

Ричард Брэнсон

Теряя НЕВИННОСТЬ

Как я построил бизнес,
делая все по-своему
и получая удовольствие от жизни

Перевод с английского



Москва
2012

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

УДК 82-4; 658.114.1
ББК 84(4Вел)-44; 65.290
Б89

Переводчики Т. Гутман, М. Хлебникова

Брэнсон Р.

Б89 Теряя невинность: Как я построил бизнес, делая все по-своему и получая удовольствие от жизни / Ричард Брэнсон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 550 с. + 64 с. вкл.

ISBN 978-5-9614-1740-1

Если попытаться представить себе наилучшее воплощение предпринимательского духа в одном человеке, то в голову приходит только одно имя: сэр Ричард Брэнсон. Создатель уникального бренда Virgin, объединяющего огромное число совершенно разнородных, но вместе с тем успешных бизнесов, продолжает радовать нас новыми достижениями и еще более дерзкими планами.

Увлекательно, предельно откровенно и с мягким юмором автор рассказывает о самых значимых событиях в своей жизни: провалах и победах, огорчениях и достижениях. Книга несет огромный заряд оптимизма, мудрости и веры в возможности каждого человека.

Новое издание книги дополнено событиями последних десяти лет, в течение которых Virgin предприняла много новых начинаний, включая железнодорожные перевозки, разработки экологического топлива и космический туризм.

УДК 82-4; 658.114.1

ББК 84(4Вел)-44; 65.290

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© Richard Branson, 1998, 2002, 2005, 2007
Originally published in Great Britain
by Virgin books Ltd.

© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2012

ISBN 978-5-9614-1740-1 (рус.)
ISBN 978-0-7535-1955-4 (англ.)

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Оглавление

Предисловие	9
Пролог. К черту всё! Берись и делай!	11
<i>Вторник, 7 января 1997 года, Марокко</i>	
1 Семья, члены которой убили бы друг за друга	24
<i>1950–1963</i>	
2 Ты или отправишься в тюрьму, или станешь миллионером.....	43
<i>1963–1967</i>	
3 Девственники в бизнесе	57
<i>1967–1970</i>	
4 Я все готов попробовать хоть раз.....	83
<i>1970–1971</i>	
5 Извлекая уроки.....	97
<i>1971</i>	
6 Саймон превратил Virgin в самое хипповое место	108
<i>1971–1972</i>	
7 Это называется Tubular Bells. Я никогда не слышал ничего подобного	120
<i>1972–1973</i>	
8 Быть вторым — ничто	134
<i>1974–1976</i>	
9 Не беспокойтесь о яйцах	143
<i>1976–1977</i>	
10 «Я подумала, не переехать ли к тебе», — сказала Джоан ..	153
<i>1976–1978</i>	
11 Жизнь на пределе	162
<i>1978–1980</i>	
12 Успех может свалиться как снег на голову.....	180
<i>1980–1982</i>	
13 Ты сделаешь это только через мой труп	188
<i>1983–1984</i>	

14	Дети Лейкера.....	203
	<i>1984</i>	
15	Ощущение, будто ты привязан к громадному отбойному молотку	212
	<i>1984–1986</i>	
16	Самый большой воздушный шар в мире.....	227
	<i>1986–1987</i>	
17	Я почти наверняка должен был умереть	238
	<i>1987–1988</i>	
18	Все было пущено на продажу	254
	<i>1988–1989</i>	
19	Готовясь к прыжку	261
	<i>1989–1990</i>	
20	Что, черт возьми, мнит о себе этот Ричард Брэнсон?	272
	<i>Август–октябрь 1990</i>	
21	У нас осталось примерно две секунды для последней молитвы	290
	<i>Ноябрь 1990 – январь 1991</i>	
22	В зоне активной турбулентности.....	309
	<i>Январь–февраль 1991</i>	
23	Грязные трюки	320
	<i>Февраль–апрель 1991</i>	
24	Кикбоксер в первой комнате	329
	<i>Апрель–июль 1991 года</i>	
25	Подай на ублюдков в суд.....	336
	<i>Сентябрь–октябрь 1991</i>	
26	Варвары на марше	347
	<i>Октябрь–ноябрь 1991</i>	
27	Они называют меня лжецом	350
	<i>Ноябрь 1991 – март 1992</i>	
28	Победа.....	368
	<i>Март 1992 – январь 1993</i>	
29	Территория Virgin	386
	<i>1993–1998</i>	
30	Щедрость и превратности судьбы.....	401
	<i>1998–2005</i>	
31	Перемены.....	473
	<i>2006</i>	
32	Новые задачи.....	507
	<i>2007</i>	

Особая моя благодарность — Эдварду Уитли
за помощь, оказанную в работе над этим проектом.

Эдвард провел два года в моей компании,
практически жил у меня, разобрался в записных книжках,
которые я вел 25 лет, и оживил их

Предисловие

Они были сумасшедшими. Мятежники духа и возмутители спокойствия, они не вписывались в рамки привычного. Они не признавали правил, испытывали отвращение к стабильности. Вы можете не соглашаться с ними, сурово критиковать их, но единственное, что вы не можете сделать, — это игнорировать их, потому что они изменили мир.

Из рекламного ролика Apple *Think different*

Вас ждет два увлекательных уик-энда с книгой Ричарда Брэнсона. Я рад, что она переведена на русский язык, и убежден, что книга своевременна и будет востребована именно в России с ее уникальными рыночными возможностями. Ведь здесь (как ни парадоксально это звучит) можно применить идеи этого великого гуру, революционера и «возмутителя спокойствия».

К сожалению, проделать такое в развитых странах можно было только в 1970-е. Думаю, что сегодня даже гения Брэнсона будет недостаточно для изменения тенденций, и ситуация с Virgin Cola, описанная в книге, доказывает это. Ненавистная мне глобализация и процесс поглощений больших компаний еще большими не дает возможность развивать свой предпринимательский талант молодым людям. Они вынуждены носить галстуки и белые рубашки, становясь «винтиками» тотальной системы под названием «Корпорация», где подавляется всяческое «Я».

Можно назвать безумием рискованные затеи Брэнсона, но этим его не остановить — у него появится еще больше азарта,

потому что он из тех, кто испытывает судьбу и ломает барьеры. Если присмотреться, полет на аэростате — это иллюстрация судьбы Брэнсона — дерзкая выходка, которая может обернуться головокружительным успехом или полным крахом. «Жить под аккомпанемент общественного протеста было чертовски приятно», — признается Брэнсон и цитирует Оскара Уайльда: «Единственное, что хуже того, когда о тебе говорят, это когда о тебе не говорят».

Как ни крути, человеку свойственно ошибаться, и Брэнсон — не исключение. Ввязываясь в дела непредсказуемые и рискованные, он ставил на карту многое, бывало и такое, что оказывался в полном дерьме (in deep shit), но всегда находил в себе силы, чтобы снова подняться. Именно поэтому книга несет в себе столько оптимизма и дает такой мощный позитивный импульс, что кажется, будто у тебя вырастают крылья. «Правила существуют для того, чтобы их нарушать» — эти слова могут быть эпиграфом к автобиографии Брэнсона.

Честно говоря, до прочтения этой книги я не знал в деталях его жизнь, но был поражен схожестью наших взглядов, идей и мироощущений. Я тоже имел сеть магазинов «Техношок», звукозаписывающую компанию «ШокРекордз» (мы нашли и первыми записали группы «Кирпичи» и «Ленинград» — чем не Sex Pistols?). Такая же невероятная борьба была с кредиторами и банками: пришлось продать из-за долгов этот бизнес. Затем успешная «Дарья» и продажа ее Абрамовичу для финансирования нового проекта «Тинькофф» и надежда на выкуп «Дарьи» в будущем...

Теперь у меня банк кредитных карт «Тинькофф Кредитные Системы». Ричард тоже развивает финансовый проект Virgin Money.

Не хочу примазываться к чужой славе. Брэнсон уникален! Обладая цепкой деловой хваткой и свободным полетом мечты, не скованный правилами, он легко и непринужденно доказывает нам, что предела нет. Такие, как он, способны изменить мир!

Читайте «библию бунтаря», восхищайтесь и берите пример!

Пока рождаются такие люди, не скучно жить.

Олег Тиньков

Пролог

К черту всё! Берись и делай!¹

Вторник, 7 января 1997 года, Марокко

5.30

Я проснулся раньше Джоан и сел на кровати. Из Марракеша доносились то усиливающиеся, то затихающие голоса муэдзинов, созывающих людей на молитву через громкоговорители. Я подумал о Холли и Сэме, поэтому вырвал страницу из записной книжки и написал им письмо на случай, если не вернусь.

«Дорогие Холли и Сэм,
иногда жизнь может казаться нереальной. Сегодня ты жив, здоров и счастлив, а завтра — нет.

Как вы оба знаете, я всегда стремился жить на все сто. Это значит, что за 46 лет мне посчастливилось прожить жизни многих людей. Я любил каждую минуту бытия и особенно дорожил каждой секундой, проведенной вместе с вами и мамой.

Знаю, что многие люди считают глупостью эту нашу последнюю затею. Я убедился в том, что это не так. Весь опыт, полученный нами в атлантическом и тихоокеанском путешествиях, обеспечит безопасность полета, а риск не превышает допустимого. Возможно, мы чего-то не предусмотрели.

¹ Screw it. Let's do it. — *Здесь и далее прим. пер.*

Однако я ни о чем не жалею, кроме того, что не смогу помочь Джоан поставить вас на ноги. К 12 и 15 годам ваши характеры уже определились. Мы оба так гордимся вами. Для Джоан и меня невозможно представить себе более очаровательных детей, чем вы. Вы оба добрые, тактичные, жизнелюбивые (даже умные!). Чего еще мы могли бы желать?

Будьте сильными. Я знаю, это будет нелегко. Но вместе мы прожили прекрасную жизнь, и все ее мгновения навсегда останутся с вами.

Пусть и ваша жизнь будет полной. Наслаждайтесь каждой ее минутой. Любите и заботьтесь о маме так, как если бы она была нами двоими.

Я люблю вас. Папа».

Я свернул письмо вчетверо и положил в карман. Полностью одетый и готовый, я лег возле Джоан и обнял ее. Я ощущал себя взбудораженным и нервным, она же была теплой и сонной в моих объятиях. Холли и Сэм пришли в комнату и протиснулись между нами. Потом Сэм со своими двоюродными братьями отправился на место запуска, чтобы увидеть аэростат, в котором в скором времени я надеялся совершить кругосветное путешествие. Джоан и Холли были со мной, пока я разговаривал с метеорологом Мартином. Он сказал, что момент для полета очень благоприятен, поскольку погодные условия – наилучшие за последние пять лет. Затем я позвонил Тиму Эвансу, нашему врачу. Он только что был у нашего третьего пилота, Рори Маккарти, и принес неутешительное известие: Рори не может лететь. У него пневмония в легкой форме, но если он пробудет в гондоле три недели, ему может стать значительно хуже. Я немедленно позвонил Рори и выразил ему свое сочувствие.

– Увидимся в ресторане, – сказал я. – Давай позавтракаем вместе.

6.20

Когда мы встретились с Рори в ресторане гостиницы, он был безлюден. Журналисты, которые следили за приготовлениями

к запуску предыдущие двадцать четыре часа, уже отправились к месту старта.

Мы обнялись. Оба плакали. Для меня Рори был не только близким другом и третьим членом экипажа в полете на аэростате, но и деловым партнером. Как раз накануне отъезда в Марокко он выкупил долю акций нашей новой звукозаписывающей компании V2 и инвестировал в Virgin Clothes и новую косметическую компанию Virgin Vie.

— Не могу смириться с тем, что подвожу тебя, — сказал Рори. — Я никогда не болею, никогда.

— Успокойся. Это надо принять как данность, — убеждал я его. — У нас есть Алекс, который вдвое легче тебя. С ним на борту мы пролетим намного дальше.

— А теперь серьезно, — сказал Рори, — если ты не вернешься, я продолжу полет там, где остановился ты.

— Ну, спасибо! — сказал я, нервно смеясь.

Алекс Ричи уже находился на месте запуска, чтобы проверить механизмы быстрой отцепки гондолы вместе с Пером Линдстрандом, ветераном воздухоплавания на горячем воздухе, приобщившим меня к этому виду спорта. Алекс — великолепный инженер. Именно он разработал нашу гондолу. До этого еще никому не удавалось создать систему для полета аэростата на высотах реактивных самолетов. Несмотря на то что именно ему мы были обязаны конструкциями гондол для наших полетов над Атлантикой и Тихим океаном, я знал его не очень хорошо, но выяснять о нем что-либо сейчас было уже слишком поздно. Алекс не имел опыта полетов, и тем не менее он принял смелое решение отправиться вместе с нами. Если все сложится благополучно, у нас в распоряжении будет три недели, чтобы узнать друг друга. Настолько глубоко, насколько этого бы хотел каждый.

В отличие от наших с Пером полетов на аэростате над Атлантикой и Тихим океаном на этот раз мы решили не прибегать к нагреву воздуха, пока это не потребуются. Аэростат имел внутреннюю оболочку с гелием, которому надлежало поднять его. План Пера состоял в том, чтобы в течение ночи нагревать воздух вокруг этой оболочки, что позволило бы разогреть ге-

лий, чтобы потом тот уменьшился в объеме, стал тяжелее и опустился¹.

Мы — Джоан, Холли и я — взяли за руки и обнялись. Пора было отправляться.

8.30

Все увидели его одновременно. В тот момент, как мы выехали на грунтовую дорогу, ведущую к марокканской воздушной базе, он возник, будто новая мечеть выросла за ночь. Над склонившимися пыльными пальмами возвышалась великолепная белоснежная сфера, подобная перламутровому куполу. Это был наш аэростат. По направлению к авиабазе по обочине дороги про скакали всадники с оружием через плечо. Внимание всех было приковано к этой гигантской, лучезарно-белой сфере, высоко висящей в воздухе.

9.15

Охрана аэростата была снята, и по периметру ограждения собралась удивительная по своему составу толпа людей. С одной стороны сомкнутыми рядами выстроился весь личный состав авиабазы, одетый в модную темно-синюю униформу. Перед ними, по марокканскому обычаю, были приглашенные танцующие женщины в белых платках, кричащие, приветствующие, улюлюкающие. Затем в поле зрения появилась группа всадников, одетых в берберские костюмы и размахивавших старинными мушкетами, и тоже выстроилась перед аэростатом. В какой-то момент мне пришла в голову ужасная мысль, что если они дадут праздничный залп из своего оружия, то продырявят шар. Пер, Алекс и я собрались в гондоле и в последний раз проверили все системы. Солнце быстро поднималось, и гелий начал увеличиваться в объеме.

¹ С технической точки зрения правильнее считать, что план Пера состоял в том, чтобы в течение ночи нагревать воздух вокруг этой оболочки, что позволило бы разогреть гелий, который в отсутствие солнечной радиации в ночное время охлаждается, уменьшаясь в объеме, что ведет к потере высоты.

10.15

Мы все проверили и были готовы отправляться. Я обнял Джоан, Холли и Сэма в последний раз. Меня поразила сила духа Джоан. Холли была возле меня эти последние четыре дня, и, казалось, она тоже полностью владеет собой. Я думал, что и Сэм, но внезапно он расплакался и потянул меня к себе, отказываясь отпустить. Я чуть не заплакал вместе с ним. Никогда не забуду мучительную силу его объятия. Потом он поцеловал меня, отпустил и обнял Джоан. Я бегом пересек площадку, чтобы поцеловать маму и попрощаться с отцом. Мама вложила мне в руку письмо. «Открой его через шесть дней», — сказала она. Я мысленно выразил надежду, что столько мы продержимся.

10.50

Осталось только поднять стальную лестницу. На секунду я зашатался, задавшись вопросом, когда и куда опустится моя нога снова — на твердую почву, а, может быть, в воду? Не было времени думать. Я шагнул через люк. Пер был возле рычагов управления, я разместился у видеооборудования, а Алекс сел на сиденье у входной двери.

11.19

Десять, девять, восемь, семь, шесть, пять... Пер давал обратный отсчет, а я сконцентрировал свое внимание на работе камер. Рука быстро проверила пряжку парашюта. Я старался не думать об огромном воздушном шаре над нами и об этих шести объемных топливных баках, прикрепленных к корпусу гондолы. Четыре, три, два, один... и Пер привел в действие рычаг, при помощи которого крепления воспламенились, якорные канаты отделились, и мы быстро и бесшумно поднялись в небо. Не было слышно рева горелок; наше восхождение происходило так, будто вверх поднимался детский воздушный шарик. Мы просто взмывали в небо, все выше и дальше, а затем, как только поймали утренний бриз, оставили Марракеш далеко внизу.

Запасная дверь была все еще открыта, и мы махали людям внизу, ставшим теперь уже совсем маленькими. Каждая деталь Марракеша, его розовые прямоугольные стены, большая город-

ская площадь, зеленые внутренние дворики и фонтаны, спрятанные за высокими стенами, — все расстилалось под нами. На высоте 10 000 футов было холодно, и воздух становился разряженным. Мы закрыли опускающую дверь и с этого момента были предоставлены сами себе. Мы произвели герметизацию, поскольку давление должно было еще возрастать.

Первый факс мы получили сразу же после полудня.

— О господи! — Пер протянул его нам. — Взгляните на это.

— Пожалуйста, примите к сведению, что замки отцепки топливных баков заблокированы, — прочитал я.

Это было нашей первой ошибкой. Замки должны были быть разблокированы. Если бы мы попали в беду и начали падать, то в качестве балласта могли бы сбросить топливный бак весом в тонну.

— Если это наша единственная ошибка, все не так уж плохо, — сказал я, пытаюсь подбодрить Пера.

— Нам надо снизиться до 5000 футов, и затем я поднимусь и расцеплю их, — сказал Алекс. — Это не проблема.

Днем сбросить высоту было невозможно, поскольку солнце нагревало гелий. Единственное, что позволило бы быстро сделать это, — выпустить весь гелий, который после этого восстановить было бы невозможно. Мы не могли себе этого позволить, поэтому решили подождать наступления ночи, чтобы снизиться. Это не давало нам покоя. Мы не знали, как будет проходить полет ночью, а вероятность избежать неприятностей, имея заблокированные топливные баки на борту, была мала.

Хотя мы с Алексом старались как-то разобраться с топливными баками, Пер впал в депрессию. Он сидел, ссутулившись, у рычагов управления в мрачном молчании, говоря что-либо, только когда ему задавали прямой вопрос.

Мы пролетели остаток дня в безоблачном небе. Виды Атласских гор радовали глаз: их зубчатые вершины, покрытые снегом, поблескивали в лучах восхитительного заката. Нашу гондолу, набитую всевозможными приспособлениями в расчете на восемнадцатидневное путешествие, подергивало. Это было предупреждением, что блокировка топливных баков — не единственное, о чем мы

забыли. Мы также не позаботились взять с собой туалетную бумагу, поэтому приходилось дожидаться получения факсов, прежде чем мы могли, спустившись по винтовой лестнице, воспользоваться туалетом. Мне после марокканской пищи требовалось большое количество факсов. Пер сохранял сердитое молчание, а мы с Алексом просто радовались тому, что узнали про топливные баки тогда, когда положение еще можно было исправить.

Приблизившись к алжирской границе, мы испытали шок во второй раз. Алжирцы сообщили, что мы движемся прямо на Бекар, их главную военную базу, а над ней летать нельзя. «Вам категорически запрещается проникать на эту территорию» — говорилось в факсе.

Выбора не было.

Около двух часов я разговаривал по спутниковому телефону с Майком Кендриком, нашим инспектором по полету, пытался связаться с разными британскими министрами. В конце концов Андре Азулай, марокканский министр, который улаживал все наши проблемы, связанные с запуском аэростата с территории Марокко, снова пришел нам на выручку. Он объяснил алжирцам, что мы не можем изменить свой маршрут и что на борту нет мощных камер. Они приняли это объяснение и уступили.

Поскольку появилась и хорошая новость, я делал заметки в своем бортовом журнале. Перевернув страницу, сразу увидел сделанную рукой Сэма жирными чернилами следующую запись: «Папе. Надеюсь, ты прекрасно проводишь время. Безопасного тебе путешествия. Много-много любви тебе. Твой сын Сэм». Я вспомнил, что он залезал без меня в гондолу накануне вечером. Теперь ясно зачем.

К пяти часам вечера мы по-прежнему летели на высоте 30 000 футов. Пер начал зажигать горелки, чтобы нагреть воздух внутри оболочки. Хотя мы делали это в течение часа, сразу после шести вечера аэростат начал неуклонно терять высоту.

— Что-то здесь не так, — сказал Пер.

— В чем дело? — спросил я.

— Не знаю.

Пер постоянно нагревал воздух, но аэростат продолжал снижение. Мы потеряли 1000 футов, затем еще 500. После захода

солнца все больше и больше холодало. Было ясно, что гелий быстро сжимается, превращаясь в мертвый груз над нами.

— Нам надо избавиться от балласта, — сказал Пер.

Он был напуган. Мы тоже. Мы привели в действие рычаги, позволяющие сбросить свинцовые чушки, которые находились на дне гондолы. Это означало, что мы остаемся без резерва почти на две недели. Чушки выпали из гондолы, я видел их на экране видео; они падали, как бомбы. У меня возникло ужасное чувство, что это начало конца. Гондола по размеру превышала те, в которых мы летали над Атлантическим и Тихим океанами, но она оставалась той же металлической коробкой, подвешенной к огромной оболочке и брошенной на милость ветрам и непогоде.

Уже начинало темнеть. Без чушек аэростат некоторое время держал высоту, но затем опять начал опускаться. На этот раз падение происходило быстрее. За минуту мы потеряли 2000 футов, в следующую минуту — столько же. Уши заложило, и я почувствовал, что желудок поднимается куда-то вверх, испытывая сопротивление грудной клетки. Мы были на высоте всего лишь 15 000 футов. Я старался сохранять спокойствие, все свое внимание сконцентрировав на работе камер и показаниях высотомера, которые стремительно выходили за пределы допустимых. Нам необходимо было сбросить топливные баки. Но это означало конец путешествию. Я закусил губу. Мы находились в кромешной тьме где-то над Атласскими горами, и крушение казалось неизбежным. Все молчали. Я быстро произвел вычисления.

— При такой скорости падения у нас еще семь минут, — сказал я.

— Хорошо, — отозвался Пер. — Откроем крышку люка и разгерметизируемся.

Мы открыли входную дверь на высоте 12 000 футов, которая тут же упала до 11 000. С захватывающим дух натиском морозного воздуха гондола разгерметизировалась. Алекс и я начали выбрасывать за борт все подряд: еду, воду, банки с маслом — все, что не было встроено. Все. Даже пачки долларов. На пять минут это приостановило падение. Речь шла уже не о продолжении полета. Мы просто должны были спасти наши жизни.

— Этого недостаточно, — сказал я, видя, что показания высотомера упали до 9000 футов. — Мы по-прежнему падаем.

— Ладно. Я пошел на крышу, — сказал Алекс. — Настал черед баков с топливом.

Поскольку Алекс практически построил гондолу, он знал наверняка, как следует отсоединить топливные баки. В панике я осознал, что будь на его месте Алекс Рори, мы бы пропали. У нас не было бы иного выхода, кроме как прыгать с парашютом. Вот сейчас мы бы выбрасывались в ночь над Атласскими горами. Горелки ревели над головой, освещая все оранжевым светом.

— Ты раньше прыгал с парашютом? — крикнул я Алексу.

— Никогда, — ответил он.

— Это твой вытяжной фал, — сказал я, направляя его руку.

— Уже 7000 футов, и высота падает, — крикнул Пер. — Сейчас 6600.

Через выходной люк Алекс вскарабкался на крышу гондолы. Было трудно понять, насколько быстро мы падаем. Уши заложило. Если замки замерзли и Алексу не удастся отсоединить топливные баки, придется прыгать. Оставалось всего несколько минут. Я посмотрел на люк и мысленно повторил, что предстояло сделать: одна рука — на кольцо, шаг из кабины, и прыжок в темноту. Рука инстинктивно коснулась парашюта. Я взглянул на Пера, чтобы убедиться, что его парашют на месте. Пер следил за высотомером. Показания быстро падали. Сейчас 6000 футов, нет, 5500. Если Алекс пробудет наверху еще минуту, будет 3500. Я стоял, высунув голову из люка, стравливая страховочную стропу и наблюдая за Алексом, который был на крыше. Под нами было очень темно и ужасно холодно. Земли не видно. Телефон и факс звонили беспрестанно. Наземное управление полетом, должно быть, терялось в догадках, какого черта мы там делаем.

— Одна есть, — крикнул Алекс через люк.

— 3700, — сказал Пер.

— Еще одна, — сказал Алекс.

— 3400 футов.

— Еще одна.

— 2900 футов. 2400...

Прыгать с парашютом стало слишком поздно. К тому времени, когда это было бы еще возможно, мы бы разбились вдребезги, врезавшись в горы.

— Давай назад, — крикнул Пер. — Немедленно!

Алекс влез через люк.

Мы пристегнулись. Пер нажал на рычаг, чтобы отсоединить топливный бак. Если этого не произойдет, примерно через минуту мы будем мертвы. Бак отсоединился, и аэростат резко дернулся. Было ощущение, что это лифт, оттолкнувшийся от земли. Мы были распластаны в своих сиденьях, моя голова вдавилась в плечи. Потом аэростат начал подниматься. Мы не отрывали глаз от высотомера: 2600, 2700, 2800 футов. Спасены. Через десять минут мы миновали 3000 футов, и шар снова поднимался в ночное небо.

Я опустил на пол рядом с Алексом и обнял его.

— Слава богу, что ты с нами, — сказал я. — Без тебя мы бы погибли.

Говорят, в последние мгновения перед смертью человек просматривает всю свою жизнь. Со мной такого не произошло. В то время как мы неслись, словно шаровая молния, навстречу Атласским горам и я подумал, что смерть близка, единственное, что было в моей голове, — мысль о том, что если я выживу, никогда снова не полечу на аэростате. Когда мы поднялись на безопасную высоту, Алекс рассказал историю об одном богаче, который намеревался переплыть Ла-Манш. Он вышел на пляж, поставил свой шезлонг и стол, на котором лежали бутерброды с огурцами и клубника, а затем объявил, что вместо него через Ла-Манш теперь поплывет его слуга. В тот момент это было не такой уж плохой идеей.

Всю эту первую ночь мы бились над тем, чтобы удерживать контроль над аэростатом. В какой-то момент он начал постоянно набирать высоту без всякой видимой причины. Наконец мы поняли, что один из оставшихся топливных баков дал течь, и мы невольно выбрасывали топливо. На рассвете мы выполнили необходимые приготовления для приземления. Под нами находилась Алжирская пустыня, негостеприимное место и в лучшие времена, а теперь, в разгар гражданской войны, тем более.

Пустыня не была тем желтым песчаным пространством с мягкими очертаниями дюн, какое мы представляем себе по фильму «Лоуренс Аравийский»¹. Голая земля была красной и каменистой, такой же бесплодной, как поверхность Марса; скалы, стоящие справа, напоминали гигантские термитники. Мы с Алексом сели на крышу гондолы, восхищаясь лучами восходящего солнца, которые залили всю пустыню. Мы отдавали себе отчет в том, что это был день, который мог для нас и не наступить. Встающее солнце и наполняемое теплом утро представлялись нам бесконечно драгоценными. Наблюдая за тенью шара, скользящей по поверхности пустыни, было трудно поверить, что это то самое хитроумное человеческое изобретение, которое мертвым грузом падало на Атласские горы минувшей ночью.

Оставшиеся баки с горючим приковали внимание Пера, и Алекс обговорил с ним детали приземления. Как только мы приблизились к земле, Алекс крикнул:

– Впереди линия электропередачи!

Пер крикнул в ответ, что мы находимся посредине Сахары, и здесь по определению не может быть линии электропередачи.

– Должно быть, ты видишь мираж, – заключил он.

Алекс настаивал на том, что ему было совершенно ясно: мы умудрились найти единственную во всей Сахаре линию электропередачи.

Несмотря на обширную бесплодную пустыню вокруг, в считанные минуты после нашего приземления стали появляться признаки жизни. Из-за скал материализовалась группа берберов. Сначала они держались в отдалении. Мы уже готовы были предложить им немного воды и оставшихся припасов, как вдруг услышали стрекочущий рокот военных вертолетов. Должно быть, они выследили нас при помощи радаров. Берберы исчезли так же быстро, как и появились. Вблизи от нас приземлились два вертолета, вздымая в воздух клубы пыли. Вскоре нас окружили

¹ «Лоуренс Аравийский» – киноэпопея режиссера Дэвида Лина, снятая в 1962 году, о судьбе англичанина, оказавшегося среди враждующих племен Аравийского полуострова. Фильм особенно знаменит размахом съемок в пустыне, получил семь «Оскаров» и три премии Британской киноакадемии, в том числе за лучшую мужскую роль, сыгранную Питером О'Тулом.

невозмутимые солдаты, которые были вооружены пулеметами, не зная, правда, куда их направлять.

— Аллах, — сказал я ободряюще.

Минуту они стояли неподвижно, но любопытство все же взяло верх, и они подошли поближе. Мы провели их офицера вокруг аэростата, и он восхитился оставшимися топливными баками.

Стоя в стороне от гондолы, я задался вопросом: что эти алжирские солдаты думают о ней? Быстро оглянувшись назад, я прочел ответ в их глазах. Оставшиеся топливные баки были выкрашены в такой же яркий красно-желтый цвет, как большие банки компаний Virgin Cola и Virgin Energy. Среди множества слоганов, размещенных на внешней стенке гондолы, были и те, что представляли компании Virgin Atlantic, Virgin Direct, Virgin Territory и Virgin Cola. Вероятно, нам повезло, что благочестивые мусульманские солдаты не могли прочитать изречение, нанесенное по верху банки компании Virgin Energy: «Несмотря на слухи, нет абсолютно никаких доказательств, что напиток Virgin Energy усиливает сексуальное влечение».

* * *

Глядя на гондолу, стоящую на красном песке, я снова пережил душераздирающее падение на Атласские горы и повторил свою клятву, что никогда не буду пытаться сделать это снова. Но в полном противоречии с клятвой где-то на задворках сознания была мысль, что как только я прибуду домой и поговорю с другими воздухоплавателями, пытавшимися облететь земной шар, я соглашусь сделать еще одну, последнюю попытку. Это был вызов, который вошел в мою кровь и плоть слишком глубоко, чтобы я мог сдаться¹.

Два вопроса, которые мне задают чаще всего: почему я рискую жизнью, отправляясь в путешествия на воздушных шарах?

¹ После того как я это написал, Breitling Orbiter 3 успешно совершил безостановочное кругосветное путешествие. Но все же еще остается возможность одиночного полета и — что немаловажно — рекорда высоты. Поэтому, как знать, может, я еще снова и ступлю на борт аэростата, которому будет принадлежать рекорд.

Каковы перспективы компаний под общим названием Virgin Group? Вид гондолы с их логотипами, стоящей посредине Алжирской пустыни, каким-то образом помог мне ответить на эти главные вопросы.

Я знал, что сделаю еще одну попытку полета на аэростате, потому что это был один из немногих оставшихся великих вызовов. Как только сглаживались в памяти страхи каждого осуществленного полета, я снова и снова чувствовал уверенность, что мы способны извлечь из него уроки и следующий полет окажется благополучным.

На более сложный вопрос, что будет с Virgin Group, ответить невозможно. Вместо того чтобы пускаться в научные рассуждения на эту тему, что мне не свойственно, я написал эту книгу, чтобы рассказать, как мы создавали Virgin. Если вы будете внимательно читать между строк, то, я надеюсь, сможете понять нашу сегодняшнюю точку зрения на Virgin Group и предвидеть мои последующие шаги. Одни говорят, что мое видение Virgin противоречит всем правилам и оно слишком изменчиво; другие — что Virgin основана, чтобы стать одной из ведущих торговых марок следующего столетия; третьи не оставляют от компании камня на камне, а потом пишут об этом научные труды. Что касается меня, это просто моя жизнь. Как полеты, так и многочисленные компании Virgin, которые я основал, — все это равнозначные вызовы, которые я начал принимать еще с детских лет.

Когда я находился в поиске заголовков для книги, Дэвид Тэйт, который управляет американским отделением компании Virgin Atlantic, предложил следующий: «Virgin: Искусство стратегии бизнеса и конкурентный анализ»¹.

— Неплохо, — сказал я ему, — но не уверен, что он достаточно броский.

— Разумеется, — сказал он, — подзаголовком могло бы быть: «Ну, к черту всё! Берись и делай!»².

¹ Virgin: The Art of Business Strategy and Competitive Analysis.

² Oh Screw It, Let's Do It.

1

Семья, члены которой убили бы друг за друга

1950–1963

Сейчас детство представляется мне чем-то туманным, но несколько эпизодов отчетливо сохранились в памяти. Очень хорошо помню, что родители постоянно ставили перед нами сложные задачи. Моя мама очень хотела сделать нас самостоятельными. Когда мне было четыре года, она остановила машину в нескольких милях от нашего дома и заставила меня искать дорогу домой через поля. Я безнадежно заблудился. Раннее воспоминание моей младшей сестры Ванессы связано с пробуждением темным январским утром, поскольку мама решила, что в этот день я должен поехать на велосипеде в Борнмут. Мама дала мне с собой несколько бутербродов и яблоко и сказала, что воду я найду по дороге.

От нашего дома в Шэмли Грин, графство Сюррей, до Борнмута было пятьдесят миль. Мне не исполнилось еще и двенадцати лет, но мама считала, что именно так я научусь выдержке и приобрету способность ориентироваться. Помню, как отправился в путь в темноте, но у меня осталось смутное воспоминание о ночи, проведенной с родственниками. Понятия не имею, как я нашел их дом, как возвращался в Шэмли Грин на следующий день, но очень хорошо помню, как в конце концов по возвращении я вошел на кухню. Я чувствовал себя героем-победителем, ужасно гордым за свой марафонский пробег на велосипеде, и ожидал восторженный прием.

— Молодец, Рики, — приветствовала меня мама на кухне, где она резала лук. — Тебе понравилось? А теперь не мог бы ты добежать до викария? У него есть несколько бревен, которые он хочет порубить, и я сказала ему, что ты вернешься с минуты на минуту.

Сложные задачи, которые нам предлагались, скорее были направлены на физическое, чем на интеллектуальное развитие, и скоро мы стали сами ставить их перед собой. У меня сохранилось воспоминание о том, как я научился плавать. Мне было четыре года или пять лет, и мы находились на отдыхе в Девоне с папиными сестрами — тетушкой Джойс и тетей Венди — и мужем последней дядей Джо. Я питал особую симпатию к тетушке Джойс. В начале нашего отдыха она поспорила со мной на десять шиллингов, что через две недели я не буду уметь плавать. Часы напролет я проводил в море, пытаюсь плыть против ледяных волн, но к последнему дню так и не научился плавать. Я просто бултыхался вдоль берега, подпрыгивая на одной ноге. Я бросался вперед и оказывался под волнами раньше, чем, отплевываясь, устремлялся к поверхности, стараясь не наглотаться воды.

— Ничего, Рики, — сказала тетушка Джойс. — Получится на следующий год.

Но я не собирался ждать так долго. Тетушка Джойс заключила со мной пари, и я сомневался, что она будет помнить об этом в следующем году. В последний день мы встали рано, погрузили вещи в машины и отправились в двенадцатичасовой путь домой. Дороги были узкими, машины — медленными, а день выдался жарким. Всем хотелось скорее добраться до дому. Когда мы ехали по дороге, я увидел реку.

— Папа, останови, пожалуйста, машину, — попросил я.

Эта река была моим последним шансом: я был уверен, что смогу поплыть и выиграть десять шиллингов тетушки Джойс.

— Пожалуйста, останови! — закричал я.

Папа посмотрел в зеркало заднего вида, сбавил скорость и остановился у травянистой обочины дороги.

— Что случилось? — спросила тетя Венди, как только все мы высыпали из машины.

— Рики увидел реку там, внизу, — сказала мама. — Он хочет в последний раз попытаться поплыть.

— Разве мы не хотим поскорее добраться до дому? Нам предстоит такой длинный путь, — жаловалась тетя Венди.

— Да, ладно, Венди. Давай дадим парнишке шанс, — сказала тетушка Джойс. — В конце концов, это мои десять шиллингов.

Я стащил с себя одежду и побежал в трусах к берегу реки. Я не смел останавливаться, чтобы они не передумали. У края воды мне стало страшно. Посередине реки она бежала быстро и пузырясь над валунами. Я нашел место на берегу с протоптанным коровами спуском и стал пробираться к воде. Ноги погружались в ил. Я оглянулся: дядя Джо, тетя Венди, тетушка Джойс, родители и сестра Линди стояли, глядя на меня: женщины — в цветных платьях, а мужчины — в спортивных куртках и галстуках. Папа курил трубку, и вид у него был совершенно беспечный, на лице мамы была ее обычная ободряющая улыбка.

Я собрал волю в кулак и прыгнул навстречу течению, но тут же почувствовал, что тону: ноги не могли удержать меня в воде. Поток развернул меня, сорвал трусы и потащил вниз по течению. Я не мог дышать и наглотался воды. Попытался вынырнуть на поверхность, но не было ничего, от чего я мог бы оттолкнуться. Лягался и корчился, но ничто не помогало.

Потом нога нащупала камень, и я с трудом поднялся. Сделал глубокий вдох. Дыхание восстановилось, и я успокоился. Я должен был выиграть эти десять шиллингов.

Я медленно оттолкнулся, раскинул руки и обнаружил, что держусь на поверхности. Я еще то и дело уходил под воду, но вдруг меня осенило: я умею плавать. Меня уже не беспокоило, что река тащит меня по течению. Я победно выплыл на середину. Сквозь шум и бульканье воды было слышно, как моя семья аплодирует. Поскольку я плыл по кривой, то вышел на берег в пятидесяти ярдах ниже от них, однако увидел, как тетушка Джойс достает из своей огромной черной сумки кошелек. Я выбрался из воды, продрался сквозь заросли жгучей крапивы и выскочил на берег. Я был грязным, холодным и обожженным крапивой, но я умел плавать.

— Возьми, Рики, — сказала тетушка Джойс. — Молодец.

Я взглянул на купюру в десять шиллингов, которую держал в руке. Она была большая, коричневая и хрустящая. Никогда у меня не было столько денег, они казались мне целым состоянием.

— Кажется, все в сборе, — сказал папа. — Можно ехать дальше.

И только тут я обнаружил, что он был насквозь мокрый. Папа не выдержал и нырнул за мной в воду. Он крепко обнял меня.

Не помню в своей жизни момента, когда бы я не чувствовал любви своей семьи. Мы были семьей, члены которой убили бы друг за друга. Мы и сейчас такие. Родители обожали друг друга, в детстве я не слышал ни одного грубого слова. Ева, моя мама, всегда была очень энергичной и заводила нас. Тед, мой отец, был более спокойный, он курил трубку и получал удовольствие от чтения газеты. Но в обоих моих родителях была любовь к приключениям. Тед хотел стать археологом, но его отец, судья Высокого суда, желал, чтобы он продолжил традицию Брэнсонов и занялся юриспруденцией. Три поколения Брэнсонов были юристами. Когда Тед учился в школе, дед нанял специалиста по вопросам профессиональной деятельности, чтобы тот поговорил с сыном и обсудил возможные варианты его будущей карьеры. Когда выяснилось, что Тед хочет стать археологом, мой дед отказался оплачивать счет за услуги специалиста на том основании, что тот не выполнил свою работу как следует. Так без всякого желания Тед посещал в Кембриджском университете лекции по праву и продолжал в качестве хобби создавать коллекцию древних артефактов и окаменелостей, которую называл «мой музей».

Когда в 1939 году разразилась Вторая мировая война, Тед отправился в Стаффордширскую добровольческую часть — кавалерийский полк, организованный при четырех юридических корпорациях, готовящих адвокатов. Полк воевал в Палестине, и Тед принимал участие в битве при Эл-Аламейне в сентябре 1942 года и во всех последующих сражениях в Ливийской пустыне. Затем он оказался в Италии и сражался при Салерно и Анцио. Перед уходом на войну Тед придумал шифр, позволявший его родителям знать, где он находится. Они договорились, что в письмах домой подвал будет обозначать мир, а конкретные ящики в шка-

фах — определенные страны. Тед мог написать, чтобы мама вытащила его старые перчатки для верховой езды, лежащие на левой верхней полке шкафа, который стоит справа, — это значило, что он находится в Палестине. Неудивительно, что цензоры никогда не догадывались об этом, а мои дедушка и бабушка всегда знали о местонахождении сына.

Когда Тед поступил на военную службу, его дядя, Джим Брэнсон, уже приобрел в армии довольно скандальную репутацию, являясь приверженцем поедания травы. Дядюшка Джим владел поместьем в Гэмпшире, которое он в итоге разделил между арендаторами, и затем перебрался жить в Балхэм, который в 1939 году являлся отдаленным пригородом Лондона. Им овладела идея употребления в пищу травы, и газета *Picture Post* рассказала об этом, сопроводив иллюстрацией: Джим в своей ванной комнате в Балхэме, где он выращивал в кадках траву, которая перерабатывалась на сено. Когда бы Джима ни приглашали в гости перекусить, — а это происходило все чаще и чаще, поскольку он стал знаменитостью, — он приносил с собой торбу и ел траву. В армии каждый норовил подшутить над папой: «Должно быть, ты сын Джима Брэнсона! На, поешь немного травки! Ты и впрямь выглядишь веселым жеребенком. Когда они собираются тебя кастрировать?», и все в том же духе.

Тед горячо отрицал какое-либо отношение к дяде Джиму. Однако в ходе войны Дэвид Стерлинг сформировал Особую воздушную службу, первоклассный полк, призванный действовать в тылу врага. ОВС должна была путешествовать налегке, и вскоре стало известно, что Джим Брэнсон консультировал Дэвида Стерлинга и его элитные войска на предмет, как можно выжить, питаясь травой и орехами.

С этого момента, когда бы ни спрашивали Теда: «Брэнсон? Ты имеешь какое-нибудь отношение к Джиму Брэнсону?», он, приосанившись, отвечал с гордостью: «Да. На самом деле это мой дядя. Впечатляет, что он делает с СВС, не правда ли?»

По правде говоря, Тед прекрасно провел те пять лет, что находился вдали от дома, и для него было довольно трудным делом снова взяться за изучение права, когда он вернулся в Кембридж. Несколькоими годами позже, в качестве молодого адво-

ката, Тед однажды поздно пришел на коктейльную вечеринку, где его приветствовала красивая блондинка, назвавшаяся Евой, которая устремилась к нему через комнату, подхватила поднос со сладкими колбасками и сказала: «Путь к сердцу мужчины лежит через желудок. Попробуйте-ка вот это».

Ева Хатли-Флинт позаимствовала часть поразительной энергии у своей матери Дороти, которая удерживает два британских рекорда: в возрасте 89 лет бабушка стала старейшим человеком в Великобритании, выдержавшим труднейший экзамен по латиноамериканским бальным танцам, а в 90 ее признали старейшим человеком, закатившим шар в лузу при игре в гольф.

Бабушке было 99, когда она умерла. Незадолго до этого она написала мне, чтобы сообщить, что предыдущие десять лет были лучшими в ее жизни. В том же году во время кругосветного путешествия на круизном лайнере ее оставили где-то за Ямайкой в одном купальном костюме. Она даже прочитала «Краткую историю времени» (то, чего я не смог бы сделать!). Она никогда не переставала учиться. Ее точка зрения была такова: жизнь дается один раз, и ею надо воспользоваться по максимуму.

Мама унаследовала бабушкину любовь к спорту и танцам и в двенадцать лет дебютировала на Вэст-Энде в ревю Мари Стоупс, которая позже приобрела известность в связи с деятельностью в области медицинского просвещения женщин. Некоторое время спустя маму почти заставили раздеться для другой работы на сцене: она танцевала в представлении, которое называлось «Кокрейн шоу» и шло в Театре Ее Величества в Вэст-Энде. Шоу сэра Чарльза Кокрейна пользовались дурной славой, потому что он собрал у себя самых красивых девушек города, и все они раздевались. Это было военное время, когда трудно было найти работу. Ева решила принять предложение, полагая, что это всего лишь безобидная забава. Нетрудно догадаться, что мой дед яростно воспротивился этому, заявив, что он придет, разнесет весь этот Театр Ее Величества и вытащит ее оттуда. Ева передала это сэру Чарльзу Кокрейну, и он разрешил ей танцевать, не раздеваясь. Тогда, как и теперь, она умела выйти из положения с минимальными потерями.

Ева начала искать дневную работу и отправилась в Хестон, где клуб планеризма обучал новобранцев перед тем как те становились летчиками. Она попросилась работать пилотом, но ей сказали, что эту работу могут выполнять только мужчины. Не испытывая никакого страха, Ева договорилась с одним из инструкторов, который уступил ей и втайне от всех предоставил работу при условии, что она будет притворяться парнем. Одета в кожаную куртку, не снимая кожаного шлема, который скрывал ее волосы, имитируя низкий голос, Ева училась планеризму, а затем начала обучать и новичков. В последний год войны она работала сигнальщиком и была отправлена на Блэк Айл в Шотландию.

После войны Ева стала стюардессой; в то время трудно было себе представить более эффектную работу. Требования предъявлялись строгие: девушка должна была быть очень симпатичной и незамужней, в возрасте от 23 до 27 лет, говорить по-испански и владеть навыками медсестры. Несмотря на то что она не умела говорить по-испански и не была медсестрой, мама уговорила ночного портье в центре по трудоустройству и так попала на курсы по подготовке стюардесс для Британо-Южноамериканских воздушных линий. БЮВЛ пользовались двумя типами самолетов, которые летали из Лондона в Южную Америку: «Ланкастеры» с 13 пассажирами и «Йорки», которые брали на борт 21 человека. Они носили очень красивые названия: «Звездная река» и «Звездная долина», поэтому стюардесс называли «звездными девушками». Когда самолет выезжал на взлетно-посадочную полосу, первой маминой обязанностью было предложить жевательную резинку, леденцы, вату, книги издательства «Пингвин» в бумажных обложках и объяснить пассажирам, что они должны высморгаться перед взлетом и посадкой.

Кабины не герметизировались, и полеты были очень длительными: пять часов до Лиссабона, восемь — до Дакара и, наконец, четырнадцать часов через океан до Буэнос-Айреса. Для выполнения полета на участке Буэнос-Айрес — Сантьяго самолет «Йорк» заменялся более мощным «Ланкастером», и всем необходимо было надевать кислородные маски, когда пролетали над Андами. После того как мама год пролетала на самолетах