

Содержание

Пролог	11
1. 1999.....	15
2. Что видишь, то и получаешь.....	27
3. Как создать бизнес на обороте подставки под пивную кружку	39
4. Покувыркаемся?.....	53
5. Как создать железнодорожную компанию.....	59
6. Когда звонит Мадоба	67
7. «Как называется сотрудник Virgin в галстук? Ответчик».....	75
8. Мир вверх тормашками.....	83
9. Совет старейшин	95
10. «Они строят космический корабль!».....	105

11. Англичанин в Америке	117
12. Мятажный миллиардер	129
13. Через Ла-Манш	141
14. Стив	151
15. Мультисекс	161
16. Холли и Сэм	171
17. Созыв старейшин	183
18. Глобальное потепление	195
19. На прежние рельсы	211
20. Как я стал банкиром	225
21. Совместный полет	237
22. Проще простого	251
23. Слово «ураган»	261
24. Забытая ночь в Мельбурне	279
25. Ботинки	289
26. Проявляя характер	299
27. Отец	313

28. Rolling Stones и другие	327
29. Некер	343
30. Свадьбы	355
31. Стартапы.....	365
32. Просчитанные риски	385
33. Несчастный случай	399
34. Только вперед	411
35. На плаву.....	425
36. Дерзкие идеи.....	439
37. Спутники	461
38. Доброе утро, Вьетнам, прощай, Мадиба	481
39. Брекзит	499
40. «Трейнгейт»	517
41. «Мы свободны!»	531
42. Прачувак	543
43. Путешествуя в будущее	553
44. Пережить ураган.....	571

Эпилог **591**

Приложение.

Семьдесят пять случаев (плюс один),
когда я был на волосок от смерти **600**

Благодарности **611**

Источники фотографий **612**

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

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

Пролог

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

В 1998 году я опубликовал первую книгу «Теряя невинность»¹, и то, как ее встретили, для меня стало неожиданно. Я думал, что на нее мало кто обратит внимание — разве что бизнес-сообщество, несколько газетных критиков да любители автобиографий. Но совершенно неожиданно для меня книга стала популярной. Мне до сих пор постоянно подсовывают «Теряя невинность» — как правило, вместе с ручкой (чаще подходят только с мобильным телефоном для селфи). К ней я написал несколько коротких дополнений, но за последние двадцать лет произошло столько всего, что я понял — нужно писать продолжение.

Я перелистывал свои старые записи, сделанные перед тем, как вышел первый номер журнала *Student*, и пытался решить, когда же лучше выпустить новую книгу. Протерев пыльную папку, я еще раз обратил внимание на дату: записи действительно относились к 1967 году. Пятьдесят лет в бизнесе — как лучше всего отметить эту дату? Конечно же, рассказать обо всем, что я пережил и чему научился за эти годы. В этой книге я рассказываю и о некоторых случаях

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

из моей молодости, но в основном речь идет о последних двадцати годах, то есть о том времени, когда я повсюду искал свою потерянную невинность.

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

Через пятнадцать лет после выхода книги «Теряя невинность» актер Зак Галифианакис спросил у меня: «А почему она так называется? Обыгрывается название твоей компании или твой первый сексуальный опыт?» Я ответил: «И то

и другое». На этот раз я хотел дать книге еще более дерзкое название. И не только дерзкое, но еще и точное — так было бы еще интереснее! Хотите знать, как должна была называться эта книга? «Теряя невинность: по второму кругу». Я еще обдумывал вариант «Потерянная невинность» — намек на название поэмы Джона Мильтона «Потерянный рай», но решил, что это как-то слишком грустно. Жизнь — это одно большое приключение: я постоянно учусь, постоянно ищу, нахожу и пробую что-то новое, постоянно пытаюсь решать новые задачи. И я до сих пор в поисках невинности! Но теперь, когда у меня уже четыре прекрасных внука — Этта, Арти, Ив-Дейя и Блуи, я смотрю на жизнь немного иначе.

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

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

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

1 1999

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

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

Пять дней назад, в День подарков, я прибыл на остров сразу после своего воздухоплавательного приключения. Еще повезло, что я остался жив. 18 декабря мы со Стивом

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

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

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

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

*

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

Первые 15 лет существования Virgin Atlantic были сплошной кутерьмой: постоянное эмоциональное напряжение, инновации и попытки выжить. Мы посягнули на главенство British Airways (BA) и, в отличие от предшественников, уцелели, чтобы рассказать об этом. Когда BA пыталась выдавить нас из бизнеса с помощью «грязных трюков», мы выиграли один из самых крупных исков о клевете в истории Британии. Это была кампания, которую многие из этой индустрии знают под другим названием — «операция Барбара». Откуда оно взялось? Да просто Барбара Картленд вечно писала о том, как пытаются поиметь девственниц⁴.

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

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

Мне лучше всего работается, если мозг перескакивает с одной темы на другую. Это бодрит, и, что удивительно, зачастую хорошие идеи для той или иной компании приходят из другого бизнеса, вроде бы совершенно постороннего. Как только я отошел от ежедневного управления компанией

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

Virgin Atlantic, я смог сосредоточиться на будущем Virgin. И это будущее превзошло все ожидания.

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

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

бизнес оказывался неудачным, я всегда знал, что со временем появится другой.

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

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

Еще больше я полюбил летать с Virgin Atlantic после того, как мы первыми установили в бизнес-классе двупальные кровати. Я мог даже продолжать переговоры на борту самолета, когда мы запустили службу Earth Calling для пассажирских мобильных телефонов. Теперь-то я мог достать моих

сотрудников в любое время дня и ночи! Впрочем, на их счастье, мы же первыми дали возможность пользоваться баром в полете. Рюмочка-другая на высоте около девяти тысяч километров творят чудеса: можно разговорить кого угодно. За прошедшие годы я слышал сотни деловых разговоров в наших воздушных барах, и некоторые из них вылились в создание успешных компаний. Или, например, установление контактов: мало что я люблю больше, чем знакомить людей, пока они потягивают выпивку, пролетая над облаками. Наконец, в нашем баре, за окнами которого птицы проносятся со скоростью звука, была написана по крайней мере одна песня, ставшая хитом...

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

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

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

В следующем году мне снова удалось дернуть ВА за хвост, когда мы усовершенствовали услугу бесплатного массажа

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

*

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

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

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

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

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

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

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

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

– В каком смысле? – спросила она.

– Думаю, тебе стоит купить козу.

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

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

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

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

*

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

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

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

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

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

*

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

2 Что видишь, то и получаешь

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

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

- Ричард, представляешь, мы выиграли приз.
- Ого. И что за приз? – спросил я.
- Ну, строго говоря, это я его выиграл.

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

— Ты заставляешь меня названивать и тебе, и всем журналистам в стране так часто, что ВТ⁷ наградила меня за самый большой телефонный счет в Британии.

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

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

И в этом я увидел прекрасную возможность встряхнуть рынок. Virgin Group уверенно стояла на ногах, у нас имелись деньги от нового партнерства Virgin Atlantic, которые нужно было инвестировать, и ниша мобильной связи представлялась очевидным выбором. В первую очередь надо было понять, сколько вообще будет стоить вся эта гигантская инфраструктура. Впрочем, мы хотели подойти к этому с неожиданной стороны: нам не нужно было строить новую сеть, было решено присосаться к одной из уже существующих. В 1997 году мы заключили двадцатилетнее партнерство с компанией Fast Track, которая занимала верхние позиции в рейтинге британских частных компаний от *The Sunday Times*. Бросалось в глаза, что многие успешные стартапы, такие как Carphone Warehouse, работали как раз в телекоммуникационном секторе. Я спросил Стивена Мерфи и инвест-гуру Гордона Маккалума: «А мы-то почему до сих пор не вкладывались в этот сектор?» Они

⁷ ВТ Group — британская телекоммуникационная компания.

не растерялись и быстро предоставили мне отчет Goldman Sachs о возможности создания MVNO — виртуального оператора сотовой связи. Весь отчет состоял из технотрепа, от которого у меня пухла голова, но, как только я переварил большую часть из нескольких десятков аббревиатур, направление, в котором нам следовало двигаться, вырисовалось совершенно ясно: если мы сумеем уговорить одну из сетей, то сможем арендовать время и трафик в их системе, а маркетинг и клиентская служба у нас будут свои.

Стоило мне заикнуться о заинтересованности Virgin, как предложения о сотрудничестве посыпались со всех сторон — и от многих сетей, и от предпринимателей, работающих на мобильном рынке: производителей сотовых телефонов, разработчиков пейджерсов... Я встретился с двумя молодыми ребятами из BT Cellnet с большим опытом в телеком-индустрии — Томом Александером и Джо Стилом. Когда переговоры о сотрудничестве с Cellnet зашли в тупик, я предложил Тому вместе создать компанию мобильной связи совершенно нового типа.

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

согласились уйти из Cellnet и стать вместе с Джеймсом Киддом из Virgin Drinks первыми сотрудниками Virgin Mobile.

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

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

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

*

Как только новости о Virgin Mobile просочились в СМИ, критики снова нас упрекнули, что мы слишком плохо развиваем бренд Virgin и что мы лезем сразу во множество секторов, в которых ничего не смыслим. Меня это не беспокоило: перемены я воспринимаю как брошенный вызов, а вызовы надо принимать с открытым забралом. В первую очередь нам требовалась сеть. Но сети одна за другой отказывались от сотрудничества: они считали, что если позволят нам выйти на рынок, то потеряют больше, чем приобретут. Наконец последняя компания, с которой мы вели переговоры, One 2 One, согласилась предоставить нам свою сеть, а мы должны были обеспечить продвижение под своим брендом. 1 августа 1999 года мы заключили с ними партнерское соглашение с равными долями. Но позже — и совершенно неожиданно для нас — эта компания была продана ее собственником (Cable & Wireless) немецкой фирме Deutsche Telecom, которая провела ребрендинг и превратила One 2

One в T-Mobile. Первые 24 часа были крайне тревожными – было похоже, что нас кинут, поэтому я сел на самолет до Германии и полетел на встречу с генеральным директором Deutsche Telekom Роном Зоммером. Рон оказался человеком прямолинейным и очень умным. Он слушал меня битый час, после чего, к огромному моему облегчению, сказал, что понял нашу идею и согласен продолжать совместную работу.

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

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

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

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

Что же касается Virgin Mobile, то мне хотелось показать, что это абсолютно прозрачная сеть, которой нечего скрывать и которая не будет напрягать своих клиентов, под шумок высасывая из них деньги. А как донести эту мысль лучше, чем залезть вместе с семьей эффектными девушками

в огромный прозрачный мобильник, установленный на лондонской Трафальгарской площади? Ах да, так получилось, что мы были абсолютно голыми, если не считать маленьких оранжевых подушечек, которые едва прикрывали наш срам.

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

*

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

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

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

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

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

— Кажется, я все понял!

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

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

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

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

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

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

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

Наконец я кое-как освоился, и теперь мы действительно летели. Я болтался в воздухе в 30 метрах под вертолетом, а скорость была приличной. Много лет мне снилось, как я лечу и машу руками, будто крыльями. Иногда я парил над островом Некер, вдыхая морской воздух. Иногда улетаю в космос и издали разглядывал голубую точку Земли.

Но чаще всего я смотрел сверху на Оксфорд-стрит, где находился наш первый магазин Virgin Records, и знал, что если остановлюсь, то непременно разобьюсь. Я устремлялся вниз, срывал с кого-нибудь шляпу, а потом опять взмывал вверх. Время от времени я падал и просыпался.

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

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

— Выше! Выше! — орал я.

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

И когда я уже думал, что всё, вертолет резко взял вверх, и только чудом я не стал постоянным дополнением к конструкции моста. Не успел я перевести дух, как мы пролетели над ним — так низко, что мне прекрасно были видны изумленные лица пешеходов, шедших по мосту, задрав головы. Наконец мы сели на гигантскую клетку, установленную рядом со зданием Сиднейского оперного театра. После всего пережитого организм был накачан адреналином, и меня разрывало на части. Внутри клетки были люди, одетые в цвета