

Ричард Брансън

КАК ОТКРИХ НАИВНОСТТА СИ

Превод от английски
Бистра Георгиева

С предговор от Светослав Иванов

AMG
PUBLISHING
София • 2019

Съдържание

Предговор от Светослав Иванов	9
Пролог	13
1 1999	17
2 Това, което виждаш, е това, което получаваш	27
3 Да построиш бизнес върху гърба на подложка за бира	37
4 Да влезем във форма	51
5 Как да стартираш железопътна компания	57
6 Отговарям на обаждането на Мадоба	65
7 Как се нарича служител на <i>Virgin</i> с вратовръзка? Подсъдим.	73
8 Светът се обръща с главата надолу	81
9 Старейшините	93
10 „Те строят космически кораб!“	103
11 Един англичанин в Америка	115
12 Бунтарят милиардер	127
13 Да пресечеш Канала	139

14	Стив	147
15	Каре	157
16	Холи и Сам	167
17	Съветът на Старейшините	177
18	Климатични промени	187
19	Отново влизаме в релси	201
20	Как станах банкер	213
21	Самолети и сливания	223
22	Гладко плаване	235
23	„Някой спомена ураган“	245
24	Изгубена нощ в Мелбърн	261
25	Обувки	269
26	Разкриване на характера	277
27	Татко	289
28	Като <i>Rolling Stones</i>	301
29	Некер	315
30	Сватби	327
31	Стартъпи	337
32	Пресметнати рискове	355
33	Злополуката	367
34	Да продължим напред	377

35	Пускане на фондовата борса	389
36	Безразсъдни идеи	401
37	Сателити	419
38	Добро утро, Виетнам, сбогом, Мадига	437
39	Брекзит	453
40	Трейнгейт	469
41	„Свободни сме!“	481
42	Готиният дядо	491
43	Пътуване в бъдещето	501
44	Да оцелееш в ураган	517
	Епилог	533
	Приложение: Седемдесет и шест измъквания на косъм от смъртта	541
	Благодарности	553
	Снимки	555

Предговор

Уважаеми читатели,

В ръцете си държите една забележителна книга, написана от доста богат човек. Не, тук не ви говоря за неговите милиарди, нито за безбройните му проекти, които през годините промениха цели индустрии и задаваха посоките за развитие на други. Говоря ви за личност, от която можем да научим много за живота, за човешката психика и за общуването в света на бизнеса, а дори и в семейството.

Много хора са анализирали въпроса – благодарение на кои свои качества Брансън е постигнал своя успех? Създател на конгломерата *Virgin Group*, в който влизат над 400 компании, включително звукозаписната *Virgin Records*, телекомуникационната *Virgin Mobile* и авиокомпанията *Virgin Atlantic*. Според мен едно от качествата, които сър Брансън владее до съвършенство, е умението да комуникира по виртуозен начин. Независимо с кого, къде и с каква цел.

Друго качество, което малцина в едно общество притежават, е способността да се изолираш от света, да изключваш заобикалящата среда и каквото и да се случва в бизнеса ти, да полетиш с балон в избрана от теб посока, абсолютно сам и свободен, независимо че ангажиментите ти са планирани за месеци напред.

Имах честта да срещна сър Ръчард Брансън по време на краткия му престой в София през 2017 г. Зарадвах се искрено, когато за първи път чух, че този човек ще дойде в България, няколко месеца по-рано. И до последния момент чаках да го видя с очите си, преди да повярвам, че той наистина ще сподели подробности от своя път към успеха със стотици в зала 1 на НДК.

Преди да застане пред публиката в залата, с екипа ми го очак-

вахме в един от ресторантите на двореца на културата, който беше празен и само на наше разположение.

Сър Брансън дойде и приветливо се усмихна, елиминирайки моментално всякаква дистанция в общуването. Беше облечен в класически сини дънки и снежнобяла риза с навити ръкави. Очаквах го около десет млади румънци, които работеха в една от компаниите му в Румъния и бяха били път до София, за да се запознаят с него. Той се усмихваше широко и приятелски ги прегръщаше, изричайки, че е горд, че толкова интелигентни хора работят за него.

Докато наблюдавах тази сцена, си мислех колко магнетична личност е Ричард Брансън за своите служители, как всяка негова кауза автоматично преминава в съзнанието на десетки хиляди души по цялата планета, които работят за компаниите му: „Никога не съм започвал бизнес с мисълта как ще направя пари. Винаги съм бил подтикван от чувство на неудовлетвореност. Мразех да летя с чужди авиокомпании и си казах: „Хайде да се пробвам, мога да направя по-добре“. Исках да летя в Космоса и тъй като правителството нямаше да ме изпрати, си казах: „Ще създам космическа компания“, разказа Брансън в интервюто, което записахме за зрителите на „120 минути“ по *bTV*.

Както ще усетите от книгата, Брансън е човек, който никога не се е подценявал. Той просто си е поставял цели, които да преследва. Но те винаги са били свързани с ключовата дума „промяна“. Ако създадеш някаква позитивна промяна за света, значи имаш бизнес.

Ако сте от амбициозните родители, не давайте този текст на децата си. Защото родителите на Брансън преди всичко са били неговите приятели. Малкият Ричард не е бил сред добрите ученици в класа си. Страдал е от дислексия – невъзможност за четене и разбиране на прочетеното, което прави концентрацията му върху уроците изключително трудна. Развива и синдром на дефицит на вниманието. Идеята да прекара още няколко години в наизустяване на ненужни факти и спрягане на латински глаголи му се струва ненужна.

Така още невръстен, Ричард шокира родителите си, заявявайки им, че напуска училище, за да основе младежкото списание *Student*.

За този период Брансън ми разказа следното: „Нашите ми казаха: „Виж, важното е, че ти знаеш какво искаш да правиш, повечето хора не знаят какво искат да правят“. И така получих своето образование и то беше удивително образование. Всеки път от тогава насам създавах неща, с които да променя света. И аз го направих в много различни сфери и се забавлявах много, докато го правех“, каза Брансън.

Според разбирането и опита на Ричард трябва да следваме нещата, от които се интересуваме в нашия собствен живот, а не да правим нещо по принуда: „Нали знаете, ако не се справяш добре в училище, но обичаш музика – последвай музиката. Ако не се справяш в училище, но обичаш спорт – последвай спорта. И тогава подозирам, че ще си успешен, защото ще правиш това, което можеш най-добре. Дай си шанс. Ще научиш много, дори да се провалиш първия път. Автоматично ти ще успееш и ще имаш ползата от това, че си прекарал страхотно времето си“.

Брансън никога не се съмнява в себе си. Както гласи една от най-известните реклами на *Virgin Mobile*, дори и когато го мислят за луд.

Очаква ви пътешествие в съзнанието на една от най-удивителните личности на нашето време.

Приятно четене.

С уважение,
Светослав Иванов
журналист
„120 минути“

Пролог

Можеш да загубиш наивността си само веднъж. Но във всеки аспект от живота ми – изграждането на бизнес, на семейство, впускането в приключения – се опитвам да започвам нещата отначало, всеки ден.

Когато публикувах за пръв път „Как изгубих наивността си“* през 1998 г., въобще не бях подготвен за реакцията. Очаквах да си я купят бизнес общността, някои вестници и няколко читатели на автобиографии, но преди да се усетя, книгата беше изчерпана. „Как изгубих наивността си“ все още е предметът, който ми подават най-често (с изключение на мобилните телефони, за селфи), обикновено хора с химикалка и усмивка. През годините написах кратки актуализации на биографията си, но през последните две десетилетия се случиха толкова много неща, че осъзнах – трябва да напиша продължение.

Чудех се кой е подходящият момент, когато в архива се натъкнах на старите си записки за пускането на *Student* на пазара. Избърсах праха, за да проверя пак датата – наистина бяха от 1967 г. Какъв по-добър начин да отбележиш петдесет години от началото на бизнес начинанията си от това да споделиш придобития през десетилетията опит? Тази книга разкрива случки от ранните години, но се концентрира върху последните двадесет години – времето, през което отново откривам наивността си.

„Как открих наивността си“ започва оттам, където „Как изгубих наивността си“ завърши – в зората на новото хилядолетие. През 1999 г. хората си мислеха, че вече сме направили всичко и

* Брансън, Ричард. Как изгубих наивността си. Прев. от англ. Жени Кръстева. София: AMG Publishing, 2008. 592 с. – Бел. ред.

няма накъде да се развиваме, че пред мен не стоят никакви предизвикателства. Но да участваш в управлението на компания като *Virgin* въобще не означава да седиш на едно място, а постоянно да изобретяваш в този променящ се свят и точно това правя аз. Това е историята на последните две десетилетия, разказана от една от най-динамичните марки в света. Преместих дома си от лодка на райски остров, докато компанията ми прерасна от британски бизнес до световен бранд. Мечтата ми за граждански полети в Космоса извървя пътя от детска фантазия до ръба на реалността, а фокусът ми се измести от борбата с по-големи конкуренти към положителната промяна на бизнеса. Междувременно преживях радост, мъка, урагани, бизнес (и други) върхове, скръб, слава, съмнение и някои от най-големите си кризи изобщо. Беше като пътуване с влакче на ужасите и нямам никакво намерение скоро да слизам.

През годината след завършването на тази книга преживях още много приключения, затова написах още няколко глави за опустошителните урагани, които разрушиха дома ни и по-голямата част от Карибите, за вълнуващите нови бизнеси, сред които *Virgin Hyperloop*, и, разбира се – за напредъка на *Virgin Galactic*, който толкова много ни доближава до Космоса.

Петнайсет години след публикуването на „Как изгубих наивността си“ Зак Галифинакис ме попита:

– Тази книга е някакъв спектакъл в името на компанията ви или е за първия секс?

– И двете – отговорих аз.

Приблизително по това време обмислях още по-неприлично заглавие. Това, че беше фактически вярно, само го правеше още по-привлекателно. Алтернативните заглавия на книгата, която четете? „Как изгубих наивността си за втори път“. Обмислях също „Изгубената наивност“, намигване към „Изгубения рай“ на Джон Милтън, но ми се стори твърде негативно. Аз виждам живота като едно голямо приключение – постоянно се уча, намирам нови неща, които да опитам, и нови предизвикателства, които да преодолеея. Все още преоткривам наивността си всеки ден. Но сега, когато съм

дядо на четири прекрасни деца – Ета, Арти, Ева-Дея и Блуи – гледам на живота по нов начин.

Независимо дали управлявате компания, или си живеете живота, се надявам, че ще можете да се поучите от моите грешки и да извървите пътя си с усмивка. Един критик описа „Как изгубих наивността си“ като първата автобиография, в която авторът сам се е представил. Надявам се, че така ще бъде и с „Как открих наивността си“. Ако животът ви е история за постоянен успех, тя няма да е добро четиво. Нещо повече, вие най-вероятно сте лъжец. Всички имаме своите възходи и падения, изпитания и проверки, провали и триумфи – просто се надяваме накрая да излезем по-силни.

Покойният Стив Джобс, предприемач, когото дълбоко почитам, казваше: „Любимите ми неща в живота не струват пари. Безспорно е, че най-ценният ресурс, с който всички ние разполагаме, е времето“. Писах настоящата книга с тази мисъл в главата си, спомнях си за всички добри и за всички тежки времена зад гърба си и гледах напред, любопитен за това, което ми предстои. Винаги съм живял така, сякаш всеки ден е последният ми, със силна любов към семейството и приятелите ми, опитвайки се да направя позитивна промяна. Разполагам само с един живот – своя.

Надявам се, че ще ви е приятно да разберете как направих всичко за първи път – и после пак.

1 1999

Остров Некер, вечерта на Нова година, 1998 г. Бях в спалнята си и се опитвах да направя списък със спешните задачи. Докато се взирах в празния лист, в Голямата къща отново и отново звучеше гръмко една песен на Принс от 1982 г. В нея се пееше, че 1998-а е в своя край и че започва 1999-а – последната година от хилядолетието.

Новогодишните празненства вървяха с пълна пара. Дъщеря ми Холи отговаряше за празника на нашето семейство и приятели. Чувах звъна на чашите, когато съпругата ми Джоан вдигаше тостове с гостите, докато четиринайсетгодишният ни син Сам тичаше наоколо и ѝ се пречкаше. Чувах се обичайните звуци на семейния живот, за които бях благодарен, като се имат предвид приключенията ми от последните седмици.

Пет дни по-рано, в Деня на подаръците*, бях пристигнал на острова освежен от последното си летене с балон с топъл въздух. Истински късмет беше, че съм жив. На 18 декември със Стив Фосет бяхме излетели от Маракеш с надеждата да осъществим околосветско пътуване, което да счупи съществуващия рекорд. Това, което последва, беше смесица от високорисково приключение и дипломация – имахме нужда от някои услуги, когато балонът ни промени курса си и навлязохме в либийското въздушно пространство, после отмениха разрешителното ни да летим над Китай и трябваше да го възстановим, докато се носехме над Непал. Накрая, когато наближихме Пасифика, вятърът ни издуха обратно и ни принуди да кацнем в океана, близо до Хавай. Прекарах Коледа

* Денят на подаръците – 26 декември, вторият ден на Коледа, във Великобритания, Канада, Австралия, Ирландия – денят на Св. Стивън. – *Бел. прев.*

там, а на следващия ден отлетях за Некер.

В сигурността на дома ни и с приближаването не само на края на годината, но и на хилядолетието, започнах да мисля едновременно за миналото и да гледам в бъдещето. Както много пъти досега, наистина нямах никаква идея какво предстои в живота ми на предприемач. Бях създал и продал най-големия независим музикален лейбъл в света, упорито се бях борил да превърна *Virgin Atlantic* в най-добрата авиокомпания на планетата. *Virgin Group* беше нараснала от няколко компании до над сто, а аз се бях превърнал от войнстващо хипи в горд баща и бизнесмен. Умът ми започваше да се върти около други проекти, нови амбиции и още по-големи мечти. В разстояние на девет месеца щяхме да пуснем девет нови компании и щяхме да започнем да превръщаме *Virgin* във всеобхватния световен бранд, който е днес.

Беше време за ново начало и да погледнем към звездите.

* * *

Как станяхте милионер? Често ми задават този въпрос и от както основах *Virgin Atlantic* през 1984 г., отговорът е един и същ: „Станете милиардер и основате авиокомпания“.

Първите петнадесет години на *Virgin Atlantic* бяха приказка за възходи и падения, за вълнение, иновации и оцеляване. Бяхме отнели от мощта на *British Airways* и за разлика от компаниите преди нас, искахме да разкажем приказката докрай. Всъщност спечелихме едно от най-големите съдебни дела в историята на Великобритания, след като с мръсните си номерца ВА се опитаха да ни изхвърлят от бизнеса. Това беше една кампания, която останалите участници в индустрията нарекоха „Операция Барбара“. Защо я наричаха така? Защото Барбара Картланд е написала много романи за девизи с отнета невинност.

След като оцеляхме в тези най-тежки времена, за пръв път от много време почувствах свободата да обмисля нови хоризонти за марката *Virgin*. Много експерти ще ви кажат, че отнема около го-

дина да създадете един бизнес от нулата – от първоначалната идея, през планирането, маркетинговото проучване, разработването и стартирането. Никога не съм бил съгласен с този установен ред. Ако зависеше от мен, всеки, който го следва, трябва да спре да се занимава с тези глупости.

Когато бях невинен тийнейджър, основахме звукозаписната компания с поръчки по пощата за няколко дни, а дори по-сложни бизнеси като *Virgin Atlantic* изминават пътя от идеята до излитането за седмици. Като цяло ни харесва да работим бързо: да изпробваме идеята, да проверим дали ни пасва, и ако не, бързо да преминем към следващата.

Най-добре работя, когато умът ми има възможност да скача от тема в тема в бърза последователност. Това поддържа нещата живи и е удивително колко често добрите идеи в една компания идват от съвсем различни бизнеси. Когато се оттеглих от оперативното управление на *Virgin Atlantic*, можех да се концентрирам върху бъдещето на *Virgin*. Оказа се, че то е по-интересно дори от онова, което аз си бях представял.

Новият век се оказа безпрецедентно продуктивен, дори по нашите стандарти. След първия ми тласък като музикален импресарио и втория като основател на авиокомпания, третата вълна в кариерата ми на глобален предприемач беше да започна да действам целенасочено. Някои от компаниите, по-точно *Virgin Blue* (сега *Australia*), *Virginmoney.com*, *Virgin Wines* и *Virgin Mobile Australia* се превърнаха в големи успехи. В онзи момент бяхме стартирали и други – *Virgin Clothing*, *Virgin Brides*, *Virgin Cola*, *Virgin Vodka* и *Virgin Vie cosmetics*, които щяха да изчезнат през следващите няколко години. Но провалите въобще не ме отказват. Всички бяха много забавни и научих от тях много важни уроци.

Някои бизнеси се превърнаха в неуспешни дейности. *Virgin Cars*, нашата автомобилна компания, беше ефективна в продължение на няколко години и стана напълно неработеща само за една нощ. Бяхме построили бизнес модела така, че да купуваме коли от Холандия и Белгия, но внасянето им за продажба във Великобритания

ния беше провалено от комбинация от рестриктивни практики на големите автомобилни производители и променливите стойности на валутите. *V.Shop*, малки музикални магазини, които отворихме след като ребрандирахме *Our Price*, така и не потръгнаха, както се случи и с други наши проекти като *Virgin Student*, *Virgin Energy* и *Virgin Travelstore*. Дот-ком балонът все още се раздуваше, но не успя да ни засегне. Тъй като основният ни бизнес си остана стабилен, брандът не пострада от тези малки провали. А аз успях да прекарам повече време с младото си семейство и да се наслаждавам малко повече на живота. Нямах усещането, че имам да доказвам нещо и се чувствах все по-добре в кожата си. Бях сигурен, че ако поредният бизнес не се получи, на хоризонта неизменно ще се появи друг.

Бяхме започнали да виждаме в кои ключови ниши можем да разширим дела на марката, но все още ми трябваше време да разбера колко е гъвкав брандът *Virgin*, кои са областите, в които би могъл да успее и в кои – да се провали. Оптималните места бяха онези, в които можехме да се разграничим от конкуренцията както в услугите, така и в продуктите, и в които имаше истински глад за промяна. Все още ни предстоеше дълъг път до изграждането на структурираната стратегия, която имаме днес, и трябваше да минем през много върхове и пропасти, за да разберем какво работи.

С финансовия ресурс, който ни осигури продажбата на *Virgin Records*, и с подема, който битката с ВА ни даде, без да искаме, *Virgin Atlantic* продължаваше да расте на популярност и на печалба. Бях твърдо решен да привлечем капитал. Флотата ни вече се състоеше от двадесет и осем самолета и в края на 1999 г. се съгласихме да продадем 49% от компанията на *Singapore Airlines* за 600 милиона паунда в брой. Това щеше да ни даде възможност да инвестираме в нови бизнеси и да реинвестираме в клиентското обслужване на *Virgin Atlantic* и да запазим контролния пакет в компанията. Вече бяхме станали първата компания, която въведе видеоплеърите в гърба на облегалките. Сега станахме първата компанията в света, която пусна *Airbus A340-600* и представихме нови успешни линии

във всички посоки – от Лас Вегас до Санта Лучия, от Делхи до Барбадос и от Шанхай до Кейптаун.

Още повече започна да ми харесва да летя с *Virgin Atlantic*, когато създадохме първите в историята двойни легла за бизнес класа, а когато пуснахме услугата *Earth Calling* през мобилните телефони на пътниците, вече можех да продължа срещите си и на борда. Сега вече никой от екипа не можеше да се спаси от обажданията ми по всяко време на денонощието! За тяхно щастие, за пръв път в историята пуснахме и бар на борда. Невероятно е с кого и какво можеш да говориш на 10 000 метра височина. Чул съм стотици бизнес предложения на тези барове през годините и някои от тях се превърнаха в успешни компании. Що се отнася до сватосването – малко са нещата, които обичам повече от това двама души да се влюбят, докато си пийват питието сред облаците. Освен това поне една хитова песен е била написана на наш бар, докато птиците летят със скоростта на звука отвъд прозореца...

Една сутрин през септември 1999 г. в 4 часа ме събудиха по телефона, за да ми кажат, че ВА имат малък проблем с едно голямо колело. ВА даваха много пари, за да бъдат спонсор на новата атракция *London Eye*, но откриването му беше съпътствано от технически проблеми. Когато най-накрая бяха готови да го пуснат, точно преди празненствата за настъпването на Милениума, не можах да изправят колелото. Случи се така, че имахме компания за дирижабли в близко предградие, така че се обадох на моите хора.

– Трябва да пуснем един малък дирижабъл – казах. – Колко бързо можете да вдигнете един над Темза?

Световната преса се беше събрала около колелото, което лежеше безжизнено на моравата край Южния бряг, когато нашият дирижабъл прелетя директно над него, гордо развявайки надписа „ВА не може да го вдигне“. Буквално влязохме в новините за сметка на ВА. Събитието съвпадна с рекордно ниската цена, която същия ден отбелязаха акциите на ВА.

Следващата година отново дръпнах ВА за опашката като подновихме безплатните масажи на борда на нашите полети за клиентите

ни първа класа. Точно пред летище „Хийтроу“ сложихме гигантски постер, на който пишеше: „*BA* не ви дава шиаци“. Само в пет думи демонстрирахме нашия ентузиазъм, закачливост и отличното ни обслужване. Това е за мен *Virgin*. Съдбоносно в нашата работа е да не се вземаме насериозно, а когато го видят, хората оценяват хумора и индивидуалността, която прозира през него. Едно от нещата, които научих през годините, е, че средностатистическият клиент обикновено е много по-умен и цени хумора много повече, отколкото големите бизнеси смятат.

* * *

Когато основах авиокомпанията, лорд Кинг от *BA* каза, че съм „твърде стар за рок, твърде млад за летене“. Къде съм след петнадесет години? Това беше въпрос, който си задавах не само по отношение на бизнеса, но и като баща. Децата ми, едното от които все още не беше родено, а другото беше още малко, когато стартирах *Virgin Atlantic*, растяха и правеха първите стъпки към напускането на дома.

Никога не сме правили планове да изпращаме децата в интернат. Аз самият имах ужасен опит с това. Но с приближаването на шестнадесетия рожден ден на Холи започнахме сериозно да обмисляме тази възможност. Холи искаше да опита с пълен пансион и постигнахме компромис – да учи в училище в Оксфорд, което беше близо до мястото, на което живеехме тогава, но беше достатъчно далеч, за да придобие тя някаква независимост.

Избирането на училище за детето ти следва да бъде процес на внимателно обмисляне и съобразяване. В нашия случай правилният избор дойде, след като се изгубихме. Двамата с Джоан имахме среща в училище в Оксфорд, което обмисляхме като вариант за Сам и Холи, но когато стигнахме, се оказа, че сме отишли на грешното място. След като се отбихме и осъзнахме, че не е отворено, се натъкнахме на директора Дейвид Кристи. Вместо да ни упъти накъде да тръгнем, той настоя да ни разведе на една вихрена обиколка из