

Предисловие

Жизнь слишком коротка

Не нравится то, чем занимаешься?
Брось это!

Начиная с моего первого коммерческого опыта — журнала *Student*, который я выпускал в 16 лет, — и до сегодняшних, гораздо более высоких начинаний, таких как *Virgin Galactic* и космический туризм, я всегда придерживался одного принципа: если новый проект или коммерческая возможность не возбуждают меня, не заставляют мое сердце предпринимателя и первопроходца биться сильнее, если я не чувствую, что, занимаясь новым делом, могу изменить что-то вокруг и при этом испытать кайф творчества, создавая что-то по-настоящему новое, — я лучше пройду мимо и займусь тем, что меня по-настоящему заводит.

Точно так же я отношусь к написанию книг: если я не получаю удовольствия, когда пишу, весьма вероятно, что и читатели особого удовольствия не испытают. Все просто: если вам не приносит радость то, что вы делаете, и те люди, вместе с которыми вы это делаете, нечего и рассчитывать на такой же

результат, как при работе, сделанной с удовольствием. Как сказал один мудрый человек, «жизнь — это не генеральная репетиция». В точку! Так что если только ваш план не состоит в том, чтобы добиваться большего в следующей жизни (предположим, что вы достаточно везучи и получите второй шанс), тогда зачем же впустую тратить и без того ограниченный запас времени, отпущенный вам на Земле, занимаясь делом, которое вас не заводит?

Не перестаю удивляться тому, сколько людей проживают жизнь либо все время оглядываясь в зеркало заднего вида, либо рассказывая, как вот-вот все пойдет по-другому. Нет ничего плохого в том, чтобы дорожить воспоминаниями и, хотелось бы надеяться, учиться на опыте прошлого. Так же обстоит дело и с планами на будущее — мы все их строим, — но как быть с сегодняшним днем? Слишком часто «сейчас» теряется в лихорадочной погоне за будущим. Примите этот факт: сейчас вы проживаете те самые «старые добрые времена», которые с нежностью будете вспоминать через двадцать лет. Так почему бы не сделать все возможное, чтобы наслаждаться ими, пока дают?

Махатма Ганди — один из моих любимых героев на все времена. Его слова «Живи так, будто завтра умрешь; учись так, будто проживешь вечно» я впервые прочитал в школьном учебнике истории. С тех пор они всегда со мной. Этот хороший совет обычно сокращают до «Живи так, будто этот день последний» — прекрасная мысль, пусть даже всякие не желающие задумываться о последствиях бунтари делают ее своим девизом. Помню, как-то я, тогда еще начинающий бунтарь, попытался использовать краткую версию в разговоре с мамой в качестве оправдания за какую-то шалость. «Но, мама, — качнул я, — я же поступил так, как учил Ганди». Заветы Ганди не произвели на маму никакого впечатления, и она ответила

с каменным лицом: «Попробуй еще раз повторить этот фокус, Рикки, и это уж точно будет твой последний день!»

Собственно, лучше всех на эту тему высказался Стив Джобс в речи перед выпускниками Стэнфордского университета в 2005 г.: «Проживайте каждый день так, как будто он последний, и когда-нибудь вы почти наверняка окажетесь правы». Звучит забавно, если не знать, что он выступал с этой речью спустя двенадцать месяцев после того, как у него диагностировали рак, который и убил его через шесть лет.

Людам свойственно ошибаться, и все мы совершаем свою порцию ошибок, делая неверный выбор и загоня себя в затруднительные ситуации, но в подавляющем большинстве таких ситуаций мы в состоянии взять паузу, взвесить «за» и «против» и сказать: «Извините, что-то мне все это не нравится, пойду-ка я отсюда». Часто — особенно когда в ситуации задействованы семья и друзья — легче это сказать, чем сделать, и такие решительные шаги обычно требуют большого мужества. И все же, как говорит старая пословица, если уж делаешь ошибки, то хотя бы постарайся делать их быстро.

Я часто слышу: «Ну, Ричард, легко тебе так рассуждать, когда ты уже построил свой бизнес и всего в жизни добился». На это я отвечаю примерно так: «Да, это верно — в какой-то степени. Но как вы думаете, откуда у меня столько компаний? Откуда бы они взялись, если бы я раз за разом не упирался рогом и не отказывался тратить мое время на вещи, которые мне не подходят?» Пожалуй, впервые я почувствовал себя не на своем месте в школе. В шестнадцать лет я шокировал родителей и друзей, бросив престижную школу Стоу, и я сделал это сознательно, с широко раскрытыми глазами, следуя за своей мечтой — начать собственный издательский бизнес. В глубине души я понимал: чтобы сделать журнал *Student* успешным, мне не нужно тратить мое драгоценное время в душных классах.

Мысль о том, что придется провести еще пару лет, зазубривая исторические даты, ломая голову над интегралами и давая определения малоизвестным латинским глаголам — и все это никогда не понадобится мне в будущей жизни! — пугала. Если бы я не сбежал тогда, я бы свихнулся.

Только не подумайте, будто я выступаю против образования, призываю «сжечь учебники» и все такое. Как раз наоборот! Получить наилучшее образование, какое вы только сможете, — обязательное условие, особенно в сверхконкурентном мире современного бизнеса. Но когда я ходил в школу, обучение было совсем не таким, как сейчас, и сводилось главным образом к затверживанию и пережевыванию затверженного. Особенно невыносимой старая школа была для такого ребенка, как я, — с дислексией и признаками синдрома дефицита внимания. Было несколько прекрасных учителей, которые сумели сделать свои предметы живыми, но дух предпринимательства гнал меня вперед. Парадокс в том, что, бросив школу, я с тех пор всю свою жизнь стремлюсь узнавать новое — о новых вещах, новых людях, новых бизнесах и культурах. Конечно, есть одно принципиальное отличие: мое обучение строилось на том, что я узнавал все сам и, так сказать, из первых рук, а не из книг или от тех, кто никогда не высовывал нос за пределы школьного мирка.

В школе я с большим трудом мог сосредоточиться на словах учителей, и когда пустился в самостоятельное плавание, пришлось срочно развивать мои слабенькие навыки слушателя. Помимо множества дел, которые я взвалил на себя в *Student*, я был еще и начинающим репортером, и когда я брал у кого-то интервью, а в числе моих собеседников оказались и Джон Леннон, и Джон Ле Карре, у меня не было другого выхода, кроме как внимательно слушать, при этом лихорадочно делая записи, иногда совершенно неразборчивые. Пришлось

стремительно овладевать искусством одновременно слушать, писать и обдумывать следующий вопрос. Трудно было невероятно, словно тому жонглеру в цирке, который раскручивает на прутиках дюжину тарелок и бегаёт от одной к другой, не давая им упасть. Но способность сосредоточиться и слушать очень помогла мне в дальнейшем. И хотя сегодня это, похоже, умирающее искусство, я верю, это один из самых важных навыков для учителя, родителя, руководителя, предпринимателя — да практически для любого из нас.

То, что внутри нашей группы называют «путем Virgin», выработывалось с самого первого дня. Когда новичок выходит с первого, как правило, весьма неформального совещания по стратегии или разработке нового продукта, он говорит: «О, парни, да вы тут действительно все делаете по-своему!» И ему отвечают, улыбнувшись и подмигнув: «Ага, это путь Virgin».

Как вам предстоит понять (я надеюсь), один из ключей к пониманию пути Virgin крайне прост — умение слушать, внимательно слушать каждого, у кого есть мнение, которым он хочет поделиться, а не только самопровозглашенных экспертов. Кроме того, это еще и умение учиться друг у друга, учиться у рынка и учиться на ошибках, которые неизбежны, когда хочешь создать что-то оригинальное и революционное. И, возможно, главное — это умение веселиться в процессе, получать удовольствие с большой буквы У. Путь Virgin порой ведет к непредсказуемым последствиям, нас часто заносит туда, куда другие, «благоразумные» компании боятся ступить. А при такой заметности бренда, как у Virgin, это значит, что лидер всегда должен быть на передовой и высовываться, что многие руководители сочли бы нескромным — кстати, вот слово, которое я использую не слишком часто.

Я ни в коей мере не претендую на знание какой-то секретной формулы или панацеи от всех проблем бизнеса в целом.

В этой книге я буду просто писать о том, что сослужило отличную службу мне и, само собой разумеется, Virgin — по крайней мере в подавляющем большинстве случаев. В основе пути Virgin лежит то, что нам нравится называть «большим весельем», и об этом я никогда не буду жалеть. Работать с увлечением и страстью, наслаждаясь тем, что делаешь, — эту установку, эту искру не имитируешь, не выучишь и не купишь, не введешь приказом и не впишешь в должностную инструкцию или кодекс поведения сотрудника. Такое отношение к работе может быть только искренним, оно либо записано у вас в генах, либо нет.

Если вы считаете, что нужно выбрать свой путь и идти по нему, получая при этом максимум удовольствия, значит, вы уже на верном пути, и, что бы вам ни сказали, вы вряд ли отклонитесь от курса больше чем на несколько градусов. Я могу только посоветовать вам больше слушать, чем говорить, не бояться проявлять свои чувства и в минуты сомнения доверять своим инстинктам.

Все это я упоминаю только для того, чтобы абсолютно откровенно рассказать о себе и вписать в должный контекст мое, порой далекое от традиционного, понимание того, что значит «слушать, жить, смеяться и быть лидером». Я совершил немало слегка сумасшедших поступков с использованием яхт, воздушных шаров и высотных зданий, что с высокой долей вероятности могло сократить срок моей жизни. Кто-то может назвать это безрассудством, но я предпочитаю говорить об «обдуманном риске». Так или иначе, многие из моих прошлых авантур я бы поместил в категорию «Не пытайтесь повторить это дома». Но я свято верю в то, что готовность доверять своим инстинктам и следовать за своей звездой, даже если временами кажется, что эта звезда ведет к краю пропасти, необходима, особенно людям с предпринимательскими амбициями.

Моя звезда пару раз подводила меня к обрывам и вообще часто выбирала пути дикие и нехоженые, но тут я должен признаться, что с юных лет под «удовольствием» я понимаю нечто иное, нежели большинство людей. О физических ли препятствиях речь, о финансовых или о тех и других вместе — удовольствие, оно же азарт, для меня всегда было неразрывно связано с риском, и порой довольно неразумным риском. Дело в том, что слова «Нужно быть психом, чтобы даже думать об этом!» всегда действовали на меня как пресловутая красная тряпка на быка. Организирую ли я питомник рождественских елок, влезаю ли в такой капиталоемкий бизнес, как авиакомпания, пересекаю на седьмом десятке Ла-Манш на кайте, борюсь за сокращение выбросов углерода, убивающих нашу планету, или пытаюсь поставить на коммерческую основу полеты в космос — ничего я так не люблю, как безумные идеи. Как подтвердит любой из моих коллег в Virgin, на мой язык слова «выглядит невозможным» переводятся как «здорово будет это опровергнуть».

Как-то один из моих друзей, частый гость на острове Некер (пожелавший остаться неизвестным), после прогулки вокруг острова на гоночном швертботе со смехом заметил: «Ого, Ричард, теперь я понимаю, почему Virgin так отличается от всех: ты очень серьезно воспринимаешь правило “кратчайшее расстояние между двумя точками есть прямая”, так ведь?» Когда я спросил, что конкретно он имеет в виду, выяснилось, что кайф, который я получал, проскакивая между острыми, как бритва скалами, а иногда и над ними, имел мало общего с картиной, которую мой приятель представлял себе, когда соглашался «пройтись под парусом» вместе со мной. Я, правда, смотрю на это иначе: любой сумеет проложить безопасный курс и старательно обходить препятствия — но где же тут веселье?

Мой подход к прогулке под парусом вокруг Некера, наверное, хорошо отражает мой взгляд на лидерство в бизнесе. Если

вы мечтаете добраться до далекого, окруженного рифами берега, куда еще не ступала нога человека, но пользуетесь старыми картами, какими пользовались все до вас, — скорее всего, вы туда не попадете. А учитывая, сколько информации сейчас легко найти практически на любую тему, понятно, что большинство людей всегда отыщут аргументы за то, чтобы не стремиться к целям, которых нет на карте. Я прожил жизнь, не пользуясь старыми картами, и отправлялся в места, от которых мои друзья и коллеги старались меня отговорить. Делает ли это меня эксцентричным человеком? Может быть. Как бы то ни было, похоже, что желание выходить за рамки и сворачивать налево там, где все сворачивают направо, зашито в моей ДНК и до сегодняшнего дня служило мне очень хорошую службу — по крайней мере в большинстве случаев.

Я никогда не посещал никаких бизнес-курсов и не читал никаких книг о руководстве компаниями, чтобы понять, как добиться своих целей, так что предупреждаю — кое-какие страницы, которые ждут вас впереди, наверное, понравятся не всем. Я вообще не уверен, что стоит относить эту книгу к разряду книг о руководстве компаний. Как-то от нечего делать я поискал это словосочетание на «Амазоне» и был ошарашен — поиск выдал мне 93 467 книг! Должен признаться, что ни одной из них я, по моему, не читал. Поэтому я понятия не имею, о чем хотели сказать те 93 467 авторов, но сомневаюсь, что хоть кто-то из них получил хоть часть того удовольствия, которое я получал, в течение сорока с лишним лет возглавляя группу Virgin.

И тогда я подумал, что, возможно, «руководство» — просто неподходящее слово для того, чем я занимаюсь? Я опять зашел на «Амазон» и набрал в строке поиска: «Отлично проводить время, выстраивая высокодиверсифицированный глобальный бизнес в компании прекрасных людей» — и знаете что? Ни одного совпадения — по крайней мере до сегодняшнего дня!

Глава 1

Отцы и дети

Уроки лидерства начинаются дома

Порой главные уроки руководства мы получаем в самых неожиданных местах. Некоторые элементы лидерства почти наверняка заложены в генах, и никуда не деться от того факта, что мы все — продукты воспитания и среды. Как говорится, яблоко от яблони недалеко падает. Что ж, как подтвердит любой, кто знает моих родителей — Ив и Теда, к сожалению, уже покойного, я — не исключение из этого правила. Я вижу в себе много черт, унаследованных от родителей, — по большей части хороших, хотя несколько качеств, что бесили меня в маме и папе, когда я был ребенком, впоследствии почти наверняка бесили моих собственных детей.

Сколько я помню, мама всегда была в движении, ни секунды не сидела на месте. В части бизнес-идей ее воображение было, казалось, безграничным. Кажется, она ни разу не назвала себя «предпринимателем» — возможно, потому, что слово это не было тогда популярным. Но она определенно была воплощением предприимчивости. Ив была ураганом в обличье женщины. Чем бы она ни занималась, она все

делала сама — придумывала идею, создавала вещи, договаривалась с поставщиками, развозила и продавала товар. И горе тому, кто попытался бы вмешаться, это было ее и только ее шоу! На меня большое впечатление произвело одно из ее самых успешных предприятий — производство деревянных коробочек для одноразовых салфеток и мусорных корзин, которые она продавала магазинам. В конце концов ее поделки попали даже в фешенебельные магазины, но обычно это был бизнес районного масштаба. Она была невероятно упорной и научила меня никогда не плакать над пролитым молоком. Если товар не продавался, она просто записывала его в расход, учитывала полученный опыт и спокойно двигалась дальше, пробуя что-то другое. Она всегда привлекала меня и моих сестер либо в качестве помощников, используя бесплатный детский труд, или, как она это называла, «бескорыстные занятия любимым делом», либо поручая нам работу по дому, пока сама занималась производством. Тогда я этого, конечно, не осознавал, но впитывал царившую в доме атмосферу, и впоследствии мне это очень пригодилось.

Ив не особо изменилась с тех пор, хотя ей уже... Ой. Поскольку именно она научила меня никогда не упоминать возраст женщины, скажу, что ей, в общем, хорошо за восемьдесят. В юности она была танцовщицей в одном из театров Вест-Энда, потом работала стюардессой на British South American Airways — это были по-настоящему славные деньки для гражданской авиации. Пассажиры и команда надевали кислородные маски, когда пролетали над Андами. До сего дня она ни минуты не сидит без дела. Меня трудно назвать человеком, который ведет сидячий образ жизни, но клянусь, порой мне за ней нелегко угнаться.

Вот свежий пример — недавно она заявила, как о чем-то само собой разумеющемся, что организует благотворительную

игру в поло — не совсем те планы, какие ожидаешь услышать от тех, кому хорошо за восемьдесят. Мало того — она собралась устроить матч не на лужайке по соседству, а в Марокко! Удивившись, но не так, чтобы очень, я сказал без обиняков, что считаю ее затею сущим безумием — мало того, что хлопот у нее будет выше головы, но и кончится все тем, что она не соберет денег, да еще и свои будет докладывать. Она внимательно выслушала все, что мне пришлось сказать, и поступила по-своему. Мероприятие не просто удалось, но прошло с огромным успехом и позволило собрать на благотворительность около четверти миллиона долларов. Так что я, хоть и лишившись возможности вернуть «ну вот, мама, говорил же я тебе», не мог не восхититься ее упорством и сказал (очень тихо): «Отличная работа, мама».

Еще одна из фамильных черточек, которые, как говорят, я унаследовал от нее, — стремление всегда оставить последнее слово за собой. Хорошо — вот просто чтобы показать, каким гибким я умею быть в таких вопросах, я решил попросить Ив написать несколько первых слов (она, кстати, и сама публикующийся автор) для этой книги. Учитывая все, что я только что рассказал вам про нее, прочитайте ее ответ — ничего не напоминает? Что там говорят про яблони и яблоки?

Дорогой Рикки!

Если ты действительно хочешь, чтобы я написала что-то для твоей новой книги, я, так и быть, напишу.

Мы разглядели твой характер, как только ты начал говорить. И даже раньше — ты еще ходить толком не умел, а мы уже поняли, что хлопот не оберемся; совсем кроха, но уже было видно, что ты определенно любишь все делать по-своему и на своих условиях.

Дальше все пошло еще интереснее: ты рос и постоянно придумывал все новые и новые безумные планы, которые, по твоему твердому убеждению, должны были изменить мир или принести кучу денег или и то и другое вместе! Иногда мы с твоим отцом говорили: «Ох, Рикки, не будь смешным! Это никогда не сработает». Но гораздо чаще мы предоставляли тебе возможности учиться на собственных ошибках. Мы позволили тебе заниматься выращиванием елок к Рождеству, разведением волнистых попугайчиков и всеми остальными нелепыми и чудесными проектами, которые ты придумывал. Почти все они заканчивались катастрофой, и нам приходилось собирать обломки — буквально и метафорически, — но мы не сдавались и продолжали надеяться, что когда-нибудь полученный опыт поможет тебе в жизни.

И, по всем признакам, так оно и вышло. После того как ты и Virgin, получив свою порцию взлетов и падений, добились прочного успеха, мы с Тедом часто гадали, как могла бы сложиться твоя жизнь, будь мы более строгими или, как мог бы кто-нибудь сказать, более хорошими родителями. Что, если бы мы не разрешали бы тебе столько раз рисковать по-глупому и вместо того, чтобы позволить тебе бросить школу в шестнадцать лет, заставили приложить все усилия и получить аттестат? Мы, как и тот директор школы Стоу, предсказавший, что к 21 году ты либо попадешь в тюрьму, либо станешь миллионером, были полны дурных предчувствий насчет твоего будущего.

Конечно, сейчас мы знаем, что тревожиться не стоило. То, что казалось нам выходками упрямого, как баран, маленького мальчика, было не чем иным, как

болезнью роста будущего предпринимателя. Если бы могли понять это тогда, от скольких бессонных ночей мы были бы избавлены!

С любовью,
мама

Один остряк как-то написал: «Этот Брэнсон — самый удачливый тип из всех, кого я знаю. Вот увидите, если он когда-нибудь свалится с высотного здания, то отряхнется и пойдет как ни в чем не бывало». Нет-нет, не волнуйтесь, в ближайшее время я не собираюсь проверять эту гипотезу. Другие говорили, что я просто родился под счастливой звездой. Если бы!

Я считаю, что «удача» — абсолютно превратно понимаемый ресурс. Определенно, это не то, что падает с неба, и нам нужно как следует потрудиться, чтобы помочь своей удаче, но об этом позже. Пока достаточно будет сказать, что при рождении мне повезло куда больше, чем большинству людей. Мне повезло родиться в чудесной любящей семье, где я наслаждался счастливым детством в небогатой послевоенной Англии. Я вырос в доме, где было не до излишеств, но при этом мои сестры и я никогда не испытывали недостатка ни в чем, и особенно в любви и советах родителей.

Оглядываясь на свое детство, я должен осыпать похвалами отца и мать за их титанический родительский труд, поскольку я определенно не был самым беспроblemным ребенком в мире. Помимо дислексии, мне достался еще и дух упрямства, который, хочет Ив признавать это или нет, был унаследован по материнской линии. Видимо, она-таки признала во мне родственную душу, постоянно беря на себя ведущую роль в попытках держать в узде юного Рикки (это меня). При этом мое воспитание во многом было командной работой, хотя в то время они с Тедом не всегда это понимали.

Примеров тому хватало. Как-то на воскресной службе в церкви я наотрез отказался сесть рядом с сыном маминой подруги просто потому, что этот мальчик мне не нравился. И хотя мама громким шепотом протестовала, я сел рядом со своим приятелем в другом ряду. Я и подумать не мог, что совершаю что-то ужасное, поэтому страшно удивился, когда дома мама настояла, наверное, впервые в жизни, чтобы папа меня выпорол. Она заявила: «Мальчик должен понять, что в нашем доме такое поведение недопустимо». Пока я собирался сказать «Но я же не делал этого в доме», папа выволок меня из комнаты за шкуру и, достаточно громко для того, чтобы мама услышала, провозгласил: «Ну, молодой человек, пришло время преподать тебе урок, которого ты никогда не забудешь!»

И, в общем-то, он так и сделал. Следуя инструкциям, которые он быстро прошептал мне на ухо, я поверещал, как положено верещать от боли, пока папа громко хлопал в ладоши. Потом он тем же заговорщическим шепотом велел мне подойти к маме и с видом должным образом наказанного мальчика извиниться. Мне пришлось изо всех стараться делать серьезное лицо, когда в середине моей покаянной речи папа подмигнул мне из-за маминой спины.

Папа был очень мягкосердечным человеком, но я убежден, что способ, которым он уладил ситуацию, преподал мне урок, эффект от которого был гораздо более продолжительным, чем можно было добиться синяками на заднице (и самолюбии). Не уверен, что мать узнала о фальшивой порке — ну если не знала тогда, то прочтет сейчас, — но был еще один, более серьезный случай, когда Тед дал урок, который запомнился мне навсегда. Пару-тройку раз мне случалось стянуть несколько пенсов из мелочи, которую папа выгружал из карманов в верхний ящик гардероба в своей спальне. К моей большой радости,

я обнаружил, что в том же ящике папа прятал свою коллекцию того, что мы тогда называли «неприличными книжками», но я отклоняюсь от темы. Прикарманивание мелочи я никогда не воспринимал как воровство. В моем понимании я типа «занимал» у папы деньги, просто мы никогда не договаривались о сроках или структуре погашения кредита.

Как оказалось, платить по счетам мне все же пришлось. Мы жили в нескольких шагах от кондитерской, и я спускал все несправедно нажитые богатства на шоколадки, главным образом на мои любимые Cadbury's с орехами и изюмом. Как-то раз я позаимствовал в папином гардеробном банке больше обычного и немедленно отправился повышать рост акционерной стоимости компании Cadbury. «Старая леди», хозяйка магазина (думаю, ей было от силы лет сорок), сразу почувствовала неладное. Она ничего мне не сказала, но когда в следующий раз мы пришли в магазин вместе с отцом, ударила меня, фигурально выражаясь, под дых, заявив: «Не хочу, чтобы у мальчика были неприятности, мистер Брэнсон, но я не знаю, откуда юный Ричард берет деньги на сладости. Он превращается в моего лучшего клиента — так что я надеюсь, он не берет их тайком». Я помню ее слова, словно это было вчера, и думаю: «Ей что, обязательно нужно было при этом шутить?»

И тут, только я успел подумать «Мне крышка!», папа навалился грудью на прилавок и, нос к носу с хозяйкой магазинчика, громко заявил, глядя ей в глаза: «Мадам, как вы посмели обвинить моего сына в воровстве?» Я был потрясен. Еще больше меня поразило, что, когда мы гордо вышли из магазина, он ни слова не сказал об инциденте. Порой, однако, невысказанные слова обладают пугающей силой, и демонстративное молчание, которое отец хранил до конца дня, говорило о многом. А то, с какой готовностью и страстью он бросился защищать доброе имя сына-воришки, заставило меня

мучиться и чувствовать угрызения совести гораздо сильнее, чем если бы он выбрал меня перед хозяйкой магазина.

Поведение отца в такой щекотливой ситуации стало для меня очень действенным уроком. Я не только больше не стащил ни пенни у родителей, но и на всю жизнь запомнил, какой силой обладает прощение и как важно давать людям второй шанс. Хотел бы я сказать, что этот инцидент научил меня толковать все сомнения в пользу обвиняемого, да вот в этом конкретном случае у отца не было ни малейших сомнений в моей виновности.

Некоторые бизнес-лидеры выстроили личные бренды (и бренды бизнесов) вокруг своей эксцентричности и откровенных чудачеств, идет ли речь о жесткости, авторитарности или откровенной дури. Майкл О'Лири, глава ирландской авиакомпании Ryanair, заявлявший, что для него идеальный клиент — это «пассажир, у которого обнаруживается пульс и кредитная карточка», в интервью *Financial Times* назвал оператора аэропортов компанию British Airport Authority «империей зла», а регулятора британской гражданской авиации Civil Aviation Authority — «кучкой кретинов и ничтожеств». И хотя невозможно не признать невероятный финансовый успех Ryanair (когда я последний раз смотрел показатели этого лоукостера, рыночная капитализация превышала \$13 млрд), меня бы смутил тот факт, что по результатам голосования на TripAdvisor из всех авиакомпаний Европы Ryanair меньше всех нравится людям — как бы красиво ни выглядели финансовые результаты. Американский строительный магнат Дональд Трамп — другой неоднозначный персонаж, которого клиенты либо любят, либо ненавидят, больше всего известный, пожалуй, фразой «Ты уволен», которую он с видимым наслаждением говорит участникам своего реалити-шоу *The Apprentice* («Кандидат»). В отличие от этих весьма успешных джентльменов,

я всегда верил в огромные преимущества менее воинственного подхода к жизни и бизнесу — подхода, который сейчас даже Майкл О'Лири, если верить его публичным заявлениям, хочет привить своей столь ругаемой компании. Впрочем, мы еще поглядим, сумеет ли этот «Кельтский Тигр» сменить свои полосы. Я не любитель биться об заклад, но, если бы был, не уверен, что поставил бы на это свои деньги!

Я не такой дурак, чтобы делать вид, будто пассажиры всех трех авиакомпаний Virgin ни разу не предъявили нам справедливых претензий или что я никогда никого не увольнял, но могу сказать честно последнее никогда не доставляло мне ни малейшего удовольствия, в отличие от мистера Трампа. Напротив, я обычно готов горы и небо свернуть, лишь бы не допустить, чтобы кого-то уволили, а если увольнение остается последним средством, я чувствую, что обе стороны подвели друг друга. Гораздо лучше, если это возможно, постараться и простить виновных и дать им второй шанс — как часто делали мои родители, когда я был ребенком.

Много лет спустя я оказался в ситуации, очень напоминавшей случай в кондитерском магазине, только на этот раз мне пришлось выступать в роли моего отца. Как-то мне в Virgin Records позвонил владелец соседнего магазина грампластинок и сообщил, что один из наших сотрудников (он назвал имя) предлагал ему пачки новых пластинок Virgin Records за наличные и по подозрительно низкой цене. Когда звонивший попрощался со словами «Я надеюсь, он не берет их тайком», я испытал дежавю.

Увы, человек, о котором говорил владелец магазина, был одним из наших лучших молодых специалистов по поиску новых исполнителей. Хотя я и ненавидел конфронтации такого рода, но мне не оставалось ничего другого, как тут же вызвать этого сотрудника в офис и повторить все, что я услышал

по телефону. Бедняга побагровел, было видно, что он ужасно сконфужен. Он не пытался отпираться или оправдываться и сразу признал вину, сказав, что оправдания его поведению нет. Вместо того, чтобы тут же его выгнать, как он мог ожидать, я предпочел сказать, что, хотя он очень подвел компанию и унизил себя, мы дадим ему второй шанс. Изумление на его лице было красноречивее любых слов. С того дня он пахал на Virgin как проклятый и сделал прекрасную карьеру, при этом лично открыв нескольких из самых успешных исполнителей Virgin Records — Бой Джордж только один из них.

Раз уж речь зашла о втором шансе, никто не нуждается в нем больше, чем бывшие заключенные, которые, отсидев срок, хотят начать новую жизнь. Беда в том, что если они честно ставят галочку в графе «Судимости», заполняя заявление о приеме на работу, то редко попадают на собеседование, не говоря уж о том, чтоб получить работу. Это замкнутый круг: как показывает статистика, 50% или больше бывших заключенных, не сумев найти работу, возвращаются к преступной жизни как к единственному способу обеспечить себя и вновь оказываются на нарах.

Джейн Тьюсон, мой хороший друг и одна из создателей благотворительной организации Comic Relief, первой обратила мое внимание на тяжелое положение бывших заключенных. При этом ей даже удалось добиться того, чего я долго и старательно старался избежать, — отправить меня за решетку. Собственно, я уже как-то раз побывал в тюрьме, но не будем сейчас об этом! Достаточно сказать, что Джейн уговорила меня из первых рук узнать, с какими проблемами сталкиваются заключенные при попытке устроиться на работу. Для этого мне пришлось добровольно провести вместе с ними день в тюрьме. В конце 2009 г. я честно отсидел свой день в тюрьме строгого режима в австралийском Мельбурне, и это

определенно открыло мне глаза на сложности возвращения бывших заключенных в общество, о чем я никогда раньше ни на секунду не задумывался.

В ходе визита к «антиподам» я также встретился с впечатлившими меня руководителями из The Toll Group, крупнейшей транспортной компании Австралии. Они стараются делать все от них зависящее, чтобы помочь вышедшим на свободу заключенным: за прошлое десятилетие в The Toll Group взяли на работу почти 500 бывших осужденных — около 10% всего персонала компании. Самым вдохновляющим из всего, что мне рассказали люди из Toll, было то, что, насколько им было известно, ни один из *их* бывших заключенных не стал рецидивистом!

С тех пор я постоянно призывал компании Virgin по всему миру следовать примеру Toll. В Великобритании мы тесно сотрудничаем с благотворительной организацией Working Chance, которая с 2007 г. занимается трудоустройством женщин — бывших заключенных на хорошо оплачиваемую работу, тем самым разрывая порочный круг, который может превратить одну маленькую ошибку или неверное решение в пожизненный приговор, будь то в тюрьме или за ее пределами. Когда я последний раз просматривал данные, Working Chance устроила почти 200 женщин в сеть предприятий быстрого питания. Pret a Manger, супермаркеты Sainsbury's и такие компании группы Virgin, как Virgin Trains и Virgin Management.

Самое любопытное тут в том, что в 1971 г. я сам, если бы не благосклонность мирового судьи, мог заработать судимость. Управление по таможенным пошлинам и акцизным сборам поймало меня в тот самый момент, когда я хитроумно (по крайней мере так мне, наивному подростку, казалось) манипулировал с налогами, которыми не облагались предназначенные на экспорт грампластинки. Только благодаря тому, что родители заложили дом, чтобы внести за меня залог,

и я выплатил внушительный штраф, я сумел избежать судимости. Получи я срок и запись о судимости, никакой Virgin, скорее всего, не было бы, как не было бы и десятков тысяч рабочих мест, которые мы создали. Сядь я из-за подростковой глупости, я был бы точно таким же человеком, как и тот, кому повезло проскочить мимо тюрьмы, но общество почти наверняка поставило бы на мне клеймо, и в результате моя жизнь сложилась бы совсем по-другому.

Не говори зла

В гостиной родительского дома стояла забавная статуэтка — три мудрые обезьяны, наверняка вы таких видели, символизирующие принцип «Не вижу зла, не слышу зла, не говорю зла». Ну, что касается части «Не вижу зла», родители мало что могли сделать, но они приложили все усилия, чтобы научить меня никогда не думать и не говорить плохо о других.

Меня учили всегда искать в людях хорошее вместо того, чтобы предполагать худшее и выискивать недостатки. Если родителям случалось услышать, что я сплетничаю или отзываюсь о ком-то свысока, они заставляли меня подойти к зеркалу и пять минут смотреть на себя — смысл был в том, чтобы я увидел, как отражается на мне такое поведение. Они также научили меня, что грубость или любые внешние проявления гнева никогда не приводят к чему-то дельному и если и работают, то только против вас. Этот урок я хорошо усвоил, и по сей день окружающие мне часто говорят «Не представляю, как вам удастся быть вежливым с такими людьми» или «Я бы на твоём месте уже взорвался». На самом деле я просто умею сдерживать дурные эмоции. Но вот чему меня никогда не учили родители — как прятать восторг и радость. Правда, во время игры в покер это мне не слишком помогает.

Нравится нам это или нет, но все мы в огромной степени — продукт нашего воспитания и нашего окружения. Если бы после того маленького инцидента в церкви отец задал мне трепку, я бы до сих пор помнил трепку, но давно бы забыл, за что мне досталось. Невозможно переоценить важность уроков лидерства, которые мы впитываем в семье, получаем от родителей и в свое время передаем нашим детям и тем, с кем вместе работаем.

Я всегда видел в развитии компаний процесс, очень напоминающий взросление людей. Когда бизнес только появился на свет и только делает первые шаги, ему, как правило, сходит с рук многое — сбавывает «фактор прощения», ведь он только учится держаться на ногах. Если компании благополучно переживают эту стадию (многим не удастся), у них начинается подростковый период со всеми присущими этому возрасту прыщами и особенностями характера — нахальством и всезнайством.

Затем наступает взросление — компании, хочется верить, многому научились на собственных ошибках и остепенились, но этот период чреват уже совсем другими рисками, самый большой из которых, по-видимому, самодовольство. А впереди ждет кризис середины жизни, когда компания с легкостью впадает в леность, отращивает брюшко, коснеет и больше смотрит в зеркало заднего вида, чем прокладывает новые маршруты и старается разглядеть, что там за поворотом.

С точки зрения лидерства проведение компании через каждый из этапов роста не слишком отличается от воспитания ребенка. Одно дело — поставить малыша на ноги, и совсем другое — не дать подростку сбиться с пути. Так и с компанией — по мере ее взросления набор лидерских навыков может немного измениться. В своей основе отцовство и корпоративное лидерство очень тесно переплетаются. Мне напомнил

об этом недавно подслушанный разговор — мой друг, отец троих невероятно буйных мальчишек, в шутку пугал младшего, одиннадцатилетнего Чарли, что если наступят трудные времена, его, Чарли, согласно правилу «последним принят — первым уволен» раньше других вышвырнут на улицу. Я расхохотался, но ответ мальчика рассмешил меня еще больше. Нахально ухмыляясь, он парировал: «Да ну, пап, сам подумай — меня же легче прокормить, я ем меньше, чем старшие братья».

Невозможно оспорить тот факт, что и обучение, и лидерство — улицы с двусторонним движением и даже самая мудрая старая яблоня может многому научиться у самого зеленого яблочка. Мой отец и лучший друг Тед Брэнсон скончался в начале 2010 г. в прекрасном и величественном возрасте 93 лет, и ничто не сможет заполнить зияющую пустоту в жизни его близких. Он определенно оставил след в моей жизни, и только благодаря его мудрости и бесконечному терпению я не раз был спасен от других, вполне заслуженных следов — хорошей порки!

Я уже дал маме возможность высказаться ранее, и собираюсь оставить за ней и последнее слово — это ей всегда в радость! Сомневаюсь, что она помнит тот случай, но я-то навсегда запомнил мудрый совет, который моя мать дала мне после школьного матча по крикету. Я любил крикет и был, в общем-то, неплохим бэтсменом, но в тот день играл нехарактерно для себя робко и был выбит с поля, не успев заработать ни очка. По дороге домой мама удивила меня своим знанием крикета, сказав: «Рикки, я уверена, что ты согласишься — сегодня ты играл не лучшим образом. Просто запомни на будущее одну вещь: когда ты даже не пытаешься отбить удар, ты точно проигрываешь».

Прошли годы, прежде чем я понял, что она имела в виду гораздо больше, чем крикет.

Глава 2

Умирающее искусство слушания

Слушайте — это поможет вам
выглядеть умнее

В детстве родители не разрешали мне много смотреть телевизор. Хорошо помню случай, когда мама выключила телевизор у меня перед носом и заявила, что телевидение несет смерть человеческому общению, что немедленно вызывало двадцатиминутный спор с ее оголодавшим по зрелищам сыном. После того как мы решили, что каждый останется при своем мнении, мама не смогла удержаться от того, чтобы не оставить за собой последнее слово: «Видишь, если бы ты смотрел телевизор, мы бы не смогли насладиться такой увлекательной дискуссией!»

Тогда я этого не оценил, но моя мать была, как всегда, абсолютно права. Хотя в доступе к малому экрану мне было отказано, я отсмотрел свою долю фильмов (солидную) на большом экране, будучи (и оставаясь до сих пор) большим поклонником вестернов, особенно с участием великого Джона Уэйна. Все фильмы с Уэйном достойны того, чтобы растащить их

на цитаты, но мне больше всего запомнилась фраза из «Большого Джейка»: «Ушами тебя обделили, зато рот большой». Это такое прекрасное описание одного из самых распространенных человеческих недостатков — слишком мало слушать и слишком много говорить, — что я его позаимствовал и с тех пор пользуюсь, хоть и без знаменитой уэйновской интонации.

С-Л-У-Ш-А-Й

Как-то на уроке английского учительница написала слово LISTEN («слушай») на доске и сказала, что если поиграть с составляющими его буквами, то получится слово SILENT («молчаливый»). Я обожал скраббл, а поскольку внимание в тот день у меня было чуть менее рассеянным, чем обычно, я захотел поумничать и заметил, что можно составить еще и слово ENLIST («привлечь на свою сторону»). В классе завязалась дискуссия, выводы из которой я очень хорошо запомнил: сумей мы привлечь на свою сторону искусство быть молчаливыми, чтобы слушать, мы могли бы заметно повысить нашу способность учиться и извлечь гораздо больше пользы из времени, проведенного в школе.

Наверное, в моем случае это обсуждение немного запоздало, поскольку не прошло и года, как я бросил школу, чтобы издавать *Student*, мой собственный журнал, и вскоре уже воплощал в жизнь слова учительницы. Я помню, словно это было вчера, как брал интервью у Джона Ле Карре, чей роман «Шпион, который вернулся с холода» вышел в 1963 г. и сразу стал бестселлером. Я ужасно нервничал и лихорадочно строчил в блокноте, записывая его ответы на вопросы из тщательно подготовленного списка. Часто я брал с собой здоровенный катушечный магнитофон Grundig, хотя больше для того, чтобы выглядеть профессионально, чем для записи,

поскольку половину времени он не работал. Тогда я и приобрел привычку, которой с тех пор не изменяю: начал фиксировать мои мысли, наблюдения и все представляющее интерес чужие слова и поступки в толстых блокнотах из линованной бумаги.

За те сорок с лишним лет, что я в бизнесе — о, стоило написать эти слова, как я сразу почувствовал себя динозавром, — эти блокноты, а их уже сотни, сослужили мне чертовски хорошую службу. И я имею в виду не просто будничную службу органайзеров — я про то, как помогли они в четырех крупных судебных спорах с British Airways, G-Tech, T-Mobile и, самое свежее, в нашей схватке с британским Министерством транспорта из-за продления франшизы West Coast. Умение слушать — чудесный навык, но, учитывая, что мозг среднего человека хранит лишь малую долю того, что в свое время могло показаться проходными заявлениями и пустячными идеями, такие блокноты заполняют значительный объем пустот в моем банке памяти. Поэтому овладение навыками скорописи — прекрасное дополнение к умению слушать. Пожалуйста, запишите это прямо сейчас, чтобы не забыть!

К сожалению, когда речь идет о лидерах, умение слушать часто подводит нас (могла бы получиться неплохая фраза для Джона Уэйна). Молчание — на первый взгляд процесс столь пассивный, что многие ошибочно принимают его за признак слабости. «Ты заметил, что Гарри ни слова не произнес на совещании? У него какие-то проблемы, интересно, какие?». Почти наверняка такое мнение подпитывается исторически сложившейся ассоциацией «великие лидеры — великие ораторы — великие люди». Спросите любого британца из моего поколения, кого он считает величайшим лидером в истории человечества, и, скорее всего, он, как и я, назовет сэра Уинстона Черчилля. Попросите назвать величайшую речь

в истории — и почти наверняка он вспомнит речь Черчилля 18 июня 1940 г. «Их звездный час». Если бы я вырос в США, я бы, наверное, возвел на этот пьедестал Джона Ф. Кеннеди, и сослался на его знаменитую речь «Не спрашивай, что твоя страна может сделать для тебя».

Поймите меня правильно, оба они, и Черчилль, и Кеннеди, были великими лидерами, а если лидер способен выразить свои мысли четко и убедительно, особенно в нашей культуре, ценящей эффектные фразы, — это огромный плюс, гораздо более ценный для общественного мнения, чем умение быть хорошим слушателем. Сюжет в новостях «Кандидат в президенты внимательно, как это умеет только он, слушает собеседника» вряд ли принесет кандидату новые голоса. Тем не менее ораторское мастерство — всего лишь одно из набора лидерских качеств, а не самое главное, каким его многие полагают. Не говоря уже о том, что в большинстве своем мировые лидеры и «капитаны бизнеса» не пишут сами тексты своих выступлений (Черчилль был выдающимся исключением из этого правила) — так что опасно судить их по словам, которые принадлежат не им, а высокооплачиваемым спичрайтерам. И опять-таки, Черчилль славился своей способностью выслушать всех и каждого, и его мнение о важности этого умения засвидетельствовано еще в одной цитате, которую ему приписывают: «Мужество заставляет встать и говорить, и мужество же заставляет сесть и слушать».

Возможно ли, что его навыки слушателя — один из тех факторов, что сделали его таким великим писателем и оратором? Рискну предположить, что так и есть.

Слушать не значит слышать

Если и существует неопровержимое доказательство того, что собеседник пропускает мимо ушей все, что вы говорите, так

это постоянное и раздражающе повторяемое им «Слышу-слышу». Увы, слушать и слышать — не одно и то же. Как-то я летел международным рейсом, и младенец в нескольких рядах от меня хныкал всю ночь без умолку. Разумеется, я его слышал, но не прислушивался. Я могу слышать, как ветер шумит в кронах деревьев, но не отвлекаюсь, чтобы его послушать. Не думаю, что разница между «слышать» и «слушать» лежит только в семантике. Когда кто-то говорит «Я услышал каждое его слово», то в буквальном смысле этот человек, может быть, и говорит правду, но в половине случаев он мог бы так же честно добавить «...но ничегошеньки не понял». Забавно — я всегда гордился тем, что я хороший слушатель, а ведь на самом деле у меня незаслуженное преимущество перед большинством людей. Будучи ребенком с дислексией, я рано усвоил — если я хочу что-то понять, то должен заставить себя слушать внимательно. Мало того, чтобы хоть как-то запомнить то, что я понял, мне приходилось делать уйму записей от руки: привычка, которой я верен до сего дня.

Я вырос, стал заниматься бизнесом и использую свою привычку с огромной выгодой. Я также обнаружил, что мой, ныне пользующийся дурной славой и совершенно не хайтековский блокнот — один из самых мощных инструментов в моем наборе секретов бизнеса. Помимо того, что он помогает мне не забыть всякие мелочи, которые приходят мне в голову во время полета и которые я хочу обсудить с руководством наших авиалиний, типа «Добавить в сервис холодные полотенца перед едой — не горячие!», не счесть случаев, когда блокноты обеспечивали мне неожиданное преимущество в вопросах куда более важных. Типичная ситуация — кто-то говорит: «Итак, Ричард, насколько я помню, когда мы в последний раз беседовали в начале марта, мы договорились представить вам проект предложения к концу апреля»,

и тут вы изящно выбиваете у него почву из-под ног, отвечая: «Вовсе нет, по крайней мере согласно моим записям о нашей последней беседе. 7 февраля в 15.15 вы обещали мне представить окончательный бизнес-план к 31 марта самое позднее». Попался! Один человек меня как-то даже обвинил в том, что я незаконно пишу на пленку наши телефонные переговоры — чуть ли не «Уотергейт», — но я быстро заткнул его, ответив: «Да, я записываю уйму разговоров — но только ручкой и в блокноте!»

Подозреваю, что с годами «Ричардов пунктик насчет записей» стал легендой во всей группе компаний Virgin, поскольку я всегда отмечаю, что на внутренних совещаниях процент людей с блокнотами намного выше, чем на встречах с представителями сторонних компаний. Например, недавно я проводил на острове Некер серию однодневных совещаний с группой примерно из двадцати руководителей и не мог не заметить, что заметки делали только наши люди. Не знаю, может, присутствовавшие руководители привыкли, что протоколы совещаний ведут секретари, или им казалось, что делать записи — ниже их достоинства, а может, они все считали, что у них фотографическая память — но я определенно не был в восторге. Правда, один из руководителей «со стороны» время от времени что-то тюкал на своем айпаде, но, учитывая, что он делал это украдкой, я подозревал, что он отвечает на письма или играет в друзьями в слова в «Фейсбуке».

Называйте меня старомодным, если хотите, но чересчур уж распространившаяся практика отправки SMS или электронных писем под столом в середине совещания меня чрезвычайно раздражает, я нахожу ее проявлением прямого неуважения ко всем присутствующим. Я и сам не большой поклонник долгих совещаний, но неужели это так много — ожидать от людей, что они будут час сохранять внимание, не демонстрируя,

какие они супернезаменимые и не отвлекаясь на свою электронную почту каждые пять минут? Думаю, нет.

С первых лет жизни моих детей я записывал все их забавные фразы. Я как знал, что когда-нибудь эти записи пригодятся, и когда дважды за последние пару лет мне пришлось готовить речи к их свадьбам, оказалось, что я был прав. Одна из жемчужин нашей коллекции «Говорят дети» принадлежит Холли — когда ей было не то пять, не то шесть лет, она триумфально объявила: «Папа, папа, а я знаю, что такое секс! И у вас с мамой было два секса!» В другой раз Холли была чем-то расстроена и завопила: «Я не знаю, чего хочу, не знаю, но я это хочу!»

Но вернемся в мир бизнеса. Еще одна история о пользе умения слушать и делать записи, которую я люблю рассказывать, касается моего выступления в Греции лет двадцать назад. Из головы вылетело, по какому случаю, помню только, что это было связано с какой-то непродолжительной деятельностью наших авиалиний в этой стране. Так или иначе, выступая, я не мог не заметить среди присутствующих одного очень активного юношу, который то и дело задавал мне умные, связанные главным образом с авиацией вопросы. Видно было, что он хорошо подготовился. Фактически он один задал примерно 50% всех вопросов и 90% — по-настоящему хороших вопросов! И он не просто задавал хорошие вопросы, он внимательно слушал мои ответы и не боялся спрашивать еще, если ответ оказывался недостаточно полным. Однозначно, это был великолепный слушатель, и на меня, с моим пунктиком насчет записей, не меньшее впечатление произвело то, как он неистово строчил в своем блокноте. В конце дня я спросил у организаторов, не знают ли они случайно, как зовут молодого человека, который так блестяще задавал вопросы из зала (я прикинул, что, возможно, когда-нибудь мы могли бы

взять его на работу). «Ах, ну конечно же, мы его знаем!» — и мне сказали, что это Стелиос Хаджи-Иоанну, он из богатой семьи киприотов-судовладельцев и, конечно же, поиск работы не входил в число его приоритетов. И действительно, прошло немного времени, и его имя замелькало во всех новостях — Стелиос Хаджи-Иоанну создал компанию easyJet, европейский лоукостер, который стал весьма успешным предприятием. Думаю, что по объему пассажирских перевозок easyJet сейчас опережает все британские авиакомпании. Мне нравится использовать эту историю как забавный пример того, какую поразительную выгоду можно извлечь из умения внимательно меня слушать и записывать все, что я говорю. (Представляю, как взвыли сейчас мои сотрудники, которые уже слышали ее раз сто.) Но, кроме шуток, Стелиосу — прошу прощения, сэру Стелиосу; поскольку в 2006 г. королева посвятила его в рыцари за «заслуги в области предпринимательства» — сослужили хорошую службу умение слушать, фиксировать услышанное — и навыки скорописи.

Я не обещаю рыцарского звания всем желающим, но, если вы все еще сомневаетесь, позвольте мне предложить вам добровольно пройти экспресс-курс «Больше слушать и меньше говорить», и я обещаю, что немедленный результат вас поразит.

Говори меньше — делай больше

Нельсон Мандела был человеком многих талантов, но больше всего меня впечатляла его неизменная готовность слушать других. Даже в тюрьме, где он провел долгие годы, он находил время выслушивать рассказы надзирателей о жизни, и наслушался такого, что, выйдя на свободу, первым делом публично их простил. Каждый раз, когда я общался с Мадибой