

Том Боуэр
Ричард Брэнсон. Фальшивое величие
Серия «Темная сторона успеха»

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=10915773
Том Боуэр. Ричард Брэнсон. Фальшивое величие: Эксмо; Москва; 2015
ISBN 978-5-699-79311-2

Аннотация

Ричард Брэнсон. Один из самых известных, богатых и удачливых людей Великобритании. Предприниматель без страха и упрека. Создатель бизнес-империи под брендом Virgin Group. Этот образ растиражирован всеми СМИ мира. Но сколько в нем правды?

Журналист Том Боуэр, биограф таких знаменитостей, как Берни Эклстоун, Конрад Блэк и Роберт Максвелл, предпринял собственное расследование истории блестящего успеха экстравагантного «хиппаря от бизнеса» и его детища. И выяснил, что значительная часть этого образа – фальшивка. Пионер-бунтарь превратился в циничного делягу (или всегда таким и был). Компания-инноватор, декларировавшая громкие и благородные цели, – в рыхлый конгломерат не слишком успешных предприятий. Легендарный бренд – в пустышку без наследия, без будущего (да и стояло ли за брендом Virgin хоть что-то, кроме отчаянной саморекламы).

Все, что остается у Брэнсона сегодня, утверждает Том Боуэр, это деньги, припрятанные в офшоре, да и тех оказалось несколько меньше, чем привыкли считать. А ведь их еще придется защищать от британских налоговиков... В любом случае история о том, как именно Брэнсон делал эти деньги, как эти деньги делали его имя и сколько на самом деле это имя стоит, гораздо интереснее самых распиаренных мифов.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Взрыв	9
Глава 2. Миллиардер-бунтарь	17
Глава 3. Клуб	27
Глава 4. Лезвие ножа	38
Глава 5. Преступление Virgin	47
Конец ознакомительного фрагмента.	54

Том Боуэр

Ричард Брэнсон. Фальшивое величие

Tom Bower Branson: Behind the Mask

© Tom Bower 2014. This edition is published by arrangement with Curtis Brown UK and the Van Lear Agency.

Иллюстрации на обложке В. Коробейникова

© Калинин А.А., перевод на русский язык, 2014

© Издание, оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

* * *

Посвящается Софи

Предисловие

Британцы обожают авантюристов. Эти ходящие по лезвию ножа персонажи развлекают публику – они нарушают правила, избегают ответственности за свои махинации, создают темы для пересудов. Такие незаурядные личности, будь они богаты или бедны, пленяют и волнуют людей. В Британии немногие пользуются большей популярностью, чем Ричард Брэнсон. Известный как самый успешный в стране «джентльмен удачи», магнат собирал в Twitter’е больше подписчиков, чем президент Обама, и почти столько же, сколько Дэвид Бэкхэм. За последние 45 лет подвиги Брэнсона завоевали ему всеобщее обожание: его стали считать английским мятежником, по праву заслужившим богатство. Брэнсон – человек, который сам себя сделал и может сам над собой посмеяться. Его яркость расположила к нему честолюбивых богачей, которые расхватывают его книги и толпами сходятся на его лекции, чтобы заполучить секреты успешной охоты за богатством. Честолюбивые молодые люди превратили Брэнсона в кумира и славят его как героя.

По мнению других, Ричард Брэнсон – прохвост, вечно блефующий азартный игрок. Люди, не достигшие вершин, относятся к Брэнсону с презрением, как к шоумену, пустому и плоскому позеру, который манипулирует имиджем группы Virgin с помощью коварных СМИ. Для таких людей тайна, окружающая предприятия и богатство Брэнсона, за последнее десятилетие померкла. Однако критическим замечаниям недоброжелателей недостает конкретики. Противоречия Брэнсона бросаются в глаза, но скрыты дымовой завесой, мешающей четко их увидеть.

Бизнесмен часто рассказывает историю о том, как бросивший школу малый стал миллиардером, но эту историю другие излагают точнее. Нарисованный Брэнсоном автопортрет, на котором он предстает рискованным и бросающим вызов условностям магнатом, поднял великую волну бесплатной рекламы и принес ему мировую славу.

Созданию империи Virgin способствовали вдохновение, настойчивость и проницательность. А также, по собственному признанию Брэнсона, нарушение правил. Недавно Брэнсон написал: «Если я хочу совершить что-то достойное или просто повеселиться, я не позволю глупым правилам остановить меня». Безо всякого стыда, открыто и охотно Брэнсон рассказывает, как мошенничал на экзаменах в школе, уходил от уплаты налогов и лгал полиции. Гораздо реже он делится с публикой своим отношением к преумножению собственного богатства.

«Что касается меня, – без лишнего стеснения пишет Брэнсон, – я сделал бы что угодно и сколь угодно странное, если это вызовет интерес СМИ и усилит мой образ идущего на риск человека, который бросает вызов государству». Секс, – продолжает Брэнсон, – один из способов «продвижения имиджа Virgin». За многие годы Брэнсон ни разу не пожаловался на то, что его изображали распутником. Он даже публично строил предположения, что его сын потерял невинность с известной певицей. В своем исступленном стремлении к публичности и рекламе Брэнсон снова и снова повторяет истории, которые не поддаются проверке, в том числе утверждение, что высокопоставленный французский политик просил взятку в миллион фунтов стерлингов в обмен на разрешение открывать магазин Virgin Megastore на Елисейских Полях по воскресеньям. Яркие воспоминания Брэнсона редко оспариваются. За десятилетия хвалебные голоса усилились, а сомнения ослабли. Тайна заключается в том, по-прежнему ли бизнес Брэнсона стоит миллиарды фунтов стерлингов. Идут споры: заслуживает ли он звания самого успешного бизнесмена Великобритании.

Примерно в 2011 году Брэнсон, которому на тот момент исполнился 61 год, достиг перепутья. Находясь в высшей точке после «семилетнего путешествия», Брэнсон отрекся от грубого капитализма. Бизнесмен обратился к экологической политике с оттенком популист-

ского социализма. По словам Брэнсона, Virgin была основана для того, чтобы «постепенно превратиться в силу, работающую на благо людей и планеты». Некоторые стали поговаривать о том, что Брэнсон пережил гормональный сдвиг, тогда как другие предполагали, что он хватается за очередную возможность, но люди, знающие ситуацию изнутри, признавали, что Virgin нуждалась в ребрендинге.

«Суть моего послания, – писал Брэнсон, – проста: бизнес в обычном понимании этого слова не работает. В сущности, именно он толкает нашу планету к катастрофе. Подход к бизнесу надо изменить». Капитализм, по мнению Брэнсона, «немного сбился с пути. Сосредоточенность на краткосрочных прибылях заставила многих предпринимателей забыть о том, что они исполняют долгосрочную роль, что они должны заботиться о людях и планете». Преображение Брэнсона в защитника окружающей среды и населения планеты не было актом чистого альтруизма. Миллиардер понял, что защита окружающей среды – это возможность зарабатывать деньги. Чтобы восстановить и усилить привлекательность Virgin, Брэнсон обновил свою корпорацию, действуя как великодушный спекулянт, которого озаорило сознание собственной социальной ответственности.

Экономический кризис 2008 года причинил Virgin определенный ущерб. Хотя постоянные наблюдатели считали положение империи, занимавшейся самыми разными видами деятельности, начиная с железнодорожных перевозок и здравоохранения и заканчивая финансами, блестящим, авиалинии Virgin были ввергнуты в финансовый кризис. Совокупная стоимость разрозненных инвестиций Брэнсона более не достигала миллиардов, удостоверяемых списками самых богатых людей мира, которые публиковались в газете *Sunday Times* и журнале *Forbes*. В созданном магнатом секретном мире реальное положение дел скрывали. В числе проблем, с которыми столкнулся Брэнсон, была тающая привлекательность его бренда на молодежном рынке. Популярность Virgin все более ограничивалась стареющим поколением, которое скептически относилось к новым идеям. В решающий момент, когда компании надо было или расти дальше, теряя практичность, или стать меньше, умерив мечтания и порывы, – Virgin более не предлагала инноваций. Брэнсон представил свою личную дилемму как социальный и экологический кризис, с которым столкнулись все финансовые и политические лидеры. «Хотя бизнес способен оказывать огромное влияние на мир, – писал Брэнсон, – ни Virgin, ни многие другие корпорации не делают ничего, чтобы остановить опасный водоворот, в котором все мы оказались».

Магнат предложил решение, обобщив свою новую философию в книге *Screw Business as Usual* («К черту бизнес как всегда»), которая была опубликована в 2012 году. Брэнсон призывал тех, кто не боялся следовать выраженной в заголовке точке зрения, показать, на что они способны. Послание Брэнсона корпорациям было провокационным: «Прибыль более не является единственной движущей силой». Брэнсон утверждал, что вместо того чтобы ориентироваться исключительно на прибыль, корпорациям следует работать на благо человечества и окружающей среды... Бизнес нуждается в сердце. В прошлом бизнес занимался исключительно извлечением прибыли, что само по себе хорошо, но он не стремился к тому, чтобы проявлять гражданскую ответственность».

Критика прибыли подкреплялась осуждением вандализма в отношении окружающей среды. Брэнсон писал: «Ресурсы исчерпываются: воздух, моря, земля – все жутко загрязнено. Бедные беднеют. Многие умирают от голода – или потому, что не могут позволить себе доллар в день на лечение, которое спасет их жизнь. Это положение надо исправить, и исправить быстро». По словам Брэнсона, даже скептики «признают, что люди все портят».

Книга Брэнсона, которая лучше всего продается, – это каталог добрых деяний и славных имен группы Virgin. Эта книга воздвигла его на пьедестал. «Мы должны по-другому вести бизнес. Делай добро – и вознаграждение не заставит себя долго ждать». Часть лечения, писал Брэнсон, заключается в том, чтобы устранить из представлений о бизнесе «ложную

дилемму». «Становится все более ясным, что между ведением бизнеса этичным и прозрачным образом и достижением хороших финансовых результатов нет никакого противоречия».

Призыв Брэнсона к прозрачности был написан на Некере, солнечном карибском острове, который он купил в 1978 году за 180 тысяч фунтов стерлингов. Бизнесмен намеревался использовать Некер как налоговую гавань¹. На протяжении всей своей карьеры Брэнсон стремился избегать налогов – сначала незаконно, мошенничая с налогами на покупки, позднее легально, с помощью тщательно структурированных корпоративных пирамид, – что в конце концов привело его после 2006 года к переезду из Великобритании на Виргинские острова в качестве налогового эмигранта.

На первых страницах своей книги Брэнсон предвкушает день, когда «ни одно государство и ни одна корпорация не смогут более скрываться за завесой секретности и профессионального жаргона». И действительно, Брэнсон призывает читателей оценить прозрачность его собственного поведения. В своих отношениях с бизнесом и общественностью, как пишет Брэнсон, «если вы открыты и честны и если люди знают, что у вас нет секретов, они доверяют бренду».

Развернутую Брэнсоном кампанию по защите этической прозрачности поддерживают активные сторонники более справедливого мира. Верность Брэнсона его же проповеди можно оценить по структуре собственности на его флагманскую авиакомпанию, управление которой осуществляется через 11 компаний. Virgin Atlantic Airways (GB) принадлежит Virgin Travel Group (GB), которой, в свою очередь, владеет Virgin Atlantic (GB), а та является собственностью Bluebottle Investments (UK) Ltd (GB). Этой последней компанией владеет Virgin Holdings Ltd, которая принадлежит Classboss Ltd (GB), а та – Virgin Wings Ltd (GB). Virgin Wings Ltd (GB) владеет компания Bluebottle USA Mobile Inc (BVI), которая, наконец, принадлежит Virgin Group Holdings Ltd (BVI).

Компанией Virgin Group Holdings Ltd, зарегистрированной на Британских Виргинских островах, владеют доверительные фонды, главными бенефициарами которых являются Брэнсон и члены его семьи. Но налоговое бремя ложится не на них, из документов абсолютно ясно, что на самом деле Virgin Group Holdings Ltd контролируют не члены семьи Брэнсонов, а доверительные собственники фондов. Как это обычно и бывает в налоговых убежищах, личности всех доверительных собственников не раскрываются.

Теперь управлять бизнесом с Некера намного легче, чем тогда, когда Брэнсон приобрел этот пустынный островок. Поддерживать контакты по телефону, через электронную почту, Skype и видеоконференции, глядя при этом на голубую гладь океана, – мечта многих людей. Сложно отказать Брэнсону в предусмотрительности, позволившей претворить мечту в реальность. Но причина того, что Virgin Atlantic Airways владеет заканчивающаяся на Британских Виргинских островах цепочка из 11 компаний, отнюдь не в том, что ее собственник предпочитает наслаждаться лучами солнца. Скорее причина эта заключается в уходе от дотошных проверок и налогов. Или, говоря прямо, в стремлении достигнуть противоположности той прозрачности, которую отстаивает Брэнсон.

Брэнсон пишет, что в числе сильных сторон Virgin – способность «выступать за что-то помимо прибыли». Брэнсон убежден, что его корпорация «приносит пользу миру» и эта польза растет в результате выхода корпорации на «новый уровень ответственности».

Ведомством, отвечающим за раздачу мудрости и денег, является Virgin Unite, благотворительный фонд, учрежденный Брэнсоном в целях преображения планеты. Брэнсон писал: «Наша мечта – мир, в котором бизнес является силой, созидающей добро, помога-

¹ Налоговая гавань – офшорная зона. Территория, в пределах которой для компаний-нерезидентов действует особый льготный режим налогообложения, как правило, при условии что их предпринимательская деятельность осуществляется вне пределов этого государства.

ющей людям процветать в равновесии с планетой. Наша миссия заключается в том, чтобы быть важным катализатором и инкубатором инновационных Инициатив Глобального Лидерства». Ежегодно благотворительный фонд миллиардера выделяет выбранным инициативам по меньшей мере 1,5 миллиона фунтов стерлингов наличными.

По мнению большинства, щедрость Брэнсона подтверждает его статус героя. Людей привлекают его слава и несомненные достижения. Многие не видят разницы между известностью и величием. По-видимому, в загадке Брэнсона кроется подвох. Моя задача – раскрыть в этой книге подлинное лицо, которое Брэнсон скрывает за маской.

Глава 1. Взрыв

Взрыв был оглушительный. Без предупреждения мощнейшая вспышка осветила опаленный солнцем кустарник. Более 40 инженеров, искавших защиты за сетчатым ограждением, попадали на землю как подкошенные. Вихри пыли закрыли калифорнийское солнце. Когда пыль рассеялась, тишину пустыни Мохаве нарушили вопли и резкий шипящий звук. Температура воздуха в 14:34 26 июля 2007 года была выше 100 градусов по Фаренгейту (38°C), то есть слишком опасна даже для несложных испытаний.

Ничего не понимающий и оглушенный, Эл Себриэйн, инженер-механик, пытался подняться, но снова падал на землю. Находясь в 70 футах (трех метрах) от точки взрыва, он смотрел сквозь кустарник на глубокую воронку, образовавшуюся там, где несколько секунд назад на бетонном блоке стоял шестифутовый металлический резервуар, в который под давлением была закачана закись азота. Переведя взгляд с обломков, Себриэйн заметил рваную дыру на боку стального транспортного контейнера и то, что сетка ограждения изогнута. Поблизости находился и источник назойливого шипения – из опрокинутого цилиндра выходил газ.

Себриэйн видел клочья одежды, бейсболки, банданы и мужские очки – и все это было покрыто принесенными взрывом осколками металла и бетона. А за этим мусором открывалось ужасное зрелище. По коричневой траве были разбросаны руки и ноги. Сухой жаркий воздух разрывали вопли коллег Себриэйна, инженеров-ракетостроителей.

Никакого предупреждения о возможном взрыве не было. Всего лишь несколько минут назад в репродукторах звучал знакомый голос Лука Колби, который отдавал последние приказы из безопасного мобильного центра управления, припаркованного в сотне метров. Находившиеся в машине люди следили за ходом эксперимента через камеры, расставленные вокруг места проведения испытаний. Все происходящее записывали на пленку. Большинство членов команды предпочли наблюдать за экспериментом «вживую» и уселись, скрестив ноги, на песке за сеткой. Они уже много раз делали так, и никто никогда не выражал озабоченности безопасностью людей. Один из инженеров сказал: «Все нормально». Но когда из клапана, сконструированного для ракетного двигателя, начал выходить газ, взрыв произошел мгновенно.

Пошатываясь, Эл Себриэйн пошел к перекрученной взрывом ограде. Двое коллег были точно мертвы. Еще один умирал. Его голову бережно поддерживал друг, который со слезами на глазах смотрел на изувеченное тело без конечностей. Все трое сидели перед оградой и находились намного ближе к точке проведения испытаний, чем ожидалось. Позднее сотрудники испытательного полигона признают, что эти трое были самым непосредственным образом причастны к использованию закиси азота в качестве ракетного топлива и в самый последний момент подобрались поближе к ограде, чтобы увидеть испытание с более близкого расстояния. Металлические осколки взорвавшихся резервуаров пронзили их тела.

Эти смерти произошли в необычном аэропорту. Расположенная на тихом плато, которое возвышается более чем на 4000 футов (1200 м) над уровнем моря, взлетно-посадочная полоса длиной 2,3 мили (3,7 км) в пустыне Мохаве служит местом свалки брошенных реактивных авиалайнеров, кладбищем репутаций и состояний, а также пристанищем честолюбивых частных корпораций, строящих космические корабли, ракеты и оборудование для путешествий будущего. Отдаленность этого полигона сделала одним из его преимуществ секретность. Собравшихся группами вдоль края взлетной полосы обитателей ангаров, казалось, совсем не затронула трагедия, разыгрывающаяся всего в миле от них. Какое-то движение можно было заметить только на перевале Техачапи над аэропортом, где работали воздушные турбины мощностью в 5000 лошадиных сил.

Через 10 минут после взрыва на место происшествия прибыл местный шериф. За ним подъехали врачи. Убедившись, что раненые отправлены в больницу, а трупы и оторванные конечности – в морг в Бейкерфилде, шериф приказал оставшимся в живых отойти от места катастрофы, пока он будет огораживать его лентой для того, чтобы никто не проник на место возможного преступления.

Сообщения о катастрофе вызвали замешательство. Люди, работавшие на полигоне, знали, что инженеры, нанятые компанией Scaled Composites, закачивали закись азота через клапан, который планировали использовать для вывода в космос ракеты компании Virgin Galactic. До того момента реализация дорогостоящего инвестиционного проекта Ричарда Брэнсона, казалось, шла гладко. Гидравлическое испытание благополучно проводили много раз. Объяснить причину фатального взрыва не мог никто.

Впрочем, для некоторых инженеров взрыв не был полной неожиданностью. «Закись азота может быть опасной, – предупреждали они коллег. – Она дешева, но обращаться с нею надо очень осторожно». Гленн Мэй, один из специалистов компании Scaled, только что вернувшийся из продолжительного отпуска, пренебрегал этим предупреждением. Мэй относился к этому веществу как к безвредной игрушке и даже катался по пустыне Мохаве на велосипеде, оснащенном работающим на закиси азота ракетным двигателем. И инженеры бесстрастно думали: «Ну, он-то чувствует себя спокойно, пользуясь закисью азота». В момент обратного отсчета перед испытанием Мэй наслаждался праздничной атмосферой, царившей за оградой, и побуждал двух коллег присоединиться к нему и посмотреть на испытание с более близкой дистанции. Теперь патологоанатом собирал части его тела для изучения, и в похоронном бюро были заказаны три гроба.

Барт Рутан, директор компании Scaled, ответственный за разработку ракеты для Virgin Galactic, находился на конференции в Палм-Спрингс. Позднее он скажет: «Я не знал, что закись азота опасна». И добавит: для первопроходцев риск – обычное дело. Его британский партнер проявил меньше оптимизма. «Закись азота не считается опасным материалом, – сказал Ричард Брэнсон в осторожном заявлении. – Мы просто не знаем, почему произошел взрыв». Владелец 50 % акций компании Virgin Galactic не упомянул предсказание, которое он сделал тремя годами ранее: уже в 2007 году ракета с шестью пассажирами выйдет в космос.

С того момента как Брэнсон в 2004 году вошел в космический бизнес, он использовал ракету для продвижения бренда Virgin. «Нутром чую, что мы бесплатно получим рекламу стоимостью в миллионы и миллионы долларов по всему миру, став первыми, кто отправит туристов в космос». В течение трех лет Брэнсон форсированно продавал билеты по 200 тысяч долларов богачам, желающим пережить 4 минуты невесомости и бросить взгляд на земной шар, прежде чем корабль пойдет на снижение. Организуемая Virgin прогулка в космос прославила корпорацию. Взрыв на полигоне мог поставить под угрозу бренд, основу состояния Брэнсона.

Магнат положился на своих специалистов по рекламе, которые должны были вступить в борьбу со скептиками. Преданные Брэнсону люди через хорошо организованную сеть симпатизирующих космической программе Virgin журналистов заглушили голоса тех, кто сомневался в безопасности ракеты и в том, разумно ли применять закись азота в качестве ракетного топлива. Обзор поверхностных отчетов в СМИ, поступивший на следующее утро на Некер, подтвердил успех этой политики. Способность Virgin в конечном счете преуспеть в своем стремлении отправить туристов в космос сомнений не вызвала. После взрыва стал заметен неприятный контраст между чистым песком карибского острова и жестким кустарником пустыни Мохаве, но доверие к Брэнсону было таким, что даже скорбящие родственники погибших не высказали ни единого критического замечания в адрес работодателя.

После взрыва, в 5 часов дня, для расследования обстоятельств инцидента на полигон прибыл Рэнди Чейз. Чейз, родившийся в 1953 году и выросший на маленькой ферме, работал в калифорнийском Управлении по профессиональной безопасности и гигиене труда (OSHA). Его задачей было выяснить, что стало причиной гибели людей – случайность или, возможно, преступная небрежность. Если бы Чейз заподозрил какие-то ошибки в действиях проводивших испытание лиц, могла пострадать репутация двоих людей – Барта Рутана и Ричарда Брэнсона, а судьба Virgin Galactic была бы поставлена под угрозу.

Лента, которой местный шериф оградил зону взрыва, не позволила Чейзу подойти к месту происшествия. Чейз осматривал последствия взрыва в сумерках. Кадры видеосъемки были переданы с дальних камер, которыми управляли сотрудники ведомства, ответственного за обнаружение опасных химикатов. «Бог знает, что случилось», – заключил Чейз. Он изучал безопасность производства в местном колледже, а затем расследовал аварии на шахтах, заводах и нефтяных скважинах. Он ничего не знал о гидравлических испытаниях выброса закиси азота через клапан. «Никому ничего не трогать на месте происшествия до моего возвращения», – распорядился Чейз. Ночью он отправится домой и соберет одежду, готовясь к долгому расследованию «незаурядного несчастного случая».

Утром Чейз вернулся в Мохаве. И обнаружил, что его приказы были нарушены, а машина управления отведена с места катастрофы. Ему сказали: «Нам надо было защитить жесткий диск компьютера». Чейз без вопросов принял это объяснение, не понимая того, что за кажущимся ошеломлением инженеров скрывались опасения по поводу безопасности ракеты.

Чейз впервые осмотрел место катастрофы. Изолированность была жуткой. Под жарким солнцем острее чувствовалась царящая над пустыней тишина. «Перед оградой нет следов крови, – отметил Чейз. – Все смерти произошли за ней».

Ни один из инженеров не исправил необъяснимую ошибку Чейза. Тот знал, что взрыв записан на пленку компанией Scaled и заснят на мобильные телефоны очевидцев. Но ему было неизвестно об одной съемке, кадры которой показывали, как Гленн Мэй перед самым взрывом вошел за ограду вместе с двумя другими инженерами. Чейз видел только две видеозаписи, на которых три человека шли к проходу в ограде, но не дальше. И он будет настаивать на том, что все свидетели, видевшие трех человек внутри ограждения, «ошибаются».

Подход инженеров заключался в том, чтобы добровольно предложить помощь и сыграть на невежестве Чейза. Попивая кофе в уютном ресторанчике «Вояджер», расположенном под диспетчерской башней аэропорта Мохаве, рядом со взлетно-посадочной полосой, Чейз расслабился в кругу новых друзей. Стены зала были увешаны фотографиями Барта Рутана, празднующего свой триумф в 2004 году, когда он завоевал Приз Ansary X, соревнования, направленного на поощрение коммерческих полетов в космос. Краснолицый конструктор с большими бакенбардами отправил человека в космос на дешевой ракете и потом хвастал, что «эта ракета надежнее обычных». Хотя Чейз не мог не посочувствовать горю, которое испытывал из-за трагедии первопроходец, на него все же произвела впечатление самоуверенность Рутана. Эксцентричный конструктор, живущий в наполовину занесенной песком пирамиде возле аэродрома, пользовался уважением в маленьком местном сообществе.

Получать прибыли за счет эксплуатации космоса – дело очень рискованное. Охотникам за богатствами куда проще бурить скважины в поисках нефти: в азартных играх с космосом только для привлечения инвесторов нужно больше упорства, креативности и харизмы, чем требуется всем прочим корыстным дельцам. С завершением программы полетов на Луну на кораблях «Аполлон» и после катастроф с «шаттлами» космос утратил привлекательность, Национальное управление по авиации и исследованию космического пространства (NASA) вызвало разочарование общественности и подверглось критике за нечестность и раздувание штата и расходов. Вашингтон резко сократил финансирование НАСА, осо-

бенно находящейся на орбите Международной космической станции. Каждый полет «шаттлов» с семьей космонавтами на станцию стоит около миллиарда долларов. В целях экономии НАСА заплатило правительству России за доставку на орбиту грузов и космонавтов. Теперь американских предпринимателей, предлагающих постоянное сокращение расходов, побуждали разрабатывать дешевые ракеты, которые должны выводить на орбиту спутники для проведения экспериментов в невесомости и доставки грузов и людей на космическую станцию. Прибыль предпринимателей зависела от создания ракет, которые можно было запускать неоднократно, или такой же капсулы. И то и другое должно сделать космические путешествия чем-то вроде полетов на обычном самолете. Предполагалось, что благодаря адаптации испытанных технологий ракеты в будущем станут запускать неоднократно и они, совершив полет, будут приземляться на взлетно-посадочные полосы.

С июля 2002 года, когда Ричард Брэнсон зарегистрировал Virgin Galactic как фирменное название, он следил за успехами Рутана. Как скажет Брэнсон, это началось «за несколько лет до того, как я познакомился с ним». Зерна идеи платных космических полетов заронил человек, упомянувший о том, что в созданный в 60-х годах компанией Pan Am Клуб полетов на Луну записалось 90 тысяч человек. В числе членов этого клуба были Рональд Рейган и Барри Голдуотер. По мнению виртуоза мировой рекламы, возможности Virgin Galactic стали беспредельными.

Идея родилась в 1998 году. Болтая в одном из баров Марракеша со Стивом Фоссеттом, своим конкурентом в деле кругосветного путешествия на воздушном шаре, Брэнсон услышал о проекте Рутана, который предлагал запускать ракеты со старого бомбардировщика В-2. Через два года после этого Уилл Уайтхорн, руководивший отношениями Virgin Galactic со СМИ, посетил завод Рутана в Мохаве и увидел строившийся корабль SpaceShipOne. Расходы по этому проекту, 26 миллионов долларов, были оплачены Полом Алленом, одним из учредителей компании Microsoft. Аллен и Рутан надеялись завоевать Приз Ansary X, который составлял 10 млн долларов. Приз предназначался команде, которой удастся дважды за две недели запустить космический корабль с людьми на борту, используя для этого один и тот же двигатель, причем по условиям конкурса корабль должен был подняться на высоту 100 км над поверхностью Земли.

Уайтхорн следил за успехами Рутана. Два проведенных испытания были опасными, но успешными, и к лету 2004 года Уайтхорн уже не сомневался в том, что приз достанется Рутану. 21 июня 2004 года SpaceShipOne совершил пилотируемый полет в космос и приземлился на аэродроме Мохаве. Полет не афишировали. Первый запуск, о котором сообщили общественность, был намечен на 29 сентября. Брэнсон полагал, что приобретение доли этого предприятия обойдется ему недорого, и учитывал, что в 1986 году Рутан сконструировал первый моторный самолет для кругосветного беспосадочного перелета. Шансы на то, что Брэнсон действительно остановил свой выбор на победителе, были велики. Самым убедительным и решающим фактором было имя: Virgin Galactic создаст Брэнсону великолепный маркетинговый имидж, благодаря чему он укрепит влияние своего бренда во всем мире.

В один прекрасный день WhiteKnite, специально построенный двухфюзеляжный самолет, медленно катился к взлетной полосе. Под корпусом самолета была подвешена SpaceShipOne, космическая ракета, которую должен был пилотировать Майк Мелвилл. Перед самым запуском рядом с Мелвиллом в кабину поставили контейнер с прахом умершей четырьмя годами ранее матери Рутана. WhiteKnite взлетел и за следующий час набрал высоту в 50 000 футов. Затем SpaceShipOne был сброшен с самолета в атмосферу и через несколько секунд уже буравил небеса, устремляясь в космос со скоростью, в три раза превышающей скорость звука. Зрители, наблюдавшие за полетом на военно-воздушной базе Эдвардс в пустыне Мохаве, затаили дыхание, когда Мелвилл совершил 29 оборотов перед тем, как преодолеть финишную черту в 62 мили (100 км) высоты над Землей. После трех

минут пребывания в невесомости Мелвилл начал плавное снижение, чтобы приземлиться в Калифорнии. Все управление и другие функции осуществлялись вручную, без помощи компьютеров. Благодаря невысокой скорости снижения в теплоотражающих технологиях при возвращении в плотные слои атмосферы не было нужды. Рутан добился замечательного успеха. Второй полет должен был состояться через 10 дней. Брэнсон сделал телефонный звонок.

Дерзость, которую Брэнсон проявлял в бизнесе, заключалась в умении назначить низкую цену, чтобы с самого начала подмять сделку под себя: во-первых, потому, что он хотел ее совершить, во-вторых, потому, что денег у Брэнсона было меньше, чем считали наблюдатели. Его причитания на переговорах обычно сводились к следующему: «Мы рискуем бесценным именем Virgin, а вы все время повышаете цену». В 2004 году Брэнсон уравнил деньги и знания Рутана и Аллена брендом Virgin. Впрочем, Брэнсон добавил, что, если SpaceShipOne благополучно вернется на Землю, он сделает серьезные инвестиции, которые позволят Рутану ускорить осуществление его устремлений. В обмен на размещение названия Virgin Galactic на SpaceShipOne Брэнсон предложил Scaled Composites, компании Рутана, миллион долларов. И Рутан, и Аллен приняли Брэнсона как ценного партнера.

Согласовав сделку, 4 октября Брэнсон перед десятками камер наблюдал в пустыне Мохаве за запуском челнока SpaceShipOne, на котором красовалось название его компании Virgin Galactic. Магнат прибыл на запуск в разгар поднятой СМИ шумихи: появились сообщения о том, что он намеревается отправить в космос корабль с четырьмя туристами в 2007 году. Заявление, сделанное Брэнсоном перед камерами, вызвало эйфорию среди энтузиастов. До того момента доставка одного туриста советской ракетой «Союз» на Международную космическую станцию, находившуюся в 250 милях (400 км) от Земли, стоила более 20 миллионов долларов. «Мы будем первыми в космосе», – сказал Брэнсон толпе.

Рядом с Брэнсоном стоял Барт Рутан, выдающийся конструктор аэрокосмической техники, чьи достижения пользовались международным признанием. Как авантюрист, Рутан имел много общего с Брэнсоном. Одетый в кожаную куртку шестидесятилетний инженер считал себя современной версией братьев Райт. В политическом отношении Рутан и Брэнсон находились по разные стороны баррикад. Рутан был ярким консерватором. Он высмеивал глобальное потепление, выступал против либеральных инициатив и неохотно подчинялся требованиям политкорректности. Впрочем, он разделял презрение Брэнсона к бюрократам, которыми в контексте данного предприятия были регуляторы из правительства США. Успех, надеялся Рутан, заставит скептиков замолчать. «Мы доказали, что это может сотворить маленькая компания с ограниченными ресурсами и несколькими десятками преданных делу сотрудников», – гордо сказал Рутан более чем 50 журналистам. Брэнсон приветствовал это мнение и, словно замороженный школьник, смотрел, как на взлетно-посадочную полосу в пустыне с ревом выкатывается WhiteKnight, а потом взмывает в воздух, неся под брюхом сверкающую ракету SpaceShipOne.

Как и прежде, SpaceShipOne был сброшен с самолета на высоте 50 000 футов. Спустя какие-то секунды после включения ракетного двигателя SpaceShipOne достиг победной высоты – 69,7 мили (112,2 км) от поверхности Земли. Проведя две минуты в космосе, корабль пошел на снижение и стал планировать, направляясь в Мохаве. Рутан и Virgin Galactic завоевали приз. Внимание СМИ было для Брэнсона кислородом, но в этом случае его пресс-агентам не надо было разыгрывать восхищение. Толпы охватила настоящая лихорадка. Людям нравилось обещание Брэнсона через три года сделать космический туризм доступным для всех. Хотя организованное Virgin «космическое путешествие» за пределами земной атмосферы длилось менее пяти минут и, как ворчливо заметили критики, было «высотным прыжком на тарзанке», охваченная радостью толпа приветствовала замечательное достижение компании. Восхищенные крики прервал звонок президента. Пробираясь сквозь толпу в офис

вместе с Рутаном и Полом Алленом, Брэнсон выслушал по телефону поздравления Джорджа У. Буша.

Успех, достигнутый в тот день 2004 года, более чем устраивал Брэнсона. В течение нескольких лет он пытался распространить экспансию Virgin из Великобритании в Америку. До того момента ему не удавалось совершить коммерческий прорыв. Для триумфа требовалось продвижение имиджа самого Брэнсона и его компании. Чтобы стать эффективным, Брэнсону надо было оказаться в центре внимания – его любимое место. На протяжении 30 предшествующих лет главным оружием Брэнсона были эффектные трюки, которые обеспечивали ему бесплатную рекламу. И в Великобритании они приносили прекрасные результаты. В США, напротив, его вульгарные выходки СМИ и общественность едва замечали. Ради продвижения Virgin Cola Брэнсон въезжал на Таймс-сквер в Нью-Йорке, сидя на башне танка. А ради продвижения маркетинговой тактики, суть которой сводилась к тому, что плата за услуги Virgin Mobile прозрачна и компании «нечего прятать», Брэнсон как бы нагишом свисал со стрелы подъемного крана с сотовым телефоном, расположенным в стратегически важной позиции. Небольшая толпа не смогла заметить того, что Брэнсон был одет в гимнастический костюм телесного цвета. Трюки Брэнсона привели лишь к тому, что в каких-то второсортных периодических изданиях появились его фотографии. Мутные снимки – не замена полноценной рекламной кампании, но после атаки террористов 11 сентября финансовые возможности миллиардера ухудшились. Будучи неспособной справиться с многомиллионным бюджетом рекламной кампании, Virgin Atlantic билась изо всех сил. Брэнсон надеялся на то, что Virgin Galactic изменит всё.

Пресс-агенты Virgin, руководствуясь инстинктом, представляли Virgin Galactic как компанию, которую затирает НАСА, и как соринку в глазу НАСА. Этот сценарий был скоро отброшен. Брэнсон понял, что НАСА станет источником будущих контрактов. Создавать себе новых врагов было не время, особенно тогда, когда сделанные Брэнсоном инвестиции в размере миллиона долларов принесли неожиданный бонус. Через несколько дней после успешного запуска ракета SpaceShipOne получила официальное благословение. Престижный Смитсоновский музей в Вашингтоне согласился выставить ракету как экспонат своей постоянной коллекции вех в истории авиации. Тысячи посетителей музея ежедневно будут глазеть на сверкающий корпус ракеты, на хвостовом стабилизаторе которой красовался логотип – Virgin Galactic. Бесценным был текст, внесенный в каталог экспозиции: «Частное предпринимательство преодолело рубеж и вошло в сферу пилотируемых космических полетов, что прежде было прерогативой государственных программ». Всего за миллион долларов Virgin прочно утвердилась в Америке. Развитием Virgin Galactic займется The Spaceship Company, которой на паях владели Virgin и Scaled Composites Рутана. По контракту с The Spaceship Company Scaled Composites должна была разработать двигатель и получить документы о его безопасности в Федеральном управлении гражданской авиации, что позволило бы отправлять туристов в космос. Обнадеживающим знаком станет то, что компания Northrop Grumman, гигант аэрокосмической промышленности, вскоре приобретет 40 % доли Scaled Composites.

Через четыре дня после достигнутого в пустыне Мохаве успеха Брэнсон уже приукрашивал свои достижения. В интервью, которое бизнесмен дал одной из газет, он заявил, что на платный полет, который состоится в 2007 году, уже зарегистрировалось 7 тысяч человек. «Это значительное напряжение», – сказал Брэнсон, упомянув, что Virgin Galactic за 10 лет позволит по меньшей мере 50 тысячам человек побывать в космосе. И добавил: те, кто сразу внесет полную оплату, полетят первыми из 500 человек, которые побывают в космосе в течение года. «Мы крайне довольны результатами, поскольку это означает, что игра, в которую мы вступили, по-видимому, окупит себя», – заявил Брэнсон и пообещал потратить 110 миллионов долларов и в первый же год заработать 100 миллионов на космических туристах.

Уверенность Брэнсона не огорчала Рутана. Конструктор делал оптимистические, обнадеживающие заявления и сообщал, что процесс увеличения корабля и двигателя идет без проблем. В превращении примитивной, рассчитанной на двух человек ракеты в роскошный корабль, способный вывести в космос двоих пилотов и шестерых пассажиров и совершить неорбитальный полет (а это означает, что через несколько минут корабль начнет возвращение на Землю), нет никаких сомнений. Возможно, Брэнсон задавал вопросы, но им двигали маркетинговые, а не инженерные соображения. Представления Брэнсона о проблемах лучше всего характеризует назначение Уилла Уайтхорна, который был в Virgin специалистом по связям со СМИ, на должность руководителя строительства ракеты. Отсутствие инженерных знаний у Винтерхорна скрывал его восторг по поводу того, что он нашел победителя для Virgin. И это устремление в окружении Брэнсона разделяли все.

Энтузиазм Брэнсона разделял Стю Витт, главный руководитель аэродрома Мохаве. Витт сидел в кабинете, одна стена которого была увешана напоминаниями о 20 годах службы пилотом истребителя в ВМФ США, а другая – шкурами оленей, добытыми в охотничьих походах в горы на севере Калифорнии. Бывший главный стрелок одобрял Брэнсона за то, что он принес блеск и деньги убогому аванпосту в пустыне. «Он – славный ловкий малый», – говорил всем Витт в ресторанчике «Вояджер». Брэнсон заново зажег в груди Витта честолюбивое стремление превратить Мохаве в Силиконовую долину космического бизнеса.

Миллиардеру льстило военное очарование Витта, сказавшего Брэнсону, что участие в рискованном предприятии Рутана можно сравнить с участием в путешествиях Христофора Колумба и Фернандо Магеллана. «Исследования, спонсируемые государством, закончились, – сказал Витт Брэнсону. – Дело вернули частному бизнесу с его низкими затратами». Рисуемые Виттом соблазнительные перспективы предполагали, что миллионеров будут доставлять в Мохаве из Беверли-Хиллз на вертолетах, и через час после выхода богатых туристов из особняков их будут запускать в космос в дневное путешествие, которое закончится на Среднем Востоке или в Австралии. «Ты – первопроходец, – сказал Витт своему гостю. – Сейчас самолеты – самый надежный вид транспорта. Теперь таким видом транспорта станут космические корабли».

Возможно, Витт недостаточно ясно предупредил Брэнсона о том, что план Рутана увеличить SpaceShipOne до размеров SpaceShipTwo сопряжен с риском. «Это как одним махом перепрыгнуть с палубы авианосца Kitty Hawk на борт самолета DC-3», – скажет позднее Витт. В то же время никто не сказал Брэнсону о том, что Рутан знал, как увеличить размеры корабля, но, по-видимому, плохо разбирался в технологиях, необходимых для создания крупного ракетного двигателя, рассчитанного на неоднократное использование. Брэнсон, по его собственным словам, с трудом разбирался даже в балансе корпорации, так что технологические вопросы были для него темным лесом. Обычно Брэнсон полагался на других людей, которые должны были заботиться о деталях. Его стилем управления было делегирование, но на самом деле отсутствие у Брэнсона специальных знаний исключало любой другой вариант. Со стороны казалось, будто бы Брэнсон обладал уникальной способностью видеть преимущества, которых не видят другие. В прошлом этот инстинкт принес ему огромное богатство, но в данном случае бизнесмен, похоже, не мог постичь фундаментальный принцип ракетостроения: прежде чем строить космический корабль, необходимо довести до совершенства ракетный двигатель. Брэнсон всегда гордился тем, что нарушает правила и условности и делает все вопреки правилам. «Богатые думают, что преуспеют во всем, чего ни коснутся, – будет рассказывать Витт друзьям. – Их планирование весьма важно и необходимо, но их планы ничего не стоят. Способность раздвигать границы – их сильная сторона, но действуют они во враждебных условиях».

В вопросах науки Брэнсон был несведущ. В поисках точного, эффектного пиар-хода он хотел верить словам Рутана, утверждавшего, что увеличение размеров SpaceShipOne дости-

жимо. Поскольку Scaled была отличной авиастроительной компанией, Брэнсон исходил из предположения, что создание более мощного ракетного двигателя ничем не будет отличаться от замены двигателя на самолете «Боинг-747». Начав свою последнюю попытку стать крупным игроком в Америке, Брэнсон недооценил последствия собственной наивности.

Глава 2. Миллиардер-бунтарь

С момента, когда Брэнсону удалось спасти бизнес от финансовых трудностей, начавшихся в 1999 году и усугубившихся вследствие ударов, которые террористы нанесли по Америке в 2001-м, он следовал своему плану расширения деятельности Virgin в Америке. Испытывая острую нехватку наличных средств, Брэнсон выжил благодаря тому, что продал дом в Лондоне, отель на Майорке, акции ресторана в Окфордшире и почти половину авиакомпании Virgin Atlantic. Чтобы вырваться из пут, ему надо было расширять деятельность. Одной из его целей была Австралия, но по-настоящему он мечтал об успехе в Америке.

В октябре 2002 года, во время встречи с группой журналистов на завтраке в Лос-Анджелесе, Брэнсон, естественно, предпочел не говорить о проблемах. Чтобы получить новый шанс для себя и Virgin, Брэнсон хотел добиться позитивных описаний собственной персоны. В Америке размер имеет значение, и в ожидании встречи пресс-агенты Брэнсона проинструктировали всех приглашенных журналистов, рассказав им о том, что «группа Virgin состоит из 350 компаний, совокупный ежегодный доход которых равен 8,1 млрд фунтов стерлингов». Никто не выражал сомнений в том, что выглядело многократным преувеличением. Ни одному журналисту, сомневавшемуся в истинности подобных утверждений, не позволили бы даже приблизиться к Брэнсону. «Ричард Брэнсон, – продолжали талдычить работавшие на Virgin сочинители, – глава закрытой Virgin Group, которая контролирует огромную империю, состоящую из компаний Virgin Mobile, Virgin Atlantic, Virgin Blue, Virgin Express, Virgin Megastores, V2, Virgin, и Radio Free Virgin». Не был упомянут и тот факт, что семь из восьми этих компаний в то время несли убытки, а три из них находились на грани закрытия. Кроме этих восьми, Virgin не была полной собственницей ни одной крупной компании, которая приносила бы прибыль.

Исключительная уверенность Брэнсона была основана на убежденности, что его устремления всегда материализуются. Во время завтрака с журналистами он развлекал гостей планами покорения Америки империей Virgin. Экспансия должна была происходить на суше, в воздухе и в Интернете. В частности, Брэнсон рассказал о своем плане запустить Virgin America, базирующуюся в Калифорнии авиакомпанию, которая будет работать по сниженным ценам. Похоже, известие произвело впечатление на журналистов, но освещение этой встречи в СМИ едва ли оправдывало приложенные усилия. В своей попытке привлечь внимание серьезных игроков Брэнсон не продвинулся дальше того, что было достигнуто шесть месяцами ранее, когда он рассказал другой группе журналистов о том, что намеревается мобилизовать 2 млрд фунтов стерлингов (2,9 млрд долларов), продав Virgin Blue, Virgin Entertainment, Virgin Atlantic, Thetrailine.com, Virgin Active, Virgin Rail и Virgin Money в течение следующих восьми лет или разместив акции этих компаний на бирже. Единственный объективный вывод из всего сказанного Брэнсоном был таков: он нуждался в наличных деньгах.

Два года спустя, в 2004 году, успех Virgin Mobile восстановил финансовое положение Брэнсона, но прогресс в Америке застопорился. Участие в Virgin Galactic было одним из решений проблемы, но решением, которое не удовлетворяло с недавнего Брэнсона желание немедленной славы.

Со времени, когда он в 1967 году, в 17 лет, недоучившись, бросил частную школу-пансион Стоу, чтобы в лондонском подвале издавать журнал, называвшийся Student, Брэнсон искал признания. Еще будучи своенравным подростком, он обладал даром привлекать талантливых людей, которые принимали его непринужденный «семейный» образ жизни и развивали перспективные идеи. Ева Брэнсон, влиятельная мать будущего магната, раскрыла главное качество своего любимца: «Он выжимает из людей то, что ему нужно». В отличие

от своих друзей, которые выступали против войны во Вьетнаме, Брэнсон рыскал в поисках идей, которые принесли бы ему деньги. Один из приятелей предложил торговать звукозаписями, а другой упомянул о студии звукозаписи. Хотя Брэнсон ничего не понимал в музыке, он вцепился в предложение, сделанное его приятелем Джоном Варномом: назвать новое предприятие Virgin Records. Первой записью, которую опасавшийся неудачи Брэнсон нехотя поддержал, был альбом Майка Олдфилда Tubular Bells. Феноменальный успех этого альбома сделал Брэнсона миллионером в 23 года. Деньги рекой текли на депозиты в банках Нормандских островов, и Брэнсон решился пойти на отчаянное и энергичное расширение своего бизнеса. Бросается в глаза, что он продвинулся, сделав ставки на Sex Pistols, группу анархического панк-рока, и на Боя Джорджа, а затем начал приобретать недвижимость и клубы. По ходу дел он возмутил многих своих прежних друзей нежеланием выплачивать им ожидаемое вознаграждение и готовностью судиться. «Чтобы добиться успеха, не надо быть полным дерьмом», – говорил Брэнсон. Эта сентенция не убеждала его врагов, которых становилось все больше. Враги заметили, что к концу 70-х годов юный бунтарь превратился в корыстолюбивого бунтаря-магната, стремящегося урвать побольше для себя и проявлявшего все большую жестокость к своим партнерам.

Эта черта Брэнсона стала известна общественности после того, как в 1984 году он принял предложение Рэндольфа Филдса, американского юриста. Филдс предложил основать Virgin Atlantic, авиакомпанию, ориентированную на модных и экстравагантных людей. Чтобы добиться успеха, Брэнсон развернул кампанию против British Airways, которую называл старомодной монополией. А председателя совета директоров ВА лорда Кинга Брэнсон карикатурно изображал как надутого спесивого барина. Кинг проиграл в ожесточенной борьбе, и Брэнсона, уже прославившегося отчаянными трюками на гоночных катерах, стали восхвалять как народного героя. В 1992 году после продажи Virgin Music компании EMI за рекордные 560 млн фунтов стерлингов (чтобы избежать уплаты налогов в размере 84 млн фунтов, эта сделка была проведена через Нормандские острова) Брэнсон стал одним из самых богатых бизнесменов Великобритании. К ярости его партнеров, он поделился неожиданно свалившимся богатством только с двумя друзьями, что создало ему новых врагов среди тех, кто после 19 лет работы над созданием компании чувствовал себя преданным. Чтобы успокоить обиженных, Брэнсон заявил о том, что он лично никаких денег не получил. Но в написанной впоследствии автобиографии он сообщает: «Впервые в жизни у меня было достаточно денег для того, чтобы осуществить мои самые безумные мечты».

Упрочив свое финансовое положение, Брэнсон стал лихорадочно искать новые предприятия, превратившись в искусного организатора сделок и мировую знаменитость. В Америке его достоинства как предпринимателя прославляли в конгрессе и Белом доме. Брэнсон увеличил свою славу, пойдя на новый риск и совершив кругосветные путешествия на воздушных шарах. Его известность расцветала до 1998 года, когда общественность возмутилась шокирующим качеством обслуживания в поездах компании Virgin Trains. Созданная Брэнсоном знаменитая машина рекламы не смогла подавить эту критику. ореол выдающегося предпринимателя рассеялся, и некоторые игроки из Сити говорили о связях с Брэнсоном с испугом. По мере того как его предприятия приходили в упадок, репутация бизнесмена начала ухудшаться. Для выживания ему нужны были деньги, но возможности мобилизовать средства в Великобритании, по-видимому, уже истощились. Америка могла бы дать Брэнсону прекрасный шанс. Он надеялся, что возможность появиться на американском телевидении в реалити-шоу станет началом его возрождения.

В течение многих лет Брэнсон буквально набрасывался на предложения появиться в эпизодах телевизионных сериалов вроде «Друзей» и «Спасателей Малибу». В 2004 году Брэнсон планировал сняться в эпизодах голливудских фильмов «Супермен» и «Казино «Рояль». Его известность привлекала зрителей, но не провоцировала такое дикое возбуж-

дение, какое вызвал на телевидении Дональд Трамп, в то время – 58-летний нью-йоркский застройщик.

До 2004 года Трамп сыграл в 18 разных фильмах и телевизионных комедийных шоу. Портреты Трампа бесконечно появлялись на обложках журналов. Трамп был автором пяти бестселлеров, в том числе книги «Формула успеха», и стал крестным отцом нескольких небоскребов, получивших название «Башни Трампа». В 2004 году его слава была подтверждена третьим по популярности телевизионным шоу «Новичок Кандидат»², в котором магнат искал себе преемника. Огромное число зрителей ожидало фирменных финалов Трампа, в которых миллиардер безжалостно указывал пальцем на очередного неудачника недели и заявлял: «Ты уволен!» Программа стала культовой и подтвердила статус Трампа как кумира. 500 тысяч человек заявили о желании сняться в продолжении сериала в 2005 году.

Любое удачное телевизионное реалити-шоу вызывает попытки воспроизвести его успех. В течение всей своей карьеры Брэнсон обретал и терял состояния, копируя тех, кто уже добился успеха. В стремлении к популярности он делал то же самое. Мысль снять шоу Брэнсон подкинул Майку Дарнеллу, сумасбродному главе отдела альтернативных развлечений на Fox TV. Замысел Брэнсона заключался в соревновании честолюбивых магнатов за занимаемое им место главы глобальной империи Virgin. На канале Fox, создавшем самый популярный сериал сезона «Американский идол» с Саймоном Коуэллом, сочли, что Трампа, шоу которого шло на конкурирующем канале, можно низвергнуть с пьедестала с помощью еще одного тщеславного англичанина.

У Дарнелла и Брэнсона было много общего. Хотя телевизионный продюсер ростом под два метра обычно одевался, как ковбой, в потертые джинсы и сапоги змеиной кожи на высоком каблуке, он, как поведала своим читателям газета *New York Times*, «вечно соревновался с соперниками, создавая беззастенчивые имитации работ конкурентов и странные пародии». Дарнелл, в прошлом снимавшийся в фильмах для детей, хвалился тем, как он охотится за «вызывающими внутреннюю дрожь эмоциями», снимая реалити-шоу об инопланетянах, устраивая конкурсы красоты в женских тюрьмах и викторины, в которых приемные дети выбирают своих биологических отцов из нескольких представленных им мужчин. К счастью для Дарнелла, его удачи перевешивали провалы. Обескураженный тем, что поначалу он отказался от предложения Саймона Коуэла транслировать «Американского идола», который оказался таким удачным сериалом, Дарнелл был просто очарован Брэнсоном. Поиски «одного исключительного человека, который абсолютно подойдет для того, чтобы идти по стопам Брэнсона», сказал Дарнелл, захватят Америку. Победитель должен был получить миллион долларов и место президента империи Virgin.

Производство сериала Дарнелл вверил Джонатану Мюррею, который находился в Лос-Анджелесе. С самого начала у Мюррея не было сомнений в том, что целью сериала «было ознакомление американцев с брендом Virgin». На первой встрече с Брэнсоном в Лондоне Мюррей понял, что должен использовать снимки самолетов Virgin Atlantic всякий раз, когда это возможно, в программе, показывающей, «как Брэнсон руководит и каковы методы его руководства». По заданию Дарнелла, Брэнсон брал «избранную группу лучших и самых одаренных американцев в путешествие по всему миру для того, чтобы заново пережить сложные испытания своего прошлого». По замыслу Дарнелла, участникам предстояло соревноваться в исполнении ряда смертельных трюков в экзотических местах десяти стран пяти континентов. «Еженедельно, – хихикая, говорил Дарнелл, – одного участника будут выгонять». Шоу, первоначально называвшееся «Большим приключением Брэнсона», Дарнелл переименовал в «Мятежника-миллиардера», с подзаголовком «Брэнсон в поисках лучшего».

² Известно также под названием «Кандидат».

На участие в шоу подали заявки 25 тысяч человек, что составляло всего 5 % от числа желающих сняться у Трампа. Участников в сопровождении команды из 135 технических специалистов должны были возить по всему миру на самолетах Virgin. Кульминацией каждой программы становились кадры, где очередной проигравший стоял у взлетной полосы, в то время как самолет с Брэнсоном поднимался в воздух. В отличие от конкурса, который проводил Трамп, в шоу Брэнсона претендентам не надо было проявлять какую-то деловую проницательность. Вместо этого их способности оценивали по умению пройти по канату, натянутому между двумя воздушными шарами, которые находились, казалось, в миле друг от друга, танцевать нагишом перед толпой или преодолевать водопад в Африке в бочке. В сценарном варианте соревнование выглядело визуально волнующим, но успех шоу зависел от искры, которую предстояло привнести в шоу Брэнсону. Во время выполнения смертельных номеров его должны были показывать попивающим чай из чашки серебряного сервиза. При этом Брэнсон обычно должен был произносить стандартную фразу: «Честно говоря, я беспокоюсь, справится ли Сара с этим заданием». Выражение лица Брэнсона было таким же плоским, как и его слова. В отличие от Трампа у него не было энергии, которая взорвала бы зрителей.

Дарнелл сомневался в том, что победителя назначат президентом Virgin на скольконибудь продолжительный срок. Главной его целью была победа над шоу «Кандидат». А главной целью Брэнсона была эксплуатация неограниченных возможностей для саморекламы. «Если «Мятежник-миллиардер» будет успешным, Virgin в Америке станет столь же хорошо известной, как и в Англии», – сказал Брэнсон газете *New York Times*. То же самое он сказал газете *Los Angeles Times*: «Нам надо одним махом сделать Virgin хорошо известным в США брендом».

«Шоу, – воспевала начинание Брэнсона одна из газет, – показывает, как ведутся дела в стиле Virgin».

Американская публика не обратила внимания на намерения Брэнсона. Немногие поняли, что его устремления не ограничивались саморекламой; не менее важным было для него одержать победу над соперником. Хотя Брэнсон и представлялся неудачником для того, чтобы завоевать симпатии людей, он часто по-настоящему не любил тех, кому бросал вызов.

Многие называли Дональда Трампа эгоцентриком с пышной прической. Но, несмотря на временный финансовый кризис, деловые триумфы Трампа были несомненными. Образ Брэнсона как хиппи, который в поисках острых ощущений нарушает условности, чтобы помочь человечеству, скрывал то же страстное стремление к прибыли, что двигало Трампом. Хотя в мире было достаточно места для обоих, Брэнсон терпеть не мог сосуществования с соперниками. В одном из интервью газете *New York Times* Брэнсон высмеял Трампа: «Действие в его шоу разворачивается исключительно в офисе. Я никогда не сижу в офисе. И ни одно из моих предприятий никогда не банкротилось». Последнее утверждение вызывало вопросы. Магазины, пошивочные и косметические предприятия Брэнсона угасли под бременем долгов. А следующее утверждение Брэнсона было и вовсе ложным: «Прямо сейчас мы строим пять космических кораблей в пустыне Мохаве. Эти корабли с 2006 года будут доставлять людей в космос. Уже примерно 6 тысяч человек, – добавил Брэнсон, – дали понять, что хотят полететь в космос». Преувеличения, в которые впадал Брэнсон, оправдали себя. Анонсы «Мятежника-миллиардера» были крайне благоприятны. «Возможно, Трамп уже знает, что нет ничего лучше успеха, но теперь на сцену выходит сэр Ричард для того, чтобы напомнить ему: успех еще нужно удержать», – весело щебетала одна из чикагских газет. Медовый месяц закончился после показа первого же шоу. Вместо интереса шоу вызывало у зрителей зевоту.

Шоу-бизнес безжалостен, и реакция зрителей была уничтожающей. «Мятежник-миллиардер», писал обозреватель газеты *Washington Post*, относится к жанру реалити-шоу, кото-

рые «нелепее, тупее и смехотворнее, чем все, что было снято ранее и будет еще снято в дальнейшем». «В этом шоу, – продолжал обозреватель, – не просто сняты воздушные шары. Шоу само по себе шар, надутый горячим воздухом. Его может унести в море, и никто о нем никогда не спохватится». Другой обозреватель, пародируя характеристику Брэнсона как человека, «ищущего совершенства», писал: «Скучающий богатенький малый дразнит деньгами сброд, а затем усаживается посмотреть, как крысы унижаются, раболепствуют, сговариваются и предаются за крошку сыра». Все рецензии были уничтожающе язвительными. Им соответствовало малое число телезрителей. Первый выпуск смотрели только 4,85 миллиона американцев. Газета *Los Angeles Times* сообщала: «Руководители Fox, которые так энергично продвигали «Мятежника-миллиардера», были ошеломлены случившимся на прошлой неделе провалом двухчасовой премьеры». Другие СМИ сообщили о том, что шоу Брэнсона «провалилось», и хотя «участники конкурса перепрыгивают через ущелье шириной в 300 с лишним метров, Ричард Брэнсон все равно остается противным типом». Еще один журналист писал: программа «не имеет никакого отношения к деловой хватке... В ней просто демонстрируют, что лизать сапог, который вас пинает, свойственно не только собакам». Через две недели отзывы стали еще хуже. «Число зрителей шоу стремительно сокращается», – сообщало агентство Reuters. «Показ начался три недели назад при удручающем рейтинге, и с тех пор среднее число зрителей сократилось на 20 %». В то время как число зрителей шоу Брэнсона сократилось менее чем до 4 миллионов человек, шоу Трампа привлекало 16 миллионов зрителей.

«Ричард был очень разочарован тем, что шоу не собирает большего числа зрителей, – признавал Джанатан Мюррей, вспоминая, что Брэнсон неоднократно звонил ему, ища сочувствия в связи с плохими рейтингами. – Ему было досадно, что шоу оказалось неудачным». Майк Дарнелл отрицал свою ответственность за сериал.

Такое унижение вызвало насмешки Трампа. «Обожаю наносить поражения моим соперникам, – сказал Трамп репортерам после показа первой серии «Мятежника-миллиардера». – Полагаю, его шоу не имеет никакого отношения к бизнесу. Я хочу сказать, что не стану брать на работу парня только потому, что он собирается взобраться на вершину летящего воздушного шара. Брэнсон потерпел неудачу даже в воздухоплавании. Он всю свою жизнь пытался обогнуть мир на воздушном шаре, а потом откуда ни возьмись появляется какой-то человек и делает то, что не смог сделать Брэнсон». Трамп не мог удержаться от того, чтобы не сказать *New York Daily News*: «Думаю, шоу Брэнсона ужасно. Полагаю, он неудачно играет неудачную роль. Он такой же надутый пузырь, как и его воздушные шары». Трамп даже написал Брэнсону письмо, в котором сказал: «Ты – не подходящий человек для телевидения». А потом Трамп сказал то же самое газетчикам: «Я не знаком с этим малым, но думаю, что, как личность, он – ноль и остается нулем на телевидении». Наконец, работавшие на Трампа люди во всеуслышание поведали правду о деловой карьере Брэнсона. В письме, отправленном в *New York Times*, Трамп прокомментировал неумеренные похвалы, которые эта газета, положившись на информацию, предоставленную сочинителями Virgin, поначалу расточала в адрес Брэнсона. «В вашей статье о Ричарде Брэнсоне не упомянута ни одна из его многочисленных неудач, в частности, с кока-колой и мобильными телефонами. И мне трудно поверить в то, что среди людей, занимающихся авиаперевозками, на самом деле есть хоть один миллиардер».

Несомненно, Трамп выяснил, что практически все попытки разместить акции компаний Брэнсона на бирже закончились неудачно, и что за эти неудачи заплатили инвесторы. Акции Virgin Corp, компании, занимавшейся розничной торговлей одеждой и косметикой, упали в цене на 95 %; акции Virgin Express, бюджетной авиакомпании, базирующейся в Брюсселе, упали в цене на 93 %; акции австралийской авиакомпании Virgin Blue потеряли 10 % своей стоимости; а акционеры Virgin Music, которая первоначально была подлинным

успехом, не получили никакой прибыли, но обнаружили, что Брэнсон втайне нажился на перепродаже акций, выкупленных у акционеров. Совершенную им сомнительную сделку передали на рассмотрение министерства торговли и промышленности Великобритании, которое постановило, что прошло слишком много времени, чтобы предпринимать какие-либо действия. Компании, вложившие деньги в активы Virgin, тоже понесли убытки. Компания Singapore Airlines, в 1999 году купившая 49 % акций Virgin Atlantic за 630 млн фунтов стерлингов, полностью списала эти инвестиции в убытки. Компания EMI, в конце концов купившая Virgin Music, потеряла 39 % своей стоимости. А стоимость доли компании Stagecoach в 49 % капитала Virgin Trains снизилась на 60 %.

Главный приз в шоу «Мятежник-миллиардер» получил Шон Нелсон. Растрепанный 26-летний основатель LovSac Corporation, производившей пластиковые пакеты для орешков, утверждал, что работает через сеть из 78 магазинов и руководит 400 сотрудниками. Как и все участники шоу, Нелсон был гениальным сочинителем историй о своих достоинствах. Брэнсон вручил Нелсону, которого он назвал «своей уменьшенной копией», чек от канала Fox на 1 млн долларов и предложил ему трехмесячное пребывание на посту президента компании Virgin Worldwide. Вскоре после этого в бизнесе у Нелсона возникли трудности, и критики обвинили его в «сложном мошенничестве», связанном с выводом активов из компании. Нелсон отверг обвинения, и хотя трехмесячный срок его пребывания на посту президента Virgin Worldwide не был отмечен какими-то достижениями, в Virgin говорили, что, несмотря на неудачи, он получил удовольствие от конкурса. Впрочем, все участники были связаны строгими соглашениями о неразглашении и потому не пускались в откровения с журналистами.

Унизительные телевизионные рейтинги не нанесли ущерба образу Брэнсона в глазах общественности. Он стойчески повторял: предприниматели процветают, извлекая уроки из неудач. И все же шоу Брэнсона в отличие от шоу Трампа не было возобновлено. Финал состоялся в сентябре 2005 года и совпал по времени с появлением Брэнсона на показе мод в нью-йоркском Брайант-парке, где он услышал, как Трамп громко называет его шоу «невероятно скверным». В отместку Брэнсон выступил перед аудиторией с прогнозом. По его словам, SpaceShipTwo стартует с пассажирами всего через два года. «Мои инженеры, – весело болтал Брэнсон, – конструируют отель Virgin, который будет построен на Луне или, может быть, на окололунной орбите. В нем будут стеклянные спальные отсеки. Под их прозрачными куполами можно будет заниматься любовью, глядя на Землю».

Фантазию Брэнсона подпитывало появление союзника – губернатора штата Нью-Мексико Билла Ричардсона. Ричардсон давно сетовал на то, что его штату не удавалось привлечь никаких производств будущего с 40-х годов, когда в Нью-Мексико было разработано атомное оружие. В поисках идей, которые позволили бы переломить сокращение населения штата и вселить надежду в молодых людей, и в соответствии с лозунгом «Беги с Ричардом» (лозунг был выдвинут во время кампании по избранию Ричардсона на пост губернатора штата) он обдумывал предложение, которое выдвинул Рик Хоменс, его министр экономического развития.

Хоменс стал ярым приверженцем Брэнсона. Прочитав об успешном полете ракеты в Мохаве и посмотрев рекламный видеофильм Virgin Galactic, Хоменс нашел своего героя. «Нью-Мексико, – сказал Хоменс Ричардсону в 2004 году, – надо стремиться к золотому стандарту коммерческой космической отрасли – и таким стандартом является Ричард Брэнсон». Перечисляя другие штаты, обогатившиеся за счет аэрокосмической промышленности, Хоменс называл предприятие Брэнсона «самой большой экономической возможностью» штата Нью-Мексико «на многие десятилетия». «Мы, – говорил министр, – не можем позволить себе упускать эту возможность». Если Virgin Galactic перенесет свою деятельность в Нью-Мексико, убеждал Хоменс Ричардсона, это создаст 3 тысячи новых рабочих мест и, согласно одному исследованию, до 2020 года принесет штату 750 млн долларов. Вскоре

Ричардсон вслед за своим соратником стал поклоняться Брэнсону. Ричардсон и Хоменс пришли к единому мнению: провидца Брэнсона следует заманить в их заброшенный штат.

Послание Рика Хоменса, подобно десяткам идей, приходивших в штаб-квартиру Virgin в Хаммерсмите на западе Лондона, без особых размышлений отбросили. Игнорируя отказ, Хоменс прилетел в Лондон, чтобы встретиться с Уиллом Уайтхорном. Но вместо Уайтхорна Хоменса приветствовал Алекс Тай, пилот Virgin Atlantic, который в штабе числился на побегушках. «Уилла нет», – сказал Тай Хоменсу. И тот понял: «Они не воспринимают меня всерьез». Через полтора часа Тай осознал суть предложения Хоменса, а Хоменс предлагал ни много ни мало как аэропорт, выделенный под нужды Virgin Galactic. Настроение изменилось. «Подождите минутку», – сказал Тай. И через 10 минут появился вместе с Уайтхорном.

Уайтхорн знал, что SpaceShipTwo вполне можно запустить из Мохаве, но стартовой площадке в пустыне не хватало шика. Брэнсон нуждался в престижной постройке, которая соблазняла бы на приобретение билета за 200 тысяч долларов новых биржевых спекулянтов. После двухчасовой беседы Уайтхорн заявил: «Нью-Мексико – та самая земля обетованная, к которой всегда стремилась Virgin». В Санта-Фе Хоменс вернулся с двухстраничным меморандумом о взаимопонимании. В этом документе в общих чертах было сформулировано согласие штата Нью-Мексико на строительство аэропорта исключительно для нужд Virgin.

Брэнсон, естественно, хотел получить лучшее предложение. В начале 2005 года он вместе с Бартом Рутаном и Стю Виттом посетил Арнольда Шварценеггера в его офисе в Сакраменто. Троица визитеров просила губернатора Калифорнии финансировать строительство особого объекта в Мохаве. Требование Брэнсона было типичным. Его философия была понятна: платят всегда другие. Недружественный прием потряс Стю Витта: «Нас встретили словами: «Эй, парни, что вас сюда привело?» Шварценеггер был холоден. Нам сказали, что стимулирование – это гонка по пути, ведущему на дно. Брэнсон хотел принести штату 300 млн долларов и встретил такое высокомерное отношение». Рутан соглашался с Виттом: «Калифорния потеряла невероятную возможность. Губернатор не понял, что ему предлагали. И они, улыбаясь, дали возможности ускользнуть».

Вскоре после этого Уайтхорн позвонил Хоменсу. «Ричард «врубился». Он хочет заключить сделку с губернатором Ричардсоном». У Брэнсона был талант находить людей или с надеждой, или с деньгами. У губернатора Ричардсона было и то и другое. «Да!» – воскликнул губернатор в ноябре, благословляя щедрость Брэнсона, который установил флаг Virgin в пустыне, в сорока пяти милях к северо-востоку от ближайшего городка Лас-Крусес. «Ричард дополняет обещания Нью-Мексико своим брендом», – восхищался Хоменс, говоря на языке Virgin.

Двумя неделями позднее, в декабре 2005 года, Хоменс полетел в Лондон, чтобы сообщить собравшимся в лондонском Музее науки людям о подписании соглашения между штатом и Virgin. К тому времени в документе было более 400 страниц. Хоменс обнаружил, что правительство штата подписывает соглашение о передаче аэропорта в аренду компании Virgin Galactic сроком на 21 год. В подготовленном Virgin тексте неоднократно говорилось о том, что 800 человек из 126 стран внесли взносы за места в космическом корабле. Кроме того, 100 человек из этого числа заплатили все 200 тысяч долларов за полеты, которые должны были начаться в 2008 году или в первые месяцы 2009 года. Никто, казалось, не обратил внимания на то, что дата старта как-то сместилась. По крайней мере, ни у кого это обстоятельство, по-видимому, не вызвало озабоченности. И никто не поставил под сомнение преувеличенные статистические данные, характеризующие возможности ракеты и графики ее взлетов. Неопубликованные подробности контракта отражали жесткую манеру Брэнсона вести переговоры и его оптимизм. Virgin обязывалась платить 1,63 млн долларов в год за аренду аэропорта только после того, как будут построены взлетно-посадочная полоса и тер-

миналы. Кроме того, Virgin должна была платить вознаграждение по скользящей шкале за каждый старт космического корабля с территории Нью-Мексико.

Virgin Galactic обязалась совершить минимум 104 полета в 2010 году, когда корабли будут стартовать дважды в неделю. Ежегодно компания должна была отправлять в космос 592 пассажира. Предполагалось, что к 2015 году Virgin будет совершать по меньшей мере 720 полетов в год (по два полета в день) и перевозить 4104 пассажира. В компании должны были работать по меньшей мере 174 местных жителя. Другие положения договора минимизировали материальную ответственность Virgin в том случае, если компания не станет пользоваться новым аэропортом-космодромом.

Хоменс полетел из Лондона в Лос-Анджелес на встречу с Брэнсоном, который прибыл в Лос-Анджелес из Австралии и пересек город, чтобы попасть в аэропорт, принимавший самолеты руководителей. В аэропорту Брэнсона, который прилетел самолетом губернатора вместе с актрисой Викторией Принсипал, бывшей своего рода талисманом Virgin Galactic, поджидал Хоменс. Брэнсон пребывал в иллюзиях. Он намеревался щедро приправить свои обязательства перед Ричардсоном похвалами, которые уж точно не дали бы ему отказаться от проекта стоимостью 200 млн долларов. Нельзя сказать, что у Ричардсона были какие-то сомнения. Во время полета в Калифорнию Хоменс написал Брэнсону речь, наполненную адресованной Ричардсону лестью.

– Куда мы направляемся? – спросил Брэнсон.

– Ближайший поселок называется Правда-или-Последствия, – ответил Хоменс, говоря о богом забытой полоске земли, получившей название от игрового телевизионного шоу 50-х годов.

После того как в Санта-Фе они пересели на вертолет, Хоменс сказал Брэнсону через наушники, которые были у всех летевших: «Нам нужно дать аэропорту название». Брэнсон утомленно смотрел в иллюминатор, а Хоменс думал: «Это лучший в мире мастер маркетинга и брендинга. У него должна быть самая лучшая идея».

– Космопорт Америка, – сказал Брэнсон.

– Великолепно, – воскликнул восхищенный Хоменс.

В ту же самую минуту Брэнсон прислонился к двери вертолета, чтобы вздремнуть. Дверь открылась. Под крики перепуганных пассажиров дверь закрыли. От падения Брэнсона удержали лишь ремни безопасности его кресла.

Вид, открывшийся после приземления вертолета в пустыне, оправдал ожидания Брэнсона. На сухом плато, находившемся на высоте 4300 футов (1300 м) над уровнем моря неподалеку от места, где когда-то была испытана первая атомная бомба, Брэнсона поджидал для заключения договора губернатор. За спиной губернатора стояли 35 журналистов, которых привезли по неприметному проселку, отходящему от шоссе на Апхэм. Брэнсон добавил драматизма своему появлению в этой глуши, начав выступление словами: «Мы идем туда, где еще никто не бывал. Мы ни за кем не следуем и никому не подражаем». Ричардсон, казалось, был благодарен за то, что его поймали на крючок. Он сказал, что незамедлительно попросит законодательное собрание штата выделить 100 млн долларов на строительство космодрома, который вместе со взлетно-посадочной полосой и стартовыми площадками займет 1800 акров (730 га). «В первые десять лет мы ожидаем 50 тысяч клиентов», – заявил Брэнсон. Все пассажиры, сказал он, получают незабываемые впечатления: в течение шести минут невесомости (в СМИ длительность пребывания в космосе постоянно менялась) они будут видеть Землю. Повышая ставки, губернатор в общих чертах сообщил о своих более смелых устремлениях: «Мы будем доставлять грузы из Нью-Мексико в Париж за пару часов и совершать полеты в орбитальные отели, где космические туристы смогут провести отпуск, и обратные рейсы из этих отелей на Землю». Никто не поставил вопроса о том, какие предприятия станут возить свою продукцию в Нью-Мексико или о какой ракете говорит Ричард-

сон. Ракета SpaceShipTwo по своим конструктивным характеристикам не могла совершать полеты в космос. И Брэнсон не мог позволить себе расходов в миллиарды долларов, которых требовали разработка и создание такого космического корабля. Все эти мелочи были несущественными. Самым важным был оглашенный Ричардсоном график, реальность которого была подкреплена уверенностью Брэнсона. После начала полетов в 2007 году, сказал тот, «Virgin рассчитывает увеличить к 2019 году количество полетов до трех в день. На каждом рейсе будет шесть пассажиров». Терминал космодрома сконструирует лорд Роджерс, знаменитый британский архитектор. Брэнсон ошибся. Архитектором космопорта был назначен другой известный британский проектировщик – лорд Фостер.

За церемонией последовал праздничный прием в ресторане мясных блюд в Санта-Фе. «Нашим первым делом станет строительство дороги в пустыне. Длина дороги составит 16 миль», – сказал Ричардсон Брэнсону. Брэнсон сиял. Он обожал получать прибыль за счет других людей. Губернатор дал согласие на то, чтобы Брэнсон улетел на Некер на самолете штата Нью-Мексико. «Я оплачу горючее», – предложил Брэнсон. Его сопровождал Хоменс, который, переночевав в доме Брэнсона, улетел обратно в Нью-Мексико. Хоменс думал: немногие люди устаиваются таких моментов близости с великим человеком и после обеда играют с Брэнсоном и его женой Джоанной в скребл³.

Стю Витт в Мохаве был раздражен. Он не мог понять, почему кто-то захочет стартовать в космос из Нью-Мексико вместо того, чтобы прилететь в аэропорт Мохаве из Лос-Анджелеса на вертолете. Но Витт утешал себя: «Брэнсон и десяти центов не вложил в Нью-Мексико, а людям нужны разные пункты назначения. Люди хотят, чтобы их доставляли в разные точки, и не хотят возвращаться туда, откуда начали путешествие».

У Брэнсона были космопорт и пассажиры, купившие билеты. Теперь ему требовались дополнительные средства для создания космического корабля. Вдохновленный оптимистическими докладами Барта Рутана, в марте 2006 года Брэнсон полетел в Дубай, убежище богатых шейхов. В разгар шумихи, поднятой вокруг ежедневных рейсов Virgin Atlantic в страны Персидского залива, он надеялся убедить членов правящей семьи Мактумов вложить деньги в Virgin Galactic. Он говорил: «Космические путешествия по всему миру предлагают несколько компаний, но у них нет построенных космических кораблей, которые прошли бы испытания. И они наверняка не проводили испытательных полетов в космосе. Единственная компания, у которой есть все необходимое, – Virgin». Чтобы приукрасить успехи Virgin в космосе, Брэнсон рассказал о своих беседах с Робертом Бигелоу, американским предпринимателем в аэрокосмической отрасли – с ним он обсуждал перспективы разработки надувных гондол, благодаря которым космические туристы Virgin «к концу десятилетия смогут останавливаться в космическом отеле». Во время визита в Дубай Брэнсон сказал, что у Virgin уже есть «75 полностью оплаченных заказов на космические полеты». Мнения скептиков Брэнсон отверг. «Лично я думаю, что спрос на отели в космосе есть».

Годом позже, в марте 2007-го, темп возрос. Торговля билетами и местами в космических отелях требовала агентов по продажам, поэтому Virgin пригласила 47 «космических агентов», связанных с бюро путешествий Virtuoso, на двухдневное обучение в Космическом центре имени Кеннеди на мысе Канаверал. Занятия начались с демонстрации развлекательного кинофильма о космическом туризме. «Это просто восторг, – сказал зрителям Майк Мелвилл, пилот, вышедший из SpaceShipOne. – В самом деле. Появляется ощущение того, что можно сделать небольшое усилие и дотронуться до лика Господня». За Мелвиллом в фильме появился Джордж Уайтсайдс, исполнительный директор Национального космического общества. Уайтсайдс сказал: «Стивен Хокинг планирует совершить прыжок в космос с Virgin Galactic. Virgin Galactic – частная компания, имеющая единственный управляемый

³ Отечественный аналог этой игры – «Эрудит».

и способный нести пассажиров космический корабль многоразового пользования, который успешно побывал в космосе и вернулся обратно на Землю». Агентам бюро путешествий сказали, что Virgin Galactic начнет полеты по графику из космопорта. Агенты уехали с обучения полными энтузиазма. Их убедили в том, что есть много американцев, желающих потратить карманные деньги на уникальное, дух захватывающее путешествие.

В Нью-Мексико губернатор Ричардсон убедил не всех в необходимости «платить за строительство» космодрома или за посулы Брэнсона. Джон Грубезик, член верхней палаты законодательного собрания Нью-Мексико, с издевкой говорил: «Да это же классическая история старого Запада о торговце лекарством от всех болезней, который приходит в умирающий городок с обещанием возродить его. К сожалению, люди, купившие это лекарство, «подсели» на него, выстроились в очередь да так и продолжают его потреблять». Однако ни у кого не было никаких причин полагать, будто бы Брэнсон на самом деле не верит в то, что компания Scaled поставит ракету в обещанный срок.

Вскоре после этого Грубезик в отвращении ушел из политики. Его одиноким протестом пренебрегли. Трубный рев, которым Брэнсон возвещал о Virgin Galactic, заставил в конце концов политических воротил Америки признать важность английского миллиардера.

Глава 3. Клуб

В апреле 2006 года бывший вице-президент США Эл Гор прилетел в Лондон на личном самолете, чтобы встретиться с Ричардом Брэнсоном в его доме в Холленд-парке, на западе Лондона.

Задолго до начала политической карьеры Гор вел кампанию, связанную с изменением климата. Документальный фильм Гора «Неудобная правда», предупреждающий о грядущей катастрофе глобального потепления, должен был выйти в следующем месяце. Для того чтобы развернуть массовый крестовый поход, Гору требовалась поддержка влиятельных бизнесменов, и защитники окружающей среды убедили Гора в том, что Брэнсон воплощает в себе мечту о «возможности свершений». Известность, которую Брэнсон недавно обрел в Америке, приумножила его мировую славу.

До того времени Брэнсон не был значимой фигурой движения за охрану окружающей среды. Когда Брэнсона в 2004 году попросили спонсировать Группу климата на праздновании, проходившем в Банкетном зале лондонского Уайтхолла (мероприятие почтили присутствием Тони Блэр, банкиры и промышленники), Брэнсон отказался давать какие-либо деньги, ограничившись выражением неискреннего уважения в адрес тех, кого он назвал людьми, «движимыми чувством миссии». В течение двух последовавших лет Группа климата заручилась поддержкой таких компаний, как HSBC, Starbucks, Google и других обладателей глобальных брендов. Virgin уже не могла себе позволить пренебрежение к проблеме охраны окружающей среды.

«Это – сигнал побудки, – говорил Гор Брэнсону во время трехчасового визита в дом последнего в Холленд-парке. Дом, где жил Брэнсон, стоял рядом с другим домом, в котором находился его офис. – У меня есть для вас план. Вы – очень известны и можете добиться более существенного результата, чем почти любой другой бизнес-лидер, если совершите что-нибудь впечатляющее и заставите людей обратить на это внимание». Авиакомпания, сказал Гор, необходимо, чтобы к ней относились как к авиакомпании, заботящейся об охране окружающей среды.

Брэнсон осознавал уязвимость своего положения. В 2002 году Virgin Atlantic отвергла вариант эксплуатации реактивных самолетов с двумя двигателями, вместо них взяв в лизинг «Аэробусы» с четырьмя двигателями, причем Брэнсон продвигал «безопасные» самолеты компании Virgin, совершавшие полеты через Атлантику, в рекламных слоганах, красовавшихся на фюзеляжах его самолетов и гласивших: «4 двигателя – 4 дальних перелета». Через четыре года Брэнсон признал свою ошибку. Самолеты, оснащенные четырьмя двигателями, сильнее загрязняют окружающую среду и вовсе не более надежны. Пробуждение Брэнсона совпало со временем, когда движение защитников окружающей среды возложило на авиацию большую ответственность за загрязнение, чем на энергетику и наземный транспорт. Участники этой кампании утверждали, что через 30 лет летать будет на 50 % больше самолетов, а выбросы углерода самолетами снижаются всего лишь на 1 % в год. Многие поддерживали инициативу повысить налоги для авиакомпаний и установить для них жесткие квоты на выбросы углерода. Запрет авиаперевозок не устраивал тех защитников окружающей среды, которые боялись оттолкнуть общественность, любившую проводить отпуска в других странах. До появления Гора Брэнсон не задумывался над тем, что извлекает прибыль из деятельности, которая загрязняет окружающую среду. Вопрос, предположил Гор, заключается в том, каким образом Брэнсона можно будет представить как «ответственное лицо авиации». Защитники окружающей среды, сказал Гор, могут спокойно относиться к отрасли в целом и одновременно вести кампанию за снижение выбросов самолетами. В сущности, продолжил Гор, авиакомпания Брэнсона должна отказаться от своего хвастливого утвержде-

ния о том, что «Virgin производит меньше кубиков льда» и вместо этого продемонстрировать, что ею движет «озабоченность состоянием окружающей среды». Эту новую моду на самоочищение корпораций называют «зеленым отмыванием».

Брэнсон считал доводы Гора неотразимыми. Привлекательный, популярный, богатый и знаменитый политик воплощал в себе качества, которые Брэнсон обожал. К тому же Гор предлагал решение проблемы. Присоединение к кампании, которую тот вел, открыло бы Брэнсону путь к элите американских демократов, главным среди которых был Билл Клинтон. В прошлом году бывший президент выступал в роли апостола и проповедника защиты окружающей среды. Брэнсон почувствовал необыкновенную возможность: присоединившись к кампании, он мог воссиять и одновременно заработать хорошие деньги. Он шел по недавно открытому пути.

Закономерным следствием личных отношений с высокопоставленными политиками стало то, что в 2004 году Тони Блэр представил лидеров Группы климата Биллу Клинтону и сотрудникам Института Клинтона. С помощью Гора группа снабдила ненасытного читателя Клинтона документальными доказательствами того, что существуют пути избежать «неизбежной» катастрофы окружающей среды. Погрузившись в проблему, Клинтон воспылал страстью ко всему «зеленому», экологически чистому, сочетающемуся с желанием ограничить зависимость Америки от поставок нефти из-за рубежа. Клинтон был уверен, что глобальное потепление можно остановить, не создавая угрозы американскому образу жизни.

В опубликованной в 2005 году книге «Моя жизнь» Клинтон рассказывал, насколько важны для мира миллиардеры, уверовавшие, в филантропию. Один из наиболее добродетельных путей, следуя которым, богатые могут изменить жизнь к лучшему, писал Клинтон, заключается в борьбе с глобальным потеплением и постоянным ростом цен на нефть посредством инвестирования в возобновляемые источники энергии. Идеальным объектом для инвестирования было производство этилового спирта из зерна. Смешанный с бензином этиловый спирт может стать топливом для автомобилей. Биотопливо, писал Клинтон, это вариант, выгодный для всех: оно – и стимул для американских фермеров, получающих прибыль от продажи зерна американским производителям нового горючего, и возможность сократить выбросы углерода. Самое главное: политическое сопротивление будет минимальным, поскольку такой вариант позволит американцам ездить на больших автомобилях.

Клинтон отстаивал этиловый спирт не только из соображений филантропии. «Чистые технологии» и «зеленая» политика давали выгодный ответ тем, кто призывал к доведению добычи нефти «до максимума». Согласно их сценарию, мировые запасы нефти постоянно сокращаются, что ведет к ее нехватке в будущем и необратимому росту цен. Вклад бывшего президента в дебаты назвали «большим шагом». Клинтона влекло более к мифам, чем к реальности, но он намеревался извлечь дивиденды из моды на экологичность.

С 2002 года Клинтон был платным советником Рона Бёркла, калифорнийца, который заработал по меньшей мере 3 миллиарда долларов на супермаркетах и теперь искал новые объекты для инвестирования и наращивания политического влияния. Действуя по заветам Клинтона, компания Бёркла Yusaïra вложилась в производство этилового спирта из сахарного тростника. Собственником этой компании являлся Винод Хосла, который ранее был одним из основателей компании Sun Microsystems в Силиконовой долине (свою долю в этой компании Хосла продал более чем за миллиард долларов). Хосла одним из первых инвестировал также в компании Amazon и Google. Подобно многим другим миллиардерам, сколотившим состояния на компаниях электронной торговли, Хосла предвидел, что на возобновляемых видах топлива рано или поздно будут делать миллиарды. «Нам надо объявить войну нефти», – говорил Хосла, защищая возобновляемые виды энергии как «основное решение», позволяющее на 80 % заменить основанную на сжигании нефти энергетику. Хосла предупредил, что, если мир не прислушается к его прогнозам, «та планета, которую мы знаем

сейчас, станет делом прошлого». Черпая силу в своем умении убеждать покупателей, Хосла стал другом, политическим советником и коммерческим партнером Бёркла, Гора и Клинтона. Действуя заодно, эти поборники этилового спирта внушали потенциальным инвесторам: этанол легко производить, легко смешивать с бензином – и благодаря щедрым государственным субсидиям получать гарантированные прибыли.

Организаторы Группы климата представили Брэнсона Хосле. Участники кампании рассчитали, что, если Брэнсон одобрит этиловый спирт как топливо или добавку к нему, это оживит их начинание. «Необходимо развеять представление о том, что мы должны делать выбор между спасением планеты и экономией денег, – сказал Брэнсону Хосла. – Мы должны найти решения, которые хороши для окружающей среды, но одновременно и выгодны бизнесу». Для Брэнсона, который со времен своей юности стремился к деньгам – как он признал, его планы «всегда на 99,5 % были бизнесом», – охрана окружающей среды была идеальным инструментом получения новой прибыли. Познакомить этих двоих окажется даже более удачной идеей, чем ожидали в Группе климата.

Одобрение этилового спирта со стороны знаменитостей возбудило любопытство Брэнсона. Еще сильнее его интерес подхлестнул декрет губернатора Калифорнии Шварценеггера о том, что к 2010 году 20 % всего этилового спирта, потребляемого в Калифорнии, должны быть произведены в самой Калифорнии. Хосла повиновался этому распоряжению с радостью. Его новая корпорация Ciliton планировала построить 9 заводов по производству этилового спирта из зерна. Первые три из этих заводов должны были появиться в Калифорнии. «Я, – сказал Хосла, – уверен, что Ciliton сможет производить весь заказанный на 2010 год губернатором объем этилового спирта». На Брэнсона, огорченного тем, что он упустил возможность нажить миллиарды на интернет-торговле, достижения Хослы произвели сильное впечатление. Успех того был отголоском успеха Билла Гейтса, который уже вложил 78 млн долларов в производящую этиловый спирт компанию, впрочем, приобрел привилегированные акции этой компании, что минимизировало его риск. Хосла и банкиры, нажившиеся на буме интернет-компаний, убедили Брэнсона в том, что вложения в производство этилового спирта – дело верное, и он мало-помалу оставил сомнения и решился инвестировать собственные средства. Вращение в окружении светил политики и миллиардеров вроде Клинтона, Шварценеггера, Гора, Бёркла и Хослы подцепило Брэнсона на крючок. Он верил в то, что былые достижения Хослы в качестве капиталиста, вкладывавшего средства в рискованные предприятия, помогут ему получить огромные прибыли для Virgin от экологически чистых технологий, и полагался на Клинтона как промоутера.

Брэнсона пригласили вступить в организацию Green Rush, которую финансировали бизнесмены, известные под кличкой «арбузы». Кличка указывала на то, что эти предприниматели зелены снаружи, а внутри остаются до мозга костей зрелыми капиталистами. При соединиться на выгодных условиях, которых Брэнсон обычно добивался, предлагая бренд Virgin вместо наличных, ему не удалось, но, попав в тенета философии Хослы и других, он в конце концов решил не отставать. Затем публицисты Брэнсона поведали публике о том, что их покровитель и медиамагнат Тед Тёрнер за обедом обсуждали перспективы этилового спирта как горючего. Тёрнер обозначил свою заинтересованность в охране окружающей среды, внеся миллиард долларов в Фонд ООН и учредив Коалицию энергии будущего. Как только таблоиды прослышали о том, что Брэнсон и Тёрнер обсуждают спасение планеты, биотопливо получило благословение СМИ как потенциальное средство сохранения окружающей среды, а Брэнсона стали прославлять как героя за то, что Тёрнер назначил его в руководящий комитет Коалиции энергии будущего. Одной из приоритетных задач этого комитета было лоббирование правительства США на предмет получения больших субсидий на развитие возобновляемых видов энергии и альтернативных видов топлива, производимых из растений. Фанатики этилового спирта стремились гарантировать получение прибыли.

В начале 2006 года Брэнсон объявил, что Virgin Fuels инвестирует в Ciliton 60 млн долларов. Для Брэнсона это было необычайно крупной инвестицией в проект, на который он не имел даже ограниченного влияния. Брэнсона несло, и в апреле он увеличил обязательство Virgin инвестировать в «крупнейшие заводы мира», которые будут давать 100 миллионов галлонов биотоплива в год, до 230 млн долларов. К тому времени компания Брэнсона владела большинством акций заводов, расположенных в штатах Индиана и Теннесси.

В следующем месяце энтузиазм Брэнсона, по-видимому, оправдался. Сенатор Хиллари Клинтон внесла в конгресс законопроект о создании «стратегического энергетического фонда» в размере 50 млрд долларов для пропаганды более широкого использования этилового спирта. Поддержка Хиллари Клинтон была неожиданной. Ранее она выступала против того, чтобы субсидировать производство этилового спирта, но изменила позицию без объяснений. Хосла получил одобрение на создание Mascoma Corporation в Рочестере, штат Нью-Йорк. Новая компания должна была перерабатывать дерево в целлюлозный этиловый спирт. Группа The Greater Rochester Enterprise опубликовала благодарность миссис Клинтон за ее усилия, а также за разрешения на строительство компанией Ciliton двух заводов по производству этилового спирта. Переговоры о строительстве этих заводов вела компания Yusaipa, которую, в свою очередь, консультировал Билл Клинтон. Проект, как добровольно признал в 17-страничном докладе Джерри Вильхелм из The Greater Rochester Enterprise, «не состоялся бы без поддержки сенатора». Месяцем позже Хосла повторил свое обещание построить в Америке 9 заводов по производству этилового спирта из зерна, используя государственные субсидии для реализации программы стоимостью 160 млн долларов. Хосла подтвердил, что первые три перегонных завода в Калифорнии вступят в строй к 2008 году. Казалось, что Брэнсон сделал ставку на победителя.

Окрыленный тем, что он называл «золотой возможностью» для бренда Virgin и своего бизнеса, Брэнсон увеличил собственные обязательства. В июне он получил разрешение правительства Великобритании на использование смеси полученного из биоматериалов этилового спирта с дизельным топливом на железнодорожных перевозках, осуществляемых Virgin в Великобритании. Кроме того, британское правительство снизило для Virgin налоги. Месяцем позднее Брэнсон заявил, что инвестиции Virgin в производство топлива из возобновляемых источников за следующие четыре года увеличатся до миллиарда долларов.

Советник Брэнсона и его представитель в совете директоров компании Ciliton Шай Вейсс в прошлом был банкиром, наделенным даром рассказывать хорошие истории. Брэнсон надеялся с помощью Вейсса соединить коммерческие инвестиции Virgin с политической кампанией по продвижению своих экологических убеждений. «Мы планируем массированно войти в этот сектор», – сказал Брэнсон. Назвав свой план «Проектом капитализма Гея» (по названию теории, разработанной его любимым ученым, Джеймсом Лавлокком), Брэнсон упомянул о том, что в будущем он сделает инвестиции в ветровые турбины и ядерную энергетику. «Через несколько лет это станет для нас важной сферой деятельности, – сказал он. – Ничто не исключается из планов». Чтобы продвинуть свои инициативы, Брэнсон начал повторять заклинание: «Запасы нефти и минерального сырья на Земле быстро истощаются».

Пролетая на своем «Фалконе» на высоте 38 тыс. футов (11,6 км) над Андами или африканским бушем, Брэнсон определенно не понимал, что в находящихся внизу шахтах добывают достаточно меди, железа, серы и других ископаемых для того, чтобы снабжать сырьем промышленность мира в течение сотен лет. Сходным образом он, по-видимому, не осознавал, что пик добычи нефти – это иллюзия, которую отстаивают предвзято мыслящие лоббистские группы, отвергающие важность постоянного технологического прогресса, а этот прогресс подстегивает прирост добычи нефти. По-видимому, Брэнсон в равной мере не понимал и политических манипуляций многих нефтедобывающих стран, которые отказы-

вали нефтедобывающим корпорациям в доступе к своим огромным нетронутым запасам. По мнению некоторых, изобретательность Брэнсона отражала его заинтересованность в очередной коммерческой возможности. Другие же полагали, что на этот раз Брэнсону не удалось сбалансировать финансовые риски и обычное для него продвижение собственной личности и своей компании.

Непосредственным следствием спроса производителей биотоплива на зерно стал резкий рост цен на зерновые. Стоимость зерна на корм скоту и птице возросла, а за нею выросли и цены на продукты питания в супермаркетах. По оценке Международного валютного фонда, увеличение производства этилового спирта в Америке привело к повышению цен на кукурузное зерно во всем мире на 60 % и создало угрозу голода в беднейших странах. Парадоксальным образом увеличение производства зерна, идущего на переработку в этиловый спирт, генерировало дополнительные выбросы тепличных газов в атмосферу, что подрывало убедительность доводов, которые приводили защитники окружающей среды. Жаловались и американские автомобилисты: машины, которые расходовали галлон бензина на 16 миль (26 км) пути, на галлоне смеси бензина и этилового спирта преодолевали только 12 миль (19 км). Другие статистические данные также ставили под сомнение восторги защитников окружающей среды: на заправку бензобака машины произведенным из зерна горючим требовалось 250 кг зерна, а этого количества хватало для пропитания одной семьи в течение года.

Брэнсон, казалось, забыл об этих противоречиях. Он редко читал научные сводки и, по-видимому, не вполне понимал научный аспект производства этилового спирта из зерна. К тому же подчиненные Брэнсона не любили сообщать вождю плохие новости. Как и его компаньон Вейсс, Брэнсон не озадачивался вопросом, почему Джордж Сорос и Билл Гейтс производили этиловый спирт из сахарного тростника в Бразилии, а не инвестировали в заводы Хослы в Америке.

Брэнсон положился на слова Хослы о том, что производство этилового спирта – дело несложное. Закупив оборудование для своих заводов в Индии, Хосла нанял опытных инженеров, ранее работавших в British Petroleum (BP). В числе этих специалистов был Лоуренс Пек, американский инженер-химик. Пек вскоре понял, что «Хосла попросту бросает дротики в мишень, чтобы посмотреть, какой достигнет цели. Его команда, по-видимому, плохо понимает, как производят этиловый спирт. В общем, идеи Хослы не впечатляют». Брэнсон игнорировал проблемы. За свои миллионы долларов он приобрел билет в высшую лигу, где блистали Клинтон и Гор и где он близко общался со Шварценеггером, который был важен для осуществления мечты Брэнсона о создании новой авиакомпании в США.

С 2003 года Брэнсон вел борьбу за создание Virgin America, новой авиакомпании, базирующейся в Калифорнии. Он надеялся, что успешный прорыв на самый большой в мире рынок авиаперевозок обеспечит ему огромные прибыли. Однако его попыткам препятствовали игроки, давно работающие на этом рынке. Особенно появлению нового конкурента противились старые авиакомпании. Потенциальные соперники Брэнсона жаловались в министерство транспорта США на то, что Брэнсон нарушает американские законы. Будучи иностранцем, он мог владеть самое большее 49 % американской авиакомпании, но иметь всего лишь 25 % голосов в совете директоров. Брэнсону сказали, что большинство акций Virgin America должно принадлежать гражданам США. Чтобы соблюсти это требование закона, Брэнсон продал 77 % акций своей авиакомпании двум американским инвесторам – Марку Ланигану из лос-анджелесской компании Black Canyon Capital и Николасу Сингеру из нью-йоркской компании Syrus Capital Partners. Ланиган и Сингер получили от Брэнсона законные гарантии того, что полностью возместят свои инвестиции и сверх того получают 8 % прибыли. Правительству США оставалось лишь признать, что такой выбор финансов соответствует требованиям закона, но Брэнсона заставили уволить старшего управля-

ющего-американца, прежде чем дать разрешение на создание авиакомпании. Уволенного управляющего критиковали за слишком большую близость к Брэнсону.

Для того чтобы окончательно преуспеть, Брэнсону требовалась поддержка Шварценеггера, которая и была получена в 2006 году, во время кампании по переизбранию Шварценеггера на пост губернатора Калифорнии. Одной из тем этой кампании были климатические изменения. Шварценеггера представляли как «терминатора выбросов», сосредоточившего усилия на принятии законодательным собранием штата законопроекта о решениях проблемы глобального потепления. В Калифорнии этот законопроект был известен как АВ32. Если бы закон вступил в силу, Калифорния стала бы первым в Америке штатом, где выбросы углерода были бы законодательно ограничены, поощрялось бы использование солнечной энергии и энергии ветра и стимулировалось производство альтернативных видов топлива. Законопроект неизбежно столкнулся с шумным сопротивлением. Чтобы доказать, что его направленная на охрану окружающей среды политика пользуется поддержкой лидеров бизнеса, Шварценеггеру нужно было впечатляющее событие, которое позволило бы ему обойти политических оппонентов и лобби тех, кто нейтрально относился к выбросам углеводорода. «Если мы сосредоточим усилия на лидерах, остальной мир последует их примеру», – говорил Терри Тамминен, советник Шварценеггера по вопросам охраны окружающей среды. За помощью Тамминен обратился к Стивену Говарду из Группы климата. Англичанин предложил созвать круглый стол старших управляющих компаний, которые должны были дать обязательство оказать поддержку Шварценеггеру. В списке участников этого круглого стола оказался и Брэнсон.

Сначала Тамминен позвонил старшему управляющему ВР Джону Брауну. Как глава второй в мире нефтяной корпорации Браун успешно провел ребрендинг ВР в Америке, превратив ВР в сокращение слов «Помимо нефти»⁴. Это сокращение означало компанию, дружественную окружающей среде. Успех Брауна в большой степени зависел от его отношений с сетью отъявленных бизнесменов от политики, в том числе с Тони Блэром. Премьер-министр Великобритании согласился стать почетным гостем круглого стола и поддержать Шварценеггера.

В терминале ВР в доках Лонг-Бич за счет ВР рядом с одним из танкеров этой компании воздвигли белый шатер. Среди прибывших на прием, состоявшийся 31 июля 2006 года, были старшие управляющие компаний DuPont, Timberland, Goldman Sachs, Swiss Re и American Electric Power, Джеймс Мердок из News International, который покинул ежегодное собрание своей компании в Пebbл-Бич для того, чтобы поддержать Шварценеггера, и два миллиардера-хиппи – Сергей Брин, один из основателей компании Google, и Брэнсон. Небрежно одетые, Брин и Брэнсон сидели рядом, представляясь как послы нового бизнес-стиля. «Брэнсон заявился, помешанный на биотопливе, – заметил один из участников. – Ни о чем другом он практически и не говорил». Пока собравшиеся ожидали Тони Блэра, задержавшегося при перелете из Вашингтона, один из организаторов подсчитал, что участники круглого стола управляют компаниями, которые зарабатывают полтриллиона долларов в год и где трудятся более 300 тысяч человек. Через два года после того как он заплатил миллион долларов за нанесение логотипа Virgin Galactic на ракету, Брэнсон наслаждался надежным местом за столом, где заседали самые могущественные и богатые люди мира.

В терминал ВР в клубах пыли и летящего из-под колес мелкого гравия с ревом приехал кортеж Блэра. Теплота, с которой Блэр приветствовал Брэнсона, не осталась незамеченной Шварценеггером. Близость отношений Брэнсона и Блэра была засвидетельствована на приеме для деятелей туристической отрасли, состоявшейся на Даунинг-стрит 5 апреля 2000 года, когда посторонние услышали, как Чери Блэр сказала Брэнсону: «Я поговорила

⁴ Beyond Petroleum (англ.) – «помимо нефти».

с Тони, и мы согласились с тем, что должны что-то сделать для вас». Вскоре после этого Брэнсон был посвящен в рыцари. Имя «сэра Ричарда Брэнсона» в списке гостей произвело впечатление на Шварценеггера. После переизбрания губернатор Калифорнии заметил, что интересы Брэнсона заслуживают поддержки. Впрочем, в тот момент высокопарный разговор, который вели в шатре, служил интересам Шварценеггера. Освещение в СМИ «большого шатра» Шварценеггера и собравшихся там светочей политики и бизнеса, в том числе Брэнсона, помогли протолкнуть законопроект АВ32 через законодательное собрание Калифорнии и обеспечили Шварценеггеру 20-процентный отрыв от соперника накануне выборов. «Мы идем на бейсбольный матч», – сказал Шварценеггер Блэру в конце приема. Оба политика сердечно попрощались с Брэнсоном.

Сидя в шатре, Брэнсон жаждал своей награды. Его конкуренты и калифорнийские профсоюзы по-прежнему утверждали, что Virgin как иностранной компании должны запретить учреждение Virgin America, даже несмотря на то, что иностранцам в новой компании принадлежала меньшая доля капитала. Брэнсону посоветовали: решением проблемы должна стать демонстрация его преданности Америке. Клинтон, Шварценеггер и охрана окружающей среды – все вместе это хорошо работало, но, как сказал один из ведущих защитников окружающей среды, для того чтобы завладеть вниманием, «нужны великие заявления».

Подходящим для таких заявлений форумом была «Глобальная инициатива» Клинтона, ежегодно проходящее в Нью-Йорке масштабное мероприятие, куда приглашали только тех, кто был готов пожертвовать огромные суммы на излюбленные начинания бывшего президента. Брэнсон согласился присоединиться к Виноду Хосле и Рону Бёрклу и вместе с ними посетить 21 сентября 2006 года вечер контактов между знаменитостями. Это мероприятие должно было повысить стоимость инвестиций Хосла, Бёркла и Брэнсона в производство этилового спирта. На вечере собиралась появиться и сенатор Хиллари Клинтон, и ее участие вызывало слухи о том, что она поддерживает субсидии, предназначенные отрасли, которой благоволят ее супруг и его друзья. К тому времени четко выраженные устремления Хослы в отношении производства этилового спирта из зерна часто появлялись в СМИ. Хосла сказал Терри Тамминену: «20 % посевных площадей Америки могут дать стране 100 % потребляемой ею энергии». Воображение Хослы подхлестнули поиски Брэнсоном решительного хода в отношениях с общественностью. Чтобы бизнесмен мог заручиться поддержкой в Америке, общественность должна была не только узнать о нем. Она должна была его полюбить. Чтобы усилить благожелательное отношение американской публики к британскому магнату, ему нужен был резкий всплеск общественного внимания к собственной персоне.

Рост цен на нефть был причиной постоянной озабоченности Брэнсона. Более трети всех расходов авиакомпаний приходится на горючее, но финансовая будущность авиакомпании Брэнсона была особенно ненадежной. Решением проблемы должны были стать возобновляемые виды энергии. Все сомнения относительно его инвестиций были сметены недавно опубликованным и удостоившимся общих похвал докладом британского правительства об экономике климатических изменений. Этот доклад был написан высокопоставленным государственным служащим Николасом Стерном. Одна из посылок доклада взволновала Брэнсона. Стерн уверенно прогнозировал необратимое сокращение мировых запасов нефти после того, как в 2012 году ее добыча достигнет своего пика. После этого, утверждал Стерн, цены на топливо будут неумолимо расти. Этот прогноз зацепил Брэнсона. Сочетание собственных интересов и членства в созданной Тедом Тёрнером Коалиции энергии будущего навело Брэнсона на мысль о широком жесте, который он собирался сделать на организованном Клинтоном мероприятии.

Как это часто случается, идея пришла Брэнсону в голову в самый последний момент. На этот раз Брэнсона осенило на пути в гостиницу на Манхэттене. Позднее, для того чтобы

скрыть спонтанность своего заявления, он скажет: «Спустя какое-то время после встречи с Элом Гором я лежал в ванне и думал: «Мы делаем большие деньги на авиа- и наземных перевозках. А что, если все эти деньги в течение 10 следующих лет тратить на усилия по созданию топлива, сжигание которого не наносит вреда окружающей среде?» Людям, приветствовавшим Брэнсона, который вошел в зал в свитере тонкой шерсти и джинсах, было все равно, где пришла ему эта мысль, в ванне или в машине. Непринужденно стоя среди журналистов, ожидавших появления Клинтона, который должен был произнести первое слово, Брэнсон упомянул о своем намерении пожертвовать в течение 10 лет 3 млрд долларов в пользу инициативы. Эта новость дошла до ушей Клинтона. Вместо того чтобы самому сделать заявление, Клинтон вытащил на сцену Брэнсона. И Клинтон, и Брэнсон знали, что это было самым крупным личным обязательством финансировать борьбу с изменением климата, которое втрое превышало обязательства Теда Тёрнера. Брэнсон купил себе огромное внимание публики. Один из младших партнеров Брэнсона пересказал произнесенные тем правильные слова: «Мы не должны стать поколением, ответственным за причинение планете необратимого вреда. Мы должны передать окружающую среду нашим детям в почти первоначальной чистоте, в какой приняли ее от наших отцов». Три миллиарда долларов, объяснил Брэнсон, будут взяты из доходов его транспортных корпораций. Деньги пойдут на разработку биотоплива, особенно получаемого из водорослей и сахарного тростника. «Мир купается в сахаре, – сказал Брэнсон, – а сахар вреден для здоровья, поэтому давайте производить из него авиационное горючее». Стоявшие под трибуной сотрудники Брэнсона плакали счастливыми слезами.

Брэнсон должен был понимать: шансы на то, что железнодорожные и авиационные перевозки Virgin в течение следующего десятилетия принесут 3 млрд долларов прибыли, очень низки. Все транспортные доходы Virgin могли составить в лучшем случае миллиард долларов. Однако Брэнсон должен был поделиться прибылью со своими партнерами – половина Virgin Trains принадлежала компании Stagecoach, половина Virgin Atlantic принадлежала Singapore Airlines. Ни тот ни другой партнер не давали согласия на участие в плане Брэнсона. Помимо этого обстоятельства, потенциальные прибыли еще сильнее сокращали сделанные ранее заявления о том, что и авиакомпания, и железнодорожная компания должны быть проданы государству. Брэнсона никогда не смущали противоречия и непоследовательность. В своем стремлении завоевать признание в Америке он работал на публику: его экстравагантные утверждения были сделаны в надежде на то, что в будущем они осуществляются. В обстановке нервного возбуждения, вызванного ошеломляющим обещанием Брэнсона, все эти затруднения для Клинтона не имели значения.

Когда Брэнсон сошел с трибуны, его окружили журналисты. Брэнсон понимал, что ближайшие 24 часа 3 миллиарда долларов будут в СМИ большой новостью. До этого американские СМИ представляли Брэнсона как промоутера группы Sex Pistols, человека, который пересек Атлантику на наполненном горячим воздухом воздушном шаре, и как первого, кто предлагал пассажирам совершавших перелеты через Атлантику самолетов маникюр. На этот раз работавшая на Virgin пропагандистская машина представляла публике своего работодателя как серьезного и богатого игрока.

Неизбежным образом после сделанного Брэнсоном заявления некоторые скептически настроенные журналисты попросили его публично согласовать обещание с доходами Virgin. Брэнсона этот вопрос не смутил. Если его транспортные компании не смогут принести 3 миллиарда прибыли, ответил Брэнсон, «я скорее всего восполню недостачу прибылью от других частей Virgin». В качестве источника средств он назвал Virgin Mobile, фитнес-центры Virgin и другие предприятия. Такие сомнения были мелкими неприятностями, не имевшими отношения к сути дела.

Симпатизировавшие Брэнсону редакторы газет *New York Times* и *Washington Post* моментально согласились опубликовать развернутые статьи о Брэнсоне с похвалами, которых он так желал. Хотя в статьях упоминались и неудачи Брэнсона (вроде провала компании Virgin Cola), в *New York Times* акцент был сделан на успехах британца, в том числе на Virgin Mobile, которая уже принесла Брэнсону свыше 700 миллионов фунтов стерлингов наличными и акциями. «Обычно сэр Ричард владеет значительной долей этих новых компаний», – сообщала *New York Times*. И только *Wall Street Journal* сообщила о том, что Брэнсон отказался сообщить о прибыли своих транспортных компаний. Уиллу Уайтхорну разрешили сделать прогноз, согласно которому доходы компаний Virgin в 2006 году достигнут 14,6 миллиарда долларов. Из них 8 млрд долларов принесут транспортные компании. Однако в этом прогнозе ничего не говорилось о реальной прибыли Virgin. Когда Брэнсона спросили, сможет ли он выполнить свое обещание, он не смутился и уверенно ответил: «Милости прошу – проверьте мои бухгалтерские книги». И добавил, что его репутация важнее любого аудита: «Если вы стоите на одной сцене с Клинтоном и Гором и даете обещание, вы должны его исполнить». Тех, кто по-прежнему сомневался в способности Брэнсона выложить 3 миллиарда долларов, он заверил в том, что преданная Глобальной инициативе Клинтона группа регулярно встречается с людьми, жертвующими средства, и контролирует выполнение сделанных ими обещаний. Американцам было неизвестно, что финансы Брэнсона с 1971 года окутаны пеленой тайны офшоров, и лишь очень немногим высокооплачиваемым советникам было разрешено в течение более чем 40 лет управлять тайными счетами Брэнсона. Хотя общественность могла читать сведения, раскрываемые корпорациями Virgin, ограниченность этих сведений не позволяла посторонним в полной мере понять природу финансов Брэнсона и Virgin.

Обязательства, взятые в тот день, составляли в совокупности 5,7 млрд долларов, но звездой дня был Брэнсон. В *Wall Street Journal*, после того как узнали о ранее данном Брэнсоном обещании в течение трех следующих лет инвестировать 400 млн долларов в Virgin Fuels, пришли к заключению: «По крайней мере, он вкладывает свои деньги туда, куда говорит... Теперь, когда сэр Ричард пометил дело своим брендом, все говорят, что это замечательное дело. Хорошо, даже превосходно. Желаем ему всего наилучшего, да, желаем ему удачи». Сделанное ранее Брэнсоном обещание пожертвовать, по сообщению Би-би-си, миллиард долларов, казалось, было забыто.

Брэнсон наслаждался, все красочней расписывая обстоятельства, которые привели к его появлению во все заголовки жертвованию 3 млрд долларов. Выступая тремя неделями позже на обеде знаменитостей в нью-йоркском отеле «Риц-Карлтон», Брэнсон пошутил: «Действительно, добавлять последние несколько нулей очень мучительно». Чтобы подыграть представлениям о миллиардерах-филантропах (а такие представления распространены среди американцев), Брэнсон позднее объяснит: «Вместе с огромным богатством приходит и великая ответственность».

Вознамерившись извлечь выгоду из обретенной популярности, Брэнсон мечтал о новой инициативе, которая попадет во все заголовки. Во время одного из разговоров с Гором у них появилась идея создать Глобальную инициативу Virgin: Брэнсон должен был предложить 25 млн долларов изобретателю коммерчески жизнеспособного процесса удаления из атмосферы парниковых газов. Для того чтобы одержать победу в конкурсе, проект должен был удалять из атмосферы по меньшей мере один миллиард тонн углерода в год и проходить испытания в течение 10 лет. Победитель этого конкурса, сказал Брэнсон, сразу же получит 5 млн долларов, а остальные 20 миллионов – в конце десятилетия.

В феврале 2007 года Эл Гор, занявший место в президиуме состоявшегося в лондонском Кенсингтоне заседания, объявил конкурс и одобрительно отозвался о хвастливом заявлении Брэнсона, который сказал: «В истории науки и техники это – самый крупный приз,

какой когда-либо предлагали». Брэнсон объяснил, что его сподвигла на это угроза беспрецедентного кризиса, который обрушится на мир, если его Инициатива не решит проблему. «Мы потеряем половину всех обитающих на Земле видов, 100 миллионов человек лишатся дома, пахотные угодья превратятся в пустыню, а влажные тропические леса исчезнут». Защиту Брэнсоном климатической геоинженерии разделяли другие миллиардеры, включая Билла Гейтса. Предприниматель, которого поддерживали лучшие ученые и который дал бы решение, «нейтрализующее» выбросы углерода, заработал бы огромное состояние.

Брэнсон оседлал волну популизма, хотя были люди, сомневавшиеся в точности удостоенного премии документального фильма Гора. Многие известные ученые признали необходимость сокращения выбросов углерода, но обвинили политика в преувеличениях и даже в фальсификации данных. Международная группа экспертов по проблеме изменения климата пренебрежительно отозвалась о неминуемости изображенных Гором сценариев – стремительного таяния ледовых щитов, повышения уровня моря на двадцать футов (в результате чего будут затоплены огромные участки суши), свирепствующих на побережьях ураганах, остановке Гольфстрима, вследствие которой Европа будет ввергнута в ледниковый период. Даже если прогнозы Гора верны, они осуществляются только через много тысячелетий, говорили критики. Сходным образом некоторые эксперты критиковали как «тенденциозный» и «пропагандистский» прогноз Стерна о неизбежном наступлении экологической катастрофы. Как писал один аналитик, Стерн был повинен в «статистической софистике» – в применении неточных математических моделей и пропаганде выдуманных научных страшилочек. Мнением этих оппонентов Брэнсон пренебрег. Он сказал своим гостям в Кенсингтоне: «Эту проблему создал человек, и потому решить ее должен человек». Известность и слава Брэнсона гарантировали освещение открытого им конкурса во всем мире. В штаб-квартиру Virgin начали поступать сотни заявок, которые передавались для изучения экспертам Брэнсона – в их числе были Криспин Тиккелл, бывший британский посол, и Тим Фланнери, известный австралийский защитник окружающей среды. Обоих пригласили на Некер, где они провели инструктаж Брэнсона и обосновали претензии магната на роль защитника планеты.

Поставив себя в авангард движения за использование возобновляемых видов энергии, в 2007 году Брэнсон согласился дать показания в конгрессе США. Ему нравилось раздражать соперников проповедями о том, что авиация – экологически грязный бизнес, созревший для введения налогов на выбросы углерода, и критикой тех представителей авиакомпаний, которые не хотели ограничивать эти выбросы. Людям, обвинявшим его в лицемерии, Брэнсон отвечал: «Если все мои самолеты останутся на земле, на смену моей компании сразу же придет другая, которая удовлетворит неизбежный спрос потребителей и бизнеса». Брэнсон высмеял Джеффа Газзарда из Авиационной экологической федерации, который обвинил его в защите фальшивых экологических инициатив, заставляющих пассажиров чувствовать себя виноватыми. Помимо проповедей и наставлений, практический вклад Брэнсона до тех пор сводился к убеждению руководства международных аэропортов Хитроу и Лос-Анджелеса в необходимости отвода принадлежащих аэропортам муниципальных пустошей под выращивание растений, из которых будут производить биотопливо. «Надо же с чего-то начинать», – убеждали скептиков последователи Брэнсона, который ставил перед собой более серьезную цель: извлечение прибыли из инвестиций в экологические проекты.

В 2007 году Virgin Atlantic не смогла защититься от роста цен на горючее и понесла убытки. По мнению Брэнсона, высокие цены на нефть и нефтепродукты стали связывать с климатическими изменениями. «Благодарение Господу, это произошло, – сказал Брэнсон. – Высокие цены на нефть – то, что нам нужно для того, чтобы пробудить мир и заставить его обратить внимание на изменение климата». Уверенный в том, что сможет заработать миллионы фунтов стерлингов на изобретении заменителя горючего для реактивных самолетов, Брэнсон воспринял идеологию Винода Хослы, который считал, что бизнесмены могут

получить оправданную прибыль от рискованных предприятий, благоприятствующих охране окружающей среды. Соответственно, Virgin Fuels трансформировалась в Экологический фонд Virgin. Инвесторов призвали пожертвовать 300 млн фунтов стерлингов на «превращение предпринимательства в силу, которая поможет найти рыночные решения проблемы климатических изменений». Убежденный Хослой в том, что к 2009 году получаемый из целлюлозы этиловый спирт станет коммерчески жизнеспособной альтернативой нефтепродуктам, Брэнсон через Экологический фонд Virgin стал делать основные инвестиции в возобновляемые виды энергии. Подлинность фонда отчасти зависела от сенатора Хиллари Клинтон, которая пробивала государственные субсидии на производство биотоплива из целлюлозы, получаемой из щепы, травы и других органических материалов. Подобно Клинтону и Брэнсону, Хосла по-прежнему игнорировал мнение критиков, которые утверждали, что производство этилового спирта из зерна разрушает окружающую среду.

Впрочем, оппоненты, в том числе организация Biofuel Watch, убедили ООН назначить специального докладчика по проблеме права на продовольствие, в обязанности которому было вменено расследование последствий этих инвестиций. Гонка за биотопливом, сообщил эксперт, была «преступлением против человечества». Чтобы удовлетворить растущий спрос на зерно, американские фермеры распахивали выгоны и выпасы и перестали выращивать сою. Рост цен на сою привел к тому, что крестьян, хозяйствовавших во влажных тропических лесах Амазонии, начали сгонять с земли, леса подверглись вырубке, и для выращивания сои стали все больше и больше применять синтетические удобрения. С уменьшением площади лесов содержание углерода в атмосфере стало возрастать, а биологическое разнообразие почв – ослабевать. В Америке удобрения, используемые для производства дополнительного зерна, выделяли огромные количества закиси азота, газа, еще более вредного, чем углерод, выбрасываемый в атмосферу при сжигании традиционных видов полученного из нефти топлива.

Миллиардеры отвергли критику, и к лету 2007 года американская стратегия Брэнсона начала приносить плоды. Для того чтобы Virgin America сделала своей базой не Лос-Анджелес, а Сан-Франциско, губернатор Шварценеггер предложил помощь в размере 15 млн долларов. После получения официального одобрения гламурная авиакомпания была наконец запущена. Объединив свой экологический бизнес, план развертывания сети Virgin Hotels по всей стране, и прежде всего Virgin Galactic, Брэнсон завоевал признание, к которому стремился. Затем его успех неожиданно оказался под угрозой.

Глава 4. Лезвие ножа

Проведенное Рэнди Чейзом расследование взрыва ракеты Virgin Galactic в пустыне Мохаве в июле 2007 года было основательной причиной для беспокойства Брэнсона. Отправка знаменитых мультимиллионеров в космос была осью его плана личного обогащения посредством саморекламы в Америке. Один из руководителей компании Scaled Composites предупреждал: «Недостаток информации в руках менее образованных людей может поставить под угрозу выживание нашего предприятия. Некоторые враждебно настроенные люди хотят полностью закрыть наш проект».

Одним из наименее образованных и научно подготовленных людей в Мохаве был сам Рэнди Чейз. Не разбирающегося в ракетных двигателях и в закиси азота Чейза инженеры, желавшие увести расследование от вывода, который мог бы повредить их самому известному заказчику, отправили в научные дебри. Все понимали, что судьба Virgin Galactic зависела от решения Чейза. Был ли взрыв несчастным случаем? Или он был вызван действиями команды Барта Рутана? Или же двигатель ракеты Virgin Galactic был внутренне дефектным в силу его конструктивных особенностей и даже опасным? И не порекомендует ли Чейз в конце своего расследования привлечь Scaled Composites к ответственности за совершенное преступление?

Сидя в ресторане «Вояджер», расположенном рядом со взлетно-посадочной дорожкой аэродрома Мохаве, Чейз слушал, как подчиненные Рутана проводят согласованную линию партии. Ему говорили: «Мы хотим отправить в космос 8 человек. Вы же не хотите закрыть этот проект?»

«Не хочу», – соглашался Чейз.

В ходе других разговоров Чейз чувствовал ревность конкурентов Рутана, бившихся за тот же приз, что и Брэнсон. Среди людей, работавших на взлетной полосе, слава Рутана вызывала подозрения. «Это похоже на гонку вооружений, – заключил Чейз. – Все конкурируют за деньги и престиж».

В первые же часы пребывания в Мохаве Чейз резко отверг помощь, которую предложил ему Джордж Виттингхилл, один из экспертов компании Scaled Composites. «Он говорил о закиси азота. Кажется, он гнался за деньгами», – заявил Чейз, который полагал, что Виттингхилл хотел получить работу у государства. Чейз прислушался к мнению других людей, считавших, что «Виттингхилл – еще тот осел и никого не слушает». Некоторые считали такое отношение к Виттингхиллу крайне несправедливым, но Чейз решил положиться на мнения других инженеров компании Scaled Composites. Своему руководству Чейз доложил: «Я наладил хорошее сотрудничество, поэтому решил не приглашать экспертов со стороны». Инженеры, потенциально ответственные за взрыв, стремились заручиться доверием Чейза. Изучая доказательства, Чейз будет руководствоваться знаниями и опытом этих инженеров.

Кто-то спросил Чейза: «Почему произошел взрыв? Кто-то прострелил корпус ракеты?» Чейз иронически отнесся к этой выдумке, однако почувствовал, что безопасность горячего вызывала определенные сомнения и недоверие у некоторых консультантов строительства ракеты Virgin Galactic.

Двигатель, которым была оснащена ракета, называли «гибридным». Говоря попросту, закись азота, которую часто называют «веселящим газом», закачивали в футерованный резиной металлический цилиндр и воспламеняли. Горящая резина создавала высокое давление, которое и выводило корабль в космическое пространство. Рутан выбрал гибридный двигатель по причине его дешевизны и простоты. В нем не было вентиля регулирования тяги. Через 20 секунд после запуска ракета должна была набрать скорость в 2000 миль (3200 км) в час (это втрое выше скорости звука) и через 45 секунд выйти в космос. Поскольку полет

Virgin Galactic был неорбитальным (для орбитального полета скорость должна превышать скорость звука в семь раз), гибридный двигатель выглядел приемлемым дешевым вариантом для космического туризма.

Сложности создавали габариты и вес корабля. Рутан знал, как конструировать самолеты, но не ракеты. Он предположил, что сможет увеличить свой первый космический корабль и мощность ракетного двигателя настолько, насколько это нужно для того, чтобы SpaceShipTwo нес не двоих, а восьмерых человек. Наращивание длины ракеты было простым делом, но никто прежде не использовал такой большой гибридный двигатель. Инженеры Рутана работали в неисследованной области, особенно когда им пришлось снижать вес двигателя. Задача ракетостроителей состояла в том, чтобы найти правильный баланс между созданием достаточного для пассажиров пространства и использованием как можно меньшего двигателя, который требовал бы меньше горючего. Но эта задача была сложной.

Для того чтобы уменьшить вес Virgin Galactic, Рутан использовал при строительстве топливного бака ракеты не металл, а композитные материалы. Один из специалистов сказал Рутану: «С композитными материалами надо обращаться предельно осторожно». Инженер высказал свое скептическое отношение к связующему веществу, которое использовала компания Scaled Composites, но Рутан ответил, что с ним все в порядке. Рутан вечно спешил и ненавидел вопросы о том, что впоследствии назвали «дефектами долгого процесса». Сомнения инженера-консультанта простирались от «плохой очистки» до «недостаточно точного измерения соединений». Инженер отметил, что у Рутана «было смутное общее представление» о горении каучука.

Гибридные двигатели не вызывали у Рутана ни малейшего опасения. Безопасность использования закиси азота для воспламенения каучука была подтверждена директивами правительства США. И Рутан решил: нет нужды сомневаться в науке, хотя законодатели не предполагали, что одобренные ими правила будут применяться к гибриднему двигателю повышенной мощности и больших размеров. Критически важным оказалось то, что и Рэнди Чейз был обнадужен, когда ознакомился с официально одобренными правилами, которые опубликовало Федеральное управление гражданской авиации, и с предполагаемым по умолчанию разрешением на полет Virgin Galactic.

Не получив никаких технических консультаций, Чейз не уделил внимания и тому, что критики Рутана еще до взрыва называли «слишком стремительным, агрессивным графиком работ». Один инженер поставил вопросы о том, обладали ли сотрудники Scaled достаточным опытом и квалификацией, и был ли их труд должным образом оплачен. Полагая, что авиастроители вроде Рутана не разбираются должным образом в ракетных двигателях, Чейз ответил: «Наблюдение за их работой было неадекватным». «Барт Рутан подгонял своих подчиненных, устанавливая малые и жесткие сроки выполнения работ». После взрыва многие сотрудники взбунтовались. Scaled, утверждали взбунтовавшиеся, вечно торопилась. Чейз игнорировал эти замечания. Единственным, к чему он стремился, было ясное, несложное объяснение взрыва.

После проведения стандартной процедуры Чейз положился на результаты собеседований с инженерами. В течение августа 2007 года инженеры, которых сопровождали юристы компании Scaled Composites, один за другим приходили к Чейзу в кабинет, который тот занимал в Мохаве. Несмотря на свою техническую безграмотность, инспектор почувствовал, что инженеры темнят. «Они боялись потерять работу, – сделал вывод Чейз. – Все свидетели были озабочены тем, чтобы не сболтнуть лишнего. Они не были откровенны. Они не хотели создавать проблемы своему работодателю и особенно боялись процесса о возмещении ущерба». Такую же скрытность проявили и семьи троих погибших инженеров. Все сотрудники компании подписали соглашения о конфиденциальности в обмен на компенса-

ции. Даже Элу Себриэйну, инженеру-консультанту, запретили рассказывать о том, что он видел перед взрывом.

Юрист Scaled сказал Себриэйну: «Мы не хотим, чтобы вы рассказывали о том, что видели».

Себриэйн ответил: «Вы подчиняете расследование соображениям управления ущербом». Всего за шесть дней до катастрофы было объявлено о том, что Scaled целиком планируется продать аэрокосмическому гиганту Northrop Grumman, и Рутан, понятное дело, не хотел проблем. Соответствующим образом действовали и юристы Scaled.

Чейз сообщал своему начальнику во Фресно: «Все сотрудники Scaled осторожничают. Они рассказывают мне то, что хотят довести до моего сведения, этим и ограничиваются». Поразмыслив, Чейз истолковал осторожность инженеров как поведение, обусловленное личными, а не профессиональными соображениями. «Они издеваются надо мной, – вздыхал Чейз. – Думают, что я – идиот. Потому что родился и вырос на ферме».

Если бы Чейз счел халатность Scaled преступной, это создало бы опасность для Брэнсона и Рутана. Такое заключение Чейза вызвало бы более дотошное, всестороннее расследование, которое провели бы шериф Бейкерфилда и местный окружной прокурор. Директора Scaled опасались того, что изучение гибридного двигателя судебными следователями подорвет репутацию Virgin Galactic. Ограниченность знаний Чейза стала для них большой удачей. Проведя в Мохаве почти тысячу часов, инспектор сдался. Он оставил попытки разобраться в научных причинах взрыва и исключил всякое расследование использования Scaled закиси азота для воспламенения резины. Чейз решил, что вопросы эксплуатационных характеристик и надежности гибридного двигателя не имеют отношения к делу. «Выяснение надежности и безопасности ракетного двигателя ничего не даст, – сообщал Чейз своему начальнику. – Единственное, что имеет значение – это вопрос о том, приняла ли Scaled должные меры предосторожности для защиты своих сотрудников, или же гибель людей была вызвана беспечностью компании».

На такие выводы Чейза навели инженеры Scaled. Не раз то один, то другой специалист говорил ему: «Горючее было испорчено, загрязнено». Для инспектора это означало, что сотрудники Scaled допустили попадание пустынной пыли в горючее или в оборудование. Считая, что причиной взрыва была «одна из обычных вещей», Чейз заметил: «Кожаные перчатки, в которых работают сотрудники, грязны».

Некоторые специалисты, в том числе Себриэйн, полагали, что загрязнение каким-то образом подорвало надежность ракеты, но произошло загрязнение не из-за грязных перчаток. Чейз смог бы должным образом понять причину катастрофы, если бы изучил видео, просмотрев его в замедленном режиме. Но он упустил эту возможность. Видеозапись испытания показывала, что огонь вырвался из верхней части заполненного закисью азота бака. При гидравлических испытаниях огня быть не должно. Критики Scaled ставили вопрос, почему вырвалось пламя. В окончательном варианте отчета о вскрытии трупов, появившемся уже после того, как Чейз представил свой доклад, инженеры Рутана сообщают о своем открытии: внутренняя композитная футеровка топливного бака, сделанная из клея на основе нефти, растворила и загрязнила пары закиси азота. Когда загрязненные пары и газ стали выходить из клапана, возникло трение, которое вызвало нагревание, оно-то и привело к взрыву. Топливный бак нашли в 800 футах (240 м) от места взрыва, а клапан – в 300 футах (90 м), причем его отбросило в другую сторону.

Инженеры Scaled были шокированы своим открытием. Никто не мог понять, почему подобный взрыв не случился раньше. Если бы общественность узнала, что вероятной причиной взрыва были ошибки, допущенные при проектировании и изготовлении двигателя, доверие к Virgin Galactic могло рухнуть. Общественную дискуссию о безопасности Virgin Galactic предотвратили благодаря тому, что руководители Рутана и Брэнсона отказались

обсуждать инцидент с критиками из аэрокосмического сообщества. Общественность не знала о том, что композитные материалы во внутренней футеровке топливного бака заменят металлом. Инженерам Scaled еще предстояло в замедленном режиме просмотреть и по минутам изучить видеозаписи, а Чейз уже оставил сомнения в стабильности гибридного двигателя, и его примитивное представление о том, что закись азота загрязнили грязными перчатками, получило подкрепление.

По мнению Чейза, халатность сочеталась с неспособностью компании запретить сотрудникам слишком близко подходить к месту проведения испытаний. Чейзу весьма уместно не сказали, что один из очевидцев заснял на мобильный телефон то, как непосредственно перед началом испытаний Гленн Мэй и два других инженера вошли за ограду. Поскольку они находились намного ближе к месту взрыва, они погибли. По каким-то своим неизвестным причинам Чейз твердо верил, что все жертвы (как погибшие, так и выжившие) находились за оградой. Позднее Чейз сказал: «На самом деле это ничего не меняло. Ограда никого не могла защитить». Чейз не учел в своем выводе самоочевидной истины, которую заметил при наблюдении, а именно: сведения, которые он получил от некоторых инженеров, были неполными.

Чейз представил свой доклад Управлению США по охране труда и промышленной гигиене в октябре 2007 года. Никого не удивило то, что Чейз объяснил гибель людей принятым в Scaled халатным отношением к обеспечению безопасности, и ничем больше. В течение 20 предшествующих лет, несмотря на гибель сотен работников в нефтяной, горнодобывающей и других отраслях, Управление по охране труда и промышленной гигиене не возбудило ни одного уголовного дела в стране. Поскольку Чейз не делал акцента на каких-либо сомнениях, его доклад не получил дальнейшего хода. Соответственно, не было причин для расследования ни местным шерифом Донни Янгбладом, ни даже коронером, который должен был публично удостоверить причины взрыва. Из всякого участия в расследовании исключили и окружного прокурора. К удобству Рутана, решение Управления по охране труда и промышленной гигиене автоматически исключало публикацию доклада Чейза. «Это – всего лишь очередной несчастный случай», – заключил шериф Янгблад. Он не видел причин чинить Рутану новые беспокойства.

Подавление общественной дискуссии вызвало критику со стороны группы британских и американских инженеров. Возглавляемые британским ракетостроителем Джеффом Дейли и поддерживаемые конструктором малых ракетных двигателей Кэролин Кэмпбелл, члены этой группы выразили озабоченность возможным сокрытием подлинных причин катастрофы. Представители Scaled отказывались участвовать в каких-либо дебатах со своими критиками и ограничивались резкими, короткими комментариями. И Кэмпбелл, и Дейли разделяли острый интерес к использованию закиси азота, но их встревожило приведенное на сайте Virgin Galactic описание, согласно которому сочетание газа и резины – «неопасно, стабильно, а также не содержит никаких ядовитых веществ, которые находят в горючем твердотопливных ракет». По мнению Кэмпбелл и Дейли, это описание было неточным. «Закись азота может взрываться сама по себе, – сказала Кэмпбелл. – В отличие от кислорода закись азота взрывоопасна. А ракеты взрываются из-за конструктивных дефектов». Двигатель Virgin Galactic, продолжила Кэмпбелл, может производить вредные выбросы. «Из сопла выбрасывается много сажи от сгорания каучука. И эта сажа может быть канцерогенной».

В письме калифорнийскому окружному прокурору два британца перечислили опасности, которым подвергнутся космические туристы Virgin вследствие того, что Рутан сделал ставку на закись азота и сжигание резины. Кэмпбелл и Дейли спрашивали, не стоит ли подумать о возбуждении против Scaled дела по обвинению в преступной халатности или даже в убийстве? Мнением инженеров пренебрегли. Управление по охране труда и промышленной гигиене оштрафовало Scaled по фиксированному тарифу, который учитывал число сотруд-

ников, но не гибель людей. Штраф составил 25 тыс. долларов. Апелляцию компании отклонили. Стю Витт заметил: «Это штраф за превышение скорости на дороге, а не штраф, который заставляет закрыть корпорацию».

Должно быть, Рутан был в восторге. Никто из потерпевших не жаловался. О катастрофе забыли даже те, кто заплатил 200 тыс. долларов за полет в космос. Выражая уверенность в сроках, Брэнсон обещал: «Я, мои родители и моя семья полетим в космос одними из первых». «Испытания, – позднее скажет Брэнсону Витт, – должны быть как секс – происходить за закрытыми дверями и при минимальном числе участников».

Через какие-то недели после похорон троих инженеров их гибель сравнивали с участью астронавтов обреченного корабля «Аполло-1», погибших в 1967 году. Чтобы заново вдохнуть энергию в сотрудников Scaled, начальники Рутана воззвали к исполнительности людей. Брэнсона заверили в том, что безопасность ракетного двигателя сомнений не вызывает. В качестве страховки инженеры Scaled уменьшили температуру горения закиси азота. Однако при более низкой температуре ракета развивала меньшую мощность и тяга была не такой ровной. «Гибридный двигатель, возможно, обречен», – предсказывали Кэмпбелл и другие специалисты.

Брэнсону надо было убедить купивших билеты людей в том, что график полетов будет выдержан. Безупречно работавшая пропагандистская машина Virgin сеяла уверенность и удовольствия: пассажиров Virgin пригласили на прием в планетарии нью-йоркского Музея естественной истории, назначенный на середину января 2008 года. На прием съехалась почти сотня людей, купивших билет в космос. Некоторые из них внесли депозиты в размере 20 тыс. долларов, а другие заплатили полную стоимость – 200 тыс. долларов. «2008 год станет годом космических полетов», – говорил Брэнсон в саундтреке анимационного фильма, демонстрировавшего полет SpaceShipTwo в космосе. Начало полетов, уверенно говорил Брэнсон, состоится в конце следующего года и уж наверняка в 2010 году. После этого, столь же убежденно говорил комментатор, ракеты многократного использования будут стартовать с космодрома дважды в день. Сделанное в фильме описание ускорения за доли секунды при выходе ракеты в космос захватило зрителей. Через минуту пассажиры, вдавленные в кресла силой гравитации, будут нестись со скоростью 3000 миль в час (говоря о скорости полета, пропагандисты Virgin никогда не отличались последовательностью). Через 20 секунд двигатель ракеты будет выключен, и пассажиры смогут насладиться четырьмя минутами невесомости, в течение которых космический корабль будет скользить в космическом пространстве перед тем, как начать спуск на Землю.

Прием в нью-йоркском музее служил другой серьезной цели. В предшествующие месяцы Брэнсон подвергался давлению и был вынужден доказывать финансовые преимущества своего космического предприятия, а также то, что полеты Virgin не будут приносить вреда окружающей среде. Работавшие на Virgin сочинители называли шестерых пассажиров-миллионеров, которые будут участвовать в каждом полете, «экотуристами», но один из журналистов, пишущих для газеты *Washington Post*, счел предприятие Брэнсона примером того, «как козыри нарциссизма побивают здравый смысл и загрязняют хрупкую атмосферу, которой дышим мы, остальные». Пресс-агенты Брэнсона поняли, что этот комментарий был направлен против репозиционирования Брэнсона в активного защитника окружающей среды. Ответ, который Брэнсон дал своим гостям, обнадеживал: «Джеймс Лавлок сказал мне, что, по его мнению, мы осуществляем один из самых важных промышленных проектов XXI века. Я рассматриваю космос как последний рубеж, который крайне важен для будущего земной цивилизации». Будущее промышленности, средств коммуникации, энергетики и даже производства продовольствия, продолжал Брэнсон, зависит от завоевания человеком космоса. Сегодня на Земле живут 9 миллиардов человек, что «втрое больше населения планеты в момент моего рождения», говорил Брэнсон, и это число людей может прокор-

миться только за счет прогресса в освоении космоса. «С завершением эры нефти и изменением климата, которое происходит быстрее, чем предсказывалось большинством моделей, использование космоса становится критически важным для обеспечения нашего выживания». Космос, повторял Брэнсон, – единственный способ решить проблемы перенаселенности планеты и стремительного истощения запасов нефти и минерального сырья. Virgin Galactic спасет человечество от голодной смерти.

Речь магната завершилась невнятным бормотанием. Несмотря на популярность, которой Брэнсон пользовался как оратор, его обращения к публике по конкретным вопросам обычно не хватало плавности и экспрессии. Однако за спиной Брэнсона стояла принцесса Беатрикс, внучка королевы. Предполагалось, что ее присутствие связано с дружбой Брэнсона с Сарой Фергюсон, герцогиней Йоркской, но причина была также в отношениях Беатрикс с Дейвом Кларком, который занимался в Virgin Galactic продажами. Непосредственно перед выступлением Барта Рутана люди заметили, что Беатрикс и Кларк о чем-то спорят. А потом они исчезли.

Брэнсон часто опасался того, что может сказать Рутан, но даже он не предполагал, какое предупреждение сделает его партнер. «Наша цель, – сказал Рутан собравшимся, – сделать космические корабли по меньшей мере такими же надежными, как первые коммерческие авиалайнеры, которые были введены в эксплуатацию в конце 20-х годов XX века... Не верьте никому, кто утверждает, будто бы начало эксплуатации нового космического корабля будет более безопасным, чем эксплуатация современного авиалайнера». Это предупреждение должно было бы встревожить слушателей, но, оглянувшись вокруг, Рутан увидел, что никто не воспринял его пессимизм всерьез. Единственным препятствием оставались сроки. Все сроки, какие Брэнсон называл с 2004 года, были пропущены. В будущем, чтобы создать впечатление того, что безопасный запуск Virgin Galactic вскоре состоится, Брэнсон планировал делать регулярные «сенсационные сообщения» о прогрессе в деле осуществления проекта.

Через год после взрыва на полигоне, 24 июля 2008 года, перед рестораном «Вояджер» в Мохаве провели поминальную службу по трем погибшим инженерам. В защищенном пространстве рядом с макетом SpaceShipOne было открыто подобие мемориальной доски, увековечивавшей событие, остававшееся для людей непонятным. Отсутствие Брэнсона означало, что за пределами космического сообщества гибель трех человек будет предана забвению. Через четыре дня после этого мероприятия личный реактивный самолет Брэнсона Falcon 900EX, называвшийся Galactic Girl, с 84-летней матерью Брэнсона Евой на борту совершил посадку в аэропорту Мохаве. Хвостовое оперение самолета было раскрашено в цвета Virgin Galactic. Частный реактивный самолет, развивавший скорость до 662 миль (1065 км) в час, явно противоречил претензиям Брэнсона на заслуги в экологическом движении. Объясняя эту нестыковку, помощник Брэнсона двусмысленно заметил: «Ричард ведет определенный образ жизни».

В рекламной кампании, которую Брэнсон вел для раскрутки бренда Virgin в Америке, Virgin Galactic представляли как драгоценную находку. Virgin America начала совершать полеты между Сан-Франциско и Нью-Йорком. Чтобы привлечь к этому событию внимание общественности, Брэнсон организовал для 150 журналистов перелет из Сан-Франциско и Лос-Анджелеса в Мохаве на самолете новой авиакомпании. Они должны были стать свидетелями выкатки из ангара WhiteKnightTwo, самолета, построенного специально для того, чтобы поднять ракету Virgin Galactic на высоту 50 тыс. футов (15 240 м). Привлечение такого значительного числа журналистов гарантировало внимание всего мира.

Барт Рутан провел визитеров вдоль взлетно-посадочной полосы к ангару компании Scaled, где он показал журналистам нечто огромное, задрапированное белой тканью. Пресс-агенты Virgin доверительно сообщали о том, что постройка SpaceShipTwo является первым

из нескольких знаменательных событий в цепи, ведущей к космическому полету. «Ракета будет готова к испытаниям и полету в следующем году». Это утверждение оказалось ложным, но с момента, когда оно было сделано, по словам тех же пресс-агентов, 100 человек заплатили все 200 тыс. долларов, а 175 человек внесли депозиты в размере 20 тыс. долларов. Необходимо было поддерживать в обещании жизнь. «У нас уже было несколько запросов от людей, интересующихся, смогут ли они стать первыми, кто займется сексом в космосе, – сказал журналистам Уилл Уайтхорн. – Но мы не приняли их заявки».

Под музыку с WhiteKnightTwo с мелодраматическими эффектами сдернули покрытие. «Это – один из самых красивых и необычайных летательных аппаратов, что когда-либо были построены», – сказал Брэнсон своим гостям, во все глаза смотревшим на двухфюзеляжный, оснащенный четырьмя двигателями компании Pratt & Whitney самолет с одним крылом, размах которого составлял 140 футов. Никто не сомневался в величии момента. Катамаран Рутана был вдвое больше WhiteKnightOne, самолета, использовавшегося при первом полете прототипа Virgin Galactic в космос.

В пылу эмоций приезжие журналисты не заметили рядом с ангаром Scaled маленький ангар, арендуемый компанией XCOR, конкурентом Virgin Galactic в разработке космических полетов. XCOR руководил Эндрю Нелсон. В отличие от двигателя Virgin Galactic двигатель Lynx, установленный на ракете XCOR, был успешно испытан тысячи раз. И в отличие от гибридного двигателя Рутана, который требовалось снимать и снова ставить после каждого полета, ракету XCOR для повторного полета достаточно было дозаправить керосином. Горючее воспламенялось сжиженным кислородом, а его можно было использовать сотни раз, что экономило деньги и время. Если Virgin Galactic предполагалось запускать с самолета-носителя через час полета, а ее возвращение занимало еще час времени, более дешевая ракета XCOR должна была, по замыслу конструкторов, взлетать с аэродрома Мохаве и выходить в космос всего через 30 минут после старта. Компания XCOR в отличие от Брэнсона, носившегося с космическим туризмом, ставила перед собой задачу доставить в космос грузы и нести одного пассажира всего за 100 тыс. долларов. Некоторые из клиентов Virgin Galactic параллельно резервировали места на ракете XCOR. Брэнсон был осведомлен о ее преимуществах. Бизнесмен открыто признавал свое невежество в вопросах космических технологий, поэтому он не знал также о том, что Virgin отвергла предложение приобрести долю в компании Reaction Engines, одной из самых передовых британских ракетостроительных компаний, находящейся в Оксфордшире. В Virgin отказ от сделки объяснили так: «Мы не финансируем разработку новых идей».

В день, когда Брэнсон устраивал прием в Мохаве, руководители XCOR отправились на ежегодную авиационную выставку в Ошкоше, штат Висконсин, где рядом с их ракетой Lynx экспонировали ракету Dragon, созданную компанией SpaceX, крупнейшим конкурентом Virgin Galactic. Детище Илона Маска, изобретателя-миллиардера из компании PayPal, SpaceX вела с американским правительством переговоры о заключении крупных контрактов на доставку грузов на космический корабль-челнок.

Прибыв с опозданием в Ошкош, Брэнсон и Рутан, казалось, забыли о конкурентах. Они протиснулись через смеющихся и аплодирующих людей к павильону 7, рассказывая о вчерашних радостных волнениях. «Мы хотим подать всем сигнал о том, что готовы к работе», – сказал Брэнсон. Он поведал толпе внимающих ему фанатов о появлении новой отрасли и нового образа жизни, чего-то такого, что выходило за рамки воображения. «Скоро вы будете летать на корабле Virgin вокруг Луны и на курорт в космическом отеле Virgin, – сказал Рутан. – Сегодня я думаю, что это может произойти при моей жизни». Старты, добавил Брэнсон, могут начаться уже в следующем, 2009 году. Никто и словом не обмолвился о том, что у Virgin Galactic все еще нет надежного ракетного двигателя. И даже когда этот двигатель будет полностью разработан, он не сможет обеспечить полеты в космос.

В Ошкош Брэнсон прибыл на своем самолете Galactic Girl. У некоторых людей вид крестоносца охраны окружающей среды, летающего на «Фалконе» и рекламирующего свой космический бизнес, вызывал раздражение. Но большинство рукоплескало нестандартно действующему индивидуалисту. В отличие от поведения американских миллиардеров отказ Брэнсона от вульгарных эксцессов, обычно ассоциировавшихся с огромным богатством, вызывал доверие. Его внешний вид, скромный и дружелюбный, во время рекламной кампании в Америке должен был замаскировать подлинную сущность этого жесткого британского предпринимателя, намеревавшегося заключить выгодные сделки.

С 1967 года, когда Брэнсону было 17 лет, он удачными выходками скрывал свою полную поглощенность деньгами, стремление к ним. Используя искусство оболыщения и искусство сбывать товар, Брэнсон очаровал бесчисленных талантливых музыкантов, журналистов, инженеров, изобретателей, финансистов, предпринимателей и женщин самого разного происхождения и положения. На протяжении всей карьеры, которую Брэнсон начал с публикации студенческого журнала и продолжил в качестве владельца магазина, музыкального продюсера и владельца авиакомпания, а затем в качестве инвестора в десятки различных предприятий, дружелюбные манеры редко подводили его. Он завоевывал доверие восхищенных людей, которые готовы были ради него идти на жертвы. Проведенная Брэнсоном успешная продажа Virgin и запуск им Virgin Atlantic в сочетании с ослепительными достижениями в гонках на быстроходных катерах и в полетах на воздушных шарах мало кого оставили равнодушным. Победы и слава Брэнсона вызывали восхищение у всех, кроме тех, кто оказался жертвой предпринимателя. Многие бывшие друзья, партнеры и консультанты, особенно те, кто участвовал в музыкальном бизнесе Брэнсона, были разочарованы скудным вознаграждением за свой вклад в его предприятия. Немногие смогли распознать чутье Брэнсона на их личные слабости и его умение скрывать собственные. Никто не понял того, что объятия семейства Virgin предполагали переход в собственность владельца. В порыве энтузиазма каждый проявлял полную преданность директорам Virgin, которые действовали как катализаторы творчества. Затем отношения портились. Сотрудничество означало подчинение, а не равенство. Временами совместный бизнес терпел крах. Последствия ошибок, которые допускали партнеры Брэнсона, были огорчительными. Талантливые люди жаловались на то, что их доверием злоупотребляли. Они приходили, надеясь объединиться с прославленным героем, приходили лишь для того, чтобы разочароваться. Предательство оставляло у обманутых горькое послевкусие. Рассказывая свои истории сотрудничества с Брэнсоном, взрослые люди начинали рыдать. Они молча уходили, оскорбленные и потерпевшие поражение. Рассеянные по всему миру, они винили себя за неоправданную веру в Брэнсона: подписанные ими контракты были выгодны только ему. Его бывшие сотрудники оставались ошеломлены своими ошибками, и их самоуважение резко падало. Публично никто ничего не говорил; рассказы о своих провалах – плохая реклама для будущих деловых проектов. Любые сомнения, которые неудачники осмеливались высказать в адрес героя всего мира, отменялись человеком, который вызвал симпатию, а не упреки даже тогда, когда терпел поражения.

В 1999 году финансовый кризис, который переживал Брэнсон, и неудача, постигшая его в следующем году в попытках получить лицензию на организацию национальной лотереи, могли вызвать критику. Вместо этого он удостоился похвал за продажу в условиях турбулентного рынка компании Singapore Airlines 49 % доли в компании Virgin Atlantic. А в 2002 году Брэнсон вызвал восхищение тем, что присвоил огромные прибыли, которые принесла новая австралийская авиакомпания Virgin Blue. Общественность не заметила слабости управления компанией Virgin Atlantic, которая была обременена растущими расходами при снижающихся доходах. Новая угроза финансам авиакомпании Брэнсона возникла после 2004 года. Риск ради выживания был принципом Брэнсона, но для спасения Virgin Atlantic корпорация выбрала коварный способ: директора Virgin нарушили закон. И запал их пре-

ступления был зажжен, как утверждали прокуроры британского правительства, с ведома Брэнсона.

Глава 5. Преступление Virgin

За семь месяцев до того, как Брэнсон, стоя на сцене рядом с Биллом Клинтоном на Манхэттене, обязался пожертвовать 3 миллиарда долларов на спасение окружающей среды, старшие руководители крупнейших авиакомпаний мира с удовольствием участвовали в торжественном обеде, устроенном в Гонконге Международной ассоциацией воздушного транспорта, мировым представителем отрасли гражданских авиаперевозок. Постепенно разговоры за каждым столом прервались: директора авиакомпаний один за другим отвечали на входящие звонки или читали сообщения, поступившие на их мобильные телефоны. Одетые в черные костюмы люди бледнели, вставали со своих мест и выходили из зала, все еще сжимая в руках телефоны. То же самое происходило по всему миру.

В 6 утра по нью-йоркскому времени в День святого Валентина полицейские в Америке, Европе и Азии, размахивая ордерами на проведение обыска, вошли в офисы авиакомпаний и стали забирать документацию и компьютеры. Вскоре после этого на сцене появились юристы, вызванные судебными повестками, которые требовали от руководителей авиакомпаний ответов на вопросы, касавшиеся незаконного картельного соглашения. Согласно этим судебным повесткам, авиакомпании с конца 80-х годов тайно сговорились об установлении цены на грузовые перевозки по всему миру. Устранив конкуренцию, авиакомпании наживались за счет пассажиров и грузоотправителей. Информация о преступном сговоре попала в министерство юстиции США благодаря юристам немецкой авиакомпании Lufthansa. Раскрыв сговор, эта компания надеялась избежать крупного штрафа. По приказу юристов министерства юстиции более сотни агентов ФБР провели обыски представительств авиакомпаний в нью-йоркском аэропорту Кеннеди, включая офисы British Airways (BA) и Virgin Atlantic. Одновременно обыски были проведены в других странах, в том числе в офисах BA в лондонском международном аэропорту Хитроу. Повсюду полиция изымала документы, компьютеры и скачивала сообщения электронной почты.

Разбираясь в полученных материалах, юристы министерства юстиции США нашли доказательства участия BA и Virgin Atlantic в картельном соглашении об установлении цены на грузоперевозки. Поскольку ресурсы юристов были ограничены, они решили сосредоточить внимание на 20 авиакомпаниях, в том числе на BA. Virgin Atlantic в силу ее размеров классифицировали как незначительного авиаперевозчика и исключили из дальнейшего расследования.

Юристы Virgin Atlantic, не зная того, что деятельность их клиента расследовать не будут, продолжали изучать предоставленную министерством юстиции США информацию о сговоре. Каждой виновной авиакомпании грозил штраф в размере 10 % годового дохода. Для BA он составил бы 850 млн фунтов стерлингов, а для Virgin Atlantic – 180 млн фунтов стерлингов. Выплата такой суммы парализовала бы BA, которая испытывала трудности, вызванные дефицитом пенсионного фонда, ростом цен на нефть и отраслевыми проблемами. Для Virgin штраф стал бы смертельным ударом.

В июне 2006 года юристы министерства юстиции США задали всем авиакомпаниям вопрос: «Нет ли ценового сговора с другой стороны, стороны бизнес-пассажиры?» Авиакомпании в один голос ответили: «Нет». Авиакомпании, в том числе и BA, объяснили, что грузоперевозки – это особая сфера бизнеса, ее ведут на окраинах аэропортов, и ею занимаются совсем другие люди. Министерство юстиции приняло эти ответы, не обратив особого внимания на то, что единственной авиакомпанией, не отвергшей сделанное предположение, была Virgin Atlantic.

Юристы Virgin Atlantic в Америке спросили руководителей компании, обсуждались ли с какой-либо компанией-конкурентом соглашения о фиксировании цен другого типа. Ответе-

чая на этот вопрос Вилли Бутлер, директор Virgin Atlantic по продажам, признал существование тайных отношений с Аланом Барнеттом, директором по продажам BA. Начиная с 2004 года, пустился в объяснения Бутлер, директора Virgin Atlantic и BA обсуждали надбавку на горючее, которую должны были уплачивать пассажиры и которую вводили для покрытия роста цен на горючее. По словам Бутлера, обе авиакомпании тайно договорились избегать разорительной для них обеих конкуренции, установив одинаковую доплату для пассажиров и введя ее в один день. Эта договоренность, сказал Бутлер, перестала действовать в начале 2006 года. Юристы Virgin пришли к выводу, что эти переговоры равносильны преступному сговору о ценообразовании.

Учитывая кошмарные отношения, сложившиеся между авиакомпаниями со времени создания Virgin Atlantic в 1984 году, немногим пришло бы в голову, что BA и Virgin Atlantic могут устраивать сговоры. Но информация, которую получили юристы, исключала разночтения. Стив Риджуэй, старший управляющий Virgin Atlantic с 2001 года, одобрил проведение секретных переговоров с руководством BA и, по мнению обвинения на последовавшем процессе, «Риджуэй на какой-то стадии тайных обсуждений сообщил сэру Ричарду Брэнсону о том, что у него есть определенный контракт с BA». Это голословное утверждение будет повторять юрист-защитник, который поведает присяжным, что, хотя Брэнсон прививал своей авиакомпании дух «свирепой конкуренции», он знал о том, что руководители Virgin Atlantic вели с BA тайные переговоры об установлении надбавки. Как скажет присяжным обвинитель в 2010 году, «посмотрев на документы и заслушав свидетелей, вы можете прийти к выводу о том, что он [Брэнсон] определенно имел интерес в политике ценообразования Virgin». Или, как утверждал другой юрист-защитник, «сэр Ричард Брэнсон получал полную информацию об обмене информацией или переговорах, ведущихся по вопросу введения топливной надбавки для пассажиров. Он знал об этом».

Четырьмя годами ранее, в 2006 году, юристы, которые тогда еще не знали о том, что министерство юстиции США прекратит расследование в отношении Virgin Atlantic, сказали Брэнсону, что раскрытие факта переговоров о топливной надбавке с BA может привести ко второму разорительному штрафу. Но юристы предложили выход. По американским законам лицо, сообщаящее о преступлении, освобождается от судебного преследования. Если Virgin покается перед министерством юстиции первой, авиакомпания и ее руководство смогут избежать штрафов и тюремного заключения. Все трое признали ведение переговоров с руководителями BA, но отрицали, что были осведомлены о преступности этих переговоров и заключенных по их итогам соглашений. Вскоре после этого юристы Virgin с одобрения Брэнсона обратились в министерство юстиции США.

Скотт Хэммонд, сотрудник, отвечавший за связи министерства с общественностью, не ожидал телефонного звонка от юриста Virgin. До того момента следователи ни о каких переговорах между BA и Virgin о надбавке не знали. Как позднее признали следователи, они никогда ранее не обнаруживали никаких следов этой тайны. Если бы руководители Virgin, действовавшие с согласия Брэнсона, не начали бы исповедоваться, их соглашения с BA не выплыли бы на свет божий.

– Virgin хочет снизить уровень топливной надбавки для пассажиров путем переговоров с British Airways. Мы сообщили об этом раньше их? – На проводе был юрист Virgin.

– Да, – ответил Хэммонд, скрывая удивление.

– Я хочу, чтобы вы позаботились об освобождении Virgin от ответственности.

– Да, вы сообщили об этом первыми. У вас есть 30 дней, чтобы уточнить вашу позицию. К этому сроку вы должны определиться, будете ли делать заявление.

До конца установленного срока Virgin Atlantic и ее три старших управляющих сделали формальное признание в совершенном преступлении, получив в обмен освобождение от судебных преследований и всякого наказания. Соглашение держали в тайне до 10 марта 2007

года, когда юристы Virgin обратились в Управление добросовестной конкуренции в Лондоне с признанием в том, что Virgin вовлечена в преступный картельный сговор с ВА, и снова попросили об освобождении от судебного преследования.

Согласно признанию Virgin, сговор с ВА начался с состоявшегося в августе 2004 года телефонного разговора между директором Virgin по коммуникациям Полом Бёрнсом и Йэном Бёрнсом, занимавшим аналогичную должность в ВА. Вопрос о том, по чьей инициативе состоялся этот разговор, оставался спорным, но его содержание сомнений не вызывало. Два Бёрнса обсуждали время и дату объявления о том, что обе авиакомпании повышают топливный сбор с пассажиров до 6 фунтов стерлингов. После того как оба директора доложили о своем разговоре вышестоящим руководителям, возникло первое из нескольких секретных соглашений, в соответствии с которым обе авиакомпании должны были объявить о введении топливного сбора в один день. Фоном этого первого разговора были финансовые проблемы, возникшие у Брэнсона в предшествующие годы.

Террористический удар, нанесенный по Нью-Йорку и Вашингтону в сентябре 2001 года, в следующем году обошелся Virgin Atlantic примерно в 100 млн фунтов стерлингов. Несмотря на уверенный прогноз Брэнсона о том, что его авиакомпания оправится от последствий удара за три года, ему пришлось отложить ввод в эксплуатацию новых двухпалубных «Аэробусов А-380» под предлогом того, что некоторые аэропорты не готовы принимать такие самолеты. Представители компании Airbus отвергли этот предлог, добавив, что ни одна другая авиакомпания не отложила поставку лайнеров. Ничего такого, что могло бы защитить Брэнсона от неловкости, больше сказано не было, но Virgin резко свернула освещение цветистых обещаний Брэнсона о вечеринках в барах на борту нового самолета и о сексе в двухспальных кроватях на высоте нескольких миль над землей. Чтобы скрыть реальное финансовое положение Virgin (а эта авиакомпания все еще не эксплуатировала ни одного А380), Брэнсон прибег к трюкам, которые привели ВА в замешательство.

Первую махинацию Брэнсон совершил после крушения самолета «Конкорд» в Париже в 2000 году (в той катастрофе погибло 113 человек). Впоследствии, по рекомендации производителя, ВА и Air France решили отказаться от убыточного сверхзвукового самолета, который сложно было обслуживать. Брэнсон выступил с критикой этого решения. Он заявил, что Virgin Atlantic хочет приобрести «Конкорд» и эксплуатировать его. В 2003 году он предложил ВА за него один фунт стерлингов, т. е. ту цену, которую, по его словам, первоначально заплатила авиакомпания. Когда ВА отказалась продать «Конкорд» за один фунт стерлингов, Брэнсон потребовал, чтобы она возместила правительству 600 миллионов фунтов стерлингов за то, что Брэнсон назвал «обманом», который ВА осуществила в начале 80-х годов. Затем Брэнсон потребовал, чтобы премьер-министр Великобритании Тони Блэр спас «Конкорд». Его настойчивые нападки многих озадачили. Обычно этот самолет летал с половиной нагрузки, к нему не хватало запасных частей, он потреблял очень много горючего и загрязнял окружающую среду. И все же Брэнсон, несмотря на свои финансовые проблемы, настаивал на том, что Virgin стремится унаследовать самолет. Правительство отказалось удовлетворить требования Брэнсона. А компания ВА прокомментировала его выходки так: «Брэнсон просто ищет популярности».

Следующий трюк Брэнсон выкинул во время первого полета Virgin Atlantic в Австралию. Брэнсон предложил пассажирам гигиенические пакеты, разукрашенные злополучными этническими орнаментами, которыми ВА раскрашивала хвосты своих самолетов. Подвергнувшись осмеянию, ВА отказалась от этих орнаментов.

Третья уловка отразила привычку Брэнсона получать удовольствие от проблем конкурента. После событий 11 сентября Брэнсон умышленно упоминал о финансовых трудностях ВА, особенно о трудностях, вызванных ростом цен на горючее. Большинство отмахивалось от насмешек Брэнсона как от не имеющей отношения к делу чепухи. Virgin Atlantic была

мелкой рыбешкой, занимавшей десятое место по числу пассажиров, перевезенных трансатлантическими рейсами, к тому же ослабленной отказом Брэнсона присоединиться к союзу с другими авиакомпаниями и принять общий для его членов кодекс.

Для того чтобы конкурировать с двумя крупными союзами, созданными другими европейскими авиакомпаниями вместе с двумя американскими гигантами авиаперевозок, Delta и United, ВА захотела вступить в союз с American Airlines. Брэнсон считал план выживания ВА угрозой независимости Virgin Atlantic и в 1996 году организовал в Лондоне и Вашингтоне мощную кампанию по убеждению правительств Великобритании и США в необходимости не допустить союз ВА с American Airlines (AA). В 2004 году, когда Европейский союз и правительство США аннулировали все ограничения на трансатлантические путешествия, обстоятельства изменились. В числе жертв оказалось Бермудское соглашение 1976 года. Это соглашение ограничивало доступ рейсов из Америки в Хитроу двумя американскими и двумя британскими авиакомпаниями (одной из британских компаний станет Virgin Atlantic). Крайне выгодная защита, которой пользовалась Virgin, неожиданно и мгновенно исчезла. Брэнсон, как поборник конкуренции, должен был бы приветствовать блага, которые получали пассажиры, но, поскольку отмена соглашения создавала угрозу его прибылям, он выступил с протестом.

Брэнсон осудил сделанное ВА новое предложение образовать союз с AA, но в то же время обратился к шейху Ахмеду аль-Мактуму из Дубая с предложением обсудить сотрудничество Virgin Atlantic и Emirates Airways. Брэнсону повезло: общественность не обратила внимания на противоречивость его позиции. Даже его неприкрытые опасения по поводу цен на горючее были вполне понятны немногим. В публичных выступлениях Брэнсон часто говорил, что «строит заводы по производству биологического этилового спирта для того, чтобы получить альтернативу нефти и сократить расходы Virgin Atlantic на горючее». Он будет повторять свое заклинание даже во время своего визита в Дубай на открытие очередного Megastore.

В начале августа 2004 года Брэнсон, встревоженный ухудшением финансового положения Virgin Atlantic вследствие роста цен на горючее, начал обсуждать со своими директорами возможную реакцию ВА на этот рост цен. Установит ли она повышенную топливную надбавку? Для Брэнсона ВА была непосредственной угрозой выживанию, но его одержимость не встречала взаимности. Компания относилась к Virgin Atlantic как к одному из многих мелких конкурентов, пусть и вызывавшему невероятное раздражение. Принимая во внимание старинную вражду между Virgin Atlantic и ВА, вероятность того, что руководители последней пригласят Брэнсона присоединиться к сговору об установлении надбавки, была невелика. Однако доказательства, представленные обвинителями в Вашингтоне и позднее в Лондоне, базировались на информации, полученной от представителей Virgin, и давали основания предполагать обратное.

В первые дни августа руководители Virgin решили повысить топливную надбавку на 5 фунтов стерлингов. Вскоре после того, как было принято это решение, Брэнсон попросил Пола Мура выяснить у журналистов, не собирается ли ВА установить надбавку более высокую, чем надбавка Virgin. Мур передал Брэнсону, что ВА сообщает избранным журналистам о повышении надбавки.

Вскоре после этого Брэнсон позвонил Дэвиду Парсли. Этот симпатизировавший ему журналист специализировался на финансовых вопросах и работал в агентстве Express Newspapers. «British Airways, – сказал Брэнсон, – намеревается повысить надбавку». Брэнсон надеялся на то, что Парсли раскроет сумму увеличения. Поблагодарив Брэнсона за наводку, Парсли позвонил Йэну Бёрнсу, который подтвердил, что ВА повысит топливную надбавку с 2,5 до 6, а возможно, и до 8 фунтов стерлингов. Через три дня газета опубликует открытие Парсли. По словам юристов защиты на последовавшем процессе, время введе-

ния надбавки заставляло подозревать Брэнсона. Юристы ВА заявили, что после разговора с Парсли Брэнсон приказал Муру позвонить Бёрнсу. Утверждали, что Брэнсон не хотел, чтобы Virgin первой делала заявление о повышении надбавки в одиночку.

Если этот сценарий был подлинным, то первым, по-видимому, позвонил Мур. Однако Мур при поддержке руководителей Virgin энергично отрицал, что инициатива сговора исходила от него. В конце концов, это признание возлагало на Virgin ответственность за планирование преступления. Запутывание вопроса было выгодно Virgin потому, что с самого начала расследования, предпринятого министерством юстиции, американские юристы, по-видимому, не искали свидетельств, которые противоречили бы выдвинутой Муром версии того, как разворачивалось дальнейшее обсуждение новых повышений надбавок между Virgin и ВА.

Телефонная беседа Мура и Йэна Бёрнса 6 августа 2004 года начиналась с точно установленных слов: «Это разговор, которого между нами не было». Чтобы сделать ВА виновницей предполагаемого сговора, обвинители в Америке и Великобритании полагались на подписанные Муром заявления, в которых тот голословно утверждал, что первым позвонил ему Бёрнс, а это возлагало ответственность за инициативу сговора на ВА и Бёрнса. Бёрнс отвергнет это обвинение. Его юристы заявят, что попытка Virgin обвинить ВА искажает истину.

Впрочем, относительно содержания первого телефонного разговора между Муром и Бёрнсом разногласий не было: Бёрнс рассказал, что ВА планировала ввести надбавку в размере 6 фунтов стерлингов, а Мур ответил, что Virgin Atlantic была согласна ввести надбавку в размере 5 фунтов стерлингов для билетов на магистральные полеты. Для обвинения критическое значение имели показания Мура о дальнейших событиях. Мур заявит, что после того как Бёрнс неожиданно позвонил ему, он сразу же пошел к Стиву Риджуэю, который, в свою очередь, вызвал Вилли Бутлера, коммерческого директора Virgin Atlantic. Мур сказал им: «Не поверите, но мне только что звонили из British Airways». А затем зачитал свои впечатления от разговора по записям, которые сделал в своем блокноте. Два руководителя Virgin решили, что их компании следует согласовать с ВА время объявления о введении топливной надбавки и привести ее размер в соответствие с наценкой, которую собирается установить ВА.

Экономика образования цен на авиабилеты сложна. Авиакомпании постоянно меняют их стоимость без предупреждения. Пассажиры любого «Боинга-777» платят по примерно 60 различным тарифам, основанным на постоянных перерасчетах, которые выполняют сложные компьютерные программы. Сговор авиакомпаний о согласовании всех этих цен – дело крайне сложное. Однако о надбавках за горючее было публично объявлено. Риджуэй знал, что технические подробности объявления о надбавке нервировали Брэнсона. Некоторые сотрудники Virgin даже скажут, что Брэнсон «с ума сходил» из-за слов, которые там были использованы. В частности, Брэнсон хотел, чтобы в этом объявлении были должным образом разъяснены обстоятельства, вынуждавшие компанию идти на введение сбора, а этими обстоятельствами был рост цен на нефть.

Шестого августа Брэнсона наконец удовлетворил составленный Муром проект заявления. Он приказал Муру подтвердить договоренность с Бёрнсом о времени объявления. Все были согласны с тем, что сначала ВА объявит о повышении сбора до 6 фунтов стерлингов, а через несколько часов о том же объявит Virgin. Это было сговором, в котором Virgin признавала себя виновной, упрямо возлагая ответственность за него на ВА. Впрочем, была и другая версия.

Через несколько недель после объявления о введении топливного сбора в размере 6 фунтов стерлингов, Брэнсон, по версии обвинения, «направил Бутлеру сообщение по электронной почте и высказал предложение о том, что Virgin следует снова изучить возможность повышения топливной надбавки для пассажиров». На следующий день Бутлер обсудил даль-

нейшее повышение надбавки с Аланом Бёрнеттом, директором ВА по продажам. О своем соглашении с Бёрнеттом Бутлер доложил Риджуэю, и через два месяца после согласования авиакомпаниями сбора в размере 6 фунтов стерлингов ВА и Virgin Atlantic одновременно объявили о повышении топливных сборов до 10 фунтов стерлингов.

Цены на нефть продолжали расти и в последующие месяцы, и Virgin стала испытывать все большие финансовые трудности. В марте 2005 года, после напряженных дискуссий в руководстве ВА и Virgin, между Муром и Бёрнсом состоялся еще один разговор. Как посланцы своих компаний, Мур и Бёрнс договорились о времени, когда Virgin и ВА объявят о повышении топливного сбора еще на 6 фунтов, до 16 фунтов стерлингов. И 24 июня, после новых переговоров между Бутлером и Бёрнеттом, обе авиакомпании увеличили свои надбавки до 24 фунтов стерлингов. В ожидании заявления о новом повышении топливного сбора Мур отправил Бёрнсу копию пресс-релиза Virgin. В тот же день Брэнсон появился на телевидении и заявил, что выступает против топливных надбавок. Непоследовательность Брэнсона никого в руководстве ВА не удивила, но всем было известно, что финансовое положение Virgin Atlantic ухудшилось. А после того как на США обрушился ураган «Катрина», оно стало еще хуже. Из-за урагана цены на нефть существенно повысились: за год они выросли вдвое.

Первого сентября Стив Риджуэй сказал Полу Муру: «Хочу, чтобы ты еще раз поговорил с British Airways». Тот позвонил Брэнсону и почти сразу же после этого – Бёрнсу. Мур и Бёрнс сообщили друг другу об очередном повышении топливного сбора, но на сей раз возникла некоторая вариация темы. Брэнсон обсудил с Риджуэем установление повышенной надбавки для пассажиров первого класса, и Мур упомянул Бёрнсу об этой возможности.

Высшие руководители двух авиакомпаний должны были встретиться для обсуждения дела в воскресенье, 4 сентября, в доме Брэнсона в Оксфордшире. Брэнсон устраивал там матч по крикету в честь Рода Эддингтона, ушедшего в отставку старшего управляющего ВА, и в ознаменование того, что отношения между ВА и Virgin наконец улучшились. Для того чтобы восстановить убытки, понесенные в результате ужасной войны между авиакомпаниями, Эддингтон, по словам обвинителя, «протянул Virgin даже не оливковую ветвь, а скорее целое оливковое дерево».

На последовавшем процессе против Бёрнса и трех других руководителей ВА обвинитель, королевский адвокат Ричард Лэтэм, описал события, приведшие к этой игре в крикет. Брэнсон, заявил Лэтэм, велел Бутлеру «прозондировать человека, с которым Бутлер контактировал в British Airways, на предмет возможного повышения топливного сбора». Брэнсон желал узнать, как ВА отреагирует на новое повышение сбора его компанией. В частности, Брэнсон хотел, чтобы Бутлер выяснил у человека, с которым контактировал в ВА, «не последует ли ВА за Virgin, если Virgin первой объявит о введении переменного топливного сбора с пассажиров». Свое обвинение Лэтэм основывал на признании, которое Бутлер сам сделал министерству юстиции. Поначалу, объяснял Бутлер, он «не хотел» выполнять указание Брэнсона, потому что разговор должен был быть «более тонким», и ко времени игры в крикет между Virgin и ВА велось несколько параллельных переговоров. Тем не менее Бутлер до игры все же побеседовал с Аланом Бёрнеттом, по-видимому, заложив основу разговора при встрече Брэнсона и Эддингтона.

В тот жаркий воскресный день люди видели, как Брэнсон и Эддингтон ведут долгий разговор, в результате которого они пришли к согласию в том, что выживание авиакомпаний – дело трудное. Когда Брэнсона и Эддингтона позднее спрашивали, упоминался ли в их беседе топливный сбор, ни тот ни другой не смогли вспомнить об этом. Они расстались по-доброму, хотя игру выиграла команда ВА. Через два дня после матча Virgin повысила топливный сбор на перелет через Атлантику (в одну сторону) с 24 до 30/55 фунтов стерлингов. В сообщении, отправленном электронной почтой сотрудникам Virgin в день, когда он

объявил о новом повышении сбора (это заявление было проверено Брэнсоном), Пол Мур предупредил о том, что все фотографии, сделанные на крикетном матче, следует хранить в тайне. Мур писал: «Пожалуйста, не выкладывайте ничего во внутрикорпоративную сеть [sic]!!!! Если British Airways последует нашему примеру и повысит свой топливный сбор, показывать, как мы братались двумя днями ранее, будет не слишком умно». Через два дня после этого ВА установила такую же надбавку за горючее, какую ранее ввела Virgin. Соответственно, обвинение решит не упоминать о разговоре между Брэнсоном и Эддингтоном.

Пять месяцев спустя министерство юстиции США в День святого Валентина провело рейды по поиску доказательств картельного сговора об установлении цен на грузоперевозки. Несмотря на смятение, в апреле 2006 года Мур и Бёрнс еще раз поговорили о надбавках, но их отношения резко оборвались после того, как в дело вмешались юристы Virgin.

Соглашение Virgin с министерством юстиции США и Управлением добросовестной конкуренции Великобритании о прекращении судебного преследования включало обязательство передать следователям все имеющие отношение к делу документы, сообщения электронной почты и записи телефонных разговоров. Во исполнение этого обязательства юристы Virgin приказали специалистам скачать данные с компьютеров компании. В то же самое время Риджуэй и два других руководителя сделали формальные интервью и заявления министерству юстиции. В этих первых заявлениях должностные лица Virgin рассказали о своих беседах с людьми из ВА, но заверили, что не ведали о том, что, возможно, совершали преступление. Например, Мур, косвенно обвиняя Брэнсона в обсуждениях, которые происходили в Virgin, сказал юристам: «Все мы понимали, что какими бы деликатными ни казались эти разговоры, они не были переговорами об установлении цен... Надбавка отличается от цены». В своих первых показаниях Мур всегда говорил о «выравнивании цен», а не об «установлении цен». Эти показания были бесполезны для обвинения: соглашение об освобождении от преследования было предоставлено только на условии, что Virgin признается в совершении преступления. Юрист министерства юстиции вздыхал: «В игру вступают другие интересы». И, как подозревали юристы, эти другие интересы не в последнюю очередь были связаны с защитой репутации Брэнсона.

Оставаясь неуверенным в исходе дела, Брэнсон принял приглашение на собеседование в офисе министерства юстиции на 14-й улице в Вашингтоне. На собеседовании Брэнсону предъявили сообщения, которые были отправлены ему по электронной почте Риджуэем и другими сотрудниками Virgin. В этих сообщениях говорилось о переговорах с ВА, причем сотрудники Virgin просили у Брэнсона указаний. На все вопросы следователей Брэнсон отвечал: «Не могу вспомнить об этом».