до Соединенных Штатов. Это была гораздо более опасная авантюра – восемь тысяч миль над океаном. Такого еще не делал никто.

Рождество я провел на одном небольшом островке у берегов Японии в окружении семьи и друзей. Пейзаж был очаровательным и умиротворяющим – казалось, что время остановилось, вокруг царил мягкий и легкий туман. Река несла свои воды между скал и вдоль берегов, поросших ивами и бамбуком. Я смотрел, как рыбаки ловили рыбу с помощью дрессированных бакланов. Жизнь этих людей казалась такой спокойной. Счастливы ли они? Или им присущи те же надежды и страхи, что и всем нам? Может быть, их древние традиции подсказали им, как примириться с бегом времени – то, чего никогда не удавалось сделать мне? Интересно, что сказали бы они о моей постоянной жажде движения? Я же знал лишь одно: вызов, который вновь и вновь бросала мне жизнь, заставлял меня двигаться дальше.

Джоан не хотела видеть, как я отправляюсь в очередное опасное путешествие, да и детям пора было в школу – так что я

отправил семью в Лондон, после чего двинулся с родителями в аэропорт, где нам предстояло пересесть на рейс до места дислокации монгольфьера. На больших телеэкранах в зале ожидания я увидел, как вертолеты поднимали из моря какое-то тело. Даже не слыша текста, уже знал, что это наш соперник японец Фумио Нива. Он стартовал рано утром при сильном ветре, чтобы опередить нас, но оболочка его монгольфьера порвалась, и он рухнул в ледяное море. Из-за сильного шторма его не успели вовремя спасти, и он умер от переохлаждения. Это был шок – ведь совсем недавно я весело болтал с ним.

Эта трагедия потрясла меня. Но я обещал принять участие в полете. Какие бы опасности нам ни грозили, я не собирался сдаваться и был уверен, что Джоан меня поймет.

Наш план состоял в том, чтобы пересечь океан, двигаясь в одном из струйных течений, которые опоясывают Землю на высоте от девяти до десяти с половиной тысяч метров. Они несутся с мощью реки во время паводка. Чем ниже, тем ветер слабее. Наша проблема заключалась в высоте гигантского монгольфьера – более девяноста метров от верхнего края оболочки до капсулы. Когда мы попадем в струйное течение, верхняя и нижняя части шара начнут двигаться с разной скоростью, а тогда может случиться все что угодно.

Мы надели парашюты и пристегнулись к спасательным плотикам, чтобы в случае экстренной ситуации не терять драгоценное время. Потом запустили горелки. Мы поднимались и поднимались, а потом верхушка оболочки шара вошла в нижнюю границу струйного течения. Ощущение было такое, словно мы ударились о стеклянный потолок. Мы увеличили подачу топлива в горелки, пытаясь подняться выше, но ветер оказался настолько силен, что все равно гнал нас вниз. Мы еще поддали топлива – и наконец прорвались. Верхняя часть оболочки тут же рванула вперед, подхваченная мощной струей. Она летела со скоростью двести километров в час. Капсула

продолжала двигаться со скоростью сорок километров в час. Казалось, тысяча лошадей тащит нас в разные стороны. Было слишком высоко, чтобы прыгать с парашютом, и мы боялись, что шар разорвется надвое, а тяжелая капсула рухнет в океан.

Но в последний момент она тоже пробила через «стеклянный потолок», и монгольфьер выпрямился.

Меня поразили ярость и мощь струйного течения и то, что мы прорвались сквозь барьер – и остались в живых. Меня охватило чувство дикого и пугающего восторга – мы одни во всем этом огромном пространстве. Реальность казалась абсолютно эфемерной и не более осязаемой, чем воздух, который в буквальном смысле и был единственной нашей опорой.

Мы летели с дикой скоростью – намного быстрее, чем могли предполагать. Семь часов спустя настало время сбрасывать первый опустевший бак из-под топлива. Нам показалось, что безопаснее это сделать, выйдя из струйного течения – наверняка мы не знали ничего, ведь все было для нас внове. Мы выключили горелки и начали спускаться в более спокойную зону. Капсула сразу же стала тормозить, но сам монгольфьер по-прежнему рвался вперед. С помощью видеокамеры, укрепленной на днище капсулы, мы ясно видели бурлящий волнами злобный серый океан в семи с половиной километрах под нами. Я подумал, не осуждено ли нам закончить свой полет там, в воде.

Пер нажал кнопку сброса пустого бака, и капсула тут же резко накренилась. Я упал на Пера, а все вещи в кабине заскользили по направлению к нам. Мы с ужасом обнаружили, что с одного борта сорвался не только пустой бак, но и два полных. Каждый из них весил тонну. Крен стал еще сильнее, равновесие нарушилось. Вдобавок теперь у нас было слишком мало топлива для регулировки высоты полета и поиска ветра нужного направления. Мы поняли: до Штатов нам уже не долететь. Полегчав сразу на три тонны, монгольфьер резко взмыл вверх. Мы с такой скоростью ударились о струйное течение, что пулей пробили



«стеклянный потолок» и продолжали подниматься. Пер сравнил часть воздуха из оболочки, но мы все равно взлетали все выше и выше.

Нас предупреждали, что стеклянный купол капсулы взорвется на высоте тринадцати километров, а наши глаза и легкие вакуумом будут вырваны из тел. На высоте двенадцать тысяч триста метров мы вошли в неизвестность. Как загипнотизированные, смотрели на стрелку альтиметра, поднявшуюся до пугающей отметки двенадцать тысяч семьсот пятьдесят метров. Мы понятия не имели, что же произойдет дальше. Сейчас мы находились на высоте, на которой никогда не летал не только ни один монгольфьер, но и большинство самолетов. Наконец воздух в оболочке остыл, и мы начали падать. Мы снова смотрели, как ползет стрелка альтиметра – на сей раз в обратном направлении. Жечь драгоценное топливо очень не хотелось, но для того чтобы прекратить падение, нам пришлось это сделать. Мы не могли садиться в океане, потому что спасти нас там было некому.

Мы могли протянуть еще часов тридцать почти без топлива. Но для того чтобы достичь земли, нам нужно было лететь быстрее, чем это вообще возможно на монгольфьере. Необходимо было постоянно находиться точно в центре струйного течения – а это казалось невозможным.

Последней каплей стала потеря радиоконтакта. Мы провели в воздухе уже много часов, и Пер вымотался. Он лег и сразу же заснул мертвым сном. Я был предоставлен самому себе. В Бога я не верю, но в тот день мне казалось, что какой-то ангел-хранитель помогал нам. Мы начали ускоряться. Я был уверен, что это сон. Мы преодолевали сто тридцать километров в час, потом триста, триста сорок и наконец – четыреста километров в час! Это было чудо.

Я чувствовал себя выжатым до предела и словно одурманенным наркотиками, но, поскольку Пер спал, мне

пришлось нести свою вахту. Когда я увидел странные мигающие огоньки на поверхности стеклянного купола, то подумал, что вижу духов. Наконец до меня дошло: это были горящие комья замерзшего топлива, пролетающие мимо капсулы. За бортом было минус семьдесят. Если такой пылающий булыжник попадет в купол, он тут же взорвется.

– Пер! – заорал я. – Проснись! Мы горим!

Пер тут же проснулся. Он с ходу понял, что нужно сделать.

– Подними шар на уровень двенадцати километров, там почти нет кислорода, – сказал он. – Пожар прекратится.

Мы поднимались, а пылающее топливо продолжало лететь вниз. Мы прошли свой предыдущий максимум в 12 750 метров – и продолжали подниматься. На высоте 12 900 я был уверен, что капсула взорвется, и уже представлял, как вакуум вырывает мои глаза и легкие, превращая их в кровавое желе, как в фильме ужасов. К моему великому облегчению, огонь погас, и мы снова стали спускаться. Но драгоценное топливо было израсходовано. Внезапно заработало радио. Голос произнес: «В Персидском заливе началась война. Американцы бомбят Багдад». Это казалось странным, словно сама реальность разорвалась надвое: мы находились на границе с космосом, а на Земле началась война. Наша наземная служба передала по радио, что струйное течение, в котором мы находились, меняет направление и поворачивает обратно в Японию. Нам нужно было немедленно опуститься в другое струйное течение, которое направлялось к Арктике, но со скоростью гораздо меньшей. Для того чтобы достичь земли, нам нельзя было лететь медленнее, чем триста километров в час, – в два раза быстрее, чем кто бы то ни был прежде. Мы снизились до пяти с половиной тысяч метров и вошли в медленное струйное течение, двигавшееся с юга. Когда мы уже думали, что придется готовиться к прыжку в океан, наземная служба проинформировала нас, что мы вошли в струйное течение нужного нам направления. В узкой полосе на

высоте девяти тысяч метров мы часами неслись в накрененной капсуле с фантастической скоростью триста тридцать километров в час. В конце концов мы приземлились в пургу на замерзшем озере на самом севере Канады – в безлюдном месте площадью в двести раз больше Британии.

Мы отвинтили крышку люка и выбрались наружу. Мы обнимались и отплясывали джигу на снегу. Серебристая оболочка нашего монгольфьера упала на верхушки сосен, и ветром ее разодрало в клочья. Внезапно мы осознали: капсула уже не взорвется, но снаружи минус шестьдесят. Если мы не заберемся внутрь, то наверняка обморозимся. Мы вползли в капсулу, и я установил контакт с авиаслужбой.

– Мы долетели. Прибыли. Живые и здоровые.

– Где вы?

– Приземлились на каком-то озере, окруженном деревьями.

– Это замерзшее озеро, – говоривший канадец был спокоен и немногословен. – Не провалитесь. Единственная проблема в том, что в этом районе примерно восемьсот тысяч озер, а деревьев и того больше.

Нам пришлось сидеть в капсуле восемь часов. Пер отморозил себе ступню, а я – палец. Мы прижимались друг к другу в полудреме, уничтожили все наши запасы съестного, пытаясь сберечь хоть крошку тепла, а вокруг нашей капсулы лютвала метель. Мы приземлились в пятистах километрах от ближайшего жилья и в двухстах пятидесяти километрах от ближайшей дороги.

В конце концов мы слышали глухой шум вертолетных лопастей. Шум становился все громче и громче, а потом вертолет сделал круг и сел рядом с нами.

Полет в Йеллоунайф занял четыре часа. Мы приземлились на крошечном летном поле. Согнувшись, мы пробежали через заснеженное поле к ангару. Вихрь едва не сбил нас с ног, когда мы открыли дверь и ввалились внутрь.

Там были Уилл Уайтхорн, корпоративный директор Virgin

Group, мама, отец, жена Пера Хелен и еще кое-какой народ из Йеллоунайфа. Сначала я вообще никого не узнал: на всех были странные раздутые костюмы с ярко-красными куртками и штанами с подогревом. Когда мы появились на пороге, все радостно приветствовали нас.

– Хлебните холодного пивка! – заорал Уилл. – Это все, что у нас есть!

Мы с Пером открыли бутылки и обрызгали всех вокруг пеной.

– Вы смогли! – сказала мама.

– Но это в последний раз, – сказал отец.

– Вы это о чем? – шутливо произнес Пер. – В следующий раз мы полетим в кругосветку. Если бы топливные баки не сорвались, мы бы уже были над Англией!

Я рассмеялся. Но я уже знал, что не смогу не принять этот вызов. Пару лет спустя мы действительно сделали такую попытку.

Перед самым полетом через Тихий океан моя дочь Холли прислала мне факс из Лондона. Она писала: «Надеюсь, вам не придется садиться на воду и терпеть аварию. Я желаю вам удачной посадки на суше».

Прекрасная метафора всей моей жизни. Мне везет. До сих пор почти все мои посадки были удачными. Я считаю, что писатель и альпинист Джеймс Ульман точно сформулировал проблему, сказав: «Вызов – это причина и движущая сила всех деяний человечества. Если есть океан – мы пересечем его. Если есть болезнь – мы ее вылечим. Если существует несправедливость – мы ее исправим. Если есть рекорд – мы его побьем. А если есть вершина – мы ее покорим».

Я полностью с ним согласен и убежден, что мы всегда должны бросать себе вызов.

## 5. Твердо стой на собственных ногах

*Полагайся на себя*

*Гонись за мечтой, но живи в реальном мире*

*Работай вместе с другими*

«Если хочешь молока, не жди, пока корова сама подставит тебе вымя». Эта старая поговорка вполне в духе поучений моей мамы. Она бы еще добавила: «Давай, Рики. Не расслаживайся. Иди лови корову».

Старинный рецепт кроличьего пирога гласит: «Сначала поймайте кролика». Обратите внимание, что в нем не сказано: «Сначала купите кролика» или «Сидите на пятой точке и ждите, пока кто-нибудь не принесет его вам».

Подобные уроки, которые преподавала мне мама с самого раннего детства, и сделали меня самостоятельным человеком. Они научили меня думать своей головой и браться за дело самому. Раньше для народа Британии это было жизненным принципом, но нынешняя молодежь нередко ждет, когда ей все поднесут на блюдечке. Мне повезло: у меня прекрасные родители.

Однажды, когда мне было четыре года, мы поехали куда-то, а на обратном пути мама остановила машину за несколько миль до нашего дома и сказала, что теперь я должен сам найти дорогу домой через поле. Она преподнесла это как игру – и я только обрадовался возможности в нее поиграть. Это был первый вызов, и я его никогда не забывал. Я рос, и подобные уроки становились

сложнее. Однажды ранним зимним утром, когда мне было лет двенадцать, мама разбудила меня и велела одеваться. Было темно и холодно, но я вылез из постели. После завтрака на кухне – горячей и питательной овсянки – мама дала мне завернутый в бумагу ланч и яблоко.

– Воду ты наверняка найдешь по дороге, – сказала она и помахала мне рукой, отправляя в поездку на велосипеде к южному побережью за пятьдесят миль от дома. Когда я выехал, захватив с собой карту на всякий случай, еще не рассвело. Я переночевал у родственников и вернулся домой на следующий день. Войдя на кухню, где были мама и Линди, я страшно гордился собой и ожидал, что меня встретят криками радости. Вместо этого мама просто сказала:

– Молодец, Рики. Ну как, было интересно? А теперь беги к викарию, он хочет, чтобы ты помог ему колоть дрова.

Кому-то такое воспитание может показаться суровым. Но в нашей семье все очень любили друг друга и были дружны. Просто родители хотели, чтобы мы росли сильными, свободными, независимыми и учились полагаться на самих себя. Не забывайте, что их поколение пережило две мировых войны, и потому слово «баловать» в их словаре отсутствовало. Отец всегда был готов нас поддержать, но именно мама побуждала к тому, чтобы мы в любом деле выкладывались целиком. От нее я узнал, как делают бизнес и зарабатывают деньги. Она говорила: «Слава достается победителю» и «Гонись за мечтой!». Мама знала, что любой проигрыш несправедлив, – но такова жизнь. Не слишком разумно учить детей тому, что они должны всегда побеждать. В реальном мире люди борются, в нем есть победители и проигравшие, и порой несправедливость нужно просто пережить.

Когда я родился, папа только начинал заниматься юриспруденцией, и денег постоянно не хватало. Однако мама никогда не ныла. У нее было две цели. Первая – находить полезные занятия для меня и моих сестер, потому что на безделье

в нашей семье смотрели неодобрительно. Вторая – отыскивать способы зарабатывания денег, чтобы пополнить семейный бюджет. У родителей не было секретов от нас, и часто за ужином мы говорили о делах. Я знаю, что некоторые родители не посвящают детей в свою работу и не обсуждают с ними свои проблемы. Но я убежден, что их дети никогда не поймут, чего на самом деле стоят деньги, что такое доход, бюджет, счета. Попадая в реальный мир, они нередко не выдерживают схватки. Но мы знали, каков мир на самом деле, потому что об этом в нашем доме говорили вслух, ничего от нас не скрывая. Мы с моей сестрой Линди помогали маме в ее проектах. Это было здорово и создавало чувство локтя в семье и работе.

Я старался воспитывать Холли и Сэма в том же ключе. Однако мне повезло – денег у меня было больше, чем в свое время у моих родителей. Я до сих пор считаю мамины правила очень хорошими и думаю, что Холли и Сэм знают, чего стоят деньги.

Поскольку приходилось заниматься семьей, мама не могла работать – не слишком многим матерям удавалось работать в 1950-е. Тогда она стала думать, чем можно заняться дома, – и придумала. Она начала делать маленькие деревянные коробочки для салфеток и корзины для мусора. Ее мастерская располагалась в садовом сарае, и все мы ей помогали. Мы с удовольствием раскрашивали ее изделия, складывали их, пока не набиралось количество, достаточное для отправки на продажу. Даже отец в свободное время подключался к этой работе, делая зажимы, скреплявшие смазанные клеем части вместе. Мама показывала образцы в местных магазинах, а когда ее изделия заказал Harrods<sup>[12]</sup>, дела пошли в гору. Вдобавок она сдавала комнаты студентам из Франции и Германии, так что ее дни были полны забот и хлопот. Работать от души и веселиться от души – черта нашей семьи, и у всех нас есть предпринимательская жилка, возможно, оттого, что после войны денег не хватало всем.

Сестре мамы, тете Клэр, очень нравились черные уэльские овцы. Ей пришла в голову идея организовать компанию по выпуску чайных чашек с изображениями черных овечек. Черные овечки становились все популярнее, и тетя расширяла бизнес. Теперь она заказывала женщинам в своей деревне вязаные узорные свитера с изображением все тех же овечек. Дела шли очень славно – черные овечки приносят хорошую прибыль и по сей день. Годы спустя, когда я уже заправлял Virgin Records, тетя Клэр позвонила мне и сказала, что одна из ее овец начала петь. Я не рассмеялся. К тетиним идеям всегда стоило прислушаться. Я принялся повсюду ходить за этой овцой с включенным магнитофоном. Baa Baa Black Sheep<sup>[13]</sup> стала настоящим хитом, дойдя до четвертого места в хит-парадах.

Я проделал путь от маленького бизнеса в садовом сарае до глобальной сети Virgin. Базисные правила были сходными – движение денежных средств, прибыли и убытки. Но уровень риска возрос, а я научился быть смелым в своих поступках и решениях. Я всегда внимательно всех выслушиваю, но до сих пор полагаюсь на собственные силы и самостоятельно принимаю решения. Я верю в себя, в поставленные цели и всегда стараюсь расширить горизонты, не теряя при этом собственных идеалов и не забывая уроков порядочности, честности и уважения к другим людям, которые я еще ребенком усвоил дома.

Лишь однажды моя вера была поколеблена, и случилось это в 1986 году. К тому времени Virgin стала одной из крупнейших в Британии частных компаний с четырьмя тысячами сотрудников. Уровень продаж по сравнению с предыдущим годом возрос на шестьдесят процентов. Как это часто бывает с фирмами, поднявшимися быстро и ярко, мне посоветовали сделать компанию публичной и начать продажу акций. Ни я, ни мои партнеры по бизнесу не горели желанием следовать такой рекомендации. Мы не хотели терять контроль над компанией. К решению меня подтолкнула уверенность в том, что банки, с



которыми мы работали, нас надували. Как это бывает с компаниями, действующими на международных рынках, значительная часть наших денег приходила с опозданием, а когда деньги все-таки поступали, то сразу большими суммами. Поэтому, хотя на бумаге и ликвидность, и прибыли выглядели солидно, на самом деле мы превратились в какую-то фабрику по наращиванию кредитов.

Когда кризис все-таки разразился, у нас было три миллиона фунтов невыплаченных кредитов. При этом мы со дня на день ожидали прибытия чека на шесть миллионов из США. К тому же расчетная прибыль на конец финансового года должна была составить около двадцати миллионов фунтов стерлингов. Не оставалось никаких сомнений в том, что в целом наше финансовое положение устойчиво, но в нашем банке так не считали. Единственной причиной их недовольства, похоже, было то, что я вывел на орбиту Virgin Atlantic, а мой проект Skytrain только что лопнул – и с немалым шумом. Как бы там ни было, менеджер принес плохую весть: банк решил закрыть кредитную линию. Неловко признаваться, но я пришел в такую ярость, что буквально вышвырнул его из своего дома, – один из редких случаев, когда я потерял контроль над собой. Потом я принялся обзванивать всех и вся – по всей планете, – одалживая деньги и беря краткосрочные кредиты.

Получалось, что лучший выход для нас – сделать Virgin публичной компанией. К 1986 году все ломились в Сити. Любой, кто в свое время купил акции British Telecom, уже удвоил свои деньги.

Я никогда не забуду, как увидел в Сити огромную очередь людей, желавших купить акции Virgin. По почте к нам уже поступило семьдесят тысяч заявок на покупку акций, но эти люди протянули до последнего дня, до самого 13 ноября 1986 года. Я шел вдоль всей этой вереницы людей и благодарил их за то, что они в нас верят. Я навсегда запомнил их слова: «В этом

году мы отказались от отпуска, решив вложить наши сбережения в Virgin», «Давай, Ричард, докажи, что мы не ошиблись» и «Мы ставим на тебя, Ричард». Потом я посмотрел вниз и к своему ужасу увидел, что, одеваясь в спешке, я надел туфли разного цвета.

Акции Virgin продавались лучше, чем любые новые акции на бирже, за исключением массивных выпусков акций приватизированных предприятий. Более ста тысяч индивидуальных покупателей подали заявки на наши акции, а почтовое отделение привлекло к работе двадцать дополнительных сотрудников, чтобы как-то справляться с потоком писем.

Однако довольно скоро я начал испытывать отвращение к тому, как делаются дела в Сити. Все это было совсем не по мне. Теперь, чтобы обсудить, с какими рок-группами заключать контракт, вместо неформальной встречи с партнерами в своем плавучем доме я должен был спрашивать разрешения у членов совета директоров. Многие из них не имели ни малейшего понятия о том, как работает музыкальный бизнес. Они не понимали, как запись, ставшая хитом, может в течение суток принести миллионы. Вместо того чтобы подписать контракт с набирающим популярность исполнителем раньше, чем это сделают конкуренты, мне приходилось четыре недели дожидаться очередного собрания совета директоров. Но к тому времени было уже поздно что-то решать. Порой мне приходилось слышать и такое: «Контракт с The Rolling Stones? Моей жене они не нравятся. Джанет Джексон? А это еще кто?»

Я всегда принимал решения быстро и руководствовался инстинктом, а теперь был повязан по рукам и ногам всей этой бюрократической волокитой, заседаниями совета директоров и игрой по всем правилам. Я ненавидел сидеть во главе огромного полированного стола в окружении костюмов в полоску, которым пытался объяснить, что такое Virgin, в то время как у меня самого

в плавучем домике не было не то что офиса или письменного стола, но даже и положенного желтого линованного блокнота. Но самое неприятное заключалось в том, что я не был уверен, что стою на собственных ногах. Наши доходы удвоились, но акции Virgin начали скользить вниз, и я впервые в жизни ощутил депрессию.

Потом на фондовой бирже разразилась катастрофа. Рухнули все акции. Моей вины в этом нет, но мне казалось, что именно я подвел тех, кто купил акции Virgin. Многие из них были друзьями, членами семьи, сотрудниками нашей компании. Однако многие из них были такими же людьми, как и та пара, что вручила нам все свои сбережения. И я решился: выкуплю все акции до единой – по той цене, по которой люди их приобретали. Я не был обязан платить столь высокую цену, но мне не хотелось подводить людей. Я лично взял ссуды на требуемые сто восемьдесят два миллиона фунтов стерлингов, но дело того стоило. Речь шла о моей свободе, репутации и добром имени.

Тот день, когда Virgin снова стала частной компанией, мог сравниться для меня со спасительной посадкой после рекордного полета на воздушном шаре. Я почувствовал огромное облегчение.

Я снова был капитаном своего корабля и хозяином своей судьбы. Я верю в себя. Я верю в руки, которые трудятся, в умы, которые мыслят, и в сердца, которые любят.

## 6. Цени мгновение

*Люби жизнь и живи полной жизнью  
Наслаждайся мгновением  
Размышляй о своей жизни  
Дорожи каждой секундой  
Не сожалей о прошлом*

Был 1997 год. Я собирался в кругосветный полет на монгольфьере с Пером и Алексом Ричи, блестящим конструктором, разработчиком капсулы, в которой мы преодолели двадцать четыре тысячи миль. На рассвете перед полетом в тиши номера отеля в Марракеше я написал длинное письмо своим детям на случай, если не вернусь. Письмо начиналось словами:

«Дорогие Холли и Сэм! Жизнь иногда кажется нереальной. Сегодня человек жив, здоров и полон любви — а завтра его может не стать. Вы оба знаете: я всегда хотел жить максимально полной жизнью...»

Я сложил письмо и сунул себе в карман.

Мы произвели проверку всего оборудования и были готовы к старту. Десять, девять, восемь, семь, шесть, пять... Пер вел отсчет, а я сконцентрировался на видеокамерах. Я постоянно нащупывал пряжку парашютного ремня, стараясь не думать об огромном шаре над нашими головами и о шести баках с горючим, прицепленных к капсуле. Четыре, три, два, один... и Пер рванул на себя рычаг, запускавший заряды, которые отстрелили якорные тросы, удерживавшие нас у земли. Мы бесшумно и быстро стали подниматься вверх. Не было слышно шума горелок: наш взлет

походил на полет детского воздушного шарика. Мы просто поднимались все выше и выше – и, поймав утренний бриз, поплыли над Марракешем.

Аварийный люк все это время оставался открытым, и мы махали руками крошечным людям внизу. Каждая деталь Марракеша, его прямые стены розового камня, большая центральная площадь, зеленые дворики и фонтаны за высокими стенами – все это было под нами. На высоте в три тысячи метров заметно похолодало, а воздух стал разреженным. Мы закрыли люк. Теперь нам оставалось полагаться только на самих себя. Капсула была загерметизирована, и давление стало расти.

До конца дня мы летели совершенно безмятежно. Вид сверху на Атласские горы был восхитителен – их зазубренные пики, покрытые снегом, сияли во всем великолепии в лучах утреннего солнца.

Однако, подлетая к алжирской границе, мы испытали немалый шок: алжирцы проинформировали нас, что мы летим прямо на Бешар, их главную военную базу. Нам было заявлено, что пролетать над ней нельзя. Полученный нами факс гласил: «Вам запрещено, повторяем, запрещено приближаться к этой зоне».

Но выбора у нас не было.

Я два часа висел на спутниковом телефоне, разговаривая то с Майком Кендриком, руководителем полета, то с разными министрами в Лондоне. В конце концов Андре Азулай, марокканский министр, помогавший нам с подготовкой полета в Марокко, снова пришел на выручку. Он объяснил алжирцам, что мы не можем изменить направление полета и что на борту нет никаких мощных видеокамер. Они согласились с его доводами и уступили.

К пяти часам вечера мы летели на высоте девять тысяч метров. Пер запустил горелки, чтобы подогреть воздух внутри оболочки. Мы жгли топливо уже целый час, но после шести

вечера монгольфьер начал терять высоту.

– Не по теории получается, – сказал Пер.

– А в чем дело? – спросил я.

– Не знаю.

Пер продолжал колдовать с горелками, но монгольфьер по-прежнему шел вниз. Мы потеряли триста метров, потом еще сто пятьдесят. Становилось все холоднее, а солнце зашло. Было очевидно, что гелий в оболочке сжимается, становясь не тягой, а мертвым грузом.

– Надо сбрасывать балласт, – сказал Пер. Он был испуган. Нам всем было не по себе.

Мы потянули за рычаги сброса свинцовых грузов, закрепленных на днище капсулы. Они должны были оставаться в резерве пару недель. Теперь же они оторвались от капсулы и полетели вниз как бомбы – я видел все это на нашем видеомониторе. Я не мог отделаться от тревожного чувства, что это только начало грядущей катастрофы.

Быстро темнело. Без свинцовых грузов мы на какое-то время выровняли высоту, но скоро монгольфьер снова начал снижаться. На этот раз он снижался гораздо быстрее. Каждую минуту мы теряли шестьсот метров. Уши закладывало, внутренности, казалось, подступали к горлу. Теперь наша высота была всего четыре с половиной километра. Я старался сохранять спокойствие, но при этом лихорадочно обдумывал возможные варианты. Нам нужно было сбросить топливные баки. Но как только мы это сделаем, нашему путешествию конец. Я закусил губу. В темноте мы летели над Атласскими горами, двигаясь навстречу неминуемой катастрофе. Все молчали. Я проделал в уме нехитрые расчеты.

– С такой скоростью падения у нас всего семь минут, – сказал я.

– Что ж, – сказал Пер. – Открываем люк. Разгерметизация.

Мы открыли люк на высоте трех тысяч шестисот метров,

спустились еще на три сотни метров и разгерметизировали кабину. В нее тут же ворвался холодный воздух. Мы с Алексом принялись выбрасывать за борт все, что было под рукой: еду, воду, машинное масло – все, что не было приварено или привинчено к капсуле. Вниз полетела даже толстая пачка долларов. На пять минут мы приостановили падение. О том, чтобы продолжать полет, не могло быть и речи. Нужно было спасти собственные жизни.

– Не помогает, – сказал я, видя, что стрелка альтиметра доползла до двух тысяч семисот метров. – Мы продолжаем падать.

– Ладно, – сказал Алекс. – Я полез на крышу. Надо сбрасывать топливные баки.

Алекс сконструировал капсулу и все, что в ней было, поэтому он лучше нас знал, как обращаться с креплением баков. Горелки ревели над нашими головами, бросая на нас блики оранжевого света.

– Ты когда-нибудь прыгал с парашютом? – прокричал я, наклонившись к Алексу.

– Ни разу, – ответил он.

– Вот твой вытяжной трос, – сказал я.

– Две сто, и снижаемся! – прокричал Пер. – Две тысячи метров!

Алекс выбрался из люка на поверхность капсулы. Скорость нашего падения уже практически не ощущалась – уши были полностью заложены. Если крепежные замки обледенели и Алекс не сможет отцепить топливные баки, нам придется прыгать. У нас оставалось от силы несколько минут. Подняв голову, я посмотрел на люк, мысленно репетируя свои действия: одна рука на ребре люка, шаг наружу – и прыжок во тьму. Инстинктивно я ощущывал свой парашют. Потом повернулся к Перу, чтобы убедиться, что он не забыл надеть свой. Пер, не отрываясь, смотрел на альтиметр. Стрелка неумолимо двигалась

вниз.

У нас оставалось всего тысяча восемьсот метров в крошечной тьме – нет, уже тысяча семьсот. Если Алекс провозится наверху еще одну минуту, нам останется всего тысяча метров. Я подошел к люку и выглянул наружу, стравливая крепежный трос и наблюдая за Алексом, пытавшимся забраться на самый верх капсулы. Вокруг царила тьма и леденящий холод. Земли не было видно. Телефон и факс звонили не умолкая. Все, должно быть, сходили с ума, пытаюсь понять, что у нас происходит.

– Один ушел! – прокричал Алекс.

– Тысяча сто метров, – сказал Пер.

– Еще один! – крикнул Алекс.

– Тысяча метров.

– Еще один!

– Восемьсот семьдесят, семьсот двадцать...

Было поздно покидать монгольфьер. Прыгнув, мы неминуемо разбились бы о скалы, рвавшиеся навстречу нам.

– Назад в капсулу! – заорал Пер. – Быстро!

Алекс буквально влетел внутрь.

Мы обхватили друг друга. Пер потянул за рычаг, высвобождавший топливный бак. Если бы механизм заело, то через минуту мы погибли бы наверняка. Бак полетел вниз, а монгольфьер внезапно дернулся и остановился. Ощущение было такое, словно кабина лифта ударилась о землю. Нас вжало в сиденья, а моя голова ушла в плечи. Потом шар начал подниматься. Мы смотрели на альтиметр. Семьсот восемьдесят метров, восемьсот десять, восемьсот сорок... Теперь мы в безопасности. Через десять минут набрали уже девятьсот метров, а монгольфьер все продолжал подниматься к ночному небу. Я опустился на колени рядом с Алексом и обнял его.

– Слава Богу, что ты с нами, – сказал я. – Без тебя мы уже погибли бы.

Говорят, что перед взором умирающего человека в последние



секунды пролетает вся его жизнь. Со мной ничего подобного не произошло. Когда мы летели вниз к своей судьбе – полыхнуть огненным шаром в Атласских горах – и я был уверен, что мы погибнем, единственное, о чем думал, так это о том, что если доведется выжить, никогда ни на каком шаре летать не буду.

Всю ночь мы бились с тем, чтобы хоть как-то управлять монгольфьером. Перед самым рассветом уже подготовились к приземлению. Внизу была алжирская пустыня – не самое гостеприимное место во все времена, и уж тем более, когда страна погружена в хаос гражданской войны.

Пустыня мало напоминала пейзаж с желтым песком с мягкими холмами дюн, знакомый нам по фильмам типа «Лоуренс Аравийский». Голая земля была красной и усеянной торчащими скалами – безжизненной, словно поверхность Марса. Скалы торчали остриями вверх, как термитники. Мы с Алексом сидели на крыше капсулы, очарованные великолепным зрелищем рассвета над пустыней. Мы понимали, что можем и не увидеть наступившего дня. От этого восходящее солнце и постепенно прогревавшийся воздух казались еще более драгоценными. Видя скользящую по пустынной поверхности тень монгольфьера, было трудно поверить, что это та же самая машина, которая ночью камнем неслась навстречу Атласским горам.

Оставшиеся топливные баки загорались иллюминатор Пер, и Алекс давал ему указания. На подлете к земле Алекс крикнул:

– Линия электропередачи впереди!

Пер прокричал в ответ, что мы находимся посреди Сахары, и никаких линий электропередачи здесь быть не может.

– Мираж, наверное! – крикнул он Алексу.

Алекс настоял на том, чтобы Пер выбрался наружу и посмотрел сам. Нам действительно удалось наткнуться на единственную в Сахаре линию электропередачи.

Спустя несколько минут после нашего приземления голая

пустыня подала первые признаки жизни. Группка берберов-кочевников материализовалась прямо посреди скал. Сначала они держались на расстоянии. Мы уже собирались предложить им воду и остатки запасов еды, когда над нашими головами зарокотали лопасти военных вертолетов. Должно быть, нас отследили по радиолокатору. Как только появились вертолеты, берберы исчезли. Два вертолета приземлились неподалеку от нас, подняв тучи пыли и песка. Вскоре мы были окружены хмурыми солдатами. В руках они держали автоматы, но, похоже, не знали, во что или в кого им следует целиться.

— Аллах! — сказал я со всем дружелюбием, на которое был способен.

С минуту солдаты стояли неподвижно, но вскоре любопытство одержало верх, и они подошли поближе. Вместе с офицером мы обошли капсулу, а оставшиеся на ней топливные баки почему-то его особенно восхитили.

Глядя на капсулу, стоявшую на красном песке, и вспоминая ночное падение над Атласскими горами, я снова поклялся себе, что никогда ни во что подобное не ввяжусь. Однако в полном противоречии с данной себе клятвой понимал, что, как только окажусь дома и переговорю с людьми, собирающимися в кругосветный полет, соглашусь попробовать еще раз. Этому вызову невозможно противиться. Он слишком въелся мне в душу, чтобы я смог отказаться.

Следующую попытку облететь планету на монгольфьере я предпринял в Марракеше 18 декабря 1998 года. На сей раз мы вполне безмятежно проплыли над Атласскими горами и продолжали двигаться вперед, когда получили по радио известие, что полковник Каддафи запретил нам полет над территорией Ливии. Я отправил ему по факсу страстное письмо — и он в конце концов разрешил нам лететь. Но это была лишь первая проблема в череде подобных. Записи последующих дней в моем дневнике переполнены восторгом, охватывавшим нас, когда мы плыли то

над горой Арарат, куда прибило ковчег Ноя после потопа, то вдоль походной тропы Александра Великого на его пути в Афганистан. Мы без приключений прошли между Эверестом и вершиной К2 – и вдруг внезапный удар: нам наотрез отказались дать разрешение на полет над прилегавшим к Гималаям районом Китая. К битве за получение такого разрешения подключился даже Тони Блэр – и китайцы в конце концов сдались. Надо сказать, вовремя – потому что с ветром поделаться мы ничего не могли, и нам лишь оставалось двигаться вместе с ним. Пройдя на рассвете над Фудзиямой, мы легли на тот же курс, который избрали во время нашего успешного перелета через Тихий океан. Теперь мы направлялись в сторону Америки – вместе с Санта-Клаусом и его оленьей упряжкой, – чтобы поспеть к Рождеству.

Когда на самом полете к Америке я укладывался спать, подумал: а ведь это почти невероятно – пережить фантастические приключения, да еще и с таким везением. Но тут вмешалась погода. Когда я проснулся, то обнаружил, что мы словно наткнулись на невидимую стену, протянувшуюся вдоль всего побережья США. Пробриться сквозь нее нам не удавалось, а ближайшей сушей были Гавайские острова. Я подумал, что вряд ли нам суждено остаться в живых, и написал завещание, в котором просил похоронить меня там-то и так-то, если мое тело вообще найдут. Не долетев шестидесяти миль до Гавайских островов, мы рухнули в море – и снова нас спас вертолет.

Сразу после Рождества я вылетел на остров Некер, чтобы присоединиться к семье и друзьям. Однако, когда я вошел в Большой дом, в нем никого не оказалось. Это было сюрреалистическое зрелище – огромный и абсолютно пустой дом. Я нашел всех на самом дальнем краю острова – именно в том месте, которое указал в своем завещании. Днем раньше, когда был уверен, что погибну, я просил похоронить меня именно здесь, чтобы мою могилу окружали те, кого любил в этой жизни более всего. Это было очень странное ощущение: быть среди них

и думать: Боже, а ведь наша встреча могла быть совсем другой.

Пережитое ни в коей мере не охладило мою страсть к опасным приключениям. Я влюблен в воздушные шары, и даже купил один для себя. Это небольшой шар с плетеной корзиной – такой же, как в «Вокруг света за восемьдесят дней». На нем можно покатать родных и друзей. Небо умиротворяет меня. Ты плывешь в полной тишине, вдали от мирской суеты – и чувствуешь свое единство с природой. До тебя не дозвониться, тебя не остановить. Ты свободен. Ты смотришь вниз на города, на поля и на людей, не знающих, что ты здесь, наверху. Ты можешь пролететь рядом с диким лебедем и услышать, как он бьет крыльями. Ты можешь взглянуть в глаза орла.

Летая на воздушных шарах, я научился предаваться размышлениям. На земле моя жизнь проходит в ошеломительном темпе, где каждая секунда заполнена до отказа. Иногда я выдыхаюсь. Каждому из нас необходимо уединение. Время от времени полезно остановиться и поразмышлять, зарядить тело и ум новой энергией. Я часто думаю о рыбаках, за которыми наблюдал в Японии. Постоянное стремление к чему-то заложено в нашей природе, и я думал: а чего же они ищут в жизни, чего от нее хотят? Рыбаки выглядели вполне довольными тем, что ловят рыбу и могут прокормить свои семьи. Они не рвались к тому, чтобы основывать империи по изготовлению рыбных консервов. Насколько я знал, они не жаждали пересечь Тихий океан на воздушном шаре или покорить Эверест. Приходил новый день – и они встречали его. Они жили мгновением, и, пожалуй, именно это давало им душевный покой.

Моя бабушка, Дороти Хантли-Флиндт, прожила жизнь, наполненную до краев. Когда ей было восемьдесят девять, она стала самым старым человеком в Британии, сдавшим практический экзамен повышенной сложности по латиноамериканским танцам. Ей было девяносто, когда она стала самым старым игроком в гольф, загнавшим мячик в лунку с

одного удара. Бабушка не переставала учиться. В девяносто пять она прочитала «Краткую историю времени» (A Brief History of Time) Стивена Хокинга, став одной из немногих, кто осилил эту книгу от начала и до конца. Незадолго до смерти (она умерла в девяносто девять лет) бабушка отправилась в кругосветный круиз. Она смеялась от души, когда ее случайно оставили на Ямайке в одном купальнике. Ее позиция была четкой: жизнь дается один раз, и этим шансом надо воспользоваться по максимуму.

Мои родители потихоньку стареют, и сейчас им уже за восемьдесят. Как и бабушка, они перепрыгивают с самолета на самолет, путешествуя по планете. Они всегда присутствовали при начале и завершении всех моих приключений, ободряя и поддерживая меня и придавая мне сил. Они даже отправились разыскивать нас с Пером, когда наш монгольфьер попал в пургу над Канадой и мы затерялись в бескрайних ледяных просторах Севера. Их пример учит меня, как радоваться жизни.

В 1999 году с мамой и отцом мы купили Улусабу, частный охотничий заказник в Южной Африке, расположенный на десяти тысячах акров девственной земли посреди заказника Саби Сэндс, граничащего с гигантским национальным парком Крюгера. Там мы выстроили красивый дом, в котором собираемся всей семьей. Время, которое я провожу с родными, для меня настолько драгоценно, что, когда мы собираемся вместе, отвожу на деловую активность только пятнадцать минут в день. Я редко пользуюсь современными техническими штучками вроде электронной почты или мобильных телефонов, но в Африке научился пользоваться спутниковым телефоном для того, чтобы поддерживать контакт с офисом. Когда мы располагаемся лагерем у реки в Серенгети или наблюдаем, как вечером животные собираются у водопоя, я потихоньку делаю несколько звонков, а потом присоединяюсь к семье. Эти два мира настолько несовместимы, что любая деловая активность здесь совершенно неуместна. Многие большие шишки, проводящие в своих

кабинетах сутки напролет, не могут этого понять. Они спрашивают:

– Как ты можешь управиться со всеми делами за пятнадцать минут?

Я отвечаю:

– Это просто. Нельзя терять ни единой секунды.

Это правило справедливо по отношению и к моему бизнесу, и к моей личной жизни.

Сейчас, когда я стал старше и, возможно, чуточку мудрее, могу это сказать. Однако так было не всегда. Мою первую жену Кристен очень раздражало то, что я постоянно висел на телефоне. Она говорила, что я трачу на бизнес всю свою жизнь и не могу провести границу между работой и домом. Она была права. Проблема отчасти заключалась в том, что я работал из дома. Я не мог удержаться от искушения снять трубку, если звонил телефон, – а он практически не умолкал. Конечно, хорошо было бы не брать трубку – но вдруг за очередным звонком скрывается интересная сделка?

И даже сейчас, пребывая в состоянии полной расслабленности, я ни на секунду не прекращаю думать. Когда бодрствую, мой мозг работает все время, я обдумываю идеи. А поскольку Virgin стала глобальной компанией, мне приходится бодрствовать большую часть суток. К счастью, я овладел искусством спать урывками, по часу или по два. Из всего, чему я научился, именно эта способность для меня жизненно необходима. Скажем, в автобусе, едущем из Гонконга в Китай, делать особо нечего – и я сплю. А потом просыпаюсь – и полностью готов снова работать часами. Кроме всего прочего, это прекрасный способ отключаться. Уинстон Черчилль и Маргарет Тэтчер мастерски владели искусством спать урывками, и я следую их примеру.

У испанского художника Сальвадора Дали был свой уникальный способ наслаждаться мгновением. Когда его

одолевала скука, он шел в свой сад на вершине скалы у берега моря. Срывал прекрасный персик, нагретый солнцем. Держал его на ладони, любуясь золотистой кожицей плода. Закрыв глаза, нюхал его. Теплый нежный запах обволакивал художника. Потом он откусывал один кусочек. Его рот наполнялся сладким соком. Он наслаждался им очень неспешно, смакуя, а потом выплевывал сок и швырял персик в море, плескавшееся внизу. Дали говорил, что этот единственный, так и не проглоченный им кусочек давал ему гораздо большее наслаждение, чем если бы он съел целую корзину персиков.

Сожаление о прошлом – как персик, который ты швырнул вниз. Персика больше нет, но ты полон раскаяния. Ты жалеешь о том, что выбросил его. Ты хотел бы его вернуть. Мне кажется, что лучший способ наслаждаться мгновением – не горевать о прошлом. Сожаления тянут тебя вниз, тащат обратно в прошлое, в то время как тебе нужно двигаться вперед.

Тяжело и неприятно проигрывать, но еще тяжелее и неприятнее страдать по этому поводу. Мы все совершаем поступки, о которых потом сожалеем. Иногда – обычно посреди бессонной ночи – они кажутся нам большими ошибками, но позднее, оглядываясь назад, мы видим, какими незначительными они были на самом деле. Сожаление, вызывающее грызущее чувство вины, может наградить вас разве что бессонницей. Но я убежден: прошлое есть прошлое. Его нельзя изменить. И даже если ты действительно сделал что-то не так, сожалеть уже поздно – надо идти вперед.

Хорошей иллюстрацией сказанного может быть случай, произошедший во время нашего с Кристен медового месяца в Мексике. Она специально выбрала для этого остров Косумель, где вообще не было телефонных линий и где со мной никто не мог связаться. Сначала я с трудом привыкал к мысли о том, что отрезан от мира, но вокруг было столько всего интересного, что постепенно я расслабился. Две недели спустя мы перебрались на

полуостров Юкатан, где можно верхом или на джипе объезжать руины старых храмов майя. Однажды вечером в баре небольшого прибрежного городка я разговорился с парой каких-то туристов, утверждавших, что Юкатан – лучшее место в мире для ловли марлина и парусника. До тех пор я никогда не рыбачил в открытом море, и тут же загорелся новой идеей. Я расспросил местных и договорился с несколькими рыбаками о том, что они на следующий день возьмут нас с собой на своей яхте. Мы прибыли к причалу еще на рассвете, но, несмотря на ясное небо и яркое солнце, шкипер отказывался выходить в море, заявив, что позже может разразиться шторм.

Я подумал, что он хочет вытянуть из нас побольше денег. На следующий день мы должны были возвращаться домой, и это был наш последний шанс. Я зашелся и заявил, что заплачу вдвое против обычной цены. Несколько туристов, которые еще в баре договорились выйти с нами в море, сказали, что тоже заплатят в два раза дороже, и капитан согласился. Туристы оказались правы – рыбалка была просто замечательная. Марлины и парусники, казалось, взлетали вверх специально для того, чтобы вцепиться в наши крючки, хотя вытаскивать их из воды оказалось совсем нелегкой работой. Мы все наслаждались великолепной рыбалкой, а я как раз пытался измотать очередного марлина, когда увидел, что все вокруг внезапно потемнело. Один из рыбаков тут же перерезал ножом мою леску, и марлин исчез в глубине. Мне стало немного не по себе. Всю пойманную нами рыбу мы отпускали, но мысль о том, что огромный марлин будет плавать в море с крючком и десятком метров лески во рту, мне не понравилась. Однако нам нужно было уходить от приближавшегося шторма – и я не стал спорить. Поднялся сильный ветер, резко похолодало. Команда запустила двигатель, чтобы идти домой, но тут выяснилось, что руль заклинило. Яхтой стало невозможно управлять, и она кружилась на одном месте как заведенная. Шторм усиливался, а море разбушевалось.



Огромные волны перекатывались через палубу. Это был самый сильный шторм, который мне довелось видеть. Людей тошнило, Кристен дрожала от холода и страха, а судно содрогалось от ударов. Я был уверен, что оно не выдержит и мы пойдем ко дну.

Через час худшее, казалось, миновало. Море успокоилось, а небо было залито каким-то странным зловещим светом. Мы оказались в самом центре урагана, и самое страшное было впереди. Я взглянул на горизонт и пришел в ужас, увидев плотную черную стену, двигавшуюся к нам над водой. Это был дальний край шторма, и выглядел он пугающе. Я подумал, что, когда ураган обрушится на нас, мы погибнем.

Кристен – американка, хорошо знакомая с океаном, быстро оценила наши шансы. Мы могли оставаться на яхте и, вероятно, пойти ко дну вместе с ней – или же могли добираться до земли вплавь, пытаясь опередить шторм. Она была прекрасной пловчихой и настаивала на том, что нам следует плыть к берегу, находившемуся милях в двух от нас. Остальные приняли уверять, что это безумие, но мы настаивали на своем. Рыбаки дали нам какую-то доску, за которую можно было держаться, и мы прыгнули в воду. Это действительно казалось сумасшествием. Я всерьез боялся утонуть и деревенел от ужаса при мысли о том, что нас могут сожрать акулы. Нас отнесло далеко в сторону, но мы продолжали плыть, подталкиваемые огромными волнами.

Два часа спустя, промерзшие насквозь, мы все-таки пробились через полосу прибоя к берегу, где и упали без сил. Как только мы смогли снова двигаться, то пересекли зловонное мангровое болото и добрались до деревни, чтобы организовать спасательную операцию. Мы нашли достаточно большое судно и отправились на поиски остальных, но по пути попали в еще более сильный шторм, и нас отогнало обратно к берегу. Когда шторм прекратился, поиски рыбацкой яхты возобновились, но два дня поисков так ничего и не дали – ни обломков, ни тел. Это было ужасно. Мы летели домой молча, погруженные в мрачные

мысли – а чувство вины не покидало меня.

Я мог бы прожить с этим чувством всю жизнь. Но, несмотря на трагизм происшедшего, понял, что нужно рационально смотреть на вещи. Я рассуждал так: рыбаки согласились на предложенную сумму вопреки здравому смыслу. Проблема заключалась в аварийном состоянии яхты, а уж это не было моей виной. Если тонет паром и гибнут люди, то ответственность несут не пассажиры, а капитан или владельцы судна.

История с пропавшей яхтой всплыла снова, когда несколько лет спустя в свет вышла моя автобиография, «Теряя невинность». Daily Mirror послала в Мексику своего репортера, чтобы выяснить, что же случилось. К моей радости, обнаружилось, что и яхта, и команда целы и невредимы. Прилив и ветер отнесли судно на сотни миль к югу, точно так же, как они несли нас с Кристен, только яхту унесло гораздо дальше.

Рыбаки потратили много времени на починку яхты, а радио или телефона для связи с берегом у них не было. Уже после того, как мы улетели домой, они благополучно вернулись в гавань. Я ничего об этом не знал – и мог бы прожить годы, снедаемый бесполезным раскаянием.

Из этого приключения я вынес и такой урок – теперь стараюсь следовать ему всегда. Вот он: будь добр к людям. Перед самым наступлением третьего тысячелетия я слышал по радио выступление одного священника. Он сказал, что, если бы каждый примирился со своим личным врагом, мир стал бы гораздо более добрым и радостным. На следующий день я позвонил Колину Маршаллу, моему старому недругу из British Airways, и пригласил его на ланч. Наверное, он ломал себе голову над тем, что же такое я замыслил – но тем не менее пришел. Я предложил ему стать председателем правления моей лотереи – и к концу ланча мы уже были добрыми друзьями.

Всегда стоит восстанавливать рухнувшие мосты в отношениях между людьми, даже если это твои заклятые враги.

Но постоянно жить будущим так же неправильно, как и постоянно оглядываться назад. Многие живут надеждой на будущее, и такие люди всегда недовольны. Они надеются на быстрый успех – выигрыш в лотерею или что-нибудь в таком же роде. Я знаю, что цели важны. И деньги важны. Но главное вот в чем: деньги – это средство для достижения цели, а не сама цель. И то, что происходит с вами сейчас, так же важно, как то, что вы планируете на будущее. Поэтому, хотя мой календарь заполнен на месяцы вперед, я научился жить сегодняшним днем.

## 7. Дорожи семьей и друзьями

*Семья и команда – прежде всего*

*Будь верен людям*

*Встречай возникшие проблемы лицом к лицу*

*Деньги – инструмент для достижения цели*

*Подбирай надежных людей и цени их таланты*

Однажды вечером на Ямайке, чуть севернее Кингстона, я сидел на пляже неподалеку от бара, слушал Боба Марли и потягивал пиво. В море стая пеликанов ловила рыбу. Они ныряли по очереди, один за другим пикируя в центр косяка. Казалось, пеликаны работают как слаженная команда, где каждая птица получает свою долю добычи. Моя семья живет так же – как тесно спаянная команда. Virgin – тоже одна большая семья. Сейчас у нас пятьдесят тысяч сотрудников, но каждый член команды для меня важен и значим.

Идея активной работы в коллективе корнями уходит в мое детство. Мама всегда старалась чем-то занять всех нас, детей. Если кто-то пробовал открутиться, она обвиняла его в эгоизме. Времени на игры у нас хватало, но мама считала, что играть с определенной целью полезнее, чем просто дурачиться, – поэтому вместо возни с игрушками мы ездили верхом, играли в теннис или гоняли на велосипедах.

Во время одной из воскресных служб в церкви, вместо того чтобы сидеть рядом с мальчиком, гостившим в те дни у нас, я потихоньку перебрался на скамью к своему лучшему другу Нику.

Мама была вне себя от гнева. «Гость есть гость, – сказала она, – и гостеприимство важнее всего остального». Она требовала, чтобы мне задали порку. Папа не стал этого делать. Закрыв двери своего кабинета, он ударял ладонью о ладонь, производя вполне убедительные звуки, а я выл достаточно громко, чтобы маме было слышно. Папа подолгу пропадал на своей адвокатской работе, так что воспитанием детей в основном занималась мама. Но они вместе формировали наши характеры, и я по сей день прекрасно лажу с ними обоими.

Ты можешь быть связан крепчайшими узами дружбы с человеком и все-таки с ним не соглашаться. Если вы действительно близки, то разногласия не изменяют этих отношений и вы останетесь друзьями. Когда Ник решил поинтересоваться, как мы с Джонни управляемся с журналом Student, он пришел в ужас. Сказать, что это был хаос, значит ничего не сказать. Нашим «банком» служила старая жестяная коробка из-под печенья, стоявшая на виду у всех. Когда нам нужно было платить по счетам, мы пересчитывали деньги в коробке – надо ли говорить, что частенько их оказывалось недостаточно. Похоже, мы были в хроническом минусе. Я знал, что Ник здорово умеет управляться с деньгами, и уговорил его отказаться от поступления в университет, а вместо этого присоединиться к нашей работе. Он вынул деньги из жестяной коробки и открыл нормальный счет в банке. Счета оплачивались более или менее вовремя, и напряжение немного спало. Student в основном продавали добровольцы из школ и университетов, так что выручка частенько проплывала мимо нас. Огромной заслугой Ника стало то, что он сумел организовать вполне приличную сеть распространения.

К великому облегчению измученных родителей Джонни, Ник нашел для нас большой дом в самом центре Уэст-Энда, куда мы смогли перебраться из нашего полуподвального «офиса». Вскоре мы уже жили как развеселая коммуна хиппи, а на разбросанных

на полу матрасах спало порой человек сорок. Официально дом принадлежал моим родителям, и я поначалу думал, что при виде всей этой оравы их хватит удар — однако вопреки моим опасениям они даже помогали нам.

Часть наших доходов я пустил на то, чтобы открыть студенческую консультацию в часовенке, которую нам выделила располагавшаяся по соседству церковь Св. Мартина. Студентов и школьников консультировали по вопросам съема жилья, венерических болезней, аборт (которые в те времена сделать было практически невозможно) и попыток суицида. Это было серьезным делом, и я гордился тем, чего мы достигли. Мне казалось, что все идет великолепно, так что можете себе представить мой шок, когда в один прекрасный день я уселся за свой стол — точнее, мраморную надгробную плиту — и обнаружил на нем служебную записку для сотрудников, которую Ник оставил по ошибке. В ней говорилось, что меня надо отстранить от дел и взять управление журналом в коллективные руки.

Я воспринял это как предательство, но тут же понял, что мне нужно развернуть ситуацию на сто восемьдесят градусов и избавиться от Ника, несмотря на то что с самого детства он был моим лучшим другом. Я отвел его в сторону и сказал:

— Людям не нравится то, что ты задумал. Они приходят и говорят мне об этом.

Я испытывал огромную горечь, но внешне сохранял спокойствие и вел себя так, как будто знал все детали.

Для Ника это был шок. Сказать ему было нечего. Я добавил:

— Послушай, Student — это вся моя жизнь. Мы можем оставаться друзьями, но думаю, тебе надо уйти.

Ник смутился.

— Прости, Рики, — сказал он. — Мне казалось, что так будет лучше.

Он ушел из журнала, поступил в университет, и мы остались друзьями. Это была моя первая в жизни серьезная стычка.

Конечно, больше всего меня расстроило то, что она произошла между мной и моим лучшим другом. Но, идя навстречу проблеме, я предотвратил худшее развитие событий. Урок, который я получил, заключался в том, что всегда следует выкладывать карты на стол. Тогда любой конфликт с товарищем или коллегой можно уладить по-дружески до того, как он разгорится в полную силу.

Student продолжал расти, но без Ника поток денежных средств стал неуправляемым. Я понял, что нам нужен новый источник дохода. Звукозаписью мы начали заниматься почти случайно. Говорю «почти», потому что музыка в нашем офисе звучала постоянно, но я был слишком занят телефонными разговорами и относился к ней просто как к фону. Но я всегда внимательно слежу за происходящим, поэтому в те годы не мог не заметить, что подростки тратят значительную часть своих денег на покупку грампластинок. Когда правительство отменило соглашение о поддержке розничных цен, попросту говоря, закрыло картель, который устанавливал жесткие цены, магазины грамзаписи и не подумали продавать свой товар дешевле. Я сразу же увидел открывшуюся возможность и дал объявление в своем журнале о почтовой рассылке грампластинок по дисконтным ценам. Реакция была ошеломляющей.

Тогда я этого не понимал, но это и было началом Virgin. Мы раздавали на улице бланки заказов, а уже через день-другой к нам стали поступать целые мешки с заказами, к которым были приложены чеки, а то и просто наличные. Бизнес рос на глазах, я уже не справлялся в одиночку и поэтому дал Нику шанс вернуться в команду, предложив ему сорокапроцентную долю в рассылочном бизнесе. Он не держал зла и снова вошел в игру. Несмотря на то что мы уже избавились от жестяной коробки, деньги все равно оставались для нас постоянной проблемой. Ник решал ее, снижая расходы и умело управляясь с кредиторами.

Он говорил:

– Задержка не страшна, если ты в конце концов оплачиваешь счета.

Рассылочный бизнес процветал, но Student отнимал слишком много времени. Другой проблемой стало движение денежных средств. Выручка от распространителей поступала с таким опозданием, что мы постоянно были по уши в долгах. Я попробовал продать свой журнал компании IPC – в то время одной из крупнейших издательских групп в Великобритании. Они хотели, чтобы я остался главным редактором, и спросили, какие у меня планы. Я, как всегда, был полон идей, которыми и поделился с ними. Думаю, члены совета директоров испытали шок, ознакомившись с моими более чем экстравагантными планами на будущее. Я говорил о недорогих банках для студентов, о студенческих ночных клубах и отелях. Я сказал, что нам надо обзавестись железнодорожной компанией, а когда добрался до недорогой авиалинии, в их глазах явно читалось, что они считают меня сумасшедшим.

– Мы сообщим вам о нашем решении, – сказали они, подводя меня к дверям. – Не звоните. Мы позвоним сами.

Я часто думаю: а как сложились бы дела, если бы члены совета директоров IPC прислушались к моим словам? Может быть, сегодня они, а не Virgin были бы владельцами авиалиний и поездов?

Таков был финальный аккорд моих гигантских планов для Student. Зимой 1971 года все мои мечты едва не разрушились. Виной тому – национальная забастовка почтовых работников. Наш рассылочный бизнес замер в одночасье. Но вместо того чтобы торжественно и скорбно пойти ко дну, как это сделали многие другие компании, мы ощутили прилив энергии и решили открыть наш собственный магазин грампластинок. *У меня появилась новая цель.* Мы фонтанировали мириадами идей. Мы хотели, чтобы магазин стал тем местом, где могла бы встречаться студенческая молодежь, – так оно и получилось. Обстановка в



магазине была простенькая, но у нас имелись все классные пластинки по дисконтным ценам, и мы обещали покупателям разыскать для них и раритеты – по той же цене.

Интуиция всегда помогала мне в жизни. Так было и в тот день, когда Саймон Дрейпер, мой кузен из Южной Африки, появился в офисе Virgin. Учась в университете, он одновременно работал в газете South African Sunday Times, так что журналистика оказалась нашим общим увлечением. Но еще в больший восторг я пришел, узнав, что он помешан на музыке и часами способен говорить о таких группах, как The Doors.

– Ты должен работать с нами, – сказал я.

Он начал с должности закупщика грампластинок для магазина Virgin и поступавших по почте заказов, в конце концов став главой отдела Virgin Music по работе с артистами. Он умудрялся заключать контракты с самыми яркими звездами. В тот первый день я сказал ему, что у нас есть одно правило.

– И что же оно собой представляет? – спросил Саймон.

– Это правило Энди Уильямса, – сказал я с непроницаемой физиономией. – Ни при каких обстоятельствах у нас не должно быть дисков Энди Уильямса<sup>[14]</sup>.

– Уж с этим я как-нибудь справлюсь, – ответил он, расплывшись в улыбке.

Следующим нашим шагом было открытие студии звукозаписи. Я хотел, чтобы она стала тем местом, где люди могли бы встретиться и поразвлечься. В начале семидесятых студии звукозаписи в основном располагались в Лондоне, и там царил такой же порядок, как в любом деловом офисе, – обычная рутина с девяти до пяти. Музыкантам такая обстановка явно противопоказана. Им вовсе не улыбалось играть с девяти часов утра. Кроме того, каждая рок-группа тащила с собой свою собственную аппаратуру и инструменты. Нашим козырем должно было стать то, что мы предоставляли бы музыкантам абсолютно все – от ударных установок до усилителей. Я решил поискать

большой дом за городом, где мы все могли бы жить большой и счастливой семьей.

Я пришел в восторг, увидев объявление о продаже замка всего за две тысячи фунтов. Это было практически даром. Я влюбился в идею покупки замка. В мечтах мне виделось, как группы вроде The Beatles и The Rolling Stones приезжают туда, чтобы записать новые альбомы. Полный надежд и грандиозных планов, я поехал в Уэльс, чтобы увидеть все своими глазами. Увы, замок моих снов торчал прямо посреди новых жилых кварталов. У него не имелось даже своего отдельного участка земли, и было ясно, что рок-музыканты не станут здесь записываться и просто отдыхать. Мечта испарилась. Но я не хотел возвращаться с пустыми руками. На обратном пути в Лондон пролистал какой-то глянцевого журнала и увидел в нем объявление о продаже старой усадьбы неподалеку от Оксфорда. Не замок, конечно, но, может быть, подойдет и она?

Я ехал по узким дорогам в стороне от перегруженных трасс. Дорога шла вдоль аллеи с деревьями. В конце ее стоял дом. Увидев старую усадьбу, я с первого взгляда в нее влюбился. Утопая в лучах предзакатного солнца, дом стоял в глубине парка. Куча комнат. The Rolling Stones и The Beatles имели бы по собственному флигелю! Все было великолепно. Вне себя от возбуждения я позвонил риелтору.

– Тридцать пять тысяч фунтов стерлингов, – сказал он.

– А можно ли сбросить немного? – спросил я.

– Чтобы продать быстрее, мы можем согласиться на тридцать тысяч фунтов. Это почти даром.

Почти даром. Почему бы и нет – если у тебя есть такие деньги. Но я-то рассчитывал максимум на пять тысяч. Требуемая сумма настолько превосходила мои возможности, что не имело никакого смысла даже пробовать раздобыть деньги. Но я был обязан попытаться осуществить свою мечту.

Впервые в жизни я надел деловой костюм с галстуком и

начистил до блеска свои старые школьные туфли. Я хотел произвести должное впечатление на менеджеров банка и убедить их в том, что мне можно ссудить деньги. Позже они рассказывали мне, что как только увидели костюм и начищенные туфли, то сразу поняли: у меня серьезные финансовые проблемы. Я продемонстрировал им бухгалтерские книги нашего магазина и рассыльного бизнеса – и был поражен, когда они предложили мне ссуду на двадцать тысяч фунтов. В 1971 году это были огромные деньги. Никто и никогда прежде не одалживал мне такой суммы. Это наполнило меня гордостью. Я почувствовал, что проделал большой путь всего-то за пять лет – с тех пор, как висел на школьном телефоне-автомате, пытаюсь найти рекламодателей для своего журнала. Но в любом случае двадцати тысяч было мало.

Оставалась надежда на то, что помогут родные. Они всегда меня поддерживали. Я понимал и тогда, и сейчас, насколько это важно – особенно в самом начале пути. В свое время родители открыли небольшие траст-фонды для меня и моих сестер. К своему тридцатилетию каждый из нас получил бы две с половиной тысячи фунтов. Я спросил родителей, можно ли мне снять свои деньги сейчас. Они тут же согласились, но отец поинтересовался:

– Тебе все равно не хватает семи с половиной тысяч. Где ты их возьмешь?

– Не знаю, – признался я.

– Сходи на ланч к тете Джойс, – сказал отец. – Я сообщу ей о твоём визите.

Тетя Джойс была той самой моей тетей, которая поспорила со мной на десять шиллингов, что я не научусь плавать. Отец, как и обещал, позвонил ей заранее и рассказал о моей мечте купить приглянувшуюся усадьбу. Она согласилась одолжить мне деньги, с тем чтобы я вернул их с процентами, но только тогда, когда смогу себе это позволить. Я начал бормотать слова

благодарности, но тетя Джойс жестом остановила меня:

– Слушай, Рики, я не дала бы тебе этих денег, если бы не хотела. Для чего вообще существуют деньги? Для того, чтобы что-то делалось. И потом, – добавила она с улыбкой, – я знаю, что ты упорен в достижении цели. В конце концов, ты выиграл те десять шиллингов в открытом и честном споре.

Ее слова продолжали звучать в моих ушах, когда я поехал забирать огромный ключ от своей усадьбы. *Деньги существуют для того, чтобы что-то делалось.* Я был убежден в правоте этих слов тогда – уверен и поныне. И я знал, что без помощи своих родных не держал бы сейчас в руке этот большущий старый железный ключ. Я не знал одного: у тети Джойс не было семи с половиной тысяч фунтов. Она верила в меня настолько, что взяла ссуду под залог собственного дома. Скажу лишь, что я вернул ей все – до последнего пенни.

Прошло еще тринадцать лет, наполненных постоянным трудом, напряжением, но и весельем, прежде чем мы запустили Virgin Atlantic. Без помощи семьи, друзей и сотрудников этого никогда бы не произошло. Когда мы летели в Нью-Йорк, в самолете сидели члены моей семьи и мои друзья – люди, которые так много значили в моей жизни. Глядя на гордые и счастливые лица своих родных, я думал о том, что это они помогли мне стать в жизни тем, кем я стал.

Я усвоил простую истину: талант должен вознаграждаться. Даже если человек принят на работу для выполнения каких-то конкретных обязанностей, но при этом способен генерировать интересные идеи или делать что-то еще, дайте ему возможность это делать. Поэтому я часто спрашиваю совета у случайных людей – на улице, в самолете или поезде. Говорят, что один обычный человек обладает гораздо большим здравым смыслом, чем целая толпа важных боссов, – и это правда. Хороший пример тому – Кен Берри, который начинал клерком в одном из наших магазинов грампластинок. Его работа заключалась в подсчете

кассовых чеков, но вскоре он уже занимался самыми разными делами. Когда мне требовалась какая-нибудь информация – любого рода, – я обращался к Кену. Казалось, он знал все и обо всем. Сейчас люди пользуются Google или Yahoo. Мы просто спрашивали Кена.

У него были две прекрасные черты характера: умение сходитьсь с людьми и отсутствие раздутого самомнения. Мы обнаружили, что Кен легко находит общий язык с кем угодно: от суперзвезд до их адвокатов. Вскоре он уже работал с контрактами. Было очевидно, что, оставшись клерком, Кен погубил бы свой талант, а так он вошел в нашу небольшую, но сплоченную группу менеджеров Virgin. Со временем Кен Берри занял кресло генерального директора Virgin Music, а когда я продал ее компании EMI, он остался на своем посту.

Я не всегда следовал советам Кена. Однажды, когда мы расширялись слишком активно, а деньги практически кончились, я созвал экстренное совещание. В то время лидером наших продаж был альбом Майка Олдфилда Tubular Bells. Доходы, которые он приносил, финансировали практически всю нашу деятельность. Но срок контракта с Олдфилдом истекал, а для его продления Майк требовал более высоких гонораров. Я был с ним абсолютно откровенен и рассказал, что все суммарные доходы Virgin Music были меньше того, что зарабатывал он.

– Почему? – спросил Майк.

Мне пришлось объяснить, что многие рок-группы вообще не приносят нам ни пенса.

– Значит, я финансирую всю вашу деятельность? – спросил он.

Я кивнул.

– В общем и целом.

Мне казалось, Майку будет приятно узнать, скольким музыкантам он оказывает поддержку. Но его это явно разозлило.

– Я не собираюсь дарить вам деньги, чтобы вы тратили их на

всякий хлам, — заявил он. — Вы в состоянии платить мне больше.

На экстренном совещании я сказал, что мы все поставили на одну лошадку. Нам нужны были новые музыканты и певцы. Мы нуждались в новых хитах, чтобы более равномерно распределить риски и позволить компании расти.

Кен Берри уже проделал свои расчеты.

— Для меня очевидно, что нам надо избавиться от всех исполнителей, кроме Майка Олдфилда, — сказал он.

Я знал, что мы могли бы потихоньку продвигаться вперед и зарабатывать на одном Олдфилде, но меня беспокоило, что мы навсегда останемся маленькой компанией. А если его пластинки вдруг перестанут продаваться, мы тут же пойдем ко дну. Я сказал Кену, что нам нужен контракт с новой группой, причем немедленно. Тогда у меня родилась хорошая фраза: «Нужно расти, чтобы перерасти проблему».

Чтобы как-то сэкономить деньги, мы урезали все расходы до предела. Продали свои автомобили. Закрыли бассейн в нашей усадьбе. Не платили зарплату самим себе. Но все это как раз оказалось несложно. Куда сложнее было терять музыкантов и сотрудников. Но, чтобы выжить, нам пришлось пойти и на это. Мы вынырнули из пучины, подписав контракт с Sex Pistols. Мы страшно рисковали. Ведь до нас эту группу покупали — и тут же продавали снова — все крупные фирмы грамзаписи, потому что управляться с этими ребятами было совсем нелегко. Но они и должны были быть хулиганами, они же были первой группой, игравшей панк-рок, — а это течение становилось модным.

Тогда же произошла и довольно забавная история. Когда мы расторгли контракт с Дейвом Бедфордом, автором прекрасной музыки, он написал нам чрезвычайно любезное письмо, отмечая, что входит в наше положение. Письмо было на нескольких страницах — вежливое, дружелюбное, участливое. В то же самое время он написал и Майку Олдфилду, на этот раз поливая меня самыми последними словами. Однако, запечатывая письма,

бедняга Дейв перепутал конверты!

Меня часто спрашивают, как я могу тратить столько времени на поиски приключений по всему белу свету. Мой ответ таков: я научился передавать полномочия другим. Когда ты уже подобрал надежных людей, то можешь полностью доверить им дела. Ты знаешь, что и в твое отсутствие все будет идти как надо. В 1987 году, в самый разгар битвы за покупку ЕМІ, мне пришлось срочно удрать. До этого я уже дал согласие лететь с Пером на монгольфьере через Атлантику, и погода была в самый раз. Если бы мы отложили полет, то второго шанса могло и не представиться. Я уехал, зная, что оставил для переговоров абсолютно надежных людей. Однако ввиду того что риск погибнуть в полете был достаточно высок, переговоры отложили до моего возвращения – если я вообще вернусь.

Биржевой ураган октября 1987 года смел все наши мечты о покупке ЕМІ. Биржа лопнула, и наши акции полетели вниз. Банки не верили, что дела пойдут на поправку, и не давали никаких ссуд. В конце концов мы были вынуждены забыть об ЕМІ. Ирония судьбы: во время «грязной войны» с British Airways, когда я пытался удержать свою авиалинию на плаву, мне пришлось продать той же ЕМІ свою собственную Virgin Music за полмиллиарда фунтов стерлингов. Это был один из самых печальных дней в моей жизни. Я помню, как шел по Оксфорд-стрит после того, как контракт о продаже был подписан, когда увидел рекламный постер газеты Evening Standard у журнального киоска. Крупными буквами на нем значилось: «БРЭНСОН ПРОДАЕТ VIRGIN MUSIC ЗА 510 МИЛЛИОНОВ ФУНТОВ НАЛИЧНЫМИ!» В тот момент до меня по-настоящему дошло, что случилось. Я остановился как вкопанный, а глаза мои наполнились слезами. Но в бизнесе порой приходится принимать очень болезненные решения. Если бы авиалиния пошла ко дну, сотни людей потеряли бы работу. Эти полмиллиарда долларов обеспечили нашу финансовую безопасность на очень долгое

время, позволив мне раскручивать новые предприятия. В безопасной ситуации оказалась и Virgin Music. Мы все выжили – а это и было самым главным.

Если вы спросите, во что я верю больше всего, отвечу: в свою семью. Это мое кредо. Я знаю, что иногда люди расходятся, – такое случалось и со мной. Я знаю, что некоторые люди живут в одиночестве. Но близкие друзья – это ведь тоже семья. Нам всем нужны поддержка и взаимовыручка. И хотя я научился твердо стоять на собственных ногах, без преданности и поддержки родных и друзей ничего бы не добился.



## 8. Уважай людей

*Будь вежлив и уважай людей  
Веди себя честно  
Береги свое доброе имя  
Проявляй порядочность при заключении  
каждой сделки*

Когда я был молод и беден, но полон энтузиазма и веры в то, что могу добиться всего, я вылетел в Японию для проведения серии весьма важных переговоров с бизнесменами от СМИ и индустрии развлечений. Это было еще до создания Virgin Music, до Майка Олдфилда и Tubular Bells – до сих пор понятия не имею, о чем я тогда думал и что собирался им предложить. Кажется, у меня были какие-то смутные мысли насчет совместного предприятия по распространению грампластинок, а может быть, просто хотел провести «разведку боем». Японцы, хотя и видели перед собой юнца в свитере, джинсах и без единого пенса за душой, общались со мной предельно вежливо. Они выслушивали меня со всей серьезностью на наших встречах, где очаровательные юные гейши подавали чай. Я оценил это – и усвоил полученный урок на всю жизнь.

Эти терпеливые люди научили меня тому, насколько важно в бизнесе внимательно смотреть, слушать и быть вежливым. «Никогда не знаешь, кто может увидеть или услышать тебя», – гласит японская поговорка. Люди делятся друг с другом. Сплетня имеет обыкновение добираться до тех, о ком она рассказана.

Мне и самому доводилось с этим сталкиваться. Однажды я торопился на какую-то деловую встречу. Я опаздывал, поэтому наспех схватил какие-то бумаги и прыгнул в такси. Водитель

оказался очень разговорчивым. Он сказал:

– О! Да я тебя знаю! Ты тот самый Дик Брэнсон. У тебя фирма грамзаписи.

– Так и есть, – сказал я.

– Надо же, как подфартило. Сам мистер Брэнсон в моем такси!

Я все надеялся, что он заткнется и даст мне наконец просмотреть взятые с собой бумаги, но водитель не умолкал. Он сказал, что хоть и крутит днем баранку, но по вечерам играет в рок-группе на ударных. Не хочу ли я послушать пленку с их записью? Я едва не застонал. Люди вечно подсовывают мне свои записи в надежде стартовать к звездам.

Но я не хотел показаться грубияном.

– С удовольствием, – ответил я.

– Нет, ты какой-то уставший. А знаешь что? Моя мама живет совсем рядом. Она бы с удовольствием с тобой познакомилась. Давай заскочим к ней и выпьем по чашечке чаю.

– Не могу, я и так опаздываю... – начал было я.

– Шеф, я настаиваю. Чашка чаю – это как раз то, что тебе нужно.

– Спасибо, – пробормотал я упавшим голосом.

Когда мы уже подъезжали, водитель воткнул свою кассету в магнитофон. И из динамиков полилось: «I can feel it, coming in the air tonight...»<sup>[15]</sup>. Потом он выскочил из машины и открыл дверь, выпуская меня. Таксистом оказался Фил Коллинз, хохотавший до колик в животе.

Японский фольклор полон историй о переодетых принцах, отправлявшихся в крестьянские хижины, чтобы узнать, что говорят о них люди. Когда я делал свое реалити-шоу «Миллиардер-бунтарь», вспомнил об этих легендах и о проделке Фила, решив ее скопировать. Я превратился в пожилого таксиста и по очереди подвозил молодых участников шоу к усадьбе, где должны были проходить съемки. Я держал ушки на макушке,

прислушиваясь ко всему, о чем они говорили на заднем сиденье. Помечал в памяти, как молодые люди относятся к пожилому человеку, который не в силах таскать их тяжелые чемоданы. Таким образом, узнал о них очень много – и нередко к их неожиданному огорчению.

Уважать людей – значит уважать каждого из них, а не только тех, на кого ты хочешь произвести впечатление.

Японцы, ставя долгосрочные цели перед своими компаниями, могут ждать их достижения двести лет. Они настроены на медленный, но надежный рост. Однажды я искал финансового партнера для Virgin Music. Какое-то время мы вели переговоры со многими американцами. Они были не прочь войти в долю, но одновременно хотели непосредственно участвовать в управлении компанией. У нас свой стиль работы, поэтому мы искали «молчаливого» партнера. Мы знали, что если будущий партнер будет слишком активен, то неизбежно станет источником конфликтов. Я вспомнил о бизнесменах из Японии, которые несколько лет назад проявили по отношению ко мне дружелюбие и вежливость, и мы обратили свои взоры на Восток. Я спросил японца-бизнесмена, приехавшего на переговоры со мной, как он представляет себе нашу совместную работу.

– Мистер Брэнсон, – мягко произнес он, – какую жену вы бы предпочли: американку или японку? С американскими женами большие сложности: разводы, алименты. Японские жены надежны и спокойны.

Однако «надежные и спокойные» вовсе не означало «слабые». Нас это вполне устраивало – и мы остановились на компании, принадлежавшей этому японцу.

Самые лучшие из усвоенных мною уроков жизнь преподносила мне тогда, когда я делал что-нибудь незаконное. Меня ловили, после чего следовала расплата. В те давние времена я был кем-то вроде длинноволосого то ли хиппи, то ли пирата. Это казалось игрой. Я думал, что отчаянно смел – но на

самом деле столь же отчаянно глуп. Некоторые вещи не стоят того, чтобы ради них рисковать.

В семидесятые мы все были немножко хиппи. Общее настроение выражалось словами «мы против них». Вместе со всеми прочими бунтарями, многие из которых ныне стали известными актерами, писателями, музыкантами и политиками, я ходил на марши протеста против войны во Вьетнаме, размахивал транспарантами, убегал от полиции и забирался на цоколь колонны Нельсона. Протестовать было весело, но мы по-настоящему ненавидели вьетнамскую войну. (Хотел бы я, чтобы с такой же страстностью мы протестовали против войны в Ираке.) Пиратские радиостанции гнали музыку по радиоканалам через офшоры. Наркотики потреблялись вагонами. Это был тотальный кайф.

Задуманная авантюра показалась мне классным и чистеньким трюком, к тому же я убедил себя, что все это почти легально. Затеял я ее случайно, весной 1971 года. Virgin уже была известна тем, что продавала отличные и недорогие грампластинки, и мы получили большой заказ из Бельгии. Если ты экспортировал эту продукцию в Бельгию, то налогом в Англии она уже не облагалась. Я купил диски без всякого налогообложения напрямую у крупных компаний грамзаписи вроде ЕМІ и нанял фургон, чтобы отвезти их на пароме через Ла-Манш. Мы планировали прибыть во Францию, а уже оттуда рулить прямо в Бельгию. Я и понятия не имел, что во Франции придется платить пошлину, даже если ты собираешься проехать через страну транзитом.

В Дувре таможенники проштамповали бумаги с указанием количества дисков, которые я вез. По прибытии во Францию с меня потребовали доказательство, что я не намереваюсь продавать эти грампластинки у них. Я показал свой заказ из Бельгии и сказал, что мы просто едем через Францию транзитом, но все было бесполезно. Французы заявили, что оставят мой

товар на таможенном складе, пока не заплачу пошлину.

Я был и расстроен, и разъярен: ведь мои намерения абсолютно честны, без всякого подвоха. Мне казалось, что французская таможня закрутила гайки сверх всякой меры. Я скандалил, они не сдавались – и, поскольку платить я не хотел, мне пришлось вернуться на пароме в Дувр со всеми дисками. Я был в ярости: потерять и время, и отличный заказ! Но уже по дороге в Лондон до меня дошло, что в моем распоряжении оказался целый фургон не подлежащих обложению грампластинок. В подтверждение этого у меня даже проштампованы таможенной бумаги! Я подумал, что диски можно продать через нашу почтовую рассылку или в магазинах Virgin и заработать на этом деле дополнительные пять тысяч фунтов.

Конечно, операция была противозаконной, однако я подумал, что не такое это уж и преступление – воспользоваться положением, в котором не по своей вине оказался. В конце концов, поначалу ведь собирался сделать все по-честному. На тот момент Virgin задолжала банкам пятнадцать тысяч фунтов. Вся ситуация казалась неожиданной удачей – как будто сама судьба помогала нам расплатиться с долгами. Нарушения правил всегда сходили мне с рук, и я подумал: сойдет и сейчас. И все прошло бы прекрасно, если бы не разыгравшаяся жадность. Вместо того чтобы продать один фургон грампластинок, я предпринял четыре поездки во Францию, каждый раз делая вид, что диски идут на экспорт, – и каждый раз, оказавшись на французской территории, тут же разворачивался еще до того, как пройти французскую таможню. В последний раз даже не стал заезжать на паром. После того как товар был проштампован таможенной, я просто объехал порт в Дувре по кругу, въехав в одни ворота и выехав в другие, после чего направился прямо домой. Уверен, что, если бы меня не поймали, так бы и катался без конца. Ведь схема была невероятно простой! Увы, все оказалось не так просто. За мной уже велось наблюдение.

Настоящая проблема заключалась в том, что я оказался мелкой рыбешкой в гораздо более крупной афере, затеянной крупными сетевыми магазинами грамзаписи. Схема была такой же, как и та, на которую я наткнулся совершенно случайно – только работали они с гораздо большим размахом и откровенным цинизмом. Я прокручивал всего лишь один фургон с популярными у нас дисками, продавая их в нашем единственном магазине на Оксфорд-стрит – хотя, признаюсь, мы уже собирались подбросить пару фургонов в магазин, который вот-вот должен был открыться в Ливерпуле. Но у крупных игроков действовала более продуманная и более разветвленная система поставок по всей стране. Анонимный звонок, раздавшийся среди ночи, когда я уже лежал в постели, предупредил меня о готовящейся на следующее утро облаве. Эта новость шокировала меня, и, как в тумане, я слушал рассказ неизвестного мне человека о том, что все диски ЕМІ, которые я купил на экспорт, проштампованы невидимой буквой «Е», которую можно увидеть только в ультрафиолетовом свете. Прежде чем повесить трубку, незнакомец сказал, что помогает мне потому, что когда-то через нашу службу помощи студентам я отговорил его друга от самоубийства.

У нас была одна ночь на то, чтобы избавиться от всего беспощинного товара. Я позвонил Нику и Тони, и мы разбежались в поисках круглосуточных аптек, где можно было бы купить пару кварцевых ламп. Мы встретились на складе, где принялись вытаскивать диски из конвертов и светить на них лампами. Когда перед нами засияли здоровенные буквы «Е», запаниковали и стали носиться взад и вперед по всему складу, набивая фургон коробками с грампластинками, после чего погнали машину по пустынным ночным улицам. Мы не собирались спрятать их в каком-нибудь другом месте или попросту уничтожить – что было бы самым разумным. Нет. Вместо этого мы выставили их на полки нашего магазина на

Оксфорд-стрит! Это было совершенным идиотизмом, но мы пребывали в уверенности, что таможня нагрянет с облавой на склад и не станет шерстить еще и магазины. К тому времени, как шесть здоровенных инспекторов таможни, настроенных очень серьезно, ворвались на наш склад, я ухмылялся, глядя, как они ищут нелегальные диски. Мы даже помогали им, вынимая грампластинки из конвертов и вручая им для проверки, и понятия не имели, что в то же самое время их люди ведут обыск в наших магазинах. Я был в состоянии полного шока, когда меня арестовали, отвезли в Дувр и посадили в камеру.

Происходящее напоминало дурной сон. Я думал, что сажают только преступников. Но, сидя в одиночке под слепящим светом голой двухсотваттной лампочки, постепенно осознал, что никакой я не хиппующий пират. Что это была не игра. Что я действительно оказался преступником. Мне вспомнились слова директора моей школы. Когда я бросил учебу в шестнадцать лет, он сказал мне: «Брэнсон, я гарантирую, что ты либо сядешь в тюрьму, либо станешь миллионером».

Миллионером я пока не был – а вот в тюрьму сел. Мои родители всю жизнь вбивали мне в голову: единственное, чем должен дорожить в жизни человек, – это своим добрым именем. Ты можешь быть богат, как Крез, но, если люди не доверяют тебе, твое богатство ничего не значит. Лежа на голом матрасе под потертым куцым одеялом, я дал себе слово, что больше никогда ничего подобного не сделаю. До конца дней своих я буду честен.

Утром мама пришла в суд, чтобы морально меня поддержать. Денег на адвоката у меня не было, и я попросил выделить мне бесплатного защитника. Судья сказал, что, если он удовлетворит мою просьбу, я не смогу выйти под залог. Установленная сумма залога была ошеломляющей – тридцать тысяч фунтов стерлингов. Мне негде было взять такие деньги. Да, у меня была усадьба, но я еще не выкупил закладную на нее. Тогда мама вместо денег

поставила свой дом в качестве судебного залога. Чувствовать, сколь велика ее вера, было почти непереносимо. Она посмотрела на меня через весь зал суда, и мы оба заплакали.

Я навсегда запомнил ее слова, сказанные в поезде по дороге в Лондон:

– Я знаю, что ты усвоил этот урок, Рики. Не плачь над пролитым молоком. Мы должны жить дальше и встречать проблемы лицом к лицу.

Таможня согласилась отказаться от уголовного преследования и уладить дело без суда. На меня наложили штраф, в три раза превосходивший мои незаконно полученные доходы. Сумма была более чем солидной – сорок пять тысяч фунтов, но мне сказали, что я могу выплачивать ее по пятнадцать тысяч в год. Мрачная перспектива, но меня это не злило. Я продемонстрировал полное неуважение к закону, и расплата была справедливой. С тех пор одним из моих девизов стало: никаких незаконных действий.

Единственным способом сохранить самоуважение было выплатить все до единого пенни – и не скулить. На самом деле я даже выиграл. И в этот раз, когда меня прижали к стене, моя цель осталась прежней: заработать много денег – но абсолютно легальным путем. Мы пахали как проклятые, открывая новые магазины Virgin Records и строя новые планы расширения компании.

С тех самых пор, когда меня спрашивают, насколько далеко я готов зайти в стремлении к цели, даю один и тот же ответ: главное для меня – не нарушать закон, и я всегда перепроверяю себя, для того чтобы убедиться, что так оно и есть.

Репутация – это главное, что может иметь человек. Если вы начинаете новый бизнес и спрашиваете меня, каким уроком я мог бы поделиться с вами, то я скажу: «Проявляйте порядочность при заключении каждой вашей сделки. Не жульничайте – но стремитесь к победе». Это правило распространяется и на вашу личную жизнь. Один из моих главных девизов звучит так:



«Никогда не делайте ничего, что не даст вам спать спокойно». Это хорошее правило, и ему стоит следовать.

## 9. Гайя-капитализм

*Уходя, оставь мир лучшим, чем он был  
до тебя*

*Делай все, что в твоих силах*

*Смотри в будущее*

*Всегда думай о последствиях*

*Большие победы состоят из  
множества малых*

*Решай серьезные проблемы – они не  
исчезнут сами по себе*

*Оцени ситуацию и реши, вступить ли в  
бой*

*Всегда помни о главной цели*

*Если что-то идет не так, как  
должно, – исправь это*

В конце лета 2006 года Эл Гор приехал ко мне домой в Холланд-парк, чтобы продемонстрировать сценарий глобального потепления. В то время я понятия не имел, что увиденное и услышанное в корне изменит мои представления о нашей планете. Три часа спустя я пережил свою «дорогу в Дамаск».

Какой же урок мне был преподнесен?

Я узнал, что, если уровень выброса углекислого газа не сократится, в очень скором времени Земля станет необитаемой.

Эти слова звучат настолько пугающе, что большинство людей склонны либо опровергать их, либо вообще об этом не думать. Они убеждены, что обычные люди не в силах противостоять глобальным природным катаклизмам – а потому лучше выбросить все это из головы. Но я так не могу. Когда что-то

необходимо сделать — мы должны это сделать. Не имеет значения, насколько серьезен вызов или насколько неподъемна стоящая перед нами задача. Если я знаю, что что-то идет не так, и могу хоть как-то изменить ситуацию — сделаю все, что в моих силах, чтобы ее выправить.

Мой путь к пониманию научных принципов, объясняющих изменения климата, был долгим. Начался он еще в те дни, когда, издавая журнал *Student*, мы просиживали ночи напролет, споря обо всем на свете. Как и многие из тех, кто вырос в шестидесятые и семидесятые, я всегда понимал серьезность экологических проблем. В этом смысле большое влияние на меня оказали четыре человека: сэр Питер Скотт, основатель Всемирного фонда живой природы (WWF), Джонатон Поррит, основавший в 1984 году общество Друзей Земли и ставший попечителем WWF и председателем Партии зеленых, британский ученый Джеймс Лавлок и Тим Фланнери, ученый-эколог, писатель и прекрасный человек.

Когда *Virgin* стартовала в 1972 году, а мы были заняты выпуском первого альбома *Virgin Records*, молодой Джеймс Лавлок разрабатывал гипотезу о том, как функционирует наша планета. Четко и ясно он изложил свои представления о том, что наша Земля представляет собой единый гигантский живой организм, в котором каждая часть экосистемы реагирует на состояние других ее частей, — даже тогда, когда прямой связи между ними не прослеживается. Он выдвинул теорию, что, если одна часть планетарной системы испытывает чрезмерные нагрузки, Земля автоматически прореагирует так, чтобы устранить возникшую проблему. Иными словами, планета сама исцеляет себя.

Концепция Матери-Земли была частью человеческой культуры с тех пор, как человек появился на этой планете, поэтому Лавлок назвал свою теорию именем древнегреческой богини Земли — Геи<sup>[16]</sup>. Гея — воплощение Матери-Земли как

источника всего живого и неживого. Она женственна, по-матерински заботлива – но одновременно бесстрастно жестока. Большинство ученых высмеяло Лавлока, но я, не будучи ученым, всегда считал его идеи очень интересными. Спустя тридцать лет ту же теорию приняли едва ли не все. Так был заложен фундамент нашего сегодняшнего понимания проблемы глобального потепления и необходимости сократить выброс углекислого газа в атмосферу *до того*, как этим займется сама Земля, уничтожив источник проблемы – то есть нас с вами, весь род человеческий.

Уже нельзя верить, что наши действия на одной части Земли изолированы и не влияют на планету в целом. Уничтожение лесов, возросший выброс двуокиси углерода, экстенсивное земледелие, загрязнение окружающей среды, даже чрезмерный вылов рыбы – все это влияет на нашу планету. В течение всей истории человечества, даже тогда, когда население росло и развивалось, Земля успешно справлялась с саморегуляцией. Но за последнее столетие население растет столь быстро, а индустриализация набрала такие гигантские обороты, что у Гайи не осталось выбора.

Я ни разу не встречался с Джеймсом Лавлоком, однако обсуждал все эти вопросы с Джонатоном Порритом – моим другом еще с 1970-х годов. Наши дискуссии обычно касались проблем экологии. Мы говорили о загрязнении, перенаселенности, спасении китов, о натуральных продуктах. У нас не было четкой концепции климатических изменений до 1990-х годов, да и в целом единодушия относительно серьезности экологических проблем или остроты необходимости их решения. Для большинства же экология оставалась чем-то, чем могли забивать себе голову чокнутые руссоисты или «зеленые» немцы и шведы. Во многом семидесятые годы были ложным рассветом. Охрана природы и забота о животных, уже оформившиеся в движения, слились с идеализмом Нью-Эйдж и сценариями

близкого конца света. Книги вроде «Пределов роста» (Limits to Growth) и «Схемы для выживания» (A Blueprint for Survival), предупреждавшие о неизбежном апокалипсисе, вызванном загрязнением, перенаселением и ростом промышленности, стали бестселлерами-рекордсменами. После того как авторов «Схемы для выживания» пригласили выступить в парламенте, в 1970 году был создан департамент окружающей среды. Это была исполненная самых благих намерений идея, но никаких реальных плодов она не принесла.

Несмотря на кислотные дожди, уничтожение лесов Амазонии, Африки, Филиппин и Новой Гвинеи, а также появившиеся в 1985 году дыры в озоновом слое над Антарктидой, проблемы политики – забастовки, глобальный экономический спад и терроризм – воспринимались как более важные. Даже после того, как сэр Криспин Тикелл, назначенный Маргарет Тэтчер консультантом по экологии и парниковому эффекту, в 1989 году заявил, что глобальное потепление вызовет приток беженцев из районов, более всего пострадавших в результате этого процесса, его предупреждение было проигнорировано. Кое-кто, правда, начал покупать биоразлагающиеся туалетную бумагу и стиральный порошок. Ecover стал брендом, который закупали «зеленые» вроде Пола и Линды Маккартни. Магазины типа Tesco's, построенные на гектарах бывших зеленых полей и лугов, издавали пресс-релизы о том, что они «переходят на зеленые рельсы». Все это рассеялось как дым во времена экономического спада ранних 1990-х, когда люди перестали покупать более дорогие экологически чистые товары и продукты. И в конце 1990-х все мы вернулись к тому, чтобы потреблять как можно больше чего угодно.

Это то, к чему мы пришли, когда Стив Ховард, физик и эколог, руководитель Климатической группы, позвонил мне и спросил, может ли он привезти ко мне на завтрак Эла Гора. Я согласился, не предполагая, какое огромное влияние окажет на

меня наша беседа.

Климатическая группа, расположившаяся в пригороде Лондона и имеющая филиалы по всему миру, была основана около четырех лет назад как некоммерческая организация. Финансируется она неправительственными организациями, такими как Фонд Рокфеллера, и тесно сотрудничает с британским правительством и отдельными штатами США (но не с федеральным правительством), а также с правительствами других стран. Основная задача Климатической группы – свести вместе компании и правительства для того, чтобы убедить их в необходимости совместной работы над решением проблемы климатических изменений.

Стив был убежден: экологическим движениям не хватает лидеров. Каждый считал, что это проблема кого-то другого. Стив сказал мне:

– Предотвратить глобальное потепление необходимо, и известные во всем мире лидеры бизнеса вроде вас могут серьезно изменить ситуацию.

Он хотел вовлечь в дело людей, к которым, как он считал, прислушаются, и которые – что еще важнее – способны на реальные действия. Мне это показалось неэффективным подходом. Только позднее – и потому, что я занимаюсь транспортом, – я смог понять, каким может быть мой вклад. Первым шагом Стива в Великобритании стал показ фильма Эла Гора о глобальном потеплении «Неудобная правда» в лондонском кинотеатре IMAX – на самом большом экране в стране. На этот показ пригласили четыреста влиятельных людей. Я также был среди приглашенных, но не смог приехать. Тогда Стив устроил так, чтобы Эл Гор приехал ко мне домой.

Эл подходит к проблеме выброса  $\text{CO}_2$  настолько беспристрастно, насколько это возможно, учитывая, что он демократ, а у власти сейчас, когда я пишу эти строки, республиканцы. Он хотел встретиться со мной, потому что я

руководжу сетью транспортных компаний, а Эл считает, что самым действенным шагом стало бы сокращение транспортного выброса CO<sub>2</sub>.

Незабываемый момент наступил, когда Эл Гор, блестящий оратор, устроил для меня персональную презентацию в PowerPoint. Это была не просто лучшая презентация из всех, что мне доводилось видеть. Я испытал настоящее потрясение, осознав, что мы приближаемся к гибели того мира, к которому привыкли. Воздействие происходящего на человечество и природу может стать настолько огромным, что мы будем вынуждены предпринять самые жесткие меры, чтобы остановить этот процесс, а затем и обернуть его вспять.

Во время нашей бурной дискуссии Стив Ховард сказал, что нужно убедить людей в главном: проблему можно решить. Многие думают, что попытки справиться с климатическими изменениями приведут к экономическому краху – а значит, эта проблема неразрешима. Но мы многое можем сделать. Собственно, у нас просто нет выбора: мы обязаны что-нибудь предпринять. Климатическая группа уже собрала круг влиятельных спонсоров, которые смогут поспособствовать тому, чтобы идея проникла в массы, и я, весьма успешный бизнесмен и популярная личность, мог бы изменить восприятие людей с тем, чтобы они осознали необходимость перемен.

Эл был согласен со Стивом. Глядя мне прямо в глаза, он сказал:

– Ричард, вы и Virgin – символ оригинальности и новаторства. Вы можете повести за собой остальных.

Я сразу же понял, что речь идет о двух разных, хотя и связанных между собой проблемах.

Во-первых, загрязнение. Оно входит в резонанс с экосистемами и миром природы. Это наглядно показала Рэйчел Карсон в своей книге «Немая весна» (Silent Spring). Ядохимикаты типа гербицидов и пестицидов убивают животный мир, и в

первую очередь птиц, так что в один прекрасный день люди могут проснуться и оказаться в немом мире, где уже не звучит птичье пение. Загрязнение приводит к переполнению свалок и морских глубин ядохимикатами. Тюлени и киты отравлены ртутью, коралловые рифы исчезают. Это ужасно.

Второй же и главной причиной глобального потепления является выброс  $\text{CO}_2$  – а само глобальное потепление может изменить мир до неузнаваемости, сделав его непригодным для жизни. *Следовательно, в первую очередь – и это главное – мы должны решить проблему выброса  $\text{CO}_2$ .*

Природа сама выпускает  $\text{CO}_2$  в атмосферу, однако при отсутствии крупных катастроф, таких как гигантские вулканические извержения, естественный баланс никогда не нарушается. Попросту говоря,  $\text{CO}_2$  поглощается растениями и перерабатывается ими в кислород. Значит, все, что нам нужно для выживания, – это деревья. Но презентация Эла позволила мне увидеть, что из-за непродуманных действий человечества и его маниакального стремления к прогрессу планета продолжит нагреваться – причем в угрожающем и непредсказуемом темпе.

За последние восемнадцать месяцев в двухстах городах США были отмечены рекордно высокие температуры. Возьмите любой крупный город, будь то Париж или Токио, и вы увидите, что и там побиты температурные рекорды. Ночных передышек от дневной жары в будущем может и не быть – а значит, люди, живущие в домах без кондиционирования, будут гибнуть. Участься ливни и штормы, которые за последние пятнадцать лет и так стали все более частыми и мощными. На Индию обрушится еще больше тайфунов, а тропические штормы, ураганы и наводнения станут обычными там, где они раньше случались только изредка. Нас ждет Армагеддон.

Эл говорил жестко и убежденно. Его лекция содержала и спорные моменты, однако научный базис, легший в основу



работы, был вполне солидным. Я подумал, что впервые увидел воочию всю катастрофичность климатических изменений. Не отдавая себе отчета, я пробормотал:

– А я как раз собирался открыть новый авиамаршрут в Дубай.

Обычно меня радуют подобные начинания – но тут я осознал и парадоксальность ситуации. Мы живем во взаимосвязанном мире, мы хотим летать – но в то же время мы должны остановить то, что происходит с климатом.

– Много ли у нас на это времени? – спросил я.

Эл ответил, что мы не обязаны претворить в жизнь все планируемые меры за десять лет. Однако ученые говорят, что десять лет – это все, что осталось до момента, когда мы достигнем «точки невозврата», когда делать что бы то ни было будет уже поздно. Поэтому старт должен быть решительным и масштабным. Лишь в этом случае в ближайшие пять лет нам удастся добиться снижения уровня  $\text{CO}_2$ . Сопротивление переменам отчасти заложено в нас природой. Наш мозг отлично воспринимает опасность в виде клыков, когтей, пауков и пожаров. Гораздо труднее запустить сигнал тревоги, указав на опасность, которая может быть воспринята только через абстрактные модели и сложные математические расчеты, иными словами, опасность, которую можно увидеть лишь, когда уже слишком поздно.

Это было одной из самых серьезных проблем на ранних стадиях экологического движения в 1970-е. Армагеддон предсказывали на 2000 год, однако катастрофы не произошло. Люди махнули рукой на мрачные пророчества и занялись своими делами. Никого не расстроило то, что нефтяные компании перестали инвестировать капиталы в разработку возобновляемых источников энергии – как в семидесятые, – потому что цены на нефть пошли вниз. Никто не стремился просвещать население в этих вопросах. Самих людей тогдашние предсказания в какой-то степени напугали – и я думаю, что этот страх все еще не исчез.

Если вам говорят, что вы живете дурно и поступаете дурно, начинается поиск виноватых. Это не я – это китайцы. Это не я – это американцы. Это большие компании, авиация, автомобили – и так далее. Мы не сможем создать новый промышленный и социальный климат, если люди будут, как и прежде, винить кого-то, а не себя. Практика поиска виноватых негативна с любой точки зрения. А я считаю, что мы должны всегда настраиваться на *радость*. Да, нам предстоит кардинально изменить нашу жизнь – но это не значит, что мы должны отказаться от веселья.

Раньше экологические дискуссии, как правило, основывались на политической конъюнктуре, а не на научных фактах. Я же считаю, что нам следует развивать науку и стремиться к тому, чтобы промышленность адекватно отвечала на вызов времени. Попытки изменить индивидуальный образ жизни не принесут плодов. Джонатон Поррит говорит: «Я видел слишком много всплесков “зеленого” энтузиазма. Но природа не может позволить себе еще тридцать лет то входить в моду, то выходить из нее». Он прав. Если я перееду жить на ферму в Западной Шотландии, где начну выращивать натуральные продукты, а электричество получать от небольшого ветряка, все равно не накормлю два миллиона человек в Великобритании и не внесу никакого практического вклада в сокращение выброса углекислого газа. Но промышленность и бизнес с их огромными ресурсами могут и обязаны это сделать.

Люди не любят, когда их кормят рассказами о «мраке и гибели». Они хотят жить как жили, они не видят необходимости перемен, они говорят:

– А что плохого в том, что солнца будет больше? Люди же за это и платят деньги, отправляясь в отпуск!

Вот что говорит по этому поводу Эндрю Симмс, директор по экономической политике Фонда новой экономики: «Возникает пропасть между осознанием серьезности глобального потепления – и желанием что-то с этим делать. Мы ведем себя

как люди, согласные с тем, что наш дом охвачен пожаром, – но при этом не желающие протянуть руку к кнопке сирены или пожарному шлангу».

Я не могу оставаться одним из тех, кто не хочет тянуться за пожарным шлангом. Мы все можем внести свой вклад – или напрямую, на уровне корпораций и правительств, или опосредствованно, добиваясь политических перемен и организовывая группы давления.

Сев за стол с Уиллом Уайтхорном, корпоративным директором Virgin Group, мы детально обсудили все эти проблемы и приняли решение изменить политику Virgin как на корпоративном, так и на глобальном уровне. Мы назвали наш новый подход «Гайя-капитализм» в честь Джеймса Лавлока и его революционных идей. Я уверен, что этот подход, подкрепленный капиталом нашей корпорации, поможет Virgin в течение грядущего десятилетия внести существенный вклад в решение проблемы – при этом нам не придется стыдиться того, что своей деятельностью мы зарабатываем деньги. Одной из моих главных целей стало сделать Гайя-капитализм новым подходом к бизнесу на глобальном уровне.

Я согласился войти в руководящий совет Климатической группы вместе с Элом Гором и британской нефтяной группой BP. Участие нефтяной компании в таком проекте может показаться абсурдом, но BP всерьез озабочена будущим и уже давно занимается данной проблемой. Несколько месяцев спустя я вылетел в Калифорнию, где группа видных политиков и бизнесменов, в том числе Тони Блэр, Эл Гор и губернатор Арнольд Шварценеггер, обсуждала проблему изменений климата. Центральной темой дискуссии стало то, что задача, стоящая перед нами, чрезвычайно серьезна и требуется срочный ответ на вызов времени. Масштаб ответных действий должен стать беспрецедентным, однако теперь, зная факты, мы не можем уклониться от ответственности, не можем сидеть сложа руки.

Ничего не делать и продолжать весело катиться вниз — не вариант. Мы должны попытаться перевести мир на рельсы медленной эволюции, на рельсы снижения выброса углекислого газа. Действовать необходимо сейчас. Важен импульс, энтузиазм. У нас нет времени, чтобы назначать очередное обсуждение на следующий год. В политике и бизнесе такая чередa совещаний иногда называется «обрыв действия». Это значит, что люди говорят, говорят и говорят — но так ничего и не делают. Мы же всерьез намеревались *делать*.

В ходе дискуссии Эл Гор сказал:

— Лавлок — действительно провидец. Но он считает, что планета уже прошла «точку невозврата». Я с этим не согласен. Мы можем сократить выброс углекислого газа в атмосферу до уровня, на котором природа снова войдет в баланс.

Я убежден, что сейчас нам остро не хватает комплексного взгляда на ситуацию, который изменил бы наше восприятие экологии и экономики. Ведь в настоящий момент Соединенные Штаты берут гигантские займы у Китая, чтобы заплатить за огромные количества нефти, которую они закупают в самом нестабильном регионе мира, а потом сжигают, подталкивая нашу планету к катастрофе. Ведь это безумие! Мы должны изменить *все аспекты* создавшейся ситуации.

Восемнадцать лет назад Джонатон Поррит с единомышленниками написал книгу «Пришествие зеленых» (The Coming of the Greens). Книга заканчивалась спором с тем, что Джонатон называет теорией балансирования на краю. Вот что он писал:

«Международное сотрудничество, осознание серьезности проблемы и чувство солидарности возникают тогда, когда над миром нависает угроза глобальной катастрофы. Этот факт может вселять определенную надежду, однако здесь заключается огромный риск. К тому моменту, когда мы окажемся на самом краю, импульс движения и инерция системы, приведшие нас на

эту грань, могут оказаться слишком мощными для того, чтобы мы могли изменить ход событий».

Эл Гор считает, что ураган «Катрина» стал поворотной точкой в сознании миллионов американцев. Совсем недавно один из руководителей лондонской страховой компании Lloyd's заявил, что, если мы сейчас же не предпримем решительных действий по предотвращению грядущей катастрофы, «население мира окажется под угрозой исчезновения». Между геологами с одной стороны и экономистами – с другой ведутся оживленные научные дискуссии. Но эти дискуссии о запасах нефти стреляют мимо цели. Нефти – об угле я уже не говорю – нам хватит с лихвой для того, чтобы сделать планету абсолютно необитаемой. Сейчас, когда я пишу эти строки, Китай и Америка заявляют, что будут разрабатывать свои месторождения угля как минимум еще пятьдесят лет. Реальная проблема с нефтью и углем вовсе не в их запасах, а в глобальном потеплении. Есть хорошая поговорка: «Каменный век завершился не потому, что у нас закончились камни».

Век ископаемого топлива не завершится потому, что у нас закончатся его запасы. Другие виды энергии займут его место. Мы должны позаботиться о том, чтобы эти новые источники энергии не привели к нашему исчезновению.

Вот что думает по этому поводу Эл Гор: «То, что нефть дорожает, помогает осознать, что мы ведем абсолютно дисфункциональное существование. Типичный пример: битумозные пески в Западной Канаде. На каждый баррель добытой там нефти они расходуют столько природного газа, что его хватило бы на обогрев целой семьи в течение четырех дней. Вдобавок они перерывают четыре тонны грунта, калеча ландшафт, – и все ради одного барреля нефти. Это сумасшествие. Но мы знаем, что наркоман умудряется найти вены для укола даже между пальцев ног. И ему это кажется вполне разумным, потому что он уже не в состоянии видеть смысл во всей

остальной своей жизни. В самые мрачные дни самого мрачного периода американской истории Линкольн сказал: “Мы должны освободить от рабства самих себя – и только тогда мы спасем свою страну”. Наша величайшая проблема, наш самый опасный враг – рабство. Это слово кажется устаревшим, но оно актуально. Оно означает все, что порабощает наш разум и не дает нам увидеть ситуацию такой, какая она на самом деле. Мы – рабы нефти. Мы должны разорвать эти цепи. Мы должны освободить от рабства самих себя – и только тогда мы спасем нашу планету».

Еще до нашей первой встречи с Элом Гором я видел самые разные предзнаменования беды, которые заставляли меня задуматься. Расходы Virgin на горючее в период с 2004 по 2006 год выросли на полмиллиарда долларов – это огромные деньги, достаточно большие для того, чтобы нас всерьез притормозить. Анализ показал, что растущие цены вызваны нехваткой мощностей. Какими бы ни были причины, но нефтяные компании не хотят вкладывать деньги в нефтепереработку. К тому же ОПЕК жестко контролирует объемы добываемой нефти. На стороне потребителя нет ни одной организации, которая могла бы хоть что-то противопоставить такому контролю. Да и наши правительства вряд ли в состоянии предпринять какие-то серьезные шаги. В результате увеличиваются цены и расходы на все – от авиабилетов до поездок на автомобиле. А это может привести к экономическому спаду.

Первой моей реакцией было: «Значит, построим нефтеперерабатывающий завод!»

Мы тщательно изучили вопрос и поняли, что расходы будут просто гигантскими. И тут мы стали подумывать о том, чтобы объединить силы с другими авиакомпаниями, судоходными компаниями и всеми теми, кого затрагивал создавшийся кризис. Мы как раз работали над этими планами, когда ко мне приехал Эл Гор, – и я понял, что глобальное потепление грозит более серьезными последствиями. Тогда-то мне впервые пришлось в

голову, что в данной ситуации появляется возможность сбить цены на нефть и одновременно улучшить экологическую ситуацию.

Все мы привыкли считать, что экология – это «где-то там», а тут внезапно проблема окружающей среды стала невероятно актуальной. Многих это застало врасплох. Собственно говоря, речь идет об экономической проблеме, социальной проблеме, проблеме развития, проблеме прав человека – обо всех аспектах нашей жизни. В ближайшие десятилетия мы должны изменить нашу систему транспорта, энергетику, способы производства, причем в глобальном масштабе. Изменения должны быть радикальными, чтобы нам удалось избавиться от загрязнения и сократить нефтяной голод. Этого можно достичь разными способами. Один из них – децентрализация власти, которая приведет к тому, что источники продуктов и промышленные предприятия станут ближе к людям, потребности которых они удовлетворяют. Другой способ – перейти на альтернативные виды топлива. Важно понять: если же мы не откликнемся на вызов времени, то общество в целом может стать весьма неустойчивым.

Джордж Оруэлл писал: «Мы, человеческие существа, обладаем поразительной способностью убеждать себя в том, что какая-то истина неверна, даже после того, как накопленные доказательства убедили бы любого разумного человека в обратном». Мы не можем себе позволить, чтобы такая же нестыковка с реальностью произошла и в ситуации климатического кризиса, потому что к тому времени, как наступят наиболее опасные последствия этого кризиса, будет уже поздно.

Эти соображения привели к моей поездке в Нью-Йорк, где с Биллом Клинтоном, Рупертом Мердоком и Элом Гором мы создали группу, которую СМИ тут же окрестили «флагманом изменения климата». Тогда же я дал личное обещание выделить

три миллиарда долларов на разработку биотоплива. Взятое обязательство абсолютно серьезное. Его цель не просто продвинуть вперед группу компаний Virgin, но и вдохновить остальных. Идея заключается в том, что эти инвестиции должны быть обеспечены нашими транспортными компаниями, но даже если их средств не хватит, значит деньги поступят от остальных наших предприятий. Мы доведем инвестиционную программу до конца – чего бы нам это ни стоило. Какой смысл прятать деньги в карман, если экономика вообще прекратит свое существование, а люди будут сражаться за квадратный метр пригодного для жизни пространства – где-нибудь во Франции или Швейцарии?

После моего публичного заявления, которое тут же было растиражировано на весь мир, Стив Ховард сказал:

– Ричард, мы работали с самыми разными организациями, но темп перемен в Virgin просто уникален! Впечатляющее зрелище – видеть, как машина Virgin начинает набирать обороты.

Я ответил, что мы можем это сделать – и сделаем, потому что способны своим примером увлечь остальных. Если каждый отдельный человек на планете хотя бы в малом изменит то, как он живет, по миру прокатится гигантская волна перемен. Мы можем ходить пешком или ездить на велосипедах, как голландцы, вместо того чтобы везти детей в школу на автомобиле. Лампочки можно выключить, обогрев уменьшить на пару градусов (когда-то в холодное время года мы надевали свитера, а сейчас люди в майках сидят в перегретых домах), сами здания можно снабдить теплоизоляцией, установить на них солнечные батареи – и так далее. Действуя масштабно, мы должны убедить страны, обладающие крупными лесными массивами, прекратить вырубку лесов. Проблема уже не в том, чтобы спасти исчезающие виды или удивляться, почему в меню нет рыбы. Это вопрос выживания. Джунгли Амазонии называют легкими планеты потому, что они постоянно перерабатывают двуокись углерода в кислород – более чем двадцать процентов



всего кислорода вырабатывается именно там. Джунгли обладают собственным микроклиматом. Испарение с поверхности растительности превращается в дождь — и так возникает круговорот воды в регионе. Когда деревьев не станет, страны вроде Бразилии превратятся в пустыни, в атмосферу будет поступать меньше кислорода, а весь  $\text{CO}_2$ , который сейчас поглощается растениями, окажется в атмосфере.

По меньшей мере восемьдесят процентов пищевых продуктов развитых стран обязаны своим существованием тропическим джунглям. Оставить эти леса нетронутыми, собирать в них урожай плодов и лекарственных растений гораздо более выгодно, чем пускать деревья на распил или превращать лесные массивы в пастбища для животных. Если управлять всей этой системой должным образом, тропические леса смогут обеспечивать потребности человечества в природных ресурсах. Когда я пишу это, то не могу отделаться от мысли, что полтора акра тропических лесов исчезает каждую секунду — с трагическими последствиями как для развивающихся, так и для промышленно развитых стран. Оценки показывают, что к 2020 году последние тропические леса на планете могут исчезнуть.

*Вот один из наиболее очевидных путей прекратить вырубку лесов: Запад должен заплатить странам, располагающим обширными лесами, за то, чтобы рубка прекратилась.*

Европа уже делает это с сельскохозяйственными угодьями. Фермерам платят, чтобы они не использовали свою землю. Это называется «поставить на сохранение». Было бы разумно «поставить на сохранение» главные лесные массивы нашей планеты. С точки зрения финансовых и человеческих затрат за это придется заплатить меньше, чем тогда, когда наступят последствия исчезновения лесов.

Это сложнейшая проблема. Достаточно посмотреть на третий мир и на такие страны, как Индия и Китай. Мы должны признать, что они хотят догнать Запад. Более того, несмотря на все вполне

обоснованные обвинения этих стран в загрязнении окружающей среды, они уже нацеливаются на использование возобновляемой энергии. Например, в Бангладеш больше ферм, обеспечиваемых энергией ветра, чем где бы то ни было в мире. В Азии больше ветровых двигателей, солнечных батарей и теплой воды, чем на всей остальной планете – но в азиатских странах велико стремление к развитию. Население Китая очень скоро постареет – и китайцы хотят сделать свою страну богатой до того, как это произойдет. У них пятьдесят миллионов человек, не имеющих доступа к электроэнергии, поэтому их развитие нельзя остановить, но оно может осуществляться более эффективным способом – и сами китайцы это сознают. В этой сложнейшей проблеме таится множество парадоксов. С одной стороны, происходит нечто вроде промышленной революции – но на сей раз на Дальнем Востоке, где работающие на угле электростанции производят огромные количества  $\text{CO}_2$ . С другой стороны, ни США, ни Австралия не подписали Киотское соглашение – притом что США были и остаются самым большим поставщиком выбросов двуокиси углерода.

Хочу поделиться некоторыми из усвоенных мною уроков. Для того чтобы лучше понять происходящее, я занялся наукой и обратился к специалистам.

В определенной степени я следую модели Джеймса Лавлока. Он говорит, что именно сокращение  $\text{CO}_2$  – не экономия газа, электричества или выращивание натуральных продуктов – должно стать пусковым механизмом эффективной экономики. Многому я научился у одного из современных специалистов по охране окружающей среды – австралийца Тима Фланнери, автора революционной книги «Творцы погоды». Известный в мире ученый, исследователь и эколог, он детально описал историю экологических процессов, происходивших в Австралии. В своих зоологических экспедициях он открыл и назвал более тридцати

новых видов млекопитающих – кто-то сказал, что «Тим открыл больше видов, чем Чарльз Дарвин». Вот что говорит сам Фланнери: «Климат – великий регулятор жизни на Земле, и наш климат находится сейчас на пороге радикальных изменений».

Когда человек с такой репутацией говорит что-то, к этому стоит прислушаться. Я предложил ему прочитать цикл лекций по экологии для топ-менеджмента Virgin по всему миру. Я рассчитываю что Тим даст нам научное обоснование пути, который мы для себя избрали. И дело здесь вовсе не в том, чтобы заработать себе «зеленую» репутацию. Я взял на себя обязательство: именно такой путь станет промышленной стратегией Virgin в двадцать первом веке.

Это довольно смелый шаг, и наверняка нас будут критиковать. Я уже слышал, как люди говорили: «Если проблема действительно заключается в выбросе CO<sub>2</sub>, почему бы Ричарду Брэнсону не прекратить все полеты?» Но в наш век это было бы глупо. Люди хотят летать, поэтому кто-то другой, с меньшим чувством ответственности, тут же заполнил бы образовавшуюся брешь. Мы хотим заниматься авиаперевозками – но со всей ответственностью. Один из возможных путей решения проблемы – разработать совершенно новое топливо для авиации с минимальным выбросом CO<sub>2</sub>, но до этого пока еще очень далеко. Вклад авиации в выброс CO<sub>2</sub> в атмосферу составляет два процента. Однако в глобальном масштабе любое сокращение выбросов значимо. Для наземного транспорта уже существуют альтернативные виды топлива, такие как биоэтанол, который вырабатывают из биомассы (используя для этого растительное вещество – сахарный тростник или кукурузу), но это всего лишь полумера. Одна из проблем заключается в том, что для замены всего требуемого количества нефти биотопливом понадобится пустить в переработку всю производимую в мире сельхозпродукцию. С топливом мы разобрались бы, а вот

кормить себя нам было бы нечем.

Другая проблема состоит в том, что этанол нельзя перекачивать по трубопроводу, потому что он абсорбирует воду, попадающую в проржавевшие трубы. Значит, его можно доставлять на заправочные станции только на автотранспорте, по железной дороге и на баржах. Главной точкой приложения усилий и инвестиций Virgin должен стать поиск совершенно новых видов топлива будущего – как для авиации, так и для наземного транспорта. Такое топливо еще не изобретено, и мы в определенной степени движемся на ощупь. Наши планы могут и не увенчаться успехом – но мы обязаны попытаться, даже если такие исследования потребуют существенных расходов. Но в данном случае речь идет не о деньгах или прибыли.

Один из видов биотоплива, которым мы занялись, – это бутанол. С точки зрения энергетической эффективности он стоит в верхнем ряду всех типов биологического топлива, притом что этанол располагается где-то внизу. Бутанол можно использовать в уже существующих автомобильных двигателях, а наиболее эффективный способ производства этанола и бутанола – переработка всей биомассы растения, или целлюлозы, то есть тех частей растения, которые обычно идут в отходы (таких, как стебли и солома). Однако нужно еще пять лет для того, чтобы производство бутанола стало экономически оправданным.

На первом этапе мы хотим напрямую инвестировать средства в производство бутанола – но с одной оговоркой. Я считаю, что методы производства должны быть экономичными – а это включает в себя и транспортировку. В настоящий момент огромные танкеры перевозят нефть по всему миру. Эти суда производят гораздо больше  $\text{CO}_2$ , чем все самолеты, вместе взятые, и использовать их для транспортировки нового топлива было бы бессмыслицей. Я хочу производить новые виды топлива как можно ближе к тем регионам, где это топливо будет потребляться. Большая часть американского этанола в данный

момент производится на Среднем Западе, а потом на очень дорогостоящих танкерах транспортируется на крупные перерабатывающие заводы. Там этанол смешивают с автомобильным топливом – как правило, это делается на атлантическом побережье. Калифорния практически не производит этанола, и биотопливо для этого штата привозят с востока страны. Мы собираемся построить работающий на ветровой энергии завод по производству этанола рядом с железнодорожным узлом, куда поступает зерно для скотоводов, снабжающих Калифорнию молоком и мясом. Мы будем производить топливо, а отходы продавать фермерам на корм скоту. Это вполне логичное решение, однако логика редко срабатывает там, где приходится иметь дело с нефтяной промышленностью. Европа, в том числе Британия, пока еще не производит достаточное количество кукурузы для того, чтобы Virgin смогла построить аналогичные заводы в этом регионе.

Одной из наших наиболее инновационных идей стало учреждение приза в двадцать пять миллионов долларов для того, кто сможет разработать наилучший метод поглощения углекислого газа из атмосферы. Нам нужен метод, который позволит устранять из атмосферы по меньшей мере миллиард тонн углекислоты в год. Кандидатуры на получение приза будут рассматриваться группой экспертов, включающей в себя таких людей, как Эл Гор, Джеймс Лавлок и специалист NASA Джеймс Хансен. Это интереснейшая задача. Я считаю, что ее решение позволило бы нам справиться с проблемой изменений климата.

Критики находятся всегда – однако обычно это люди, которые не в состоянии предложить каких-то собственных решений. Люди, которые хотели бы пользоваться только энергией ветра и приливов, говорят, что нам надо прекратить путешествовать. Они отказываются даже думать о биотопливе или ядерной энергии. Интересно, знают ли они о том, что дюжины грузовых судов, оснащенных устаревшими атомными реакторами, до сих пор

бороздят моря?

По иронии судьбы Джонатон Поррит разошелся с Джеймсом Лавлоком именно в вопросе ядерного топлива. Лавлок убежден, что необходимо переходить на этот вид топлива, в то время как Джонатон категорически против использования атомной энергии где бы то ни было. Мы проделали серьезный анализ, и я считаю: если рассмотреть историю атомной энергии и уровень ее безопасности в сравнении со всем, что мы можем предпринять в столь короткий срок, то атомная энергия окажется одним из наиболее оптимальных вариантов. Да, живя в индустриальном мире, с этим нелегко примириться, но нам следует всерьез подумать о строительстве безопасных и надежных атомных станций.

Мне довелось обсуждать гипотетические возможности строительства небольших атомных станций. В 1940–1950-е годы на повестке дня были атомные двигатели для автомобилей, поездов и самолетов. Ученые многого достигли и после того, как атомными двигателями оснастили корабли. Учитывая, что ныне существующие судовые дизели были и остаются самым мощным источником транспортного загрязнения, имеет смысл подумать о полном переводе грузовых судов на атомные двигатели. Однако на сегодняшний день морские суда представляют собой лишь очень небольшую часть транспорта, где могут быть внедрены безопасные и экономически эффективные атомные технологии. Мы не найдем принципиального решения до тех пор, пока крупнейшие промышленные компании Запада не примут полностью новый подход к проблеме, склонив на свою сторону и общественное мнение.

Мы живем на ядерной планете – и это факт. Не нужно заглядывать в самые глубины, чтобы понять: атомная энергия – повсюду. С доисторических времен мы как биологический вид находились под постоянным воздействием радиоактивного излучения – как и все остальные млекопитающие. Земля, по

которой мы ходим, пища, которую едим, воздух, которым дышим, солнечное и космическое излучение – все это в той или иной степени радиоактивно. Все формы жизни абсорбировали радиацию в собственную биомассу и генетический код. На природные источники радиации приходится восемьдесят два процента дозы облучения, ежегодно получаемой людьми. Доля излучения атомных станций составляет менее одного процента.

Концепция Гайя-капитализма основана на поиске решений. Мы берем кажущееся противоречие и демонстрируем, что с ним имеет смысл работать. В этом плане Virgin подобна гигантской экосистеме. Отдельные ее части работают сами по себе, управляются своими органами и даже имеют собственные акции – но все они связаны между собой. Иногда связующим звеном становится само имя Virgin, иногда эти связи обусловлены экономикой. Но уникальная особенность нашей группы компаний в том, что внутри ее существует диалог между составными частями, в то время как каждая из них продолжает автономно работать в своей области – как это и происходит с нашими исследованиями по части биологического топлива.

Ни Генри Форд, ни Рудольф Дизель не планировали использовать в своих автомобилях бензин. Когда Генри Форд в 1925 году сказал репортеру New York Times, что этиловый спирт – это «топливо будущего», он говорил это совершенно серьезно. «Топливо будущего будет создаваться из фруктов вроде сумаха, растущего вдоль всех дорог, из яблок, травы, опилок – практически из всего, – сказал Форд. – Топливо содержится в каждой клетке растительной массы, которую можно подвергнуть ферментации. Из урожая картофеля с одного акра можно получить столько спирта, что его хватит на заправку машин для обработки этого поля на сотни лет».

В это трудно поверить, но не только первая модель фордовского автомобиля, «форд Т», работала на топливе, производившемся из конопли, но и кузов ее был сконструирован

из того же материала. Не знаю, доводилось ли Форду как следует «курнуть», но он часто фотографировался на конопляном поле своей огромной усадьбы. Журнал Popular Mechanic в 1941 году писал, что «форд Т» вырос из земли, а его штампованные из конопляной массы панели обладают прочностью в десять раз выше прочности стали. Рудольф Дизель, изобретатель дизельных двигателей, спроектировал их таким образом, чтобы они работали на растительных маслах, в том числе и на конопляном. На Всемирной выставке 1900 года Дизель даже продемонстрировал, как его двигатель работает на арахисовом масле. Мне было крайне интересно узнать, что конопля растет быстрее, чем лес, и дает в четыре раза больше целлюлозы в расчете на один акр, чем деревья. Тогда, в 1920-е годы, в Соединенных Штатах обсуждалось множество законопроектов, нацеленных на создание национальной энергетической программы, которая бы использовала мощные сельскохозяйственные ресурсы США, но все эти законопроекты были атакованы нефтяным лобби и похоронены. Нефтепромышленники даже умудрились использовать в качестве аргумента налог на бензин, заявив, что правительство США собирается «огрбить налогоплательщика, чтобы сделать фермера богаче». Если бы правительство в 1930-е годы запретило не коноплю, а бензин, автомобили сейчас были бы более безопасными для окружающей среды, работая на марихуане! Да, старым хиппи всего мира есть над чем подумать.

Я убежден, что транспортные компании обязаны не только разрабатывать наиболее эффективные с точки зрения экологии стратегии бизнеса, но и инвестировать средства в разработку будущих источников возобновляемой энергии, чтобы обеспечить безопасное технологическое и промышленное будущее западного общества.

Мы внимательно исследуем все перспективные транспортные технологии и будущие виды топлива для этих технологий и



получаем от этого массу удовольствия! Пару лет назад мы смогли объединить усилия с моим старым другом Стивом Фоссеттом, создавая самолет будущего – Virgin Atlantic Global Flyer.

Он сделан не из металла, а из углеродных композитных материалов, поэтому весит очень мало. Однако при этом лайнер способен безопасно летать на очень большой высоте, что в сумме дает огромную экономию топлива. Сейчас самолет находится в Смитсоновском музее аэропорта Даллес в Вашингтоне, но прежде чем он попал туда, Стив пролетел на нем вокруг света, расходуя в час топлива меньше, чем автомобиль-внедорожник, на котором родители ежедневно возят детей в школу.

В результате мы воплотили в себе кажущееся противоречие: будучи транспортной компанией, мы в то же самое время инвестируем в «зеленое» будущее. В программу будут входить и исследования космоса – самых дальних наших рубежей. Без полетов в космос, без работы таких организаций, как NASA, мы никогда не осознали бы пугающие перспективы климатических изменений. Без освоения космоса мы не смогли бы прокормить нынешнее население планеты. Космос может стать ответом и на вопрос: как путешествовать в будущем, не оказывая негативного влияния на атмосферу? К сожалению, космические запуски все еще базируются на технологии времен холодной войны – грязной и работающей на углеводородном топливе, поскольку до сих пор частных инвестиций в разработку пусковых систем, функционирующих на возобновляемом топливе, попросту не было. Мы намереваемся изменить и эту ситуацию.

Будущее может и не стать таким «зеленым», как нам хотелось бы. Однако если необходимые действия будут предприняты уже сейчас – во всем мире, в Европе, США и на Дальнем Востоке, человечество по крайней мере сможет пережить тот беспокойный век, на порог которого оно только что вступило. Если компании будут рассматривать «зеленые» инвестиции как путь к успеху, а не как некий благотворительный «гарнир»

к своей основной деятельности, шансы человечества на выживание резко возрастут.

Все мы обязаны работать не покладая рук для того, чтобы сделать наш мир лучше. Это самый главный урок, который мы должны усвоить, если хотим – в самом прямом смысле – спасти свою планету.

# 10. Сексуальность

*Будь влюблен в свой бренд, сделай его  
сексуальным*

*Веди себя спокойно, сталкиваясь с  
противником – но, чтобы выиграть,  
переходи все границы*

*Подкрепляй слово делом*

*Все, что ты делаешь, делай со  
страстью*

*Если действительно нужно что-то  
сделать, делай это сам*

*Умей видеть дальше собственного носа  
и не бойся рискнуть собственной задницей*

Абсолютно голый, я свисал со стрелы крана в небесах над Таймс-сквер в Нью-Йорке. На той же стреле рядом со мной болтался весь состав бродвейского мюзикла The Full Monty<sup>[17]</sup> – тоже голышом. На самом деле на нас были надеты «голые» костюмы, а детородные органы у всех были прикрыты мобильными телефонами Virgin. Еще один вызывающий трюк для запуска нового продукта – в данном случае сети Virgin Mobile в Соединенных Штатах, – и, как обычно, я был в центре внимания: хорошо узнаваемое лицо (в данном случае тело) нашего бренда.

Мои ребята из отдела маркетинга ухватились за девиз Virgin Mobile: «Нам нечего скрывать», чтобы подчеркнуть: наши услуги не подразумевают никаких скрытых платежей. Они решили, что такое шоу над одним из самых известных мест в мире – Таймс-сквер – поможет нам во всю глотку проорать эту мысль. Я всегда

озвучивал свои идеи громко – с тех самых пор, как мы запустили в 1984 году Virgin Atlantic и я последовал совету Фредди Лейкера. Он сказал, что если уж мы собираемся вести баталии с государственными авиалиниями-монополистами и американскими авиагигантами, то наш бренд должен обрести свое узнаваемое лицо. Нам предстояло сражаться с такими богатейшими компаниями, как Pan Am, TWA и British Airways. Мы потратили все свои деньги на один-единственный самолет, и у нас не оставалось ни гроша ни на рекламу, ни на то, чтобы хоть как-то обратить на себя внимание. Фредди сказал:

– Ричард, я знаю, что ты не мастер выступать на публике, но тебе нужно выйти на люди и светиться повсюду самому, чтобы как-то вывести Virgin на всеобщее обозрение. И постарайся попадать на первые, а не на последние полосы газет.

Наверное, было бы легче просто нанять какую-нибудь PR-фирму и поручить им заниматься нашим паблисити, но я считаю, что прав был Фредди – мне надо было все это проделать самому. В последующие годы я вытворял самые сумасшедшие фокусы, только чтобы вывести Virgin на первые полосы газет. Именем Virgin я украшал оболочки стратосферных монгольфьеров, на которых отправлялся в самые удивительные путешествия. Во имя известности и во имя бренда я шел на то, что меня вылавливали из моря спасатели на вертолетах. Я выражался в пышные женские свадебные платья, рекламируя наши магазины Virgin Bride<sup>[18]</sup>. Я напяливал на себя клетчатую юбчонку и светлый парик, как Аксл Роуз, вокалист группы Guns N' Roses, на открытии Virgin Megastore в Лос-Анджелесе. Я шел по планке между двумя воздушными шарами, а потом, привязанный эластичным шнуром, прыгал с высоты девяноста метров над водопадом Виктория. Было еще много подобных – и даже более сумасшедших – трюков, но все они доставляли мне удовольствие. Я знаю, что вывел из себя всех специалистов по маркетингу, потому что нарушил едва ли не все их священные каноны. Алисия де Меса, консультант по

маркетингу и автор книги «Добрендовые времена» (Before the Brand), писала: «Раскручивать бренд такими методами, конечно, нельзя – но Ричард Брэнсон потому и миллиардер, что для него не существует никаких ограничений».

Я говорю это всем начинающим предпринимателям:

– Чем бы вы ни занимались, будьте страстно влюблены в свой бренд и делайте со страстью все, за что бы вы ни брались. Бейте в барабаны и умеете смотреть за пределы очевидного!

Virgin старается всеми способами закрепить в сознании публики свой имидж, начиная с создания хорошо узнаваемого символа-логотипа и заканчивая тем, как мы рассказываем обществу о себе. Предприниматели тоже люди, и они вовсе не обязаны всю жизнь сидеть за офисным столом с кислыми лицами. Я убежден, что имидж нашего бизнеса должен нести в себе и радость, и полную самоотдачи работу. Нет и не должно быть ограничений в том, что можно и чего нельзя. Я все время стараюсь раздвинуть границы обычного – конкуренция огромна, и надо как-то выделиться из толпы. Клиенты Virgin – это неглупые, идущие в ногу с веком люди. Уверен: все, что заставляет СМИ говорить о нас, – какие бы невероятные трюки мы ни проделывали, – укрепляет мой имидж человека, постоянно идущего на риск и бросающего вызов истеблишменту.

Еще один усвоенный мною урок таков: чтобы развиваться, нужно расти не только вверх, но и вширь. Я запускаю новое дело, если мне кажется, что будет весело, но одновременно это дело должно и окупаться. В новый бизнес нужно идти тогда, когда остальные занимаются им кое-как и я чувствую: Virgin сможет гораздо лучше удовлетворить запросы потребителей.

Меня часто спрашивают о том, как начинать новый бизнес. Я отвечаю, что в первую очередь нужно задать себе вопрос: «Есть ли в этой игре место для меня и могу ли я сделать все это лучше?» Мобильные телефоны – пример того, как я вошел в абсолютно незнакомый, кишачий конкурентами рынок. Вошел

потому, что был убежден – я найду для себя нишу. Признаюсь, что в течение многих лет я не хотел пользоваться мобильниками, однако теперь такой телефон у меня есть. Он, конечно же, облегчает работу, давая возможность связываться с людьми. Но я увидел, что зачастую молодежи не по карману жесткая ежемесячная плата, установленная ведущими провайдерами мобильных услуг, – и понял, что наилучшим вариантом для подростков и студентов было бы оплачивать услуги по мере пользования. Мы уже ввели такую систему для наших пользователей в Великобритании, но в Соединенных Штатах на тот момент она была чем-то совершенно новым. Чтобы подать себя как инновационную и полную энергии компанию, мы предложили услуги, позволявшие превратить мобильную связь в интересную и полезную игру. Нашим пользователям предлагались VoiceMania (голосовая почта, приветствовавшая звонивших голосами знаменитостей), Rescue Rings<sup>[19]</sup> (возможность удрать с неудачного свидания или с тоскливого совещания), звонки-будильники, звонки с мелодиями последних хитов, музыкальные новости и светские сплетни с MTV. Но я знал, что в Америке Virgin как поставщик услуг мобильной связи еще недостаточно известна – а потому и затеял всю эту акробатику на Таймс-сквер. Наш рискованный ход привел к тому, что Wall Street Journal дал нам приз за худшую рекламу недели.

Дэн Шульман, возглавлявший наш американский филиал Virgin Mobile USA, принял приз с радостной улыбкой, заявив своим рекламщикам:

– Wall Street Journal был бы последним местом, куда я дал бы рекламу. Теперь постарайтесь, чтобы в четвертом квартале мы получили этот приз снова.

Деньги иссякли уже в начале всей этой мобильной авантюры. Дэн позвонил мне и сказал, что нужно заказать огромные партии телефонов для распродажи во время праздников. Я не колебался ни секунды, ответив, что продам La Residencia на Мальорке –

один из моих любимых отелей, но деньги добуду. Позднее Дэн сказал мне:

– Ричард, в ту самую минуту ты навсегда покорила меня. Ты подкрепил свои слова делом. И я, и вся наша команда пойдем за тобой куда угодно.

Мне кажется, что удачное сочетание трюкача и рекламщика выросло из моей любви к соревнованию и приключениям. Я хотел стать первым, кто пересечет Атлантику и Тихий океан на монгольфьере, первым, кто выиграет «Голубую ленту» на яхте, – и все это работало на популярность Virgin.

Начиная с 1970-х годов, я всегда интересовался нашей рекламой и дизайном наших логотипов. «Галочка», словно взмывающая в небо в букве V, – классное решение. И мне очень по душе, что с тех пор логотип почти не изменился. Я не переношу ненужных изменений устоявшихся, знакомых и любимых символов – изменений, которые обходятся в миллионы долларов. В этом смысле я сторонник старой школы: если что-то не сломалось, не надо его чинить.

Классный логотип мы придумали и для Virgin Galactic. В один прекрасный день мы просто шли по нашим коридорам вместе с Эшли Стоквеллом, директором по брендингу и маркетинга Virgin Group, когда внезапно он вытащил камеру и крупным планом сфотографировал мой значок. Он ничего не сказал мне, но позднее вручил фотографию Филиппу Старку, одному из самых известных в мире дизайнеров логотипов. Через пару месяцев мы с Филиппом встретились с Бертом Рутаном – человеком, который сконструировал Virgin Atlantic Global Flyer и теперь работал с нами в Virgin Galactic на острове Некер. Филипп показал нам целую коллекцию интереснейших логотипов, созданных им для проекта Galactic. Все они включали в себя галактическую туманность в сочетании с человеческим значком. Улыбаясь, он показал на «голубоглазый» вариант:

– Это твой значок, Ричард.

Филипп выбрал такой дизайн потому, что все любопытство, вся тяга человека к приключениям сосредоточены в образе человеческого глаза. Галактическая туманность в радужной оболочке символизирует наши дерзкие устремления и возможность впервые взглянуть на Землю из космоса собственными глазами. Черный зрачок становился неким планетарным затмением, зарей новой эпохи – предвестником чего-то уникального, но вместе с тем вполне достижимого. Нечто далекое – и одновременно близкое.

Филипп даже набросал фантастический дизайн для нашего первого космодрома в Нью-Мексико: логотип с голубой радужной оболочкой и черным зрачком – на поверхности гигантской ракетной шахты, которая открывается как в фильмах о Джеймсе Бонде.

Я смотрел на логотип с каким-то детским восторгом. Неважно, сколько лет людям – шесть или шестьдесят, но они станут свидетелями новой главы в истории космических полетов. Для моих родителей, которым будет за девяносто, отправиться в полет со мной и моими детьми значило бы очень и очень много – все три поколения Брэнсонов в космосе!

Последняя моя идея прямой рекламы родилась в работе над запуском Virgin Mobile в Великобритании. Я знал Кейт Мосс еще с тех пор, как в возрасте пятнадцати лет она подписала свой первый контракт с модельным агентством. Она подружилась с нашей семьей. Когда в ее жизни наступил тяжелый период и ей пришлось лечь в реабилитационный центр, последовала предсказуемая реакция – многие журналы отказались от ее услуг. Я считал, что это несправедливо, и решил помочь ей. Позвонил Джеймсу Кидду, менеджеру по рекламе в Virgin Mobile, и сказал: «Кейт – исключительно талантливая модель, но она осталась практически без работы. Может быть, нам подписать с ней контракт?» Я полагал, что ее агентство вряд ли потребует прежних гонораров, а значит, у нас появляется очень хорошая



возможность заполучить звезду ее калибра. Нам был нужен по-настоящему веселый и смешной, но одновременно человечный сценарий. Нужно было, чтобы Кейт согласилась публично говорить о том, что привело ее к необходимости лечиться. Джеймс поручил рекламному агентству разработать шуточный сценарий, где обыгрывалась такая ситуация: она осталась без всех своих контрактов и теперь может позволить себе пользоваться только услугами Virgin Mobile, чтобы звонить друзьям. Шутка заключалась в том, что ее агент говорил: «Кейт, малышка, у нас есть для тебя новый контракт!», имея в виду контракт с фирмой по выпуску одежды – а Кейт загадочно улыбалась, потому что подписала контракт с Virgin Mobile безо всякого агента. Я не люблю чопорную или помпезную рекламу – а Кейт продемонстрировала завидное чувство юмора. И выглядела она просто фантастически: с босыми ногами, в светлокоричневом кашемировом свитере и коротеньких шортах. Она практически ничего не говорила, в то время как ее агент тараторил без умолку. Сценарий понравился Кейт, через неделю мы подписали с ней контракт, и она стала лицом нашей компании мобильной связи на 2005–2006 годы.

Продажи показали: мы приняли верное решение. Мы повторили успех, сделав подобную шуточную рекламу с Кристиной Агилерой, Баста Раймзом и Памелой Андерсон. Причем мы подшучивали и над самими собой. Такая реклама гораздо притягательнее для зрителя, и в итоге более привлекательным становится и предлагаемый нами товар.

В том, что касается раскрутки имиджа Virgin, я сторонник сексуальности. Именно поэтому мы предложили Памеле Андерсон из «Спасателей Малибу» стать образом нашей Virgin Cola – в самом прямом смысле слова. В 1995 году я предложил выпускать нашу колу в бутылках типа классических бутылочек кока-колы, но делать их в форме женского тела – что, кстати, гораздо сложнее, чем может показаться на первый взгляд. Однако

Эшли Стоквелл и Джеймс Кидд справились с этой задачей. Памела послужила прототипом этой женской фигурки. Она подписала с нами контракт, а напиток мы назвали «Памми». Во имя равноправия полов мы решили сделать бутылочки в виде узкобедрого юноши, кого-то вроде Джарвиса Кокера из группы Pulp. Этот напиток мы хотели назвать «Кокер Кола», но Джарвис, поразмыслив, отказался.

Я с большим энтузиазмом отношусь к фотосессиям, даже в самых тяжелых условиях. Когда мы запускали кампанию по раскрутке Virgin Cola USA, один из эпизодов с Ивэлом Книвелом<sup>[20]</sup> снимался в Нью-Йорке. День был невероятно холодным. Помню, как я дрожал четырнадцать-пятнадцать часов на пронизывающем ветру, но не терял веселого расположения духа – в конце концов, от холода дрожали все, включая Книвела в его кожаных доспехах. В какой-то момент он повернулся ко мне и не без сарказма произнес:

– Да, за свою жизнь я, конечно, заработал пятьдесят миллионов долларов, зато потратил пятьдесят один.

Я так замерз, что, когда одна привлекательная молодая особа предложила сделать мне массаж, чтобы согреться, я согласился не раздумывая. Еще я вспоминаю другую рекламную кампанию Virgin Cola. Я проделывал для прессы свои классические трюки, включая и тот, когда я поднимал Памелу и переворачивал ее вниз головой. Фотографы впились взглядами в ее роскошный бюст, представший на всеобщее обозрение. Надо сказать, что сама Памела отнеслась к этому с юмором.

Когда меня просят дать совет, как заниматься продвижением и рекламой бренда новой компании, я всегда говорю: старайтесь отразить саму сущность своего товара. Не показывайте его чем-то, чем он не является. Как следует оцените имидж, который вы хотите продвигать, – и держитесь за него со всей цепкостью.

Мы никогда не подключаем к рекламе знаменитостей, которые бы изрекали: «Привет, смотрите, какой отличный новый

продукт!» Мне это всегда казалось фальшивым, и такой подход никоим образом не отражал бы наш имидж. Мы стараемся все делать иначе, использовать знаменитостей в небольших сюжетах, где все строится на том, что сама звезда не слишком серьезно относится к себе. Большинство корпораций убеждены, что их звезды должны сладко петь о том, какой прекрасный товар они вытащили на экран телевизора, – но я считаю, что этот подход устарел, он скучен и даже не вполне честен.

На заре Virgin я был одержим рекламой. Я ненавидел привычный стиль тех лет, где люди на экране несли чушь вроде того, что самолеты рекламируемой компании настолько хороши, что из них даже не хочется вылезать. Мне же хотелось, чтобы люди смеялись. Раньше я сам занимался рекламой, но по мере того как наши компании росли, все чаще и чаще поручал маркетологам делать эту работу. Но однажды – это было в 1993 году – я уселся у телевизора, решив просмотреть новый рекламный ролик Virgin Atlantic. И буквально оторопел, увидев эту рекламу. На экране стюардессы бросали виноградные ягоды прямо в рот разным типам в полосатых костюмах. Я подумал, что это чертовски несправедливо по отношению к людям, работающим на наших самолетах, – показывать их так, словно они, вместо того чтобы обслуживать пассажиров, заигрывают с ними. Этот клип стоил нам кучу денег – но это был не тот имидж Virgin, который мы хотели бы показать миру. Данный ролик – яркий пример того, как подходит к делу традиционное рекламное агентство, работая с транспортной компанией: преувеличить все до такой степени, что картина перестает иметь с реальностью хоть что-то общее. Я был абсолютно уверен, что эта реклама принижала высокое качество нашего бренда.

Я решил вмешаться – что делал крайне редко. Снял трубку и позвонил Эшли Стоквеллу, нашему директору по маркетингу. Мы с ним обсудили увиденный мной ролик, и я сказал, что эту рекламу нужно убрать немедленно. Можем ли мы срочно снять

другой сюжет?

Эшли позвонил Джеймсу Кидду и сказал:

– Слушай, у нас тут идет ужасный рекламный ролик, и Ричард хочет его снять. Нам нужен новый – и чем скорее, тем лучше.

Мы отказались от услуг агентства, придумавшего «виноградный шедевр», и заключили контракт с новым. Нам хотелось показать самолеты Virgin весело и живо, но не доводя ситуацию до бессмыслицы. Результатом стала рекламная серия с Теренсом Стэмпом. В первом эпизоде он и Хелен Миррен, разыгрывая весь сюжет с блестящим юмором, задавали вопрос: «Что бы вы хотели – летать на обычном самолете или на таком, где есть бар?» Ролики были сняты мастерски, а уровень продаж авиабилетов тут же подскочил на двадцать процентов.

В 2006 году, когда мы планировали раскрутку Virgin America в Соединенных Штатах, я попросил Фреда Рида, бывшего президента компании Delta, возглавить нашу новую авиалинию. Я сказал ему, что сам приеду в Штаты, чтобы помочь ему заявить о Virgin как можно громче. Авиакомпания – очень мощный двигатель для раскрутки бренда на рынке, и нам, конечно, пригодился бы весь шум вокруг новой авиалинии, чтобы поддержать все остальные направления нашего бизнеса в Америке. Но несмотря на мое участие в рекламных акциях, раскрутка обошлась нам очень недешево. В начальной фазе кампании в США на нее было истрачено двести миллионов долларов.

Я знаю, что далеко не у каждого есть такие деньги, как не у каждого есть свои авиалинии. Однако когда мы запускали Virgin Music в 1970-е годы, я начинал практически с нуля, вообще не имея бюджета для рекламы. У нас были кое-какие классные идеи и великолепный дизайн. Я уже говорил о логотипе авиалиний Virgin, но это лишь один пример. Психоделический логотип Virgin Music, созданный одним из наших первых художников Роджером Дином в 1973 году, мы используем и теперь,

раскручивая Virgin Digital. Дизайн для Virgin Music был первой работой Роджера, только что окончившего школу искусств. Вскоре он стал одним из двух ведущих дизайнеров той эпохи – вторым был Питер Блейк, сделавший обложку для знаменитого альбома Sergeant Pepper<sup>[21]</sup>. Обновленный логотип Роджера прекрасно чувствует себя в современных мега-магазинах Virgin. Дэррен Уиттингэм, творческий директор Start, рекламного агентства, с которым мы работаем над новой кампанией, сказал мне:

– В наши дни почти невозможно встретить концепцию, настолько точно отражающую суть продукта. Эта идея попадала в десятку с самого начала.

Мы хотели, чтобы британская кампания по раскрутке Virgin Digital строилась вокруг рок-музыки, чтобы ею занимались люди, столь же увлеченные музыкой, как и те, кто будет пользоваться услугами новой фирмы.

Вот почему значительная часть акции проходила в мега-магазинах Virgin, где посетители могли получить мгновенный доступ к музыке вместе с Virgin Digital. Программный слоган Virgin Digital звучал так: «Самая *глубокая* в мире коллекция онлайн-музыки». Слово «глубокая» подчеркивало тот необычный факт, что в коллекции были представлены записи, сделанные в пятнадцати тысячах больших и малых студий. Эшли Стоквелл по этому поводу сказал:

– Virgin была лейблом, под которым записывались многие группы, изменившие характер современной музыки. Теперь у нас есть бренд, который способен изменить лицо цифровой музыки.

Мы хотим, чтобы бренд Virgin вдохновлял людей. Но бренд хорош лишь настолько, насколько хорош твой товар, твой продукт, твои услуги. Если у людей сохранились хорошие воспоминания от полетов на наших самолетах и поездок на наших поездах, если они без проблем дозванивались до нужных им номеров через нашу систему Virgin Mobile, то попробуют и

наш новый продукт. Это может быть все что угодно – от водки и вина до кредитных карточек, клубов здоровья. В мире триста пятьдесят компаний, носящих имя Virgin, и если хотя бы один человек останется недоволен нашим продуктом или нашим сервисом, то мы потеряем сотни покупателей. Бренд создается годами, и очень важно выстраивать его должным образом.

Мой неистребимый авантюризм не позволяет мне сидеть в офисе. Я стараюсь побольше путешествовать, разговаривая с людьми, задавая вопросы, делая пометки в блокноте, глядя на наш бизнес глазами потребителя. Если я лечу на самолете Virgin, то блокнот обязательно со мной. Я разговариваю с экипажами и наземными службами и внимательно выслушиваю их. Я за руку здороваюсь со всеми пассажирами, поднимающимися на борт самолета, а после набора высоты принимаюсь бродить по салону, болтая с людьми. Если вам постоянно приходится беседовать с пятью сотнями пассажиров, как делаю это я, то будьте уверены: люди расскажут вам о любой мелочи, которая их не устраивает. Следуя их подсказкам, надеюсь добиться того, что наши авиалинии и железнодорожные компании будут отличаться высочайшим качеством обслуживания. Я отвечаю каждому из пассажиров бизнес-класса, который решил написать мне, и пишу письма выборочным группам пассажиров эконом-класса. Иной раз мне говорят, что нельзя так тратить время – но это совсем не пустая трата. Это по-настоящему глубокое изучение рынка. Я выкраиваю время на эти письма, вставая раньше по утрам. Если в письмах есть жалобы, сам слежу за тем, чтобы проблемы были устранены.

Не всегда и не все удается с первой же попытки. Но если что-то сделано не так, я переверну планету, чтобы это исправить. Четыре или пять лет тому назад Virgin Atlantic предложила новый вариант: полеты в первом классе на спальных сиденьях. Однако отзывы пассажиров показали – не все было в порядке. Пассажиры жаловались, что сиденья не откидываются полностью – а ведь

этого люди и ожидали от спальных мест. Мы не стали ждать, пока удастся вернуть деньги, вложенные в неудачные сиденья, а решили начать сначала — хотя и знали, что нам придется выбросить тридцать пять миллионов фунтов стерлингов. Новые сиденья откидывались полностью и обошлись нам в дополнительные семьдесят миллионов. Что делать — за второе место в нашем бизнесе серебряных медалей не дают.

Я все время стремлюсь к общению с людьми. Вот один пример. Всегда стараюсь попасть на «V-Фестиваль», рок-фестиваль в стиле старых добрых шестидесятых, который мы начали проводить в 1996 году. Десять лет назад я бы сказал: «Пойду-ка займусь раскруткой мероприятия». Но теперь фестиваль настолько популярен, что все билеты распродаются за день. Сто двадцать тысяч человек съезжается на уик-энд на обе площадки — в Эссексе и Стаффордшире, так что нет никакой необходимости в дополнительной раскрутке. Я сам еду туда, чтобы просто поразвлечься, поболтать с дружелюбно настроенной толпой фанов, узнать, что они обо всем этом думают. Реакция людей в прошлом году была просто фантастической. Сотни зрителей подходили ко мне и говорили: спасибо за фестиваль, это лучшее, что я видел за год.

Я убежден: президент фирмы или исполнительный директор компании должны идти в народ, продвигая таким образом свой бизнес. Меня бесит, когда я вижу, как компании с тысячами работников, оказавшись в кризисной ситуации, отделиваются стандартным «без комментариев». В этом отношении нам повезло. У нас работают люди, которые понимают, что, хотя иногда по юридическим соображениям нужно действительно обойтись без комментариев, всегда лучше самому войти в ситуацию — и это относится как к взлетам, так и к падениям. Наша позиция однозначна: если мы наломали дров, то должны принести извинения. Мы советуем нашим директорам и топ-менеджерам выходить к людям, комментировать ситуацию и

вступать в дискуссии вместо того, чтобы стать предметом дискуссий.

Люди зацикливаются на определенных брендах, ориентированных на конкретные возрастные группы. Я считаю, что это неправильно. Если бренд предлагает оригинальную идею и собственную философию, если он стимулирует новые начинания, а не просто желание попробовать, он сможет привлечь представителей самых разных поколений. Если вам под шестьдесят, вы купили тур, организованный Virgin, и благодаря этому почувствовали себя моложе, — прекрасно. Существует множество брендов, интересных всем поколениям потребителей. Правда, люди не всегда думают о них как о брендах. Примером может быть BBC, которая выстраивала свой бренд путем множества проб и ошибок. Сейчас в их арсенале такие программы, как World Service и Today, Children's TV, всемирные новости в Интернете, серийные передачи вроде Dr Who. Они сумели создать вездесущий новостной и информационный бренд, привлекательный для всех поколений, рас и религий во всем мире. Это очень похоже на нашу благотворительную программу Virgin Unite — и я восхищаюсь успехом BBC.

Специалисты по маркетингу определяют успешный бренд как сексуально привлекательный. Это означает, что потребитель влюбляется в него, жаждет его, хочет его — и покупает. Сексуальный значит молодой, модный, энергичный, веселый, кайфовый — и возраст здесь ни при чем. Безусловно, секс — это по кайфу. Я хочу, чтобы Virgin был самым кайфовым брендом на планете, и для этого готов болтаться на стреле крана над Таймсквер, лететь на монгольфьере над Эверестом, прыгать на эластичном тросе с вертолета и приземляться среди сотни полногрудых красавиц-спасательниц на пляже Бонди, рекламируя Virgin Blue. Не самое неприятное занятие.

Если ваша компания только стартует, то стоит очень серьезно подумать о вашем имидже и о том, как впечатать его в умы



людей. Отлично сказал Эдди Лейкер: «Иди в люди и светись сам». Если вы влюблены в свой продукт, добьетесь того, что в него влюбятся и другие.

# 11. Будь изобретательным

*Нет ничего невозможного*

*Думай творчески*

*Система – не святыня*

*Чтобы выиграть, нужно забыть о  
правилах*

*Играй теми картами, которые получил  
при раздаче*

*Найди способ обойти проблему*

Смотреть на проблему с разных точек зрения и проявлять изобретательность при ее решении я научился не сразу. В возрасте восьми лет – и в полном соответствии с семейной традицией – меня отправили учиться в частную школу-интернат. Располагалась она поблизости от Виндзора, и мне казалось, что это очень далеко от дома. В самую первую ночь я чувствовал себя брошенным и одиноким. Видимо, был порядком на взводе, потому что внезапно меня стошнило прямо на постель. Дежурные тут же послали за смотрительницей, и она, вместо того чтобы отнестись ко мне с сочувствием и пониманием, как это сделала бы моя мама, велела мне самому все убрать. Но самое худшее было впереди. Я словно нарушал какие-то неписанные правила, которых никак не мог понять, за что меня регулярно вознаграждали розгами. Это было достаточно неприятно само по себе, но необходимость при этом вежливо благодарить директора школы за привилегию подставить собственную задницу под розги была просто невыносимой. Еще большей проблемой стала моя дислексия. Слова казались мне какой-то бессмысленной мешаниной букв и, как ни старался я преуспеть в чтении и

правописании, мне долго не удавалось добиться этого, пока в течение нескольких лет я не натренировался в концентрации внимания. Постоянные розги за полученные двойки только усугубляли проблему.

Но уже в те годы я бегал быстрее ветра и зигзагами, как заяц, проносился по всему полю для регби. До меня вдруг дошло, что если уж я не могу блистать в классе, то должен играть теми картами, которые получил при раздаче. Всю свою энергию я перенес на занятия спортом, став капитаном команд по футболу, регби и крикету и завоевав все школьные кубки в спринте и беге с препятствиями. Я даже побил школьный рекорд по прыжкам в длину. Английские частные школы любят и почитают своих спортивных героев. Школьные драчуны дружески похлопывали меня по спине, учителя мистическим образом перестали замечать мои неудачи в занятиях – казалось, все мои проблемы были решены. Помню, как однажды летом мои родители и сестра Линди, сидя на трибунах, яростно аплодировали, когда я шел получать все завоеванные мною кубки и был провозглашен Victor Laudorum<sup>[22]</sup>. Сияя от счастья, я упивался переполнявшей меня гордостью. Тогда, вероятно, даже не понимал, что получил важный урок жизни: найди другой способ преуспеть.

Увы, спортивная слава оказалась недолговечной. Уже в следующем семестре во время футбольного матча я получил травму колена. Меня отвезли в больницу, а потом отправили домой. Я мрачно валялся в постели, когда в комнате появилась мама и сказала:

– Вспомни о Дугласе Бадере<sup>[23]</sup>. У него вообще нет ног, а он играет в гольф и летает на самолетах. Ты же не собираешься все дни напролет перекатываться с боку на бок?

Пока нога не зажила, я не мог заниматься спортом – и снова был брошен на съедение волкам, завалив все экзамены. Папа отправил меня в другую частную школу на побережье Сассекса,

но дела вовсе не пошли на поправку. Эта школа была еще хуже первой, потому что здесь меня лупцевали едва ли не каждый день. Моим утешительным призом стал первый сексуальный опыт. Конечно, я был совсем юнцом, но, видимо, преждевременно развившимся, потому что аппетитная восемнадцатилетняя дочь нашего директора влюбилась в меня и позволила забраться к ней под одеяло. В то время она работала воспитательницей в другом спальном корпусе для мальчиков. Я выбирался через окно и крался к ее корпусу, а на рассвете возвращался в свою холодную и жесткую постель. Однажды ночью, когда я уже залезал на свой подоконник, меня поймал учитель. На следующее утро меня вызвали в кабинет директора.

В ответ на заданный вопрос я мог сказать только правду:

– Возвращался от вашей дочери, сэр.

Естественно, меня исключили, а родителям сообщили, чтобы они приехали за мной. Я знал, что они расстроятся, и тут же придумал план. Написал записку, в которой сообщал, что намереваюсь покончить с собой, сделав пометку на конверте, что открыть его надлежит не ранее чем на следующий день. Конверт вручил пареньку, который – я знал это наверняка – был очень любопытен. Затем неспешно, вразвалочку отправился через стадион к прибрежным скалам. Когда услышал, что за мной бежит целая толпа учителей и школьников, я еще больше замедлил шаг, пока они наконец меня не догнали и не оттащили от края обрыва. Приказ об отчислении был отменен, а когда приехали мои родители, то вместо того, чтобы дать мне нагоняй, они отнеслись в высшей степени заботливо, хотя я не скрывал, что и не собирался совершать самоубийство. Мой отец даже пошутил, что директорская дочка очень даже ничего!

После этого я сосредоточился на моей дислексии, без устали тренируя внимание и память. Мне кажется, что дислексия научила меня полагаться на интуицию. Теперь, читая какое-нибудь предложение, я, вместо того чтобы вчитываться в

страницы, полные цифр и деталей, перехожу к экстраполяции и творческому анализу концепции как таковой.

Я на всю жизнь запомнил уроки, полученные мной в детстве, и всегда делюсь ими с людьми, которые жалуются на пережитые «испытания». Я говорю им: не позволяйте вашим недостаткам тащить вас вниз. Умело разыгрывайте те карты, которые сдала вам судьба. Ваши проблемы, скорее всего, не настолько велики, как кажется вам, а способ решить их наверняка отыщется.

Убежден, что нет никаких железных правил и что Система не святыня. Вот вам иллюстрация этого тезиса: рассказ о том, как я стал владельцем экзотического плавучего дома в центре Лондона.

В один прекрасный день я ехал на машине по какой-то незнакомой улице и внезапно оказался в районе, который назывался Маленькая Венеция. Казалось, я вышел через волшебную дверь и очутился в другом мире. Я восторженно смотрел на длинную череду плавучих домов, выкрашенных в самые яркие краски. На палубах красовались горшки с геранью. Берег был увит рододендронами, а в воде стайками плавали утки. Я всегда скучал по сельской местности, в которой прошло мое детство, и обожал кататься на лодках во время семейных выездов к морю. Мне сразу стало ясно, что именно здесь и хочу жить. Я подъехал к муниципальному совету, чтобы поинтересоваться, можно ли приобрести плавучий дом. Чиновники вздохнули и покачали головами.

– Вам нужно обратиться в речную администрацию, но там целая очередь. Если подадите заявление сейчас, то, может быть, лет через пять...

Я не стал терять время на все эти заявления, развернулся и направился к каналу в уверенности, что должен быть какой-то способ обойти систему. Я ехал вдоль набережной, когда моя машина зачихала и заглохла, что с ней частенько случалось. Выбравшись наружу, стоял, раздумывая, что же мне делать, когда

услышал, как голос с явным ирландским акцентом меня окликнул.

– Что, помощь нужна?

Это был старик, возившийся на крыше своего плавучего домика.

Я пересек улицу и, подойдя ближе, сказал ему, что хотел бы поселиться в одном из этих плавучих домов.

– Где бы мне найти такой же? – спросил я.

Старик улыбнулся.

– Я только что продал один из моих домиков одной молодой особе, – он махнул рукой вдоль канала. – Там две спальни, так что, может, она подыскивает квартиранта?

Старик не ошибся: она действительно искала квартиранта. Ее звали Манди, а ее веселого и дружелюбного лабрадора Пятница. Мы с Манди влюбились друг в друга с первого взгляда, и я частенько шутил, что теперь у меня вся неделя расписана между Понедельником и Пятницей<sup>[24]</sup>. Потом она нашла себе нового Ромео, и все кончилось тем, что я выкупил у нее плавучий домик. Прошло сорок лет, но этот дом до сих пор принадлежит мне. Если бы я не проявил изобретательность и не искал способов добиться цели вместо того, чтобы покорно следовать наставлениям бюрократов из муниципального совета, никогда не обзавелся бы таким славным жильем.

Однажды я вел войну с бюрократизмом, воплотившимся в странном образе соседа-шантажиста. Это случилось вскоре после того, как я купил чудесную старинную усадьбу неподалеку от Оксфорда, где оборудовал студию звукозаписи. У нас было разрешение на запись в дневное время, но большинство музыкантов предпочитали работать ночью, а высыпаться днем. Мы подали заявление с просьбой разрешить нам записывать и ночью. Усадьба стояла в нескольких милях от других домов, но тут выяснилось, что в нашем прошении было отказано из-за одного-единственного соседа, который жаловался, что мы не

даем ему спать. Когда мы узнали, что он по ночам подкрадывается к нашему дому, чтобы посмотреть, что там происходит, то прибегли к системе раннего оповещения, заимствованного из тактики партизанской войны. Один из нас – чаще всего это был я – прятался на дне кювета возле подъездной дороги, среди кустов крапивы и коровьих лепешек, держа в руке длинную веревку, другой конец которой был привязан к целой батарее жестяных банок в студии. Как только сосед появлялся в поле зрения, я дергал за веревку, банки с грохотом валились на головы музыкантов, а они тут же неслись на кухню, где и усаживались за стол с самым невинным видом. Иногда появлялась и полиция, но мы успевали подать сигнал тревоги. После нескольких ложных вызовов полиция просто перестала реагировать на звонки соседа-кляузника.

Когда Пол и Линда Маккартни приехали в усадьбу для записи альбома *Band on the Run*, стояло жаркое лето. Линда поминутно открывала дверь студии, чтобы впустить хоть немного свежего воздуха. Кто-нибудь закрывал дверь, Линда открывала ее снова и снова – и музыка в ночной тиши разносилась далеко над полями. Было ясно, что это не может долго продолжаться. Я как раз ломал голову над решением проблемы, когда внезапно у порога появилась пожилая пара. Они поинтересовались, не причиняет ли мне хлопот мой вечно недовольный сосед. Я ответил утвердительно, и они рассказали, что из-за этого типа им запретили переделать большой сарай в жилое помещение. Оказалось, он требовал от них денег за свое согласие.

– Он занимается вымогательством. Кто-то должен его остановить, – сказали они.

На следующий день я купил маленький кассетный магнитофон, сунул его под рубаху и отправился потолковать с соседом-скандалистом. Конечно же, всплыл вопрос о деньгах. Он сказал, что потратил кучу денег на адвокатов, чтобы заблокировать наше прошение, и теперь требовал с меня

огромную сумму. Я записал всю нашу беседу, после чего отправил копию кассеты ему. Больше я о нем не слышал. Мой совет всем: не спешите сами ложиться на лопатки. Иногда для победы нужно рассмотреть проблему со всех сторон и найти решения.

Ливерпульский магазин грампластинок, открытый нами весной 1972 года, представляет собой простой, но весьма важный пример практичности и изобретательности. Я уже упоминал, что на полу в торговых залах всех наших магазинов мы раскладывали огромные подушки, превратив обычные магазины в места, где молодым людям было приятно собираться и где они чувствовали себя комфортно. Увы, порой они располагались там с чрезмерным комфортом. Уровень продаж в первую неделю в Ливерпуле был очень впечатляющим, но потом пополз вниз. Я выехал в Ливерпуль, чтобы разобраться. Когда я вошел в магазин, он был набит людьми под завязку. Царил уютный полумрак, а дымок индийских благовоний вплетался в гигантское облако конопляного дыма. «Моды» сидели в одном углу, рокеры – в другом, а хиппи пачками расположились на подушках у самой кассы. Это был уже не магазин, а нечто вроде ночного клуба, куда посторонним не так-то легко попасть, не говоря уже о том, чтобы добраться до кассы. Я установил в торговом зале яркое освещение, перенес кассу поближе к дверям и на месяц поставил у входа человека, предупреждавшего всех посетителей, что это не ночной клуб. Продажи тут же выросли, и магазин начал приносить прибыль.

Из этого я сделал вывод: следует самому выяснять причины непонятных сбоев. Когда проблема распознана, ее можно решить еще на ранней стадии.

После многих лет, проведенных у руля Virgin Music, я, запустив Virgin Atlantic, был уверен, что здоровая конкуренция для меня не в новинку. Однако между здоровой конкуренцией и грязными трюками – дистанция огромного размера. Когда мы



только создавали авиалинию, техобслуживание и ремонт взяла на себя компания British Caledonian. После того как British Airways (BA) поглотили B-Cal, они пообещали министерству транспорта и управлению гражданской авиации (CAA), что условия всех ранее заключенных контрактов по техобслуживанию будут выполняться. Однако они явно не собирались особо стараться. Сначала инженеры BA сделали ряд совершенно очевидных ошибок, не увидев повреждения пилона, скреплявшего двигатели с крылом. Инспекция выявила этот дефект, был заказан новый пилон, а мы к тому времени потеряли место в ангаре. Затем, когда пилон наконец прибыл, техники BA приварили стойки вверх ногами. Теперь задержка составила уже шестнадцать дней – на самом пике туристического сезона.

Я позвонил исполнительному директору BA, заявив:

– Ваше обслуживание никуда не годится. Самолет мог и разбиться.

Ответ был совершенно бесцеремонным:

– Это один из рисков в нашем бизнесе. Если бы вы занимались своей поп-музыкой, таких проблем у вас не было бы.

Кроме всего прочего, средняя оплата труда за обслуживание наших самолетов была поднята с 16 фунтов в час до 61 фунта. Это было похоже на опечатку, – и поначалу я так и подумал – однако никакой опечатки не было. Атака была настолько явной и неприкрытой, что у меня кровь закипела. А поскольку BA была единственной компанией в стране, имевшей достаточно вместительные для обслуживания «Боингов-747» ангары, они полагали, что загнали нас в угол. В этой ситуации мы предпочли отправлять наши самолеты в Ирландию, где их обслуживала компания Aer Lingus – хоть это было и дорого, и не совсем удобно. Но я снова убедился: нельзя сдаваться на милость громил и тиранов. Нельзя принимать видимость за правду. Нужно искать обходные пути.

В соответствии с антимонопольным законом нам выделили

четыре рейса в Токио из аэропорта Гатуик, которые раньше выполняла B-Cal. Однако для того чтобы рейсы в Японию стали экономически оправданными, нам надо было летать ежедневно, к тому же из Хитроу. Японское правительство выделило на рейсы на Великобританию два дополнительных дня – и мы подали заявку на эти рейсы. Шишки из ВА были уверены, что эти рейсы принадлежат им по праву, но – исторический момент! – тендер выиграли мы. Лорд Кинг, глава ВА, был вне себя от ярости и заявил, что из-за передачи этих рейсов нам ВА потеряет двести пятьдесят миллионов фунтов в год.

– Эти двести пятьдесят миллионов, потерянные для наших акционеров, попадут прямиком в карман Ричарду Брэнсону! – булькая от гнева, заявлял Кинг. Конечно, это была неправда.

Мы были в восторге от такого прорыва и собрались всей командой, чтобы отметить событие шампанским. Но мы слишком рано праздновали победу. ВА в Хитроу принадлежали все стойки и багажные отделения. Они отказались предоставить какие-либо из них нам, сославшись на то, что все занято под завязку. Мои родители при каждом случае напоминали мне о своем лозунге: «Не рискнешь – не добьешься», и я сказал себе, что не буду складывать лапки и тихо умирать. Вместо этого решил пройтись по терминалу 3 в Хитроу, чтобы самому изучить ситуацию. Я увидел целый ряд пустых регистрационных стоек и поинтересовался:

– Чьи это стойки?

– British Airways, – был ответ.

Я записал всю информацию, и мы получили свои места.

Позднее я попросил выделить нам время в расписании для полетов в Нью-Йорк. Нам давали либо немыслимое время вылета, либо возможность лететь только в один конец. В конце концов лишь моя угроза обратиться с иском в Европейский суд возымела действие. Я получил все требуемое обслуживание в Хитроу и все места в расписании, которых добивался. Мы ничего не украли –

все это полагалось нам по закону в соответствии с правилами честной конкуренции. Но победа достается только настойчивым и изобретательным.

Мы отомстили ВА, воспользовавшись их же собственной рекламой. На 10 июня 1986 года ВА назначила промоакцию: они бесплатно выделяли пять тысяч двести билетов на полет из Нью-Йорка в Лондон. Мы немедленно дали объявление, в котором было написано: «Virgin всегда способствовала тому, чтобы вы могли летать в Лондон за как можно меньшие деньги. Поэтому 10 июня мы советуем вам лететь на British Airways!» Реклама ВА вызвала огромный отклик, но в большинстве новостей обязательно упоминалось наше ироничное объявление. British Airways заплатило за рекламу огромные деньги – а мы урвали солидный кусок пирога, заплатив сущие пустяки.

Несколько лет спустя, когда «Лондонский глаз»<sup>[25]</sup> – огромное сооружение, строившееся на средства ВА для празднования нового тысячелетия, – был на этапе сборки на южном берегу Темзы напротив парламента, первая попытка конструкторов и строителей потерпела неудачу. Так уж случилось, что я – владелец авиакомпаний и ряда разнокалиберных самолетов. Я здесь ни в чем не признаюсь, однако вскоре после этой неудачи люди видели в небе над «Лондонским глазом» небольшой самолет, покрашенный в красный цвет (а это цвет компании Virgin). За самолетом тянулся транспарант, на котором было написано: «У ВА все никак не встает!» Такие вот шутки и превращают бизнес в живое и веселое занятие.

Дела у нас шли хорошо, потому что мы всегда заботились прежде всего о пассажирах, чего бы это нам ни стоило. Руководители других авиалиний неизменно делают то, что легче или выгоднее для их компаний, а не для тех, кто, собственно, и платит за все. Я всегда говорю:

– Посмотрите внимательно на то, как вы ведете дела, и

спросите себя: «Будь я пассажиром, хотел бы я, чтобы ко мне так относились?»»

Я никогда не останавливаюсь в своих попытках изменить что-то к лучшему. Однажды во время перелета через Атлантику хотел поболтать с хорошенькой девушкой, сидевшей впереди, но был практически привязан к своему креслу – такая вот скуотища. Этот случай вдохновил меня на то, чтобы сделать в салонах самолетов Virgin стойки баров, – и отзывы пассажиров показывают, что наши бары стали одним из ключевых факторов в росте продаж авиабилетов. Когда маникюрша моей жены Джоан сказала, что стоило бы предлагать на рейсах Virgin такие услуги, как маникюр и массаж, я сразу понял, что это великолепная идея, и сказал: «К черту всё! Беремся – и делаем!» Сейчас у нас в штате семьсот маникюрш и массажистов.

Singapore Airlines стали нашими партнерами в Virgin Atlantic, заплатив рекордную сумму в шестьсот миллионов фунтов за сорок девять процентов акций компании. В 2000 году в Австралии я запустил новую авиалинию, которую мы называли Virgin Blue. Дела шли прекрасно, количество пассажиров вскоре удвоилось, а цены пошли вниз. Кульминацией нашего успеха стало предложение купить Virgin Blue, сделанное Air New Zealand. Именно Air New Zealand принадлежала компания Ansett – наш главный конкурент в Австралии. Они предлагали нам двести пятьдесят миллионов фунтов, но во всей истории был интересный сюжетный ход: Singapore Airlines, нашим партнерам по Virgin Atlantic, принадлежало двадцать процентов акций ANZ. Исполнительный директор Singapore Airlines позвонил мне, убеждая согласиться:

– Ричард, я уверен, что тебе следует принять их предложение. Они дают очень хорошие деньги, но если ты откажешься, мы вложим свои средства в Ansett, и они за шесть месяцев сотрут Virgin Blue в порошок.

Предложение действительно не было таким уж плохим, хотя я

полагал, что сумма все-таки занижена. Однако что-то подсказывало мне: мой далекий заокеанский собеседник блефует. Я решил не бросать карты. Созвал пресс-конференцию – главным образом для того, чтобы продемонстрировать тем, от кого зависело окончательное решение вопроса, насколько серьезно общество нуждается в конкуренции. В результате товары и услуги становятся дешевле, в том числе авиационные билеты. С каменной физиономией я вышел к сидящим в зале представителям прессы и нарочито мрачным тоном заявил:

– Сегодня печальный день. Я решил продать свою компанию. Это значит, что дешевые билеты на полеты в Австралии теперь останутся разве что в ваших воспоминаниях. Наш штат станет частью компании Ansett, а сокращения будут неизбежны. Но, как бы то ни было, я на этом неплохо заработал – и теперь возвращаюсь в Великобританию с чистой прибылью в двести пятьдесят миллионов фунтов. – Я помахал чеком.

Присутствующие были ошеломлены. Они так и сидели с открытыми ртами, пока какая-то журналистка из Ассоциации прессы не пришла в себя и не бросилась к выходу, чтобы первой сообщить о сенсации. Между тем ей стоило побыть в зале еще несколько секунд. Я обвел взглядом сидящих и впервые заметил нескольких человек из Virgin Blue, присутствие которых на пресс-конференции не планировалось. На их лицах были слезы.

– Я пошутил, – торопливо произнес я и на глазах у всех разорвал чек.

Мой спектакль принес желаемый результат: он донес мое решение до ANZ. Пять дней спустя Ansett обанкротилась. Singapore Airlines не выделила им ни цента, а Virgin Blue в одночасье превратилась во вторую по величине авиалинию Австралии.

Мое чувство юмора не подвело меня и тогда, когда в 2003 году я подал заявку на полеты между Лондоном и Сиднеем – по так называемому «маршруту кенгуру». Когда я узнал, что Джеф

Диксон, глава компании Quantas, отпустил несколько пренебрежительных замечаний в адрес Virgin, опубликовал открытое письмо в его адрес:

Дорогой Джеф!

Я с большим удовольствием прочитал вызывающе уничижительные комментарии Quantas о шансах *Virgin Atlantic* получить разрешение на полеты в Австралию. Тебе стоило бы вспомнить о столь же пренебрежительных комментариях, сделанных тобой и Джеймсом Стронгом всего три года назад о шансах *Virgin Blue* выйти на австралийский рынок.

Что ж, я напому. Вот кое-что из сказанного тогда тобой:

«*Virgin Blue* не более чем пиаровская раскрутка».

«Наш рынок не настолько велик, чтобы вместить еще и *Virgin Blue*».

«У *Virgin Blue* в карманах пустошато для того, чтобы справиться с такой задачей».

«*Quantas* предпримет любые шаги для того, чтобы эти контрабандисты оказались за бортом».

«Не думаю, что они протянут хотя бы год».

«Ричард Брэнсон, говоря о том, что цены на авиабилеты завышены, не понимает, что такое цена».

А вот что говорил о *Virgin Blue* и обо мне лично твой тогдашний исполнительный директор, Джеймс Стронг:

«Если послушать всех этих шарлатанов, то становится абсолютно ясно, что они придумывают все свои обещания на ходу, импровизируя. Что же касается реальных планов и реальных обязательств, то реализма в их заверениях вы не найдете и днем с огнем».

Теперь, три года спустя, ты заверяешь своих сотрудников, что та же самая авиалиния, которая «придумывает свои обещания на ходу» и на долю которой ныне приходится тридцать процентов рынка, может «вытеснить *Quantas* из

бизнеса»! Такое заявление, при всей его глупости, для нас лестно – особенно учитывая, что твои шпионы вот уже три года прячутся за цветочными горшками в терминалах Virgin, пытаюсь обнаружить секрет нашего успеха.

Если и не из твоих комментариев, то из твоих действий можно понять, что ты все-таки относишься к нам всерьез. Но давай не будем такими уж чопорными. Я предлагаю тебе дружеский вызов.

Если Virgin Atlantic так и не начнет полеты в Австралию (скажем, в течение полутора лет), я готов пойти на унижение. Обещаю надеть новенькую форму, которую вы только что разработали для своих стюардесс, и разносить напитки твоим пассажирам на рейсе из Лондона в Австралию.

Но если Virgin Atlantic станет летать в Австралию, тогда то же самое должен будешь сделать ты. Во время нашего первого полета из Лондона в Австралию ты наденешь красивую красную форму стюардессы компании Virgin и будешь обслуживать наших гостей в течение всего полета. И – на случай, если ты все еще гадаешь. Мы не собираемся настаивать на полетах через Гонконг. Может случиться и так, что тебе придется поработать стюардессой при посадке в Сингапуре, Таиланде или Малайзии.

Таков мой вызов. Если ты действительно веришь в то, что сказал прессе, тогда ты ничем не рискуешь. В течение недели мы будем ждать твоего ответа. Мы всегда проводим свой первый полет в атмосфере праздника, и я с удовольствием лично поприветствую тебя на борту. Кстати, мой любимый напиток!

С уважением,

Ричард.

P. S. Я прилагаю фотографию, чтобы ты получил представление о том, как славно будешь выглядеть.

На фотографии мы поместили голову Джефа Диксона над точеной фигуркой стюардессы в стильной красной форме Virgin. Надо ли говорить, что ответ исполнительного директора Qantas не был образцом вежливости и сдержанности? Не знаю, в каком духе он высказывался в частных разговорах, после того как через год мы стали летать по англо-австралийскому маршруту.

Конечно, не каждому из читающих эти строки придется иметь дело с огромным финансовым риском и грязными трюками конкурентов по авиабизнесу – но принципы неизменны всегда: не сдаваться, стоять на своем, искать альтернативные способы решения проблемы.

В современном мире все происходит в таком головокружительном темпе, что гораздо полезнее проявить изобретательность и оригинальность, чем растерять энергию и задор в рутине. Мир меняется. Идеям и возможностям нет числа. Иногда ваши идеи не срабатывают. Порой вашим конкурентам приходят в голову идеи более плодотворные, либо же они попросту быстрее пересекают финишную черту, чем вы. Современный предприниматель должен переносить любую неудачу стойко – и двигаться дальше. На неудачах можно и должно учиться – они научат вас тому, когда стоит продолжать игру, а когда бросить карты на стол. Вот вам один простой пример. Наш департамент розничной торговли решил в 1988 году продавать к Дню святого Валентина не розы, а орхидеи. Или реклама была недостаточно динамичной, или люди просто не хотели покупать орхидеи – но мы продали всего пятьдесят штук из пятидесяти тысяч и остались с тоннами увядающих растений на руках. Я ненавижу выбрасывать что бы то ни было – и для меня этот случай стал показателем серьезных проблем в департаменте розничной торговли. Мы реорганизовали работу всего подразделения, и таких потерь у нас больше не случалось.

Если запуск авиалинии с нуля, без всякого опыта, был самым первым моим новаторским шагом, то вход в железнодорожный



бизнес стал вторым. И как всегда все произошло неожиданно. В детстве я не любил смотреть на проезжавшие поезда, да и игрушечного поезда у меня не было. В нашей семье игрушками вообще не увлекались, предпочитая более интересные занятия. К счастью, жили мы тогда в сельской местности и могли сами придумывать себе игры. Я один из немногих людей, кто стал заниматься железными дорогами, не будучи при этом фанатиком поездов. Считается, что мы вошли в новый бизнес и двигались в нем с огромной скоростью. Что ж, решения мы действительно принимали быстро, но на отладку и обкатку всех деталей понадобилось длительное время, так что скорость в данном случае – понятие относительное. Когда вы изменяете инфраструктуру, это может занять несколько лет. А для того чтобы сделать омлет, нужно разбить пару-тройку яиц. Создание West Coast Mainline, а равно и вся история приватизации железных дорог напоминали приготовление омлета.

Железные дороги в Соединенном Королевстве были национализированы еще лейбористским правительством Аттли в 1947 году, и с тех пор их состояние становилось все более ужасным. Британские железные дороги были национализированной сферой экономики, отягощенной профсоюзными конфликтами, постоянной нехваткой инвестиций в инфраструктуру и падением курса акций. Для консерваторов – сначала под руководством Маргарет Тэтчер, а затем и Джона Мейджора – было вполне логичным реприватизировать железные дороги, чтобы обеспечить приток свежих денег и энергии, что и было сделано в 1996 году. Сначала процесс приватизации был очень запутанным, но в конце концов все выправилось. По крайней мере, теперь в Великобритании появились современные поезда, железнодорожные пути, инфраструктура и сервис – благодаря вложениям, которые не делались более сорока лет. Железные дороги приходили в упадок, потому что государство не вкладывало в них никаких средств. Приватизация вызвала

мощный приток инвестиций – но проведена она была очень бездумно.

Оглядываясь назад, я могу сказать, что консерваторам не надо было «разводить» в 1992 году управление железнодорожными путями и управление системой подвижных составов. Они поинтересовались нашим мнением, и мы ответили: «Оставьте систему единой. Те же люди, в ведении которых находятся поезда, должны заниматься и железнодорожными путями». Так это и было с тех лет, когда в Британии в Викторианскую эпоху появились первые поезда. Но в 1992 году две эти системы «развели», что привело к катастрофе, потому что между двумя секторами – парком поездов и инфраструктурой – не было ни координации, ни коммуникации. Между тем они представляют собой единое интегрированное целое. Например, если ремонтируется какой-то участок путей, то руководство железнодорожных линий необходимо поставить в известность и предоставить ему расписание работ. Однако этого не происходило. Поток пассажирских жалоб резко возрос, а незавершенные работы и нескоординированное управление процессом привели к ряду серьезных аварий.

Британская гражданская авиация также была разбита на сектора, а затем денационализирована – но и здесь возникли проблемы. Так, например, индустрия авиаперевозок в ее нынешнем виде не может интегрированно работать над сокращением выброса углекислого газа в атмосферу. А поскольку глобальное потепление является серьезной проблемой, нам предстоит создать структуру, которая позволила бы руководству аэропортов работать вместе с авиалиниями и диспетчерскими службами над сокращением расхода топлива и выброса CO<sub>2</sub>. Я предложил один из способов частичного решения проблемы: буксировать самолеты к месту старта в начале взлетной полосы за десять минут до взлета, вместо того чтобы на стоянке гонять двигатели вхолостую. Считаю, что этот простой шаг позволит

сократить выброс углекислого газа на более чем пятьдесят процентов над Хитроу и почти на девяносто процентов над аэропортом Кеннеди в Нью-Йорке. Это также означало бы, что самолеты, летящие через Атлантику, понесут на себе на две тонны топлива меньше, а это еще больше сократит выброс  $\text{CO}_2$ . Экономичные новые самолеты могут стать следующим шагом. Одни только эти меры позволили бы сократить выброс углекислоты всей мировой авиацией на двадцать пять процентов.

Возвращаясь к железным дорогам, следует сказать, что транспортные компании добились определенного успеха, одновременно подняв уровень обслуживания пассажиров – причем очень существенно. Темпы роста числа пассажиров, путешествующих на поездах, стали самыми мощными в мире. Число пассажиров на Virgin West Coast увеличилось с 13,6 миллиона в 1997–1998 годах до 18,7 миллиона в 2005–2006-х, а число пассажиров на Virgin Cross Country за этот же период почти удвоилось – с 12,6 до 20,4 миллиона. Сократилось и время пребывания в пути. И все это было достигнуто при инфраструктуре, в два раза меньшей, чем та, которая существовала в 1946 году.

Но самым серьезным нововведением стал радикально новый подход Virgin Trains к проблемам защиты окружающей среды – подход, которого мы придерживаемся во всем. Сейчас на острие проблемы – сокращение выброса углекислого газа. Этого мы пытаемся добиться за счет уменьшения пассажиропотока на автомобильных дорогах и перенаправления пассажиров на поезда. Высказывались разные предложения о том, как добиться этой цели, включая и такие, как восстановление прежнего – до постановления комиссии лорда Бичинга<sup>[26]</sup> – числа пассажирских линий, расширения железнодорожных путей и создания двухэтажных поездов. Что касается последних, то здесь следует подумать о соотношении расходов и выгод при увеличении

высоты нескольких тысяч туннелей и времени, которое потребуется на то, чтобы это сделать. Вместо того чтобы расширять железнодорожные пути, лучше удлинить платформы и поезда. Я скорее вложил бы средства в прокладку новых рельсов параллельно с существующими и в совершенствование инфраструктуры, чем в строительство новых путей – за исключением таких, которые сейчас строятся компанией Eurostar на лондонских линиях. Гораздо более выгодным вложением оказался запуск West Coast Mainline. Эти ключевые маршруты должны работать чрезвычайно эффективно для того, чтобы конкурировать с авиалиниями и убедить людей пересесть с автомобилей на поезда. Железнодорожное полотно с рельсами на два направления выполняло бы ту же функцию, что и кольцевые дороги на автострадах.

Заходила речь и о скоростных поездах Maglev как об экологически щадящем решении проблемы. Сложность, однако, заключалась в том, что Великобритания – небольшой остров с множеством городов и населенных пунктов и короткими отрезками пути между ними. У нас нет таких расстояний, как во Франции, России, США, Канаде или Австралии, а Япония, хотя и расположена, как мы, на островах, все-таки вытянута в длину. Идея о том, чтобы перестроить всю железнодорожную систему Великобритании для поездов Maglev, которые ездили бы со скоростью пятьсот километров в час, – фантазия. Они попросту не успеют разогнаться и тормозить на коротких отрезках между станциями. Соотношение вложенных средств и усилий к полученной экономии оказывается не в пользу этой затеи. Сами поезда потребляют гигантское количество электроэнергии. Чтобы вернуть потраченные на такой проект средства, понадобится сотня лет, а вдобавок это привело бы к удвоению выброса CO<sub>2</sub> в атмосферу.

Чем же можно заменить существующую в сфере транспорта инфраструктуру? Каково соотношение затрат и эффективности?

Когда мы конструировали поезда «Пендолино» (наклонные поезда) для West Coast Mainline, то одновременно решали три задачи. Первая – вес. Мы сделали поезда очень легкими. Их подвижные составы были изготовлены не из стали, а из алюминия. Так мы создали первую железнодорожную линию в Великобритании с алюминиевыми поездами. Вторая – экономия энергии. Она в значительной степени расходуется на торможение. Мы установили на составах системы рекуперативного торможения – как на автомобилях Toyota Prius. Третья – топливо. Мы используем электромагнитную подачу топлива вместо гидравлических турбосистем. Она гораздо проще, легче и требует меньшего количества узлов. Нам нужна система, которая была бы энергетически эффективной и могла бы бесперебойно работать в течение длительного времени. Это для нас важнее, чем лобовая проблема «цены». Именно поэтому на West Coast Mainline мы запустили относительно дорогие поезда – но это самые экономичные с точки зрения расхода электроэнергии поезда во всей Западной Европе. Они вышли на маршруты в 2003–2004 годах, и если вы сравните их со старыми поездами, то увидите, что у наших выброс  $\text{CO}_2$  сокращен более чем в два раза. Перевезти пассажира из Лондона в Глазго на поезде «Пендолино» в девять раз выгоднее, чем на «Боинге-737», при том условии, что все места и в поезде, и в самолете заполнены – на мой взгляд, вполне корректное сравнение.

Это часть базирующегося на Гайя-капитализме подхода Virgin к бизнесу и предпринимательству в наступившем столетии. Я убежден, что такой подход – путь в будущее, он жизненно важен для здоровья нашей планеты, даже если и требует больших затрат. Мы стремимся к получению прибыли – но совершенно по-новому. Однако все это следует делать чрезвычайно осторожно, потому что нет смысла работать себе в убыток – мы просто разорились бы, и кто-то другой, не столь «экологически сознательный», тут же занял бы наше место. (О Гайя-

капитализме я более подробно писал в главе 9.)

Я убежден: если мы собираемся спасти мир от величайшей катастрофы, когда-либо обрушивавшейся на человечество, нужно резко повысить темп нововведений. Это не значит, что мы должны отказаться от нормальной жизни. Не нужно возвращаться к тому, чтобы путешествовать пешком или на ослах с верблюдами, и к тому, чтобы покупать еду, одежду и обувь на местных рынках (хотя я не вижу в этом ничего плохого). Но нам необходимо приложить все силы к тому, чтобы найти способ замедлить рост, а затем и сократить выбросы  $\text{CO}_2$  в атмосферу до безопасного уровня. Нам вполне по силам жить счастливо и насыщенно, не нанося ущерб собственной планете.

Урок, который я усвоил, заключается в том, что новаторский подход открывает для нас чудесные новые возможности. Это может стать настоящим ренессансом для науки и техники.

## 12. Твори добро

*Стремись изменить мир хотя бы в малом*

*Вноси свой вклад и помогай другим*

*Не вреди*

*Всегда думай, чем ты можешь быть полезен*

Я был воспитан в убеждении, что каждый из нас может изменить мир. Я верил, что наш долг состоит в том, чтобы помогать другим и по мере своих сил творить добро – и для меня это никогда не являлось тяжким долгом. Это, скорее, чувство удовлетворения от того, что ты помогаешь семье, друзьям и соседям – и получаешь похвалы за хорошо сделанную работу. Когда я начал учиться в частной школе, умудрялся выдавать творческие и (как мне казалось) полезные идеи. Думаю, директор школы был в шоке, когда я представил ему длинную докладную записку на предмет того, как лучше управлять нашим учебным заведением. Опус заканчивался величавой фразой: «Мне было бы крайне интересно узнать Ваше мнение по данному вопросу, а сэкономленные деньги могли бы пойти на осуществление моих следующих планов...»

Директор не рассмеялся и даже не наказал меня за наглость. Он вручил мне мое послание, сопроводив его сухим комментарием:

– Очень хорошо, Брэнсон. Напечатай это в школьном журнале.

Вместо этого я бросил учебу и основал свой собственный журнал, увидев в нем возможность изменить что-то в нашем

мире.

Когда с моей сестрой Линди мы пытались продавать номера Student на улице, какой-то бродяга остановил нас и попросил немного денег. У меня не было ни пенса, но я так горел желанием творить добро, что тут же сорвал с себя одежду и вручил ему. Чтобы меня не арестовали, мне пришлось одолжить одеяло и завернуться в него. Ганди, может, и удалось доказать что-то, бродя по Индии в одной простыне, но прогулки в старом одеяле по улицам Лондона, похоже, не возымели такого же эффекта.

Еще одним способом помочь людям стало открытие консультационного центра для студентов. Желавшие могли обращаться туда анонимно, а работали в центре студенты-добровольцы с таким же складом ума и теми же проблемами, как и у тех, кто туда обращался. Люди могли задавать вопросы о чем угодно: от цен на квартиры до условий получения грантов, но в основном их интересовали проблемы, связанные с сексом. Интересно отметить, что некоторым — хотя и весьма непрямым — образом я был связан с Мари Стоупс, пионером движения за здоровье женщин и их сексуальное образование. Когда маме было всего двенадцать лет, она сыграла небольшую роль в постановке по пьесе миссис Стоупс на Уэст-Энд. Однако моя идея создания центра родилась из насущной необходимости, когда одной из моих подружек понадобилось сделать аборт. В те времена с такими вопросами больше некуда было обратиться — а мы давали консультации бесплатно и круглосуточно. Постепенно на работу в центре стало уходить все больше и больше времени. В три часа ночи я мог беседовать с потенциальным самоубийцей, а потом рекомендовать беременным девицам хороших и доброжелательных врачей и давать информацию кому-то еще о часах работы клиники венерических болезней при больнице Чаринг-Кросс. В оставшееся время — а оставалось его совсем немного — я пытался заниматься журналом. Когда мы открыли



нашу консультацию в часовенке старой исторической церкви в самом центре Лондона, в ней работали добровольцы, раздававшие телефонные номера, детали и контактную информацию всем, кто нуждался в помощи. Дела у центра шли так успешно, что и сейчас, спустя тридцать пять лет, он пользуется большой популярностью.

Журнал сменила фирма грамзаписи, потом авиалиния, потом все остальные наши компании. Следующие несколько лет я провел, создавая Virgin. Нужно было зарабатывать, чтобы держаться на плаву и оплачивать счета, но моей целью было проявить свою творческую жилку и при этом как следует поразвлечься. Мой творческий запал вылился в занятия бизнесом потому, что, хотя поначалу я и хотел стать журналистом и редактировать журнал, мне очень быстро пришлось научиться быть издателем, чтобы этот журнал окупался. К тому же упорная работа была для меня чем-то вроде перманентного вызова. Человек, основавший IKEA, делит весь свой день на десятиминутные отрезки. Вот что он говорит: «Если десять минут прошли, то уже безвозвратно. Раздели свою жизнь на кусочки по десять минут и не позволяй пропасть даже мгновению».

Однако необязательно заполнять все свое время бегом, чтобы использовать его по максимуму. По словам Билла Гейтса – человека, который больше всех в мире тратит на благотворительность, – его сотрудникам дозволяется часами паяться в пространство при условии, что их ум постоянно занят. Альберт Эйнштейн выстроил свою теорию относительности в голове, не прибегая к бумаге и ручке. Записал он все уже потом. И, честно говоря, я тоже разрабатываю свои лучшие идеи в уме. А поскольку руки для такой работы не нужны, мне доставляют радость задачи, требующие физической выносливости, вроде плавания через Атлантику на моторной яхте, походов в лес с отцом, полетов на монгольфьере или непосредственного участия

в работе тех предприятий, которые я помог организовать для молодежи Африки.

Говорят, что страсть к деньгам – корень всех зол. Но так быть не должно. Деньги можно использовать и для добрых дел. Самые большие благотворительные фонды основаны богатыми людьми, но некоторые из этих организаций начинались буквально с нуля. Гарвард, самый богатый университет в Америке, основан благотворительным фондом и начинался с нескольких книг и трехсот пятидесяти долларов. ИКЕА начиналась с сарая в саду, а ее материнской компанией стал благотворительный фонд. Человек, придумавший бигмак, начинал карьеру с продажи бумажных стаканчиков. Он тоже был не из тех, кто тратит время попусту, и говорил своим сотрудникам: «Если хватает времени слоняться, значит есть время и на работу». Может быть, он так торопился потому, что идея создания McDonalds возникла у него только в пятьдесят два года. Сейчас его компания тратит на благотворительность пятьдесят миллионов долларов в год.

Так что деньги могут стать и доброй силой. И необязательно быть богатым, чтобы творить добро. Раньше дети сдавали фольгу и пустые банки из-под колы, чтобы собрать средства, которые пойдут на добрые дела. В наши дни они проводят спортивные благотворительные мероприятия или делают взносы для проведения Live Aid<sup>[27]</sup>. Мы с моим сыном Сэмом собираемся пересечь Арктику, чтобы привлечь внимание к проблеме глобального потепления. Есть множество способов помочь другим. Один из них – не причинять вреда, а это, как вы понимаете, не стоит денег.

Когда мне стукнуло сорок, я почувствовал, что нахожусь в самой нижней точке своей жизненной кривой. Мы воевали с British Airways за место в небе. Да, наша авиалиния стала победительницей в категории «Лучший бизнес-класс», но добывание денег на то, чтобы компания не загнулась, превратилось в нескончаемую битву. Только череда хитов,

выпущенных Virgin Music, держала нас на плаву. Саймон, руководивший в то время Virgin Music, казалось, потерял к компании интерес – в основном из-за того, что был уверен: авиалиния нас разорит. Я решил остановиться, окинуть взглядом прожитую жизнь, и спросил себя: хочу ли чего-то нового, не следует ли мне полностью сменить обстановку? Я никогда не был страстным книголюбом, но начал читать биографические книги и обнаружил, что это очень интересно.

В один прекрасный день я сказал Джоан:

– Слушай, а что, если мне поступить в колледж и получить диплом историка?

– Ты просто хочешь побегать за хорошенькими студентками, – без обиняков заявила она.

Была ли Джоан права? Действительно ли у меня наступил кризис среднего возраста? Возможно. Тогда, вместо того чтобы думать, что могу сделать для себя, задумался о том, что могу сделать для других. Я предположил, что смог бы использовать свои деловые способности, чтобы сделать что-то полезное для решения важных проблем, таких как борьба с курением. Я бы мог финансировать разработку лекарств от рака, заняться системой здравоохранения или помогать бездомным. Существовало множество способов почувствовать свою полезность. Этот путь я и избрал для себя на всю оставшуюся жизнь.

Думаю, нам всем время от времени стоит оценивать прожитую жизнь. Достигли ли мы поставленных целей? Есть ли что-то, нам уже ненужное, от чего стоит освободиться? Я не имею в виду изношенные туфли или старые стулья. Я говорю о необходимости избавляться от дурных привычек или лени мысли, которые не дают нам идти вперед и только засоряют наш ум.

Мой двоюродный брат сэр Питер Скотт руководит большим птичьим заповедником на болотах в Слимбридже, в графстве Глостершир. Когда я сказал ему, что хотел бы привлечь диких

птиц на озеро у своего дома в Оксфорде, он дал мне все необходимые советы. Я углубил озеро и насыпал несколько островков, чтобы птицам было где свить гнезда. Лебеди, утки, гуси и цапли слетелись отовсюду. Это очень тихое место – как раз такое, где я могу оставаться наедине со своими мыслями. Обычно мне нравится быть в гуще людей или со своей семьей, но иногда человеку нужен покой. Мне нравится бродить вокруг собственного озера и просто думать.

Каждому из нас необходимо иметь возможность уединиться. Вирджиния Вулф, говоря о ремесле писателя, называет такое уединение «своей собственной комнатой», но это не обязательно должна быть комната в буквальном смысле. Нам нужно какое-то пространство, где мы могли бы размышлять без помех, – пусть даже пространство в нашей собственной голове.

Период борьбы за выживание нашей авиалинии стал одной из редких ситуаций, когда я вконец растерялся. Гуляя вдоль берега озера, обдумывал кардинальные решения, которые предстояло принять. Когда я сказал в банке, что Virgin Music стоит по меньшей мере миллиард долларов, меня стали убеждать продать ее, чтобы расплатиться со ссудами, взятыми на раскрутку авиалинии. Существовало только два варианта выбора: закрыть Virgin Airlines или продать компанию грамзаписи. Моя проблема состояла в том, что мне казалось возможным сохранить и то и другое. Просто хотел, чтобы банк не паниковал. Я-то считал, что, убедившись, насколько серьезен наш музыкальный бизнес, в банке осознают: их деньги вне опасности. Но дело в том, что банки не любят рисковать. Мне дали понять, что, если не продам Virgin Music, они потребуют немедленного погашения долгов по ссудам. Я не знал, что мне делать. Virgin Music была моей любовью, и я видел, что она динамично развивается. Кроме того, мы только что заключили контракт с The Rolling Stones и Джанет Джексон, и я чувствовал себя так, словно предаю и этих людей, и всех остальных музыкантов. Был дождливый день. Я брел вдоль

берега озера в раздумьях, как же мне поступить.

В самый разгар этого тревожного для меня периода, в августе 1990 года, Ирак вторгся в Кувейт. В новостях передали, что сто пятьдесят тысяч беженцев пересекли границу с Иорданией. Я был дружен с иорданским королем Хусейном и королевой Нур. Американка арабского происхождения, она была не только красавицей, но и профессиональным архитектором. С мужем Нур познакомилась, работая на иорданских авиалиниях. У нас было много общих интересов. Дружба наша началась двумя годами ранее, в 1988-м, когда королева увидела меня по телевидению во время моего кругосветного полета и позже позвонила, чтобы узнать, не взялся бы я научить членов ее семьи управлять монгольфьером.

Я перевез свой воздушный шар в Иорданию и познакомился с королевской семьей. Все они оказались такими же приятными людьми, как и сама королева, а дети были очень вежливы и дружелюбны. Летать над столицей и смотреть вниз, на старинные постройки, покрытые красной черепицей, было просто замечательно. Когда люди узнавали, что в плетеной корзине, проплывающей над их головами, находятся их король и королева, они начинали бежать за шаром, запрыгивая головы и выкрикивая приветствия. В тот период Ближний Восток погружался в хаос, и королю как человеку, получившему образование в Англии, и большому другу нашей страны приходилось нелегко. Он уже пережил несколько покушений на свою жизнь и был постоянно окружен кольцом вооруженной охраны. Однако в тот день перед охраной встала неразрешимая задача: как можно защитить короля, когда он летит в небе безо всякого сопровождения? Для самого же Хусейна это был радостный момент полной свободы.

Когда Саддам вторгся в Кувейт в 1990 году, я видел по телевизору, как тысячи беженцев непрерывным потоком бредут через иорданскую границу. Я позвонил королю Хусейну и

королеве Нур и спросил, не могу ли чем-то помочь. Мне хотелось сделать что-то полезное и хоть как-то облегчить участь беженцев. Королева ответила, что узнает, в чем возникла самая острая нужда, и свяжется со мной. Она позвонила в тот же день и поинтересовалась, не смогу ли я раздобыть одеяла. В пустыне очень жарко днем – и очень холодно ночью. Королева объяснила, что одеяла можно использовать как тент днем, а ночью люди могли бы согреваться, закутываясь в них.

– Несколько маленьких детей уже умерли, – сказала Нур.

– Сколько нужно одеял? – спросил я. Она назвала цифру: сто тысяч.

– Но у нас осталось буквально два-три дня. После этого люди будут умирать сотнями. Это очень срочно, Ричард.

Сотрудники авиалинии Virgin тут же принялись за работу, обзванивая всех, кого только можно. Через два дня один из наших аэробусов уже летел в Иорданию, неся на борту сорок тысяч одеял, тонны риса и ящики с медикаментами. На обратном пути мы захватили с собой британских граждан, застрявших в Иордании из-за войны. Как только я вернулся в Англию, мне тут же сообщили, что глава British Airways вне себя от ярости. Он заявлял, что, поскольку они крупнейшая авиалиния Великобритании, то за помощью надо было обратиться именно к ним. Ему объяснили, что я – в отличие от него – сам вызвался помочь. Кроме того, раньше он запрещал использовать British Airways в ситуациях, вызванных международными конфликтами – и даже в тех случаях, когда к ним обращалась Christian Aid<sup>[28]</sup>. Теперь же он набил самолет одеялами и направил его в Иорданию. Я был рад тому, что наш пример хоть в какой-то степени побудил его оказать помощь людям.

Узнав, что наши поставки так и не дошли до беженцев, я сразу же вылетел в Иорданию, чтобы снова встретиться с королевской четой в их дворце. Я спорил с министром, который, как мне стало известно, блокировал весь процесс, и вынудил его

отправить все грузы в лагеря беженцев. С королем Хусейном мы много говорили о Саддаме. Король хотел, чтобы Иордания осталась нейтральной в вооруженном конфликте, казавшемся неизбежным. Его страна находилась в довольно шатком положении, а кроме того, он хорошо понимал проблемы каждой из конфликтующих сторон. Король надеялся, что все проблемы удастся решить путем переговоров, но при этом опасался, что Запад все-таки может начать войну, обеспечивая защиту нефтяных полей Кувейта. Хусейн знал, что время, отведенное на принятие каких бы то ни было решений, истекает.

Несколько дней спустя в Лондоне я смотрел новости по телевидению и увидел Саддама. Как выяснилось, он захватил британских заложников и собирался использовать их в качестве живого щита. Я задумался: чем бы мне им помочь в этой ситуации? Я был одним из очень немногих людей Запада, имевших прямой контакт с королем Хусейном. В свою очередь, он был одним из очень немногих людей, кому доверял Саддам. Мы могли бы провести переговоры в обход всех разъяренных политиков, стоявших между нами, и, возможно, сделать что-то до того, как разразится война. Я подумал, что, может быть, Саддам обменяет заложников на медикаменты. Король Хусейн мог бы связаться с ним и передать ему мое предложение. Я позвонил королеве Нур и спросил, не поможет ли она осуществить мой план.

— Приезжай и побудь с нами, Ричард. Ты сам можешь обсудить это с королем, — сказала она.

Я опять оказался в Иордании, где провел трехдневные переговоры с королем Хусейном. Он согласился с тем, что нужно что-то предпринять — и срочно, пока дела не приняли совсем плохой оборот. Я сел и, обдумывая каждое слово, от руки написал очень вежливое письмо Саддаму с просьбой отпустить всех иностранцев, удерживаемых в Ираке, и в качестве жеста доброй воли предлагал доставить по воздуху медикаменты, в которых

нуждался Ирак. Письмо я подписал так: «С искренним уважением, Ричард Брэнсон».

После ужина король унес мое письмо в свой кабинет и перевел его на арабский. Он приложил к нему свое личное послание Саддаму и отправил пакет в Ирак со специальным курьером. Других дел у меня не было, и я улетел домой.

Два дня спустя король Хусейн связался со мной и сообщил очень хорошие новости. Саддам заявил, что согласен отпустить часть заложников: больных, женщин и детей. Но при этом он требовал, чтобы какое-нибудь имеющее достаточный вес лицо прибыло в Ирак и лично – перед телекамерами – попросило бы его об этом. Я тут же позвонил сэру Эдварду Хиту, бывшему премьер-министру. Мы оба были яхтсменами, и между нами сложились вполне теплые отношения. Он сразу же согласился, что выглядело очень смелым шагом с его стороны. По плану мы сначала должны были лететь в Иорданию и остановиться у королевской четы. Оттуда нас безопасным маршрутом доставили бы в Ирак.

Через день мне позвонил сам король Хусейн:

– У меня для вас хорошие новости, сэр. Можно отправляться в Ирак. Саддам дал слово, что вы будете в полной безопасности.

Я считал, что должен лететь и сам, хотя бы потому, что в Ирак летели наши пилоты и экипаж – все они были добровольцами. Перед отлетом меня волновало только одно: многие полагали, что, несмотря на обещание, данное королю, Саддам возьмет меня и Эдварда Хита в заложники и арестует самолет. Из-за высокой степени риска никто не брался страховать авиалайнер. Если Саддам действительно конфискует его, наша компания разорится. В этой аванюре я рисковал буквально всем – но на карте стояли жизни людей. Обратной дороги не было.

Когда наш самолет наконец вылетел из Ирака с заложниками, экипажем и Эдвардом Хитом на борту, чувство облегчения было



таким огромным, что мы праздновали наш успех до самого Лондона. Но один человек все-таки остался недоволен. Президент British Airways заявил: «Кем, черт подери, этот Ричард Брэнсон себя возомнил? Министерством иностранных дел?»

Позже я записал в своем дневнике: «Что побудило меня к подобным действиям? Еще месяц тому назад я пребывал в сильнейшей депрессии. Жизнь, казалось, потеряла всякий смысл. Я уже доказал себе, чего могу добиться в разных областях. Мне только что исполнилось сорок. Я искал новые непокоренные вершины...»

Перечитав написанное, я понял, что могу приносить большую пользу именно как *бизнесмен*. Спасательная операция в Ираке это подтвердила. Как бизнесмен я встречался с выдающимися личностями, такими как Нельсон Мандела, с мировыми лидерами, например с Владимиром Путиным, и с самыми богатыми людьми планеты, в том числе с Биллом Гейтсом и его менее известным коллегой Полом Алленом, вместе с Гейтсом стоявшим у истоков Microsoft. Вообще говоря, бизнесмены и миллиардеры имеют уникальные возможности. Они в состоянии наладить контакты с кем угодно, от высокопоставленных особ до самых простых граждан. Одно из преимуществ бизнесмена (в отличие от политика) – это стабильность. С тех пор как в возрасте пятнадцати лет я начал заниматься бизнесом, сменился целый ряд премьер-министров. Поэтому у бизнесменов есть ощущение непрерывности и преемственности их действий – то, чего у политиков нет.

Убежден, что люди бизнеса могут использовать данную им власть для того, чтобы делать добро в интересах всего человечества, – как я и писал когда-то в моей самой первой колонке редактора в журнале Student.

Я хочу, как и прежде, преодолевать препоны, чинимые бюрократической машиной, как я делал это перед первой войной в Персидском заливе, когда мы бросили все и вылетели туда,

чтобы помочь людям. Сразу же после гигантского цунами в Индийском океане мы вместе с Oxfam организовали самолеты, на которых в Шри-Ланку были отправлены гуманитарные грузы. Нам повезло: мы располагаем тремя авиалиниями, чьи самолеты летают по всему миру. К тому же у нас есть небольшая специальная группа быстрого реагирования на случай возникновения кризисных ситуаций. Мы первыми успели попасть в Шри-Ланку после цунами, одновременно отправив самолеты на Мальдивские острова и в Индию. Транспортировать питьевую воду по воздуху – не самый эффективный способ с точки зрения экономики, но когда люди отчаянно нуждаются в ней, расходы не имеют значения. Шри-Ланка испытывала острейшую нехватку пресной воды – и мы набили «Боинг-747» бутылками с водой, отправив его туда. Oxfam и другие гуманитарные организации знают, что, каких бы расходов нам это ни стоило, наши самолеты полетят туда, где люди в этом нуждаются. В те дни мы не особо стеснялись и на наших регулярных маршрутах. Экипажи обращались к пассажирам с просьбой жертвовать деньги в помощь жертвам цунами – и люди проявляли беспримерную щедрость.

Моя первая любовь – музыка – это тоже мощная сила, способная творить добро. Вспомните хотя бы Live Aid и Live 8<sup>[29]</sup>, всю невероятную работу, проделанную Питером Гэбриелом, Боно и Бобом Гелдофом по сбору денег в помощь жертвам голода и других катастроф в странах третьего мира. Когда принцесса Диана была жива, она очень много делала для благотворительности, и я всегда был рад хоть в чем-то ей помочь. Я горжусь тем, что убедил Элтона Джона спеть Candle in the Wind<sup>[30]</sup> на ее похоронах. А вот убедить королевскую семью позволить ему это сделать оказалось гораздо более сложной задачей. Я также попросил постоянного соавтора Элтона, Берни Топина, немного изменить текст песни. В оригинале,

посвященном Мэрилин Монро, шла речь и о том, что «пресса до сих пор преследует тебя». Конечно, для траурной церемонии это не годилось.

В 2004 году, основав Virgin Unite<sup>[31]</sup>, я еще на шаг приблизился к своей мечте – помогать как можно большему числу людей. Эта сеть призвана объединить усилия сотрудников Virgin во всем мире в совместной работе по решению сложных социальных проблем. Руководителем этой структуры я назначил Джин Элванг – яркую личность с исключительными человеческими качествами. Значительная часть моего времени уходит на работу по защите окружающей среды, а также – когда время позволяет – на непосредственное участие в благотворительных акциях. Конечно, некоторые регионы мира нуждаются в помощи больше, чем другие, поэтому, хотя у нас есть несколько благотворительных проектов в Великобритании, наиболее активно мы работаем в Южной Африке, где, как я надеюсь, мы и впредь будем вносить свой вклад в изменение ситуации к лучшему.

Мы описали полный круг, дойдя до точки, с которой когда-то начинал я, организовав студенческий консультационный центр. Теперь он называется Центром консультационной помощи, поскольку работа ведется в более широком спектре проблем, однако услуги его по-прежнему бесплатны. Моя дочь Холли, которая учится на последнем курсе медицинского института, занимается сексуальными проблемами британской молодежи и работает волонтером в Virgin Unite.

Один из главных уроков, усвоенных мной в жизни, состоит в том, что, если мы подадим пример нашим детям, они последуют за нами. Это единственный способ двигаться вперед, если люди в мире хотят помогать друг другу.

## 13. Бам! Шазам!<sup>[32]</sup>

*Скорость — главное оружие в  
конкурентной борьбе*

*Будь первым*

*Делай сейчас*

*Не усложняй*

*Устраняй барьеры*

*Не своди глаз с мяча*

В сегодняшнем мире, пронизанном конкуренцией, темп перемен растет день ото дня. Возникший шанс может исчезнуть в мгновение ока. Если у вас есть хорошая идея, хватайтесь за нее и раскручивайте сразу же. Осторожность важна — но медлительность опасна. Не увязайте в паутине бюрократических предписаний, не падайте на колени перед стеной уставов и параграфов. То, что вы «всегда так делали», вовсе не означает, что вам нельзя сделать по-другому. Эти уроки я усвоил за сорок лет творческого предпринимательства.

Многие считают, что Virgin движется быстро — чаще всего так оно и есть. Но надо быть готовым к тому, что тебя назовут просто чокнутым, — как это было тогда, когда мы запускали Virgin Atlantic, имея лишь один-единственный самолет. Прыжок от концепции к первому полету занял у нас три изматывающих, сумасшедших месяца. Не думаю, что сам Супермен смог бы сделать это быстрее. Все мы не спали неделями, потому что каждый новый день приносил новые проблемы, но мы своего добились.

Один из главных уроков, усвоенных мною, состоял в том, что

надо мыслить в больших временных масштабах: сформулировать для себя идею – и ждать, когда в нужный момент появится нужная технология, позволяющая вам достичь цели. Именно так развивалась ситуация, когда я решил заняться космическим туризмом. Как и многие новаторские идеи, она возникла едва ли не случайно. Но секрет настоящего прорыва в том, чтобы увидеть возникающие возможности там, где их почти не рассмотреть.

Моя одержимость авиацией складывалась из множества факторов. Конечно, свою роль сыграли и семейные традиции – ведь моя мать была одной из первых стюардесс в мире, а знаменитый летчик-истребитель, ветеран Второй мировой войны Дуглас Бадер, был близким другом нашей семьи. Кроме того, меня возмутило то, что случилось с Фредди Лейкером. Я считал, что с ним поступили крайне несправедливо. Когда его все-таки выдавили из бизнеса в 1982 году, а Virgin Atlantic получила лицензию SkyTrain – ту же самую, по которой работал Фредди, – у меня был чувство, что я принял дирижерскую палочку из его рук.

Я люблю монгольфьеры, а после полета в стратосферу понял, что такое одержимость космосом. Ребенком я зачитывался удивительными приключениями Дэна Дэра, Пилота Будущего в комиксах, которые мне разрешалось читать (возможно, потому, что в них тогда были и полезные для развития истории). Но еще важнее то, что в 1960-е я стал одним из тех подростков, кто своими глазами видел посадку на Луну. Это было поразительно – и я всегда верил, что в один прекрасный день все-таки полечу в космос. Этой мечте миллионов в 1985 году был нанесен крайне болезненный удар: первая в мире космическая туристка, американская учительница Криста Маколиф трагически погибла, когда взорвался «Челленджер». В этом взрыве сгорела и мечта простого человека когда-либо оказаться в космосе.

К середине 1990-х, после моих кругосветных полетов на монгольфьере, я все больше стал интересоваться воздействием

авиации на окружающую среду. Однажды, готовясь к полету, мы сидели в Марокко и выжидали, когда установится приемлемая погода. Со мной тогда были Базз Олдрин, Пер Линдstrand и Уилл Уайтхорн. Разговор зашел о том, почему космические ракеты запускают с поверхности земли – ведь такое решение требует огромного расхода энергии для доставки людей или грузов в космос.

Базз Олдрин ответил, что так было не всегда. Когда же Уилл спросил его, можно ли запустить ракету с воздушного шара, Базз рассказал, что в начале 1950-х Министерство обороны США действительно проводило эксперименты в этом направлении, однако когда русские запустили в 1957 году первый спутник, началась космическая гонка, и Штатам любой ценой нужно было сократить разрыв. Вот почему вместо того, чтобы продолжать эти эксперименты, они решили пойти по самому логичному и легкому пути: разработать массивные межконтинентальные баллистические ракеты. Так началась целая серия программ, приведшая к тому, что США стали делать все более мощные ракеты для запуска – и то же самое делали русские.

У американцев в конце 1950-х – начале 1960-х действительно был один проект, в основе которого лежала идея вывода в космос самолета с носителя, летящего на большой высоте, – «Сверхзвуковой проект X-15». Внутренний каркас этого интереснейшего летательного аппарата был сделан из титана, а обшивка – из хромоникелевого сплава, известного под названием Inconel X. Первый планирующий спуск – без двигателей – осуществлен в 1959 году. После того как аппарат был запущен с самолета B-52, летевшего на высоте 13 500 метров, он набрал скорость более восьмисот километров в час. К 1963 году он установил рекорд высоты полетов, достигнув отметки в 108 300 метров. Дальнейшие его испытания во многом способствовали развитию пилотируемых полетов по программам Mercury, Gemini и Apollo, а также программы космических шаттлов. Однако

бюджет NASA был урезан, программа Apollo оказалась более успешной – и проект X-15 после сотни испытательных полетов свернули в 1968 году.

Это была моя первая дискуссия о новых способах полетов в космос. На следующий день я спросил Уилла, зарегистрирован ли наш бренд Virgin и в области космических путешествий. Он ответил, что да, и я попросил его внимательно следить за всем происходящим в отрасли, чтобы вовремя отмечать для себя новые технологии.

В 1996 году доктор Питер Диамандис наделал шуму, учредив приз Ansari X за первый частный полет в космос. Он настоящий человек новой эпохи, с самого детства очарованный космосом. В восьмом классе в возрасте двенадцати или тринадцати лет, живя в Нью-Йорке, он завоевал первое место в конкурсе на лучший проект ракеты. После школы окончил Массачусетский технологический институт и Гарвардский медицинский институт. Позднее был награжден премиями им. Циолковского, ассоциации авиационной и космической технологии и – в 2003 году – Всемирной премией в области космических технологий. Поэтому когда он говорил, слушали его внимательно.

Доктор Диамандис приехал к нам в 1998 году, чтобы поговорить о премии Ansari X. Призовой фонд составил десять миллионов долларов для тех, кто впервые осуществит коммерческий полет с космодрома многократного пользования, причем сделает это дважды на протяжении двух недель. Это казалось несбыточной мечтой. Начнем с того, что экономически такое предприятие выглядело совершенно безнадежно. Каждый запуск шаттла обходился NASA едва ли не в миллиард долларов, поэтому сама мысль о разработке и создании чего-то нового и экономичного казалась абсурдной. Однако учреждение премии Ansari X вызвало большой интерес, и в начале 1999 года мы решили зарегистрировать название Virgin Galactic. Вдобавок мы начали внимательно присматриваться к уже стартовавшим

проектам, чтобы найти нужный для нас вариант и попробовать выиграть Ansari X-Prize. В конце концов остался только один претендент, позволявший нам надеяться на разработку новой технологии. Это Берт Рутан, исследования которого финансировались Полом Алленом, партнером Билла Гейтса в Microsoft. Аллен был заинтересован во внедрении новой технологии под эгидой компании Рутана Scaled Composites. Берт уже запустил свою ракету с высоты пятнадцати тысяч метров – что было значительно выше верхней границы тропосферы. Кроме того, он планировал построить свой космический корабль из углеродных композитных материалов с использованием уникального гибридного двигателя, работавшего на закиси азота и каучуке.

К тому времени нам уже довелось работать с Бертом, создавшим для нас Virgin Atlantic Global Flier – самый эффективный самолет в мире, на котором Стив Фоссет собирался совершить кругосветный полет без остановок и дозаправки, чтобы побить все существующие в авиации рекорды длительности, расстояния и эффективности расхода топлива. Алекс Тай, один из руководителей нашей компании Virgin Atlantic, во время работы над проектом Global Flyer проводил массу времени на заводе Берта и, увидев прототип суборбитального аппарата SpaceShipOne, сразу же понял – это именно то, что нужно. Прелесть разработки Берта Рутана – в простоте и эффективности расхода топлива.

После того как SpaceShipOne завоевал Ansari X-Prize, последовали месяцы напряженных переговоров – и я выкупил у Пола Аллена права на постройку космических кораблей по технологии SpaceShipOne. В сентябре 2006 года Virgin Galactic официально стала действующей компанией – спустя почти семь лет после того, как было зарегистрировано ее название, и одиннадцать лет после нашего первого обсуждения этой идеи в Марокко. Я намерен запустить первых пассажиров в космос уже в



2008 году, и наша семья – за исключением Джоан, которая настолько ненавидит летать, что в самолете никогда не отпускает мою руку, – мы с моими родителями и двумя моими детьми, Холли и Сэмом, будем первыми пассажирами на борту SpaceShipTwo.

Первый сегмент рынка, на который мы нацеливаемся с нашим уникальным продуктом, – космический туризм. Но сама система гораздо серьезнее, чем просто средство доставить туристам незабываемые ощущения. Мы собираемся использовать космический туризм, чтобы продемонстрировать безопасность и коммерческую оправданность нашей новой системы запуска. Наш аппарат будет лететь со скоростью шесть с половиной тысяч километров в час, не причиняя при этом никакого вреда атмосфере.

С экологической точки зрения SpaceShipTwo представляет собой настоящий прорыв. Запуск каждого шаттла с космодромов NASA оказывает столь же негативное влияние на окружающую среду, как весь Нью-Йорк во время длинного праздничного уик-энда. По контрасту с этим SpaceShipTwo сможет вывести в космос шесть пассажиров или эквивалентный груз с таким выбросом CO<sub>2</sub>, какой приходится на доставку *одного* пассажира бизнес-класса из Лондона в Нью-Йорк.

Секрет заключается в запуске с высоты пятнадцати километров, в легкости конструкции и в очень простом методе обратного входа в атмосферу, работающем по принципу волана для бадминтона, с последующим планирующим спуском на обычные посадочные полосы. Простота этого проекта постоянно напоминает мне о естественном недостатке человеческого мышления: стремлении создавать сверхсложные системы, которые в итоге оправдывают усилия, израсходованные на их создание, но одновременно душат на корню любые инновационные порывы.

NASA – мощнейшая организация, но ее работа постоянно

тормозится из-за правительства, политиков и военных. Начиная с чистого листа, можно добиться результатов, которые невозможно получить с помощью так называемых специалистов.

Этот проект позволил мне понять, до какой степени мы, разрабатывая новые технологии, зависим от правительств. Старая идея XVII–XIX веков о премиях за лучшие достижения в технологии после Второй мировой войны как-то выдохлась. Мы никогда не изобрели бы точные часы для определения долготы, если бы не была предложена премия за их разработку. Мореплаватели древности определяли местоположение судна по звездам, Луне и Солнцу (которое позволяло определить только широту), но если небо было облачным, моряки оказывались потерянными в океане. В 1714 году британское правительство предложило двадцать тысяч фунтов – гигантскую премию, примерно равную двадцати миллионам нынешних фунтов стерлингов, – тому, кто сможет придумать способ определять долготу с точностью до полуградуса (до двух минут по часам). Предложенные методы предполагалось опробовать на кораблях, плывших из Великобритании в Вест-Индию. Для проверки и оценки работ был образована соответствующая комиссия. Предложения поступали самые фантастические, а в число заявок входили доказательства квадратуры круга и варианты вечного двигателя. Подобных идей существовало такое множество, что фраза «найти долготу» надолго стала характеристикой нездоровой мании изобретательства. После нескольких лет безуспешных попыток было решено, что из этой затеи ничего получиться не может. Но затем часовой мастер Джон Харрисон все-таки сделал работающий хронометр. Потом он даже улучшил его, изготовив небольшие карманные часы, но ему пришлось вести нескончаемую войну с комиссией, не желавшей расставаться ни с единым пенни. В конце концов, уже в возрасте семидесяти девяти лет он обратился к королю Георгу III. Король был вне себя от возмущения, заявив следующее:

– С вами поступили неслыханно жестоко. Клянусь Богом, Харрисон, я сам прослежу за тем, чтобы справедливость восторжествовала!

Дэва Собель рассказала об этой истории в своем бестселлере «Долгота» (Longitude), книге, которую я читал как зачарованный. Эта премия стала образцом того, как нужно способствовать развитию новых технологий, и множество премий было учреждено в XVIII–XIX веках – вплоть до начала прошлого, XX-го. Большинство самолетов, разработанных на заре авиации, были победителями и лауреатами тех или иных призов и премий. Так, например, премия газеты Daily Mail учреждена для первого перелета через Ла-Манш, а получил ее в 1909 году Луи Блерио. Десятью годами позже Элкок и Браун завоевали приз Daily Mail за перелет через Атлантику. Линдберг тоже сражался за приз, вылетев на знаменитом самолете Spirit of St Louis в беспосадочный полет из Нью-Йорка в Париж в 1927 году. Истребитель Spitfire появился в результате учреждения кубка Шнайдера – серии премий за разработку новых технологий. Эти страстность, предприимчивость и увлеченность угасли после Второй мировой войны – и в результате изобретатели-предприниматели в своих разработках стали зависеть от правительственного финансирования. Довольно скоро правительства уже руководили всем процессом технического развития, а неизбежными преградами на этом пути стали политика и бюджетные ограничения. Политика вмешалась даже в развитую британскую систему спутниковой связи. Мы первыми – задолго до России и Америки – вывели на орбиту спутник связи и уже приближались к тому, чтобы стать мировым лидером в области космической коммуникации, когда работы в этом направлении были свернуты без всяких видимых причин. Премьер-министр Гарольд Вильсон своим волевым решением закрыл Blue Streak, проект разработки ракет дальнего радиуса действия, а Эдвард Хит сделал то же самое с нашей космической

программой Prospero, уже работавшей на острове Уайт. Мы даже умудрились сразу же после Второй мировой войны продать двигатель Spitfire за один миллион долларов Соединенным Штатам – и в результате надолго отстали в развитии авиационной промышленности.

Кажется, Ansari X-Prize стала одной из первых современных премий по технологии после войны. Она позволила мне понять, как подобные премии, стоящие вне политики и личных пристрастий, могут подвигнуть людей к покорению немыслимых прежде высот. В результате я тоже учредил премию в двадцать пять миллионов долларов, чтобы способствовать технологическому решению борьбы с изменениями климата. В этом состязании может участвовать каждый – и я надеюсь, что кто-то в нем все же победит.

Вынесенный мною из этой истории урок заключается в том, что нет такой цели, которой мы не могли бы достичь, – даже невозможное становится возможным для тех, кто умеет смотреть вперед и верит в свои силы.

От фантастических комиксов до полетов в космос – дистанция огромного размера, однако они тесно связаны между собой, особенно если вспомнить Дэна Дэра, Пилота Будущего. Во всех моих начинаниях я стараюсь выстраивать проекты таким образом, чтобы риск можно было количественно оценить и до определенной степени контролировать. Иногда проект может и не давать очевидной прибыли, однако то, что достигается в ходе работы над ним, может оказаться более важным. Скажем, Student не был прибыльным предприятием, но из него родилась Virgin Music, чрезвычайно прибыльная компания, которая, в свою очередь, финансировала создание авиалинии. А вот киноиндустрия – дело совершенно иное. Я никогда не планировал заниматься фильмами, хотя бы уже потому, что в этой деятельности я не в состоянии взвесить риск и контролировать его.

Однако ситуация изменилась в 2006 году, когда Шехар Капур и Готам Чопра, кинопродюсер и сын знаменитого гуру «Нью-Эйдж» Дипака Чопры, продемонстрировали мне кое-какие идеи для комиксов и анимации. Я сразу же понял, что хочу этим заняться. От рисунков и альбомов с раскадровкой исходила такая творческая энергия, что трудно было устоять. На волне глобального кинематографа и прокатных контрактов во всем мире начался гигантский бум комиксов и романов в рисунках. Продажа романов в рисунках выросла в США на 44,7 процента за один только истекший год. В Англии этот же рынок с 2003 года вырос вдвое. По большей части этот рост по обе стороны Атлантики был вызван волной комиксов из Азии. Я видел, что события разворачиваются в бешеном темпе – и основал Virgin Animation под руководством Шарада Девараджана и Virgin Comics, во главе которой стали Чопра и Капур. Для начала мы решили сконцентрироваться на азиатском рынке, а офисы компаний расположить в Бангалоре, индийском центре хай-тек, и в Нью-Йорке.

Кинорежиссер Джон Ву, автор прекрасных, изящных боевиков, создал для нас серию комиксов. Кроме того, мы собираемся работать с самыми лучшими писателями – знаменитостями и новичками – через наши агентства Maverick и Director's Cut, специально созданные для того, чтобы привлечь внимание творчески мыслящих художников к комиксам и создать платформу для воплощения придуманных ими сюжетов по принципу фильмов с неограниченным бюджетом. Николас Кейдж, Гай Ричи и Дэйв Стюарт, бывший лидер группы Eurythmics, подписали с нами контракт о переводе их кинематографических идей на язык комикса. Никто из этой тройки прежде не занимался подобными проектами – и то, что мы предложили такую работу им, служит хорошим примером инновационного мышления Virgin.

Я убежден, что в следующем десятилетии Индия с ее

шестьюстами миллионами детей станет одним из крупнейших производителей – и потребителей – продуктов индустрии развлечений, от фантастических комиксов, фильмов и анимации до игрушек, видеоигр и целого спектра аналогичных товаров. И я хочу стоять у истоков этого нового процесса, в постоянном контакте с инновационными концепциями, возникающими во всем мире, – концепциями, в которых будет звучать голос нового поколения творчески мыслящих людей.

Из всего этого я извлек два важных урока. Будь гибок и адаптивен, чтобы при необходимости двигаться быстро, хотя в данном контексте «быстро» – понятие относительное. Иногда неплохо держать идеи в «запаснике» и ждать, пока появится возможность их реализации, как это сделал я с Virgin Galactic, а затем раскручивать их со всей скоростью, на какую вы способны. И еще: делайте все с максимальной простотой. Люди начинают путаться, когда подход становится слишком сложным, и теряют из виду изначальную свою цель.

Однако я по-прежнему не прочь поразвлечься в процессе работы. А если развлечение можно сочетать с рекламой – что ж, тем лучше! Я сыграл маленькую роль в последнем фильме про Джеймса Бонда – «Казино “Рояль”», где я снят рядом с самолетом Virgin Galactic, и в новом фильме с Суперменом (там я красуюсь рядом со своим космическим кораблем). Продюсеры сказали, что хотели ввести Супермена в новую эпоху с помощью Virgin, а не NASA. Ну что ж, нам по пути, ведь именно в будущее я и направляюсь.

# 14. Думай молодо

*Целься выше  
Избегай официоза  
Развлекайся, трудясь  
Работай на свой бренд  
Улыбайся в камеру  
Не становись лидером отары «овец» –  
собери стаю «котов»  
Будь быстрым как пуля  
Малое – прекрасно  
Будь нормальным доступным  
человеком*

Выше приведены десять моих советов, которые я выписываю на доске, читая лекции студентам бизнес-школ. Считаю, что, каким бы ни был наш возраст, свежий подход ко всему, от бизнеса до стиля жизни, обновляет нас и придает энергии. И я всегда говорю: готовьтесь к будущему – и мыслите глобально. Не спотыкайтесь на различиях культур – стройте на них.

Все эти афоризмы лишь разные способы выражения одной и той же мысли: «Мыслите молодо». Говоря «молодо», я не имею в виду календарную молодость, поскольку считаю, что те, кому за тридцать, уже потихоньку «сползают вниз». Люди, прекратившие думать и чувствовать, как молодые, застывают, останавливаются в своем творчестве, росте и развитии.

Есть один человек, которым я восхищаюсь и которого уважаю больше всех остальных. Это Нельсон Мандела. Восемнадцать лет, проведенные в тюрьме на острове Роббен, не сломили его дух. Мандела рассказывал, что, когда он шел по пыльной дороге от

тюрьмы к катеру, на котором ему предстояло отплыть к свободе, он понял: если он позволит обидам и чувству мести завладеть им, то никогда не станет свободным. И он простил своих тюремщиков – не сделай он этого, они победили бы, уничтожив в нем человека. Именно тогда он стал по-настоящему свободным – это и сделало его великим.

Когда в жизни президента Клинтона наступил сложный период, а все его личные проблемы оказались выставленными на обозрение широкой публики, Мандела сказал ему:

– Они разбили и мою семью. Они ломали меня физически и психологически. Они могли отнять у меня все, кроме ума и сердца. Отказаться от ума и сердца мог только я сам, но решил ни при каких обстоятельствах этого не делать. – И Мандела добавил: – Не следует этого делать и вам.

Я впервые заочно познакомился с Манделой в 1988 году через Питера Гэбриела, одного из моих лучших друзей, организатора концертов «Свободу Нельсону Манделе», которые стали частью широкой международной компании под эгидой Amnesty International. Эти концерты помогли множеству людей осознать, насколько бесчеловечным и несправедливым было то, что власти делали с Манделой, однако освободили его только двумя годами позже, в 1990 году. Обычно, встречаясь с героем, испытываешь некоторое разочарование. Мое впечатление от Нельсона Манделы только усилилось во время нашей первой встречи. Мы быстро подружились, и я стал называть его «Мадибэ» – почетный титул, которым в его племени награждаются старейшины. Меня восхищало все, чего он добился как в новой Южной Африке, так и во всем мире своей философией мира и согласия.

Если поразмыслить о моей деятельности в Южной Африке, то можно извлечь целый ряд полезных уроков. Эта страна – настоящий плавильный котел молодости, энергии и оригинальных идей. Здесь все происходит очень быстро – из-за неудержимого стремления к прогрессу. Именно поэтому



предприниматели, бизнесмены, врачи и преподаватели могут многое понять, изучая южноафриканскую модель.

Начиная с 1990 года мне много раз довелось бывать в Южной Африке – например, тогда, когда Virgin Atlantic открыл в 1999 году маршрут в Кейптаун. Моя растущая любовь к этой стране стала причиной того, что я купил Улусабу, охотничий заповедник в области Саби Сэндс рядом с национальным парком Крюгера. С тех пор Улусаба стала для меня и моей семьи неиссякаемым источником радости. Благодаря Манделе я узнал об огромной работе, проводимой с молодыми людьми в новом университете, названном его организаторами CIDA – Ассоциацией общественного и индивидуального развития. Это университет для бедной африканской молодежи, расположенный в гетто Йоханнесбурга, а финансируется он целиком из частных пожертвований. Я наострил уши, узнав, что главной целью университета было дать выпускникам одну аккредитованную степень – в области бизнеса. С такими знаниями можно было бы работать в любой области, а кроме того, они пробуждали у студентов интерес к предпринимательству. Вдобавок университет предлагал множество факультативных занятий: африканские танцы, боевые искусства, медитацию, спорт, садоводство. Помню восторг, охвативший меня, когда во время визита Далай-ламы в ЮАР я сидел в зале рядом с Манделой, где вместе с пытливыми и жаждущими знаний студентами мы обсуждали такие вопросы, как разрыв между богатством и бедностью, религии и расы, преимущества образования и медитацию. Я рад, что после этой дискуссии мне удалось свести Далай-ламу и Манделу вместе. До того президент Южной Африки не разрешал им встретиться.

Газеты частенько пишут о том, что я не окончил школу и что даже Билл Гейтс в свое время бросил учебу в Гарварде. Однако это не лучший пример для подражания. Я считаю, что образование – особенно университетское – учит людей помогать

самим себе. Для меня это очень важный момент, особенно если речь идет о Южной Африке – стране, которая должна стать маяком для всех развивающихся стран. Образование дает молодым людям шанс добиться экономической свободы. Одна из самых ярких личностей в области образования – Тэдди Блетчер. Почти в одиночку он основал первый бесплатный университет в Африке, в центре Йоханнесбурга.

Университетское образование в Южной Африке стоит дорого, а конкурс традиционно высок. Бедная молодежь из пригородных поселков и сельской местности не имела даже шанса получить его. Тэдди мечтал об университете, где полный курс обучения стоил бы меньше четырех тысяч рандов (285 долларов), включая расходы на учебники. CIDA начиналась с нуля, и приходилось искать нестандартные решения возникающих проблем. Члены Ассоциации обращались в такие компании, как KPMG, с просьбой найти преподавателей-добровольцев. Студенты, в свою очередь, работали интернами в этих компаниях. Все они должны были что-то давать взамен – это включало в себя уборку, приготовление еды и, самое главное, преподавание в школах в их родных поселках и пригородах. И еще одна великолепная новаторская идея: как только студент начинал зарабатывать, он должен был финансово помогать другому своему земляку в течение всей его учебы в университете.

Тэдди говорил:

– Придет день, когда на смертном ложе мы спросим себя: «Стоило ли оно того?» И я знаю, что смогу ответить: стоило. Каждый прожитый день.

Молодежь Африки отчаянно нуждается в образовании – настолько, что несколько человек даже проехали автостопом полторы тысячи миль, чтобы только добраться до CIDA. Хотел бы я, чтобы молодые люди в Великобритании, прогуливающие уроки и с легкостью бросающие школу, увидели все это своими глазами. Чтобы дать какое-то образование тем, у кого нет

никаких шансов попасть в колледж, мы решили создать международный передвижной университет в палаточных городках. Он будет работать в разных странах, обучая людей методам разрешения конфликтов и освещая различные социальные проблемы. Один семестр этот университет будет работать в Палестине, другой – в Сьерра-Леоне, третий – в Сомали, четвертый – в Эфиопии и так далее. Из опыта CIDA мы позаимствовали одну важную идею: те, кто получит образование, позднее сами станут учителями и наставниками – и таким образом посеянное зерно даст обильные всходы.

Человеческий капитал – самый дорогой элемент любого бизнеса. Колоссальные изменения произошли во всем мире, но я по-прежнему трачу много времени и усилий на Южную Африку. Именно эта страна ввиду уникальности своего мультикультурного общества является прекрасным местом для пилотных проектов и обкатки новых идей. Я убежден, что набирающий силу в ЮАР дух предпринимательства приведет страну к экономической свободе. Вот почему я открыл при университете CIDA школу предпринимательства Брэнсона. По случайному совпадению она работает в здании того самого банка, где еще юношей трудился Мандела. Все обучение направлено на то, чтобы дать возможность молодым людям открыть свой собственный бизнес. На данный момент у нас триста студентов, примерно тридцать из них уже имеют свой малый бизнес (мы называем школу «инкубатором»), и таким людям мы в течение двенадцати – восемнадцати месяцев будем оказывать поддержку.

Институт изучения социальной политики (IPPR) в Соединенных Штатах провел исследование тех программ, в которые с 1957 года образование в области финансов включалось в качестве обязательного предмета. Исследование показало, что дети, ходившие на уроки, посвященные личным финансам и семейному бюджету, к сорока годам оказались примерно на

тридцать две тысячи фунтов богаче, чем их сверстники, не ходившие на подобные уроки. Дети, получившие начальное финансовое образование, откладывали каждый год дополнительных полтора процента своего дохода. И я вижу – вопреки своему собственному жизненному опыту, – что в формальном образовании нет ничего плохого при условии, что оно не тормозит вашу инициативность.

Когда люди спрашивают меня, каким бизнесом стоит заняться, я всегда говорю одно и то же:

– Какое бы занятие вы ни выбрали, вкладывайте в него всю свою страстность, потому что момент, когда во главе всего окажутся деньги, станет началом вашей стагнации.

Когда вы начинаете свое дело, то в первые несколько лет я всегда советую заботиться о выживании, а не решать мировые проблемы. Если капитализм хочет обрести хорошую репутацию, то капиталисты должны что-то давать обществу. В начале этой главы я написал: «Не становись лидером отары “овец” – собери стаю “котов”». Овец легко согнать в отару, но их невозможно вести, идя впереди, – их можно только подгонять сзади. Коты же – существа умные и независимые, именно такие люди работают у нас в Virgin. Вот хороший урок, который стоит усвоить каждому бизнесмену: окружайте себя мыслителями, а не подпевалами. Люди не всегда готовы пойти на риск. Может быть, им не дает рискнуть партнер по бизнесу, а может, они связаны кредитными обязательствами. Но все равно, они не должны позволять всему этому лишать их энергии. Нужно быть смелыми. Мне было пятнадцать лет, я ничем не был связан, мне нечего было терять. Но даже те, кому есть что терять, должны помнить: только целясь выше, они могут добиться большего.

Многие из моих самых лучших идей по организации нового бизнеса или расширению существующего возникали в ходе разговоров с людьми – порой это вообще бывало вскользь брошенное слово. Настоящий предприниматель ни на секунду не

выключает свои «локаторы». Хорошая иллюстрация сказанному – история о том, как я купил сеть клубов здоровья в Южной Африке. Я всегда интересовался спортом и фитнесом, и еще в 1999 году основал Virgin Active, группу клубов здоровья в Великобритании, которую затем расширил, открыв клубы в Испании, Италии, Португалии и Намибии. Но я не знал, что Манделе было известно об этой моей деятельности. Как-то раз, когда я принимал ванну, он позвонил мне.

– Ричард, у нас в Южной Африке собираются ликвидировать сеть клубов здоровья, – сказал он. – Это было бы для нас серьезным ударом, ведь эти клубы создавались в рамках борьбы с безработицей. Тысячи рабочих мест окажутся под угрозой. Ты что-нибудь можешь сделать?

– Предоставь это мне, – сказал я. – Посмотрим, что можно предпринять.

На следующий день я вылетел в Южную Африку. Ознакомившись с ситуацией, решил, что нам удастся спасти положение, сделав кое-какие финансовые вливания и поставив клубы на здоровую коммерческую основу. В итоге южноафриканский филиал компании Virgin Active стал самым успешным из всех. Южноафриканцы очень любят заниматься фитнесом, и в этих клубах сейчас больше членов, чем в отделениях компании в других странах. Некоторые клубы ежедневно посещают три тысячи человек. В клубах состоят и белые, и черные – в настоящий момент двадцать процентов членов клуба чернокожие, но пропорция неизбежно выровняется, так как средний класс становится самым быстрорастущим сегментом негритянского населения.

Скоро должны открыться еще двадцать клубов, причем некоторые из них откроются в самом сердце пригородных гетто, таких как Соуэто.

Мы помогаем местным предпринимателям продвигать их собственные бренды в клубах здоровья и на рынке спортивных

товаров и услуг. В частности, передаем тысячи единиц спортивного оборудования начинающим клубам всякий раз, когда посещаем страну. В развивающихся странах серьезной проблемой становятся избыточный вес населения и диабет. Эта картина наблюдается и в Африке. Чтобы помочь справиться с ней, мы открыли в клубах детские секции, куда сто двадцать пять тысяч детей могут приходить со своими родителями. В этом нас поддерживают компании по оказанию медицинской помощи, которые среди прочего предлагают и субсидированное членство, — а мы, со своей стороны, разработали программы трудоустройства и обучения персонала. На данный момент принято на работу двадцать молодых чернокожих выпускников CIDA, которых по ускоренной программе подготовят для занятия руководящих позиций в клубах. Мы стали известны и тем, что первыми начали принимать на работу бывших заключенных и наркоманов. Работая вместе с южноафриканским правительством, постоянно убеждаемся в эффективности «позитивных действий»<sup>[33]</sup>, особенно если они направлены на тех, кто действительно нуждается в помощи. Не думаю, что в данном случае речь должна идти только о цвете кожи — надо подумать и о тех, кто попал в тюрьму. Когда бывшие заключенные выйдут на свободу, их необходимо будет трудоустроить — иначе они могут вернуться к прежней жизни, и общество только проиграет. Если бизнес хочет обрести хорошую репутацию, он должен возвращать обществу долги.

Я убежден, что, если бы люди могли решать сами, нам удалось бы обернуть вспять многие негативные процессы. Это относится как к ситуациям в семьях, так и к бизнесу. Тот факт, что британская молодежь пользуется столь плохой репутацией в СМИ (ее даже называют «худшей молодежью в Европе»), не может быть исключительно виной молодого поколения. Virgin Unite была организована для того, чтобы объединить усилия более чем пятидесяти тысяч человек, работающих в Virgin, — и

меня в том числе – для совместного решения социальных и экологических проблем. И мы с помощью таких людей, как Камила Батманджелидж, узнаем напрямую все, что происходит «внизу» социума.

Камила организовала Kids Company в бедном районе Южного Лондона, чтобы помочь одиннадцати тысячам лишенных родительской заботы детей с серьезными поведенческими, эмоциональными и социальными нарушениями, возникшими в результате детских психологических травм и отсутствия опеки. Слушая рассказы Камилы и других энтузиастов, я начал понимать, что разводы и разрушение семьи очень часто приводят к тому, что дети не овладевают необходимыми для жизни в обществе навыками. Даже простые вещи, такие как семейная беседа за обеденным столом, как всегда происходило в нашем доме, могут сыграть очень важную роль. Детям необходимо участие взрослых, им нужно, чтобы кто-то учил их и направлял – точно так же, как это происходит в природе с лисятами или львятами. Я вспоминаю, как мама частенько говорила: «Рики, прекрати болтаться без дела». И мое поколение действительно не болталось без дела, не сидело сутками у телевизора или погрузившись в компьютерную игру. Взаимоотношения между взрослыми и детьми были крепкими и надежными: они учили нас, мы следовали их примеру.

Сегодняшние дети, лишенные корней и подражающие только своим ровесникам, потеряны для общества. Родителям необходимо брать на себя ответственность, а не ждать, пока правительство найдет способ решить проблему. Молодые люди полны энергии, в них заложен огромный потенциал – и списывать их со счетов нельзя. Они – наше будущее. Именно им предстоит решать все проблемы этого мира и вести борьбу с загрязнением вод, обеднением рыбных запасов, уничтожением природных ресурсов, СПИДом – то есть со всеми бедами, которые предшествующие поколения не смогли решить, а во

многих случаях сами их и создали.

В развивающихся странах, и особенно в Африке, существует масса проблем, которых не должно быть вообще. Здесь, думаю, люди бизнеса могли бы помочь иным способом, чем представители благотворительных организаций. Роль каждой из этих групп важна – но это разные роли. Благотворительные организации работают в существующих условиях, пытаются оказать посильную помощь, но бизнесмены с предпринимателями могли бы помочь изменить сами условия, создавая специальные фонды и инвестируя в науку.

В Африке каждый год полтора миллиона детей и семьсот пятьдесят тысяч беременных женщин умирают от малярии. Причина – укусы moskitov. Что же нужно сделать, чтобы moskity не кусали людей? Может показаться невероятным, но до сих пор нет никакой организованной кампании в Африке, занимающейся этой проблемой, а ведь ответ чрезвычайно прост. Если бы каждый житель Африки спал под москитной сеткой, пропитанной веществом, убивающим moskitov, если бы стены их жилищ были покрыты этим же веществом, проблема больше не возникала бы. Нам вполне по силам решить ее, однако до сих пор этого не сделано.

СПИД – еще одна проблема, которой нужно заниматься сейчас. До сих пор от СПИДа в Африке погибло семнадцать миллионов человек, а еще тридцать миллионов больны этой страшной болезнью. В наш век это абсурдная, немыслимая ситуация. Я помню, как впервые посетил больницу в Африке и увидел длинный ряд кроватей с умирающими от СПИДа людьми. В каждой палате каждое утро освобождалось в среднем шесть кроватей – столько людей умирало за ночь. Это была страшная картина. Сейчас Virgin Unite ведет переговоры с ООН и рядом других организаций, чтобы организовать Центр быстрого реагирования, который координировал бы всю гуманитарную работу, проводящуюся в Африке. Если, например, какие-то



работы разворачиваются в Нигерии, мы можем перекачать туда дополнительные ресурсы. Все, что для этого нужно, – воля, инициатива и деньги. Нам нужны люди, которые мыслят масштабно, а не заламывают руки, погрузившись в отчаяние.

В начале 2006 года конгресс выделил Пентагону сто двадцать пять миллиардов долларов в год на десять лет для ведения войны в Ираке. Вот вам кое-какие цифры для сравнения: расходы на то, чтобы поднять уровень здравоохранения в Африке до мировых стандартов – двадцать пять – тридцать пять миллиардов, на образование каждого ребенка в мире – семь миллиардов, на обеспечение планеты питьевой водой – девять миллиардов, на борьбу со СПИДом во всем мире – десять миллиардов, при этом еще и остается приличная сумма в шестьдесят пять миллиардов долларов. Учитывая все это, как можно не увидеть бессмысленность войны?

Я был в Йоханнесбурге в конце 2003 года, когда Мандела обратился к прессе перед началом концерта «46664», благотворительной акции для борьбы со СПИДом, которую мы помогали организовать вместе с Питером Гэбриелом и Брайаном Мэем (гитаристом Queen). Он говорил кратко и по существу:

– СПИД – это трагедия неслыханных масштабов, разворачивающаяся в Африке. СПИД – это уже не просто болезнь, это проблема прав человека. Ради спасения человечества мы должны действовать сейчас, чтобы собрать средства для зараженных СПИДом людей и помочь предотвратить дальнейшее его распространение. 46664 был мой номер все восемнадцать лет, что я провел в тюрьме на острове Роббен. Меня знали лишь как этот номер. Миллионы людей, зараженных СПИДом, – тоже всего лишь число. Они тоже осуждены – пожизненно. Вот почему я впервые разрешил использовать мой тюремный номер, 46664, как символ нашей кампании.

Сидеть на концерте рядом с ним, с его прекрасной женой Грасой Машел, с Джоан и Холли и слушать песню Питера

Гэбриела – это было одним из самых незабываемых впечатлений моей жизни.

Я думал, что у меня, даже в мои пятьдесят с лишним лет, молодой подход ко всему. Но Мандела, которому за восемьдесят, успешно компенсирует отнятые у него тюрьмой годы широтой своего взгляда на мир и страстной влюбленностью в жизнь. Ранее я уже рассказывал о том, как с помощью иорданского короля Хусейна, договорившегося с Саддамом, вылетел вместе с сэром Эдвардом Хитом в Ирак, откуда перед самым началом конфликта 1990 года вывез сорок три человека из числа раненых и больных заложников. Мне никогда бы в голову не пришло, что могу снова оказаться в таком же положении. Однако в 2003 году, в годовщину событий 11 сентября, иракский кризис вошел в фазу обострения, и похоже было, что Буш развяжет войну. Я всячески противился планам вторжения в Ирак, потому что убежден, что это худшее политическое решение со времен Суэцкого кризиса. Нельзя убивать или калечить тысячи людей для того, чтобы добраться до одного-единственного человека. Я уверен, что, если бы Саддаму предоставили возможность бегства, кровопролития удалось бы избежать. Я считаю, что таким людям надо оставлять какой-то выход, иначе они превращаются в загнанных животных – они вынуждены сражаться. К тому же Саддам, возможно, до конца не верил в то, что вторжение состоится.

Ситуация запуталась вконец и становилась все более опасной. Я подумал, что единственным человеком, который смог бы убедить Саддама уйти с поста президента и поселиться в другой стране, был Мандела. Я позвонил ему, а потом отправил еще и письмо:

Дорогой Мадиба!

Как всегда, приятно было побеседовать с тобой. Я подумал, что имеет смысл послать тебе короткую записку, подводящую итог нашей дискуссии.

Америка и Великобритания явно настроены на войну. В ней неизбежно будет множество жертв среди населения.

Я считаю, что есть только один способ предотвратить войну в Ираке, и я думаю, что ты единственный человек в мире, кто может этого добиться.

Если можно будет убедить Саддама поселиться в Ливии (или где-то еще) с гарантией личной безопасности, тогда, полагаю, американцы лишатся повода развязывать войну. Если бы он пошел на эту жертву, чтобы избежать дальнейших жертв и страданий своего народа, его репутация от этого только укрепилась бы. Иначе его ждет судьба Норвеги, Милошевича – а то и хуже.

Зная твои отношения с президентом Каддафи и то уважение, которым ты пользуешься в Ираке, ты, вероятно, единственный человек, который мог бы все это организовать.

Я считаю, что доверие, которым ты пользуешься, способно убедить Саддама отказаться от власти. Вылетев вместе с тобой, допустим, в Ливию, он мог бы уйти с высоко поднятой головой. Это лучшее, что он сделал бы для своего народа.

Если это может чему-то помочь, буду рад выслать самолет, чтобы доставить тебя туда – и обратно (лучше бы с посадкой в Ливии!).

Я еще переговорю с тобой, как только ты согласишься это с Табо (Мбеки, президентом Южной Африки).

С неизменным уважением,

Ричард.

Мы планировали, что Мандела отправится в Багдад для разговора с Саддамом и они вылетят оттуда вместе. Это убедило бы Саддама в собственной безопасности. Но прежде чем предпринимать какие-то шаги, Мандела хотел, чтобы Кофи Аннан «благословил» всю нашу операцию. Кофи Аннан поначалу отнесся к этой идее настороженно – его тревожило, что Мандела

может оказаться заложником Саддама. Да, пожалуй, и сам Саддам в определенной степени сомневался в нашем плане. Я сам поговорил с Кофи Аннаном, и в конце концов он позволил себя убедить в том, что план вполне разумен, — и дал нам добро. Самое поразительное, что Мандела был вполне готов лететь — в его возрасте, полагал он, смерть не так уж страшна. Я сказал Манделе, что готов лететь с ним, если возникнет необходимость. Собственная безопасность меня тревожила мало — я объяснил Манделе, что проделывал множество опасных трюков. Однако окончательное решение оставалось за ним.

Четыре члена совета директоров Virgin, включая Уилла Уайтхорна, получили секретные инструкции подготовить все для осуществления плана мирного урегулирования. Частный самолет стоял в Йоханнесбурге, готовый 17 мая вылететь в Ирак. Два дня спустя, когда мы приготовились лететь, начались бомбежки Багдада, а коалиционные войска вторглись в Ирак. Мы никогда не узнаем, как все могло сложиться, если бы войну задержали буквально на пару дней. Вся история этой войны — и Ближнего Востока — могла бы стать совершенно иной.

Вторжение в Ирак и все последовавшие за этим события — как в Ираке, так и во всем мире — подвигли меня на то, чтобы организовать группу стоящих вне политики людей — так называемых «старейшин» — для предотвращения таких конфликтов в будущем. Эта группа еще только формируется, но Мандела уже согласился стать ее отцом-основателем. Сама идея родилась в разговоре, который состоялся у меня с Питером Гэбриелом и Манделой. Мы говорили о возникшей ситуации, и каждый из нас считал, что в мире существует никем и ничем не заполненный разрыв: на планете предостаточно лидеров, способных применять военную, экономическую и политическую силу, но отсутствует лидерство мудрости, столь необходимое всей нашей «глобальной деревне». Последние два года мы работали над этим проектом, находясь за кулисами всех событий.

Совсем недавно я побывал в Южной Африке вместе с Джин Элванг, нашим неутомимым директором Virgin Unite. Я воочию убедился в том, что достигнут большой прогресс в работе над нашими социальными проектами. Стараюсь, когда только возможно, непосредственно участвовать в такой работе. Так, например, ранее я узнал, что некоторым из наших работников в ЮАР поставлен диагноз ВИЧ, однако получить лекарства им было негде. Тогда мы пожертвовали средства на открытие клиники на сто тысяч человек в Лесото. Чтобы привлечь население, мы с Джоан выехали туда и на виду у всего персонала дали себя протестировать. Я с большим интересом отношусь к различным экологическим проектам, принимая в них самое деятельное участие – отчасти потому, что Африка очень сильно подвержена влиянию глобального потепления. Привело к этому множество бездумных действий, совершаемых людьми во всем мире, однако сами африканцы способны внести вклад в спасение своей земли. Например, они могут перейти с керосина на биотопливо, которое и чище, и безопаснее. Когда женщины (а готовят в основном они) в бедных поселках поймут это, они захотят изменить ситуацию – но сначала мы должны помочь им финансами и собственным примером.

Мандела прекрасно выразил это в своей речи 1994 года по поводу избрания его президентом Южной Африки:

– Больше всего мы боимся не того, что не справимся, что нам не хватит сил. Больше всего мы боимся того, что сильны сверх всякой меры. Наш свет, а не наша тьма – вот что пугает нас. Каждый из нас спрашивает себя: кто я, чем заслужил право быть таким умным, великолепным, талантливым? Потому что кем бы ты ни был, ты – Божье дитя и, живя вполсилы, не служишь миру должным образом. Мы не придем к свету, съеживаясь и становясь ниже для того, чтобы другие не чувствовали себя неуютно рядом с нами. Мы все должны сиять светом – как дети. Мы рождены для того, чтобы явить славу Божию в нас самих. Не просто некоторые

из нас – каждый из нас. И когда мы даем своему свету светить в полную силу, мы тем самым «зажигаем» остальных. Когда мы освобождаемся от страхов, само наше присутствие автоматически делает свободными и других.

Это важные слова – урок, который стоило бы усвоить всем нам. Я всегда помню их, что бы ни делал.

# Эпилог

Я всегда жил, ловя шанс и охотясь за приключениями. Я старался ставить планку как можно выше и преодолевать ее. Все усвоенные мною уроки были прямым результатом таких испытаний на прочность. Вот они, эти уроки:

- Берись и делай
- Думай «да» и не думай «нет»
- Бросай себе вызов
- Ставь перед собой цели
- Живи весело
- Стремись изменить мир
- Твердо стой на собственных ногах
- Будь верен людям
- Живи полной жизнью
- Не рискнешь – не добьешься

Самое славное время дня для меня – вечер на Некере за большим обильным столом, где я веселюсь от души вместе с родными и друзьями. Этот райский остров стал воплощением многих моих мечтаний и целей в жизни. Когда мы с Джоан впервые обнаружили его, моей целью стала покупка острова. Получение ссуд, постройка дома, обеспечение его водой – это колоссальные испытания. Но ни разу я не сказал «не могу». Я просто брался за дело – и у меня все получалось. Сейчас это место, где я расслабляюсь и думаю, именно здесь лучшие из моих идей появлялись словно ниоткуда. Нужна открытость ума и непредвзятость, чтобы оценить их значимость.

Совсем недавно случилось кое-что, что позволило мне подытожить свою жизнь: кто я, как я живу и как мыслю. Это произошло, когда на Виргинские острова обрушился ураган. Мой

дом – Большой Дом на Некере – построен из натуральных материалов, в основном из дерева. Кому-то он может показаться хрупким, но выстроен он с таким расчетом, чтобы выдержать порывы ветра до трехсот километров в час. Однако я не стал прятаться в четырех стенах. Ураганы случаются на Некере раз в пятьдесят лет, и я никак не мог пропустить такое событие – столь редкое и драматичное. Я забрался в плавательный бассейн и сидел в нем, высунув только голову – а вокруг завывал ветер. Это было потрясающее, незабываемое переживание: смотреть, как волны обрушиваются на рифы, чувствовать дикую скорость ветра и слышать его непрекращающийся рев. Пережить шторм – фантастическое событие, и оно стало символом всей моей жизни. Быть в центре урагана – и выжить.

Возраст несколько не изменил меня. Когда я запускаю какую-нибудь новую идею и она начинает развиваться и приносить плоды, мне снова хочется оттолкнуть лодку от берега. Джоан не устает повторять:

– Зачем? Тебе скоро шестьдесят, Ричард. Расслабься. Наслаждайся жизнью.

Но я живу в соответствии с опасным – а иногда и глупым – принципом. Я хочу попробовать все – хотя бы разок. Меня влекут новые испытания и новые задачи. Одна из них – превратить железнодорожную систему Великобритании из худшей в мире – в лучшую. Не так давно мы привезли в Англию девятьсот сверхсовременных экологически щадящих поездов, и они уже бегают на пассажирских линиях. Считаю, что если в своей жизни ты решил хотя бы пару-тройку таких задач, то можешь сказать, что прожил жизнь не напрасно. Если бы я положил все свои деньги в банк и отправился доживать свой пенсионный век на Карибах, то тем самым отказался бы от своего уникального положения, позволяющего мне менять что-то к лучшему в этом мире. Я хочу обновляться сам и искать все новые и новые возможности. Это как секс. Он дает радость и в пятьдесят, и в



двадцать – но ничто не сравнится с моментом, когда ты испытал это впервые. Кстати говоря, лучший совет, который когда-либо давал мне отец, звучал так: «И не забывай надевать презерватив!»

Третью моей жизни я потратил на раскрутку своих проектов, треть – на разработку новых, а еще треть на то, что гасил постоянно возникающие пожары. Я хотел бы, чтобы моим наследием стала одна из самых уважаемых в мире компаний. Не обязательно самая крупная. Люди спрашивают меня: в какой момент своей жизни я почувствовал, что добился успеха? Мой ответ таков: надеюсь, что никогда не удовольствуюсь достигнутым. Я до сих пор нервничаю, выступая на публике, а порой меня одолевают сомнения. Но десять-двадцать лет назад, когда я понял, что Virgin надежно обеспечена финансово, я решил, что смогу стать чем-то большим, чем просто машиной для производства денег или роботом, управляющим сетью компаний. Нам повезло. В Virgin мы всегда подходим к бизнесу не так, как другие. В центре внимания – наши сотрудники и клиенты, и мы позволяем своим филиалам и дочерним компаниям работать автономно. Если ты сумеешь обнаружить лучшие стороны своих сотрудников, их энергия удесятеряется. Если же ты постоянно критикуешь их или выискиваешь недостатки, они вянут, как цветы без воды. Эта «вода» – и чем больше, тем лучше – нужна каждому из нас. У нас великолепный коллектив, и я знаю: что бы ни случилось, Virgin в надежных руках. Это дает мне время поразмыслить над другими вещами.

Я считаю, что очень важно оставить мир лучшим, чем он был до тебя. Параллельно с каждой коммерческой идеей стараюсь разработать идею, способную принести добро, – такую, например, как Virgin Unite. Эта сеть создавалась для того, чтобы дать возможность всем сотрудникам Virgin по всему миру объединить усилия в решении глобальных социальных задач. Надеюсь, что нам удалось внести свой вклад. Но самый большой вызов брошен не мне, а всему человечеству. Я говорю о

глобальном потеплении. Тот редкий ураган, с которым я развлечения ради столкнулся лицом к лицу, может перестать быть редкостью – и стать нормой. На регионы, прежде не знавшие экстремальных погодных явлений, обрушиваются ураганные ветры, испепеляющая жара, засуха, тропические ливни, наводнения – все это становится повседневностью. И это уже не забавно. Глядя на разрушения в Нью-Йорке после событий 11 сентября, Эл Гор сказал: «Веселью пришел конец». Я же хочу, чтобы мы продолжали веселиться, а единственный способ добиться этого – отнестись к глобальному потеплению и изменению климата серьезно.

Я до сих пор считаю, что задачи, которые ставила передо мной мама, были правильными, но со своими детьми, Холли и Сэмом, я чуточку более мягок. Джоан – очень практичная здравомыслящая шотландка. Она следит за тем, чтобы мы всегда были рядом с нашими близкими и вели нормальную семейную жизнь. Дети фантастическим образом укрепляют союз между мужчиной и женщиной. Конечно, в наших отношениях случаются и конфликты, но я вижу, как отношения эти становятся все сильнее и крепче. Любовь действительно крепнет с каждым годом. Мы живем стабильной и спокойной жизнью, и поэтому Холли и Сэм очень уравновешенные славные ребята. Они живут в новом, современном мире, но, как и я, способны встретить любой вызов лицом к лицу. Я поддерживаю их, но никогда не подталкиваю. Очень горжусь тем, что Холли решила стать врачом-педиатром. Она уже сейчас работает в ординатуре в большой лондонской больнице. Совсем недавно приняла первые свои роды – событие, ради которого она и училась.

Я по-настоящему горжусь Сэмом, очень творческим человеком. Сэм занимается музыкой и готовится к тому, чтобы пересечь Арктику пешком (вместе со своим папой!).

В этой книге я рассказал о вынесенных мной уроках, моих целях в жизни, о том, во что верю. Но в них нет ничего

уникального. Каждому нужно учиться. Каждому нужна цель в жизни. Поэтому все мои уроки до единого вполне применимы к каждому из нас. Кем бы мы ни хотели стать, что бы ни хотели делать – мы можем добиться цели. Так что вперед. Главное – первый шаг. Берись и делай. Удачи тебе, веселья и радости в пути!

# Сноски

## 1

Две улицы в Лондоне, где сосредоточены магазины молодежной одежды. *Прим. пер.*

## 2

Известный карикатурист и иллюстратор, в 1960-е годы работавший в журнале Private Eye в жанре политической карикатуры. Позднее сотрудничал с Pink Floyd, работал в театре, кино и на ТВ. *Прим. пер.*

## 3

Крона – в те дни английская монета достоинством в 5 шиллингов или, что то же самое, в 60 пенсов. *Прим. пер.*

## 4

Virgin (*англ.*) – девственник, девственница. *Прим. пер.*

## 5

Серебряная фигура, вручавшаяся победителю «Голубой ленты» с 1934 года. *Прим. пер.*

## 6

Сокращение от Queen Elizabeth 2 – «Куин Элизабет – 2». *Прим. пер.*

## 7

Популярная в английском языке поговорка: All work and no play makes Jack a dull boy. *Прим. пер.*

## 8

В оригинале – игра слов. В данном случае Фриз расшифровывает аббревиатуру CEO (Chief Executive Officer) как Chief Euphoria Officer. *Прим. пер.*

## 9

People Express (англ.) – Народный экспресс. *Прим. пер.*

## 10

Trivial Pursuit – одна из самых популярных настольных игр 1980-х. В наши дни существует несколько компьютерных версий игры, включая варианты для карманных компьютеров. *Прим. пер.*

## 11

«Заводным радио» называются радиоприемники, не нуждающиеся в батареях. Источником питания служит генератор, который приводится в действие ручной заводкой пружины, как в обычных будильниках. *Прим. пер.*

## 12

Harrods – один из самых известных и дорогих универмагов Лондона. *Прим. пер.*

## 13

Baa Baa Black Sheep («Бе-е-е, бе-е-е, черная овечка») – известная с 1744 года детская песенка-считалка, Virgin выпустила ее в исполнении той самой «поющей овцы» на сингле («сорокапятке») в 1982 году. *Прим. пер.*

## 14

Энди Уильямс, суперзвезда благопристойной эстрады тех лет, воплощал для нового поколения музыкантов и рок-фанатов все то, чем они не хотели быть. *Прим. пер.*

## 15

Первая фраза знаменитого хита Фила Коллинза In the Air Tonight. *Прим. пер.*

## 16

В отечественной литературе принято для названия данной теории использовать транслитерацию английского имени богини Геи – Gaia. *Прим. ред.*

## 17

«Чего душа пожелает» – известный бродвейский мюзикл, сценическая версия популярного британского фильма. *Прим. пер.*

## 18

В названии магазина – игра слов. Это можно перевести и как «Virgin для невест», и как «невеста-девственница». *Прим. пер.*

## 19

Буквально «спасительные звонки». *Прим. пер.*

## 20

Ивэл Книвел (Evel Knievel) – самый известный в США трюкач и каскадер, чье имя стало нарицательным для характеристики бесстрашия и бесшабашности. *Прим. пер.*

## 21

Альбом The Beatles, вышедший в 1967 году, – один из самых знаменитых альбомов в истории, обложка которого стала символом той эпохи. *Прим. пер.*

## 22

Выдающийся победитель (*лат.*). *Прим. пер.*

## 23

Национальный герой, летчик, потерявший ноги еще в 1931 году, Бадер стал одним из самых результативных истребителей Великобритании во время Второй мировой войны. *Прим. пер.*

## 24



Имя Mundy созвучно слову Monday – понедельник. *Прим. пер.*

## 25

Гигантское колесо обозрения (иногда его называют «колесом тысячелетия», The Millenium Wheel), одно из крупнейших в мире. Начало работать в марте 2000 года. *Прим. пер.*

## 26

Доклад комиссии Бичинга (1963 год) содержал рекомендации по закрытию нерентабельных пассажирских линий. *Прим. пер.*

## 27

Гигантский концерт, проходивший 13 июля 1985 года одновременно в разных странах, связанных спутниковым телемостом. Был организован Бобом Гелдофом в помощь голодающим в Эфиопии. Концерт смотрели полтора миллиарда зрителей. *Прим. пер.*

## 28

Международная христианская организация, оказывающая помощь во время гуманитарных кризисов. *Прим. пер.*

## 29

Серия концертов, состоявшихся в июле 2005 года. Целью акции было убедить страны «Большой восьмерки» списать долги беднейших стран. *Прим. пер.*

## 30

Знаменитый хит Элтона Джона, посвященный Мэрилин Монро и появившийся в 1973 году на диске Goodbye Yellow Brick Road. Версия 1997 года, посвященная принцессе Диане (режиссером и продюсером был легендарный Джордж Мартин), стала самым продаваемым синглом в истории музыки. *Прим. пер.*

## 31

Благотворительная структура группы компаний Virgin, охватывающая весь мир. *Прим. пер.*

## 32

Волшебное заклинание капитана Марвелы, персонажа серии комиксов, превращавшее его в супергероя, готового к борьбе с любым злом. *Прим. пер.*

## 33

Affirmative Action – политически корректный эвфемизм для обозначения процесса, который иногда называют компенсационной дискриминацией. Речь идет о предоставлении преимущественных прав (в учебе, работе и т. д.) тем слоям населения, которые в результате самых разных причин отстали в социальном и экономическом развитии. «Позитивные действия» в последние годы стали как объектом критики в США, так и источником социально-политической напряженности. *Прим. пер.*