

1

Просто зробіть це!

Вірте, що це можна зробити

Майте цілі

Живіть на повну

Ніколи не здавайтесь

Налаштовуйтеся на позитив

Вірте у себе

Будьте наполегливими

Допомагайте іншим

Коли я вперше дізнався, що деякі члени команди *Virgin* називають мене «Доктором Так», мене це потішило. Очевидно, таке прізвисько я отримав через свою машинальну реакцію на запитання, прохання чи вирішення якихось проблем, яка була радше позитивною, аніж негативною. Я завжди намагався знайти способи щось зробити, передусім якщо ідея справді була гарною.

Моє гасло звучить так: «Під три чорти турботи! Нумо до роботи!»

Я знаю багатьох людей, у яких, певно, виробився умовний рефлекс, як у собак Павлова, бо вони завжди відповідають «ні» або «мені треба подумати» на запитання, хоч би якими вони були: незначними й не надто важливими або значущими та революційними. Можливо, вони надміру передбачливі чи підозрілі до нових ідей, а може, їм справді потрібен час на роздуми. Та це не мій спосіб вести справи. Якщо мені подобається ідея, я кажу: «Так, я її розгляну», а тоді починаю працювати над тим, щоб втілити цю ідею в життя. Звісно, я не кажу «так» буквально всім. Але що гірше: інколи припуститися помилок чи бути упередженим і втратити можливості?

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Я вважаю, що варто залучати до роботи знання і досвід інших людей. Ось чому мені подобається працювати, використовуючи весь потенціал команди. Приборкати енергію — це те саме, що приборкати інтелектуальні ресурси мозку. Бо навіть брати людину для виконання конкретного завдання, якщо ви ігноруєте її досвід і талант? Це як прийти на консультацію до експертів і не скористатися їхніми порадами.

Я також довіряю своїй інтуїції і хисту втілювати в життя все, що замислив. Якщо якась ідея чи проект варті моєї уваги і будуть мені до снаги, я поставлюся до них серйозно, навіть за умови, що ніколи не робив цього раніше і не думав про це. Ви не почуєте від мене: «Я не можу цього зробити, бо не знаю, як це робиться». Адже можна звернутися до людей, розібратися в усьому, знайти спосіб вирішення проблеми. Бачити, чути, навчатись — це те, що ми маємо робити впродовж усього життя, а не лише у школі.

Є ще ті дурні правила, які хтось вигадав, не знаючи для чого. Я завжди вважав, що якщо ви створюєте якісь громадські організації чи комітети, то вони завжди знайдуть собі нікому не потрібну роботу. Наш світ сповнений бюрократії, яку розводять комітети, що мають багато вільного часу і незбориме прагнення контролювати все навколо. Здебільшого бюрократичні перепони — це хитромудра плутанина нікому непотрібної, безглуздої тарабарщини. Якщо я хочу зробити щось варте — чи навіть просто цікаве, — жодні дурні правила мене не зупинять. Я знайду законний спосіб обійти правила і зроблю те, що замислив. Я кажу своїм співробітникам: «Якщо ви хочете щось зробити — то зробіть це». В такому разі виграють усі. Працю та ідеї персоналу потрібно цінувати, тоді й вони будуть задоволені, і *Virgin* матиме зиск від їхнього внеску та докладених зусиль. Зазвичай люди кидають свою роботу не через низьку зарплатню. Вони йдуть тому, що їх не цінують. Багато компаній обмежують своїх людей — якщо ви оператор телефонної станції, то ви завжди будете телефоністом. Ми ж цінуємо своїх людей, заохочуємо їх бути більш гнучкими та винахідливими.

Я не вірю, що якщо вам сподобалась якась ідея чи якщо ви надумали змінити щось в особистому житті, але наразі не знаєте, як це зробити, вас зупинять слова «не зможу». Якщо для досягнення своєї

мети у вас немає необхідного досвіду, рухайтесь в іншому напрямку, шукайте інших способів. Будь-яку найскладнішу проблему можна вирішити. Якщо ви хочете літати і вам шістнадцять, рушайте на аеродром, розносьте там чай. Слухайте на всі вуха. Дивіться і вчіться. Щоб стати дизайнером-модельєром, не обов'язково навчатися у школі мистецтв. Найміться в дизайнерську фірму прибиральником, попрацюйте там спочатку віником. Прокладайте собі шлях нагору.

Моя мама, Єва, — чудовий приклад такого підходу. Коли почалася війна, вона мріяла стати льотчиком. І була налаштована дуже рішуче, попри те, що не вміла літати; вона знала, що зможе це зробити. Тож замість того щоб просто сидіти і мріяти, мама пішла на аеродром Хестона, що розташовувався неподалік від того місця, де вона жила, і попросила взяти її на роботу, щоб бути ближче до своєї мрії. Їй сказали, що в неї немає жодного шансу стати пілотом, бо літати можуть лише чоловіки. Однак маму це не зупинило — радше навпаки, вона вбачала в цьому виклик для себе. На неї звернув увагу один з інструкторів, який порадив їй перевдягнутися в чоловіка. Моя мама була дуже гарною, танцювала в театрі, тож, очевидно, була не схожою на чоловіка. Та це їй не завадило, вона роздобула десь шкіряну льотну куртку, сховала своє біляве волосся під шоломом і навіть навчилася говорити грубим голосом. Мама отримала цю роботу — роботу, про яку так мріяла і завжди знала, що матиме її. А допомогли їй у цьому винахідливість і наполегливість. Вона навчилася ширяти в повітрі і почала навчати пілотів-початківців. Це були молоді чоловіки, що пілотували винищувачі в «битві за Британію». Пізніше вона, ставши «реном»*, допомагала обслуговувати повітряні судна, які перевозили війська у Францію. Зовсім молоді дівчата, такі, як моя мама, виконували під час війни важливі функції агентів розвідки, працювали у збройних силах, на военных заводах чи копали траншеї. Усі вони, засукавши рукави, робили те, що треба було робити.

Після війни, коли для авіакомпаній відкривалися нові можливості, мама вирішила, що хоче бути стюардесою, аби побачити світ. Тоді

* «Рени» (від англ. *WRNS, Women's Royal Naval Service*) — жіночий підрозділ королівських військово-морських сил Великої Британії, який існував під час Першої та Другої світових воєн. — *Прим. ред.*

стюардеси мали знати іспанську мову і закінчити курси медсестер. І знову мою маму не спинили ані правила, ані бюрократія. Вона вмовила нічного сторожа, який працював у щойно створеній компанії «Британські південноамериканські авіалінії», що мала в управлінні літаки «Ланкастери» та «Йорки» і здійснювала рейси між Лондоном і Південною Америкою, потай внести її ім'я у список. Це були перші пасажирські реактивні літаки, тож на її очах творилася історія. Невдовзі мама вже була стюардесою. Вона так і не вивчила іспанську і не стала медсестрою, але завдяки своїй винахідливості таки досягла свого. Вона просто зробила це. Цікаво, що ті перші пасажирські літаки могли перевозити дуже мало людей: «Ланкастер» брав на борт 13 пасажирів, а «Йорк» — 21, тож під час тривалих перельотів на борту панувала товариська атмосфера. Варто також зазначити, що летіти так далеко наважувалися лише справді сміливі люди. Літаки тоді не були герметизованими, такі собі крихкі бляшанки, тому над Андами пасажирам доводилося натягувати кисневі маски. Через рік на зміну «Британським південноамериканським авіалініям» прийшла «Британська корпорація трансокеанічних повітряних авіаліній», і мама почала літати на Бермуди повітряними суднами «Тюдор». Перший із цих літаків вибухнув, моя мама була у другому, а третій зник у Бермудському трикутнику. «Тюдорам» заборонили підійматися в повітря, але мама продовжувала літати, аж поки не одружилася з моїм батьком — молодим адвокатом, який освідчився їй, коли вони мчали на його мотоциклі під час однієї з її відпусток.

Мама була не єдиною людиною в нашій родині, яка жила за принципом «Бери і роби!».

Відомий дослідник капітан Роберт Скотт був двоюрідним братом мого прадіда. Чоловік великої мужності, він здійснив дві подорожі в Антарктику, поставивши собі за мету бути першою людиною, яка побувала на Південному полюсі. На ту пору подорож на будь-який із двох Полюсів вважалася неймовірно ризикованою і небезпечною витівкою, адже тоді не було ані спеціального обладнання, ані легкого, утепленого одягу. Тому, хоч як дивно це зараз чути, полярні дослідники носили свій повсякденний зимовий одяг, натягуючи на себе все, що мали. Хтось мав лише шапку і вовняні рукавиці. Багато

таких експедицій зазнали поразок — а поразка означала загибель людей, — тому цю ідею вважали нездійсненною. Але Скотт сказав: «Я зможу це зробити» — і зробив. Він досяг Південного полюсу в 1912 році, однак через те, що йому довелося затриматися в очікуванні пом'якшення погоди, щоб не ризикувати нав'юченими кінями та їзовими собаками, Скотт прибув туди другим. Першим був Роальд Амундсен, який на нартах, запряжених собаками, разом із чотирма товаришами досяг Південного полюса. Для Скотта це стало страшним ударом. Він і його люди загинули на зворотному шляху від виснаження та хвороб. І хоча він здійснив перший політ на повітряній кулі над Антарктикою — вражаючий і неймовірно небезпечний подвиг, — люди цього не пам'ятають. Вони лише кажуть: «Бідний, старий Скотт, він був хоробрим, але програв у цих перегонах». Перемагати завжди приємно, але не варто засмучуватись, якщо хтось із вас не буде першим. Важливо вже те, що ви спробували, і навіть прийшовши другими, третіми чи четвертими, ви знатимете, що зробили все можливе.

Я хочу забрати у вас трохи часу і розповісти про свій перший справжній комерційний проект — журнал «Студент», — бо вважаю, що мій тодішній підхід до роботи був гарним прикладом девізу «Бери і роби!». Я почав видавати журнал «Студент», коли мені було п'ятнадцять і я навчався у школі-пансіоні Стоу. Я робив це не заради грошей — я робив це тому, що хотів видавати журнал. Мені не подобалося те, як нас навчали у школі, і те, що відбувалося тоді у світі, тож я вважав, що якимось чином це змінити. Однією з важливих причин створення власного журналу було бажання мати майданчик для вияву свого протесту проти ескалації війни у В'єтнамі. У 1965 році, за правління президента Ліндона Б. Джонсона, після того як до В'єтнаму почали прибувати численні американські бойові підрозділи, ми читали про повітряні бомбардування міст і доріг у Північному В'єтнамі. Крім того, з літаків безладно розпилювали хімічні дефоліанти. Це здавалося безглуздом і неправильним.

Як і більшість інших новоспечених підприємців, я вважав свою ідею не «бізнесом», а політично вмотивованим, цікавим і креативним

проектом. Мені здавалося, що справжні бізнесмени — це ті, що працюють в діловій частині міста, курять товсті сигари і носять костюми в тонку смужку. Мені тоді й на думку не спадало, що бізнесмени можуть мати будь-яку зовнішність і соціальне походження, бо на той час вони, переважно, саме так і виглядали. Я вже робив спроби заробити перші гроші, продаючи кроликів, хвилястих папужок і різдвяні ялинки (до них я ще повернуся трохи згодом). Щодо «Студента», то це був процес суцільних спроб і помилок, але я тоді був лише школярем. Проте, майже інстинктивно дотримуючись базових фінансових правил, я зміг скласти детальний бізнес-план. Герой роману Чарльза Діккенса «Девід Копперфілд» містер Мікобер мав рацію, коли казав: «Якщо ваш річний дохід становить 20 фунтів, а витрати — 19 фунтів 19 шилінгів 6 пенсів, ви щаслива людина! Якщо ж річний дохід становить 20 фунтів, а витрати — 20 фунтів 6 пенсів, ви злидень!» Завдяки своїм батькам, які вміли розпоряджатися грошима, я знав, що дохід має перевищувати витрати. Прибуток — це єдиний комерційний *raison d'être* (сенса існування) бізнесу, навіть якщо ви отримуєте від нього радість і задоволення. Неприбутковий бізнес — це головний біль, джерело стресу і фінансове божевілля.

Коли я розповів друзям і знайомим, що маю намір випускати власний журнал для продажу на професійних, комерційних засадах і звернувся до них як до журналістів по допомогу, то наразився на недовіру, скептицизм і відверте глузування. Вони вважали мій проект черговим захопленням школяра. Один чи двоє, знизавши плечима, сказали, що я ще надто молодий і не маю досвіду. А я був налаштований серйозно — справді вірив у себе, вважаючи, що зможу це зробити. Мені хотілося довести їм, що вони помиляються. Я завжди був упертим, а їхнє негативне ставлення лише зміцнило мою рішучість, зробило мене більш твердим в своєму намірі.

Після закінчення школи в мене з'явилися доволі нетипові, як для людини, що не надто полюбляла навчатися, амбіції стати журналістом. Я хотів подорожувати світом, брати інтерв'ю в людей і писати статті. Певна річ, я був трохи замолодим і недосвідченим, щоб стати зарубіжним кореспондентом, тому натомість я вхопився за ідею видавати журнал. У школі Стоу в нас уже був свій журнал «Стоїк»,

але ми не могли публікувати в ньому дисидентські та революційні думки: наприклад, засуджувати систему прислужування старшим, побої, обов'язкове відвідування каплиці, латину і всі інші традиції, ненависні кожному школяреві у Британії. Ось чому я вхопився за ідею випускати такий собі нонконформістський журнал. Задумавши спочатку журнал виключно для школи Стоу, я вірив, що кожен старшокласник в Англії захоче мати його примірник. Я заручився підтримкою свого друга Джонні Джемса, і ми вирішили, що журнал буде більш привабливим, якщо ми залучимо до написання статей учнів з інших шкіл, створивши свєрідний дискусійний майданчик. Ми були впевнені, що такий журнал викличе фурор і змінить усталений віками стан речей.

Я дістав блокнот і записав у ньому кілька думок, почавши з ідей для заголовків. *Сьогодні, 1966, Фокус! Сучасна Британія, Інтерв'ю.* Це був зухвалий старт. Я склав перелік статей, які хотів опублікувати і які, на мою думку, мали надихати моїх читачів. Наступним кроком було вирішення питань із розсилкою, накладом і витратами. У шкільній бібліотеці, замість того щоб виконувати домашні завдання, я переглянув довідник «Хто є хто» і склав список із 250 членів парламенту, а тоді склав схожий список можливих рекламодавців, ретельно обнишпоривши телефонну книгу. Я все записував у свій розлінований блокнот, зокрема думки щодо загального підходу та формату журналу. В нотатках про загальний підхід було таке:

Новий політичний журнал, мета якого — зацікавити політикою кожного учня школи-пансіону для хлопчиків, а також висвітлювати досягнення і події в усіх інших муніципальних школах країни. Авторами статей будуть інші школярі, представники громадськості та члени парламенту.

Потім я перегорнув сторінку і зверху на чистому аркуші написав «Листи, які треба розіслати» та підкреслив це. Нижче я записав: «300 директорів державних шкіл: $3 \times 300 = 600 d$ ». (Стільки коштували поштові марки на листи, які я мав їм розіслати, щоб попросити дозволу продавати журнал у цих школах. Літера «d» означала старий

пенні; 240 таких пенні становили один фунт.) Ще нижче я записав: «Конверти, папір для письма, 300 d. Разом: 75 шилінгів = £ 3,17 6 d» (або 3,75 фунта на сучасні гроші). Закінчивши свої підрахунки — 1000 надрукованих примірників за ціною 1/6 (7,5 p) кожен, поштові витрати та комісійні крамницям, — я з'ясував, що у мене не вистачить грошей.

Не треба бути великим аналітиком, аби зрозуміти, що в такому обмеженому сегменті поширення накладу витрати на збут і очікувані обсяги продажів не збігаються між собою. Ми прогоріли б, перш ніж розпочали; не надто сприятливий старт для моїх підприємницьких амбіцій. Тож ми повернулися туди, звідки почали.

Кілька днів я ходив заглиблений у свої думки, старанно вивчаючи всі журнали та газети, які мені траплялися на очі. Що зараз відбувається у світі, що в усіх на вустах? Сам того не усвідомлюючи, я інстинктивно проводив примітивне маркетингове дослідження і вивчав демографічні показники. Майже випадково я натрапив на таку загальновідому істину: хай би що ти продавав, спершу треба визначитися зі своїм ринком. Гадаю, саме тоді до мене, нарешті, дійшло, що я мислив надто вузько. Адже студенти є повсюди, а щойно вигадана фраза «студентська сила» приваблювала увагу ЗМІ. *Еврика!* Я витягнув щасливий квиток.

Назва журналу «Студент» одразу ж розширила ринок збуту і дала нам змогу здійснювати адресну реалізацію не тільки серед старшокласників, які були нашим початковим ринком, а й серед студентів коледжів і університетів, а це сотні й тисячі потенційних покупців. Такі перспективи вражали уяву, надихали та спонукали нас. Тепер ми могли продемонструвати потенційним рекламодавцям і авторам статей дані про велетенські накладі. Ми могли продавати через таких великих оптових і роздрібних торговців, як *WHSmith*. Відтак, замість того щоб розповідати, що наш невеличкий журнал читає тисяча старшокласників, ми вражали «грошові мішки» запаморочливими цифрами — двадцять, тридцять, сорок тисяч читачів. До появи інтернету визначити кількість студентів було доволі складно. Я знаю, що інтернет значно полегшує життя мільйонам людей в їхній пошуковій діяльності, і попри мої попередні перестороги мушу визнати,

що відчуваю потребу використовувати його частіше. Утім, є набагато простіша ідея дослідження ринку: запитати в того, хто знає. Я вважаю за краще зняти слухавку, зателефонувати комусь із Міністерства освіти і старанно занотувати почуті цифри.

Мені мій бізнес-план із розрахунками, які ґрунтувалися на науковому підході, видавався розумним. Такий підхід став сюрпризом для всіх моїх критиків, передусім для вчителів математики і природничих наук в моїй школі! Я старанно виконував обчислення, з'ясовуючи, скільки коштуватиме папір і друк. Потім я порахував, яким буде мій прибуток від продажів журналу і реклами в ньому. І вирішив, що автори статей будуть раді запропонувати свої послуги за спасибі.

Коли я посвятив у свої плани маму, вона, як завжди, поставилася до цього серйозно.

— Що тобі потрібно для початку, Рікі? — запитала вона.

— Гроші на телефонні дзвінки і листи, — швидко відповів я.

Мама завжди говорила: «Перш ніж почати заробляти гроші, треба щось інвестувати». Вона дала навіть більше, ніж я очікував — цілих 4 фунти. В 1966 році цього було достатньо, щоб заплатити за 320 марок або здійснити телефонні дзвінки по 3 пенси (а то й по 1,5) кожен. Сьогодні за 4 фунти ви не купите й 14 марок першого класу. Батько Джонні подав заявку на виготовлення фірмових бланків із надрукованим вгорі написом «Студент» — журнал для британської молоді» та зображенням сонця, що сходить.

Спочатку я хотів, аби в шкільній кімнаті, в якій я мешкав, встановили телефон, але вкрай здивований директор відхилив моє прохання. Тож я мусив змиритися з необхідністю використовувати таксофон, хоча весь мій «офісний» стіл був завалений матеріалами для журналу. У мене саме «ламався» голос, тому звучав грубше, і багато людей сприймали мене старшим, ніж я був насправді. Складність полягала в тому, що я не міг приймати дзвінки; щоправда, це, певною мірою, компенсувалося можливістю здійснювати дзвінки безкоштовно, вдавшись до простого трюку, — сказати оператору, що таксофон проковтнув мої гроші і мене роз'єднала. На щастя, під час дзвінків, які здійснював оператор, вдавалось уникнути тих конфузних коротких гудків, коли монетка провалювалась у щілину або коли час розмови добігав

кінця. Бонусом було те, що голос оператора звучав як голос секретаря: «Вам телефонує містер Бренсон».

Я був не єдиною людиною, яка починала розбудову своєї імперії з таксофонних дзвінків — сорок років тому так робила половина лондонських підприємців-початківців. Це були «бурхливі шістдесяті», і все змінювалося так швидко, що у старій гвардії голова йшла обертом. *The Beatles*, *Rolling Stones*, Карнабі-стріт, Кінгс-роуд — то був юний, барвистий світ, і комерція не хотіла пасти заднього. На мій подив, мене сприймали серйозно.

Моя система була такою: писати наші листи від руки і надсилати їх додому мамі, де вона разом зі своєю подругою Елізабет передрукувала їх на машинці та відправляла партіями назад, а я вже підписував їх і розсилав. Ми з Джонні витратили майже два роки, пишучи сотні листів і намагаючись продати рекламне місце, аж поки я раптом не усвідомив, що треба продавати запах м'яса, а не стейк. Я міг сказати рекламному менеджеру з банку *Lloyd Bank*, що банк *Barclays* купляє в нас місце з внутрішнього боку обкладинки, і запитати у нього, чи не хочуть вони купити це престижне місце на обкладинці, перш ніж я запропоную його банку *NatWest*. Я зіштовхував лобами *Coca-Cola* і *Pepsi*. Я відточував свої навички, свої маркетингові ходи, ніколи не зізнаючись у тому, що я — лише шістнадцятирічний школяр, який стоїть у телефонній будці з повною кишенею дрібняків. Дивовижно, але це спрацьовувало.

Робити ці телефонні дзвінки, писати листи і чекати на відповіді було набагато веселіше, ніж сидіти на уроках латини. Я був страшенно схвильований, коли ми нарешті отримали наш перший чек від банку за рекламний простір. То був чек на 250 фунтів — чималенька сума. Цілий тиждень по тому наші з Джонні обличчя сяяли широкими усмішками, яскравими, як сонце на наших фірмових бланках. Наша загальна сума, вторгована за продаж рекламного простору, становила 2500 фунтів, що дало змогу заплатити за друк 30 тисяч примірників журналу. Для двох шістнадцятирічних школярів це було неймовірним досягненням, адже середня вартість будинку тоді становила 3660 фунтів, а «Ягуар І-тайп» коштував 1867 фунтів.

Ми хотіли, щоб інформаційний вміст журналу відповідав нашим прагненням. Мама рішуче взялася до справи, пишучи статті та

розпитуючи своїх друзів, чи не знають вони людей, які знають інших людей. Пригадую, якими ми були схвильованими, коли Джеральд Скарф — наш перший автор статей — сказав, що намалює для нас карикатуру і дасть інтерв'ю. Я також намагався домовитися про інтерв'ю з відомими людьми — їздив потягом до Лондона, прогулюючи заняття у школі, але примудряючись якимось чином поєднати ці свої позашкільні заходи з життям у школі.

На той час я вже знав, що університети чи академії — не для мене. Я розумів, що в цьому світі я впораюсь сам, і взяв курс на підприємництво. Мої батьки дозволили мені зробити свій вибір. Попри батьківські перестороги щодо моїх планів припинити навчання і не йти в університет — бо це, на їхню думку, мало допомогти мені в житті, — вони підтримували мене, хай би що я робив. Я досі зберігаю копію листа, якого написав їм, пояснюючи свої відчуття:

Хай би що я робив у своєму житті, я намагався робити це добре, а не с'як-так. Тож відчуваю, що найкраще зможу себе виявити у «Студенті», коли в мене буде більше вільного часу. Як раніше, так і зараз я бачу небезпеку лише в тому, що можу всістися між двох стільців. Я вже зазнав низки невдач, тож маю розставити для себе пріоритети, якщо хочу досягти чогось. І не забувайте, що мені лише шістнадцять.

Потім я продовжив, пояснюючи, що я вже зробив порівняно з іншими хлопцями мого віку, і завершив такими словами:

Коли вам було по шістнадцять, світ був іншим, не таким, як зараз. Питання з кар'єрою у вас було визначене наперед. Сьогодні ж це суцільна боротьба... «Студент» — це така сама кар'єра, як і всі решта... Це початок мого життя — так само, як університет чи випускні іспити були початком вашого.

Ми з батьками завжди знаходили спільну мову, і я досі вважаю, що секретом вдалого бізнесу є вміння спілкуватися і налагоджувати стосунки з людьми. Вони підтримали мене, коли прочитали того

листа, а мій батько змирився з тим, що я хочу випробувати себе в якійсь іншій сфері. Вони погодилися, що я можу махнути рукою на всі шкільні предмети, окрім історії, яка мені дуже подобалась. Тож коли настав час випускних іспитів, я без жодних докорів сумління понаписував собі шпаргалки і сховав їх де лише можна: в одязі, в кишенях, в рукавах і навіть під ремінцем годинника.

Іспити закінчилися, і я був готовий вирушити у світ своєю дорогою, озброєний вірою у себе й абсолютно впевнений у тому, що хоч би що сталося, я досягну своєї мети.

Мені було лише шістнадцять, коли я закінчив школу і почав працювати над «Студентом» повний робочий день. Раніше я ніколи по-справжньому не займався бізнесом — за винятком звичних хлопчачих витівок із продажем лимонаду, — але мені вистачило розуму впетрати, що один кіл плота не вдержить. Нам всім потрібен хтось, хто б зрівноважував наші дошкульні місця і розкривав наші сильні сторони. Іноді це одна людина, іноді — команда, здібності і талант кожного члена якої робить свій внесок у загальну справу. Ваша сім'я може вас підтримати, і моя вам порада, підприємці-початківці: дослухайтесь до своїх рідних, приймайте їхню допомогу, не відмовляйтеся від неї.

Ми із Джоні облаштувалися в темному підвалі лондонського будинку його батьків. Як чудово бути юним і вільним у самому серці міста! Ми пили пиво, водили дівчат і слухали гучну музику, точнісінько як студенти — студенти, яким не треба було сидіти на лекціях. Щоправда, ми тяжко працювали. Мені пощастило взяти кілька неймовірних інтерв'ю у таких людей, як Джеймс Болдвін, Жан-Поль Сартр, Джон Леннон, Мік Джаггер, Ванесса Редгрейв та Дадлі Мур. Мабуть, я поведився дуже самовпевнено, бо й досі не можу второпати, чому вони погоджувалися впустити мене у свої двері та говорити зі мною сам на сам. Можливо, ця моя самовпевненість їм подобалась, бо мені майже ніхто не відмовляв. Крім того, у 1966 році домовитися про зустріч з відомими людьми було набагато легше. Вони тоді не мали секретарів, адміністраторів і особистих помічників, які могли б дати відкоша таким нетерплячим юним журналістам, як

я. Та насамперед я досяг успіху завдяки тому, що знімав слухавку і писав листи. На наших сторінках було більше відомих імен, ніж у деяких провідних журналах, і зацікавлені нашими досягненнями журналісти, зірки та відомі інтелектуали почали самі приходити до нас. Сповнене хаосу життя в підвалі нагадувало безперервну вечірку.

Проте ми займалися й серйозними речами. Нам хотілося мати власних репортерів, які могли б їздити по світу і висвітлювати такі злободенні питання, як війна у В'єтнамі та голод у Біафрі, але в нас не було грошей. Тож довелося думати, що можна зробити натомість. Ми вважали, що редакторів газет може зацікавити точка зору молоді щодо подій у гарячих точках, а відтак туди треба відправити шістнадцятирічного репортера. Я зателефонував у *Daily Mirror* і підкинув їм цю ідею. Вони погодилися купити таку статтю і профінансували поїздку Джуліана Мейнона, який тоді працював у «Студенті», до В'єтнаму. Зараз Джуліан — удостоєний нагород 55-річний репортер каналу *ITN*. А ще ми домовилися з ним, що він зробить для нас репортаж про Біафру. Було цікаво спостерігати, як, підганяючи свої ідеї під наявні потреби, ми, фактично, отримували щось інноваційне і корисне, що також робило нас доволі відомими.

Ми справді вірили, що можемо щось змінити, роблячи важливі заяви та привертаючи увагу публіки до важливих подій, які інакше б залишилися непоміченими. Звісно, в журналі йшлося не лише про війни та голод — ми намагалися подавати інформацію збалансовано, перемежовуючи її статтями про події з життя громади та держави і про рок-н-рол, щоб не втрачати популярність серед студентів. Ми з'ясували, що завдяки тим інтерв'ю із Джоном Ленноном, Міком Джагером та іншими відомими особистостями ми охопили більш широку аудиторію — хоча ці імена не гарантують легкого успіху. Стати відомими було нелегко. Ми не могли дозволити собі рекламу, а відтак це мало бути сарафанне радіо і прямі продажі.

Я вперто працював над тим, щоб привернути увагу преси і таким чином підвищити продажі журналу. Переконаючи журналістів провідних газет, що «Студент» — це круто, я, вочевидь, робив це так успішно, що невдовзі *Sunday Telegraph* написала: «Фотографи, журналісти, автори статей із газет усього світу, схоже, зі шкіри пнуться,

щоб якось допомогти «Студенту», а в школах і університетах виникли серйозні волонтерські організації із розповсюдження примірників цього журналу, завдяки яким більш як півмільйона студентів мають змогу його читати». *Daily Telegraph* зазначала: «Цілком можливо, що «Студент» — ілюстроване видання, яке привабило багатьох відомих авторів, — стане журналом з одним із найбільших накладів у країні».

Це була фантастична інформаційна підтримка і одна з причин, чому більшу частину свого життя я із задоволенням рекламую себе і *Virgin*. Реклама, популяризація, просування — називайте, як хочете, — але це працює. Навіть природа влаштує шоу — квіти, пташки і брудкі таргани виставляють себе напоказ. Якщо ви хочете щось продати, це може бути будь-що, то за такої величезної конкуренції у світі ви маєте зробити так, щоб на це хтось звернув увагу.

Той перший досвід нав'язливого рекламування пізніше став мені у пригоді. Я зрозумів, що в усіх нас є щось, що ми хотіли б продати: хтось продає ті всюдисущі банки з бобами, а дехто воліє гідно та вигідно продати свій талант. Який сенс виготовляти товари чи продукувати найкращі у світі ідеї, якщо вони так і залишаться у вашій голові чи накопичуватимуться в кутку вашої спальні? Ми були дуже схвильовані, коли з типографії надійшли в перев'язаних шворкою пачках 30 000 перших щойно надрукованих примірників журналу, які ще пахли свіжою фарбою. А разом з ними ми отримали справжні рахунки за друк, які треба було сплатити справжніми грошима.

Я порозвіщував оголошення, в яких студентам пропонувалося заробити трохи грошей, продаючи наші журнали. Вони приходили до нас, брали пачку журналів і продавали їх на вулиці чи в університеті. Більшість із них стали нашими друзями і допомагали нам як могли. Задум був таким, щоб продавати їм пачку за півдні, аби вони могли покласти різницю собі в кишеню, однак більшість студентів перебували в такому скрутному становищі, що не мали змоги заплатити наперед і часто не поверталися з грошима. Та це було неважливо — про нас пішов поголос, ми ставали відомими.

Наша команда була згуртованою, ми не сиділи, склавши руки, кожен прагнув щось робити. Навіть моя сім'я допомагала продавати журнали. Їхній ентузіазм захопив нас, перетворивши роботу на розвагу.

Мама брала велику пачку журналів до Гайд-парку і продавала їх біля «Куточка ораторів». Я разом зі своєю сестрою Лінді проходжався по Оксфорд-стріт і в найкращих, перевірених часом традиціях рознощиків і торговців (сам Даніель Дефо продавав свої плакати і памфлети на вулицях) вигукував: «Прочитайте про все це! Лише за півкрони!»

Відчуття причетності до цього історичного, живого дихання столічного міста, з його довгим благодійним та комерційним минулим, надихало мене, і мені здавалося, що тут я зможу досягти всього. Я хотів, спираючись на весь свій багаторічний досвід, змінити світ на краще, зробити його добрішим.

У ті перші часи, коли ми отримували величезні рахунки за друк, а продажі були ще низькими і за рекламу потрібно було боротися щодня, грошей завжди бракувало, тож ми часто ходили голодними, бо мусили насамперед оплатити рахунок за телефон. Проте нас це не лякало. Інколи приходила мама з кошиком їжі, гукаючи ще зі сходів у підвал: «Доставка від Червоного Хреста!», і ми з Джонні та інші наші помічники допадалися до харчів. Іншого разу мама знайшла на дорозі намисто і віднесла його в поліцейський відділок. Згодом, коли за ним ніхто не звернувся, вона отримала намисто назад і, знаючи нашу крайню потребу в грошах, продала його і віддала виручку нам — 100 фунтів — багатство, яке витягнуло нас із невідкладних боргів.

Щоразу, коли нам відкривалася нова можливість, ми хапалися за неї. Коли стало зрозуміло, що вже не зможемо збільшувати накладі журналу через насичення ринку, ми не змирилися з цим і почали шукати інших способів заробітку. Ми розширилися і стали першими, хто продавав платівки за зниженою ціною з доставкою поштою — перша реклама вийшла в останньому номері «Студента». Коли страйк поштарів став нам на заваді, ми почали шукати інших шляхів поширення платівок. Нашою метою було відкриття музичних магазинів, але в нас не було достатньо грошей. Тоді ми знайшли чоловіка, якому належала взуттєва крамниця в найкращому місці на Оксфорд-стріт, і вмовили його дозволити нам використовувати вільний простір у його крамниці. Нам була потрібна назва, і саме тоді народилася *Virgin*. Коли ми сиділи, перебираючи варіанти назви, хтось сказав: «Ви ж незаймані у бізнесі. То як щодо *Virgin*?»

Я почав наполегливо працювати над відкриттям першого музичного магазину *Virgin Records* на Оксфорд-стріт, зважаючи на уроки, засвоєні з часів «Студента». Ми хотіли зробити цей магазин «крутим» місцем для студентів, які, завітавши до нас, побачили б, як тут затишно і зручно все влаштовано: розкидані на підлозі величезні м'які подушки для сидіння і встановлені кабінки для прослуховування платівок, де можна прослухати музичні записи, перш ніж їх купити. Ми хотіли, щоб людям у нас сподобалось і щоб вони переповіли про це місце своїм друзям. Так з'явився перший магазин, потім другий і третій. Наша система була простою: ми самі знаходили більш-менш поживавлену вулицю, де було багато перехожих, і наполягали на тримісячному відтермінуванні орендної плати за приміщення на цій вулиці. Без тих трьох «безкоштовних» місяців, необхідних нам для облаштування магазину, ми не мали б таких сприятливих для бізнесу можливостей. Незабаром магазини *Virgin Records* з'явилися майже в кожному великому місті — а мені тоді ще не було й двадцяти. Гроші можуть посипатися на вас швидко, однак рахунки сипатимуться ще швидше! Ми досягли поставленої мети, але в мене було ще багато інших цілей і, поступово, рік у рік, я їх досягав.

Я вважаю, що потрібно жити повноцінним життям. Тож у 1984 році, коли суднобудівник Тед Толемен попросив мене стати спонсором моторного катера, щоб відвоювати для Британії Блакитну стрічку Атлантики, я одразу погодився. Блакитна стрічка (зокрема, кубок *Hales Trophy*) — нагорода за найшвидше перетинання океану між Америкою та Ірландією, якою були відзначені кілька вражаючих увагу пасажирських лайнерів, як-от «Лузитанія» компанії *Cunards* (потоплений німецькою субмариною в 1915 році), найкращий французький лайнер «Нормандія» і, нарешті, в 1952 році, лайнер «Юнайтед Стейтс», який перетнув океан за три дні десять годин сорок хвилин. Потім, коли час великих пасажирських лайнерів минув, їм на зміну прийшли літаки. Блакитна стрічка Атлантики залишилася в довічному володінні американців — якщо тільки ми не вирішимо за неї поборотися.

Звісно, *Virgin Atlantic Challenger* не був 52 000-тонним лайнером потужністю у 240 000 кінських сил, як «Юнайтед Стейтс». Наш

човен — легкий 20-метровий катамаран із двома двигунами потужністю 2000 кінських сил, але в правилах не було сказано, що ми не можемо брати участь у перегонах на меншому судні. Єдиною вимогою була наявність на борту пасажирів. Я був щасливий, що мене запросили бути членом екіпажу, що складався з чотирьох чоловіків, і почав важку підготовку до виснажливої подорожі.

Проте була одна перепона — я пообіцяв своїй майбутній дружині Джоан, яка носила під серцем нашу другу дитину і перебувала на восьмому місяці вагітності, бути поруч із нею під час пологів. Ми поглянули на календар. Скидалося на те, що я можу спробувати побити рекорд і встигнути повернутися додому саме напередодні народження дитини. Однак шторм затримав нас у Нью-Йорку на три тижні, а коли ми, нарешті, отримали інформацію про настання сприятливих для встановлення рекорду погодних умов, я зрозумів, що не можу кинути свою команду.

Я був присутнім під час народження моєї першої дитини Холлі — досвід, який неможливо забути, — тож знав, як важливо бути поруч із дружиною, коли на світ з'явиться наша друга дитина. Я запитав у Джоан: «Що мені робити?»

Вона, не вагаючись, відповіла: «Ти маєш це зробити — йди. Дитина народиться не раніше як за два тижні. До того часу ти повернешся». Враховуючи, що Холлі народилася на шість тижнів раніше, ніж мала, я не відчув у словах Джоан великого оптимізму.

Ми стартували з Америки, розсікаючи хвилі на *Virgin Atlantic Challenger*. Наприкінці першого дня мені передали по радіо, що на світ з'явився мій син Сем. Я порушив свою обіцянку, та найважливішим було те, що в нас народилася здорова дитина. Ми радісно загорлали, а Стів Рідгвей, один із членів нашого екіпажу, десь роздобув пляшку шампанського, щоб підняти келихи за Джоан і мого новонародженого сина. І хоча я не струшував пляшки, корок із шипінням вирвався з неї. Тобто шампанське було всюди, а пити вже було нічого. Тримаючись за леєр і похитуючись, я наблизився до борту човна і викинув пляшку у воду, де вона захиталася на хвилях. Тепер я мав докласти всіх зусиль, щоб побачити Джоан, Холлі та нашого маленького хлопчика.