



автобиография

**Ричард**

**Джард**

**Бронсон**

теряя невинность

## Annotation

Автобиография одного из самых известных, богатых и удачливых людей Великобритании, вдохновителя и создателя империи, объединяющей около 200 процветающих компаний под общим названием Virgin Group.

---

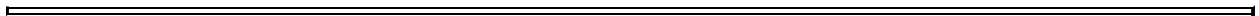
- [Ричард БРЭНСОН](#)

- [Предисловие](#)
- [Алексу Ричи и его семье посвящается](#)
- [Пролог. Решись и сделай это.](#)
- [1. Семья. члены которой убили бы друг за друга](#)
- [2. Ты или отправишься в тюрьму. или станешь миллионером](#)
- [3. Девственники в бизнесе](#)
- [4. Я все готов попробовать хоть раз](#)
- [5. Извлекая уроки](#)
- [6. Саймон превратил virgin в самое хипповое место](#)
- [8. Быть вторым – ничто](#)
- [9. Не беспокойтесь о яйцах](#)
- [10. «Я подумала. не переехать ли к тебе». – сказала Джоан](#)
- [11. Жизнь на пределе](#)
- [12. Успех может свалиться как снег на голову](#)
- [13. Ты сделаешь это только через мой труп](#)
- [14. Дети Лейкера](#)
- [15. Ощущение. будто ты привязан к громадному отбойному молотку](#)
- [16. Самый большой воздушный шар в мире](#)
- [17. Я почти наверняка должен был умереть](#)
- [18. Все было пущено на продажу](#)
- [19. Готовясь к прыжку](#)
- [20. Что. черт возьми. мнит о себе этот Ричард Брэнсон?](#)
- [21. У нас осталось примерно две секунды для последней молитвы](#)
- [22. В зоне активной турбулентности](#)
- [23. Грязные трюки](#)
- [24. Я не сделал бы этого ради Мадонны](#)
- [25. Подай на ублюдков в суд](#)
- [26. Варвары на марше](#)
- [27. Они называют меня лжецом](#)

- [28. Победа](#)
- [Эпилог. Щедрость и превратности судьбы](#)
- [Приложение.](#)
- [notes](#)
  - [1](#)
  - [2](#)
  - [3](#)
  - [4](#)
  - [5](#)
  - [6](#)
  - [7](#)
  - [8](#)
  - [9](#)
  - [10](#)
  - [11](#)
  - [12](#)
  - [13](#)
  - [14](#)
  - [15](#)
  - [16](#)
  - [17](#)
  - [18](#)
  - [19](#)
  - [20](#)
  - [21](#)
  - [22](#)
  - [23](#)
  - [24](#)
  - [25](#)
  - [26](#)
  - [27](#)
  - [28](#)
  - [29](#)
  - [30](#)
  - [31](#)
  - [32](#)
  - [33](#)
  - [34](#)
  - [35](#)

- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)
- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)
- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)
- [73](#)
- [74](#)

- [75](#)
- [76](#)
- [77](#)
- [78](#)
- [79](#)
- [80](#)
- [81](#)
- [82](#)
- [83](#)
- [84](#)
- [85](#)
- [86](#)
- [87](#)
- [88](#)
- [89](#)
- [90](#)
- [91](#)
- [92](#)
- [93](#)
- [94](#)
- [95](#)
- [96](#)
- [97](#)
- [98](#)
- [99](#)



**Ричард БРЭНСОН**  
**ТЕРЯЯ НЕВИННОСТЬ**  
**Автобиография**

## Предисловие

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

*Из рекламного ролика Apple «Think different».*

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

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

Можно назвать безумием рискованные затеи Брэнсона, но этим его не остановить – у него появится еще больше азарта, потому что он из тех, кто испытывает судьбу и ломает барьеры. Если присмотреться, полет на аэростате – это иллюстрация судьбы Брэнсона – дерзкая выходка, которая может обернуться головокружительным успехом или полным крахом. «Жить под аккомпанемент общественного протеста было чертовски приятно», – признается Брэнсон и цитирует Оскара Уальда: «Единственное, что хуже того, когда о тебе говорят, это когда о тебе не говорят».

Как ни крути, человеку свойственно ошибаться, и Брэнсон – не исключение. Ввязываясь в дела непредсказуемые и рискованные, он ставил

на карту многое, бывало и такое, что он оказывался в полном дерьме (in deer shit), но он всегда находил в себе силы, чтобы снова подняться. Именно поэтому книга несет в себе столько оптимизма и дает такой мощный позитивный импульс, что кажется, будто у тебя вырастают крылья. «Правила существуют для того, чтобы их нарушать» – эти слова могут быть эпиграфом к автобиографии Брэнсона.

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

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

Читайте «библию бунтаря», восхищайтесь и берите пример!

Пока рождаются такие люди, не скучно жить.

*Олег Тиньков*



## Алексу Ричи и его семье посвящается

Особая моя благодарность – Эдварду Уитли за помощь, оказанную в работе над этим проектом. Эдвард провел два года в моей компании, практически жил у меня, разобрался в записных книжках, которые я вел 25 лет, и оживил их.

\*\*\*

Оказавшись в шаге от гибели над Атласскими горами, я подумал, что обязательно должен теперь написать книгу на случай, если ангел-хранитель покинет меня.

Я также осознал, что мои дети Холл и Сэм, которые все еще малы, могут так никогда и не узнать, что я делал и почему я делал это.

Так что эта биография – для Сэма и Холли, и это лучшее из того, что я создал за последние восемнадцать лет (хотя это не только моя заслуга). Но в особенности для их матери, моей жены Джоан, которая была рядом во всех моих достижениях и провалах.

Я также написал эту книгу, чтобы показать, как мы сделали Virgin тем, чем она является сегодня. Как и во время полетов на воздушных шарах, все эти годы главным было выжить. Если вы будете внимательно читать между строк, то поймете, я надеюсь, в чем наше видение и к чему мы стремимся.

Некоторые люди говорят, что это видение ломает все правила и слишком пестро; другие, что Virgin обречена стать одним из ведущих брэндов нового столетия; третьи, проанализировав ее до последней детали, пишут о ней академические труды.

Что до меня и нашей замечательной команды, то мы просто продолжаем начатое, получая от всего этого полный кайф.

## Пролог. Решись и сделай это.

Вторник. 7 января 1997 года. Марокко

5. 30

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

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

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

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

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

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

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

Я люблю вас, папа».

Я свернул письмо вчетверо и положил в карман. Полностью одетый и готовый, я лег возле Джоан и обнял ее. Я ощущал себя взбудораженным и нервным, она же была теплой и сонной в моих объятиях. Холли и Сэм пришли в комнату и протиснулись между нами. Потом Сэм со своими двоюродными братьями отправился на место запуска, чтобы увидеть

аэростат, в котором в скором времени я надеялся совершить кругосветное путешествие. Джоан и Холли были со мной, пока я разговаривал с метеорологом Мартином. Он сказал, что момент для полета очень благоприятен, поскольку погодные условия – наилучшие за последние пять лет. Затем я позвонил Тиму Эвансу, нашему врачу. Он только что был у нашего третьего пилота, Рори Маккарти, и известие было неутешительным: Рори не может лететь. У него пневмония в легкой форме, но если он пробудет в гондоле три недели, ему может стать значительно хуже. Я немедленно позвонил Рори и выразил ему свое сочувствие.

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

## 6. 20

Когда мы встретились с Рори в ресторане гостиницы, он был безлюден. Журналисты, которые следили за приготовлениями к запуску предыдущие двадцать четыре часа, уже отправились к месту старта.

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

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

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

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

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

Алекс Ричи уже находился на месте запуска, чтобы проверить механизмы быстрой отцепки гондолы вместе с Пером Линдстрандом, ветераном воздухоплавания на горячем воздухе, приобщившим меня к этому виду спорта. Алекс – великолепный инженер. Именно ему принадлежит разработка нашей гондолы. До этого еще никому не удавалось создать систему для полета аэростата на высотах реактивных самолетов. Несмотря на то, что именно ему мы были обязаны конструкциями гондол для наших полетов над Атлантикой и Тихим океаном, я знал его не очень хорошо, но выяснять о нем что-либо сейчас было уже слишком поздно. У него не было практики полетов, и, тем не менее, он принял смелое решение отправиться вместе с нами. Если все

сложится благополучно, у нас в распоряжении будет три недели, чтобы узнать друг друга. Настолько глубоко, насколько этого бы хотел каждый.

В отличие от наших с Пером полетов на аэростате над Атлантикой и Тихим океаном, на этот раз мы решили не прибегать к нагреву воздуха, пока это не потребуется. Аэростат имел внутреннюю оболочку с гелием, которому надлежало поднять его. План Пера состоял в том, чтобы в течение ночи нагревать воздух вокруг этой оболочки, что позволило бы разогреть гелий, чтобы потом тот уменьшился в объеме, стал тяжелее и опустился<sup>[1]</sup>.

Мы – Джоан, Холл и я – взялись за руки и обнялись втроем. Пора было отправляться.

### 8. 30

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

### 9. 15

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

### 10. 15

Мы все проверили и были готовы отправляться. Я обнял Джоан, Холли и Сэма в последний раз. Меня поразила сила духа Джоан. Холли была возле меня эти последние четыре дня, и, казалось, она тоже полностью

владеет собой. Я думал, что и Сэм, но внезапно он расплакался и потянул меня к себе, отказываясь отпустить. Я чуть не заплакал вместе с ним. Никогда не забуду мучительную силу его объятия. Потом он поцеловал меня, отпустил и обнял Джоан. Я бегом пересек площадку, чтобы поцеловать маму и попрощаться с отцом. Мама вложила мне в руку письмо. «Открой его через шесть дней». – сказала она. Я мысленно выразил надежду, что столько мы продержимся.

## 10. 50

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

## 11. 19

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

Запасная дверь была все еще открыта, и мы махали людям внизу, ставшим теперь уже совсем маленькими. Каждая деталь Марракеша, его розовые прямоугольные стены, большая городская площадь, зеленые внутренние дворики и фонтаны, спрятанные за высокими стенами, – все расстилалось под нами. На высоте **10000** футов было холодно, и воздух становился разряженным. Мы закрыли опускающую дверь. С этого момента мы были предоставлены сами себе. Мы произвели герметизацию, поскольку давление должно было еще возрасти.

Первый факс мы получили сразу же после полудня.

– О, Господи! – Пер протянул его нам. – Взгляните на это.

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

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

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

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

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

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

Мы пролетели остаток дня в безоблачном небе. Виды Атласских гор радовали глаз: их зубчатые вершины, покрытые снегом, поблескивали в лучах восхитительного заката. Нашу гондолу, набитую всевозможными приспособлениями в расчете на восемнадцатидневное путешествие, подергивало. Это было предупреждением, что блокировка топливных баков, – не единственное, о чем мы забыли. Мы также не позаботились взять с собой туалетную бумагу, поэтому приходилось дожидаться получения факсов, прежде чем мы могли, спустившись по винтовой лестнице, воспользоваться туалетом. Мне после марокканской пищи требовалось большое количество факсов. Пер сохранял сердитое молчание, а мы с Алексом были просто благодарны, что узнали про топливные баки тогда, когда положение еще можно было исправить.

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

Выбора не было.

Около двух часов я разговаривал по спутниковому телефону с Майком Кендриком, нашим инспектором по полету, пытался связаться с разными британскими министрами. В конце концов, Андре Азоулей, марокканский министр, который улаживал все наши проблемы, связанные с запуском

аэростата с территории Марокко, снова пришел нам на выручку. Он объяснил алжирцам, что мы не можем изменить свой маршрут, и что на борту нет мощных камер. Они приняли это объяснение и уступили.

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

Теперь ясно зачем.

К 5 часам вечера мы по-прежнему летели на высоте **30000** футов. Пер начал зажигать горелки, чтобы нагреть воздух внутри оболочки. Хотя мы делали это в течение часа, сразу после 6 вечера аэростат начал неуклонно терять высоту.

– Что-то здесь не так, – сказал Пер.

– В чем дело? – спросил я.

– Не знаю.

Пер постоянно нагревал воздух, но аэростат продолжал снижение. Мы потерял и **1000** футов, затем еще **500**. После захода солнца все больше и больше холодало. Было ясно, что гелий быстро сжимается, превращаясь в мертвый груз над нами.

– Нам надо избавиться от балласта, – сказал Пер.

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

Уже начинало темнеть. Без чушек аэростат некоторое время держал высоту, но затем опять начал опускаться. На этот раз падение происходило быстрее. За минуту мы потеряли **2000** футов, в следующую минуту – столько же. Уши заложило, и я почувствовал, что желудок поднимается куда-то вверх, испытывая сопротивление грудной клетки. Мы были на высоте всего лишь **15000** футов. Я старался сохранять спокойствие, все свое внимание сконцентрировав на работе камер и показаниях высотомера, которые стремительно выходили за пределы допустимых. Нам необходимо было сбросить топливные баки. Но это означало конец путешествию. Я

закусил губу. Мы находились в крошечной тьме где-то над Атласскими горами, крушение казалось неизбежным. Все молчали. Я быстро произвел вычисления.

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

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

Мы открыли входную дверь на высоте **12000** футов, которая тут же упала до **11000**. С захватывающим дух натиском морозного воздуха гондола разгерметизировалась. Алекс и я начали выбрасывать за борт все подряд: еду, воду, банки с маслом – все, что не было встроено. Все. Даже пачки долларов. На пять минут это приостановило падение. Речь шла уже не о продолжении полета. Мы просто должны были спасти наши жизни.

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

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

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

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

– Никогда, – ответил он.

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

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

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



там делаем.

- Одна есть, – крикнул Алекс через люк.
- 3700. – сказал Пер.
- Еще одна, – сказал Алекс.
- 3400 футов.
- Еще одна.
- 2900 футов.
- 2400...

Прыгать с парашютом было слишком поздно. К тому времени, когда можно было прыгнуть, мы бы разбились вдребезги, врезавшись в горы.

– Давай назад, – крикнул Пер. – Немедленно!

Алекс влез через люк.

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

Я опустил на пол рядом с Алексом и обнял его.

– Слава Богу, что ты с нами, – сказал я. – Без тебя мы бы погибли.

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

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

времена, а теперь, в разгар гражданской войны, тем более.

Пустыня не была тем желтым песчаным пространством с мягкими очертаниями дюн, какое мы представляем себе по фильму «Лоренс Аравийский»<sup>[2]</sup>. Голая земля была красной и каменистой, такой же бесплодной, как поверхность Марса; скалы, стоящие справа, напоминали гигантские термитники. Мы с Алексом сели на крышу гондолы, восхищаясь лучами восходящего солнца, которые залили всю пустыню. Мы отдавали себе отчет в том, что это был день, который мог для нас и не наступить. Встающее солнце и наполняемый теплом день представлялись нам бесконечно драгоценными. Наблюдая за тенью шара, скользящей по поверхности пустыни, было трудно поверить, что это то самое хитроумное человеческое изобретение, которое мертвым грузом падало на Атласские горы минувшей ночью.

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

– Впереди линия электропередач!

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

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

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

Несмотря на обширную бесплодную пустыню вокруг, в считанные минуты нашего приземления стали появляться признаки жизни. Из скал материализовалась группа берберов. Сначала они держались в отдалении. Мы уже готовы были предложить им немного воды и оставшихся припасов, как вдруг услышали стрекочущий рокот военных вертолетов. Должно быть, они выследили нас при помощи радаров. Берберы исчезли так же быстро, как и появились. Вблизи от нас приземлились два вертолета, вздымая в воздух клубы пыли. Вскоре мы были окружены невозмутимыми солдатами, которые были вооружены пулеметами, не зная, правда, куда их направлять.

– Аллах, – сказал я ободряюще.

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

Стоя в стороне от гондолы, я задался вопросом: что эти алжирские солдаты думают о ней? Быстро оглянувшись назад, я прочел ответ в их глазах. Оставшиеся топливные баки были выкрашены в такой же яркий красно-желтый цвет, как большие банки компаний Virgin Cola и Virgin

Energy. Среди множества слоганов, размещенных на внешней стенке гондолы, были и те, что представляли компании Virgin Atlantic, virgin direct, virgin territory и virgin cola. Вероятно, нам повезло, что благочестивые мусульманские солдаты не могли прочесть изречение, нанесенное по верху банки компании Virgin Energy: «Несмотря на слухи, нет абсолютно никаких доказательств, что напиток virgin energy усиливает сексуальное влечение».

\* \* \*

Глядя на гондолу, стоящую на красном песке, я снова пережил душераздирающее падение на Атласские горы и повторил свою клятву, что никогда не буду пытаться сделать это снова. Но в полном противоречии с клятвой где-то на задворках сознания была мысль, что как только я прибуду домой и поговорю с другими воздухоплавателями, пытавшимися облететь земной шар, я соглашусь сделать еще одну, последнюю попытку. Это был вызов, который вошел в мою кровь и плоть слишком глубоко, чтобы я мог сдаться<sup>[3]</sup>.

Два вопроса, которые мне задают чаще всего: почему я рискую жизнью, отправляясь в путешествия на воздушных шарах? каковы перспективы компаний под общим названием Virgin Group? Вид гондолы с обозначением названий компаний Virgin, стоящей посередине Алжирской пустыни, каким-то образом помог мне ответить на эти главные вопросы.

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

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

жизнь. Как полеты, так и многочисленные компании Virgin, которые я основал, – все это равнозначные вызовы, которые я начал принимать еще с детских лет.

Эта книга представляет собой автобиографию. Она охватывает первые **43** года моей жизни. Едва не умерев над Атласскими горами, я решил написать ее на случай, если при следующей попытке ангел-хранитель покинет меня. Подобно полету на аэростате, первые **43** года моей жизни и моя карьера были сплошной борьбой за выживание. Эта книга заканчивается событиями января **1993** года, годом раньше я был вынужден продать компанию Virgin Music, которая была слабым звеном моей деловой карьеры. Тогда же virgin atlantic одержала свою беспрецедентную победу над British Airways. Это было переломным моментом для Virgin. Бросая вызов превосходящим силам, я выживал все эти **43** года; впервые в жизни в моем распоряжении были деньги, было много идей, которые хотелось реализовать, и я был свободен в выборе путей становления Virgin. О том, как мы начинали воплощать наши мечты в жизнь, я расскажу в следующей книге. Эта же книга о том, как мы «удерживались на плаву» и выживали, чтобы дожить до этого момента.

Когда я находился в поиске заголовков для книги, Дэвид Тэйт, который управляет американским отделением компании Virgin Atlantic, предложил следующий: «virgin: искусство стратегии бизнеса и конкурентный анализ»<sup>[4]</sup>.

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

Разумеется, – сказал он, – подзаголовком могло бы быть: «Ну, решишь и сделай это».<sup>[5]</sup>

# 1. Семья. члены которой убили бы друг за друга

1950-1963

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

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

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

Сложные задачи, которые нам предлагались, скорее были направлены на физическое, чем интеллектуальное, развитие, и скоро мы стали сами ставить их перед собой. У меня сохранилось воспоминание о том, как я научился плавать. Мне было четыре или пять лет, и мы находились на отдыхе в Девоне с папиными сестрами – тетушкой Джойс и тетей Венди – и мужем последней Дядей Джо. Я питал особую симпатию к тетушке

Джойс. В начале нашего отдыха она поспорила со мной на десять шиллингов, что через две недели я не буду уметь плавать. Часы напролет я проводил в море, пытаюсь плыть против ледяных волн, но к последнему дню так и не научился плавать. Я просто бултыхался вдоль берега, подпрыгивая на одной ноге. Я бросался вперед и оказывался под волнами раньше, чем, отплываясь, устремлялся к поверхности, стараясь не наглотаться воды.

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

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

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

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

– Пожалуйста, останови! – закричал я.

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

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

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

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

– Да, ладно, Венди. Давай дадим парнишке шанс, – сказала тетушка Джойс.

– В конце концов, это мои десять шиллингов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

всякого желания Тед пошел в Кембриджский университет слушать лекции по праву и продолжал, в качестве хобби, создавать коллекцию древних артефактов и окаменелостей, которую называл «мой музей».

Когда в 1939 году разразилась вторая мировая война, Тед отправился в Стаффордширскую добровольческую часть – кавалерийский полк, организованный при четырех юридических корпорациях, готовящих адвокатов. Полк воевал в Палестине, и Тед принимал участие в битве при Эл-Аламейн в сентябре 1942 года и во всех последующих сражениях в Ливийской пустыне. Затем он оказался в Италии и сражался при Салерно и Анжио. Перед уходом на войну Тед придумал шифр, позволявший его родителям знать, где он находится. Они договорились, что в письмах домой подвал будет обозначать мир, а конкретные ящики в шкафах будут обозначать определенные страны. Тед мог написать, чтобы мама вытащила его старые перчатки для верховой езды, лежащие на левой верхней полке шкафа, который стоит справа, – это значило, что он находится в Палестине. Неудивительно, что цензоры никогда не догадывались об этом, и мои дедушка и бабушка всегда знали о местонахождении сына.

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

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

С этого момента, когда бы ни спрашивали Теда: «Брэнсон? Ты имеешь какое-нибудь отношение к Джиму Брэнсону?». он, приосанившись, отвечал



с гордостью: «Да. На самом деле, это мой дядя. Впечатляет, что он делает с СВС, не правда ли?»

По правде говоря, Тед прекрасно провел те пять лет, что был вдали от дома, и для него было довольно трудным делом снова взяться за изучение права, когда он вернулся в Кембридж. Несколькими годами позже, в качестве молодого адвоката, он однажды поздно пришел на коктейльную вечеринку, где его приветствовала красивая блондинка, назвавшаяся Евой, которая устремилась к нему через комнату, подхватила поднос со сладкими колбасками и сказала: «Путь к сердцу мужчины лежит через желудок. Попробуйте-ка вот это».

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

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

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

Ева начала искать дневную работу и отправилась в Хестон, где клуб

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

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

Кабины не герметизировались, и полеты были очень длительными: пять часов до Лиссабона, восемь – до Дакара, и, наконец, четырнадцать часов через океан до Буэнос-Айреса. Для выполнения полета на участке Буэнос-Айрес– Сантьяго самолет «Йорк» заменялся более мощным «Ланкастером». и всем необходимо было надевать кислородные маски, когда пролетали над Андами. После того, как мама год пролетала на самолетах БЮВЛ, ее взяли на работу в Корпорацию британских океанских авиалиний, КБОА, и Ева начала работать на самолете типа «Тюдор». «Звездный тигр». первый самолет, отправившийся на Бермуды, взорвался в воздухе. Ее самолет был следующим, и он благополучно приземлился. Но самолет под названием «Звездный Ариэль». который летел за ними, бесследно исчез в Бермудском треугольнике, и полеты всех «Тюдоров» были запрещены.

Позже было обнаружено, что фюзеляжи самолетов были слишком

слабыми для только что установленных систем герметизации.

К этому времени Тед, вероятно, понял, что если он не женится на Еве и таким образом не дисквалифицирует ее как стюардессу, она рискует исчезнуть где-нибудь над Атлантическим океаном. Он сделал ей предложение, когда они неслись по дороге на мотоцикле, и она крикнула «да» как можно громче, чтобы ветер не заглушил ее ответ. Они поженились 14 октября 1949 года, и я был зачат во время их медового месяца на Майорке.

Мои родители всегда относились к двум моим сестрам – Линди и Ванессе – и ко мне как к равным, чьи мнения так же важны, как их собственные. Когда мы были маленькими, еще до рождения Ванессы, родители брали меня и Линди с собой, если отправлялись куда-нибудь поужинать, и мы лежали на своих одеялах на заднем сиденье машины. Мы спали, пока они ужинали, но всегда просыпались, едва начинался путь домой. Линди и я вели себя тихо и смотрели вверх, на ночное небо, слушая, как родители разговаривают и шутят по поводу

проведенного вечера. Мы выросли, общаясь с родителями как с друзьями. Будучи детьми, мы обсуждали папины юридические дела, спорили о порнографии и о том, следует ли легализовать наркотики, задолго до того, как кто-либо из нас столкнулся с этим в реальной жизни. Мои родители всегда были за то, чтобы мы имели свое собственное мнение, и редко давали советы, разве что мы сами просили об этом.

Мы жили в деревне, которая называлась Шэмли Грин, графство Суррей. Перед тем, как родилась Ванесса, мы с Линди росли в Истэдс, в загородном доме, увитом плющом, в котором были крошечные белые окна и белая калитка, ведущая на деревенский луг. Я был тремя годами старше Линди и девятью годами старше Ванессы. Во времена моего детства родители жили очень скромно, может быть, поэтому мама не очень-то любила готовить, возможно, она просто экономила деньги. Помню, что мы ели много хлеба и жира. Но даже при таких условиях традиции все же соблюдались, и нам не разрешалось выходить из-за стола, пока все не поели. Нам также непременно выдавался лук, который роев огороде. Я всегда его ненавидел и прятал в ящик стола. При уборке этот ящик никогда не трогали, и когда мы десятью годами позже переезжали, его открыли и обнаружили весь запас моего засохшего лука.

За столом была важна не столько еда, сколько компания. Дом всегда был полон гостей. Чтобы свести концы с концами, мама пригласила немецких и французских студентов изучать английский язык в типично английском доме, и мы должны были развлекать их. Мама заставляла нас

работать в огороде, помогать ей готовить еду, а потом прибираться за всеми. Желая отделаться от этого, я бежал через деревенский луг к своему другу Нику Пауэлу.

Поначалу самое лучшее, что было связано с Ником, это то, что его мама делала изумительный сладкий крем, поэтому после еды, сопровождавшейся отправлением лука в ящик стола, я потихоньку сбегал к Нику, оставляя пытавшихся говорить по-английски немцев на свою семью. Если время было рассчитано правильно, а я уж старался сделать это, пудинг и сладкий крем были уже на столе. Мы с Ником были лучшими друзьями. Это был тихий Мальчик с прямыми черными волосами и черными глазами. Скоро мы все делали вместе: лазали по деревьям, катались на велосипеде, подстреливали кроликов и прятались иод кроватью Линди, чтобы схватить ее за лодыжку, когда выключат свет. Не могу вспомнить, когда Ник и я не были друзьями.

У мамы были две навязчивые идеи: она всегда придумывала для нас работу и всегда была озабочена тем, как бы заработать денег. У нас никогда не было Телевизора, и я не думаю, чтобы родители когда-либо слушали радио. Мама работала в сарае в саду, делая деревянные коробочки для салфеток и лари для бумажных отходов, которые продавала магазинам. Ее сарай пах красками, клеем и был заставлен маленькими стопками раскрашенных коробок, готовых к отправке. Папа был изобретателен и любил работать руками. Он сконструировал специальные тиски, позволявшие сжимать коробки вместе, когда их клеили. Со временем мама начала отправлять свои коробки для салфеток в Harrods, и это стало настоящим маленьким домашним производством. Чем бы ни занималась мама, все она делала с таким натиском энергии, что перед ним было трудно устоять.

В нашей семейной работе был великий смысл: когда бы мы ни попадали в поле зрения мамы, мы не должны были бездельничать. При попытке улизнуть, ссылаясь на другие дела, мы получали обвинение в эгоизме. В результате мы выросли с четким пониманием того, что интересы других людей надо ставить выше собственных. Однажды на выходные к нам приехал мальчик, который мне не очень-то нравился. Во время воскресной службы я незаметно покинул наше место в церкви и пошел через проход сесть с Ником. Мама очень рассердилась. Когда мы вернулись домой, она велела папе наказать меня, и мы направились в его кабинет и закрыли дверь. Вместо того чтобы обрушиться на меня в гневе, папа просто улыбнулся.

– Теперь симитируй жалобный плач, – сказал он и хлопнул в ладоши

шесть раз, создавая полную иллюзию сильных шлепков.

Я выбежал из комнаты с громким ревом. Мама приняла строгий вид, подразумевавший, что это все в моих же интересах, и продолжала решительно резать лук. Разумеется, моя очередная порция была засунута во время обеда в ящик стола.

Дядюшка Джим был не единственным диссидентом в нашей семье: непочтительность к властям была в крови с обеих сторон. Помню, мы приобрели старый цыганский фургон, который держали в огороде, и иногда проходившие мимо цыгане звонили в дверной колокольчик. Мама всегда давала им немного серебра и разрешала рыться в амбаре, чтобы поискать то, что им могло пригодиться. Однажды нас взяли на представление графства Суррей, которое проходило в Гилдфорде. Он был весь заполнен блестящими прыгунами и людьми в твидовых пальто и котелках. Мама увидела группу плакавших цыганских детей и пошла выяснить, что случилось. Они все столпились вокруг сороки, которая была привязана к куску веревки.

– Общество защиты животных приказало принести ее, они хотят ее забрать.

Они говорят, что это незаконно – иметь у себя дикую птицу, – сказали дети.

В это время мы увидели представителя общества, шедшего к нам.

– Не беспокойтесь, – сказала мама. – Я спасу ее.

Она взяла птицу и завернула в пальто. Потом мы вынесли нашу контрабанду за пределы территории, где проходило шоу, под самым носом у властей.

Цыганята встретили нас у выхода и попросили взять сороку себе, так как их остановят еще не раз. Мама была в восторге, и мы повезли сороку домой.

Сорока любила маму. Она сидела у нее на плече, когда та находилась на кухне или работала в своем сарае, а затем устремлялась к загону и дразнила пони, опускаясь на их спины. Она пикировала на папу, когда он садился почитать «Таймс» после обеда, взмахами крыльев приводя страницы в движение, пока они не оказывались разбросанными по полю.

– Проклятая птица! – кричал отец, размахивая руками и прогоняя ее прочь.

– Тед, вставай и сделай что-нибудь полезное, – говорила мама. – Эта птица дает знать, что тебе надо поработать в саду. А вы, Рики и Линди, добежите-ка до викария и узнайте, не можете ли вы ему чем-нибудь помочь.

Кроме Девона, где проходили наши летние каникулы в семье отца, мы

также ездили в Норфолк к маминой сестре Клэр Хоар. Я решил, что когда вырасту, хочу быть похожим на тетю Клэр. Она была близким другом Дугласа Бейдера, первоклассного летчика второй мировой войны, потерявшего обе ноги при падении самолета. Тетя Клэр и Дуглас владели старым бипланом, на котором вместе летали. Иногда забавы ради тетя Клэр прыгала с парашютом с борта самолета. Она выкуривала около двадцати небольших сигар в день.

Гостя у нее, мы плавали в мельничном пруду позади сада. Дуглас Бейдер отстегивал протезы и тащил себя в воду. Бывало, я убегал с этими искусственными ногами и прятал их в камыше у края воды. К тому времени Дуглас вытаскивал себя на берег и пускался за мной в погоню: его руки и плечи были чрезвычайно сильными, и он мог ходить на руках. Когда его держали как военнопленного в Колдице, он совершил два неудачных побега, после чего нацисты конфисковали его протезы.

– Ты такой же плохой, как нацисты, – рычал он, быстро перемещаясь на руках подобно орангутангу.

Тетя Клэр была такой же предприимчивой, как мама. Она близко к сердцу приняла информацию о положении уэльских горных овец, которым тогда угрожала опасность вымирания как биологического вида, и купила несколько этих черных овец. Она, в конечном итоге, развела большое стадо и сумела лишить их звания «вымирающих». Затем организовала фирму, которую назвала the black sheep marketing company и начала продавать керамику с изображением черных овец. Кружки с нанесенным по периметру детским стишком «Бе-е, бе-е, черная овечка» стали довольно хорошо продаваться. Благодаря тете Клэр вскоре все деревенские пожилые женщины вязали из черной овечьей шерсти платки и свитера. Она очень много сделала, чтобы создать торговую марку Black Sheep, и добилась успеха: спустя сорок лет марка по-прежнему конкурентоспособна.

Несколькими годами позже, когда я только основал компанию Virgin Music, мне позвонила тетя Клэр: «Рики, ты не согласишься. Одна из моих овец начала петь».

Сначала у меня слегка помутился рассудок, но это было именно то, что можно было от нее ожидать.

– Что она поет? – спросил я, представляя себе овцу, поющую: «Давай, крошка, разведи-ка огоньку».

– «Бе-е, бе-е, черная овечка». конечно, – огрызнулась на меня тетя Клэр. – Я тотчас же хочу сделать запись. Вероятно, овца не сможет сделать это в студии, поэтому не мог бы ты выслать сюда несколько звукооператоров? И им бы лучше поторопиться, поскольку она может

перестать петь в любой момент.

В тот же день толпа звукооператоров отправилась в Норфолк с 24-трековой передвижной студией, и запись поющей овцы тети Клэр была сделана. Они также собрали целый хоровой ансамбль из овец, уток и кур, и мы выпустили сингл «Бе-е, бе-е, черная овечка». В чартах он поднимался до четвертого места.

Моя дружба с Ником была основана на привязанности, но в ней присутствовал также и сильный элемент состязательности. Я был полон решимости все делать лучше, чем он. Однажды летом Нику на день рождения подарили совершенно новенький велосипед. Мы немедленно решили спуститься на нем к реке Ран. Ты на скорости несешься прямо со склона, в последний момент резко тормозишь и с заносом останавливаешься у края берега настолько близко к реке, насколько возможно. Это была исключительно соревновательная игра, а я ненавидел проигрывать.

Поскольку это был его велосипед. Ник поехал первым. Его занос делал ему честь, велосипед описал окружность таким образом, что заднее колесо остановилось в футах от воды. Обычно Ник старался побудить меня выкинуть что-нибудь даже более невероятное, но на этот раз он пытался меня остановить.

– Ты не можешь сделать это лучше, – сказал он. – Мой занос был идеален.

Я думал иначе. Меня переполняла решимость сделать занос лучше, чем это сделал Ник. Я поднял его велосипед на склон и направил к реке, бешено крутя педалями. Когда я достиг берега, стало очевидно, что мне не совладать со скоростью, и у меня нет шанса остановиться. Как в калейдоскопе, я увидел открытый рот Ника и выражение ужаса на его лице. Я попытался затормозить, но было слишком поздно. Я перекувырнулся вверх тормашками и упал в воду, велосипед пошел под воду где-то ниже меня. Меня снесло течением вниз, но в итоге я сумел выкарабкаться на берег. Ник ждал меня, переполненный яростью.

– Ты потерял мой велосипед! Это подарок на день рождения!

Он был настолько вне себя, что всхлипывал от бешенства. Он снова толкнул меня в воду.

– Тебе бы, черт возьми, лучше найти его, – кричал он.

– Я найду, – лопотал я. – Все будет хорошо. Я выужу его из воды.

– Чертовски хорошо постарайся.

Два часа я нырял на дно реки и ощупывая грязь, водоросли и камни вокруг в надежде найти велосипед. И нигде не мог его найти. Ник сидел на

берегу, обхватив колени руками, и свирепо смотрел на меня. Он был эпилептиком, и я находился с ним пару раз во время припадков. Сейчас он был в бешенстве, и я надеялся, что гнев не вызовет еще один. Но, в конце концов, когда я так озяб, что с трудом мог говорить, а руки окоченели и кровоточили от ударов о скалы на дне реки, Ник сжалился.

– Пошли домой, – сказал он. – Ты никогда не найдешь его.

Мы побрели домой, и я старался подбодрить его:

– Мы купим тебе другой.

Велосипед стоил больше двадцати фунтов, а это составляло почти месячный доход от продажи маминых коробочек под салфетки.

Когда нам было по восемь лет, нас с Ником разлучили. Это случилось, когда я был отправлен на пансион в Скейтклифскую подготовительную школу, которая находилась в Грейт Виндзор-парке.

В первую ночь в Скейтклифе я лежал без сна, слушая посапывание других мальчиков в спальне, и чувствовал себя крайне одиноким, несчастным и напуганным. В какой-то момент мне стало плохо. Ощущение нарастало так быстро, что я не успел подняться с кровати и побежать в уборную, меня вырвало, и я запачкал все свое постельное белье. Позвали школьную распорядительницу. Вместо того, чтобы посочувствовать, как сделала бы моя мама, она отругала меня и заставила убирать самому. До сих пор помню унижение, испытанное тогда. Очевидно, мои родители считали, что делают правильно, отправив меня сюда, но в тот момент я мог чувствовать только смятение и чувство обиды, и еще ужасный страх. Через пару дней мальчик пригласил меня в свою постель поиграть в «кое-что». В первый же мой приезд домой на выходные среди прочих событий, о которых я рассказал родителям, было и то, что происходило под простынями. На это папа спокойно сказал: «самое лучшее – не заниматься этим». и это было в первый и последний раз в моей жизни.

Моего папу отправили в школу-интернат в этом же возрасте, так же, как и его отца. Это был традиционный способ для мальчика моей среды получить образование, воспитать независимость и уверенность в своих силах, то есть научиться крепко стоять на ногах. Я поклялся, что никогда не отправлю своих Детей в школу-интернат раньше, чем они сами ни примут такое решение.

На третьей неделе пребывания в Скейтклифе я был вызван в кабинет директора и поставлен в известность, что нарушил некое правило. Оказалось, я зашел на участок со специально посеянной травой, чтобы забрать футбольный мяч. Я должен был наклониться и получить по заднему месту шесть ударов прутом.



– Брэнсон, скажи: спасибо, сэр, – произнес директор нараспев. Я не верил своим ушам. Спасибо – за что?

– Брэнсон, – директор поднял свой прут, – я предупреждаю тебя.

– Спасибо... сэр.

– У тебя будут проблемы, Брэнсон.

– Да, сэр. Я имею в виду, нет, сэр.

И они всегда у меня были. В восемь лет я еще не умел читать. В действительности, у меня были дислексия и близорукость. Несмотря на то, что я сидел на передних партах, я не мог читать того, что было написано на доске. Только после двух семестров кто-то догадался проверить мое зрение. Но даже когда я видел, буквы и числа совершенно ничего не значили для меня. В те дни дислексия не считалась проблемой или, точнее говоря, это была проблема только того, кто ею страдал. Поскольку никто и не слыхивал о ней, неспособность читать, писать или произносить слово по буквам для всех остальных учеников и учителей означала лишь одно: ты либо ленивый, либо глупый. В подготовительной школе тебя наказывали и за то, и за другое. Скоро меня начали бить раз или два в неделю. Причиной могла быть плохая классная работа или ошибка в дате битвы при Гастингсе.

Дислексия была проблемой всю мою школьную жизнь. Сейчас, хотя мое правописание все еще хромает, благодаря тренировке на концентрацию внимания я сумел преодолеть худшее. Возможно, проблемы, вызванные дислексией в ранние годы, развили мою интуицию: когда кто-то присылает мне деловое предложение в письменной форме, прежде чем остановиться на конкретных фактах и цифрах, я обнаруживаю, что у меня уже есть мысленный образ изложенного на бумаге.

Однако спасительную отсрочку наказаниям давало то, что было за пределами класса: у меня были способности к спорту. Трудно переоценить значение спорта в английских частных закрытых учебных заведениях. Если ты показываешь высокие спортивные результаты, ты – школьный герой: старшие мальчики не будут задира́ть тебя, а учителя – заваливать по всем предметам. Я очень стремился преуспеть в спорте, вероятно, потому что это было единственной возможностью выделиться. Я стал капитаном команд по футболу, регби и крикету. Каждый день, когда в расписании был спорт, я выигрывал несколько кубков в беге с барьерами и спринте. Как раз накануне своего одиннадцатилетия, в 1961 году, я выиграл все гонки. Я даже решил заняться прыжками в длину. Никогда раньше я не показывал хорошего результата в прыжке в длину, но на этот раз решил просто рискнуть. Быстро разбежался, оттолкнулся от деревянной доски и высоко взлетел в воздух. После моего приземления на песок учитель подошел и

пожал мне руку: это был новый рекорд школы Скейтклиф. В то лето мои родители и Линди сидели в белом шатре и хлопали в ладоши всякий раз, когда я, не успевая вернуться на свое место, шел получать очередной кубок.

В следующем осеннем семестре я играл в футбол против другой местной школы. Я описывал круги вокруг защитника и уже забил один гол, потом поднял руку и крикнул, чтобы мне дали мяч. По нему ударили, и он перелетел через нас обоих. Я повернулся и устремился за мячом, завладел им и прилагал усилия, чтобы забить гол, когда защитник догнал меня и сбил с ног, выполнив блокировку. Моя нога была перехвачена и оказалась под ним, а сам он упал поперек меня. Я услышал ужасный крик, за какую-то долю секунды пронеслась мысль, что он пострадал, пока не сообразил, что это я сам. Он скатился с меня, а я увидел свое колено, согнутое под невероятным углом. Мои родители всегда учили нас смеяться, когда больно; так, пока я наполовину смеялся, но большей частью истошно кричал, меня вынесли с поля и доставили к школьной распорядительнице, которая и отвезла меня в больницу. Боль остановил только укол. Я сильно повредил хрящ правого колена, нужна была операция.

Мне дали общий наркоз, и я впал в беспамятство. Очнувшись, я обнаружил себя на улице. Я по-прежнему лежал на своей больничной койке, и медсестра держала капельницу над моей головой, но моя кровать, подобно еще нескольким, была выставлена наружу. Я думал, что сплю, но медсестра объяснила, что во время операции в больнице случился пожар, и все пациенты были эвакуированы из помещения на улицу.

Я поехал домой на несколько дней, чтобы окончательно выздороветь. Лежа в постели, я смотрел на свои серебряные кубки, стоявшие на каминной полке. Врач сказал, что очень долго я не смогу играть ни в какие спортивные игры.

– Не переживай, Рики, – сказала мама, вбежав в комнату после того, как ее покинул врач. – Подумай о Дугласе Бейдере. У него вообще нет ног, а он играет в гольф, летает на самолете и все такое. Ты ведь не хочешь валяться в постели целый день, ничего не делая, не правда ли?

Худшим из последствий моей травмы было то, что она незамедлительно выявила, насколько плохи мои дела с учебой. Я был последним по каждому из предметов, и было очевидно, что мне не сдать экзамены.

Меня отправили в другую школу, специально натаскивающую учащихся к экзамену. Она находилась на морском побережье Суссекса и называлась Клиф Вью-хаус. Здесь не было спорта, который отвлекал бы мальчиков от беспощадной и обычно безнадёжной задачи – подготовки к

общим вступительным экзаменам. Если ты не умел писать или складывать, или не мог запомнить, что площадь круга равна  $\pi r^2$ , решение принималось просто: тебя будут бить, пока ты не сумеешь и не запомнишь. Я постиг все это ценой неуклонной дисциплины и задней части моего тела, которая была сине-черного цвета. У меня могла быть дислексия, но мне не было прощения. Если я выдавал неверный ответ, это значило, что я буду бит или мне предстоит писать бесконечные строчки прописей в качестве наказания. Я рос, чаще отдавая предпочтение битью, – это, по крайней мере, занимало меньше времени.

Там не было никаких игр, не считая утренней пробежки. И точно так же, как за любую провинность в классе, здесь нас подстерегали наказания почти на каждом шагу: заправили постели не так, как положено; бежали там, где следовало идти; разговаривали, когда надо было молчать или просто обувь грязная. Существовало столько вещей, которые можно было сделать «не так». и хотя мы знали о большинстве из них, допускали, что почти каждую неделю будем наказаны за какой-нибудь проступок, о котором еще не подозреваем.

Моим единственным утешением была восемнадцатилетняя дочка директора школы Шарлотта. Похоже, я ей нравился, и конечно, был в восторге от того, что из всех мальчиков именно я привлек ее внимание. Вскоре установился определенный порядок наших встреч. Каждую ночь я, бывало, вылезал из окна своей спальни и крался к ее спальне в доме директора. Однажды, возвращаясь к себе через окно, я с ужасом обнаружил, что один из учителей наблюдает за мной.

На следующее утро я был вызван в кабинет директора.

– Что вы делали, Брэнсон? – спросил он.

Единственный ответ, который пришел мне на ум, был наихудшим из всех:

– Меня застали на пути в свою спальню из комнаты вашей дочери, сэр. Ясно, что родителям сказали забрать меня на следующий же день.

Тем же вечером, не представляя, как можно иначе избежать гнева родителей, я написал предсмертную записку, в которой говорилось, что я не смог выдержать позора исключения. Я написал на конверте, что письмо должно быть открыто не раньше следующего дня, но передал письмо мальчику, который, я знал, не сможет утерпеть, чтобы не открыть его немедленно.

Очень, очень медленно я вышел из здания и прошел через школьную территорию по направлению к отвесным скалам. Когда я увидел толпу учителей и мальчиков, бросившихся за мной в погоню, то сбавил скорость

настолько, чтобы они могли поймать меня. Им удалось стащить меня со скалы, и исключение было отменено.

Родители спокойно восприняли эту историю. На моего папу, похоже, произвело впечатление, что Шарлотта была «очень красивой девочкой».

## 2. Ты или отправишься в тюрьму. или станешь миллионером

1963-1967

После того, как школа по натаскиванию к экзаменам сослужила свою службу, вогнав меня в требуемый шаблон, я переехал в Стоу, в большую элитную частную школу на 800 мальчиков в графстве Бакингемшир. Там я лицом к лицу столкнулся с неприглядной картиной. «Дедовщина» была еще в ходу – застарелый обычай, когда младшим мальчикам предписывалось быть на побегушках и оказывать мелкие услуги старшим, по сути: быть их слугами. Задиранье было в порядке вещей. Твой авторитет, а значит, и возможность избежать домогательств, в большей степени зависел от умения забить гол или выбить шестерку. Игры были не для меня: колено давало о себе знать всякий раз, когда я пытался бегать. Поскольку я также был не способен справляться с учебными заданиями, то очень быстро оказался среди аутсайдеров. Быть вне спортивных команд и занимать последнее место в классе по успеваемости не дает никаких шансов. Создавалось впечатление, что все сложные задачи, которые родители ставили передо мной, были теперь неактуальны. Я нашел убежище в библиотеке, куда приходил каждый день, и начал писать роман. Я находился в самом чудесном месте, окруженный роскошью кожаных книжных переплетов и двумя глобусами, глядя поверх декоративного озера, в которое последний из старших учеников нырнул и никогда больше не выныривал. То, что я писал, было самыми невероятными сексуальными фантазиями, которые я только мог себе вообразить. Разумеется, все эти ошеломляющие эротические истории повествовали о молодом парне, который не мог играть в спортивные игры из-за травмы колена, но которого поддержала, а затем блестяще и умело соблазнила молодая школьная экономка родом из Скандинавии. В моих грезах она обычно подкрадывалась сзади, когда он работал в библиотеке... Но о каких бы невероятных сексуальных приключениях я ни мечтал, к моему огорчению, за многие мили от Стоу не было ни одной девушки, не говоря уже о том, чтобы она была из Скандинавии, а нашей экономке было шестьдесят.

Пописывая прозу и выводя каракули все быстрее и быстрее, я познакомился с Другим постоянным посетителем библиотеки – Джонатаном Голланд-Джэмсом. В сравнении с большинством мальчиков из Стоу Джонни был невероятно практичным и искушенным, очень начитанным и ошеломляюще осведомленным в искусстве. Он приехал из Лондона, где его родители были знакомы с журналистами и писателями: когда Джонни читал *Private Eye*<sup>[6]</sup>, он знал половину упоминавшихся в нем людей. Его мама была преуспевающим драматургом. Именно благодаря Джонни начал расти мой интерес к миру прессы, и я начал думать, что хотел бы быть журналистом.

В середине семестра я прочел школьное объявление о конкурсе эссе, который назывался Приз Гэвина Максвелла среди юниоров<sup>[7]</sup> и был учрежден автором, выпускником школы из Стоу. Я моментально отложил в сторону свой порнографический роман и написал короткий рассказ, который и был удостоен приза. Роль сыграло, должно быть, полное отсутствие конкурентов.

Гэвин Максвелл, автор «Круга чистой воды»<sup>[8]</sup>, прибыл в Стоу, чтобы вручить приз. Он привез с собой Гэвина Янга, военного корреспондента *Observer*, автора написанного позже «Медленного парохода в Китай»<sup>[9]</sup>. После церемонии на дороге в Суррей они подбросили меня до Шэмли Грин. Я поддерживал с ними отношения. Они поощряли меня, отчасти, думаю, потому, что я им нравился. Но даже когда они поняли, что у меня другие наклонности, они все равно остались добрыми и заботливыми друзьями. После получения приза мой английский начал улучшаться, и в списке успеваемости я поднялся с двадцать первого места на третье. Я все еще был восемнадцатым по латинскому языку и последним по математике, физике и химии. «Он очень старается, но сталкивается с большими трудностями в понимании даже простейших математических приемов, и это распространяется на любую новую изучаемую тему». говорилось в одном из итоговых семестровых отчетов.

Как-то на Пасху я решил последовать маминому примеру и заработать денег. Вопреки невысокому мнению школы о моих математических способностях я увидел возможность заработать на выращивании рождественских елок. Тогда мы переехали из одной части Шэмли Грин в другую, из Истедз Коттедж в Теньярдз Фам, которая представляла собой небольшой участок земли с беспорядочно выстроенным зданием и множеством подсобных помещений и сараев. Я зашел к Нику, чтобы предложить принять участие в моем проекте. Он тоже был на каникулах,

его школа находилась в Йоркшире. План был таков: посеять 400 семян елей на поле в Теньярдз Фам. Через год к Рождеству они выросли бы, по меньшей мере, на 4 фута и их можно было бы продать. Мы договорились всю работу выполнять вместе и прибыль поделить поровну.

В ту Пасху мы проложили борозды на земле и посеяли 400 семян на поле Теньярдз Фам. Мы подсчитали, что если все они вырастут до шести футов, можно заработать по £2 на каждой елке, то есть, общая сумма составит £800 против £5 наших первоначальных затрат на семена. Этим же летом мы пошли проверить наши деревья. Мы нашли один или два крохотных побега, которые виднелись на поверхности; все остальные были съедены кроликами. Мы решили взять реванш и ужасно отомстить: множество кроликов было застрелено и шкура с них снята. Мы продали тушки местному мяснику по шиллингу за каждую, но это было, конечно, совсем не £800, которые мы планировали получить.

На следующее Рождество брату Ника подарили волнистого попугайчика. Это подало мне идею для другого грандиозного бизнес-проекта: разведения волнистых попугаев!

Для начала я рассудил, что смогу продавать их в течение всего года, а не две недели перед Рождеством. Я определился с ценами и просчитал, как быстро они смогут размножаться и насколько дешев мог быть их корм. Я убедил папу построить огромный вольер. На последней школьной неделе я написал папе и поделился с ним своими финансовыми выводами: «Осталось всего несколько дней до каникул. Ты заказал материал, который может понадобиться для нашей гигантской клетки? Я думаю приобрести волнистых попугаев по льготной цене, взять их у Джулиана Кальона. Если магазины продают их по 30 шиллингов, то он может брать их, скажем, за 17. мы бы покупали их у него по 18 или 19 шиллингов, что принесло бы ему доход, а нам помогло бы сэкономить по 10 шиллингов за птицу. Что ты думаешь об этом?»

Мой отец неохотно построил вольер, и птицы быстро размножались. Но я переоценил местный спрос на волнистых попугаев. Даже после того, как в Шэмли Грин каждый купил себе по меньшей мере двух, вольер все еще был полон птиц. Однажды в школе я получил письмо от мамы с плохой новостью. Она сообщила, что вольер подвергся нападению крыс, которые уничтожили волнистых попугаев. Только много лет спустя она призналась, что будучи сытой по горло уборкой за попугаями, в один прекрасный день оставила дверь в вольер открытой, и все они улетели. Она не очень-то старалась их поймать.

Хотя ни один из этих проектов не принес денег, они научили меня кое-

чему, что касается математики. Я обнаружил, что только когда я пользовался реальными цифрами для решения реальных задач, математика имела для меня хоть какое-нибудь значение. Если я рассчитывал, насколько вырастет Рождественское дерево или сколько может вылупиться попугаев, числа становились реальными, и мне нравилось пользоваться ими. Но в классе я был по-прежнему полным тупицей в математике. Однажды я отвечал на вопросы теста на IQ, и они показались мне просто абсурдными. Я не мог сосредоточиться ни на одном из математических заданий, и, думаю, мой результат приблизительно был равен нулю. Я беспокоюсь за всех тех, кто был отнесен к разряду тупых по результатам подобных тестов. Вряд ли они задумываются о том, что эти IQ тесты часто придумывают профессора, которые при столкновении с жизнью оказываются никуда не годными. Я любил строить реальные бизнес-планы, даже если кролики извлекали из этого больше пользы, чем я.

Родители, должно быть, воспитали во мне бунтарский дух. Я всегда думал, что правила затем и нужны, чтобы их нарушать. В школе Стоу было столько правил и инструкций, как в армии; многие из них, как казалось Джонни Джемсу и мне, были совершенно анахроничными и бессмысленными. В первую очередь, это касалось устаревшего обычая обслуживать старших учеников младшими. Затем – ОКБ (Объединенные кадетские войска), где мальчики надевали солдатскую форму и ходили строем со старомодными винтовками. Наконец, обязательное посещение церкви по воскресеньям. Однажды я умудрился проигнорировать первую службу в новом семестре, после чего мое имя исчезло из школьного журнала, и впредь я никогда этого не делал.

В течение января и февраля 1966 года мы с Джонни думали о том, как изменить школьные правила. Нам было по пятнадцать лет, и мы верили, что в состоянии создать что-то свое. Родители воспитали меня с мыслью, что мы все можем изменить мир, поэтому, глядя на то, как управлялась школа Стоу, я был уверен, что смог бы делать это лучше. На самом деле администрация школы относилась к участию мальчиков всех возрастов в управлении школой довольно либерально.

Джонни и меня особенно бесило правило, согласно которому каждый, кто не участвовал в спортивных играх, должен был идти и наблюдать за игрой своей команды, когда она встречалась с командой другой школы. Можно было ходить в библиотеку в дневное время в течение недели, нас, однако, заставляли наблюдать за игрой школьных команд почти все субботы. Если бы не слабое колено, я бы играл в команде, и поэтому чувствовал себя вдвойне уязвленным. Я написал директору:



«Я против полной потери времени, которая проистекает из обязательного присутствия на матчах. Если кто-то не может играть за First XI, ему следует дать возможность использовать свое время более эффективно, чем сейчас. Знаю, что это звучит страшным посягательством на традиции и т. д., но я очень остро чувствую то, о чем пишу. Если бы те 450 лишних людей, которые следят за матчами, потратили это время, например, на мытье окон в Бакингеме, то они, по крайней мере, получили бы больше, чем наблюдая, как «другие достигают чего-то».

Также я пытался реорганизовать систему школьного питания:

«Я убежден, что если совершенствовать жизнь в Стоу, то начинать надо, прежде всего, с социального аспекта, а уж потом – религиозного. Многие мальчики удовлетворяют свою жажду знаний посредством интересного общения. Самое лучшее время, когда можно поговорить – во время еды, но в Стоу это сделать практически невозможно. Тыходишь в зал, садишься за отведенный тебе столик рядом с теми же самыми мальчиками, с которыми ты ешь каждый день. В одной из столовых комнат должен быть организован буфет. Тогда мальчики могли бы выбирать для себя еду, они свободно садились бы там, где хотят, а перед уходом могли бы складывать свои вилки и тарелки в коробку. В настоящее время количество пищевых отходов колоссально; при наличии буфета можно было бы наполовину сократить расходы на испанских и итальянских официантов.

Мне было бы очень интересно узнать Ваше мнение, а любые сэкономленные деньги могли бы, вероятно, быть вложены в мой следующий проект... »

Дальше я анализировал идею организации бара для шестиклассников.

Директор предложил мне открыто выразить свои взгляды в школьном журнале, но мы с Джонни хотели учредить альтернативный журнал со свежим взглядом на вещи. Предполагалось провести кампанию против «дедовщины», телесных наказаний, обязательности посещения церкви, присутствия на играх и изучения латинского языка. Все эти идеи были слишком революционными, чтобы быть изложенными в школьном журнале «Стоик»<sup>[10]</sup>, название которого казалось подходящим разве что для его многострадальных читателей. Затем мы подумали, что надо выйти на другие школы, имеющие похожие правила. Мало-помалу идея межшкольного журнала приняла конкретные очертания. Мы могли связываться с другими школами и обмениваться идеями. В школьной тетрадке я набросал несколько возможных названий: «Сегодня», «1966», «Фокус. ». «Современная Британия» и «Интервью»<sup>[11]</sup>. После этого

переписал набело, что я хочу опубликовать в журнале, и выполнил несколько Дополнительных расчетов, снова получая удовольствие от цифр.

Я составил список из 250 членов парламента, которых нашел в справочнике «Кто есть кто»<sup>[12]</sup>, и перечень возможных рекламодателей, чьи имена обнаружил в телефонном справочнике. Я также написал в компанию WH Smith<sup>[13]</sup>, интересуясь, не возьмись бы они за поставку журнала. Так, имея в виду спонсоров, рекламодателей, дистрибьюторов и расходы на каждом этапе, – по крайней мере, на бумаге, – я написал свой первый бизнес-план.

Цифры выглядели слишком скромными, поэтому мы с Джонни решили привлечь больше школ, а также технические колледжи и университеты. Это обеспечило бы доступ к журналу большему количеству людей и подхлестнуло рекламодателей. Мы подумали, что если мы нацелим журнал на университетских студентов, он будет покупаться и старшеклассниками, но если мы адресуем его старшеклассникам, он не заинтересует студентов.

Остановились на названии «Студент». Оно казалось нам очень удачным, потому что в то время было много разговоров о «студенческих силах». Это был период студенческих сидячих забастовок, волнений и демонстраций в университетах и политехникумах. Это было потрясающее время для молодых. Мать одолжила мне £4; это было некоторой поддержкой, покрывающей стоимость телефонных звонков и отправки писем. Отец Джонни организовал выпуск бумаги для заметок с идущей поверх листа надписью «Студент» – журнал для британской молодежи» и символом восходящего солнца. Мы приступили к работе, отправляя письма всем спонсорам и возможным рекламодателям.

Журнал *Student* был прекрасным связующим звеном, он подарил нам чувство возрождения надежд. Так много всего надо было организовывать. Я начал устраивать офис в своей учебной комнате в школе и попросил директора поставить в комнату телефон – разумеется, он отказался. В результате мне приходилось звонить из телефонных будок. Но скоро я обнаружил одну очень полезную вещь: если я звонил телефонистке и сообщал, что аппарат забрал деньги, а звонок сорвался, мне разрешалось позвонить бесплатно. Мало того, что звонок был бесплатным, я еще избавлялся от необходимости слушать телефонный сигнал «пип – пип – пип». поскольку монеты были внутри. Но еще лучше, что слова телефонистки звучали так, будто их произносила секретарша: «С вами будет говорить мистер Брэнсон».

Я составлял и составлял списки людей, которым должен был

позвонить, и медленно проходил их сверху донизу. Большинство отказывались платить за рекламные объявления в журнале, который был только в проекте. Но постепенно я начал находить способы привлечь их внимание. Я мог позвонить в банк National Westminster и сказать, что банк Lloyds только что забрал иод рекламу целую страницу, и не хотели бы они дать свою рекламу рядом с банком Lloyds? «Журнал *Student* будет самым большим британским изданием для молодежи». – добавлял я. Звонил в компанию Coca-Cola и сообщал, что Pepsi только что зарезервировала место под большое рекламное объявление, задняя страница еще свободна. Звонил в редакцию *Daily Telegraph* и спрашивал, предпочли бы они дать свою рекламу до или после *Daily Express*. Другая хитрость была скрыта в безобидном вопросе, на который трудно ответить отрицательно: «Вы заинтересованы в приеме на работу лучших выпускников школ и университетов?» Ни один менеджер по персоналу не признался бы, что они ищут посредственных кадры. «В таком случае мы издаем журнал именно для вас...»

Чтобы избежать возвращения телефонистки на линию для отключения, я научился при разговоре укладываться в пять минут, говоря быстрее и очень напористо. Мой голос рано сломался, и никто не догадывался, что имеет дело с пятнадцатилетним школьником, стоящим в общественной телефонной будке. Я давал свой адрес в Шэмли Грин, писал дюжинами письма с рекламными предложениями и отправлял их по почте моим родителям, которые просили Элизабет, свою старую деревенскую подругу, печатать их.

Мои школьные дела были из рук вон плохи, но в работе над журналом я приобретал прекрасное качество – уверенность в своих силах. Будь я пятью или шестью годами старше, явная абсурдность попытки продать крупным компаниям рекламу в несуществующем журнале, редактируемом двумя пятнадцатилетними школьниками, помешала бы мне просто поднять трубку телефона. Но я был слишком юн, чтобы ожидать неудачи.

Во время каникул я все рассказал про журнал Нику. Он был взволнован и согласился распространять его в Амплфорте. Он также решил попробовать найти спонсоров для него. Ник признавал, что *Student* был действительно создан мной и Джонни, поэтому он держался несколько в стороне, но был так же полон энтузиазма в отношении потенциала журнала, как и мы. Нам было по пятнадцать лет, и мы полагали, что можем сделать все что угодно.

К апрелю 1966 – времени подготовки к сдаче экзаменов 0-уровня я смог исключить те предметы, сдать экзамен по которым у меня не было

шанса, и стал уделять журналу даже больше внимания. К моему облегчению мои пути и пути учителей латинского языка и науки разошлись: «Он действительно очень слаб в латыни и решил оставить это» и «Его интерес к науке был очевидно минимальным. И хотя я далек от убеждения, что он не мог бы заниматься лучше, чем сейчас, очевидно, что он никогда не преуспеет в этом предмете». Лучше у меня обстояли дела с историей, французским и английским языками, Но только не с математикой, которая была обязательной: «Несмотря на большие прилагаемые усилия, для него представляется трудным удерживать в памяти способы решения задач даже в течение непродолжительного времени. Ему понадобится много везения, чтобы справиться с заданиями в июле».

Однако по-настоящему занимало меня в жизни только одно – написание сотен писем, которые я начал отсылать из Стоу. Несмотря на весь мой энтузиазм и изобретенные хитрости, ушло много времени на то, чтобы найти каких-нибудь рекламодателей, желающих купить место в *Student* и связать себя обязательствами перед журналом. Мы с Джонни рассылали письма в течение всего летнего семестра, продолжали делать это на каникулах и весь последующий осенний семестр. К апрелю 1967 года с моим единственным экзаменом по античной истории А-уровня, маячившим для сдачи летом (пришлось остановить выбор на истории, хотя я изучал ее только год в шестом классе). мы по-прежнему топтались на месте с нашим журналом. Больше года мы с Джонни работали над ним, и все, что у нас было, – это дюжины писем от директоров со словами одобрения и от политиков – с разнообразными обтекаемыми обещаниями внести свой вклад, но никаких рекламных объявлений или ксерокопии чека. Я отказывался смириться с этим. Мое письмо домой, датированное 27 апреля 1967 года, содержало извинения за то малое время, что я провел со своей семьей на Пасху:

«Я прекрасно провел эти последние четыре недели каникул, и мне удалось сделать больше, чем когда-либо до этого. Надеюсь, что вы не слишком раздосадованы тем, что я не остался дома подольше и не нашел времени, чтобы больше поработать в саду. Возможно, я заблуждаюсь, но считаю, что вынужден выбирать между домом и журналом *Student*. Это трудно совместить. Любое дело в жизни я хочу делать хорошо и с полной отдачей. Сейчас я делаю все от меня зависящее в отношении *Student*, да и время позволяет. Тем не менее, его остается мало для обязательств перед домом. Для меня очевидна опасность падения, когда пытаешься сидеть на двух стульях фазу, но я продолжаю делать это. Если я не хочу завалить оба

дела и хочу охватить все, мне приходилось и приходится расставлять приоритеты. К тому же, мне всего лишь шестнадцать. Это звучит так, будто я слишком ношусь со своим «я». и сказал я это, чтобы только защититься; но что делают большинство шестнадцатилетних подростков? Ни один, кого я здесь знаю, не сделал за прошедшие каникулы ничего сверх того, что я имел обыкновение делать два или три года тому назад: потрескивание дров в печи по вечерам, шатание без дела в течение дня. Что делал ты, папа, когда тебе было шестнадцать лет? Охотился, рыбачил, плавал, проводил время с девочками – это первое; возможно, посещал музеи и помогал по саду – второе. У тебя было время, чтобы помогать по саду. В свои шестнадцать ты не воспринимал мир так, как его воспринимает нынешнее поколение. Твоя карьера была почти predetermined. Сейчас всего надо добиваться. Вы говорите, что *Student* – это проявление моего эгоизма и концентрации на себе.«Возможно». – отвечу я. Но намного ли это эгоистичнее, чем любое дело, которое делает человек в своей жизни? По-моему, это такое же занятие, как любое другое. Оно могло бы принести пользу неизмеримо большему количеству людей, чем какой-нибудь поход в кино и т. д. Такое начало моей жизни – это как университет, это так же важно для меня, как важны были для тебя выпускные экзамены. Может показаться совершенно неправильным, что я завожу этот разговор в своем первом письме, но в течение последних двух недель вряд ли я думал о чем-нибудь другом, и я вижу достаточно оснований, чтобы изложить свои мысли на бумаге».

Мне повезло. Я всегда знал, что могу разговаривать с родителями, как если бы они были моими ближайшими друзьями. Вместо того чтобы поставить на мне крест, они с пониманием отнеслись к моему письму, и мы продолжали быть открытыми для взаимного общения. Примерно в это же время я обнаружил, что довольно много моих друзей перестали полагаться на родителей, но в отношении своих я никогда не чувствовал себя стесненным или бунтующим. Они всегда вдохновляли меня идти вперед и делать все, что я хочу, и если какие-то мои проекты и не получали их одобрения, то я, по крайней мере, всегда мог рассчитывать на симпатию и поддержку. Меньше всего, что хотел бы делать мой отец, это тратить свои выходные на строительство клетки для волнистых попугаев, но он никогда не говорил об этом. Мать чрезвычайно стремилась помочь мне с журналом: она писала заметки, давала мне карманные деньги, которые с трудом могла сэкономить, и думала о людях, к которым следовало обратиться. Однажды я сказал ей, что хотел бы познакомиться с Дэвидом Фростом<sup>[14]</sup>, и она потратила недели, расспрашивая всех своих друзей, не знают ли они кого-

нибудь, кто знает кого-нибудь, кто знаком с Фростом.

Затем случился прорыв: мы получили нашу первую ксерокопию на чек в £250 за рекламное объявление, и Джеральд Скарф<sup>[15]</sup> согласился нарисовать для нас комикс и дать интервью. Журнал *Student* наконец превращался из слабого лучика моего воображения в реальный журнал.

\* \* \*

Другой вещью, спустившей меня с небес на землю, был секс. Во время каникул у меня было несколько подружек, и я неотвратно приближался к моменту потери невинности. Этому способствовали вечеринки, на которых выключался свет, и все лежали на диванных подушках.

В конце концов, я нашел девушку, имеющую репутацию опытной в этих делах, и на одной из вечеринок мы, не привлекая внимания, поднялись по лестнице и оказались в дальней спальне. Я был поражен, что она позволила задрать ей юбку и снять трусики. Как только мы приступили к занятиям любовью, она начала стонать и охать. Это определенно доставляло ей сексуальное удовольствие. Я был очень рад тому, что, должно быть, все делал хорошо, поскольку она вскидывала голову и сильно билась ею из стороны в сторону, пытаясь совладать с дыханием. Я разыграл потрясающий спектакль, в конце которого выразил всю степень своего удовольствия, впечатляюще крича, пытаясь и тяжело дыша. Затем я скатился с нее. К моему изумлению, она продолжала сильно биться головой, и с ней происходило то, что я раньше принимал за экстатический многократный оргазм. Я начал чувствовать себя немного смущенным и слегка ненужным, пока до меня не дошло, что она билась головой не без причины.

– Астма! – прохрипела она, задыхаясь. – Ингалятор! Скорая помощь!

К счастью, моя первая постоянная подруга была здорова. Руди была голландской «революционеркой». и в последнем семестре я пригласил ее в Стоу. Она незаметно проникла на школьные уголья и втайне разбила палатку посередине леса. В течение одной восхитительной недели каждую ночь я незаметно выбирался, проходил мимо озера в лес, где Руди коптила котелок, готовя себе еду на жестяной плите. Мы лежали под звездами и говорили о том, что сделаем, чтобы изменить мир. Руди страстно интересовалась мировой политикой. На страницах журнала *Student* она пышно именовалась «голландским заокеанским корреспондентом» и продолжала выдавать большие куски о террористической банде Баадер-Мейнхоф<sup>[16]</sup>.

После того, как я отказался сдавать экзамены по всем предметам, кроме античной истории, для журнала у меня оставалось даже больше

времени. Скоро мы с Джонни стали регулярно ездить поездом до Лондона, где брали интервью. Тем не менее, надо было сдать экзамен А-уровня, и я испытывал трудности в запоминании фактов, которые производили на меня впечатление бессмысленных и абстрактных. Я купил комплект карточек по античной истории, который содержал все необходимые сведения о Греции и Риме. При подготовке к экзамену я обрезал карточки по краю и разложил их по разным карманам, одну даже засунул под ремешок часов. Когда я взглянул на экзаменационные вопросы, самой трудной задачей было вспомнить, в каком из карманов находился нужный ответ. Затем я вытащил карточку из кармана и держал ее свернутой в ладони левой руки, а правой писал. После экзамена я был настолько занят журналом *Student*, что мне было не до оценки. Я просто был намерен как можно быстрее закончить обучение в Стоу и начать свою деятельность в качестве журналиста в Лондоне.

Когда я покинул Стоу в 1967 году в возрасте неполных семнадцати лет, напутствующими словами директора были: «Поздравляю, Брэнсон. Я предсказываю, что ты либо отправишься в тюрьму, либо станешь миллионером».

В следующий и последний раз я получил известия из Стоу через полгода. Это было письмо от директора, датированное 16 января 1968:

«Дорогой Брэнсон,  
мне было приятно узнать, что Вы получили хорошие отзывы в прессе, и мне было бы очень интересно взглянуть на первый номер Вашего журнала. Примите мои поздравления и самые добрые пожелания на будущее.  
Ваш Р. Дрейсон».

Первый номер журнала *Student* вышел в свет в январе 1968 года.

### 3. Девственники в бизнесе

1967-1970

В конце летнего семестра 1967 года Джонни Джэмс и я переехали в цокольный этаж дома его родителей на Коннагут-Сквер как раз в стороне от Эджуэр-роуд в Лондоне. Нам удалось убедить Ванессу Редгрейв<sup>[17]</sup> не ограничиваться лишь словами пожеланий успеха журналу *Student*, а дать нам интервью. Это интервью стало переломным моментом, поскольку теперь мы могли использовать имя актрисы как магнит, привлекающий других меценатов. Как только их список пополнился такими именами, как Дэвид Хокни<sup>[18]</sup> и Жан-Поль Сартр, мне, естественно, стало легче убедить некоторых потенциальных рекламодателей в том, что *Student* – это стоящее место, на котором не стыдно появиться.

Все лето мы с Джонни прожили в полуподвале. Комната была темной, сырой и почти без мебели. Мы спали на полу на матрасах. Скоро в помещении воцарился бардак с разбросанными бумагами, грязными кофейными чашками; и обертками от рыбы и чипсов. Нам вечно хотелось есть. Иногда мы поднимались по лестнице, чтобы совершить набег на холодильник родителей Джонни. Время от времени моя мама врывается в комнату с корзиной для пикника.

– Посылка от Красного Креста! – громко объявляла она. – Когда вы оба умывались в последний раз?

Мы расстилали на полу стеганое покрывало и набрасывались на еду.

Однажды она принесла £100 наличными. Мама нашла на дороге, неподалеку от Шэмли Грин, ожерелье и отнесла в полицейский участок. Когда после трех месяцев никто не обратился по поводу пропажи, ей разрешили! взять ожерелье себе. Она знала, что мы нуждались в деньгах, поэтому приехала в Лондон, продала его и принесла нам деньги. Ее £100 позволили оплатить наши телефонные и почтовые счета и были нам материальной поддержкой еще несколько месяцев. Без этих денег нам было бы не выжить.

Питер Блейк, получивший известность за дизайн обложки альбома «Сержант Пеппер»<sup>[19]</sup> группы «Битлз», нарисовал студента для нашего первого выпуска. Обложка была белой с двумя красными пятнами: сам



логотип -*Student* – и галстук на студенте. Кроме того, что Блейк снабдил нас иллюстрацией, он дал нам интервью. Начал эпатажно: «Очень красивая девушка, на которой ничего нет, – это восхитительный объект, к тому же, интересующий меня по особой причине. Это одна из тех материй, которые, наряду со знанием анатомии и понятием перспективы, учат тебя рисовать».

Пока я быстро взвешивал преимущества профессии художника, Блейк продолжал перечислять опасности «власти студентов». – что тогда прозвучало вызывающе полемично: «Не уверен, что студентам следует предоставлять больше власти над преподавателями, чем сейчас. Именно нынешние студенты мне действительно не нравятся как социальная группа. Я думаю, что они несколько переоценивают себя. Они много говорят, много протестуют и имеют слишком много прав. Думаю, что некоторые из них чрезмерно увлеклись своим студенческим статусом. В конце концов, студенты не такие уж важные персоны: они просто учатся быть взрослыми. Студентам не стоит думать, что им необходимо быть недовольными».

Возможно, благодаря тому, что мы были юными и не столь агрессивными, как профессиональные журналисты, с которыми им приходилось сталкиваться, некоторые из наших доброжелателей высказывались очень живо и своеобразно. Джеральд Скарф, например, так описывал свою работу: «Я всегда буду рисовать – это вопрос энергии. Я никогда бы не смог остановиться. Это такая же неотъемлемая часть меня, как еда. Когда у меня появляется замысел, он должен выйти наружу, – это все равно, что быть больным, абсолютно телесная функция». Когда я поинтересовался у Дадли Мура<sup>[20]</sup>, что он думает о студентах, тот ответил: «Единственное, что я ненавижу в вашем поколении, – это ваш возраст». Он учился играть на органе в колледже Магдален в Оксфорде, но когда я упомянул классическую музыку, сказал: «Я бы скорее целый день валялся в грязи с шестью женщинами, чем сидел за пианино».

Мик Джаггер и Джон Ленной также согласились дать нам интервью. Для студенческой аудитории оба были полубогами. *Student* опубликовал грандиозное предисловие к интервью Джаггера:

Недавно журнал *MelodyMaker* написал: «Джаггер весьма напоминает одного из братьев Карамазовых у Достоевского, который на слова своего брата-монаха о том, что боль необходима, чтобы научиться добродетели, ответил, что если страдания одного маленького ребенка необходимы, чтобы что-то осознать, то он не отрицает существование Бога, но просто возвращает свой входной билет на небеса. Таков и протест Мика Джаггера».

Представить не могу, о чем мы думали, цитируя это. Конечно, я не

понимал о чем это.

Я нервничал, пока шел вдоль Чейн-Уок к дому Джаггера, меня провела в гостиную Марианна Фейтфул, которая затем таинственно исчезла наверху. Мик и я добродушно улыбнулись друг другу, но были в равной степени растеряны, ища верные слова:

Р. Б. : Вам нравится давать интервью?

М. Д. : Нет.

Р. Б. : Почему же вы дали согласие ответить на вопросы *Student*?

М. Д. : Не знаю. Понятия не имею. Обычно я не даю интервью. Я имею в виду – почти никогда.

Р. Б. : Вы интересуетесь политикой?

М. Д. : Нет.

Р. Б. : Почему?

М. Д. : Потому что я долго думал и решил, что у меня нет времени, чтобы, заниматься этим. Я хочу сказать: если вовлекаешься в политику, то непременно обломаешься.

Р. Б. : Можно ли на людей воздействовать при помощи музыки?

М. Д. : Да, думаю, это возможно, ведь музыка – одна из особенных вещей. Она повторяется: одно и то же снова и снова. Проникает в мозг и влияет.

Наше интервью с Джоном Ленноном было другим «классическим; примером». Мы с Джонни пошли вместе, и Джонни попытался прибегнуть литературной аллюзии:

Д. Д. : Критик сравнил «День жизни»<sup>[21]</sup> с «Бесплодной землей»<sup>[22]</sup> в миниатюре

Д. Л. : Миниатюрой чего?

Д.Д. : Стихотворения Элиота «Бесплодная земля».

Д.Л. : Я такого не знаю. Не очень искушен в поэзии.

Ирония в том, что интервью с Джоном могло стать концом журнала *Student*. После того, как мы с Джонни встретились с Ленноном, у меня родилась идея попросить Джона и Йоко предоставить нам оригинальную запись, которую мы в виде гибкой пластинки могли бы распространять вместе с журналом.

Я связался с Дерекком Тэйлором, импресарио группы «Битлз».

«Битлз» только что основали «Фонд Эппл в поддержку искусства»<sup>[23]</sup>, чтобы примирить враждующих художников и музыкантов. Основную часть дня Дерек проводил в своем офисе на Севил-роу, принимая многочисленных посетителей, в которых было сто разных поводов, чтобы

просить денег у «Битлз». Он походил на лорда-камергера при дворе короля. Приятный человек, Дерек терпеливо выслушивал каждую просьбу, даже если доводы были притянуты за уши или просто абсурдны.

Когда я рассказал ему, что мы хотим сделать, Дерек согласился сразу, без тени сомнения. Джон и Йоко с восторгом предоставят что-нибудь, заверил он. Я был представлен Рону Кассу, управляющему фондом «Эппл» и производителю гибких пластинок, и мы назначили срок поставки.

Я мчался назад на Коннагут-Сквер с хорошей новостью. У нас было интервью с Джоном Ленноном, скоро мы получим подлинник его еще нигде не звучавшей песни. Это был фантастически удачный ход для продвижения *Student*. Мы связались с Аланом Олдриджем, модным иллюстратором, и сделали ему заказ на оформление специальной лицевой обложки журнала, где было бы предусмотрено место для гибкой пластинки. В наших планах было напечатать 100000 экземпляров – самый большой тираж за все время существования журнала.

Проходили недели, но никакой записи не было. Все больше беспокоясь, я позвонил Дереку, «Не волнуйся, Ричард, – сказал он. – У нас тут кое-какие проблемы. Но обещаю, что-нибудь ты получишь». На самом деле, едва ли можно было выбрать более неподходящее время, чтобы благосклонность Леннона связывать какими-то обязательствами. Йоко только что потеряла ожидаемого ребенка, Джон был арестован за хранение марихуаны, в результате парочка тихо залегла на дно в своем особняке в Уэйбридж.

Я тоже оказался в беде. Наши расчеты на специальный выпуск поставили *Student* на грань банкротства. В отчаянии впервые в жизни я обратился к адвокату Чарльзу Левисону, который написал Дереку, что подает в суд на фонд «Эппл» и Леннонов за нарушение обязательств. Несколькими днями позже мне позвонил Дерек.

– Зайдите в «Эппл». – сказал он. – У нас кое-что есть для вас.

После полудня того же дня я сидел в полуподвальной студии фонда «Эппл» с Чарльзом, Дерексом, Джоном и Йоко, слушая запись, которую они сделали. Вслед за шипением магнитофона слышались равномерные удары, словно биение человеческого сердца.

– Что это? – спросил я.

– Это бьется сердце нашего малыша, – сказал Джон. Стоило ему произнести это, как звук прекратился. Йоко разразилась потоком слез и обняла Джона. Я не понимал, что происходит; но раньше, чем смог что-нибудь произнести, Джон взглянул через плечо Йоко прямо мне в глаза.

– Малыш умер, – сказал он. – Это молчание нашего мертвого ребенка.

Я вернулся в офис, не представляя, что мне делать. Я знал, что не в состоянии вынести на публику столь личное переживание, даже если это последняя запись Леннона. Возможно, я ошибался, потому что Дерек назвал это «концептуальным искусством» и сказал, что запись могла бы стать коллекционным экспонатом. Нам пришлось снимать обложку и переделывать журнал. Мы потеряли на этом много денег, но все же сумели выкрутиться. Я хотел привлечь Леннона к суду, но у них с Йоко и так было полно проблем, и они все-таки выполнили соглашение – в своей особенной манере, даже если я не смог оценить этого в тот момент. После нашей полемики по поводу записи Дерек написал короткое письмо, в котором приносил извинения за все причиненные мне неприятности. В качестве подписи служила фраза, которую он ставил под всеми своими письмами: «Все что тебе надо – это любовь...»<sup>[24]</sup>.

Джонни много читал. Я едва ли читал вообще. Кажется, у меня никогда не хватало на это времени. Дни за днями я проводил у телефона, стараясь продать рекламные площади, убеждая людей писать для журнала *Student* бесплатно или дать интервью. Всю жизнь мне нужен был кто-нибудь в качестве противовеса, чтобы компенсировать мои слабости и гасить излишнюю энергию. Джонни и я были хорошей командой. Он знал, у кого нам следует взять интервью и почему. Я умел получить согласие и упорно отказывался принимать ответ «нет».

Во время многих интервью для журнала я просто включал магнитофон и позволял собеседнику говорить все, что он хочет. Перед встречей с шотландским психиатром Р. Д. Лейнгом я попытался прочитать его бестселлер «Политика опыта»<sup>[25]</sup>. Подозреваю, что как и большинство людей, я едва ли что-нибудь понял. Я направил на Лейнга микрофон, и он говорил без остановки полтора часа, уставившись в угол потолка над моей головой. Я понятия не имел, о чем он распространяется, и просто был благодарен за то, что мне не представилась возможность задать хотя бы один вопрос. Когда стало очевидно, что он закончил, я выразил бесконечную признательность, вернулся в офис и все переписал. Тут обнаружилось, что Лейнг просто цитировал страницы своей книги, причем, почти дословно.

После нескольких выпусков число людей, вовлеченных в *Student*, стало расти. Мы с Джонни иногда ходили в ночные клубы и знакомились с людьми. Порой нам удавалось убедить их пойти к нам домой «на чашку чая». Если они оставались на ночь, утром мы уговаривали их помочь нам.

Информация распространялась из уст в уста: объявлялись старые

школьные друзья, друзья друзей или просто люди прочитавшие журнал, – все хотели принять в нем участие. Наш цокольный этаж все больше и больше походил на ночлежку. Все работали бесплатно, питаясь тем, что было в холодильнике, или выходили поесть дешевой еды.

Распространять журнал помогали самые разные люди. Идея была в следующем: они забирали пачки журналов и продавали их по 2/6d<sup>[26]</sup> за штуку, а затем отдавали нам половину выручки, то есть, 1/3d за каждый проданный экземпляр. Предполагалось, что нам будут платить вперед, но так происходило редко. Однако меня действительно никогда не волновала прибыль от журнала: мне было необходимо всего лишь иметь достаточно наличных денег в банке, чтобы выпустить следующий номер и оплатить счета. Я полагал, что чем больше экземпляров мы продадим, тем больше о нас будут говорить, и, в конечном счете, тем больше рекламодателей мы сможем привлечь.

Вряд ли я тогда осознавал это, но стремление стать журналистом начало уступать необходимости держать журнал на плаву. Джонни вел всю редакционную работу, а я занимался бизнесом, продавал рекламные площади и спорил с печатниками. Я стал предпринимателем почти по умолчанию, хотя если кто-нибудь употребил бы это слово в отношении меня, я, вероятно, вынужден был бы обратиться к Джонни за разъяснением. Разумеется, я не считал себя бизнесменом. Бизнесменами были мужчины среднего возраста из Сити, охваченные жадой денег. Они носили костюмы в тонкую полоску, у них были жены и, по статистике, 2-4 ребенка и жили где-нибудь в пригороде. Конечно, мы тоже хотели заработать; нам нужны были деньги, чтобы выжить. Но *Student* был интересен неизмеримо больше в творческом отношении, чем в денежном.

Позже я понял, что бизнес сам по себе может быть актом творчества. Если ты издаешь журнал, то стараешься создать нечто оригинальное, что будет выделяться из общей массы, иметь продолжение и, надо надеяться, выполнять свое полезное предназначение. Кроме всего прочего, ты хочешь создать что-то, чем мог бы гордиться. В этом всегда выражалась моя философия бизнеса. Я могу честно сказать, что никогда не затевал ни одного дела только ради Денег. Если они – единственный мотив, то лучше оставить это занятие. Бизнес Должен увлекать, он должен быть в радость и, наконец, он должен выявлять ваши творческие задатки.

Работа над журналом *Student* конечно, была радостью. Каждый день сопровождался оглушительными мелодиями в исполнении Боба Дилана, «Битлз» или «Роллинг Стоунз». они вырывались из акустической системы сотрясали стены нашего полуподвала. Когда мы с Джонни

выходили продавать журналы, то, бывало, отмечали каждые первые заработанные полкроны тем, что шли и покупали два гамбургера по четверти кроны каждый. Время от времени я выглядывал из грязного окна нашего полуподвала и видел, что день прекрасен. Я выключал музыку и говорил всем, что надо бы прогуляться. М: шли через Гайд-парк, кто-нибудь останавливался у озера Серпанти, а потом все плавали.

Тони Мэлор был одним из главных помощников редакторов, мы все уважали его, потому что он был профсоюзным чиновником. Тони был гораздо старше нас и четко высказывался насчет социализма. Когда все спорили о точных формулировках политических выступлений для журнала, я начинал приобщаться к другой политике – политике выживания. В некотором роде я становился в журнале аутсайдером. Пока другие вели разговоры о ЛСД-гуру Тимоти Лири<sup>[27]</sup>, «Пинк Флойд» и последних поворотах студенческого движения я был озабочен тем, как оплатить телефонные счета и рассчитаться типографией. Я проводил много времени за телефонными разговорами пытаюсь убедить выдающихся деятелей писать для *Student* просто из любви нему, мне приходилось тратить часы на звонки в такие компании, как british leyland или банк Lloyds, прилагая все усилия, чтобы убедить их купить рекламные площади. Без их денег журнал прекратил бы свое существование

Ответственность заставила меня быстро повзрослеть. Многие могли тогда сказать, что я старше своих лет. Другие позволяли себе беспечно сидеть дом вечерами и выпивать, не беспокоясь о позднем утреннем пробуждении похмелье, я же всегда отдавал себе отчет в том, что мне нужна ясная голова.

Родители и Линди приезжали помочь продавать журнал. Мама отнесла пачку на Уголок ораторов<sup>[28]</sup> в Гайд-парк и сунула в руки ничего не подозревающим туристам. Линди и я ходили взад и вперед по Оксфорд-стрит, продавая номера *Student* любому, кого удавалось остановить. Однажды к нам подошёл бродяга и попросил денег. Денег не было, мы сами были в их постоянно: поиске, но в трудно объяснимом порыве идеализма я снял с себя почти всю одежду и отдал бродяге. Остаток дня мне пришлось разгуливать в покрывале.

– Бедный старый бродяга, – посмеялся папа, когда услышал об этой истории. – Это будет ему наукой. Все, чего он хотел, это немного мелочи, а получил комплект несвежей одежды!

*Student* начал занимать заметное положение, и однажды немецкий телевизионный канал попросил меня выступить с речью в лондонском

университетском колледже вместе с политическим активистом Тариком Али и немецким студенческим лидером Дэнни Кон-Бендитом. Суть, заключалась в том, чтобы высказаться о правах народа. Огромная толпа приветствовала двух главных революционеров. Я стоял и слушал, как прекрасно произносил свою речь, полную интеллектуальной глубины и страсти, Дэнни Кон-Бендит. Все вокруг подбадривали его и громко выражали свое одобрение. После этого встал Тарик Али и тоже произнес страстную речь. Люди топали ногами и кричали на пределе голосовых возможностей, как будто готовились взять Бастилию. Я начал ощущать, что меня слегка мутит.

В Стоу был жестокий обычай. Каждый мальчик должен был выучить длинное стихотворение, встать перед всем классом и рассказать его. Если ты делал хотя бы малейшую ошибку или останавливался на секунду, учитель бил в гонг, и ты был вынужден покинуть подмости, сопровождаемый множеством презрительных замечаний и свистом: ты был изгнан гонгом. Поскольку у меня была легкая дислексия, я с трудом выучивал что-либо наизусть, и несколько лет с безжалостной регулярностью меня прогоняли гонгом. Следя за Дэнни Кон-Бендитом и Тариком Али, произносившими пламенные речи и извлекавшими все возможное из благосклонности телевизионной камеры, я ощутил то же болезненное посасывание под ложечкой, какое испытывал, когда ждал очереди рассказать свой отрывок из Теннесси, зная наверняка, что буду прерван гонгом и громко освистан.

Наконец, Тарик Али закончил свою речь. Тут началось Бог знает что. Все одобрительно кричали, кто-то поднял его на плечи, красивые девушки восхищенно махали, и на него была направлена камера. Потом кто-то сделал мне знак: настала моя очередь. Я взобрался на подиум и нервно взял микрофон. Я редко выступал на публике и испытывал ужасное волнение, так как абсолютно не представлял, о чем говорить. То есть я приготовил речь, но под испытующим взглядом тысячи ожидающих лиц, повернувшихся ко мне как подсолнухи, у меня из головы все совершенно улетучилось. С пересохшими губами я промямлил несколько слов, слабо улыбнулся и с растущим чувством ужаса осознал, что мне с этим не справиться. Спрятаться было некуда. Я издал последнее нечленораздельное бормотание, напоминавшее что-то среднее между кашлем и рвотным спазмом, бросил микрофон, прыгнул с подиума и растворился в толпе. Это был самый провальный момент в моей жизни.

Даже теперь, готовясь давать интервью или выступать с речью, я испытывал то же беспокойство и вынужден преодолевать такую же



робость. Если я говорю о предмете, о котором что-то знаю или к которому питаю определенные чувства, то могу делать это достаточно свободно. Но если меня просят; поговорить о чем-то, что я знаю очень мало, я начинаю испытывать невероятный дискомфорт и это заметно. Пришлось смириться с мыслью, что я никогда не буду иметь тех отточенных постоянных ответов на все случаи жизни, какие есть у политиков. Я стараюсь не бороться со своими паузами во время выступлений и неспособностью выдать идеальный ответ. Вместо этого я просто стараюсь отвечать правдиво, и если, чтобы сформулировать ответ, требуется некоторое время, я надеюсь, что у людей будет больше доверия к медленному ответу с запинками, чем к быстрому и бойкому.

Войны во Вьетнаме и Биафре<sup>[29]</sup> были двумя ведущими темами в конце 1960-х годов. Чтобы журнал *Student* стал изданием, заслуживающим внимание, мы должны были иметь наших собственных корреспондентов в обеих странах. Денег на отправку корреспондентов не было, не говоря уже о том, чтоб оплачивать их пребывание в отелях и отправку статей по телексу, поэтому пришлось искать иной выход. В конце концов, родилась идея: если мы сделаем ставку на очень молодых репортеров, то рассказ о них может быть интересе сам по себе. Я позвонил в *Daily Mirror* и спросил, не заинтересует ли и эксклюзивный очерк о семнадцатилетнем репортере, отправляющемся во Вьетнам. Они согласились и заплатили Джулиану Мэньону, который работ с нами в *Student*, чтобы он смог отправиться во Вьетнам. Джулиан поехал туда, прислал одну за другой несколько потрясающих статей о войне и впоследствии продолжал печататься и стал известным журналистом ITN. Таким же образом нам удалось организовать отправку шестнадцатилетнего корреспондента в Биафру. Два этих рискованных предприятия были моим первым опытом использования *Student* в качестве средства для достижения цели: у нас были имя и люди, другая сторона давала под это деньги.

Я очень близко к сердцу принял кампанию по прекращению американского присутствия во Вьетнаме. В октябре 1968 года все сотрудники журнала *Student* присоединились к Ванессе Редгрейв, организовавшей студенческий марш к площади Гросвенор, чтобы выразить протест у американского посольства. Я шел бок о бок с Ванессой и Тариком Али. Это было невероятно волнующе: принимать участие в демонстрации во имя идеи, в которую я верил, вместе с десятками тысяч других людей. Настроение толпы было веселым, но то же время немного пугающим. Чувствовалось, что в любой момент ситуация может выйти из-под контроля. Это и случилось. Когда полиция набросилась на толпу, я



побежал изо всех сил. Позже появилась фотография с демонстрации *ParisMatch*. На ней изображен я, обернувшийся назад, в нескольких сантиметрах от протянутой руки полицейского, который пытался схватить меня, когда я бежал через площадь.

Несмотря на то, что я выступал против войны во Вьетнаме, в других вопросах я не ощущал себя до такой степени левым, как большинство моих приятелей, участвовавших в демонстрации.

«Я полагаю, что придерживаюсь левых взглядов только в той степени, в какой они представляются мне здоровыми и целесообразными». – сказал я корреспонденту *Guardian*.

*Student* не был радикальным, с политической точки зрения. Не были мы и журналом андеграунда, как *Oz* и *It*. Мы не поддерживали идею добавления ЛСД в водопровод, что время от времени позволяли себе они, хотя, думаю, в наших офисах было столько же свободной любви, сколько и в их.

Я старался установить баланс между взглядами левых и правых, но то, что я считал балансом, некоторые воспринимали как увиливание. Писатель и поэт Роберт Грейвз написал мне с Майорки, где жил: «Похоже, Ваши руки связаны крепче, чем того заслуживают студенты. В рассказе о Биафре, например, Вы ни разу не обмолвились о том, что на самом деле представляет собой эта война в международном контексте. Но это из-за того, что Вам приходится поддерживать дружеские отношения с теми, „кому за тридцать“. и с мальчиками от большого бизнеса, иначе журнал не мог бы выжить. Да, Вы делаете все, что в Ваших силах».

На самом деле, «мальчики от большого бизнеса» были не так дружелюбны, как я надеялся. Битва за обеспечение рекламой была всегда более трудной, чем поиск тех, кто давал согласие на участие в журнале. Было лестно, что мы могли взять интервью у актера Брайана Фобса или опубликовать статью Гэвина Максвелла, но это не давало нам денег на издание журнала и его распространение. Мы брали £250 за полосу рекламного объявления, и эта плата уменьшалась до £40, если реклама занимала одну восьмую полосы. К примеру, после бесконечных звонков я смог найти девять компаний, которые в первом номере журнала дали свою рекламу на всю: j walter thompson, metal box, the sunday times, the daily telegraph, trie gas council (предшественник компании british gas). *TheEconomist*, Lloyds Bank, rank organisation и john laing builders. От рекламы этих девяти компаний мы получили £2250, хотя весь список насчитывал 300 компаний. И этих денег оказалось достаточно, чтобы покрыть расходы на первый номер журнала тиражом в 30000 экземпляров.

Эти средства позволили мне открыть счет в Coutts, где всегда держала деньги моя семья, и к которому мы относились как к нашему клиринговому банку. Должно быть, я, был здесь единственным клиентом, который пришел босиком и попросил сумму, на £1000 превышающую кредит. На протяжении всего существования журнала *Student* продажа рекламных площадей всегда была борьбой, требующей больших усилий.

Несмотря на эти усилия, было ясно, что *Student* не окупается. Я начал думать о путях развития журнала, о других направлениях использования его имени. Почему бы не организовать ассоциацию, туристическую компанию и агентство по недвижимости, которые бы назывались *Student*. Я совершенно не считал это концом проекта, в котором слово «Студент» обозначало журнал, было именем существительным. Я воспринимал его как прилагательное, которое могло обозначать целый ряд сервисных служб, объединенных по одним названием, – то есть, слово, за которым люди могли бы узнавать определенные ключевые ценности. В контексте 1970-х годов сами слова «студент». «студенческий». содержащиеся в названии журнала или чего угодно, изначально обеспечивали успех на рынке. *Student* был гибкой концепцией, и хотел исследовать эту гибкость, чтобы посмотреть, как далеко можно продвинуть эту идею и куда она может привести. В этом отношении я держался несколько особняком от своих друзей, сконцентрировавших свое внимание, только на журнале и студенческой политике, которую хотели отражать.

Похоже, Питер Блейк был прав, говоря, что студенческая революция выйдет из моды, а вместе с ней и студенты. Тем не менее, глядя на ранние выпуски *Student* спустя тридцать лет, я поражаюсь, как мало все изменилось. Тогда журнал помещал карикатуры Николаса Гарланда на Теда Хита, и сегодня один по-прежнему изображает другого. Дэвид Хокни, Дадли Мур и Джон Ле Каре по-прежнему в чести, а имена Брайана Фобса и Ванессы Редгрейв или, по крайней мере, их дочерей, звучат в новостях.

Жизнь в нашем полуподвале была чем-то вроде всеобъемлющего восхитительного хаоса, в котором я с тех самых пор преуспевал и преуспеваю. У нас никогда не было денег, мы были невероятно заняты, но мы были командой, связанной тесными узами. Работа вместе была удовольствием, потому что то, чем мы занимались, было важно и, наконец, потому что было потрясающе интересно.

Вскоре журналисты из национальных газет стали приходить, чтобы взять у меня интервью и выяснить, чем вызвана такая шумиха вокруг нас. Мы разработали хитроумный план, чтобы произвести впечатление. Я сажился за стол с телефоном у локтя.

– Приятно познакомиться. Садитесь, – обычно говорил я, жестом указывая на большую круглую подушку напротив. Пока гость маневрировал, стараясь сохранить чувство собственного достоинства, устроиться поудобнее и отодвинуть какой-то застарелый мусор и кучи сигаретного пепла, раздавался телефонный звонок.

– Кто-нибудь может ответить? – спрашивал я. – А теперь, – я переносил свое внимание на журналиста, – что вы хотите узнать о журнале *Student*.

– Это Тед Хит, тебя, Ричард, – отзывался Тони.

– Я перезвоню ему, – говорил я через плечо. – Так что же вы хотели узнать о журнале?

Журналист, уже изогнувшись, смотрел на Тони, который говорил Теду Хиту, что извиняется, но у Ричарда встреча, и он перезвонит. Потом телефон звонил снова, и опять Тони поднимал трубку.

– Дэвид Бэйли, тебя, Ричард.

– Я перезвоню ему, и спроси, не мог бы он перенести наш обед на другой день? Я должен быть в Париже. Хорошо, – я обращался к журналисту с улыбкой извинения, – так о чем это мы?

– Я просто хотел спросить вас... Телефон звонил снова.

– Простите, что перебиваю, – извинялся Тони, – но это тебя Мик Джаггер, и он говорит, что это срочно.

– Пожалуйста, извините, я буквально минуту, – говорил я, неохотно поднимая трубку телефона. – Мик, здравствуйте. Отлично, спасибо. А вы? В самом деле? Эксклюзивный? Да, это звучит потрясающе...

И я продолжал в том же духе, пока Джонни не переставал смеяться в телефонной будке напротив и не начинались короткие гудки.

– Прошу прощения, – говорил я журналисту. – Кое-что неожиданно появилось, и мы должны бежать. Мы ведь закончили?

Изумленного журналиста провожали, проводя мимо Джонни, и телефон прекращал звонить.

Журналисты искренне верили в нашу аферу. «Фотографы, писатели, репортеры из газет всего мира, кажется, соперничают друг с другом, чтобы помочь *Student*». писала *SundayTelegraph*, «и многочисленная добровольческая организация дистрибьюторов возникла в школах и университетах, позволяя, вероятно, полумиллиону студентов читать журнал».

«Поразительное количество первоклассных помощников. Их число безгранично». писала *Observer.DailyTelegraph* сообщала: «Вполне возможно, что журнал *Student* – блестящее издание, привлекающее множество

известных писателей – станет одним из крупнейших по тиражу в стране».

К осени 1968 года родители Джонни по вполне понятным причинам не могли больше терпеть, двадцати подростков, которые незаконно поселились в их полуподвале, и попросили нас подыскать другое место для жительства. Мы переехали на Альбион-стрит, 44, как раз за углом от площади Коннагут. Джонни уехал, чтобы вернуться в школу и сдать экзамен на А-уровень. Он чувствовал себя виноватым, что оставляет меня, но его заставляли продолжать образование, его родители весьма сомневались, что работа в маленьком журнальчике, который делался в их полуподвале, может быть идеальным основанием для благосостояния.

Без Джонни *Student* почти распался на части. Слишком много свалилось дел, и не было никого, кому бы я действительно мог доверять. После нескольких недель я попросил Ника приехать и помочь. Ник закончил учебу в Эмплфорт, но должен был отправиться в Суссекский университет в Брайтоне. Он согласился отложить поступление в университет и приехал, чтобы помочь с журналом.

С прибытием Ника дела в *Student* начали поправляться. Он взял под свой контроль наличные деньги. Вместо большой банки из-под печенья, полной денег, которыми любой мог пользоваться, чтобы купить еду, напитки или допинг. Ник начал использовать, как положено, банковский счет. Он выписывал чеки и затем сверял корешки с их перечнем в банковских счетах. У Ника не было переднего зуба, и со своими длинными черными волосами он выглядел довольно устрашающе. Я думаю, он отпугнул немало сборщиков налогов.

Коммуна, которой было очень тесно в полуподвале Джонни, теперь занимала весь новый дом. Люди устаивали свои берлоги: матрацы и ароматические китайские палочки можно было видеть повсюду. К этому моменту большинству сотрудников журнала было по девятнадцать-двадцать лет, и велось много разговоров о свободной любви. От разговоров переходили к делу. Я установил большую железную кровать на верхнем этаже и телефон, провод от которого тянулся далеко вниз, петляя между перилами лестницы. Были дни, когда всю работу я выполнял, лежа в кровати.

Я записал аренду дома на своих родителей, чтобы его владельцы – church commissioners – не могли догадаться, что мы в нем занимаемся бизнесом. Родители любили все, что было связано с журналистикой; и хотя отец был адвокатом, коротко стригся и надевал в церковь по воскресеньям пиджак и галстук, у него и у мамы никогда не возникало проблем в общении с людьми, волосы которых достигали середины спины и которые

месяцами не мылись и не брились. Линди оставалась на Альбион-стрит дважды в семестр и иногда во время каникул. Она помогала распространять журнал и влюблялась в мужчин, сотрудничавших с журналом.

У меня был короткий роман с Дебби, одной из девушек, жившей на той же улице и помогавшей нам в работе. Однажды она сказала, что беременна. Мы были в шоке и понимали, что ребенок – последнее в списке того, с чем мы могли бы справиться. Дебби решила, что лучше сделать аборт. После нескольких телефонных звонков стало ясно, что это будет очень трудно организовать. Дебби не могла воспользоваться государственной службой здравоохранения, чтобы сделать аборт, пока не доказала бы, что психически ненормальна или у нее есть другие медицинские противопоказания. Мы как безумные обзванивали все государственные больницы, пытаясь узнать о любой возможности выйти из положения. Когда мы сделали попытку найти частного врача, который помог бы нам, выяснилось, что это будет стоить более £400; такой суммой мы не располагали. Я уже не знал, что делать, когда, в конце концов, разыскал добрую врачиху в Бирмингеме, которая сказала, что сделает операцию за £50.

После операции мы с Дебби пришли к мнению, что, должно быть, существует огромное количество молодых людей, которые сталкиваются с такими же проблемами, и им некуда обратиться за помощью. Было бы здорово, если бы существовал такой номер телефона, позвонив по которому, ты получил бы направление к нужному врачу. Проблемы не ограничивались нежелательной беременностью. Что, если ты нуждаешься в психологической помощи или у тебя венерическое заболевание, а ты боишься обратиться к своему доброму семейному врачу. Или сбежал из дома и тебе негде жить? Мы составили длинный список самых разных проблем, с которыми сталкиваются студенты, и решили как-то им помочь. Мы дадим наш номер телефона, составим список всех лучших и наиболее востребованных врачей и посмотрим, кто из них откликнется.

«Предоставьте нам свои проблемы» – таким был лозунг студенческого консультативного центра. Мы раздавали листовки на Оксфорд-стрит и дали объявление в *Student*. Вскоре стали поступать звонки. Несколько врачей, как из государственного здравоохранения, так и частных, согласились предоставить свои услуги бесплатно или за минимальную плату. Таким образом, мы создали сообщество профессионалов, к которым могли направлять людей. Особенно много обеспокоенных звонков было по поводу беременности или контрацепции. К нам потянулись гомосексуалисты и

лесбиянки, шатавшиеся поблизости. Правда, очень скоро стало ясно, что им нужен не столько наш совет, сколько возможность встретиться друг друга и поделиться тем, как трудно гомосексуалистам вписаться в обычную жизнь.

Студенческий консультативный центр стал отнимать у меня больше времени, чем журнал. Я мог проговорить целый час с потенциальным самоубийцей в три утра, консультировать беременных девушек на предмет, кто предпочтительнее из врачей, к которым можно было бы обратиться. Я писал кому-то, кто ужасно боялся, что подхватил венерическое заболевание, но не осмеливался сказать об этом родителям или показаться врачу. А то малое время, что оставалось, я пытался заниматься журналом. Одной из самых больших проблем, которую мы открыли для себя в процессе общения с подростками, было то, что они не могут доверять родителям. Чужие истории заставили меня осознать, насколько мне самому повезло во взаимоотношениях с собственными родителями. Они никогда не осуждали меня и всегда поддерживали, всегда больше хвалили за хорошие дела, чем критиковали за плохие: я мог признаться им без страха в любых проблемах, беспокойствах и неудачах. Наша работа заключалась в том, чтобы попытаться помочь тем, кто попал в беду и не знал, куда обратиться.

Деятельность студенческого консультативного центра и журнала *Student* – это поток людей, которые входили и выходили в дом на Альбион-стрит в любое время суток. Такая безумная жизнь не могла не привлечь внимания соседей. После их жалоб нас посещали инспектора Church Commissioners, чтобы удостовериться, что мы не используем дом для ведения какого-либо бизнеса. Эти посещения были регулярны и выдержаны в духе условностей Уэст-Энда. Инспектора обязаны были поставить нас в известность о своем визите за 24 часа, и как только мы получали извещение, весь штат журнала и моя мама немедленно приступали к действиям.

Все телефоны убирались в шкаф, а столы, стулья и матрацы накрывались пыльным холстом. Сотрудники *Student* вытаскивали банки с красками и кисти, надевали спецовки и начинали красить стены дома. Мама обычно приезжала из пригорода с Линди, восьмилетней Ванессой и охапкой игрушек. Когда появлялись представители Church Commissioners, они заставляли дружелюбную бригаду художников, весело работавших над покраской дома, видели мебель, всю в пыльных покрывалах, и мать, которая со своим семейством теснилась на верхнем этаже. Маленькая девочка играла со своими игрушками, правда, с довольно странным видом, а мы с Линди с головой были погружены в «Монополию». Как только

Ванесса смотрела так, будто готова была спросить: а что, собственно, происходит, мама быстро выгоняла всех из комнаты, говоря, что девочке пора спать.

Церковные инспектора, бывало, смотрели на эту счастливую семейную сцену и не могли взять в толк, из-за чего весь шум-гам. Они чесали в затылке и говорили, какая прекрасная девочка маленькая Ванесса, пили чай и мило беседовали с моей мамой. Стоило им исчезнуть с улицы, как мама возвращалась домой, мы откладывали «Монополию». выносили пыльные покрывала, подключали телефоны и возобновляли работу.

Наконец состоялся тот фатальный визит, когда мы забыли отключить телефоны. К тому моменту это было пятое посещение, и инспектора, должно быть, что-то подозревали. Они остались на свою ритуальную чашку чая и уже готовы были уйти, когда внутри шкафа начали звонить два телефона. Наступило молчание.

– Вот только послушайте, – сымпровизировал я. – Слышите телефон? В этих домах такие тонкие стены, что можно слышать все, что делается у соседей!

Инспектор шагнул вперед и потянул за дверцу шкафа. Пять телефонов, коммутатор и спутанный моток проводов свалились ему на голову. Даже большой семье был не нужен коммутатор. Это стало концом нашего пребывания в доме 44 по Альбион-стрит. Ванесса со всей своей коллекцией кукол и игрушек была возвращена в Шэмли Грин, а Линди и я упаковали комплект «Монополии». Журнал должен был искать другой офис.

Мы прочесывали округу в поисках нового пристанища, которое можно было бы снять. Лучшая идея была высказана его преподобием Катбертом Скоттом. Ему нравилась работа нашего консультативного центра, и он предложил воспользоваться помещением подземной часовни церкви святого Джона, находившейся за Бэйсвот Роуд, причем, совершенно бесплатно. Я положил старую мраморную плиту поверх двух надгробий – это был мой стол, остальные тоже нашли себе места. Мы настолько обаяли инженера местной почты, что он подсоединил наши телефоны, не заставив ждать положенные три месяца. Спустя некоторое время никто из нас не обращал внимания на то, что мы работаем при тусклом свете в подземной часовне, окруженные мраморными ликами и надгробиями.

В ноябре 1969 года мне нанесли визит двое переодетых в штатское сотрудников полицейского участка Мэрилбоун. Они пришли обратить мое внимание на «Акт о непристойных рекламных объявлениях» 1889 года и «Акт о венерических болезнях» 1917 года на случай, если я с ними незнаком, хотя я, что неудивительно, знал о них. Визитеры заявили, что

противозаконно рекламировать какую-либо помощь или лечение венерических заболеваний. Изначально упомянутые акты были приняты, чтобы остановить врачей-шарлатанов, к которым многие приходили за дорогим, но неэффективным лечением от венерических заболеваний. Я возразил, что предлагал только консультативные услуги и передавал любого, кто был болен подобным заболеванием, квалифицированным врачам больницы святой Марии. Но полицейские оставались непреклонны: если студенческий консультативный Центр будет продолжать употреблять слова «венерическое заболевание» публично, я буду арестован и могу провести в тюрьме два года.

Неделей раньше мы благополучно разобрались с полицейским того же самого участка, который нашел наркотики у одного из клиентов студенческого консультативного центра. Тогда мы отделались, но сейчас я подозревал, что эти посещения связаны между собой. Меня поражало, что полиция извлекла на свет Божий старые законопроекты, чтобы найти какой-нибудь туманный пункт, который мы нарушали.

Мы надлежащим образом изменили содержание наших листовок, распространявшихся по всему Лондону: упоминаемые ранее «венерические болезни» стали называться «социальными». После этого за справками к нам начала обращаться масса людей, страдающих прыщами, а количество звонков по поводу венерических болезней резко сократилось – с шестидесяти до десяти в неделю. Мы решили, что полиция блефует, и что помощь пятидесяти людям в неделю стоит риска нарушить ее предписания: упоминание о венерических болезнях снова было вставлено в листовки. Мы ошибались. Полиция опять наведася в наше подземелье в декабре 1969 года, и меня арестовали.

Джон Мортимер, адвокат, снискавший репутацию борца за свободу после защиты журнала *Oz* и участия в суде по поводу «Любовника леди Чаттерлей». предложил стать моим защитником. Он согласился, что закон смехотворен, а полиция просто мстит. Джон напомнил нам, что в каждом общественном туалете на внутренней стороне двери есть правительственное объявление, предлагающее совет тем, кто страдает от венерических болезней. Если я виновен, значит, виновно и правительство. Я был привлечен к ответственности по двум пунктам обвинения: по «Акту о непристойных рекламных объявлениях» 1889 года, который запрещал объявления «непристойного и вульгарного характера». где были бы ссылки на гонорею и сифилис; и по «Акту о венерических болезнях» 1917 года, налагающему запрет на рекламные объявления, предлагающие лечение, какие-либо советы или просто употребляющие слова «венерическое



заболевание».

Во время первого слушания 8 мая 1970 года в магистратском суде Мэрилбоун Том Дриберг, пламенный член парламента от лейбористской партии, сделал впечатляющее заявление от моего имени. Чад Вара, основатель фонда «Самаритяне», также дал показания о количестве людей, направленных в его благотворительный фонд студенческим консультативным центром. Мортимер привел убедительный довод: в случае признания виновным у меня не будет иного выхода, как преследовать в судебном порядке правительство и все местные власти, поскольку они также помещали извещения в общественных туалетах. Магистрат отклонил обвинение по «Акту о венерических болезнях» на том основании, что студенческий консультативный центр не предлагал людям лечение, но направлял их к квалифицированным врачам. Суд сделал перерыв в рассмотрении другого пункта обвинения до 22 мая.

Пока шел судебный процесс, была опубликована статистика, свидетельствующая о том, что за предыдущий год количество людей, больных венерическими заболеваниями, впечатляюще выросло и достигло послевоенного пика. Леди Бирк, председатель Совета по санитарному просвещению, воспользовалась статистикой и примером моего судебного дела, чтобы попытаться внести в палату лордов предложение об изменениях в «Акте о непристойных рекламных объявлениях» от 1889 года.

—Устаревшие законы ограничивают важные усилия, прилагаемые, чтобы остановить распространение этих серьезных заболеваний, — сказала она.

Ко времени второго заседания суда многие газеты объявили мое обвинение идиотским. Возникло мощное движение за изменение закона. Магистрат неохотно признал меня виновным, согласно букве закона, но недвусмысленно показал, что считает его абсурдным, взыскав с меня только £7. что явно не соответствовало двум годам лишения свободы, которыми меня пугала полиция. Мортимер сделал заявление для прессы вне стен суда, в котором призвал изменить закон, в противном случае у нас не будет иной альтернативы, как обвинить правительство за упоминание о венерических болезнях в объявлениях на дверях общественных туалетов. Все газеты были за нас, а предложения леди Бирк об изменениях в законе были внесены в правительственный законопроект на следующем заседании парламента. Реджинальд Модлинг, министр внутренних дел, прислал мне письмо с извинениями за уголовное преследование.

Это судебное дело научило меня одному: хотя я молод, ношу джинсы и

у меня очень мало денег, не надо бояться притязаний полиции или влиятельных кругов. Особенно, если есть хороший адвокат.

Как-то я вернулся к своему письменному столу и обнаружил, что за ним недавно сидел Ник. По ошибке он забыл черновик приказа, который писал для сотрудников редакции. Это был план избавиться от меня как от издателя и редактора, взять редакционное и финансовое управление журналом на себя и превратить его в кооператив. Я стал бы просто членом команды, и каждый в равной степени мог бы определять направление журнала. Я был в шоке: Ник, ближайший друг, предавал меня. Кроме всего, идея *Student* принадлежала мне и Джонни. Мы начали работать над ним в Стоу и вопреки всему сумели издать его. Я знал, ради чего затеял этот журнал, и считал, что все счастливы в нем работать. Мы все получали одинаковую зарплату, но поскольку изначально я был редактором и издателем, то и должен был принимать решения.

Я оглянулся на работающих людей. Все намеренно склонили головы над столами. Удивившись, как много людей против меня, я положил приказ в карман. Когда вернулся Ник, я встал.

– Не выйдешь со мной перекинуться парой слов? – спросил я.

Я решил выпутаться из этой тяжелой ситуации. Если Нику уже удалось заручиться поддержкой остальных десяти человек, будет трудно остановить их. Но если они еще не приняли решение, вбить клин между Ником и остальными и убрать его. Я должен был отставить нашу дружбу в сторону и решить эту сложную задачу.

– Ник, – сказал я, пока мы шли вниз по улице, – несколько людей подошли ко мне и сказали, что им не нравится то, что ты задумал. Им не нравится твой план, но они боятся сказать об этом тебе в лицо.

Ник выглядел потрясенным.

– Не думаю, что тебе следует здесь оставаться, – продолжал я. – Ты пытаешься погубить меня и весь проект. Думаю, мы должны оставаться друзьями, но тебе не следует оставаться здесь.

До сих пор не знаю, как смог выговорить эти слова без краски смущения или дрожи в голосе. Ник смотрел себе под ноги.

– Прости меня, Рики, – сказал он. – Мне просто казалось, что так мы лучше организуем себя..., – он замолчал.

– И ты прости меня, Ник, – я скрестил руки на груди и прямо посмотрел на него. – Давай встретимся в Шэмли Грин, но *Student* – это моя жизнь.

Ник уехал в тот же день. Я сказал всем, что мы не сошлись во мнениях, как следует организовать работу журнала, и что каждый волен

сделать то, что хочет: либо уйти, либо продолжать работать. Все решили остаться. Жизнь в, подземной часовне пошла своим чередом, но уже без Ника.

Это был первый в моей жизни настоящий разлад. Но даже страдая, я знал, что должен выяснить все начистоту. Ненавижу критиковать людей, которые со мной работают, и стараюсь этого избегать. С тех самых пор я всегда пытаюсь уйти от разногласий и прошу кого-нибудь другого поработать палачом. Признаю, что это слабость, но я просто не способен справиться с этим.

Ник был моим лучшим другом, и я очень надеялся, что он им и останется. Приехав в следующий раз в Шэмли Грин, я зашел навестить Ника и обнаружил его уплетающим один из пудингов, приготовленных мамой. Я сел рядом и вместе мы быстро прикончили его.

Ник отвечал за распространение журнала, и у него это хорошо получалось. Мне ужасно его не хватало. До Ника журнал распространялся от случая к случаю, и пачки *Student* отправлялись добровольцам в школы и университеты. Больше года просуществовал журнал без Ника, мы выпустили еще 4 номера. Когда Ник сообщил, что он кандидат на выборах в университете Суссекса, я воспользовался принтерами *Student*, чтобы отпечатать для него дешевые предвыборные плакаты. Ник победил на выборах, но позже был дисквалифицирован за привлечение сторонних средств для поддержки своей кампании.

Я заметил, что всех, кто заходил к нам поболтать или поработать объединяло одно: они тратили много времени на слушание музыки и много денег на покупку записей. У нас постоянно был включен проигрыватель, и каждый стремился купить последний альбом Rolling Stones, Боба Дилана или Джефферсон Эрплейн в тот день, когда он был выпущен в свет. Музыка вызвала огромный интерес: она была политической, анархической, она воплощала мечту молодого поколения изменить мир. Заметил я и то, что люди, никогда не мечтавшие потратить 40 шиллингов на еду, не стали бы сомневаться, купить или нет новейший альбом Боба Дилана за те же деньги. Чем непостижимее были альбомы, тем дороже стоили и больше ценились.

До этого момента деньги меня интересовали только с точки зрения обеспечения успешного продвижения журнала *Student* и финансирования студенческого консультативного центра, но внезапно мне открылась потрясающая возможность для развития бизнеса. Когда я услышал, что, несмотря на правительственную отмену «Соглашения о поддержке розничных цен», ни один магазин не предлагает грампластинки со

скидками, я начал думать о создании нового бизнеса по их распространению. Количество людей, работавших над *Student*, выросло почти до двадцати, и мы по-прежнему жили все вместе на Альбион-стрит, 44, а работали в подземной часовне.

Я подумал о высокой стоимости грампластинок и о людях, которые покупали *Student*, и мне показалась интересной идея дать рекламу о продаже дешевых пластинок, рассылаемых по почте. Сказано – сделано, и первое объявление о торговле пластинками по почте появилось в свежем выпуске *Student*. В отсутствие Ника это было обречено на неудачу, но предложение дешевых пластинок вызвало шквал запросов, и у нас появилось больше наличных денег.

Для торговли по почтовым заказам мы решили выйти под другим названием. Оно должно было останавливать на себе взгляд, не быть похожим на других и не обращаться только к студентам. Мы сидели кружком в нашей подземной часовне, стараясь придумать что-нибудь подходящее.

Slipped Disc<sup>[30]</sup> было одним из самых удачных. Какое-то время мы забавлялись с ним, пока одна из девушек не склонилась вперед:

– Есть идея, – сказала она. – Как насчет «Девственница»? Мы же абсолютные девственники в бизнесе.

– И не так много девственниц здесь осталось, – засмеялась другая. – Хорошо бы иметь хотя бы одну в названии.

– Отлично, – тут же решил я. – Пусть будет Virgin.

## 4. Я все готов попробовать хоть раз

1970-1971

Так, мы стали называться Virgin. Оглядываясь назад и вспоминая друга проекты, в названиях которых использовалось слово Virgin, я думаю что мы сделали правильный выбор. Не уверен, что названия Slippe Disc Airways, slipped disc brides или Slipped Disc Condoms<sup>[31]</sup> воспринимались бы адекватно.

Наше маленькое исследование рынка оказалось верным: студенты тратят на пластинки много денег и не горят желанием платить 39 шиллингов в WHSmith, когда выясняется, что можно то же самое купить в Virgin за 35. Мы начали раздавать на Оксфорд-стрит и в местах проведения концертов листовки о возможности заказать пластинки в Virgin Mail Order, и количество получаемых за день писем увеличилось с пачки до мешка. Одним из главных преимуществ торговли по почтовым заказам было то, что клиенты оплачивали заказ вперед. Это обеспечило нас деньгами для покупки пластинок. На банковский счет в Coutts начал расти.

Поскольку Virgin Mail Order набрала обороты, я попытался продать *Student*. Единственным заинтересованным покупателем оказались IPQ Magazines. Мы вели долгие переговоры, кульминацией которых стала встреча; где меня попросили остаться в качестве редактора. Я согласился, но затем совершил ошибку, посвятив их во все свои планы на будущее. Фантазировать о будущем – мое любимое развлечение, и я рассказал собранию, что в отношении *Student* у меня есть самые разнообразные планы. Я знал, что банки обманывают студентов, и хотел учредить дешевый студенческий банк. Хотел открыть сеть отличных ночных клубов и отелей, где студенты могли бы останавливаться. Возможно, даже предложить им хорошие варианты путешествий, что-то вроде студенческих поездов или даже, как знать, студенческую авиалинию. Пока я с энтузиазмом развивал эту тему, глаза мог слушателей стекленели. Они подумали, что я сумасшедший. Решив, что не хотят держать помешанного на должности редактора, они, в конце концов, пришли к выводу, что не хотят уже покупать и журнал.

Мы переключили все свое внимание на Virgin Mail Order. Один лишь

взгляд огромное количество приходящих заказов и необходимость организовать покупку пластинок и отправку их клиентам убедил меня в том, что нужен помощник. Хотя мы очень весело жили на Альбион-стрит, я все отчетливее сознавал, что я единственный, кто должен заботиться о выплате жалования. Даже если это были и небольшие суммы, трудно было получить прибыль, достаточную, чтобы покрыть эти затраты. Единственный, к кому я мог обратиться, – Ник. Мне захотелось, чтобы старый друг вернулся.

Предав забвению эпизод, когда Ник попытался выкинуть меня, я предложил ему 40% от только что образованной компании Virgin Mail Order Records, если он будет работать со мной. Ник согласился немедленно. Мы никогда не обсуждали вопрос соотношения 60 на 40. Я думаю, обоим было понятно, что оно является честным отражением вклада каждого в общий бизнес.

Хотя Ник и не был обученным бухгалтером, он умел педантично считать деньги. К тому же подавал пример бережливости: он никогда не тратил денег, почему это следовало делать кому-нибудь из нас? Он никогда не стирал свою одежду, и тогда, зачем это делать другим? Он экономил и копил каждый пенни, всегда выключал свет, выходя из комнаты, делал только короткие звонки по телефону и безукоризненно занимался нашими счетами.

– Ничего страшного, если ты оплачиваешь счета поздно, – говорил он, – при условии, что ты оплачиваешь их регулярно.

Мы оплачивали наши счета немедленно, за исключением тех случаев, когда для этого не было возможности. Кроме Ника и меня в подземной часовне не было никого, кто работал бы на постоянной основе. Если к нам примыкала группа случайных работников, им платили £20 в неделю, прежде чем они уходили. Весь 1970 год компания Virgin Mail Order Records процветала.

Зато в январе 1971 года мы чуть было не потерпели крах из-за одного обстоятельства, которое совершенно упустили из виду: почтовые работники объявили забастовку. Вдохновленные Томом Джексонем, генеральным секретарем профсоюза почтовых служащих, почтальоны разошлись по домам, а почты закрыли ящики для корреспонденции. Наш бизнес, основанный на почтовой рассылке, был обречен на банкротство: люди не могли выслать чеки, а мы не могли отправить заказанные пластинки. Надо было что-то предпринять.

Мы с Ником решили, что необходимо открыть магазин, чтобы продолжать продажу пластинок. Причем, мы были вынуждены найти

магазин в течение недели, пока оставались деньги. В тот момент мы и понятия не имели, как работает магазин. Все, что мы знали – надо как-то продавать пластинки или компании придет конец. Начались поиски места для магазина.

В 1971 году в розничной продаже музыки доминировали магазины WH когда начали входить покупатели. Первый из них купил пластинку немецкой группы Tangerine Dream; то, что она пользуется спросом, показала и наша почтовая рассылка.

– Забавный малый там у вас внизу, – сказал он. – Пока я стоял в очереди, он все пытался всучить мне пару обуви «Док Мартене».

В конце дня я понес деньги в банк и нашел мистера Алакоузоса возле магазина, пребывающим в недоумении.

– Как дела? – спросил я, стараясь скрыть, насколько тяжела сумка с наличностью.

Он посмотрел на меня, затем на витрину своего магазина, все ещё заваленную нераспроданной обувью «Док Мартене»:

– Отлично, – сказал он твердо. – Лучше и быть не могло.

В течение 1971 года Ник руководил магазином грампластинок на Оксфорде стрит, Дебби – студенческим консультативным центром, который находился на Пиккадилли, а я занимался общими вопросами расширения нашей деятельности. Мы переходили от идей журнала Student к компании Virgin, и, в соответствии с этим, переименовали студенческий консультативный центр в новый благотворительный фонд под названием HELP! <sup>[32]</sup> Он действует по сей день.

Я очень мало знал о звукозаписывающей индустрии, но увиденное в магазине пластинок дало мне основание сделать вывод, что это прекрасный неформальный бизнес без строгих правил. Он имел безграничный потенциал для роста: новая группа могла в одночасье взбудоражить страну и приобрести огромный успех, именно так неожиданно стали популярны The Bay City Rollers Culture Club или шоу Spice Girls. Музыкальный бизнес – странная комбинация реальных и неосвязаемых активов: рок-группы являются брэндами сами по себе, и на определенном этапе карьеры одно их имя может практически гарантировать хиты. Но одновременно это индустрия, в которой не так много успешных групп, которые очень и очень богаты, тогда как основная масса пребывает в неизвестности и влачит жалкое существование. Рок-бизнес – яркий пример проявления самой беспощадной разновидности капитализма.

Как розничный торговец компания Virgin была невосприимчива к успеху или провалу отдельных групп, поскольку всегда существовали

музыкальные коллективы, чьи пластинки люди стремились приобрести. Но мы были ограничены розничными наценками, которые были невысоки, и я видел, что настоящий потенциал для зарабатывания денег в записывающей индустрии находится в звукозаписывающих компаниях.

В тот момент мы с Ником сконцентрировали усилия на создании имиджа магазина. Мы продолжали работать над разными идеями, как можно более привлекательными для покупателей. Мы предоставляли им наушники, диваны и большие круглые подушки, на которых можно было сидеть, давали читать бесплатные номера *NewMusicalExpress* и *MelodyMaker*, предлагали бесплатный кофе. Мы позволяли им оставаться в магазине так долго, как они хотели, и чувствовать себя как дома.

Молва о нас начала распространяться, и вскоре люди, покупавшие пластинки, стали делать выбор в нашу пользу, минуя большие магазины. Казалось, что один и тот же альбом Тин Лизи или Боба Марли, купленный в Virgin, имеет для них большую ценность, чем если бы они купили его в Boots. Я испытывал необыкновенную гордость, когда видел людей, несущих бумажные пакеты с символикой Virgin по Оксфорд-стрит. Персонал начал сообщать, что одни и те же покупатели возвращаются в магазин каждые две недели. Благодаря постоянству покупателей репутация Virgin стала крепнуть.

\* \* \*

Другой стороной музыкального бизнеса, отличной от торговли пластинками, была деятельность звукозаписывающих студий, но я слышал, что условия там крайне формальные. Группы должны записываться в назначенное время, приносить свое собственное оборудование, устанавливать его и, уходя согласно установленному расписанию, забирать оборудование с собой. Поскольку студии перегружены, некоторые группы должны были записываться сразу после завтрака. Я живо представил себе всю нелепость ситуации, когда rolling stones вынуждены записывать «brown sugar» сразу после мисок с кукурузными хлопьями. И подумал, что наилучшим интерьером для записи пластинок был бы большой удобный загородный дом, куда группа могла бы однажды приехать и остаться на несколько недель, чтобы записывать музыку тогда, когда ей больше нравится, даже вечерами. Поэтому в течение 1971 года я занимался поиском загородного дома, который можно было бы переоборудовать в записывающую студию.

В одном из номеров *CountryLife* я увидел сказочный замок, находившийся в Уэльсе и выставленный на продажу всего за £2000. Это казалось выгодной покупкой. Я отправился на машине посмотреть его



вместе с Томом Ньюманом, одним из новых сотрудников компании Virgin Mail Order. Он был певцом, выпустившим в свет две пластинки, и был более других заинтересован в открытии звукозаписывающей студии. Когда мы прибыли в замок, то поняли, что в объявлении, среди прочих деталей, необъяснимым образом забыли указать, что на самом деле этот замок находится посреди жилого массива.

Чувствуя себя усталыми и разочарованными, мы с Томом повернули назад, Чтобы пуститься в пятичасовое путешествие домой, в Лондон. Пролистывая по дороге *CountryLife*, я наткнулся на объявление о другом частном владении – старом феодальном особняке в Шиптон-он-Червелл, в каких-нибудь пяти, милях к северу от Оксфорда. Мы свернули с дороги, руководствуясь указателями на Шиптон-он-Червелл, проехали деревню и затем свернули вниз на тупиковую дорогу к особняку. Ворота в усадьбу были закрыты, но мы: перелезли через стену и оказались в угодьях красивого феодального поместья, построенного в XVII веке из желтого котсуольдского камня, светившегося в лучах предвечернего солнца. Мы обошли дом с внешней стороны и поняли, что это было бы идеальным вариантом.

Когда на следующее утро мы позвонили агенту по недвижимости, то; узнали, что особняк продается уже давно. В нем было пятнадцать спален: для семьи это слишком много, а для того, чтобы сделать гостиницу, – слишком мало. Запрашиваемая цена была £35000. но мы сошлись на £30000 при условии быстрой сделки. Я пришел в банк Coutts, на этот раз в костюме и черных-туфлях, и попросил ссуду. Я показал им данные о продажах, достигнутых Virgin Mail Order и магазином Virgin на Оксфорд-стрит. Не знаю, насколько это произвело впечатление, но мне предложили закладную на £20000. Несколькоми годами позже в Coutts признались, что, увидев меня, никогда не обращавшего внимания на свою одежду, в таком костюме, они поняли, что у меня действительно проблемы.

Получение ссуды было определенным прорывом: в первый раз банк, доверяя, предоставил мне большую сумму денег, и я был почти в состоянии купить поместье. У меня самого денег не было, но родители отложили для меня, Линди и Ванессы по £2500. которые мы могли получить по достижении тридцати лет. Я спросил, могу ли я воспользоваться своей долей раньше и пустить ее на покупку особняка. Родители дали согласие, хотя был риск: если записывающая студия обанкротится, банк может продать имение без моего участия по сильно заниженной цене, и все деньги будут потеряны. И все-таки у меня оставался дефицит в £7500.

Мы говорили о поместье за воскресным обедом в Шэмли Грин, когда

мой отец предложил обратиться к тетушке Джойс. У нее не было своих детей, и она всегда нежно относилась к нам. Ее жениха убили на войне, и она больше никогда никого не любила. Тетушка жила в Гемпшире, и я поехал к ней в тот же день. Как всегда, тетя Джойс была столь же прямолинейной, сколь и щедрой. Она все устроила.

– Рики, я слышала об этом поместье, – сказала она. – И как я поняла, банк Coutts одолжил тебе некоторую сумму.

– Да.

– Но это не вся сумма.

– Нет.

– Хорошо, я вмешаюсь в это дело и дам остальное. Меня устроят такие же проценты, какие берет Coutts, – сказала она. – Но ты можешь отсрочить их выплату до тех пор, пока не будешь в состоянии сделать это.

Я знал, что тетушка Джойс чрезвычайно добра ко мне и, вероятно, допускает, что может больше никогда не увидеть своих денег. Но вот чего я не знал, так это того, что она взяла заем под залог своего дома, чтобы набрать требуемые £7500. и была вынуждена сама выплачивать проценты. Когда я начал благодарить ее, она отмахнулась.

– Послушай, – сказала она. – Я бы не стала одалживать тебе денег, если бы не хотела. В конце концов, для чего нужны деньги? Они нужны, чтобы задуманное воплощалось. И я уверена, что ты создашь свою звукозаписывающую студию точно так же, как ты выиграл у меня те десять шиллингов, когда научился плавать.

Я дал себе обещание: что бы ни случилось, верну ей деньги с максимальными процентами.

Я имел дело с агентом по недвижимости только по телефону, но после того, как деньги были переведены и поместье куплено, зашел к нему в офис, чтобы получить ключи.

– Чем могу помочь? – сказал он, вне всякого сомнения, гадая, что может быть нужно в офисе модного агентства по недвижимости такому непрезентабельному человеку, как я.

– Пришел забрать ключи от поместья, – ответил я. – Я – Ричард Брэнсон.

Агент выглядел потрясенным.

– Да, мистер Брэнсон, – он вытащил большой железный ключ. – Вот, возьмите. Ключ от поместья. Распишитесь здесь, пожалуйста.

И, оставив росчерк на бумаге, я принял ключи и отправился на машине становиться владельцем поместья.

Том Ньюман вместе со своим другом Филом Ньюэлом немедленно

приступили к превращению отдельно стоящего дома в поместье в звукозаписывающую студию. Там они хотели установить настоящий шестнадцатитрековый магнитофон Атрех впридачу со всем лучшим, что только могли придумать: двадцатиканальным пультом управления, квадрафоническим мониторингом, возможностью фазировки и работы с эхом и, наконец, роялем. Мы хотели гарантировать, что все будет, как в лучшей студии в Лондоне. Постепенно поместье стало приобретать необходимый облик. Каждые выходные я ездил туда с Ником, мы временно размещались на полу, выбивали переборки, которые были положены поперек каминов, сдирали линолеум, чтобы добраться до первоначальных плиточных полов, и красили стены. Линди тоже приезжала и помогала, это же делали большинство людей, работавших в virgin records. Однажды приехала мама с высокими напольными часами, которые только что купила в Philips.

– Вам это понадобится, – сказала она.

Мы поставили их в передней и держали за створкой циферблата деньги. Сейчас часы стоят в комнате для VTR компании Virgin в аэропорту Хитроу, но уже без денег внутри.

Когда истек срок аренды дома на Альбион-стрит, я с несколькими друзьями ненадолго переехал в район Ноттинг-Хилл, поскольку мы продолжали работать в подземной часовне. Вскоре нам стало в ней слишком тесно, и мы нашли старый пакгауз на Сауф Уорф-роуд недалеко от Паддингтонского вокзала, который стал базой для Virgin Mail Order.

Однажды, совершенно случайно проехав ниже Уэстуэй, я оказался в Мэйда Уэйл. Миновав горбатый мост, я увидел ряд плавучих домов, стоящих на якоре вдоль канала. Вода, ряды деревьев, сами плавучие дома, ярко выкрашенные в красный и голубой цвета, с цветочными горшками на плоских крышах, утки и лебеди, снующие вокруг, – все это создавало ощущение, что я за городом.

Воспитанному на воле, в сельской местности, мне на самом деле не нравилось жить в Лондоне, и я часто ощущал, что почти не вижу солнечного света и не дышу свежим воздухом. С тех самых летних каникул, которые мы провели в Салкоум, я всегда любил воду и запахи лодок: масла, смолы и веревок. Я проехал в контору местного муниципалитета. Мне посоветовали обратиться в Водный Совет, который был уполномочен распределять плавучие дома. Там предупредили, что список желающих очень длинный. Если я напишу заявление сейчас, в итоге, возможно, получу один из домов примерно лет через пять. Я не стал подавать заявление, но вернулся назад в маленькую Венецию, надеясь на

месте найти кого-нибудь, кто мог бы подсказать, как арендовать плавучий дом. Я был уверен, что должен быть способ сделать это в обход официального порядка.

Когда я ехал вдоль канала по Бломфилд-роуд, машина заглохла. Это было в порядке вещей. Я вылез и безнадежно уставился на капот.

– Вам нужна помощь? – окликнул кто-то с ирландским акцентом.

Я обернулся и увидел на крыше плавучего дома старика, который возился с печной трубой.

– С ней будет все нормально, – сказал я, направляясь к нему. – А вот в чем мне действительно нужна помощь, так это в том, как поселиться на одном из этих кораблей.

Брендан Фаули выпрямился.

– Ну, что ж, – сказал он. – Это дело.

Он взял трубку и закурил ее, откровенно получая удовольствие от того, что можно приостановить работу.

– Вам следует дойти вон до того корабля, – сказал он. – Я только что продал его, и в него вселилась молодая леди. Как обстоит дело сейчас, не знаю, но там две спальни, и, возможно, она ищет квартиранта. Вам придется пройти через маленькую деревянную калитку и вдоль бечевника. Это последняя посудина перед мостом, и ее зовут «Альберта».

Я прошел по дороге, открыл наклоненную деревянную дверцу и прошел по узкому бечевнику. Дойдя до крайнего корабля, я всмотрелся в круглый бортовой иллюминатор и увидел на кухне наклонившуюся светловолосую девушку.

– Здравствуйте, – сказал я. – Должно быть, вы Альберта.

– Не говорите глупостей, – сказала она, оборачиваясь. – Это название корабля. Меня зовут Манди.

– Можно войти? – спросил я. – Моя машина только что сломалась, и я ищу место, где бы пожить.

Манди была красивой. Кроме того, что она была красивой, она только что перевезла на борт кровать. Мы сели и пообедали. Раньше, чем мы поняли, что делаем, мы уже лежали в постели и занимались любовью. Ее звали Манди Эллис, и я остался на ночь, а на следующее утро привез свой чемодан. У нее была собака – Лабрадор по кличке Фрайди. Так, с Манди и Фрайди, я прожил прелестную неделю. Мы провели самое романтическое время на «Альберте». ужиная на крыше лешими вечерами, глядя на уток и другие корабли, которые скользили вверх и вниз по каналу.

Около года мы прожили вместе. Она выручала нас в работе со студенческим консультативным центром, а затем и в поместье. В то время

многие принимали наркотики, и скоро Манди съездила с Томом Ньюманом в поместье, где они употребляли ЛСД. Она привезла оттуда немного ЛСД и в Лондон, мне на пробу. Однажды вечером мы и двое наших друзей, Роб и Каролин Голд, отправились в вояж на «Альберте». Роб решил, что нам не надо принимать наркотики, чтобы чего-нибудь не случилось. Я жил по опасному (а иногда и довольно глупому) принципу готовности попробовать все в жизни хотя бы раз, и взял маленький бумажный прямоугольник. Через какое-то время моя голова заработала очень быстро. Сначала все было прекрасно. Мы слушали музыку и вышли наружу посмотреть на вечернее небо. Но когда мы вернулись назад, все стало идти наперекосяк: зрение начало опрокидываться, и Манди то появлялась, то исчезала, и при этом выглядела крошечным восьмилетним ребенком. Я посмотрел на других – все болтали, улыбались и смеялись. Но всякий раз, когда я ловил взгляд Манди, все что я видел – морщинистое существо, очень напоминавшее убийцу-карлика в красном пальто из фильма «Не смотри сейчас».

Я ненавижу, когда не контролирую себя, и не представлял, что делать. Хотя почти каждый, работавший в *Student*, а позже и в *Virgin*, употреблял много наркотиков, я действительно никогда не составлял им компанию. Предпочитаю прекрасно проводить время, понимая что к чему. Я знаю, что надо рано встать следующим утром, поэтому редко могу позволить себе быть вдрызг пьяным накануне вечером. Совершенно не приученный ко всему этому, позволив ЛСД войти в мою жизнь, я не мог думать четко. В конце концов, я снова вышел наружу и лег, глядя на небо. Подошла Манди и затащила меня в постель. Пока мы занимались любовью, я держал глаза плотно закрытыми, ужасаясь того, что могу увидеть, если их открою.

Ко времени, когда закончился наш наркотический вояж, стало ясно, что отношениям с Манди тоже пришел конец. Хотя на следующее утро она перестала выглядеть кровожадным карликом, я уже не мог смотреть на нее как прежде. Вскоре после этого Манди покинула «Альберту» и переехала в поместье, где поселилась с Томом Ньюманом.

## 5. Извлекая уроки

1971

Весной 1971 года virgin mail order привлекла еще больше покупателей. Хотя компания росла, мы несли убытки. Мы предлагали большие скидки на все грампластинки, и после выплат денег за телефонные разговоры, необходимые, чтобы заказать их, оплаты почтовых расходов и зарплаты персоналу и работникам магазинов, – ничего не оставалось. Иногда клиенты притворялись, что не получили пластинок, и мы вынуждены были посылать второй экземпляр, а часто и третий, и четвертый, и так далее. В общем, мы постепенно теряли деньги, и вскоре возник дефицит в £15000.

Той же весной я получил заказ из Бельгии на большое количество пластинок. Я пошел в фирмы звукозаписи, выпускающие эти пластинки, и купил их, не оплатив налог на продажи, который мы были обязаны платить за пластинки, проданные в Соединенном Королевстве. Затем я взял на прокат фургон и перегнал его в Дувр, чтобы воспользоваться паромом до Франции, а затем доехать до Бельгии. На нескольких документах в Дувре были проставлены печати в подтверждение того, что данное количество грампластинок экспортировано, но в Кале у меня попросили таможенный документ, подтверждающий, что по пути я не собирался продавать пластинки во Франции. Как британские, так и французские власти облагали пластинки налогом на продажи, в то время как бельгийские – нет, поэтому то, что я вез в фургоне, было настоящим нерастаможенным грузом. У меня не было необходимого таможенного документа, и я вынужден был вернуться на пароме в Дувр, все с теми же пластинками в фургоне.

Однако по возвращении в Лондон до меня дошло, что я везу полный фургон пластинок, которые, несомненно, были экспортированы. У меня даже имелась печать таможни, подтверждающая это. Тот факт, что французская таможня не разрешила проезд через Францию, был неизвестен. Я не платил налога на эти пластинки, поэтому мог продать их либо через почтовые рассылки, либо через магазин, и получить при этом около £5000 прибыли по сравнению с тем, как если бы я сделал это легально. Еще две или три подобные поездки, и мы могли покрыть свои

долги.

К £5000 долга по компании Virgin Records прибавлялись £20000, которые я получил в качестве займа на приобретение поместья, и еще деньги, необходимые для превращения дома в студию звукозаписи. Казалось, что есть прекрасный выход из положения. Это был криминальный план, и я нарушал закон. Но и раньше нарушая правила, я всегда выходил сухим из воды. В то время я думал, что не могу поступать неправильно, и если даже это случится, меня не поймают. Мне еще не исполнился 21 год, и обычные каждодневные правила, похоже, были писаны для других. В разгар всех этих событий я был близок к тому, чтобы совершенно потерять голову из-за любви к красивой американке по имени Кристен Томасси.

Однажды в поместье, в Маноре, я искал нашего ирландского волкодава по кличке Бутлег. Нигде не найдя его, я поднялся наверх, пошел вдоль одного из коридоров, открывая двери всех спален, и выкрикивая: «Бутлег! Бутлег. » Распахнув дверь одной маленькой спальни, я обнаружил прекрасную высокую девушку, которая переодевалась. Она была значительно более привлекательна, чем Бутлег – с немного насмешливым, капризным лицом, в одних только старых джинсах в обтяжку и черном бюстгальтере.

– Вы прекрасны такая, как есть, – сказал я. – Я бы на вашем месте не стал больше ничего надевать.

Зачем вы тогда кричите о какой-то контрабанде<sup>[33]</sup>? – спросила она.

– Бутлег – так зовут мою собаку. Это ирландский волкодав, – сказал я, добавив совсем не к месту, – а еще у нас есть Беатрис.

К сожалению, Кристен все-таки надела рубашку, но я сумел проболтать с ней почти час, пока кто-то не позвал меня. Она приехала в Англию на летние каникулы и встретила музыканта, который аккомпанировал кому-то здесь на студии. Кристи приехала с ним за компанию прогуляться.

Назад в Лондон мы ехали в разных машинах. Кристен со своим музыкантом, а я один. Следуя за их машиной, я задавался вопросом, увидимся ли мы когда-нибудь. Я ехал за ними почти до самого Лондона и, в конце концов, решил написать ей записку. Ведя машину, я нацарапал на клочке бумаги просьбу позвонить мне в семь часов. В городе Актон я подождал момента, когда мы остановимся у светофора, выскочил из своей машины и подбежал к ним. Я побарабанил по стеклу со стороны Кристен, и она опустила его.

– Просто хочу попрощаться, – сказал я, наклоняясь, чтобы поцеловать

ее в щеку. – Приятного возвращения в Штаты.

Говоря это, я незаметно просунул руку внутрь машины и вложил записку в ее левую ладонь. Когда пальцы Кристен сомкнулись вокруг моих, я выпустил записку и улыбнулся ее приятелю.

– Надеюсь, запись прошла успешно, – сказал я ему.

Огни светофора сменились, и машины в пробке позади нас начали гудеть.

Я попытался поймать взгляд Кристен, но она смотрела прямо перед собой. Моя записка осталась в ее руке. Я снова запрыгнул в свою машину и поехал на «Альберту».

Я сидел у телефона до самых семи часов, отказываясь звонить кому бы то ни было, что было совсем на меня не похоже. Зазвонил телефон. Это была Кристен.

– Я звоню из автомата, – сказала она. – Не хочу, чтобы Джон подслушивал.

– Ты можешь выйти из телефонной будки и взять такси? – спросил я. – Давай приезжай ко мне. Я живу на корабле, который называется «Альберта». Попроси таксиста отвезти тебя в маленькую Венецию по Бломфилд Роуд. Там есть небольшая деревянная дверь в заборе, которая ведет к бечевнику.

На другом конце некоторое время молчали.

– Это похоже на «Алису в Зазеркалье». – сказала Кристен. – Встретимся через десять минут.

Так Кристен оказалась у меня, и начался мой второй бурный роман на борту «Альберты».

На следующее утро я должен был, как надеялся, в последний раз отправиться в Дувр, имитируя экспорт пластинок. К этому моменту я совершил уже три поездки и получил £12000 прибыли. Это последнее путешествие дало бы мне достаточно денег, чтобы покрыть наш дефицит. После этого я мог отказаться от своего жульнического промысла и заняться бизнесом. Трудно сказать, действительно ли мы могли остановиться на этом, когда легкие деньги уже вошли в привычку, но таковым было наше намерение. В то утро я снова загрузил фургон пластинками и отправился в Дувр. На этот раз я был еще более легкомысленным, чем обычно, и после того, как документы были заверены, я не потрудился даже сопроводить фургон на паром, а просто объехал док и направился в Лондон. Мне не терпелось вернуться на «Альберту», чтобы удостовериться, что Кристен по-прежнему там. В маленькой Венеции я прошел по бечевнику к кораблю. Это была последняя неделя мая 1971 года, и яблоневые деревья вдоль



дороги были в цвету.

Кристен не оказалось. В панике я позвонил на квартиру ее приятеля и, когда он снял трубку, заговорил с американским акцентом.

– Я ищу мисс Кристен Томасси, – сказал я. – Это из «Американ Эйрлайнз».

– Сейчас позову.

– Кристен, – прошипел я, – это Ричард. Притворись, что разговариваешь с агентом бюро путешествий. И после этого перезвони мне как можно быстрее. Дойди до автомата.

– Большое спасибо. Я сделаю это, – сказала Кристен и положила трубку.

Через пятнадцать минут зазвонил телефон. Это была Кристен.

– Не клади трубку, – попросил я.

– Хорошо, Эдди, – сказал я, прикрывая трубку рукой. – Пора ехать. Эдди был водителем компании Virgin и занимался доставкой всех наших грампластинок. Сейчас он поехал на квартиру приятеля Кристеи.

– Кристеи, – сказал я. – Какой у тебя там номер телефона? Разговор займет некоторое время.

Я перезвонил, и мы долго болтали о наших делах. Я тянул время, хватаясь за любой повод продолжить разговор. Спустя двадцать минут Эдди вернулся. У него был чемодан со всей одеждой Кристеи. Он сказал ее приятелю, что Кристен переезжает ко мне.

– Кристен, – сказал я. – Тебе бы лучше приехать сюда. У меня тут есть кое-что для тебя.

Я отказался открыть секрет, что именно. Любопытство взяло верх, и Кристен заехала на «Альберту». Она была твердо настроена попрощаться со мной и вернуться в Америку.

Когда она приехала, я показал ее чемодан. Она попыталась выхватить его у меня, но я открыл чемодан и разбросал одежду по всему кораблю. Потом я поднял ее и унес в спальню.

Пока мы проводили остаток дня в постели, руководители Управления таможенных пошлин и акцизных сборов планировали неожиданную проверку компании Virgin. Мне никогда и в голову не приходило, что я был не единственным, кто случайно натолкнулся на аферу, связанную с уклонением от уплаты налогов. Более крупные магазины пластинок, чем наш, занимались этим, и были намного изощреннее. Я просто отдавал пластинки, которые должны были уйти на экспорт, в магазин пластинок на Оксфорд-стрит, принадлежащий Virgin, и снабжал ими новый магазин в Ливерпуле, который должен был открыться на следующей неделе. Большие

дельцы распространяли свои нелегально «экспортированные» пластинки по всей стране.

Телефон зазвонил около полуночи. Тот, кто звонил, отказался представиться, но то, что он сказал, повергло меня в ужас. Он предупредил, что мои фиктивные поездки на континент обнаружены, и что подразделение Управления таможенных пошлин и акцизных сборов планирует устроить на меня облаву. Сказал, что если я куплю в аптеке ультрафиолетовую лампу и посвечу ею на пластинки, которые приобрел в ЕМІ, то обнаружу флюоресцирующую букву «И». нанесенную на винил всех пластинок, которые, якобы, экспортированы в Бельгию. Добавил, что первый рейд будет проведен завтра утром. Когда я стал благодарить, он сказал, что помогает мне, потому что однажды я допоздна беседовал с его суицидным другом, который обратился в студенческий консультативный центр. Я подозревал, что это был служащий таможни.

Позвонив Нику и Тони, я бросился в допоздна работающую аптеку на Вестбурн Гроув покупать две ультрафиолетовые лампы. Мы встретились на Саут Варф-роуд и начали вытаскивать пластинки из конвертов. Страшная правда была очевидна: буква «И» красовалась на всех дисках, которые мы купили в ЕМІ на экспорт. Мы бегали из пакгауза и обратно, вынося пачки пластинок и загружая в фургон. Мы допустили ужасную ошибку, предположив, что сотрудники Управления таможенных пошлин и акцизных сборов придут с проверкой именно в пакгауз. Мы перевезли все пластинки оттуда в магазин на Оксфорд-стрит и расставили их на полках для продажи. Мы и понятия не имели, что Управление располагает более могущественными силами быстрого реагирования, чем полиция. Я представлял себе это примерно так, как с Church Commissioners, которые имели обыкновение приходить на Альбион-страт: все это казалось большой игрой, и трудно было принимать это всерьез. К раннему утру мы переправили все пластинки, помеченные буквой «И». в магазин на Оксфорд-стрит, взамен же оставили обычные пластинки.

На следующее утро мы с Кристен рано отправились в путь. Мы сошли с «Альберты» и пошли вдоль канала Грэнд Юнион по направлению к Саут Варф-роуд. Я гадал, когда начнется обыск. Мы пересекли пешеходный мост возле больницы Святой Марии и шли по тропинке. Когда мы проходили мимо больницы, где-то над нами раздался крик. Сверху упало тело и ударилось об ограду рядом с нами. Я поймал взгляд старика с серым небритым лицом в момент, когда он ударился о решетку. Это было ужасно. Его тело, казалось, взорвалось, внутренности выпали на землю или осталось висеть на кольцах ограды, которые от стекающей крови стали

красными и блестящими. Он лежал в стороне от своего белого халата, который быстро впитывал кровь. Кристен и я были слишком потрясены, чтобы что-нибудь делать, кроме как стоять и смотреть на это. Не было сомнения, что после удара старик умер. Его шея свешивалась, а спина, казалось, была разбита пополам. Пока мы глазели на труп, больничная медсестра выбежала из боковой двери. Она уже ничего не могла сделать. Кто-то еще выскочил из больницы с белой простыней и накрыл тело и фрагменты на улице. Мы с Кристен стояли, укутанные тишиной, пока к нам не начали возвращаться звуки обычной жизни: уличного движения, рожка и птичьего пения.

– С вами все в порядке? – спросила медсестра. – Может, чашечку чая?

Мы помотали головами и побрели дальше, глубоко потрясенные. Это был еще один сюрреалистический трюк в начале наших взаимоотношений. Два Дня назад мы впервые встретились, и я сунул в ее руку секретную записку. Мы провели на корабле сказочную ночь. После этого я поехал в Дувр, вернулся назад и организовал похищение ее чемодана. Всю предыдущую ночь я провел, роясь в пластинках. Теперь кто-то убил себя прямо на наших глазах. Я думаю, что Кристен, как и я, должно быть, просто усомнилась в реальности происходящего. Мы жили за счет адреналина и непредсказуемости.

Отперев дверь склада на Саут Варфрод, мы поднимались по лестнице. Не успели дойти до моего кабинета, как в дверь постучали. Я открыл ее и увидел семерых или восьмерых мужчин в коричневых непромокаемых пальто.

– Ричард Брэнсон? Мы из Управления таможенных пошлин и акцизных сборов, и у нас имеется предписание проверить ваш склад.

Эти люди сильно отличались от тех двоих невзрачных бухгалтеров, которых я ожидал увидеть. Это были дородные крепкие мужчины, к тому же очень устрашающего вида. Часть моей самоуверенности сразу улетучилась, как только я впустил их в помещение склада.

– По документам вы отбыли вчера в Бельгию, – сказал один из них. – Невозможно вернуться так быстро.

Я попытался обратить все в шутку, пока наблюдал, как они проверяют пластинки своими ультрафиолетовыми лампами. Их беспокойство возрастало по мере того, как они искали, но не находили никаких помеченных пластинок. Я наслаждался их смущением, стараясь скрыть надежду на то, что все обойдется. Мы начали помогать, вынимая пластинки из конвертов и протягивая им, а затем возвращая обратно на полки.

То, чего я не знал (пока не стало слишком поздно). так это что

одновременно перетряхивали наши магазины на Оксфорд-стрит и в Ливерпуле, и там были обнаружены сотни помеченных пластинок.

– Хорошо, – один из людей положил трубку телефона. – Они нашли их.

Вам лучше пройти со мной. Вы арестованы. Сейчас вы поедете с нами в Дувр, чтобы сделать заявление.

В это было нельзя поверить. Я всегда думал, что арестовывают только преступников: оказывается, я стал одним из них. Я крал деньги у учреждения по таможенным пошлинам и акцизным сборам. И это не было игрой, когда я мог обманывать и оставаться безнаказанным: я был виновен.

В Дувре я был обвинен, согласно разделу 301 «Акта Управления таможенных пошлин и акцизных сборов» 1952 года: «в том, что 28 мая 1971 года в восточных доках Дувра вам предписывалось предъявить уполномоченному лицу судовую декларацию, являющуюся документом, созданным в интересах обозначенной организации, а именно Таможни, которая была ложна, особенно в той части, целью которой было показать экспортирование 10000 грампластинок...»

И так далее. Эту ночь я провел в тюремной камере, лежа на голом черном пластиковом матрасе, покрытом старым тюфяком. Первая часть предсказания директора из Стоу сбылась: я был в тюрьме.

Та ночь была одним из лучших событий, которые когда-либо происходили со мной. Лежа в камере и уставившись в потолок, я в полной мере ощутил клаустрофобию. Мне никогда не нравилось отчитываться перед кем бы то ни было или всерьез думать о собственной судьбе. Я всегда получал удовольствие оттого, что нарушал правила, были ли это школьные правила или принятые правила поведения, как, например, то, что семнадцатилетний подросток не может издавать национальный журнал. В свои двадцать лет я уже полностью жил по собственным правилам, руководствуясь инстинктами. Но, оказавшись в тюрьме, я лишился всей этой свободы.

Я был заперт в тюремной камере и полностью зависел от кого-то, кто открыл бы мою дверь. Я дал себе клятву, что никогда впредь не сделаю ничего, что повлекло бы заключение в тюрьму, и действительно не буду заниматься таким бизнесом, за который придется краснеть.

Чего я только не перепробовал и каким только бизнесом не занимался с той самой ночи, проведенной в тюрьме. Были времена, когда я мог соблазниться на подкуп или проложить себе дорогу таким способом. Но с той самой ночи в Дуврской тюрьме ничто не могло склонить меня к нарушению клятвы. Родители всегда вдалбливали в меня мысль, что все,

что есть в жизни – это репутация: ты можешь быть очень богатым, но если запятнаешь свое доброе имя, никогда не будешь счастлив. Где-то глубоко внутри всегда будет таиться мысль, что люди тебе не доверяют. Раньше я никогда всерьез не задумывался, что это значит доброе имя, но ночь в тюрьме заставила меня понять это.

На следующее утро мама приехала, чтобы встретиться со мной в суде. Я обратился за бесплатной юридической помощью, поскольку у меня не было денег, чтобы заплатить юристу. Судья объяснил, что если я обращаюсь за такого рода правовой помощью, то буду вынужден остаться в тюрьме, поскольку, очевидно, у меня нет денег и на залог. Если я хочу быть освобожденным, буду обязан внести залог £30000. В Virgin не было денег, которые мы могли бы заплатить в качестве залога. £30000 стоило поместье, но заложить его в качестве гарантии было неудачным вариантом, поскольку оно финансировалось главным образом за счет займа. У меня была куча долгов и никаких реальных денег.

Мама сказала судье, что в качестве гарантии она закладывает свой дом. Я был ошеломлен той верой в меня, которую она проявила. Мы посмотрели ДРУ на друга через зал суда и оба заплакали. Доверие, которое оказала мне моя семья, должно было быть вознаграждено.

– Тебе не надо оправдываться, Рики, – сказала мама, когда мы ехали в поезде обратно в Лондон. – Я знаю, что ты извлек для себя урок. Что сделано, то сделано, потерянного не воротишь. Но жизнь продолжается, и мы должны выйти из этой ситуации с поднятой головой.

В течение лета я старался решить свою проблему. У меня была полная ясность в голове: я был виноват, я никогда больше этого не сделаю. И я заключил с Управлением таможенных пошлин и акцизных сборов полюбовное соглашение. В Соединенном Королевстве органы власти, связанные с взиманием налогов, более заинтересованы в получении денег, чем в дорогостоящих судебных тяжбах.

18 августа 1971 года я согласился заплатить £15000 в качестве срочного платежа и тремя частями должен был внести £45000 в течение последующих трех лет. Общая сумма была получена из расчета троекратной нелегальной прибыли, которую компания virgin получила, не заплатив торговую пошлину. Если бы я выплатил оговоренную сумму, за мной бы не значилась судимость. Но если бы не удалось заплатить, меня бы арестовали снова, и я бы стал заключенным по делу, рассмотренному судом.

После той памятной ночи в тюрьме и последующих переговоров с Управлением таможенных пошлин и акцизных сборов мне необходимо

было удвоить свои усилия, чтобы сделать virgin успешной компанией. Ник, Тони Мэлор, мой южноафриканский двоюродный брат Саймон Дрейпер и Крис Стайлиану, которые совсем недавно примкнули к компании Virgin, твердо решили помочь мне избежать тюрьмы. Они знали, что могли оказаться на моем месте, и были благодарны, что я взял вину на себя; мы все участвовали в этом, и это еще больше сблизило нас. В отчаянной попытке заработать деньги, чтобы возместить убытки по моему соглашению с таможенными инстанциями, Ник начал открывать магазины пластинок Virgin по всей стране, Саймон принялся заниматься студией грамзаписи, а Крис стал экспортировать пластинки уже по-настоящему. Стимулы могут выражаться в разных формах и размерах, обычно выстраиваясь от похлопывания по плечу до опционов на акции, но возможность избежать тюрьмы была самым убедительным стимулом, который у меня когда-либо был.

Поскольку возможности торговли по почтовым заказам были уже почти исчерпаны, мы сконцентрировали свои усилия на расширении сети магазинов пластинок. Следующие два года были трудно постигаемым курсом по управлению наличностью. Из компании, которую совершенно не беспокоила прибыль, с мелкими деньгами в банке из-под печенья и бесконечными неоплаченными долговыми расписками, мы стали фирмой, одержимо сфокусированной на деньгах. Каждый пенни наличных денег, полученных от магазинов, тратился на открытие следующего магазина, который в свою очередь приносил дополнительный фунт, выплачиваемый в пользу таможенного долга.

В конце концов, я смог покрыть все свои долги и освободил маму от залога, который она внесла за меня. Тремя годами позже я смог вернуть тетушке Джойс ее £7500 и £1000 сверх этого – в качестве процентов. Если бы я не смог расплатиться с Управлением таможенных пошлин и акцизных сборов, вся моя оставшаяся жизнь была бы испорчена: маловероятно, а скорей всего невозможно, чтобы кому-нибудь с криминальным прошлым позволили основать авиакомпанию или его кандидатуру рассматривали бы для проведения общенациональной лотереи.

Мы знали, что надо продавать больше пластинок через магазины, экспорт или почтовую рассылку; привлечь влиятельных артистов, таких как Кэт Стивене и Пол Маккартни, чтобы они захотели придти и записаться на нашей студии в Маноре, и, наконец, создать фирму грамзаписи. Мы не знали, что наша первая удача тихонько движется к нашему поместью по покрытой гравием дороге в виде другого фургона. На этот раз в нем не было нелегальных пластинок, а вез он из Лондона молодого композитора и

его сестру, исполнительницу фольклорных песен. Их пригласили в качестве аккомпанирующих музыкантов для группы. Он был третьим запасным гитаристом в мюзикле «Волосы», а она пела народные песни в пабах. Где-то глубоко внутри они лелеяли надежду, что, может быть, им удастся записать несколько вещей эзотерической инструментальной музыки в то время, когда другим музыкантам студия будет не нужна. Их звали Майк и Салли Олдфилд.

## 6. Саймон превратил virgin в самое хипповое место

1971-1972

Ещё до забастовки почтовых служащих, которая чуть было не привела к нашему краху в январе 1971 года, какой-то человек примерно моего возраста с южноафриканским акцентом вошел в мой офис на Саут Варф-роуд и представился как мой двоюродный брат. Саймон Дрейер окончил Натальский университет и приехал в Лондон со £100 и идеей задержаться там на некоторое время. Сначала он думал о получении ученой степени, возможно, беря пример со своего брата, который был специалистом по острову Родос, но в тот момент он искал себе работу.

Саймон сидел рядом с моей матерью за праздничным столом на Рождество, и она посоветовала ему связаться со мной. После того, как Саймон исчерпал гостеприимство родственников по материнской и отцовской линиям за время празднования Рождества и Нового года, он переехал в квартиру в Лондоне и отыскал магазин пластинок Virgin на Оксфорд-стрит. Менеджер Сэнди О'Конэл объяснила ему, что нужно дойти до Саут Варф-роуд, чтобы встретиться со мной. Он пришел как раз перед обедом.

Мы вместе пошли перекусить в греческий ресторан, который находился за углом, на Праэд-стрит. Там, за теплыми мясными шариками, чипсами и горохом, Саймон объяснил мне, чем он хотел бы заниматься. Во время учебы в университете он работал в южноафриканском отделении *SundayTimes*. Он рассказывал байки о том, как просиживал всю субботнюю ночь напролет, пока первый выпуск не был готов, и только после этого уходил с работы и шел в джаз-клуб, держа под мышкой свежую газету. Мы поговорили о журналистике и затем перешли к музыке.

Саймон был одержим музыкой. Из-за того, что я так рано оставил школу и никогда не учился в университете, я не знал, что это такое – проводить долгие вечера, лежа в большой компании и слушая музыку. И хотя музыка постоянно звучала в полуподвале, где мы работали над журналом *Student*, я был слишком занят, разговаривая по телефону с



рекламодателями и договариваясь с типографскими работниками, чтобы вслушиваться в нее. Если я слышал пластинку, то знал, нравится она мне или нет, но не мог сравнить ее с пластинками других групп или распознать в ней влияние Velvet Underground. У меня складывалось впечатление, что Саймон слышал каждую пластинку, выпущенную каждой группой. Он не просто мимоходом восторженно высказывался о последнем альбоме группы Doors, он полностью был в курсе их творчества, знал, насколько группа шагнула вперед по сравнению с их предыдущей пластинкой, и где место данного альбома в контексте всей музыки. Он вел получасовую программу на Натальском радио, и очень скоро я осознал, что он знал о музыке больше, чем любой встреченный мной человек.

Мы разговаривали и о политике. Хотя я принимал участие в политических демонстрациях, например, в марше против войны во Вьетнаме к площади Гросвенор, это было ничто по сравнению с жестокостью южноафриканской политики. Саймон был с головой погружен как в музыку, так и в политику и рассматривал музыку как один из способов выражения политического протеста. Одним из студенческих приятелей Саймона по Натальскому университету был Стив Байко, который впоследствии возглавил негритянскую южноафриканскую студенческую организацию. Наставник Саймона, марксист, был застрелен членами правительственного Комитета бдительности прямо на глазах у своих собственных детей. Южноафриканское правительство тогда не терпело никаких проявлений политических разногласий. Саймону не разрешалось ставить песни с политическим или сексуальным подтекстом, например, те, что исполнялись Джимми Хендриксом или Бобом Диланом.

Когда мы перешли к кофе, я убедил Саймона работать в Virgin. Ему предлагалось закупать пластинки для музыкальных магазинов Virgin и для нашей почтовой рассылки по заказам. Мы избежали щекотливого разговора о зарплате, поскольку все в компании Virgin получали одинаково – £20 в неделю.

Тони Мэлор перешел из журнала *Student*, где до сих пор работал, и стал составлять перечни почтовых рассылок пластинок. Мы все еще пытались продать *Student* другой журнальной компании, и хотя он не издавался больше года, Тони продолжал готовить макет следующего номера, чтобы произвести впечатление на потенциальных покупателей. Поэтому он был счастлив передать дело закупок пластинок Саймону и вернуться к более злободневным вопросам, касавшихся будущего *Student*. На прощание Тони завещал Саймону одно незыблемое золотое правило: «virgin никогда, никогда не продает пластинки Энди Вильямса. » и

передал из рук в руки первый косяк за это утро.

– Не беспокойся, – сказал Саймон. – Я – последний, кто нарушит это правило.

С этого момента Саймон был предоставлен себе. Можно сказать, что я не пересекался с ним первые несколько месяцев. Продолжался роман с Кристен, и я прилагал усилия, чтобы она не возвращалась в Америку к своей учебе на архитектора. Я предложил ей работу по дальнейшей реставрации Манора.

– Давай! – сказал я. – Не обязательно учиться шесть лет, чтобы получить специальность архитектора. Просто начинай работать им!

Убеждать пришлось не слишком долго, в конце концов она согласилась и приступила к работе. Она была очень естественна и обладала превосходным вкусом. Со своими длинными белокурыми волосами и красивым, почти волшебным лицом, она вскоре стала узнаваемой участницей всех аукционов в Лондоне, поскольку старалась заполучить замечательные мебельные гарнитуры для Манора.

Пока Ник следил за издержками почтового бизнеса и магазинов пластинок Virgin, Саймон занялся составлением списков почтовой рассылки и самими магазинами Virgin Records, отбирая записи для закупки. Музыкальный вкус Саймона быстро стал определяющей чертой характера Virgin. Магазин пластинок – это не просто магазин пластинок: это арбитр вкуса. Я не представлял, какую музыку следует продвигать, но Саймон был полон чудесных планов о ввозе неизвестных зарубежных альбомов, которые можно было бы купить только у нас. Существовала тонкая грань между тем, что было «хиппово». и тем, что таковым не являлось, и Саймон превратил Virgin в самое хипповое место. Он начал импортировать пластинки прямо из Америки, доставляя их самолетом, чтобы превзойти других в конкурентной борьбе. Мы имели дело только с альбомами, потому что синглы по большей части были либо тупыми, либо свидетельствовали о неспособности лидеров выпустить альбом. В 1970-е серьезные группы, такие как Pink Floyd, Yes или Genesis редко выпускали синглы. Альбом воспринимался как квинтэссенция политической позиции, искусства и образа жизни. Серьезные группы не записывали танцевальной музыки, их музыка была предназначена для смакования лежа. Было очень много споров о различных записях одних и тех же песен, которые стали особенно интересными, когда появились американские альбомы: их обложки отличались от британских, а иногда содержали совершенно другие версии песен. В те дни были стандартизированы компакт-диски, чтобы потом появиться на рынке товаров массового производства по всему миру.

Помимо импорта, преимущественно из Германии, Франции и Америки, и тайной торговли пиратскими пластинками, мы также заработали много денег, имея дело с уничтоженными записями – то есть записями, которых уже не было в продаже и которые распродавались компанией звукозаписи со скидками. Занимаясь рассылкой пластинок по почтовым заказам, мы получали каждый день сотни писем с заявками на необычные записи. Таким образом, мы узнавали, на какие из них все еще имелся спрос. Дешево закупать эти популярные вещи и продавать их дальше было довольно легким делом.

Большинство людей полагают, что успех магазина пластинок зависит от их продаж. Фактически, в основе успеха Virgin, как в почтовых продажах, так и в магазинах, было умение Саймона приобретать пластинки. Ему удавалось выбирать музыкальные группы, пластинки которых в ведущих магазинах не продавались, и реализовывать их огромные партии через сеть магазинов Virgin. Он был настолько искушен в музыке, что знал, пластинки каких групп будут востребованы покупателями задолго до того, как эти исполнители добивались успеха: он уже тогда пользовался интуитивной «антенной». позволившей нам двумя годами позже открыть фирму звукозаписи. Без Саймона такой шаг был бы равносителен шагом в пропасть. Другим нашим гением был Джон Варном, который делал все, чтобы пластинки продавались, и писал рекламные слоганы для магазинов. Компания Virgin стала приобретать все большую известность. Лучшая музыка, звучащая в магазинах и на складе целый день, продавцы и покупатели, вместе возлежавшие повсюду, курившие травку и рассуждавшие о том, как заполучить в высшей степени вожделенную американскую запись «Аэрозольной серой машины»<sup>[34]</sup> от van der graaf generator, секс, – что могло быть лучше для любого уважающего себя человека 21 года от роду.

Вместе с тем был еще и бизнес, которым надо было заниматься. В Маноре потихоньку шли строительные работы. Я страшилсЯ каждого звонка от Тома Ньюмана, подбиравшего все необходимое: всякий раз он просил дополнительных денег на приобретение еще какого-нибудь записывающего оборудования. В это самое время за мной числились таможенное взыскание и заем на приобретение поместья, и угроза тюрьмы все еще витала надо мной. У нас хорошо шли дела по почтовой рассылке заказов, но, казалось, это привлекает главным образом серьезных покупателей музыки, ищущих довольно редкие пластинки. Возможности дальнейшего расширения бизнеса представлялись ограниченными. Мы отдавали себе отчет в том, что если намереваемся заработать денег, то это

возможно только благодаря открытию большего количества магазинов пластинок.

Мы с Ником приступили к программе серьезного расширения. К концу 1971 года и в течение всего 1972-го целью было открывать по магазину каждый месяц. К Рождеству 1972 года у нас было четырнадцать магазинов пластинок: несколько в Лондоне и по одному в каждом большом городе страны. Мы обнаружили, что помимо закупок пластинок для продажи, рекламы магазинов, подбора и обучения персонала, отлаживания систем учета денежных средств, решающим фактором в этом деле был расчет времени открытия магазина. После переговоров о сроке аренды, которые велись до тех пор, пока не оставалось сомнений, что арендодатель больше не уступит, мы настаивали на освобождении от арендной платы в течение первых трех месяцев. Это был один из ключевых моментов. Мы не согласились бы открыть магазин, не убедившись, что выбрали для него удачное место, и в результате успешно избегали множества затруднений. Если уж мы открывали новый магазин, то знали, что деньги от продажи пластинок за первые три месяца помогут заплатить за аренду предыдущего магазина. К тому же денежная выручка и отсутствие огромных накладных расходов демонстрировали, привлекает ли выбранное место достаточно людей, чтобы сделать магазин жизнеспособным.

Открывая один за одним магазины, мы извлекли для себя самые, разнообразные уроки, которые сослужили в дальнейшем хорошую службу. Мы всегда искали место на менее дорогом участке главной улицы, немного в стороне от большой дороги, там, куда могли привлечь покупателей без непомерной арендной платы. Также выбирали места, где собирались подростки. – около Часовой башни в Брайтоне или на Болд-стрит в Ливерпуле спрашивая местных ребят, где лучше устроить магазин пластинок. В каждом городе есть много невидимых линий, которые люди не будут переходить: улица может изменить характер пространства на двадцать ярдов вокруг.

Еще одна уникальная вещь, касающаяся розничной продажи пластинок, это скорость их распространения. Если выходит в свет большой тираж какой-нибудь пластинки, например, последний диск Дэвида Боуи, объем продаж можно рассчитать за несколько часов. Поэтому необходимо правильно ориентироваться и быть в курсе того, что продается сегодня. Эти сведения могут быть использованы, чтобы скорректировать количество и соотношение пластинок в других магазинах. Если у тебя нет в наличии пластинки, которая является бестселлером на сегодняшний день, то покупатель, конечно, пойдет в другой магазин, чтобы приобрести ее. Если

ты однажды упустил возможность продать пластинку «hunky dory». ты никогда не получишь ее снова. Не бывает повторных продаж одной и той же пластинки. Хотя впредь у тебя всегда будет в продаже «hunky dory». до 70% денег от продажи этой пластинки ты получишь лишь за первые две недели с момента ее представления.

Сначала компания Virgin поддерживала имидж места, куда люди могут придти и провести время, слушая и выбирая пластинки, причем ставка явно делалась на своего покупателя и «хипповый» вкус. Кроме известных пластинок, мы хотели предлагать и более интересные записи. Наши магазины категорически отказывались продавать пластинки, которые пользовались массовым спросом среди девчонок-хиппи, вроде групп Osmonds или Sweet, хотя они и лидировали в чартах. Несмотря на убедительные аргументы Саймона по поводу стиля, наш отказ продавать записи Гарри Глиттера и звезд глэм-рока всегда слегка беспокоил меня, поскольку я видел, что краткосрочная прибыль с их релизов шла мимо нас. Тем не менее, Саймон убедил меня, что если придерживаться нашего имиджа, то мы сохраним свою целостность и покупателей: «Это „правило Энди Внльямса“. Это не наш рынок».

Магазин на Ноттинг-Хиллгейт стал одним из лучших магазинов пластинок компании Virgin. Саймон начал курировать его, мы положили подушки на полу, чтобы можно было лежать там целый день. Люди стали приезжать в Лондон для того, чтобы просто сходить в один из магазинов пластинок Virgin, – это было свидетельством успеха. Если бы молено было продавать марихуану, мы бы и это делали. Подозреваю, что кое-кто из персонала на самом деле грешил этим. Продажа пластинок, общение с покупателями, советы, какую музыку стоит купить, добывание из-под полы последнего пиратского диска, посещение пабов и клубов для прослушивания новых музыкальных групп. – все это стало образом жизни.

Когда в марте 1972 года был открыт магазин пластинок Virgin на Болд-стрит в Ливерпуле, я не без гордости отметил, что в первую же неделю мы продали пластинок на £10000. Неделей позже эта цифра составила £7000. а еще через неделю сумма выручки снизилась до £3000. К середине лета этот показатель упал до £2000. и я поехал туда, чтобы выяснить, в чем дело. Магазин был набит битком. Рокеры сгрудились в одном углу, стилиги – в другом, а хиппи заняли все место на полу рядом с кассой. Звучала всевозможная музыка. Но никто ничего не покупал. Все находились в состоянии наркотического опьянения и были вполне счастливы, но никто не мог пробраться к кассе, а завсегдатаи не допускали в магазин других покупателей. Наша политика, направленная на то, чтобы к магазинам было

такое же отношение, как к клубам, явно не оправдывала себя. В следующем месяце мы поставили у дверей человека, который мягко напоминал вошедшим, что они в магазине, а не в ночном клубе. Мы сделали освещение более ярким и передвинули прилавок и кассу ближе к окну. Это было примером тонкой грани между поддержанием определенной атмосферы в магазине и сохранением его прибыльности. Наконец, магазин стал получать ту же прибыль, что и вначале.

Кроме расширения сети магазинов, одной из наших основных трудностей было обеспечение себя пластинками для продажи. Некоторые фирмы звукозаписи, в том числе и Poly Gram, отказывались снабжать нас, потому что мы продавали пластинки со скидками, а это задевало интересы основных розничных торговцев. Другие компании звукозаписи, поскольку сомневались в нашей платежеспособности. Ник и Крис Стайлиану (Крис-Грек, который присоединился к нам в качестве менеджера по продажам) обзванивали всех возможных поставщиков и, в конце концов, нашли экстраординарное решение: крохотный магазин пластинок в Илинге, носивший имя Pop-in: и управляемый Раймондом Лареном. Раймонд был готов использовать свой счет, чтобы покупать пластинки для нас. Для него это было хорошим бизнесом, поскольку он мог, заказывая пластинки сверх своих собственных нужд и передавая их нам, получать 5% прибыли.

Впервые заключив подобную сделку с Раймондом, мы дали ему список пластинок, которые надо было добавить к его заказу. Потом Тони или Саймон подъехали на машине, забрали их и развезли по трем-четырем магазинам Virgin. pop-in был маленьким магазином с матовыми черными стенами, на которых плохо держались афиши Нейла Лига и «Сержанта Пеппера». Было трудно протискиваться внутрь магазина и потом обратно с коробками пластинок, но нам удавалось справляться. В следующем году, поскольку мы открывали все больше и больше магазинов, количество пластинок, проходящих через Раймонда, возросло. Вскоре Раймонд заказывал тысячи пластинок на фирмах грамзаписи, а мы посылали грузовик, чтобы забрать их. Мы по-прежнему пытались выйти на фирмы грамзаписи напрямую, но они продолжали игнорировать нас. Скоро компания Virgin стала одной из крупнейших по продаже пластинок в стране, и зрелище, которое представало глазам у магазина Раймонда, было смехотворным: перед входной дверью – ряд фургонов, из которых выгружались сотни экземпляров пластинок, и люди, шатаясь под тяжестью коробок, несут их через магазин к запасной наружной двери, где загружают в другие фургоны, которые, в свою очередь, развозят пластинки по магазинам компании Virgin. С этим надо было что-то делать. Мы по-

прежнему были вынуждены платить дополнительные 5%, чтобы покупать пластинки через Раймонда. Тогда Ник и я снова поехали на фирмы грамзаписи и рассказали про существующую цепочку. Те согласились продавать нам пластинки без посредника, и комедии, в которой Раймонд Ларен из Илинга неплохо зарабатывал деньги, пришел конец. Он снова стал продавать несколько дюжин пластинок в неделю, а для его бухгалтеров так и осталось загадкой, что же произошло с этим удивительным магазином.

Весь 1972 год у Саймона был любовный роман с южноамериканской девушкой, и он собирался покинуть Virgin и жить в Чили со своей возлюбленной. Манор был, наконец, готов к записи музыкантов, по всей стране было открыто двадцать магазинов пластинок Virgin, и наша торговля по почтовым заказам процветала. Саймон проработал со мной год, и хотя никто не ожидал, что он останется дольше нескольких месяцев, я неожиданно понял, насколько он жизненно необходим для компании. Благодаря его музыкальному вкусу были открыты новые магазины Virgin, и они стали именно тем местом, куда хотелось пойти и купить пластинки. Было «хиппово» провести день, слоняясь по магазину пластинок Virgin, тогда как ни один уважающий себя подросток не стал бы целый день околачиваться в Woolies. Доверие покупателей, о котором Саймон всегда говорил, и отказ от продажи пластинок групп типа Osmonds, действительно приносили плоды. Музыкальная пресса теперь обращала внимание на то, каких музыкантов пропагандировала компания Virgin. Когда в своих витринах мы выставили пластинки немецкой электрической группы Tangerine Dream, это стало предметом обсуждения. Фирмы грамзаписи начали обращаться с вопросом, не могут ли наши магазины пластинок проводить специальное представление групп, чью музыку они продают. Я старался убедить Саймона остаться, но он был настроен уехать. Его девушка отправилась в Чили первой, с тем, чтобы через месяц Саймон присоединился к ней. В течение этого месяца он неожиданно получил письмо, которое начиналось словами «Дорогой Саймон» и все отменяло. Он был ужасно огорчен, но в то же время стало ясно, что его будущее связано с Лондоном намного больше, чем с Южной Америкой или Южной Африкой. Поскольку у компании Virgin была сеть магазинов пластинок и студия звукозаписи, мы начали думать о реализации третьей части грандиозного замысла, который обсуждали когда-то за нашим первым ланчем в греческом ресторане, – фирме грамзаписи Virgin.

Если бы Virgin учредила фирму грамзаписи, мы предложили бы артистам студию звукозаписи (за плату). могли бы производить и выпускать их грампластинки (получая на этом прибыль). к тому же у нас большая и

все увеличивающаяся сеть магазинов, где мы могли бы рекламировать и продавать эти пластинки (обеспечив себе розничную прибыль). Три сферы деятельности были обоюдосочетаемыми, и это могло быть полезным группам, с которыми мы подписали бы договор о сотрудничестве. В нашей власти было снизить цены на услуги студии в Маноре, то есть, на стадии производства, и в большем масштабе провести рекламу пластинок в магазинах, то есть, на стадии розничной продажи, в то же самое время не забывая и о прибыли.

Мы с Саймоном составили соглашение, в соответствии с которым он учреждал и открывал новую фирму грамзаписи Virgin Music. Он будет владеть 20% прибыли компании, которая впредь будет отделена от музыкальных магазинов Virgin. И первым человеком, которого Саймон и я хотели записать, был тот третий запасной гитарист из мюзикла «Волосы». Майк Олдфилд.

Из-за матери-алкоголички у Майка Олдфилда было трудное детство. Он часто запирался в своей комнате на мансарде и учился игре на разных музыкальных инструментах. Когда ему было четырнадцать лет, он сделал первую запись с сестрой Салли, которая исполняла народные песни. Они с сестрой основали фольклорный дуэт Sallyangie и записались на студии Transatlantic Records. К пятнадцати годам Майк покинул дом и стал играть на гитаре бок о бок с Дейвом Бедфордом и группой Кевина Аэррса Whole Worlctf. На две недели в октябре 1971 года Майк был приглашен в качестве сессионного гитариста к певцу Артуру Льюису, который записывался в Маноре. Майк начал общаться с Томом Ийюманом, и однажды набрался мужества и дал Тому магнитофонную запись своей музыки. Майк сделал ее самостоятельно, старательно накладывая одну инструментальную партию на другую. Это оркестровое звучание различных музыкальных инструментов длилось восемнадцать минут, никак не называлось и не дополнялось вокалом. Том послушал запись и описал ее как нечто «сверхромантичное, грустное, трогательное и блестящее». Позже Том дал послушать запись Саймону, когда тот появился в Маноре, и он был поражен услышанным. Саймон попытался помочь Майку обратиться к нескольким записывающим компаниям, но те не проявили никакого интереса.

Годом позже мы с Саймоном сидели на борту моего плавучего дома, и, наконец, пришли к решению открыть фирму грамзаписи. Позвонили Майку. К нашему восторгу он так ни с кем и не сотрудничал. Он чувствовал себя совершенным изгоем в индустрии звукозаписи и был ошеломлен, что мы всерьез хотим выпустить в свет его музыку. Он сразу же пришел на корабль, чтобы встретиться с нами. Я предложил Майку



вернуться в Майор и жить там: в этом случае, когда бы студия ни была свободна, он и Том Ньюман могли: вместе работать над пластинкой.

– Мне, однако, понадобится взять напрокат некоторые инструменты, – предупредил меня Майк.

– Какие именно? – я вытащил свой ежедневник и приготовился записывать.

– Хорошую акустическую гитару, испанскую гитару, орган Farfisa, точный бас Fender, хороший усилитель Fender, флюккеншпиль, мандолину, меллотрон...

– Что это? – я обвел в кружок последнее название.

– Без этого можно обойтись, – уступил Майк. – Треугольник, гитара gibson... И, конечно, несколько музыкальных подвесок.

– Что такое музыкальные подвески? – спросил я.

– Колокольчики в виде трубок, tubular bells.

Я записал себе tubular bells и отправился на поиски всех этих инструментов в музыкальный магазин. Гитара стоила £35. испанская гитара – £25. усилитель – £45. мандолина – £15. а треугольник я купил на распродаже за £1. tubular bells стоили £20.

– £20 за tubular bells? – сказал я. – Надеюсь, они стоят этих денег.

7. Это называется «Трубочные колокольчики» <sup>[35]</sup>. Я никогда не слышал ничего подобного

1972-1973

Поскольку Майк Олдфилд был первым артистом, с которым мы заключили договор, мы понятия не имели, какого рода контракт ему предложить. К счастью, Сэнди Дэнни, первоначально певшая в составе Fairport Convention, но сейчас выступавшая сольно, недавно записывалась на студии в Маноре. Мы стали друзьями, и я попросил, чтобы она предоставила мне копию контракта с фирмой Island Records. По всей видимости, это был стандартный контракт, который island records заключала со всеми, и мы перепечатали его слово в слово, заменяя Island Records на Virgin Music и Сэнди Дэнни на Майк Олдфилд. Выходило, что Майк обязуется записать десять альбомов для Virgin Music и получит в качестве гонорара 5% отчислений от 90% оптовой стоимости пластинки (10% удерживалось фирмой звукозаписи на оплату упаковочных издержек и бой при транспортировке). Поскольку у Майка не было денег, мы предложили ему обычную в компании Virgin зарплату, которую все получали, – £20 в неделю. Мы вычли бы эти деньги потом из будущих его

авторских гонораров, если бы таковые когда-нибудь материализовались. Хотя Саймону и мне очень нравилась музыка Майка, мы никогда не думали, что сможем заработать на ней деньги.

В 1973 году Майк продолжал работать над записью того, что позже стало известно как «tubular bells». Это было фантастически сложной последовательностью записей, с технической точки зрения, они с Томом Ньюманом проходили ее снова и снова в студии звукозаписи, микшируя, перезаписывая и регулируя слои музыки. Майк играл больше чем на двадцати музыкальных инструментах и сделал свыше 2300 записей, прежде чем остался доволен. В продолжение всего этого времени мы по-прежнему пытались сдать студию в Маноре в аренду любой группе, которую могли найти, поэтому Майка часто прерывали, и он был вынужден убирать свой набор инструментов, чтобы освободить место для Rolling Stones или Адама Фейта.

Фрэнк Заппа имел репутацию одного из самых оригинальных, новаторских и скандальных исполнителей рок-музыки. Его альбомы «Мы занимаемся этим только ради денег» и «Ласки разорвали мою плоть»<sup>[36]</sup> были наполнены острой сатирой, и когда он приехал в Манор, чтобы разузнать о возможностях здесь записаться, я был уверен, что он оценит розыгрыш.

Я вез Фрэнка на машине из Лондона, с энтузиазмом расписывая чудесный феодальный особняк, в котором находилась наша студия. Но вместо того, чтобы свернуть на дорогу к Шиптон-он-Червелл, сделал крюк до близлежащего местечка Вудсток. Я свернул с дороги под величественной аркой и по длинной, выложенной гравием дороге подъехал к дверям великолепного дома.

– Поставлю машину, – сказал я Фрэнку. – Просто постучите в дверь и назовите себя.

Дверь открыл лакей в униформе. Как это ни странно, он не узнал Фрэнка Заппу и совсем не обрадовался сообщению, что длинноволосый музыкант приехал, чтобы остановиться здесь. Известно ли Заппе, спросил лакей, что он постучался в дверь дворца Блейгейм, который является родовой собственностью герцогов Мальборо.

Фрэнк вернулся в машину, уверяя меня, что оценил шутку. Но он никогда не записывался в Маноре.

Летом 1972 года один из наших соседей предпринял шаги, чтобы закрыть студию в Майоре. Хотя, согласно проектировочному разрешению, мы могли использовать студию в дневное время и не могли работать в ней ночью, именно ночью все музыканты действительно хотели работать. По

определению, студия звукозаписи – звуконепроницаема, но один из наших соседей предположил, что мог слышать музыку, и она – причина его бессонницы. Он продолжал опротестовывать нашу просьбу разрешить записи ночью. Пока мы имели возможность записывать артистов ночью, у Манора были некоторые преимущества перед другими студиями звукозаписи, в противном случае, группы перестали бы приезжать из Лондона.

Мы начали скрытые военные действия против этого соседа. В студии звукозаписи установили некую конструкцию из консервных банок и внизу обвязали их длинным куском лески. Леска была протянута вдоль подъездной аллеи и спускалась вниз к дороге. Мы по очереди сидели в засаде, держа в руках эту леску. Сидеть надо было всю ночь, и я помню запах медуницы и травы и громкую возню барсуков. Но нет, это было предательским поскрипыванием обуви нашего соседа, когда он шел по дороге. Когда он подходил к нашей подъездной аллее, мы превращались в слух. Едва услышав, что он приближается, мы дергали за леску, которая заставляла все банки в студии звукозаписи с грохотом падать на пол. Неважно, чем в этот момент были заняты музыканты, все должны были бежать в главное здание и пить кофе. Когда сосед подходил к окну, все, что он мог видеть, – это группа людей, мирно сидящих за кухонным столом. Когда он стал вызывать полицию, срабатывал тот же трюк. Мы дергали за леску, как только полицейская машина выезжала из-за поворота. После нескольких очевидно ложных вызовов полиция перестала приезжать. Но сосед по-прежнему блокировал разрешение на запись музыки по ночам.

Мы все еще пользовались своими ухищрениями, когда Пол и Линда Маккартни приехали в Манор, чтобы записать «band on the run». Это было в июне, ночи стояли жаркие, и воздух был тяжел и неподвижен от запаха жасмина, растущего во внутреннем дворе. Линда Маккартни держала дверь в студии открытой, чтобы хоть какой-то свежий воздух проникал внутрь. Я дежурил за оградой, и всякий раз, слыша обрывки музыки, бежал закрыть дверь. В один из таких моментов, когда я уже вернулся к себе, Линда в очередной раз распахнула дверь и крикнула: «Кто постоянно закрывает эту проклятую дверь?» К счастью, наш сосед не выходил на этой неделе, поскольку я сомневаюсь, чтобы Маккартни были в восторге от сооружения из банок, падающего на них, и безумного рывка на кухню.

Однажды раздался звонок у входной двери, и я увидел пожилых мужчину и женщину. Они спросили, не возникало ли у меня проблем с мистером Сотеллом, соседом. Когда я ответил, что он единственный, кто опротестовывает наше планировочное разрешение, они сказали, что он

делал то же самое и по отношению к ним, когда въехал в свой дом. Они хотели перестроить сарай, чтобы их престарелая мать могла жить рядом, но мистер Сотелл не давал согласия, и так длилось до тех пор, пока в один прекрасный день он не попросил за это денег. Получив £500. он забрал свою апелляцию.

– Он просто взяточник, – заключила пожилая пара. – Кто-то должен его остановить.

На следующий день я купил маленький магнитофон с микрофоном, который прицепил к внутренней стороне своей рубашки. Зайдя к мистеру Сотеллу, я спросил, существует ли какая-нибудь возможность отозвать его апелляцию, поскольку мой бизнес из-за этого находится под угрозой.

– Я тоже понес большие убытки за время, что занимаюсь этим делом, – сказал он. – Если вы оплатите их, я подумаю о том, чтобы отозвать свою жалобу.

– И сколько это может стоить? – спросил я.

– £5000.

– Это огромные деньги, – сказал я. – Должно быть, для решения этого дела вы привлекли целую юридическую фирму.

– Да, это дорого, – подтвердил мистер Сотелл.

– Следует ли мне выписать счет и перечислить деньги вашим юристам?

– Нет, нет. Просто выпишите его на мое имя.

Я пообещал подумать и в тот же день написал ему письмо, вложив в конверт копию записи нашего разговора и предложив забрать жалобу по-хорошему. Больше он нас не беспокоил, а студия звукозаписи в Маноре получила право делать записи и в ночное время.

22 июля 1972 года мы с Кристен обвенчались в маленькой церкви в Шиптон-он-Червелл. Мне только что исполнилось 22 года, а Кристен было всего 20. Мы были знакомы только с мая прошлого года. У меня до сих пор остался экземпляр приглашения на вечеринку, которые мы рассылали перед свадьбой. Оно гласило: «Мы с Кристен решили пожениться и думаем, что это могло бы быть хорошим поводом для вечеринки. Предполагается поросенок на вертеле, поэтому, пожалуйста, приходите тогда, когда он еще не будет сведен. Обещаем живую музыку в исполнении Scaffold». Одним из несомненных достоинств Майора было то, что здесь можно было проводить прекрасные вечеринки. Приезжали группы, которые были счастливы исполнить свою музыку, рядом река, в которой можно плавать, в нашем распоряжении были огромные комнаты со старинными каминами и, наконец, уединенный внутренний двор, в который попадало солнце.

Я всегда получаю удовольствие от вечеринок и люблю собирать сотрудников Virgin вместе. Этому в нашей компании придается большое значение. Кроме всего прочего, если служащая приемной встречается лицом к лицу с человеком, с которым она обычно лишь соединяет по телефону других, эти двое скорее помогут друг другу, если возникнет проблема. То же самое происходит, когда персонал магазинов ближе знакомится с персоналом студии звукозаписи и так далее. В компании Virgin мы всегда проводим корпоративные вечеринки и часто вместе уезжаем на выходные, чтобы все действительно могли расслабиться. С годами вечеринки приобретают все больший размах, но настрой не меняется: царит восхитительная безответственность, по крайней мере, в этот вечер. В первые годы нашего существования большинство отелей в районе Брайтона и Борнмута отказывались принимать нас после одной вечеринки, когда меня, голого, приковали наручниками к какой-то ограде возле отеля мои сотрудники. Я разбил наручники при помощи кирпича, после чего ворвался в ресторан с пожарным шлангом, из которого на полную мощность била вода.

Наш свадебный пикник вылился в грандиозный пир, во время которого деревенские жители Шиптон-он-Червелла перемешались с персоналом Virgin и членами рок-групп. День свадьбы был экстраординарным с самого начала.

Пока мы ждали у церкви прибытия Кристен, огромный, отлично видимый издали грузовик начал протискиваться вниз по узкому переулку по направлению к нам. Никто не понимал, что происходит, пока маленькая старая леди в голубом костюме и голубой шляпе не выбралась из него.

– Надеюсь, я не очень опоздала? – крикнула бабуля.

Грузовик врезался в ее машину, когда она проезжала через Оксфорд, и она настояла на том, чтобы водитель грузовика доставил ее на нашу свадьбу.

Мои родители отдали нам красивый старый автомобиль Bentley с красными кожаными сиденьями и приборной доской красного дерева в качестве свадебного подарка. Хотя Bentley ломался так же часто, как мой Morris Minor, сидеть, пока нас тащили на буксире, было в высшей степени удобно.

Одной из подружек невесты была Мэрилл – сестра Кристен, а Ник – моим шафером. Во время приема стало ясно, что некая искра пробежала между ними, и поздно вечером они уединились в одной из комнат Манора. Когда мы с Кристен вернулись из свадебного путешествия, Ник и Мэрилл объявили, что тоже женятся.

Ник и Мэрилл поженились даже быстрее, чем мы с Кристен: их

свадьба была зимой 1972 года, спустя пять месяцев после их встречи. Кристен и я нашли эту свадьбу несколько клаустрофобной: я имел обыкновение проводить с Ником весь день на работе на Саут Варф-роуд, а потом опять встречал его и Мэрилл по вечерам. К несчастью, одной из причин, побудившей Кристен приехать в Англию, было желание сбежать из семьи, и вдруг обнаружилось, что она и ее сестра вышли замуж за двоих мужчин, которые имели практически один и тот же источник дохода. Хорошо, хоть не дошло до кровосмешения. Кроме того. Ник и я, основавшие Virgin в очень большой степени как компанию одиночек, оба внезапно обнаружили себя женатыми: это был шок.

Всю зиму 1972 года и весну 1973-го Майк Олдфилд прожил в Маноре и был занят записью «Трубочных колокольчиков». Думаю, это было самым счастливым временем в его жизни. Он работал вместе с Томом Ньюманом, одержимым технологией записи, и они вместе могли бесконечно совершенствовать качество записи. Манди все еще жила там. Когда мы с Кристен приезжали в Манор в пятницу вечером, то обычно обнаруживали Майка, Тома и Манди, сидевшими на больших подушках на полу, поддерживавшими большой огонь в камине и слушавшими последние записи. Они не замечали ничего вокруг себя. Альбом «tubular bells» был готов к выпуску в мае 1973 года.

Начав продажу альбома «tubular bells». мы поняли, что в наших руках было нечто экстраординарное. Саймон взял с собой запись на встречу с торговыми представителями Island Records, которые собирались распродать альбом. Они собрались в большом конференц-зале гостиницы недалеко от Бирмингема. Эти люди уже прослушали много музыки потратили на это немало часов. Они отслушали ее всю наперед – в буквально смысле. Саймон поставил «tubular bells». Когда отзвучала одна сторона пластинки, раздался взрыв аплодисментов. Это была первая торговая презентация в жизни Саймона, поэтому он понятия не имел, что это; беспрецедентный случай. Чтобы полный зал пресытившихся торговцев встречал новую пластинку аплодисментами, – никогда больше ему не доводилось слышать подобного.

25 мая 1973 года компания Virgin Music выпустила свои первые четыре альбома: «tubular bells» Майка Олдфилда, «Летающий чайник»<sup>[37]</sup> группы Gong, «Живая запись из Манора»<sup>[38]</sup> – джем-сейшн, проведенный в Маноре Элки Врукс, и «Записи от Фауста»<sup>[39]</sup> – работа немецкого коллектива Faust.

1973 год выдался исключительным в истории рок– и поп-музыки. Тогдашним летом в сингл-чартах доминировали рок-звезды Сьюзи Кватро,

Виззард, Гарри Глиттер и Sweet. Но был еще большой пласт исполнителей, представленный фирмой motown, во главе со Стиви Уандером, Глейдис Найд, группами rips, jackson five и Бэрри Уайтом. На другом полюсе находился Луи Рид с пластинкой «Прогуляйся по дикой местности»<sup>[40]</sup> и группа «10СС» со своими «Резиновыми пулями»<sup>[41]</sup>.

На первом месте в альбомных чартах значился Дэвид Боуи с «Аладдином разумным»<sup>[42]</sup> – первым подтверждением того, как он может меняться, чтобы оставаться на вершине популярности. За ним шли beatles с двойными альбомами «1962-1966» и «1967-1970». pink floyd с альбомом «Обратная сторона луны»<sup>[43]</sup>. «Трансформер»<sup>[44]</sup> Луи Рида и «Для твоего удовольствия»<sup>[45]</sup> коллектива Roxу Music.

В обстановке жесткой конкуренции нам пришлось приложить немало усилий, чтобы привлечь внимание к первым четырем детищам компании Virgin. Кроме «Живой записи из Манора». рядового джем-сейшна, остальные три альбома расходились очень хорошо. faust получил высочайшую оценку в прессе: «faust, вероятно, является самой яркой и оригинальной группой, появившейся в Европе за долгий период времени». писала *MelodyMaker*. *NewMusicalExpress* выделил группу Faust как самую крутую. Мы предложили их альбом по цене сингла, что моментально увеличило объем продаж, и альбом прямиком попал в чарты под номером 28. Благодаря этой маркетинговой хитрости мы также привлекли всеобщее внимание к новой фирме звукозаписи Virgin Music.

В первую неделю было продано 40000 пластинок группы Faust по 48 пенсов за каждую и 100000 – через месяц. Эта музыка была эзотерической. Тот факт, что до нас ее записывала немецкая фирма Deutsche Grammophon, которая специализируется на выпуске классической музыки, дает некоторое представление об утонченности Faust. Чтобы подобрать иллюстрацию к обложке альбома, Саймон пошел в галерею Рауэн<sup>[46]</sup> на Уэст-Энд вместе с менеджером группы Увэ Ноттелбеком (ведущим политическим обозревателем *Der Spiegel*). Они выбрали картину Бриджет Райли «Восхождение». Одним словом, группа faust исполняла интеллектуальную музыку для людей, относившихся к ней серьезно, то есть старались держаться как можно дальше от Донни Осмонда или Дэвида Кассиди. По пути на концерт в Лондоне Faust остановились у обочины дороги и забрали с собой рабочего-строителя, который делал что-то при помощи пневматической дрели. Его посадили на сцену, и он сверлил насквозь куски бетона, пока музыканты играли.

Остальные три альбома, которые мы выпустили, продавались по

обычной розничной цене в £2. 19. «Летающий чайник» группы Gong расходился довольно хорошо. *MelodyMaker* писал: «Как только они перестанут воспевать Радио Гнома и чашки с чаем, все будет действительно великолепно: плавно льющиеся музыкальные рок-темы, перемежаемые сверхъестественными эффектами. Очень жаль, что много музыки забивается глупыми стихами». Гитаристом группы Gong был Стив Хилладж, один из самых лучших гитаристов в мире, и некоторые считали, что он отчасти теряет время, выступая с Gong. Было ясно, что она никогда не составит конкуренции в чартах той же Pink Floyd.

Но из первых четырех альбомов, выпущенных компанией Virgin, именно альбом «tubular bells» более всего поразил воображение людей: он был абсолютно оригинальным и очаровывал мгновенно. Люди ставили его снова и снова, чтобы послушать музыку и одновременно восхититься тем, как Майку удалось собрать это все воедино. Помню обзор в газете *NME*, который перечитал несколько раз, прежде чем осознал, что хотя я никогда не пойму, о чем же на самом деле писал критик, он явно восхищался альбомом. *TIME* была одной из самых влиятельных газет, писавших о музыке. После ее похвалы в адрес «Трубочных колокольчиков» каждый стремился найти пластинку.

Помимо рецензий, хороший разгон альбому могла дать еще одна вещь: надо было, чтобы люди слышали альбом «tubular bells». Как справедливо заметил один критик: «Одно прослушивание должно предоставить достаточные доказательства». Проблема состояла в том, как это устроить. Я позвонил по телефону каждому радиопродюсеру, кому только смог, стараясь убедить дать в эфир альбом «tubular bells». Но в то время на радио в основном звучали трехминутные синглы, у них не было места для 45-минутного куска музыки, к тому же без слов. «Радио-3» отказало, потому что это был не Моцарт, а «Радио-1» – потому что это был не Гарри Глиттер.

Первые две недели продажи альбома «tubular bells» были провальными. После этого я пригласил Джона Пила на борт «Альберты» на обед. Мы знали друг друга со времени его интервью для журнала *Student*. Он также основал собственную фирму грамзаписи Dandelion. Он был единственным человеком на радио, кто давал в эфир серьезную рок-музыку, и его шоу было нашим единственным шансом получить столько времени, сколько было необходимо для альбома «tubular bells». Мы пообедали, а потом пересели на диваны. Я поставил ему альбом Майка. Джон был поражен.

– Никогда не слышал ничего подобного, – сказал Джон.

Позже на той же неделе мы слушали Джона Пила по радио. Я сидел на



палубе своего плавучего дома с Майком Олдфилдом и всеми, кто работал в Virgin. Он сказал:

– Сегодня вечером я не собираюсь проигрывать целую кучу пластинок.

Хочу поставить только одну, выпущенную молодым композитором, которого зовут Майк Олдфилд. Это его первая пластинка и она называется «tubular bells». Никогда в жизни я не слышал ничего подобного. Пластинка выпущена на совершенно новой фирме звукозаписи Virgin и записана на их собственной студии в графстве Оксфордшир. Вы никогда не забудете эту музыку.

После этих слов мы слышали «tubular bells». Я лежал на диване. Все полулежали в глубоких креслах или прямо на ковре, мы пускали по кругу пиво и вино, сигареты и косяки. Я старался расслабиться. Все были зачарованы музыкой. Но меня не покидало беспокойство. Не могу перестать думать о всевозможных вещах, всплывающих в моем мозгу, в любой момент. Я задавался вопросом, сколько людей слушают сейчас по радио шоу Джона Пила, сколько из них смогут на следующий же день пойти и купить альбом «tubular bells». будут ли они ждать до субботы или вообще забудут о нем до поры. Придут ли они за альбомом в магазины пластинок Virgin или закажут его через Smith? Как быстро мы получим прибыль? Каким должен быть тираж переиздания? Как закинуть его в Америку? Я мог только отчасти сконцентрировать внимание на музыке и чувствовал себя аутсайдером. Я не мог забыться в музыке, как Саймон, Ник или мой прекрасный новый помощник Пенни, настоящая красавица с длинными черными волнистыми волосами и великодушной улыбкой. Я отдавал себе отчет, что надо продать множество экземпляров, чтобы заработать денег и заплатить налоги за следующий месяц. Вряд ли flying pot и the faust tapes могут претендовать на те места в чартах, которые занимают Rolling Stones или Боб Дилан. Но совершенно иначе обстояло дело с альбомом «tubular bells»: после сегодняшней радиопередачи что-то должно было произойти. Компания Virgin никогда не смогла бы позволить себе купить столько эфирного времени, чтобы рекламировать альбом.

Майк Олдфилд сидел молча. Он прислонился к Пенни и, не отрываясь, смотрел, на радиоприемник. Интересно, что сейчас происходит у него внутри. Я втиснул конверт от альбома «tubular bells» с изображением гигантского трубного колокола, подвешенного над морем, и волн, вздымающихся на переднем плане, поверх одной из картинных рам. Майк смотрел на него, как будто видел перед собой море. Видимо, он уже мечтал о следующем альбоме?

Назавтра мы принимали заявки от музыкальных магазинов на «tubular

bells». Мало того, что вопреки всем правилам Джон Пил дал в эфир весь альбом целиком, он еще и прорецензировал его на страницах *TheListener*.

«Часто, когда мне говорят, что пластинка современного рок-музыканта имеет „непреходящее значение“. я стремлюсь не делать далеко идущих прогнозов. Сегодня музыкальные эксперты, наверное, скажут, что через двадцать лет коллекционеры будут по-прежнему без ума от пластинок таких авторитетных групп, как yes и emerson, lake и palmer. Готов поспорить на несколько шиллингов, что Yes и ELP будут забыты всеми, кроме самых непреклонных фанатов, незначительные исполнители, вроде Гарри Глиттера и Sweets, будут рассматриваться в качестве визитной карточки 1970-х.

Хочу рассказать о новой пластинке такой силы, энергии и настоящей красоты, что, на мой взгляд, она олицетворяет первый прорыв в истории, сделанный когда-либо рок-музыкантом. Майк Олдфилд... »

У Джона Пила было много приверженцев, и то, что он сказал, подхватили тысячи людей.

Мы организовали гастроли по стране как для группы Gong, так и для faust, но именно запланированный на 25 июня грандиозный концерт, посвященный выходу в свет альбома «tubular bells». должен был, по моему замыслу, предоставить представителям национальной прессы возможность стать свидетелями незабываемого музыкального торжества. Мы превратили этот концерт в событие, которое нельзя было пропустить. Нам удалось договориться с такими музыкантами, как Мик Тейлор, в то время гитарист группы Rolling Stones, Стивом Хилладжем и Хэтфилдом, группой north, все они готовы были играть на разных инструментах. Вив Стэншел из группы Bonzo Dog Doo-Dah Band согласился стоять на сцене и называть музыкальные инструменты, как делал это на пластинке.

В день концерта Майк зашел ко мне в плавучий дом.

– Ричард, – сказал он тихо. – Я не смогу участвовать в сегодняшнем концерте.

– Но все уже подготовлено, – возразил я.

– Я просто не смогу быть на виду, – повторил он шепотом.

На меня накатила волна отчаянья. Майк мог быть таким же упрямым, как я, если хотел. Я попытался абстрагироваться от мыслей о концерте, который полностью был готов, билеты были проданы, и была даже договоренность его трансляции на телевидении. Я не мог прибегнуть ни к одному из этих доводов в качестве средства достижения цели, поскольку это только укрепил бы Майка в его намерении. Пришлось схитрить.

– Давай-ка, прокатимся на машине, – сказал я безобидно и пошел

вдоль бечевника к своему Bentley, припаркованному снаружи. Я знал, что Майк всегда восхищался этой серой машиной с выцветшими сиденьями красной кожи. Я надеялся, что успокаивающая поездка мимо Куин Элизабет-Холл поможет Майку изменить решение. Мы отправились в путь, Майк сидел напряженно и прямо. Очень быстро добрались до Куин Элизабет-Холл, и я сбавил скорость. Повсюду висели афиши с именем Майка Олдфилда. Толпа народа уже подходила к залу.

– Я не могу подняться на сцену, – повторил Майк.

Не имело смысла говорить, что это было совершенно необходимо, что концерт мог бы сразу переместить его в группу лидеров и поставить наравне с Pink Floyd. Я остановил машину.

– Хочешь сам повести машину?

– Давай, – сказал Майк благодарно.

Мы продолжали ехать, перемахнули через Вестминстерский мост, проехали мимо Виктории. В окне промелькнул Гайд-парк. Майк свернул на Бейсвотер-роуд и проехал недалеко от церкви, где я редактировал журнал *Student*

– Майк, – сказал я. – Ты хотел бы иметь эту машину? В качестве подарка?

– Подарка?

– Да. Я выйду здесь и пойду домой пешком. А ты просто поедешь дальше, и машина твоя.

– Да перестань! Тебе же ее подарили на свадьбу.

– Все, что тебе надо сделать, это поехать на ней к Куин Элизабет-Холл и сегодня вечером выйти на сцену. И она твоя.

Мы оба молчали. Я наблюдал за Майком, он держал в руках руль и представлял себя в роли водителя этой машины. Это было искушение. Я надеялся, что он согласится.

– Идет, – сказал Майк.

Предстояло рассказать Кристен, а после родителям, как я поступил с нашей машиной, но я знал, что они не слишком возражали бы против этого. Несмотря на все ее очарование и сентиментальное значение, это была всего лишь машина. Было жизненно важно поднять Майка на сцену и продать пластинки с его альбомом. В случае успеха я смог бы выбрать для себя любую машину, какую захотел. Моя мать одобрила бы меня.

Когда под сводами Куин Элизабет-Холл затихли последние такты «tubular bells», возникла короткая пауза, как будто люди пытались понять, что они только что услышали. Они казались загипнотизированными, и никто не хотел разрушать чары. Потом все повскакали со своих мест и

стали аплодировать стоя. Это была овация. Я сидел между Кристен и Саймоном, и мы встали вместе со всеми, кричали «Браво. » и аплодировали. Слезы текли у меня по щекам. Майк стоял перед органом, он казался таким маленьким, он просто кланялся и говорил: «Спасибо». Даже музыканты на сцене аплодировали ему. Он был новой звездой.

В тот вечер мы продали несколько сот экземпляров альбома. Майк был слишком разбит, чтобы общаться с прессой. Глядя на людей, кричащих и толпящихся вокруг в попытке купить его пластинку, он сказал: «У меня такое чувство, будто меня изнасиловали». С этими словами он исчез в своем новом Bentley. Много лет после этого Майк отказывался возвращаться на сцену. Мы с Кристен пошли домой пешком. Пластинка Майка Олдфилда «tubular bells» стала самым знаменитым альбомом года. Это принесло известность компании Virgin Music, и деньги начали поступать в большом количестве.

Молва об альбоме распространялась, и 14 июля «tubular bells» появился в альбомных чартах под номером 23. К августу он был уже первым. В последующие пятнадцать лет, когда Майк Олдфилд выпускал новый альбом, он неизменно попадал в десятку лучших. Со временем было продано свыше тринадцати миллионов экземпляров «tubular bells». и это позволило ему стать одиннадцатым бестселлером среди альбомов, когда-либо выпускавшихся в Великобритании. Жертва Bentley стоила того.

Хотя Virgin и стала за один вечер признанной фирмой грамзаписи, мы были маленькой компанией, штат насчитывал всего семь человек, и у нас не было возможности доставлять пластинки во все музыкальные магазины страны. Открывались две возможности. Первая – предоставить лицензию на наши пластинки другому более крупному, звукозаписывающему бренду. Этот вариант сработал бы только в отношении довольно успешных групп. Другая компания выплатила бы нам предоплату за право продвигать пластинку на рынок, распространять ее и оставляла бы себе большую часть прибыли. Если бы деньги, полученные от продажи пластинки, превысили сумму аванса, эта фирма заплатила бы нам гонорар, обычно составлявший 16%. Таков был порядок взаимодействия с новичками в бизнесе звукозаписи, каким на тот момент являлась Virgin.

Второй путь был более рискованным. virgin могла бы предвидеть сумму авансового платежа и гонораров и просто заплатила бы другой фирме звукозаписи за производство и распространение пластинок по мере поступления заказов от магазинов по всей стране. virgin отвечала бы за продвижение на рынок всех пластинок и брала бы на себя все риски в случае неудачи. Соответственно, в случае удачи львиная доля прибыли

была бы нашей.

Большинство маленьких фирм звукозаписи продавало лицензии на свои пластинки, поскольку это были легкие деньги: они получали от другой компании 16% в качестве вознаграждения и выплачивали артисту те деньги, о которых договаривались, скажем, 5 или 10%. Но мы с Саймоном решили, что пойдем по второму пути -производства и распространения. Это было дерзким шагом, но даже тогда я знал, что, не дерзая, нельзя получить чего бы то ни было. Когда рискуешь, все искусство заключается в том, чтобы защищать свои тылы. Нам представлялось, что альбом «tubular bells» был настолько хорош, что мы могли взять на себя его раскрутку. Я уверен, что наши инвестиции будут покрыты за счет продажи достаточного числа пластинок. С мыслью, что производство и распространение предпочтительнее прямой продажи лицензии, мы обратились в компанию Island Records.

Впервые я столкнулся с этой компанией, когда редактировал журнал *Student*. Она была основана Крисом Блэквелом, который воспитывался на Ямайке и практически в одиночку открыл музыку регги для Великобритании. Фирма Island Records выпускала пластинки Боба Марли, который стал первой суперзвездой в стиле регги, они записывали и пластинки Кэта Стивенса и Free.

Как и ожидалось, Island сначала отвергла наше предложение. Они уже купили лицензии таких фирм, как chrysalis и charisma (последняя записывала группу genesis). и хотели, чтобы Virgin была в этом же ряду. Поэтому нам предложили чрезвычайно привлекательную сделку: мы продаем лицензию, а они платят 18% вознаграждения. Мы платили Майку 5%, а это значило, что в случае принятия предложения от Island мы оставили бы себе 13% от продаж альбома «tubular bells». При цене в £2. 19 за пластинку наша доля составила бы 28. 5 пенсов, и общая прибыль исчислялась бы примерно в £171000 при условии, что альбом Майка пошел бы изумительно хорошо, и его было бы продано, скажем, 600000 экземпляров. Тогда этот тираж должен был в два раза превысить «платиновый». Диск называется «золотым». если выпущено 200000 экземпляров, «платиновым» – если тираж достигает 300000. При тираже в миллион экземпляров наша компания получила бы £285000. причем, не затрачивая никаких денег на продвижение пластинки и ее продажу. island располагала неизмеримо большими возможностями продвижения пластинки во все магазины и по всей стране, чем Virgin. На нашем месте большинство маленьких звукозаписывающих компаний приняло бы предложение, и, разумеется, руководство Island и наши юристы настаивали

на этом.

Но мы с Саймоном думали по-другому. У нас было четырнадцать магазинов, которые могли рекламировать альбом «tubular bells» в таких городах, как Ливерпуль, Манчестер, Лидс, Ньюкасл, Шеффилд, Эдинбург, Глазго, Бирмингем, и на юге Англии – вплоть до Бристоля, Бата и Саутгемптона. Мы могли бы взять на себя раскрутку альбома в национальных и музыкальных изданиях. Опыт продажи 100000 экземпляров журнала *Student* по всей стране придал уверенности в том, что мы могли бы выиграть за счет количества. Разумеется, нам очень облегчило работу то обстоятельство, что альбом «tubular bells» был настолько хорош, что люди хотели купить его в тот же миг, как только слышали.

Со стороны это выглядело чудовищной авантюрой. Если бы объемы продаж альбома были низкими, virgin music оказалась бы на мели. Но если бы удалось продать 600000 экземпляров за £1.3 млн., virgin получила бы около £920000 после вычета магазинной розничной наценки. Из этой суммы мы заплатили бы Майку Олдфилду как автору £65700 и £197100 – Island Records за производство и распространение пластинки. У нас оставалось бы £658000, чтобы расплатиться за раскрутку пластинки, а оставшуюся часть можно было бы вложить в других артистов. Таков был наш план.

Авторское право на альбом «tubular bells» было нашей интеллектуальной собственностью, и мы намеревались преумножить ее. Поэтому отвергли предложение Island Records и настаивали на единственном варианте – сделке по производству и распространению альбома. Они бы напечатали и распространили пластинку, а мы бы заплатили им за это 10-15%. Они предлагали сделку по продаже лицензии до тех пор, пока мы не пригрозили, что обратимся к их конкурентам – фирме звукозаписи CBS. Таким образом, мы подписали с ними договор, предполагающий производство и распространение пластинки, и немедленно заплатили наличными сумму, разрешенную банком Courts, так как мы все еще были должны за Манор. Все проблемы, связанные с продажей альбома «tubular bells», мы взялись решить собственными силами.

Island Records, сама того не желая, вырастила в своем гнезде кукушонка – virgin music. Мы разбогатели так, как и не мечтали, поскольку по продажам альбом быстро стал «серебряным». «золотым». «платиновым». двойным «платиновым» и затем перешагнул порог миллионного тиража. Мы превратились в одну из самых крупных компаний в индустрии звукозаписи и в конце концов, составили

конкуренцию самой Island Records. Хотя количество отчислений, выплаченных Майку Олдфилду и компании Island со временем изменилось, как, впрочем, и цена на пластинку, альбом продолжал продаваться миллионами экземпляров и сегодня все еще продается по всему миру. Авантюра с раскруткой альбома позволила нам впервые разбогатеть.

Следующим шагом было попытаться продать наши пластинки за океаном. Я прилетел в Нью-Йорк, чтобы встретиться с главой фирмы Atlantic Records Ахметом Эртеганом, одним из влиятельнейших людей в сфере развлечений.

Ахмет был гуру американской музыкальной индустрии, мне же было всего 23 года. Меня провели в его офис, из которого открывался сногшибательный вид на Манхэттен на фоне неба. Ахмет поднялся из-за огромного стола и пожал мне руку. Турок по происхождению, он был чрезвычайно учтивым приятным собеседником. Он дал понять, что очень занят, день у него полностью расписан, но он мог бы выкроить пятнадцать минут, чтобы оговорить условия сделки в отношении альбома Майка Олдфилда. Он сказал, что заинтересован в Майке Олдфилде из-за его оригинальности, но склонен относиться к сделке скорее как разовой. Он предложил \$180000 и ободряюще улыбнулся. Он ожидал, что я попрошу больше, и мы можем за эти пятнадцать минут договориться о \$200000. Я покачал головой. Ахмет снова улыбнулся и признал, что на моем месте он тоже отказался бы от подобного предложения, но теперь он действительно предлагает \$200000. И это окончательная ценз. Ожидалось, что я подпишу соглашение без вопросов. Я позволил себе промолчать.

– Что у вас на уме? – спросил Ахмет.

– Не скажу, – ответил я. – Но моя цена значительно выше.

К вечеру сделка так и не была заключена. Его расписание было в значительной степени пересмотрено и встречи перенесены, и теперь он приглашал меня в ночной клуб, где нам пришлось бы прийти к соглашению, прежде чем разойтись по домам. Как только его длинный лимузин появился у моего обшарпанного отеля, настроение резко улучшилось: Ахмет сидел на заднем сиденье лимузина с двумя потрясающе красивыми чернокожими девушками. Если он зашел так далеко, что организовал такую прекрасную компанию, то, должно быть, очень хочет получить «tubular bells». Я был на седьмом небе от счастья: предстояла потрясающая ночь с одной из этих красавиц, да и Ахмет наверняка собирался предложить мне более \$500000 за альбом «tubular bells».

По дороге мы мило беседовали, Ахмет достал из холодильника

бутылку шампанского. Мы остановились у ночного клуба, и Ахмет бросил на девушек по пламенному взгляду, когда выходил из машины. Следом и я вошел в клуб.

– Можно сказать пару слов на ухо? – Ахмет отвел меня в сторону, пока не был готов столик.

– Конечно, – улыбнулся я. Мой час настал. Он намеревался предложить за «tubular bells» миллион долларов с огромными комиссионными. Я могу принять его предложение и больше не беспокоиться о деле, чтобы ничто не мешало нам насладиться остатком вечера.

– Вы меня слышите? – Ахмед повысил голос, стараясь перекрыть музыку.

– Да, – ответил я, с улыбкой глядя на одну из девушек.

– Я хотел бы кое-что прояснить. Неважно, подпишу я договор на альбом Майка Олдфилда или нет, – сказал он, похлопывая меня по руке, – но я хотел бы, чтобы все было ясно. Обе девушки – для меня.



## 8. Быть вторым – ничто

1974-1976

Уезжая на моем старом Bentley после концерта в Куин Элизабет-Холл, Майк Олдфилд исчезал из поля зрения в прямом смысле этого слова. В течение всех месяцев, пока он находился в Майоре, где они с Томом Ньюманом работали над альбомом, стараясь достичь идеала, Майк мечтал о том, чтобы все купили его «tubular bells». Но когда он стоял на сцене Куин Элизабет-Холл и видел публику, устроившую ему овацию, что-то надорвалось у него внутри. Он обнаружил, что хотя признание и было предметом его вожделения, теперь, получив желаемое, он не может с этим справиться.

Музыкальная индустрия способна сделать людей богатыми помимо их воли за какие-то месяцы. Хотел он того или нет, он уже попал в водоворот событий, превративших его в одного из богатейших людей Великобритании. Но успех опустошил его, и мне пришлось научиться жить с этой ответственностью. До сих пор не знаю, должен ли я был тогда заставлять его участвовать в концерте. Майк уехал со своей подружкой в отдаленную часть Уэльса и отказывался разговаривать со всеми, кроме меня.

Когда я в первый раз поехал на машине навестить его, то еле-еле смог найти дом. Это был маленький каменный коттедж, построенный на горной гряде Херджест Ридж. С задней стороны дом был открыт всем ветрам и находился так далеко, что напоминал Уатеринг Хайте<sup>[47]</sup>. Всю переднюю комнату занимал рояль. Майк взял меня в горы, прихватив шестифутовый планер, который сам смастерил из пробковой древесины. Я наблюдал за тем, как он осторожно бежал вниз по горе, а затем мягко запускал огромный самолет. Сначала казалось, что он совсем неподвижен и завис над головой Майка, но затем ветер подхватывал его, планер делал вираж, взмывая вверх и улетаая от нас за гору к полям внизу. Майк следил за этим, порывы ветра откидывали его волосы назад так, что были видны глаза, и я впервые видел, как он улыбается.

Я вернулся в Лондон и оставил Майка на Херджест Ридж. В отличие от меня, перевезшего вещи Кристен на борт «Альберты». чтобы принудить

её переехать ко мне, он сделал все с точностью до наоборот. Однажды вечером пошел в местный паб, попросил приятеля упаковать вещи своей подружки и отвезти ее на станцию. Последующие десять лет Майк Олдфилд жил как затворник и ничего не предпринимал для рекламы своих альбомов. К счастью, мы сняли документальный фильм о Майке, исполняющем «tubular bells». Кадры перемежались абстрактными скульптурами Уильяма Пайа. Би-Би-Си доказала этот фильм трижды. Каждый раз после показа продажи «tubular bells» и других альбомов Майка заметно увеличивались. Проведи Майк следующие десять лет на гастролях, как Pink Floyd, уверен, он стал бы одной из крупнейших рок-звезд в мире, и предсказание Джона Пила исполнилось бы. Как бы то ни было, альбом «tubular bells» стал известнее самого Майка Олдфилда, и хотя он записал много красивой музыки, в том числе мой любимый альбом «ommadawn». ни один не был так же успешен, как «tubular bells».

Многие фирмы звукозаписи были озадачены тем, что Майк избегал публичного представления. Ахмет Эртеган, которого я оставил в окружении двух его чернокожих красавиц, в конце концов, после длительных переговоров, приобрел лицензию на производство альбома «tubular bells» в Америке, не мог этого понять:

– Ты говоришь, что для рекламы у тебя есть фильм со скульптурами? – рычал он. – Не понимаю этого. И не уверен, что кто-нибудь здесь поймет. Мы все можем сходить в музей, если захотим.

Как всегда, Ахмет сумел найти решение: он продал «tubular bells» в качестве фонограммы к фильму «Изгоняющий дьявола»<sup>[48]</sup>. Поскольку фильм стал в Америке хитом, таковым стал и альбом. В итоге он достиг первой строчки в американских чартах, через год после британских.

Одна из целей, которую ставит каждая фирма звукозаписи, – превратить группы, чью музыку она записывает, в общеизвестные. Когда группа достигает определенных высот, она больше похожа на торговую марку, и люди начинают покупать ее новые альбомы на веру. Несмотря на то, что два плохих альбома не пройдут бесследно для карьеры почти любой звезды, если уж ты создал имя артисту, довольно легко предугадать количество экземпляров следующего альбома, которое будет продано. Начинающие артисты чаще терпят неудачу, но, однажды перейдя некий порог, имеют намного больший потенциал для роста, чем книги, фильмы или что-либо другое. Если пластинка начинает хорошо продаваться, она может совершить головокружительный взлет: сегодня никто не слышал о Karma Chameleon, а через неделю весь мир напевает шлягер.

Музыка имеет куда более интернациональный характер, чем любой

другой вид бизнеса. Такие страны, как Франция и Япония, стоят несколько особняком, но большие звезды – Стив Уандер, Пол Маккартни или Fleetwood Mac – продают столько своих пластинок, сколько большинству промышленных компаний и не снилось. Отправка продукции на экспорт – трудное дело для любой компании, но только музыке удается преодолевать большинство границ: она распространяется по эфирным волнам, сведения о ней передаются из уст в уста, и если группа становится популярной, для нее уже нет никаких ограничений. В мире легче продаются песни на английском языке: немецкая и скандинавская публика с удовольствием слушает записи Beatles, тогда как мы (при некоторых исключениях в пользу Je T'Aime или Viva Espana) редко выносим исполнение популярной песни на иностранном языке.

Учитывая все это, мы с Саймоном разработали три ключевых принципа, которых придерживались во время переговоров с группами.

Во-первых, мы старались оставаться владельцами авторского права настолько, насколько это было возможно. Делали все от нас зависящее, чтобы никогда не заключать сделку, в которой авторское право переходило бы к артисту, потому что единственное, чем обладает фирма звукозаписи, – это авторские права. Мы также старались включить в контракт как можно больше прежних записей артиста, хотя часто это было связано с другими звукозаписывающими компаниями. При всем очаровании рок-звезд их единственная ценность состояла в авторском праве на песни. Мы, естественно, предлагали высокие стартовые суммы, но при этом стремились связать артиста обязательствами записать не менее восьми альбомов. virgin music никогда не упускала группу, которая записывалась у нас. И все потому, что мы всегда пересматривали условия контрактов после выпуска нескольких альбомов, хотя, по иронии судьбы, Майк Олдфилд был единственным человеком, с кем я не поспешил перезаключить контракт и потому едва его не потерял. Основополагающая позиция, связанная с новой группой, заключалась в том, что, если ты создал ей имя, то часто только третий или четвертый альбом мог оказаться наиболее ценным. Хорошим примером может служить группа Human League, которая выпустила на Virgin два альбома, причем второй продавался лучше первого, но настоящий успех пришел только после третьего альбома под названием «dare». проданного двухмиллионным тиражом. Меньше всего мы хотели упустить группу после выхода первых двух альбомов и увидеть, как к ней пришел успех в работе с другой звукозаписывающей фирмой. Вскоре после того, как контракт с артистом был подписан, мы, как правило, старались продлить его, и хотя иногда авторский гонорар увеличивался на 2 или 3%,

это было незначительной уступкой по сравнению с потенциальными деньгами, которые можно было получить за два дополнительных альбома к концу срока контракта.

С самого начала я и Саймон старались позиционировать компанию Virgin как международную, и вторым принципом, на котором мы всегда настаивали при заключении контрактов, была возможность использовать авторское право на продажи пластинок, как в Великобритании и за рубежом. Смысл заключался в следующем: virgin менее всего заинтересована в том, чтобы раскручивать альбомы в Великобритании, а затем наблюдать, как группа использует свой здешний успех для продажи пластинок за океан с какой-нибудь другой компанией.

Наш последний принцип: гарантия, что Virgin является собственником авторского права на музыку не только конкретной группы, но и отдельных ее членов. Иногда трудно точно определить группу: например, в состав Rolling Stones всегда входили Мик Джаггер, Кейт Ричардс, Билл Уайман и Чарли Уотс, но другие музыканты менялись. Звукозаписывающая индустрия в итоге определила группу Rolling Stones как «Мик Джаггер плюс еще трое». Некоторые коллективы раскололись и их бывшие участники добились собственного успеха. Возможно, пример группы Genesis стоит здесь на первом месте, поскольку Питер Габриэл и Фил Коллинз приобрели гораздо большую известность после того, как покинули группу, нежели когда были в ее составе. virgin не заключает контракт с группой, от которой впоследствии может остаться только название, а ее ведущий гитарист будет преуспевать в качестве солиста на другой фирме звукозаписи.

Единственная великая истина, которую мы для себя уяснили: если мы действительно очень хотим заполучить группу, то должны подписать контракт, какой бы высокой ни была сумма сделки. Часть секрета в управлении фирмой звукозаписи заключается в создании некоего толчка для привлечения к сотрудничеству новых групп и продолжения сотрудничества с ними на пути к успеху. Даже если известная группа приносила убытки, мы все равно получали неосязаемые выгоды, поскольку привлекали другие группы для заключения контракта и открывали двери радиостанций новичкам.

Придерживаясь этих принципов, virgin, на фоне успеха Майка Олдфилда, начала подписывать контракты с новыми коллективами. Огромное их количество неминуемо проваливалось. Мы по-прежнему выплачивали себе маленькие зарплаты и все еще жили за счет друг друга, но все деньги, полученные от альбома «tubular bells», вкладывали в новых

музыкантов и развитие компании.

Мы с Кристен были женаты два года, когда поехали отдыхать в Мексику. У нас были некоторые сложности во взаимоотношениях. После свадьбы Кристен настояла на том, чтобы я продал плавучий дом и мы переехали в обычный. Ей требовалось больше места для рисования, и она считала, что на «Альберте» слишком тесно. Сначала мы пытались придти к компромиссу: я купил плавучий дом под названием «Дуанд», который был просторнее и стоял прямо вдоль бечевника. Но это не решило проблему, поэтому я продал его певцу Кевину Аэррсу. Кристен нашла маленький домик на Денби-террас, который находился вблизи от Портобелло-роуд, в двух кварталах от на офисов на Вернон-ярд. Мы перебрались на сушу.

Мы оба находили жизнь на Денби-террас довольно дискомфортно, Кристен не было покоя от постоянного потока сотрудников Virgin музыкантов, приходивших и уходивших каждый вечер. Я давал свой дома адрес и телефон, потому что хотел быть в курсе любых проблем раньше, чем они перерастут во что-то более серьезное. Со времен работы в студенческо-консультативном центре я проводил многие часы в общении по телефону, поскольку считал, что самое важное в компании Virgin – это ее сотрудники, хотел, чтобы они были как можно счастливее. Но Кристен справедливо утверждала, что у нас нет никакой личной жизни. Она все больше и больше расстраивалась из-за того, что вся моя жизнь – это сплошная работа, и что я не отделяю личные дела от бизнеса. Всякий раз, как я приходил домой, раздавался телефонный звонок. Я всегда снимаю телефонную трубку. Сколько раз слышал из уст деловых людей фразу: «Я перезвоню». но сам никогда не мог поступить так же. Иногда, может, и хотел бы, но всегда кажется, что я должен поговорить с человеком: один звонок тянет за собой другой, а тот может привести к новой возможности. Поскольку постоянно приходилось бороться, чтобы свести концы с концами, я бился за каждый новый контракт. Моя жизнь была непрерывным потоком телефонных звонков.

Помимо этого, у нас с Кристен возникла странная аллергия друг на друга. Всякий раз, когда мы занимались любовью, болезненная сыпь распространялась по моему телу, и требовалось недели три, чтобы она прошла. Мы обращались ко многим врачам, но так и не разрешили эту проблему. Я даже пошел на то, чтобы сделать обрезание, пытаясь избавиться от нежелательной реакции. Производить обрезание, когда тебе 24 года от роду, – не самая лучшая идея, особенно если на следующий день после операции ты не можешь удержаться, чтобы не посмотреть эротический фильм с участием Джейн Фонда «Барбарелла». Раньше, чем

остановиться, я порвал швы. Услышав мой крик, Кристен прибежала выяснить, что случилось. Когда она поняла, стало плохо ей. Мне уже – нет.

Наша половая жизнь была невероятно сложной и безрадостной, и в результате все остальные взаимоотношения начали идти ко дну. Мы решили съездить в Париж на выходные, чтобы сбежать от Virgin, и остановились в маленьком непрезентабельном отеле неподалеку от площади Вож. В тот вечер Кристен отказалась заниматься со мной любовью. Я чувствовал себя, словно прокаженный, и так никогда и не смог забыть об этом отказе.

К 1974 году наш брак развалился, и у каждого было множество любовных связей. Меня вполне устраивала такая бродячая жизнь, но Кристен стремилась к более безопасным отношениям. Сейчас странно возвращаться в те годы, потому что я думаю, что любил Кристен больше, чем она меня. Я не мог провести больше одной ночи с другой женщиной, но стоило Кристен завести роман, как он перерастал в серьезные отношения. Помню, как подвозил ее к дому одного из мужчин, с которым у нее был роман, и она просила меня не входить в дом. На следующее утро я приехал, чтобы забрать ее, и отчаянно умолял не возвращаться туда.

Летом 1974 года мы решили поехать в отпуск, чтобы сбежать от всего и попытаться подштопать наш брак. Кристен выбрала местечко Козумел в Мексике, недалеко от морского побережья, именно из-за отсутствия там телефонов. Мы провели две чудесные недели, которые оборвались на полуострове Юкатан. Никогда в жизни я не рыбачил в открытом море, и однажды вечером в баре маленького порта мы разговорились с несколькими туристами, которые сообщили, что здесь лучшее место в мире для ловли рыбы. Мы договорились, что попросим опытного рыболова взять нас в море на следующий день.

Несмотря на то, что этот день казался прозрачным и ясным, рыбаки очень осторожно отзывались о возможности выйти в море. Они изъяснялись на плохом английском и ломаном испанском, но Кристен выяснила, что есть вероятность шторма.

– Да ладно, – умолял я. – У нас осталось здесь всего-то два дня. Заплатим вдвойне.

Стимул возымел действие. Вместе с двумя туристами, которые тоже заплатили дорожке, мы вышли в море. Начали ловить рыбу и по очереди учились управляться с удочками. Вскоре Кристен поймала большого парусника, который выпрыгнул из воды примерно на восемь футов, и потребовалось примерно сорок минут, чтобы завести его в лодку. Мы освободили его от крючка и начали ловить снова. Двое туристов поймали

марлиня, один из них попросил у меня наживку. Марлинь часто подбрасывает рыбу вверх из воды при помощи своих острых выступов, а затем ловит ее в воздухе. Мы наблюдали, как вслед за моей наживкой показался плавник, затем она взвилась в воздух, и огромный серебристо-черный бок марлиня показался над водой.

Развлекаясь с марлинем, мы и не заметили, как внезапно надвинулась темень и стало холодать. За нами собирались тучи, и вскоре стало ясно, что приближается предсказанный шторм. Крупные капли дождя ударили по палубе один из рыбаков без предупреждения достал нож и перерезал мою леску. Внезапная потеря рыбины и мысль о том, что она будет плавать вокруг с торчащей из глотки нейлоновой леской длиной двести ярдов, вызвали у меня тошноту. Мы освободили других пойманных рыб, но этот марлинь был обречен на верную смерть.

Рыбаки завели мотор, но вместо того, чтобы направиться к берегу, лодка начала описывать круги. Руль заклинило. Волны вздымались вокруг, и вода начала заливать корму. Кристен трясло. Мы промокли и ужасно замерзли. Грозовые тучи полностью скрыли солнце, и стало так темно, как бывает ночью. Мы спустились в крошечную кабину, в которой ужасно пахло моторным маслом. Одного из туристов вытошнило. Я открыл окно, но запахи рвоты и дизеля остались. Лодку так сильно подбрасывало, что не оставалось сомнений – мы утонем.

После часа ужасной грозы ветер и дождь внезапно прекратились. Волны по-прежнему были очень высокими. Все вокруг как-то зловеще замерло. Должно быть, мы находились в эпицентре тропического циклона. На короткое время выглянуло яркое солнце. Затем мы увидели другую сторону приближающегося шторма – сплошную черную полосу над горизонтом, которая по мере приближения становилась все более угрожающей.

– Ричард, надо вплавь добираться до берега. – сказала Кристен. – Эта лодка не выдержит еще один удар шторма.

– Это безумие, – сказали другие туристы. – Оставайтесь на борту.

Я согласился с Кристен, что лодке не уцелеть после еще одной трепки.

Мы пытались убедить в этом рыбаков и туристов, но *oга!* не согласились. Берег находился примерно в двух милях. Море вокруг бурлило и было матово-черного цвета с вкраплениями белой пены на поверхности. Мне было страшно, но я решил, что Кристен права. В школе она была хорошей пловчихой на длинные дистанции, и она отдала мне единственную пару ласт, которая нашлась на борту. Мы разделись до белья, рыбаки дали нам деревянную доску. Все пожелали друг другу удачи, и мы с

Кристен прыгнули за борт. Почти мгновенно течение понесло нас параллельно лодке и в другую сторону от побережья. Мы потеряли лодку из виду и все свои силы направили на то, чтобы выгрести к берегу, который был виден только с гребней волн. Кристен прокладывала путь, а я старался не отставать. Охотясь за марлинем, мы видели еще и акул. Пока мы плыли, я представлял себе, что первое, что ощутил бы, это огромная рыбина, бешено плывущая подо мной и ударяющая меня сбоку, совсем как марлинь мою наживку, а потом вонзающаяся в мой живот и ноги.

– Не бей ногами так сильно, – крикнула мне в ухо Кристен. – Ты же не хочешь, чтобы ноги свело судорогой.

Мы плыли против течения, не беспокоясь, что нас уносит от побережья: во всяком случае, не в море. Мы медленно приближались к берегу. Пробыв в воде почти два часа, я понял, что мы обязательно достигнем суши. Сначала побережье воспринималось как серо-зеленая полоса, потом стали различимы деревья и, наконец, грязный пляж. Даже увидев пляж, мы только через час добрались до него. С трудом пройдя меж досок для серфинга, рухнули на песок. Мы проплыли в бушующем море почти три часа, ужасно замерзли, ладони и ступни были белыми и морщинистыми. Прильнув друг к другу, мы сказали себе, что после того, что случилось, всегда будем вместе.

– Надо вернуться в порт, – сказала Кристен, – и выслать спасательную экспедицию на помощь лодке. Может быть, у них есть спасательная шлюпка.

Пришлось преодолеть несколько болот, поросших мангровыми деревьями, и через час мы, полуголые, трясущиеся от перенапряжения и истощения, с кровоточащими ступнями, добрались, наконец, до маленького порта.

В порту мы нашли капитана местного парома, и Кристен сказала, что терпит бедствие лодка, у которой заклинило руль. Он согласился помочь. Капитан одолжил нам кое-какую одежду, и мы сразу отправились в море. Через пятнадцать минут налетел второй шторм. Он был намного сильнее первого, подхватывал паром – большой тяжелый корабль – и швырял его как щенку. Не верилось, что после спасения мы снова находимся в штормящем море. Через десять минут капитан сказал, что поворачивает назад. Плыть дальше было бесполезно, парому угрожала опасность опрокинуться.

Рыболовную лодку так и не нашли. Мы с Кристен покинули Мексику через два дня. Остался вопрос: вышли бы рыбаки в тот день в море, если бы не мы? Двое рыбаков и двое туристов утонули, а лодка пропала.



Следовало ли нам и тем двоим туристам размахивать пачкой долларов?

\* \* \*

Хотя мы с Кристен, выбравшись на берег, и поклялись друг другу навеки оставаться вместе, наш брак начал быстро расползаться по швам, стоило вернуться в Лондон. Все закончилось там, где и началось, – в плавучем доме.

Однажды вечером мы вдвоем зашли поужинать к Кевину Аэррсу и его жене на «Дуанд». Вскоре стало ясно, что Кевин явно небезразличен Кристен, а мне так же небезразлична его жена. Через некоторое время мы обнаружили себя беседующими на двух разных диванах, затем целующимися, а потом Кевин и Кристен ушли в его спальню, а его жена и я остались на диване.

Это очень напоминало рассказ Роальда Дала, в котором двое соседей незаметно проникли в спальню друг к другу и занимались любовью с чужими йенами. Очевидно, что-то ошеломляющее произошло между Кристен и Кевином тем вечером. То, что начиналось как безобидное развлечение, закончилось тем, что Кристен ушла от меня и переехала жить к Кевину на «Дуанд». Я понял, что это серьезно, если она вернулась жить в плавучий дом. После нескольких недель они отправились путешествовать по Европе. Я предпринимал отчаянные попытки сделать так, чтобы она передумала: следовал ними в Париж, затем на Майорку, ведя жалостливые разговоры с Кристен, стараясь уговорить ее вернуться в наш дом. Когда я услышал, что они перебрались на Гидру, уже не мог остановиться. Зная, что могу причинить себе боль, решил сделать последнюю попытку.

Я прилетел в Афины, а затем добрался до Гидры. Прибыв на остров, где нет машин, с мулом отправил наверх, в горы, корзину, полную роз, и записку с известием, что я в порту. Кристен спустилась встретиться со мной. Я посмотрел на нее и увидел застывшее лицо. У нас состоялся ужасный разговор в баре на пристани. Мы так сильно кричали, что хозяин отказался взять плату за напитки. Создавалось впечатление, что Кристен отчаянно разрывается между мной и Кевином, но, в конце концов, она сказала, что не представляет, как бы мы с ней могли жить вместе. Я смотрел, как она поднимается по ступенькам прочь от меня, и заставлял себя смириться, что потерял ее. Вернулся в бар, и хозяин налил мне еще стакан узо и положил руку на плечо. Я решил оставить Кристен в покое и продолжать жить своей жизнью.

В том же 1974 году у Virgin Music появились проблемы. Следующий альбом Майка Олдфилда «hergest ridge». выпущенный в августе, сразу попал в лидеры чарта. Поскольку «tubular bells» по-прежнему занимали

вторую строчку, деньги шли. Над компанией Virgin нависла опасность превратиться в фирму, выпускающую только альбомы Майка Олдфилда. Несмотря на его отказ как-либо себя рекламировать, пластинки продавались в таких количествах, что он затмевал всех.

Мы с Саймоном стремились заключить больше контрактов с другими артистами. В противовес успеху Майка нам нужен был кто-то чрезвычайно талантливый. Любая новая группа должна была отвечать строгим требованиям Саймона. В январе 1975 года он показал мне статью в журнале *Sounds*, где говорилось, что группа «10СС» расстается со своей компанией звукозаписи и готова рассмотреть предложения о заключении нового контракта.

«10СС». названная так по среднему количеству сперматозоидов за одну эякуляцию (10 смЗ), отвечала критериям Саймона. Это была ярко выраженная коммерческая группа. Они были остроумны, притягательны и успешны. Их песни, вроде «Резиновых пуль». разошлись тиражом в 750000. Понятно, что они запросят большой аванс, необходимый для расторжения контракта с прежней фирмой грамзаписи. Мы позвонили в Манчестер их менеджеру Харви Лизбергу и сели на поезд, чтобы встретиться с ним и группой 18 января 1975 года.

В группу «10СС» входили четыре музыканта: Эрик Стюарт, Грэхем Гоулдман, Лол Крим и Кевин Годли, но говорил в основном Лизберг. «10СС» связывал контракт с маленькой фирмой звукозаписи, и необходим, о чем Саймон уже догадался, крупный аванс. Они были уверены, что сумма, полученная от продажи их следующего альбома «original soundtrack»<sup>[49]</sup>, будет достаточно большой, чтобы оправдать финансовый риск. Лизберг сообщил, что они вели переговоры и с компанией звукозаписи Phonogram.

Мы с Саймоном быстро переговорили в уголке, после чего предложили £100000 аванса. Мы предлагали заключить контракт, для выполнения условий которого потребовалось бы примерно шесть лет. Группа выразила желание заключить с Virgin подобную сделку, хотя £100000 – это меньше, чем предложила Phonogram. За январь оговоренная сумма увеличилась. В последний день месяца Лизберг просил уже не £100000. а £200000 аванса. Мы с Саймоном согласились. Он был настолько уверен в отношении «original soundtrack». что не отступился, даже когда сумма выплаты достигла £300000. а затем и £350000 в рассрочку. Мы обзвонили людей, имеющих патент Virgin во Франции, Германии и Голландии, и они согласились оказать поддержку. Удалось получить залог в £200000 от Ахмета Эртегана из Adantic Records. Это был наш первый

большой контракт в условиях конкуренции с крупными международными фирмами звукозаписи, и впервые мы вкладывали в это такие огромные деньги.

У нас с Саймоном сложились очень хорошие отношения с Лолом и Эриком, но было ясно, что в группе раскол. За день до подписания контракта Эрик и Лол улетели в Сент-Люцию на отдых. Можно было выбрать для этого и более удачное время, но они предоставили Лизбергу все полномочия поверенного в этом деле. В день их отъезда я написал письмо всем менеджерам магазинов Virgin и сообщил о подписании контракта, попросив каждого купить бутылку шампанского, чтобы отметить в компании это событие. Затем я позвонил Лизбергу, чтобы обговорить запись нового альбома. К моему изумлению, он заговорил неожиданно холодно:

– Мы сами позаботимся о записи, – сказал он. – Мы еще не подписали с вами контракт. И прекратите вынюхивать что-либо про нас.

Мне было непонятно такое отношение, и оно доказывало, что, хоть мы на словах и договорились, подпись под контрактом еще не обеспечена. В тот же вечер наша сделка провалилась. Том Диксон, второй менеджер группы «10CC», позвонил и отменил подписание, поскольку у него встреча в Phonogram. В конце концов, с этой компанией группа и подписала контракт. Один из уроков, который я извлек из этой истории, касался цыплят, которых не надо считать до осени. Саймон не ошибался в отношении альбома «original soundtrack»: было продано несколько миллионов экземпляров.

В течение довольно тяжелого периода между 1974 и 1976 годами, когда Майк Олдфилд был нашей единственной суперзвездой, у virgin сорвались! контракты с группами Who и Pink Floyd. Складывалось впечатление, что мы обречены оставаться на втором плане, а в музыке, как и во многом другом, быть вторым – это ничто. В конце 1975 года я остановился на группе Rolling Stones. Разошлись слухи, что мы хотели заплатить £350000 группе «10CC». это поразило конкурентов, в частности, island. Когда я позвонил менеджеру Rolling Stones Принсу Руперту Лоуэнштейну, он был готов выслушать меня, располагая информацией о нашем предложении группе «10CC».

– Сколько вы хотите? – спросил я.

– Вы никогда не сможете столько заплатить, – вежливо ответил мне Принс Руперт. – Как минимум \$3 млн. И, кроме всего прочего, Virgin слишком мала.

Единственным способом привлечь его внимание было предложить.

значительно большую сумму.

– Я заплачу \$4 млн., – сказал я. – При условии, что в нашем распоряжении будет каталог уже выпущенных альбомов.

Приобретение этого каталога дало бы возможность Virgin выпустить сборник величайших хитов и послужило бы хорошим страховым полисом на случай неудачи нового альбома.

– Я завезу список выпущенных альбомов, – сказал Принс Руперт. – Если к понедельнику сможете подвезти в мой офис банковскую гарантию на \$4 млн., мы поговорим серьезно. Всего хорошего.

Была пятница. Принс Руперт полагал, что поставил передо мной невыполнимую задачу.

В те выходные я последовательно посетил всех дистрибьюторов Virgin во Франции, Германии, Италии, Голландии, Швеции и Норвегии. Во время этого путешествия по Европе постоянно разговаривал по телефону с теми, кто был в других частях света. Я намеревался занять у каждого из дистрибьюторов по £250000. К концу воскресенья я разыскал всех и попросил выслать телеграммы на имя руководителей банка Coutts в Лондоне с подтверждением обеспечения оговоренной суммы. Утром в понедельник я уже был в Лондоне, но еще немного недоставало до \$4 млн., обещанных Руперту. После того, как были собраны все обязательства, присланные дистрибьюторами, банк Coutts дал согласие покрыть недостающую сумму. Я подъехал к дому Руперта в Питершэме как раз перед одиннадцатью часами с банковской гарантией на \$4 млн.

Принс Руперт был ошеломлен. Я застиг его врасплох. Он взял в руки чек на \$4 млн., затем вернул его.

– Вам представится возможность предложить самую высокую плату, – пообещал он. – Но вы сами начали аукцион.

В результате студия грамзаписи EMI победила на этом аукционе и заключила контракт с группой Rolling Stones, предложенная ими цена составила \$5 млн. Я не смог занять больше \$4 млн. Несмотря на огорчение, я знал, что оказал Rolling Stones хорошую услугу, повысив почти вдвое первоначальную цену в \$3 млн., которую был бы счастлив получить Руперт.

К началу 1976 года необходимость подписания контрактов с действительно выдающимися группами встала остро как никогда. Два альбома, выпущенные Virgin, – группы Gong и «ommadawm» Майка Олдфилда входили в лучшую десятку. Это было время популярности «trick of the tail» группы Genesis и «desire» Боба Дилана. Большую часть денег, получаемых от продажи альбомов Майка, мы вкладывали в новые группы, с которыми заключали контракты, но, за исключением Tangerine Dream,

остальные были не особо успешными.«phaedra» группы Tangerine Dream стал самым продаваемым альбомом по всей Европе и значительно улучшил репутацию Virgin. Наш каталог изобиловал чудесной, добротной музыкой, но ощущался дефицит музыкантов, чьи альбомы давали бы хорошую отдачу. Наличные деньги быстро иссякали.

Помимо этого, Майк Олдфилд захотел перезаключить контракт. Мы были рады сделать это, но после согласования второго варианта контракта, предполагающего выплату ему повышенных отчислений, он передал дело другому юристу, который начал требовать еще более высоких гонораров. Мы с Саймоном решили, что Virgin не в состоянии выплачивать Майку проценты сверх предложенных, поскольку вся компания зарабатывает меньше, чем он один. Когда он спросил, как это возможно, я честно раскрылся перед ним, что было ошибкой. Я ответил, что нам нужны такие успешные артисты, как он, чтобы компенсировать неудачи остальных. Его сочувствие тут же улетучилось.

– Я не для того отчисляю компании деньги, чтобы они выбрали их на целую кучу мусора, – заявил он. – Я воспользуюсь услугами своего адвоката.

В конце концов, был подписали другой контракт, и Майк остался с нами. Но это было последнее, что у нас оставалось.

Летом 1976 года мы встретились с Саймоном, Ником и Кеном Берри по поводу нашей кризисной ситуации. Кен начинал работать в магазине пластинок на Ноттинг-Хилл как клерк. В его работу входило контролировать кассовые сборы магазина, но скоро он взял на себя целый ряд других обязанностей. Все заметили, что в любой момент – касалось ли это продаж записей группы Pink Floyd на текущей неделе, или выплаты зарплаты сотрудникам, или падения Рыночных цен на подержанные машины Saab, которыми мы занимались, Кен мог ответить на любой вопрос. Он стал незаменим. Спокойный и непритязательный, и так же хорошо, как управлялся с цифрами, он обращался и с людьми: Кен ничуть не тушевался, ведя переговоры с рок-звездами первой величины и их адвокатами, и вскоре стал принимать участие в переговорах при заключении контрактов. Мы с Саймоном наблюдали за ним, и когда поняли, что он никогда не проиграет сделку, выпячивая свое эго и стараясь принизить другую сторону, стали передавать ему все большую часть ответственности. Первоначальное трио – я, Ник и Саймон – потеснилось, чтобы высвободить для него место, и во многом он стал тем связующим звеном, которое держало всех вместе.

На той экстренной встрече мы анализировали показатели магазинов,

которые торговали хорошо, но не очень прибыльно. Ник продвигал их, и мы были не склонны осуждать его действия. Потом мы прошлись по списку всех, с кем Virgin заключила контракты. Обсуждали каждого: можем ли мы позволить себе контракты с Дейвом Бэдфордом, Hatfield или the North, если тратим деньги на их раскрутку, хотя в обозримом будущем вряд ли они окупятся.

– Мне совершенно ясно, – сказал Кен Берри, подытоживая колонку цифр, – что мы должны всерьез подумать о том, чтобы отправить на свалку всех, кроме Майка Олдфилда.

Мы смотрели на него в изумлении.

– Все другие группы только в убыток, – продолжал он. – Если бы мы уволили с работы, по меньшей мере, половину персонала, то могли бы очень хорошо выйти из этой ситуации, но в данный момент Майк финансирует целую компанию.

Я всегда думал, что единственный выход из кризиса недостатка наличности денег можно найти не в сокращении, а в попытке расширения.

– А что, если бы мы нашли еще десять Майков Олдфилдов? – спросил я, дразня его. – Как тогда?

Мнения разделились: либо сберечь немного денег и кое-как перебиваться, не предпринимая никаких рискованных шагов, либо истратить наши последние несколько фунтов и попытаться заключить контракт с еще одной группой, которая могла бы вернуть нам успех. Если мы выберем первый путь, то сможем свести концы с концами: у нас будет маленькая компания, но мы выживем и будем вести спокойную жизнь без рисков. Если выберем второй путь, virgin может прекратить свое существование в течение нескольких месяцев, но у нас, по крайней мере, останется последний шанс прорваться.

Мы с Саймоном хотели использовать эту последнюю возможность и сделать ставку на новую группу. Ник и Кен – мало-помалу согласились с нами, хотя я и видел, что они с большой неохотой отдавали на откуп какой-то группе целую компанию. С того вечера мы находились в шатком равновесии, отчаянно разыскивая следующий большой прорыв.

В это время мы продали свои машины, закрыли плавательный бассейн в Маноре, сократили расходы на магазины пластинок, не платили себе зарплату, отказали в записи на студии нескольким артистам и уволили девять человек. Последнее было самым тяжелым, и я уклонился от эмоциональной конфронтации, предоставив Нику сделать это.

Одним из артистов, с кем пришлось расстаться против нашего желания, был Дейв Бедфорд, блестяще одаренный композитор, сочинявший

классическую музыку. Дейв хорошо отреагировал на плохую новость: он написал мне длинное письмо о том, насколько понятно это решение, что он принял во внимание тот факт, что его пластинки не продавались, что на моем месте он поступил бы так же и не таит злобы против Virgin, а всем нам всего самого наилучшего в будущем. В это же самое время он написал письмо Майку Олдфилду, в котором отзывался обо мне как о полном дерьме, совершеннейшем ублюдке, низком, лишенном музыкального слуха рваче, паразитирующем на музыкальном таланте. К несчастью для Дейва, отправляя письма, он перепутал конверты.

## 9. Не беспокойтесь о яйцах

1976-1977

Первой значительной группой, к которой мы устремились, была Dire Straits. Артур Фролоуз, помогавший Саймону находить новые группы, однажды днем, в воскресенье, лежа в ванне, услышал по радио новую группу под названием Dire Straits, исполнявшую «Султаны свинга»<sup>[50]</sup>. Песня так взволновала его, что он выскочил из ванны и позвонил на радиостанцию, чтобы навести справки. Он узнал, что группа еще не записывала свою музыку на студии, а песня, прозвучавшая в эфире, была живым исполнением, специально заказанным Чарли Жилетом, ведущим радио-шоу.

Virgin была не единственной фирмой звукозаписи, заинтересованной в контракте с Dire Straits, но поскольку мы быстро вышли на них, у нас был хороший шанс. Саймон и Кен считали их довольно ценными музыкантами, поэтому вместе с адвокатами группы продолжали обсуждать каждый нюанс будущего контракта.

Вечером накануне заключения сделки мы пригласили группу в наш любимый греческий ресторан неподалеку от Вестбурн Гроув. Еда была великолепной. Поскольку все переговоры были закончены, мы могли расслабиться и с нетерпением ждать записи пластинки. В конце ужина хозяин-грек вышел, неся два блюда, одно – вверх дном на другом. С видом фокусника он снял верхнее блюдо, и все увидели десять сигарет с марихуаной. После моего опыта с ЛСД я редко принимал наркотики, но на этот раз это показалось хорошим окончанием вечера, и чтобы не обижать ресторанного менеджера, который был уверен, что оказывает великую любезность, я взял одну. Каждый выкурил по сигарете, и вечер тихо завершился.

На следующее утро Dire Straits по телефону сообщила, что собирается подписать контракт со студией звукозаписи PolyGram. Это было сделано без объяснения причин. Мы с Саймоном были в шоке. Мы не могли поверить.

– Что случилось? – спросил Саймой. – У нас ничего не изменилось. Мы же обо всем договорились.



– Нет никаких причин, – ответили они и прекратили с нами все контакты.

Мы с Саймоном ничего не могли сделать. Только десять лет спустя, читая книгу о Dire Straits, я нашел фразу, которая все объяснила: «Группа не подписала контракт с Virgin, поскольку музыканты думали, что люди из Virgin усиленно пичкали их наркотиками перед подписанием, чтобы одурманить».

Исполненный благих намерений, искренний жест греческого менеджера, который, казалось, тогда приветствовался группой Dire Straits, стоил Virgin Music более £500 млн., группа стала одной из лучших в мире со своим альбомом «Братья по оружию»<sup>[51]</sup>, проданным в 18 млн. экземпляров.

К августу 1976 года virgin была в настоящей беде. Мы пытались заключить контракт с некоторыми из агрессивных панк-групп, которые появлялись на сцене, но складывалось впечатление, что мы продолжаем упускать возможности. Так, мы упустили группу Boomtown Rats, потому что я настаивал на включении в контракт пункта о музыкальных издательских нравах, которые она хотела продать где-то в другом месте. Не удавалось найти новую группу, которая могла бы вырвать нас из привычной колеи или создать нам имидж довольно хипповой фирмы звукозаписи.

Среди других наших неприятностей был самый разгар спора с группой Gong по поводу некоторых нрав на запись. Компания их фанатов явилась в офисы на Вернон-ярд, чтобы выразить свой протест. Наши кабинеты были оккупированы толпой добродушных, бородатых, длинноволосых и очень миролюбивых активистов, одетых в подпоясанные восточные халаты и сандалии и раскуривающих сигареты с марихуаной. Внешне они походили на странствующих жрецов и чародеев. После приятно проведенного дня на диванах за прослушиванием записей Gong, Генри Кея и Майка Олдфилда и попыток уговорить меня подписать какую-то петицию, они решили уйти. Мы стояли у входной двери и благодарили их за посещение. На выходе мы мягко освободили их оттого, что они прихватили с собой, большей частью, пластинок, которые они старались замаскировать в ниспадающих складках своих халатов. Один или двое пытались вынести афиши, магнитофонные пленки с записями, степлеры и даже телефон. Все они улыбались, когда мы поймали их на этом, и ушли в самом хорошем настроении. Я вышел за ними на Портобелло-роуд и наблюдал, как они проходили мимо прилавков с фруктами. Один из них остановился, чтобы купить немного фиников. Когда лавочник продавал ему финики, мимо прошел мужчина с выбритыми под ирокеза волосами, выкрашенными в розовый и зеленый цвета.

Одетые в восточные халаты последователи группы Gong непонимающе посмотрели на панка, взяли свои финики и ушли прочь, меланхолично жуя.

– Отлучусь минут на десять, – сообщил я своей помощнице Пенни. Я перешел Портобелло-роуд и нашел место, чтобы подстричься.

– Сколько состригать? – спросил парикмахер.

– Думаю, наступило время получить за свои деньги результат, – сказал я. – Давайте начнем с полутора футов и посмотрим, как я буду выглядеть без них.

Вместо Hatfield, north и tangerine dream на афишах появились новые группы. Они выбирали себе названия типа The Damned, The Clash, The Stranglers, но самым скандальным из всех было – The Sex Pistols.

В последнюю неделю ноября я работал в своем кабинете, когда услышал сногсшибательную песню, доносившуюся из кабинета Саймона. Никогда не слышал ничего подобного. Офис Саймона находился этажом ниже, и я побежал вниз по лестнице.

– Что это было? – спросил я.

– Это сингл группы The Sex Pistols. Он называется «Анархия в Соединенном Королевстве»<sup>[52]</sup>.

– И как он тебе?

– Очень хорошо, – признался Саймон. – На самом деле очень хорошо.

– Кто подписал с ними контракт?

– ЕМІ. Я им отказал пару месяцев назад. Похоже, ошибся.

В песне было что-то настолько мощное и свежее, что я решил разузнать, не можем ли мы вернуть группу назад. Несколькими днями позже я позвонил Лесли Хиллу, исполнительному директору ЕМІ. Он был слишком занят и важен, чтобы разговаривать со мной лично, поэтому я оставил сообщение через секретаршу. Смысл сообщения сводился к тому, что если он когда-нибудь захочет избавиться от «смущающего обстоятельства», ему следует связаться со мной. Через полчаса он перезвонил, чтобы сказать, что «фирма ЕМі вполне довольна группой The Sex Pistols, спасибо».

В тот же вечер, а это было 1 декабря в 17.30 вечера, the sex pistols произвели общенациональный фурор. У них брали интервью для дневного телевизионного шоу «Сегодня», которое вел Билл Гранди. Он прикатил на телевидение после хорошего обеда в ресторане «Панч» и понял, что четверо парней в его студии также довольно пьяны. Билл начал издеваться над ними, рассуждая о великих композиторах – Моцарте, Бахе и Бетховене. Все это было несколько глупо, пока Джонни Роттен не пролил в дальнем

углу студии свою выпивку и спокойно не выругался: «Дерьмо».

– Что ты сказал? – спросил Гранди. – Что это было? Разве не ты только что употребил грубое слово?

– Я ничего не говорил, – ответил Роттен.

– Да ладно, что ты сказал?

Гранди получил то, чего добивался.

– Я сказал «дерьмо». – выдал Роттен.

– В самом деле? – отреагировал Гранди. – Ты напугал меня до смерти. Затем Гранди повернулся к Сиююкси. Сиююкс, которая также была приглашена на шоу, и спросил, не встретится ли она с ним позднее. Стив Джоунс, один из музыкантов группы The Sex Pistols, засмеялся и назвал его грязным старым педерастом. Гранди повернулся к нему и спровоцировал на употребление других ругательств. Джоунс назвал его «грязным распутником» и «чертовым мерзавцем». и это было концом шоу.

На следующий день национальные газеты снова и снова выражали негодование по поводу поведения The Sex Pistols. Никто не критиковал Билла Гранди за подначивания участников группы, которые привели к сквернословью. Я как раз завтракал и читал статью о том, что кто-то в приступе отвращения от шоу разнес свой телевизор, когда зазвонил телефон. Еще не было 7 часов утра. Чудесным образом поменявшись со мной ролями, исполнительный директор ЕМІ теперь лично звонил мне.

– Пожалуйста, приезжайте ко мне немедленно, – сказал он. – Как я понимаю, вы заинтересованы в подписании контракта с The Sex Pistols.

Я направился прямо в офис ЕМІ. Лесли Хилл и я договорились о том, что ЕМІ передаст The Sex Pistols компании Virgin, если на это согласится Малькольм Макларен, менеджер группы. Мы пожали друг другу руки. Затем из соседней комнаты был приглашен Макларен.

– virgin предложила взять к себе группу The Sex Pistols, – сказал Хилл, не слишком скрывая нотки облегчения в своем голосе.

– Превосходно, – сказал Макларен, протягивая свою руку. – Я приду к вам в офис позже сегодня днем.

Обычно мне требуется шестьдесят секунд, чтобы, встретив незнакомых людей, решить, могу ли я им доверять. Посмотрев на Малькольма Макларена, одетого в узкие черные брюки и остроконечные ботинки, я спросил себя, насколько легко будет иметь с ним дело. В тот день он так и не появился на Вернон-ярд и не перезвонил мне на следующий. После четырех бесплодных попыток я перестал ему звонить. Он знал, как связаться со мной, но не звонил.

9 мая 1977 года от имени группы The Sex Pistols Макларен подписал

контракт с A&M Records. Церемония была организована возле Букингемского дворца, во время нее четверо панков, выстроившись, прокричали оскорбление в адрес королевской семьи. Группа состояла из четырех обыкновенных парней, но их подстегивал Малькольм Макларен.

Я сидел за письменным столом и размышлял об этом человеке. В его руках был бестселлер – группа, которая преобразила бы Virgin. Если бы Virgin могла подписать контракт с The Sex Pistols, это разом лишило бы нас имиджа покровителей хиппи, который за нами закрепился. Студия звукозаписи еmi насмехалась над Virgin и называла ее «Хиппи при графском дворе». И неважно, насколько далеки мы были от графского двора, название пристало, и мне оно не нравилось. Мы ассоциировались с музыкой Gong и Майка Олдфилда. Деньги от продаж этих исполнителей поступали исправно, но я боялся, что ни одна новая панк-группа не воспримет нас всерьез, пока мы выпускаем пластинки только хиппи-групп. virgin music должна была измениться, и быстро. the sex pistols могла помочь в этом.

– Каждая группа – это риск, – беспечно сообщил прессе Дерек Грин, исполнительный директор компании A&M Records. – Но, по моему мнению, the sex pistols – меньший риск, чем остальные.

A&M устроила вечеринку, чтобы отметить подписание контракта с The Sex Pistols. Поскольку A&M наращивала свои «капиталы» за счет групп, которые «эксплуатировала». The Sex Pistols ненавидели ее, как, впрочем, ненавидели все студии звукозаписи или, по крайней мере, прикидывались, что ненавидят. Сид Вишес, который в то время был басистом группы, отличился сразу после подписания контракта, разнеся офис Грина и запачкав блевотиной его письменный стол. Услышав об этом, я воспользовался телефоном, чтобы попытаться счастья еще один, и последний, раз. К моей радости, Грин сообщил, что они разрывают отношения с группой.

– Можем ли мы подписать с ними контракт? – спросил я.

– Если сможете сладить с ними, – ответил он. – Мы точно не можем. the sex pistols получила от A&M Records £75000 за аннулированный контракт. Вместе с £50000, которые перед этим заплатила фирма EMI, они заработали £125000. ничего не делая, если не считать нескольких публичных ругательств, рвоту и один записанный сингл. the sex pistols снова искала фирму звукозаписи.

Я начал даже восхищаться тем, как умело Макларен набивал себе цену. В тот момент группа The Sex Pistols являлась самой шокирующей во всей стране. Среди всех панк-групп, которые быстро возникали повсюду, the sex

pistols по-прежнему оставалась самой скандальной. У них был сингл под названием «Господь, храни королеву». который, по моим сведениям, они хотели выпустить, приурочив ко дню серебряного юбилея восшествия королевы на престол – в июле 1977 года.

Я следил за ними и ждал, зная, что не нравлюсь Макларену. Он насмехался надо мной, называя «хиппи, который стал бизнесменом». Но недели шли за неделями, приближался день юбилея, а никто, кроме нас, не изъявлял желания заключать с ними контракт. Я был уверен, что, возможно, только Virgin и могла сделать это. У нас не было акционеров, которые бы возражали, компании-учредителя или босса, которые сказали бы «нет». 12 мая 1977 года Малькольм Макларен, в конце концов, пришел встретиться с нами. Мы поменялись ролями. Virgin подписала контракт с группой The Sex Pistols на £15000. включавший в себя приобретение авторских прав на их первый альбом и его распространение на территории Великобритании с последующей выплатой £50000 за право распространения во всем мире.

– Вы отдаете себе отчет в том, во что влезаете? – спросил меня Макларен.

– Я-то да, – заверил я. – Вопрос в том, понимаете ли это вы?

С момента заключения сделки Макларен искал возможность предпринять что-нибудь, что заставило бы нас с презрением избавиться от группы. К ужасу и смущению Макларена, мы отказывались быть возмущенными. Мы выпустили сингл «Господь, храни королеву». который был запрещен на радиостанции BBC и занял второе место в чартах. Он занял бы и первое, если бы магазины пластинок, принадлежавшие компаниям Virgin и HMV, которые, без сомнения, продавали самое большое количество записей, не были исключены из списка магазинов, по результатам продаж которых составлялись чарты.

В юбилейный день 1977 года Макларен арендовал прогулочный корабль и на всех парах стал подниматься вверх по Темзе по направлению к палате общин. Полиция знала: что-то готовится. И как только мы отчалили от Вестминстерского пирса, две полицейские моторные лодки шли за нами. Группа дождалась, когда корабль точно поравняется со зданием палаты общин, затем музыканты достали свои гитары и барабанные палочки и проорали собственную версию национального гимна:

Господь, храни королеву,  
Фашистский режим,  
Сделавший тебя идиотом,  
В потенциале – водородную бомбу.

Боже, храни королеву.  
Она не человек,  
В мечтах Англии нет будущего,  
НЕТ БУДУЩЕГО! НЕТ БУДУЩЕГО!

Полиция приблизилась к борту корабля и настаивала на том, чтобы группа перестала играть. Это было противозаконно, поскольку имелась лицензия, разрешающая исполнять музыку на борту. Это напомнило о последнем выступлении Beatles вживую на крыше студии «Эппл», которому полиция противодействовала как могла. Если бы на борту был Фрэнк Синатра, это не вызвало бы никаких проблем. Полицейские поднялись на наш корабль и направили его к пирсу, где арестовали Макларена, главным образом за то, что он устроил ужасную драку и кричал: «Фашистские свиньи. »

На той неделе мы продали свыше 100000 экземпляров пластинки «Господь, храни королеву». Было совершенно ясно, что это пластинка номер один, но радио BBC и Top of the Pops объявляли, что лидировал Род Стюарт. Запись «Господь, храни королеву» была запрещена на телевидении и радио. Считаю, это способствовало нашему бизнесу: чем больше ее запрещали, тем лучше она продавалась.

Группа The Sex Pistols стала именно тем, что мы искали, и это явилось поворотным пунктом в наглей жизни. Благодаря им о Virgin снова заговорили, и она приобрела репутацию фирмы звукозаписи, способной вызывать огромный общественный резонанс и сотрудничать с приверженцами панк-рока. The Sex Pistols были общенациональным явлением: каждый покупатель на центральной улице, всякий фермер, пассажиры любого автобуса, даже каждая бабушка в семье, – все слышали о них. Жить под аккомпанемент этого общественного протеста было чертовски приятно. Как отметил Оскар Уальд: «Единственное, что хуже того, когда о тебе говорят, это когда о тебе не говорят». Группа The Sex Pistols породила в печати больше публикаций, чем кто бы то ни был в 1977 году, не считая серебряного юбилей пребывания королевы на престоле. Их скандальность практически была осязаемым активом. Большинство публикаций носило отрицательный характер, но то же самое происходило и с Rolling Stones, которая появилась пятнадцатью годами раньше.

В ноябре 1977 года virgin выпустила альбом «Не беспокойся о яйцах, здесь The Sex Pistols». Надпись на конверте была блестяще выполнена Джейми Рейдом, он в точности воспроизвел газетные заголовки, сообщавшие о похищении людей и прочих подобных вещах. Магазины,

принадлежавшие virgin, разместили в своих витринах большие желтые постеры, рекламировавшие альбом. Неудивительно, что всегда находился кто-нибудь, кого это оскорбляло. В один прекрасный день менеджер нашего магазина в Ноттингеме был арестован согласно тому самому «Акту о непристойных рекламных объявлениях» от 1889 года, по которому я был арестован почти десять лет назад, когда студенческий консультативный центр рекламировал помощь страдающим венерическими заболеваниями. Я позвонил Джону Мортимеру, который тогда меня защищал.

– Боюсь, мы снова нарушили «Акт о непристойных рекламных объявлениях». – сообщил я ему. – Полиция заявляет, что мы не можем употреблять слово «яйца».

– «Яйца»? – переспросил он. – Какие, черт возьми, проблемы из-за яиц? Это одно из моих любимых слов.

Они заставляют нас снять постеры группы The Sex Pistols со словами «Не беспокойся о яйцах, здесь The Sex Pistolls»<sup>[53]</sup> и грозятся запретить альбом.

Он сказал, что необходим лингвист-консультант, профессор английского языка, который мог бы дать точное определение слова bollocks. Поскольку прецедент возник в Ноттингеме, я позвонил в Ноттингемский университет.

– Нельзя ли поговорить с профессором лингвистики? – спросил я.

– Профессор Джеймс Кинсли к вашим услугам, – ответила женщина в приемной.

Нас соединили, и я объяснил, в чем дело.

– Таким образом, один из ваших служащих был арестован за демонстрацию слова bollocks? – заключил профессор Кинсли. – Что за абсурд! На самом деле, данное слово с восемнадцатого века употреблялось в качестве определения для священников. Позже, из-за того, что служители церкви, как всем казалось, говорят слишком много несуразицы в своих проповедях, оно постепенно стало обозначать «чепуху». «вздор». «абсурд».

– То есть, слово bollocks на самом деле значит либо «священник». либо «чепуха»? – переспросил я, убеждаясь в том, что ничего не упустил.

– Совершенно верно, – подтвердит профессор.

– Могли бы вы засвидетельствовать это в суде? – спросил я.

– С превеликим удовольствием, – заверил он.

Судебное разбирательство было блестящим. Обвинитель, представлявший интересы полиции, был полон решимости выиграть то, что виделось ему делом государственной важности. Нашего менеджера подвергли перекрестному допросу, и он признал, что поместил постер

группы The Sex Pistols на видное место в витрине магазина. Офицер полиции еще раз рассказал, как арестовал его в тот момент, когда менеджер вывешивал этот оскорбительный постер. При этом у него был самодовольный вид человека, который сослужил обществу великую службу и ожидал за это похвалы.

– Вопросов нет, – сказал Мортимер, когда ему предложили принять участие в перекрестном допросе полицейского.

Разочарованный полицейский покинул свидетельское место.

– Я хотел бы вызвать своего свидетеля, – сказал Джон Мортимер, поднявшись. – Профессор Джеймс Кинсли, профессор лингвистики Ноттингемского университета.

После того, как профессор Кинсли объяснил, что слово bollocks по значению не аналогично анатомическим яичкам, а на самом деле значит «священник». а позже стало восприниматься как «вздор» и «чепуха» из-за того что проповеди изобиловали этим, Мортимер близоруко уставился на него и казалось, прилагал усилия, чтобы сформулировать свои мысли.

– Таким образом, профессор Кинсли, вы хотите сказать, что выражение.

«Не беспокойся о яйцах, здесь The Sex Pistols». которое является основанием для обвинения, следует более точно интерпретировать как «Не беспокойся о священниках, здесь the sex pistols»? – спросил Джон Мортимер.

– Да. Или как вариант: «Не беспокойся о чепухе, здесь The Sex Pistols». Мортимер подождал, пока в зале суда не воцарилась тишина.

– «Не беспокойтесь о священниках, здесь The Sex Pistols... » – погруженный в размышления, проговорил он. – Вот что значит это выражение. Больше мне нечего добавить. В качестве названия пластинки звучит странно, но я сомневаюсь, чтобы церковь возражала.

– Я тоже сомневаюсь, – согласился Кинсли.

Здесь обвинитель стал давить на профессора, спрашивая, как тот может быть уверен, что это не оскорбит ни одного священника.

Настал черед профессора Кинсли выложить свою козырную карту: он отвернул свой воротник поло, чтобы показать воротничок священника. Профессор был также известен и как преподобный Кинсли.

– Довольно, – прервал член городского магистрата. Он выпрямил спину, расправил плечи и, придав себе как можно больше судейской важности, объявил:

– В иске отказано.



## 10. «Я подумала. не переехать ли к тебе». – сказала Джоан

1976-1978

Как-то на выходных, в начале 1976 года, в Маноре я встретил свою будущую жену Джоан Темплмен. У меня складывается впечатление о человеке в течение тридцати секунд после встречи с ним, и я по уши влюбился в Джоан почти в тот же момент, как увидел. Проблема заключалась в том, что она уже была замужем. Он был режиссером звукозаписи и музыкантом-клавишником, продюсировавшим одну из наших групп – wigwam.

Джоан была практичной шотландской леди, и я моментально понял, что она не переносит восторженных глупостей. Я знал, что не смогу привлечь ее внимание тем же, чем привлек Кристен. Большинство моих прошлых взаимоотношений с женщинами строилось на большом общественном внимании к моей личности, но сейчас я впервые почувствовал, что передо мной женщина, которой не нужны мои обычные эксцентричные поступки.

Джоан работала в антикварном магазине Dodo на Вестбурн Гроув, недалеко от наших офисов на Вернон-ярд. В понедельник утром я в нерешительности потоптался у магазина, потом собрался с духом и вошел. Магазин торговал старыми вывесками и рекламными объявлениями. Я спросил владелицу магазина о Джоан.

– Вы покупатель? – спросила она, сердито глядя на меня.

– Да, я в восторге от старых вывесок, – сказал я, неуверенно оглядываясь. Джоан подошла сзади.

– Вижу, вы уже познакомились с Диз, – сказала она. – Лиз, это Ричард. – Так что вы хотели бы купить? – не унималась Лиз.

Выхода не было. За несколько следующих недель визитов к Джоан у меня собралась внушительная коллекция старых жестяных вывесок ручной работы, рекламирующих все: от хлеба Novis до сигарет Woodbine. На одной жестянке было написано: «Нырни сюда за чаем. ». Еще я купил большую свинью, которая играла на тарелках и когда-то стояла в мясном магазине.

Одна из моих любимых вывесок рекламировала датский бекон и куриные яйца. На ней была изображена свинья, прислонившаяся к стене и слушающая восторженное куриное кудахтанье по поводу только что снесенного яйца. Эта сценка была озаглавлена словами: «Вот что я теперь называю музыкой. » Я отдал ее Саймону Дрэперу, поскольку он был ужасно раздражителен по утрам, пока не съедал изрядный завтрак. Он повесил эту композицию над своим письменным столом она-то позже и подсказала нам название для ежегодного сборника самых выдающихся музыкальных хитов, который с тех пор каждый год становился лидером чартов - «Вот что я теперь называю музыкой. » В тот момент, когда я купил все подарки на Рождество в Dodo, Лиз сказала Джоан, что она – лучший продавец, который у нее когда-либо был.

Джоан была замужем за Ронни Лихи почти восемь лет, но у них не было детей. Ронни часто находился в разъездах, и мне казалось, возможно, потому что это устраивало меня, что он и Джоан начали отдаляться друг от друга. Всякий раз, когда Ронни уезжал, я звонил друзьям Джоан и спрашивал, не встречаются ли они с ней.

– Не возражаете, если я приду следом? – спрашивал я мимоходом.

Скоро они стали называть меня «идущий следом». я не имел ничего против, поскольку таким образом появлялся шанс сидеть где-нибудь рядом с Джоан и разговаривать с ней. Мое ухаживание не было похоже на другие романы, которые я был в состоянии контролировать. Джоан – в высшей степени скрытный человек, и было чрезвычайно трудно узнать, как она относится к своему браку. Я уже понял, что она значит для меня, и терялся в догадках, какого она обо мне мнения. Думал, что, возможно, она заинтригована моей настойчивостью, но все остальное было скрыто.

Наконец Джоан согласилась поехать на остров Уайт, и мы провели выходные в маленьком отеле в Бембридже. Это стало началом романа. Поскольку Джоан была замужем, мы оба вели двойную жизнь. Она не могла встречаться в будни, когда Ронни был дома, но однажды рано утром решила удивить меня, заскочив на Денби-террас. Когда она позволила себе войти, то увидела, что горничная Марта поднимается по лестнице к моей спальне и несет поднос с двумя чашками чая. Джоан поняла, что я был в постели с женщиной, и это было правдой, поэтому она остановила Марту и положила на поднос цветок.

– Скажите Ричарду, что Джоан передает ему привет, – сказала она, развернувшись на каблучках и пошла в магазин.

Я был убит. Бросился в Dodo, чтобы убедить ее пообедать со мной.

– Ну, и к чему все эти слова о вечной любви? – спросила Джоан

саркастически.

– Ну, я был одиноким, – ответил я, запинаясь. – Я не мог ждать до выходных.

– Какое душераздирающее объяснение! – сказала Джоан.

Я старался выглядеть пристыженным и раскаивающимся, но посмотрев друг другу в глаза, мы оба рассмеялись.

Наш роман длился почти год. Нас отчаянно тянуло друг к другу, и мы обычно созванивались, когда выпадали свободные пять минут. Джоан выскальзывала из магазина, я покидал офис на Вернон-ярд, и мы встречались на Денби-террас, который находился как раз посередине. География была очень компактной: Вернон-ярд, Вестбурн Гроув и Денби-террас – и все это в районе Портобелло-роуд, одно место не дальше двадцати ярдов от другого. В пределах этого небольшого треугольника и происходил бурный роман.

Когда удавалось украсть двадцать драгоценных минут за обедом, четверть часа перед встречей или несколько мгновений после закрытия Dodo, мы старались абстрагироваться от внешнего мира. Несмотря на страсть, мы помнили, что Джоан замужем (на самом деле, только на бумаге, таким был и мой брак). В некоторых аспектах взаимоотношения Джоан и Ронни походили на мои взаимоотношения с Кристен: Ронни выступил инициатором экспериментов по секс-спарингу с другими женщинами и сказал Джоан, чтобы и она тоже не терялась. Джоан попала в затруднительное положение, поскольку ее совершенно не устраивали отношения на ночь, таким образом, исподволь она начала влюбляться в меня.

Еще больше все осложнилось, когда Кристен, узнав о Джоан, вернулась в Лондон. К этому времени я снова выкупил у Кевина Айеррса «Дуанд». Примерно тогда Кристен ушла от Кевина. Она говорила, что хочет вернуться ко мне. Мы все еще были женаты. Моя семья всегда внушала мне, что брак надо сохранить, и поэтому я был готов согласиться с Кристен. Но любил Джоан. Для каждого из нас это была кошмарная ситуация: Джоан чувствовала, что разрывается между мной и Ронни, Кристен – между мной и Кевином, наконец, я разрывался между Кристен и Джоан. То, что начиналось как волнующее приключение в маленькой спальне на Денби-террас, теперь начинало разрушать жизни пяти человек.

Спутанный клубок этих сложных взаимоотношений в итоге размотался сам собой, и случилось это на вечеринке, где присутствовали и Джоан, и Кристен. Лучшая подруга Джоан Линда загнала меня в угол:

– Кого же ты любишь на самом деле? – потребовала она ответа. – Так

не может продолжаться. Вы все убиваете себя, и тебе надо решить эту проблему.

Джоан разговаривала с кем-то.

– Я люблю одну женщину, – сказал я, посмотрев на Джоан. – А она меня нет.

– А я говорю тебе, что любит, – ответила Линда.

На этом мы и остановились.

На следующий день я был один на борту «Дуанда». Был темный февральский вечер, шел сильный дождь. Я разговаривал по телефону и не слышал стука в дверь. Когда дверь открылась, я резко обернулся. Это была Джоан.

– Перезвоню позже, – сказал я и двинулся навстречу, чтобы обнять ее.

– Знаешь, я подумала, не переехать ли к тебе, – сказала Джоан.

Той весной 1977 года ко мне обратился Ричард Эллис, который утверждал, что сделал потрясающее изобретение «птеродактильный летательный аппарат». Он прислал фотографию: человек на трехколесном велосипеде, парил над верхушками деревьев на двух больших крыльях. Эллис хотел, чтобы я испытал это летательное приспособление, а затем купил лицензию на его распространение. Я пригласил его в Майор, чтобы взглянуть на аппарат. На вид это было что-то среднее между изобретениями Леонардо да Винчи и Хита Робинсона. Велосипед имел маленький мотор с роторами, который подвешивался над головой пилота. Эллис объяснил, что если я как сумасшедший буду крутить педали, двигаясь вдоль по дороге или взлетно-посадочной площадке, мотор включится и будет снабжать аппарат электроэнергией, пока я взлетаю. Затем двигатель будет обеспечивать работу роторов, которые позволят находиться в воздухе.

Мне было лестно, что Эллис выбрал меня в качестве второго человека, который поднимется в воздух на его летательном аппарате. Он слышал о полетах на воздушных шарах на горячем воздухе, которые я устраивал для сотрудников Virgin во время летней вечеринки прошлого года, и надеялся, что если аппарат мне понравится, я смогу сделать ему рекламу. В очередной раз мое желание испытать что-нибудь новое обернулось серьезной неприятностью.

– За пару уикендов вы научитесь управляться с ним, – заверил Эллис. – Поэтому сегодня взлетать не будете.

Он подсоединил двигатель к какому-то тросу с резиновым выключателем на конце. Потом дал мне, чтобы я положил его в рот.

– Когда двигатель наберет обороты, и вы будете быстро катиться по взлетно-посадочной полосе, прикусите это, и двигатель перестанет

работать.

Джоан и еще несколько друзей стояли в конце полосы летного поля. Меня обмотали ремнями безопасности и положили в рот резиновую затычку. Казалось, все это сулит много веселья.

– Хорошо! Пошел! – крикнул Эллис.

Я начал крутить педали как можно быстрее, пока катился по взлетно-посадочной полосе. Двигатель завелся, и велосипед со свистом понесся вперед. Я никого не мог слышать из-за шума двигателя, но мог видеть их лица. Я решил, что передвигаюсь достаточно быстро и эксперимент закончен, поэтому изо всех сил впился зубами в наконечник. Ничего не произошло. Двигатель даже прибавил обороты. Надкусил снова. Ничего. Я несся по полосе со скоростью больше тридцати миль в час, – было ощущение невероятной скорости – когда внезапно велосипед дал крен вверх, и вся эта хитрая штука поднялась в воздух. Я снова сомкнул зубы на резине, но двигатель и не думал глохнуть. Посмотрел вниз и увидел поднятые вверх лица. Только Джоан казалась равнодушной. Я поднялся в воздух сильными порывистыми движениями, как это делают люди, взлетающие с пирса в Брайтоне. Через несколько секунд различил буковые деревья, растущие в лесу рядом с авиационным полем. Я не знал, что делать. Я находился в ста футах над землей, и никто не объяснил, как управлять этой машиной.

Свободной рукой я дотянулся до двигателя и начал тянуть за все провода, которые мог нащупать. Двигатель ужасно разогрелся, и я обжег руку, но один за другим выдернул провода и отсоединил все, что попало под руку. Надо было остановить двигатель. Я уже благополучно миновал деревья и находился над очередным полем, когда двигатель, наконец, заглох. Стало тихо. Я попытался удержать равновесие при помощи велосипеда, но крылья надо мной были очень тяжелыми. Я вошел в штопор и устремился к земле. В последний момент я уловил какое-то подобие ветра, он развернул машину, и она рухнула вниз боком. Я лежал на земле потрясенный.

– Мы думали, что ты хорошо управляешься с этой штуковиной, – услышал я голос Джоан.

– Я не собирался взлетать, – сказал я. – Это было ужасно.

Когда я пролетал над головой Джоан в безумной схватке с двигателем и едва избежал смерти, она поняла только то, что я постиг хитрость управления аппаратом. На следующей неделе Эллис поднялся в воздух на той же самой машине и рухнул на землю. Он погиб при ударе.

– К нам поступил еще один нигерийский заказ, – сообщил мне Крис

Стайлианоу. – Любят они этого парня, u-roy.

Крис был менеджером Virgin по экспорту компании, и за предыдущие несколько месяцев 1977 года заработал тысячи фунтов в самой невероятной стране, какой была Нигерия. Нигерийцы обожали музыку регги. В то время фактически во всей Великобритании только фирма Криса Блэквелла Island Records выпускала записи с музыкой регги.

В 1976 году я отправился на Ямайку, следуя примеру Блэквелла, намереваясь заключить контракт с некоторыми исполнителями регги. Дни напролет я просиживал на его веранде и, в конце концов, сумел подписать контракты с Питером Тотем, который пел с Бобом Марли, и исполнителем U-Roy. Первый альбом Питера Тоша «Легализуй это»<sup>[54]</sup>, выпущенный Virgin, хорошо раскупался в 1977 году. Но сейчас музыка была иной: ямайские ди-джеи и ведущие радиопрограмм кромсали свои собственные записи и на фоне ритмичной музыки нараспев монотонно проговаривали но большей части рифмованный сленг и политические слоганы. Это был прототип рэпа. Их называли «тостерами». именно таким и был этот U-Roy, обвешанный драгоценностями всезнайка, который имел большой успех в Нигерии. На Ямайке должны были быть и другие «тостеры». мы должны отправиться туда и монополизировать рынок.

Мне нравится удирать из Лондона в середине зимы. Я обнаружил, что солнечный свет и дальнейшее путешествие делают более ясными перспективы моей лондонской жизни. На этот раз у меня были две дополнительные причины, чтобы покинуть город: я хотел взять с собой Джонни Роттена, потому что у него были некоторые сложности во взаимоотношениях с Малькольмом Маклареном и The Sex Pistols, к тому же надеялся встретиться с Джоан, которая поехала с Ронни в Лос-Анджелес, чтобы дать их браку последний шанс. Роттен был в восторге от моего предложения, поскольку он любил регги, а мы с Джоан договорились не общаться до тех пор, пока вопрос с ее браком не решится.

Саймон не смог поехать со мной, и я взял Кена. Таким образом, в начале 1978 года панк-рокер, бухгалтер и преобразившийся «хиппи графского двора» вместе полетели на Ямайку, в Кингстон, чтобы заключить контракт с несколькими регги-группами и поискать «тостеров». Зная, что жители Ямайки не доверяют письменным контрактам, мы прихватили с собой чемодан с \$30000 наличными и открыли магазин в отеле «Кингстон Шератон». Вскоре разнеслась весть, что трое гринго прибыли в город для прослушивания музыкантов, и полился поток музыкальных коллективов. Кен сидел на кровати со своим чемоданом, Джонни и я прослушивали записи групп и разговаривали с их участниками. Джонни решал, с какими

музыкантами стоит подписать контракт, после чего Кен открывал чемодан и доставал деньги. Американские доллары были устойчивой валютой на Ямайке, где импортные товары были запрещены, и все покупалось на черном рынке. Некоторые из групп настолько стремились произвести на нас впечатление, что брали с собой барабаны и гитары. Наша комната скоро наполнилась высокими людьми, на которых были массивные шляпы в красные, желтые и зеленые полосы с кисточками. Один певец возвышался над нами и нежно пел о своей божественной родине Эфиопии.

Джонни сидел на диване и едва кивал головой в такт музыке. Было трудно поверить, что это тот же самый человек, вытянутый и худой, как громоотвод, который выкрикивал пронзительным голосом ругательства, плевал на изображения королевы и олицетворял яростное поколение. Размышляя об императоре Хайле Селассие, вдохновившем растафарианцев<sup>[55]</sup>, я сомневался, поняла ли до конца британская королевская семья то, что произошло.

За неделю мы заключили контракты почти с двадцатью группами, исполнявшими регги, и нашли еще двоих «тостеров» впридачу: Prince Far I и Тарра Zukie. Все это время я старался убедить Джонни остаться в составе The Sex Pistols, но было бесполезно. Он рассказал, что все в группе перессорились друг с другом и с Малькольмом Маклареном, что Сид Вишес принимает наркотики и становится все более несдержанным по отношению к своей подруге Нэнси. Джонни хотел выступать соло, и у него на примете были двое музыкантов, с которыми он намеревался основать новую группу под названием Public Image Limited или сокращенно P.I.L. Мне было очень жаль слышать это, поскольку я хотел создать из группы Sex Pistols еще одну классическую рок-команду, наподобие rolling stones. В конце концов, rolling stones тоже начинали как самая шокирующая группа в мире, а Мика Джаггера арестовывали за хранение наркотиков и возмущение общественности. К 1978 году Rolling Stones выступали уже больше пятнадцати лет, они стали частью истеблишмента. И было непохоже, чтобы они собирались останавливаться.

Испытание успехом – это очевидная трудность, с которой сталкивается рок-группа, но сложнее всего добиться, чтобы твое имя вошло в сознание людей. Без сомнения, the sex pistols стали частью мировой терминологии, пусть даже в качестве символа того, что для большинства людей представляется отвратительным, и я знал, что надо быть сумасшедшим, чтобы пренебречь таким преимуществом. Я старался убедить Джонни, что группа могла бы использовать свое имя в несколько другом амплуа, и, возможно, отойти от имиджа экстремальной панк-группы. Я также хотел,

чтобы о них по-настоящему узнали за океаном: там было продано всего 300000 экземпляров альбома «Не беспокойся о яйцах... ». примерно столько же их было продано в Великобритании, но ситуация с последующими альбомами могла быть намного лучше. После мгновенного успеха Майка Олдфилда и затем его ухода из общественной жизни я был уверен, что с Sex Pistols такого не произойдет, и они будут на виду. Они являлись лучшей группой Virgin Music и были катализатором как ее большей известности, так и новой волны в рок-музыке. Но Джонни не был настроен слушать меня.

В последний вечер мы нашли бар «Раста» вверх по побережью от Кингстона, где продавали рыбу в остром соусе. Мы сели снаружи, любуясь морем. Стая пеликанов, подобно пикирующим бомбардировщикам, в боевом порядке прокладывала путь сквозь косяки рыб. Каждый пеликан выходил из общего строя и пикировал, подбирая под себя крылья, прежде чем погрузиться в воду. Мы пили пиво Red Stripe и слушали Боба Марли. Несмотря на то, что я продолжал возвращаться в разговоре к тому, что могли бы сделать Sex Pistols, Джонни на самом деле не слушал.

Была огромная разница между Майком Олдфилдом и Sex Pistols. Несмотря на то, что тот, и другие не смогли выдержать бремени славы, с моей точки зрения (как главы их звукозаписывающей фирмы). в остальном их судьбы диаметрально расходились. Майк принес virgin music потрясающее количество денег, которые мы вложили в расширение компании и заключение новых контрактов. Без него мы не смогли бы ничего сделать. Хотя Sex Pistols были группой номер один с синглом «Господь, храни королеву» и альбомом «Не беспокойся о яйцах... ». virgin столько не заработала на них.

Сидя с Джонни Роттенем на ямайском побережье, я вынужден был смириться с мыслью, что virgin никогда не заработает на Sex Pistols больше. Малькольм Макларен организовал участие группы в фильме «Великий рок-н-рольный обман». и меня интересовало, не могли бы мы выпустить саундтрек к этому фильму. Но, так или иначе Саймон, Кен и я были близки к тому, чтобы признать: отныне на Sex Pistols делать ставку нельзя.

Было тяжело наблюдать, как группа разваливается – и это было намного хуже, чем ситуация с Майком Олдфилдом, который продолжал записывать пластинки, и они хорошо продавались. Но было и то, что могло служить утешением. После заключения контракта с группой Sex Pistols Virgin стала модной фирмой звукозаписи для панк-музыкантов и групп новой волны. Музыкальный мир оценил ту рекламную кампанию, которую



мы организовали для The Sex Pistols, и новое поколение интересных групп повернулось к нам лицом. Саймон выбрал среди них The Motors, xtc, the skids, magazine, penetration и the members, чьи записи пользовались спросом, еще одна группа – The Human League постепенно упрочивала свое положение. virgin music publishing заключила контракт с Гордоном Самнером, школьным учителем из Ньюкасла, выступавшим под псевдонимом Стинг и певшим в составе многообещающей группы Last Exit.

Я вернулся в «Кингстон Шератон». размышляя о перспективах Virgin без Sex Pistols. Меня ожидало сообщение от Джоан, она просила позвонить.  
– Встретимся в Нью-Йорке? – спросила она.  
На следующее утро я покинул Ямайку.

## 11. Жизнь на пределе

1978-1980

Я встретил Джоан в Нью-Йорке. Ее попытка реанимировать брак с Ронни не удалась. Мы провели неделю на Манхеттене и ощущали себя беженцами. Мне еще предстояло пройти через развод с Кристен, а Джоан только за несколько дней до этого рассталась с Ронни. Мы как раз подумывали о том, чтобы сбежать из Нью-Йорка и провести некоторое время вместе подальше от цивилизации, когда кто-то спросил меня, не назвал ли я компанию Virgin Music в честь Виргинских островов<sup>[56]</sup>. Я ответил «нет». но эти острова представлялись именно тем романтическим укрытием, которое было так необходимо мне и Джоан.

Поддавшись порыву, мы решили слетать на Виргинские острова. Нам негде было остановиться, денег было не очень много, но я слышал, что если проявить серьезный интерес к покупке острова, то местный агент по продаже недвижимости разместит тебя бесплатно на великолепной вилле и покажет острова с вертолета. Это казалось довольно забавным. Я нахально сделал несколько звонков и был достаточно убедителен, когда представился (упомянув the sex pistols и Майка Олдфилда) и сообщил, что компания virgin music расширяется, и мы хотим купить остров, куда наши рок-звезды могли бы приезжать, чтобы побыть вдали от зевак, и где, возможно, будет звукозаписывающая студия. От этих слов агент по недвижимости пришел в явное возбуждение.

Мы с Джоан прилетели на Виргинские острова, где нас приняли, как членов королевской семьи, и препроводили на роскошную виллу. На следующий день мы облетели на вертолете все острова, которые были выставлены на продажу. Мы сделали вид, что нам вполне приглянулись первые два острова из увиденных, но спросили, имеются ли другие.

– Есть еще один – настоящее маленькое сокровище, – ответил агент. – Его продает один английский лорд, который здесь никогда не бывал. Остров называется Некер, но не думаю, что это хороший вариант, потому что находится он очень далеко.

Это нас вполне устраивало.

– Хорошо, – сказал я. – Не могли бы мы увидеть его?

По дороге на Некер я смотрел вниз из окна вертолета и восхищался чистым лазурным морем. Мы приземлились на белый песчаный берег.

– На острове нет воды, – сказал агент. – Последними из известных обитателей были два журналиста, прибывшие сюда для тренинга на выживание. Они послали радиogramму, взывая о помощи, раньше чем через неделю. Это самый красивый остров архипелага, но он требует больших денежных вложений.

Над пляжем возвышался холм. Мы с Джоан полезли на вершину, чтобы оглядеть весь остров. Тропинок не было, поэтому когда мы достигли вершины, наши ноги были в царапинах и кровоточили, поскольку пришлось продираться сквозь кактусы. Но открывшийся вид стоил того: мы увидели риф, огибающий остров, и обнаружили, что отмель занимала большую часть пространства вдоль береговой линии. Еще раньше агент сообщил, что кожистые черепахи приплывают откладывать яйца на песчаные берега острова Некер. Вода была настолько чистой, что мы различили гигантского ската, который, колыхаясь, безмятежно прокладывал путь вдоль песчаного дна внутри рифа. Там были тысячи гнездящихся чаек и крачек и небольшая стая пеликанов, ловивших рыбу. Выше планировала птица фрегат, подхваченная воздушным потоком. ; ее большие крылья были широко раскинуты. Оглянувшись на остров, мы заметили два озера с соленой водой и маленький тропический лес. Стая черных попугаев пролетела над деревьями. Глядя по ту сторону на другие острова, мы могли различить только их зеленые береговые линии, ни одного жилища не попало на глаза. Мы спустились с холма, чтобы найти агента.

– Сколько хозяин хочет за него? – спросил я.

– £3 млн.

Только что в наших мечтах мы уже любовались закатом с вершины холма.

После слов агента видение улетучилось.

– Хорошая мысль, – сказала Джоан, и мы устало потащились к вертолету.

– А какова была ваша предположительная цена? – спросил агент, внезапно почуввав неладное.

– Мы могли бы предложить £150000. – ответил я бодро. – \$200000. – добавил я, стараясь произнести это так, чтобы сумма выглядела солиднее.

– Понятно.

Как только мы прилетели назад на виллу, стало ясно, что нам здесь больше не рады. Упомянутых \$200000 было явно недостаточно, чтобы предоставить нам ночлег на вилле. Наши сумки были выставлены к дверям,

и мы с Джоан перетащили их на другой конец деревни, где переночевали и позавтракали.

Было очевидно, что полетов над островами больше не предвидится. Однако мы были полны решимости купить Некер. Мы чувствовали, что этот остров может стать нашим тайным убежищем, где мы всегда сумеем уединиться. Поэтому, хотя нас практически выгнали с Виргинских островов, как каких-нибудь воров крупного рогатого скота, мы поклялись вернуться туда.

Позже в Лондоне я узнал, что хозяин острова Некер хочет продать его срочно. Он собирался построить дом где-нибудь в Шотландии, и это обошлось бы ему примерно в £200000. Я поднял свою цену до £175000 и ждал у телефона три месяца. Наконец, мне позвонили.

– Если вы предложите £180000. остров ваш.

Не было даже намека на то, что эта сумма – всего лишь ничтожная часть от тех £3 млн., о которых говорил агент по продаже недвижимости. Поэтому я согласился, и остров Некер стал нашим. Но даже при такой низкой цене была одна загвоздка: правительство Виргинских островов издало предписание о том, что, кто бы ни купил Некер, он обязан в течение пяти лет обустроить остров, в противном случае право собственности переходит к правительству. Потребовались бы огромные деньги, чтобы построить дом и протянуть водопровод от соседнего острова, но я хотел вернуться туда с Джоан. Я намеревался заработать достаточно денег, чтобы позволить себе это.

Остаток тогдашнего отпуска мы с Джоан провели на острове Биф. и именно там я основал компанию Virgin Airways. Мы пытались вылететь в Пуэрто-Рико. но местный регулярный пуэрто-риканский рейс отменили. Терминал аэропорта был забит страждущими пассажирами. Я позвонил нескольким чартерным компаниям и договорился зафрахтовать самолет до Пуэрто-Рико за \$2000. Поделив эту сумму на количество мест. я взял напрокат доску и написал: «Virgin Airways: \$39 за билет на самолет до Пуэрто-Рико». Я прошелся с доской по аэропорту. и скоро все места на чартерный рейс были заняты. Как только мы приземлившись в Пуэрто-Рико. один из пассажиров повернулся ко мне и сказал:

–Virgin Airways – не такая уж плохая компания. Немного улучшить сервис и дело бы пошло.

– Как раз это я мог бы сделать. – засмеялся я.

Ричард, я хочу жениться и прошу тебя быть моим шафером, – сказал мне Майк Олдфилд.

– Это чудесно. – отреагировал я. – А кто она?

– Дочь моего преподавателя по лечебному курсу. Всю жизнь Майк Олдфилд был интровертом. В сентябре 1976 года он поехал на лечебный курс в Уэльс, предполагавший участие в некоем действе, где тебя поочередно то унижали, то хвалили перед группой людей. Мне это напоминало скорее жесткий курс по выживанию в условиях частной закрытой школы или армии. Но когда Майк появился после курса, его интроверсия исчезла. В течение нескольких дней он позировал фотографу какого-то музыкального издания обнаженным в позе роденовского «Мыслителя». А теперь он хотел жениться.

– Как давно ты ее знаешь? – спросил я. – Три дня.

– Не хочешь подождать?

– Я не могу ждать, – ответил он. – Она отказывается спать со мной, пока мы не поженимся. Это произойдет завтра в Челси.

Поскольку попытка переубедить его не увенчалась успехом, мы с Джоан отправились туда и стали ждать Майка и его невесту. В качестве свадебного подарка мы прихватили с собой два резных африканских табурета, поставили их на тротуар рядом со зданием и сели. Поток женщин и мужчин следовал мимо нас, и выходили они мужьями и женами. Пока мы сидели и ждали, я чувствовал, как сама идея женитьбы становилась все менее и менее привлекательной. Мы оба – Джоан и я – страдали от неудачных браков, и вид этого конвейера зарегистрированных пар, выходивших из дверей каждые шесть с половиной минут и, на наш предвзятый взгляд, направлявшихся прямо к юристам, занимающимся разводами, удерживал нас от клятв, которые мы однажды уже произносили. Они казались фальшивыми. Я знал, что люблю Джоан, но чувствовал, что нет необходимости произносить какие-то заученные слова, чтобы подтвердить это.

Майк и Сара зарегистрировались, и мы подарили им африканские табуреты. Вечером мы вместе поужинали, но длилось это недолго, поскольку Майк не скрывал своего намерения как можно скорее уединиться с Сарой. На следующее утро раздался телефонный звонок.

– Ричард, я хочу развестись, – это был Майк.

– Что такое?

– Мы несовместимы, – ответил Майк голосом, не допускавшим дальнейших расспросов.

Майк и Сара отправились к юристам, и все закончилось тем, что Саре присудили больше £200000 в качестве алиментов. Ума не приложу, что происходило той ночью, но что бы там ни было, это, должно быть, самая высокая плата за проведенную вместе ночь, какую знала история.

В 1977 году компания virgin в целом получила без учета налогов прибыль в £400000. в 1978 эта цифра возросла до £500000. После провала The Sex Pistols мы оставались с небольшим числом наших артистов, самым важным из которых был Майк Олдфилд – его альбомы стабильно продавались, несмотря на наступление панка и новой волны. Мы подписали контракт с двумя новыми коллективами, оба исполняли эзотерическую музыку с использованием синтезатора: *orchestral manoeuvres in the dark* и *the human league*. Пока эти группы только набирали обороты, ХТС, the skids и magazine были уже довольно успешными в плане продаж. Наши пластинки продолжали хорошо расходиться во Франции и Германии, особенно это касалось группы Tangerine Dream.

В 1979 году, посмотрев на Virgin со стороны, можно было прийти к выводу, что это пестрая коллекция различных компаний. Из нашего маленького здания бывшей конюшни на Вернон-ярд мы управляли магазинами пластинок, которыми занимался Ник; звукозаписывающей фирмой – ее курировали Саймон и Кен; музыкальной издательской компанией, – за это отвечала Кэрол Уилсон. В Маноре дела тоже шли неплохо, и мы расширили свой звукозаписывающий бизнес, приобретя Лондонскую студию звукозаписи. Наш план, заключавшийся в том, чтобы иметь в арсенале все, что необходимо рок-звезде, – возможность записать, опубликовать, распространить и продать то, что создано, – начинал приносить плоды. Помимо этого, мы также основали Virgin Book Publishing, которая первоначально была ориентирована на издание книг о музыке, биографий и автобиографий рок-звезд.

Вместо будущих альбомов группы The Sex Pistols, которые, скорее всего, никогда не появились бы, мы получили права на фильм, который продюсировал Малькольм Макларен, -«Великий рок-н-рольный обман». Это гарантировало еще один и последний их альбом – саундтрек к фильму. Чтобы работа пошла успешнее, мы основали Virgin Films, ею стал руководить Ник.

Другим предприятием, которое затеял Ник, был ночной клуб Venue, где наши группы могли бы выступать, а люди есть и общаться, слушая музыку. По мере того как мир рок-музыки становился все более изощренным, становилось ясно, что группы больше не хотят просто записывать свои песни, а затем продавать их. Видеоролики становились наиболее эффективным способом продвижения песен, и некоторые циники замечали, что видеоряд не менее важен, чем сама музыка. Чтобы восполнить этот пробел, Ник также организовал фильмомонтажную студию, на которой наши группы могли бы создавать и редактировать свои

видеосюжеты.

Еще одна услуга, которую Virgin предоставляла своим артистам, возможность продавать их пластинки за рубежом. Хотя мы были крошечной компанией с офисом в здании конюшни на Ноттинг-Хилл, я знал, что если у нас не будет представительств за рубежом, нам не представится возможность подписать контракты с международными группами. Одной из прелестей рок-музыки является то, что, достигая ведущих позиций на рынке, она становится универсальным предметом потребления. Наилучшим показателем успешности группы является количество пластинок, проданных за границей.

Большие многонациональные компании имели огромные преимущества перед Virgin или Island, поскольку во время переговоров с группой могли упоминать продажи пластинок во Франции и Германии.

Единственной возможностью, открытой для Virgin, было не конкурировать с многонациональными компаниями, а сконцентрироваться на внутреннем рынке Великобритании и давать разрешение на выпуск пластинок наших групп за рубежом, как мы поступили в отношении Майка Олдфилда в самом начале деятельности. Несмотря на то, что это был заманчивый вариант, поскольку мы экономили на накладных расходах, он не доставлял мне радости. Компании Island и Chrysalis пошли по этому пути, и это ограничивало их рост, ибо они зависели от милости зарубежных обладателей патентов. Выдав лицензию на производство пластинок группы другой компании, ты теряешь всякий контроль над тем, что происходит дальше. Мы же хотели не только быть в курсе перспектив наших английских групп за рубежом, но и привлечь внимание иностранных групп к возможности их записи на Virgin. Чтобы французские, немецкие и американские коллективы знали, что они могут быстрее заключить контракт для распространения записей по всему миру с нами, чем с большими международными звукозаписывающими фирмами.

Было трудно представить, что с небольшим штатом офиса на Вернон-ярд, действительно, можно взяться за установление контактов за рубежом. Но мы решили рискнуть. В 1978 году Кен отправился в Нью-Йорк основывать фирму Virgin в Америке. Аналогично тому, как virgin в Лондоне разрослась и стала занимать несколько маленьких домиков в окрестностях Ноттинг-Хилл, я представлял, что Virgin America обоснуется в каком-нибудь доме в Гринвич Вилледж, а затем будет медленно расширяться, скупая дома по всей стране, в Чикаго, Лос-Анджелесе, Сан-Франциско и других региональных центрах. Это позволило бы не возводить один монолитный головной офис.

В 1979 году я поехал во Францию, чтобы встретиться с Жаком Кернером, главой французского отделения компании PolyGram. Я не знал никого из французской музыкальной индустрии, и хотя встречался с ним для того, якобы, чтобы предложить polygram распространять пластинки, выпущенные virgin, на самом деле я подыскивал кого-нибудь, кто мог бы основать Virgin во Франции. Кернер представил меня человеку с интригующей внешностью Патрику Зелнику, который делал записи для PolyGram. Слегка сумасшедшей наружностью Патрик очень напоминал Вуди Аллена – с такими же густыми, жесткими, непослушными волосами и тяжелыми очками в черной оправе. Патрик был не только похож на Вуди, он и пел себя, как тот: когда мы в первый раз пошли с ним вместе пообедать, то потратили после этого четыре часа, стараясь узнать, где он припарковал машину. Патрик сообщил, что с интересом наблюдал за прогрессом компании Virgin. Впервые он попытался встретиться с нами, когда у нас был свой прилавок на музыкальном фестивале в Каннах в 1974 году, но нашел только объявление «Уехали кататься на лыжах». После этого Патрик стал приезжать в магазин Virgin на Оксфорд-стрит за пластинками, и ему очень нравились Майк Олдфилд и Tangerine Dream.

Кернер предлагал мне £300000. чтобы представлять весь каталог Virgin во Франции с процентом комиссионных сверх того. Поскольку тогда у Virgin было мало денег, и мы только что взяли еще один заем, чтобы заплатить за Некер, самым простым было согласиться. Но вместо того, чтобы покорно занести в записную книжку детали сделанного мне предложения, я написал: «Патрик Зелник: Virgin France». Я удивил Кернера, попросив у него время на размышление.

После встречи я поблагодарил обоих и попросил дать знать, когда они в следующий раз будут в Лондоне, и встретиться со мной на борту плавучего дома. В следующем месяце Патрик прибыл в Лондон и позвонил. Мы пообедали на «Дуанде» и я спросил, не уйдет ли он из PolyGram, если я предложу ему возглавить независимую дочернюю фирму Virgin во Франции. Я предоставил бы ему полную свободу выбора французских групп, которые ему нравятся, с ними и были бы заключены контракты. На листе бумаги мы вчерне набросали несколько цифр, и Патрик согласился. Он основал Virgin France вместе со своим другом, Филиппом Константином, диким взлохмаченным индивидуумом, время от времени употреблявшим героин, но обладавшим превосходным музыкальным вкусом. Пока Патрик занимался делом, Филипп проводил время с группами.

– Когда вас приглашают на ужин, – укоризненным тоном сказал по



телефону Жак Кернер, когда Патрик расторг с ним договор, – это не значит, что надо уходить домой с чужими ножами.

Я извинился, что таким образом заполучил Патрика, но сказал Жаку, что основать французскую Virgin было решением самого Патрика. И только после того, как Патрик уже покинул PolyGram, мы вернулись к цифрам и поняли, что просчитались: мы забыли включить в расчеты налог на добавленную стоимость, розничная наценка была неверна, мы безнадежно преувеличили число пластинок, проданных в Париже. Но когда все выяснилось, было слишком поздно: Патрик и Филипп уже работали в Virgin. Одна из первых групп, с которой они заключили контракт, называлась Telephone, в тот год она лидировала по количеству проданных во Франции пластинок. Позже Патрик будет только качать головой, не веря, что предпочел фактического банкрота – английскую звукозаписывающую фирму безопасности PolyGram.

Пока продолжались переговоры с Патриком, я вернулся во Францию, чтобы встретиться с исполнительным директором Компании Arista Records. Мы не могли прийти к соглашению по поводу распространения пластинок, но в наострил уши, когда он начал хвастаться, что они вот-вот подпишут контракт с Жюльеном Клером, самой яркой французской поп-звездой. Я понятия не имел, о ком идет речь, но простил себе это недоразумение и выскользнул в туалет. Нацарапав на запястье имя Клера, я осторожно прикрыл надпись рукавом свитера, чтобы спрятать ее. После окончания встречи я бросился к телефонной будке и позвонил Патрику.

– Ты слышал о певце по имени Жюльен Клер? – спросил я.

– Конечно, слышал, – ответил Патрик. – Это самый лучший певец во Франции.

– Ты знаешь, у него еще ни с кем не подписан контракт. Давай попытаемся сделать это. Мы можем пригласить его на обед?

На следующий день за обедом мы с Патриком смогли убедить Жюльена заключить с нами контракт, уведя певца из-под носа у фирмы Arista. Так, за каких-то две недели, я преуспел в том, что перестал быть желанным гостем сразу в двух фирмах звукозаписи, но оба – и Патрик, и Жюльен – заложили фундамент и своего благосостояния, и Virgin France.

С Кеном в Нью-Йорке, Патриком в Париже, Удо в Германии и нашей компанией в Лондоне Virgin могла выступать на рынке в качестве международной фирмы звукозаписи. Бедой было то, что не было запаса наличных денег, и любое понижение цен могло стать фатальным. Теперь, направляясь в банк Courts, я надевал туфли, и мои волосы были не такой длины, чтобы попадать во вращающиеся двери, но там ко мне по-прежнему

относились скорее как к одаренному школьнику, чем как к бизнесмену. Даже глядя на итоги продаж Virgin, исчисляемые £10 млн., здесь только качали головами и улыбались.

– Это хорошая поп-музыка, не правда ли? – добродушно спрашивал менеджер банка Courts. – Мой сын любит слушать Майка Олдфилда. Я просто мечтал бы о том, чтобы мой второй сын не включал эту громкую панковскую дребедень. Я не перестаю кричать, чтобы он выключил ее.

Я старался обратить внимание на то, что Virgin разрастается в большую компанию. У нас очень хорошо обстояло дело с продажами, и мы зарабатывали такие же хорошие и стабильные деньги, как в любом другом бизнесе. Но служащие банка всегда придерживались своей точки зрения: «В данный момент у вас все замечательно, – говорил менеджер. – Но, конечно, качественные показатели вашей прибыли низкие. Мы не можем предугадать, какими они будут через месяц».

Вопреки этим безрадостным прогнозам в конце 1978 года мы чувствовали себя вполне уверенно: в Соединенном Королевстве год выдался очень удачным, поскольку ряд хитов, записанных нами, вошел в десятку лучших, и продажи в магазинах шли очень успешно. Но в 1979 году Маргарет Тэтчер была избрана премьер-министром; процентные ставки стремительно повысились, и мы были ввергнуты в тяжелейший кризис. Продажи пластинок в Великобритании упали впервые за двадцать лет, и наша сеть магазинов потеряла очень много денег. Неудача постигла и Кена в Нью-Йорке: раскрутка первого сингла, выпущенного там virgin, обошлась в \$50000 и абсолютно себя не оправдала. С сожалением мы решили закрыть американский офис и отозвать Кена домой. Казалось, все идет наперекосяк, даже дома. В ноябре 1979 года Джоан позвонила мне, чтобы сказать, что наш плавучий дом под угрозой затопления. Я оставил включенным водяной насос, и вместо того, чтобы откачивать воду, он начал закачивать ее. Мы встретились на «Дуанде». и, стоя в воде, пытались спасти мебель и ящики с архивами. Достав все, что могли, мы продолжали стоять на бечевнике и разговаривать с нашими соседями о том, как лучше всего поднять корабль. Один из соседей передвинул коробку, и к нашему смущению из нее выпал большой вибратор. После удара о землю он самопроизвольно включился и начал вибрировать. Мы все наблюдали за тем, как он с жужжанием перемещался, пока не свалился в канал, где промелькнул в воде подобно торпедо и скрылся из виду.

– Это имеет к тебе отношение, Ричард? – спросила Джоан язвительно.

– Нет. А к тебе?

– Конечно же, нет.

Та коробка (конечно.) находилась на борту «Дуанда» в течение многих лет. Расходящиеся круги на месте, где затонул вибратор, представлялись подходящим завершением 1970-х годов.

В 1980 году я предпринял поездку в Лос-Анджелес в попытке заинтересовать американские звукозаписывающие фирмы английскими артистами. Поездка была провальной. Я взял с собой набор презентационных записей, но никто не интересовался ничем новым. Майк Олдфилд был популярен как всегда; кто-то даже изменил написание его фамилии на Оилфилд<sup>[57]</sup>, что, конечно, отражало реальную ситуацию в компании Virgin. Все остальные группы, лицензию на производство пластинок которых я предлагал, – The Skids, the motors, xtc, iapan, orchestral manoeuvres in the dark (по поводу последних один из покупателей на CBS сказал: «Слушай, Ричард. У нас не так много времени. Давай мы будем называть их просто OMD?»). The Flying Lizards – слушали с вежливым интересом, но мало что из этого взяли.

Видя, что доход Virgin иссякает, я постоянно составлял списки тех вещей, на которых можно сэкономить. Я продал дом на Денби-террас и вложил деньги в Virgin, мы продали две квартиры на Вернон-ярд, которыми владели, урезали расходы на все, что только можно. Недавно я наткнулся в записной книжке на список первоочередных задач, относящихся к тому времени. Это хорошее свидетельство нашего отчаянного положения:

- 1.Перезаложить Манор.
- 2.Прекратить обогрев воды в бассейне.
- 3.Заклучить контракт с Japan (группа).
- 4.Продать дома на Вернон-ярд.
- 5.Спросить Майка Олдфилда, не можем ли мы придержать его наличные деньги.
- 6.Продать плавучий дом.
- 7.Продать мою машину.
- 8.Сдать в аренду все записывающее оборудование.
- 9.Ник мог бы продать свою долю акций коммерческому банку или Warner Bros.
10. Продать клуб Venue.

Я обратился с письмом к персоналу Virgin и объяснил, что нам крайне необходимо потуже затянуть пояса: «Хорошая новость заключается в том, что новая пластинка Яна Гиллана прямоком заняла третью строчку в чартах. Плохая новость – что ее продано всего 70000 экземпляров, это составляет как раз половину того, что принесло бы такое же место в

прошлом году. Наши доходы сократились более чем вполовину, поскольку накладные расходы остаются прежними».

По подсчетам Ника, virgin должна была потерять в 1980 году £1 млн.

– Я не могу продать свои акции коммерческому банку, – сообщил он. – В этом году потери Virgin составят £1 млн. Мои акции ничего не стоят.

– Но это же брэнд, – возражал я.

– Virgin? Цена ему – минус £1 млн., – ответил Ник. – Для них брэнд не представляет ценности. Что стоит брэнд British Leyland?

Внезапно Virgin оказалась в отчаянном положении. Спад 1980 года подхватил нас с неожиданной жестокостью морского шквала. Во второй раз мы были вынуждены произвести сокращение штата: девять человек, составлявших шестую часть тех людей, которые представляли интересы Virgin Music по всему миру. Пропорционально это было меньше тех сокращений, которые проводились тогда в других компаниях, но для нас это было душераздирающим шагом. Ник, Саймон, Кен и я проводили часы напролет, обсуждая возможные пути выхода из кризиса. Без яркой рок-звезды, готовой „выпустить успешный альбом,у Virgin не было шанса получить денежные вливания. Получалось, что мы отчаянно пытаемся доказать друг другу, что служащие банка Coutts ошибались. Снова и снова мы шли по списку с названиями наших групп и кое-кого вычеркивали. Нам пришлось отказаться от большинства рэгги-групп, с которыми были заключены контракты на Ямайке, поскольку военный режим в Нигерии наложил запрет на все импортные товары и свел на нет наши продажи.

По мере споров между Ником и Саймоном о том, какие группы стоит сохранить, в их отношениях росла напряженность. Ник доказывал, что Virgin должна отказаться от группы The Human League, новой команды из Шеффилда, игравшей на синтезаторах.

– Только через мой труп, – заявлял Саймон.

– Они маргиналы, – возражал Ник. – Мы не можем позволить себе поддерживать их.

– The Human League – именно то, ради чего я занимаюсь этим бизнесом. – парировал Саймон, едва сдерживаясь.

– Ты просто транжиришь те деньги, которые я экономлю на магазинах, – отвечал Ник, тыча пальцем в лицо Саймону.

– Слушай сюда, – огрызнулся Саймон, вскакивая на йоги. – Никогда больше не тычь своим чертовым пальцем мне в лицо. И The Human League останется.

Я наблюдал, как Саймон и Ник решают вопросы с позиции силы, и чувствовал, что надо что-то предпринять. Ник являлся моим основным

деловым партнером, он был моим ближайшим другом с детства, мы с ним работали бок о бок со времен издания журнала *Student*, когда нам было по шестнадцать лет. Но его слишком обуревала идея снижения издержек и экономии денег, хотя, надо признать, именно в тот момент, когда мы попали в большую беду. Но я понимал, что если не предпринять что-то кардинальное, а это новые траты, то мы никогда не выберемся из болота.

Ник и Саймон зашли в тупик и обратились ко мне, чтобы я рассудил, кто из них прав. К бешенству Ника, я встал на сторону Саймона. Это стало поворотной точкой в наших трехсторонних отношениях, которые были так хороши до этого. Только музыкальный вкус Саймона мог спасти Virgin от полного краха. Без групп нового поколения, за которые ратовал Саймон, мы не сдвинулись бы с мертвой точки. Ник считал, что мы выбрасываем деньги на ветер, он вернулся к управлению магазинами пластинок и был намерен Добиться еще большей экономии на них.

Во время одной из встреч мы обсуждали новый контракт с барабанщиком из группы Genesis. В сентябре 1980 года Саймон хотел потратить £65000, чтобы заключить контракт с Филом Коллинзом, как с соло-музыкантом. И опять Саймон был уверен, что это правильный шаг, и он выстоял после всех критических замечаний и сомнений, высказанных Ником. Сотрудничество с Филом Коллинзом стало возможным из-за расширения нашего студийного звукозаписывающего бизнеса. Наряду с Манором мы приобрели студию в западной части Лондона на Таун-хаусе. Позади Таун-хауса построили вторую студию, которая сдавалась напрокат по более низкой цене. Мы не только, как это обычно делалось, обили стены для устранения акустической реверберации, мы сделали их каменными. Когда Фил Коллинз захотел записать музыку, он решил, что не может позволить себе сделать это в лучших студиях, поэтому остановил выбор на нашей студии с каменными стенами. Фил нашел, что именно здесь сумел достичь наилучшего звучания своих барабанов и рассчитывал записать альбом «В воздухе сегодня вечером»<sup>[58]</sup>. Это звучало фантастически. Фил настолько легко вошел в контакт с нашими звукооператорами, что сам не заметил, как уже разговаривал с Саймоном, и раньше, чем мы поняли, что произошло, был готов подписать с нами контракт.

Ник заставил Саймона произвести все возможные расчеты продаж, пытаясь определить, сколько экземпляров сольного альбома Фила мы могли бы продать. Ника беспокоило, что фанаты Genesis не будут покупать его, но Саймон доказал, что даже если 10% фанатов группы купят дебютный альбом Фила, мы уже заработаем. Со страхом глядя на цифры превышения кредита в банке и ужасно низкие показатели продаж

пластинок других групп, мы знали, что поставлено на карту. К чести Ника, он согласился, что следует заключить контракт с Филом Коллинзом, даже если пришлось бы взять деньги из кассы магазинов, чтобы набрать необходимую сумму для аванса. Фил был необыкновенно одаренным музыкантом и певцом. Его голос запоминался, а стихи брали за душу: ему было суждено стать более успешным, чем сама Genesis.

Между тем *NewMusicalExpress* написал, что Virgin Music находится в тяжелом финансовом положении. Если бы служащие банка Coutts читали это издание, в чем я сомневаюсь, они бы очень хорошо подумали, предоставлять ли мне кредит, на который я рассчитывал. Я немедленно постарался пресечь подобные разговоры, написав письмо редактору: «Поскольку в последнем номере вы позволили себе опубликовать сведения о том, что я нахожусь в глубоком финансовом кризисе, примите во внимание мое намерение преследовать вас в судебном порядке, чтобы получить некоторую сумму беспроцентных денег, а не обращаться за ними в коммерческие банки... » Несмотря на то, что *NewMusicalExpress* был явно не *FinancialTimes*, я признавал, что если слухи, подобные этим, и не бьют по голове, у них все же есть ужасное свойство самоувековечивания. Но хуже всего было то, что они соответствовали действительности.

Два месяца спустя после наших споров о Филе Коллинзе и The Human League я наткнулся на две сделки, перед которыми не смог устоять. Обе касались ночных клубов. В первом случае речь шла о Roof Garden в Кенсингтоне, который предлагалось купить за £400000. В Virgin, разумеется, не было денег, но пивовар, поставлявший пиво в этот ночной клуб, был готов предложить нам беспроцентный заем при условии, что мы будем продолжать продавать его вина, пиво и спиртные напитки. Другой клуб назывался Heaven. Это был большой ночной клуб для геев, размещавшийся под Чеарин-Кросс-етейшн. Хозяином был друг моей сестры Ванессы, и он хотел продать заведение человеку, который уважал бы желание сохранить его в качестве клуба для геев. Зная меня по работе в консультативном центре, он полагал, что мне можно доверить это дело. Цена была £500000. и снова пивовар был готов предоставить нам беспроцентный заем, чтобы покрыть всю покупную сумму в обмен на продажу его пива. Я понятия не имел, почему пивовары в открытую не хотят стать владельцами этих клубов, но прыгал от радости, что мне предоставлялась возможность купить их.

Я знал, что Ник будет против этих приобретений, поэтому подписал соглашения без его ведома. Он был в бешенстве, считая, что я транжирю

деньги. Он смотрел на платежное обязательство в еще один миллион фунтов и считал, что я разрушаю Virgin.

– Это погубит нас, – возражал он.

– Но нам не надо платить никаких процентов, – говорил я. – Это бесплатные деньги. Если кто-то предлагает тебе Rolls-Royce по цене Mini, ты обязан взять.

– Не существует такой вещи, как бесплатный сыр, так же, как не существует бесплатных денег, – ответил Ник. – Это все равно долг. Мы, скорее всего, не сможем покрыть его. Практически мы банкроты.

– Это деньги бесплатные, – сказал я. – И я думаю, что есть такая вещь, как бесплатный сыр. Мы выберемся из беды.

Ник выразил несогласие со мной настолько решительно, что стало ясно: наши пути расходятся. Он считал, что я веду Virgin напрямик к банкротству. Он хотел оградить оставшиеся 40% своей доли бизнеса, пока не стало слишком поздно. Что касается меня, то, несмотря на то, что мы давно знали друг друга, последние два или три года наши профессиональные взаимоотношения не приносили радости. Мы с Ником всегда были лучшими друзьями, но после того, как Virgin расширилась и превратилась из розничного продавца пластинок в фирму звукозаписи, я ощущал, что он исчерпал себя. Ник считал, что мы все исчерпали себя, и это, возможно, соответствовало действительности. На студии звукозаписи для него не было предусмотрено комнаты, и что бы ни происходило, он не чувствовал себя комфортно при общении с музыкантами, которым занимались Саймон, Кен и я. Я подозревал, что пуританское мировоззрение Ника заставляет его сопротивляться каждому фунту, потраченному на еще одну бутылку шампанского, даже если она может повлиять на заключение контракта и принести хорошие прибыли. У меня было чувство, что Ник всегда старался удержать меня от того, что я хотел делать, включая, признаю, рискованную трату денег на новые группы. Интересно, что примерно с 1977 года Ник перестал принимать участие в корпоративных лыжных праздниках. Я всегда хотел, чтобы персонал virgin прекрасно проводил время, и первым не прочь подучаиться, если это придаст размах вечеринке. Ник не понимал, как можно получать от этого удовольствие. Мы знали друг друга настолько хорошо, что могли бы написать повесть о сильных и слабых сторонах каждого. В конце концов, оба осознали, что лучше расстаться, пока мы еще друзья. Так мы сможем остаться ими, не дожидаясь, пока станем непримиримыми врагами.

Я получил еще одну ссуду в другом банке и выкупил долю Ника в Virgin. Вместе с наличными деньгами Ник также забрал с собой несколько

любимых частей Virgin Group: кинотеатр «Скала». киностудию и студию производства видео-роликов. Настоящий интерес Ника был в мире кино, и уйдя, он основал Palace Pictures, чтобы делать фильмы. Со своим талантом он скоро начал создавать прекрасные фильмы: «Компания волков». «Мона Лиза» и получившую Оскар «Кричащую игру»<sup>[59]</sup>.

После того, как произошло разделение, мы с Ником обнялись и примирились. Оба получили, что хотели, и чтобы отпраздновать наш «развод». закатали прощальную вечеринку в Roof Garden. Мы выиграли во многих отношениях: остались друзьями, часто виделись, и каждый сумел самостоятельно достичь процветания. Несмотря на то, что я приобрел 40% доли Ника в Virgin, я прекрасно понимал, что нет разницы, владеешь ли ты 100% или 60% обанкротившейся компании. Ник был прав в своих прогнозах на 1980 год: убыток от торговли составил £900000.



## 12. Успех может свалиться как снег на голову

1980-1982

Порвав с Ником, я чуть было не расстался и с Джоан. Я работал как безумный, чтобы удержать Virgin на плаву, и понимал, что Джоан чувствует себя все более и более разочарованной. Телефон мог звонить в любое время дня и ночи. Едва мы просыпались утром в субботу, – он звонил опять. Однажды вечером я вернулся в плавучий дом и обнаружил, что он пуст. Джоан ушла, оставив записку: «Я беременна. Боялась сказать тебе об этом. Я сбежала из дома. Если будешь скучать по мне, позвони в квартиру Роуз».

Читая записку, я понял, что моя жизнь изменилась. Я сел и думал о том, что делать. После ухода Кристен у меня было много романов. Я любил разнообразие и свободу. С тех самых пор, как Джоан переехала ко мне, боюсь, я принимал ее присутствие как нечто само собой разумеющееся. Брак с Кристен превратил меня в скептика в отношении длительных взаимоотношений, и в тот момент я не воспринимал наши с Джоан отношения так же серьезно, как она. Кроме того, на меня оказывали воздействие родители, считавшие, что мне надо снова жить с Кристен, а если это невозможно, то жениться на какой-нибудь девушке из графства Суррей с университетским образованием и навыкам и игры в теннис. Джоан категорически не соответствовала этому образу. Помню, как я рассказал своим родителям о том, что Джоан переехала ко мне жить. Папа рыбачил на берегу озера, а мама указывала ему на выскакивающую из воды форель.

В возникшей тишине папа не справился с забрасыванием удочки, и леска перепуталась.

– Это ее оборвало, – сказал он.

Но когда я сидел в плавучем доме, держа нацарапанную рукой Джоан записку и думая о нашем еще не рожденном младенце, я осознал, что действительно люблю ее. До этого момента у меня было все, что я хотел: я получал удовольствие от взаимоотношений с женщинами без каких-либо обязательств перед ними и никогда не заботился о последствиях. Думаю,

огромное количество мужчин жили бы себе припеваючи без детей, если бы жены не заставлял! их вспомнить о потомстве. Я позвонил Роуз, свояченице, и сделал все, чтобы быть с Джоан.

Когда было примерно шесть месяцев беременности, я находился во Франции, а Джоан отдыхала в Шотландии. В форте Вильям у нее случился приступ аппендицита. Я полетел в Шотландию, чтобы присутствовать на операции. На самом деле, это был не аппендицит, а разрыв кисты яичника, но врачи решили удалить и аппендикс. Это представляет опасность и в лучшие-то времена, а уж тем более, если оперируют женщину на шестом месяце беременности. Операция спровоцировала роды. Джоан положили под капельницу, чтобы ослабить схватки, и мы в машине скорой помощи немедленно выехали, в надежде успеть добраться до более современной больницы в Инвернесе. Езда во время снегопада через Шотландию была сущим кошмаром. Каждый толчок на неровной дороге вызывал дальнейшие схватки. Когда мы добрались до места, Джоан была в агонии, вызванной болью от операции и схваток, и отчаянно пыталась удержать ребенка в себе.

В больнице Инвернесса стало ясно, что Джоан придется рожать. Было похоже, что у ребенка мало шансов выжить, поскольку он рождался на три месяца раньше срока. Родилась девочка, которая весила всего четыре фунта<sup>[60]</sup>, и мы назвали ее Клэр в честь моей тети. Клэр едва могла есть, а в больнице не было необходимого оборудования для поддержания ее жизни.

Хотя Клэр открыла свои прекрасные, глубокие, молочно-голубые глазки, она умерла четыре дня спустя. Все, что я помню о ней сейчас, это миниатюрность. Никому из нас не разрешалось держать или трогать ее. Инкубатор был ее недолгим домом. Она была такая маленькая, что могла бы поместиться в моей ладони. Мы тщательно рассматривали ее личико, изумлялись ее крохотным ручкам и тому выражению непреклонности, которое читалось на ее личике во сне. Но сейчас это поблекло. Когда я пытаюсь представить себе Клэр, моим воспоминаниям мешают больничный запах антисептиков, металлические стулья нашей комнаты, царапающие по линолеуму, и выражение лица медсестры, когда она пришла сообщить, что Клэр умерла.

Клэр жила в своем собственном мире, она вошла в наши жизни и покинула нас, оставив только отчаянье и пустоту, и еще любовь. Она была такой маленькой и жила так недолго, как будто ее здесь почти и не было, но в горе она сделала нас очень близкими друг другу. Ваш бы я не увидел хрупкое тельце Клэр, завернутое в крохотную пеленку, и то, насколько красива она была, и не знал, что это наш младенец, не думаю, что захотел

бы снова стать отцом.

После смерти Клэр мы с Джоан твердо решили обзавестись ребенком, и к нашей радости, в течение года Джоан снова забеременела.

Опять роды начались раньше времени, на этот раз – на шесть недель. Нас обоих это застало врасплох. Я был на вечеринке в клубе и добрался до дома в три часа утра, мертвецки пьяный. Я сразу же крепко заснул и с трудом проснулся, только когда почувствовал, что Джоан бьет меня по щекам и кричит, что у нее начались схватки. Я свалился с кровати, но сумел довести ее до больницы. Врачи осмотрели Джоан и новели в родильное отделение.

– Вы хорошо выглядите, – заверили ее. Потом взглянули на меня.

– А вы выглядите ужасно. Вам бы лучше принять аспирин и пойти спать. Позже тем же утром я был разбужен и увидел четверых врачей, пристально рассматривающих меня сквозь свои маски. Я предположил, что попал в ужасную катастрофу и нахожусь в какой-нибудь палате для пострадавших от несчастного случая.

– У Джоан начинаются роды, – сказали они. – Вам бы лучше пойти с нами.

Родилась Холли, она весила неполные шесть фунтов. Это было самым потрясающим переживанием в моей жизни. Под конец (я верю. ) я был даже более истощен, чем Джоан. Я дал себе торжественное обещание, что никогда не пропущу рождение хотя бы одного из наших детей. Однако после того, что случилось с Клэр, нашей ближайшей заботой было сохранение жизни Холли. Мы вернулись в наш плавучий дом очень холодным ноябрьским утром 1981 года, и Джоан положила малышку Холли вместе с собой в кровать. Весь остаток зимы они провели в основном в спальне, а я работал в соседней комнате. В 1981 году virgin music начала, наконец, зарабатывать. Хитами стали выпущенные группой Japan альбомы с песнями «Джентльмены берут „Полароиды“ и „Жестяной барабан“»<sup>[61]</sup>. Среди наших недавних успешных синглов были: «Генералы и майоры» и «Сержантский рок»<sup>[62]</sup> в исполнении ХТС, «Беда» и «Новый Орлеан»<sup>[63]</sup> Яна Гиллана. Группы the professionals и The Skids также были успешны. Мы еще не знали, что получится у Фила Коллинза, и – двадцать четвертым пунктом того, что мне надо было сделать в тот месяц – я организовал поездку в Шотландию на концерт одного из наших новых коллективов- Simple Minds. Их альбом «Новая золотая мечта»<sup>[64]</sup> был бестселлером. Самой лучшей новостью 1981 года стало то, что оправдались предсказания Саймона в отношении The Human League. Их первые два альбома были

экспериментальными и стали основой последующего культа группы. Когда обнаружилось, что продажи их пластинок стабильно возрастают, мы поняли, что появился шанс прорваться. Их третий альбом под названием «Вызов»<sup>[65]</sup> ворвался сразу в десятку лучших, а затем занял первую строчку в чартах. Альбом разошелся миллионным тиражом в Великобритании, и 3 миллиона экземпляров было продано по всему миру. Хитовый сингл «Ты разве не хочешь: меня, малышка?»<sup>[66]</sup> крутили снова и снова, и он стал фоном повседневной жизни.

Запасы наличности Virgin быстро иссякли. Всякий раз, когда в компании появлялись деньги, я возобновлял поиски возможностей для расширения бизнеса. Я стремлюсь расширить рамки Virgin Group, чтобы мы не зависели от одного источника дохода, но подозреваю, что это происходит скорее из-за чрезмерного любопытства и неугомонности, чем финансового расчета. На этот раз я думал, что увидел прекрасную возможность.

Лондонцы традиционно читают журнал *TimeOut*, чтобы узнать, что и где идет в городе. В те дни журнал отражал крайне левые взгляды. Шутка заключалась в том, что после прочтения обзора в *TimeOut* и ознакомления с его рекомендациями ты делал все наоборот, поскольку издатели придавали всему очень сильную политическую окраску. Мик Джаггер однажды заметил, что пробраться собственно к разделу с афишей в *TimeOut* так же трудно, как преодолеть заслон пикетчиков. Несколько раз я разговаривал с Тони Элиотом, владельцем журнала, о его покупке, потому что мне казалось, был спрос на исключительно развлекательный путеводитель без всякой политики.

Весной 1981 года у Элиота вышел спор с сотрудниками, приведший к забастовке. Поскольку сферой деятельности Virgin были развлечения, я полагал, что мы можем воспользоваться случаем и издавать свой собственный журнал.

Мы с Джоан купили дом в сельской местности вблизи от студий в Маноре. Деревня называлась Милл Энд, это было хорошее местечко для уединения в выходные дни. Однажды в уик-энд я пригласил Элиота на обед и предложил объединить наши усилия по изданию нового развлекательного журнала, пока его сотрудники бастуют. Тони был против этой идеи. Тем не менее, я решил создать наш собственный журнал-конкурент и назвать его *Event*

Поскольку из-за забастовки *TimeOut* не выходил, рынок таких изданий был свободен. Я надеялся, что если нам удастся быстро выпустить *Event*,

даже после того, как *TimeOut* снова появится, мы сможем сохранить часть своей аудитории. Мы наняли Пирса Марчбанка, дизайнера *TimeOut*, в качестве дизайнера журнала *Event*, и он убедил меня, что он же должен быть и редактором. Возможно, это было ошибкой, но стоило приступить к совместной работе, как внезапно в *TimeOut* произошли события, которые были не в нашу пользу.

Зная о том, что *Event* на подходе, Элиот предъявил своему персоналу ультиматум и прекратил забастовку. Его политизированные, придерживавшиеся левых взглядов сотрудники ушли из редакции *TimeOut*, чтобы организовать свой собственный журнал *CityLimits*, а без них *TimeOut* мог снова появиться на рынке. Мы поняли, что не в состоянии одержать верх над конкурентом в лице *TimeOut*. Но что было еще хуже, мы осознали, что без сорока сотрудников левого толка этот журнал мог стать именно тем развлекательным и информационным изданием, каким мы намеревались сделать *Event*, но только иод хорошо известной и устоявшейся торговой маркой. Новый *TimeOut* появился на прилавках 18 сентября и оправдал наши самые худшие опасения. Это был очень хороший всеобъемлющий развлекательный журнал. На следующей неделе вышли в свет первые номера отколовшегося *CityLimits* я нашего *Event*. Трех близких по тематике журналов было слишком много, лондонский рынок был переполнен.

В тот момент у Virgin не было ресурсов наличности, чтобы поддержать новое начинание. Когда *Event* не смог обеспечить высокий тираж, я вмешался, пытаясь помочь. Но дело было проиграно: в войне тиражей победителем оказался *TimeOut*, и я решил сократить наши потери и прекратил издание журнала. После закрытия журнала *Event* два других издания - *CityLimits* и *TimeOut* стали оспаривать место на лондонском рынке. В результате *CityLimits* проиграл и обанкротился, закрепив место лидера за *TimeOut*.

Всегда тяжело признавать себя побежденным. Но был в истории с журналом *Event* и позитивный момент: я осознал, как важно разделять компании, входящие в состав Virgin Group, если потерпит крах одна из них, это не будет угрожать существованию остальных. *Event* был провалом, но провалом со смыслом. На счету каждого успешного бизнесмена есть неудачные начинания, и большинство предпринимателей, управляющих своими компаниями, хотя бы раз объявлялись банкротами. Имея обязательства по долгам, мы выплатили все сполна и прекратили существование журнала.

Деньги, потерянные на журнале *Event*, Virgin быстро восполнила за счет групп The Human League и Simple Minds, невероятно успешного

дебютного сольного альбома Фила Коллинза «Ценность лица»<sup>[67]</sup>, и затем к этому списку Довольно эффектно присоединился молодой певец Бой Джордж.

Впервые о Бое Джордже и группе Culture Club я услышал после того, как Саймон пошел послушать их на студию звукозаписи в Стоук-Ньюинтон, где они выступали в 1981 году. Музыкальные издательские права уже принадлежали Virgin, и Саймон был заинтригован поразительной внешностью их солиста, красивого молодого гомосексуалиста, и той мягкой, беззаботной музыкой «белого» рэгги, которую они исполняли. Саймон пригласил группу в Вернон-ярд, где они заключили договор на запись.

Когда Саймон представил меня Джорджу О'Дауду, я обнаружил, что пожимаю руку человеку, который внешне совершенно ни на кого не был похож. Его длинные волосы были перехвачены тесьмой, как у растафарианцев, у него было бледно-белое лицо, огромные изогнутые брови, он был одет в богато украшенное кимоно гейши.

Хотя мы знали, что Culture Club – экстраординарная группа, ее первый сингл «Белый мальчик»<sup>[68]</sup> прошел незамеченным. virgin выпустила его 30 апреля 1982 года, но ничего особенного не произошло: было продано около 8000 экземпляров, и в чартах он был под номером 114. Мы не обращали на это внимания, полагая, что стоит Боя Джорджа мастерски сфотографировать или суметь прорекламировать через Top of the Pops, его записи стали бы раскупаться. Людям достаточно было увидеть певца, чтобы они захотели купить его музыку. Подростки просто сходили бы по нему с ума. Наряду с потрясающей внешностью Джордж обладал поразительным голосом, умом в обаянии. Он был бунтарем совсем по-другому, чем the sex pistols или Джеймс Дин, но он был. В июне virgin выпустила второй сингл группы Culture Club «Я боюсь себя»<sup>[69]</sup>, и хотя он продавался лучше, чем «Белый мальчик». в чартах он был сотым. Группа продолжала записывать альбом, основную часть которого сочинила еще до подписания контракта с нами.

Когда 3 сентября 1982 года мы выпустили третий сингл Culture Club под названием «Ты действительно хочешь причинить мне боль?»<sup>[70]</sup> это было нашей последней попыткой продвинуть группу. Забавно, что Radio-2 проиграло песню в эфире раньше, чем Radio-1. и общие отзывы о сингле были неблагоприятными: «Разбавленный водой, четвертосортный рэгги, – наткала *Smash Hits*. – Ужасно». Но с подачи Radio-2 сингл начал свое восхождение в чартах: в первую неделю поднялся до 85 места, во вторую

был уже 38-м. Мы популяризировали его, как только могли, но на BBC отказались брать интервью у Боя Джорджа, назвав его трансвеститом. Затем мы слышали об отказе от Top of the Pops. Однако мы сделали все, чтобы Бой Джордж не упустил эту возможность, и когда top of the pops все же согласилась, мы подозревали, что находимся на пороге сенсации.

С бледным лицом, развевающимися одеяниями, фетровой шляпой и невероятными округлыми бровями, Бой Джордж перещеголял любую другую романтическую группу, наподобие Spanday Ballet, сразив конкурентов их же собственным оружием. Его аудиторией были подростки обоих полов, дети восьми-девяти лет и даже их бабушки. Было невозможно определить, почему он так популярен: родители хотели усыновить его, девочки хотели быть такими же красивыми, парни хотели, чтобы их девочки были такими же красивыми, как он. На следующий день телефоны на столах разрывались на части, и заказы на сингл посыпались, как из рога изобилия. «Ты действительно хочешь причинить мне боль?» поднялся в чартах до номера 3. После этого Джордж появился на шоу Ноэла Эдмонда, и тот спросил, является ли он большим поклонником Liberace, «Больше нет». – ответил Джордж, подразумевая, что они поменялись ролями. Сингл стал лидером чарта. А когда Джордж объявил, что предпочитает сексу чашку чая, он превратился в идола международного масштаба.

К Рождеству 1982 года мы выпустили первый альбом группы Culture Club «Целуйся, чтобы быть умным»<sup>[71]</sup>. Он разошелся по миру тиражом в 4 млн. экземпляров. А затем произошло еще одно изумительное событие: шестой сингл группы под названием «Карма Хамелеон»<sup>[72]</sup> стал бестселлером в 1983 году. Было продано более 1.4 миллиона экземпляров в Великобритании, он стал первым в каждой стране, где существовали марты, – по нашим сведениям, более, чем в тридцати. culture club стал мировым феноменом поп-искусства, было продано почти 10 млн. экземпляров их второго альбома «Цвет цифрами»<sup>[73]</sup>. Финансовое положение Virgin радикально изменилось: от убытков в £900000 в 1980 году до прибыли в £2 млн. в 1982-м при объеме продаж в £50 млн. В 1983 году продажи составили £94 млн., а наша прибыль – £11 млн. После того, как мы организовали фан-клуб Боя Джорджа, его популярность уже невозможно было контролировать, и в 1983 году 40% нашей прибыли принес Бой Джордж. Для первых двух лет история группы Culture Club была превосходной. Она свидетельствует о необыкновенной особенности индустрии звукозаписи – успех может придти без предупреждения. Минуту

назад никто еще не слышал о Бое Джордже, а через минуту каждый человек по всему миру – от Ирландии до Кореи и от Японии до Ганы – уже напевает «Карму Хамелеон». Успех Боя Джорджа распространялся буквально со скоростью звука. Многие люди находят такую всеохватность пугающей, и они правы, полагая, что это создает панику в компании. К счастью, паника и адреналин всегда придавали мне больше сил, так что я чувствовал себя в своей тарелке в то время, когда мы раздували пламя успеха группы Culture Club.



## 13. Ты сделаешь это только через мой труп

1983-1984

Всегда легче жить, имея возможность оглянуться в прошлое. Многие утверждали, что Ник продал свои 40% virgin не вовремя. Но когда мы прервали деловые отношения, он был так же осведомлен о показателях продаж и прогнозах на прибыль, как и я, и финансовая ситуация была тяжелой. В то время мы оба были счастливы: Ник был счастлив покинуть компанию, которую, казалось, не ждет ничего хорошего, а я был счастлив взят?) фактически полную ответственность за будущее, даже несмотря на то, что знал – virgin на грани краха. Вскоре после ухода Ника случились две вещи, которые никак нельзя было предвидеть. Во-первых, широкое распространение получили компакт-диски, и поэтому мы могли перепродавать записи наших групп, сделанные на новом носителе. Многие воспроизводили целую коллекцию своих пластинок на компакт-дисках, и, конечно, записи на CD такого артиста, как Майк Олдфилд, продавались чрезвычайно хорошо, the sex pistols – хуже. Второе изменение: virgin стала ведущей независимой фирмой звукозаписи. Это был заслуженный триумф музыкального вкуса Саймона: именно на virgin music были записаны синглы и альбомы, которые вошли в десятку лучших и доминировали в чартах. Воспринимавшаяся до этого как фирма звукозаписи одного музыканта, совершившая необъяснимый прыжок от Майка Олдфилда до группы The Sex Pistols, virgin music теперь была предметом зависти в индустрии звукозаписи. Все музыканты, с которыми Саймон заключил контракт за последние два года, реализовались одновременно: the human league со своей дочерней группой Heaven 17. simple minds, Бой Джордж, Фил Коллинз, china crisis и japan. Самое чудесное, что все эти артисты своим успехом были отчасти обязаны нам. Я по-прежнему был нацелен на подписание контракта с проверенными временем звездами величины Брайана Ферри и The Rolling Stones, но вся прелесть приведенного списка музыкантов заключалась в том, что они были отечественные, и их записи, в конечном счете, начинали пользоваться спросом за рубежом.

Глядя на то, как деньги текут на наш банковский счет, я начал подумывать о других возможностях распорядиться ими. Активно участвуя

в переговорном процессе и подписании контрактов, я ощущал, что для меня это уже пройденный этап. Нужна была новая сверхзадача. Появилась возможность использовать деньги, чтобы учредить еще больше компаний Virgin и расширить основу группы Virgin, чтобы, в случае следующего спада, все наши яйца не оказались в одной корзине. Мне хотелось расширить бренд Virgin, сделать так, чтобы он ассоциировался не только с фирмой звукозаписи, но и с другими средствами массовой информации. Прошло только три года, как virgin избежала банкротства, и два года, как ее покинул Ник. В течение последних трех лет финансовая ситуация кардинально изменилась, от ничтожно малого количества денег вначале до счета в банке, который постоянно увеличивался, поэтому я хотел как можно скорее вложить деньги в новое дело.

В поисках бизнес-идеи я подумал о расширении нашего книгоиздательского бизнеса. Я знал, что музыкальная издательская сфера деятельности Virgin Music обеспечивалась выпуском музыки и сбором вознаграждений, и задался вопросом, может ли книгоиздательское подразделение, как следует организованное, быть таким же успешным. Фоном шла мысль о том, что если рок-звезда добилась известности, ей должны быть предоставлены иные способы самовыражения, в которых она бы могла попробовать себя, к примеру, книги и видеоролики, участие в фильмах и саундтреках.

Моя младшая сестра Ванесса встречалась с Робертом Деверексом еще с тех пор, когда он учился в Кембриджском университете: Роберт стал членом семьи. Несмотря на то, что virgin не является семейной компанией в традиционном понимании, то есть, не передается от поколения к поколению по вертикали, но это – семейная компания по горизонтали, поскольку вся семья всегда в курсе любых моих дел, и я так же внимательно прислушиваюсь к мнениям близких, как и к любым другим. Многие бизнесмены изолируют семьи от своих дел: они не приглашают детей в офисы, и дома никогда не обсуждают то, чем занимаются на работе. Это английская черта – не говорить о деньгах за едой, но когда она превращается в замалчивание любых аспектов бизнеса, это, на мой взгляд, означает утраченные благоприятные возможности. Бизнес – это образ жизни. И просто удивительно, что так мало предпринимателей говорят о своих делах в семейном кругу.

Когда я раздумывал, что делать с Virgin Books, Ванесса предложила мне поговорить с Робертом, который уже три года работал в издательстве Macmillan Publishers! Роберт заглянул на «Дуанд» со своим боссом Робом Шривом, и я спросил, не перейдут ли они работать в Virgin Books. he было

четкого представления, чем должна заниматься Virgin Books, кроме того, что можно как-то использовать растущий успех рок-звезд, записывавшихся на нашей фирме. Роберт предложил продавать книги и видеоролики в тех же самых магазинах, и у него появилась идея, что Virgin Books, наряду с изданием книг, могла бы более широко представлять интересы Virgin в средствах массовой информации, включая телевидение, радио, фильмы и видеоролики. Бесстрашно приняв реальность – переход в крошечную издательскую компанию, Роберт оставил прежнее место работы и влился в Virgin. Роб Шрив решил повременить и остался в Macmillan.

Роберт немедленно положил конец череде романов, которые мы продавали. Он изменил направленность печатных изданий Virgin Books, сделав акцент на документальных книгах о рок-музыке и спорте. Несколькими годами позже он решил купить издательский дом WH Allen, который присоединил к Virgin Books. Оглядываясь назад, можно с уверенностью сказать, что это была ошибка: мы пытались взвалить на себя слишком много, в 1989 году издательский бизнес столкнулся с проблемами, и мы были вынуждены радикально сократить его. Это было одним из наших первых приобретений, и с ним связана боль от вынужденного увольнения людей. Но это же продемонстрировало и преимущества построения компании с нуля, когда нанимаешь именно тех сотрудников, которых хочешь, и создаешь желанную атмосферу.

Годом позже Роб Шрив пришел в Virgin Books в качестве исполнительного директора, а Роберт стал председателем правления. Вместе они энергично взялись за дело под названием Virgin Publishing, делая ставку на наши сильные стороны: музыку и развлечения. За несколько лет компания стала чрезвычайно успешным издателем книг развлекательного характера и, вероятно, ведущим мировым издателем книг по популярной музыке.

По мере превращения Virgin Music в одну из ведущих фирм звукозаписи Роберт начал настаивать, чтобы больше денежных средств вкладывалось в Virgin Vision. Поскольку это было первой диверсификацией, отличной от издания книг, Роберт хотел, чтобы компания Virgin Vision была вовлечена в британскую киноиндустрию.

Хотя я был заинтересован в создании фильмов, меня привлекли и те налоговые льготы, которые могли бы позволить нам списать вложенные в кино капиталовложения, в расчете на прибыли Virgin Music. Мы создали несколько фильмов: «Секретные места»<sup>[74]</sup> и «Свободные связи»<sup>[75]</sup>, затем «Электрические мечты»<sup>[76]</sup>. Этот фильм и virgin music сделали то, что в

биологии называется перекрестным опылением: песню в фильме исполнил артист Virgin Фил Оуки из группы The Human League, и она вошла в десятку лучших. Следующим фильмом был «1984» по Джорджу Оруэллу. Его первоначальный бюджет составил £2 млн. С Саймоном Перри и Майком Рэдфордом, которые были продюсерами и директорами нашего предыдущего фильма, были заключены аналогичные контракты в «1984». а на главные роли приглашены Джон Херт и Ричард Бертон. После начала съемок бюджет фильма вышел из-под контроля. Роберту и мне очень не хотелось идти на компромисс в отношении качества фильма, но когда бюджет достиг £5. 5 млн., мы решили вмешаться. Долг, который возник из нашего желания профинансировать производство фильма, почти довел всю Virgin Group до краха, и банки давали ссуды только благодаря очень успешным продажам Virgin Music. Саймон и Кен были настроены в отношении кинопроизводства очень скептически, И мне пришлось нажать на них, чтобы обеспечить финансовую поддержку «1984».

Вместо того чтобы уволить Перри и Рэдфорда и заменить их другими людьми, способными уложиться в разумный бюджет, мы позволили им закончить работу, но решили заменить саундтрек, который хотел заказать Рэдфорд. Его выбор пал на неизвестного композитора Доминика Малдауни. Мы предпочли воспользоваться услугами The Eurythmics, которые превосходно выполнили бы заказ и обеспечили бы выпуск успешного альбома. Он мог бы отчасти компенсировать ужасный перерасход.

После выхода «1984» Перри обрушился на нас из-за саундтрека и публично обвинил в посягательстве на его артистическую неприкосновенность. Однако саундтрек, записанный The Eurythmics, позволил возместить часть денег, потерянных на фильме. «1984» был выдающимся творением и получил награду как лучший английский фильм года. После этого мы сняли всего одну картину -«Абсолютные новички»<sup>[77]</sup>. налоговые льготы на создание фильмов в Великобритании были урезаны, и мы приняли решение уйти из этого рискованного бизнеса, предоставив другим снимать кино.

Большинство непосвященных ставят фильмы и музыку в один ряд, называя их развлечением, но мы быстро осознали, что между ними огромная разница. Когда мы подписываем контракт с рок-звездой, сумма сделки может показаться гигантской. Пресса может назвать ее «5-миллионным контрактом». но наша финансовая экспозиция разворачивается медленно. Первоначальная сумма выплаты покрывает аванс и затраты на продвижение первого сингла и альбома. Это может быть приблизительно £300000. В случае успеха первого альбома оговариваются

условия выпуска последующего и так далее. Таким образом, мы всегда можем прогнозировать будущее, анализируя показатели продаж предыдущего альбома перед тем, как осуществлять следующий этап инвестирования. И в нашем распоряжении каталог уже выпущенных произведений – для подстраховки по мере продвижения вперед. Если речь шла о фильмах, наши £5 млн. затрат значили именно это: прямой разовый платеж, который, по существу, сразу весь тратился на создание фильма и не давал никаких гарантий на успех или съемки будущих картин. По принципу: все или ничего. Даже при моем инстинктивном складе характера такой способ зарабатывать деньги казался сомнительным.

Роберт изменил направление деятельности и вместо создания фильмов начал активно продвигать Virgin в качестве дистрибьютора кинолент и видеороликов. Такой аспект бизнеса был гораздо менее рискованным, чем съемки. Для того чтобы завоевать большую долю на рынке, Роберт начал поставлять поп-видеоролики во все фирмы звукозаписи. Он также покупал каталоги старых фильмов и распространял их как видеофильмы. Когда бы я невзначай ни столкнулся с ним, Роберт всегда был занят какой-нибудь новой темой. Однажды он заработал целое состояние на поставках старых дублированных голливудских фильмов при содействии кантонца из Гонконга. К концу 1980-х virgin vision стала крупным дистрибьютором фильмов и видеороликов, чьи продажи достигли £50 млн.

Со временем Virgin Vision стала поглощать слишком много денег. Мы должны были выложить кругленькую сумму за приобретение прав на прокат фильмов, например, «Робокопа-2». и только затем начинать зарабатывать. Мы решили, что не можем позволить себе такую утечку денег, и попросили Роберта продать бизнес. Роберт продал virgin vision американской компании MCEG. Как история с wh allen научила нас многому, что связано с приобретением компаний, так продажа Virgin Vision научила тому же в отношении расставания с ними. Хотя цена и составляла \$83 млн., мы получили нашу плату акциями MCEG, которые были зарегистрированы на американской фондовой бирже. Все выглядело довольно респектабельно, и наша доля акций компании MCEG составляла 22% ее стоимости. Но в течение шести месяцев компания обанкротилась, и наши \$83 млн., то есть 22% MCEG, превратились в ничто. Никогда больше мы не совершали такой ошибки.

Развитие Virgin Vision дополняло Virgin Music в том, что первая имела дело с интеллектуальной собственностью и расширила представление о компании, доказав, что музыка не единственное, чем занимается Virgin Group. Многие стали обращаться с предложениями, которые могли бы

усилить влияние Virgin в сфере развлечений, но более всего мое воображение было захвачено предложением, которое свалилось как снег на голову и никак не могло быть отнесено к разряду развлечений. В феврале 1984 года молодой американский юрист Рандолф Филдз спросил, не хочу ли я управлять авиакомпанией.

Филдз искал инвесторов для финансирования новой авиакомпании, которая через Гэтвик обеспечивала бы полеты в Нью-Йорк, по маршруту, который стал свободен после ухода из бизнеса в 1982 году сэра Фредди Лейкера. Он прислал предложение, которое я взял с собой прочитать в Милл-Энд. Было очевидно, что перед тем как прислать его мне, Филдз связывался со множеством других инвесторов, владелец звукозаписывающей компании вряд ли был первым претендентом. Бегло просматривая текст предложения, я не переставал повторять: «Не обольщайся. Даже не думай об этом».

Как мое мнение о людях складывается в течение тридцати секунд после первой встречи, так, глядя на бизнес-предложение, я примерно за то же время определяю, интересно оно мне или нет. И намного больше доверяю внутреннему голосу, чем изучению статистических данных. Это, возможно, происходит потому, что из-за своей дислексии я не верю числам, которыми можно манипулировать как угодно, чтобы доказать все что угодно. Идея запуска авиакомпании Virgin захватила мое воображение, но следовало определить потенциальные риски.

Весь уик-энд я размышлял над предложением. Идея Рандолфа заключалась в том, чтобы предложить услуги только бизнес-класса, но меня это не привлекало. А как же быть в те дни, когда бизнесмены не летают: Рождество, Пасха, государственные праздники, вся неделя, приуроченная ко Дню благодарения? Я подумал, что в эти дни мы будем вынуждены заполнять самолет туристами. Если мы собирались отличаться от других авиалиний с их первым, бизнес- и туристическим классами, возможно, мы могли бы предложить два класса: бизнес и туристический? Было интересно, каковы возможные последствия такого шага. Если бы мы ориентировались только на бизнесменов и туристов, кого бы мы пропустили? Я выписал перечень вопросов, которые хотел понять в отношении лизинга самолета. Если бы я мог арендовать самолет на год и имел возможность вернуть его после этого, у нас была бы прямая дорога к отступлению, окажись затея неудачной. Мы были бы в неловком положении, но сократили бы количество потерянных денег. К концу выходных я принял решение: если можно ограничить все одним годом — контракты личного найма, аренду самолета, показатели валютного обмена

и всего остального, что включает в себя открытие авиалинии на Нью-Йорк – то я хотел бы попробовать.

Единственной авиакомпанией, предлагавшей дешевые билеты для перелета через Атлантику в 1984 году, была People Express. Я попытался позвонить им. Номер был занят. Все утро было невозможно дозвониться до их службы бронирования билетов. Вывод: либо people express очень плохо управляется, в таком случае их будет легко обойти, и они не выдержат конкуренции, либо услуги настолько востребованы, что есть место и для нас. Поскольку короткие гудки раздавались в трубке всю субботу, они красноречивее всего укрепляли мою веру в то, что мы можем основать авиакомпанию и управлять ею. Я позвонил Саймону в воскресенье вечером.

– Что ты думаешь насчет того, чтобы открыть авиакомпанию? – спросил я беззаботно. – У меня тут есть предложение...

– Ради Бога! – прервал он меня. – Ты не в своем уме. Перестань. – Я говорю серьезно.

– Нет, – сказал он – Ты сошел с ума.

– Ладно, – ответил я. – Не будем сейчас говорить об этом. Но думаю, надо вместе пообедать.

В понедельник утром я позвонил в международное справочное бюро и попросил номер телефона компании Boeing. boeing базируется в Сиэтле, и из-за разницы во времени я не мог говорить с ними раньше второй половины дня. Они были явно ошеломлены тем, что какой-то англичанин расспрашивает по телефону о всех возможных способах получения авиалайнера-гиганта. Я провел весь вечер в разговорах по телефону со служащими компании, и, наконец, нашел человека, который мог мне помочь. Я услышал, что они предоставляют в аренду самолет, и что есть подержанный лайнер, который они готовы через год принять назад, если бизнес не пойдет. С этой основной, а точнее, приблизительной, информацией я готовился к встрече с Саймоном и Кеном.

Разговор за обедом не получился. После того, как я рассказал, как сложно дозвониться до People Express, и что у boeing есть самолеты, которые она готова сдать в аренду, оба выглядели шокированными. Думаю, они поняли, что я провел все необходимое, с моей точки зрения, исследование рынка, и принял решение. Они не ошиблись: я уже был полон решимости.

– У тебя мания величия, Ричард, – сказал Саймон. – Мы дружим с тобой с юности, но если ты сделаешь это, я не уверен, что мы сможем продолжать работать вместе. Я говорю тебе: ты сделаешь это только через

мой труп.

Кен был менее откровенен, но тоже полагал, что идея сочетания фирмы звукозаписи с авиакомпанией абсурдна.

– Я не вижу связи, – сказал он. – И если ты ищешь источник убытков, чтобы противопоставить его нашим прибылям, мы всегда можем вкладывать деньги в новые группы.

– Хорошо, – сказал я. – Не будем ничего объединять. У нас будут две независимые компании. Можно организовать финансирование таким образом, что virgin music почти не будет подвергаться риску. Я разговаривал с Boeing, они могут предложить такую аренду: возврат самолета через год, если дело не заладится. Самое большее, что может потерять Virgin, – это £2 млн.

Саймон и Кен были по-прежнему решительно против. – Ну, давайте... – продолжал убеждать я. – virgin может себе позволить этот шаг. Риск составляет меньше трети прибыли за год. Деньги от группы Culture Club льются рекой. И потом это интересно.

Саймон и Кен поморщились при слове «интересно». которое для меня имеет особое значение – это один из моих главных бизнес-критериев. Поскольку я принял решение, то знал, что должен убедить их. Я продолжал приводить аргументы, что у нас будет только один самолет, что мы можем просто попробовать воду пальцами ног, и если вода будет слишком горячая, сможем сократить наши потери. Я объяснял, что красота дела, начатого с нуля, в отличие от покупки уже существующей авиакомпании, заключается в том, что мы можем легко отступить, если это не сработает. На мой взгляд, все было просто. Саймона особенно волновало, что я подвергаю риску стоимость его доли в Virgin Group, думаю, и Кен полагал, что я перешел все границы.

Как спор по поводу группы The Human League стал поворотной точкой наших с Саймоном взаимоотношений с Ником, так и этот спор за обедом стал поворотной точкой моих отношений с Саймоном. В течение многих лет я несколько раз лишал его спокойствия, но на этот раз он почувствовал, что я готов рискнуть компанией и всем нашим накопленным благосостоянием ради проекта, который он считал совершенно безрассудным. Интерес и любовь к жизни у Саймона неразрывно связаны с искусством, музыкой, книгами, его коллекцией живописи и красивыми машинами. Мой интерес к жизни рождается из того, что я ставлю перед собой огромные, явно недостижимые цели и пытаюсь достичь их. С чисто коммерческой точки зрения, Саймон был абсолютно прав. Но с точки зрения желания прожить жизнь на все сто процентов, я ощущал, что



должен попробовать сделать это. Начиная с памятного обеда, в наших отношениях появилось напряжение, которое никогда полностью не исчезло.

Рандолф предлагал назвать авиакомпанию British Atlantic, но раз уж я собирался в этом участвовать, то хотел, чтобы в названии фигурировало слово Virgin. Мы договорились определиться с этим, когда проект будет ближе к реализации. Мне предстояло разобраться во многих вещах, поэтому я спросил сэра Фредди Лейкера, которым всегда восхищался, не мог бы он помочь мне. Сэр Фредди пришел пообедать на «Дуанд» и объяснил, как устроена авиакомпания. Он сходу подтвердил правильность моих подозрений о нецелесообразности открывать авиакомпанию, рассчитанную исключительно на пассажиров бизнес-класса.

– Но ты ведь не хочешь предлагать только куцый сервис туристического класса, – заметил он. – Это было моей ошибкой. Ты будешь уязвим перед натиском простого снижения затрат, что и выкинуло меня из бизнеса.

За обедом мы начали обсуждать философию обслуживания бизнес-класса. Мы говорили о предложении первого класса сервиса при стоимости билетов, соответствующей бизнес-классу, и о разных дополнительных услугах за ту же цену. В результате родились две идеи: встреча в аэропорту на лимузине с водителем, и бесплатный билет туристического класса любому, кто летит бизнес-классом.

Фредди также предупредил, что следует ожидать жесткой конкуренции со стороны British Airways.

– Делай все, что можешь, чтобы остановить происки ВА, – сказал он.

Жалуйся как можно громче, используй Управление гражданской авиации без колебаний судись с ними. Они беспощадны. Моя ошибка заключалась том, что я никогда не жаловался достаточно громко. Они разрушили моё финансирование, и теперь уже слишком поздно. Я преследовал их судебным порядком, отсудил миллионы долларов, но потерял свою авиакомпанию. Если у тебя когда-нибудь будут неприятности, подавай на них в суд до того, как станет слишком поздно. Еще одна проблема, Ричард, – это стресс. Я не шучу, но ты должен будешь регулярно проходить медицинское обследование. Это бизнес очень располагает к нервным срывам.

Фредди сообщил, что он как раз приходит в себя после рака поджелудочной железы.

– Тебе необходимо пойти к врачу и попросить его засунуть палец тебе задницу. Он сможет рассказать тебе, что есть что, – сказал Фредди.

Меня воодушевило то, что, несмотря на все свои проблемы, Фредди по-прежнему был полон энергии. Пережитое не сломило его, и он воспринимал меня как своего преемника, поднимающего флаг, который выронил он. Я спросил, не будет ли он возражать, если первому самолету Virgin Atlantic я дам название «Дух сэра Фредди»? Но он только отшутился:

– Только не первый, – сказал он. – Мое имя сейчас – это синоним долгов, и это будет неверный сигнал. Но, когда увеличишь парк самолетов, почту за честь.

Покидая борт «Дуанда». Фредди обернулся и крикнул:

– Последний совет, Ричард. Когда нагнешься, и доктор засунет свой палец в твою задницу, убедись, что его руки не лежат на твоих плечах...

Хохоча во все горло, он шел по бечевнику.

Первое, о чем я договорился с Рандолфом, это равноправное партнерство: я инвестирую в авиакомпанию деньги, он ею управляет. Рандолф уже принял на работу двоих специалистов из компании Laker Airways: Роя Гарднера, возглавлявшего техническую службу, и Дэвида Тейта, отвечавшего за американские операции.

– Что вы думаете по поводу названия? – спросил я Тейта.

– British Atlantic? – фыркнул он. – Ага, еще одна ВА! Воспользовавшись реакцией Дэвида, я смог убедить Рандолфа изменить название на Virgin Atlantic Airways, после чего мы образовали наше совместное предприятие.

– Какого вы мнения о новом названии? – спросил я Тейта.

– Virgin Atlantic? – фыркнул он. – Никто никогда и не ступит на борт самолета с названием Virgin. Оно нелепо. Кто полетит самолетом авиакомпании, которая не готова пройти всю дистанцию?

За две недели стало ясно, что договоренность между Рандолфом и мной не будет выполняться. Во время нашей первой встречи с представителями Управления гражданской авиации, следившими за безопасностью авиалиний, Рандолф пустился расписывать свои шины в отношении новой авиакомпании. Там находился мой юрист Колин Науэз из Harbottle and Lewis. Послушав несколько минут хвастовство Рандолфа, Колин незаметно покинул пределы слышимости и позвонил мне, посоветовав добраться до Кингзуэй в Холборне:

– Дело обстоит не очень хорошо, – сказал Колин. – Думаю, Рандолф роет себе яму.

Когда я вошел и услышал, о чем идет речь, стало ясно, что Рандолф подвергается яростному перекрестному допросу представителей British Caledonian, которые возражали против нашего ходатайства о выдаче

лицензии. Наша авиакомпания была только идеей, она существовала лишь на бумаге, поэтому им нетрудно было заткнуть нас за пояс, спрашивая, например, как мы намерены организовать тренинг по безопасности, как мы собираемся оснастить самолет, чем мы можем гарантировать безопасность пассажиров. Рандолф был нетерпеливым человеком, и я видел, как от этого непрерывного допроса его лицо все больше приобретает раздраженное и озадаченное выражение. Управление гражданской авиации так же довольно скептически смотрело на способности Рандолфа запустить авиалинию. Когда Управление подошло к вопросу финансирования, юрист British Caledonian посмотрел на меня через комнату и сказал:

– Вам понадобится много хитов на телешоу Top of the Pops, чтобы помочь авиакомпании материально.

– На самом деле, – заметил я саркастически, – компания Virgin получила £11 млн. прибыли в прошлом году, это в два раза больше, чем ваш клиент British Caledonian.

Я решил не упоминать, что мы должны выплатить большие суммы денег, чтобы продолжить съемки «1984».

Управление гражданской авиации предписало, что новой авиакомпания необходимо иметь £3 млн. оборотных фондов, и дало нам свое разрешение летать – теоретически. Это было официальным благословением. Разумеется, Управление могло отозвать разрешение в любой момент, если бы мы не отвечали требованиям безопасности. Следовало пройти еще один тест после того, как арендуем самолет, но на данный момент нам предстояло основать авиакомпанию. Мы взяли в аренду складское помещение недалеко от аэропорта Гэтвик, где разместили Роя Гарднера и его техническую службу, и приступили к комплектации летного состава и стюардесс. Сняв помещение в офисе компании Air Florida на Вудсток-стрит, совсем недалеко от Оксфорд-стрит, мы присоединились к их компьютерной системе резервирования и создали временный файл с информацией о полетах авиакомпании Virgin Atlantic. Дэвид Тейт перевез семью из Майами домой в Торонто и жил в офисе Virgin Music в Нью-Йорке. Команда юристов, представлявшая интересы Boeing, прибыла в Лондон, чтобы начать переговоры на предмет лизинга самолета, и скоро проводила большую часть времени со мной на верхней палубе «Дуанда»; Джоан и Холли жили на нижней палубе.

В плавучем доме становилось все многочисленней: с появлением Холли, а теперь и потока людей, причастных к открытию авиалинии. Мы с Джоан решили поискать для семьи что-нибудь на суше и вскоре обосновались в большом уютном доме недалеко от Лэндбрук Гроув.

Первой катастрофой в авиакомпании Virgin Atlantic Airways стали мои отношения с Рандолфом Филдзом. Возникло две проблемы. Первая была связана с тем, что поскольку Virgin Group просили гарантировать финансирование Virgin Atlantic, банк Coutts предоставлял нам долгосрочный кредит при условии нашего контроля над Virgin Atlantic. Банк не одолжил бы денег, если бы мы контролировали только половину новой авиакомпании. Поскольку Рандолф не вкладывал денег, он признал справедливость этого требования и неохотно согласился на то, чтобы Virgin имела контрольный пакет акций авиакомпании.

Вторая, более сложная проблема, была следствием взаимоотношений Рандолфа с новым персоналом Virgin Atlantic. Возможно, если бы мы имели больше времени, чем те четыре месяца, которые отвели себе на подготовку, все было бы иначе. Но если мы хотели выжить в первый год, следовало приступить к работе в июне. Только так можно было воспользоваться преимуществом интенсивных летних перевозок, обеспечить резервы и наличность, чтобы продержаться во время неприбыльных зимних месяцев.

Мы работали в совершенно невозможном режиме, из-за которого нас никогда не было дома. То мы выбирали фасоны униформы для стюардесс или разрабатывали меню, то дискутировали с представителями Boeing по поводу одного из пунктов 96-страничного документа о правилах лизинга самолета.

Первый сигнал о серьезности проблемы я получил от Дэвида «Гейта», которого Рандолф нанял в Америке и который должен был стать ключевой фигурой нашего успеха.

– Я отказался от должности, – сказал он. – Мне очень жаль, но с Рандолфом невозможно работать.

– Что случилось? – спросил я.

Я знал, что без Дэвида, который продавал бы билеты в Америке, авиакомпания Virgin Atlantic станет мертворожденной.

– Не могу сказать всего, – сказал Дэвид. – Это просто невозможно. Прошу прощения и желаю всего самого хорошего. Надеюсь, что компанию ждет большой успех.

Я почувствовал, что Дэвид собирается повесить трубку, и упросил его приехать в Лондон. У него не было денег на билет, и я выслал их. Он прибыл двумя днями позже. Когда Дэвид пришел на «Дуанд», он увидел меня с Холли на руках, которая была чем-то встревожена и кричала. Джоан ушла купить детскую микстуру Calpol. Мы понимающе улыбнулись друг другу, пока я укачивал Холли.

– Возможно, для вас это громко, – сказал Дэвид. – Но хочу сказать, что Рандолф может кричать громче. Я не могу работать на него.

Опыт Дэвида подсказывал, что уже становилось понятно всем: отодвинуть Рандолфа в сторону, если мы намереваемся открывать авиакомпанию. Дэвид был очень заинтересован в сотрудничестве с Virgin Atlantic. Он перевез семью из Майами в Торонто и жил один на верхнем этаже в Гринвич Виллидж-хаусе, который купил Кен Берри. Все, что у него было, это письменный стол, телефон и крохотная спальня, и он должен был попытаться продать американцам билеты на рейс новой авиакомпании. Поскольку без американской лицензии (которую мы должны были получить только задень до первого рейса) он не мог рекламировать авиакомпанию Virgin Atlantic, Дэвид предпринял попытку оповестить нью-йоркцев своеобразным способом. Ясным весенним днем пять Небольших самолетов поднялись в небо над Манхэттеном, выстроились в определенном порядке и струями белого и красного дыма стали выводить на небе слова: «Ждите английскую девственницу». К сожалению, именно когда они заканчивали, единственное облачко выплыло и закрыло последнюю букву. Поэтому нью-йоркцы вытягивали шеи и гадали, что же означает таинственное послание WAIT FOR THE ENGLISH VIRGI.

Камнем преткновения для Дэвида и Рандолфа стала система продажи билетов. Рандолф хотел обойтись без агентов бюро путешествий, которые вносили за свои услуги 10% от стоимости билета. Вместо этого каждый билет он решил продать через агентство по продаже театральных билетов Ticketron. Дэвид познакомился с системой этого агентства, которое вносило только \$5 за продажу билета, но отказался иметь с ними дело. Он доказывал Рандолфу, что 30000 агентов бюро путешествий по всей Америке продают 90% всех авиабилетов, и если Virgin Atlantic постарается отстранить их, используя театральную билетную компанию, они отомстят, выкинув нас из бизнеса. Помимо всего прочего, ticketron имел только шесть нью-йоркских офисов, чего было недостаточно для продажи 200 билетов на каждый рейс до Великобритании. Что касается системы продажи билетов дома, в Лондоне, то ею занимался менеджер по бронированию билетов, назначенный Рандолфом, и здесь царил хаос.

Система продажи билетов – это неотъемлемая часть жизнеспособности авиакомпании. Для того чтобы уладить этот вопрос, Дэвид самостоятельно заключил соглашение об использовании билетной системы Electronic Data Systems, принадлежавшей авиакомпании американского бизнесмена и политика Росса Перота. Дэвид поступил так, потому что понимал: если воспользоваться услугами Ticketron, мы

останемся без надлежащей системы резервирования, и авиакомпания развалится. Когда об этом услышал Рандолф, он был в бешенстве и накричал на Дэвида по телефону. В итоге Дэвид решил, что ему нет необходимости выслушивать крики 29-летнего юриста, не компетентного в вопросах индустрии авиаперевозок.

В билетном офисе на Вудсток-стрит также жаловались на поведение Рандолфа. Служащие рассказали, что он постоянно врывается в помещение и просит всех выйти, чтобы поговорить по телефону без свидетелей. Я понял, что Рандолф – не тот человек, который может возглавить новую авиакомпанию. Я пообещал Дэвиду Тейту, что если он останется, у него скоро не будет проблем с Рандолфом.

– Он здесь долго не задержится, – сказал я. – Вы можете обращаться ко мне напрямую.

В течение апреля и мая все больше и больше служащих авиакомпании работали напрямую со мной. Рандолф оказался в изоляции. С ним становилось все труднее ладить. В конце концов юристы посоветовали сменить замки в билетном офисе, чтобы не пускать его. Приближался инаугурационный полет, намеченный на июнь, мы с Рандолфом находились в полной боевой готовности.

До сих пор удивляюсь, как мы смогли все утрясти в эти последние несколько дней. Только что прошедшие подготовку члены летного состава пришли в офис на Вудсток-стрит, чтобы отвечать по телефонам, которые просто разрывались от звонков. Договоренность с Boeing о лизинге самолета была достигнута, несмотря на путаницу в юридических положениях. Главное, было разрешено вернуть самолет после года эксплуатации с возмещением, по крайней мере, его первоначальной стоимости. Если самолет поднимется в цене, сумма полученных нами денег увеличится. Два месяца шли переговоры с представителями Boeing, и думаю, они были немало удивлены нашим упорством.

– Легче продать целую флотилию лайнеров американской авиакомпании, чем всего один – компании virgin, – признал их представитель после завершения переговоров.

Непрерывные переговоры о заключении контрактов на запись пластинок не прошли даром. Помимо соглашения о лизинге мы заключили валютное соглашение на случай, если фунт упадет в цене по сравнению с долларом (наша экспозиция была в долларах).

Однажды я привел Боя Джорджа на встречу с персоналом офиса на Вудсток-стрит. Он, как обычно, был облачен в свое причудливое одеяние, волосы украшали вплетенные ленты и поверх перчаток было надето

множество огромных колец с бриллиантами. С минуту он наблюдал за царившим хаосом: один отвечал по телефону, другой выписывал билеты, третий сообщал пассажирам расписание, четвертый приглашал почетных гостей и журналистов на пнуагурационный полет, пятый продолжал работать над макетом журнала для распространения на борту... Потом Джордж сказал:

– Я рад, что мои ноги твердо стоят на земле.

## 14. Дети Лейкера

1984

1 июня 1984 года, за три дня до того, как мы должны были выпустить самолет на линию, я отправился в Гэтвик, чтобы принять участие в контрольном полете для получения последнего одобрения Управления гражданской авиации. maiden voyager стоял у выхода из зала отправления, и я снова восхитился размерами самолета. Меня удивил размер логотипа Virgin на его киле. Он был огромен – самый крупный вариант из тех, что я видел. Я мысленно вернулся в начало 1970-х годов, когда мы с Саймоном попросили Тревора Кия зайти со своими идеями по поводу нового логотипа. Потерпев неудачу, Тревор перепоручил это графическому дизайнеру Рэю Кайту из дизайнерского бюро Kyte & Company, который разработал концепцию и представил наглядную модель. Логотип был выдержан в стиле факсимильной подписи и мог быть интерпретирован как мое личное подтверждение, причем, буква v образовывала выразительную галочку. Ряд маркетинговых экспертов, проанализировавших логотип, заключили, что направленность вверх создает приятное впечатление. Это, конечно, могло быть на уме и у Рэя, когда он разрабатывал первоначальную идею логотипа. Увидев логотип на киле самолета, я начал осознавать, что мы затеяли. Все шло к тому, чтобы это произошло: авиалайнер переходил в наше распоряжение.

Стюардессы в полном составе поднялись на борт, чтобы прокатиться, как и более ста человек персонала Virgin; я сел сзади с чиновником из Управления. Самолет прилетел из Сиэтла только накануне днем, и до тех пор, пока мы не получили от Управления гражданской авиации официального разрешения на полеты, двигатели были не застрахованы. Мы взлетели, и все члены экипажа захлопали в ладоши и радостно закричали. Я едва удержался, чтобы не смахнуть слезу: меня переполняла гордость за всех.

И тут снаружи послышался громкий хлопок. Самолет накренился влево, огромный язык пламени, а затем длинный столб черного дыма вырвались из одного из двигателей.

В ужасной оглушающей тишине чиновник из Управления положил



руку мне на плечи.

– Не волнуйтесь, Ричард, – сказал он. – Такие вещи случаются. Мы влетели в стаю птиц, один из двигателей втянул нескольких вовнутрь и загорелся. Необходимо было за ночь найти новый двигатель, чтобы повторить контрольный вылет. Наш инаугурационный полет в Нью-Йорк с 250 журналистами и телеоператорами на борту должен был состояться послезавтра.

Рой Гарднер находился рядом со мной, он связался по радио со специалистами из British Caledonian, обеспечившими наше техническое обслуживание. Накануне, когда прибыл Maiden Voyager, Рой забраковал два двигателя, считая, что они нам не по карману, и попросил два других, более подходящих. Теперь он хотел вернуть один из отвергнутых двигателей, который был доставлен в Хитроу и вот-вот должен был отправиться назад в Сиэтл.

После посадки я стоял возле самолета, пытаюсь сообразить, как решить проблему, когда ко мне, широко улыбаясь, подошел фоторепортер.

– Извините, – сказал я. – Мне сейчас не до этого.

– Это вы меня извините, – ответил он. – Я увидел пламя и дым, вырывавшиеся из двигателя, и прекрасно все это засиял.

Он посмотрел на мое онемевшее лицо и затем прибавил:

– Но вы не беспокойтесь. Я из *FinancialTimes*. У нас издание другого рода.

Он открыл фотоаппарат, вытащил пленку и отдал мне. Я не находил слов

для благодарности. Попади фотография в прессу, это было бы смертью Virgin Atlantic еще до ее рождения.

К несчастью, именно из-за того, что Virgin Atlantic не имела лицензии УГА, у нас не было страховки на двигатель. Мы должны были платить £600000 за новый двигатель. После нескольких отчаянных звонков по телефону я понял, что альтернативы нет. С тяжелым чувством я позвонил в банк Courts, чтобы поставить их в известность, что платеж на £600000 должен быть принят к оплате.

– Вы подошли очень близко к лимиту, – сказал Крис Рэшбрук, менеджер нашего счета.

Лимит овердрафта на всю Virgin Group в банке Courts составлял £3 млн.

– Случилось ужасное и странное происшествие, – сказал я. – Один из наших двигателей загорелся, но мы не можем получить страховку, пока не получим лицензию. А без нового двигателя мы не сможем получить

лицензию. Просто какой-то замкнутый круг.

– Я лишь предупреждаю вас, – сказал Рэшбрук. – Вы истратили целое состояние на съемки фильма «Электрические мечты». и мы до сих пор ждем чек от MGM.

Чек от MGM составлял £6 млн., которые компания согласилась выплатить за приобретение прав на прокат фильма в Америке.

– Пожалуйста, давайте вернемся к этому разговору после инаугурационного полета, – попросил я. – Уладим это, когда я вернусь домой. Я буду в пятницу. У нас будет только £300000 превышения лимита. Когда придет чек от MGM, у нас не будет овердрафта, и около £3 млн. будут лежать на депозите.

Он ответил, что подумает.

За день до инаугурационного полета Maiden Voyager был оснащен другим двигателем. Чиновник Управления гражданской авиации сел в самолет, и мы снова поднялись в воздух. На этот раз обошлось без пожара, и мы получили лицензию. Я бросился назад в Лондон, чтобы уладить еще одну сложную проблему, связанную с Рандолфом Филдзом. Мы предложили Рандолфу £1 млн., но он считал, что это недостаточно. Он обратился в американский суд с требованием запретить взлет Maiden Voyager. Всю ночь у нас проходило экстренное совещание с Дэвидом Тейтом, Роем Гарднером и моими адвокатами по злободневным финансовым вопросам. Мы пытались наметить меры, которые помогли бы предотвратить разрушение авиакомпания Рандолфом. Суд, в конце концов, отклонил его просьбу, но это произошло после того, как мы всю ночь бились, чтобы спрогнозировать, какое решение будет принято. На рассвете мы поняли, что выиграем дело, и в 6 утра я набрал воды в ванну и лег в нее. Я пытался умыться, но глаза были воспалены и зудели, как будто с порывом ветра в них попал песок. Вошел Дэвид Тейт, сел на крышку унитаза, и мы пробежались по списку оставшихся необходимых дел. Затем Дэвид улетел на Concorde в Нью-Йорк, чтобы прибыть туда раньше всех и организовать праздничный прием в честь нашего рейса.

Во время инаугурационного полета я находился на борту в окружении членов моей семьи и друзей, – людей, которые последние десять лет много значили для меня и для компании Virgin. Я сидел рядом с Джоан, державшей на коленях Холли. Позади расположились чуть ли не все сотрудники Virgin Group. Самолет был забит журналистами и фотографами, а также множеством артистов эстрады и фокусников во главе с Ури Геллером<sup>[78]</sup>. Когда Maiden Voyager выезжал на взлетно-посадочную полосу, перед кабиной ожил экран, и все увидели спины пилотов и

бортинженера, и то, как они, сидя в кабине, манипулируют рычагами управления. Сквозь ветровое стекло поверх их плеч было все видно. Через громкоговорители мы услышали сообщение:

– Поскольку это наш первый полет, мы подумали, что, возможно, вы захотите вместе с нами насладиться видом из кабины пилотов и увидеть, что происходит на самом деле, когда мы взлетаем.

Пред нами простиралась взлетно-посадочная полоса. Скорость движения самолета по ней начала увеличиваться, гудронированное шоссе под ветровым стеклом стало мелькать все быстрее, пока белые пунктирные линии не начали сливаться. Но пилоты, похоже, не собирались приступать к своим обязанностям: вместо того, чтобы сосредоточенно смотреть вперед и управлять самолетом, они поглядывали друг на друга и улыбались. У одного были под фуражкой очень длинные волосы, другой оказался западным индийцем. Мы с грохотом неслись по взлетно-посадочной полосе, но пилоты ничего не предпринимали. Они просто не обращали на это никакого внимания. Все, кто смотрел на экран, затаили дыхание: все это напоминало полет сумасшедших самоубийц, организованный лунатиком Брэнсоном. Наступила мертвая тишина. Потом, как только нос самолета поднялся, а полоса начала исчезать из поля зрения, индеец откуда-то из-за уха достал косячок и предложил своему напарнику. Раньше, чем все поняли, что это, разумеется, розыгрыш, самолет взлетел, два пилота сняли свои фуражки и повернулись лицом к камере. Это были Ян Ботэм и Вив Ричардз. Бородатого бортинженера изображал я. Весь самолет грохнул от смеха. Мы сделали эту запись накануне, воспользовавшись тренажером полета.

На борт погрузили семьдесят ящиков шампанского. Это количество не казалось таким уж большим, если учесть, что наш праздник длился восемь полетных часов. Люди танцевали в проходах под новый хит Мадонны «Подобно девственнице»<sup>[79]</sup>, песни Фила Коллинза и Culture Club. Чтобы сделать паузу и успокоиться, мы показали художественный фильм «Самолет». а стюардессы положили начало традиции Virgin разносить в середине фильма мороженое в шоколаде.

По прибытии в Нью-Йорк, в аэропорту Ньюарка, я понял, что из-за волнения перед вылетом забыл свой паспорт. С большим трудом мне удалось пройти на торжественный прием, устроенный в терминале. Стюардессы по ошибке выкинули все ножи, поэтому им пришлось рыться в мусорных контейнерах, по горло в мусоре, в поисках ножей, чтобы вымыть их и вернуть на борт самолета. Я смутил всех, кроме мэра Ньюарка, когда во время разговора с ним почему-то решил, что это он организовал

кейтеринг. Сев на обратный рейс до Гэтвика, я впервые за много недель выпался. Мне снились взрывающиеся двигатели, стюардессы, предлагающие еду на тарелках, только что извлеченных из мусорных бачков, и пилоты, курящие марихуану. Когда я проснулся, у меня было ощущение, что ничего плохого больше не произойдет.

Я жестоко ошибался.

В Лондон я вернулся на такси. Когда мы подъезжали к дому, я увидел человека, сидевшего на ступеньках и чувствовавшего себя довольно неуютно.

Сначала я принял его за журналиста, но потом узнал Кристофера Рэшбрука, менеджера нашего счета из банка Coutts. Я пригласил его войти, он сел в гостиную. Я был очень усталым, а он – нервным. До меня медленно доходило то, что он говорил. Но в какой-то момент я вдруг услышал, что coutts не может продлить кредит Virgin, как я просил; и поэтому, как ни прискорбно, будет возвращать любые чеки сверх нашего кредитного лимита в £3 млн. Я редко теряю самообладание, в сущности, я могу перечислить такие случаи по пальцам одной руки. Но, посмотрев на этого человека напротив, одетого в синий костюм и тонкую полоску с аккуратным маленьким чемоданчиком из черной кожи, я почувствовал, что кровь во мне закипает. Он стоял в своих до блеска отполированных оксфордских башмаках и спокойно сообщал мне, что собирается разорить компанию Virgin. Я подумал, сколько раз, начиная с марта этого года, мы вместе с персоналом Virgin Atlantic работали ночи напролет, чтобы решить какую-то проблему. Как горды были стюардессы, только приступившие к работе. Еще я подумал о затяжных переговорах с Boeing, в которых мы отстаивали свои интересы. Если этот банковский менеджер не будет принимать к оплате наши счета, то virgin разорится за считанные дни: никто не станет обеспечивать авиакомпанию, начиная с горючего и еды и заканчивая техническим обслуживанием, если пройдет слух, что чеки возвращаются неоплаченными. И никто из пассажиров не полетит на наших самолетах.

– Извините, – сказал я, пока он все еще извинялся. – Вы больше не можете оставаться в моем доме. Пожалуйста, уходите.

Я взял его за руку, довел до входной двери и вытолкнул на улицу. Захлопнул дверь, несмотря на смущенное выражение его лица, вернулся в гостиную и рухнул на диван в слезах – от изнеможения, огорчения и волнения. Потом я принял душ на верхнем этаже и позвонил Кену:

– Сегодня нам необходимо получить из-за рубежа как можно больше денег.

А затем найти новый банк.

Зарубежные дочерние компании спасли нас на той же неделе. В пятницу мы смогли получить достаточно денег, чтобы удержаться ниже 3-миллионного лимита кредитования. У банка Coutts не было оснований не принимать наши счета к оплате, и так мы предотвратили занесение компаний Virgin, включая новую авиакомпанию, в разряд временно несостоятельных. Ситуация сложилась сюрреалистическая: virgin music оценивала свою прибыль в текущем году в £12 млн., по прогнозам следующего года прибыль должна была составить £20 млн. Мы были уже одной из крупнейших частных компаний в Великобритании, но банк Coutts готов был назвать нас банкротами и превратить 3000 человек в безработных. И все это из-за £300000 перерасхода нашего лимита, в то время как со дня на день должен был прийти чек на £6 млн. из США.

Кризис отношений с банком Coutts заставил осознать, что нам нужен сильный финансист, чтобы заменить Ника. Нужен был управляющий финансами как Virgin Atlantic, так и virgin music, служивший бы мостом между ними. Для всей Virgin Group баланс между денежными потоками и долгами становился слишком опасным. Середина 1980-х была временем бума деловой активности, и каждая компания, казалось, стремилась продать часть своих акций и получить миллионы фунтов, чтобы вкладывать деньги в бизнес. Возможно, подумал я, это путь вперед и для Virgin.

Кроме четырех наших основных компаний: virgin music, virgin records, virgin vision и авиакомпании Virgin Atlantic, теперь существовало множество новых маленьких фирм, действующих под покровительством Virgin. Среди них были Top Nosh Food, доставлявшая еду в промышленные зоны; линия одежды Virgin Rags; virgin pubs and vanson property – девелопер, чьей основной задачей было заботиться о нашем все возрастающем имуществе, побочно зарабатывавшая много денег на покупке, расширении и затем продаже имущества. Этот разношерстный набор компаний нуждался в том, чтобы кто-то привел его в порядок.

Английский кинорежиссер Дэвид Путнэм рекомендовал нам Дона Круикшанка. Он был бухгалтером, который пять лет проработал в консалтинговой компании McKinsey, прежде чем стать генеральным директором *SundayTimes*, далее он перешел в Pearson, где был управляющим директором газеты *FinancialTimes*. Роберт Деверекс, который к тому моменту был женат на моей сестре Ванессе, сталкивался с ним, когда имел дело с Goldcrest Films, частью pearson, но Саймон ничего не знал об этом человеке. Дон начал работать в тесных офисах на Лэдброук-Гроув, и был первым человеком в Virgin, кто носил костюм и галстук. Все

восхищались им, С появлением Дона и качестве управляющего директора Virgin стала превращаться в компанию, которая могла привлечь инвесторов со стороны.

Вскоре Дон привел Тревора Эбботта в качестве финансового директора. Тревор работал в Management Agency & Music, или сокращенно МАМ, развлекательной компании, которая помогла построить карьеру Тому Джонсу и Энгельберту Хампердинку и основала свою собственную фирму звукозаписи, чтобы сделать имя Гильберту О'Салливану. Затем МАМ вложилась в выпуск музыки, а также владела сетью гостиниц, управляла флотилией корпоративных самолетов, ночными клубами, предоставляла в аренду игровые автоматы и дисководы с автоматической сменой дисков -«вертушки». У Virgin и МАМ было очень много общего, но когда Тревор уходил, он работал над слиянием МАМ и Chrysalis.

Скоро Дон и Тревор уже проводили встречи с представителями банков и занимались реорганизацией как финансов, так и внутренней структуры Virgin Group. В целом товарооборот компании в 1984 году обещал достичь £100 млн., и всякий раз, когда Дон и Тревор встречали меня, они выражали изумление оттого, как ведутся дела. Они пришли в ужас от отсутствия компьютеров в Group, контроля над состоянием товарных запасов и, несомненно, довольно легкомысленного способа решения вопроса инвестирования наших денег, которым пользовались Саймон, Кен, Роберт и я. Они встретились с нами на «Дуанде» и изложили свои предложения по реорганизации Virgin с перспективой приглашения некоторых заинтересованных инвесторов.

Первое, что они сделали, это уладили вопрос банковского кредитования. Банк Courts и его компания-учредитель National Westminster Bank собирались закрыть нас за превышение овердрафта, исчисляемого £3 млн. Обратившись с тем же самым бухгалтерским балансом в другой консорциум банков, Дон и Тревор условились о возможности овердрафта в £30 млн. После этого они занялись структурой Virgin Group и решили закрыть несколько наших маленьких компаний, в частности, top nosh food и пабы. Они разделили Virgin Group на Music, retail и vision и затем выделили Virgin Atlantic вместе с Virgin Holidays, heaven, The Roof Garden и Necker Island в отдельную частную компанию. Саймону и мне было по 33 года, столько же было Тревору и Кену. Дон был немного старше, Роберт – немного моложе. Мы знали, что можем принять на работу любого, и решили привлечь к Virgin Group внимание общественности. От рынка рок-музыки мы двигались к фондовой бирже.

## 15. Ощущение. будто ты привязан к громадному отбойному молотку

1984-1986

Часто спрашивают, почему я так увлекаюсь рекордами: гонки на катерах, полеты на воздушных шарах на горячем воздухе. Говорят, что с моим успехом, деньгами и счастливой семьей следует перестать подвергать себя и их риску и получать удовольствие от того, что есть. Это очевидная истина, и половина меня всецело согласна. Я люблю жизнь, свою семью и ужасаюсь при мысли, что могу погибнуть и оставить Джоан без мужа, а Холли и Сэма без отца. Но другая половина побуждает пускаться в новые приключения, и мне по-прежнему хочется знать, где границы моих возможностей.

Я стремлюсь испытать и познать как можно больше. Физические испытания придавали моей жизни особый размах, что только усиливало удовольствие от бизнеса. Если бы я отказался от затяжного прыжка с парашютом, путешествия на воздушном шаре или пересечения Атлантики на катере, жизнь была бы скучнее. Не думаю, что умру от несчастного случая, но если этому суждено произойти, тогда все, что я могу сказать: да, я ошибался, а убежденные реалисты, которые никогда не отрывались от земли, были правы. Но я хотя бы попытался. Кроме самого приключения я люблю подготовку к нему. Внутри команды рождается высокий дух товарищества; и если мы возвращаемся, побив рекорд, то это не только прорыв, с точки зрения технологии, но и проявление патриотизма, поскольку нас всегда ободряет публика. Так было и со множеством английских исследователей, это в лучших традициях покорителя Антарктики Скотта, и я испытываю гордость, что следую по их стопам.

Первое испытание, в котором я принял участие, – попытка вернуть Великобритании «Голубую ленту». Во времена королевы Виктории «Голубой лентой» награждались пароходы, быстрее всех пересекавшие Атлантику. В 1893 году эта награда удерживалась British Cunard Line. Потом она перешла к трем немецким судам, после чего Cunard снова завоевал «Голубую ленту». Это случилось в 1906 году, а рекорд побила

«Лузитания». затонувшая в 1915 году после атаки немецкой подводной лодки. После первой мировой войны немцы снова вернули себе награду, затем выиграло итальянское судно Rex, развив среднюю скорость пересечения океана в 29 узлов<sup>[80]</sup>. В честь этого достижения и для того, чтобы отметить целую эру состязаний за право обладания «Голубой лентой», английский судовладелец и член парламента Гарольд Хейлз учредил увековечившую его награду. С того момента и далее «Приз Хейлза» присуждался вместе с «Голубой лентой».

В кратком комментарии к условиям получения награды Хейлз пообещал отдать ее самому быстроходному судну, пересекающему Атлантический океан. Он определил Атлантику как часть океана между Амброуз Лайтшип на американском побережье и Бишоп Рок Лайтхаус возле островов Силли Айлз. Хейлз не оговаривал размеров судна, но оно должно было быть пассажирским. В то время никому и в голову не могло прийти, что маленькое суденышко будет иметь хоть какой-нибудь шанс в состязании с большими кораблями.

Следующим «Приз Хейлза» выиграл пароход «Нормандия», французский лайнер, который пересек Атлантику во время своего первого плавания со средней скоростью в 30 узлов. В 1952 году, перед тем, как эра больших пассажирских судов подошла к концу, пароход «Соединенные Штаты» завоевал «Приз Хейлза», затратив на пересечение океана 3 дня 10 часов и 40 минут. Приз был помещен в американский музей торгового флота. К сожалению, сам Гарольд Хейлз не дожил до дня, когда мог бы стать свидетелем успеха парохода «Соединенные Штаты». По ужасной иронии судьбы он утонул в Темзе в результате несчастного случая. Славные времена пассажирских лайнеров постепенно ушли в прошлое, поскольку люди стали пользоваться новыми видами транспорта, например, самолетами, и все забыли про «Приз Хейлза».

В 1980 году судостроитель Тед Тоулман решил возродить состязание за приз «Голубая лента Атлантики» и попытаться вернуть «Приз Хейлза» в Великобританию. Ему пришлось построить судно, способное пересечь Атлантический океан менее чем за 3 дня 10 часов и 40 минут. Пароход «Соединенные Штаты» был действительно впечатляющим: водоизмещение составляло 52 тыс. тонн, и его машины развивали мощность в 240 тыс. лошадиных сил. Рекорд скорости, который он установил, также поражал: в среднем это было 35,6 узла (что равняется 40 милям в час). По контрасту с этим гигантом с плавательным бассейном и роялем, Тед запланировал построить легковесный катамаран.

Плыть на маленьком быстром катере через океан чрезвычайно опасно.



Например, ты очень подвержен воздействию волн. В этом отношении большому пароходу намного легче в бурных морях: он просто разрезает волны. Пассажиры могут воспользоваться вполне простительным легким скольжением от крена, чтобы упасть друг другу в объятия на скользком танцевальном полу, но скорость катера не гасит ничто. Если катер маленький, быстрое движение со скоростью в 30 узлов при рулевом управлении может вызвать погружение носа в ниспадающую часть волны, тогда катер может уйти под воду или разломиться па части.

Тоулман сконструировал 65-футовый<sup>[81]</sup> катамаран и спустил его на воду в 1984 году. В отличие от двигателей парохода «Соединенные Штаты» мощностью в 240 тысяч лошадиных сил размером с маленькие кафедральные соборы, Тед использовал двигатели в 2 тысячи лошадиных сил, которые обеспечивали его катамарану скорость почти в 50 узлов на тихой воде. Разумеется, одно дело промчаться с такой скоростью по тихому озеру, совсем другое – развить ее на покрытой зыбью поверхности Атлантического океана, где волны могут достигать 20 футов в высоту. Тед знал, что при удачном стечении обстоятельств средняя скорость будет 35 узлов. Это все равно заняло бы от трех до четырех дней пути. Вопрос заключался в том, пересечем мы океан за 3 дня и 9 часов или за 3 дня и 11 часов.

В течение 1984 года Тед превысил бюджет на строительство катамарана и обратился ко мне с предложением взять на себя расходы по путешествию. За это мне предоставлялось право дать катамарану имя и составить Теду компанию в этом рискованном деле. Он уже попросил Чей Блита, яхтсмена с опытом кругосветного плавания, помочь. В то время авиакомпания Virgin Atlantic только начала свою деятельность, и хотя меня сразу привлекла идея выиграть приз и вернуть его в Великобританию, – на счету моей страны не так уж много таких наград, – я был в восторге и от возможности прорекламировать нашу новую авиалинию. Успешное пересечение Атлантики обеспечило бы нам паблисити как в Нью-Йорке, так и в Лондоне-двух наших пунктах назначения.

– Как у тебя со здоровьем? – спросил Чей.

– Неплохо, – рискнул я заверить его.

– Этого недостаточно, – заметил Чей. – Там нет помещения для пассажиров. Тебе надо быть в форме.

Начались тренировки по самой напряженной в моей жизни программе.

– Ты будешь испытывать удары целых три дня подряд, – сказал Тед, пока мы истязали себя в спортивном зале. – Ты должен быть в состоянии выдержать.

Мы попросили компанию Esso стать спонсором, предоставив необходимое топливо, и когда они любезно согласились, мы пошли все вместе на праздничный обед, где присутствовало все правление Esso.

– Благодарю вас всех, – сказал я искренне. – Это будет потрясающая поездка, мы будем рекламировать British Petroleum всеми возможными способами.

Показалось, что я слышу что-то вроде коллективного вдоха, но я бодро продолжал, не придав этому значения:

– Мы обклеим символикой ВР все топливозаправочные корабли, ваш логотип будет помещен на катамаран, ВР действительно займет видное положение на рынке. Никто уже не перепутает вас с вашим старым конкурентом...

На этой фразе я взглянул на противоположную стену и увидел огромный логотип Esso. И тут я понял свою ошибку. Высокие чиновники из Esso смотрели на меня с ужасом, как будто я был привидением. Я упал и стал ползать по полу.

– Простите, – сказал я и начал наводить на их туфли идеальный блеск. Но Esso не изменила данному слову и выступила в роли спонсора.

Втечение двух месяцев катамаран и команда проходили испытания, пока не были полностью готовы.

Джоан ждала нашего второго ребенка, и поскольку было уже почти восемь месяцев, я отчаянно надеялся успеть вовремя пересечь океан и вернуться к родам. Но мы застряли в Нью-Йорке на три недели в ожидании благоприятной погоды. Я летал в Лондон, чтобы побыть с Джоан, и возвращался в Нью-Йорк, когда сообщили, что мы можем отправиться в плавание. К тому времени я пересек Атлантику на самолете восемь раз, казалось, я знаком с маршрутом настолько хорошо, насколько мне хотелось этого на высоте 30000 футов.

Штормы ушли, и нам дали зеленый свет. Джоан сказала, что чувствует себя хорошо и что я должен отправляться в путь. У нее оставалось еще две недели до срока. Мы с ревом покинули Манхэттен и направились на север.

Решающим отличием Virgin Atlantic Challenger от больших лайнеров было удобство: если пассажиры в 1930-е годы танцевали под музыку джаз-оркестров и играли в метание колец, мы были пристегнуты ремнями к авиакреслам и беспрестанно испытывали толчки вверх и вниз. Оглушающий рев двигателей и постоянная вибрация создавали впечатление, что мы привязаны к огромному отбойному молотку. Мы едва могли разговаривать, не говоря уже о движении; просто надо было переносить чередуемые тряску, хлопанье и лязг. К концу первого дня я

получил радиосообщение.

– Ричард, – это была Пенни, которая находилась в центре управления. – Джоан в больнице, и она только что родила мальчика. Роуз была с ней, и все прошло прекрасно.

Я нарушил свою клятву, но самое важное, – у нас родился здоровый ребенок. Мы все закричали от радости, а Стив Риджвэй, еще один член команды, раздобыл бутылку шампанского, чтобы выпить за Джоан и нашего сына. Пробка вылетела, и пенистый напиток залил все вокруг. Пить было невозможно. Шампанское пенилось во рту и в горле. Держась за спасательный трос, я перегнулся через борт и выкинул бутылку в воду, где она и поплыла в кильватере. Теперь надо было сделать все, чтобы увидеть Джоан, Холли и нашего малыша.

Мы спокойно пересекли океан в рекордно короткое время. Вынесли три адских дня невозможного психического напряжения. Сделали три остановки для дозаправки горючим с интервалом в 800 миль. Топливные заправщики представляли собой огромные корабли, которые возвышались подобно небоскребам. Даже при небольшом волнении приближение к ним вызывало страх: мы останавливались на расстоянии около 30 ярдов<sup>[82]</sup>, и они выстреливали из линемета в нашем направлении буюк на конце линя<sup>[83]</sup>. Мы подтягивали его к боргу и затем вытягивали с корабля огромный шланг с топливом. Когда его закрепляли, давали команду, и топливо закачивалось в баки. Запах дизельного топлива и качка вызывали рвоту. Когда мы наклонялись к планширю<sup>[84]</sup>, и нас выворачивало, существовала опасность разбиться о высокий черно-ржавый отвесный борт топливозаправщика.

Когда мы приблизились к Ирландии, и оставалось идти всего несколько сот миль, начался ужасный шторм. Нас колотило целых три дня, и это было ужасно. Но то, что мы испытали теперь, не шло ни в какие сравнения. Наше суденышко швыряло вверх и вниз. Мы держались за свои сиденья и ничего не видели. У островов Силли, когда оставалось всего лишь 60 миль, и «Приз Хейлза» был почти у нас в руках, обрушилась гигантская волна. Секундой позже раздался крик нашего инженера Пита Дауни:

–Мы погружаемся. Трещина в корпусе. Быстро выбирайтесь.

–SOS! sos! sos! – радировал Чей, в мгновение ока оказавшийся у ириемника. – Virgin Challenger тонет. Мы покидаем корабль. Повторяю: мы покидаем корабль. Эй, Тед! – резко обернулся Чей. – Ты – капитан, и тебе полагается последним покинуть судно.

Катамаран начал погружаться. Первый спасательный плот налетел на что-то острое и распоролся. Был запасной, мы выбросили его за борт и дернули за надувной шнур.

– Без паники! – крикнул Чей. – Не спешите! По очереди!

Когда мы выстроились вдоль ограждения, чтобы сойти на спасательный плот. Чей завопил:

– Быстрее! Быстрее! Мы идем ко дну. Шевелитесь!

Спасательный плот напоминал маленькую надувную рыбацкую лодку с капюшонообразным навесом. Мы сбились вместе, вздымаемые морем вверх и низвергаемые вниз, как будто катались в каком-то безумном парке аттракционов. Я оказался рядом с радиоприемником и взял микрофон. Патрульный самолет Nimrod королевских ВВС получил наш SOS. Я сообщил пилоту координаты, и он быстро радировал всем кораблям, находившимся поблизости.

– Три судна, находящихся в квадрате, движутся в вашем направлении. – пилот снова обращался ко мне. – Говорю в произвольном порядке: здесь есть qe 2. который направляется в Нью-Йорк; мобилизован военный вертолет Силли, и еще на пути к вам судно компании Geest, идущее на Ямайку. Пожалуйста, воспользуйтесь помощью первого, кто подойдет.

– Скажи, что я не собираюсь на этом чертовом судне двигаться на Ямайку. – сказал Чей. – И не собираюсь возвращаться в Нью-Йорк. Меня устраивает только этот проклятый вертолет.

– Спасибо за помощь, – сказал я в микрофон, решив не передавать комментарии Чей. Мы находились не в том положении, чтобы препираться.

Тед выглядел уничтоженным. Он сидел молча, его мечта потерпела крах.

В крохотную щель навеса была видна корма Virgin Challenger, торчащая Над волнами. Остальная часть катамарана находилась под водой. Все, что можно было разглядеть, – это слово Virgin.

– Ну, Ричард. – сказал Чей, указывая на то, что осталось от названия, – как всегда, последнее слово остается за тобой.

Пока мы ждали, я начал петь припев из «Мы все едем летом отдыхать...» Все подхватили, даже Тед.

В итоге нас подобрало судно компании Geest, направлявшееся в Карибское море. Нас по очереди подняли при помощи лебедки, автоматически свернувшийся плот мы оставили.

– Пусть будет под рукой на случай, если кто-нибудь еще опрокинется, – сказал Чей.

Было время ужина, гости собрались в капитанских апартаментах. Как в старые добрые времена океанских пароходов, все были в смокингах и вечерних платьях. Мы сильно напачкали, появившись в своих влажных нейлоновых спаскостюмах.

– Мой бедный мальчик, – сказала одна пожилая дама. – Ты ведь еще не видел своего новорожденного сына, не так ли?

– Нет, – ответил я. – Боюсь, что из-за этого путешествия на Ямайку я не увижу его еще некоторое время.

– Ну, у меня есть его фотография.

К моему изумлению, она достала свежий номер лондонской «Ивиинг стандарт». На первой странице была помещена фотография нашего крохотного сына, завернутого в покрывало. Я не мог без слез смотреть на него.

Спасательная команда по радио запросила разрешение поднять катамаран.

– Конечно, – сказал я, высматривая из иллюминатора то место, где по-прежнему виднелась корма, торчащая подобно надгробному памятнику.

– Ты чертов идиот! – Чей набросился на меня. – Ты ведь не хочешь увидеть этот катер снова. Это же просто куча полузатопленной электроники, которая никогда не будет работать. Ты не получишь ни пенни от страховых компаний.

– Я тут немного подумал, – сказал я, – может быть, я перезвоню вам?

– Как угодно, – ответили мне.

Я положил трубку, и мы с Чеем посмотрели через водную гладь на Virgin Challenger. На наших глазах катамаран тихо погрузился в пучину.

Прошел месяц, прежде чем у меня прекратился звон в ушах. Я уже начал думать, что получил хроническое повреждение мозга. Однако «Голубая лента Атлантики» и «Приз Хейлза» остались недостижимыми целями. Мы были полны решимости довести дело до конца и победить. После того, что случилось с катамараном, мы с Чеем считали, что должны построить однокорпусное судно, потому что оно будет устойчивее. Поскольку Тед Тоулман специализировался на строительстве катамаранов, он отказался менять модель, и наши пути разошлись. Мы сформировали новый экипаж, в состав которого вошли три ключевые фигуры из команды Тоулмана: Крис Вити, Стив Риджвэй и Крис Мосс, желавшие работать в Virgin. Чей Блит остался в проекте в качестве председательствующего эксперта по плаванию, и все вместе мы придумали модель нового судна.

15 мая 1986 года Virgin Atlantic Challenger II был спущен на воду принцем Майнюм Кентским. Корабль достигал 75 футов в длину и был

однокорпусным. Мы были уверены, что он намного лучше справится с волнами, чем его предшественник. Но, совершая на нем первое плавание вокруг южного побережья по направлению к Сэлкоум, мы столкнулись с гигантской волной, которая почти перевернула судно. Все были сбиты с ног и оказались на палубе, один член команды, Пит Дауни, сломал ногу. Отчаянье, написанное на его лице, больше было вызвано осознанием того, что он не сможет быть с нами, чем физической болью. Чей сломал палец на ноге, а Стива почти выкинуло за борт. По прибытии в Сэлкоум наш корабль больше напоминал плавучий госпиталь.

Мы перегнали судно в Нью-Йорк и снова стали ждать хорошей погоды. Покинув нью-йоркскую гавань погожим июньским утром 1986 года и взяв курс на Новую Шотландию, мы снова испытали тряску. Она не была такой сильной, как в первый раз, и движение вдоль восточного побережья Америки проходило намного быстрее, чем ожидалось. Мы неслись вперед и после восемнадцати часов пути встретили первый танкер близ побережья Ньюфаундленда.

Мы заправились и остались один на один со сгущающейся темнотой. Летняя ночь была короткой, к тому же мы шли на северо-восток, что делало ее еще короче, но пять часов пришлось провести в кромешной темноте. Мы полагались на радар и напряженно вглядывались вдаль, пользуясь очками ночного видения, по все равно не знали, что нас ждет впереди. Движение на такой скорости ночью равносильно езде с завязанными глазами, и мы чуть не наскочили на кита, всплывшего на поверхность.

Ко второму дню приток адреналина, который заставлял нас держать темп, иссяк. Мы испытывали ужасные непрерывные удары. Каждая волна била по нам изо всех сил сверху и снизу, сверху и снизу, пока, наконец, мы больше не могли скрывать под улыбкой свои переживания: надо было просто стиснуть зубы и вытерпеть это.

Подойдя к танкеру RV2 близ побережья Канады, мы были вынуждены неустанно наблюдать за айсбергами. Большие айсберги можно выявить при помощи радара и таким образом избежать столкновения; но «маленькие» которые едва виднеются над поверхностью, а на самом деле весят 100 тонн и могут пробить корпус, – вот что представляет настоящую угрозу. Даже ледовый айсберг размером с большую подушку, он действительно может серьезно повредить корпус. Трудность заключалась в том, что время нашего дежурств исчислялось часами, и мы были оглушены ревом двигателей, поэтому невозможно было сохранять концентрацию внимания. Нам оставалось более 2 тысяч миль пути. Каждая минута каждого часа давалась с боем. Вот когда проявился коллективный дух команды: все

сплотились и помогали друг другу преодолеть испытание.

После того как мы на прощанье помахали рукой и увеличили число оборотов, чтобы быстро отойти от второго танкера, двигатели вдруг закашляли, стали давать сбои и, наконец, заглохли. Эки Растит, наш новый инженер, пошел вниз посмотреть, что случилось. Он вернулся в ужасе: топливные фильтры полны воды. Это беда. Он взял пробу и подсчитал, что на каждые 12 тонн топлива, взятых на борт, приходится 4 тонны воды. Оставалось полной загадкой, как вода смешалась с топливом, но не было времени думать об этом. Может быть, это было мстостью директоров Esso за то, что я перепутал ее с ВР. Дизельное топливо и вода, соединившись, превратились в эмульсию. Поскольку невозможно было отделить воду от топлива, мы должны были полностью выкачать содержимое четырех топливных баков и начинать всё сначала. Заправщик компании Esso вернулся и встал борт о борт, мы заполнили баки, потеряв еще три драгоценных часа.

Запустили двигатели, но они заглохли. Было 23 часа, мы провели несколько часов, подпрыгивая на волнах рядом с заправщиком посреди замерзающего океана. О гонке уже никто и не вспоминал. Волны ощутимо усиливались.

– Приближается шторм, – сказал Чей. – Это уже не смешно.

Шторм, последовавший за прекрасной погодой, которой мы наслаждались в первый день пути, не был свирепым и резким. Он просто был ненастьем, превратившимся в худший из ночных кошмаров. Скоро судно качалось на волнах, вздымавшихся до 50 футов. Мы не отваживались стоять на палубе, потому что в какой-то момент оказались буквально под бортом огромного танкера Esso. Казалось, он должен вот-вот опрокинуться на нас; в следующую секунду нас подбросило, и мы оказались над ним, трудно было поверить, что мы не скатимся по гребню волны и не врежемся в него. К этому моменту удушающие топливные пары возымели действие: нас выворачивало наизнанку, мы корчились от боли. Спаскостюмы пропитались морской водой и были в пятнах от рвоты, лица были бело-зелеными, волосы смерзлись.

– Нет смысла продолжать, – крикнул Чей мне в ухо. – Мы сделали, что могли, и выдохлись. Все кончено. Мне жаль, Ричард.

Я знал, что если эта попытка провалится, третьей уже не будет. Нужно было убедить всех пойти до конца.

– Давайте просто попробуем запустить двигатели и посмотрим, как далеко мы сможем уйти, – предложил я. – Ну, давайте. Попытаемся сделать это.

На борту танкера Esso находился знакомый специалист по двигателям Стив Лоис. Я попросил его перейти к нам на борт и помочь. Воспользовавшись лебедкой, его подняли над бортом. Имея дело с двумя судами, поднимавшимися и опускавшимися на гигантских волнах, было удивительно смело с его стороны проделать этот трюк. Идеально рассчитав время, Стива опустили на нашу палубу, и он отстегнул ремень раньше, чем мог быть снова поднят в воздух, поскольку очередная волна опустила нас вниз, а танкер подняла вверх. Стив спустился в машинный отсек, чтобы присоединиться к Эки. Рядом с двигателями негде было развернуться, но, тем не менее, вдвоем они освободили топливные баки и взяли дополнительное количество горючего. Я спустился вниз, чтобы взглянуть на них, но там не было места для кого-нибудь еще.

Мне не пришлось уговаривать Стива остаться с нами.

– Остаюсь ради удовольствия, – сказал он с масляными пятнами на лице.

Внезапно у нас появился шанс.

– В топливе по-прежнему вода, – сказал Эки. – Но можно отфильтровать ее, когда тронемся в путь. Придется делать это через каждые несколько часов.

С трудом поднявшись по ступенькам, я обнаружил, что Чей готов переправиться на соседний корабль. Я схватил его за плечо.

– Стив собирается остаться, – закричал я ему в ухо. – Мы продолжаем.

– Все кончено, Ричард, – крикнул Чей. – Все к чертовой матери. Эта посудина никуда не годится.

– Мы должны продолжать, – кричал я.

С минуту мы стояли лицом к лицу, схватив друг друга, как двое старых пьяниц. У нас в бородах были остатки рвоты, глаза воспалены и налиты кровью от соли и паров, лица бескровны, а руки – ободраны и кровоточащи. Из-за очередного крена корабля мы, пошатываясь, стояли друг против друга и были совершенно измучены. Мы ненавидели этот корабль, ненавидели это плавание, ненавидели море, ненавидели погоду, и – в данный момент – мы, без сомнения, ненавидели друг друга.

– Мы должны продолжать и сделать это, – повторял я как сумасшедший. – Мы просто должны это сделать. Другого пути нет. Что ты предлагаешь? Придти домой на буксире?

– Господи, да ты хуже меня, – сказал Чей. – Хорошо. Мы сделаем последнюю попытку.

Я обнял его, и мы оба упали на ограждения.

– Ладно! – Чей крикнул команде: – Отчаливаем.



Все снова собрались с силами и начали действовать. Мы отошли от заправщика, и благодаря точной регулировке Эки и Стива, двигатели ожили. Они кашляли, фыркали и, похоже, могли заглохнуть, но, по крайней мере, работали, и нам не надо было садиться на весла. Мы попрощались с командой танкера Esso и взяли курс на Старый Свет. Теперь мы чувствовали себя лучше, поскольку были далеко от топливных паров, но все были измождены. Было ощущение, будто по желудку снова и снова колотит какой-то боксер. Сейчас каждый находился наедине с собой, пытаюсь выдержать еще один час. Я просто повторял себе, что мы должны идти вперед. Противостоять надо было не только плохой погоде и топливным парам, внутри каждого происходила борьба с самим собой, когда воля не должна дать сломаться.

Каждые четыре часа топливные фильтры настолько забивались, что их приходилось менять. Останавливали двигатели, Стив и Эки заменяли фильтры на новые, и мы шли дальше. Часы тянулись за часами, стало ясно, что нам не хватит фильтров на последнюю дозаправку горючим. Они закончатся, и двигатели выйдут из строя. Мы затеряемся в океане. Я связался с пролетающим мимо патрульным военным самолетом Nimrod, который взял нас под свое покровительство. Эти самолеты часами летают над Атлантикой в поисках подводных лодок, и мы вносили разнообразие в их службу. Пилот предложил доставить груз с фильтрами другим самолетом, если они получают разрешение высшего руководства. Я по радио связался с Тимом Пауэлом, курировавшим центр управления из Megastore, что на Оксфорд-стрит.

— Тим, помощи. Надо, чтобы нам сбросили несколько топливных фильтров. Пилоты nimrod предложили сделать это, но им нужно разрешение сверху.

В течение часа Тим поговорил с нужными людьми на Даунинг-стрит, и экипаж Nimrod забрал фильтры из Саутгемптона и вылетел нам навстречу.

Мы не слышали приближения самолета. Он низко спикировал, появившись прямо из серого облака позади нас. Он выглядел огромным, и хотя солнца не было, казалось, самолет вобрал в себя весь свет и отбрасывал на нас тень. Самолет проревел над нами, его рокот потряс судно, он выкинул маленький барабан, прикрепленный к бую, на пути нашего следования. Мы танцевали и кричали от радости. Чей сбавил обороты и нацелился на маленький красный маркер. Стив подцепил его длинным крюком, и мы затащили груз на борт. Это был стальной барабан, внутри которого находились фильтры. Поверх фильтров лежало несколько плиток шоколада и записка: «Удачи. » было написано от руки.

Мы связались по радио с пилотом и поблагодарили его. – У меня на борту телевизионщики, – сказал он. – Вся страна, затаив дыхание, следит за вами. Хорошая скорость.

Мы дошли до третьего танкера Esso; полные топливные баки и приготовленная специально для нас тушеная баранина – первая горячая еда за два дня – придали нам решительности. Приближался завершающий этап пути. Мы вычислили, что должны двигаться со средней скоростью 39-40 узлов в течение последних двенадцати часов, если хотим побить рекорд. Учитывая состояние двигателей, это казалось совершенно нереальным. Мы пробились сквозь еще более мрачную погоду и три часа не могли делать больше 30 узлов. Потом вышло солнце, море успокоилось. Стив и Эки заменили фильтры в последний раз, и мы с шумом понеслись по направлению к островам Силли. Проходя мимо места, где в предыдущий раз затонул наш катамаран, мы зааплодировали и вдруг осознали, что можем осуществить свою мечту. В пяти милях от Силли нас встретили вертолеты, а потом сотни самых разнообразных лодок, которые приветствовали нас на пути домой. В 19.30 мы миновали Бишоп Рок. Эки и Стив, пошатываясь, вышли из машинного отделения. Они были героями: в условиях тряски выдержали трехдневное пребывание в жарком, тесном машинном отсеке, стоя по щиколотку в масле, и делали все, чтобы поддерживать работу двигателей. Дат Пайк отключил навигационную систему, и все обнялись. Мы сделали это. Уложились в 3 дня 8 часов и 31 минуту. Совершив вояж, превышающий 3 тысячи миль, мы побили рекорд «Голубой ленты Атлантики» на 2 часа и 9 минут.

## 16. Самый большой воздушный шар в мире

1986-1987

После большого «бум» как насчет маленького «хлоп»? К началу 1986 года взоры всех обратились к Сити<sup>[85]</sup>. Все, кто приобрел акции British Telecom, удвоили свои деньги, а приватизация british gas заставила говорить о Сиде: «Если увидишь Сиду, скажи ему...».

Я никогда не забуду, как поехал в Сити, чтобы взглянуть на скопление людей, выстроившихся в очереди. Они хотели купить акции компании Virgin. Мы уже получили по почте свыше 70 тысяч заявок на покупку акций. но эти люди отложили все на последний день – 13 ноября 1986 года. Я ходил вдоль очереди и благодарил людей за доверие, несколько юс реплик остались в моей памяти:

– Мы не поедem отдыхать в этом году. Мы вкладываем свои сбережения в Virgin.

– Давай, Ричард, докажи, что мы правильно делаем.

– Мы полагаемся на тебя, Ричард.

В какой-то момент я обнаружил, что фоторепортеры снимают мои ноги.

Я не находил этому объяснения. Потом посмотрел вниз и с ужасом обнаружил, что в спешке надел разные ботинки.

Размещением своих акций компания Virgin привлекла большее количество людей, чем любой другой дебютант фондовой биржи, не считая приватизируемых огромных государственных компаний. Свыше 100 тысяч частных лиц подали заявки на приобретение наших акций, и почта задействовала дополнительно двадцать человек персонала, чтобы обработать мешки с корреспонденцией. В тот день мы слышали, что The Human League стала группой номер один в Америке. К нашей эйфории по этому поводу примешивалось еще и беспокойство, поскольку всего несколько учреждений, представлявших деловые круги, подали заявки. Это было первым предвестником трудностей, с которыми предстояло столкнуться в Сити.

К 1986 году virgin стала одной из крупнейших английских частных компаний, насчитывавшей примерно 4 тысячи наемных служащих. На конец июля того же года объем продаж компании составил £189 млн. Если сравнивать с аналогичным периодом предыдущего года, когда было £119 млн., рост составил примерно 60%. Наша прибыль до налогообложения составила £19 млн., а не £15 млн., как это было в предыдущем году. Несмотря на то, что мы были большой компанией, было очень мало возможностей для расширения; все, что мы могли сделать, это воспользоваться теми деньгами, которые заработали, или просить банки, в которых имели счета, увеличить размер овердрафта. Я видел, что многие другие частные компании продают свои акции на фондовой бирже: body shop, tsb, sock shop, our price, reuters, atlantic computers... Практически каждую неделю появлялась еще какая-нибудь компания, и фондовой бирже приходилось формировать очередность таким образом, чтобы между крупными приватизируемыми компаниями, такими как British Telecom, british airways и BP, соблюдался справедливый порядок. Размещение акций на фондовой бирже было привлекательным вариантом во многих отношениях: позволило бы virgin получить деньги, необходимые для инвестирования в дочерние компании; увеличило бы активы и позволило чувствовать себя более независимыми от банков – мы могли бы распоряжаться увеличенным уставным капиталом и при желании взять займы больше денег. Кроме того, это позволило бы выпускать акции, которые могли быть приобретены и персоналом Virgin, что являлось бы для него стимулом и укрепило позиции Virgin. И брезжила мысль, что в свое время мы смогли бы использовать акции Virgin для покупки Thorn EMI, крупнейшей фирмы звукозаписи в стране. Дону нравилась такая перспектива, он был бы очень рад стать исполнительным директором компании, акции которой котируются на рынке. Тревор и Кен не проявляли особой заинтересованности, они предупредили меня, что мы все вскоре откажемся от этой идеи, что Сити очень ненадежное место, и так мы в значительной степени лишаемся своей независимости. Что касается Саймона, ему представилась бы возможность по своему желанию свободно продать собственную долю акций Virgin в любой момент. В конечном счете, я отбросил все пессимистические резоны и решил осуществить задуманное. В качестве первого шага в прошедшем году Тревор уже организовал частное размещение конвертируемых привилегированных акций Virgin. Он рассчитывал получить £10 млн., но поскольку компания Virgin была у всех на слуху, Морган Гренфелл, гарантировавший размещение займа, в итоге закрыл частный оферт на уровне £25 млн.

Когда началась открытая для публики продажа ценных бумаг, финансовые учреждения конвертировали свои привилегированные акции приблизительно в 15% обычных акций, и мы выпустили новые акции для продажи инвесторам со стороны, что позволило получить £30 млн. После размещения акции я владел 55% акций Virgin Group, Саймону принадлежало 9%, Кен, Дон, Тревор, Роберт и некоторые другие сотрудники имели по 2%, сторонним инвесторам принадлежало 34% акций. Мы продали каждую акцию Virgin за 140 пенсов, при такой стоимости вся Virgin Group оценивалась в £249 млн. Разумеется, это было стоимостью только части компании – virgin atlantic, virgin holidays, virgin cargo и ночные клубы не вошли сюда, поскольку деловые круги Лондона полагали, что при размещении их акций повышался финансовый риск. virgin group участвовала в том самом бизнесе, в котором каких-нибудь двенадцать месяцев назад банк Courts готов был принудить нас назвать себя финансово несостоятельными за перерасход £300 тыс. сверх 3-миллионного кредитного лимита. Часть полученных денег была немедленно направлена на финансирование Voyager, холдинговой компании для авиалинии, в которую мы считали необходимым инвестировать средства наряду с другими адресатами.

За фасадом стабильности, который должно иметь любое открытое акционерное общество, моя жизнь оставалась такой же активной, как всегда. Середина 1980-х: начало деятельности Virgin Atlantic было временем, когда я действительно стал намеренно привлекать к себе всеобщее внимание ради рекламы Virgin. Мы не располагали такими средствами, которые British Airways и другие компании были вынуждены тратить на рекламу, но я обнаружил, что пресса с удовольствием публикует материалы о Virgin, если помимо названия у компании есть еще и лицо. В отличие от рекламы Virgin Music, когда мы раскручивали группы, а не саму компанию Virgin как бренд, я впервые начал использовать себя для продвижения компаний и нашего бренда. Поэтому мое собственное имя и торговая марка Virgin стали восприниматься как единое целое.

Моя семья всегда сторонилась прессы, но сам я рад сделать все, чтобы усилить интерес общественности к Virgin: реклама была одним из ключей к нашему росту. Если никто не будет знать о нас, никто не будет и летать нашими самолетами. А если никто не будет летать, мы разоримся. Поэтому, если я мог, нацепив защитные очки Biggies или лежа в пенной ванне, как-то помочь авиалинии, то делал это.

Одной из моих величайших неудач, связанных с прессой, стало участие в проекте, придуманном Министерством по труду для создания

дополнительных рабочих мест. Он назывался «Великобритания-2000». Меня привлек Кеннет Бейкер, в то время – секретарь по окружающей среде, который попросил меня стать председателем комитета по этому проекту. Я согласился при условии, что правительство возьмет на себя безусловное финансовое обязательство в отношении проекта, и он будет, насколько это возможно, выглядеть как неполитическая акция. Безработица приближалась к 4 млн. человек, и новый проект казался неплохим способом сократить ее.

Идея «Великобритании-2000» состояла в том, чтобы подобрать для большого количества безработных такую работу, которая принесла бы пользу окружающей среде. Это могли быть разные виды деятельности, от приведения в порядок внутригородских территорий до строительства игровых площадок: расчистка каналов, воссоздание пешеходных дорожек, уборка промышленных зон и посадка деревьев. Я связался с благотворительными организациями, в частности, с «Друзьями Земли» и «Основой»<sup>[86]</sup>. Их представители согласились помочь в проведении некоторых работ и придти со своим собственным списком того, что они хотели бы видеть сделанным, да не хватает денег и рабочей силы. Я размышлял над тем, соглашаться ли на отведенную мне роль, в течение выходных, когда опустил на острова Силли, чтобы поблагодарить людей за их гостеприимство во время нашего пересечения Атлантического океана. Прибыл вертолет, что взбудоражило всех. Оказалось, что это прилетел журналист из *Sun*. В руках он зачем-то держал метлу.

– Слушай, Ричард, – сказал он. – Подержи это для меня, хорошо? Вот так, – он отщелкал несколько кадров, – сделай улыбочку.

Я не вспоминал об этом до следующего дня, пока не увидел в *Sun* заголовок «Мусорный король».

С этого момента проект «Великобритания-2000» стал восприниматься как кампания по уборке мусора. Как ни пытался я изменить это впечатление, ассоциации возникали одни и те же. Когда бы и какая бы газета ни писала статью о той работе, которую мы пытались делать, она характеризовала ее как «уборку мусора». Я послал бесчисленное количество писем множеству редакторов, обращая их внимание на наши проекты по охране окружающей среды по всей стране. Их либо игнорировали, либо помещали на странице писем, где они благополучно оставались никем незамеченными. Ни один из наших тогдашних проектов не включал в себя уборку мусора, поскольку это было не то, что нас просили делать. Наша задача состояла в поисках полезной работы, которая включала бы своего рода тренинг и вела к полной занятости. Сбор мусора – само по себе

достойное похвалы занятие – не соответствовал нашим устремлениям.

Три года я оставался председательствующим проекта «Великобритания-2000». но это было пропадающее дело. Участники начали терять моральный настрой, поскольку, что бы они ни делали, над ними насмехались и относились не иначе как к дворникам. Даром, что Джонатон Поррит и другие видные защитники окружающей среды того времени были вовлечены в проект, люди все равно не восприняли идею. Это было огромным огорчением: благодаря проекту можно было создать намного больше рабочих мест, чем удалось, и сделать Великобританию местом, немного лучшим для жизни.

Однако все остальное складывалось превосходно. Когда мы вернулись из атлантического вояжа, казалось, вся страна радовалась его успешному завершению. Миссис Тэтчер выразила заинтересованность в осмотре судна, и я предложил ей прогулку вверх по Темзе. Нам удалось добиться разрешения превысить скорость движения по Темзе, которая составляет 5 миль в час, и когда Atlantic Challenger со свистом проносился под Тауэрским мостом, его створы открылись. Мы пригласили миссис Тэтчер, и вместе с Бобом Гелдофом и Стинтом совершили круг почета до зданий парламента и обратно. В это время другие катера на реке гудели в сигнальные гудки, а бригада пожарных салютовала нам, взметая в воздух огромные струи воды. Миссис Тэтчер, «железная леди», стояла на палубе рядом со мной, и резкий ветер бил ей в лицо.

– Должна признать, – сказала она, когда мы ускорили ход вверх по реке, – я обожаю быструю езду. Мне нравятся мощные катера.

Я посмотрел на нее. Она действительно наслаждалась. Ее лицо, подобно бушприту<sup>[87]</sup>, было открыто всем ветрам, и ни единая прядь волос не шелохнулась на ее голове.

Так я оказался на гребне успеха. В это время проводились разные странные опросы, которые выдвигали меня на звание то лучше всех одетого, то хуже всех одетого мужчины Великобритании и признавали Virgin самой любимой компанией страны. При таком отношении нам нельзя было допускать промахов. Каждый день меня просили дать интервью какой-нибудь газете, открыть торговый пассаж или выступить с речью в школе бизнеса. Однажды, на фоне всех этих событий, у меня даже появилось чувство, что, по-видимому, я действительно представляю собой довольно важную персону. Как-то раз я поймал такси.

– Куда едем, папаша? – спросил водитель.

– Биллингсгейт, пожалуйста. – ответил я. Как только мы отъехали, он вопрошающе посмотрел в зеркало, как если бы почти узнал меня, и сказал:

– Подскажите мне?  
– Ну» как вам сказать, – начал я скромно, – фирма звукозаписи, авиакомпания, ночной клуб Heaven, магазины пластинок...  
– Нет, – сказал водитель такси. – Подскажите мне...  
– Пересечение Атлантики, – продолжал я, – Sex Pistols, Бой Джордж, Фил Коллинз...

– Извините меня, сэр, – сказал водитель, теряя терпение, – Я не понимаю, о чем вы там распространяетесь. Подскажите мне, как добраться до Биллингсгейта.

А однажды, после того, как я всю ночь прозанимался проблемами авиакомпании, мне пришлось рано утром взять такси, чтобы успеть на встречу. Как всегда, я немного опаздывал и пытался на бегу попрощаться с семьей, подхватить свои бумаги и сделать последний звонок по телефону – все одновременно. Я плюхнулся на заднее сиденье такси, планируя почитать газеты и подготовиться к встрече.

– Ой! – воскликнул таксист. – Я знаю вас. Вы тот самый Дик Брэнсон.

У вас есть фирма звукозаписи.

– Да, это так, – признался я.

– Разве у меня сегодня не удачный день, – продолжал таксист. – Представить себе только – мистер Брэнсон в моем такси. Теперь я знаю, что я таксист, я имею в виду, – теперь это ясно, не так ли. Но знаете что? Я еще и музыкант. В самом деле. Я барабанщик в группе.

– Здорово. – сказал я без энтузиазма, чувствуя себя усталым и надеясь, что он замолчит, а я смогу почитать газету.

– Вы не возражаете, если я поставлю свою демонстрационную запись? Я в том смысле, что этот день мог бы быть счастливым для меня. И для вас тоже. Вы могли бы заработать на мне кучу денег.

– Это было бы прекрасно, – сказал я.

– Нет, вы выглядите немного усталым, – сказал он, искоса глянув в зеркало. – Вы должны послушать это спокойно.

– Нет, пожалуйста, включите магнитофон.

– Нет, вы выглядите слишком усталым. Но вот что я хочу сказать: моя матушка как раз живет здесь за углом. Вы не возражаете, если я завезу вас к ней, и мы выпьем чашку чая?

– Знаете, мне надо быть на телестудии, – ответил я упавшим голосом.

– Она будет так рада вас видеть. Для нее это будет целым событием. – сказал он. – Быстро выпьем по чашке чая и все.

– Хорошо, это было бы прекрасно, – ответил я, тем самым обрекая



себя на ужасное опоздание.

Машина свернула в боковую улочку.

– Знаете что, – сказал таксист, – я все-таки включу свою запись. Чтобы просто показать.

Как только такси остановилось у маленького домика, пошла запись, и в первых тактов я услышал знакомые звуки барабанных ударов. Через динамики донеслись слова: «Я могу это почувствовать, выходя на улицу сегодня вечером...»

Таксист вышел и открыл мою дверцу. Это был Фил Коллинз.

Накануне я упомянул в интервью, что хотя слабо знаю рок-звезд и запоминаю их имена, есть один, чье лицо я всегда узнаю, – это Фил Коллинз.

Несмотря на то, что мы получили £30 млн. от размещения акций на фондовой бирже, скоро выяснилось, что это было неправильное решение. Через несколько недель после ноябрьского размещения акций в отношении нашего инвестиционного банкира в Morgan Grenfell Роджера Силига началось разбирательство, инициированное Департаментом труда и промышленности. Расследовалась его роль во взятии компанией Guinness под свой контроль и управление компании Distillers, которое произошло в январе. Роджер вышел из состава Morgan Grenfell, и хотя его дело в итоге развалилось, карьере пришел конец. Я начал терять веру в Сити и те обременительные официальные требования, которые нам предъявляли.

Во-первых, Сити настоял, чтобы virgin назначила нескольких директоров, не являющихся сотрудниками компании. Нам порекомендовали сэра Фила Хэрриса. Это был человек, выбившийся из низов и сделавший состояние на продаже ковров. Мы также назначили Коба Стенхэма, который был финансовым директором Unilever и к тому же уважаемым банкиром. Я находил трудновыполнимым соблюдение всех формальностей, на принятии которых настаивал Сити. Саймон и Кен имели обыкновение обсуждать со мной те группы, с которыми считали нужным подписать контракт, а затем работали с ними сами. Собрания членов правления Virgin всегда были в высшей степени неформальными мероприятиями. Мы встречались на «Дуанде». в моем доме на Оксфорд Гарденс или когда проводили вместе выходные. В моем представлении, наш бизнес не подходил для строго регламентированного расписания собраний. Мы должны были принимать решения быстро, без подготовки. Если бы нам пришлось ждать четыре недели до следующего собрания членов правления, чтобы уполномочить Саймона подписать контракт с UB40. мы, вероятно, потеряли бы эту группу.

У меня также были разногласия с Доном, больше всего по поводу дивидендов. Я не хотел следовать английской традиции и выплачивать большие дивиденды. Мне больше импонировали американская и японская традиции, когда компания во главу угла ставит реинвестирование своей прибыли, чтобы укрепить позиции и повысить рыночную стоимость акций. Высокие дивиденды означали потерю денег, которым лучше было бы найти применение внутри Virgin. Мне казалось, что сторонние держатели акций доверили свои деньги Virgin для того, чтобы мы обеспечили их рост, а не для того, чтобы мы вернули им 5% от тех же денег, которые будут обложены налогом как доход и моментально потеряют 40% своей стоимости.

Возможно, подобный аргумент кажется незначительным, но он иллюстрирует общую потерю контроля, пережитую мной. Большинство людей полагает, что владение 50% открытого акционерного общества – это ключ к контролю над ним. И хотя теоретически это так, на практике ты в очень большой степени и теряешь контроль, к примеру, из-за необходимости назначать директоров, не являющихся сотрудниками компании, а в целом – тратишь время на то, чтобы угодить Сити. До этого я всегда был уверен в решениях, которые мы принимали, но сейчас virgin являлась открытым акционерным обществом, и я начал терять веру в себя. Стало трудно принимать быстрые решения, и я задавался вопросом: неужели каждое решение должно быть формально утверждено и запротоколировано на собрании членов правления? Во многих отношениях 1987 год, когда мы были открытой компанией, оказался для Virgin самым неудачным в творческом плане. Мы потратили, но меньшей мере, половину своего времени на поездки в Сити, чтобы объяснять, что мы намерены делать для финансирования менеджеров, консультантов по финансовым вопросам и PR-фирмы Сити, вместо того чтобы взяться и сделать это.

К тому же я чувствовал ответственность за людей, инвестировавших деньги в Virgin, приобретя ее акции. Фил Коллинз, Майк Олдфилд и Брайэн Ферри приобрели акции, Питер и Сэрис, мои соседи и близкие друзья на Милл Энд вложили часть своих сбережений в Virgin, моя семья, кузины и множество людей, встретившихся мне на дорогах жизни, – все они купили акции. Тревор Аббот занял у меня £250 тыс., чтобы купить акции Virgin, и хотя он управлялся с цифрами даже лучше меня, я все-таки чувствовал ответственность за возможное падение акций.

Я бы ничего не имел против, если бы аналитики Сити были правы, оценивая, что в компании Virgin делается плохо или уровень компетентности ее менеджмента. Меня начало выводить из себя другое.

Вне зависимости от того, как и сколько раз Саймон, Кен и я пытались объяснить, что 30% нашего дохода составляют выплаты от ранее выпущенных записей, и даже если не удастся выпустить новую пластинку, к нам все равно будут поступать деньги, или что 40% прибыли, заработанной во Франции, получены за счет французских певцов, а не за счет Боя Джорджа или Фила Коллинза, обеспечивавших нас стабильным местным доходом, – Сити продолжал упрощенно трактовать систему работы Virgin. Аналитики по-прежнему полагали, что virgin полностью зависела от меня и Боя Джорджа. Саймон и Кен начали проигрывать записи UB40, the human league и simple minds на совещаниях аналитиков, но это не производило никакого впечатления. Акции virgin, сначала продававшиеся за 140 пенсов, вскоре упали до 120 за штуку. Доверие, которое люди в очереди, артисты и персонал Virgin проявили ко мне, потратив свои собственные деньги на покупку акций Virgin, стало слишком тяготить меня.

На протяжении 1987 года стоимость акций Virgin вернулась на прежний уровень, достигнув примерно 140 пенсов за штуку, но не поднялась выше. Мы начали использовать деньги, полученные от продажи акций, для осуществления двух инвестиционных проектов. Первый был нацелен на создание полноправной дочерней компании Virgin в Америке, второй – на компанию Thorn EMI с целью ее последующего приобретения. Создание Virgin Records American Inc. было недешевым предприятием. Мы учли те сложности, с которыми столкнулись раньше, и на этот раз не поскупились. В 1987 году мы сумели выпустить в Америке четыре сингла, вошедших в лучшую двадчатку, и один «золотой» альбом. Несмотря на то, что в 1987 году virgin america была убыточной, мы рассматривали ее как долгосрочный инвестиционный проект и были уверены, что в итоге подучим намного больше денег, имея собственную фирму звукозаписи, чем продавая американским компаниям лицензии на выпуск пластинок наших лучших артистов.

Вторую трудную задачу – поглощение Thorn EMI – надо было решать осторожно. Мы чувствовали, что руководство EMI было довольно вялое, и что невероятный каталог выпущенных ею альбомов, включавший записи Beatles, мог бы быть использован намного прибыльнее. Вся thorn emi group оценивалась примерно в £750 млн., что в три раза превышало стоимость компании Virgin. В конце концов, я подумал, что лучше всего пойти поговорить с сэром Колином Саутгейтом, управляющим директором Thorn EMI, и спросить его, не хочет ли он продать нам EMI Music.

– Не пойти ли нам с тобой? – спросили Саймон и Кен.

– Это может быть слишком, – ответил я. – Я просочусь к нему,

поговорю с глазу на глаз, а потом, если он заинтересуется, мы можем пойти вместе.

Я позвонил сэру Колину и договорился о встрече в его офисе на Манчестер Сквер. Меня направили на верхний этаж и пригласили войти в комнату. Там царило молчание. По меньшей мере, двадцать лиц без малейшей тени улыбки были обращены ко мне. Люди сидели по одну сторону стола, плечом к плечу, в костюмах в тонкую полоску, образуя непробиваемую стену. Сэр Колин пожал мне руку и посмотрел через мое плечо, нет ли там еще кого-нибудь.

– Я один, – сказал я. – Где мне сесть?

Одна сторона длинного блестящего коричневатого-красного стола была пуста. Там находилось десять или пятнадцать блокнотов для записей, на них лежали остро отточенные карандаши. Я сел и посмотрел на море лиц напротив.

– Разрешите представить вас, – начал сэр Колин. Он отбарабанил имена банкиров, адвокатов, бухгалтеров и консультантов по менеджменту.

– Я – Ричард Брэнсон, – представился я, нервно засмеявшись. – И я здесь потому, что просто хотел узнать, не хотите ли вы, может быть, хотели бы..., – я сделал паузу. Все шеи напротив вытянулись в мою сторону.

– Может, вы хотели бы продать дочернюю компанию EMI, – сказал я. – Мне кажется, Thorn EMI – такая большая группа компаний, что EMI Music, возможно, не является вашим высшим приоритетом. У вас есть столько других вещей. Это все.

Наступила мертвая тишина.

– Мы вполне довольны EMI, – сказал сэр Колин. – Мы принимаем все меры для управления этой ведущей компанией Thorn EMI Group.

– Ну, хорошо, – сказал я. – Думаю, разузнать все-таки стоило.

С этими словами я встал и вышел из комнаты.

Я поехал прямо на Вернон-ярд переговорить с Саймоном и Кеном.

– У них все серьезно, – сказал я. – Они находятся в критическом положении.

Думали, я буду торговаться с ними. Встретили меня в штыхы. Если сэр Колин настолько обеспокоен, что пригласил к себе всю свою тяжелую артиллерию, значит они действительно уязвимы, и думаю, мы должны надавить.

Саймон и Кен согласились со мной. Тревор устроил нам встречу с руководством инвестиционного банка Samuel Montagu. Эти господа представили нас группе по недвижимости Mountleigh и посоветовали выставить совместное предложение. Поскольку сэр Колин не продал бы

нам только EMI, мы могли бы вместе с Mountleigh постараться получить всю Group, а затем разбить ее на части. Если в двух словах, то Mountleigh взяла бы себе сеть магазинов, выдающих телевизоры напрокат, а мы бы взяли EMI Music.

Наша прибыль за первый год существования в качестве открытой акционерной компании выросла более чем вдвое, то есть составив больше £30 млн. (несмотря на стоимость проекта в Соединенных Штатах). и мы планировали опубликовать эти результаты в октябре одновременно с объявлением о наших притязаниях на Thorn EMI.

В течение лета Тревор сумел договориться в банке Новой Шотландии о ссуде в £100 млн., мы медленно начали скупать акции Thorn EMI, платя около £7 за акцию, и таким образом приобрели долю, которую могли использовать как стартовую площадку для предложения своей цены. По мере роста активности торгов на фондовой бирже в летние месяцы стали распространяться слухи о том, что thorn emi колеблется, и я забеспокоился, что если мы оставим это до октября, будет слишком поздно. Но я мало что мог поделать, потому что был полон решимости встретить вызов, который многие считали началом моего конца. Этот вызов был таким же путающим и дерзким, как и в мире бизнеса: мы с Пером Линдстрэндом планировали перелететь через Атлантический океан на воздушном шаре на горячем воздухе. До моего возвращения целым и невредимым никто не собирался всерьез рассматривать идею приобретения Thorn EMI компанией Virgin.

Все началось с телефонного звонка, раздавшегося в моем офисе в первый же день после возвращения из путешествия на борту Atlantic Challenger.

– Звонит некто Пер Линдстрэнд, – сказала Пенни. – Он говорит, что у него есть потрясающее предложение.

Я взял трубку.

– Если вы думаете, что в пересечении Атлантики на катере есть что-то необычное, – сказал человек высоким голосом со шведским акцентом, – не спешите с выводами. Я планирую соорудить самый большой в мире воздушный шар, летающий на горячем воздухе, и также планирую полететь на нем в струйном течении на высоте 30 тысяч футов. Я верю, что мой шар сможет пересечь Атлантику.

Я смутно представлял, кто такой Пер Линдстрэнд. Я знал, что он является международным экспертом по воздухоплаванию, и ему принадлежит несколько рекордов, в том числе, и в наибольшей высоте полета. Пер объяснил, что никто не летал на воздушном шаре на горячем воздухе дальше, чем на 600 миль, и никому еще не удавалось удержать

такой воздушный шар в воздухе дольше, чем 27 часов. Для того чтобы пересечь Атлантику, воздушный шар должен будет преодолеть свыше 3 тысяч миль (что в пять раз превышает дальность всех предыдущих достижений) и провести в воздухе в три раза больше времени.

Воздушный шар, наполненный гелием, как и старые цеппелины, может оставаться в воздухе несколько дней. Принцип действия воздушного шара основан на использовании горячего воздуха внутри оболочки, возвышающейся над окружающим холодным воздухом и поднимающим за счет этого в воздух сам шар. Но поскольку происходит быстрая потеря теплоты через оболочку воздушного шара, воздухоплаватели сжигают пропан. До предложенного Пером полета воздушным шарам очень мешал невероятный груз горючего, необходимый для поддержания их движения.

Пер полагал, что мы сможем совершить рекордный полет, осуществив на практике три теоретических замысла. Первый – поднять воздушный шар на высоту примерно 30 тысяч футов и лететь там, где быстрые ветра или струйные течения движутся со скоростью 200 миль в час. До сих пор это считалось невозможным, поскольку их мощь и турбулентность потоков способны разорвать любой воздушный шар. Второй замысел состоял в использовании солнечной энергии для обогрева воздушного шара в дневное время и, следовательно, сокращении потребления горючего. Этого никто никогда не пытался делать. И третий замысел был обусловлен тем, что воздушный шар должен лететь на высоте 30 тысяч футов, поэтому пилоты будут находиться в герметичной гондоле, а не в корзине, сплетенной из ивовых прутьев.

По мере изучения предложения Пера я с изумлением осознал, что при помощи этого огромного воздушного шара, этой здоровенной неуклюжей штуковины, которая могла поглотить Ройал Альберт Холл со всеми потрохами, можно пересечь Атлантический океан гораздо быстрее, чем это сделал наш Atlantic Challenger с мотором в 4 тысячи лошадиных сил. Пер подсчитал, что при средней скорости в 90 узлов весь перелет займет меньше двух дней, что не шло ни в какое сравнение со скоростью катера в 40 узлов. Это можно было представить как езду по быстрой автостраде, когда обогнать может только Ройал Альберт Холл, движущийся в два раза быстрее.

Промучившись с некоторыми научными вычислениями и теоретическими выкладками, касающимися инерции и скорости ветров, я попросил Пера встретиться со мной. Когда мы увиделись, я положил руку на стопку бумаг с теоретическими расчетами.

– Мне никогда не осилит. » всю эту науку и теорию, – сказал я, – но я

полечу с вами, если вы ответите на один-единственный вопрос.

– Слушаю, – ответил Пер, приосанившись в готовности к какому-нибудь невероятно сложному вопросу.

– У вас есть дети? – Да. Двое.

– Тогда хорошо.

Я встал и пожал ему руку.

– Я полечу. Но сначала мне бы хотелось лучше узнать, как на них летают.

Только потом я узнал, что семь человек уже пытались пересечь Атлантический океан на воздушном шаре, и пятеро из них погибли.

Пер взял меня в Испанию на недельные курсы по управлению воздушным шаром. Обнаружилось, что полет на воздушном шаре, – это одна из самых возбуждающих вещей, которые я когда-либо встречал в жизни. Взмывание ввысь, тишина, когда горелки отключены, ощущение перемещения в воздушном пространстве и захватывающие дух панорамы – все это сразу покорило меня. Через неделю, в течение которой на меня кричал инструктор Робин Бэтчелор, как две капли воды похожий на меня, я получил лицензию воздухоплавателя. Я был готов.

Поскольку господствующие струйные течения движутся с запада на восток, мы выбрали место для старта в штате Мэн недалеко от Бостона, около ста миль от побережья, чтобы исключить влияние морского бриза. Пер подсчитал, что к тому времени, как мы пересечем прибрежную линию, мы достигнем струйного течения и будем вне досягаемости местной погоды. Двумя главными нашими руководителями были Том Бэрроу, возглавлявший инженерную группу, и Боб Райе, эксперт-метеоролог. Оба, без сомнения, были такими крупными специалистами, что я совершенно доверился им. Струйное течение разделялось над Атлантическим океаном: один поток устремлялся к Арктике, другой сворачивал в сторону Азорских островов, а потом возвращался к середине океана. Райе сказал, что если мы выберем путь направо, это будет то же самое, что «катить мяч, испытывающий притяжение двух магнитов». Если горячее иссякнет или произойдет обледенение, нам придется сделать вынужденную посадку на воду.

– Вокруг гондолы предусмотрены кольца, обеспечивающие плавучесть, которые способны удерживать ее на поверхности, – пояснил Бэрроу.

– А что, если они не выдержат? – спросил я.

– Вам вернут деньги, – ответил он. – Или мы получим деньги от вашего имени.

Во время завершающего инструктажа с участием Тома на горе Шугарлоуф в штате Мэн, за день до запуска воздушного шара, он проводил последние учения по эвакуации:

– Приземление этой штуковины сравнимо с танком Шермана без тормозов.

Это равносильно крушению.

Его последнее предупреждение было самым красноречивым:

– Сейчас, несмотря на то, что мы здесь, я еще могу отменить полет, если сочту его слишком опасным или если у вас имеются проблемы со здоровьем.

– Проблемы психического здоровья сюда входят? – пошутил я.

– Нет, – ответил Том. – Это предварительное условие для выполнения полета. Если вы не сумасшедший и не напуганы до смерти, то вас не должно быть на борту, – это прежде всего.

Я определенно был напуган до смерти.



## **17. Я почти наверняка должен был умереть**

*1987-1988*

Вечером, накануне запуска воздушного шара, мы с Пером приняли снотворное. Когда в 2 часа ночи нас разбудили, было очень темно, но едва нас привезли на стартовую площадку, мы увидели гигантский воздушный шар, освещенный прожекторами и возвышавшийся над деревьями. Он выглядел потрясающе: бока были серебристыми, а купол – черным. Он был грандиозен. Воздушный шар, полностью наполненный воздухом, удерживался якорями. Мы беспокоились о том, что поднявшийся ветер может опрокинуть его, поэтому забрались в гондолу, наземная служба начала последние проверки.

Находясь внутри гондолы, мы и не знали о происшествии, в результате которого нас катапультировало. Случилось так, что вокруг двух из пяти пропановых резервуаров обмотался канат, и поскольку натяжение шара шло вверх и вниз, он стащил их. Лишившись части веса, воздушный шар взлетел, таща за собой два каната, к которым были привязаны мешки с песком. После того, как мы увеличили высоту и, пролетая над лесом, направились в сторону моря, Пер вылез из гондолы и обрубил два последних каната. Мы быстро двигались к блистающему рассвету, совершая парящий полет в струйном течении со скоростью 85 узлов, то есть, до 100 миль в час. После десяти часов полета мы преодолели расстояние в 900 миль и таким образом легко побили рекорд дальности полета на воздушном шаре на горячем воздухе. Боб Райе по радио советовал придерживаться высоты 27 тысяч футов, что бы ни случилось, – там самые быстрые воздушные потоки.

Вечером мы попали в шторм и спустились ниже, где погода была спокоеннее, но шел снег, и мы моментально потеряли скорость струйного течения. – Необходимо вернуться наверх, – сказал Пер.

Он включил горелки, и мы вновь взметнулись вверх навстречу плохой погоде. Воздушный шар било нещадно, гондолу мотало взад и вперед, но едва мы подумали, не снизиться ли, как вырвались в область ясной погоды,

и скорость достигла 140 узлов – свыше 160 миль в час. На следующее утро прибыл самолет Virgin 747 – Maiden Voyager – и стал выписывать восьмерки вокруг нас. Через потрескивание по радио я различил мамин голос:

– Быстрее, Ричард, быстрее! Мы обгоним тебя.

– Я делаю все возможное. Пожалуйста, поблагодари экипаж и пассажиров за то, что изменили курс ради того, чтобы поприветствовать нас, – сказал я.

Мы достигли побережья Ирландии в 14. 30 того же дня. Это было 3 июля, пятница. О таком пересечении океана можно было только мечтать. Мы находились в воздухе всего 29 часов.

Невероятная скорость полета породила неожиданную проблему: у нас еще оставалось три полных бака с горючим, прикрепленных к гондоле, и они могли взорваться при приземлении. Мы решили спикировать очень низко и сбросить баки с горючим на пустое поле, а потом спуститься во второй раз для контролируемого приземления. Пер перестал жечь пропан и опустил воздушный шар достаточно низко, чтобы нам было видно, куда можно безопасно сбросить дополнительные баки с горючим. Стоило опуститься, как ветер неожиданно образовал водоворот вокруг нас и был намного сильнее, чем мы ожидали. Пока мы перемещались со скоростью почти в 30 узлов, или 35 миль в час, скорость у земли не представляла такой большой проблемы, как внезапный рывок вниз. Мы ударились о землю и стали быстро двигаться по полю. От удара все наши баки с горючим оторвались вместе с радиоантеннами. Освободившись от их веса, воздушный шар рванулся вверх. Я этого не видел, но мы едва разминулись с домом и опорой электропередач. Это случилось в Лимаварди, крохотной ирландской деревушке.

Без баков с горючим мы не контролировали ситуацию. Пока была возможность нагревать воздух, мы поднимались вверх, но достигнув наивысшей точки, могли быстро начать падать, увеличивая скорость падения подобно человеку с нераскрывшимся парашютом. Внутри гондолы оставался один маленький запасной бак с горючим, и Пер быстро подсоединил его к горелкам.

– Он запутался, – сказал Пер. – Канаты перепутаны.

Воздушный шар поднимался, как ракета. От давления верх купола был примят, и канат, свисающий вниз посередине шара, зацепился за что-то и стал скручивать нас в узел. Воздушный шар сворачивался в тугую спираль, закрывая отверстие таким образом, что доступ горячего воздуха внутрь был невозможен. Поскольку нас начало сносить вниз, я открыл люк гондолы и

взобрался на крышу. Достав нож, я начал рубить скрутившийся канат.

– Быстрее! – выкрикнул Пер. – Мы быстро падаем.

В конце концов, мне удалось перерубить канат, и шар быстро повернулся. Купол выпрямился, отверстие на дне оболочки открылось.

– Залезай! – крикнул Пер.

Как только я ввалился в гондолу через люк, он максимально включил горелку. Мы находились в 300 футах от земли, но поток теплого воздуха затормозил падение, и мы поднялись снова. Я попытался воспользоваться переключателями, но в гондоле не было электроэнергии.

– Проклятье, – сказал я, – Нет света, нет радиосвязи, измеритель горючего тоже не работает. Только высотомер в порядке.

– Давай попытаемся опуститься на пляж, – предложил Пер. – Приземляться где-нибудь внутри страны слишком рискованно.

Я надел спасательный жилет, парашют и пристегнул к ремню спасательный плот. Мы видели приближающуюся береговую линию, Пер выпустил горячий воздух из верхушки шара, чтобы снизиться. И снова ветер внизу оказался значительно сильнее, чем мы ожидали, и нас понесло к морю. Мы двигались на северо-восток, без радио и электричества внутри гондолы и как никогда были предоставлены всем ветрам.

– Держись крепче, – сказал Пер.

Он выпустил еще немного нагретого воздуха, чередуя это со сжиганием пропана, в попытке сократить скорость прохождения сквозь густое серое облако. Как только мы миновали туман, я увидел пенное море, поднимавшееся навстречу. Мы проскочили пляж, двигаясь слишком быстро. Я осознал правоту слов Тома Бэрроу: это похоже на попытку остановить танк Шермана без тормозов. С ужасом я видел, что океан несется на нас.

Мы ударились о поверхность моря, и меня швырнуло на Пера. Нас опрокинуло под ужасным углом, было невозможно встать прямо. Воздушный шар начал тащить гондолу по поверхности океана. Нас подбрасывала каждая волна.

– Болты! – крикнул Пер.

Он схватился за стул в качестве опоры и потянулся вверх. Я попытался помочь ему встать на ноги, но гондола ходила ходуном вверх и вниз, и всякий раз, когда я поднимался, меня туг же опрокидывало назад. Я видел, как Пер протянул руку, схватил красный рычаг и потянул вниз. Предполагалось, что после этого воспламенятся разрывные болты, которые отрубят канаты, соединяющие гондолу с шаром. Воздушный шар после этого, теоретически, должен отплыть и утонуть в море, предоставив

возможность гондоле остаться на поверхности.

В нашем случае ничего такого не произошло. Пер дернул рычаг вверх и вниз, но болты не сработали.

– Боже мой! – завопил Пер. – Болты неисправны.

Теперь воздушный шар подбрасывал нас на поверхности Ирландского моря, как исполинский пляжный мячик. Меня опять откинуло в сторону, и я ударился о перевернутый край крыши кабины.

– Выбирайся! – крикнул Пер. – Ричард, нам надо выбраться.

Пер бросился к люку, дернул рычаги вниз и толчком открыл его. Шар притормозил движение, поскольку гондола врезалась в воду, и Пер с усилием поднялся и выбрался на поверхность. Как только я увидел, что Пер преодолел проем люка и исчез из поля зрения, я рванулся и последовал за ним по ступенькам вверх. Я обнаружил, что на Пера по-прежнему надет парашют. Мы ухватились за стальные тросы и старались удержаться на качающейся гондоле.

– Где твой спасательный жилет? – крикнул я.

Похоже, Пер не услышал. Ветер вернул мне прямо в лицо мои же слова. Шар накренился под углом, одна сторона его с трудом преодолевала поверхность серого моря. Не было никаких признаков замедления скорости. Позади оставался белый пенный след. Затем порыв ветра подхватил нас, и воздушный шар поднялся с поверхности.

Пер бросился с крыши гондолы в черную холодную воду. Казалось, это не меньше 100 футов. Я был уверен, что он разбился.

Я медлил. Потом с ужасом понял, что уже слишком поздно. Без Пера огромный воздушный шар взметнулся ввысь. Я чуть было не опрокинулся через край гондолы, поскольку она качалась под шаром, словно маятник. Пригнулся, схватился за ограждение и наблюдал, как море исчезает подо мной. Я быстро поднимался и не мог видеть Пера. Сейчас, когда шар плыл по ветру, и гондола больше не испытывала сопротивления воды, он был намного уравновешеннее. С возрастающим ужасом я наблюдал, что вхожу в плотное облако и перестаю различать что-нибудь вокруг.

Теперь я был предоставлен самому себе в этом самом большом из когда-либо созданных человеком воздушном шаре и направлялся в Шотландию. Ветер был ужасно холодным, море подо мной – ледяным, а я – в густом тумане. И оставался только небольшой запасной бак с горючим.

Я забрался внутрь гондолы. Сейчас ничто не препятствовало подъему шара, и я несколько успокоился, увидев экраны и механизмы управления в том же положении, что и во время пересечения Атлантики. Я перебирал имеющиеся варианты: могу прыгнуть с парашютом в море, где никто,

вероятней всего, не найдет меня, и есть все шансы утонуть; могу подняться в темнеющее небо и попытаться приземлиться ночью, если мне повезет достичь земли. Я взял микрофон, но радио по-прежнему не работало. Я был полностью изолирован от внешнего мира.

Показания высотомера свидетельствовали о снижении, поэтому я инстинктивно зажег пропан. К моей радости, пламя полыхнуло внутрь шара, и он стал более устойчивым. Морская вода не испортила горелки. Я пустил еще один большой поток горячего воздуха, и воздушный шар снова стал подниматься. Стало труднее дышать, и я надел кислородную маску. Посмотрел на высотомер: 12 тысяч футов. Плотное белое облако окружило меня. Я не имел представления о своем местонахождении. Все что я знал – внизу меня ждет серое пенистое море. Перед тем, как совершить вынужденную посадку на воду, Пер сказал, что вряд ли нам хватит горючего, чтобы достичь Шотландии до наступления темноты. Оставшееся в запасном баке топливо могло продлить полет разве что на час. Рано или поздно все равно придется встретиться лицом к лицу с Ирландским морем.

Теперь мои мысли занимали разрывные болты. Возможно, они обрубili один, два, три или даже четыре из пяти основных канатов, соединяющих гондолу к воздушному шару. Возможно, прямо сейчас этот последний канат подвергается сильному натяжению, изнашивается от нагрузки и может не выдержать. Если это так, кабина может резко оторваться и упасть в море, при этом я погибну от удара. Именно это опасение вынудило Пера прыгнуть в море. Люк гондолы был все еще открыт, я обеспечил полноценное горение пропана перед тем как опять вылезти на крышу, чтобы осмотреть канаты. Было совершенно тихо. Я не мог увидеть все канаты, не перегнувшись через ограждения гондолы. Стоя так, посреди клубящегося белого облака, я испытал непреодолимое чувство одиночества. Канаты выглядели невредимыми, и я протиснулся через люк в гондолу.

То, что я предприму в последующие десять минут, может привести либо к гибели, либо к спасению. Все зависит только от меня. Мы побили рекорд, но я почти наверняка должен был погибнуть. Без спасательного жилета Пер или уже мертв, или старается плыть дальше. Я должен найти кого-нибудь, кто мог бы спасти его. Я должен выжить. Я старался мыслить ясно и сосредоточиться на вариантах, которые у меня имелись. Я не спал уже больше 24 часов, сознание туманилось. Я решил поднять воздушный шар достаточно высоко, чтобы иметь возможность прыгнуть с парашютом прямо из гондолы. Я поджег пропан и нашел свою записную книжку. Нацарапал на открытой странице: «Джоан, Холли, Сэм, я люблю вас».

Подождал, пока показания высотомера достигли 8 тысяч футов, и выбрался наружу.

Я был один в облаке. Перегнувшись через ограждение, посмотрел вниз. В голове по-прежнему прокручивались варианты моих действий. Если прыгну, возможно, проживу всего две минуты. Если смогу раскрыть парашют, все равно найду свою погибель в море, где, скорее всего, утону. Я нащупал свободный конец парашюта и задумался, правый ли он. Возможно, по причине моей дислексии мне бывает трудно быстро определить, где правая сторона, а где левая, особенно это относится к парашютам. В последний раз во время затяжного прыжка я дернул не за тот конец и лишился парашюта. В тот момент рядом оказалось несколько парашютистов, и они помогли мне воспользоваться запасным. Но сейчас я один на высоте 8 тысяч футов. Я сильно ударил себя по лицу, чтобы сконцентрироваться. Должен быть иной, лучший выход.

– Дай себе время подумать, – сказал я громко. – Давай.

Стоя согнувшись на крыше кабины, я посмотрел на огромный воздушный шар над головой. Меня вдруг осенило, что я стою под самым большим в мире парашютом. Если бы мне удалось опустить воздушный шар, тогда, возможно, я смог бы прыгнуть с него в последний момент перед его падением в море. Теперь я знал, что у меня достаточно горючего еще на полчаса полета. Лучше было остаться в живых еще на тридцать минут, чем прыгнуть с парашютом и, возможно, прожить всего две.

– Пока жив, я еще могу что-нибудь сделать, – сказал я себе. – Что-то должно случиться.

Я залез внутрь гондолы и снял парашют. Я принял решение. Буду занимать себя всем чем угодно в эти дополнительные минуты. Схватил немного шоколада, положил его в карман жилета и застегнул карман на молнию. Проверил, там ли находится фонарик.

Всматриваясь из гондолы в туман внизу, я старался определить, когда следует перестать жечь пропан, когда открыть люк, когда оставить управление и вылезти на крышу гондолы для последнего прыжка. Надо рассчитать последний поддув наверняка, чтобы воздушный шар ударился о поверхность моря как можно медленнее. Несмотря на потерю всех баков с горючим, воздушный шар все равно поднимал груз, равный примерно трем тоннам.

Едва шар вышел из облаков, я увидел под собой серое море. И вертолет королевских военно-воздушных сил. Я в последний раз прибег к помощи пропана, чтобы замедлить падение, и затем предоставил воздушному шару снижаться, как ему будет угодно. Схватил красную

тряпицу и выбрался наружу через люк. Присел на корточках на гондолу и помахал тряпкой пилоту вертолета. Он помахал мне в ответ довольно игриво, по-видимому, не обратив особого внимания на мою панику.

Я перегнулся через край и увидел приближающееся море. Переместился по диаметру гондолы, чтобы определить, откуда дует ветер. Это трудно было сделать, поскольку казалось, что ветер дует сразу со всех сторон. В конце концов, я выбрал сторону против ветра и посмотрел вниз. До воды оставалось пятьдесят футов, примерно высота дома, и море поднималось вверх, чтобы ударить меня. Проверил спасательный жилет и ждал, держась за ограждение. Я надеялся, что, став легче после моего прыжка, воздушный шар снова поднимется, вместо того, чтобы обрушиться на меня сверху всем своим весом. Я ждал до того момента, пока не оказался прямо над поверхностью моря, потянул за рипкорд спасательного жилета и оттолкнулся от гондолы.

Море было ледяным. Глубоко погрузившись в воду, я почувствовал, как мерзнет кожа головы. Благодаря спасжилету меня вытолкнуло на поверхность. Я испытал истинное блаженство: я был жив. Я повернулся и посмотрел на воздушный шар. Лишившись моего веса, он поднялся вверх и тихо входил в облака, похожий на величественный инопланетный космический корабль, пока не исчез из поля зрения.

Вертолет завис надо мной и спустил петлю. Я сел в нее, как на качели, но всякий раз, когда меня пытались поднять, снова падал в воду. Я не мог сообразить, что делаю неправильно, и был слишком слаб, чтобы дольше находиться в воде. Наконец меня подняли вверх при помощи лебедки, кто-то протянул мне руку и втащил внутрь.

– Вам надо было поместить петлю под руки, – произнес голос с шотландским акцентом.

– Где Пер? – спросил я. – Вы уже подобрали Пера?

– Разве он не на воздушном шаре? – спросил военный.

– Вы не нашли его? Он в воде. Он находится там с тех самых пор, как я снова поднялся в воздух. Около сорока минут.

Пилот изменился в лице. Он поговорил с кем-то по радиосвязи, но было трудно разобрать, о чем шла речь. Вертолет продолжал вращать лопастями винта и снялся с места.

– Мы доставим вас на наш корабль, – сказал пилот.

– Я хочу отправиться на поиски Пера, – ответил я. – Я в порядке. Если Пер уцелел после падения, он все еще плывет, или, что более вероятно, тонет в Ирландском море. Уже темнело, и с воздуха могла быть видна только его голова. Это все равно, что искать футбольный мяч: серый

футбольный мяч в сером бурном море. Пилот не обращал внимания на мои доводы. Через две минуты мы опустились на палубу военного корабля, и меня вытащили из вертолета. Пилот немедленно взлетел и направился в море. Я прошел через палубу, и меня положили в горячую ванну. Затем я поднялся на мостик посмотреть, как идет поиск. Десять, пятнадцать, двадцать минут ничего не происходило. Потом радио ожило.

– Мы заметили его, – сказал пилот. – Он все еще плывет. Он жив. Но на этом борьба Пера за существование не закончилась. Лебедку, которая подняла меня, защемило, поэтому пришлось привлекать для его спасения моторную лодку. К тому времени, когда моторная лодка прибыла, Пер был едва жив. Он пробыл в воде два часа, плавая как можно энергичнее, чтобы поддерживать кровообращение, но все это было безуспешно из-за волнения на море. На нем не было спасательного жилета, и к моменту, когда его вытащили, он совершенно замерз и выдохся. Было невероятным, что он выжил, и позже он приписывал это тому, что еще в детстве отец заставлял его каждый день плавать в ледяной воде шведских озер.

Мы встретились на борту корабля и бросились друг другу в объятия. Пер был раздет догола, на нем была лишь защитная накидка. Его лицо напоминало белый мрамор, тело было голубого цвета, и стук зубов невозможно было унять.

И все это ради того, чтобы первыми пересечь Атлантику на воздушном; шаре на горячем воздухе. Но что было важнее, – мы остались в живых. Мы не могли поверить в то, что выжили.

В течение лета 1987 года авиакомпания British Caledonian делала все возможное, чтобы удержаться на рынке авиаперевозок. Она прибегла к серии рекламных роликов, изображавших бизнесмена, напевавшего «Я хочу, чтобы все они были шотландскими девушками» на мотив песни группы The Beach Boys «Калифорнийские девушки». и всячески обыгрывала шотландки, в которые были одеты ее стюардессы. Но это не помогло: авиакомпания несла убытки и в августе объявила, что согласна с условиями, на которых British Airways присоединяет ее к себе.

Мне казалось, что это слияние напрямую противоречит требованиям Комиссии по монополиям и объединениям в том отношении, что крупнейшая и вторая по величине авиакомпании Великобритании, объединившись, получают долю рынка трансатлантических перевозок, намного превышающую 50%. Мы обратились с жалобами в Комиссию, отмечая, что эта сделка увеличит долю присутствия ВА на некоторых трансатлантических маршрутах примерно с 45 до 80%. Несмотря на это, в сентябре разрешение на сделку было получено. Обе авиакомпании



разыграли спектакль, будто В-Cal будет управляться независимо, и ее стюардессы будут продолжать носить в качестве летной формы свои шотландки и сохранять независимость. Ликвидировав British Caledonian как конкурента, компания British Airways могла теперь собрать все силы, чтобы разделаться с последним небольшим английским конкурентом – нами и занять лидирующее место на рынке атлантических авиаперевозок.

Когда заключалась эта сделка, мы осознали, что, кроме исходящей от ВА в отношении нас угрозы, слияние авиакомпаний предоставляло нам и скрытую ранее возможность. Мы уже воспользовались повышением цены на наш первый авиалайнер, которая составила £10 млн., чтобы взять в лизинг второй самолет, он летал в Майами. Мы хотели и дальше расширяться. По условиям Бермудского соглашения, регулирующего международное движение воздушного транспорта между Америкой и Великобританией, предусматривается обеспечение полетов двух английских авиакомпаний. Наши юристы обнаружили также, что, согласно японскому межправительственному соглашению, предполагалось наличие двух английских и двух японских авиакомпаний для полетов в Японию. С уходом В-Cal со сцены авиакомпании Virgin Atlantic предоставлялась возможность выдвинуться вперед и попробовать стать этой второй английской авиакомпанией.

Точно так же, как Майк Олдфилд и группа The Sex Pistols были поворотными пунктами для Virgin Music, поглощение ВА авиакомпании В-Cal ознаменовало новый этап в истории Virgin Atlantic. До их слияния мы летали только в Майами и Ньюарк, что рядом с Нью-Йорком. Теперь, в качестве второй английской магистральной авиакомпании, virgin atlantic было дано право подать заявку на полеты по маршрутам, которые ранее обслуживались В-Cal и в точности повторяли маршруты альянса ВА/В-Cal. Нашими первоочередными задачами были полеты до аэропорта Кеннеди, главного аэропорта Нью-Йорка, а также в Лос-Анджелес и Токио. Далее мы планировали наладить сообщение с Сан-Франциско, Бостоном и Гонконгом – тремя пунктами назначения, куда летали самолеты В-Cal. В 1987 году у нас было только два самолета. Для того чтобы осуществлять полеты в Лос-Анджелес и Токио, нам пришлось взять в лизинг еще два авиалайнера и удвоить число стюардесс.

Изучая маршруты В-Cal, мы продолжали отслеживать и Thorn EMI. В последнюю неделю сентября Тревор решил вопрос нашей ссуды на £100 млн. в банке Новой Шотландии. Несмотря на подъем курса ценных бумаг, наблюдавшийся на фондовой бирже все лето, мы чувствовали, что thorn emi по-прежнему недооценивалась. Со ста миллионами, которые были в нашем

распоряжении, мы начали покупку 25 сентября 1987 года. Не страшась затрат, мы начали подавать заявки на приобретение 100 тысяч акций EMI, решив скупить около 5% компании до объявления нашей цены за нее. Если бы даже наша цена была перекрыта на торгах, мы знали, что в отдаленном будущем доля в 5% повысилась бы в цене.

На бирже моментально поползли слухи, что есть претендент на приобретение Thorn EMI. В иные дни мы покупали 250 тысяч акций стоимостью £1. 75 млн., в другие – тратили на это £5 млн. Иногда мы продавали акции, чтобы сбить людей с толку. Мы разжигали любопытство и уверяли, что большое количество акций Thorn EMI продано, что только подогревало слухи. Ко второй неделе октября наша доля акций оценивалась в £30 млн.

Вечером в четверг, 15 октября 1987 года, на Великобританию налетел ураган. Я помню, как шел пешком из Оксфорд Гарденз на «Дуанд» и видел, что все улицы завалены зелеными листьями. Из-за того, что мало кто смог добраться до работы, фондовая биржа была в пятницу закрыта. Но в Америке продажа акций, начавшаяся в среду, вызвала панику. В пятницу я с изумлением наблюдал, как в течение вечера индекс Доу-Джонса снизился на 95 пунктов; тогда это было самое большое падение в течение одного дня. Значение того, что произошло на Уолл-стрит, в Лондоне, равно как и в других точках земного шара, не осознавали в полной мере до понедельника. Воскресные газеты были полны оптимистической трескотни, воодушевляя своих читателей покупать как можно больше акций компании BP. В понедельник первой открылась австралийская биржа, и падение курса акций составило одну пятую. На токийской бирже падение составило 1500 пунктов. Я подумал, что это прекрасная возможность купить больше акций EMI, позвонил нашему брокеру и попросил его первым делом купить акции Thorn EMI на £5 млн. Я хотел, чтобы наша заявка была подана раньше других, и беспокоился, чтобы кто-нибудь другой не перехватил инициативу. Мне, конечно, не было необходимости беспокоиться. Не думаю, что кто-нибудь мог поверить в свое везение увидеть хотя бы одного покупателя на бирже. Брокер заполнил заявку за какие-то двадцать секунд и спросил, не хочу ли я купить еще. – Там тонны этого добра, – добавил он.

Почувствовав неладное, я остановился. Как я и предполагал, котировки на лондонской фондовой бирже упали на 100 пунктов, потом еще на 100. потом еще на 50. Таким образом, падение за день достигло 250 пунктов. В тот день индекс Доу-Джонса снизился еще на 500 пунктов. За какие-то три дня мировые фондовые биржи потеряли около четверти своей

рыночной стоимости.

Мы встретились с Тревором. Меня потрясло известие, что стоимость акции Virgin упала почти наполовину: со 160 пенсов до 90. Кто-то подсчитал, что я потерял на обесценивании акций Virgin Group £41 млн. Реальное положение было намного хуже. Цена на акцию Thorn EMI упала с £7.30 до £5.80, то есть, падение составило свыше 20%, и наша доля акций оценивалась уже в £18 млн. Руководство банка Новой Шотландии было озабочено. В связи с обвалом стоимости акций нас попросили произвести немедленный наличный платеж в £5 млн. Как ни странно, эти события не поколебали мою решимость купить Thorn EMI. Меня не слишком тронуло резкое падение цен на акции Virgin, поскольку в любом случае я никогда не собирался их продавать и был абсолютно убежден, что цена сильно занижена. Мои мысли были больше заняты получением возможных прибылей и денежных потоков от Thorn EMI, в свете чего я рассматривал обвал на фондовой бирже как редкую возможность купить компанию. Но кризис нанес сокрушительный удар по Mountleigh: стоимость ее акций упала на 60%, и из-за этого компания не имела возможности брать дополнительные денежные ссуды для покупки акций Thorn EMI, впрочем, как и всего остального тоже.

На той же неделе у меня состоялся яростный спор с двумя не исполнительными директорами, представлявшими интересы сторонних держателей акций, которых мы привлекли, когда Virgin акционировалась. Сэр Фил Хэррис и Коб Стенхэм были категорически против продолжения осады Thorn EMI и объявления о наших претензиях на компанию после опубликования результатов деятельности Virgin позже, в октябре.

– Но это уникальная возможность приобрести компанию. – доказывал я. – Такого больше может не быть: сейчас стоимость Thorn составляет только две трети от ее же стоимости в пятницу. Мы знаем, сколько денег можно заработать на одних уже выпущенных ими альбомах, поэтому, с точки зрения прибыли, это выгодная покупка.

– Впереди нас могут ожидать тяжелые времена, – предупреждали меня. – Этот финансовый обвал многое изменил.

– Люди, которые покупают пластинки, будут продолжать это делать, – парировал я. – Большинство людей вообще не имеют никаких акций. Они просто будут и дальше покупать записи Beatles и альбомы Фила Коллинза.

Но никто не встал на мою сторону. Все хотели посмотреть, что будет происходить на фондовой бирже дальше. Цена на акции Thorn EMI продолжала снижаться, пока не достигла £5.30 за штуку. Я был уверен, что если бы мы смогли объединить наши усилия, то были бы в состоянии

найти деньги и купить Thorn EMI по сниженной цене. Я доказывал, что для обвала нет достаточных оснований и цены на акции скоро вернутся в исходное положение. Я настаивал на том, что никогда больше не представится такая чудесная возможность сделать это. Но все были против, и поскольку я не мог переубедить их, то вынужден был оставить все, как есть. Я ожидал, что когда мы огласим результаты финансового года, цена акций Virgin подскочит. Поэтому когда мы объявили, что доходы Virgin за год, включая июль 1987 года, увеличились более чем вдвое – с £14 до £32 млн., – мы не упоминали компанию Thorn EMI. Но случилось так, что цена наших акций не поднялась. Нисколько. У меня не укладывалось в голове, что в предыдущем году Virgin могла размещать свои акции по 140 пенсов за штуку, а сейчас на фоне удвоенных прибылей они стоили вдвое дешевле.

Обвал на фондовом рынке вбил последний гвоздь в крышку гроба того, чем представлялась Virgin в качестве открытой акционерной компании. Я знал, что Дон будет возражать против изменения взятого курса, но мы с Тревором спокойно поговорили о необходимом материально-техническом обеспечении, чтобы снова стать частной компанией. Тревор приступил к расчету финансов, требуемых для скупки такого большого количества собственных акций, которое стало бы следствием подобного шага.

В июле 1988 года мы объявили, что руководство virgin приобретет контрольный пакет акций Virgin Group plc. Можно было бы обмануть акционеров и заплатить меньше, чем первоначальные 140 пенсов за акцию, но мы решили, что к той цене, по которой продавались наши акции на фондовой бирже, мы добавим свыше 70 пенсов, – именно по такой цене наши акции передавались из рук в руки как раз накануне нашего объявления. Это означало, что ни один человек, инвестировавший в Virgin, когда ее акции были размещены на рынке, – включая всех тех людей из очереди, что желали мне благополучия, – не потерял своих денег. Наша репутация осталась незапятнанной.

Тревор пересмотрел всю финансовую структуру Virgin Group и в конце ноября 1988 года запустил механизмы приватизации компании. Это было колоссальной задачей, которая не стала легче, когда наши советники из Samuel Montagu обратились к своему контролирующему банку Midland Bank с просьбой присоединиться к синдикату банков-кредиторов – им сразу было в этом отказано.

Тревор решил обойтись без услуг Samuel Montagu, оставив только имя. Вместо того чтобы основывать банковский синдикат, в котором один ведущий банк был бы как точка соприкосновения и главный посредник, он

начал создавать консорциум банков, к каждому из которых обращался напрямую. Это означало, что ему пришлось очень много ездить, поскольку с каждым он разговаривал лично, но это означало также и то, что он мог противопоставлять каждого всем остальным в своих интересах. В конце концов, он связал себя кредитными обязательствами с двадцатью банками, и мы получили кредит на £300 млн. Скупив акции сторонних держателей акций, мы рефинансировали долг под гарантии акций Virgin Group plc. и virgin atlantic.

С нашими 300 и даже больше миллионами фунтов долга мы были до такой степени связаны долговыми обязательствами, что понимали: надо быстро шевелиться, если хотим выжить. Пришлось отказаться от идеи покупки Thorn EMI, поэтому мы продали акции и сконцентрировали усилия на решении собственных проблем. Я всегда ощущал, что деловые круги Сити занижают стоимость Virgin Music, теперь нам предоставлялась возможность узнать, какова ее реальная ценность. Дон Круикшанк, сэр Фил Хэррис и Коб Стенхэм покинули Virgin. Дон замечательно справился с задачей преобразования компании как один из тех, кто может продемонстрировать понятные подходы в менеджменте. Его место финансового директора занял Тревор.

Мы с Тревором начали искать другие компании, которые хотели бы вложить деньги в любые из дочерних компаний Virgin и образовать совместные предприятия. Мы хотели заменить владельцев акций из Сити на одного или двоих основных партнеров в дочерних компаниях Virgin. Структура virgin group становилась чрезвычайно сложной.

## 18. Все было пущено на продажу

1988-1989

Выкупив 40% компании virgin, принадлежавшие Нику, я смог погасить свой овердрафт, насчитывавший £1 млн. В это время Virgin выпустила пластинки целого ряда успешных исполнителей, начиная с Фила Коллинза. Я знал, что хожу по лезвию ножа. Сейчас речь шла о деньгах, количество которых было устрашающим: наш долг превышал £300 млн., и в течение первого года мы должны были сократить его до £200 млн. Это долговое бремя означало, что все теперь будет пущено на продажу. Никаких священных коров. Появись выгодное предложение в отношении даже части любой из компаний Virgin, мы в этой ситуации примяли бы его. Тревор, Кен и я начали забрасывать удочки, чтобы посмотреть, что мы с этого сможем получить. И первым объектом, попавшим в поле нашего зрения, стала Virgin Retail.

С момента своего возникновения в 1971 году virgin никогда не зарабатывала больших денег на магазинах пластинок. Благодаря им имя нашей компании красовалось на центральной улице, в восприятии людей магазины во многом ассоциировались с Virgin. С их помощью мы могли поддерживать контакт с теми группами, чьи записи пользовались у покупателей спросом. Но после того, как мы выплачивали зарплату персоналу, платили за аренду и распределяли накладные расходы центральной группы, в магазинах практически не оставалось денег.

Проблема Virgin Retail состояла в том, что после ухода Ника в 1980 году никому так и не удалось сделать работу магазинов эффективной. Компании hmv и our price начали обходить нас. Когда в 1987 году Дон Круикшанк подготовил анализ состояния компании, стало ясно, что розничная торговля до сих пор не приносила нам денег и, по-видимому, никогда не принесет.

– Давайте продадим ее, – предложил я на собрании директоров после того, как мы еще раз прошлись по ожидаемым убыткам Virgin Retail. Однако хорошенько подумав, изменил свое мнение: теперь мне казалось целесообразным продать лишь маленькие магазинчики, но сохранить большие. К этому меня побудили два обстоятельства: во-первых, новый

магазин HMV на Оксфорд-стрит, крупнейший магазин пластинок в мире, был открыт с большой помпой и реально увеличил продажи пластинок на Оксфорд-стрит; во-вторых, Патрик Зелник нашел здание на Елисейских полях в Париже, которое можно было превратить в потрясающий по масштабам магазин пластинок Virgin.

По всей Великобритании было 102 магазина пластинок Virgin, и когда представители WH Smith обратились с предложением купить у нас несколько и переименовать в Our Price Records, мы ухватились за эту возможность. В июне 1988 года мы согласились продать 67 маленьких магазинов за £23 млн.

Затем мы с Тревором разделили Virgin Retail на три части. Первая состояла из магазинов, которые мы не стали продавать WH Smith, – типичных для центральной улицы магазинов, включая Oxford Street Megastore. Вторая – магазин paris megastore на Елисейских полях, который предлагал открыть Зелник. Причем он брался основать самостоятельную французскую дочернюю компанию, чтобы инвестировать в магазин. Третья включала планы, которые мы связывали с Аэном Дафеллом, спроектировавшим и открывшим магазин пластинок HMV на Оксфорд-стрит, которого мы смогли убедить присоединиться к Virgin.

До сих пор не пойму, почему Аэн решился уйти из Thorn EMI и перейти в Virgin. С точки зрения краткосрочной перспективы, он терял приличную зарплату в большой, респектабельной компании, чтобы начать работать с нами именно в то время, когда у virgin были огромные трудности с розничной торговлей. Правда, мы предоставили ему возможность открывать мегамагазины Virgin в любой точке мира и пообещали поддерживать и позволить иметь свою долю в этих мегамагазинах. Аэн был одним из лучших в сфере розничных продаж: у него были прекрасные планы в отношении магазинов звукозаписи, и впервые с момента появления магазинов Virgin я почувствовал, что мы можем вернуть свои позиции на рынке. Аэна интересовала возможность открыть мегамагазины Virgin за океаном.

Мы думали обосноваться в Америке, но тамошние арендные ставки в тот момент были астрономическими, а конкуренция высока. Поэтому мы выбрали для открытия первого заокеанского магазина другое место – Сидней, где легче было выйти на рынок и не существовало такой жесткой конкуренции. Там мы могли открыть мегамагазин и немного поэкспериментировать, не боясь потерять большие деньги. Аэн отправился в Сидней, где, как мы говорили, шутя только отчасти. thorn emi никогда не сможет найти его, чтобы вернуть назад. Аэн пригласил своего давнишнего

партнера из HMV Майка Инмана, и вместе они приступили к работе над созданием мегамагазина в Сиднее.

Между тем в Париже материализовался наш первый зарубежный магазин. Патрик нашел здание огромного старого банка, построенного в конце XIX века. Здесь были мраморные полы, высоченные потолки и чрезвычайно эффектная лестница. Это захватило мое воображение. Мы знали, что маленькие магазины пластинок не приносили достаточно денег, они всего лишь привлекали прохожих, но их разочаровывало отсутствие достаточного ассортимента. Когда 1970-е миновали и диванные подушки с пола были убраны, казалось, что традиционные магазины Virgin потеряли свою индивидуальность и преданность покупателей. Мы должны были стремиться к чему-то большему, чтобы предложить лучший ассортимент продукции в мире.

Части совета директоров Virgin не понравилась идея парижского мегамагазина. Я рассматривал ее в качестве последней попытки сделать ставку на розницу. Если бы это не дало результатов, мы могли бы распродать весь бизнес. Когда Патрик впервые представлял проект парижского мегамагазина, никто из директоров не поверил его прогнозам продаж.

– Если мы не можем заработать, имея магазин на Оксфорд-стрит, – возражал Саймон Дрейпер, – как, скажите на милость, мы собираемся зарабатывать, находясь на задворках Елисейских полей?

Я знал, что он очень раздражен из-за продолжающейся несостоятельности Virgin Retail, поскольку ее финансировала звукозаписывающая фирма, в которой он владел 20%. Поскольку все директора были против идеи, я, со своей стороны, должен был что-то предпринять, поскольку Патрику необходимо было получить разрешение, чтобы двигаться дальше. На следующей неделе меня спросили, буду ли я делать рекламу на телевидении о ведении бизнеса в Европе. Я немедленно согласился и тихо спросил, не можем ли мы снять сюжет в Париже. Следующим, что увидел совет директоров Virgin, был рекламный ролик, в котором я стоял на Елисейских полях и говорил, что делать бизнес в Европе здорово – и, в подтверждении этого, следующий мегамагазин Virgin будет прямо здесь. Саймон, Кен и Тревор были в бешенстве от моей выходки, но я доверял Патрику и был убежден, что он победит. Хотя, как правило, я внимательно выслушиваю каждого, бывают моменты, когда я решаюсь на что-то и просто иду и делаю это. В такие минуты чем больше людей не соглашались со мной, тем упрямее я становлюсь.

На долю мегамагазина Патрика в Париже выпал невероятный успех. С



первого дня своего существования он оправдал все прогнозы продаж и превратился в самый знаменитый магазин Парижа. На деле он значил намного больше: он стал достопримечательностью и туристическим объектом. Спустя несколько месяцев он привлекал столько же посетителей, сколько Лувр. Его продажи и сегодня, в пересчете на квадратный фут площади, в два раза превышают показатели любого другого магазина музыкальных записей в мире. Создается впечатление, что каждый японский и немецкий турист подросткового возраста совершает сюда паломничество и покупает огромное количество лазерных дисков, а кафе наверху стало модным местом встреч французских руководителей. Я был рад за Патрика, но по-прежнему не представлял, что делать с английскими магазинами пластинок.

Неприятности, связанные с празднованием Дня святого Валентина в 1988 году, привели к кризису. Персонал магазинов решил в этот день продавать орхидеи и заказал 5 тысяч штук. К несчастью, то ли никто не знал об их наличии в магазинах, то ли люди предпочитали розы, но к 15 февраля было продано всего 50 штук. Магазины остались с 4950 непроданными орхидеями, которые, в отличие от лазерных дисков, вяли и погибали, и должны были быть выброшены. Так много я не мог подарить даже Джоан. Мы решили, что пришло время привлечь новых людей, чтобы полностью изменить работу Virgin Retail. Предупреждать об увольнении всегда тяжело, и я ненавижу делать это. Я ненавижу состояние конфронтации и ненавижу разочаровывать людей. Я всегда стремлюсь дать еще один шанс. Но было очевидно, что существующая команда исчерпала себя и теряет деньги без надежды на изменение ситуации к лучшему. Последней каплей, переполнившей чашу, стало то, что после окончания финансового года руководство Virgin Retail признало, что убытки компании будут на £2 млн. больше, чем ожидалось. Узнав об этом так поздно, мы оказались в тупике.

Мы попросили нескольких хед-хантеров<sup>[88]</sup> составить небольшой список подходящих кандидатов, но я был очень заинтригован, когда Саймон Берк подал заявление на должность исполнительного директора компании. Саймон пришел в Virgin за два года до этих событий в качестве менеджера по развитию. Его работа заключалась в том, чтобы тщательно рассматривать все поступающие бизнес-предложения и решать, какие из них могут представлять для нас интерес.

Что я всегда стараюсь делать в Virgin, так это заставляю людей заново открывать себя. Я твердо убежден, что все возможно. И, несмотря на то, что у Саймона не было очевидной квалификации, чтобы превратить

большую сеть магазинов пластинок из неуспешной в успешную, я был уверен, что если кто-то и может это сделать, так это он. И действительно, как только Саймой приступил к работе в Virgin Retail в августе 1988 года, ситуация начала меняться. После первоначальной продажи 67 магазинов компании wh smith у нас осталось 35. Из них 25 размещались в разных магазинах Debenhams.

Первое, что сделал Саймон, – очистил магазины от накопившегося мусора. В ответ на давление совета директоров с требованием зарабатывать деньги, менеджеры магазинов заключали все виды сделок со всеми подряд. Они расширили ассортимент товаров настолько, что здесь можно было купить все: от металлических значков и боксерских шорт до факсовых аппаратов и канцелярских товаров. В нескольких магазинах площади сдавались субарендаторам, торговавшим скейт-бордами или принадлежностями для американского футбола, в других можно было найти плакаты с видами Афин и поздравительные открытки. Но худшую уступку сделал магазин в Бирмингеме, сдав площади в субаренду фирме Comet: вход в магазин был заполнен стиральными машинами. Хотя такие меры и давали некоторый сиюминутный денежный эффект, в целом, это только запутывало покупателей и мешало относиться к нашим магазинам как к месту, призванному продавать пластинки.

В магазине на Оксфорд-стрит находился мини-завод по производству лазерных дисков. Должен признать, что это была моя идея, и она оказалась провальной. Эта идея пришла мне в голову, потому что я полагал, что людям будет интересно увидеть, как прямо у них на глазах изготавливаются диски. Когда только появились первые лазерные диски, мы вложили деньги в завод по их производству в Уэльсе Nimbus. Мы попросили руководство завода открыть, у нас производственную линию, из Уэльса привезли все это сверкающее оборудование, сделанное из нержавеющей стали. Я думал, что оно само по себе станет туристической достопримечательностью. Но ошибся. Вероятно, это был единственный завод за столетие, размещенный в районе дорогой недвижимости на Оксфорд-стрит. Но это было провалом и по ряду других причин. Во-первых, большая часть готовой продукции была украдена и продана на черном рынке. Во-вторых, персонал, обслуживавший оборудование, нужно было доставлять на автобусе из Уэльса, в результате люди четыре дня работали, а три – нет. И хотя мы были рады, что могли штамповать CD-диски любой фирмы звукозаписи, наш мини-завод был слишком мал, чтобы конкурировать по цене продукции с заводами-гигантами, производившими лазерные диски. В результате, основным многострадальным получателем дисков,

произведенных на Оксфорд-стрит, была, конечно же, virgin music. Кен и Саймон брали, стиснув зубы, потому что их руки были отчасти связаны. Я был убежден, что этот вариант вертикальной интеграции будет работать по той же схеме, которая существует между звукозаписывающей студией, фирмой звукозаписи и магазинами пластинок.

Саймон Берк в итоге добрался и до мини-заводика и настоял на том, чтобы его немедленно демонтировали, а освободившиеся площади снова отдали под продажу пластинок.

– Это просто рекламный трюк, – сказал он. – Это нужно убрать.

Оба – Саймон Дрейпер и Кен – благодарно согласились с этим, и мы вернулись к нашему обычному способу делать бизнес, который сводился к минимизации денежной массы, аккумулированной в основных средствах, и покупке услуг у самого эффективного поставщика. Я питаю слабость к идее вертикальной интеграции, которая, признаю, не всегда работает. Затея с заводом по производству CD была одной из моих самых больших ошибок. Правда, однажды я еще купил и паб под названием Earl of Lonsdale на Портобелло-роуд, потому что многие из сотрудников Virgin проводили там много времени, и мне было невыносимо видеть, как наши денюжки исчезают по другую сторону стойки. План не оправдал себя. В другой раз я почти купил компанию по надзору за собственностью, потому что у нас во владении было много собственности, требующей ремонта, и я полагал, что будет лучше, если будет своя служба. В некоторых случаях я бывал прав, – что прекрасно продемонстрировало подписание договора с Филом Коллинзом, который тесно сблизился с нами за время пребывания в Таун Хаусе, – но частенько мне приходилось брать свои слова назад и признавать, что лучше заплатить эксперту со стороны.

Стратегия, выбранная Саймоном Верком, начала давать результаты, и к июню 1989 года virgin retail принесла первую за всю свою историю прибыль. Во время презентации на совете директоров он показал несколько слайдов и попросил инвестировать в новые магазины £10 млн. Он обратил наше внимание на то, что Retail разваливается, и продемонстрировал несколько фотографий с изображением магазинов, в которых черепица свисала с крыши и электропроводка была в ужасном состоянии. Он предположил, что если подобное увидят пассажиры нашей авиакомпании, они выразят беспокойство и по поводу состояния самолета. К несчастью для Саймона, Патрик Зелник тоже обратился к нам с просьбой о выделении £10 млн. на развитие мегамагазинов Virgin в Бордо и Марселе. Окрыленный недавним успехом мегамагазина в Париже, я был склонен направить средства скорее во Францию, чем в Великобританию. Должно

быть, это уязвило Саймона. Тем временем был готов к открытию мегамагазин в Сиднее, и Аэн с Майком подумывали о Японии.

Для того чтобы найти инвестиции для английских магазинов и помочь погасить общий долг, мы открыли новое совместное предприятие. В идеале мы хотели, чтобы инвестор выкупил долго, равную 30%, но из-за высоких процентных ставок и общего ощущения, что торговля на центральных улицах идет на спад, мы не нашли покупателя. Начались переговоры с Кингфшлером, владельцем Woolworth's. Пока они тянулись, до кого-то из WH Smith дошли слухи об этом, и мне позвонили с вопросом, могут ли они внести свое предложение. Таким образом, пока Берк преуспевал в разрешении проблем Virgin Retail для компании Virgin, он внезапно обнаружил, что у него новый босс: существо о двух головах – virgin и wh smith. Компания wh smith купила 50%-ную долю в десяти наших английских мегамагазинах, которые, в отличие от проданных ранее, продолжали торговать под именем Virgin. Эта продажа позволила нам получить £12 млн., которые мы немедленно использовали для погашения ссуды Virgin Atlantic. Это был еще один из тех случаев, когда мы прибегали к разного рода уловкам, чтобы опередить наших банкиров. Пока английская часть компании, занимавшаяся розничной торговлей, создавала совместное предприятие с WH Smith, а европейская часть начала расширяться, охватывая Париж, Бордо, Марсель и затем Германию, несколько компаний Virgin обратили свои взоры на Японию.

Многие британские фирмы сетуют на то, что делать бизнес в Японии очень трудно. Что касается Virgin, у нас всегда было превосходное взаимопонимание с японцами. Я приписываю это успеху моей первой поездки в Токио. Я отправился туда, когда мне было двадцать лет, еще до женитьбы на Кристен. Преисполненный честолюбивых планов, я организовал ряд встреч с людьми, представлявшими средства массовой информации и сферу развлечений, на предмет открытия своего рода совместных предприятий по продаже пластинок. Думаю, это было до основания Virgin Music, поэтому у меня еще не было записей Майка Олдфилда. Я был юн, беден и мало что мог предложить. Я побывал на многих встречах, где опрятные девушки-гейши подавали чай, а я сидел в джинсах и свитере и с энтузиазмом говорил о делах с добрыми и терпеливыми японскими бизнесменами. Никаких сделок не последовало, зато огромный успех ждал меня в отеле.

Прибыв в аэропорт и сев в автобус до Токио, я понял, что не могу остановиться ни в одном из отелей, предложенных туристическим агентством. Поэтому взял такси и попросил отвезти меня в дешевую

местную гостиницу. Снаружи это небольшое бетонное здание совсем не походило на гостиницу, и моя комната была очень маленькой. В тот вечер я был одинок, скучал и поэтому заинтересовался, когда мне предложили сделать массаж. Две красивые японские девушки пришли в комнату, попросили лечь в ванну и сделали самый эротический массаж в моей жизни. Мы все кончили в моей ванне. Когда, затаив дыхание, я заказал массаж вечером следующего дня, чтобы повторить опыт, предо мной предстали две огромные женщины в суровых передниках и объяснили, что у тех двух девушек выходной. Они приступили к выполнению упражнений по каратэ и, словно отбивную, раскатали меня на совесть. Сейчас мне резервируют номера в огромных отелях, которые очень хороши, но ни один из них не идет ни в какое сравнение с той первой деловой поездкой.

К 1988 году virgin стала в Японии достаточно известным брендом. Записи нескольких наших артистов и групп хорошо раскупались, особенно Бой Джордж и Фил Коллинз, the human league и simple minds. После слияния авиакомпаний British Airways и British Caledonian мы получили право совершать полеты в Токио. Рассматривая варианты сокращения нашего овердрафта, мы понимали, что придется продать часть акций как авиакомпании Virgin Atlantic, так и Virgin Music, чтобы сократить долг.

Наша первая сделка заключалась в продаже 10% авиакомпании большой японской туристической группе Seibu-Saison. Virgin Atlantic только что анонсировала удвоение прибыли (без налогообложения) в £10 млн., и seibu-saison купила 10%-ную долю за £36 млн. В то самое время, когда заключалась эта сделка, Роберт Деверекс от имени Virgin Communications подписывал долгосрочный контракт с компанией Sega на продажу игр. Становилось ясно, что японские компании разделяют многие положения философии Virgin.

Они тоже стремились к сотрудничеству на долгосрочной основе. Кроме стеснения, которое я испытывал от необходимости отчитываться перед акционерами и внешними директорами, одним из моих главных разочарований, связанных со статусом компании как открытого участника фондовой биржи, был краткосрочный интерес инвесторов. На нас давили с требованием сиюминутных результатов, и если мы не выплачивали большие дивиденды, это отражалось на стоимости акций. Японские инвесторы вкладывают деньги не с мыслью о дивидендах, их главным образом интересуется рост капитала. Никого не смущает, что может пройти много времени, прежде чем инвестиции начнут окупаться. Потому в Японии соотношение цена-доход в три раза выше, чем в Великобритании. Однажды я услышал о японской компании, которая в своей работе

руководствовалась 200-летним бизнес-планом! Это напоминает высказывание Дэн Сяопина, сделанное в 1980-е, когда его спросили, что он думает по поводу последствий французской революции 1789 года, ответ был: «Говорить об этом слишком рано».

Настал черед следующему члену Virgin Group – компании virgin music – выбирать себе японского партнера. Это было ключевой сделкой. Чтобы выкупить virgin group plc, надо было получить хорошую цену за Virgin Music. Саймон, Тревор и я вели переговоры с несколькими американскими компаниями, предлагая им долю в Virgin Music. Руководство одной из них предложило наибольшую сумму, но не было готово выступить в роли пассивного долгосрочного инвестора. Мы все тяготели к японской медиа-компании Fujisankei. Думаю, решение я принял во время встречи с мистером Агичи из Fujisankei, проходившей в саду нашего дома № 11 по Холланд-парк.

– Мистер Брэнсон, – спросил он тихим голосом. – Вы предпочли бы американскую жену или японскую? С американскими женами очень трудно – сплошные суды и алименты. Японские жены очень хорошие и покладистые.

## 19. Готовясь к прыжку

1989-1990

Продав 25% компании virgin music за \$150 млн., или £100 млн., мы тем самым подтвердили свое предположение, что Сити занижал стоимость Virgin. Продажа была прямым свидетельством того, что одна только эта компания стоит не менее £400 млн., и это без рыночной цены других компаний ~ таких как Retail, составляющих акционерное общество Virgin Group. Сити оценил нас в сумму свыше £180 млн. до того, как мы вышли с предложением выкупить компанию, и более £240 млн. мы в итоге заплатили, чтобы снова стать частной фирмой.

У нас уже были японские партнеры в двух основных видах нашего бизнеса – авиаперевозках и музыке, когда мы обратились к розничной торговле и решили также расширить ее, выйдя на рынок Японии. Аэн Дафелл и Майк Инман вместе с нашим японским консультантом Шу Уиямой уже приступили к маркетинговым исследованиям. Майк начал изучать японский язык в Сиднее, потому что его брат женился на японской девушке. Аэн послал его в Токио, а сам направился в Лос-Анджелес, где начал присматривать место для мегамагазина на бульваре Сансет.

Майк сообщал, что собственными силами невозможно открыть мегамагазин в столице Японии: Токио – громадный город с несколькими явно выраженными районами, и для человека со стороны чрезвычайно трудно определить его ключевые части. Магазины розничной торговли, жилые здания, коммерческая собственность – все располагается вместе, совсем не так, как в Лондоне, где легко различимы торговые территории – Оксфорд-стрит, Найтсбридж и Кенсингтон Хай-стрит – и сравнительно легко ориентироваться. В Токио все выглядит одинаковым. Собственность невероятно дорогая, и для того, чтобы арендовать магазин, необходимо внести огромный задаток, называемый здесь key money -«входная плата». Тревор, Аэн и Шу переговорил со множеством потенциальных японских партнеров, и, в конце концов, решили объединиться с компанией Marui, торговавшей модной одеждой. Тревор сформировал товарищество с участием сторон пятьдесят на пятьдесят, что расценивалось как начало появления мегамагазинов Virgin в Японии.

Трудность, связанная с магазином пластинок, заключается в том, что ты пытаешься продать продукт, идентичный тому, что можно найти в любом другом музыкальном магазине. Не было ничего, что было присуще только нам или доступно только в магазинах Virgin. Наши конкуренты несли большие убытки в Токио отчасти из-за очень высоких вступительных взносов за свои магазины, но также из-за того, что им не удалось добиться лояльности покупателей и, соответственно, жизненно важных повторных посещений.

Чтобы не наткнуться на эти подводные камни, мы учредили с Magui совместное предприятие. Они были первыми розничными продавцами, которые понимали важность соседства с железнодорожными станциями. Они размещали магазины как можно ближе к ним, и таким образом привлекали огромные потоки пешеходов. Одежда от Magui была рассчитана на молодых, которых становилось все больше, и еще – они раньше других ввели свою собственную кредитную карту, пользовавшуюся популярностью. Компания magui сумела закрепить за нами сказочное место в Шиньёку, лучшем торговом районе центрального Токио, и мы расположились на 10 тыс. кв. футов. Эти земли были в частной собственности Magui, и мы договорились о системе, по которой платили определенный процент с продаж вместо фиксированной ежемесячной аренды. В этом случае мы уходили от уплаты разорительного вступительного взноса, и хотя, по европейским стандартам, 10 тыс. кв. футов считалось небольшой площадью, все-таки это был самый крупный магазин пластинок в Токио. Именно такой флагманский магазин, какой я хотел.

Чтобы отличаться от конкурентов и привлечь покупателей, мы поставили в магазине оборудование для прослушивания музыки и пригласили ди-джея. Он не только развлекал: проигрывая потрясающую музыку, он быстро окупил затраты, приведя к всплеску продаж. Мегамагазин virgin в Токио вскоре приобрел репутацию культового места, чем славились первые магазины на Оксфорд-стрит и Ноттинг-Хилл. Подростки со всего города толпились здесь, магазин стал местом, куда шли специально. Токио – дорогой город, поэтому подростки радовались возможности провести дневное время, бесплатно слушая музыку, болтая и покупая записи. Средняя продолжительность посещения нашего токийского мегамагазина равнялась сорока минутам – значительно дольше, чем, скажем, за едой в McDonald's. Это расширило рамки нашей изначальной философии розничных продаж 1970-х годов. С 10 тысячами покупателей в день магазин был даже более прибыльным, чем мы ожидали.



Пока Аэн находился в Лос-Анджелесе, Майк был предоставлен самому себе. Со временем он последовал примеру брата и влюбился в японскую девушку. Свадьбу сыграли на острове Некер.

За какие-то два года – с 1988 по 1990 – каждая дочерняя компания Virgin уже вела бизнес с японскими компаниями. С такими партнерами, как Sega, Marui, Seibu-Saison, Fujisankei, мы получили уникальную базу для расширения своего присутствия в Японии. Я собирался принять участие в еще одном рискованном предприятии, правда, совсем иного рода: мы с Пером планировали подняться в воздух с территории Японии на нашем втором воздушном шаре на горячем воздухе и пересечь Тихий океан, долетев до Америки.

Пер рассказал мне о своем худшем опасении, когда было уже слишком поздно. Мы находились в самолете, совершающем рейс в Японию, когда он признался, что не смог проверить гондолу в напорной камере, поэтому не на 100% уверен, что она выдержит высоту в 40 тыс. футов. Если окно вылетит на такой высоте, у нас будет 7-8 секунд, чтобы надеть кислородные маски.

– Надо иметь их под рукой, – сказал Пер в своей невозмутимой манере. – И, конечно, если окажется, что другой человек спит, надо будет надеть маску на себя, уложившись в три секунды, а затем – на другого, тоже за три секунды.

Две секунды отводятся на замешательство.

Я не мог представить себе, что замешкаюсь хоть на две секунды, если речь пойдет о Пере, поэтому дал себе обещание не спать на всем протяжении полета. ~ Будем ли мы заранее предупреждены об этом? – спросил я.

– Если произойдет декомпрессия, внезапно все окажется, как в тумане. Будет ощущение, что гондола наполнилась им. Ты услышишь пронзительный свист в ушах и испытаешь чувство, будто кто-то высасывает твои легкие.

Когда один из журналистов спросил меня об опасностях полета, я пересказал слова Пера.

– Понимаете, главное – чтобы один из нас бодрствовал во время всего полета, – объяснил я. – Поэтому вместо удобных кресел авиакомпании Virgin, которыми пользовались во время пересечения Атлантики, мы попросили парочку кресел у British Airways.

Мы намеревались подняться в воздух в ноябре, когда струйное течение над Тихим океаном самое мощное. Однако в это время года океан больше всего штормит. Мы осуществим взлет с территории Японии и почти сразу

же окажемся над поверхностью воды, После этого, чтобы достичь Америки, необходимо будет преодолеть расстояние, более чем в два раза превышающее наш атлантический рекорд дальности в 3 тысячи миль.

Команда Пера доставила воздушный шар и гондолу на место запуска в Мияконойю, маленький городок на юге Японии, который, по расчетам, располагался прямо под струйным течением. В первый же вечер по прибытии мне позвонил Том Бэрроу, который был в ссоре с Пером со времени нашего трансатлантического полета. Мы заметши Тома Майком Кендриком, но Том следил за достижениями Пера и был очень взволнован.

– Скорей всего, полет закончится в воде, – сказал он. – Ваша главная задача – быть готовыми к безопасной и безотказной посадке на воду. Если, вопреки всем предположениям, вы все же достигнете материка, 60% вероятности, что это произойдет в темное время суток. В Северной Америке в ноябре пятнадцать часов в сутки – темно, особенно в отдаленной северной части, куда вы направляетесь. Вы не сможете приземлиться в темноте, поэтому, вероятно, вам придется провести в воздухе еще добрых пятнадцать часов. Даже при скорости 30 миль в час вас унесет на 1000 миль вглубь материка, но и тогда вам может угрожать опасность. Вы не должны исключать вероятность штормовых погодных условий. Очень маловероятно, что это будет тихий безветренный день. Если вас занесет на север, вы будете иметь дело с людьми, забившимися в свои домишки в ожидании хорошей погоды, поэтому, ради Бога, имейте свою поисково-спасательную команду. Не связывайте себя необходимостью спокойной погоды в момент приземления.

Проверьте все системы перед подъемом в воздух. Не стоит держаться за установленные сроки взлета. Даже если все хорошо сконструировано и работает, полет все равно остается ужасно опасным.

Я поблагодарил Тома за советы.

– Последнее, что хочу сказать, – добавил он. – Пересечение Атлантики было успешным полетом, который вышел из-под контроля. Все мы знаем об этом. В конце он был полностью неконтролируемым, но вы оба остались в живых. Вы научились летать на этом воздушном шаре. В Атлантическом океане можно совершить посадку на воду рядом с кораблем. В Тихом океане это исключено. Поэтому либо вы сядете на воду и погибнете, либо вы ударитесь о землю в темноте и будете на волосок от смерти.

Я положил трубку. Я был в поту. Едва я закончил записывать то, что он только что сказал, как телефон зазвонил снова. Это была Джоан. Холли исполнилось восемь лет. Я услышал ее голос:

– Я веду дневник, папа, – сообщила она. – Когда ты вернешься домой,

мы обменяемся нашими дневниками.

– Да, дорогая, – ответил я, чувствуя комок в горле.

Когда я высказался о том, насколько неправдоподобно выжить в случае посадки на воду, Пер согласился.

– Нам не надо беспокоиться о страховании здоровья, – сказал он мимоходом. – Стоит позаботиться только о страховании жизни.

Пока команда Пера монтировала электрические системы в гондоле, мы сидели и обсуждали все этапы полета. Было трудно поверить, что мы снова собирались заключить себя в крошечной гондоле, окружив всеми этими приспособлениями – нашими единственными средствами связи с внешним миром.

– Послушайте, – сказал я одному репортеру, который пробежал глазами список того, что может подвести, – это тот случай, когда паи или пропал.

Струйное течение над Тихим океаном по форме отличается от того, с каким мы столкнулись над Атлантикой. Атлантическое представляет собой клиновидное арктическое струйное течение, напоминающее перевернутый шоколад Tobleron. Когда поднимаешься, оно становится шире, и ветры дуют быстрее, поэтому постепенно повышается скорость передвижения относительно земли. На высоте 10 тысяч футов скорость воздушного потока может быть 50 узлов, на высоте 27 тысяч футов -100 узлов, и так далее. Воздушный шар может легко войти в него, не испытывая ударов. Тихоокеанское струйное течение – совершенно другой зверь. Это субтропическое явление, и по форме оно совсем иное. На высоте в 20 тысяч футов воздушный поток может быть совершенно неподвижным. На 25 тысячах футов – так же. И вдруг внезапно, на высоте в 27 тысяч футов, ты врываешься в струйный поток, который движется со скоростью между 100 и 200 узлами. Раньше никто никогда не летал на воздушном шаре в тихоокеанском струйном течении, и мы знали: существует опасность, что, столкнувшись с потоком, верх воздушного шара может быть отрезан от гондолы, подвешенной внизу. Если этого и не произойдет, мы будем испытывать очень сильный бафтинг<sup>[89]</sup>. Когда гондола движется со скоростью 5 узлов, а воздушный шар -200. вначале это будет ощущаться так, будто тебя тащит тысяча лошадей.

Если нам удастся попасть в струйное течение, оно будет иметь внутреннюю часть, которая обычно достигает в диаметре примерно 4 тысяч футов. Удержаться внутри этой трубы – значит, постоянно сверяться с высотомером и следить за малейшими признаками бафтинга, которые могли бы означать, что воздушный шар и гондола находятся в разных воздушных потоках.

Атмосфера в Мияконойо была почти праздничной. Даже священник синто пришел благословить место взлета. Прибыли мои родители, но Джоан предпочла оставаться дома до тех пор, пока воздушный шар не поднимется в воздух, а затем сесть в самолет на Лос-Анджелес с таким расчетом, чтобы она и дети могли встретить меня в конце полета. В воскресенье вечером метеоролог Боб Райе предсказывал превосходную погоду на вторник, но в понедельник это сдвинулось на среду. Мы с Пером провели еще один день в гондоле, снова и снова обсуждая все возможные причины сбоев.

«Поддерживать огонь горящим – это все, что имеет значение». – написал я поперек страницы записной книжки после одного трехчасового разбора.

Отсрочка позволила мне вспомнить назначение циферблатов, средств измерения и переключателей, встроенных в стенки гондолы. Было достаточно времени убедиться, что я помню разницу между переключателями, при помощи которых отцепляются пустые топливные баки, и теми, что отделяют воздушный шар от капсулы!

– Его цвет – желтый, – объяснял Райе. – Тот, что зеленого цвета, будет важен не раньше, чем в 21. 00 23 ноября.

– Тихий океан – самый большой? – спросила Холли по телефону. – А сколько он миль? И сколько надо времени, чтобы облететь весь мир?

Пора было спать. Я лежал в гостиничной кровати, но не мог держать глаза закрытыми, поэтому начал писать в дневнике: «Пытаюсь отдохнуть хотя бы пару часов. Ужасно разбит. Просто выглянул в окно, чтобы полюбоваться на окончание красивого дня. Дымок из вулкана выглядит тонким облачком в небе. Машины с громкоговорителями разъезжают по улицам, объявляя о времени нашего отправления в полет. На 2. 30 утра запланированы гражданские фейерверки для тех жителей городка, кто еще не проснулся. Невозможно представить, чтобы муниципальный совет где-нибудь в Англии пошел на такое! По-прежнему не испытываю нервозности: окрыленность, волнение – да, но никакой нервозности. Кажется, все прошло так хорошо. У Боба есть ощущение, что погодные условия во время перелета и приземления будут почти настолько хороши, насколько мы ожидаем. Все еще вызывает некоторое беспокойство накачивание воздуха в воздушный шар. Через два часа должен вернуться на место старта для „живого“ интервью *NewsatOne*».

Придя на место старта, я почувствовал тревогу. Оболочка воздушного шара все еще лежала на земле, наполнение ее газом не началось. Диспетчерская была полна людьми Пера, их мнения в целом были

следующими: «Слишком ветрено, слишком рискованно, слишком сильный ветер при взлете». Они решили оставить оболочку лежать на земле и надеялись, что ветер утихнет к следующей ночи. Стационарные конструкции воздушного шара весили 70 тонн, порыв ветра мог разорвать ткань. Я вышел на улицу и попросил нашего переводчика помочь. Кто-то протянул мне микрофон, я извинился перед огромной толпой, собравшейся на холме выше места предполагаемого запуска. Мы пообещали попробовать осуществить запуск завтра.

Следующий день был длинным и бездеятельным. Казалось, струйное течение ведет себя необычно, и Райе силился рассчитать, приземлимся мы в Калифорнии или Юконе.

– А, к черту погоду, – заявил, в конце концов, Боб, самый известный и скрупулезный метеоролог Америки. – Надо просто лететь!

Я вернулся в гостиницу, чтобы поспать в последний раз перед вылетом, но снова засмотрелся из окна на вулкан. Я услышал, как в городе начали бить в барабаны. Затем под мою дверь просунули факс. Тонкими, наклонными буквами Холли написала: «Я надеюсь, что ты не приземлишься в воду, и у тебя не будет плохой посадки. Надеюсь, что у тебя будет хорошее приземление, и ты опустишься на сушу, мисс Сэлавесен тоже желает тебе благополучного приземления. Надеюсь, что у тебя будет удачный полет. С любовью, Холли. P. S. Удачи, и еще, я люблю тебя».

Я принял снотворное и лег в постель. Через несколько часов меня разбудил Пер, и мы поехали на место старта. Почти 5 тысяч человек вышли в ужасный холод, чтобы наблюдать за нами. Приходили семьями, были старые женщины и дети. Я услышал радостные возгласы, когда воздушный шар оторвался от земли и заколыхался над гондолой. Горелки работали на всю мощность, нагревая воздух. Было безветрие, но следовало взлететь как можно скорее, чтобы никакие порывы ветра у земли не застали нас врасплох. Сотни угольных жаровен были принесены на скат холма. Их дымы поднимались прямо вверх, в звездное ночное небо, что было явным подтверждением полного безветрия. Я стоял рядом со своими родителями, восхищаясь великолепием воздушного шара, когда полоска ткани внезапно отошла от оболочки и повисла.

– Что это? – спросил меня отец.

Я побежал разыскивать Пера.

– Не о чем беспокоиться, – сказал он. – Просто небольшой выброс горячего воздуха. Воздушный шар достаточно велик, чтобы совладать с ним.

Я привел Пера в диспетчерскую, отец схватил его за руку.

– Что это там свисает посередине оболочки? – спросил он.

– Воздух, поднимающийся к боковине воздушного шара. —сказал Пер. Ответ не убедил отца.

Мы с Пером вышли и остановились под воздушным шаром. Не оставалось сомнений, что в месте расслоения в нем была дыра. Мы вернулись в диспетчерскую, я нашел отца.

– Папа, не говори маме, – сказал я, – но у нас дыра. Пер все-таки считает, что мы сможем долететь до Америки.

–Ты не можешь лететь на этом, – сказал отец.

Спустя минуту другие полоски на оболочке начали отпадать.

– Ричард, боюсь, мы будем вынуждены отменить полет, – сказал Пер. – Если мы взлетим, все закончится в Тихом океане.

Я посмотрел на усыпанный людьми склон холма. Надо объявить, чтобы все они спускались вниз. Трясущимися от холода и горького разочарования руками я вновь взял микрофон.

– Мне очень жаль, – произнес я, стараясь говорить ровно. – Оболочка воздушного шара разорвалась. Думаем, это из-за того, что всю прошлую ночь мы держали воздушный шар под открытым небом, и мороз повредил его...

Когда переводчик повторял мои слова, в толпе послышался гул. Потом все разом ахнули, я взглянул наверх и увидел, как три или четыре огромных куска материала отрываются от оболочки и падают на горелки. Кто-то оттащил их, но на наших глазах весь воздушный шар начал распадаться на части.

– Потушите горелки! – закричал я. – Отойдите оттуда.

Без работающих горелок воздушный шар обвис. Он завалился на одну сторону, горячий воздух вырывался из дыр.

– Мы вернемся на следующий год, – пообещал я. – Верьте в нас.

– Ну, Ричард, – сказал отец, когда мы возвращались в гостиницу, – с тобой не соскучишься.

Джоан уже два часа летела на самолете в Лос-Анджелес, когда услышала, что произошло.

– Великолепно! – воскликнула она. – Всем шампанского, пожалуйста!

Пилот сбросил скорость, вертолет поднялся еще выше. Бледно-голубое море мерцало и блестело под нами. Мы приближались к острову Некер: вот уже показались белый коралловый риф и затем бледная полоска пляжа, свисающие пальмы и заостренная крыша дома Бали, темно-зеленый лес в глубине. Мы сделали в небе круг, и я увидел свою семью и друзей, стоявших на пляже. На большинстве были белые широкополые шляпы.

Яркие расцветки рубашек бросались в глаза. Я различил Ванессу и Роберта, Линди и ее мужа Робина, всех детей, Питера и Сэрис, моих друзей и соседей с Милл-энда, Кена и его жену Нэнси, Саймона и его жену Франсуазу. Я помахал им. В середине толпы я увидел Джоан в великолепном белом платье, с Холли и Сэмом, ее сестру Роуз, брата Джона и маму, стоявшую позади. Бабушка стояла с мамой и папой, весело помахивая мне рукой.

Я похлопал пилота по плечу, и он сделал еще круг.

Я взял коробку Milk Tray и зажал ее в зубах. Все было готово. Я низко нагнулся и задержался у открытой двери. Горячий ветер бил в лицо, пляж и серебристо-голубое море завернулись подо мной, как бешеные, когда я взглянул вниз. Мы зависли над плавательным бассейном. Я схватился за край двери и оглянулся на пилота.

– И все это из-за того, что дама любит Milk Tray! – крикнул он.

Я на секунду вынул коробку изо рта.

– И дети тоже! – крикнул я в ответ. Сделал ему знак поднятыми вверх большими пальцами, последний раз взглянул на бассейн, который был прямо подо мной, вылез на стойку и примерился. Это был день нашей с Джоан свадьбы, и я не хотел, чтобы milk tray растаял. Я приготовился к прыжку.

## 20. Что. черт возьми. мнит о себе этот Ричард Брэнсон?

*август-октябрь 1990*

Я проснулся от сильного удара ногой в спину. Всю ночь меня колотили и толкали. Поскольку было уже 5. 30 утра, я выскользнул из постели и надел домашний халат. Я видел, что Сэм уютно устроился в теплом углублении моей подушки, которое на протяжении ночи он всеми силами стремился занять. Он и Холли иногда еще спали вместе с нами. Я включил Си-Эн-Эн и склонился поближе к экрану телевизора, чтобы послушать новости. Мне не нужно было увеличивать громкость, чтобы понять, что ситуация не изменилась к лучшему. На предыдущей неделе Ирак напал на Кувейт, и мир пребывал в замешательстве. Цена на сырую нефть, которая до вторжения составляла \$ 19 за баррель, возросла до \$36. Цена на авиационное топливо с 75 центов за галлон взвинтилась до полутора долларов, что было даже более резким повышением по сравнению с ценами на сырую нефть. Это объяснялось тем, что коалиционные силы начали создавать резервы авиационного топлива, готовясь к воздушно-десантной атаке на Ирак.

Две основные составляющие прибыльности любой авиакомпании – это количество перевозимых пассажиров и стоимость авиационного топлива. Независимые авиакомпании оказались в тяжелом положении: мы должны были осуществлять полеты, в то время как цена на топливо – что составляет 20% общих непроизводственных издержек – увеличилась более чем в два раза, а количество пассажиров сократилось. В первую неделю после вторжения Ирака авиакомпания Virgin Atlantic получила 3 тысячи аннулированных заказов. Банк Lloyds предоставил нам кредит по текущему счету на £25 млн., и срок оплаты только что истек. Интересно, сколько еще пройдет времени, пока Lloyds предложит нам как-то решить проблему. Я постарался прогнать эту мысль.

Подумал о том, сколько еще пассажиров откажутся сегодня лететь нашими самолетами. Принадлежавшие государству большие авиакомпании несли еще большие убытки, поскольку никто не хотел рисковать и



пользоваться услугами официального авиаперевозчика из-за угрозы терактов. С тех пор, как миссис Тэтчер дала разрешение на заправку американских самолетов в Великобритании для обеспечения их полетов в Ливню, компании, солидаризирующиеся с правительством, воспринимались как уязвимые для террористов. Бомба на борту самолета авиакомпании Pan Am, взорвавшаяся над Локерби, продемонстрировала, насколько страшным может быть возмездие. Несмотря на то, что British Airways была обычной акционерной компанией, она провозгласила себя главным британским авиаперевозчиком, и сейчас был первый случай, когда это было нам на руку. После недели порожних рейсов у меня появился луч надежды, что пассажиры начнут осторожно возвращаться к нам: мы заметили небольшое предпочтение, которое они отдавали Virgin Atlantic в сравнении с любой американской авиакомпанией или British Airways.

Летом 1990 года virgin atlantic все еще была маленькой авиакомпанией. Наши самолеты летали всего в две страны к четырем пунктам назначения. Каждый день мы внимательно следили за количеством проданных билетов по этим четырем направлениям, чтобы найти хоть малейшее подтверждение, что люди возвращаются к нам. Хуже всего обстояло дело с рейсами на Токио. Нам было разрешено летать только четыре раза в неделю, исключая воскресенье, а именно в этот день бизнесмены предпочитают совершать свои перелеты, поэтому на токийском направлении мы терпели убытки еще до оккупации Кувейта Ираком. В течение лета мы предпринимали необходимые в таких случаях шаги, чтобы заполучить два дополнительных рейса в Токио, которые вот-вот могли освободиться, но, как всегда, возникли проблемы с British Airways. Наши полеты на Ньюарк и Лос-Анджелес с первой недели после вторжения проходили при недостаточной заполненности самолетов, но сейчас пассажиры стали склоняться в сторону Virgin, отдавая предпочтение ей, а не американским авиаперевозчикам. Самой лучшей новостью было то, что, похоже, наши рейсы в Майами и Орlando мало пострадали.

В прошлом месяце мы отпраздновали мое сорокалетие, и хотя Джоан организовала чудесную вечеринку на острове Некер, я был подавлен, что для .меня не характерно. Саймон потерял интерес к Virgin Music, и я сочувствовал ему. Каждый контракт требовал больших усилий при переговорах, и иногда было скучно снова и снова обсуждать одни и те же пункты. Несмотря на то, что Virgin Music стала одной из крупнейших независимых фирм звукозаписи, все благосостояние Саймона было заключено в этой единственной компании, и я знал, что он обеспокоен тем, что я могу поставить ее под удар, втянув в какое-нибудь рискованное

предприятие. Ему не были интересны другие проекты, а к virgin atlantic он всегда относился как к огромной обузе, которую несут все остальные компании, входящие в состав Virgin Group. Он считал это бизнесом, который в любой момент может быть поставлен в безвыходное положение British Airways или еще чем-нибудь совершенно непредвиденным, вроде войны в Персидском заливе.

Сорокалетие заставило меня задуматься о дальнейшей жизни. После всплеска активности, связанного с открытием Virgin Atlantic, я понимал, что трудно развивать авиакомпанию так быстро, как хотелось. Хотя год выдался удачным, и мы были названы «лучшей авиакомпанией в бизнес-классе». в нашем распоряжении по-прежнему был только аэропорт Гэтвик. Наличие единственной короткой взлетно-посадочной полосы и отсутствие стыкующихся рейсов делали этот аэропорт менее прибыльным в плане перевозок как пассажиров, так и грузов, чем аэропорт Хитроу. Деньги доставались тяжело. Помимо всего прочего, мы ввязались в спор с British Airways по вопросам технического обслуживания, и это грозило стать яблоком раздора.

Учитывая постепенное снижение делового интереса Саймона и наши бесконечные попытки свести концы с концами в Virgin Atlantic, я начал задаваться вопросом, не следует ли заняться чем-нибудь совершенно другим. Я даже подумал, не поступить ли в университет и не заняться ли изучением истории: было бы хорошо иметь время для чтения. Когда я заикнулся об этом, Джоан сказала напрямик, что это действительно прекрасный предлог, чтобы встречаться со множеством красивых девушек вдали от дома. Была идея участия в политической кампании. Думал, не изучить ли мне некоторые из основных социальных проблем, например, здравоохранение и бездомность, ведь я мог понять, как лучше решить эти проблемы, а затем добиваться политических решений для претворения моих идей в жизнь.

Но все эти планы были разом сметены Саддамом Хусейном, напавшим на Кувейт. Авиакомпания находилась на пике кризиса, и я обнаружил, что война в Персидском заливе задевает меня лично.

– Папочка, пожалуйста, можешь мне помочь найти туфли? Это была Холли.

– Какие?

– Ты знаешь, мои новые кроссовки.

На экране телевизора показывали, как мир готовился к войне, а наш 747 maiden voyager полупустым летел через Атлантический океан, взяв курс на Гэтвик и рассвет. В это время моя семья собралась позавтракать в

постели. Джоан принесла огромный поднос с жареными яйцами, жареным хлебом, беконом и печеными бобами. Пока мы ели, вошли несколько человек из персонала Virgin. Я слышал, как Пенни запустила фотокопировальный аппарат на первом этаже. Наш новый пресс-атташе Уилл Вайтхорн поднимался вверх по лестнице в свой офис. Неисчерпаемый источник живой энергии, Уилл уже проявил себя в этом качестве.

Сборы Холли и Сэма в школу всегда напоминали что-то вроде безумного теста на нестандартность мышления. Туфли, носки, жилеты, рубашки, блейзеры и береты должны были быть найдены, где бы они ни спрятались за ночь. Их можно было заставить появиться, как по волшебству, только благодаря самому всестороннему подходу к вопросу.

– Вот они где! – Джоан каким-то образом догадалась поискать туфли Холли внутри большого кукольного дома, которым, насколько я мог припомнить, давно никто не пользовался.

– Что они там делали? – поинтересовался я.

– Понятия не имею, – ответила Холли и положила их в школьный рюкзак.

– Сэм, мы выходим через две минуты, – пригрозила Джоан.

Сэм начал снова собирать гоночную машину Scalextric.

Как только они, наконец, подобрали все свои мелочи и направились к дверям, зазвонил телефон. Это была королева Нур из Иордании.

Дружба с королевой Нур явилась одним из неправдоподобных следствий нашего с Пером перелета через Атлантику. Королева нур считалась иорданской Грейс Келли. Она была американкой и когда-то даже работала стюардессой. Высокая блондинка, совершенно очаровательная, сейчас она жила в обнесенном стеной и усиленно охраняемом дворце в Аммане. Королева Нур услышала о нашем полете и позвонила, чтобы узнать, не возьмусь ли я обучить ее и ее семью полетам на воздушном шаре. Я отправился в Иорданию с Томом Бэрроу и провел неделю во дворце короля Хусейна, обучая королевскую семью, как управляться с воздушным шаром на горячем воздухе.

Мы летели над Амманом, паря над крышами домов и глядя вниз на средневековый город с его минаретами, побеленными стенами и выцветшими оранжевыми черепичными крышами. Никто в Аммане раньше не видел воздушного шара, и люди смотрели в изумлении, как мы проплывали над их головами. Когда понимали, что в корзине, сплетенной из ивовых прутьев, стоят их король и королева, они в знак приветствия радостно кричали, бежали и махали руками. Когда мы включили газовую горелку, все собаки в городе принялись лаять. С лаем собак, радостными

возгласами людей и криками муэдзинов город превратился в совершеннейший ад. Король Хусейн, королева Нур и принцессы махали людям, пока воздушный шар пролетал в трех футах от крыш домов. Я думаю, что единственными, кто не наслаждался полетом, были телохранители короля, которые успешно отразили девять попыток вероломно убить его, прикрыв щитами, но сейчас они ничего не смогли бы сделать, чтобы защитить его, поскольку ивовая корзина постоянно перемещалась.

Когда Саддам Хусейн вторгся в Кувейт, король Иордании Хусейн оказался среди немногих мировых лидеров, отказавшихся разорвать отношения с Ираком. Король Хусейн обращал внимание на тот факт, что Кувейт обещал Ираку нефтяные скважины как часть компенсации за долгую войну против Ирана. До сих пор Кувейт не сдержал своего слова, он также не соблюдал квоты на добычу нефти, установленные ОПЕК.

Среди всеобщего хаоса, вызванного вторжением, огромное число иностранных рабочих бежали из Ирака в Иорданию. Около 150 тысяч беженцев собрались в стихийном лагере, не имея ни воды, ни одеял. Днем стояла ужасная жара, и беженцам негде было укрыться, ночью же они замерзали от холода, и им нечем было согреться. Услышав об этих проблемах, я связался с королем Хусейном и королевой Нур, предлагая сделать все возможное, чтобы помочь. Сейчас королева нур звонила, чтобы сообщить, что, хотя Красный Крест и помогает в налаживании системы водоснабжения, существует другая проблема, требующая решения, нужно найти 100 тысяч одеял.

– Несколько очень маленьких детей уже умерли, – сказала королева нур, – но это еще не превратилось в широкомасштабную катастрофу. Я думаю, у нас в распоряжении только два или три дня до того, как мы начнем терять беженцев сотнями.

Я поехал на машине в Кроли и поговорил с некоторыми служащими Virgin Atlantic. Меня интересовало, поддерживают ли они мою идею поиска и транспортировки в Амман 100 тысяч одеял. Все в Virgin Atlantic были солидарны со мной. В течение дня мы позвонили в Красный Крест, Уильяму Волдегрейву в Министерство иностранных дел и Линде Чокер в Представительство по иностранному развитию, и нам удалось получить 30 тысяч одеял и обещание, что остальные придут по линии UNICEF из Копенгагена. Поскольку мы предложили свой самолет, Красный Крест выступил по национальному радио с призывом присоединиться к благотворительной акции, и с этого вечера складское помещение в аэропорту Гэтвик стало заполняться одеялами. Кроме этого, Дэвид

Саинсбери пообещал, что поставит несколько тонн риса.

Через два дня все сиденья в одном из наших «747» самолетов были убраны, и на их месте разместилось более 40 тысяч одеял, несколько тонн риса и медицинские принадлежности. Самолет вылетел в Амман. Одеяла были выгружены на грузовики, которые ждали у аэропорта, вытянувшись в линию, и мы полетели назад, взяв на борг нескольких соотечественников, оставшихся в Иордании без денег и пожелавших вернуться домой.

Когда я прибыл в Великобританию, Уильям Волдегрейв сообщил, что он говорил по телефону с лордом Кингом, председателем правления British Airways, который был удивлен, увидев в программе десятичасовых новостей сюжет про наш полет в Иорданию.

– Это должны были сделать мы, – сказал лорд Кинг Волдегрейву. Волдегрейв объяснил лорду Кингу, что я просто предложил помочь, а в Virgin Atlantic оказался в наличии самолет, позволявший выполнить такой полет. На следующей неделе самолет British Airways вылетел в Иорданию, чтобы доставить какое-то оборудование, и привез назад еще нескольких соотечественников. Представители благотворительного фонда «Христианская помощь» сказали мне, что были просто поражены: многие годы они безуспешно обращались к руководству British Airways с просьбой помочь, но с тех самых пор, как virgin atlantic совершила свой полет в Амман, ВА практически забросала их предложениями о предоставлении помощи. Здоровая конкуренция иногда идет на пользу благотворительности.

Поскольку дошли сведения, что некоторая часть нашего первого груза не дошла до лагерей беженцев, я решил отправиться в Амман и остаться там на несколько дней – проконтролировать последующие поставки с тем, чтобы груз, наконец, дошел до адресата. И снова я остановился во дворце у короля Хусейна и королевы Нур. Я яростно доказывал министру внутренних дел необходимость строгого учета всех получаемых грузов, чтобы люди, пославшие их, могли быть уверены, что они дошли до лагерей беженцев. Я вел долгие беседы с королем Хусейном о кризисе в Персидском заливе. Король был уверен, что войну можно было предотвратить, но его беспокоило, что Запад оказался заинтересован в провале дипломатии и в возможности оказать поддержку Кувейту, дабы защитить свои поставки нефти. К моменту моего возвращения домой стало ясно, что кризис в ситуации с беженцами в Иордан ни миновал. Королева Нур сказала мне, что больше не было смертей от дизентерии или обезвоживания. Впоследствии 150 тысяч беженцев постепенно разошлись.

Несколькими днями позже в теленовостях я увидел редкие

документальные кадры: Саддам Хусейн в окружении моих соотечественников, взятых под стражу в Багдаде. В одной из самых страшных сцен, которые я когда-либо видел на телевидении, он сел и жестом подозвал к себе маленького мальчика, показав, чтобы тот встал рядом. Он положил свою руку на голову мальчика, и, продолжая работать на камеру, начал нежно похлопывать ребенка по плечу. Мальчик был примерно того же возраста, что и Сэм. Я знал, что должен что-нибудь сделать, чтобы помочь этим людям. Если бы этот мальчик был моим сыном, я бы горы свернул, чтобы выволить его. Репортеры полагали, что заложники будут использованы в качестве «живого щита» и размещены внутри главных целей союзнических сил.

Я понятия не имел, как подступиться к оказанию помощи этим людям и вернуть их домой, но в распоряжении Virgin Atlantic есть самолет, и, если нам каким-нибудь образом удастся получить разрешение на полет в Багдад, мы смогли бы забрать оттуда тех заложников, которых Саддам Хусейн согласится освободить. Меня поразила мысль, что так же, как я смог предотвратить кризис с беженцами в Иордании, можно было предоставить транспортное средство и для освобождения заложников в Ираке.

На следующий день мне позвонил Фрэнк Хесси. Его сестра Морин и зять Тони оказались в числе заложников в Багдаде. Тони страдал раком легких и нуждался в срочном лечении. Фрэнк обзвонил все отделы Министерства иностранных дел, иракские посольства в Европе и даже иракское правительство в Багдаде, но, похоже, никто был не в состоянии что-нибудь сделать. Фрэнк попросил меня о помощи.

С одной стороны, полет с одеялами в Иорданию позволил мне наладить контакты с Министерством иностранных дел, с другой, я был дружен с королем Хусейном и королевой Нур. Король Хусейн был одним из немногих каналов выхода на Ирак для любого правительства на Западе. Я слышал, что Ирак испытывает нехватку товаров медицинского назначения, и задался вопросом, не может ли это стать основанием для нашей сделки: если мы завозим самолетом необходимые медикаменты, не освободят ли за это нескольких иностранных заложников. Я позвонил королеве Нур и спросил, может ли она помочь. Когда я изложил суть дела, она предложила мне снова прилететь в Амман и обсудить все с королем Хусейном.

За следующие три дня в Аммане с королевской четой я понял, как бизнесмен может помочь в кризисной ситуации. На первый взгляд, все, что могло служить мне рекомендацией в глазах Саддама Хусейна, – однажды я взял короля Хусейна и королеву Нур в полет на воздушном шаре и владел маленькой авиакомпанией, в распоряжении которой находилось всего

четыре самолета Boeing 747. С другой стороны, хотя многие бизнесмены владеют большим количеством самолетов, только мне довелось летать на воздушном шаре с королем Хусейном. Сложилась уникальная ситуация: я был единственным из европейцев, кому король Хусейн готов был доверять, и, следовательно, через него я фактически имел прямой доступ к Саддаму Хусейну.

Я начал набрасывать черновик письма Саддаму Хусейну. Написал, что нахожусь в Аммане, помогая решить проблему репатриации иммигрантов и организуя поставки продовольствия и медикаментов. Спросил, не считает ли он возможным освободить любых иностранцев, задержанных в Багдаде, особенно женщин, детей и больных. В качестве акта доброй воли я предлагал доставить в Ирак самолетом товары медицинского назначения, которых там не было. Я упомянул зятя Фрэнка Хесси, у которого был рак легких. Подписал письмо: «Искрение Ваш Ричард Брэнсон».

Затем я спустился с гостиную, и король Хусейн около часа говорил о проблемах на Ближнем Востоке. Сидя и слушая, я огляделся вокруг и увидел подписанную фотографию, на которой была запечатлена Маргарет Тэтчер, стоявшая рядом с Саддамом Хусейном. Король Хусейн объяснял мне, почему он автоматически не поддержал позицию Кувейта против Ирака:

– Тех, кто живете Кувейте, можно разделить на три категории, – сказал он.

– Там есть 400 тысяч человек, которые либо очень богаты, либо очень-очень богаты, и есть 2 миллиона доведенных до нищеты рабочих-иммигрантов, обслуживающих их.

Он отметил, что в Кувейте нет свободной прессы, равно как и свободных выборов: вряд ли там существовала та «демократия», которую Запад собирался защищать.

– Жители Кувейта ничего не делают для арабского мира, – продолжал он.

– Все их деньги – на счетах швейцарских банков, а не на Аравийском полуострове. Я задавал вопрос многим мировым лидерам, придут ли они на помощь Иордании – стране, у которой нет нефти, – в случае, если на нее нападет Ирак.

Каждый раз ответом мне было молчание. Лично я сомневаюсь в их помощи.

Тут он засмеялся.

– Впрочем, я знаю, что на помощь придешь ты. Да, ты явишься, выплывая из-за горизонта на своем воздушном шаре, в сопровождении

самолетов авиакомпании Virgin!

– Нет, серьезно, – сказал он, – есть возможность решить всю ближневосточную проблему. Правительство Кувейта обещало Саддаму Хусейну компенсировать его долю затрат в войне против Ирана, которую Ирак вел от имени Кувейта. Оно не сдержало своего обещания. Первоначально Саддам планировал забрать только спорные месторождения нефти, которые считал принадлежавшими ему по праву. Он оккупировал всю страну лишь потому, что услышал: жители Кувейта готовят взлетно-посадочные полосы, чтобы позволить американским самолетам прилететь и защитить их. Он, разумеется, не заинтересован в оккупации Саудовской Аравии.

Мирный план урегулирования короля Хусейна заключался в отведении войск Ирака к границе, но при этом за Ираком сохранялась спорная полоса земли, которую, как там полагали, Кувейт ему должен. Через три года в Кувейте должен был быть проведен референдум, чтобы выяснить, хотят ли люди, живущие на спорной территории, быть частью Кувейта или Ирака. Король Хусейн сказал, что на Западе мало знают о переговорах, которые месяцами велись между Ираком и Кувейтом, и о том, что Кувейт постоянно нарушал свои обязательства. Кроме того, Кувейт не отказался от долга, в который влез Ирак из-за войны с Ираном, и продолжал вести нечестную игру с арабскими странами, добывая слишком много нефти и продавая ее слишком дешево.

В конце ужина король Хусейн забрал мое письмо в кабинет и перевел его на арабский язык. Он написал Саддаму Хусейну и отослал оба письма в Багдад специальным курьером. Перед тем, как лечь спать, он процитировал слова своего брата: «Почему колокольчики на шеях овец с Фолклендских островов звучат громче, чем церковные колокола Иерусалима?»

Вернувшись в Лондон, я начал вести переговоры с Министерством иностранных дел. Я старался получить сведения о состоянии здоровья тех людей, которые были в заложниках в Багдаде, чтобы можно было доказать, что они больны. Затем я обзвонил все иностранные посольства, предупредив их сотрудников о том, что, возможно, будет организован спасательный вылет в Багдад, и они должны, пользуясь этим, попытаться вытащить хоть кого-нибудь из своих соотечественников, подготовив доказательства их болезни.

Через два дня после моего возвращения в Англию мы получили ответ от Саддама Хусейна. Он обещал, что освободит женщин, детей и больных заложников, но хочет, чтобы прибыл кто-нибудь из высокопоставленных лиц и публично попросил его об этом. Я позвонил Эдварду Хиту, экс-



премьер-министру от консервативной партии, и спросил, не сделает ли он это. Тот согласился. Король Хусейн связался с Саддамом Хусейном и предложил кандидатуру Хита. Саддам одобрил ее. На другой день мы обеспечили вылет самолета с Эдвардом Хитом в Амман, откуда король Хусейн взялся переправить его в Багдад.

На следующий день король Хусейн позвонил:

– У меня есть для вас хорошие новости, сэр, – сказал он. Он был безупречно вежлив и всегда, обращаясь к людям, говорил «сэр» и «мадам». Впрочем, как и его дети. – Вы можете вылетать в Багдад. Саддам дал мне слово, что с вами все будет в порядке.

Последние дни мы провели в подготовке к полету и сформировали экипаж из мужественных добровольцев, которых я бы хотел назвать поименно: Лес Милгейт, Джеоф Нью, Пол Грин, Рей Мейдмент, Питер Джонсон, Джейн-Энн Райли, Сэм Рэшид, Анита Синклер, Каролайн Спенсер, Ральф Маттен, Питер Марник, Пол Кейтли, Хелен Берн, Никола Коллинз, Джэнии Свифт и Стефен Лейтч. Пассажиры предупредили, что могут быть задержки рейсов Virgin Atlantic, и что нам, возможно, придется передать их другой авиакомпании.

Когда я сообщил своим коллегам, директорам авиакомпании, что есть разрешение на полет, они, понятно, были обеспокоены. Ведь если самолет задержится в Багдаде более чем на несколько дней, мы можем обанкротиться.

– Правительство подтвердило, что поддержит нашу страховую компанию, если самолету будет нанесен материальный ущерб, – сказал Найджел Примроуз, финансовый директор Virgin Atlantic. – Но кто застрахует нас от потери бизнеса, если самолет будет угнан и его будут удерживать в Багдаде.

Вспомните, что British Airways уже потеряла в Кувейте один Boeing 747.

Все молча обдумывали услышанное.

– Но в этом есть и положительный момент, – сказал Дэвид Тейт с серьезным выражением лица. – Вместе с самолетом они захватят и Ричарда и избавят нас от других его безрассудных проектов! Все засмеялись.

Несмотря на то, что этим полетом я рискую всем, сейчас я также знал as другое – назад дороги нет.

Мы вылетели из аэропорта Гэтвик 23 октября 1990 года в 11 утра и взяли курс на восток. Все сбились в переднем салоне самолета: такое странное смешение родственников заложников, врачей, медсестер, стюардесс virgin и одного журналиста. Оставшиеся позади нас 400 мест

были пусты. Это выглядело довольно зловеще. После двух часов полета мы все стали ходить взад и вперед по проходам, чтобы немного размяться.

Дневной свет за бортом быстро угас, и к тому времени, когда мы вошли в воздушное пространство Ирака, было уже темно. Я смотрел из иллюминатора в ночь и пытался представить, где сейчас находится иракская армия. Я представлял, как отслеживается на радаре наше продвижение к Багдаду. Мы выглядим одинокой светящейся зеленой точкой, медленно движущейся поперек темных экранов. Я бы не удивился, увидев парочку истребителей, подлетевших и сопровождающих нас, но все было напряженно тихо. Самолет, подрагивая и издавая приглушенный шум, прокладывал свой путь к Багдаду, – это был первый самолет за двенадцать месяцев, который проделывал это. Все перестали разговаривать. Мы входили в самое опасное воздушное пространство в мире, это была территория, которая являлась целью концентрированного планового удара союзнических сил. Интересно было бы знать, когда начнется атака.

Я позволил себе войти в кабину пилотов и сел позади капитана Леса Милгейта и двоих старших помощников – Джеффа Нью и Пола Грина. Они разговаривали по радио с воздушными диспетчерами, но это было единственным признаком того, что Багдад находится где-то там за бортом. Через ветровое стекло не было видно ничего. В Ираке было полностью отключено освещение. Я подумал, что те, кто живет внизу, могли слышать нас, летевших над их головами; не сочли ли они, что это первый бомбардировщик союзнических сил. Казалось, наш самолет был единственным в небе. – Мы приближаемся к городу, – сказал Милгейт.

Я наблюдал, как падают показания высотомера по мере снижения. Когда рейс длинный, ощущения очень обманчивы. Большую часть времени в воздухе ты находишься над облаками, в том волшебном мире струйных течений, когда с трудом отдаешь себе отчет в том, что движешься. Затем, когда самолет начинает снижаться, ты неожиданно понимаешь, что летишь в увесистом куске металла со скоростью, превышающей 400 миль в час, и его надо довести до остановки. Мы снизились еще больше, и самолет со свистом неся в темноте.

Обычно аэропорт залит оранжевыми и серебристыми огнями, и бывает трудно различить огни посадочной полосы. Взлетно-посадочные полосы, бетонированные площадки перед терминалами, самолеты и диспетчерские вышки – все сияет флуоресцентными и галогеновыми лампами. Но сейчас мы впервые летели над землей, которая была настолько замаскирована, что можно было подумать, что мы летим над морем.

Джефф Нью подчинялся указаниям багдадского диспетчера по заходу.

Он выпустил закрылки и шасси. Я наблюдал, как мы все больше сбавляли высоту. Сейчас от земли нас отделяло лишь 180 метров, через мгновение – 150. Диспетчер по заходу начал отсчет нашей высоты. Внезапно две линии посадочных огней зажглись в темноте под нами. Мы нацелились точно посередине, самолет коснулся земли и погнал по дорожке. Еще несколько огней появились, чтобы указать нам путь, и мы вырулили к грузовому выходу. Я мог смутно различить людей с автоматами, стоявших вдоль лестничного пролета. Джейн-Энн Райли, наш бортовой контролер, дала сигнал, что дверь можно открывать, и я выглянул наружу. Было очень холодно.

По направлению к нам везли трап. Я спустился на иракскую взлетно-посадочную полосу. Две шеренги солдат развернулись веером вокруг нас. Двое правительственных чиновников высокого ранга, одетых в коричневые пальто из верблюжьей шерсти, приветствовали нас и показали жестом, что родственникам следует остаться на борту. Багдадский аэропорт по размерам оказался больше аэропорта Хитроу, но был абсолютно пуст: наш самолет был единственным. Я оглянулся: стюардессы Virgin в своих красных мини-юбках и красных туфлях на шпильках проходили мимо группы иракских солдат, и это казалось неуместным в этом огромном пустом аэропорту. Стук каблучков гулко раздавался в тишине. Мы все улыбались. Сначала солдаты были немного смущены, но затем стали улыбаться в ответ. Наш самолет выглядел неестественно большим, поскольку других на взлетно-посадочной полосе не было.

Нас провели в пустой зал отправления, где все оборудование – компьютерные терминалы, телефоны и даже осветительная аппаратура – было демонтировано. Поскольку демонтаж должен был занять некоторое время, он указывал на то, что иракцы были полностью готовы к бомбовому удару и уже вывезли из аэропорта все, что считали нужным спасти. Мы раздали подарки, которые захватили с собой: коробки с шоколадом для офицеров и множество сладких наборов, которые дают детям во время полета на самолетах Virgin. Они предназначались для солдат, которые могли отправить их своим семьям. Затем я услышал шум снаружи, и через стеклянные двери вошел Тед Хит во главе большой группы мужчин, женщин и детей. Они выглядели бледными в лучах ламп дневного света. Едва увидев нас, они закричали от радости и побежали навстречу, чтобы обнять. Тед улыбался, смеялся и всем пожимал руки.

Вскоре я понял, что не все эти люди улетят с нами. Они смеялись и обнимали друг друга, слезы катились по их лицам. Снаружи солдаты разгружали упаковки с медикаментами, которые мы привезли с собой. Мы

открыли бутылки с шампанским и пили друг за друга и за тех, кто вынужден остаться. Я нашел зятя Фрэнка Хесси, и мы обнялись. Беременная филиппинская женщина, которая должна была расстаться с мужем, подошла ко мне. Она плакала. Другому мужчине пришлось передать свою трехлетнюю дочку няне и попрощаться с ней. Я просто обнял его. Я не мог больше ничего сделать. У нас обоих в глазах стояли слезы. У меня тоже есть дети.

Спустя час иракцы сказали, что нам пора возвращаться в самолет. Пока мы шли через замерзшие бетонированные площадки, я пожимал солдатам руки и раздавал еще подарки для их детей. Мы пожелали друг другу всего хорошего. Очень расстраивала мысль, что когда мы улетим, эти хрупкие на вид и напуганные солдаты в неудобных ботинках и защитного цвета брюках по-прежнему будут сжимать свои ружья и продолжать охранять то, что, по всей вероятности, обречено быть первой мишенью для полного уничтожения при ракетно-бомбовом ударе.

Большинство заложников шли по взлетно-посадочной полосе рука об руку. Это давало ощущение тепла и поддержки. Они походили на привидения. Все огни снова были погашены, не считая тех, что подсвечивали ступеньки. Я поднялся наверх и повернулся, чтобы помахать на прощанье.

– Ты всегда опаздываешь! – произнес хриплый голос. Это был Фрэнк Хесси. Он остался на борту, чтобы удивить своих сестру и зятя. Увидев друг друга, они заплакали и обнялись.

Я кинул последний взгляд на иракских солдат. Они собрались вместе и начали открывать подаренные красные упаковки Virgin. Скорей всего, мы были первыми европейцами, которых они когда-либо встречали. Они знали, что скоро придут другие, ревя над головами и пуская ракеты. Уилл Уайтхорн проверял багаж, принесенный беженцами на борт. В последнюю минуту он обнаружил сумку с транзисторным радиоприемником, в котором никто не признавал свою вещь. Перед самым закрытием двери самолета он подбежал к ней и выбросил сумку на бетонное покрытие. Солдаты были слишком напутаны, чтобы что-нибудь предпринять. Сумка оставалась лежать там, когда двери закрылись, и самолет откатился от стояночных колодок.

Внутри самолета царил великое веселье, родственники толпились в проходах, обнимая друг друга. Мы пристегнули ремни безопасности, чтобы взлететь, но как только самолет набрал высоту, началась вечеринка. Мы выбрались. Все стояли с бокалами шампанского, делясь впечатлениями, когда командир корабля объявил, что мы покинули воздушное

пространство Ирака. Раздались аплодисменты.

Я схватил микрофон и, потянув Теда Хита за ногу, объявил: «А мне только что сообщили, что миссис Тэтчер в полном восторге, что Тед сумел вернуться невредимым. » Тед, предмет ее наивысшей ненависти, был на пути к дому.

Фрэнк Хесси, его сестра Морин и зять Тони не могли разъединить рук: они все еще не верили, что вместе и покинули Багдад. Другие плакали, они были счастливы быть на свободе, но сказывалось напряжение от пережитого. Через два месяца Тони было суждено умереть от рака легких, а от аэропорта в Багдаде камня на камне не осталось после мощнейшей массированной огневой атаки из когда-либо предпринятых военными силами. Я надеюсь, что иракские солдаты и своих плохо сшитых униформах как-нибудь смогли избежать смерти.

– Что, черт возьми, мнит о себе этот Ричард Брэнсон? – возмущался лорд Кинг во время своего второго звонка Уильяму Волдегрейву. – Он что, часть этого чертова Министерства иностранных дел?

Негодование лорда Кинга как эхо разнесли некоторые газеты, предположившие, что я делал все исключительно ради личной славы. Испытывая горечь от критики, находясь у короля Хусейна, я пытался в дневнике разобраться в собственных мотивах: «Чувствую себя совершенно разбитым. Ощущение свечи, подожженной с двух концов. Во время интервью ITN о людях, которых я видел, я не мог говорить. Рассказывая об отце-англичанине, вынужденном передать няне свою трехлетнюю дочку в аэропорту Багдада, чтобы та могла вывезти ее из страны, или о женщине с Филиппин, которая в тот день покинула страну, чтобы родить второго ребенка, я не мог и половины рассказать об этом.

Каковы мотивы для совершения поступков? Месяц назад я давал интервью *VanityFair* и постоянно чувствовал себя не в своей тарелке. Казалось, что смысла жизни, который у меня был, больше нет. Я утвердился в собственных глазах во многих областях. Мне только что исполнилось сорок лет. Я искал новую сложную задачу. Даже думал над тем, не распродать ли мне все, кроме авиакомпании. Чтобы не разбрасываться и быть в состоянии сконцентрировать свои усилия на том направлении в бизнесе, которое я особенно любил. Но я хотел бы еще иметь время, чтобы попытаться использовать свои деловые навыки и энергично взяться за проблемы, в решении которых мог бы помочь: борьба с сигаретными компаниями, раком и так далее.

Я чувствовал, что получил бы больше удовлетворения, если бы жил именно так и не тратил последующие сорок лет жизни на повторение того,

что делал в предыдущие, просто управляя компаниями и заботясь об их росте.

Нуждаюсь ли я в признании? Нет, не думаю. Но при проведении кампаний для решения многих проблем необходимо личное участие, чтобы дело пошло.

Телевидение – очень действенное средство массовой информации. Благодаря моему выступлению на телевидении тонны медикаментов, продуктов питания, одеял и палаток были доставлены беженцам. Были получены £2 млн. от правительства миссис Тэтчер. Было проведено экстренное собрание представителей пяти основных благотворительных организаций. Бесплатные рекламные объявления должны были появиться на BBC и ITV. Я верю, что в данном случае благодаря решительным действиям удалось предотвратить большую беду. Но не скажи мы о ней во всеуслышанье, ничего бы не произошло.

Проблема в том, как часто можно в подобных целях пользоваться прессой в такой маленькой стране, как Англия, чтобы рассчитывать на отклик общественности. Если здесь оказался бы хоть намек на то, что я делаю это ради личной славы, я не мог бы этого сделать совсем».

Совершив полет в Багдад и вызволив из плена заложников, virgin снова перехватила инициативу у British Airways. В тот момент я понятия не имел, что полет самолета Virgin в Багдад вызовет такое сильное раздражение лорда Кинга. Я пытался выручить людей. В моем распоряжении был самолет, и я мог действовать быстро. И хотя этот самолет был лишь одним из четырех, имевшихся в наличии у Virgin Atlantic, внезапно создалось впечатление, что наша компания стала более значимой в глазах людей. Мы успешно договорились с Саддамом Хусейном, завезли медикаменты; и мы вернули заложников. Только позже я обнаружил, что негодование лорда Кинга положило начало полномасштабной кампании British Airways, целью которой было разорить Virgin Atlantic.

## **21. У нас осталось примерно две секунды для последней молитвы**

*ноябрь 1990 – январь 1991*

Пригнитесь! – крикнул я Дженет и ее мужу Ренэ и включил горелку. Не хотел, чтобы волосы Дженет загорелись; сам я, находясь на воздушном шаре, всегда носил шапку, чтобы не обжечь голову. Когда пламя рванулось в оболочку, мы посмотрели вверх. Воздушный шар вытянулся на веревке, и я отчалил. Дженет смотрела вниз через край плетеной корзины, как земля удалялась от нас. На Дженет была старая меховая куртка, которую мы нашли в гардеробе, поскольку она не взяла с собой никакой теплой одежды, пригодной для полета. Она выглядела очень маленькой. Ренэ позаимствовал старую летную куртку.

Мы плыли в тишине сквозь осенний день. Деревья уже скинули большую часть листьев, а те немногие, что еще оставались, были красными и золотистыми. Бледное ноябрьское солнце отбрасывало длинные пестрые тени сквозь ветви. Тени – одно из огромных удовольствий полетов на воздушном шаре: каждое дерево, изгородь, даже коровы имеют длинные, отчетливые тени, которые еле различимы на поверхности земли.

Одновременно с переговорами с Саддамом Хусейном я начал вести переговоры с Дженет Джэксон, которая проявила интерес к заключению контракта с Virgin Music. Как и королева Нур, Дженет спросила, не может ли она подняться на воздушном шаре. Я пригласил ее в Милл-Энд.

Я люблю летать на воздушном шаре. Это одно из самых мирных занятий, с которыми мне когда-либо приходилось иметь дело, и оно дает ощущение полного слияния с природой. Если не считать моментов, когда включаешь горелку, что пугает лошадей и коров и обращает их в паническое бегство через поля, в остальное время ты плавно движешься по воздуху и чувствуешь свою совершенную оторванность от мира. Никто не может позвонить, никто не может помешать лететь: ты свободен. Воздушный шар – один из самых естественных способов передвижения, и когда воздушный шар висит в небе, я вижу, что он так же прекрасен, как и весь окружающий ландшафт. Он не вредит среде, как это делает моторная

лодка или автомашина. К тому же, с высоты воздушного шара открываются изумительные виды природы и того, что находится прямо под тобой. Однажды я пролетал над стогом сена и обнаружил двух совершенно нагих любовников, свернувшихся на нем, вне пределов видимости всех людей, но только не меня. Они бросились в разные стороны, когда я включил пропановую горелку в десяти футах над ними.

С Дженет и Ренэ на борту мы последовали вдоль русла реки Червелл по направлению к Оксфорду. Вскоре мы уже могли различить шпили его зданий. Когда подлетели поближе, я перестал поджигать газ, и мы медленно опустились. Ветер был настолько слабым, что нас почти не отнесло, и мы могли слышать шум, доносящийся с улиц внизу.

– Здравствуйте, там, внизу! – Дженет перегнулась через край корзины и помахала нескольким студентам университета, которые ехали на своих велосипедах. Они перестали крутить педали и помахали в ответ.

– В последний раз я летал над Оксфордом с Майком Олдфилдом. – сообщил я Дженет. – У меня кончилось топливо, и я совершил вынужденную посадку на крышу местного хлебозавода. Оксфордская газета опубликовала карикатуру, сопроводив ее вопросом: не закончился ли у меня и запас хлеба?

Мы еще были в солнечных лучах, когда увидели, что на землю под нами упала тень. Темно-красное осеннее солнце уже начинало заходить, а по небу в форме буквы V летела стая гусей. Если бы мы протянули руки, могли бы почти коснуться их крыльев. Наконец, мы приземлились на лугах церкви Христа, откуда нас забрала машина. В тот вечер Джоан приготовила жареных цыплят, и мы поужинали за кухонным столом. Все закончилось прослушиванием Trivial Pursuit, мы разошлись по спальням, обессиленные от свежего воздуха. Несмотря на то, что тогда и слова не было о бизнесе, я был уверен, что Дженет Джексон захочет подписать контракт с Virgin.

Мой следующий полет на воздушном шаре не обещал быть таким же идиллическим, как та осенняя прогулка над Оксфордом в плетеной корзине. С тех самых пор, как мы отменили полет в декабре прошлого года, Пер работал над новой оболочкой для воздушного шара, которому предстояло перенести нас через Тихий океан. К началу декабря она была отправлена морем в Мияконойо, чтобы состыковаться с гондолой и подождать хорошее струйное течение.

Японский воздухоплаватель Фумио Ниуа спровоцировал нас на попытку первыми пересечь Тихий океан и планировал полет на воздушном шаре с использованием гелия. Мы с Пером, наши семьи и специалисты, готовившие полет, прибыли в Мияконойо. Я поговорил с Фумио по



радиосвязи, мы даже пошутили, пока продолжались приготовления к полету. Ему также не позволял подняться в небо не по сезону слабый струйный поток, который, по расчетам метеорологов, мог оставить нас в неподвижности где-нибудь над Тихим океаном. Мы ждали и отрабатывали приемы обеспечения безопасности. По выпускам CNN следили за возрастанием напряженности в районе Персидского залива. Мы были уверены, что союзнические войска атакуют Ирак сразу после Рождества. Мы договорились с Пером, что в случае объявления войны Ираку отменим полет во второй раз и разъедемся по домам.

Настало Рождество, а в Персидском заливе по-прежнему не было войны, как, впрочем, и никаких признаков достаточно сильного струйного течения, которое было бы способно перенести нас через Тихий океан. Боб Райе сообщил, что, по всей вероятности, еще как минимум неделю придется ждать улучшения ситуации. Пер на Рождество полетел обратно в Англию. Джоан, я и вся моя семья отправились на Ишигаки – остров к югу от японского побережья.

Остров был очень тихий, с классическим японским ландшафтом – горы и море. Я проводил время с родителями, мы наблюдали за рыбаками в челноках, которые для добычи рыбы использовали больших бакланов. Эти рыбаки были живым воплощением традиции, насчитывавшей несколько тысячелетий. Они высаживали в линию вдоль борта лодки шесть или семь птиц, и бакланы один за другим ныряли в воду за рыбой. Затем птицы возвращались на лодку и открывали клювы, рыбаки могли достать рыбу. Вокруг птичьих шей были кольца, не позволявшие им проглатывать добычу.

Мне очень хотелось поговорить с этими рыбаками. Наверное, как все люди, они беспокоились о хлебе насущном и о своих семьях, но жизнь их была такой уравновешенной и уходящей корнями в такую древнюю традицию, что мне казалось: они, должно быть, живут в таком ладу со временем, как мне не удавалось никогда. Хотел бы я знать, как бы они отнеслись к моей постоянной спешке, моему желанию открывать новые компании, испытать себя и перелететь через Тихий океан на воздушном шаре на высоте 30 тысяч футов. В конце нашего отдыха Джоан забрала детей в Лондон, чтобы они могли пойти в школу. Понятно, что Джоан не одобряла мои занятия воздухоплаванием, еще меньше она хотела присутствовать при старте. Я обнял их всех на прощание в токийском аэропорту Нарита и стал настраиваться на полет. Когда мы с родителями шли через аэропорт, чтобы сесть на внутренний рейс до Мияконойо, я увидел телевизионный экран. Крупным планом в новостях показывали

вертолет, зависавший над морем и поднимавший на борт тело. По почтительному тону репортера я сразу понял, что это – Фумио, и он мертв.

До сих пор мы все находились в приподнятом настроении, но увиденное заставило задуматься о наших жизнях и будущем риске, который вполне реален: это могли быть и мы. Мы нашли кого-то, кто немного говорил по-английски. Оказывается, Фумио взлетел накануне утром, но разбился в море, совсем недалеко от побережья. Из своей гондолы он по радио просил о помощи, но когда прибыл спасательный вертолет, он уже умер от переохлаждения.

Вид тела Фумио, которое достали при помощи лебедки из ледяного океана уничтожил большую часть моего энтузиазма в отношении полета. У меня было плохое предчувствие, но я не мог взять свои слова назад. Если погодные условия будут благоприятными, мы заберемся в гондолу и взлетим. Я положился на волю судьбы и заставил себя действовать как можно лучше.

Позже мы точно узнали, что случилось с Фумио. Он поднялся в воздух за день до того, как мы должны были вернуться, надеясь обогнать нас. Сильные ветры разорвали оболочку воздушного шара, заставив совершить вынужденную посадку в гондole на воды Тихого океана. Но океан был таким бурным, что когда прибыл гидросамолет, оказалось невозможным поднять Фумио на борт, и пилоты самолета по рации запросили вертолет. После этого возникла заминка, поскольку спасательные службы решали, какой именно вертолет следует послать. И когда вертолет прибыл, Фумио был уже мертв. Он преодолел только 10 миль из 8 тысяч планировавшихся. Это было своевременным предупреждением.

Мы с Пером намеривались запустить воздушный шар в воскресенье, 13 января. Союзнические силы определили 15 января крайним сроком для вывода войск Саддама Хусейна из Кувейта, мы чувствовали, что атака начнется вскоре после этого. Но было слишком ветрено, чтобы наполнять оболочку воздухом в воскресенье, и мы условились на понедельник. Струйное течение набирало скорость, и к 14 января все выглядело так, что полет мог бы состояться. Вечером небо стало ясным, и мы приступили к наполнению оболочки воздухом.

Нас с Пером разбудили в 2. 30 ночи, – нас ждали на стартовой площадке. Мы прошли сквозь тысячную толпу людей, которые собрались понаблюдать за стартом, несмотря на холод. Мы шли за полицейской машиной, которая медленно, но верно продвигалась вперед. Японские дети держали свечи и махали нам государственными флагами Соединенного Королевства. Они пели «Боже, храни королеву» на прекрасном английском

языке. Люди опять принесли с собой жаровни и жарили на открытом огне рыбу и сладкий маис

– Ничего не ешь, – предупредил я Пера, едва он собрался попробовать немного рыбы. – Меньше всего ты нужен мне с приступом пищевого отравления там, наверху.

Перед нами, приковывая к себе всеобщее внимание, висел воздушный шар, натянутый на стальных тросах. Он возвышался над всеми. На этот раз он мог поглотить купол собора святого Павла. Воздух внутри оболочки нагрелся до высокой температуры, и воздушный шар был готов взмыть вверх, как только канаты будут обрублены.

Мы поблагодарили жителей Мияконойо за гостеприимство и выпустили в небо несколько белых голубей, что, впрочем, было довольно слабым символом мира. Прямо перед тем, как подняться по ступеням в гондолу, я послал кого-то пригласить моих родителей. Все пребывали в нетерпении, глядя на напрягшийся воздушный шар, готовый оторваться от земли. Мои родители прошли сквозь преграды и полицейское оцепление, и мы просто обнялись. Мама дала мне письмо, которое я положил в карман брюк.

– Пора! – крикнул Пер.

Повернувшись, мы увидели Алекса, нашего дизайнера и инженера, появившегося из гондолы с самым большим разводным гаечным ключом, который мы когда-либо видели.

– Я думаю, на этот раз все будет хорошо, – сказал он.

Мы поднялись по лестнице и, низко пригнувшись, нырнули в гондолу.

Когда наземная команда отошла, мы начали включать горелки. Подъемное напряжение становилось все больше и больше, Пер воспламенил пиропатрон разрывных болтов, которые высвободили стальные тросы, и мы устремились вверх. В течение первых нескольких минут мы, затаив дыхание, просто восхищались скоростью. Затем воздушный шар поднялся над темным облаком, и мы увидели серебристый рассвет на горизонте. Я взял радио и связался с наземной службой.

– Вы далеко вверх! – кричал Уил Уайтхорн. – Здесь внизу люди радуются как безумные. Это восхитительное зрелище. Вы поднимаетесь очень быстро.

Через какие-то пять минут мы были уже не видны в Мияконойо и устремились все выше. Через полчаса мы находились высоко над Тихим океаном. На высоте 23 тысяч футов мы достигли нижней границы струйного течения. Ощущение было таким, будто ударяемся в стеклянный потолок. Как бы интенсивно мы ни включали горелку, воздушный шар

отказывался входить в поток. Ветры были слишком сильными и давили на поверхность купола воздушного шара. Мы продолжали увеличивать сопротивление, но нас снова и снова выбрасывало вниз. Мы надели парашюты и пристегнулись к спасательным плотам на случай, если произойдет гибельный для воздушного шара разрыв. Наконец, шар вошел в струйное течение.

Верх воздушного шара находился перед нами, и я видел, как он развевается впереди и даже ниже уровня гондолы. Нас кинуло в сторону. Начиная движение на скорости в 20 узлов, мы внезапно оказались летящими со скоростью 100 узлов. В какой-то момент я подумал, что нас разорвет, и вспомнил образ тысячи лошадей, раздергивающих нас на части, но затем гондола вошла в течение возле оболочки, и мы восстановили равновесие. Воздушный шар снова возвышался над нами, и мы без потерь вошли в струйное течение.

– Никто не делал этого до нас, – сказал Пер. – Мы находимся в совершенно неизведанной области.

После семи часов полета настало время избавиться от пустого топливного бака. У нас было шесть баков с пропаном, прикрепленных к гондоле. Идея заключалась в том, что мы будем менять топливные баки: когда один окажется пустым, сбросим мертвый груз и, соответственно, полетим быстрее. Для сброса топливного бака мы решили опуститься ниже, выйдя из струйного течения, на случай какого-нибудь сбоя. Под гондолой была видеокамера, направленная вертикально вниз, она служила нам дополнительным окном. Океан выглядел грозно: гигантские волны набегали одна на другую, и находясь на высоте 25 тысяч футов от поверхности, мы отчетливо видели белые гребешки и темные подошвы волн.

Я взглянул на монитор видео, когда Пер нажал на кнопку, чтобы освободиться от пустого топливного бака. Раньше, чем я смог увидеть, что произошло, гондола накренилась в сторону. Меня швырнуло через внутреннее пространство гондолы, и я упал на Пера.

– Что случилось? – крикнул я.

– Понятия не имею.

Я стал карабкаться по наклонному полу гондолы к своему месту. Мы висели под углом в 25°. Пер проверил аппаратуру, чтобы понять, можно ли определить, что вышло из строя. Пока мы не знали, из-за чего оказались висящими всего на одном стальном тросе, а гондола, того и гляди, расстанется с воздушным шаром и камнем упадет в воду. Я перемотал пленку назад и посмотрел, что произошло в момент отделения бака. К

моему ужасу я увидел не один бак, падающий в воду, а целых три.

– Пер, посмотри на это.

Мы снова молча просмотрели запись.

– Черт возьми! – воскликнул Пер. – Мы лишились всех баков с одной стороны гондолы.

Вместо того чтобы сбросить один пустой, мы на самом деле сбросили один пустой и два полных бака с горючим. Последствия были ужасны. Мы пролетели примерно тысячу миль, и оставался только половинный запас горючего. В нашем распоряжении было три бака с пропаном вместо пяти, чтобы преодолеть самую опасную часть Тихого океана.

– Осторожно! – воскликнул Пер. – Мы поднимаемся.

Я посмотрел на высотомер. Лишившись веса двух полных баков горючего, воздушный шар неудержимо поднимался. При вхождении в струйное течение мы снова испытали тряску, но врезались в него с такой скоростью, что продолжали подъем. Показания высотомера неуклонно увеличивались – от 31 тысячи футов до 34 тысяч.

– Я выпущу воздух, – сказал Пер. – Надо снизиться.

Я неотрывно смотрел на высотомер, желая, чтобы он «притормозил»: 35 тысяч, 36 тысяч, 37 тысяч, 38 тысяч футов. Мы не знали, насколько прочная гондола. Стекланный блистер может выдержать давление только на высоте приблизительно до 42 тысяч футов, и это предположение еще не было проверено на практике. Если бы мы достигли 43 тысяч футов, блистер мог разрушиться. У нас остались бы две секунды для последней молитвы, достаточных, чтобы увидеть, как наши легкие высасываются из грудных клеток. Потом глазные яблоки вылезут из глазниц. Мы превратимся в россыпь обломков где-нибудь в Тихом океане.

Пер открыл воздушный клапан наверху шара, но он все равно поднимался. Сказывалась диспропорция между весом трех топливных баков, которые мы потеряли, и количеством горячего воздуха, чтобы поддержать их. Это было состязание между временем и высотой. Слава Богу, мы сбавили высоту, выйдя из струйного течения, перед тем как сбросить топливные баки.

– Замедляется, – сказал я с бесполезным оптимизмом. – Я уверен, рост высоты замедляется.

Высотомер неумолимо отсчитывал: 39 тысяч, 39 с половиной, 40. 40 с половиной, 41 тысяча футов.

Сейчас мы находились в области неизведанного. Оборудование не тестировалось в условиях таких высот, и все что угодно могло выйти из строя.

На отметке в 42 с половиной тысячи футов высотомер, наконец, остановился. Я бесстрастно подумал, не оттого ли это, что он сломало! и просто не может показывать большие величины. Наша высота превышала ту, на которой летают все пассажирские авиалайнеры, кроме Concorde. Но затем высотомер показал снижение на 500 футов, Потом еще немного.

– Не надо опускаться слишком быстро, – сказал Пер. – Только за счет сжигания топлива мы сможем снова вернуться на высоту.

Он закрыл воздушный клапан, и шар продолжил снижение, вплоть до 35 тысяч футов. После этого нам пришлось снова начать жечь горючее, чтобы оставаться в струйном течении.

Наконец мы могли справиться с проблемой потери топливных баков. Радиосвязь с центром управления полетом в Сан-Хосе оставалась хорошей, и на том конце были так же озабочены потерей горючего, как и мы. Были произведены быстрые расчеты. Если мы собирались достичь земли раньше, чем закончится горючее, то должны лететь со средней скоростью 170 миль в час, что в два раза быстрее, чем летал когда-либо до нас любой из воздушных шаров. Перевес сил не в нашу пользу был значительный.

– Как насчет Гавайев? – спросил я. – Может, попытаемся приземлиться поблизости?

– Это все равно, что найти иголку в стогу сена, – ответил Пер. – У нас никак не получится приземлиться в тех краях.

– Интересно, можно ли приземлиться в Америке? – прошептал я.

– Конечно, – ответил он. – Другое дело, можем ли мы сделать это.

Пер демонстрирует прекрасную логику, когда захочет.

Я спросил по радио о погодных условиях внизу. Майк Кендрик, менеджер проекта, заговорил громко и взволнованно:

– Я только что связывался с грузовым судном, которое находится в этом районе. Они сказали, что очень сильный ветер и высокие волны. «Гнусная». – так они выразились о погоде.

Пер наклонился вперед и вежливо спросил Майка:

– Что ты имеешь в виду под словом «гнусная»? Конец связи.

– Я имею в виду *чертовски гнусную* погоду. Даже не думайте садиться там на воду. Ни одно судно не будет менять курс, чтобы подобрать вас. Волны достигают 50 футов в высоту. С ближайшего судна говорят, что волны настолько высокие, что их разломит пополам, если они попытаются развернуться. Вы понимаете? Конец связи.

– Продолжайте двигаться на той высоте, на которой находитесь, – вставил Боб Райе. – Струйное течение достаточно сильное.

На этом радиосвязь неожиданно прервалась.

В последующие шесть часов у нас не было контакта с внешним миром. Из-за ужасной погоды мы оказались полностью отключенными на коротких волнах. Мы были где-то над Тихим океаном, подвешенные на нескольких стальных тросах к огромному шару, оставшиеся топливные баки свисали с одной стороны гондолы, как ожерелье, и мы не могли ни с кем связаться. Мы лишь могли отслеживать, куда направляемся или как быстро доберемся туда, и почти не смели менять положение внутри гондолы. У нас были три вещи, которыми мы руководствовались: Спутниковая навигационная система (gps). наши часы и высотомер. Каждые десять или пятнадцать минут мы снимали показания GPS и высчитывали нашу скорость относительно земли.

По мере того, как длился полет, у Пера начали проявляться признаки крайнего изнеможения.

– Я просто хочу отдохнуть, – пробормотал он и лег на пол.

Я остался в одиночестве. В отличие от пересечения Атлантики, когда я был больше пассажиром, чем нилотом, сейчас я понимал, что происходит. Если мы собирались добраться до земли, нашим шансом было удерживать воздушный шар точно в центре струйного течения. Русло течения – всего сто метров в ширину, это всего лишь в четыре раза больше, чем ширина самого воздушного шара. Но оставаться в потоке было нашей единственной надеждой.

Небо вокруг было черным как смоль. Я почти не выглядывал из гондолы и старался сконцентрировать внимание на приборах. Когда я сидел там, а Пер лежал на полу в коматозном состоянии, стало ясно, что мы обречены на смерть. Поскольку у нас только три бака с горючим, его запас иссякнет в нескольких тысячах миль от американского побережья, и это вынудит нас сесть на воду. Это может случиться ночью, а Майк сказал, что погода там гнусная, даже чертовски гнусная, поэтому никто не сможет нас найти. Пришлось бы лететь на этом воздушном шаре еще тридцать часов, если мы собирались выжить. Единственный шанс для спасения наших жизней – направить сейчас воздушный шар прямо в центр струйного течения. Я выкинул из головы все мысли о смерти и на следующие десять часов сосредоточился на показателях приборов.

Я не верю в Бога, но когда я сидел в той поврежденной гондоле, уязвимой при малейшем изменении погоды или механической неисправности, я не мог поверить собственным глазам. Как будто дух посетил нашу гондолу и помогал продвигаться вперед. Следя за показаниями приборов и производя расчет скорости относительно земли, я обнаружил, что мы начали лететь очень быстро, близко к необходимым 170

милям в час. Перед тем, как мы сбросили баки с горючим, наша скорость составляла приблизительно 80 миль в час, и это было очень хорошей скоростью. То, что происходило сейчас, было чудом. Я бил себя по щекам, чтобы убедиться, что не галлюцинирую, но каждые пятнадцать минут скорость становилась все больше и больше: 160 миль в час, 180, 200 и даже 240. Это было поразительно. Я старался не представлять себе размеры шара, находящегося надо мной, а просто смотрел на циферблаты и притворялся, что веду своеобразную невесомую машину, которую мне надо удерживать на полосе дороги. Всякий раз, когда падала скорость, я предполагал, что мы выпали из центра струйного течения, и жег газ – как можно меньше, и мы снова набирали скорость.

Но даже при такой изумительной скорости все равно требуется час, чтобы пролететь 200 миль, а нам предстояло преодолеть 6 тысяч миль. Я старался не страшиться предстоящего пути, а концентрироваться на каждом пятнадцатиминутном отрезке. И отчаянно пытался не заснуть. Голова клонилась вперед, и я щипал себя, чтобы оставаться бодрствующим. Вдруг на стеклянном куполе над нами я увидел сверхъестественный свет. Глядя вверх, я восхитился им: он был бело-оранжевый и мерцал. И тут я вскрикнул: это же огонь. Я посмотрел на него, прищурившись, и осознал, что, сгорая, белые конкреции пропана падают вокруг стеклянного блистера.

– Пер! – крикнул я. – Мы горим!

Пер очнулся ото сна и посмотрел вверх. Он обладает невероятно быстрой реакцией, и несмотря на усталость, в мгновение ока сообразил, что делать:

– Набери высоту, – сказал он. – Нам надо подняться до 40 тысяч футов, где нет кислорода. После этого огонь погаснет сам.

Я включил горелки, и воздушный шар начал подниматься. Казалось, это происходит слишком медленно, и конкреции пропана продолжали падать вокруг. При температуре за бортом – 70° и тепле, производимом столбами пламени, достаточно было одной трещины в стеклянном блистере, чтобы произошли разгерметизация и взрыв.

Мы миновали высоты в 36. в 38 тысяч футов и надели кислородные маски. Это было слабым утешением. Если стеклянный купол треснет или взорвется, мы умрем в считанные секунды от перепада атмосферного давления. Мы попали в ловушку: из-за недостатка кислорода на высоте 40 тысяч футов пламя на стеклянном блистере может погаснуть, но по той же причине мы не будем пользоваться горелками. Если бы горелки погасли раньше, чем пламя, пришлось бы снизиться до 36 тысяч футов, прежде чем снова их включить, а огонь продолжал бы испытывать на прочность стекло.



Мы поднялись до 43 тысяч футов. В последний раз зашипели горелки, и огонь в них погас. Пер открыл клапан вверх воздушного шара, и мы направились вниз. Мало того, что существовал риск взрыва из-за разгерметизации на высоте 43 тысячи футов, мы к тому же истратили драгоценное горючее.

Еще час мы летели без радиосвязи. Я поддерживал себя тем, что наговаривал свои мысли на видеокамеру. Я представлял, что разговариваю с Джоан, Холли и Сэмом, говорил им о том, как сильно люблю их, и что мы собираемся приземлиться в Америке. Воздушный шар оставался на высоте 29 тысяч футов и продолжал нестись по направлению к западному американскому побережью. Мы находились в крошечной металлической капсуле, подвешенные где-то в стратосфере над темным океаном. Я был слишком напуган, чтобы съесть что-либо, кроме яблок и куска шоколада. В своем журнале записал: «Позади семнадцать часов и четыре минуты полета. Чувство, что целая жизнь. Приближаемся к демаркационной линии суточного времени. Когда мы пересечем ее, то побьем собственный мировой рекорд для воздушных шаров. Однако в данный момент мы так далеки от помощи, как никто и никогда не был. Мы сидим в наклоненной на бок гондоле, потеряв половину горючего и испытывая страх оттого, что, если сдвинемся с места, можем потерять остальные баки с горючим. Не знаем, началась ли война, потому что всякая связь с внешним миром потеряна. Вряд ли мы достигнем побережья. Но духом не падаем, и скорость, с которой мы движемся, – поразительна».

Поскольку время, в течение которого так и не удавалось связаться с Сан-Хосе, все шло и шло, я написал: «Наше положение довольно отчаянное. Сейчас я не уверен, что мы вернемся домой».

Затем, так же внезапно, как мы ее потеряли, связь с землей появилась. Я услышал по радио голоса. К этому моменту оно молчало шесть часов и десять минут. Майк думал, что потерял нас, поскольку с двух судов, направленных в нашу сторону, пришли сообщения, что они наблюдают обломки крушения.

– Майк, это ты?

– Ричард! Где вы?

– Сидим в жестяной банке над Тихим океаном. Мы почти плакали от переполнявших нас чувств.

– Мы думали, что вы, должно быть, сели на воду. Господи, мы практически мобилизовали воздушные силы и военно-морской флот.

– Мы в порядке, – соврал я. – У нас тут из-за пропана возник пожар на гондоле, но мы справились с ним.

Я дал наши координаты.

– Есть ли другие проблемы, кроме той, что у вас недостаточно горючего для возвращения домой? – поинтересовался Майк.

– Нет. Мы все еще боремся. Разумеется, мы не собираемся лишиться оставшихся топливных баков.

– В Персидском заливе разразилась война, – сообщил девичий голос. Это была Пенни, находившаяся в диспетчерской. – Американцы бомбят Ирак.

Я подумал о солдатах, которых встретил в аэропорту Багдада. Начало войны в Персидском заливе означало, что если нам придется совершить посадку на воду, скорее всего, о нас позаботятся в последнюю очередь.

– Слава Богу, вы снова на связи, – сказал Боб Райе. – Мы разработали ваш маршрут. Вам необходимо немедленно снизиться. Ваше струйное течение скоро начнет поворачивать снова в сторону Японии. Вы затеряетесь над Тихим океаном. Если спуститесь с 30 до 18 тысяч футов, сможете попасть в течение, которое направляется на север. Оно понесет к Северному полярному кругу, но, по крайней мере, это будет земля.

– Господи! – воскликнул Майк. – Еще каких-нибудь полчаса и вас развернет в обратную от нас сторону.

Мы отключили горелки и начали снижаться. Спустя пять часов Боб сказал, что нам надо снова подняться. Мы вернулись на высоту 30 тысяч футов и довольно уверенно держали курс на северо-запад. Сейчас мы двигались монотонно, час за часом, оставаясь в струйном течении и сводя расход горючего к минимуму. Мы по-прежнему летели над Тихим океаном со скоростью 200 миль в час в кривобокой гондоле и были измучены. Но сейчас у нас была связь с землей, и я чувствовал, что все возможно. И чудо продолжалось. Наши скорости были экстраординарными: 210 миль в час, 220, 200. Средняя скорость оказалась выше, чем необходимые 180 миль в час. Кто-то продолжал быть очень добрым к нам.

Хорошей новостью было и то, что сейчас мы направлялись прямо к побережью Канады. Горючее тратилось экономно, скорость оставалась прежней, и мы с Пером начали верить, что сможем даже приземлиться. Я был еще слишком напуган, чтобы подремать, с тех самых пор, как всего на несколько секунд забылся сном, и мне привиделись ужасные кошмары с черепами и смертью. Мы оба были истощены, обезвожены и изо всех сил старались сохранить внимание.

– Вы направляетесь на север, – сообщил Майк Кендрик. – Спасательная команда гонится за вами, стараясь прибыть туда, где вы, предположительно, приземлитесь. Они летят в самолете Learjet. Уил и

ваши родители тоже находятся там.

После 36 часов полета мы, наконец, пересекли береговую линию северной Канады. Было слишком темно, чтобы увидеть что-либо, но мы чувствовали себя в большей безопасности. Даже несмотря на то, что сейчас направлялись к Скалистым горам – одной из самых негостеприимных горных цепей, которые только можно найти, но это, по крайней мере, была земля. Мы обнялись и поделили плитку шоколада. Это было невероятное чувство. В начале полета над Скалистыми горами мы связались по радио с местной службой наземного управления полетами в Вотсон-Лейк.

–Наденьте на себя радиомаяк спасательной службы, – посоветовали нам. – Вы летите в направлении снежной бури. Видимость – ноль, ветер -35 узлов. Самолет Learjet вернулся назад, чтобы укрыться в Йелоунайфе.

Наше радостное оживление сменилось отчаянием. Мы надели радиомаяк, и с этого момента каждые пять секунд раздавался оглушительный сигнал. Нашего приземления ожидали в Калифорнии и были готовы встретить эскортом вертолетов, но мы находились в 3 тысячах миль от Лос-Анджелеса, и нас встречала арктическая снежная буря. Мы знали, что можем благополучно приземлиться и после этого умереть, точно так же, как Фумио. Воздушные шары – хрупкие создания, они не предназначены для полетов в пургу. Сильная снежная буря могла разорвать воздушный шар, и мы упали бы с неба на землю. Вот-вот должен был наступить рассвет.

Мы должны приземлиться вскоре после рассвета. Если отложим это еще на два-три часа, солнце будет нагревать оболочку шара, и мы пролетим мимо Гренландии, а дальше – за Северный полярный круг, где нас не найдет ни одна спасательная команда.

Одной из моих обязанностей было готовить воздушный шар к приземлению. Когда мы были на высоте 750 футов, я открыл люк. Холодный воздух и снег ворвались вовнутрь. Я вылез на крышу гондолы. Мы находились в эпицентре снежного бурана и летели, кружась, со скоростью 80 миль в час. Было трудно удержать равновесие, поскольку мы продолжали висеть под углом, и верх металлической гондолы замерз. Я держался за стальные тросы и наклонился, чтобы вытащить английские булавки, которые нужны, чтобы предохранить пиропатроны разрывных болтов от возгорания, если мы столкнемся с грозой. Я вытащил их и бросил в метель. Согнувшись, я задержался на минуту и смотрел, как кружится снег.

Единственным светом было огромное оранжевое пламя надо мной. Снежинки кружились и падали в пламя, исчезая в нем. Одной из самых

волшебных вещей в воздухоплавании является то, что ветра не слышно, поскольку движешься с его скоростью. Можно лететь 150 миль в час, положив бумажную салфетку на гондолу, которую (теоретически) не должно сдувать. Поэтому, хотя мы и находились в центре снежной бури, было очень тихо. Я был очарован снежинками, исчезающими в пламени. Затем, взглядевшись, начал различать землю под нами. Я понял, что внизу темно, потому что мы пролетаем над густым сосновым лесом. Я крикнул вниз Перу:

– Не опускайся слишком низко. Здесь везде лес. Отсюда не выбраться. Я оставался на крыше гондолы и кричал о том, что мог разглядеть.

– Впереди есть открытое пространство. Ты видишь его?

– Готовься к посадке, – крикнул Пер и выключил горелку.

Я снова залез в гондолу, и мы направились вниз. На скорости 40 миль в час мы обрушились на землю с адским грохотом. Мы пошли юзом по земле, прежде чем Перу удалось воспламенить пиропатроны разрывных болтов. К счастью, на этот раз они не подвели, и гондола остановилась, в то время как оболочка улетела, отделившись от нас. Мы были пристегнуты ремнями, но постарались изо всех сил, чтобы через мгновение покинуть свои места. Мы оба думали, что капсула может взорваться от остатков пропанового топлива.

Рывком открыв люк, мы выбрались наружу. Обнялись и немного потанцевали джигу на снегу. Серебристая оболочка воздушного шара ниспадала с сосен, и ветер рвал ее на клочки. Потом мы поняли две вещи: гондола и не собирается взрываться, а снаружи – 60°. Если не вернемся в гондолу, то обморозимся. Мы заползли внутрь, и я связался по радио со службой полетов в Уотсон-Лейке.

– Мы сделали это. Мы прибыли. Мы в порядке.

– Где вы? – Мы высадились на озеро, окруженное деревьями.

– Это замерзшее озеро, – лаконично произнес канадец. – Вполне безопасно.

Единственная проблема – поблизости примерно 800 тысяч озер, и все они окружены множеством деревьев.

Нам пришлось ждать в гондоле еще восемь часов. У Пера было обморожение стопы, у меня – пальца. Мы, съезжившиеся, полусонные, ели оставшиеся продукты и отчаянно хотели в тепло, снег и ветер завывали снаружи. Мы приземлились в 300 милях от ближайшего поселения и 150 милях от ближайшей дороги, в дикой местности, площадь которой в 200 раз превышала площадь Великобритании.

– Мы пролетели 6 тысяч 761 миль, – сказал Пер с интонацией

усталого победителя. – Наш полет длился 46 часов и 6 минут. Таким образом, средняя скорость -127 узлов, или 147 миль в час. Все это – важные рекорды. Мы пролетели дальше, чем это смог сделать любой другой воздушный шар.

– Я бы отдал сейчас жизнь за горячее питье, – все, что я мог сказать, – и за бревно, чтобы развести костер. И за солнечный пляж. Почему мы не в Калифорнии!

– Следующий полет будет завершающим, – начал фантазировать Пер. – Он будет кругосветным.

Когда я выглянул из гондолы, мне показалось, что я вижу что-то движущееся. На какое-то мгновение подумалось, что это собака, и у меня возникло сюрреалистичное видение: кто-то выгуливает свою собаку вдоль замерзшего озера. Пока я наблюдал за существом, оно подошло к гондole и обнюхало ее. Это была выдра. Она обнюхала все вокруг, затем задрала нос, будто хотела сказать: «Большое дело – гондола». и ушла, крадучись. Это было единственное существо, засвидетельствовавшее, что мы первые, кто пересек Тихий океан на воздушном шаре, и у него не оказалось даже фотоаппарата.

Каждые пять секунд в течение восьми часов включался аварийный сигнал, надрывая наши барабанные перепонки. Пока мы сидели, прибавившись друг к другу, я снова мысленно возвращался к событиям нашего полета и удивлялся, почему я доверил Перу свою жизнь. Мы приземлились в 2 тысячах миль в стороне от пункта назначения, потеряли два бака с горючим, пережили пожар, перелетели через Тихий океан в темноте и без радиосвязи. Я вспомнил предыдущие полеты: первая попытка взлететь из Японии закончилась разрушением воздушного шара и пожаром, перелет через Атлантику едва не стал причиной нашей смерти.

Когда Пер говорил о кругосветном полете, я спрашивал себя, не сошел ли я с ума, чтобы даже думать еще когда-нибудь полететь с ним. Я знал, что он как никто другой продвигает технологический прогресс в воздухоплавании, но было грустно, что наши чисто человеческие отношения не стали более близкими. Я схожусь с большинством людей, с которыми провожу вместе много времени. Но Пер – не командный игрок. Он – одиночка. Его часто трудно понять – Он из тех, кто скор на критику. Я был воспитан так, чтобы искать в людях лучшее. Пер, казалось, всегда находил худшее. Несмотря на это, нам каким-то образом удавалось уживаться – как двум противоположностям, которые уважают друг в друге сильные и слабые стороны. Когда же дело доходит до воздухоплавания, у меня оказывается очень много слабостей, которые он может уважать! К

тому же, ему приходилось каждый проект, который мы осуществляли, сопровождать или моим именем, – и тогда это называлось Branson challenge, – или именем компании Virgin, и он спокойно с этим мирился. Разумеется, мы провели вместе намного больше времени, чем большинство людей за всю свою жизнь.

Пытаясь представить нас отправляющимися в кругосветное путешествие на воздушном шаре, я понимал, что несмотря на все ужасные моменты, которые мы пережили, наши полеты были одним из самых больших приключений в моей жизни. В остальном я в большей или меньшей степени могу контролировать происходящее. Находясь на воздушном шаре, оказываешься во власти природных сил, технологий, инженеров, которые его построили, и, наконец, все происходит на высоте 30 тысяч футов. Условия не лучшие, но я никогда не мог устоять перед желанием бросить вызов обстоятельствам, казавшимся непреодолимыми, и доказать, что это не так. И снова судьба была благосклонна к нам.

Наконец, мы услышали глухой звук вертолетного винта. Он становился все громче и громче, затем вертолет сделал над нами круг и сел неподалеку. Сумки с видеозаписями и записными книжками были готовы, и мы, пошатываясь, направились к вертолету, Пер шел, прихрамывая из-за обморожения. Наш полет до Йелоунайфа длился четыре часа. Когда мы сели на крошечном поле аэропорта, свет желтых флуоресцентных огней расплывался кругами на несущемся снегу. По скрипящему снегу мы прошли к ангару. Когда мы открыли дверь и шагнули внутрь, клубы снега влетели вместе с нами.

Здесь были Уилл, мама, пала, жена Пера Элен и несколько человек из Йелоунайфа. Я почти никого не узнал, поскольку на всех была громоздкая одежда: объемные ярко-красные куртки и термобрюки. Они закричали от радости, когда мы вошли.

– Выпейте холодного пивка! – закричал Уилл. – Это все, что есть!

Мы с Пером сорвали металлическое ушко пивных банок и обрызгали всех, кто там был.

– Вы сделали это!~ сказала мама.

– Никогда больше! – сказал папа.

– О чем это вы? – пошутил Пер. – В следующий раз мы собираемся облететь вокруг земного шара. Если бы те баки с топливом остались с нами, мы были бы сейчас над Англией!

– У тебя письмо, которое я тебе дала? – спросила мама.

Оно по-прежнему лежало в кармане моих брюк.

– Его написали японские школьники. Ты должен отдать его здешнему

ребенку, живущему ближе всех от места вашей посадки.

Один из членов наземной команды из Йелоунайфа привез своего шестилетнего сынишку посмотреть на двух воздухоплателей, прибывших из Японии, я позвонил вниз и вручил ему письмо.

– Оно от детей, которые живут в Мияконойо, в Японии, – объяснил я. – Было бы здорово, если бы однажды ты поехал туда. Но можно и не воздушном шаре!

В Йелоунайфе в январе так холодно, что дизельное топливо становится твердым. Чтобы предотвратить замерзание машины, надо либо не выключать двигатель, либо подключать его к специальному электрическому приспособлению, которое внешне напоминает счетчик платного времени на автостоянке, и обогревать двигатель. Мы ели в самом большом в городе ресторане, специализировавшемся на приготовлении мясных блюд, в котором оказалась половина жителей Йелоунайфа. Выйдя из ресторана, мы едва могли дышать от выхлопных газов. Большинство магазинов находятся в подземных торговых центрах, которые легче обогреть, не беспокоясь о ледяном ветре. Во время нашего застолья пришел факс от нового премьер-министра Джона Мэйджера, поздравившего нас с окончанием полета. Без сомнения, Йелоунайф был одним из самых удаленных мест, куда когда-либо направлялся печатный бланк с обратным адресом Даунинг-стрит,10.

На следующий день мы попрощались с золотодобытчиками и охотниками на пушного зверя, которые так вовремя и так хорошо позаботились о нас. Не так часто у них появляются гости, прилетающие на воздушном шаре из Японии, и они приглашали нас приезжать еще. Мы полетели в Сиэтл, а дальше – в тепло Лос-Анджелеса. Там сели в самолет домой, в Лондон, и мне представилась: возможность почитать газеты и понять, что происходит в мире. Вследствие войны котировки на фондовой бирже стремительно выросли, и, глядя на статистику ракет и бомб, применяемых союзническими силами, было трудно представить, что Ирак долго продержится. Некоторое время я провел, общаясь с пилотами и стюардессами, и узнал, как мало людей летают теперь самолетами. Один из пилотов предупредил, что на самом деле за войной в заливе скрывается экономический спад, который может продлиться очень долго.

– После того, как бомбежки закончатся и Саддам Хусейн будет мертв, – сказал он, – мир вдруг поймет, что это было не «матерью всех войн». как считалось, а «матерью всех спадов».

## 22. В зоне активной турбулентности

*январь-февраль 1991*

В пятницу, 25 января, закончилась тяжелая неделя для Сидни Шоу, менеджера нашего счета в банке Lloyds. Он сидел на краю моего дивана, нервно крутил ручку и переключал бумаги, отказался от чашки кофе, а потом передумал. Тревор и я начали беспокоиться. Сидни не проявил никакого интереса к пересечению мною на прошлой неделе Тихого океана и даже избегал встречаться со мной взглядом. Его манера вести себя зловеще напомнила поведение моего предыдущего банковского менеджера из Coult.

– В понедельник я встречался с представителями Air Europe, а в среду – Dan Air, – начал Сидни, – и я подозреваю, что во многом вы находитесь в одинаково плачевном положении. Боюсь, что мы расторгнем договоры о предоставлении ссуды с этими двумя авиакомпаниями, и я не вижу оснований, почему мы должны продолжать поддерживать вас. Нам не понятно, как вы собираетесь сохранить Virgin Atlantic в авиабизнесе.

Было ясно, куда он клонит. Он пришел встретиться с нами во время, вероятно, самой провальной недели, как потом выяснится, самого неудачного для авиации года за всю ее историю. Для группы компаний Virgin банк Lloyds официально установил овердрафт в размере £20 млн., но сейчас эта сумма уже достигла £50 млн. После посещения в понедельник служащими банка Lloyds компании Air Europe и последующего снятия ссуд с ее счетов независимая Air Europe, самая крупная авиакомпания в Европе, перевозившая пассажиров на короткие дистанции под управлением Гарри Гудмена, в среду была объявлена банкротом, и 4 тысячи человек были уволены. Так же, как в случае с авиакомпаниями Laker, b-cal, Dan Air и, разумеется, Virgin Atlantic, авиакомпания british airways сумела сделать так, чтобы и для самолетов Air Europe портом приписки был Гэтвик.

Пока война в Персидском заливе продолжалась, цена на авиационное топливо по-прежнему держалась на уровне \$1. 2 за галлон, и пассажиры все еще боялись летать, – конечно, все это распространялось и на официальных авиаперевозчиков. На взгляд непосвященного, индустрия авиаперевозок была совершенно убыточным делом. Хотя, что касалось



остальных компаний, входящих в состав Virgin Group, результаты выглядели очень хорошо. Продажи одних только приставок Sega компанией Virgin Communication в тот год достигли £150 млн. У Саймона и Кена неплохо обстояли дела с продажей музыкальных записей. Певцы Пола Абдул и Стив Уинвуд, подписавшие контракты с Virgin, возглавляли чарты в Америке, а Брайн Ферри – в Великобритании. Война в Персидском заливе и последовавший кризис не повлияли на продажу пластинок. Мегамагазины virgin не приносили много прибыли, но они не были и убыточными.

На общем фоне Virgin Atlantic была нашим самым большим должником, поскольку высокими оставались непроизводственные издержки, которые нельзя было снизить. Но даже при этом основная картина была обнадеживающей. Отпускники, пользовавшиеся услугами Virgin, по-прежнему уезжали в свои отпуска, и Рон Симмс, управляющий директор Virgin Holidays, прогнозировал, что мы увеличим их количество с 83 тысяч в предыдущем году примерно до 100 тысяч в 1991 – м, то есть рост составит 20%. Рон превратил virgin holidays в одну из самых прибыльных составляющих компании Virgin Travel, и поскольку он никогда не делал прогнозов, которые не мог бы легко превзойти на несколько тысяч человек, я воспринял эту цифру как вполне реальную. Приняв во внимание, что средняя стоимость тура в Virgin – £730, нетрудно было подсчитать, что только на этих клиентах мы заработаем свыше £73 млн., и они займут места, которые в противном случае будут пустовать. Хорошие новости поступали и в отношении грузовых перевозок: объемы грузопотоков в Японию увеличились. Алан Чэмберс, успешно наладивший работу нашего грузового подразделения, отметил, что поскольку многие авиакомпании приостановили грузовые рейсы на Дальний Восток, он мог сейчас взимать дополнительную плату за перевозку грузов в Японию.

– Что мы экспортируем туда? – поинтересовался я.

– Никогда бы не догадались, – ответил он. – Шотландская копченая семга и виски составляют большую часть груза. А оттуда мы везем компьютерные игры. Это бурно развивающийся бизнес.

Иногда мне кажется, что всю жизнь я только и делал, что пытался убедить банкиров продлить срок предоставляемых кредитов. Политика компании Virgin всегда заключалась в реинвестировании прибылей в бизнес, наши отчеты о прибылях и убытках не давали полного представления об истинной стоимости того или иного бизнеса. Эта политика выработалась за долгие годы нашей деятельности, но всякий раз в моменты кризиса она выражается в обеспокоенности банков по поводу

получения нами краткосрочных прибылей и возможности незамедлительно оплатить проценты по ссуде. Тревор объяснил Сидни Шоу, что наш бухгалтерский баланс не отражает ни стоимости самого бренда Virgin, ни сумм контрактов с артистами Virgin.

– Посмотрите, – говорил я Сидни, – у нас очень солидные компании. Одна только звукозаписывающая компания в этом году получит прибыль £30 млн., и это несмотря на то, что мы вкладываем огромные средства в американский филиал. Есть прогноз, что на будущий год эта сумма увеличится до £75 млн. Компании virgin communications и virgin retail – тоже прибыльны. Авиакомпания, туристическая и грузовая компании также получают прибыль к концу года. Сейчас у них просто неудачная полоса. Из-за войны в Персидском заливе и того, что сейчас зимний период, у нас возник дефицит в £10-20 млн. Это мизерная сумма по сравнению с общей стоимостью Virgin Group, и к концу года недостача будет покрыта.

– В любом случае, – заметил я, – мы без проблем могли бы продать всю или часть компании Virgin Music. Последняя оценка компании, сделанная Citibank, определяет ее стоимость в \$900 млн. А теперь вы действительно собираетесь закрыть кредит из-за временных трудностей, вызванных войной?

– Нет, нет, нет, – отступил Сидни. – Но вы должны посмотреть на ситуацию с нашей точки зрения.

С его точки зрения, картина была абсолютно ясной: virgin atlantic допустила дефицит денежной наличности, из-за которого, несмотря на огромную рыночную стоимость всех остальных компаний Virgin Group, мы были отданы на милость банка Lloyds. По законам британской банковской системы, банки зарабатывают свои деньги, выдавая ссуды под высокую процентную ставку, вместо того, чтобы каким-то образом войти в долю, как это часто делают в Японии и Германии. Поэтому британским банкам проще бросить компанию на произвол судьбы, нежели поддерживать ее в тяжелые времена. Именно к таковым и можно отнести разгар войны, когда прекрасные прибыльные компании разоряются. Есть одна путающая вещь, связанная с авиакомпанией. Она может обанкротиться быстрее, чем практически любая другая. Все, что для этого требуется, – чтобы замолчали телефоны и пассажиры перестали заказывать билеты на самолеты. Даже крупная авиакомпания может прекратить свое существование в считанные дни.

Когда Сидни Шоу покинул Холланд-парк, он, казалось, рассеял большинство своих опасений. Он написал мне письмо, признавая, что его худшие страхи в отношении нас были необоснованными, и далее приносил

извинения за «преувеличенно острую реакцию». Банк Lloyds снова был на нашей стороне. Единственным неприятным моментом оказалось то, что идея продажи компании Virgin Music или ее части теперь твердо вошла в их планы. Тревор сделал несколько прогнозов на 1991 год, и даже согласно худшему из них, компания Virgin Atlantic должна была к концу года принести прибыль в £7 млн. Поэтому мы чувствовали себя вполне уверенно. Однако стоило мне вернуться в Лондон, как я понял, что, помимо сиюминутного беспокойства банка Lloyds, в Сити широко обсуждаются слухи о том, что virgin будто бы собирается последовать примеру Air Europe и Dan Air, и что меня ждет участь стать еще одним Фредди Лейкером.

Вместо того, чтобы искать надежного партнера – инвестора для Virgin Music пришлось переключиться на борьбу с самыми невероятными слухами в отношении авиакомпании Virgin Atlantic. Я тесно общался с журналистами, и поэтому, когда сразу несколько человек принялись звонить мне и спрашивать, действительно ли существует проблема наркотиков в ночном клубе Heaven<sup>[90]</sup>, и, не переводя дыхания, интересоваться финансовым положением Virgin Atlantic, я был серьезно озадачен. Раньше вопросы журналистов обычно касались новых услуг, предоставляемых на борту наших самолетов, последних контрактов нашей звукозаписывающей студии, или – какая она на самом деле Дженет Джексон. И когда сотрудники серьезных газет начали забрасывать меня вопросами об эпизоде с наркотиками в Heaven и сразу же – о колебаниях денежных потоков в отчетах о прибылях и убытках, я понял, что происходит что-то странное. Я был сбит с толку. К тому времени, когда журналисты почти всех газет навели у меня справки в отношении Heaven, стало ясно, что против нас развернута целая кампания.

Новости, приходившие из авиакомпании, также не могли не беспокоить: количество пассажиров, заказавших места, но затем не явившихся на рейс, возросло до угрожающего уровня – такого никто из нас не помнил с момента открытия.

Однажды Уилл пришел ко мне в офис со встревоженным видом.

– Мне только что звонил друг из Rothschilds, – сказал он. – Вчера лорд Кинг был там на обеде и обливал грязью Virgin Atlantic.

Обвинение в финансовой несостоятельности может быстро превратиться в накликанную беду, особенно если информация исходит из такого авторитетного и высокопоставленного источника, каким является лорд Кинг из Уотноби, о котором бы никто не подумал, что он может чувствовать угрозу со стороны маленькой Virgin Atlantic. Обвинения из уст

лорда Кинга в отношении финансовой несостоятельности Virgin Atlantic несколько раз прозвучали перед целевой аудиторией. Для начала была подключена пресса, которая не преминула напечатать рассказ об одном успешном предпринимателе, который, подобно Алану Бонду, Ральфу Хэлперну, Джорджу Дэвису, Джеральду Ронсону и многим другим, сейчас, переоценив свои возможности, попал в очень тяжелое положение. Но что было более существенным для нас, к словам лорда Кинга прислушивались банкиры из Сити, которых мы рассчитывали привлечь к инвестированию в Virgin Atlantic. Мы уже провели предварительные переговоры с американскими банкирами из Salomon Brothers, готовившими документ о продаже, чтобы собрать около £20 млн. Все эти разговоры о неминуемом банкротстве просто выбивали почву у нас из-под ног при попытке вести переговоры. Еще одна целевая аудитория, не проходившая мимо подобных слухов, была представлена производителями самолетов и лизинговых компаний: несмотря на кризис, мы намеревались расширить авиапарк, но никто не стал бы делать бизнес с ненадежной авиакомпанией. Последняя целевая аудитория в те месяцы 1991 года была для нас во многих отношениях самой важной: Управление гражданской авиации, в чью обязанность входило гарантировать жизнеспособность всех авиакомпаний в условиях рынка.

Я ничего не имею против честного соревнования, когда конкуренты успешно работают и не мелочатся, но отношения между Virgin и BA развивались по иному сценарию. Последние два года мы были участниками затянувшийся и становившейся все более и более язвительной полемики между BA и нами, камнем преткновения которой явилось техническое обслуживание одного из наших самолетов.

Когда основали Virgin Atlantic, техническое обслуживание наших самолетов выполняла авиакомпания British Caledonian. Когда british airways присоединила к себе B-Ca1. ее руководство обещало Департаменту транспорта и Управлению гражданской авиации продолжать выполнять все существующие контракты по техническому обслуживанию. Однако когда в сентябре 1988 года мы обзавелись третьим и четвертым Boeing 747. BA назначила грабительскую цену за их обслуживание: средняя расценка за работу подскочила с £16 до £61 в час. Поначалу я подумал, что это простая опечатка, но к нашему ужасу, это не было ошибкой. Поскольку BA была единственной авиакомпанией, имеющей в своем распоряжении ангар с достаточными площадями для обслуживания самолетов Boeing 747. там решили, что взяли нас за жабры: в BA были уверены, что earn даже они утратят наши издержки, у нас не будет альтернативы, и мы все равно

обратимся к ним. Несмотря на то, что это было дорого и очень неудобно, мы начали перегонять наши самолеты в Ирландию, чтобы вместо ВА нас обслуживала авиакомпания Aer Lingus.

Другим поводом для полемики послужили события лета 1988 года, когда british airways обслуживала один из наших самолетов. Инженеры ВА не смогли распознать трещину в кабанчике – соединении между двигателем и крылом. В конце концов, нам пришлось заказать новый кабанчик, и самолет не мог эксплуатироваться. Но, это уже не лезло ни в какие ворота, ВА отказалась дать разрешение на использование одного из своих запасных лайнеров, чтобы заменить наш простаивающий Boeing 747. Рой Гарднер по этой причине зафрахтовал Boeing 747, чтобы на два дня заменить наш самолет. Затем ситуация осложнилась: запасного узла не было в наличии, пришлось опять ждать, самолет потерял свое место в ангаре, потом инженеры были заняты, и эта история все тянулась и тянулась. К тому времени, когда инженеры не в том порядке соединили распорки с кабанчиком, у нас возникло ощущение, что все это напоминает заколдованный круг. Наш самолет не мог подняться в воздух в течение шестнадцати дней в августе, в разгар летних авиаперевозок.

В отчаянье я позвонил сэру Колину Маршаллу, исполнительному директору ВА.

– Ваше инженерное обеспечение было настолько плохим, что это могло закончиться для нашего самолета плачевно, – сказал я.

– Это один из рисков авиационного бизнеса, – заявил он холодно. – Если бы вы продолжали заниматься поп-музыкой, у вас бы не возникало подобных проблем. Нет, мы не предоставим вам самолет.

Все это означало, что вместо возможности зарабатывать хорошие деньги летом, за счет чего можно было жить в зимние убыточные месяцы, у авиакомпании Virgin Atlantic выдалось ужасное лето, не изобиловавшее пассажирами. Поскольку мы оплатили лизинг самолета, который заменял наш, по нашей текущей наличности был нанесен жестокий удар. Когда мы попытались договориться о компенсации убытков, в ВА явно не спешили с решением этого вопроса. Они задолжали нам несколько миллионов фунтов, и задержка платежа повергла Virgin Atlantic в финансовый кризис, поэтому компании virgin music пришлось придти на выручку. Как раз перед тем, как отправился в Японию для полета на воздушном шаре, мы подали в суд на ВА.

Одновременно со спорами, связанными с техническим обслуживанием самолетов, полем главной битвы с British Airways стала наша заявка на, дополнительных рейса в неделю в Японию, этот вопрос был на стадии

обсуждения с японским правительством. Расписания полетов и места в аэропорту – возможно, эти вещи не имеют большого значения в мире, не связанном с авиацией, но для нас это жизненно важные вопросы. Без разрешения лететь куда-нибудь мы в прямом смысле не можем взлететь. Победа в битве за рейсы в Токио и места в полетном графике была насущным делом для Virgin, если мы хотели расширять свой бизнес.

После поглощения авиакомпания В-Cal четыре ее рейса в Токио перед Virgin, но этого было явно недостаточно. Чтобы маршрут оказался жизнеспособным, мы должны были иметь возможность летать ежедневно, причем из аэропорта Хитроу. Разумеется, это стало бы нашим приоритетом, прежде чем ВА разрешили бы летать туда дважды в день в будни. Позже японское правительство предложило два дополнительных рейса и четыре места в графике полетов. Авиакомпания ВА, естественно, полагала, что они будут отданы им. После консультаций с нашими адвокатами и, несмотря на то, что мы знали, что ВА уже примеряет на себя вакантные места, мы подали заявку. От этого зависело наше будущее. В случае победы авиакомпания Virgin получила бы не просто рейсы, но – что самое важное – места, которые ВА организовала для себя в аэропорту Нарита в Токио.

Когда информация о нашей заявке просочилась, руководство British Airways пришло в бешенство. Подобные вещи никогда не случались раньше: само собой разумелось, что маленькие авиакомпании позволяли ВА как угодно обращаться с собой и были благодарны за любые места. Но чтобы претендовать на места, которые предназначены ВА! Они пошли в наступление. Лорд Кинг со своей командой много и усердно доказывал всем, что эти места закреплены за ВА по праву, и что передача их Virgin Atlantic будет незаконной. Этот аргумент был парирован:

– Эти места не ваши, – лаконично сказал Малькольм Рифкинд, в то время секретарь по транспорту. – На самом деле они принадлежат правительству, и мы предоставляем их вам. british airways не является их собственником.

Когда в ВА осознали, что лишились основного довода, то стали прибегать к провокационным заявлениям, утверждая, что Virgin Atlantic недостаточно стабильна в финансовом отношении, чтобы принять эти дополнительные места. Фактически они блефовали, тогда-то и была запущена информация о том, что virgin atlantic близка к банкротству. Отсюда – комментарии лорда Кинга на обеде в Rothschilds. Они также написали «конфиденциальные» письма в Департамент транспорта, подвергая сомнению наше финансовое положение. И попали прямо в ахиллесову пятку Управления гражданской авиации. Оно не могло решить

вопрос о дополнительных рейсах в нашу пользу, а потом внезапно обнаружить, что мы разорились.

Мы были вынуждены активно доказывать УГА, что Virgin Atlantic – жизнеспособная авиакомпания. Весь январь, пока УГА тщательно обдумывало, можно ли отдать нам два этих рейса в Токио, до меня продолжали доходить растущие, как снежный ком, сплетни как о компании Virgin, так и обо мне лично, причем, все они содержали намеки на то, что мы находимся в тяжелом финансовом положении.

В последнюю неделю января УГА приняло два исторических решения в нашу пользу: дало два дополнительных рейса в Токио авиакомпании Virgin Atlantic, приказывая British Airways передать нам места, которые они организовали в аэропорту Нарита, и объявило, что будет рекомендовать Департаменту транспорта разрешить нам осуществлять свои рейсы из аэропорта Хитроу. Лорд Кинг был в ярости. Как крупный донор финансов, поступающих партии тори, он заявил, что его предали, и что он подаст апелляцию.

29 января на Thames Television была показана первая телевизионная документальная передача о противостоянии Virgin Atlantic и British Airways. Эта программа описывала битву, которую мы выдержали за право летать из аэропорта Хитроу и два дополнительных рейса в Японию. В ней нашли отражение и другие претензии Virgin Atlantic в адрес ВА, включая долгую тяжбу, связанную с техническим обслуживанием наших самолетов. На следующий день после программы British Airways выпустила пресс-релиз, утверждая, что virgin atlantic оскорбила ее. В ВА называли нашу атаку «бешеной».

После очередной тирады лорда Кинга с оскорблениями в мой адрес, признавая, что это могло косвенным образом подтолкнуть Virgin Atlantic к банкротству, я решил положить конец всем сплетням. Я не имел ничего против конкуренции со стороны ВА или кого угодно при условии, что это будет честная конкуренция, но продолжал слышать самые разрушительные для нас сплетни, которые раздавались повсюду.

31 января я написал первое письмо лорду Кингу. Я надеялся, что, открыто говоря по существу вопроса, мне удастся прекратить кривотолки. Я всегда верил, что личные отношения важны в бизнесе, и что люди должны отвечать за свои поступки. Предупреждая лорда Кинга о том, к чему привели его действия, я думал, что он позвонит, мы быстро обсудим это и заключим мир.

Я писал: «Пишу, чтобы письменно известить Вас о том, что я возмущен потоком оскорблений в свой адрес, к которому в недавнем прошлом

прибегли Ваши люди из British Airways. Мое поведение как председателя правления маленькой независимой авиакомпания не отличается от того, как на моем месте повели бы себя Вы. Я обсудил вопрос о предоставлении нам мест в Токио с Управлением гражданской авиации. Они решили дело в нашу пользу. Сейчас этот вопрос рассматривается повторно. Мы также привели свои доводы в отношении допуска нас в аэропорт Хитроу. Управление и здесь пошло нам навстречу, и мы ждем окончательного решения министра.

Ни по одному из этих пунктов мы не вели себя некорректно. Мы располагаем необходимыми средствами защиты своих прав в Управлении гражданской авиации, Департаменте транспорта, Европейском экономическом сообществе и Верховном суде. Ни в одной из этих инстанций мы не позволили себе высказываний оскорбительного характера в Ваш адрес или в адрес сэра Колина Маршалла. Я хотел бы ожидать такой же обходительности по отношению к нам со стороны Вашей компании».

Мое письмо было принятием желаемого за действительное. На следующей неделе Уиллу позвонил Фрэнк Добсон, частный детектив. Он хотел срочно встретиться с Уиллом. В качестве места встречи предложил паб под станцией метро «Ватерлоо». Уилл пошел туда вместе с Джерардом Тиреллом, нашим адвокатом из Harbottle and Lewis. Добсон сообщил, что детективное агентство Kroll Associates занималось сбором сведений обо мне и всей компании Virgin Group. Добсон спросил Уилла, не мог бы он быть полезным и работать на Virgin, нейтрализуя ту информацию, которую раскопают в Kroll. Уилл поблагодарил его за предложение помощи, но не принял его, поскольку мы никогда не пользуемся услугами частных детективов. Я получил ответ от лорда Кинга 5 февраля. Он всего лишь процитировал свои же слова, опубликованные газетой «Санди телеграф»: «Я возглавляю свою авиакомпанию, Ричард Брэнсон – свою. Желаю ему всяческих успехов». Он приписал, что ему нечего добавить на этот счет.

Краткость письма была сопоставима только с его надменностью. Было ясно, что лорд Кинг относится ко мне с презрением, которое отражалось на том, как любой работающий в British Airways относился к Virgin Atlantic.

Письмо лорда Кинга состояло из двух коротких предложений. Он и не думал желать мне «всяческих успехов». На самом деле, если бы он мог что-нибудь с этим поделать, наш успех не входил бы в его планы. И лорд Книг продолжал рассказывать многим людям массу небылиц «на этот счет».

Другая особенность письма заключалась в том, что оно не было адресовано мне лично, но только цитировало газету. Это выглядело так, будто он не мог снискать до того, чтобы обратиться ко мне как к человеку



или даже признать мое существование. Я знал, что он пренебрежительно называет меня «ухмылка в свитере». Точно так же, как авиакомпания british airways старалась стереть с лица земли Virgin Atlantic, так и лорд Кинг делал вид, что я даже и не существую.

## 23. Грязные трюки

*февраль-апрель 1991*

После программы на Thames Television мы получили другие тревожные подтверждения того, что против меня и Virgin развернута настоящая кампания.

– Мне звонил человек, который раньше работал в авиакомпании British Airways, – сообщил Крис Мосс, менеджер по маркетингу из Virgin Atlantic. – Питер Флеминг посмотрел программу Thames Television и говорит, что он может подтвердить все те вещи, которые проделывала ВА.

– Он напишет об этом? – спросил я. – Это можно назвать свидетельскими показаниями?

– Он говорит, что Virgin – враг номер один для ВА, и что после полета в Багдад они создали целую команду, чтобы подорвать ваш авторитет.

– Ты можешь получить это в письменной форме?

– Я попробую.

Весь февраль и март мы обсуждали с Малькольмом Рифкиндом, секретарем по транспорту, вопросы о спорных токийских рейсах и нашем доступе в аэропорт Хитроу. Он был практичным шотландцем и очень внимательно нас выслушивал. Я действительно почувствовал, что мы говорим на одном языке, когда он отметил то разительное улучшение, которое произошло на челночных авиарейсах по маршруту Хитроу-Глазго:

– Сейчас там подают приличную еду и даже ножи, – сказал он. – Раньше это был сырой маленький белый бутерброд.

– Это благодаря British Midland, которая привносит некоторый дух соревнования, – заметил я. – У них есть места в расписании, чтобы летать из Хитроу.

Я подумал, что наша встреча за обедом прошла хорошо, но в самом конце Рифкинд сразил меня:

– Ричард, – сказал он, – вы должны признать, что авиакомпания ВА прекрасно делает свое дело.

– Да, они стали намного лучше, – согласился я. – Но им все было преподнесено на блюде: например, им отдали даром самолеты Concorde, все долги были списаны, и они получили аэропорт Хитроу в эксклюзивное

пользование.

– Это так, – согласился Рифкинд. – Но это все в национальных интересах.

Мы оба молчали. Мне казалось, что он просто свел на «нет» весь наш разговор за обедом.

– Нет здесь национального интереса, поскольку это акционерное общество, – не согласился я. – British Airways – это просто большая авиакомпания, которой владеют ее акционеры. Ей представилась возможность удерживать монополию, потому что ее положение было предопределено еще тогда, когда она была национализирована. Но она перестала быть похожей на Аэрофлот. Подумайте о ваших старых белых бутербродах на челночных рейсах в Глазго. И в отличие от других приватизированных монополий, чье доминирование на рынке было сокращено за счет регулирования, деятельность ВА не регулируется, и ей реально позволено увеличивать свое господство на рынке с момента приватизации.

Я, возможно, зашел слишком далеко, потому что Рифкинд сначала довольно неловко кивал, а потом пошел к черному Rover, стоявшему снаружи. Он никогда не летал самолетами Virgin, потому что все члены парламента, все государственные служащие, все солдаты по-прежнему пользовались услугами British Airways, как будто она все еще оставалась «национальным авиаперевозчиком». Наблюдая за его машиной, направлявшейся назад в Вестминстер, я гадал, действительно ли он верил, что british airways действовала в национальных интересах, или он просто играл роль завязтого спорщика.

– Хорошие новости, Ричард, – сказал Рифкинд 15 марта 1991 года. – Мне приятно сообщить, что правительство собирается разрешить Virgin Atlantic осуществлять полеты из Хитроу. И сверх этого, мы собираемся номинировать вас в качестве британского авиаперевозчика для обслуживания двух дополнительных рейсов в Токио.

Это было переломным моментом, которого мы так ждали.

– Невероятная новость! – закричал я. – Пенни, давайте выпьем за это шампанского! Позовите сверху Уилла. Позовите всех!

Когда все собрались в моем офисе отметить это событие, я набрал номер Хью Уэлберна. Хью написал статью, в которой отмечалось решающее значение для нашей авиакомпании выполнения полетов из аэропорта Хитроу. Вывод статьи был следующим: из-за одной короткой взлетно-посадочной полосы и отсутствия стыковочных рейсов один и тот же рейс, выполненный из Хитроу, будет на 15% более прибыльным по

сравнению с аналогичным рейсом из Гэтвика. Статья Хью и разъяснение, что Virgin будет в состоянии перевозить самолетами больше грузов, пользуясь более длинными взлетно-посадочными полосами аэропорта Хитроу, и, таким образом, получит большую прибыль, произвели на Рифкиндасильное впечатление.

– Мы выиграли, – сказал я Хью. – Это случилось. Мы все-таки сумели пробраться в Хитроу.

Хью был в восторге. Долгое время он работал консультантом в авиационной индустрии, и на его глазах прекратили существование British Caledonian и несколько других мелких авиакомпаний, которым так и не удалось свести концы с концами, летая из Гэтвика.

– Это прорыв, – сказал он. – Но будьте осторожны. Людям из british airways это будет не по душе. Они придут в бешенство.

Пока мы пили шампанское, начали звонить телефоны: это были журналисты, которые прочитали статью. Они также обрывали и телефоны лорда Кинга, на следующий день и в выходные я с интересом знакомился по газетам с его реакцией:

– Правительственная транспортная политика? – презрительно фыркнул лорд Кинг в *Observer*, его зять, Мелвин Маркус, редактировал раздел деловой жизни.

– О какой транспортной политике вы говорите?

Читая интервью, я не знал, смеяться или раздражаться. Я продолжал читать со все возрастающим изумлением: «Складывается впечатление, что всякий раз, когда нам удастся создать прибыльный маршрут, – говорил лорд Кинг в своем интервью, – кто-нибудь неожиданно приходит и говорит: „Я возьму себе часть этих денег“. и правительство идет у него на поводу».

Лорд Кинг подсчитал, что решение Малькольма Рифкинда разрешить Virgin Atlantic делать два дополнительных рейса в Токио будет стоить ВА приблизительно £250 млн. в год потерянной выручки: «Это £250 млн., которые не получают наши акционеры и которые прямоком ушли в задний карман к Ричарду Брэнсону». – изливал он свой гнев.

Если бы полученная прибыль действительно шла прямоком в мой задний карман! Возможно, лорд Кинг в своем гневе запомнил, что между выручкой и прибылью существуют еще издержки, которые неожиданно обнаруживаются и разделяют два эти актива.

В тот же день газета *Sunday Telegraph* комментировала: «На этой неделе Лорд Кинг метал громы и молнии по поводу решения позволить самолетам авиакомпании Virgin летать из Хитроу. Долгое заключение Virgin в Гэтвике было на руку ВА, и теперь понятно, почему. Подход ВА к предоставляемым

ею услугам ограничивается административным сознанием национальной авиакомпания, в то время как Virgin не занимать дерзости, решительности и оригинального мышления бойкого предпринимательства, хватающего гигантский конгломерат за пятки. Если в качестве показателей брать еду и обслуживание, то высший класс Virgin равносителен первому классу».

В интервью *Observer* лорд Кинг утверждал, – и наверняка его лицо при этом не выражало никаких эмоций, – что каждый раз, когда правительство пыталось взлелеять вторую сильную авиакомпанию, это заканчивалось провалом. В качестве примеров он привел Laker Airlines, british caledonian и air europe. Это было потрясающим лицемерием. british airways помогла вытеснить Фредди Лейкера из бизнеса. Был составлен список присяжных, которые должны были расследовать это дело, но, в конце концов, после вмешательства британского и американского правительств никаких обвинений выдвинуто не было. Всем трем авиакомпаниям было предписано ограничиваться аэропортом Гэтвик. british airways почивала на лаврах, пользуясь своими преимуществами в конкурентной борьбе, потому что все конкуренты оставались в Гэтвике и не могли составить конкуренции.

Родители всегда внушали мне, что лучший девиз, которому стоит следовать в жизни: «Волков бояться – в лес не ходить». Сражаясь не на жизнь, а на смерть за выход в аэропорт Хитроу, мы, в итоге, победили. Авиакомпания virgin atlantic по-прежнему была крошечной по сравнению с British Airways, но теперь мы представляли серьезную угрозу безмятежному будущему в долгосрочной перспективе – такую, какую никогда не могла представлять British Caledonian.

Прекращение деятельности PanAm и TWA также должно было сыграть роль в вопросе нашего допуска в аэропорт Хитроу. American Airlines и United Airlines, являвшиеся двумя гигантскими американскими перевозчиками, появились на горизонте, чтобы выкупить права на те маршруты, которые PanAm и TWA осуществляли через аэропорт Хитроу. Чтобы задействовать эти маршруты, две авиакомпании попросили передать им и места в графике движения самолетов. По строгому предписанию Правил транспортного распределения, эти места не могли быть переданы авиакомпаниям, но должны были перейти Комитету по распределению мест аэропорта Хитроу. Мы немедленно заявили, что если это произойдет в обход Комитета, то авиакомпании Virgin Atlantic, а вместе с ней и всем другим перевозчикам, заинтересованным в полетах из Хитроу, должны разрешить заявлять на эти места свои права. Несмотря на то, что Малькольм Рифкинд в принципе открыл для нас аэропорт Хитроу, мы все

еще продолжали биться над решением проблемы, каким образом мы можем получить места в графике полетов.

Письмо от 18 марта, которое я просил Криса Мосса добыть у служащего British Airways Питера Флеминга, пришло утром следующего понедельника. Оно добавило тревоги. Флеминг писал: «Нет сомнения в том, что компания virgin является врагом номер один для британского управления сбытом авиакомпании British Airways. Реально существующий кризис был обострен той заметной позицией, которую занял Ричард Брэнсон во время своей кампании по возвращению заложников из Персидского залива. В это время я был вызван с совещания по управлению сбытом в Великобритании, и мне сказали, что создана руководящая группа, цель которой – подорвать имидж Брэнсона.

Развертывание деятельности Суда Европейского Сообщества (virgin подала официальную жалобу) привело, однако, к тщательному прикрытию каких-либо действий. В течение нескольких последних месяцев моей работы в ВА мне было трижды, по разным поводам, сказано уничтожить «любые ссылки на virgin в (моих) файлах». Персонал на «особо важных» участках был проинструктирован по антитрастовому законодательству и тому, как следует реагировать в «особо важных» ситуациях, связанных с virgin. В общем, текущее положение граничит с паранойей».

Питер Флеминг работал старшим специалистом по маркетингу в офисе ВА, расположенном на Виктории. Это было первым реальным подтверждением, что руководство British Airways организовало специальное внутреннее подразделение, чтобы дискредитировать меня, и приказало уничтожить документы, относившиеся к Virgin. Почему эти документы были такими разоблачительными, что их необходимо было уничтожить? Я решил подшить письмо Флеминга к делу, пока мы наблюдали за тем, как набирала обороты кампания ВА, ставшая известной как кампания «грязных трюков».

Между тем нам надо было многое сделать. Если Virgin Atlantic собиралась осуществлять полеты из аэропорта Хитроу, мы должны были раздобыть стойки регистрации, открыть камеры хранения, подобрать команду инженеров и, конечно, надо было иметь действующее расписание, которое мы могли бы предложить пассажирам. Это означало, что нам выделили места. Только после того, как мы получили бы места в графике движения, virgin atlantic могла устанавливать расписание и затем продавать билеты. Если мы хотели сыграть на интенсивном летнем транспортном потоке, у нас все должно было быть готово не позже, чем к апрелю. Каждый пункт этого списка давался с боем;

Прежде всего нам сказали, что стоек регистрации нет в наличии. Когда я проходил по терминалу 3. то увидел целый ряд пустых регистрационных стоек.

– Чьи они? – спросил я.

– British Airways, – последовал ответ.

В British Airways отказались предоставить нам стойки в субаренду на то время, когда они сами не пользовались ими. Поскольку нас блокировали как по вопросу выделения мест в графике движения, так и по предоставлению стоек регистрации, я обратился в Директорат британских аэропортов<sup>[91]</sup>. Во время приватизационного бума в 1980-е годы он тоже был приватизирован и сейчас управлял всеми аэропортами Великобритании. Его исполнительным директором был сэр Джон Иган, который в свое время управлял компанией Jaguar. Я подумал, что сэр Джон мог бы проявить ко мне некоторую симпатию, поскольку он был предпринимателем, превратившим Jaguar в процветающую фирму. Когда я объяснил ему, что Virgin Atlantic постоянно зажимают, касается ли это заявлений на предоставление мест в графике или такой мелочи, как стойки регистрации, и что я серьезно настроен начать судебный процесс в Суде Европейского Сообщества, он обещал помочь.

Мы разговаривали с ним по телефону, и я сказал, что просто хочу получить шанс посоревноваться с British Airways и не намерен позволять им плохо обращаться с собой.

В конце концов, ВА нашел несколько стоек для регистрации, которые могли быть выделены Virgin Atlantic, но нам не разрешали пользоваться собственными камерами хранения. Имея возможность выбрать между British Airways и British Midland, мы остановились на последней.

Самым трудным оставался вопрос выделения мест в графике полетов. Система выделения мест в перегруженном аэропорту дает «историческое первенство» авиакомпаниям, уже закрепившимся там. В 1993 году Европейская Комиссия немного изменила ее, чтобы отдать приоритет «новичкам». однако привилегиями обладают все еще признанные авиакомпании.

Мы подали заявку на 64 места, чтобы летать из Хитроу в Лос-Анджелес, Токио и Нью-Йорк. Несмотря на все комментарии в прессе, приветствовавшие Virgin в Хитроу, и высокие ожидания большого количества пассажиров, координатор по составлению графика движения по аэропорту Хитроу (Питер Моррисон, до этого работавший в British Airways, но, в соответствии с конституцией, вынужденный относиться ко всем авиакомпаниям одинаково) предложил нам только 23 места вместо 64.

Эти 23 места были непригодными, большинство – в абсурдное время суток, и некоторые из них позволяли нам взлететь, но не позволяли приземлиться или вернуться.

– Вы знаете, что они неприемлемы, – сказал я Моррисон. – Они нелепы.

Никто в здравом уме не будет вылетать из Хитроу в 2 часа ночи, чтобы прилететь в 4 часа утра!

– Вам не надо было перебираться в Хитроу, – сказал он, – Вы могли остаться в Гэтвике.

Этот рефрен, что следовало держаться подальше от центра авиационного бизнеса, начал порядком раздражать меня.

Тупиковая ситуация, возникшая с координатором, сохранялась весь март и продолжалась в апреле. Я поговорил с Колином Хауэсом из Harbottle and Lewis о правовых принципах выделения мест. Мы пришли к двум заключениям. Первое, что вся система представляла собой добровольный свод правил: любая авиакомпания, отказываясь принять картельную систему, фиксирующую выделение мест в графике движения, могла подорвать эту добровольную систему и принудить правительство вмешаться. Второе – система нарушала закон о конкуренции Европейского Сообщества, потому что препятствовала новым, эффективным, конкурирующим авиакомпаниям, входящим в такой перегруженный аэропорт, как Хитроу.

Я решил, что у нас достаточно сил, чтобы принять вызов признанных завсегдатаев Хитроу и разобраться с их распределительной системой.

Получение допуска в аэропорт Хитроу было обманчивой победой до тех пор, пока мы не могли там взлетать и приземляться. Перед тем как прибегнуть к любой из своих козырных карт, мы утверждали, что координатор по составлению графика полетов не соблюдал процедуру, которая предписана ему администрацией аэропорта: он передал American Airlines и United Airlines места авиакомпаний PanAm и TWA вместо того, чтобы вернуть их в «общий котел».

На правительственном уровне Малькольм Рифкинд предоставил American Airlines и United Airlines вместе с Virgin Atlantic выход в аэропорт Хитроу. Он ясно дал понять, что всем трем авиакомпаниям придется довольствоваться закреплением за ними малого количества мест, таким образом, до некоторой степени уравнивая притязания британских и американских авиаперевозчиков.

Он сделал это возможным, аннулировав часть неясного, но невероятно антиконкурентного закона «Правила распределения движения транспорта».



В одном из правил было сказано, что только авиакомпании, осуществляющие регулярные воздушные перевозки из Хитроу в аэропорты за пределами Великобритании на момент принятия «Правил» (в 1970-е годы), могли предоставлять новые услуги по регулярному авиасообщению из Хитроу. Не удивительно, что правительство не могло привести какой-либо аргумент, чтобы объяснить статью закона, которая делала новое соревнование незаконным, и оно отменило правило. Именно это и предоставило Virgin шанс.

Вряд ли можно было ожидать, что монополисты, которые были защищены от новых конкурентов больше десяти лет, встретят нас с распростертыми объятиями. Координатор, за плечами которого были другие авиакомпании, уже производившие полеты из Хитроу, нарушил равновесие, передав старые места в расписании PanAm и TWA двум американским авиакомпаниям, в то время как Virgin Atlantic предлагались неприемлемые варианты. Несмотря на решение правительства, разрешающее нам пользоваться Хитроу, virgin atlantic не позволяли осуществлять полеты.

Я решил, что пора обратиться в Европейскую комиссию или нарушить консенсус: добровольную систему распределения мест. Поскольку ситуация с координатором не менялась в лучшую для нас сторону, а время уходило, было похоже, что мы пропускаем самые загруженные летние месяцы. Меня прижали к стенке, и я был готов на самые отчаянные шаги.

В последний момент перед тем, как могло быть уже слишком поздно, и мы не успели бы опубликовать летнее расписание, Питер Моррисрой согласился придти на Милл Энд и пообедать со мной. Я воспрял духом, когда он сообщил, что хочет взять с собой своего адвоката Диану Гай. Колин Хауэс сказал мне, что она была специалистом по законодательству о конкуренции: складывалось впечатление, что одна из наших козырных карт была разгадана. За воскресным обедом мы вчетвером обсуждали будущее распределительной системы Хитроу.

Я опять сказал Питеру, что мое мнение остается неизменным: то, что он сделал, – неправильно. Ему следовало не просто передавать занимаемые ранее TWA и PanAm места в расписании, а сделать так, чтобы все авиакомпании могли претендовать на них. У нас по этому поводу состоялся горячий спор. Я сообщил, что могу обратиться в Европейскую комиссию с просьбой пересмотреть распределительную систему или заставить правительство Великобритании, которое не очень-то этого хочет, заняться распределением мест в графике движения самолетов в Хитроу. Именно тогда, когда казалось, что мы никогда не договоримся, я предложил

компромисс. Я сказал, что не буду инициировать вмешательство правительства в эти дела, если он может составить реальное расписание. Моррисрой ответил, что если подождать еще несколько дней, он мог бы похимичить и пересмотреть расписание таким образом, чтобы изыскать для нас какие-нибудь новые места. Я решил, что лучше пойти на компромисс, чем создавать хаос, вынуждая вмешиваться правительство. Мне было хорошо известно, что к тому времени, когда Европейская комиссия разобралась бы с любой жалобой, с которой мы могли туда обратиться, авиакомпания бы уже разорилась.

После того, как каждый из нас спустился с высоты своего положения, мы заключили мир, сидя за воскресным обеденным столом на нашей кухне. В конце концов, virgin adantic получила возможность осуществлять полеты из аэропорта Хитроу.

Пока я был занят спорами с Комитетом по выделению мест аэропорта Хитроу, Джордан Хэррис и Джефф Айрофф, которые управляли нашей американской звукозаписывающей студией, позвонили, чтобы сообщить, что Дженет Джексон известила их о том, что хотела бы записаться на Virgin Music. Это было таким же сенсационным прорывом для Virgin Music, каким было получение допуска в аэропорт Хитроу для Virgin Atlantic. Дженет Джексон была лучшей певицей в мире, и я отдавал себе отчет в том, что единственное, к чему она стремилась, — оставаться на вершине славы. Она хотела стать даже более успешной, чем ее брат Майкл. Наряду с талантом, одним из решающих факторов успеха певца является его внутренняя сила. У Дженет ее было с избытком. Она достигла успеха, записав несколько альбомов. Во многих отношениях для артистов лучше, если они долго идут к своему успеху, поскольку затем могут приспособиться к славе, и у них есть опора на более широкую и преданную аудиторию фанатов.

Когда Дженет прибыла на остров Некер, я увидел некоторые проявления ее решительности. Например, она настаивала на том, что не будет выходить на солнце, поскольку это испортит ее внешний вид. На Виргинских островах почти невозможно избежать солнца, но Дженет постоянно следила за этим. Как и любой из нас, она не ограничивала себя в веселье, но умудрялась избегать прямых солнечных лучей, даже если выглядела немного странно, сидя на берегу под укрытием.

Хотя Дженет сказала мне, что хотела бы заключить контракт с Virgin, ей все равно могли сделать более выгодное предложение, поэтому virgin должна была предложить ей самую большую сумму контракта раньше, чем ее выбор окончательно падет на нас. Было ясно, что затраты на это намного

превысят те средства, которыми мы располагали в этот момент, но я чувствовал, что нам надо записать ее: подписание контракта с Дженет Джексон упрочило бы положение Virgin как самой сексапильной фирмы звукозаписи в мире. Я был бы проклят, если бы позволил предостережениям банкиров остановить нас.

На протяжении всей моей деловой жизни я всегда старался удержаться в рамках предела издержек и возможно больше ограждать себя от рисков. Группа компаний virgin выжила только потому, что мы всегда держали наличность под строгим контролем. Но вместе с тем бывают ситуации, когда очень важно отойти от этих правил и реально потратить много. Возможность подписать контракт с Дженет Джексон была одной из них: ее нельзя было упускать. После разговора с Саймоном и Кеном я решил предложить Дженет самую большую сумму, которую когда-либо предлагали кому-нибудь из певцов. Помимо этого, я решил нарушить все правила звукозаписывающей индустрии: вместо того, чтобы связать Дженет обязательством записать несколько альбомов, virgin предложила бы ей контракт всего лишь на один. Это было поистине беспрецедентно. Я хотел устранить конкуренцию. Я был уверен, что как только Дженет начнет работать с компанией Virgin, она не захочет уходить из нее.

Помимо укрепления позиции Virgin Music как лучшей звукозаписывающей фирмы, подписание контракта с Дженет Джексон стало бы показательным для всех в Сити и в Управлении гражданской авиации, где могли поверить слухам от British Airways о переживаемом Virgin Group финансовом кризисе.

Единственная проблема заключалась в том, что мы на самом деле переживали финансовый кризис. Я знал, что мы не можем рассчитывать на помощь банка Lloyds, если попросим увеличить наш овердрафт, чтобы получить деньги на контракт с Дженет, поэтому мы с Тревором искали обходные пути изыскания больших финансов для оплаты в рассрочку. После нескольких коротких встреч в разных банках Тревор получил согласие от банка Nova Scotia профинансировать контракт с Дженет Джексон.

Мы предложили \$15 млн., 5 из которых она получала при подписании контракта. Однако вследствие торга эта сумма выросла, и нам пришлось согласиться отчала на \$20 млн., а в итоге – на \$25 млн. Это было на миллион долларов больше, чем любая из записывающих компаний когда-либо платила за один единственный альбом. Мы объясняли в банке, что Дженет была самой лучшей певицей в мире, и что в ее последнем альбоме было больше синглов, вошедших в лучшую пятерку, чем у любого другого

певца, включая ее брата Майкла. Банк Nova Scotia заверил нас, что увеличит ссуду до \$25 млн.

Прекрасная, как и ее слово, когда предложение цены сравнялось с \$25 млн., Дженет выбрала Virgin. Контракт был наш, и мы должны были найти \$11 млн., чтобы заплатить ей при его подписании.

В приподнятом настроении я оставил Тревора в Лондоне закончить переговоры с банком Nova Scotia, Кена - в Лос-Анджелесе с адвокатами Дженет и взял свою семью вместе с Питером Габриэлем на пасхальные лыжные каникулы в Зерматт. Питер, начинавший в качестве первого солиста группы Genesis, теперь записывался на Virgin как сольный артист и был одним из моих ближайших друзей. Мы прибыли вечером в четверг и катались на лыжах утром в пятницу. Вернулись в отель на ранний ланч, и Холли и Сэм решили поплавать в бассейне. Мы с Питером договорились поиграть в теннис. Когда я проходил мимо стойки администратора, Алекс, хозяин гостиницы, окликнул меня:

– Ричард, вам звонят.

В наших спальнях не было телефонов, поэтому я принял звонок в маленькой кабине в фойе. Это был Тревор.

– Боюсь, у нас плохие новости. Мы не можем прийти к соглашению о деньгах, необходимых для подписания контракта с Дженет. Как ты знаешь, мы должны подписать его сегодня, но Nova Scotia отказался от участия. Нам необходимы \$ 11 млн. до окончания рабочего дня в Лос-Анджелесе. Кен думает, что лучше сообщить ей, что мы не можем найти деньги, и считать дело законченным.

Перед тем, как я уехал в четверг, банк Nova Scotia обещал предоставить в рассрочку \$11 млн., необходимых для подписания контракта. Слушая Тревора, я наблюдал, как на моих ботинках тает снег и образует маленькую лужицу на полу, выложенном плитками. Я думал о том, какие еще ресурсы у нас есть, чтобы найти деньги. У меня не было намерения ни откладывать до следующей недели, ни отступить. Это предоставило бы возможность конкурирующим участникам торгов войти, крадучись, и подписать контракт с Дженет.

Питер Габриэл вернулся с теннисными принадлежностями. На следующей неделе мы должны были выдать ему чек на гонорар почти в \$2 млн.

– Подожди, Тревор.

Я закрыл рукой телефонную трубку.

– Питер, извини, но, похоже, разговор займет довольно много времени.

– Не беспокойся, – ответил он весело. – Я присоединюсь к детям в

бассейне.

## 24. Я не сделал бы этого ради Мадонны

*апрель-июль 1991 года*

Я подождал, пока Питер скрылся из виду, прежде чем спросить Тревора о чеках на выплату гонораров.

– На следующей неделе нам надо заплатить около £5 млн., включая большой платеж Питеру Габриэлю, – сказал он.

– Ну, тут можно что-нибудь придумать, – старался я убедить себя. – Уверен, он не станет возражать. Я куплю ему выпить. Но что еще там за выплаты?

Сейчас в Лондоне было утро, в Швейцарии – почти время обеда, и мы должны были найти £11 млн. до конца рабочего дня в Лос-Анджелесе. Это казалось невозможным. Единственным преимуществом было то, что в Лос-Анджелесе никто еще не проснулся, и в нашем распоряжении было пятнадцать часов, чтобы раздобыть деньги.

Мы быстро пробежались по имеющимся вариантам: можно попросить Fujisankei вложить дополнительные капиталы в Virgin Music; можно попросить Seibu-Saison инвестировать больше средств в Virgin Atlantic; мы могли бы посмотреть, сколько денег можно получить от Virgin Communications.

– Как дела у Роберта с продажей лицензии Sega? – спросил я.

– Несколько недель договоренности еще не будет, – ответил Тревор.

Я подкинул еще несколько идей: продать остров Некер, продать мой дом в Лондоне, организовать сублицензирование некоторых из наших артистов. Проблема в том, что на все это требовалось время, и я знал, что ни Fujisankei, ни Seibu-Saison не в состоянии немедленно выделить даже один миллион, не говоря уже об \$11 млн. Компания seibu-saison вложила много денег в гостиницы и сейчас терпела большие убытки из-за войны в Персидском заливе.

Мне казалось, что нам никогда не найти денег иным способом, как вернувшись к банку Nova Scotia.

– Вы выходили на банкиров в Лондоне? – спросил я.

– Да, – ответил Тревор.

– Знаешь, я вот думаю, не предпринять ли нам некоторые действия

через их голову? – предложил я. – Если бы ты встретился с их председателем в Торонто, то, возможно, он мог бы пересмотреть решение лондонского отделения.

– Я мог бы поехать и встретиться с Брюсом Бирмингемом, заместителем председателя банка, – сказал Тревор. – Я довольно хорошо его знаю. Только выясню, что там с полетами.

Я слышал, как Тревор окликнул Ширли в своем офисе.

– Когда рейс? – спросил я.

– Есть в час дня из Хитроу.

В то время как Тревор направился в Торонто, перемещаясь назад во времени, я нашел Питера вместе с Холли и Сэмом в бассейне и понял, что не в состоянии спрашивать Питера о том, не можем ли мы задержать выплату его гонорара. Бирмингем из банка Nova Scotia был нашей единственной надеждой. Я позвонил Кену в Лос-Анджелес. Там была полночь, и было ясно, что Кен не спит.

– Тревор летит в Торонто, – сказал я ему. – Пытаемся вернуть банк Nova Scotia в нужное нам русло.

– Надо завершить сделку до сегодняшнего вечера, – сказал Кен подавленно, – он проделал огромную работу, чтобы согласовать все пункты контракта и подготовить его для подписания.

– Где находится отделение банка Nova Scotia в Лос-Анджелесе? – поинтересовался я.

– Я узнаю, – ответил Кен. – Воспользуюсь услугами курьера, который ждет снаружи.

Полет в Торонто занимал восемь часов. Я провел большую часть этого дня, пытаясь выяснить, не можем ли мы найти средства в Лондоне. Стало ясно, что шансов нет.

Ко времени чаепития в Зерматте Кен уже был на ногах и начал свою последнюю встречу с адвокатами Дженет Джексон в Беверли-Хиллз. Они в последний раз просматривали все пункты контракта. Питер, Джоан, дети и я устроили все вместе поздний ужин. Тревор прибыл в Торонто в 15 часов по местному времени и приехал в банк Nova Scotia как раз перед окончанием рабочего дня.

К 3 часам ночи в вестибюле гостиницы в Зерматте наступила тишина. Дети и Питер давно уже перестали ждать меня, и даже ночной портье ушел в свое служебное помещение. Я сел на пластиковый диванчик у телефона-автомата и в волнении представлял себе, как Тревор в Торонто пытается выйти на разговор с Бирмингемом. Спустя некоторое время раздался звонок по телефону-автомату: Тревор и Брюс звонили из столовой банка

Новой Шотландии. Мы стали обсуждать проблему, воспользовавшись возможностями конференц-связи.

Я наобум пообещал, что Virgin продаст столько же экземпляров следующего альбома Дженет Джексон, сколько экземпляров «Триллера» продал ее брат. Я чувствовал, что Бирмингем понимает, какое значение для Virgin имеет выход этого альбома, но он не очень хотел отменять решение своего лондонского офиса. Самым простым выходом для него было бы занять выжидательную позицию на выходных, а там необходимость в решении отпала бы сама собой.

– Нам надо решить это сейчас, – сказал я. – Я сижу в фойе отеля, и сейчас почти четыре часа утра. Слава Богу, что Кен ведет переговоры в Лос-Анджелесе, потому что если бы он пытался подписать контракт в Гонконге, к этому моменту для нас все было бы потеряно. Если мы собираемся подписать контракт с Дженет Джексон, то должны успеть выставить банковский счет в Лос-Анджелесе до конца рабочего дня по местному лос-анджелесскому времени.

– Это вопрос доверия, – сказал Тревор. – Компания virgin никогда не подводила вас ни по одному из случаев возврата займа. Этот раз не станет исключением.

– Трев, – сказал Брюс, – я могу доверять тебе? В противном случае мне несдобровать.

– Да, можешь. Возникла долгая пауза.

– Догадываюсь, что они разозлятся на меня там, в Лондоне, – сказал, наконец, Брюс. – Ну, и ладно. Дженет Джексон – потрясающая женщина.

Давайте не будем тянуть и заключим сделку. Но я не сделал бы этого ради Мадонны!

Прошло еще два мучительных часа, чтобы выписать переводной вексель лос-анджелесским отделением банка Nova Scotia. Затем в 17 часов по лос-анджелесскому времени, когда Тревор и Брюс отмечали это событие за обедом в Торонто, а я пытался хоть немного поспать, банковский счет на \$11 млн. был получен в Беверли-Хиллз и передан из рук в руки адвокатам Дженет Джексон. Дженет находилась в счастливом неведении относительно того, было ли это сопряжено с какими-нибудь проблемами, и они с Кеном Берри подписали контракт.

– Проклятье! – произнес один из ее адвокатов, держа в руках банковский счет. – Нам следовало попросить сделать это раньше. Мы не сможем обналичить его до понедельника.

Мы все еще должны были заплатить остаток суммы по контракту, когда Дженет выпустила свой альбом, поэтому не прекращали поиск



возможностей разморозить активы. После подписания контракта с Дженет, которое стало тревожным сигналом для банка Lloyds, поскольку они увидели, что мы взяли на себя еще одно долговое бремя, Тревор и Роберт сумели продать европейскую лицензию на распространение компьютерных игр самой же компании-учредителю Sega в Японии. Нам нужны были деньги, и необходимо было показать внешнему миру скрытую ценность некоторой части Virgin Group. Никто из банкиров не оценивал лицензию высоко, но мы продали ее за £33 млн. Продажа была осуществлена очень своевременно: годом позже рынок компьютерных игр пережил кризис, йена выросла, это практически лишило бы лицензию ее ценности.

Virgin обзавелась европейской лицензией на распространение игр Sega в 1988 году, когда мы купили компанию Mastertronic, которая владела ею. В то время мы мало представляли себе потенциал бизнеса, связанного с компьютерными играми. Все, что я знал, это то, что Холли, Сэм и их друзья стали неожиданно много времени проводить за телевизором, играя в компьютерные игры. Пока Тревор был в МАМ, он контактировал с компанией Sega, поскольку сдавал в аренду их игровые автоматы. Он был уверен, что специалисты Sega смогут использовать знание компьютерных программ, чтобы соперничать с Nintendo, и их новая серия маленьких игровых приставок для домашнего пользования будет хорошо продаваться. Складывалось впечатление, что это неплохой бизнес, которым стоило заниматься.

Компания Mastertronic была основана только пять лет назад. Фрэнк Херманн учредил ее в 1983 году и купил права на несколько компьютерных игр. Тогда он распространял игры, которые записывались на кассеты, в них играли с помощью пульта, игры распространялись через газетные киоски. Фрэнк заметил, что новая серия игр, выпущенная Nintendo, хорошо продается в Америке. Он попытался получить лицензию на распространение игр Nintendo в Великобритании, но компания Nintendo уже подписала соглашение с Ma I lei, крупным изготовителем игрушек. Доля рынка компьютерных игр в Америке, принадлежавшая Nintendo, составляла 95%, поэтому Фрэнку ничего не оставалось, как пойти к их единственному конкуренту – Sega. В 1986 году он стал официальным дистрибьютором компании Sega в Великобритании, и в первый год его компания сумела продать 20 тысяч приставок Sega.

В следующем, 1987 году, продажи Mastertronic подскочили, но, учитывая, что ценовую политику определяла Sega, и каждая приставка стоила £55. Фрэнку нужен был партнер, который финансировал бы продажи. Несмотря на то, что он мог продавать приставки за £99. ему

нужна была большая сумма оборотных средств, чтобы покрыть дефицит между авансовой выплатой £55 компании sega за предоставление приставки и получением £99 от ее продажи.

В июне 1987 года мне позвонил Роджер Силиг, который попросил придти на встречу с его другом Фрэнком Херманном, случайно нашедшим этот удивительный бизнес. Тревор и Саймон Берк договорились купить 45% mastertronic, и мы присоединили ее к Virgin Communications. Фрэнк и Роберт начали работать вместе и купили лицензию на пять лет на распространение продукции Sega в Испании, Франции и Германии. Они столкнулись с трудной задачей продвижения брэнда Sega в Европе практически с нуля. virgin продавала игры Sega как игры для продвинутого пользователя. Сначала мы продавали их на том основании, что, в то время как твой младший брат счастлив, играя в игры Nintendo -«Супер Марио» и «Геймбой». для умных детей существуют более интеллектуальные игры – например,«Ежик Соник» компании Sega. Затем, поскольку рынок был быстро освоен, мы обнаружили, что младшие мальчики все чаще и чаще покупали «Соник»: они хотели быть похожими на своих старших братьев. Нашей целью было добиться превосходства Sega над Nintendo и постепенно вытеснить последнюю с рынка. И это дало свои результаты: в Европе Sega догнала Nintendo и имела 45% рынка, а у себя дома, в Японии, ее доля была незначительной.

К1991 году продажи sega в Европе неожиданно поднялись, достигнув £150 млн., хотя в 1988 году они составляли £2 млн. К этому моменту нас довольно часто посещала пугающая мысль, что мыльный пузырь однажды может лопнуть. Чтобы удержать свое положение, мы каждый год должны были платить компании Sega £70 млн. за продажу их игр, не зная, каков будет реальный объем продаж. Всегда существовала опасность, что поскольку в первую очередь эти игры продавались в очень узком сегменте (среди подростков). в случае неожиданного появления другого развлечения продажи игр Sega ожидал бы коллапс. Одинаковое давление на всех обеспечивало условия, при которых никто не хотел оставаться позади хотя бы на мгновение.

Дома я обнаружил, что Холли и Сэму начинают наскучивать компьютерные игры. Они проводили все меньше времени со своими приставками и Gameboys. Сэм начал больше слушать музыку, а Холли стали интересоваться другими вещами. Как когда-то они подтолкнули нас к идее покупки этого бизнеса, так сейчас дали первые предупреждающие сигналы о том, что рынок насыщен. Если бы мы остались в этом бизнесе, пришлось бы ассигновать огромные средства для продвижения Sega. Настало лучшее

время для продажи.

Продажа лицензии компании Sega удивила как сторонних наблюдателей, так и наших банкиров: £33 млн. наличными возникли как по мановению волшебной палочки за бизнес, который в их глазах не имел никакой ценности. Эта сумма более чем в десять раз превышала покупную стоимость.

Перед тем, как началось обсуждение вопроса о продаже лицензии Sega, Роберт выделил маленькую группу людей, которые писали программное обеспечение, в отдельную компанию Virgin Interactive. В 1990 году зарождалось следующее поколение игровых технологий, где игры запускались бы с компакт-дисков, и Роберт поручил нескольким программистам разработать программы для CD. Без необходимости беспокоиться о Ежике Сонике и компании Sega команда программистов, которую Роберт собрал в Америке, начала разрабатывать новую игру под CD-ROM технологию. Они назвали ее «Седьмой гость». и я заметил, что она вызывала все больший интерес. Это была игра, где надо было пройти по дому с привидениями, подвергаясь со всех сторон разнообразным атакам без всякого предупреждения.

– Не знаю, что происходит в этой игре, поскольку меня всегда убивает кик-боксер в первой комнате, – сказал мне Роберт. – Все что я знаю, это то, что эти парни говорят мне: игру «Седьмой гость» ждет большое будущее. Они говорят, что по сравнению со всем, что есть на рынке, это шаг вперед.

По мере того как мир виртуальной реальности и компакт-дисков расширял свои возможности, и дети прокладывали свой путь через дома с привидениями на экранах компьютеров, я обнаружил себя в таком же странном мире, где должен был отражать множество атак, сыпавшихся на меня со всех сторон без предупреждения.

«Возможно, просто день выдался не очень удачным, но один из пассажиров авиакомпании Virgin на прошлой неделе был явно не впечатлен нашим сервисом в высшем классе. Запись, сделанная в гостевой книге, гласила: „Не удивительно, что ваш босс путешествует по миру на воздушном шаре“.

Это была небольшая заметка, озаглавленная «ВЕРДИКТ, ВЫНЕСЕННЫЙ virgin». в ворохе газетных вырезок, которые я просматривал одним июньским утром, в понедельник, в 1991 году. Это была публикация журналиста Фрэнка Кейна, который много писал об авиации и особенно – о british airways; это была газета *Sunday Telegraph*, в которой лорд Кинг был членом совета директоров. Я поднял трубку и позвонил Сиду Пеннингтону, управляющему Virgin Atlantic:

– Ты видел эту публикацию в *SundayTelegraph*? Пожалуйста, пришлите мне копии страниц гостевой книги за последние две недели.

Мне казалось, что все это неправда. У нас так редко бывали жалобы от пассажиров, что я был уверен – экипаж предупредил бы меня об этом. Я нашел запись в книге жалоб и предложений. Было написано именно так, как процитировал Кейн, за исключением одного: он не заметил последней строки: «А если серьезно, я прекрасно провела время».

Все остальные записи в книге об этом полете были в высшей степени лестными. Я не имею ничего против критики в прессе, если она справедлива, но в данном случае это определено было не так. Я нашел пассажирку, сделавшую запись в книге, это оказалась Кэти Холлэнд. Я позвонил, чтобы убедиться, что она довольна полетом. Она заверила меня, что полет был прекрасный и что, как она дала понять, это было просто шуткой. После этого я написал в *SundayTelegraph*, отметив, что Кейн не привел высказывание целиком. Я знал, что многие пожилые читатели *SundayTelegraph* были настроены скептически в отношении полетов самолетами авиакомпании Virgin, но этот обрывок записи мог усугубить их неприятие. То, что было нечаянной, не заслуживающей внимания шуткой со стороны журналиста, значило много тысяч фунтов, недополученных virgin atlantic и моими банкирами. Но что было еще хуже, Кэрол Тэтчер позже прочитала эту заметку на телевидении в шоу Дэвида Фроста. Я написал ей, указывая, что журналист ввел ее в заблуждение, но урон был нанесен. Шесть миллионов зрителей не знали о том, что комментарий был выхвачен из контекста.

Я позвонил Кейну, чтобы высказать свои претензии, и он был сконфужен.

– Ой, извините меня за эту неправильную цитату, – сказал он. – Я смотрел через плечо соседа, и это все, что я смог увидеть.

– Ничего, – сказал я.

– В этой же книге был другой комментарий, – продолжал Кейн. – В нем говорилось: «Я не мог взять билет на рейс ВА, потому что сегодня они раздавали билеты. Я рад. С этого момента и впредь я буду летать самолетами Virgin».

Через два дня он снова позвонил мне.

– Вы все еще являетесь владельцем ночного клуба Heaven? – спросил он.

Я был поражен. Фрэнк Кейн был журналистом, который освещал тему финансов в *SundayTelegraph*. Heaven, самый большой ночной клуб для геев в Европе, был всегда удобной мишенью для «аморальных наскоков»

бульварной прессы, но я не мог взять в толк, как ответственный журналист, работавший в отделе деловой жизни *SundayTelegraph*, может этим интересоваться. – Да, – ответил я.

– Это очень непристойное заведение?

– Нет, это просто ночной клуб для геев.

– Разве у вас не возникает проблем с лицензированием? Я слышал, что были некоторые нарекания.

– Нет, я так не думаю.

– Я просто смотрю на ваши счета за прошлый год и думаю, что они вводят в заблуждение, – сказал Кейн, меняя тему разговора. – Сделки с иностранной валютой выглядят подозрительно.

Я как можно лучше объяснил ему, как производилась калькуляция, и перед тем, как повесить трубку, он сказал:

– Не беспокойтесь. Я не собираюсь на вас нападать.

Было очень необычно, что журналист из Сити вот так, на расстоянии, интересуется ночным клубом Heaven. Его комментарии также перекликались с множеством других вопросов, которые я получал о ночном клубе Heaven и нашей бюджетной политике. Я не мог понять, как это все связано, очевидно, я что-то упускал из виду, но не знал, что именно. Это было большой загадкой. Чтобы быть справедливым к Фрэнку, должен признать, что он просто делал свою работу)', но я так и оставался в неведении, кто же был источником всей этой чепухи.

Я положил трубку и написал письмо Тревору Гроуву, редактору *SundayTelegraph*, выражая беспокойство по поводу того, что газета действительно пытается собрать на меня компромат. Гроув позвонил мне, чтобы, в свою очередь, сказать, что сражение между авиакомпаниями British Airways и Virgin нашло полное освещение в прессе, и что вопрос о ночном клубе Heaven был обусловлен только желанием выяснить, в которую из дочерних компаний он входит. Он признал, что цитата из книги жалоб и предложений была приведена некорректно, на этом мы и остановились.

Согнувшись, я ждал внутри фургона сигнала к действию. Было 4 часа утра 7 июля 1991 года, вот-вот должно было встать солнце, и мы были припаркованы на круговой транспортной развязке с внешней стороны аэропорта Хитроу. Мы наняли кран, который медленно опускал красный флаг с логотипом Virgin на хвост Concorde, припаркованного неподалеку. Стенды с надписью «ТЕРРИТОРИЯ VIRGIN» были установлены напротив стендов British Airways. Флаг был готов, и я быстро перебежал через дорогу. Представители газет и съемочные группы вышли из фургона,

припаркованного позади нас, все обвешанные оборудованием.

По столь торжественному случаю я был облачен в парчовый сюртук, на одном плече покачивался игрушечный попугай. Один мой глаз скрывала повязка, а из-за пояса торчал меч. Поскольку движение становилось все более оживленным, все проезжавшие машины притормаживали, чтобы погудеть, а их водители весело аплодировали. После неистового лоббирования, нам, в конце концов, был разрешен допуск в аэропорт Хитроу, и мы хотели, чтобы мир узнал об этом. Скоро к нам подъехала полиция.

– Я вижу, все веселятся, – сказал полицейский. – Хотя люди из British Airways попросили арестовать вас.

– Вы арестовываете меня? – спросил я.

– Конечно же, нет, – засмеялся полицейский. – Я сказал ВА, что ничто больше не будет играть им на руку!

Я оделся как пират, потому что лорд Кинг так называл меня. Он считал, что я грабил его маршруты и отбирал доходы, которые почему-то заслуженно принадлежали British Airways. Я решил поймать его на слове и «угнать» *concorde*, поместив логотип Virgin поперек хвоста самолета.

Одна из причин, почему я наряжаюсь и переодеваюсь в маскарадные костюмы, – дать возможность фотокорреспондентам сделать хорошие снимки и поместить их в газеты, и таким образом продвигать брэнд компании Virgin. Сегодняшний день не был исключением, и фотография обошла первые страницы газет по всему миру. Приятным побочным продуктом таких фотографий является то, что они заставляют людей улыбнуться.

7 июля самолеты Virgin начали свои полеты в аэропорт и из аэропорта Хитроу. Как и предсказывал Хью Уэлберн, продажи по предложенным нами трем маршрутам – Нью-Йорк, Токио и Лос-Анджелес – быстро возросли на 15%. 14 июля в журнале «Новости ВА», который для внутреннего пользования издавала British Airways, была опубликована статья, озаглавленная «virgin готова вырвать еще больше мест». В ней снова говорилось о том, как это было несправедливо, что конкуренту, предлагавшему услуги по более низким ценам, было позволено соперничать с ними.

16 июля лорд Кинг встал на ежегодном общем собрании авиакомпаний British Airways и объявил, что ВА перестанет выделять свои ежегодные пожертвования в пользу консервативной партии. Лорд Кинг не подумал, что это делало явным тот факт, что они считали, что в прошлом пожертвование денег консерваторам помогало им добиваться для себя

разных привилегий. Некоторые критики отмечали, что эти самые пожертвования, общая сумма которых достигла £180 тыс. с тех пор, как ВА была приватизирована в 1987 году, помогли гарантировать благожелательное к ней отношение всякий раз, когда руководству British Airways было необходимо решать свои вопросы в Департаменте транспорта. Если бы авиакомпания в Нигерии давала деньги и бесплатные авиабилеты членам правящей партии за предоставление гарантий их монополии, на Западе отнеслись бы к этому с презрением как к вопиющей коррупции. «Делать бизнес в Африке невозможно. » – резко возражали бы люди. – «Посмотрите на нигерийцев: они же так чертовски продажны. » Взрыв аплодисментов, вознаградивший руководство British Airways за его заявление на ежегодном общем собрании 16 июля, поразил меня.

В действительности влияние ВА распространилось дальше простого предоставления денег консервативной партии. Летом я делал презентацию перед членами парламента об отсутствии конкуренции в британской авиации. После нее я выпивал с членами парламента и разговорился с двумя из них об их планах на отпуск.

– Ты уже встретился со своим агентом бюро путешествий? – спросил один из них.

– Нет, я просто позвоню им, чтобы они взяли мой бесплатный билет.

– И кто же этот агент бюро путешествий? – спросил я.

– Конечно, british airways! – ответили они хором.

Когда лорд Кинг прекратил пожертвования в адрес консерваторов, я надеялся, что это лишит British Airways благосклонности так же твердо, как предыдущие пожертвования эту благосклонность обеспечивали. Я надеялся, что правительство начнет поощрять здоровую конкуренцию. На следующий день после ежегодного собрания ВА сэр Майкл Бишоп, председатель компании British Midland, и я сделали заявление для печати, которое содержало поздравления британскому правительству в связи с открытием Хитроу и поддерживало его в противовес критике British Airways.

Несмотря на все восторги, связанные с началом наших полетов из аэропорта Хитроу в июле 1991 года, было ясно, что авиакомпания Virgin Atlantic некоторое время не сможет расширяться далее. Так или иначе, мы не могли предложить новый маршрут в течение еще трех лет, пока в 1994 году не начали летать в Гонконг. Виной тому была одна из самых агрессивных, фокусированных и порочных кампаний, когда-либо предпринимаемых авиакомпанией против меньшего конкурента.

## 25. Подай на ублюдков в суд

*сентябрь-октябрь 1991*

Мой дедушка с отцовской стороны был кузенком исследователя Антарктики Роберта Скотта. Я помню, как ребенком меня брали в гости к Берти Скотту, пожилому дальнему родственнику, который жил в Гемпшире. Я обычно садился на диван рядом с ним и ел печенье, улучшающее пищеварение, в то время как он рассказывал разные истории про Скотта и его роковой бросок к Южному полюсу. На меня произвела глубокое впечатление битва Скотта со стихиями, и я преисполнился решимости попытаться сделать что-нибудь подобное, хотя и понятия не имел, что бы это могло быть. Покоритель Антарктики Скотт был моим детским героем, а в более поздние годы я познакомился и так же искренне восхищался его сыном, сэром Питером Скоттом.

Сэр Питер был очень талантливым, поистине человеком эпохи Возрождения. Подобно своему отцу он доказал, что если ты задашься какой-нибудь целью, то можешь сделать почти все. Он участвовал в войне бойцом диверсионно-десанжного отряда и стал специалистом в вождении малых судов. Его взяли в английскую олимпийскую команду, и однажды он выиграл бронзовую медаль на Олимпийских играх по парусному спорту. Потом он занялся планеризмом и сразу поставил мировой рекорд в дальности полета. В более поздние годы он учредил Всемирный фонд по защите дикой природы. Кроме того, сэр Питер Скотт учредил фонды по охране пернатых и охране заболоченных территорий у себя дома в Слимбридже, рядом с устьем реки Северн. Он был одним из самых больших любителей природы нашего времени. Я встретился с ним в Слимбридже, в гостиной с видом на озеро, которое он сам создал. Мутная вода поднималась прямо до окна. Он стоял и рисовал красками дикую утку, чиркай лебедей. Слимбридж -обширное пристанище этих птиц. Сэр Питер оказал на меня благотворное влияние и вдохновил на создание на наших полях в местечке Милл-Энд в Кидлингтоне собственного озера с заказником для диких пернатых.

Вокруг нашего дома земля довольно ровная. Речка Червелл извивается между полями и вдоль края нашей лужайки и исчезает под старым зданием



мельницы, которое принадлежит Питеру и Сэрис Эмерсон. Мы живем по соседству в двух коттеджах, соединенных вместе, чтобы получился один дом, и называем его Милл-Энд. В 1980-е годы у меня появилось озеро, выкопанное на одном из полей. Скоро оно стало привлекать к себе множество пернатой дичи, и как сэр Питер Скотт, я тоже держал у себя несколько экзотических птиц, подрезав им крылья. Эти птицы смешались с дикими и помогали привлекать все больше и больше своих сородичей. Самые эффектные – огромные, с красными клювами, черные лебеди из Австралии.

Я обратил внимание на то, что у нас численность птиц намного меньше, чем в Слимбридже, и попросил сэра Питера приехать и взглянуть на них. Он посоветовал построить побольше маленьких островков, чтобы было множество разных мест для гнездования и, что еще важнее, много путей к отступлению в случае появления хищников или других птиц, пытающихся захватить их гнездовья. Теперь в некоторых местах озеро выглядит почти как болото. Здесь есть большие площади, занятые водой, прозрачность которой мы сохраняем и оберегаем от водорослей, помещая специальные тюки с ячменем у кромки воды; множество маленьких островов; небольшие бухточки и особые гнездовья, сделанные из тростника. Озеро изобилует птицами. Каждый год я испытываю трепет при виде первых лебедей, прибывающих на озеро после грандиозного перелета из Сибири.

Всякий раз, когда мы бываем в Кидлингтоне, я гуляю вокруг озера перед тем, как приступить к работе, вторая прогулка – после обеда и последняя – вечером. Они одновременно и вдохновляют меня, и снимают напряжение. К тому же я наслаждаюсь возможностью хоть недолго побыть одному. Когда я был ребенком, родители всегда настаивали на том, чтобы все дети выходили с ними на прогулку после воскресного обеда, какая бы погода ни стояла на дворе. Это лишало нас возможности послоняться по гостинной. Я поступаю наоборот: никогда не настаиваю, чтобы кто-нибудь составил мне компанию, и вполне счастлив, если семья остается посмотреть телевизор или каждый занимается, чем хочет. (На самом деле, не думаю, что у меня есть выбор. )

Мы проводили выходные в сентябре 1991 года в Милл-Энде, когда казалось, будто мой мир распадается на части. После триумфа, связанного с подписанием контракта с Дженет Джексон, и проникновения в аэропорт Хитроу теперь все шло не так, как хотелось. Из-за финансового бремени, вызванного сделкой с Дженет Джексон, даже Virgin Music испытывала трудности. Авиакомпания тоже находилась почти в критическом

положении, пытаюсь осуществлять вылеты сразу из двух аэропортов – Гэтвика и Хитроу. Помимо этого росли слухи о финансовых затруднениях Virgin. Это все равно, что быть захваченным пожаром в кустарнике: продолжая затапывать очаги возгорания, я сознавал, что все больше людей говорит о моем неминуемом банкротстве. Я принял столько телефонных звонков от журналистов, требовавших ответа на вопрос, действительно ли наши чеки возвращаются из-за отсутствия средств на счету, что был способен думать только об этом. Мне нужен был глоток свежего воздуха и немного уединения, поэтому я несколько раз обошел вокруг озера, чтобы решить, что делать. Я чувствовал себя раздавленным проблемами, с которыми столкнулся вплотную.

Хотя мы и подписали контракт с Дженет Джексон, у меня росло беспокойство по поводу отношения Саймона к компании Virgin Music. Он перестал ходить по клубам в поисках новых талантов, и, как результат, – за последние два года Virgin не удалось записать ни одной значительной новой группы. Во многих отношениях открытие новой группы является существенным показателем того, насколько динамична фирма звукозаписи. Саймона беспокоила судьба акций в Virgin Music – ей угрожали любые сбои в деятельности Virgin Atlantic. Но я в равной степени был обеспокоен тем, что недостаток его участия в деятельности Virgin Music вызовет снижение стоимости моей доли акций. Его душа больше не лежала к музыкальному бизнесу, казалось, ему более интересны собственные проекты.

Авиакомпания Virgin Atlantic переживала чрезвычайно тяжелый период, соперничая с British Airways. Наши техники теперь три-четыре раза в день курсировали между аэропортами Хитроу и Гэтвик, чтобы обеспечить вылет каждого самолета, и если в одном аэропорту рейс задерживали, это напрямую сказывалось на обслуживании рейса в другом. Уилл слышал, что лорд Кинг с гордостью провозгласил, что «сражение за крепость Хитроу выиграно: virgin на грани полного краха».

Помимо всего прочего, авиакомпания ВА теперь без зазрения совести охотилась на наших пассажиров. Мы получили два сообщения о том, что представитель ВА звонил домой пассажиру Virgin Atlantic и пытался убедить его поменять Virgin на ВА. Кроме того, наши служащие видели сотрудников ВА, подходящих к нашим пассажирам в терминалах и пытающихся убедить их пересесть на самолет ВА.

Я разрывался между Virgin Atlantic и Virgin Music. Я был единственным, для кого много значили обе компании. Было еще одно звено, связывавшее их воедино, – банк Lloyds, поскольку ссуды для Virgin Atlantic

были даны под гарантии Virgin Music. Это было основной причиной беспокойства Саймона, но по-другому авиакомпания никак не смогла бы начать свою деятельность.

Проблемы с Virgin Atlantic поставили вопрос о будущем компании Virgin Music. Все лето Саймон, Тревор, Кен, Роберт и я старались решить, как поступить. Возможную продажу звукозаписывающей студии я рассматривал в качестве последнего средства, но в связи со слухами о Virgin Atlantic, поднявшимися подобно огромной волне, понял, что чем-то придется пожертвовать.

Когда в 1984 году я решил основать авиакомпанию, то сделал это вопреки желанию Саймона. Наша дружба так никогда полностью и не восстановилась. Он считал, что я не в своем уме, если хочу рискнуть всем, что мы создали ради нового предприятия, и он, должно быть, обиделся, что я не учел его мнение. Теперь, когда Virgin Atlantic снова подвергалась нападкам и нуждалась в дополнительных инвестициях, Саймон был категорически против передачи денег от Virgin Music в Virgin Atlantic. В некотором смысле он сделал в компании Virgin Music все, что хотел, и теперь предпочел бы определиться со своим состоянием. Разумеется, он не хотел видеть его потраченным на Virgin Atlantic, чья стоимость, как он правильно понимал, могла быть сведена к минимуму из-за зимней ценовой войны.

Мы попросили Джона Торнтона, инвестиционного банкира из Goldman Sachs, проанализировать имевшиеся у нас возможности реализовать часть стоимости Virgin Music. Я предпочел бы продать часть компании, чтобы выручить некоторые средства для Virgin Atlantic, но в процессе обсуждения стало ясно, что на самом деле Саймон не был заинтересован в частичной продаже. Он хотел продать всю компанию, покончив с этим раз и навсегда. Кен сказал, что не беспокоится о том, что произойдет с Virgin Music, поскольку останется в ней, что бы ни случилось. В некотором смысле это облегчило рассмотрение вопроса о продаже Virgin Music: Кен останется там, чтобы позаботиться обо всех и о персонале, и об артистах. Торнтон составил список потенциальных покупателей, и в течение лета мы спокойно выясняли, какую цену они могли бы предложить. Джон одновременно являлся советником сэра Колина Саутгейта, председателя Thorn EMI, и вскоре стало ясно, что в Thorn EMI очень заинтересованы в покупке Virgin Music.

Я стоял перед тяжелым выбором. Гуляя вокруг озера в те сентябрьские выходные, я просто не мог ни на что решиться в отношении Virgin Music. Если продать, это дало бы Virgin Atlantic достаточные средства, чтобы

выжить зимой и преодолеть то, что, я начинал подозревать, было спланированной кампанией British Airways. Но мы продали бы свое детище, на создание которого ушла лучшая часть наших жизней. Все сотрудники Virgin Music стали близкими друзьями, ведь многие работали более десяти лет.

Я был бы счастлив, выжидать до последней возможности, в надежде, что найдется какой-нибудь выход. Но банковский консорциум, возглавляемый Lloyds, постоянно подталкивал нас к продаже. Джон Хобли заменил Сидни Шоу в качестве управляющего нашим счетом, и поскольку экономическая ситуация ухудшалась, и возросло число известных компаний, становившихся банкротами, им овладела идея сократить наш овердрафт с £40 млн. до £20 млн. Lloyds был нашим клиринговым банком, поэтому вместо предоставления фиксированного кредитного лимита, как это было с другими членами консорциума, наш овердрафт, предоставляемый Lloyds, мог колебаться, подскакивая, когда мы выплачивали зарплаты, и снижаясь, когда мы получали наличность от продажи билетов. Несмотря на то, что мы всегда выполняли свои обязательства по выплате процентов, беспокойство банка возрастало.

В субботу вечером я играл в шахматы с Питером Эмерсоном. Мы виделись с Питером и Серис почти каждые выходные, они стали самыми близкими нашими друзьями. Питеру лет 65. он мне в отцы годится, хотя по-прежнему играет в теннис в атакующей манере и обладает одним из самых острых умов, какие я когда-либо встречал. После ухода на пенсию с поста декана Вестминстерской медицинской школы Питер стал консультантом больниц в Челси и Вестминстере. Я никак не мог сконцентрировать внимание на шахматах. Во время игры позвонил Джон Хобли, директор из банка Lloyds. Позвонил в субботу вечером, чтобы дать понять, насколько неотложен вопрос о нашем финансовом кризисе, и хотел снова просмотреть все цифры.

— Извините, — сказал он. — Я не совсем понимаю, что за залог вы предлагаете за этот отсроченный заем.

Тревор и я предложили долю Virgin в компании Virgin Retail в качестве дополнительного обеспечения овердрафта.

— А что непонятно? — спросил я.

— Сможем ли мы вернуть без проблем хоть какую-нибудь часть стоимости совместного предприятия, если нам потребуется погасить кредит?

Меня взбесил этот вопрос и я сказал, чтобы он сначала сам подумал об этом, вместо того чтобы лишать меня уикенда подобными звонками.

– Кроме того, нам стало известно, что вы собираетесь просто использовать нашу ссуду, чтобы заплатить долг другим банкам, – добавил он. – Мы не ссужаем деньги на этом основании.

Я был вне себя. Мы с Тревором провели всю пятницу, объясняя в банке Lloyds, что компании группы Virgin собираются получить £35 млн. прибыли до уплаты налогов – вполне достаточно, чтобы обслужить наш долг. goldman sachs оценила компанию Virgin Music более чем в £500 млн., что позволит получить огромные денежные средства, если Lloyds когда-либо потребуется забрать ссуду назад. Я взглянул на Питера, который углубился в изучение расположения фигур на шахматной доске, и решил прибегнуть к более агрессивной линии поведения, чем до этого. Я начинал терять терпение и хотел так или иначе разрешить ситуацию и найти выход, вместо того, чтобы, ничего не меняя, терпеть постоянное и все усиливающееся давление банка.

– Боюсь, что мало чем могу помочь вам, – сказал я нарочито беспечно. – Почему бы вам ни поговорить об этом с Тревором в понедельник?

Когда я вернулся за шахматную доску, Питер посмотрел на меня.

– Это было благоразумно? – спросил он.

– Хочу испытать его, – ответил я. – Я уже достаточно натерпелся от банков. В 1984 году банк Coutts почти разорил меня, а компания стоит неизмеримо больше тех денег, под которые он дает мне кредит.

– И все-таки это не совсем разумно, – сказал Питер.

– Но если мы продадим Virgin Music, то будем одной из самых богатых компаний в стране.

– И все-таки есть это «если». – заметил Питер. – Но в любом случае, что мешает продаже?

– Если честно, я не хочу ее продавать. Поэтому, наверное, жду предложения со сногшибательной ценой. thorn EMI очень заинтересована в покупке.

– Но почему ты требуешь от Thorn так много денег? – спросил Питер. – Какая разница между £500 млн. и £600 млн? Я знаю, ты скажешь, что £100 млн. – огромные деньги. Разумеется, но дело остается не сделанным. Почему бы тебе не продать за £500 млн., – а это чертова уйма денег, – и покончить с этим? Тогда у тебя больше не будет этих проблем.

Я некоторое время размышлял над тем, что он сказал, пока мы сидели, уставившись на шахматную доску. Я едва мог понять, как мне ходить, не говоря уже о моих банковских неприятностях.

– Это трудно объяснить, – сказал я наконец. – У меня такое ощущение,

что я хочу испытать британские банки. Надоело, что они постоянно третировали меня, а я всегда уступал. Хочу, чтобы теперь для разнообразия попотели они. В virgin group заключена огромная стоимость, а они отказываются это признать. Похоже, для того, чтобы подтвердить ценность Virgin Music, придется ее продать. Просто какое-то безумие. Это все равно, как если бы тебе надо было что-то убить, чтобы доказать, что это было живым.

– Но ведь тебе нужны деньги для авиакомпании? – не унимался Питер.

– Да, – признал я. – Долги авиакомпании – £45 млн., остальные наши кредиты полностью обеспечены гарантиями. Компания thorn уже предложила более £400 млн. только за Virgin Music. Я не понимаю, почему банк так беспокоится.

Питер пожал плечами.

– Если в банке Lloyds беспокоятся, значит, тебе необходимо побеспокоиться о них, – сказал он. – Тебе надо работать с ними.

Стало легче оттого, что представилась возможность, по крайней мере, объяснить хоть кому-нибудь, почему я так грубо обходился с банками. Потом Питер обыграл меня в шахматы.

На следующий день шел дождь. Рано утром я отправился на прогулку вокруг озера. Когда дождь усилился, ко мне присоединился Гарри Батлер, местный мясник, который гулял со своей собакой.

– Мой отец умер, когда мне было девять лет, – сказал Гарри. – Мне его ужасно не хватало. Я вижу, как вы играете со своим сыном, заметно, что вы любите бывать вместе.

Я согласился, и некоторое время мы шли молча.

– Вы уже доказали все, что вам надо было доказать, – продолжил Гарри. – Не будьте эгоистом. Ради своего сына вы не должны еще куда-нибудь отправляться и убивать себя. Поэтому выкиньте вы эту идею о высотно-кругосветно-воздушношарном перелете.

Его совет подействовал на меня успокаивающе. Я вернулся в дом, чувствуя чрезвычайное умиротворение. Я осознал, что одно дело – рисковать своим бизнесом, и совсем другое – подвергать опасности семью. Обычно, когда давят проблемы бизнеса, я нахожу убежище в семье. Но комментарии Гарри заставили меня почувствовать, что до сих пор я принимал это как должное и думал только о себе.

Снова зазвонил телефон. Это был Джон Хобли. Я удивился, что мое мнимое безразличие накануне вечером не заставило его отвернуться.

– Мне, кажется, удалось дойти до сути дела, – сказал он. – У нас был чрезвычайно полезный разговор с Тревором, и я последую его совету. Мы

собираемся поехать и познакомиться с розничным направлением вашей деятельности. Мы вернемся с ответом в середине дня в понедельник.

Воскресные газеты были заполнены материалами об аресте Алана Бонда в Австралии. О нем писали как о «запутавшемся предпринимателе». Он должен был вернуть банкам \$200 млн. в течение 28 дней или быть признанным банкротом. Газеты сравнивали дни, когда он выиграл американский кубок для Австралии, с его теперешним финансовым крахом и рассуждали о трудностях, с которыми в настоящее время сталкиваются все предприниматели. Я поискал, не упоминается ли где имя Ричарда Брэнсона, чье героическое завоевание приза «Голубая лента Атлантики» или полеты на воздушном шаре можно было бы противопоставить его теперешнему затруднительному финансовому положению, но, к счастью, упоминаний не было... Пока не было.

– Ты видел это? – утром в понедельник Уилл принес свежий номер *Fortune*.

На фото был я, сидевший, развалясь, в плавучем шезлонге на острове Некер.

В руках у меня была книга, озаглавленная «Скитальцы в раю». и все это было подписано: «Ричард Брэнсон, основатель Virgin Group, наслаждается жизнью миллиардера ... на Британских Виргинских островах, естественно. »

Я с интересом прочитал, что имею капитал, насчитывающий \$1. 5 млрд.

– Я надеюсь, в банке Lloyds прочитали это.

– Возможно, и прочитали, – сказал Уилл. – Но поверят ли они этому?

– Это информация из газет, – засмеялся я. – Это должно быть правдой!

\* \* \*

«ЛОПНЕТ ЛИ ВОЗДУШНЫЙ ШАР РИЧАРДА БРЭНСОНА?» – вопрошал газетный заголовок в среду, 2 октября. Целая полоса *Guardian* в разделе бизнеса была посвящена обсуждению моих долгов. «За человеком с печатью Мидаса предстает картина отягощенного долгами и не очень-то прибыльного конгломерата». писала газета. Подзаголовок гласил: «Мелодия продолжается но не отвечает инвестиционным нуждам». Эта статья была как гром среди ясного неба. Когда журналисты готовили материал, даже если публикация носила агрессивный характер, они связывались со мной, чтобы проверить некоторую информацию. Но этот журналист из *Guardian* никогда не говорил со мной.

Я начал читать: «Последние из доступных счетов компаний Virgin

характеризуют тревожную картину колебания движения денежной наличности, не способной отвечать потребностям компаний в инвестициях». Я просмотрел статью с тяжелым чувством – она могла вызвать поток других газетных статей с похожими утверждениями. Если верить информированным журналистам, специализирующимся в финансах, что Virgin находится в таком тяжелом положении, то банкиры должны устремиться назад, к своим сокровищам, прихватив с собой денежки.

«Так что Virgin остается очень уязвимой, – говорилось в заключение. – Она остается крошечной по сравнению с ее ключевыми конкурентами. Главные сферы ее деятельности связаны с очень неустойчивыми отраслями промышленности. Скупка корпорацией собственных акций и гигантский рост империи удерживают ее долги на высоком уровне. Оказывается, воздушный шар Брэнсона прокладывает в стратосфере опасный путь. Это волнующее путешествие, и оно предпринимается не без щегольства, но для бизнесменов полеты мистера Брэнсона на воздушных шарах – неудачные примеры для подражания. »

Эта статья ударила нас в самое слабое место. Вся отчетность была показана в наихудшем свете. Всему миру или, по меньшей мере, читателям *Guirdian* становилось ясно, что я в одной лодке с Аланом Бондом: Ричард Брэнсон быстро идет ко дну.

Звонил телефон: журналисты из других изданий спрашивали, какова моя реакция. И я стал просматривать ответ, который набросал с Уиллом. Мы старались подчеркнуть, насколько неверными были цифры, как в статье игнорировалась стоимость нематериальных активов, выраженная в контрактах Virgin Music, и не учитывалась стоимость самолетов Virgin Atlantic. Я должен был лететь в этот день в Японию, и поскольку рейс был в 17 часов, у меня оставалось немного времени для ответа *Guardian*. Я начал быстро писать письмо редактору газеты, стараясь не слишком обращать внимание на статью:

«Статья „Лопнет ли воздушный шар Ричарда Брэнсона?“ содержит много неточностей, их можно было бы избежать, если бы Ваш журналист хотя бы из вежливости поговорил со мной перед тем, как ее писать, Я отбываю в Японию через несколько минут (забавно звучит в контексте этого письма). чтобы получить степень доктора экономики!. Я избавлю Ваших читателей от длинного перечня допущенных неточностей. Однако хочу, чтобы Вы знали хотя бы об одной: наши прибыли не «пошли на дно». когда мы были открытой акционерной компанией, – они удвоились. »

Я продолжал доказывать, что стоимость всех моих компаний после уплаты долгов приближалась к £1 млрд. Уилл спустился, чтобы обсудить



письмо.

– Мы должны ответить на это больше, чем письмом, – сказал Уилл. – Тебя атаковали статьей на целую полосу. Хочу убедить их предоставить тебе такую же страницу, чтобы защититься.

– Они никогда не пойдут на это.

– Они могли бы. Это вызвало бы всеобщий интерес, а он редакции *Guardian* только на руку. Это будет лучше, чем письмо, запрятанное на странице 27. где его никто не прочитает.

Вместе мы написали целую статью, опровергавшую публикацию в *Guardian*, но до того, как я смог закончить ее, пришлось отбыть в Токио. Когда я прибыл туда, позвонил Уилл:

– Все в порядке, в нашем распоряжении половина полосы, – сказал он. – Это лучше, чем ничего. Я пришлю черновик факсом. В *Guardian* подумали, что, мы будем судиться с ними, поэтому успокоились, когда мы всего лишь попросили предоставить нам право ответить.

Я позвонил Тревору и спросил, какого мнения о публикации в банке Lloyds.

– Забавно, но они вполне спокойно отнеслись к ней, – ответил он.

Позвонив в банк Lloyds, я выяснил причину.

– Да, я видел публикацию, – сказал Джон Хобли, – но не думаю, чтобы ее видели многие другие. Так или иначе, никто из тех, кого я знаю, не принимают *Guardian* всерьез. Если бы публикация появилась в газетах *DailyTelegraph* или *FT*, это было бы другое дело.

– И что же вы теперь решили по нашему кредиту? – я старался, чтобы вопрос прозвучал легко, как будто у меня действительно был выбор.

– Совет принял его, – ответил Хобли. – У нас есть механизм, который даст возможность контролировать ваше имущество в сфере розничной торговли.

Я положил трубку, лег на спину и закрыл глаза. Если бы эта статья появилась в другой газете, реакция Сити могла быть совсем иной. Пугающая истина, но для некоторых банкиров имидж – это все. Обычно нам удавалось использовать имидж *Virgin* в свою пользу. Впервые ситуация обернулась против нас, и мы из кожи вон лезли, чтобы вернуть доверие. Если бы статья появилась в *FinancialTimes*, банки могли лишиться нас своих ссуд и привести *Virgin Group* к краху.

Я находился в Японии, чтобы получить почетную докторскую степень. Руководство университета попросило меня вылететь на встречу со студентами и предложило вместо произнесения официальной речи ответить на их вопросы. Я сидел перед тысячей студентов, и профессор

просил задавать вопросы. Почти три минуты царила мертвая тишина. Чтобы нарушить молчание, я сказал, что первый, кто задаст вопрос, получит два билета высшего класса до Лондона. Пятьдесят рук взметнулись вверх. Последующие три часа я был очень занят.

В этот свой приезд в Японию я также присматривал место под мегамагазин Virgin в Киото. Мы с Майком Инманом поехали поездом из Токио в Киото. Этот поезд назывался «шинкансен», в народе больше известный как «поезд-пуля». Езда в нем очень напоминала полет на самолете: здесь было предусмотрено прослушивание записей, обслуживание стюардами и даже торговые автоматы.

– Почему поезда Великобритании не могут быть такими же? – заинтересовался я. Быстро сделав несколько записей о поездах в Великобритании и

Японии, я переключил внимание на место для мегамагазина.

После моего возвращения в Лондон на следующей неделе, в пятницу вечером у Уилла зазвонил телефон. Это был Тоби Хелм, корреспондент отдела транспорта газеты *SundayTelegraph*. Он спрашивал, было бы интересным для компании Virgin управлять поездами, если бы правительство приватизировало British Rail? Уилл спустился вниз, чтобы спросить меня об этом.

– А нам это интересно? – ответил я вопросом на вопрос.

– Это довольно интересная идея, – ответил Уилл. – Я люблю поезда. И ими можно управлять совершенно по-другому. Мы могли бы предлагать бесплатную еду, бесплатные газеты, обеспечивать все виды услуг, которые предоставляются на борту самолетов Virgin. Мы могли бы напрямую конкурировать с British Airways на маршрутах Лондон-Манчестер и Лондон-Глазго. Может быть, это освободило бы места в графике движения самолетов в Хитроу.

Чем дольше мы об этом разговаривали, тем больше смысла находили. Железные дороги должны стать одним из ответов на все транспортные проблемы. Любая новая автомагистраль мгновенно забивается транспортом, езда из Лондона в Манчестер превращается в кошмар.

– Скажи, что нам интересно, – предложил я. – От этого не будет вреда.

Заголовок в *SundayTelegraph* оповещал: «virgin начинает заниматься поездами» и пояснял, что virgin хочет получить лицензию на деятельность на восточном побережье и создать совместное предприятие с British Rail. Это стало новостью недели – полезным отвлечением внимания от наших денежных проблем и превосходным ответным ударом по всей негативной паблсити, от которой мы пострадали. Это свидетельствовало о том, что

мы думаем о расширении вместо того, чтобы беспокоиться о своих финансах. Для нас это было важно: мы высвободились из-под давления, на какое-то время журналисты прекратили развивать тему наших финансовых проблем и неотвратимого коллапса и начали проявлять интерес к нашим смелым планам на будущее.

В понедельник нам звонили самые разные люди, в том числе представители Siemens и GEC, среди звонивших был и некто, представившийся Джимом Стиэром, консультантом по вопросам транспорта из Steer Davies Gleave. Уилл мгновенно распознал в нем компетентного человека.

– Вам надо исследовать это, – сказал Джим Уиллу. – Я предлагаю вам встретиться с представителями Intercity и предложить совместное обслуживание на 125х.

Мы зарегистрировали три возможных торговых имени: virgin rail, virgin express и virgin flyer, и попросили Джима сделать заказ на художественное изображение поезда Virgin. Мы предупредили его, что наш бюджет на нуле, но он все равно взял эту работу и свел нас с фирмой венчурного капитала Electra. Эта фирма, как он сказал, могла бы сделать некоторые начальные инвестиции, чтобы изучить проект. Мы с Уиллом поехали вместе в Electra и встретились с Роуэном Гормли, который согласился выделить £20 тыс. на то, чтобы проанализировать экономическую целесообразность проекта.

Вооружившись небольшим бизнес-планом и моделью поезда Virgin, Тревор, Уилл и я вместе с Джимом и Гормли встретились с Крисом Грином, директором междугородной службы British Rail, Роджером Фриманом из Министерства транспорта и Джоном Уэлсби, исполнительным директором British Rail. Мы вели разговор о возможности компании Virgin взять на себя управление некоторыми железнодорожными перевозками, но British Rail не выразила особого энтузиазма. Уэлсби был против любой приватизации, а в нашем предложении он увидел первый шаг к этому.

Выходя с совещания, он повернулся к одному из своих компаньонов и позволил себе комментарий, который был пойман устройством селекторной связи и передан по всему офису. Он сказал: «Я скорее сойду в могилу, чем этот прохвост поместит свой логотип на мои поезда».

На протяжении недели с 21 октября я замещал Анжелу Риппон на ее утреннем радио-шоу LBC. Это не было для меня идеальной работой, потому что означало подъем в 5 утра и прогулку в темноте до LBC, которое находилось рядом с Эвстоном. Я находился в студии с 6 до 8 часов утра, а потом шел домой завтракать.

Продюсер радио-шоу вызвала по телефону лорда Кинга, чтобы подискутировать со мной о проблемах British Airways и Virgin и тех приемах, которые авиакомпания ВА применяла против нас.

– Передайте ему, что мы не готовы настолько снизить свои стандарты, – набросился на нее лорд Кинг. – И можете меня процитировать.

Это был первый раз, когда я пытался наладить контакты с лордом Кингом со времени нашего обмена письмами в январе и феврале, но его ответная реакция не стала менее язвительной. Приглашение лорду Кишу обсудить, что на самом деле происходит между нами, было шутливым только наполовину. На прошлой неделе мне позвонил Джозеф Кэмпбелл, который заведовал нашим парком служебных машин.

– Ричард, – сказал он, – прошу прощения за беспокойство, но думаю, вам следует знать, что произошло нечто злое. У одной из женщин, работающей в компании, есть дочь, которая работает в бюро частных детективов. И она сказала матери, что компания начала шпионить за вами. На прошлой неделе они следовали за вами до Claridges и сидели за соседним столиком.

Я перелистнул назад свой ежедневник: я действительно обедал в Claridges. Поблагодарив Джозефа, я стал думать, что делать. Следует ли позвонить в полицию? Я положил трубку телефона и смотрел на него. Вся моя жизнь была связана с телефоном. Но сейчас я подумал, не подслушивает ли кто-нибудь мои телефонные разговоры. А, может, эти частные детективы ходят за моими детьми до школы. Или просеивают содержимое моих мусорных ящиков. Я добрался до окна и посмотрел на Холлэнд-парк. Возможно, фургон British Telecom, припаркованный там, всего лишь фальшивка, а на самом деле он напичкан подслушивающими устройствами. А может, я читал слишком много шпионских романов.

Я постарался избавиться от этих мыслей. Я не мог изменить свою жизнь, да и скрывать мне было нечего. Если попытаться вычислять этих детективов, кто бы их ни нанял, – а это, я был уверен, british airways, – я довел бы себя до сумасшествия. Я не мог так жить. Начав думать, что меня постоянно преследуют, я бы быстро превратился в шизофреника. Я решил, что буду продолжать жить, как ни в чем ни бывало. Я даже не буду опускаться до их уровня и проверять свой телефон на наличие жучков.

Всю неделю я был на ногах уже в 5 часов утра, и к пятнице чувствовал себя довольно измученным. В середине дня я вернулся в офис и нашел на своем столе записку от Пенни: «Крис Хатчинс из газеты *Today* позвонил по поводу готовящегося секретного материала. Хотел, чтобы ты перезвонил ему».

Хатчинс был обозревателем колонки сплетен *Today*, известным своим пристрастием к алкоголю.

Я перезвонил ему.

– Ричард, прежде всего, я хочу, чтобы ты знал, что я прошел курс у Анонимных алкоголиков, – сказал Крис. – Я чист, поэтому можешь принимать то, что я говорю, всерьез.

Я приготовился слушать и взял свою записную книжку.

– Я говорил с Брайаном Бешамом.

– Кто это?

– Специалист по связям с общественностью ВА. Для лорда Кинга он то же, что Тим Белл для лорда Хэнсона. Я довольно хорошо знаю жену Бешама Эйлин, потому что мы раньше работали здесь вместе. Она позвонила мне и сказала, что, возможно, у Брайана будет хорошая история про Брэнсона и наркотики.

– Отлично, – сказал я саркастически.

– Я позвонил Бешаму, и он сказал, что по заданию ВА занимается детальным анализом работы авиакомпании Virgin, ее сильными и слабыми сторонами. Он также упомянул недоказанную историю про клуб Heaven и предложил, чтобы я написал о ситуации с наркотиками в своей колонке. Он сказал, что не горит желанием вытолкнуть тебя из бизнеса. Фактически, ВА меньше всего хотелось бы, чтобы на их руках была видна ваша кровь.

Это навело меня на мысль. Я попытался вспомнить, кто еще из журналистов интересовался Heaven, и внезапно меня осенило: среди них был Фрэнк Кейн, журналист отдела финансов *SundayTelegraph*, освещавший деловую жизнь.

– Еще он сказал, что я должен ознакомиться с недавней публикацией в *Guardian* о вашем финансовом положении. Но финансы – не моя тема, и мне это неинтересно.

– А может, тебе следует переключиться на ВА и расследовать их деятельность? – предложил я.

– Я мог бы подумать над этим, – сказал Крис, – но на самом деле это не мой стиль. Я веду колонку слухов. Но, так или иначе, я обедаю с Брайаном Бешамом в понедельник в Savoy.

– Ты не зайдешь ко мне на выходных? – спросил я. – Я бы хотел обговорить это с тобой.

– Конечно, – ответил Крис.

Я связался по селекторной связи с Уиллом.

– Мне звонил Крис Хатчинс.

– Это тот самый журналист, который в 1989 году поднял шум своим

утверждением, что ты претендуешь на рыцарское звание: «СЭР РИЧАРД, ПОЯВИСЬ». Помнишь? – сказал Уилл.

– По его словам, он привел себя в порядок. Он звонил мне по поводу ВА и их интереса к нам.

Я прочитал свои записи.

– Ты слышал о некоем Брайане Бинхаме?

– Нет, – ответил Уилл озадаченно.

– Ну, он для лорда Кинга то же самое, что Тим Белл для лорда Хэнсона.

– Никогда не слышал о нем, – сказал Уилл.

– Бешам, – поправился я. – Брайан Бешам, и он говорит о наркотиках в Heaven.

– Брайан Бешам! Господи! Я сейчас же спущусь к тебе.

Уилл всегда выглядит возбужденным, как будто испытывает непреодолимое желание успеть сделать следующий телефонный звонок, но когда он ворвался в мою комнату, на его лице была написана настоящая паника.

– Брайан Бешам – это плохая новость, – сказал он. – Это один из самых влиятельных пиарщиков в бизнесе. Если он имеет что-нибудь против нас, то мы в полном дерьме. Он теснее, чем кто-либо, связан с Флит-стрит.

– Он говорил с Крисом Хатчинсом о Heaven.

– Да, но был ли Крис Хатчинс первым журналистом, кому он позвонил?

Я уловил мысль Уилла. Если Бешам рассказал эту историю Хатчинсу, обозревателю газеты *Today*, то кто еще знал об этом? Снова зазвонил телефон. Уилл поднял трубку.

– Гарви Эллиот из *Times*.

– Как я понимаю, Virgin собирается прибегнуть к большому сокращению штатов, – начал Эллиот. – Я слышал, что вы отправили письмо персоналу своей компании, объясняющее эти сокращения.

– Я посылаю письмо своему персоналу каждый месяц, – сказал я. – Но я не писал, что ожидаются какие-либо сокращения.

– Я могу раздобыть это письмо, вы знаете, – заявил Эллиот.

– Мое письмо носит частный характер, – заметил я. – Но даже если вы раздобудете и прочтете его, то обнаружите, что о сокращении штатов речи нет.

Следующей на очереди была газета *Sunday Telegraph*. У Фрэнка Кейна оказался целый список голословных утверждений, который он выпалил на

одном дыхании. Казалось, его способ проверки фактов состоит в том, что он пересказывает ряд заявлений, которые грозит опубликовать в газете, и предоставляет тебе доказывать их несостоятельность. Каждое опровержение звучит раздражающе неубедительно по сравнению с таким длинным списком.

– У меня есть письмо, которое вы адресовали своему персоналу, – сказал Кейн. – Вы допускаете, что могут произойти массовые увольнения.

– Каким образом вы получили письмо?

– Оно пришло ко мне в коричневом конверте.

– Ладно, Фрэнк, если вы на самом деле прочитаете его, хотя это письмо и является частным, вы увидите, что ни о каких увольнениях там не говорится. Оно лежит передо мной, и в нем сказано: «Война в заливе, когда японцы месяцами не летают на самолетах, последующее постепенное повышение цен на топливо, экономический спад, дополнительная конкуренция... Убытки в целом по отрасли носят астрономический характер».

– Это не тот абзац, – сказал Кейн.

– Затем я продолжаю говорить о том, что «наша загрузка была неплохой, но прибыли значительно уменьшились. Предварительный прогноз на следующие двенадцать месяцев дает нам основание для беспокойства, и поэтому мы приняли некоторые срочные меры для выравнивания положения».

– Вот-вот, – сказал Кейн ликующе. – Увольнения.

– Нет, – сказал я. – Компания Virgin никого не увольняет. Мы собираемся экономить там, где это возможно.

– Это как?

– Я не могу вам сказать. Но это будет происходить только внутри авиакомпании.

– Я знаю из источника в Virgin, что вы планируете заморозить заработную плату и приостановить наём сотрудников, ввести запрет на сверхурочную работу и комбинированные полеты.

– Нет, – сказал я. – Ничто из того, что вы перечислили, не является правдой.

– Я слышал, что если зимой вы будете продолжать летать на своих восьми лайнерах, ваши убытки составят £50 млн.

– Послушайте, Фрэнк, – сказал я в конце концов. – Не знаю, зачем я напрягаюсь, разговаривая с вами. Вы просто марионетка в руках ВА.

– Не обвиняйте меня, что я марионетка ВА, – резко оборвал он меня. – Тогда скажите, откуда вы взяли все эти сведения?

– Не могу раскрыть свои источники.

– В таком случае, не вижу разницы: что бы я ни сказал, это никак не отразится на том, что вы напишите. Поэтому идите и просто дописывайте начатое, – сказал я и повесил трубку.

Я осознал, что, несомненно, представляю собой определенную кем-то мишень. Это было странное и пугающее ощущение.

У меня должно было состояться телевизионное интервью в прямом эфире с Клайвом Андерсоном. Перед тем, как мы отправились на студию, раздался еще один звонок. Это был сэр Фредди Лейкер из Майями.

– Привет, Ричард, – судя по голосу, он был в хорошем настроении. – Я просто звоню, чтобы напомнить тебе, что сегодня исполнилось ровно десять лет, как авиакомпания British Airways разорила меня.

– Вы празднуете? – я не смог скрыть изнеможения.

– Ну, довольно скоро. Эти ублюдки приостановили мое соглашение по рефинансированию кредита с McDonnell Douglas 25 октября. Это было началом конца. Я был банкротом уже к следующей неделе.

– Упомяну это по радио, – сказал я, делая заметку. – Я сейчас веду по утрам радио-шоу, поэтому мы можем сделать сюжет о вас.

– Я слышал о твоих проблемах с ВА, – сказал Фредди. – Хочу сказать, что вам надо кричать: «Фол. ». пока еще не слишком поздно. Не затягивай с этим.

– Не буду, Фредди, – я старался собраться с силами. – Постараюсь сделать все от меня зависящее.

– Я говорил это раньше, и если ты скоро не сделаешь этого, снова готов повторить: *подай на ублюдков в суд!*

С этим криком, звенящим в ушах, я вместе с Уиллом отправился на телевизионную студию. Все, о чем я мог думать, пока сидел в ожидании эфира – это события последних нескольких часов.

Меня показывали по телевидению, но я едва мог слышать, о чем говорит Клайв Андерсон. Он трещал о Virgin Atlantic так, будто издеваться над ней и растаскивать авиакомпанию на части было справедливо. Так легко разрушать, думал я, и насколько труднее что-то создавать.

– Ну, а теперь, как насчет полетов на воздушных шарах? – продолжал Андерсон. – Есть ли что-нибудь, чего вы не сделаете для паблисити?

Пока я пытался ответить на вопрос, он перескочил на другую тему.

– А сейчас я хотел бы спросить о вашем проекте по уборке мусора – что-нибудь вышло из этого?

Я начал отвечать, но уверен, что ему это было не интересно. Я уставился на него со все возрастающим негодованием и яростью. Я



смотрел на его лысую голову, которая была аккуратно припудрена, чтобы не блестела сквозь оставшиеся волосы. Нет, думаю, я не занимался мусорным проектом, а старался создать что-то стоящее. Ты можешь измываться, сколько хочешь, но я работал целых двадцать лет для того, чтобы построить одну из крупнейших частных компаний страны и бренд Virgin, а сейчас british airways пытается разорить меня и выбросить всех моих служащих на улицу. Если я не смогу предпринять что-нибудь совершенно экстраординарное в самом ближайшем будущем, я буду банкротом, как сэр Фредди Лейкер. И вот сейчас я сижу здесь, перед этим искушенным журналистом, который чувствует, что может поднимать меня на смех за мое стремление управлять хорошей авиакомпанией.

Я почти не слышал остальные комментарии Андерсона. Я улыбнулся ему сквозь стиснутые зубы, встал, взял свой стакан с водой и вылил ему на голову. Затем вышел из студии, продрался сквозь толпу звукорежиссеров и попытался найти выход на улицу, чтобы глотнуть немного свежего воздуха.

– Ну, вот, – сказал Андерсон, вытирая волосы и пиджак. – На это я могу сказать только одно: летайте самолетами British Airways.

## 26. Варвары на марше

*октябрь-ноябрь 1991*

– Вчера вечером я ужинал с Гарри Гудменом, – сообщил мне Крис Хатчинс.

– Как у него дела?

– Отлично. Но он сказал, что больше никогда не поднимет в небо самолеты Air Europe.

Гарри Гудмен основал Air Europe, авиакомпанию, которая в один момент завоевала почти 20% европейского рынка, осуществляя полеты из аэропорта Гэтвик. Война в заливе положила конец некоторым из его пассажирских авиаперевозок, но я так и не мог понять, как случилось, что это повлекло за собой крах всего бизнеса. Он обанкротился в начале года, в ту же неделю, когда Сидни Шоу, мой менеджер из банка Lloyds, чуть не отказал нам в кредите. Незадолго до его разорения прокатилась волна слухов о трудностях, которые испытывала air europe, о том, что она вынуждена платить наличными за свое топливо, поговаривали даже, что ее самолеты небезопасны.

Крис Хатчинс пришел в Холланд-парк вечером в воскресенье, 27 октября 1991 года, и я почувствовал, что у него проблема. На следующий день он должен был обедать с Брайаном Бешамом в Savoy. Я хотел, чтобы он пошел со спрятанным микрофоном и записал все, что скажет Бешам. Это было бы существенным доказательством. Еще я хотел, чтобы в четверг Крис предоставил мне расшифровку телефонного разговора с Бешамом. В обоих случаях ему не очень-то хотелось это делать.

– Посмотри на то, что творит ВА, – сказал я. – Это может разрушить наш бизнес. Когда авиакомпания Air Europe потерпела неудачу, тысячи людей лишились работы. Нужен кто-нибудь, кто помог бы мне, иначе virgin atlantic тоже обанкротится, и еще тысячи людей останутся не у дел. Мне нужны доказательства, чтобы остановить их. Зачем ты сначала вызвал меня по телефону и рассказал про Бешама, если сейчас говоришь, что не можешь мне помочь?

– Потому что думал – то, что делает ВА, неправильно, – сказал Крис.

– И ты прав. Но если я собираюсь остановить ВА, мне нужны

доказательства. Нам необходимо иметь либо расшифровку разговора по телефону, либо запись разговора за обедом.

– Но теперь я не так уверен, что могу сделать это. Не думаю, что мог бы скрытно записать его.

Мы сидели молча. Я ждал, пока он осмыслит все сказанное, и решил не мешать этому. Я просто взглянул на Криса, который сидел напротив, борясь со своей совестью.

– Хорошо, – согласился он наконец. – Я больше не получу от ВА никаких благ, ну и что? Зато я сделаю что-то полезное для других людей.

– Как насчет магнитофона? – спросил я.

– Веришь ты или нет, но подходящие есть только в редакции газеты *WorldNews*, – сказал Крис. – Сейчас там уже никого, а завтра будет поздно.

– Хорошо, мы купим тебе магнитофон.

Я просматривал список вопросов, которые хотел бы, чтобы задал Крис.

Тем же вечером он перезвонил мне. Я подумал, что Крис собирается отказаться от нашей затеи, но он сказал, что Бегаам только что звонил ему. Он предложил вместо обеда прийти на кофе к нему домой, на Примроуз-Хилл.

– Во сколько?

– В одиннадцать.

– Первым делом я завезу тебе магнитофон.

В понедельник утром Уилл купил миниатюрный магнитофон на Тоттенхэм-Корт-Роуд и завез Крису. Показал, как магнитофон работает, и посоветовал зафиксировать микрофон с внутренней стороны рубашки. Накануне вечером я разговаривал с редактором *Today* Мартином Данном и посвятил его в дело, на которое сподвиг Криса. Мартин заверил, что рад за Криса, который решился пойти на встречу со спрятанным магнитофоном. Все складывалось к лучшему.

В то самое время, когда Крис встречался с Бешамом, я должен был встретиться с Тайни Роулендом, председателем *Observer* и компании *Lonrho*, у которого были разнообразные интересы в Африке. Если бы я не был так поглощен мыслью, что судьба моего бизнеса в руках излечившегося алкоголика, я бы отнесся к Роуленду намного серьезнее: это был единственный раз, когда я встречался с ним. Все, о чем я мог думать, – смог ли Крис управиться с магнитофоном, работает ли микрофон и что говорит Бешам. Этот недолгий разговор за кофе в доме на Примроуз-Хилл был решающим для *Virgin Atlantic* и ее будущего. Никогда нам не представится другой такой случай уличить *British Airways* во лжи.

Одновременно с беспокойством о записи и попытками предугадать вероятность того, насколько успешно все получилось, я должен был поддерживать разговор с Роулендом. У него было несколько идей по поводу совместной деятельности, и он предложил подготовить все для того, чтобы самолеты Virgin Atlantic могли летать в Южную Африку.

– Приходи и поговори с Пиком Бота в воскресенье, – предложил Тайни. – Я уверен, вместе мы могли бы делать большие дела.

Он позабавил меня одним высказыванием: «Вы – молодой человек, а british airways – очень скучная компания. Почему бы нам вместе не выкупить ее? В данный момент их рыночная капитализация очень низка».

Он был абсолютно прав, и, конечно, это могло стать одним из способов покончить с грязными трюками ВА.

Провожая до лифта, он обнял меня за плечи.

– Если возникнет какая-нибудь проблема с *Observer*, – сказал он, – просто дайте знать, и я улажу это.

Я не знал, что сказать. Мне показалось грустным, что на такую крупную и независимую газету, как *Observer*, можно оказать влияние.

Я позвонил Уиллу и Пенни – Хатчинс не выходил на связь.

– Когда бы он ни позвонил, сразу соедините со мной, – сказал я.

Я, наконец, был освобожден от моих страданий, когда Крис позвонил Пенни и она передала мне его слова: «Я не могу много говорить, потому что звоню из офиса и вокруг люди. Пожалуйста, передайте Ричарду, что я зайду к нему завтра утром».

Когда Крис пришел, было заметно, что он очень смущен. Он не хотел отдавать мне ни запись, ни доклад о компании Virgin, полученный от Бешама. Я напустил на себя вид полной беспечности и стал готовить чай. Передавая ему чашку и ободряюще улыбаясь, я знал, что он не уйдет из моего дома, не отдав либо запись, либо отчет.

– Ну, как все прошло?

– Знаешь, я принес пару вещей, но не думаю, что могу их тебе отдать.

– Что же ты принес? – спросил я весело и как можно более доброжелательно.

– Распечатку моего первого разговора с Бешамом, запись нашего вчерашнего разговора и отчет Бешама.

– Давай для начала взглянем на распечатку.

Крис открыл кейс, и я мельком увидел магнитофон и спутанные провода, пока он вытаскивал лист бумаги, озаглавленный «Разговор Криса Хатчинса с Брайаном Бешамом по телефону, который начался в четверг, 24 октября, в 13. 40». Он был записан в 14 часов того же дня, и вот что в нем

говорилось:

«Бешам: Так вы разговаривали с моей милой женушкой по поводу этой истории с Heaven.(Эйлин Бешам первая позвонила Крису, чтобы предложить ему этот сюжет в качестве любезности. ) Дело в том, что вы сможете, несомненно, раскопать там что-нибудь любопытное в отношении наркотиков. Лично мне не интересно, что происходит в клубе Heaven. Что действительно занимает меня, так это как Брэнсон ведет свой бизнес. Излишне говорить, что мой клиент – British Airways – очень заинтересован в этом. Ему отдали два места на полеты в Японию – надеюсь, что все, о чем мы говорим, останется только между нами. Я действительно внимательно изучаю его финансовое положение. Он всегда очень близко подходит к критической черте из-за нехватки средств, а затем рефинансирует кредит. Например, он продает несколько магазинов компании WH Smith. Теперь он нашел японских инвесторов. Это опасный путь ведения бизнеса, но вполне приемлемый до тех пор, пока твоя репутация безупречна. Но ему действительно не поздоровится, если эта история вылезет наружу, и раскроется все, что творится в клубе Heaven: это непременно повредит его репутации.

Хатчинс: В таком случае, почему бы вам самому не расследовать это?

Бэшам: У меня нет намерения... я не хочу вытеснять Брэнсона из бизнеса. Фактически, я смотрю на это с точки зрения интересов моего клиента, а ему меньше всего бы хотелось, чтобы на руках была видна кровь Ричарда Брэнсона.

Возле офиса British Aerospace на Стрэнд, примыкавшего к Heaven, была огромная куча мусора, и когда адмирал сэр Рэй Лиго захотел, чтобы ее убрали, его офис-менеджер позвонил в Вестминстерский совет, но там сказали, что никто из их людей не прикоснется к мусору, потому что в нем шприцы. Сейчас его там нет.

Эйлин знает, что меня очень интересует мистер Брэнсон. В газете *Guardian* была большая статья, анализировавшая финансовое положение Брэнсона и его способ заниматься бизнесом, очень напоминающий аттракцион «американские горки». Периодически он реинвестирует. Должно быть, в данный момент он терпит убытки из-за всех этих снижений тарифов на перевозки. Мне было бы интересно услышать, как продвигается ваше расследование.

– Дальше еще хуже, – сказал Крис. – В нашем вчерашнем разговоре он развивал тему вашего самолета, который упадет с неба. Он постоянно называл Virgin «конченой компанией». Я не знаю, записалось что-нибудь на магнитофон или нет, но вот его отчет.

– Знаешь, давай все-таки послушаем запись, – предложил я.

Не глядя ему в глаза, и таким образом не выдавая ни все усиливавшегося страха, что он вырвет запись из моих рук, ни своего волнения оттого, что нам предстояло услышать, я взял магнитофон и включил. Затем, как бы между прочим, переложил отчет Бешама к себе. Оба документа – пленка и отчет – были у меня. Это переломный момент, подумал я про себя: если когда-нибудь я выступлю против British Airways, то именно благодаря этому моменту.

Но запись оказалась сводящей с ума комбинацией свиста и шипения, Я слышал жужжание и сиплое царапанье, как будто Крис просто сел, тщательно нащупывая что-то сквозь одежду, хлопая по микрофону, и взял с собой радиопередатчик, который заглушают. Затем, вполне отчетливо, я услышал голос Бешама, произносящий «конченная компания». А потом прозвучало другое, изумительно ироничное высказывание: «Мне придется осмотреть это место на предмет жучков... » После еще нескольких кошмарных минут свиста и треска я услышал, как Крис спрашивает, где находится туалет, и его направляют к тому, что у входной двери. Самая чистая часть записи содержала звук расстегиваемой ширинки, и затем – как он долго и основательно мочился. После этого звук оборвался. Вряд ли это была запись, способная сокрушить british airways.

– Что тебе сказать, – проговорил я, – я завезу запись на студию нашим звукоорежиссерам и посмотрю, нельзя ли убрать фоновый шум. Возможно, они смогут использовать аппаратуру Dolby или еще что-нибудь.

Крис согласился, успокоившись, что я извинил его за такое обращение с магнитофоном. Я обратился к отчету Бешама. На нем стояла пометка «СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО». и он был датирован просто октябрём 1991 года. В первой части отчета Бешам выделил несколько важных пунктов: «Популярные недоразумения относительно Virgin включают в себя: „virgin – маленькая компания“. Четыре группы частной компании Virgin имеют предполагаемую совокупную рыночную стоимость £860 млн;

«Менеджмент Virgin находится на низком уровне». Стилль Virgin – неформальный, но руководящая группа проявила себя находчивой и быстро реагирующей на изменение ситуаций. Основные направления деятельности компании возглавляют профессиональные менеджеры с существенным опытом работы в индустрии;

«virgin слаба в финансовом отношении». Компании Virgin требуют больших средств, чтобы обеспечить вложение денег и естественный рост. Однако финансирование формируется посредством таких инструментов, как совместные предприятия. Финансовая составляющая может стать

источником слабости в будущем».

Вместе с определением сильных сторон отчет также содержал раздел, отмечающий наши слабости. Бешам составил список сделок, заключенных с тех пор, как мы стали частной компанией: кульминацией была организация совместного предприятия с WH Smith, связанного с мегамагазинами, и продажа Sega. Я перевернул страницу и с удивлением прочитал:

«Личная характеристика: Брэнсон создал образ независимого человека, почти бросающего вызов истеблишменту. Главным образом он апеллирует к молодежи и также к японцам (где отношение к нему сродни „преклонению перед героями“»).

Я перескочил на другой абзац, где Бешам писал: «Своими неудачными предпринимательскими попытками Брэнсон демонстрирует то, что можно охарактеризовать, как способность избегать тупиковых ситуаций». И еще одно откровение: «У Брэнсона проявляется навязчивое стремление возвращаться в те сферы деятельности, где перед этим он потерпел неудачи: больше всего он проявляет желание заниматься коммуникациями».

Я перевернул страницу и увидел:

«Слабые стороны. Стратегия Брэнсона была в высшей степени экспериментальной. В прошлом ему всегда удавалось заранее уносить ноги из неудачных рискованных предприятий; в будущем он может не избежать этого.

До настоящего времени Брэнсон был в состоянии финансировать естественный рост компании благодаря совместным предприятиям и финансовыми сделкам с японцами. Связи с японскими инвесторами через совместные предприятия, вероятно, в конце концов, приведут к оказанию давления на руководство этих компаний, и оно ограничится той мерой, до которой Брэнсон желал бы ослабить свой собственный контроль. Непрерывный рост компаний может привести к необеспеченной потребности в наличности.

Потеря японцами уверенности по какой-либо причине может и, вероятно, прервет жизненно важный для него поток финансирования, что может привести к краху.

Брэнсон богатеет на паблисити. Похоже, он быстро начинает скучать, когда бизнес становится рутинным. Ему нравится разрушать барьеры. Однако он восприимчив к критике.

Он владеет ночным клубом Heaven, что выглядит очень большим риском для его имиджа.

Дальше было опять упоминание клуба Heaven, в котором я узнал зачаток комментариев Бешама в его первоначальном разговоре с Крисом Хатчинсом: «Были предположения, что Вестминстерский совет не убрал мешки с мусором около клуба на том основании, что в них находились заразные острые предметы».

Я бросил отчет на стол и посмотрел на Криса, сидящего напротив.

– Куда мы с этим пойдем дальше? – спросил Крис.

– Мне придется хорошенько обдумать, – ответил я. – Но обнародует ли *Today* то, на что способна ВА?

– Мне надо будет поговорить с нашим редактором Мартином Данном.

Было непохоже, что Крис испытывает энтузиазм. Я подумал, не оттого ли он так несчастен, что подводит Бешама, передавая мне этот материал.

Мы договорились созвониться после того, как ему удастся пообщаться с Данном, а я узнаю, можно ли спасти что-нибудь ценное на кассете. Я полагал, что Крис будет выглядеть довольно глупо перед своим редактором после того, как признает, что передал магнитофон мне, но чувствовал, что это – скандальная история, о которой *Today* рада будет написать.

Через час мы с Уиллом были в звукозаписывающей студии. Два инженера производили всевозможные манипуляции, когда внезапно в больших черных колонках громко и отчетливо послышался голос Бешама. Мы сидели в молчании и слушали то, что звучало, как умелый и хорошо отрепетированный брифинг. Справедливости ради надо заметить, что Бешам делал упор на корпоративный профиль Virgin, и позже ему пришлось утверждать при некоторых оправдывающих обстоятельствах, что его роль в истории со всеми этими грязными трюками была искажена руководством ВА, которое только радо было обвинить других за собственные действия. Бешам говорил:

– Система работы Брэнсона заключается в том, что множество проектов у него осуществляется одновременно, некоторые из них требуют больших капиталовложений. Основой всего является альбом «Трубочные колокольчики». Вы знаете больше о музыкальном бизнесе, поэтому понимаете, что я имею в виду. Он получил деньги и немедленно занял. Бизнес не подразумевает прибыль, он подразумевает деньги, наличие денег. Речь идет о том, есть ли у тебя достаточно денег, чтобы оплатить накладные расходы, а в конце дня – есть ли у тебя достаточно денег, чтобы их отложить. Прибыль не важна.

Что делает Брэнсон: он все время доводит имеющуюся наличность почти до истощения и как раз перед тем, как ей иссякнуть, производит дополнительное финансирование. Он продает несколько магазинов



пластинок в Японии, продает несколько магазинов WH Smith. И если вы почитаете прессу, выходящую в выходные, то найдете информацию Фрэнка Кейна в *SundayTelegraph* о том, что Брэнсон пытается набрать £20 млн.

Есть две вещи, которые могли бы действительно погубить Брэнсона. Одна из них – присущая ему физическая, если хотите, неустрашимость, которая выражается в полетах на воздушном шаре, а это очень, очень опасное занятие. Даже при необходимых мерах безопасности и всем остальном, если вы на высоте 30 тысяч футов, за пределами атмосферы, находитесь в воздушном шаре – это опасно. Все что угодно может произойти. И если бы с ним случилась беда, я уверен, его бизнесу пришел бы конец, потому что именно благодаря его личному обаянию и магии люди вкладывают деньги.

Но еще существует то, что я называю «моральной опасностью», которая на самом деле сконцентрирована в клубе Heaven. Если он владеет этим клубом, не могу поверить, что в этом нет никакого подтекста.

– Какие проблемы с Heaven? – спросил Крис, впервые за все время получив возможность вернуть словечко.

– Никаких, – ответил Бешам быстро. – Нет никаких проблем с Heaven. Это ночной клуб для геев. Если бы лорд Кинг владел Heaven, это было бы странным, правда? Для Брэнсона, если он хочет стать серьезным бизнесменом, это тоже странно и представляет опасность. Это не только навлекает беду на него самого, но опасно для бизнеса. Можете ли вы представить себе такую гипотетическую ситуацию: Salomons в перспективе хочет организовать совместное предприятие и как раз находится на полпути к образованию компании, когда на Heaven организуется облава? Против владельца выдвигаются обвинения. Так? Нельзя представить себе такую невообразимую ситуацию.

По тому, как Бешам сделал акцент на слове «не-во-об-ра-зи-му-ю», складывалось впечатление, что он отчетливо представлял себе все, о чем говорил.

– Особенно, если в дело вовлечены наркотики, – продолжал Бегаам. – Вот где, я думаю, он обрекает себя на неверные действия. По моему мнению, он действительно ведет бизнес рискованно.

Затем Бешам прервал разговор, чтобы позвонить в свой офис. В копии доклада, который он намеревался передать Хатчинсу, отсутствовала страница, посвященная heaven.

– Здравствуйте, извините за беспокойство, – сказал он. – Мы как раз на середине разговора. Большое спасибо за то, что привели в порядок документ.

Это очень полезно. Но в нем отсутствует одна вещь, довольно важная, – это первоначальный отчет, который готовил наш друг по клубу Heaven. Я хочу его получить, потому что в нем говорится о войне между хвастунами. Вы не могли бы переслать его мне домой по факсу? Большое спасибо.

Когда Хатчинс спросил про правительственное решение разрешить Virgin летать в Токио, голос Бешама стал дружественно убедительным:

– Я стараюсь смотреть на бизнес моего клиента его глазами. Поэтому, когда я вижу, как Брэнсон забирает маршруты от British Airways, то думаю, что это скандальная ситуация по двум причинам. Прежде всего, я полагаю, что он руководит гиблой компанией, просто гиблой. Некоторые ее части хороши, но все это обречено. Я бы не стал инвестировать в этот бизнес свои деньги.

Что ясно Кингу, так это то, что любой, кто управляет компанией подобно Брэнсону, сильно рискует обанкротиться. Это очередной Фредди Лейкер.

Я думаю, что для правительства отдать эти маршруты бизнесмену, а это действительно большие активы, – плохая новость, скандальная. Отобрать маршруты у приватизированного бизнеса, где есть огромное множество акционеров, то есть отобрать у всех этих частных акционеров и отдать кому-то, кто занимается частным бизнесом, это – скандально вдвойне.

Затем Бешам плавно перешел к обсуждению менеджмента Virgin и необычного поведения Майка Батта, который ушел из ВА в Virgin, а через два дня вернулся в ВА: «Майк Батт был взят в Virgin, чтобы принять на себя руководство компанией вместо Ричарда Брэнсона».

– Рою и Тревору это понравится! – сказал я.

– Так или иначе, – продолжал Бешам, – он отработал неделю и уволился. Я пригласил его на обед и спросил, что случилось. Он ответил: «На самом деле, компания управляется ужасающе». Он сказал, что однажды, вне всякого сомнения, самолет у них выйдет из строя в небе, потому что с самолетами это всегда происходит, вы знаете. Такое должно случиться. Если будет расследование, то кого-то повесят, потому что то, как ведется бизнес, просто ужасно».

– Судить ублюдка! – сказал я, повторяя слова Фредди Лейкера. – Это невероятно.

По крайней мере, Бешам в развитие темы отметил, что позже мы взяли в штат хороших специалистов для улучшения состояния дел.

Судя по записи, Бешам и Хатчинс собрались уходить. Потрескивание

усилилось, когда Хатчинс поднялся с места и поправил одежду.

– У меня есть два повода для беспокойства, – сказал Бешам. – Прежде всего, я совсем не хочу быть втянутым во все это. Во-вторых, я должен сделать так, чтобы авиакомпания ВА тоже не была втянута в это. Это значит – все, что я смог бы предоставить со словами: «Вот вам Virgin, хорошая и плохая». должно быть полностью уничтожено, если будет выглядеть как своего рода кампания ВА против Virgin, которой в действительности нет. Договорились?

– У вас не будет неприятностей с лордом Кингом, если мы станем поносить Брэнсона? – спросил Крис.

– Нет, – ответил Бешам. – Если вы разберетесь с Брэнсоном, это не будет иметь для меня никакого значения до тех пор, пока ВА и я не будем ассоциироваться с этим.

– Но это не вызовет их неодобрения, ведь так?

– Нет, совсем нет. Я имею в виду, что им все равно, даже если вы ликвидируете United Airlines, они ничего не будут иметь против.

После этого пошли треск и свист, пока Бешам не сказал:

– Я действительно должен очистить это место от жучков.

Несколькими секундами позже Крис уже спрашивал разрешения воспользоваться туалетом. Он расстегнул брюки и долго облегчался; впечатляющий квадрофонический звук этого действия мы слушали до тех пор, пока запись не оборвалась. Уилл и я уставились друг на друга.

– Повтори снова последние слова, – попросил я.

– Нет, – сказал Бешам. – Если вы разберетесь с Брэнсоном, это не будет иметь для меня никакого значения до тех пор, пока ВА и я не будем ассоциироваться с этим.

Ну, боюсь, что и ты, и ВА очень даже будете ассоциироваться с этим, – сказал я, размышляя, как поступить с записью. У меня было ощущение, что я только что стал свидетелем преступления, и вдвойне странно было сознавать себя его жертвой. Я попросил инженеров сделать копию, и мы немедленно отправили ее на Джеррард Тирэлл, нашему адвокату из Harbottle and Lewis. Затем я положил исходную запись в карман вместе с двумя другими копиями и вернулся домой на Холланд-парк.

События той недели развивались очень быстро. Крис Хатчинс позвонил, чтобы сказать, что его редактор Мартин Дани порекомендовал заниматься этим делом Бобу Грэхаму, журналисту, специализировавшемуся на расследованиях, и что готовится эксклюзивная публикация на первой полосе. Я ожидал, что *Today* опубликует материал со дня на день, но она начала тянуть, не зная, как проверить роль British Airways во всей этой

истории. Я не мог поверить, что газета в срочном порядке не опубликует статью. Между тем телефон продолжал звонить. Первый звонок во вторник был от Сиды Пеннингтона из Virgin Atlantic, который прочитывал все записи в книге жалоб и предложений первого класса авиакомпании.

– Здесь есть такая запись: «Вы явно заставляете ВА беспокоиться! Мне позвонили из ВА и поинтересовались, почему я сегодня заказала билет на рейс Virgin Atlantic, а не ВА. Хорошая работа! Удачи. »

– Кто это написал?

– Марсиа Борнэ из компании Procter & Gamble, Нью-Йорк.

– У вас есть ее телефон?

– Я знал, что вы спросите, – ответил Сид и аккуратно продиктовал его.

Я едва мог дожидаться обеда, что было самым ранним временем, когда можно позвонить Марсин Борнэ в Нью-Йорк, не разбудив ее. Она сказала, что ежеквартально летала в Великобританию самолетами ВА, но в этот раз решила вернуться самолетом Virgin. Представитель ВА позвонил ей и спросил, почему она поменяла обратный билет и летит Virgin.

– Этот малый из ВА сказал: «Если вы передумаете, дайте нам знать, и мы сможем обменять ваш билет». В тот момент это не вызвало у меня беспокойства, но затем я начала размышлять над тем, почему мои маршруты становятся достоянием публики. Чем больше я думала об этом, тем больше меня это беспокоило. Я не знала, что в небе есть большой компьютер, который сообщает всем, где я собираюсь быть. Это меня немного огорчило.

Я поблагодарил ее за помощь и за то, что она летела самолетом Virgin.

– Между прочим, – сказала Марсиа, – это был прекрасный полет, и я понимаю, почему в ВА так обеспокоены. Теперь я ваша клиентка.

Авиакомпания British Airways явно имела доступ к компьютерной информации, которая должна быть закрытой. Это подтвердила и почта, пришедшая на следующий день. Совершенно неожиданно мы получили второе письмо от Питера Флеминга, бывшего сотрудника ВА, в котором он более детально описал некоторые действия, которые позволяла себе British Airways. Датированное 29 октября 1991 года письмо содержало более подробную информацию, чем предыдущее. Он начал с повторения, что была создана группа руководящих сотрудников, в чью задачу входила дискредитация «имиджа Брэнсона». «У меня сложилось впечатление, – писал он, – что в качестве стратегии это зародилось в очень высоких эшелонах власти в ВА. Я был поражен, что компания может так открыто говорить об этом и выражать подобную идею в столь бескомпромиссной форме». Далее он писал: «Однако вскоре после того, как virgin обратилась с

несколькими жалобами в Европейский Суд, наметился обратный процесс, затронувший всю компанию. В это время мне было сказано уничтожить все документы, имевшие какое-нибудь отношение к Virgin, и говорилось это не один раз, а четыре или пять, самыми разными людьми, начиная с руководителей и заканчивая их секретаршами. Вполне понятно, что я опять был шокирован тем, что высшие руководители так обеспокоены своей деятельностью, что все упоминания об авиакомпании должны уничтожаться. Сам я не стал ничего уничтожать, поскольку не считал, что мои файлы содержат что-нибудь способное нанести вред, но я знаю, что другие люди в моем отделе уничтожили материалы, согласно этой директиве».

Флеминг уже описывал два этих аспекта деятельности ВА, но я не переставал удивляться, видя их изложенными черным по белому. Более интересными представлялись дальнейшие сведения, которые он прокомментировал так: «Следующие моменты – это спорные вопросы, о которых я знал в связи с попыткой ВА убрать Virgin со сцены. Они не обязательно свидетельствуют о конкурентном поведении, но это уж вам самому решать».

В этот перечень входили: заявки авиакомпании British Airways на места в графике полетов в Японию и Австралию, которые были ей не нужны, но поданы сознательно с единственной целью – помешать Virgin получить эти места; специальные продавцы, развернувшие свой бизнес в окрестностях Гэтвика и предлагавшие низкие цены на полеты оттуда, чтобы лишить доходов все остальные авиакомпании (одновременно удерживая монополию на высокую плату на рейсы из Хитроу); отказы продавать билеты пассажирам, летевшим из Японии в Гэтвик авиакомпанией Virgin и затем желавшим пересесть на самолет ВА, дабы им пришлось лететь ВА в оба конца; и, наконец, доступ к нашей информации о продаже билетов через взлом компьютерной системы резервирования.

«По моему мнению, – писал Флеминг, – ВА не достает честности, и это начинается с руководства организации во главе с лордом Кингом и, к сожалению, пронизывает всю структуру».

Имея свидетельские показания Флеминга, я теперь знал кое-что из того что происходило в кулуарах British Airways; запись Криса Хатчинса раскрыла мне глаза на то, что ВА делала в прессе. Несмотря на то, что подвергался атаке с двух сторон, я, по крайней мере, точно знал, к какой тактике прибегает ВА. Это было страшно, но теперь я мог обдумывать, как ответить на все это.

Пока журналисты в *Today* все размышляли, что им делать с

магнитофонной записью Брайана Бешама, на связь вышла газета *SundayTimes*. Теперь, зная, что Бешам инспирировал некоторые запросы прессы, я все время на чеку. И учитывая, что хороший журналист всегда позвонит, чтобы проверить правильность утверждений, я был настороже: не услышу ли я слова Бешама, обращенные ко мне.

Ник Рафффорд работал в команде аналитиков *SundayTimes*. Он планировал выступить с анализом империи Virgin и в предыдущую пятницу встретился с Брайаном Бешамом в Savoy, чтобы услышать мнение ВА о перспективах авиакомпании Virgin. Бешам сообщил некоторые вещи, о которых он говорил с Хатчинсом, но, поскольку Рафффорд занимался финансами, Бешам упомянул еще и сплетню, обсуждавшуюся в ВА, будто бы Virgin была вынуждена расплачиваться за топливо наличными из-за низкой оценки кредитоспособности.

После того обеда Рафффорд позвонил Бешаму, чтобы проверить некоторые упомянутые факты, и в целях предосторожности записал их телефонный разговор на пленку. Бешам дал Рафффорду длинный список других авиакомпаний, которые обанкротились:

– Список внушительный, – сообщил Бешам. – channel Airways, world wide aviation, British Eagle, scottish european, Air Safari, southern airways, Laker Airways, air europe, British Caledonian, highland express, Donaldson, scimitar, senator, Victor, westwood aviation, scillonian, Air Charter, air link, Lloyd International, paramount и Novair. Это все компании, которые стремительно разорились.

– Вопрос оплаты топлива наличными деньгами – это то, что мы не можем проверить... но об этом слышали многие люди, с кем я разговаривал, и они думают, что речь идет о Shell. Мы полагаем, что ему приходится платить за горючее авансом.

Бешам посоветовал Рафффорду позвонить в компанию Shell, чтобы проверить эту информацию.

Рафффорд позвонил Уиллу, чтобы узнать его реакцию на статью.

– Я собираюсь написать, что авиакомпании Virgin Atlantic приходится платить наличными за топливо, – сказал он. – Вы можете это как-нибудь прокомментировать?

– Да будь я проклят, – ответил Уилл в ярости. – Это полная чушь. Я надеюсь, вы не собираетесь это напечатать, потому что если подобная информация о маленькой авиакомпании попадает в печать, она может быть фатальной: через несколько дней компании придет конец. Мы будем судиться с вами.

Рафффорд начал перечислять те авиакомпании, которые назвал ему

Бешам.

– Не вешайте трубку, это заранее спланированная акция, – сказал Уилл. – Я дам вам Ричарда.

Уилл вошел в мой офис и объяснил ситуацию. Я поговорил с Раффордом и подтвердил, что все вздор: мне не надо платить наличными за топливо. На самом деле, это был не просто вздор, а именно та сплетня, которая могла действительно причинить Virgin наибольший вред и, вероятно, привести к требованию Shell платить ей наличными за топливо, что, в свою очередь, разорило бы нас просто в силу инерции самой сплетни. Стоимость топлива составляла свыше 20% наших издержек, и без потока кредитной наличности, которая складывается из заранее оплаченных пассажирами билетов и нашей оплаты за топливо месяцем позже, нам пришлось бы брать дополнительный кредит, который бы ни один банк не санкционировал.

– Почему вам не поменять тему и не написать про грязные трюки British Airways? – предложил я. – Это невыдуманная история.

– Я мог бы попытаться это сделать, – сказал Раффорд. – Какие еще свидетельства у вас есть?

– Даже не знаю, с чего начать, – сказал я, думая о затоки Бешама, которую придерживали в *Today*.

К моменту окончания разговора я чувствовал, что, возможно, Раффорд видит ситуацию с нашей точки зрения. Он сказал, что один из административных работников British Airways сообщил, что видел на столе Колина Маршалла папку с материалами обо мне.

– Думаю, вы выясните, что это доклад, написанный Брайаном Бешамом, – сказал я. – Неудивительно, что у Колина Маршалла есть копия. Я только надеюсь, что ему не пришлось заплатить за нее слишком много.

Раффорд обещал проверить историю с Shell и связаться с Бешамом. Спустя несколько часов он перезвонил:

– Я проверил информацию в Shell, они сказали, что работают с Virgin на обычных условиях кредита, поэтому я позвонил Бешаму и сообщил, что теперь готовлю публикацию на другую тему. Теперь мы будем писать статью о кампании British Airways по дискредитации Virgin, упомянув имя Бешама.

– Он был доволен?

– Он говорил со мной из машины. Думаю, что, должно быть, он проехал свой тоннель, – ответил Раффорд дипломатично.

В этот момент я инстинктивное почувствовал, что судьба начинает к нам благоволить. В течение нескольких последних месяцев только мы с

Уиллом похоже, верили, что происки British Airways ничем хорошим для нее не кончатся. Некоторые сотрудники Virgin Atlantic признавались, что предпочли бы, чтоб я поменьше привлекал внимание общественности, ведь они просто хотели работать в авиакомпании, но это становилось невероятно трудно из-за войны с нашим конкурентом. Я чувствовал, как вся эта история действительно становилась все более осмысленной.

Мне как раз звонили из *DailyExpress*, журналист сказал, что им известно о том, что *Today* вот-вот опубликует эксклюзивную статью о проблеме наркотиков в клубе Heaven, и просил меня что-нибудь сказать по этому поводу, когда Пенни положила мне под нос записку: «Джон Торнтон хочет поговорить, он на линии».

Я сообщил репортеру из *DailyExpress*, что в клубе Heaven нет проблем с наркотиками и что ему следует зайти туда как-нибудь вечером, затем нажал на кнопку, чтобы поговорить с Джоном.

– Давно не слышал тебя, – сказал Джон. – Хотя много о тебе читаю.

– Вниманием не обижен, – согласился я. – Одна беда: много публикаций – просто чистое вранье.

– Журналисты и банкиры, – сказал Джон любезно. – Не доверяй им.

– Какие новости от Thorn?

Я почти выпустил банк Lloyds и компанию Thorn из поля зрения, но знал, что следующий звонок из Lloyds не заставит себя долго ждать. Они продлили овердрафт в начале месяца, в тот день, когда появилась статья в *Guardian*, но мы не смогли продемонстрировать им так и не произошедшего с тех пор превышения наличных поступлений компании над платежами. Груз необходимости продать Virgin Music давил по-прежнему.

– Люди из Thorn говорят, что, с эмоциональной точки зрения, будет здорово повернуть с тобой сделку, – сказал Джон.

– Что это значит, хотел бы я знать, объясни ради Бога? – спросил я.

– Их бухгалтеры все еще анализируют множество разных показателей, которыми я не хочу нагонять на тебя тоску, но заметно, как к концу года к твоей цене начинают прибавляться цифры.

– Позвони мне, если я что-нибудь могу сделать, – сказал я, размышляя, где взять немного денег, чтобы предотвратить наметившуюся продажу. Мы перебрали все варианты. Недавно отдали распоряжение американскому инвестиционному банку Salomon Brothers привлечь дополнительный капитал в Virgin Atlantic, но инвесторы что-то не спешили обрывать телефоны.

Как раз накануне выходных мне еще раз позвонили из *SundayTimes*.



Это был Эндрю Дэвидсон из отдела деловой жизни. Он просил подтвердить, что Virgin испытывала трудности в оплате топлива и была вынуждена платить наличными. Поскольку всю неделю я объяснялся на эту тему, мне было трудно относиться к ней как к сенсационной новости, в отличие от Дэвидсона. Я не стал направлять его к коллеге по *SundayTimes* Нику Раффорду, поскольку придерживался мнения, что аналитическая группа любит удивлять даже своих собственных коллег. Не хотел, чтобы редактор отдела деловой жизни сумел перехватить статью, которую Раффорд планировал опубликовать в воскресном номере, поскольку он мог зарезать ее.

«БРЭНСОН РАСКРЫВАЕТ „ПРОДЕЛКИ“ ВА» – таков был заголовок в *SundayTimes* 3 ноября 1991 года. Это было не совсем то, чего я ожидал, но, однако, было правдой. Я надеялся, что *SundayTimes* с гордо поднятой головой скажет, насколько скандальными, на их взгляд, были приемы ВА, вместо того, чтобы повторять мои претензии, но начало было положено. В первый раз за всю эту кампанию Брайан Бешам был публично привязан к British Airways, что срывало с нее покров невинности. В публикации сообщалось, что Бешам передал свой конфиденциальный отчет нескольким журналистам. Были процитированы мои слова, что есть список из ста жалоб, который я представлю в Европейский Суд, если british airways не прекратит свои грязные трюки. К тому же Раффорд не упомянул историю про «наличные-за-топливо». с которой и началось его расследование.

Но сноска в этой статье заставила меня перейти к публикации Дэвидсона в разделе бизнеса под заголовком «ПЛАЧЕВНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ БРЭНСОНА». Этот материал о Virgin был куда менее позитивным.

Воодушевленное *SundayTimes*, руководство газеты *Today*, наконец, собрало все свое мужество, и я получил по факсу копию сенсационной первой полосы, которую они собирались опубликовать на следующий день.

–Мы позвоним Брайану Бешаму, чтобы проверить его цитаты, – сообщил Боб Грэхам.

Через час он перезвонил.

– Дело дрянь, – сказал он. – Бешам просто сошел с ума. Разъяренные люди из ВА звонили Мартину Данну. Тучи сгущаются.

В результате редактор *Today* решил снять статью, уступая нажиму ВА.

Я ожидал, что после публикации в *SundayTimes* множество журналистов позвонят мне, но телефон странно молчал. Я не понимал, что происходит. Принимая во внимание то, что изложено в статье, было удивительно, что никто не предлагал расследовать это дело.

Теперь, когда *Today* капитулировала, я размышлял о том, как еще могу

попытаться дать сдачи British Airways. Пока они благополучно избежали наказания. Статья Эндрю Дэвидсона нейтрализовала публикацию Ника Рафффорда, и, в целом, *Sunday Times*, скорее всего, принесла мне больше вреда, чем пользы. В большинстве последующих публикациях приводились слова лорда Кинга о том, что я дирижирую кампанией против British Airways, или ищу паблицити, или что ВА слишком занята состязанием с крупными перевозчиками, чтобы обращать внимание на Virgin, или что я просто обыкновенный «непристойный» человек.

– Рики должен научиться преодолевать трудности, а не только слышать похвалу, – сказала моей маме дружившая с родителями Джинни Дэвис, когда они неожиданно встретились в очередной раз. Мнение Джинни могло быть воспринято как мнение всей страны. Со стороны могло показаться, что я жалуясь на жесткую конкуренцию, и, возможно, все свято верили, что не следует поднимать в воздух свои самолеты, если я не могу выдержать конкуренцию. Но Джин Дэвис должна была знать больше: она была замужем за Майклом Дэвисом, членом совета директоров British Airways.

## 27. Они называют меня лжецом

*ноябрь 1991 – март 1992*

Пенни просунула в дверь голову:  
– Принц Руперт спрашивает тебя.

Я почти подпрыгнул у телефона. Я не слышал, чтобы The rolling stones были доступны, но звонок от их менеджера, который раздался как гром среди ясного неба, мог означать только одно. Действительно Принц Руперт подтвердил, что The Rolling Stones открыты для предложений от фирм звукозаписи, и сообщил, что хочет, чтобы я был первым, кто об этом узнает, дабы Virgin Music могла собрать необходимые деньги и постараться заполучить группу. Повесив трубку, я начал быстро набрасывать цифры. Самым важным было предложить достаточно высокую цену, чтобы получить эксклюзивное право вести переговоры с Принцем Рупертом.

Я позвонил Кену, и он начал просматривать цифры продаж The Rolling Stones. Большинство из каталога уже сделанных записей было пригодно, и мы с Кеном пришли к выводу, что следует заключить с ними контракт на запись трех альбомов. Экономический спад отразился и на музыкальной индустрии, поэтому цифры могли быть ниже, чем в предыдущие годы. После того как Кен просчитал цифры будущих продаж и проанализировал возможности использования уже имеющегося каталога, интуиция подсказывала ему, что нам потребуется заплатить в рассрочку около £6 млн., чтобы заполучить The Stones. Хотя это и меньше, чем мы заплатили Дженет Джексон, наш консорциум банков вовсе не был настроен обеспечивать нас этой суммой.

На какое-то время я отложил неприятности, связанные с British Airways, и надвигающуюся продажу Virgin Music на второй план и сконцентрировал все усилия на завоевании The Rolling Stones. Великое множество людей от музыкальной индустрии уже сбрасывали The Stones со счетов. Появилось несколько статей, вопрошавших, как долго еще компания дедушек сможет продолжать играть рок-музыку, и в очередной раз все думали, что the stones скоро оставят это занятие. Но когда Саймон, Кен и я сели и послушали студийные записи нескольких песен с их будущего альбома «Отдых вуду» мы согласились, что the stones звучали

лучше, чем когда бы то ни было. Если удастся привлечь их в Virgin, мы бы смогли заново открыть их публике и вывести на новый уровень. Негативные комментарии в прессе отпугнули несколько фирм звукозаписи. Если бы мы поспешили и вышли с правильным предложением, мы определенно могли бы добиться успеха.

Поскольку в финансовом отношении мы были приперты к стенке, нам следовало быть чрезвычайно осторожными. Мы не смели даже словом обмолвиться о том, что пытаемся заключить контракт с группой The Rolling Stones, поскольку могли и не найти необходимого финансирования. Тревор обратился в несколько банков-кредиторов и, в конце концов, сумел наскрести необходимые £6 млн., взяв кредит в Citibank, для заключения контракта с группой. Этот кредит подлежал возмещению в следующем апреле. Но мы настолько жили одним днем, что не беспокоились о следующем апреле: мы были уверены, что что-нибудь произойдет, и можно будет пересмотреть условия нашего кредитования. Сейчас насущным вопросом было подписание контракта с The Stones. Церемония подписания состоялась в день рождения Холли, 20 ноября, в частном помещении над рестораном Моссимана.

Холли отмахнулась от Джоан и меня и, на какой-то момент, став серьезной, спросила:

– Папочка, а кто такие the rolling stones? Они что-то вроде поп-группы? На мгновение я засомневался, не сделал ли я грубую ошибку.

Пока мы с Джоан ехали на церемонию, я вспоминал, что почти 25 лет назад впервые умудрился взять интервью у Мика Джаггера в его доме на Чейн-Уок. Тогда я был робким школьником, а он – полубогом. Через несколько лет из честолюбивых побуждений я предложил подписать контракт с группой The Rolling Stones и носился по всей Европе в попытке собрать \$4 млн. Колесо фортуны сделало свой полный оборот: теперь Принц Руперт видел в Virgin лучшую фирму звукозаписи для тех же The Stones.

Во время ужина я был в некотором оцепенении. Глядя на сидящих за столом Мика Джаггера, Кейта Ричардса, Билла Уаймена, Чарли Воттса и пришедшую Джерри Холл, а также других жен и подружек, я пытался расслабиться, но мысли были постоянно заняты неотвратимой продажей Virgin Music. Я надеялся, что ситуация как-нибудь разрешится, если нет – я потеряю контроль над Virgin Music или лишусь ее вообще и не буду иметь возможности наслаждаться следующим выпущенным синглом группы The Rolling Stones.

После первой неудачной попытки подписать контракт с группой в 1975

году я столкнулся с ними снова, когда они на неделю приезжали записываться в поместье. Я был там на выходных и застал их слоняющимися по гостиной после ночной работы. Кейт Ричарде был в постели с ямайской подружкой-В это время раздался хруст гравия снаружи и бешеный стук в дверь. Все еще валялись и пили кофе или просыпались, поэтому я встал и открыл дверь.

Высокий уроженец Ямайки в пурпурной куртке стоял передо мной.

– Где она? – спросил он, назвав имя девушки, которая была наверху с Кейтом.

Я полагал, что девушка – подружка Кейта. Сейчас стало ясно, что я ошибался. Поскольку я мешкал, он вытащил револьвер и направил его мне в лицо.

– Где она? Ты скажешь сейчас же.

Пока я, онемев, смотрел на револьвер, боковым зрением заметил две обнаженные фигуры, на цыпочках выходящие из двери. Это были Кейт и девушка. Они бросили быстрый взгляд на парня с Ямайки и кинулись бежать через лужайку, находившуюся позади него. Я восхищался их скоростью. Волосы Кейта металась вверх и вниз по белой спине, когда он мчался и потом в гигантском прыжке перескочил через деревянный забор. Девушка не отставала от него, она бежала так, будто от этого зависела ее жизнь, что, вероятно, так и было. Оба, преодолев ограждение, очутились в поле и понеслись к реке.

Ямаец сообразил, что его оружие больше не занимает моего внимания, и обернулся, проследив за моим взглядом. Он увидел два голых зада – черный и белый, в ярости крикнул что-то бессвязное и побежал к своей машине. Дал газ и, сорвавшись с места, понесся по дороге, стараясь двигаться беглецам наперерез. Я потерял их из виду.

Сейчас я вспомнил этот эпизод, и мне стало интересно узнать, как же им тогда удалось улизнуть.

– Кейт! – я склонился над столиком. – Как тебе и твоей ямайской подружке удалось сбежать там, в поместье? Ты помнишь высокого парня с револьвером?

– Еще бы, – сказал Кейт. – Это был ее муж. Она увидела машину, ехавшую по дороге, и сказала мне бежать. Он всегда носил револьвер. Он был скотником или кем-то в этом роде. Она сказала, что нам немедленно надо выбираться. У нас даже не было времени одеться. Мы пробежали вдоль реки несколько миль и, в конце концов, спрятались в прибрежной полосе и ждали, пока кто-нибудь появится.

Потом мы увидели ялик, полный студентов, одетых в эти безумные

блейзеры и белые платья. Мы вышли из кустов и стали подавать им сигналы остановиться. В итоге они одолжили нам одежду, и мы доплыли до Оксфорда, одетые по всей форме.

После ужина Мик Джаггер и я улыбнулись друг другу.

– Глядя на вас обоих, – сказал Билл Уаймен, – не хотел бы я быть яблоком между двумя комплектами таких зубов!

По дороге домой Джоан пыталась убедить меня не продавать Virgin Music. Она была уверена в том, что в своем следующем турне The Stones примутся «крушить» все записи, и доказывала, что от работы группы The Stones в студии мы заработаем больше денег, чем заработали бы на авиакомпании. Дилемма начинала разрывать меня на части. С такими артистами, как the rolling stones и Дженет Джексон, вкупе с Филом Коллинзом, Брайаном Ферри и всеми остальными. virgin music стала самой интересной фирмой звукозаписи в мире. Если бы следующий альбом The Stones взлетел высоко, он поднял бы и нас, и мы могли бы удвоить свои деньги за счет каталога ранее выпущенных записей. Я постарался забыть о банкирах, подбиравших все ближе, и настроиться против продажи. Я решил взять огонь на себя и держаться как можно дольше.

– Ричард, ты не поверишь в то, что я расскажу тебе о ВА, – сказал Ронни Томас.

– Испытай меня, – сказал я. – В данный конкретный момент я готов поверить почти во что угодно.

Ронни владеет собственной компанией лимузинов в Нью-Йорке. Двадцать лет назад он начинал как обычный таксист на Манхэттене и постепенно скопил достаточно денег, чтобы отдать свой издававший виды желтый кеб в счет покупки модного лимузина, который предлагался как прокат автомобиля с водителем и специализировался на доставке пассажиров в оба нью-йоркских аэропорта и из них. К тому времени, как я встретился с ним в 1986 году, у него уже был успешный бизнес, и пассажиров обслуживало уже свыше 200 автомобилей. Он позвонил сразу, как только прочитал, что Virgin Atlantic собирается предложить всем пассажирам первого класса услугу автомобильной доставки из аэропорта прибытия, и готов был предоставить все свои машины. Он получил такую возможность и многие годы не подводил нас.

Некоторое время назад он и его водители заметили, что стоило им после высадить пассажиров на краю тротуара, как персонал British Airways тут же встречал их и предлагал «средства поощрения». если они полетят ВА вместо Virgin. Ронни ужасно с ними поругался, а потом ему позвонили из ВА и запретили приближаться к их терминалу в аэропорту имени

Кеннеди.

– Ты когда-нибудь раньше с таким сталкивался? – спросил я Ронни.

– Нет, – ответил он. – Я предполагал, что американские перевозчики не очень-то отличаются джентльменским поведением, но здесь совершенно другая ситуация.

Я не знал, было это незаконно или нет, но без сомнения за последнее время это самая вопиющая попытка перехвата наших пассажиров.

После того, как *SundayTimes* обнародовала некоторые приемы, к которым прибегала British Airways, следующей газетой, продолжившей тему, стала *Guardian* с заголовком на первой полосе: «ВА критикуют за кампанию против Virgin». Здесь на целой полосе был помещен анализ тактики ВА, озаглавленный

«Жалобы Virgin, направленные в Европейский Суд, ставят действия ВА иод еще большее сомнение».

Несмотря на статьи, грязные трюки продолжались. Неважно, сколько справедливых публикаций появилось в печати, british airways всегда оставалась неуязвимой для критики. Она не обращала внимания на мои заявления, называя их истерически преувеличенной реакцией человека, не выдерживающего конкуренции. Их самоуверенность была непомерной. Поскольку ВА намерена избавиться от нас, я понял, что необходимо давать отпор еще активнее. С возрастающим чувством отчаяния я начал искать законные способы противодействия British Airways.

– В Америке это составило бы антitrustовское дело, – заключил Джеррард, когда мы закончили разбирать деятельность ВА. – Но у нас нет такого закона. В британской летной индустрии отсутствуют законы, контролирующие конкурентную борьбу. Комиссия по монополиям и Управление по добросовестной конкуренции в данном случае не имели юрисдикции над В А, поскольку могли расследовать только случаи поглощения одной авиакомпания другой. Управление гражданской авиации имело мало юридических возможностей сверх курируемых им вопросов безопасности, входящих в обслуживание самолетов, и контроля за ценами на авиабилеты. Несмотря на то, что ВА была приватизированной монополией, как и British Telecom, не существовало государственной наблюдательной комиссии, Oftel, чтобы контролировать ее. Мы подали жалобу в Европейский Суд. Хотя у этого суда и были некоторые основания воздействовать на ВА, руководствуясь параграфом 85 Римского договора, который обращается к принципам добросовестной конкуренции, на практике он не имел полномочий прибегать к каким-либо действиям, которые могли бы заставить компанию изменить свою тактику в бизнесе. В

сущности, наш перечень жалоб в Европейский Суд мог быть полезен только как средство привлечения общественного внимания.

Я не хотел подавать в суд на British Airways. Это будет дорогим и рискованным предприятием, и они наймут лучших адвокатов, а те, в свою очередь, попытаются завалить нас и присяжных огромным количеством статистических данных, которые нетрудно собрать для большой авиакомпании. Я просто хотел, чтобы грязные трюки в отношении нас прекратились, и в то время как я изыскивал другие средства убеждения British Airways отменить кампанию, я подумал о членах совета директоров. Поскольку я уже письменно обращался к лорду Кингу, и это не принесло никакого успеха, я надеялся, что приглашенные не-исполнительные члены совета директоров будут более объективными. Попроси я их расследовать, что происходит у них в компании в принципе, они должны были бы принять эту просьбу всерьез. Член совета директоров, не являющийся исполнительным лицом, имеет те же правовые обязательства, что и исполнительный директор, но обычно такие директора защищают интересы акционеров, если возникает конфликт между директорами и акционерами. Если British Airways инкриминируют поведение, которое может привести к подобному конфликту, и она обвиняется прессой, так же, как и компанией Virgin Atlantic, акционеры заслужили объяснения, чем же до сих пор занимались директора их компании.

В совет приглашенных директоров British Airways входили сэр Майкл Ангус (директор Thorn EMI и некогда председатель компании Unilever), лорд Уайт (который руководил Hanson Trust вместе с лордом Хэнсоном), почтенный Чарльз Прайс, сэр Фрэнсис Кеннеди и Майкл Дэвис. Больше недели у меня заняло составление письма – в нем было изложено все, что нам известно о действиях British Airways. 11 декабря 1991 года я, наконец, подписал и отправил документ, состоявший из одиннадцати страниц, который в общих чертах описывал факты и содержал выводы:

«Мне трудно поверить в то, что на такую крупную открытую акционерную компанию, как ВА, распространяется поведение, которому дана оценка в этом письме и главной целью которого может быть дискредитация соперника и разрушение его бизнеса. Я пишу, потому что сомневаюсь, что вы хотели бы, чтобы компания, директорами которой вы являетесь, вела себя подобным образом, и в надежде, что директора ВА пожелают быть абсолютно и недвусмысленно в стороне от любых таких действий, потому что согласны с тем, что это неправильный способ ведения бизнеса.

Я бы хотел, чтобы вы расследовали случаи, описанные в этом письме,



подготовили детальный ответ и предоставили мне ваши заверения в том, что те факты, которые вскроются в процессе расследования, или любое подобное поведение, будут пресечены и никогда не повторятся снова.

Я бы хотел думать, что опыт british airways по устранению конкурентной опасности, исходившей от авиакомпании Laker Airways, был достаточно устрашающ, чтобы не пытаться делать то же по отношению к другим. Я уверен, что вы помните, какое влияние на ВА оказали ее действия в отношении Laker Airways. Планы приватизации ВА были нарушены; директора в Соединенных Штатах стояли перед угрозой уголовного преследования; все это привело к напрасным затратам времени менеджеров; авиакомпания ВА привлекла к себе немало неблагоприятной публичности; миллионы долларов были потрачены на судебные издержки, и ВА сделала самый крупный разовый вклад в судебный согласительный фонд».

Я сопровождал письмо приложением на восьми страницах, охватывавшим все конкретные факты, которые мне были известны. Я подразделил все грязные трюки на шесть разделов: кампанию в прессе; приемы, наносящие нам урон; претензии по инженерному обслуживанию; вопросы продаж и маркетинга, собственно сами грязные трюки и частный сыск (?). Я поставил вопросительный знак рядом с последней категорией, поскольку невозможно было поверить в его существование, о чем я написал: «Странные происшествия, которые недавно имели место, больше подходят для эпизода из „Дика Трейси“, чем для авиаиндустрии». Имея в виду обрывки сведений, собранных мною, я спрашивал: «Можете ли вы пролить хоть какой-нибудь свет на любой из этих случаев? Не могу поверить, что такая большая компания, как british airways, ведет себя подобным образом».

Отправив письмо, я не представлял, какой реакции ожидать. Мне не хотелось судиться с British Airways. У меня было достаточно дел и без того, чтобы по восемнадцать часов в сутки тратить на борьбу с ней. Я остро сознавал, что приходится игнорировать все другие дела, связанные с Virgin Group, пока мы ведем этот бой.

Я размышлял над тем, допускают ли директора, что я не могу состязаться с судебным разбирательством Фредди Лейкера, породившим свыше миллиона юридических документов. Сэр Фредди преследовал British Airways судебным порядком только после того, как обанкротился, и у него было достаточно времени, чтобы посвятить всего себя судебному процессу. Но к тому моменту ВА уже, конечно достигла своей цели. Возможно, судебная тяжба отсрочила ее приватизацию, и компания была

вынуждена заплатить £10 млн. компенсации, но это было ничто по сравнению с теми прибылями, которые она получила на трансатлантических маршрутах благодаря повышению цен, как только самолеты Лейкера перестали летать. Я пытался остановить British Airways, пока обе наши авиакомпании осуществляли полеты, но ВА могла не отступить до тех пор, пока наши самолеты не оказались бы на земле.

Какой бы ни была реакция, я был уверен, что директора не смогут проигнорировать документ из восьми страниц, который детально описывал грязные штучки. Поскольку они были ответственны перед акционерами, мы передали копии письма для публикации в прессе, чтобы предоставить возможность и акционерам ознакомиться с ним.

К моему изумлению уже на следующий день я получил ответы и от сэра Колина Маршалла, и от сэра Майкла Ангуса. Ангус прислал отказ, говоря, что было бы «совершенно неуместно для приглашенных членов совета директоров открытой акционерной компании давать отчет третьему лицу в том виде, о котором Вы просите». и заключал, что «правильной линией поведения при любых таких заявлениях было бы адресовать их правлению в целом».

Ответ Маршалла имел в равной степени покровительственный характер. Его письмо решительно отрицало, что авиакомпания была вовлечена в преднамеренную деятельность по ущемлению интересов Virgin или прибегала к чему-нибудь, «чтобы состязаться иными способами, кроме обычных маркетинговых приемов и мероприятий по продвижению услуг». Он предположил, что наши «заявления» были сделаны для паблисити, и что мне следует найти применение своей «несомненной энергии для более созидательных целей».

Учитывая, что для того, чтобы ответить на мое письмо, двум этим директорам требовалось время, они не могли начать расследование ни одного из указанных фактов.

Я ответил сэру Маршаллу 16 декабря 1991 года и убеждал его пересмотреть свое отношение к моим заявлениям. Я не обвинял его в тайном руководстве грязными трюками или даже в попустительстве им, но только просил его взглянуть на факты. Я хотел дать ему любую возможность положить конец тому, что продолжалось. Я писал:

«Я всегда надеялся на то, что лично Вы не знали о тех безобразиях, которые творятся в British Airways. Однако, прочитав Ваш ответ на мое письмо, я больше в этом не уверен, поскольку Ваш ответ продолжает поток лжи, с которой нам в Virgin приходится бороться. Мои заявления, конечно, являются „неподтвержденными“. По сути, многие из них не являются

нашими, это факты, на которые мы обратили внимание в материалах газет *SundayTimes* и *Guardian*. Я заметил, что Вы не написали ничего, доказывающего их несостоятельность. О них мы также узнали от пассажиров Virgin, которые были шокированы тем, что ВА воспользовалась номерами их домашних телефонов, чтобы побудить аннулировать билеты на самолет Virgin в пользу ВА... Как же Вы можете отмахиваться от этого сразу, без того чтобы навести справки? Я прошу Вас отнестись серьезно к поднятым вопросам и ответить пункт за пунктом. После этого мы можем продолжать честно соревноваться друг с другом».

Но Маршалл ответил незамедлительно, как будто едва потрудился прочесть мое письмо: «Я вижу, дальнейшая переписка ни к чему не приведет».

После этого какое-то время казалось, что версия событий, представляемая British Airways, выходит на первый план. Везде цитировались слова Маршалла, что мои заявления «совершенно лишены основания». и, хотя он никогда не говорил, что Марсия Борнэ или Ронни Томас были плодами моего воображения, людей, не работавших в Virgin, можно простить за предположение, что в отказе ВА есть элемент правды.

Мои заявления против British Airways приняли необратимый характер. Если руководство ВА не принесет извинения и не положит конец грязным трюкам, мне придется завершить дело, начатое моим открытым письмом к приглашенным членам совета директоров, предприняв юридические действия. Трудность заключалась в том, чтобы найти подходящие основания для судебного разбирательства.

Ссора между нами повлекла за собой одно немедленное следствие, которое мне стоило предвидеть: авиакомпания Virgin Atlantic была совершенно неспособна добыть хоть сколько-нибудь денег. Наш американский инвестиционный банк Salomons попытался собрать £20 млн., частным образом предлагая для продажи часть собственного капитала. Но точно так же, как невозможно было продать акции компании British Airways, пока тянулось ее судебное разбирательство с Лейкером, сейчас никто не хотел иметь дело с Virgin Atlantic, ибо существовала угроза, что мы будем судиться с ВА. И мы по-прежнему несли убытки. Пока мы были заняты, пытаясь систематизировать весь материал о действиях ВА, наш консорциум банков-кредиторов постоянно наблюдал за движением денежной наличности. К середине зимы цифры выглядели намного хуже.

Я осознал, что в некотором роде сыграл на руку British Airways. Одной из их задач было помешать планам расширения Virgin Atlantic. Единственным способом осуществить мои намерения было дополнительно

профинансировать авиакомпанию. Но чем громче я жаловался на грязные приемы, к которым прибегает ВА, тем меньше любая другая авиакомпания, компания венчурного капитала или сторонний инвестор хотели вкладывать деньги в Virgin Atlantic. Вероятно, непосвященные люди думали, что нет дыма без огня. Мы потеряли обе возможности финансирования: никто не хотел инвестировать в маленькую авиакомпанию, если она вытесняется такой большой, как british airways; и никто не хотел инвестировать в авиакомпанию, которая могла начать очень длинный и дорогостоящий судебный процесс против одной из самых крупных авиакомпаний в мире.

Без капиталов, поступавших из Сити, virgin atlantic оставалась на мели. К Рождеству 1991 года авиакомпания с трудом переживала зимние месяцы и несла убытки. Шесть наших основных банков-кредиторов продолжали писать Тревору, напоминая, что займы должны быть погашены в следующем апреле. Lloyds, который был нашим клиринговым банком и поэтому наблюдал любые финансовые колебания, когда деньги приходили на счет и уходили с него, не скрывал своей озабоченности. Возможно, british airways сделала на это ставку: если бы мы и объявили о судебном процессе, ответчики могли растянуть его надолго, а мы тем временем стали бы банкротами. Даже после моего письма от 11 декабря руководство british airways держалось дерзко и обращало мои заявления в шутку.

На этот раз я не знал, что делать. Я много размышлял и стал спокоен. Уилл напротив, целыми днями метал громы и молнии в адрес British Airways, кричал и разглагольствовал, выражая тем самым свое разочарование от невозможности врезать им как следует.

21 декабря из банка Lloyds пришло письмо, которое усилило ощущение что мы в осаде. Оно напоминало, что мы недавно превысили овердрафт в £55 млн., и разъясняло, что банк разрешил превышение только потому, что деньги были нужны на выплату зарплат, и потому что в IATA подтвердили, что £7. 5 млн. должны были поступить на наш счет на следующий день. Мы были предупреждены, что банк может не «отреагировать положительно на очередную просьбу нарушить лимит в £55 млн». Письмо заканчивалось пожеланием счастливого Рождества и «менее стрессового Нового Года».

Если бы эти £7. 5 млн. задержались на неделю, Lloyds мог благополучно вернуть наши чеки на получение зарплаты. Если бы virgin atlantic разорилась, я не мог бы быть уверен, что virgin music останется невредимой. Я не был уверен, что на Дженет Джексон или Фила Коллинза банкротство авиакомпании не произведет должное впечатление.

Пока мы обсуждали, где найти финансирование для возмещения части

банковского долга, становилось все яснее, что нам необходимо некое радикальное решение вместо того, чтобы постоянно дебатировать с банками по поводу небольших сумм возросшего долга. virgin music была нашей единственной по-настоящему прибыльной компанией и единственной возможностью спасти авиакомпанию. С тем негативным общественным резонансом, который спровоцировала ВА, мы не могли продать Virgin Atlantic как действующее предприятие, но мы могли продать Virgin Music. Продажа Virgin Music спасла бы авиакомпанию и позволила оставаться на рынке двум сильным компаниям. Заккрытие Virgin Atlantic сохранило бы одну сильную компанию и породило одну компанию-банкрота с двумя с половиной тысячами уволенных людей и репутацией Virgin Group как компании и бренда в лохмотьях.

Я позвонил Джону Торнтону, который по-прежнему вел переговоры с несколькими компаниями, заинтересованными в приобретении Virgin Music. Я наблюдал за его успехами с тяжелым сердцем, неспособный ни испытывать энтузиазма по этому поводу, ни остановить его. Джон сообщил, что сейчас компания Thorn EMI предлагает £425 млн. в качестве аванса и выплаты, начиная со второго года. Это было ниже уровня продажи фирмы звукозаписи Дэвида Джэффена, которую купила компания MCA. В марте 1990 года он продал свою фирму звукозаписи за \$520 млн., что в 2.6 раза превышало ее годовой товарооборот. По аналогичным подсчетам, Virgin Music стоила в 2.6 раза больше своего объема продаж, исчисляемого £330 млн., то есть свыше £850 млн.

В январе 1992 года банк Lloyds усилил давление в связи с уменьшением нашего овердрафта. Джон Хобли из Lloyds значительно ужесточил свою позицию. Поскольку год назад мы упомянули о возможной продаже Virgin Music, это было единственным, о чем он хотел слышать: почему все так затягивается? Не могут ли они сами поговорить с Goldman Sachs? С их точки зрения, если бы продажа не состоялась, Virgin Music осталась бы набором музыкальных контрактов – то есть нематериальными активами. Они не могли понять, чем вызвано промедление. Связано ли это с проблемами Virgin Music? Был недостаток в покупателях? Действительно ли компания стоила \$1 млрд, о чем мы легкомысленно упомянули? Они теряли терпение и хотели видеть свои ссуды, выданные virgin, возвращенными под родные своды в виде реальных денег. Одна из наших проблем заключалась в том, что огромная сумма нашего долга должна была быть покрыта в апреле, и мы с Тревором не были уверены, что сможем убедить банк перенести выплату на более поздний срок.

Переписка напомнила мне о нескольких письмах, полученных из банка

Courts, когда они теряли терпение в отношении клиента с волосами по плечи, который входил босым к ним в офис, чтобы обсудить условия предоставления кредита на покупку поместья в Оксфордшире. Теперь мои волосы были короче, и компания Virgin была больше, но отношения с банком остались такими же непростыми.

Несмотря на то, что мы никогда не подводили в вопросах платежа, другие клиенты терпели крах, и банкиры беспокоились.

Инвестиционная ситуация начала января была подытожена в отчете фондовой биржи: «Внимание сейчас сфокусировано на огромном долге компании Lonrho и позиции ее главных кредиторов: lloyds, standard chartered, barclays и nat west. Директор lonrho Пол Спайсер утверждает, что взаимоотношения между ним и банкирами находятся „в полном порядке“. и группа „не испытывает давления с их стороны“. Но после долговых фиаско компаний Polly Peck, brent walker и maxwell едва ли в Лондоне есть банкир, живущий беззаботно, если он предоставил большие кредиты предпринимательским компаниям, управляемым влиятельными личностями. Справедливо или нет, но Rowland испытывает воздействие „фактора промышленного магната“. и его положение ухудшается из-за экономического спада, который в одно мгновение резко сократил стоимость активов Lonrho, и компания должна продавать свои предприятия, чтобы выручить деньги. Раньше старый маэстро выходил победителем из трудных положений, и никто не может сказать, что он снова не поступит так же. Однако на этот раз давление действительно продолжается».

Составляющие этого отчета зловеще напоминали нашу ситуацию.

Пока Lloyds рисковал своими деньгами, предоставив их антрепренерской компании, Джон Хобли предпринял еще одну попытку осуществления надзора за нашим овердрафтом. В письме от 3 января он отмечал, что овердрафт продолжил возрастать и что Lloyds «не расположен финансировать эту утечку» Было ясно, что Lloyds ожидает, что мы продадим Virgin Music в течение месяца. Джон напоминал, что к концу месяца наш овердрафт должен быть покрыт сполна, и кроме того мы больше не можем оттягивать сроки выплаты по овердрафту. Он выражал удивление, что мы пытаемся держаться за Virgin Music в надежде получить лучшее предложение, чем сделала компания Thorn EMI.

Положение было такое же тяжелое, как кризис отношений с банком Courts в 1984 году. Даже тогда у нас были время и возможность найти несколько других банков, чтобы организовать консорциум. Но январь 1992 года был таким же плохим месяцем для банкиров и авиакомпаний, как январь 1991-го, когда Air Europe и Dan Air разорились. Все банкиры

запаниковали, и трудно было оставаться невозмутимым.

Мы должны были Lloyds £55 млн. Когда настанут февраль и март, авиакомпаниям потребуются дополнительные субсидии в размере £30 млн. Зимние месяцы являются самыми дорогостоящими, поскольку мы должны платить за все техническое обслуживание самолетов одновременно, а число пассажиров уменьшается. Это очень много для необеспеченного долга. Глядя на количество поступающих средств, мы знали, что объем продаж Virgin Music в этом году составит £330 млн., а операционная прибыль – £38 млн. На следующий год мы прогнозировали объем продаж £400 млн. и операционную прибыль £75 млн. Но банк не желал ждать. Я понимал, что что-то должно произойти.

Вторая программа Thames Television о битве между British Airways и Virgin Atlantic планировалась к эфиру в конце февраля. На сей раз это была ведущая национальная программа Thames Television, посвященная текущим событиям, под названием «На этой неделе». Уилл и я впервые встретились с продюсером Мартином Грегори в начале января, когда он пришел поговорить о документальном фильме. Мы рассказали ему, сколько могли, о British Airways, а затем предоставили самому провести собственное независимое расследование. Мартин поговорил с Питером Флемингом и некоторыми бывшими служащими British Airways, с которыми мы не встречались, и сумел проверить многие из наших упреков в отношении грязных штук ВА. british airways отказалась от участия в передаче и ее директор по правовым вопросам Мервин Уокер написал Грегори и обвинил его в том, что он «попал в западню и используется в качестве средства распространения пропаганды Ричарда Брэнсона». Ничто не могло привести в ярость независимого телевизионного продюсера больше, чем эти слова.

У меня не было однозначного мнения об этой программе. Я понимал, что, показав людям все козни, которые строились против нас, можно вызвать две ответные реакции. Одна связана с тем, что зрители будут в состоянии увидеть нашу уязвимость и, следовательно, могут отвернуться от Virgin Atlantic как от вероятного неудачника. Просто слова «самолет упадет с неба». даже если они были сказаны Брайаном Бешамом, работавшим на british airways, могли остаться в сознании людей и вызывать опасения лететь Virgin Atlantic. Но в равной степени публика может сплотиться и поддержать нас как неудачника. На это была моя главная надежда. Джеррард отметил и то, что, поскольку телевизионная аудитория так широка, передача может подхлестнуть воспоминания людей, побудить их позвонить по телефону в Virgin Atlantic и рассказать о других случаях,

которые могли бы помочь нам собрать все улики против British Airways. В четверг, 27 февраля, я подрядил тридцать продавцов посидеть на телефоне нашего отдела сбыта на Кроли – на случай, если кто-нибудь позвонит.

Фильм «Осквернение virgin?» программы «На этой неделе» начинался с общей панорамы поставленных на консервацию самолетов, выстроившихся в линию в Моджейвской пустыне, которая похожа на самолетный морг, поскольку они паркуются в условиях сухого воздуха, чтобы не подвергаться коррозии. Со слитым топливом, отсутствием некоторых частей, с двигателями и клапанами, обернутыми металлической фольгой. На фоне этой душераздирающей картины раздался голос диктора:

– Авиакомпания Virgin Atlantic кричит: «Насилуют.». а Ричард Брэнсон заявляет, что British Airways вытесняет его из бизнеса.

– Существует честное соперничество и нечестное, – сказал я интервьюеру. – И я не могу поверить, что British Airways прибегает к таким грязным приемам.

В документальном фильме прозвучало интервью с Питером Флемингом, чье лицо было полностью закрыто, а голос искажен, когда он описывал специальное подразделение British Airways, образованное для моей дискредитации, и массовое уничтожение документации, которое имело место. Очевидец, также с закрытым лицом, описывал, как ВА уничтожила документы, относившиеся к virgin в Соединенных Штатах. В Нью-Йорке Ронни Томас рассказал историю о том, как служащие ВА цеплялись к пассажирам Virgin, едва те выходили из его машины, а в Лос-Анджелесе агент бюро путешествий описывал, как пассажиры пересаживались на самолеты ВА, поскольку слышали, что virgin вот-вот обанкротится. Затем с субтитрами, чтобы можно было прочитать, что он говорит, мы услышали Брайана Беша, сообщавшего Крису Хатчинсу, что virgin – «конченная компания, просто конченная». Сэр Фредди повторил свой совет судиться с ублюдками.

Thames Television взяла интервью у меня, стоящего рядом с одним из самолетов Tristars в той самой пустыне. Я казался карликом рядом с самолетом PanAm, более двадцати которых растянулись почти на милю. Я стоял по одним из брошенных самолетов British Airways. Было странно думать, весь мой флот насчитывает только восемь лайнеров.

– Я знаю, что множество этих историй исходят от Брайана Беша – нанятого компанией British Airways, а Бешам отчитывается перед человеком по имени Дэвид Бернсайд, который является главным специалистом по связям с общественностью в British Airways и, в свою очередь, готовит доклады лорду Кингу, – сказал я. – Я никогда ни с кем не



судился. Мы, вероятно, имеем все основания сказать, что кто-то старается нанести ущерб нашему бизнесу, а вы знаете, что судебное разбирательство требует времени. Я думаю, самое правильное – сказать обо всем открыто, в надежде, что в ВА найдутся люди которые осознают непродуктивность такого поведения и в будущем не станут вести себя подобным образом.

Журналисты встретились и с персоналом British Airways. Дика Эберхарта, одного из вице-президентов ВА, застали в Нью-Йорке, а Дэвида Бернсайда – рядом с его лондонским домом в Челси. Оба отказались отвечать на вопросы. Заключительными аккордами документального фильма были снятые с воздуха кадры с мертвыми самолетами, растянувшимися в пустыне, беспомощно поблескивавшими под лучами калифорнийского солнца, именно там, где ВА хотела бы видеть все самолеты Virgin.

– Возможно, для Ричарда Брэнсона самое время подняться или заткнуться, – произнес в заключение голос за кадром, – или самолеты virgin atlantic могут закончить так, как закончили самолеты Лейкера: в песках пустыни.

Фильм «Осквернение virgin?» посмотрели 7 миллионов зрителей, и в тот вечер мы приняли более 400 звонков. Большинство звонивших просто желали нам всего доброго и говорили, что больше не полетят ВА, но среди доброжелателей было много людей, которые говорили, что они тоже могли бы привести примеры, когда персонал British Airways подходил к ним в аэропорту, во время регистрации на рейс Virgin. А потом мы сорвали джекпот.

6 февраля Ивон Парсонс была дома, когда кто-то, представившийся сотрудником отдела резервирования Virgin, позвонил ей, чтобы сказать, что ее рейс перебронирован. Поскольку ей еще не выписали билет, не согласится ли она воспользоваться рейсом British Airways? Это было последней каплей. За последние восемь месяцев Ивон Парсонс четыре раза летала в Штаты и обратно, и всякий раз возникала подозрительная «ошибка в заказе билета» на самолет Virgin. В октябре прошлого года в ее нью-йоркский офис позвонила «представительница virgin», назвавшаяся Мэри-Энн, и сказала, что ее рейс Virgin перебронирован, но в компенсацию за неудобство она может лететь – без дополнительной оплаты – на следующий день на Concorde. Парсонс отказалась. Она регулярно летала из Нью-Йорка в Лондон и предпочитала Virgin, стоило ей попробовать один раз. Как ценный клиент она была довольно удивлена тем, насколько неаккуратно Virgin с ней работает. Ивон попросила Мэри-Энн внести ее в список ожидающих очереди на свой рейс и позвонить на следующий день, дав

знать, летит она или нет.

Так же, как Бонии из Virgin в августе, которая сообщила, что рейс откладывается, и Лари из virgin в сентябре, сказавший, что места в салоне для некурящих заняты, Мэри-Энн забыла перезвонить Парсонс. Поэтому она сама позвонила в службу резервирования Virgin и попросила соединить ее с Мэри-Энн.

– У нас таких нет, – ответили ей.

– Тогда кто же звонил мне вчера и сказал, что я не попадаю на рейс 16 октября? – поинтересовалась Парсонс. – 16 октября? Нет, место вам обеспечено, в салоне для некурящих пассажиров.

Парсонс была озадачена. Она была зла на Virgin и до конца года летала American Airlines и United. Когда она решила дать Virgin последний шанс в феврале, то не поверила своим ушам, едва очередной сотрудник службы резервирования Virgin позвонил ей, чтобы сообщить, что рейс перебронирован, и спросил, не хочет ли она лететь British Airways.

Потом Парсонс посмотрела «Осквернение Virgin?». На следующий день она позвонила в Virgin, и ее соединили с нашими адвокатами. Она рассказала свою историю Джеррарду.

– Как только я посмотрела программу, – сказала она, – до меня внезапно дошло, что, должно быть, я стала жертвой продуманного и бесчестного жульничества со стороны British Airways. Мне всегда предлагали самолеты именно British Airways, никогда других авиакомпаний. Я думаю, что эти люди были сотрудниками British Airways, выдававшими себя за персонал Virgin.

– Мы располагаем ошеломляющим заявлением, – сообщил мне Джеррард, после того, как рассказ Ивон был записан. – Мы могли бы начать судебный процесс, имея лишь одни ее показания.

Чтобы довести до сведения свою точку зрения, я написал сэру Колину Маршаллу на следующий день после показа «Осквернение virgin?». 28 февраля 1992 года, и попросил его еще раз вернуться к моему письму приглашенным членам совета директоров от 11 декабря 1991 года. Я отмечал: «Принимая во внимание поспешность Вашего ответа, допускаю, что у Вас не было достаточно времени для того, чтобы расследовать материал. В дальнейшем в средствах массовой информации появились по существу вопроса многочисленные независимые выступления, которые поддерживают Virgin в ее претензиях кульминацией стал показ вчера вечером телевизионного документального фильма в рамках программы „На этой неделе“ по ITV. Журналисты, работая независимо, обнаружили множество фактов, доказывающих, что наши заявления были абсолютно

обоснованными. Содержание программы говорит само за себя и фактически подтверждает, что у проблемы даже более глубокие корни, и она более серьезна, чем мы первоначально предполагали. Самое меньшее, чего могут теперь ожидать Ваши акционеры, это получить полное и должное объяснение того, что же именно происходит в стенах British Airways, так и деятельности мистера Брайана Бешама и тех, перед кем он отчитывается в British Airways».

Я спросил его напрямую, не вмешается ли он теперь: «Сейчас я хотел бы от Вас как от заместителя председателя и исполнительного директора авиакомпания British Airways полной гарантии, что Вы проверите, чтобы всем недобросовестным действиям был немедленно положен конец, и принесете свои внятные извинения».

Ну, думал я, еще не слишком поздно, – как раз. Но ему бы лучше удостовериться, что его извинения достаточны.

В пятницу я был в Кидлингтоне, когда позвонил Уилл.

– Ричард, – сказал Уилл. – Я из телефонной будки. Я только что приземлился в Гэтвике, и держу в руках номер «Новостей ВА». Заголовок на первой странице – «Обвинения Брэнсона в „грязных проделках“ беспочвенны». Они называют тебя лжецом.

Уилл отдыхал, катаясь на лыжах, когда программа вышла в эфир. Сроки как программы, так и его отдыха несколько раз переносились, чтобы избежать совпадения, и все же это случилось. Поскольку очень много людей звонили нам, я попросил Уилла вернуться, чтобы взять на себя руководство надвигающейся PR-грозы. В ответ он только что приземлился в Гэтвике.

В статье из журнала «Новости ВА» говорилось: «Вчера вечером программа thames tv „На этой неделе“. отдаваемая текущим событиям, была посвящена заявлениям Ричарда Брэнсона относительно „грязной акции“ british airways против virgin. british airways была приглашена принять участие в передаче, но после тщательного рассмотрения отказалась по причинам, приведенным полностью в письме юридического директора Мервина Уокера продюсеру Thames Мартину Грегори».

Далее приводилось письмо Уокера, который обвинял Thames Television в том, что оно попало в мою, рассчитанную на шумиху, западню, и провозглашал, что ВА не «поддастся на провокацию, затеянной мистером Брэнсоном, и поэтому должна отказаться от участия».

– Что за чушь! – сказали мы оба. – Они называют меня лжецом, и это клевета.

Это было уже слишком. Уилл переслал мне статью по факсу из

Холланд-парка. Мы разыскивали Джеррарда, который немедленно согласился с тем, что меня оклеветали. Дело против ВА по факту клеветы было бы гораздо более легким и понятным для присяжных, чем чрезвычайно сложное дело о злоупотреблении ВА своим монопольным положением в Хитроу. Оно также вытолкнуло бы все на поверхность.

Утром в понедельник я обнаружил, что лорд Кинг написал ответные персональные письма всем зрителям, которые расспрашивали его о «грязных проделках» british airways и заверил, что в моих заявлениях нет ни доли правды. В сущности, это было то же повторение клеветы, снова адресованное представителям общественности. Я решил, что мне следует подать в суд еще и на Кинга.

В то утро я получил письмо от сэра Колина Маршалла. Он называл мои обвинения «неподтвержденными». говорил, что ему нечего добавить к предыдущим письмам, и провозглашал, что заявление о кампании против нас было «полностью лишено оснований».

Я в изумлении уставился на письмо. Возможно, Маршалл не смог посмотреть фильм «Осквернение Virgin?» Может быть, он застрял в пробке или находился на борту запоздавшего самолета? Возможно, он пребывал в счастливом неведении относительно того, что происходит в его компании. Если так, это выглядело очень странным: у Маршалла была репутация трудоголика, человека, придирчивого к деталям, знавшего о каждом произошедшем событии в каждой из компаний, где он работал.

На следующей неделе продажа Virgin Music захлестнула меня.

## 28. Победа

*март 1992 – январь 1993*

На столе уже фактически лежали 560 млн. или \$1 млрд, но я не хотел их. – Им нужно ответить сегодня до 14 часов, – сказал Джон Торнтон. Я повесил трубку и посмотрел на Саймона и Кена, сидевших напротив. Последние двадцать лет мы только и делали, что строили компанию, и теперь оказались совершенно не готовы продавать ее.

Во многих отношениях подписание контракта с группой The Rolling Stones стало вершиной всего, что я когда-либо хотел сделать в Virgin Music. Двадцать лет мы бились, чтобы заключить с ними контракт, и вот сейчас, наконец, величайшая рок-н-рольная группа в мире записывалась на нашей студии. Начав в 1973 году как студия грамзаписи, полагавшаяся на гений Майка Олдфилда, сейчас мы достигли совершенства: мы были студией, в чью пользу делали выбор многие крупнейшие группы мира. Артисты увидели, что именно с нашей студии началась сольная карьера Филадельфия Коллинза, что мы смогли сделать с Culture Club и Питером Дinkлом, как мы раскручивали UB40 и simple minds, и они хотели сотрудничать с нами. Но как раз когда мы достигли этой высоты, все закончилось.

– Кен? – спросил я.

– Тебе решать, – ответил он.

– Саймон?

– Бери деньги. У тебя нет вариантов.

Всякий раз, когда мне кто-то говорит, что у меня нет вариантов, я стараюсь доказать, что он не прав. В течение нескольких последних дней предложение Thorn EMI изменилось от того, чтобы взять все акциями – это позволило бы мне остаться крупнейшим акционером Thorn EMI с 14%, – или в качестве альтернативы небольшую часть деньгами, до предложения крупной суммы наличными. Даже несмотря на то, что сейчас компания Thorn изменила тактику и предлагала преимущественно наличные, меня больше привлекал вариант с обменом на акции, поскольку это значило бы, что я сохранию долю в Thorn EMI и в будущем смогу воспользоваться ею в качестве основы для возвращения компании. Сложность заключалась в том, и об этом мне говорили, что слишком рискованно рассматривать мою долю

акций в качестве гарантии получения дополнительных денег в поддержку Virgin Atlantic. Акции thorn emi не воспринимались как твердая гарантия. Хотя я уже набросал вчерне письмо персоналу, объясняя, что собираюсь приобрести акции Thorn EMI и таким образом сохранить долю в компании, против желания я вынужден был изменить свое решение и согласиться на предложение принять деньги.

Перед окончательным соглашением я вызвал по телефону Питера Габриэля и сообщил ему о случившемся. Я хотел выслушать его мнение, к тому же я знал, что продажа отразится на его карьере.

– Не делай этого, Ричард, – сказал он. – Однажды ночью ты проснешься в холодном поту и захочешь, чтобы этого с гобой никогда не случилось. Тебе никогда не вернуть ее назад.

Он был прав. Это было именно то, о чем говорила Джоан. Но давление со стороны ВА было слишком велико. К этому времени я был настолько уверен, что банк Lloyds лишит нас права пользоваться ссудой, что у меня не оставалось альтернативы. Я был в курсе, что Саймон – за продажу, и что он хотел получить деньги вместо того, чтобы продлевать свое участие в Virgin Group, взяв акции. Если получение акций Thorn EMI продлило бы агонию Virgin Atlantic, вся затея не имела бы смысла. Моей первостепенной задачей было спасти Virgin Atlantic от краха, и, пусть это было жестоко, но я продавал Virgin Music именно по той причине, что она так успешна. Если бы я продал Virgin Music, доброе имя Virgin было бы спасено. Вместо выбивавшейся из последних сил авиакомпания и процветавшей фирмы звукозаписи были бы надежная авиакомпания и надежная фирма звукозаписи, хотя и во владении Thorn EMI. И хотя я знал, что Саймон из нее уйдет, я мог бы продолжать оставаться президентом компании. Самое важное, что Кен намеревался остаться ответственным за Virgin в рамках Thorn, и он бы защищал репутацию Virgin.

Я разыскал по телефону Тревора, подтвердившего линию, которой придерживался банк:

– Деньги – это единственный выход, – сказал он. – Это значит, что мы можем вернуть весь долг и начать снова. Это даст тебе полную свободу действий. И опять же, думая об акциях Thorn, вспомни, что случилось во время падения фондовой биржи.

Это подтолкнуло меня к принятию решения. Если бы я взял акции Thorn, а они вдруг резко обесценились, я не смог бы остановить контроль банка над нашей деятельностью. Сэр Фредди Лейкер напомнил мне, что это происходит так быстро, что дух захватывает. Подобно virgin, его авиакомпания выдержала длительное сражение против British Airways, и

именно тогда, когда он нуждался в их поддержке, банки лишили его кредитов. Его пригласили на встречу с представителями банков, где он ожидал получить небольшое увеличение своего овердрафта на основании ожидаемого на следующий год бума, но когда он прибыл, ему указали на боковую комнату. Никто не выходил к нему в течение получаса. В конце концов, удалось заполучить директора банка, который пригласил его пройти в другое помещение. Когда Фредди вошел, одного взгляда, брошенного на лица, было достаточно, чтобы понять: случилось что-то ужасное.

– Мы придали авиакомпании Laker Airways статус банкрота, чьим имуществом будут управлять назначенные лица, – сказали ему.

Все было кончено. Сэр Фредди ничего не мог сделать, чтобы предотвратить увольнение всего своего персонала, смену замков в дверях офисов, конфискацию имущества компании, отказ пассажирам в услугах и возвращение самолетов. Стойки регистрации Laker в аэропорту Гэтвик исчезли за одну ночь, отдел продаж перестал принимать заказы на билеты. Телефоны были отключены, и через шесть часов от налаженной работы не осталось и следа. Именно пример сэра Фредди более, чем что-либо другое, заставил меня воздержаться от того, чтобы доводить банки до крайности. Если бы однажды они взяли под свой контроль Virgin Atlantic, с ней было бы покончено. Было бы слабым утешением знать, что \$1 млрд. однажды был на столе.

Будучи упрямым, я, тем не менее, признавал, что на этот раз надо уступить. «Живи настоящим, – всплывал в памяти старый афоризм моих родителей, – и будущее позаботится о себе». Мое интуитивное желание продолжать владеть Virgin Music и приобрести акции Thorn EMI было обуздано необходимостью обретения финансовой безопасности. Джон Торнтон, который считал, что мне следует взять акции, не владел всей информацией, так же, как и Питер Габриэль, доказывавший, что мне вообще не надо этого делать. Делая таким образом Virgin Music достоянием прошлого, я позвонил Торнтону в Goldman Sachs.

– Я возьму деньги, – услышал я свой голос. – Остальное предоставлю сделать тебе.

– Прекрасно, – сказал он. – Адвокаты сейчас на последнем этапе переговоров. Я позвоню тебе, когда надо будет прийти.

Несмотря на то, что я спас авиакомпанию, было чувство, что я убил что-то внутри себя. Глядя на Саймона и Кена, мне было грустно, что мы все разойдемся в разные стороны. В некотором отношении я считал Кена самым счастливым из нас: он останется с Virgin в EMI и вскоре будет

выпускать пластинки Дженет Джексон и The Rolling Stones. Я понятия не имел, чем будет заниматься Саймон, но подозревал, что он устроит себе более спокойную жизнь. Как только вопрос с Virgin Music будет решен, мне придется выйти из угла и побиться с British Airways. Я уже потерял счет раундам, которые мы провели, и начинал чувствовать себя травмированным и истощенным.

Нам пришлось ждать подписания контрактов, поскольку компания Fujisankei, наш партнер, владевший 25% акций, согласно статье договора, имела преимущественное право выбрать любое предложение, касающееся Virgin Music. Мы также должны были решить, согласиться ли с предложением Thorn EMI о выплате ими £510 млн. наличными и принятии на себя долга Virgin в £50 млн., или получить, £500 млн. и списать все долги, которые были бы у Virgin на момент завершения сделки, через четыре недели. Хотя мы должны были продолжать управлять Virgin Music, как обычно, Кен был уверен, что к моменту завершения продажи долг будет меньше.

– В данный момент дела со сбытом идут хорошо, – сказал он. – Давай возьмем все деньги сейчас.

Таким образом, мы остановились на £510 млн. плюс £50 млн. долга в Virgin Music. В данном случае Кен был прав (как всегда. ). и мы заработали дополнительные £10 млн., сделав этот выбор. Пришлось ждать до 3 часов ночи, пока fujisankei в итоге решила разделить нашу участь и также предпочла деньги Thorn EMI. Мы подписали контракты, когда уже брезжил рассвет. На следующее утро компания Thorn EMI объявила о покупке Virgin Music ровно за \$1 млрд или £560 млн.

Саймон, Кен и я пошли на встречу с персоналом в офисы на Хэрроу-роуд.

– Это как смерть родителя, – сказал мне Саймон, когда мы вошли. – Ты думаешь, что готов к этому, но когда это случается, понимаешь, что не можешь совладать с собой.

У меня было ощущение, что это скорее напоминает смерть ребенка. Саймон, Кен и я начинали Virgin с нуля, сохранили ее в те времена, когда казалось, что дело идет к концу, и создавали заново с каждым новым поколением в музыке, чтобы она продолжала оставаться самой интересной фирмой звукозаписи в музыкальном бизнесе. В то время как, например, apple по-прежнему ассоциируется с The Beatles и Эбби-роуд, Virgin совершила прыжок от Майкла Олдфилда и группы Gong до The Sex Pistols, к Бою Джорджу, затем Брайану Ферри, затем Дженет Джексон и The Rolling Stones. Через каждую эру – хиппи, панк, новую волну – вкус Саймона



достигал цели, а Кен сводил все воедино.

Сейчас Кен стоял и объяснял всем, что они станут частью Thorn EMI и он останется в EMI, чтобы обеспечивать независимость Virgin. Саймон тоже начал было говорить, но вместо этого расплакался. Все смотрели на меня. Я встал, сам едва не плача. Это было бесполезно. Я находился в невыносимом положении. Я не мог назвать им истинную причину, по которой компания была продана. Если бы я рассказал им правду об отношении банка к Virgin Atlantic, то и сама авиакомпания, и остальные компании Virgin пострадали бы от недостатка доверия. Все авиакомпании построены на доверии, признание слабости отпугнуло бы пассажиров. И поэтому, ненавидя себя за выгоду, которую я извлек, я стоял и предлагал всем работу в Virgin Atlantic, если им будет плохо в EMI, заверяя, что Кен о них позаботится. Когда Джон Вебстер предложил высказать слова благодарности мне, Саймону и Кену за «лучшие годы нашей жизни», я больше не мог этого выносить. Я вышел из помещения и бросился бежать вниз по Лэдбрук-Гроув, слезы текли по моему лицу.

Не обращая внимания на взгляды прохожих, я, должно быть, пробежал почти милю. Когда я проходил мимо газетного стенда, то увидел постер газеты *Evening Standard*, который высушил бы слезы в глазах большинства взрослых: «Брэнсон продает за £560 млн. наличными». Я пробежал мимо него, слезы все текли по моему лицу, и я как-то свернул домой. Джоан не было, поэтому я пошел на кухню и поставил чайник. Это было холодное мартовское утро, но вишни в конце сада и в Холланд-парке начинали зацветать. Уставясь на улицу, я заметил, как лисица пролезла сквозь изгородь и поспешила к задней двери, где Джоан оставила объедки для нее. Она схватила остатки цыпленка, развернулась и исчезла в подлеске. На последней фотографии лорда Кинга, которую я видел, он сидел верхом на лошади, великолепный, в полном охотничьем снаряжении.

«Чувствую себя совершенно подавленным, – написал я в записной книжке по поводу решения взять деньги вместо акций. – В первый раз в жизни решил выбрать консервативный путь. Все мои советники (не считая Джона Торнтона) поддерживали его».

Наряду с получением дополнительных £10 млн. благодаря принятому варианту с фиксированным долгом Кен заработал для нас еще £9 млн. прибыли на переводе валюты компании Fujisankei. Компания Thorn EMI заплатила £510 млн. наличными, из которых £127. 5 млн. мы должны были выплатить Fujisankei. Она хотела получить свои деньги в йенах, поэтому их надо было обменять. У нас был месячный перерыв между получением денег и их передачей, сроком завершения финансовых операций было 1

июня. Следовало решить, когда переводить фунты в йены. Саймон и Тревор хотели сделать это немедленно, чтобы знать, каково наше положение. Кен и я не спешили с этим и склонялись к тому, чтобы поиграть на разнице стоимости валют. Мы хранили деньги в фунтах стерлингов, и на нашу удачу фунт вырос в цене по сравнению с йеной. Мы выждали и поменяли валюту в последний момент, заработав на этом еще £9 млн. прибыли. Ничего даже чуть похожего на удачу!

Таким образом, кризис был преодолен. От первоначальной цены покупки за наличные в £510 млн. компания fujisankei получила £127. 5 млн., а мы – более £390 млн. Саймон и Кен взяли свои части и разошлись в разные стороны. Я использовал свою часть для возвращения долга банку, а оставшиеся деньги инвестировал в Virgin Atlantic. Слухи о том, что virgin atlantic вынуждена расплачиваться за топливо наличными, теперь были по-настоящему опровергнуты. У нас было больше наличных денег, чем у british airways.

Мне немедленно стали звонить из банков, в нетерпении, которое проявлялось с новой силой, – только уже не требовать назад своих денег, поскольку мы рассчитались за долги. Мне предлагали положить мои средства на депозит под высокий процент или на оффшорные счета, инвестировать их; меня приглашали на обед, желали заключить какую-нибудь сделку и, не усматривая в этом иронии, предлагали займы для финансирования любых будущих проектов столько денег, сколько я хочу!

Потребовалось некоторое время, чтобы осознать последствия продажи. Первый раз в жизни у меня было достаточно денег, чтобы осуществить свои сумасбродные мечты. Однако в ближайшем будущем я не мог останавливаться на этом, потому что на той же неделе история с British Airways приняла такой оборот, что потребовала моего полного внимания. В некотором смысле я был рад, что у меня нет времени думать о продаже Virgin Music. Я ненавижу жить прошлым. Особенно я не хотел думать обо всех друзьях, которых потерял. Но груз был снят с моих плеч и глубоко в душе я знал, что virgin group теперь вольна развиваться в каком угодно направлении. virgin music, возможно, и ушла в прошлое, Кен, Саймон и я расстались, но лучшее было еще впереди.

Пятница. 13 марта 1992 года

– Ричард, я только что получил довольно необычную запись, – сказал Крис Мосс, директор по маркетингу Virgin Atlantic. – Я получил ее вчера, это просто кассета в крафтовом конверте. Я подумал, что это какой-нибудь оригинал посылает демонстрационную музыкальную запись, поэтому до

последнего момента не удосужился ее послушать.

– Так что же это?

– Это запись разговора двоих человек, и я думаю, что один из них – Колин Маршалл.

– О чем они говорят?

– Они говорят о телевизионной программе «Осквернение Virgin?» и упоминают Криса Хатчииса и запись Бешама. Один говорит, что здесь налицо дело о клевете, и он очень близок к тому, чтобы возбудить дело против авторов программы.

Я попросил Криса прислать запись. Это было поздним вечером в пятницу, и мы должны были поехать за город. Утром мы собирались на званый обед с Тони Смитом, менеджером группы Genesis. Я терялся в догадках, кому вздумалось отослать нам запись. Кто-то, несомненно, прослушивал телефоны British Airways, а затем отправил запись нам. Сначала я успокаивал себя мыслью, что это сделано для нашей пользы, но когда мы подъехали к Кидлингтону, осознал, что это все равно, что получить краденные вещи: это могло быть и какой-нибудь ловушкой. Я решил сразу отправить пленку назад в British Airways персонально сэру Колину Маршаллу.

Суббота. 14 марта 1992 года

Мы как раз уезжали на праздничный обед утром в субботу, когда зазвонил телефон.

– Поторапливайтесь, – сказала Джоан Холли и Сэму. – Мы садимся в машину прямо сейчас. Ричард, это тебя, Фрэнк Кейн. Не говори слишком долго.

– Я слышал, что вы наняли частных сыщиков, чтобы собирать сведения о British Airways, – начал Кейн. – У меня также есть доказательства, что вы прослушиваете телефонные разговоры, а мои источники в Virgin сообщили, что Тайни Роулэнд провоцирует вас и держит на службе Фредди Лейкера.

– Не будьте смешным, Фрэнк, – сказал я. – Это полная чушь.

– Мне сообщили, что агентство частного сыска, услугами которого вы пользуетесь, это американское подразделение IGI, и что Goldman Sachs также вовлечена в эту деятельность.

– Фрэнк, я никогда не требовал ареста какой-нибудь газеты, но если вы полагаете, что можете это опубликовать, я буду вынужден судиться с вами.

Я редко теряю самообладание, общаясь с журналистами, но с Кейном чувствовал себя абсолютно беспомощным. Я знал, что он опасен,

поскольку может опубликовать какую-нибудь безумную историю, которая испортит нашу репутацию. Если бы он написал о том, что мы нанимаем частных сыщиков, то все решили бы, что virgin ничем не лучше, чем british airways. Я, было, хотел рассказать ему о необычной анонимной записи, которая была послана в Virgin, но что-то остановило меня. Если бы даже я допустил, что она принадлежит Кейну, он мог бы написать ложь, которую невозможно было бы опровергнуть. Он мог представить сэра Колина Маршалла в роли жертвы телефонного прослушивания, и все бы поверили, что только человек, работающий на Virgin, мог снабдить меня этой записью. Кто же еще? Негодующий Маршалл мог выразить беспокойство, что Ричард Брэнсон сумел перехватить пленку; он попросил бы полицию расспросить меня, и все выводы были бы не в мою пользу.

– Я не могу сейчас говорить, – сказал я, видя, что Джоан машет мне. – Позвоню вам позже.

Мы поехали к Тони Смигу, но я едва мог следить за дорогой. Я представлял себе пленку, которая ожидала меня в Холланд-парк, лежавшую в своем конверте, как бомба с часовым механизмом. Кто бы ни послал ее, этот человек поставил об этом в известность *SundayTelegraph*, что было очень страшно и умно одновременно. Успокаивало только то, что я не получил ее сам.

Тони жил в прекрасном доме георгианской эпохи, большая лужайка перед ним спускалась к озеру. Майк Ратерфорд, Фил и Джил Коллинзы были со своими детьми, и как только мы вышли из машины, дети побежали играть к озеру. Все хотели поздравить меня с продажей Virgin Music, Тони, Фил и Майк были очень благожелательны. Они понимали лучше, чем кто-либо другой, насколько я не находил себе места. Я был тронут их отношением.

– Прощу прощения, – сказал я спустя некоторое время. – Мне надо позвонить. Есть один несчастный журналист, который готов обвинить Virgin в использовании агентства частного сыска против ВА.

Тони одолжил мне мобильный телефон, и я пошел в машину. Позвонил в *SundayTelegraph*, меня соединили с Тревором Гроувом, редактором.

– Это совершенно безумное утверждение, – сказал я. – Вы не можете опубликовать это.

Я понял, что Кейн тоже находится в офисе, потому что возникла пауза перед тем, как редактор ответил.

– Фрэнк говорит, что располагает точными документальными подтверждениями, – сказал Гроув.

– Как я уже сообщил Фрэнку, если вы опубликуете материал, у меня не

останется иного выбора, кроме как подать на вас в суд за клевету.

– Я попрошу Фрэнка вернуться и проверить источники. – сообщил Гроув.

Я позвонил Джону Торнтону, которого упомянул Кейн.

– Рад, что вы позвонили, – сказал Джон. – Я только что говорил по телефону с журналисткой из *SundayTelegraph* Мэгги Пагано. Она хотела знать, правда ли, что вы наняли частных детективов следить за ВА.

– Что же вы ответили?

– Я сказал, что это не в вашем духе. Сказал, что на протяжении трех месяцев мы каждый день общались по поводу продажи Virgin Music, я очень хорошо знаю главу IGI Тэрри Лензера, и маловероятно, чтобы кто-то из вас не упомянул об этом. Затем она сказала, что ей сообщили в ВА, что вы этим занимались. На это я ответил, что в таком случае им бы лучше представить доказательства.

Я смотрел сквозь ветровое стекло и видел Тони и Фила Коллинза, шедших играть в теннис. Очевидно, они хотели, чтобы мы с Майком сыграли с ними пара на пару, но поняли, что сейчас не время. Мои репутация и дело против British Airways были готовы взлететь на воздух. Для меня это стало определяющим моментом во всей кампании ВА против нас.

Я позвонил Джеррарду Тиреллу и спросил, не следует ли нам получить предписание на *SundayTelegraph*.

– Пленка у вас? – спросил он.

– Она либо еще на Холланд-парк, либо ее уже отослали Маршаллу. Сам я ее не слышал.

– Они могли бы выяснить это в суде, – сказал Джеррард. – Думаю, что лучше всего пугать их судом и посмотреть, как будут разворачиваться события.

Сегодня днем мы найдем лучший вариант. Мы идем по очень тонкому льду.

Это слишком, слишком опасно.

Весь званный обед пошел для меня прахом. В первый раз за всю кампанию British Airways я был пойман на неверном шаге. Мне следовало настоять на том, чтобы Крис Мосс сразу отправил пленку British Airways, без того, чтобы копировать ее. Но любопытство взяло верх, и я попал в ловушку. Я владел этой пленкой и был косвенно виноват. Мне следовало быть осмотрительнее. Кто бы ни подкинул эту пленку, он знал, что в самой человеческой природе заложено желание послушать ее.

Пока день медленно тянулся, я не переставал беспокоиться, хотя и

получил первые сигналы о том, что *SundayTelegraph* отступает. Я не мог быть вполне уверен, что они наверняка знали о том, что пленка у меня; они ни разу не сказали, каким располагают доказательством, что я привлекал детективов для подслушивания телефонов ВА, но история, казалось, немного дает сбой. Выдай я добровольно информацию о том, что пленка у меня, – а это вертелось у меня на языке, – я был бы распят, даже если все это подстроила «другая сторона». Снова спрашивая Гроува, какое доказательство у него есть, пока Джеррард посылал ему факсы, обещая, что мы подадим в суд, если статья будет опубликована без достаточных подтверждений, я ощутил, что мы подавляем Гроува. Надо надеяться, соображения честной игры и благородного поведения остановили его желание обнародовать эту историю.

Когда мы уходили со званого обеда, я обнял Тони. Хотя, казалось, все прекрасно провели время, я чувствовал, что развлекал публику не больше, чем какой-нибудь призрак. Они ожидали, что мы вместе отпразднуем продажу, поговорим об их следующих альбомах, а также обсудим, как virgin в составе Thorn EMI собирается их выпускать, но я весь день не расставался с телефоном.

Суббота. 15 марта 1992 года

«Слишком старый для рок-н-ролла, слишком юный для полетов» – с этих слов начиналась редакционная статья бизнес-раздела *SundayTelegraph*. В панике я пробежал глазами по всему тексту. В ней не упоминалось о сыщиках или телефонном подслушивании. Я перечитал, испытывая почти головокружение. Они писали: «Но правильно ли ведет себя Брэнсон? Если он изъявлял желание уладить дело извинением и увольнением Бешама, он, должно быть, „слишком молод, чтобы летать“. Соглашение на этих условиях подразумевало бы, что компания ВА неправильно себя вела, и она будет открыта для будущих антитрестовских атак. Если бы Брэнсон действительно верил в то, что ВА неконкурентоспособна, ему не следовало бы довольствоваться извинением. Это все равно, что позволить мне напасть на его тещу с целью ограбления, а затем предложить замять дело, если я извинюсь».

Я обнаружил еще несколько милых строк: «Кейн разговаривал с Брайаном Бешамом, консультантом ВА по связям с общественностью, увольнение которого Брэнсон считает частью соглашения с ВА. Бешам обеспечил Кейна информацией, но делал акцент на сильных сторонах Virgin наравне со слабыми. Там не было и намека на грязные приемы, просто стандартное коммерческое лоббирование. Это происходит все

время, особенно в мире коммерции».

Понедельник. 16 марта 1992 года

В понедельник утром я немедленно написал Колину Маршаллу, приложив пленку с записью: «В прошлый четверг, в то время когда велись переговоры, в virgin atlantic поступила анонимная пленка. Она содержит запись частного разговора между Вами и Робертом Эйлингом о Virgin и других вещах».

Я рассказал, как журналист *SundayTelegraph* позвонил мне, готовя к публикации статью о том, что virgin пользуется услугами частных детективов.

«Я не знаю, кто в British Airways продолжает поставлять дезинформацию о нас, но, пожалуйста, не могли бы мы прекратить это раз и навсегда. Похоже, что кто-то играет в очень опасные игры. »

Тем же днем позвонила Джоан Тиркетл с ITN.

– Я попыталась пригласить лорда Кинга на телевидение, чтобы он мог обсудить с вами их недозволенные приемы, – сказала она.

– Он согласился? – спросил я.

– Нет, он сказал, что не дискутирует с неудачниками.

С меня было довольно.

Вторник. 17 марта 1992 года

Я написал лорду Кингу, что утверждение, содержавшееся в его ответных письмах зрителям фильма «Осквернение Virgin?». было совершенно неверным. Оно было намеренно дискредитирующим и глубоко оскорбительным, как Для Virgin Atlantic, так и для меня. Я также установил крайний срок: «Этим письмом я прошу, чтобы не позже, чем до окончания рабочего дня в среду, 18 марта, Вы и авиакомпания British Airways официально взяли назад свои слова о том, что я прибежал ко лжи с целью паблисити, и принесли официальные извинения Virgin Atlantic Airways и мне за подобное утверждение».

Среда. 18 марта 1992 года

Я почти не надеялся получить ответ в среду. Я знал, что лорд Кинг никогда не извинится. В самом деле, даже если бы он проиграл дело по обвинению в клевете, я не ожидал извинения. Я сидел дома в панике и отчаянии. Я должен был передать свое доброе имя в руки закона и был уверен, что мы выиграем дело, но суды редко вызывают доверие, зато всегда оказываются забавными местами. Если бы я проиграл, то Virgin

Atlantic, вероятно, перестала бы существовать. Не важно, к каким заключениям пришли авторы фильма «Осквернение virgin?». не важно, какие показания дали Ронни Томас, Питер Флеминг или Ивон Парсонс, если бы я проиграл судебное дело, моя репутация была бы уничтожена, и все отвернулись бы от Virgin Atlantic. british airways смогла бы сделать из нас посмешище, а пресса вовремя бы подросла, чтобы прикончить нас. И, распрощавшись с авиакомпанией, я потерял бы все шансы сделать что-либо еще. Несмотря на то, что я был в высшей степени уверен, что мы выиграем, ставки оказались достаточно высоки, чтобы вызвать у меня чувство головокружения.

К 18 часам не было никаких известий от ВА. Я проверил факс в последний раз. Даже наклонился и провел рукой по низу стола на случай, если пришедший факс сдуло, но там было пусто.

– Пенни, – позвал я, – не могла бы ты дать мне номер телефона Фредди

Лейкера в Майами?

Я позвонил.

– Фредди, – сказал я. – Это Ричард. Я решил последовать вашему совету: подаю в суд на ублюдков!

– Вперед! – сказал Фредди.

Когда мы приступили к судебному делу, единственное, что я должен был напоминать себе, – что это дело по обвинению в клевете, а не спор по ведению бизнеса. Мне надо было восстановить свое честное имя.

Имеющиеся доказательства составили три группы: свидетельства, которые нам были уже известны; документы из british airways, отвечавшие нормам юридического разоблачения; множество свидетельств, которые начали материализоваться благодаря бдительному персоналу British Airways. Последние обладали наибольшей силой.

Совершенно неожиданно Джеррарду позвонил бывший сотрудник ВА Садит Халифа, который работал в индустрии авиаперевозок с 1974 года, когда был нанят авиакомпанией British Caledonian в Триполи. В 1988 british airways присоединила B-Cal, и Халифа вошел в подразделение ВА «Специальные услуги». которое решало любые проблемы пассажиров. В 1989 году он начал работать контролером сектора регистрации в аэропорту Гэтвик, а затем перешел в подразделение «Хелплайн». которое, очевидно, предусматривало встречу пассажиров ВА, помощь транзитным пассажирам и заботу о пожилых. Еще одной, более скрытой задачей, было переманивание пассажиров других авиакомпаний. В аэропорту Хитроу существовала аналогичная группа, которая именовалась «охотниками».



В апреле 1990 года команда «Хелплайн» была взята под руководство отдела продаж и резервирования, ее новый босс Джеф Дэй как-то вошел в офис «Хелплайн» и объявил Халифе и его команде, состоявшей из пятнадцати человек, что «деньги появляются не от оказания помощи старым леди при посадке. Что вы действительно должны делать – это идти и обеспечивать как можно больше пассажиров других авиакомпаний». Халифа рассказал Джеррарду о втором собрании, состоявшемся в августе, которое Дэй определил как «закрытое»: никто, кроме персонала «Хелплайн», не должен был присутствовать или даже слышать о нем.

На этом собрании Дэй сказал Халифе и его коллегам, что теперь перед ними ставится новая задача: собирать как можно больше информации о Virgin Atlantic. Это включало следующие сведения: количество пассажиров, купивших билеты на рейс, фактическое количество пассажиров, поднявшихся на борт самолета, соотношение между бизнес-классом и туристическим, время отправления. В конце каждой смены они должны были заполнять форму на каждый рейс и лично отдавать ее миссис Саттои, которая передавала их Дэй. Как они должны были добывать информацию? Дэй сказал, что они могут использовать номера рейсов авиакомпании Virgin для получения прямого доступа к системе продажи билетов British Airways, известной как BABS. Это было одной из тех вещей, которые, как они в свое время заверяли Virgin, не будут использоваться. Замки на двери офиса «Хелплайн» были заменены, и группа должна была держать в секрете характер своей деятельности. Одна женщина, работавшая вместе с Халифой, отказалась участвовать, поскольку считала это аморальным, и все остальные члены команды покрывали ее.

Джеррард взял от Халифы заявление, и мы переслали его в British Airways. Ему надлежало стать одним из принципиальных пунктов судебного дела.

Сразу после письменных показаний Халифы, прибывшего с адвокатами ВА, позвонил Майкл Дэвис, один из приглашенных директоров ВА, который был давнишним другом моих родителей. Он спросил, не можем ли мы встретиться за завтраком.

На встрече Майкл начал говорить о «неудобном положении». Это был первый намек на извинение. Его, очевидно, выбрали как одного из директоров, кто мог со мной поговорить. Было ясно, что лорд Кинг и сэр Маршалл по-прежнему не желают опускаться до моего уровня и признавать, что в моих утверждениях есть хоть какая-то правда, и Дэвис как друг семьи был назначен тем, кто мог искусно обойти идею, что ВА совершила некоторые ошибки.

– Я думаю, нам троим надо немного поговорить, – сказал Майкл. – Совсем немного. Нам троим: тебе, мне и сэру Колину.

– Сэру Колину?

– Да, он будет иметь большой вес в последующие десять лет. Понимаешь, песенка Кинга спета, поэтому – да здравствует Маршалл. Я думаю, будет разумно, если мы встретимся втроем и посмотрим, не выйдет ли из этого что-нибудь толковое.

Я наблюдал, как Дэвис ищет подходящие слова. Я понял, что дни лорда Кинга в British Airways сочтены.

– Понимаешь, определенные люди в British Airways признают, что существует некоторая неловкость, – заметил он. – Есть признание этого факта, но если мы хотим иметь рациональные взаимоотношения в будущем, я думаю, тебе, мне и сэру Колину надо сесть и потолковать.

Прислушиваясь к его вымученным попыткам предложить сделку, я понимал, что слушаю кого-то, рассуждающего о чьих-то деньгах и чьих-то средствах к жизни. Дэвис, сэр Маршалл, Роберт Эйлинг и лорд Кинг будут получать свои зарплаты независимо от того, что они инициировали в British Airways. Акционеры ВА будут выкладывать свои деньги, чтобы оплатить услуги Брайана Бешама, частных сыщиков и адвокатов авиакомпании, когда я начну судебный процесс. Возможно, это было неплохим вложением средств: если бы им удалось разорить Virgin Atlantic, это была бы очень оправданная трата денег. Но Virgin Atlantic была, главным образом, моей собственной компанией. Это была частная компания, и если ВА перехватывала пассажира первого класса, летевшего в Нью-Йорк, это означало, что Virgin теряла £3 тыс., которые мы не могли реинвестировать в бизнес. И, в отличие от ВА, я не имел огромных корпоративных резервных фондов, откуда мог заимствовать средства для выплаты зарплат. Поэтому во всех этих разговорах про «неудобное положение» Дэвис упустил самое важное: ВА прилагала все силы, чтобы разорить меня и лишить моих служащих работы. Они также принудили меня продать Virgin Music, что отразилось на целой группе людей, которые не имели никакого отношения к авиакомпании. Это взбесило меня. Я не собирался, как ни в чем не бывало, принимать участие в джентльменском завтраке и соглашаться, что все это было просто «неудобным положением».

И меня же еще обвиняли в том, что я «наивный»: какая наивность верить в то, что british airways может вести себя подобным образом, наивно думать, что она когда-нибудь перестанет вести себя так, наивно верить, что я когда-нибудь смогу завершить дело British Airways судом, наивно помышлять хотя бы на мгновение, что я могу выиграть дело в суде. Слово

«наивный» эхом звучало в моей голове и в какие-то мгновения почти подорвало мою решимость продолжать. Сэр Майкл Ангус сказал сэру Колину Саутгейту, что я был наивен, начав дело против British Airways, как будто это какая-нибудь безделица. Джинни Дэвис сказала моим родителям, что «Рику следует научиться переносить невзгоды». и даже такой человек, как сэр Джон Иган из В АА, посоветовал мне «не трясти денежное дерево». Возможно, я был наивным, добиваясь правосудия; возможно, это было идеализмом; или, возможно, я был просто обыкновенным упрямым. Но я знал, что действия British Airways противозаконны, и хотел компенсации. Я был полон решимости заставить всех этих людей, объявляющих мою позицию «наивной». взять свои слова обратно.

Я позвонил Джеррарду Тиреллу после завтрака и рассказал, насколько благожелательным и убедительным был Майкл Дэвис.

– Ерунда, – резко оборвал он. – У ВА была возможность уладить все в самом начале, но они не стали делать это. И именно то, что их адвокаты сейчас чувствуют свою вину, заставляет их обдумывать варианты урегулирования.

Мне не приходилось слышать от Джеррарда таких гневных слов.

– У вас никогда не будет лучшей возможности, чем сейчас, прижать их к ногтю, – продолжал он. – Не уступайте.

– Я просто проверяю вас, – сказал я. – Разумеется, я не уступлю.

На следующей неделе я встретился с Джорджем Карменом, грозным «контролером качества». готовившим наше дело. Вне стен суда Джордж со своими белыми волосами и безупречными манерами выглядел, как всеми любимый дядюшка. Но в стенах суда он обладал проницательностью, цепкостью и инстинктом неподвижного богомола-убийцы. Люди шли на беспрецедентные шаги, лишь бы избежать дел с ним.

– Какого вы мнения о моем обращении в самом начале речи? – спросил нас Джордж. – У Любимой Авиакомпании Мира есть любимое время препровождение. Оно называется «уничтожение документов, которые могут быть неправильно истолкованы».

Я позвонил Майклу Дэвису и сообщил, что не могу себе позволить согласиться, чтобы мои обвинения легли под сукно. Судебный процесс назначен на январь, и директора British Airways будут подвергнуты перекрестному допросу Кармена. Мне не было нужды даже намекать на то, какое огромное удовольствие получит при этом Кармен. Отрезвленный этой перспективой, Дэвис положил трубку.

К этому моменту я был уверен, что мы сможем побить ВА. Мы не только многое узнали про их грязные приемы, но и в деталях раскрыли их

шпионскую деятельность.

Кто-то вышел на связь с моим офисом, чтобы сказать, что располагает некоторой информацией о действиях, практикуемых в ВА, в которых были задействованы частные детективы. Этот некто сказал, что у него имеется компьютерный диск, содержащий дневник всего, что сделали частные сыщики. Он настаивал на личной встрече перед тем, как диск будет передан.

Я чувствовал себя довольно странно, когда садился в машину с одной из своих помощниц Джулией Мадонной. Отчасти это объяснялось тем, что на мне был микрофон, спрятанный в паху, чтобы записать разговор с незнакомцем. Я знал, насколько важной была запись встречи Брайана Бешама и Криса Хатчинса, и не хотел упускать еще один шанс. Открывая авиакомпанию Virgin Atlantic, я понятия не имел, что придется прибегать к приемам в духе Джеймса Бонда для руководства ею!

Пока наш связной говорил, я быстро записал в записную книжку:

«Старается узнать, что нам было известно, но не хочет производить такое впечатление. Это человек не лорда Кинга... Осторожен, чтобы казалось, что не занимается какими-то расследованиями, а только защищается».

Что самое важное, он отдал CD. Распечатка стала откровением. Частные детективы сохранили подробное описание того, что они сделали и перед кем отчитывались в British Airways. Операция носила кодовое название «Ковент-Гарден». Первая запись, датированная 30 ноября 1991 года: «Первый просмотр отчета по проекту Барбара прошел в офисе S1 в Инсерч-хаус (штаб-квартира ВА в Центральном Лондоне)». Оказалось что S1 – кодовое обозначение Дэвида Бернсайда, «проект Барбара» – отчет по компании Virgin, который Бешам дал Крису Хатчинсу.

Большинство из руководителей ВА были названы, но только буквами и цифрами, чтобы их настоящие имена никогда не появились в печати. Я нашел, что сравнительно легко вычислить, кто есть кто: лорд Кинг был ЛК или C1; Колин Маршалл – C2; Бешам – s2. Там фигурировали и другие люди: R1 и r2, которые были нам неведомы. Ими оказались частные сыщики Ник Дел Россо и Том Краули, которые возглавляли команду иод видом агентов в ВА, искавших источник ушедшей к нам информации. Операция «Ковент-Гарден», по общему мнению, проводилась Ian Johnson Associates, «консультантами по международной безопасности менеджмента». В отчете подробно описывалось, как Джонсон и Дел Россо отчитывались перед директором по безопасности ВА Дэвидом Хайдом и директором по юридическим вопросам Мервином Уолкером о ходе

операции «Ковент-Гарден». Он также фиксировал встречи G Робертом Эйлингом и Колином Маршаллом.

Отчет содержал потрясающие детали того, как команда детективов убедила некоторых представителей высшего руководства ВА в том, что мы шпионим за ВА. Они подсчитали, что мы потратили на несуществующую разведывательную деятельность приблизительно £400 тыс. Позже мы узнали, что ВА тратила на операцию «Ковент-Гарден» £15 тыс. в неделю.

Полная абсурдность операции проявилась в том, что сыщики снабдили Tickled Trout Hotel в Ланкашире скрытыми камерами и звукозаписывающим оборудованием, чтобы записать встречу между Бернсайдом и «агентом». которого команда «Ковент-Гардена» подозревала в сотрудничестве с Virgin. В отчете была запись о том, как эти планы рухнули, поскольку Бернсайд не удалось включить свое подслушивающее устройство! К счастью, мы обошлись без подобных неприятностей: я никогда не нанимал частных сыщиков и никогда не буду. Ни я, ни Virgin не нуждаются в этом.

По окончании чтения у меня было чувство, что я вернулся из параллельного мира, созданного фантазиями нанятых конспираторов и верхнего эшелона власти ВА, и обошедшегося в тысячи фунтов. Я действительно начал с нетерпением ждать судебного процесса, который считают «матерью правосудия».

7 декабря 1992 года

– Авиакомпания ВА потерпела крах, – сообщил мне Джордж Кармен. – Сегодня они заплатили суду почти полмиллиона фунтов, £485 тыс., если быть точным. Они, в сущности, полностью признали свою вину.

Позже стало известно, что как раз перед началом судебного процесса адвокаты ВА сообщили, что у них нет никакой надежды на победу. Если в ВА хотят избежать унижения от необходимости стоять на месте для дачи свидетельских показаний и быть перекрестно допрашиваемыми Карменом, а также видеть все свои деяния описанными в прессе, то единственным вариантом было внести деньги в суд и начать переговоры по заключению соглашения.

Сначала я сомневался по поводу того, принимать ли деньги. Я был невиновен, и мы могли пропустить всех директоров ВА через место для дачи показаний и уничтожить их. Но затем, после разговоров об этом, я понял, что хоть это и заманчиво, подобный акт мог быть воспринят как месть, и был в высшей степени рискованным шагом.

– Следует помнить, почему вы начали это судебное дело, –

посоветовал Кармен. – Вы хотели положить конец грязным махинациям и восстановить свое честное имя. Компания ВА признала, что вы полностью правы. Вы восстановили свое доброе имя. Если вы будете настаивать на судебном процессе, могут произойти две нежелательные вещи. Присяжные могут присудить вам выплату компенсации, но подумать, что вы настолько богаты, что не нуждаетесь в £500 тыс., и ограничиться только £250 тыс. Это будет воспринято как ваше поражение и триумф British Airways. Если присяжные присудят вам меньше, чем компания ВА заплатила в суд, вам придется оплатить судебные издержки за них и за себя. Поэтому вы можете выиграть дело, но потерять кучу денег, и люди будут озадачены тем, почему Virgin Atlantic пришлось заплатить £3 млн. издержек.

Эта последняя часть совета Джорджа была очень убедительной. Хотя, до некоторой степени, мое решение урегулировать спор без судебного разбирательства и могло быть своеобразным отступлением, при котором мы лишались удовольствия наблюдать за перекрестным допросом директоров Карменом, решив принять предложение ВА, мы одерживали совершенно безоговорочную победу без каких-либо сопутствующих рисков и могли немедленно вернуться к бизнесу.

– Что в таком случае нам надо делать сейчас? – поинтересовался я.

– В нашем распоряжении 21 день, в течение которых надо забрать деньги из суда, если мы собираемся их принять.

– И мы сделаем это?

– Господь великодушный, нет, – сказал Джордж с видом шокированного человека. – Я не собираюсь принять их. Я собираюсь сделать так, чтобы они заплатили, по меньшей мере, £600 тыс. Если они уже заплатили £485 тыс., они в состоянии заплатить и £600 тыс. Каждые £100 тыс. удлинляют заголовок на дюйм.

Джордж провел неделю в переговорах по выплате компенсаций. 11 декабря 1992 года мы согласились с условиями самой высокой выплаты за клевету за всю историю британского права: £500 тыс. в качестве компенсации за клевету в мой адрес и £110 тыс. в пользу Virgin Atlantic за клевету на корпорацию.

11 января 1993 года

«virgin сделала ВА» гласил заголовок в газете *Sun*. На первой странице почти не осталось места для чего-нибудь еще.

– Я бы предпочел, чтобы случилось по-другому, – сказал мне Келвин МакКензи, редактор *Sun*. – Это стало бы лучшим заголовком.

В кабинете судьи Джорджа Кармена я находился с Джеррардом

Тиреллом и своим отцом, с которым рад был разделить триумф. Мы направились к Верховному Суду на Стрэнд, и нам пришлось прокладывать путь, протискиваясь сквозь толпу фотографов, находившихся снаружи. Коридор перед залом суда 11, где должно было состояться слушание, был забит битком. В зале было очень тихо. Представителей British Airways в лице троих главных действующих лиц – лорда Кинга, сэра Колина Маршалла и Роберта Эйлинга – не было. Отсутствовал и Дэвид Бернсайд. Брайан Бешам уехал за границу, и его адвокаты были здесь, предпринимая отчаянную попытку убрать его фамилию из извинительного заявления. Судья выслушал возражение и затем спросил мнение адвокатов British Airways. Они согласились с мнением Virgin, что имя Бешама должно быть включено в письменное извинение. Судья решил, что извинение должно остаться без изменений.

Судья Кармен встал и прочел согласительное заявление сторон. Когда он приближался к концу, в суде стояла полная тишина:

– Авиакомпания British Airways и лорд Кинг сим признают безоговорочно, что заявления, которые они сделали против добропорядочного и честного имени Ричарда Брэнсона и компании Virgin Atlantic, являются полностью несостоятельными. Они также признают, что Ричард Брэнсон и Virgin имели достаточные основания для серьезного беспокойства в отношении действий целого ряда сотрудников British Airways и мистера Бешама и их потенциального влияния на деловые интересы и репутацию Virgin Atlantic и Ричарда Брэнсона. При данных обстоятельствах British Airways и лорд Кинг в присутствии главного адвоката приносят извинения и выплачивают весьма существенную сумму истцам в качестве компенсации за убытки и моральный ущерб, вызванный их ложными заявлениями. Они также просят отозвать свой встречный иск против Virgin Atlantic и Ричарда Брэнсона.

В дополнение British Airways и лорд Кинг согласились оплатить судебные издержки Ричарда Брэнсона и Virgin Atlantic, касавшиеся иска и встречного иска, и приняли на себя обязательства не повторять клеветнических заявлений, что является существом данного дела.

Судья Кармен сделал паузу и перевел дыхание. Присутствующие в зале сделали то же самое.

– Авиакомпания British Airways и лорд Кинг должны заплатить Ричарду Брэнсону £500 тыс. компенсации за ущерб и авиакомпании Virgin Atlantic £110 тыс. компенсации за ущерб.

Из-за внезапно возникшего шума Джордж был вынужден повысить голос:

– В свете безусловного характера извинения и выплаты очень существенной денежной суммы в виде компенсации убытков Ричард Брэнсон и Virgin Atlantic считают, что их репутация публично защищена и соглашаются уладить дело на данных условиях.

Я видел слезы, бежавшие по щекам отца, когда он слушал вердикт. В его нагрудном кармане лежал большой шелковый носовой платок, и он достал его, чтобы вытереть глаза. Я сжал кулаки под столом, удерживаясь, чтобы не вскочить на ноги.

Единственная режущая слух нота в извинении British Airways прозвучала тогда, когда, несмотря на безоговорочность приносимых извинений, они постарались оградить себя от какого бы то ни было порицания:

– Расследование, которое провела british airways в течение этого судебного процесса, выявило ряд инцидентов с вовлечением в них своих сотрудников, которые British Airways признает как прискорбные и дающие Ричарду Брэнсону и Virgin Atlantic достаточные основания для беспокойства.

Мне следует, тем не менее, отметить, – сказал их адвокат, – что директора british airways не принимали участия в согласованной кампании против

Ричарда Брэнсона и Virgin Atlantic.

Несколько человек в зале фыркнули от смеха. Это была единственная фраза, которую British Airways отказалась убрать из извинения.

– Позволь им оставить ее, – в конце концов, посоветовал мне Кармен. – Люди разберутся, что за этим стоит. Мы не слышали последнего слова «согласованный».

Затем с разрешения судьи поднялся адвокат Бешама и отметил, что его клиент не признает, что ссылки на него в вышеупомянутом заявлении были точным изложением его действий от имени ВА.

На улице, в безумной давке журналистов и фотографов, я поднял вверх обе руки и потрясал кулаками в ликование.

– Я принимаю эту награду не только от имени Virgin, – сказал я, – но также от имени всех других авиакомпаний: laker, dan air, air europe и b-cal.

Они не выдержали испытаний, а мы пережили столкновение с British Airways, но только теперь.

Вернувшись домой на Холланд-парк, мы начали праздновать победу. Я решил разделить £500 тыс. между сотрудниками авиакомпании Virgin Atlantic, поскольку им всем пришлось несладко от давления British Airways, что выразилось в урезанных зарплатах и бонусах. Телевизор в углу был



включен, и каждая программа новостей сообщала об успехе Virgin как о главном событии дня. itn даже взяла интервью у Сади́га Халифы и Ивон Парсонс. Наша вечеринка на минуту прервалась, чтобы поаплодировать им, а затем продолжилась.

Лишь много позже, в середине разговора с кем-то, меня настигла волна усталости и я осознал, что мы победили. Весь пережитой стресс упал с моих плеч, я улыбнулся широкой, счастливой, довольной улыбкой, свалился на бок и глубоко заснул.

Чувствуя себя на седьмом небе, я отправился в наш отель La Residencia на Майорке с Джоан, Холли и Сэмом, чтобы отпраздновать событие в узком семейном кругу. Всю неделю газетные репортеры фотографировали меня, я чувствовал, что мы на гребне волны, которая преобразит Virgin в ближайшие годы. Весь мир был перед нами.

Однажды утром я лежал у края бассейна и читал вырезки из газет, касавшиеся Virgin, которые пересылались мне по факсу, стараясь не брать все это в голову, когда ко мне подошла молодая пара. Они нервно кашлянули, чтобы привлечь мое внимание.

– Извините, – сказали они, протягивая фотоаппарат. – Вы не возражаете?

Мы бы хотели фотографию.

Я улыбнулся.

– Конечно, нет, – просиял я, вставая и улыбаясь. – Где вы хотите?

– Было бы хорошо прямо здесь, – сказали они.

Я пошел и встал спиной к плавательному бассейну, выпятил грудь и откинул назад волосы.

– Примерно здесь? – спросил я.

К моему удивлению, они выглядели смущенными. Они о чем-то шепотом переговаривались. Вместо того чтобы направлять фотоаппарат на меня, они держали его в противоположном направлении.

– Простите, – сказал муж. – Мы надеялись, что вы могли бы сфотографировать нас. Меня зовут Эдвард, а это моя жена Араминта. А как вас зовут?

29. Территория Virgin [\[92\]](#)

1993 и позже

Год 1993 был переломным для Virgin. С этого времени и впервые за весь период существования компании мы в изобилии располагали деньгами, и в лице virgin имели сильный брэнд, который мог даваться компаниям самого разнообразного спектра. Перед нами была неизведанная

территория, но мы, наконец, могли себе позволить следовать собственным инстинктам вместо того, чтобы тратить все свое время, убеждая других поступать так же. Совершив удивительный прыжок от Virgin Records к Virgin Atlantic, мы могли попробовать свои силы в чем угодно. Много воды утекло с тех пор, как на борту плавучего дома мы скопировали контракт звукозаписывающей студии и заключили договор с Майком Олдфилдом. Времена изменились, и теперь у нас в банке было £500 млн. Но я не был убежден в том, что их надо там оставить. В этот момент я мог, разумеется, отойти от дел и направить все свои силы на рисование акварельными красками или мысли о том, как обыграть маму в гольф. Но это было не по мне. Люди спрашивали: «Почему бы тебе теперь немного не развлечься?» и упускали главное. Для меня дело и *было* развлечением. Веселье лежит в основе моего подхода к ведению бизнеса, и оно с самого начала было ключом ко всему, что я сделал. Больше, чем любой другой фактор, веселье является секретом успеха Virgin. Я отдаю себе отчет в том, что идея бизнеса как веселья и творчества идет вразрез с принятыми условностями, и это, конечно, совсем не похоже на то, чему учат в бизнес-школах, где бизнес означает тяжелую скучную работу и много «дисконтированного поступления наличности» и «чистой приведенной стоимости».

Даже несмотря на то, что меня часто просят дать определение моей «философии бизнеса», я обычно не делаю этого, потому что не верю в то, что этому можно научить, как если бы это был какой-нибудь рецепт. Не существует ингредиентов или методик, которые будут гарантировать успех. Существуют параметры, которые, если им следовать, обеспечат продолжение бизнеса, но невозможно дать четкое определение нашего успеха в бизнесе, а затем хранить его в бутылочке, как духи. Это не так просто: чтобы быть успешным, надо выйти на улицу и побежать, отталкиваясь от земли; если у вас есть хорошая команда единомышленников и удачи чуть больше, чем вы заслужили, возможно, что-нибудь и получится. Но это, конечно, нельзя гарантировать, даже следуя чьей-либо формуле.

Бизнес – подвижная, изменчивая субстанция, и, насколько я понимаю, группа никогда не будет стоять на месте. Она всегда есть что-то видоизменяющееся и не поддающееся определению, – прошедшие годы продемонстрировали это. Когда несколько лет назад я начал писать эту книгу, компания Virgin еще не была вовлечена во многие виды деятельности, которые теперь отнимают так много времени. И только когда ты приступаешь к написанию книги, подобной этой, понимаешь, как далеко ты все еще готов пойти. Именно так я смотрю на эту книгу: как на

всесторонний отчет о первых пятидесяти годах моей жизни – годах борьбы, но также и о незавершенных работе и жизни.

С тех пор как я начал писать эту книгу, произошло многое, что отражает мои представления о жизни и бизнесе, но детали этого – материал для другой книги. За последние несколько лет компания Virgin достигла, возможно, более быстрых темпов роста, чем любая другая европейская группа, и в процессе роста она радикально изменилась. Возможно, наши подходы к ведению бизнеса остались прежними, но контекст изменился разительно. Эта книга никогда не планировалась быть сухой, как бухгалтерский баланс, я надеюсь, она даст представление о том, что было важным в моей жизни и в жизни людей, окружающих меня поныне.

\* \* \*

После продажи Virgin Music и нашей победы над British Airways в январе 1993 года я понял, что впервые за все время занятий бизнесом взобрался на стену и мог, наконец, разглядеть землю обетованную. Это не всегда было возможно. Для любого, кто начинает без финансовой поддержки, существует очень тонкая грань между успехом и неудачей. Приоритет – выживание. Сколько бы успешных проектов не было у Virgin, всегда существовала опасность, что закончится наличность. Virgin зарабатывала деньги, но я всегда инвестировал их в новые проекты, чтобы обеспечить рост компании. В результате мы редко позволяли себе роскошь иметь свободную наличность. В течение всех этих лет мы пережили три экономических спада; терпели убытки; закрыли несколько компаний, и в некоторых случаях пришлось пойти на сокращение штатов. Но после 1993 года ни один банк никогда больше не диктовал нам, как вести бизнес. Мы обладали финансовой свободой. Я оказался одним из представителей редкой породы: большинству предпринимателей не удастся дойти так далеко и выживать так долго. На пути к этой свободе пришлось преодолевать препятствия, неожиданно возникавшие перед нами. Когда мы начинали как компания, занимавшаяся рассылкой пластинок по почтовым заказам, и, соответственно, зависели от почты, как снег на голову свалилась шестимесячная забастовка почтовых служащих. Если бы мы ничего не придумали, мы бы обанкротились. Выбора не было. За несколько дней забастовки мы открыли наш первый магазин пластинок Virgin. Чтобы попасть туда, надо было преодолеть темный, узкий пролет лестницы, поскольку помещение находилось над обувным магазином, и все что там было, это несколько полок, потертый диван и касса, но он научил нас всему, что мы сейчас знаем о розничной торговле. Есть прямая связь между этим крохотным магазином и мегамagasинами Virgin в Лондоне, Париже и Нью-

Йорке. Это всего лишь вопрос масштаба, но сначала ты должен поверить, что ты можешь.

Точно так же, по мере роста звукозаписывающей студии в те первые годы, каждая сделка была – пан или пропал. У нас могло не получиться заключить договор с группой 10СС, но мы по-прежнему стремились вперед, делая новую попытку в отношении следующей группы. Мы запустили авиакомпанию на крыле и молитве, и когда загорелся двигатель во время тестового полета, все могло быть кончено до того, как началось. Нам повезло: всякий раз, когда что-то шло не так, мы были на полшага впереди банков.

Каким бы сложным ни было положение дел, необходимо иметь в мозгу всю глобальную картину. Самое яркое подтверждение этому пришло в разгар спада 1992 года. Тогда я пытался найти деньги для установки индивидуальных телевизоров в спинках кресел в наших самолетах. Я всегда верил, что Virgin должна предлагать лучшие развлечения в полете. Нам было нужно £10 млн. на установку оборудования. Никто в virgin atlantic не мог дать необходимых средств, и однажды мы все сидели на Кроли в отчаянии, готовые отказаться от этой идеи, когда я подумал, что сделаю еще одну – последнюю – ставку.

Я позвонил в компанию Boeing и попросил соединить с главным администратором Филом Кондуитом. Я спросил его, не установят ли они индивидуальные телевизоры в спинки кресел туристического класса, если мы купим десять новых самолетов Boeing 747-400. Фил был поражен, что кто-то думает о покупке самолетов во время спада, и с готовностью согласился. Затем я позвонил в компанию Airbus Джину Пиерсону и задал ему тот же самый вопрос о новых самолетах Airbus. Он согласился. После еще нескольких запросов мы обнаружили, что проще получить £4 млрд в кредит для покупки восемнадцати новых самолетов, чем £10 млн. кредита для приобретения телевизоров. В результате Virgin Atlantic неожиданно стала обладательницей флотилии совершенно новых самолетов, самолетов последнего поколения и самых современных в отрасли, причем, по самой низкой цене, по которой мы могли приобрести их до этого или после.

Многие спрашивали тогда, где пределы для Virgin, и не растягиваем ли мы брэнд сверх всякой меры. С монотонной регулярностью они указывали на то, что ни одна компания в мире не ставила свое имя на таком разнообразном спектре услуг и продуктов. Они были абсолютно правы, и это остается предметом моей гордости.

Однако я не переставал размышлять над этим вопросом. Я всегда жил, полагаясь на благоприятную возможность и приключения. Некоторые из

лучших идей пришли совершенно неожиданно, и надо обладать открытым умом, чтобы понять их преимущества. Так в 1984 году американский адвокат позвонил мне, чтобы предложить учредить авиакомпанию, а шведский фанатик воздухоплавания спросил, не хочу ли я пересечь с ним Атлантику в 1987-м. Предложения поступают самые невероятные, и я понятия не имею, каким будет следующее. Тем не менее, я точно знаю, что если достаточно внимательно слушаю, все хорошие идеи, так или иначе, вписываются в формат Virgin. По натуре я любознателен, и этот интерес распространяется на мой бизнес. Эта любознательность провела меня по многим неожиданным тропинкам и свела с многими необыкновенными людьми. Компания virgin-это коллекция таких людей, и они залог ее успеха.

Virgin всегда жила своей собственной жизнью, а я старался думать о ее будущем. Когда я пытался продать журнал *Student* представителям компании IPC Magazines, они пугались меня, потому что я начинал рассуждать о всех возможностях деловой деятельности, которые хотел исследовать: компании по организации путешествий Student, которая предлагала бы более дешевые путешествия, чем существующие авиакомпании; банке student, потому что считал, что студентов грабят, поскольку у них нет доходов, чтобы подстраховаться. Я даже хотел взять в аренду поезда у British Rail, потому что ее билеты были такими дорогими, а ее поезда всегда опаздывали. Даже тогда, имея ограниченные денежные средства, я делал попытки поэкспериментировать, насколько было возможно, желая заняться некоторыми из этих дел и поставить их с ног на голову. В то время все было в теории и выше моих способностей, но некоторые интересные идеи возникли по ходу дела. Я могу быть бизнесменом, так как открываю компании и управляю ими ради прибыли, но когда я пытаюсь строить планы на будущее и придумывать новые продукты и новые компании, я – идеалист.

Моим грандиозным планам с журналом *Student* не суждено было реализоваться. Но после продажи Virgin Records я снова был готов брать барьеры. На этот раз ситуация была совсем иной: в моем распоряжении было не несколько фунтов в коробке из-под печенья, которые мы в конце концов тратили на тушеное мясо на вынос, а сундук с сокровищами из нескольких сот миллионов фунтов. В этот опьяняющий момент все казалось возможным. У нас были финансы, и что даже более важно, – у нас было имя Virgin, которое уже говорило само за себя. Ничто не могло помешать нам стать чем-нибудь еще. Земля перед нами была территорией Virgin.

Я дал волю своим инстинктам. Первое и самое главное – любое

бизнес-предложение должно звучать интересно. Если есть рынок, на котором представлены только две гигантские корпорации, мне представляется, что здесь есть место для здоровой конкуренции. Наряду с тем, что это просто интересно, я люблю еще и возмутить спокойствие. Люблю заставить большие компании побегать за своими деньгами, особенно, если они предлагают дорогие, но низкокачественные продукты. В начале 1990-х в моей записной книжке уже были пометки о возможности запуска ряда безалкогольных напитков Virgin под руководством компании Virgin Cola, которая могла бы принять вызов могущественной Coca-Cola, одной из десяти лучших компаний в мире. Корпорация Cott, специализировавшаяся на розливе своих собственных марок колы, искала брэнд, который мог бы понравиться в глобальном масштабе.

– На вашей стороне все главные факторы, – сказал Джерри Пенсер, исполнительный директор корпорации Cott. – Люди любят virgin, они доверяют имени и будут покупать продукт, потому что это продукт компании Virgin. Что вы скажете на это? У нас есть рецепт, у вас есть брэнд. Что вы думаете о появлении Virgin Cola?

Сильные стороны компаний Coca-Cola и Pepsi слишком очевидны. Coca-Cola – наиболее известный в мире брэнд. Это также самая прибыльная компания в мире. У нее есть только один конкурент: за Соке -40% американского рынка, за pepsi – приблизительно 30%. За пределами Соединенных Штатов Соке абсолютно доминирует. Обе компании тратят миллиард! долларов в год на рекламу своих продуктов, и некоторые из их лучших реклам остаются в общественном сознании даже теперь.

Но когда я ближе познакомился с бизнесом, то смог обнаружить некоторые трещины в броне. Простейший анализ покажет, что Соке – это всего лишь газированный напиток с огромным маркетинговым бюджетом, и эта простота делает рынок уязвимым. В последнее время появился ряд серьезных неясностей по поводу «истинного» продукта. Компания Cola-Cola вывела из обращения оригинальную кока-колу и запустила в производство новую колу, рецепт которой, как они говорили, гарантировал лучший вкус. Реакция американских покупателей заставила компанию Coca-Cola возобновить выпуск колы по оригинальному рецепту под названием «классическая кока-кола». Но семена сомнения были посеяны. Если Coca-Cola признала, что классическая кола была не так хороша, как новая, тогда, по определению, кола, приготовленная по другому рецепту, могла быть даже лучше. На мой взгляд, чары развеялись.

Находившаяся по другую сторону баррикады Pepsi выглядела более слабой. Что характерно, когда мы изготовили колу Virgin, компания pepsi

первой отреагировала на это: она сменила цвет своих банок с преимущественно красного на преимущественно голубой цвет. Похоже, мы задели ее за живое. Узнав, что Pepsi собирается это сделать, мы дали в газетах рекламные объявления на целую полосу, сообщавшие, что мы разработали специальные банки под колу – когда кола выдыхается, цвет банок становится голубым. Даже при всем этом в Virgin по-прежнему существовало некоторое сопротивление всему предприятию. Понятно, что люди защищали наш брэнд. Это было первым из многих возражений в отношении его употребления.

Как всегда, когда меня предостерегают от чего-то, а я уже принял решение, я преисполняюсь решимости попробовать это непременно. В данном случае мы все признавали, что предстоит дюйм за дюймом отвоевывать полки в супермаркетах, но после того как выяснилось, что в случае неудачи финансовый риск будет минимальным, решили продолжить. Мы знали, что продукт так же хорош, как кока-кола или пепси-кола, и первая слепая проба, проведенная в местной школе (после чего их было много по всей стране) установила, что большинство предпочитают колу от Virgin всем другим. За несколько месяцев по всей стране мы продали своей колы на £50 млн. Мы продолжили ее производство во Франции, Бельгии и Южной Африке и даже умудрились установить аппарат колы Virgin прямо под эмблемой Соке в Нью-Йорке, на Таймс-сквер. После того, как наш передовой танк проломил непробиваемую стену Coca-Cola, и проблема с банками Pepsi была решена, мы нацелились на символ компании Coca-Cola, висящей над Таймс-сквер!

Не знаю, станет Virgin Cola мировым лидером в производстве безалкогольных напитков или нет. Гак же, как и в отношении всех наших компаний, я готов к любому повороту. Но я точно знаю, что в Virgin Cola проявилась философия Virgin, и за всей этой суматохой и весельем продаж лежит тщательно составленный бизнес-план. В основе решения запустить в производство Virgin Cola было три ключевых момента: поиск своего покупателя, использование позитивного восприятия брэнда Virgin и его защита в случае неудачи.

Бизнес-план компании Virgin Cola не вызывал сомнений: мы никогда не потеряли бы много денег, продавая колу Virgin. В отличие от большинства других продуктов, ее изготовление настолько дешево, что о производственных издержках можно забыть. Поэтому мы смогли напрямую возместить продажами расходы на рекламу и дистрибуцию. Одного взгляда на бухгалтерские балансы Coca-Cola достаточно, чтобы обнаружить, насколько прибыльный это бизнес, и даже при наличии такой марки мы

знали, должно оставаться много места для кого-то еще, кто придет в этот бизнес с хорошей колой и будет продавать ее наряду с кока-колой и пепси-колой.

Как только я убедился, что финансовые риски минимальны, что всегда в первую очередь заботит меня, другим важным вопросом, по поводу которого надо было разрешить сомнения, стал: действительно ли Virgin Cola будет способствовать укреплению бренда Virgin. Несмотря на возражения коллег, я был убежден в том, что кола обладает определенным набором качеств, с которыми люди ассоциируют Virgin: шипение, веселье и свобода. Но не только это: наш напиток был лучше и дешевле, чем другие колы. Мы выиграли на том, что были маленькой компанией и новичками в этом бизнесе по сравнению с двумя гигантами. А это значило, что бренд будет востребован на молодежном рынке.

– Хорошо, – признали люди, когда выслушали мою речь в защиту Virgin Cola. – Понятно, что кола – это весело. Она шипучая и прибыльная, и соответствует имиджу Virgin. Но этого никак не скажешь о страховании жизни.

Ну, какого черта ты занялся страхованием жизни, закладными и инвестициями?

Я должен признать, что нашему решению основать компанию Virgin Money предшествовали несколько здравых дискуссий по поводу страхования жизни.

– Страхование жизни? – фыркали все, когда слышали об этом. – Люди ненавидят страхование жизни. Все агенты кажутся такими недобросовестными, врываются в дом и берут засекреченные комиссионные. Это ужасный бизнес.

Он определенно не имеет ничего общего с Virgin.

– Совершенно верно, – сказал я. – У него есть потенциал.

Не секрет, что я люблю становиться на позиции «адвоката дьявола». Я видел все минусы индустрии финансовых услуг. Идея страховой компании под именем Virgin и байка Virgin ужаснула бы наших первых сотрудников на Альбион-стрит или наших покупателей, развалившихся на пол)' на подушках в магазине пластинок. И, тем не менее, всякий раз, когда я вижу плохое обслуживание, мне хочется вмешаться и что-нибудь сделать с этим. Разумеется, это не чистый альтруизм, надо также и прибыль получить. Но отличие заключается в том, что я готов поделиться прибылью с покупателем, чтобы мы оба были состоятельны. Диссидент во мне тихо развлекался при мысли, что парень, который знакомил вас с группой The Sex Pistols, мог также разобраться теперь и с вашей пенсией. Другая часть



меня в равной степени веселилась оттого, что мы учредили собственный банк, чтобы ссужать деньгами те самые банки, которые почти лишили нас возможности воспользоваться их деньгами.

Впервые мое внимание к индустрии финансовых услуг было привлечено Рауэном Гормли, венчурным капиталистом, которого я попросил поработать на Virgin, чтобы обозначить новые возможности в бизнесе. Одной из первых вещей, которые он сделал, был пересмотр пенсионной политики Virgin, которая, по его мнению, была бессмысленна. Когда он попросил шестерых разных советников по пенсионным вопросам поделиться мыслями о том, как реструктурировать ее наилучшим образом, то получил шесть разных ответов. – Я не понимаю этого, – признался он. – У меня три ученых степени в области финансов, но ничто из того, что они говорят, не имеет смысла.

Инстинктивно я понял, что мир финансовых услуг скрыт за завесой таинственности и мошенничества, и virgin могла бы предложить свободную от профессионального жаргона альтернативу без скрытых ловушек.

Так же, как и с другими нашими рискованными предприятиями, нам нужен был партнер, который бы знал банковское дело и мог вложить свои деньги, чтобы присоединиться к Virgin. Несмотря на некоторые трудности в прошлом, я по-прежнему считаю, что партнерство 50/50 является лучшим решением финансирования. Если что-то не удастся, а это неизменно произойдет в какой-то момент, оба партнера будут иметь одинаковую мотивацию выправить ситуацию. Так бывает не всегда. В худшем случае, как было с Рандолфом Филдсом, Virgin пришлось выкупать долю партнера целиком. В лучшем случае, как с Marui, нашим партнером по мегамагазинам в Японии, финансирование остается в соотношении 50/50. и обе стороны удовлетворены. Между этими полюсами – множество вариантов, и мы испробовали большинство комбинаций. В конечном итоге, имея дело с другими людьми, ты никогда не знаешь, чего ожидать, и хотя, возможно, вы оба приступаете к проекту с одинаковым энтузиазмом, ситуация может измениться. Понять, когда и как следует пересмотреть условия контракта, – одна из трудных задач бизнеса.

Наша компания по оказанию финансовых услуг Virgin Money начинала как Virgin Direct, являясь партнером Norwick Union на условиях финансирования 50/50. С момента, когда virgin вошла в индустрию финансовых услуг, я могу без ложной скромности утверждать: она больше никогда не будет прежней. Мы урезали все комиссионные, предложили продукты по хорошей цене, и были чуть ли не растоптаны инвесторами в

их стремлении купить. Мы открыли новый офис в Норвике вместо того, чтобы снять высотный дом в лондонском Сити. Мы никогда не брали на работу управляющих фондом, одних из самых высокооплачиваемых людей в мире, поскольку раскрыли их большой секрет: они никогда не могли сообразно обстоятельствам повлиять на индексы фондовой биржи.

Мы взялись за дело агрессивно, и первоначальные результаты были хорошими, но, несмотря на успех, стало понятно, что мы движемся быстрее и дальше, чем того бы хотелось Norwich Union. Похоже, компания окажется в три раза больше, чем мы первоначально предполагали. Очень скоро мы помогли Norwich Union продать ее долю партнеру, разделявшему наши амбиции, – australian mutual provident (amp). Совместно с AMP наша потрясающая команда из Virgin Money прорубила широкую просеку сквозь джунгли финансовых услуг. С начала своей деятельности в 1995 году, невероятно, но virgin money стала самым популярным в стране объектом вложения денег, и к 1999 году 250 тысяч людей доверили нам свыше £1. 5 млрд. Успех Рауэна Гормли и его вера в успех Virgin Money иллюстрируют одно из самых больших преимуществ Virgin Group: мы процветаем на нестандартных решениях. Характерная черта, которую я угадал в Рауэне, когда впервые попросил его поработать на Virgin, – он может осуществить проект. Когда он приступил к работе, заняв свободный стол на промежуточной лестничной площадке на Холланд-парк, и, никто из нас не предполагал, что несколькими месяцами позже он возглавит компанию. Когда – неудивительно, если учесть его прошлое – он вплотную занялся финансовыми услугами, мы создали структуру, предоставлявшую ему и его команде долю в бизнесе и возможность развивать дело. Как и все менеджеры Virgin, Рауэн получил хороший стимул, чтобы преуспеть, потому что мог ясно видеть то состояние, которое успех компании принес бы ему и его команде.

Virgin Money могла показаться несоответствующей рок-н-рольной Virgin: это был прыжок в сторону, подобно тому, как в свое время мы переключились с пластинок на авиакомпанию. Но все это по-прежнему было связано с уровнем услуг, лучшим вложением денег, и предложением простого продукта. Мое видение Virgin не совпадает с ортодоксальным взглядом на компанию как большой головной офис и пирамиду приказов, поступающих от центрального совета директоров. Я не говорю, что такая структура не имеет права на существование. Она подходит внушительным компаниям от Coca-Cola, Pearson до Microsoft. Просто мой мозг устроен по-другому. Я слишком неформальный, слишком неугомонный и люблю двигаться дальше.

Чем больше разрастается компания, тем<sup>^</sup>чаще задают вопрос о моем видении Virgin. Я стараюсь либо уклониться, либо отвечать на него слишком длинно, спасаясь мыслью, что в следующий раз, когда меня спросят, дам другую версию. Мое видение Virgin никогда не было фиксированным и постоянно меняется, как и сама компания. Всю жизнь я составлял списки: тех, кому надо позвонить, идей, людей, которые могут осуществить эти идеи. Каждый день я работаю с этими списками, и именно эта последовательность звонков продвигает меня вперед. Когда-то, в начале 1970-х, я тратил время на то, чтобы жонглировать банками, поставщиками, кредиторами и оставаться платежеспособным. Я по-прежнему живу по этому принципу, но сейчас вместо банков я жонглирую куда большими вещами. Еще раз, это только вопрос масштаба.

Как знают все в моем офисе (они узнали об этом, когда я положил ее не на место). самой необходимой для меня вещью является стандартного размера школьная записная книжка, которую можно купить в любом магазине канцелярских товаров на любой центральной улице по всей стране. Я ношу ее повсюду и записываю все комментарии, сделанные сотрудниками virgin и любыми людьми, которых встречаю. Я делаю заметки обо всех телефонных разговорах и встречах, наброски писем и списки необходимых телефонных звонков.

За прошедшие годы записных книжек накопилась целая книжная полка, а привычка все записывать приучила меня слушать людей внимательно. Когда сейчас я наугад открываю эти записные книжки, нахожу некоторые идеи, которые ускользнули от меня: например, меня просили вложить деньги в настольную игру под названием Trivial Pursuit и заводное радио. Но когда я отклонил предложение, мой ангел-хранитель, должно быть, присматривал за мной.

Когда бы и где бы я ни находился – в самолете, поезде, в магазине пластинок, – я прошу людей высказать свои идеи по поводу того, как улучшить обслуживание. Я записываю их, и приходя домой, просматриваю то, что записал. Если есть хорошая идея, я поднимаю телефонную трубку и привожу идею в исполнение. Мои сотрудники были вне себя, услышав, что я встретил в автобусе аэропорта мужчину, который предложил ввести новую услугу: делать массаж на борту самолета, – и поэтому не могли бы они организовать это? Поддразнивая меня, они называют это «выборочный опрос Ричардом общественного мнения в лице одного человека». но всякий раз дополнительные услуги, которые предлагает Virgin, были пожеланиями наших клиентов. Не важно, откуда приходят идеи, если они приводят к улучшениям.

Я также настаиваю, чтобы персонал все время просили делиться любыми предложениями, какие только могут быть, и стараюсь попробовать себя на всех рабочих местах. Когда я пытался катить по проходу лайнера столик на колесиках, обнаружил, что во всех врезаюсь. Я поговорил об этом со стюардессами, и они предложили ввести обслуживание, больше напоминающее работу официанток, сведя использование столиков на колесах к минимуму.

Мой взгляд на Virgin, в конечном итоге, выразил Питер Габриэль:

— Это возмутительно! Куда ни посмотри, везде virgin. Ты просыпаешься утром под радио Virgin, натягиваешь джинсы Virgin, идешь в мегамагазин virgin, пьешь колу Virgin, летишь в Америку Virgin Atlantic. Скоро тебе будут предлагать дни рождения, свадьбы и похороны, организованные компанией Virgin. Я думаю, тебе следует переименовать Virgin в «Компанию, которая везде». virgin будет с тобой в начале твоей жизни и до самого ее конца.

Как всегда, Питер, проницательный бизнесмен и одновременно талантливый музыкант, был очень близок к истине. В тот момент он понятия не имел что двести человек в Истборне работают над ассортиментом косметики под маркой Virgin, другая команда разрабатывает линию одежды Virgin, и мы близки к тому, чтобы получить две франшизы от компании British Rail, что сделало бы нас крупнейшим оператором железнодорожного транспорта. Я сомневаюсь, что virgin когда-нибудь займется похоронами, но для организации компании Virgin Births есть реальные предпосылки. Если есть хороший бизнес-план, сведенные к минимуму риски, хорошая команда и хороший продукт, мы можем пойти на это.

До некоторой степени все сводится к правилам игры. Как вы, возможно, уже заметили, я не руководствуюсь так называемой мудростью. Традиционно, вы концентрируетесь на том, чем занимаетесь, и в управлении компанией остаетесь в довольно узких рамках. Я не только считаю, что это сдерживает рост, но думаю, что это опасно. Если ты управляешь только магазином музыкальных записей и отказываешься считаться с происходящими переменами, когда появляется какое-нибудь новшество вроде Интернета, твои объемы продаж перейдут к человеку, который воспользовался новым изобретением. Даже в головокружительные дни 1999 года я понимал, что намного лучше организовать свою собственную компанию в Интернете, к которой уйдет часть продаж музыкальных записей, чем эти продажи достанутся кому-то другому. Так оно и произошло, несмотря на разных внешних советников, пытавшихся

убедить нас запустить Интернет-сайт, странным образом предлагая сделать это, не упоминая нашего имени.

– Настало время Currant Bun, handbag и jamjar, – говорили они. Они просто ничего не смыслили в брэндах.

Это отчасти объясняет наш набор компаний. Помимо того, что защищают друг друга, они находятся в симбиотических отношениях. Когда Virgin Atlantic начинает летать в Южную Африку, я вижу, что мы можем запустить там Virgin Radio и Virgin Cola. Точно так же мы можем воспользоваться нашим опытом в авиаиндустрии, чтобы легче и дешевле организовать продажу билетов на поезда. Мы можем заимствовать наш опыт развлечения людей в самолетах для развлечения пассажиров поездов.

\* \* \*

Несмотря на то, что в штате virgin приблизительно 30 тысяч человек, она не является большой группой – это большой брэнд, созданный множеством маленьких компаний. Наши приоритеты противоположны приоритетам наших больших конкурентов. Традиционно, правила поведения диктуют, что компании следует в первую очередь заботиться о своих акционерах, во вторую – о своих клиентах и в последнюю – о своих работниках. В компании virgin все происходит наоборот. Для нас служащие важнее всего. Для меня простой здравый смысл заключается в том, что если ты начинаешь дело со счастливым, хорошо мотивированным персоналом, более вероятно, что и твои клиенты будут счастливы. И в результате полученные прибыли в свое время сделают счастливыми твоих акционеров.

Считается, что «большое – это красиво». но всякий раз, когда какое-нибудь из наших предприятий разрастается слишком сильно, мы разбиваем его на более мелкие подразделения. Я иду к заместителю генерального директора, заместителю директора по продажам и заместителю директора по маркетингу и говорю:

–Поздравляю. Теперь вы генеральный директор, директор по продажам и директор по маркетингу новой компании.

Каждый раз, когда мы так делали, людям, которых это касалось, не приходилось работать намного интенсивнее, но у них непременно повышались мотивация и желание достичь большего. Мы получили потрясающие результаты. Ко времени продажи Virgin Music у нас было пятьдесят дочерних записывающих компаний, но ни одна из них не насчитывала более шестидесяти сотрудников.

Мало смысла в том, чтобы оглядываться назад, разве что, перед тем как перейти к году 2002. стоит отметить, что с того самого времени Кен

Берри укрепил и превратил Virgin Music в самую прибыльную драгоценность в короне EMI. Мы снова смогли возобновить эту деятельность с основанием компании V2 Records, прибегая к тем же самым техникам и навыкам. Наш первый контракт, возможно, не оказал столь сильного влияния, как Майк Олдфилд, но The Stereophonies были все-таки названы «лучшими новичками» в british awards за 1998 год, и в течение последующих лет они играли перед огромными аудиториями на фестивалях, проводимых на открытом воздухе. С несколькими альбомами, занявшими первые строчки в чартах, их ждет блестящее будущее.

Путь Virgin заключался в том, чтобы развивать множество разнообразных предприятий и расти органично и взаимосвязано. Большинство компаний мы создавали с нуля, а не просто покупали готовыми. Мы хотим, чтобы у каждого из дочерних предприятий Virgin был эффективный и управляемый размер. В результате компания Virgin размещается во множестве разных офисов в районе Ноттинг-Хилл-гейт в Лондоне, Кроли в западном Суссексе и Норидже, постоянно фокусируясь и культивируя великий дух команды. Когда настает время для учреждения новых компаний, одним из преимуществ является то, что у меня не слишком усложненный взгляд на бизнес. Когда я думаю о том, какие услуги хотел бы предложить пассажирам авиакомпании Virgin Atlantic, то стараюсь представить, захотели бы моя семья и я сам приобрести их для себя. Довольно часто это так просто.

Конечно, жизнь усложняется, когда ты отходишь от идеи естественного роста. В последние годы Virgin приобрела компании, чтобы присоединить их к уже образованному. mgm cinemas была первым большим приобретением, мы купили также две значительные франшизы British Rail. Мы сравнительно быстро смогли привести в порядок сеть кинотеатров, перед тем как продать ее французской компании UCI, однако улучшение ситуации с железнодорожными поездами потребует гораздо большего времени. В некотором смысле мы стали жертвой собственного успеха, так как пассажиры ожидали, что стоит только Virgin взяться за управление поездами, как последуют чудесные перемены. К сожалению, материально-техническое обеспечение этой задачи было против нас: две наши железнодорожные компании насчитывали 3500 сотрудников, и нам необходимо было создать совершенно новый парк поездов и в то же самое время договориться с компанией Railtrack о модернизации рельсового пути и передачи сигналов.

Несмотря на тяжелое положение в железнодорожной промышленности в целом, мы уверены в том, что, в конце концов, virgin rail добьется успеха

и предложит дешевый, быстрый, эффективный железнодорожный сервис. Каждый раз, когда я застреваю в транспортной пробке на выезде из Лондона, пытаюсь миновать трассу M25 или объехать Бирмингем, уверенность в долгосрочных перспективах железной дороги получает подкрепление. Я по-прежнему убежден, что железнодорожные поезда станут одним из лучших примеров того, что Virgin делает со своим брендом. Наши новые поезда, развивающие скорость 140 миль в час, сократят время в пути следования по всей стране, а их комфорт и безопасность сделают их лучшими поездами в Европе, если не в мире.

Как только ты получаешь прекрасный продукт, очень важно бдительно защищать его репутацию. И это не просто вопрос вывода его на рынок. В результате, каждый день я получаю ворох вырезок из газет, – все, где упоминается Virgin. Это, включая письма от персонала, – первое, что я прочитываю утром. Когда я основал авиакомпанию, то понял, что должен использовать свою личность, чтобы усилить общественный интерес к Virgin Atlantic и придать ценность бренду. Большинство компаний не признает значения прессы, ограничиваясь маленьким отделом по работе со СМИ, который запрятан в дальний угол. Если в прессе появляется статья с неточностями, и ей позволяют появиться больше, чем в одном номере газеты, она становится фактом. Затем всякий раз при упоминании вашего продукта будет всплывать та же самая история.

Моя репутация подвергалась опасности по большому счету дважды: первый раз в связи с делом British Airways и во второй раз со стороны Гая Сноудена и его компании GTECH, движущей силы создания Camelot, которая выиграла франшизу на проведение Британской национальной лотереи. Для обеих компаний я был палкой в колесах, которая обошлась им в миллионы фунтов потерянного дохода.

Инцидент с GTECH был особенно опасным, если говорить о репутации. Я познакомился со Сноуденом в тот момент, когда британское правительство согласилось взять на себя проведение национальной лотереи. Начали формироваться разные коммерческие консорциумы, но я был убежден, что лотерею должна проводить компания, которая отдаст все прибыли на благотворительные цели. Это было возможно, поскольку это была бы монополия без какого-либо риска. Я обратился к Джону Джэксону, с которым работал в Фонде по здравоохранению в то время, когда он был главой компании Body Shop, и с которым я запускал производство презервативов Mates, чтобы объединить наши благотворительные усилия. Компания GTECH была главным поставщиком оборудования для проведения лотереи, поэтому мы подумали, что должны встретиться с

ними, чтобы посмотреть, не будут ли они заинтересованы в обеспечении нас всем необходимым для участия в этом мероприятии, поскольку их консорциуму не удалось выиграть контракт.

Джэксон и я встретились со Сноуденом за обедом 24 сентября 1993 года. Состоявшийся разговор впоследствии стал материалом судебного дела. После патовой ситуации, когда Сноуден не захотел назначить цену на поставку нам оборудования, а я не захотел войти в его консорциум, возникла пауза. Затем Сноуден поставил нас в известность о том, что если мы обратимся со своей заявкой, это будет стоить консорциуму GTECH миллионы фунтов, поскольку им, согласно руководящим правительственным документам, придется снизить проценты от товарооборота, которые они собирались взимать как операторы, с 15 до 13. а, возможно, и ниже. Допуская, что ежегодный объем сбыта билетов достигает £4 млрд (что так и было). каждый процент уменьшения доли операторов исчислялся £40 млн. в год. Речь шла об огромной сумме денег.

Мы сидели в оранжерее в саду на Холланд-парк, 11. и я заметил, что Сноуден начинает покрываться испариной. Он поерзал на сиденье и посмотрел на меня.

– Я не знаю, как это сформулировать, Ричард.

Я взглянул на него, гадая, что он собирается сказать.

– Любое дело имеет практический результат. Я перейду к делу. Каким образом мы можем помочь вам, Ричард?

Я не знал, что ответить. Сноуден прояснил свои намерения.

– Я имею в виду, как мы можем помочь вам лично?

Мой рассудок помутился от этого вопроса. Мне предлагали взятку.

– Что, черт возьми, это значит? – сказал я, потрясенный и рассерженный, пытаюсь дать ему шанс остановиться. Но он не сделал этого.

– Каждый нуждается в чем-нибудь в жизни, – сказал Сноуден.

– Спасибо, – ответил я. – Я вполне благополучен. Каждый день мне нужен только один завтрак, один обед и один ужин. Единственное, чем вы могли помочь мне, – предоставить техническое обеспечение для нашего участия.

С этими словами я встал и вышел из оранжереи. Я больше не хотел иметь с этим человеком ничего общего. В то время как Джон и я пытались подать совместную заявку на проведение национальной лотереи, намереваясь собрать много миллионов фунтов на благотворительные цели, этот человек пытался подкупить меня, дабы я остался в стороне и позволил пройти его заявке, что привело бы к сбору меньших средств на благотворительность, но обогатило бы его и его компанию. Я спустился по



лестнице и прошел в туалет. Там на клочке бумаги я нацарапал некоторые слова, которые он употребил. Мне никогда раньше не предлагали взятку. Затем я снова поднялся по лестнице, и мы с Джоном вывели Сноудена из дома.

– Я не ошибся, не так ли? – спросил я Джона. – Это означало взятку?

– Скорей всего, да, – сказал Джон.

Позже Джон рассказал мне, как он чуть не упал со стула, когда Сноуден произнес эти слова. Короче говоря, судебный прецедент разрешился присяжными в мою пользу, Сноуден и компания GTECH выступили в роли ответчиков, и моя репутация была защищена. В своем заключении в суде постаревший Джордж Кармен отметил, что, помимо любого коммерческого успеха, которым можно наслаждаться, безукоризненно чистая репутация – самая важная вещь. Сноуден «выбрал не того человека, сказал неправильные слова в неправильном месте и в неурочное время».

## Эпилог. Щедрость и превратности судьбы

За последние десять лет произошло много событий. Я был настолько занят, что просто не мог сесть и написать второй том этой книги. Однако все эти годы я продолжал ежедневно вести записи в своих черных блокнотиках. Так что рано или поздно я найду время, чтобы переписать все это должным образом, причем постараюсь сделать это как можно быстрее. А пока думаю просто предоставить вам возможность ощутить то, что происходило.

Эта книга начинается с описания моей первой попытки совершить кругосветное путешествие на воздушном шаре. Оно закончилось в алжирской пустыне. Так что представляется целесообразным довести это повествование до логического финала, рассказав о последнем путешествии, которое, наконец-то, сумело вбить в меня толику здравого смысла. Я осознал, что, наверное, пора более рационально использовать все то, чему я научился, организовывая эти авантюры. Но, как бы то ни было, путешествие оказалось просто великолепным.

Незадолго до поездки кто-то предложил мне вести дневник, и вот теперь, стряхнув с него пыль, я решил воспользоваться им. Вместо того, чтобы отредактировать и «причесать», я собираюсь представить эти записи на суд читателя в том виде, в каком они были сделаны, чтобы вы сами смогли почувствовать, как ощущает себя человек, плывущий в воздухе на высоте нескольких тысяч футов над землей и движимый к месту назначения одной лишь силой ветра.

### **День первый. 18 декабря 1998 года**

Этот дневник я веду для своего крестника Тео, провожавшего нас сегодня из Марракеша, для Лочи, Индии, Вуди, для всех моих необыкновенных племянников и племянниц, а также для моих детей Холли и Сэма.

Замечательные марокканцы встретили нас как родных. Холли и Джоан приехали в аэропорт. Солнце поднималось над Атласскими горами, и наш воздушный шар выглядел в его лучах, как прекрасная мечеть. Странное дело, я даже не слишком нервничал. Просто все это путешествие готовила отличная команда. Мы успели так переволноваться в прошлые полеты, что теперь у меня действительно возникло ощущение: удача улыбнется нам. Единственным серьезным осложнением оказалось то, что накануне

американцы и англичане начали бомбить Ирак, а нам примерно через 30 часов предстояло пролететь вдоль иракской границы, в каких-нибудь пятидесяти милях от нее.

У нас есть Боб Райе – лучший метеоролог в мире. Он уверен, что сумеет помочь найти подходящий ветер, который пронесет нас прямо вдоль границы, не пересекая ее. Я уже пообещал, что если он ошибется, мы зажарим его на Рождество вместо традиционной индейки. Разумеется, это в том случае, если нас самих к тому времени не поджарят.

Почти все мои близкие друзья и родственники, за исключением Сэма, бывшего в школе, прилетели, чтобы проводить нас. Накануне они прилетели вместе с нами на Карибы, чтобы там отдохнуть. Как только мы приземлились на острове, мне передали, что я должен немедленно возвращаться обратно, поскольку подул тот самый ветер, который нужен. Прогноз погоды выглядел просто великолепно. Если все пойдет как надо, мы успеем вернуться ко дню рождения дедушки -«дню подарков». на следующий день после Рождества<sup>[93]</sup>.

Нас ждал потрясающий прием музыкантов, верблюдов, жонглеров и даже ковров-самолетов. Дети Алекса Ричи – Алистер и Дункан, моя дочь Холли и дочь Пера Дженни собрались вместе, чтобы нажать на кнопку, запускающую шар в воздух. Мы надели парашюты и попрощались со всеми: с моими родителями, с моим зятем, дочерью и всеми друзьями. У всех присутствующих на глаза навернулись слезы.

Пошел обратный отсчет:10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 – и взлет!

Мы плавно поднялись на 2 тысячи футов. Дверь гондолы все еще была открыта. Все хлопали в ладоши и радостно кричали. Неожиданно шар резко пошел вниз: мы попали в нисходящий поток воздуха. Пришлось включить горелки едва ли не на полную мощность, чтобы подогреть гелий. Мы проскочили через воздушный поток, и как я потом понял, слегка перестарались.

Мы стрелой уносились в небо, а тем временем нижняя часть наружного шара стала тлеть:1700 футов в минуту,1800. 1900 футов; наконец взлет замедлился, но горелки уже прожгли дыры в нижней части шара. На наше счастье, они находились в самом низу оболочки, и пламя не затронуло шар с гелием, что было бы катастрофой. Мы могли продолжать полет. Дыры, конечно, не украшали шар, но и не препятствовали осуществлению нашего плана.

Все просто здорово. Мы летим вместе с птицами, и летим туда, куда нужно. Вроде бы все работает: мы набрали полетную высоту, капсула гондолы загерметизирована, шар цел. Мы в самом начале пути, от которого

ждем захватывающих приключений. Под нами проплывают прекрасные Атласские горы, покрытые снегом.

### **День второй. 19 декабря 1998**

Час за часом мы летим, восхищаясь фантастическим видом могучего Атласского хребта, проходящего почти по всему северу Африки, от Марокко через Алжир, Ливию и, по-моему, почти до Египта. Спустя семь часов после старта мы прощаемся с гостеприимными марокканцами и оказываемся над Алжиром.

Алжир очень пострадал в ходе непрекращающейся гражданской войны. Мы стали тому свидетелями два года назад, когда из-за проблем с воздушным шаром пришлось здесь приземлиться. И вот сегодня мы летим вдоль Атласских гор над непроходимой пустыней примерно там же, где нам с Алексом однажды пришлось сбрасывать с шара буквально все, чтобы прекратить быстрое снижение, грозившее обернуться падением, – мы выбросили даже целый пакет долларов! Тогда Алекс спас наши жизни, взобравшись на крышу гондолы и сбросив топливные баки за миг до того, как мы должны были удариться о землю.

На этот раз все как будто бы идет хорошо. Я бы даже сказал – слишком хорошо. Когда наступили сумерки и гелий в шаре над нами начал остывать, мы вновь включили горелки. На этот раз мы правильно рассчитали их мощность, и вместо того, чтобы свечой взмыть в небо, как это случилось при нашей последней попытке облететь вокруг земного шара, просто зависли на одной и той же высоте, освещая пламенем горелок ночные арабские небеса. За высотой нужно было следить постоянно, чтобы не подняться выше, чем в течение дня. В противном случае слишком разогретый и находящийся под давлением гелий стал бы просачиваться сквозь оболочку шара, что сократило бы срок нашего возможного пребывания в небе. Поэтому мы решили установить дежурство и спали ночью по очереди.

Мы здорово устали и решили отдохнуть, но тут нам стали вставлять палки в колеса. Мы получили сообщение, что власти Ливии отзывают разрешение на пролет над их территорией. Была глубокая ночь, вокруг – кромешная тьма. Мы никогда не смогли бы приземлиться до пересечения ливийской границы. Мы со Стивом и Пером стали обсуждать, что делать дальше. Если спуститься совсем низко, то можно будет найти нужный воздушный поток и медленно, чуть ли не ползком, обогнуть Ливию с юга. Впрочем, такой крюк неминуемо означал бы отказ от осуществления нашей мечты. В конце концов, мы решили снизить скорость, спустившись как

можно ниже, чтобы выиграть время и попытаться убедить ливийского правителя полковника Каддафи в том, что мы осуществляем чисто спортивную акцию, предпринятую к тому же в интересах дела мира. Король Иордании уже не раз помогал нам; кроме того, я имел честь быть знакомым с Нельсоном Манделой, а он, в свою очередь, как мне было известно, довольно хорошо знал полковника Каддафи. Моей чудесной секретарше Сью пришлось ни свет, ни заря открывать офис и заниматься поисками их телефонов.

Получив заветные номера, мы вдруг осознали, что еще ночь, и все эти люди, скорее всего, снят. Король Иордании болен раком и плохо себя чувствует, а Мандела далеко не молод; в общем, я решил написать одно из самых важных писем в моей жизни – лично полковнику Каддафи.

«Прошу передать это письмо в канцелярию президента.

Его превосходительству полковнику Каддафи, президенту Великой Социалистической Народной Ливийской Арабской Джамахирии.

Ваше превосходительство!

Я обращаюсь к Вам лично и напрямую с борта воздушного шара ICO Global Challenger, в создание которого Ливийской генеральной компанией почт и телекоммуникаций были вложены значительные инвестиции.

Наш общий друг, Его королевское величество король Иордании Хусейн говорил с Вами о моих планах совершить кругосветное путешествие на воздушном шаре. Вы любезно предоставили нам разрешение пересечь воздушное пространство вашей страны.

Вчера мы стартовали из Марокко, пребывая в полной уверенности, что имеем разрешение на пролет над Вашей территорией. Мы бы ни за что не предприняли это путешествие, если бы не получили разрешения и пожелания удачи как от Алжира, так и от Ливии. В настоящий момент мы находимся над Алжиром и пересечем Вашу границу сегодня рано утром.

Мы получили любезное разрешение OVG 11 /01001 на пролет над ливийской территорией 20 июля 1998 года. Тем не менее, сотрудники Службы воздушного контроля Вашей страны только что уведомили нас о том, что это разрешение отозвано. Разумеется, мы прекрасно понимаем, что они имеют на это полное право, но боюсь, что невозможно посадить воздушный шар на землю в ночное время из-за обледенения гелиевого клапана. Мы не в состоянии сравить гелий, чтобы приземлиться.

Ввиду сложившихся обстоятельств мы просто не представляем себе, как избежать попадания в воздушное пространство Вашей страны. Мы выражаем надежду на то, что Вы предоставите нам срочное разрешение с

учетом возникших обстоятельств и передадите его Службе воздушного контроля.

Заранее благодарю за понимание нашей проблемы. Ваш самый покорный слуга, Ричард Брэнсон».

К этому моменту мы окончательно вымотались, стараясь уменьшить скорость шара, насколько это было возможно, чтобы выиграть время. Внезапно зазвонил бортовой телефон, и нам сообщили: несмотря на то, что сейчас час ночи, полковник Каддафи лично предоставил нам разрешение продолжать путь. Из-за вынужденного замедления мы и так частично упустили попутный ветер, что сделало нашу конечную цель еще более труднодостижимой. Кроме того, эта непредвиденная задержка привела к тому, что теперь нас несло в сторону шторма, бушевавшего в Турции над Стамбулом. Оставалось надеяться, что нам удастся пролететь выше штормовых туч. То ли из-за пережитого стресса, то ли по вине какой-то инфекции, но я стал терять голос. Мы решили, что на всякий случай не помешает курс пенициллина.

Пер спокоен, как всегда. Его мечта, зародившаяся столько лет назад, наконец, становится реальностью. Быть на борту со Стивом – просто удовольствие. Кроме всего прочего, он единственный из нас берет на себя смелость стряпать что-то на кухне, выдавая нам великолепный «суп от Стива».

Наступило утро, и мы пересекли ливийскую границу. Бесконечные мили пустыни – и вот, наконец, теплые слова приветствия от Службы воздушного контроля в Триполи. Никаких военных самолетов-перехватчиков. Спасибо, полковник Каддафи, от всей команды ICO Global Balloon.

### **День третий. 20 декабря 1998**

С момента последней записи в дневнике, сутки назад, я так и не поспал. На это была уважительная причина. Позволь рассказать тебе, что случилось за эти сутки. Я бы сейчас очень хотел, чтобы ты был здесь, с нами, в небе. Хотя было несколько минут за эти сутки, пережить которые я бы тебе не пожелал.

Сначала объясню, какие трудности стоят перед пилотами воздушных шаров, желающих совершить кругосветное путешествие. Дело вовсе не в стихиях и силах природы, а также не в технических трудностях реализации этой затеи. К сожалению, в любом таком деле замешаны люди и политика. Как и всегда бывает в жизни, это не рядовые люди – жители тех стран,

которые оказываются на нашем пути. Это горстка политиканов, находящихся у власти в своей стране и превращающих весь мир в малопригодное для жизни место. В конце концов, наш полет – это всего лишь экстремальный спорт, несущий к тому же миротворческую миссию.

Для начала я предложил бы тебе вытащить и развернуть карту; представив, что ты летишь на воздушном шаре, скажем, из Швейцарии, Америки или Марокко, откуда стартовали мы. Теперь вычеркни некоторые страны, чьи политики заявляют, что не разрешат вам пересечь их воздушное пространство: Россию, Иран и Ирак (помнишь, воздушный шар, пересекший три года назад российскую границу, был безжалостно сбит, и оба пилота погибли).

Представь себе, что ты состязаешься с семью другими воздухоплавателями, которые также отправляются в кругосветное путешествие и намерены первыми завершить эту гонку. Все они постараются пролететь гораздо южнее России и Ирака. Тебе понятно, что, двигаясь следом за тобой, соперники смогут избежать многих трудностей, замедлявших твое продвижение к цели. Счет начинает идти на секунды, и в какой-то момент ты осознаешь, что нужно рисковать. Поэтому, когда метеоролог уверенно заявляет, что сможет провести тебя между Ираном и Россией, ты, вместо того, чтобы со всей решимостью отвергнуть эту безумную идею, соглашаешься рискнуть. Хотя это подразумевает полет по узкому 24-мильному коридору, находящемуся за 2600 миль от места старта, которое является территорией Турции и граничит с двумя странами, где твое появление совершенно нежелательно.

Не забывай и о том, что воздушный шар не имеет другого движителя, кроме силы ветра. И единственным способом осуществить какой-либо маневр, например поворот, является снижение в поисках воздушного потока, имеющего нужное направление. В этом случае присутствие на борту лучшего в мире метеоролога становится весьма и весьма желательным.

Этот специалист по погоде заявляет, что, по его мнению, это возможно. Вы всем экипажем решаетесь на такую авантюру. Потом вечером накануне старта тебе сообщают, что англичане и американцы бомбят Ирак; при этом ты сам англичанин, а Стив Фоссетт-американец. И предполагаемый маршрут пролегает в каких-нибудь 60 милях от границы Ирака.

Чтобы продолжать путь, ты должен быть законченным безумцем, и честно говоря, вплоть до последнего часа я так и думал: мы просто сошли с ума. Но мы знали и нашего метеоролога – мы уже работали с Бобом Райсом

над Атлантикой и Тихим океаном. Если кто-то и способен провести нас по узкому коридору между двумя странами, на пролет над которыми у нас нет разрешения, то это именно он. Сейчас, в эту минуту, когда я делаю запись в дневнике, мы уже почти проскочили этот внушавший нам ужас коридор: Иран и Ирак остались по одну сторону, Россия – по другую. Благодаря помощи наших замечательных друзей, оставшихся на базе, мы чудесным образом пробрались через это игольное ушко.

Сутки назад на закате мы распрощались с Ливией и в сгущавшихся сумерках полетели над Средиземным морем в направлении Кипра. Прямо над нами пролетел бомбардировщик «Геркулес» королевских ВВС Великобритании. Они связались с нами по радио и сообщили, что летят бомбить Ирак. Они пожелали нам удачи, и мы им тоже.

Только я вознамерился, наконец, прилечь и немного поспать, как Стив закричал: «Быстро надевайте парашюты – нам сообщают, что впереди жуткая гроза». Всего два месяца назад Стив потерял свой воздушный шар в подобной грозе над Тихим океаном, так что он слишком хорошо знал, насколько она может быть опасной. Если же подняться повыше, то ветер унесет нас к Ираку. Вопрос: что хуже – возможная буря прямо по курсу или операция «Буря» над Ираком? На горизонте засверкали разрывы зенитных ракет. В качестве меньшего из двух зол мы выбрали грозу и не стали менять высоту полета. Похоже, силы небесные были на нашей стороне. Мы не только избежали шторма, но и пролетели в тридцати милях от Ирака, в семи – от Ирана и в десяти милях – от России. Теперь уж наш специалист по погоде не должен ошибиться. Если он доставит нас домой ко «дню подарков» – с меня шампанское.

От панорамы, открывающейся перед нами, дух захватывает. Мы пролетаем над заснеженными горами Армении; прямо под нами небольшое селение под названием Арарат -именно там Ной причалил свой ковчег во время всемирного потопа<sup>[94]</sup>. В наушниках сквозь шум и треск раздался голос армянского диспетчера: «Добро пожаловать, приветствуем вас от имени всего народа Армении». Это было сказано с таким искренним дружелюбием в голосе. Если бы все страны были столь гостеприимны!

Мы пролетели 2600 миль – это ширина Атлантического океана. Осталось еще 20 тысяч. У всех невероятно приподнятое настроение. Лично мне не помешало бы до конца полета одолжить у кого-нибудь запасные ногти: от моих почти ничего не осталось!

### **День четвертый. 21 декабря 1998**

Мы все еще летим, и наше путешествие с каждой минутой становится



все более необычным и удивительным.

По нашему тайному коридору мы перебрались из Турции в Армению, пролетели над горой Арарат, затем над Азербайджаном – новым независимым государством, входившим раньше в состав СССР, над Каспийским морем, Туркменистаном и Узбекистаном (что за удивительные названия у этих стран. ).

Затем мы пересекли Афганистан, где давно идет кровавая гражданская война. Это одна из стран, некогда завоеванных Александром Македонским.

Сегодня рано утром выяснилось, что ветер неожиданно переменял направление, и теперь мы не сможем облететь с севера величайшие в мире горные хребты: нам придется пролететь прямо над ними. Перспектива захватывающая, но в то же время пугающая.

Это те самые великие Гималаи, которые еще никто и никогда не пересекал на воздушном шаре. Нам придется пролететь над Непалом, очень труднодоступным королевством, расположенным между Индией и Тибетом. В Непале родился Будда, но эта страна также знаменита тем, что там находится высочайшая вершина мира – Эверест, вздымающаяся ввысь почти на 30 тысяч футов.

Звучит это все чудесно, но, как и во всем, что касается попыток совершить кругосветное путешествие на воздушном шаре, здесь нас поджидает опасная ловушка. Это так называемая «мертвая петля». Ветер может подхватить шар и в буквальном смысле расшибить его о противоположный склон, как только вы минуете вершину. Чтобы избежать этого коварного атмосферного явления, нам нужно иметь на каждые 10 миль в час скорости нашего продвижения запас высоты в 1 тысячу футов над горами.

Мы наскоро сделали расчеты, учитывая нынешнюю скорость – около 80 миль в час, и это означало, что мы должны пролететь над горами на высоте 8 тысяч футов. До нынешнего дня нам не удавалось подняться выше, чем на 30 тысяч футов, но чтобы пролететь над Эверестом и не разбиться о его склон, требовалось лететь на высоте 40 тысяч футов.

Так высоко нам, конечно, не взобраться. Возникает вопрос, сможем ли мы и оставшаяся на базе команда провести шар между Эверестом и вторым по высоте пиком – К2?

Ну что ж, пока что это останется загадкой еще на несколько часов, так что завтра, если нам повезет, я тебе сообщу.

### **День пятый. 22 декабря 1998**

Ну вот, я все еще делаю записи в своем дневнике, значит мы миновали

Эверест и К2. Мы действительно проскочили по дуге между ними – на этот раз скорее благодаря везению, чем собственному мастерству. Воздушные потоки подхватили нас и не отпускали, пока мы не миновали опасное место.

Последние 24 часа мы летим вдоль потрясающе красивого горного хребта. Днем горы просто великолепны. Ночью же от мысли, что они в нескольких тысячах миль под нами, становится не по себе. В дополнение ко всем проблемам верхняя часть шара стала покрываться льдом, перекрывающим гелиевый клапан.

Когда наступил рассвет, огромные куски льда начали падать на нашу капсулу. Но в итоге все закончилось вполне благополучно, и я снял прекрасный фильм о нашем перелете через Гималаи. Ганнибал гордился бы нами.

Благодаря тому, что ветер стих, мы не избежали «мертвой петли». о которой я писал вчера в дневнике.

### **День шестой. 23 декабря 1998**

Примерно за три часа до пересечения китайской границы мы получили сообщение, обрушившееся на нас, словно бомба: «Разрешение на пролет в воздушном пространстве Китая отменено. Доступ на территорию страны запрещен». Но у нас не было другого выбора, кроме как пересечь границу. Мы не могли приземлиться в Гималаях – это означало бы почти неминуемую гибель. Нужно было лететь дальше. Мы понимали, что оказаться на китайской территории после столь решительного запрета означало навлечь на себя очень серьезные неприятности. Таким образом, оставалось примерно три часа на то, чтобы убедить китайцев впустить нас.

Первоначально китайские власти разрешили нам пролететь над южной частью страны. Перелетев через Гималаи, мы должны были пересечь границу на 150 миль севернее, чем нам было позволено.

На попытку переубедить их оставалось три часа. Я знаком с бывшим премьер-министром Великобритании сэром Эдвардом Хитом, у которого отличные отношения с китайцами. Поэтому наши люди в первую очередь связались с ним, и он великодушно согласился переговорить со своими знакомыми в Китае. Затем я связался с Саскией, находившейся в моем офисе, и попросил ее соединить меня с Тони Блэром. «Но я не знаю его телефона на Даунинг-стрит». – сказала она. Измученный и, если честно, не на шутку встревоженный, я даже повысил на нее голос. «Набери 192. Найди его в телефонном справочнике. »

Тони Блэр оказался настолько любезен, что написал личное письмо

премьер-министру Цу Рончжи. Я также связался с Питером Сачем, возглавляющим одну из конкурирующих с нами авиакомпаний – Cathay Pacific; он находился в Гонконге и тоже оказал большую помощь, разумеется, как и британский посол в Пекине, и сотрудники дипломатической миссии, сделавшие все, что было в их силах. Наконец, – примерно за полчаса до пересечения границы – сообщили, что нам разрешено находиться над китайской территорией при условии, что мы пролетим лишь над самой южной частью страны. Скоро мы поняли, что это невозможно. Ветры должны были неминуемо отнести нас к Шанхаю. По иронии судьбы, к тому самому городу, где я побывал всего две недели назад: разрешение на полеты туда было совсем недавно получено компанией Virgin Atlantic.

Затем нам сообщили, что китайцы уже провели пресс-конференцию в Пекине и заявили, что мы нарушили их воздушное пространство, и если в ближайшее время не исправить эту ситуацию, то последствия могут быть самыми серьезными.

В то же самое время мы получили известие с нашей базы в Лондоне, касающееся возможного развития событий, включая эскортирование нас военным истребителем. В общем, мы оказались в такой гуще событий, что готовы были лезть из кожи вон, лишь бы уладить дело.

Под нами проплывали снега, облака, горы – попытка приземлиться была бы самоубийством. Наконец мы получили сообщение из китайского Министерства гражданской авиации: «Сообщаем, что вам надлежит приземлиться в аэропорту Лхасы. Вам не разрешается продолжать полет в нашем воздушном пространстве ввиду того, что вы не в состоянии исполнить наши требования. Просим связаться с нами по прибытии. При управлении шаром следуйте указаниям диспетчера аэропорта Лхаса. Благодарим за сотрудничество. С наилучшими пожеланиями – оперативный диспетчер Министерства гражданской авиации Китая».

Пожалуй, слова «благодарим за сотрудничество» были единственной доброжелательной фразой, услышанной нами за последнее время. Воздушный шар не может приземлиться в аэропорту. Погодные условия, мягко говоря, неблагоприятны, через два часа стемнеет, мы находимся над горами, и у нас на борту пять тонн пропана. Фактически нам предлагали покончить с собой. Я направил еще одно сообщение на базу ICO Global Balloon, подробно описав все наши проблемы и попросив их связаться с китайцами. Через час мы получили ответ:

«Сообщаем, что вы должны приземлиться. Вам не разрешается

продолжать полет в нашем воздушном пространстве».

Мы оказались в ситуации «Уловки-22»<sup>[95]</sup>: попытка приземлиться означала верную гибель, но и продолжение полета без разрешения вело к тому, что нас бы попросту сбили.

Я связался с британским послом в Пекине и объяснил положение. Он пообещал, что вместе со своими людьми будет работать всю ночь, чтобы помочь нам.

У нас не было иного выбора, кроме как продолжать полет. Я направил послу сообщение для передачи китайским властям:

«Мы вынуждены сообщить, что в настоящий момент посадка воздушного шара невозможна ввиду исключительно серьезной опасности для жизни как членов экипажа, так и лиц, которые могут оказаться в районе приземления.

Мы не можем маневрировать воздушным шаром, так как он перемещается в пространстве только под действием силы ветра.

Из-за плотной облачности в районе нашего местонахождения мы не видим земли. Мы не можем спуститься ниже облачного слоя, так как это приведет к обледенению воздушного шара и неизбежно вызовет его крушение.

Позволим себе довести до вашего сведения, что мы делаем все, что в наших силах, чтобы исправить сложившееся положение, и приносим глубокие извинения за то, что мы не в состоянии следовать вашим инструкциям. Мы ни в коей мере не намеревались проявлять неуважение к властям Китая. Мы оказались в такой ситуации, которую не можем разрешить, не подвергая серьезной опасности человеческие жизни.

Просим вашего любезного разрешения предоставить нашему экипажу и наземным службам некоторое время, чтобы решить эту проблему.

Наши пилоты пытались связаться с вашими диспетчерами на всех указанных вами частотах. К сожалению, все наши попытки не увенчались успехом. Мы будем прилагать дальнейшие усилия. Просим указать дополнительные частоты в коротковолновом или ультракоротковолновом диапазоне.

Мы надеемся получить ответ на это сообщение».

Мы продолжали лететь в чрезвычайно нервной обстановке. Нам оставалось рассчитывать лишь на то, что после вмешательства столь многих известных в мире личностей китайцы не пойдут на самые крайние

меры.

Ранним утром, к нашему величайшему облегчению, пришел факс:

«Ввиду того, что воздушный шар на горячем газе, именуемый virgin global challenger, нарушил ранее достигнутое двумя сторонами соглашение, не выполнил данного британской стороной обещания и не вошел в воздушное пространство Китая в заранее указанном районе, у китайской стороны не оставалось другого выхода, кроме как потребовать незамедлительной посадки воздушного судна. Изучив запрос посла Голсуорси, китайская сторона предприняла все усилия для преодоления трудностей и приняла решение позволить воздушному шару продолжить полет. Тем не менее, власти Китая настаивают на том, что шар должен покинуть воздушное пространство Китайской народной республики как можно скорее. Если у китайской стороны возникнут новые вопросы, она обратится к британской стороне».

У нас не хватает слов, чтобы поблагодарить китайцев. Спасибо.

### **День седьмой. 24 декабря 1998**

Не успели мы удалиться от китайского побережья, как произошло забавное событие. Я получил сообщение из Англии:

«Примите наши поздравления! virgin atlantic получила разрешение и стала единственной компанией, совершающей прямые рейсы из Англии в Шанхай. british airways пролетела. Скорейшего возвращения домой».

Как все-таки странно устроен мир. Ты дрожишь от страха, что тебя вместе с твоим воздушным шаром могут сбить прямо над Шанхаем, а в следующую минуту получаешь разрешение регулярно гонять туда Boeing-747.

И все было бы просто замечательно, если бы мы не обнаружили, что нас несет прямо в сторону Северной Кореи. Похоже, все воздушные шары как магнитом тянет именно в те страны, которые наиболее недружелюбны. А ведь Северная Корея – одна из самых закрытых и милитаризованных стран в мире. Все в один голос предупреждали, чтобы мы и не пытались обращаться за получением разрешения на пролет над их территорией.

Боб стал лихорадочно искать ветры, которые перенесли бы нас к югу, через Южную Корею. Тем временем Кевин Стасс, который вместе с Эрин Портер, оставаясь на базе, отвечал за наше право пролета над той или иной территорией, предпринял казавшуюся безнадежной попытку и связался с властями Северной Кореи.

К нашему всеобщему изумлению и радости, быстро пришел ответ,

любезно предоставляющий право пересечь воздушное пространство Северной Кореи. Как знать, может быть, этот народ уже готов стать частью более открытого мира. Каковы бы ни были причины, мы были исключительно благодарны. Это оказалось последней политической «головной болью» на нашем пути. А оставалось пролететь сушие пустыки – всего лишь пересечь крупнейший океан планеты – преодолеть 5200 миль над Тихим океаном, затем пролететь над Америкой и Атлантическим океаном.

Столько всего с нами случилось за эти пять дней, а ведь мы проделали всего лишь третью часть пути. Тихий океан погубил немало воздухоплавателей, отважившихся пересечь его на воздушных шарах. Накануне того дня, как мы с Пером успешно пересекли его на воздушном шаре десять лет назад, один замечательный японский воздухоплаватель тоже предпринял такую попытку и погиб. Всего три месяца назад Стив Фоссетт столкнулся с грозовым облаком над Тихим океаном и был сброшен вниз близ островов Фиджи. Он выжил и спустя три месяца оказался здесь, среди нас.

Зная об этом, мы не могли относиться к Тихому океану иначе, как с глубочайшим уважением и, тем не менее, испытывали странное чувство облегчения, поскольку миновали все политические проблемы последних дней, и остаток путешествия представлялся нам в розовом свете. Все началось хорошо: мы, в конце концов, пересекли Южную Корею, потому что Боб уже успел найти нужный ветер и разработать изменение маршрута еще до того, как мы получили разрешение на пролет над территорией Северной Кореи.

Затем нам довелось встретить прекрасный рассвет над Фудзиямой и городом Канзай в Японии. Мы могли видеть тысячи людей, которые высыпали на улицы и смотрели на воздушный шар, проплывавший над их головами. Уилл Уайтхорн, моя «правая рука», находился в тот момент в Канзае; он связался с нами и сказал: «Это было одно из самых потрясающих впечатлений в моей жизни – весь город будто замер, все стояли неподвижно и смотрели в небо». К нашей немалой радости, ветер стал крепчать. Внезапно мы обнаружили, что его скорость увеличилась до 150. а затем и до 180 миль в час. Нас подхватывало струйное течение, и именно это нам и требовалось. Мы сожгли много топлива, пролетая над Гималаями, и следовало спешить домой. Ведь ресурс пребывания шара в воздухе ограничен: в нашем распоряжении было не более пяти-шести дней, а впереди оставались еще две трети пути. Впрочем, на такой скорости, как мы подсчитали, шар может преодолеть Тихий океан меньше чем за 40

часов, один день потребуется, чтобы пересечь Америку, еще один – на Атлантику, а там мы уже и дома. Настроение у нас было отличным, мы решили, что, пожалуй, на этот раз сможем исполнить задуманное.

Затем мы получили срочное сообщение от Боба Раиса. Оно начиналось словами: «У нас возникла потенциальная проблема, которая меня очень беспокоит». Насколько я знаю Боба, если его что-то очень беспокоит, то к этому следует отнестись со всей серьезностью. «А именно, – продолжал он, – есть предположение, что в районе Гавайев, в северо-восточном направлении, образуется обширная область вихревых потоков. В результате возникшие ветры могут отнести шар на юго-восток в сторону Гавайев и обратно в океан. Вам следует добраться до центра этой области раньше, чем образуются вихревые потоки. Максимальная скорость является критическим фактором: более важным, чем в любом другом случае».

Мы поняли, что он имел в виду – если мы не выберемся из этой воронки вовремя, нас развернет к югу, и рано или поздно мы окажемся в воде. Пли, как спустя пять минут выразился командир нашей базы Майк Кендрик, «речь идет о том, чтобы избежать внепланового купания, так что, ради Бога, спешите изо всех сил». Мы тотчас же поднялись как можно выше, чтобы набрать большую скорость, но с набором высоты скорость увеличилась всего на десяток узлов. Мы неслись в сторону этой формирующейся воронки. Боб вновь и вновь производил расчеты, чтобы дать нам обоснованный ответ, достаточно ли десяти дополнительных узлов, чтобы пронести нас через это опасное место и отправить в Америку. Если нет, нам останется лишь порадоваться тому, что капсула гондолы имеет запас плавучести. Но у меня не было ни планов, ни желания испытывать ее мореходные качества!

На этом месте дневник обрывается, ибо дела стали идти все хуже и хуже. У меня не было возможности вести его, потому что все наши силы уходили просто на то, чтобы остаться в живых. Я хорошо помню, как все произошло: я как раз собирался лечь спать, а мы к тому моменту уже почти пересекли океан, и Соединенные Штаты маячили на горизонте, причем синоптики обещали, что мы закончим путешествие уже через два дня. Ветер дул очень сильный, около 200 миль в час, и было похоже, что Америку мы пересечем прямо в Рождество, обгоняя плещущегося где-то внизу Деда Мороза, и в «день подарков» окажемся дома.

Засыпая, я еще подумал, не слишком ли много потрясающих жизненных впечатлений выпало на долю одного человека, и не слишком ли он удачлив. Проснувшись, я обнаружил, что удача как раз в этот момент покинула нас, и что для нас гораздо вероятнее перспектива окунуться в

Тихий океан, чем стать первыми воздухоплавателями, совершившими успешное кругосветное путешествие на воздушном шаре.

Стена непогоды – та самая, которую мы пытались избежать, – выросла прямо перед нами. Мы поднимались как можно выше, чтобы перемахнуть через нее, опускались как можно ниже, чтобы поднырнуть под нее, но все безрезультатно. Ощущение было такое, словно между нами и побережьем Америки выросла крепость, невидимая, но необычайно прочная.

Нам еще здорово повезло, что мы поймали воздушный поток, который потащил нас обратно в океан, в направлении единственных островов на тысячи миль вокруг, – к Гавайям. Примерно в 60 милях от них мы рухнули в море. Шар протащило по волнам, подбрасывая каждый раз футов на 300. наподобие бомб в фильме «dambusters». Открыв люк в крыше капсулы, мы выбрались наружу и, сколько было сил, удерживались на ней, пока шла эта безумная гонка по волнам. Наконец, ударившись о воду в десятый раз, мы выпрыгнули, и вскоре нас подобрали подоспевшие вертолеты. Так что нет ничего удивительного в том, что компания Virgin стала спонсором Лондонской вертолетной службы скорой помощи!

На Рождество я приземлился на Гавайях и решил сразу же отправиться на остров Некер, где находилась вся моя семья; таким образом, я попал туда в «день подарков» и обнаружил, что там происходит нечто сюрреалистическое. В большом доме никого не было. Все мои лучшие друзья и родственники собрались на дальнем конце острова, чтобы устроить детский праздник.

Сюрреалистическим это выглядело по той причине, что накануне вылета я написал завещание, где сделал распоряжения на тот случай, если мы разобьемся, но мое тело будет найдено: я распорядился, чтобы меня похоронили именно на той оконечности острова. Я хотел, чтобы мои лучшие друзья и семья присутствовали на моих похоронах, хотел найти вечный покой именно в этом необыкновенном месте. Так что можно понять, насколько странное чувство я испытал, очутившись там живым и здоровым. Я подумал: «Боже мой, а ведь вечеринка могла бы состояться совершенно по другому поводу. » И именно в эти минуты мне пришла в голову еще одна мысль. Ну, хорошо, мне довелось побывать в таких невероятных передрягах, и, судя по всему, кто-то очень могущественный был благосклонен ко мне, позволив их пережить. Теперь мне следует перераспределить свое внимание и направить его в большей степени на то, что может быть более полезным в этом мире, чем мои попытки воздухоплавания на шаре. Эти полеты помогли прославить Virgin, помогли мне самому занять определенное положение, дали мне фантастические



воспоминания, которыми я смогу когда-нибудь поделиться с внуками. Я испытывал судьбу настолько, насколько это было возможно. Теперь я понял, что если, оказавшись в сложной ситуации, я могу снять телефонную трубку и позвонить президенту Манделе, или президенту Клинтону, или Тони Блэру и обратиться к ним непосредственно, – значит, я, наверное, могу сделать что-нибудь стоящее. Я должен использовать эту силу и положение, чтобы воплотить в жизнь свою самую первую мечту, которую лелеял с 15 лет, когда впервые начал издавать журнал и написал свою первую редакторскую колонку, – мечту попытаться изменить мир к лучшему.

Я всегда считал, что Virgin должна быть чем-то большим, чем просто машиной для зарабатывания денег, и сегодня, когда бюджет компании сравним с бюджетом небольшого государства, нам следует уделять больше внимания социальным вопросам. Перед компаниями, действительно, стоит такая задача. За последние годы Билл Гейтс инвестировал огромные деньги в Африку, пытаясь помочь в искоренении малярии. Несмотря на непростые времена и критические отзывы в прессе о Microsoft, он продолжает эту благотворительную деятельность. В этом отношении он является замечательным примером для всех остальных предпринимателей.

Во время последней поездки в Южную Африку я побывал в нескольких больницах, в частности, в Соуэто. Я узнал там невероятные вещи: оказывается, инъекция, которая стоит всего каких-то три доллара, если сделать ее матери, зараженной ВИЧ или уже больной СПИДом, перед родами, вдвое снижает шанс заражения вирусом младенца. Потратив несколько долларов на каждого ребенка, можно спасти более 5 миллионов – тех самых детей, которые в противном случае проживут не более семи или десяти лет. Поэтому мы учредили благотворительный фонд Virgin Child, чтобы ознакомить общественность с этой проблемой и посмотреть, что можно сделать для ее решения.

В Африке я оказываю поддержку организации, пытающейся увеличить сегодняшние 2% африканской территории, зарезервированные для сохранения дикой природы, до 4-5%, чтобы дикие животные могли существовать в своих естественных условиях на тех пространствах, которые пока не заняты пастбищами или посевами. Среди моих любимцев – дикие африканские собаки, вымирающий вид диких животных, которые не могут не вызывать восхищения. Если сегодня мы сможем удвоить среду обитания диких животных, последующие поколения сумеют оценить это по достоинству. А, кроме того, дополнительно выделенные под заповедники территории привлекут в африканские страны новых туристов, они потратят

деньги, в которых так отчаянно нуждается Африка.

### **11 сентября 2001**

За свою жизнь я научился ждать неожиданностей. Это звучит, может быть, банально, но все, что происходило со мной, с моими близкими и с компанией Virgin, научило меня тому, что нужно быть готовым к разного рода сюрпризам в любой момент. Просто постепенно вырабатывается определенное умение соответственно реагировать на то, что случилось, и действовать с учетом новых обстоятельств. Но ничто из того, с чем мне доводилось сталкиваться раньше, и близко не могло подготовить меня к тому, что произошло 11 сентября.

Находясь в Брюсселе, в четверть четвертого дня, я как раз собирался обратиться с речью к членам очередной комиссии, созданной Европейским Союзом для рассмотрения нарушений в области антимонопольного и антидемпингового законодательства. Мне довелось участвовать в десятках подобных заседаний, и ничто не предвещало, что этот сентябрьский день будет чем-то отличаться. Казалось, перед нами выстроилась плотная шеренга тех же самых серых костюмов, что и обычно. Я прекрасно знал, насколько прочны наши позиции, и мысленно уже продумывал, чем буду заниматься после этого заседания. Я собирался как можно быстрее попасть домой, чтобы вновь взяться за привычную работу, поднакопившуюся за время летнего отпуска, проведенного с семьей на острове Некер. Заседание на этот раз было созвано не по поводу авиакомпаний, не по поводу музыкального бизнеса, не из-за магазинов розничной торговли или железных дорог: речь шла о таком невероятно «интересном» предмете, как комплексное снижение налогов для европейских автомобилестроителей. Иными словами, разбирались в том, как производители машин выкручивают руки нам – их продавцам, стремясь контролировать процесс ценообразования. Обсуждались также и сами цены, по которым мы покупаем машины у производителей. Меня туда занесло по той причине, что время неумолимо мчалось вперед, и электронная торговля через Интернет не только стала реальностью, но и позволила значительно сократить затраты на продажу, а следовательно, и торговую наценку. Таким образом, Virgin получила возможность продавать автомобили с доставкой их непосредственно покупателю по ценам на 25% ниже, чем в ближайшем автосалоне. За прошедший год мы продали более шести тысяч штук.

Я как раз собирался перейти в яростную атаку на противостоявших мне автопроизводителей, как мир вдруг раз и навсегда изменился прямо у нас на глазах. Кто-то молча передал председательствующему записку, тот

прочитал ее и с побелевшим лицом объявил потрясенному залу, что в Нью-Йорке произошла террористическая атака с использованием нескольких самолетов. Потом он спросил, собираюсь ли я продолжать выступление. Никто из нас еще не знал, насколько серьезно обстоит дело; впрочем, ничего хорошего такое сообщение никому не предвещало. Кроме того, возникло опасение, что здание Европейского Союза тоже может стать мишенью. Тем не менее, я решил продолжить. Закончив речь, я ответил на вопросы членов Европейского парламента, прекрасно понимая, что мысли всех присутствующих сейчас гораздо больше занимает происходящее в Нью-Йорке.

Час спустя я уже садился на скоростной поезд Eurostar, чтобы вернуться в нашу штаб-квартиру, и мне, наконец, удалось связаться с Лондоном. «Похоже, что ближневосточные террористы захватили больше четырех самолетов. – сказал Уилл. – Башни-близнецы Всемирного торгового центра только что рухнули, возможно, погибли более десяти тысяч человек. Поступают сообщения еще о других самолетах, захваченных террористами. США закрыли свое воздушное пространство. Пока тебя не было на связи, мы все развернули наши самолеты. Только три из них прошли точку невозвращения. Поскольку воздушное пространство Соединенных Штатов закрыто, я предлагаю обсудить все детали, как только ты вернешься, и мы соберемся все в Холланд – парке с утра пораньше. »

Сидя в поезде вместе с Яном Ланкастером из Virgin Cars, я стал осознавать весь ужас случившегося. Рядом с нами сидела женщина-банкир, которая бесконечно звонила своим друзьям в Лондон и Нью-Йорк, пытаясь выяснить, что происходит. Между звонками она подробно описывала то, что ей удавалось узнать: брокерская фирма Cantor Fitzgerald попросту перестала существовать; потери некоторых французских и американских банков, по всей видимости, будут губительными. Женщина была в полном отчаянии, я пытался помочь, как мог. Даже не видев еще ни одного кадра этих трагических событий, я понял по ее слезам, насколько страшно то, что случилось.

Еще утром я продумывал, как обстоят дела в нашем бизнесе. В преддверии одиннадцатого сентября дела шли великолепно, и virgin atlantic продолжала историю своих успехов. singapore airlines стала нашим партнером, заплатив при этом рекордные £600 млн. за 49% акций в марте 2000 года; мы оставались единственной прибыльной авиакомпанией, осуществлявшей перелеты через северную часть Атлантического океана в 2001 году. У нашей фирмы дела шли отлично, в то время как другие

боролись с бесконтрольными издержками, плохим обслуживанием и стареющим самолетным парком.

Я был настолько уверен, что основал новую авиакомпанию в Австралии, продолжив расширение в этом секторе. Это произошло почти за год до катастрофы башен-близнецов. Авиакомпанию назвали Virgin Blue и выстроили ее стратегию по малозатратной модели Southwest Airlines. Несмотря на слабость австралийского доллара и высокую цену на горючее, компания процветала, снижая цены на билеты. Число пассажиров, воспользовавшихся нашими услугами, выросло вдвое. Дело дошло до того, что один из наших крупных, но менее успешных конкурентов предложил даже купить компанию.

Это были не единственные новые инвестиции, сделанные нами в течение последних лет. Мы много сделали для оптимизации концерна Virgin и продвижения брэнда в конце 1990-х, и к одиннадцатому сентября у нас была разработана стратегия, основанная на концепции «брэндового венчурного капитала». Вместо того, чтобы стать конгломератом из множества дочерних фирм, virgin превратилась в разностороннего инвестора. Мы тщательно отбирали интересующие нас секторы деловой активности, пытаясь привести больше конкуренции на этих направлениях с тем, чтобы потребитель выиграл от нашего появления на рынке. Затем мы находили надежных партнеров и хороших менеджеров, которые развивали бы этот бизнес. Конечной целью при этом является дать им возможность стать абсолютно самостоятельными, твердо стоящими на ногах компаниями, как это произошло с Virgin Records и Virgin Radio.

При этом мы также обращали серьезное внимание на то, действительно ли мы сможем стать лучшими и в новых областях. По 250 дней в году я колесил по всему свету, стремясь превратить Virgin в наиболее уважаемый брэнд в мире, не обязательно самый крупный, но самый лучший.

Мы также создали великолепную команду менеджеров, как в Великобритании, так и на международном уровне, которые были нашими глазами и ушами во всех сферах бизнеса, так что в последние два года мы с ошеломляющей интенсивностью делали новые инвестиции. Virgin Active стала третьей по величине сетью фитнес-центров в мире. [Thetrainline.com](http://Thetrainline.com) к одиннадцатому сентября обслужил пять миллионов человек, купивших железнодорожные билеты через этот портал в Интернете. Virgin Mobile стала наиболее быстро растущей компанией-оператором сотовой связи в Европе; если бы не те трагические события, мы бы уже подписали договор со Sprint, предлагая американцам нешуточный прорыв в услугах

мобильной связи. Попутным следствием экспансии Virgin Mobile стало то, что бренд Our Price отправился на свалку истории. Выкупив эту фирму у WH Smith в 1998 году, мы приняли решение сменить ее бренд на VSHOP, чтобы действовать на рынке в одном секторе с успешной сетью Megastore. Этот факт, а также присутствие бренда Virgin в разных секторах рынка высококачественных товаров и услуг, помогли Virgin Mobile к началу 2002 года набрать почти два миллиона абонентов. Успех этих двух направлений, которые мы разрабатывали под одним брендом, в огромной степени придал нам уверенности в верности выбранной стратегии. Впрочем, утром 12 сентября в офисе на Холланд-парк собралась компания далеко не радостных людей. В моем электронном органайзере этому дню соответствует всего одна запись «gb – совещание в Холланд-парке – целый день». В гостиной собрались Ричард Боукер, Патрик МакКоул, Уилл Уайтхорн, Марк Пулл и Саймон Райт. По иронии судьбы, не было никого из Virgin Adantic. Стив Риджвей, управляющий, и его команда уже приступили к реализации стратегии действий в экстренной ситуации, включая рассчитанный на 72 часа пересмотр всего бизнеса. Они сообщили, что к пятнице этой же недели передадут свои рекомендации относительно того, как нам действовать дальше. По все мы, собравшиеся за круглым столом на Холланд-парк, понимали, что надо действовать быстро. Трансатлантические маршруты были для нас закрыты, количество пассажиров резко снизилось – потери Virgin Atlantic могли составить £1. 5 млн. в день. Еще утром я переговорил с новым руководителем British Airlines, замечательным австралийцем Родом Эллингтоном, который признался, что потери ВА могут составить до £8 млн. в день. Я предложил ему объединить усилия в обращении к правительству за финансовой и организационной помощью, которая потребуется нам, когда воздушное пространство США будет снова открыто для полетов. Он удивил и порадовал меня прямым и искренним ответом: «Молодец, старше! Я позвоню тебе сразу после выходных».

Тот факт, что ВА, по всей видимости, оказалась в еще более тяжелом положении, не мог служить утешением для нас шестерых, собравшихся вокруг моего стола в тот солнечный сентябрьский день. Составив список того, с чем предстоит столкнуться, мы пришли к выводу, что в разных компаниях нашего концерна имеется достаточное количество денег, чтобы избежать худшего. Единственную возможную черную дыру – virgin atlantic – следовало заткнуть как можно скорее. Неуверенности добавляло то, что мы не знали, как поведут себя конкуренты. Нам было известно, что sabena в Брюсселе и Ansett в Австралии собирались обратиться за помощью к

правительству. Вот только смогут ли они выжить?

Узнав об этом террористическом акте, я едва ли не первым делом стал выяснять, не пострадал ли при этом кто-либо из наших знакомых. Франсис Фарроу, работавшая у нас и занимавшаяся как раз авиакомпанией, вышла замуж и переехала в Нью-Йорк этой весной, и жила неподалеку от башен-близнецов. Она помогала Virgin Mobile вести сделку со Sprint. Три дня мы не могли связаться с ней. Позднее узнали, что она проезжала мимо Всемирного торгового центра как раз в тот момент, когда первая башня начала обрушиваться. К счастью, все остальные родственники и знакомые позвонили и сообщили, что у них все в порядке.

Многим повезло куда меньше. Это я почувствовал, когда позвонил Говард Лютник, председатель правления cantor's, как неформально называли эту фирму в Нью-Йорке. В пятницу вечером Джеймс Кайл из Cantor Fitzgerald – фирмы, которая потеряла в этой трагедии несколько сот сотрудников, позвонил Уиллу Уайтхорну. Им срочно требовалось доставить десятки убитых горем родственников погибших в Нью-Йорк. Но, учитывая то, что их фирма практически перестала существовать, и они не знали, продолжится ли ее деятельность, когда возобновятся торги на рынках, он не был уверен, что они смогут оплатить счет. В субботу утром мы согласились переправить через Атлантику всех, кто был в их списке. Каким бы трудным ни было наше положение, им пришлось еще хуже.

Говард позвонил в тот день, чтобы поблагодарить меня лично. Я даже представить не мог, как он себя чувствовал, потеряв большинство близких коллег и сотрудников. «Спасибо за все, что вы для нас делаете, – сказал он. – Ваша поддержка очень важна для всех в Cantor's». Я почувствовал себя неловко, потому что сделать мы могли столь немного. Еще тяжелее стало, когда мне сообщили – уже после этого эмоционального и благодарного звонка – что его брат Гарри погиб в той разрушительной атаке.

В тот же уикенд нам впервые пришлось применить на практике давно разработанные планы действий в экстренной ситуации. Менеджеры virgin atlantic проделали невероятный объем работы, оценивая «обвал рынка перевозок» между Великобританией и США. В результате был срочно разработан экстренный план реструктуризации. Он включал весьма болезненный момент – сокращение более чем 1200 рабочих мест в британском подразделении. Это был тяжелый, но необходимый шаг, который позволил сохранить работу тысячам остальных сотрудников. Важной мерой, направленной на спасение бизнеса, стал перевод больших самолетов – boeing-747-400 на набирающие силу африканские маршруты с

одновременным направлением меньших аэробусов на трансатлантические перелеты.

В воскресенье утром мы, образно выражаясь, нажали кнопку, запускавшую процесс реструктуризации. В понедельник об этом сообщили всему штату компании. Я никогда не забуду понимание и доброжелательность, с которыми люди встретили эти новости, равно как и профессионализм, с которым они взялись за работу. Последующие месяцы были для нас очень тяжелыми, но мы все рассчитали правильно, и уже через неделю после Рождества стало понятно, что для Virgin Atlantic худшее позади. Это было настоящим подвигом, учитывая тот факт, что наши американские конкуренты обратились с протянутой рукой к своему правительству и получили от него огромные вложения. Это, может быть, и помогло им выжить, но, судя по всему, именно эти средства позволили им расслабиться и вести конкурентную борьбу менее жестко, чем обычно.

Ирония заключалась в следующем: мы не только сумели собрать потрясающую команду сотрудников, но – вплоть до одиннадцатого сентября – были прибыльны. Больше всего меня волновало то, как отреагируют сотрудники компании на вынужденное сокращение штата. Это было испытанием для всех участников событий, не только работников старшего возраста и работавших на неполную ставку, выступивших добровольцами при составлении списков на увольнение, но и тех, кто остался, взявшись за работу с таким усердием, что, вне всякого сомнения, это сделало Virgin Atlantic тем, что она есть сегодня. Инновационный дух нашей авиакомпания – спальные места в самолетах, массаж во время полета – в той ситуации привел к тому, что мы, по иронии судьбы, первыми стали устанавливать пуленепробиваемые кевларовые двери, чтобы обеспечить большую безопасность пассажиров.

Для руководства Virgin Atlantic было бы значительно труднее сохранить такую целеустремленность, если бы пришлось одновременно заниматься перелетами по коротким маршрутам. Но инвестиционная модель концерна Virgin избавила от этой необходимости. У нас есть две другие авиакомпании – virgin express в Брюсселе и Virgin Blue в Брисбене, Австралия. Они управляются независимо друг от друга, а акции одной из них даже котируются на Брюссельской фондовой бирже. Последствия одиннадцатого сентября для этих компаний были совершенно другими, но в равной степени сложными. Первая оказалась свидетелем краха основного государственного авиаперевозчика (sabena). Вторая – банкротства своего главного конкурента (ansett). Обеим нашим компаниям пришлось экстренно перестроиться и обеспечить рост своего бизнеса. В обоих случаях каждая

могла решать только свои задачи.

Похожим образом испытывала проблемы и Virgin Mobile: рост оборота на британском рынке, спад в Сингапуре и необходимость решения, нажимать ли кнопку «старт», запускающую выход на рынок США. Если бы virgin mobile представляла собой единый конгломерат, она была бы парализована необходимостью принимать столь различные решения. Но, будучи группой самостоятельных совместных предприятий, подразделения смогли сосредоточить свои усилия на задачах, непосредственно стоящих перед каждым из них. К октябрю команда Virgin Mobile приняла принципиальное решение выйти на рынок телекоммуникаций США в партнерстве со Sprint. Одновременно началась процедура сбора средств на дополнительное финансирование этого пятисотмиллионного предприятия.

Затея эта была не настолько сумасшедшей, как могло показаться. Было ясно, что в экономике США наметился спад. Но не менее ясно было и то, что продажи мобильных телефонов в Америке резко увеличились вскоре после того, как прошел шок от трагедии одиннадцатого сентября. Низкозатратная схема Virgin Mobile с использованием prepaid-телефонов оказалась идеальным решением для привлечения молодежного рынка, который отличался от аналогичных рынков Европы, Африки и Азии по степени пользования мобильной связью и текстовыми сообщениями.

Спустя две недели, как всем хорошо известно, война с терроризмом началась всерьез, и бомбы и крылатые ракеты дождем посыпались на лагеря и пещеры террористов в Афганистане. В такие времена всегда трудно оставаться сосредоточенным в полной мере (я это понял еще во время войны в Персидском заливе). но ведь, несмотря на все потрясения и переживания, люди продолжают ходить на работу. Вот почему еще одним потрясением для нас стало известие о банкротстве Railtrack, крупнейшего поставщика Virgin Rail Group. Это был удар по всем, кто пользуется железными дорогами, в том числе и по Virgin, которая в тот момент как раз пыталась договориться о финансировании магистрали West Coast. Возможные последствия были мгновенно оценены управленческой командой, которой можно было не беспокоиться о том, что происходит в других подразделениях.

Однако вскоре последовал очередной удар: решение правительства назначить Ричарда Баукера главой Strategic Rail Authority, в качестве сопредседателя Virgin Rail он проделал фантастическую работу по координированию наших заказов на новые поезда. Доказательством этому была своевременная, в полном соответствии с предварительной сметой, поставка изготовителем вагонов на плавающей платформе в ноябре 2001



года. Напротив, затраты railtrack на переоборудование были превышены в четыре раза и выплачивались еще долгие годы.

Я был невероятно горд и рад до слез, когда, стоя холодным и солнечным ноябрьским днем на заводе Alstom в Бирмингеме, наблюдал, как Джоан называет наш новый поезд Virgin Lady. Еще большее удовольствие я получил вечером, когда, сидя у камина, услышал в шестичасовых новостях слова, которых ждал столько лет: «virgin выполнила свои обещания». Это, несомненно, был настоящий подвиг, учитывая, что этот заказ был размещен еще в 1998 году и, несмотря на все технологические сложности, virgin создала самый продвинутый поезд в мире, проходивший повороты со скоростью до 140 миль в час (225 км/час). Конечно, ложкой дегтя было то, что рельсовый путь для движения со скоростью 125 миль в час будет готов не ранее 2003 года. Зимой 2001 года финансовый отдел Virgin Rail частенько засиживался на работе допоздна, обсуждая с администраторами Railtrack с Strategic Rail Authority, Министерством транспорта и поставщиками вагонов вопросы обеспечения наших поездов достойными юс путями, а пассажиров – достойным их обслуживанием. Я подумал: забавно, но все критики проекта по реконструкции железной дороги еще в 1997 году предсказывали, что мы никогда не запустим в эксплуатацию новые поезда и обанкротимся в бесплодных попытках сделать это. А в результате единственным осязаемым успехом приватизации стали электрические Pendolino, произведенные Virgin, и дизельные Voyagers. Эксперты-железнодорожники, предсказывавшие в 1997 году, что модернизация путей будет довольно легким делом, к своему изумлению, оказались абсолютно неправы.

Тем временем в Австралии последствия одиннадцатого сентября продолжали ощущаться на рынке авиационных перевозок. После банкротства Ansett Virgin Blue неожиданно оказалась вторым по величине перевозчиком Австралии. Ее управляющий Брэтт Годфри последовательно строил бизнес в течение года, но буквально в течение одного дня оказался во главе авиакомпания, которая могла стать даже более прибыльной, чем easyjet, и перед которой открывались невероятные возможности, если бы он смог увеличить финансирование. Финансовый директор нашей корпорации Патрик МакКол вылетел в Австралию через три дня после террористического акта. Через месяц Virgin Blue объявила о договоренности с Goldman Sachs о подготовке к выпуску в 2003 году акций с примерной оценкой в более чем один миллиард австралийских долларов.

А ведь все могло сложиться совсем иначе: незадолго до одиннадцатого сентября компания-основатель Ansett – air new zealand предложила купить

у нас Virgin Blue за \$250 млн. Наши друзья в Singapore Airlines владели 20% акций в ANZ, так что именно их генеральный директор доктор Чонг (СК) и сделал мне это предложение. «Ричард, я действительно думаю, что тебе стоит принять это предложение, – сказал он. – Сумма назначена очень достойная, и если ты не согласишься, мы вложим деньги в Ansett, и через полгода они сотрут Virgin Blue в порошок. »

Это было трудное решение. Интуиция подсказывала, что компания стоит больше, но сделанное предложение было довольно щедрым. Тем не менее, в отчаянной настойчивости, с которой говорил со мной СК, в его голосе, доносившемся через тысячи километров телефонных проводов, было нечто, заставившее меня колебаться. Я решил проявить некоторую зловредность и созвал пресс-конференцию. Я хотел, чтобы антимонопольные органы поняли, насколько сильно обществу нужна здоровая конкуренция. На пресс-конференции я с мрачным выражением на лице объявил: «Сегодня у нас тяжелый и грустный день. Увы, я решил продать компанию. Это означает, что дешевые авиабилеты в Австралии уйдут в прошлое, потому что никто больше не захочет делать то, что пытались делать мы. Разумеется, это также означает, что наш штат станет частью Ansett. Как вы понимаете, сокращения при этом неизбежны. Впрочем, какое мне до этого дело – я-то возвращаюсь обратно в Англию с моими \$250 млн». По конференц-залу пронесся сдавленный шепот, похоже, все в переполненном помещении были в шоке. Затем я увидел в зале некоторых наших сотрудников, присутствие которых на пресс-конференции не предполагалось. Я увидел слезы в их глазах. «Это шутка». – поспешил сказать я и при всех порвал чек на \$250 млн.

Через пять дней Ansett обанкротилась, и Бретт, с трудом сдерживаясь, с энтузиазмом описывал мне по телефону свои планы быстрой экспансии Virgin Blue, неожиданно для самой себя ставшей вторым по значимости перевозчиком на Австралийском континенте. Именно по этому звонку я понял, что Бретт и его команда создали компанию в истинном духе Virgin: она произвела революцию на рынке внутренних австралийских авиаперевозок, заработала безупречную репутацию во всем, что касается качества обслуживания; и все это было достигнуто в кратчайшие сроки, практически с нуля. Авиакомпания начиналась как малобюджетный проект с выделенным венчурным капиталом, насчитывавшим всего лишь 10 млн. австралийских долларов.

Даже наш новейший интернетовский бизнес, работающий с 1998 года, похоже, становится все сильнее. 11 сентября не выбило почву у него из-под ног во многом потому, что основан он на настоящем, известном брэнде,

продающем реальный продукт. Той зимой virgin cars продала свой шеститысячный автомобиль, и, несмотря на резкий спад после нью-йоркской трагедии, продажи машин возросли во время рождественских праздников. Сходным образом обстоят дела и у Thetrainline.com. Продажи железнодорожных билетов стремительно выросли, поскольку нервничавшие менеджеры пришли к заключению, что поезд из Манчестера или Ньюкасла выгодней самолета. К началу 2002 года обе эти компании наряду с еще несколькими предприятиями, представлявшими империю Virgin в электронной коммерции, начали приносить прибыль. Исключением остается Virgin Wines, которая хоть и набрала 100 тыс. покупателей, но все еще не достигла необходимого уровня доходов на этом чрезвычайно жестком рынке. Но мы уверены, что она скоро преодолет эти трудности.

Virgin Wines – хороший пример нашей управленческой философии, заключающейся в том, чтобы предоставлять нашим людям пробовать себя на поприще независимого предпринимательства. Это предприятие изначально было основано как совместный проект Virgin и Рауэна Гормли из Virgin Money, который к концу 1999 года стал чувствовать, что наш финансовый бизнес вполне сложился и нуждается теперь в руководителе другого типа. Бывшего венчурного капиталиста укусила предпринимательский жучок, и он просто захотел организовать что-нибудь новенькое. Я понимал его, и, несмотря на все наши опасения по поводу выхода в совершенно незнакомый сектор бизнеса, решил поддержать – хотя бы просто из принципа.

Я мог бы продолжать и дальше, но надеюсь, удалось прояснить главное. Вкладываясь в отдельные бизнесы с партнерами, окружая себя этой «круговой оградой», как называют это наши банкиры, мы смогли противостоять всему, что обрушилось на деловой мир после 11 сентября, распределить риски и, надеемся, принять много правильных решений. Добавьте к этому инвестиционную модель создания новых предприятий – «венчурный капитал + частный собственный капитал» с отдельной бизнес-идеей, акционерами и финансовыми ресурсами – и вы получите портрет Virgin образца 2001 года.

В момент банкротства Enron мне было интересно еще раз убедиться в том, что людям, как и прежде, нравится строить гигантские компании, и если что-то главное идет не так, это обрушивает всю массу. Мы в Virgin стремимся создать не одну огромную компанию – в одном секторе, под одним флагом, но наоборот – иметь двести или даже триста компаний, работающих независимо друг от друга. Каждая из этих компаний крепко стоит на ногах, так что, хотя их и объединяет единый брэнд, если

произойдет что-то подобное трагедии 11 сентября, затронувшей авиакомпанию, это не приведет к краху всей группы. Нам удалось избежать опасности, связанной с тем, что однажды утром мы можем проснуться, и обнаружить, что произошло что-то ужасное, что угрожает всему нашему бизнесу.

Если что-то происходило, мы никогда не бросали свои компании на произвол судьбы: мы выплачивали их долги, и нам удавалось сохранять репутацию организации, которая отвечает по всем своим обязательствам. Но в случае катастрофы мы *могли* отказаться от поддержки какой-либо из наших компаний. Нам пришлось бы ее закрыть, но благодаря этому не пострадали бы все остальные. Очевидно, это пошатнет нашу репутацию, и это нечто, чего мы хотели бы избежать, но, по крайней мере, так мы уберемся от беды.

Многообразие бизнеса Virgin выдержало проверку временем и самыми разными обстоятельствами. Когда каждая управленческая команда была сфокусирована на своем собственном бизнесе и предпринимательских целях, мы могли делать практически все, не противоречащее брэнду. Я многому научился в конце 1990-х и понял, что этикетки с нашим логотипом на товарах – не лучший способ создания стоимости и ценности. Водка virgin могла бы неплохо продаваться в самолетах и аэропортах, но у нас не было мощной дистрибьютерской сети, как у udv или scottish courage, чтобы осуществлять полноценную поддержку и продвижение марки. И все же – найдите предприимчивых менеджеров типа Фрэнка Рида и Мэтью Бакнолла в Virgin Active, предоставьте им необходимые ресурсы, и – пределом будет лишь небо.

Открытию первого клуба Virgin Active в Престоне, графство Ланкашир, в августе 1999 года сопутствовали дурные предзнаменования. В почти готовом помещении возник пожар. Ущерб составил десятки тысяч фунтов. Убитый горем Фрэнк позвонил, чтобы сообщить плохую новость. Тем не менее, к концу нашего разговора описываемое событие воспринималось уже едва ли не как благая весть. Фрэнк заметил, что теперь появилась возможность переделать кое-что в помещении клуба, да и только что набранному персоналу не помешает дополнительный период обучения перед выходом на публику. Я вздохнул с облегчением. Мне стало понятно, почему Фрэнк пользуется столь высокой репутацией в сферах шоу-бизнеса и организации досуга. Примерно в то же время он помог мне решиться и, наконец, претворить в жизнь мою многолетнюю мечту – начать инвестиции в бизнес в Южной Африке.

Одной из первых ласточек, свидетельствовавших о намечавшемся еще

до 11 сентября спаде на фондовом рынке, стала котирувавшаяся на биржах южноафриканская компания, которая владела крупнейшей в ЮАР сетью оздоровительных центров. Я был в ванной, когда позвонил Нельсон Мандела и сообщил, что закрытие восьмидесяти клубов здоровья – большой удар, в первую очередь, но тем тысячам людей, для которых потеря работы в этих клубах равносильна потере единственного заработка целой семьи. Он спросил, не можем ли мы взяться за спасение этой сети. Мы могли и сделали. Так что к 11 сентября 2001 года virgin active нежданно-негаданно оказалась в пятерке крупнейших мировых операторов спорт-клубов и оздоровительных центров.

Наш метод расширения бизнеса посредством распространения брендируемого венчурного капитала не может подходить всем подряд, но приятно наблюдать затем, как один предприниматель следует не-слишком-непохожей модели. Компания easyjet развивается настолько успешно, что ее акции уже начали котироваться на фондовом рынке, а ее предприимчивый основатель Стелиос Хаджи-Иоанну разрабатывает все новые направления бизнеса, используя один и тот же бренд через собственную венчурную корпорацию easyGroup. После 11 сентября Virgin Atlantic полностью реструктурировала свои операции, в то время как British Airways, обмотавшаяся британским национальным флагом, стала требовать от правительства поддержки в новой попытке создания трансатлантической монополии вместе с American Airlines. И ведь сразу стало ясно, что английское Министерство транспорта собирается пойти им навстречу вместо того, чтобы попытаться воспрепятствовать попаданию более 60% американо-британского пассажиропотока и слотов<sup>[96]</sup> аэропорта Хитроу в распоряжение одной монолитной структуры.

В один теплый, солнечный ноябрьский день, когда я, находясь в Вашингтоне, представлял доклад с нашим отношением к этому делу и пытался убедить Сенат США в нецелесообразности такой сделки, министерское двуличие было доставлено прямо ко мне домой. Посольство Великобритании выпустило пресс-релиз, в котором выразило поддержку намечавшемуся слиянию двух компаний и прилагавшемуся к сделке прикрытию – программе «Открытое небо». Поразительно, если принять во внимание, что в выигрыше в результате объединения оставались лишь две фирмы, создававшие гигантскую монополию, и никто другой. Наши дипломаты пытались с помпой сыграть на нробританских настроениях на Капитолийском холме. Сопровождалось все это словами о том, что «два союзника, единых в столь многих аспектах, несомненно, придут к согласию и в отношении того, что послужит их обоюдному процветанию». Если бы

кто-то мог объяснить мне, какое «обоюдное процветание» может обеспечить попытка создания монополии на рынке североатлантических перевозок для двух союзников, увязших в борьбе с Талибаном и Осамой Бен Ладеном, я, не задумываясь, предоставил бы этому человеку пожизненный бесплатный билет первого класса на все рейсы нашей авиакомпании.

И это еще не всё! Пытаясь оправдать сделку в глазах общественности, british airways запустила в газете *Sunday Telegraph* утку о том, что никакой нехватки слотов в расписании Хитроу не существует. Это была, выражаясь бессмертными словами Сида Вишеса<sup>[97]</sup>, «чушь собачья». Virgin ответила на это предложением перечислить по \$2 млн. на благотворительность за каждый слот, который лорд Маршалл сможет раздобыть для нас. Разумеется, ответить на наш вызов ему было нечем. Он, наверное, был от досады, когда стало известно, что Министерство юстиции США подвергло проект объединения резкой критике, расценив его как противоречивший антимонопольному законодательству, а также подтвердило, что, согласно проведенному расследованию, нехватка слотов в аэропорту действительно имеет место, и именно по этой причине слияние компаний не может быть осуществлено в соответствии с предложенным проектом.

Лишь в конце января 2002 года тема заигрываний British Airways с American Airlines исчерпала себя. Американское Министерство транспорта объявило, что позволит двум компаниям объединить свою деятельность при условии, что ВА предоставит необходимое количество слотов другим американским авиаперевозчикам. Камнем преткновения при таком раскладе стала цена сделки: регулирующие органы США отдавали себе отчет в том, что Хитроу перегружен, и в случае осуществления сделки они могли в качестве взноса предоставить остальным своим перевозчикам достаточный доступ в этот аэропорт. Для british airways эта цена оказалась непомерно высокой, и в результате в конце января ВА была вынуждена отказаться от планов объединения и вернуться к находившейся в стадии разработки общей программе «Открытое небо».

С первой попытки монопольного объединения, предпринятой в 1996 году, ВА затратила впустую тысячи человеко-часов, не говоря уже о десятках миллионов фунтов, на разработку безнадёжной схемы в духе представлений об авиабизнесе, господствовавших в 1970-е, никак не вписывавшейся в современные условия дерегуляции рынка, свободной конкуренции и постоянного снижения внутренних затрат авиакомпаний. Род Эддингтон поступил мудро: с достоинством проглотив эту горькую пилюлю, он не стал упорствовать в попытках создания монополии, а для

того, чтобы преодолеть накопившиеся трудности, объявил о разработке проекта реструктуризации British Airways, получившего название «Масштабы и формы: взгляд в будущее». Мало того, он начал настойчивые поиски нового партнера в Европе.

Есть в мире нечто вечное, не меняющееся с течением времени. british airways всегда, несмотря ни на что, будет вести себя по отношению к Virgin абсолютно одинаково, кто бы ни стоял во главе этой компании. Это утверждение является истинным и в отношении Camelot. Она заново получила лицензию на проведение Британской национальной лотереи в январе 2002 года, причем получила ее на фоне продолжающегося снижения числа людей, принимающих участие в этой лотерее. По словам генерального директора Дианы Томпсон, это происходит по той причине, что лотерея наскучила публике. Грустно слышать, что человек, в служебные обязанности которого входит еженедельно превращать в миллионеров множество людей, не может сделать эту работу привлекающей всеобщее внимание.

В 1999 я решил вновь предложить создать некоммерческий консорциум, который занимался бы проведением этой лотереи. Я был убежден, что разделы принятого в 1993 году нового трудового законодательства, касавшиеся некоммерческого подхода, будут, наконец, оценены и применены на практике. Как и в прошлый раз, большинство советников Virgin пытались убедить меня не подавать эту заявку. Они опасались, что публичная схватка с Camelot может повредить имиджу нашего брэнда. По их мнению, не стоило рисковать репутацией, пускаясь в предприятие, выигрыш в котором был не гарантирован. Но я, будучи невероятно увлечен этой затеей, не внял никаким доводам и лично ввел мяч в игру, позвонив своему старому другу Саймону Бэрриджу. Прошедшие с предыдущего конкурса годы он проработал управляющим в рекламном агентстве Уолтера Томпсона, нисколько не растеряв при этом своего энтузиазма как по поводу принципов проведения национальной лотереи, так и относительно схватки с Camelot, становившейся неизбежной с того момента, как мы обнародовали бы наше решение подать заявку. Саймон не тот человек, который стал бы говорить намеками и уклоняться от ответа, «Ричард, – сказал он, – я очень и очень внимательно следил за тем, как идут дела в Camelot. Так вот, все наши предсказания, сделанные в 1993 году, сбылись: продажи у них падают на глазах, технология gtech оказалась полной ерундой, игры у них стали совсем неинтересными, так что при наличии достойных поставщиков, думаю, мы вполне можем рассчитывать на успех. »

Он немедленно взялся за работу и в кратчайшие сроки собрал вместе всех, начиная с Энн Лич и Джона Джексона и кончая Колином Хоузом из Harbolte & Lewis. Единственным членом старой команды, не вошедшим в новую, стал Уилл Уайтхорн, который в очередной раз продемонстрировал свое убеждение в том, что нужно четко разграничивать все, что связано с Virgin, и то, что связано с чем-либо другим – в данном случае с проведением общенациональной лотереи. Мы к тому моменту начали несколько новых для нас бизнес-проектов, требовавших серьезных капиталовложений. Большинство из них, за исключением, пожалуй, авиакомпаний, не обещало стать прибыльными раньше чем через два года. Уилл сказал, что, по его мнению, наши оппоненты на этот раз «готовы будут перегрызть глотку кому угодно в борьбе за этот лакомый кусок и постараются сделать все, чтобы опорочить тебя как предпринимателя». Он решил сконцентрировать свои усилия на противодействии этим выпадам конкурентов и предложил привлечь для работы по связям с общественностью агентство Finsbury. Это отличная фирма, и работавшие в ней Роланд Радд и Джеймс Маргатройд хорошо знали свое дело.

Мы собрали новую команду поставщиков, агентств и сотрудников, взяв за основу тех, кто занимался составлением заявки еще в 1993 году. Всего у нас оказалось более двадцати поставщиков – от energis и microsoft до Дж. Уолтера Томпсона, Дж. П. Моргана и нашего прежнего конкурента AWI. Со своей стороны, camelot привлек Министерство почт в качестве соучредителя, заменив, таким образом, сошедшую со сцены GTECH. Впрочем, оборудование этой фирмы по-прежнему указывалось в заявке наших конкурентов. Пожалуй, за прошедшие без особого блеска шесть лет Camelot сумела сделать один выигрышный ход: им удалось привлечь в качестве генерального директора великолепную Диану Томпсон. Диана принадлежит к новому поколению женщин-управленцев высшего звена, которые в 1990-е произвели переворот в тихих, степенных советах директоров британских компаний. Поначалу мне даже пришлось по вкусу идея побороться с нею, но, послушав несколько раз ее выступления на Би-Би-Си – Радио 4 в весьма уважаемой программе «Сегодня», где она задала жару и Джону Хамфрису, и Джиму Ноути, действуя при этом на их же территории и по заданным ими правилам, я понял, что легкой добычей эта женщина не станет.

Едва оправившись после неудачной попытки облететь вокруг света на воздушном шаре, предпринятой под Рождество 1998 года, я не сумел собраться с мыслями и оценить в должной мере одно принципиальное различие между Camelot образца 1993 и той же компанией в 1999. Выиграв



однажды конкурс на право проведения лотереи, она была готова на все, чтобы оставить его за собой. Большинство потенциальных соперников заранее смирились с мыслью, что все так и получится, и вышло так, что мы оказались единственными конкурентами Camelot, что означало только одно: они (равно как и их друзья) могли сосредоточить всю мощь своего огня на нашей компании и на мне лично.

Эндшпиль этой партии был сыгран летом 2000 года, когда я с семьей выбрался в отпуск на Некер. Мне передали факс от председателя комиссии по проведению лотерей – кавалерственной дамы Хелены Шовелтон, в котором она сообщала, что мы не выиграли конкурс, но победили «в некотором роде». Нам было дано время на проведение эксклюзивных переговоров по предмету сделки. Если бы мы смогли гарантировать достаточное финансирование для покрытия любых возникших дополнительных расходов при снижении количества участников, лотерею отдали бы нам. Кроме того, нам было предложено дать разъяснения по поводу некоторых положений в заявке.

Если бы все было так просто! Саймон и Джон заметили тревожные признаки с самого начала и абсолютно точно предсказали, что Camelot скорее всего потребует судебного надзора за исполнением этого несколько странного решения председателя комиссии. Так все и вышло. И более того, требование camelot было удовлетворено, что ввергло процесс выдачи лицензий в хаос, продолжавшийся всю осень. В сердцах Хелена подала в отставку, и ее сменил Терри Берне, бывший высокопоставленный чиновник Уайтхолла. Всего за несколько недель Берне изменил сам подход Хелены к проведению лотереи и пришел к нелепому, абсурдному решению – отдать лицензию Camelot.

Мы просто не могли поверить в это, а с течением времени, уже в 2001 году, стало понятно, что и британское общество не может в это поверить. Выражая свое абсолютное неприятие этого решения, люди стали тысячами отказываться от товаров с маркой Camelot. К моменту потрясшей мир трагедии 11 сентября годовые продажи падали со скоростью, грозившей вылиться в 20%-ный годовой спад. Я не испытывал удовлетворения по этому поводу, потому что на самом деле пострадала-то не столько сама Camelot, сколько, по множеству других достаточно веских причин, спорт, искусство, благотворительные организации, на которые просто стали меньше тратить денег.

Впоследствии выяснилось, что Camelot добились продления своей лицензии, еще и дав обязательство собрать £15 млрд. в выигрышный фонд. Правительство не удосужилось потребовать у них гарантий исполнения

этих обещаний. В течение долгих недель после получения лицензии Camelot откровенно пыталась найти подходящее объяснение тому, что ничего хотя бы отдаленно напоминающего £15 млрд. собрано не будет. «Публике это неинтересно, – заявляли они. – Наши силы были отвлечены на нелегкий процесс получения лицензии». и так далее, и тому подобное. Но было уже поздно. Лицензию-то она получила. Финал этой пьесы оказался ошеломляюще непредсказуемым, и, по моему мнению, правительству следует склонить голову в знак признания своей вины: перед выборами оно обещало, что лотерея будет проводиться только на условиях перечисления всей прибыли в выигрышный фонд. Это обещание выполнено не было.

### **Февраль 2002**

К осени 2001-го я отложил дело Camelot – не только потому, что у Virgin и без того хватало забот, но и вследствие происшедших в моей жизни серьезных изменений. Эти события занимали большую часть моего времени. Наша дочь Холли успешно сдала выпускные экзамены и получила возможность реализовать мечту едва ли не всей своей сознательной жизни – поступила на медицинский факультет университета. Сэм вроде бы привык к школе, да и возраст у него такой, когда в отце нуждаешься все больше и больше. Ему шестнадцать, и хотя он не определился с жизненными целями за время учебы в школе, как моя дочь, он, по крайней мере, точно знает, как веселиться на вечеринках (возможно, это он унаследовал от меня) и радоваться жизни на всю катушку.

Моему отцу вот-вот исполнится 85 лет, маме -80. Они по-прежнему не вылезают из самолетов, путешествуя по всему миру. Они, как и я, были просто покорены Африкой, и несколько лет назад мы купили великолепный отгороженный участок на заповедной территории. Это место называется Улусаба и находится в Южной Африке. Мы построили там прекрасный дом на холме, с которого открывается вид на джунгли. Затеяли мы это как вид бизнеса, но вскоре убедились, что каждый из нас находит время, чтобы съездить туда хотя бы ненадолго. Эти поездки потом надолго остаются в памяти, и ты невольно начинаешь мечтать о том, как поедешь туда снова.

Семья и всё с ней связанное послужили причиной того, что я все меньше времени провожу в опасных для жизни попытках прославить на весь мир торговую марку Virgin. Сейчас, в 2002 году, сидя дома и ведя эти записи, я вряд ли занялся бы организацией очередной авантюры типа установления мирового рекорда и полета вокруг Земли на воздушном шаре.

Много времени мне приходится проводить в поездках, поэтому я

научился ценить те минуты, когда все члены семьи собираются вместе. Больше всего мы ощущаем свое единство на Некере. Из драгоценной жемчужины, символизировавшей чувство, связывающее меня и Джоан, он превратился в то место, где вся семья может собраться вместе и чувствовать себя дома, в тишине и покое. Мы стараемся обязательно побывать там на Пасху, во время летних отпусков и рождественских каникул. Мои родители, сестры с мужьями и детьми, старые друзья и несколько самых близких мне людей, работавших в разных фирмах, объединенных брэндом Virgin, это как плавильный котел, окунаясь в который, мы приглядываемся к тому, что происходит вокруг, критически оцениваем ситуацию и отдаляемся от всего, кроме факса.

Здесь я научил детей играть в теннис, нырять, плавать с маской и трубкой, ходить под парусом. Здесь мы принадлежим друг другу: можем отдохнуть и поразмыслить над тем, что каждый из нас делает в этой жизни, потому что потом, когда вернемся в Лондон, нам вновь придется браться за работу.

Мое любимое время суток на Некере – ранний вечер. В Лондоне в это время полночь, и поговорить с кем-нибудь в Европе практически невозможно. Факс и телефон молчат, солнце быстро опускается к горизонту. Всего за час яркий, почти белый, слепящий солнечный свет сменяется сумерками, подсвеченными густо-оранжевым пламенем, пылающим у самого горизонта. Сидя на террасе, я могу наблюдать, как небольшая стая пеликанов, в последний раз нырнув за рыбой, снимается с места и, со свистом хлопая крыльями, отправляется на ночлег. Буквально в считанные минуты небо становится бархатно-черным – как глубокой ночью, вот появляются и первые звезды. Море приобретает чернильный цвет, все вокруг затихает.

Обычно мы ужинаем на террасе. Загорелые и счастливые. Как здорово быть всем вместе. Знать бы еще, что будущее готовит для детей, собравшихся здесь. Я внимательно смотрю на Холли и Сэма и понимаю, что не хочу планировать за них их жизнь, не хочу им ничего навязывать. Все, что мне хочется, это чтобы они были счастливы. Я знаю, что другие бизнесмены – например, Руперт Мердок или Роберт Максвелл, – заставляли своих детей штудировать годовые финансовые отчеты натошак, еще до завтрака. Я так не хочу. В минуты, подобные этим, я сам счастлив хотя бы ненадолго забыть о записной книжке, об органайзере с бесконечным списком особо срочных дел и плотным расписанием самых важных встреч. Я успокаиваюсь и радуюсь тому, что я среди своих людей, которых я люблю, о которых мне нравится заботиться. Даже находясь

здесь, на краю света, я не забываю о том, что прямо сейчас, в эти минуты один из наших новых «с иголки» лайнеров вылетает из Хитроу и берет курс на аэропорт имени Джона Кеннеди. До недавнего времени у нас летал по этому маршруту другой самолет, называвшийся Maiden Voyager («Дева-странница»). Он летал из Лондона в Нью-Йорк с 1984 года и стал фундаментом нашей авиакомпании, первым кирпичиком в здании будущего успеха. Отставка этого самолета символизирует закат целой эпохи и одновременно – начало другой, новой, которая будет ознаменована появлением в нашем строю первого аэробуса A340-600 летом 2002 года. «Африканская королева»<sup>[98]</sup> – один из наших первых аэробусов A340 – сейчас, гудя двигателями, летит по ночному небу в Лагос: это наш новейший, только что открывшийся маршрут. Одновременно «Леди в красном»<sup>[99]</sup> наш первый аэробус, нареченный так самой принцессой Дианой, мчит в ночи в направлении Гонконга. Офисы Virgin Atlantic в Кроули сейчас пусты, там работают только уборщицы, а ночная смена в Хитроу и Гэтвике пьет вторую или третью чашку кофе. У входа в ночной клуб Heaven наверняка стоит очередь, и я думаю о том, кто там сегодня выступает и какое будущее уготовано этим исполнителям. Супермаркеты Megastore в Париже и Японии сейчас закрыты, но в Нью-Йорке толпы покупателей-полуночников определенно разглядывают стеллажи с компакт-дисками в нашем Megastore. А в ближайшем автомате с прохладительными напитками их уже ждут банки Virgin Cola. Тем временем в Лондоне наши ребята в издательстве Virgin Books гадают, почему это некий автор задерживает сдачу своего манускрипта!

В начале пути каждое из этих предприятий и направлений в бизнесе было для компании шагом в неизвестное – своего рода «потерей невинности». Но, в отличие от потери физической невинности, в мире, который создаешь для себя сам, можно бросаться в объятия нового и неизведанного снова и снова, и каждый раз как будто впервые. Вот чего я всегда хотел для Virgin, и неважно – умом это достигается или везением, я не променяю это ни на что другое.

## **Приложение.**

# **Группа компаний Virgin: корпоративная история**

**1968** – 26 января выходит первый номер журнала Student, ставшего первым бизнес-предприятием Ричарда Брэнсона.

**1970** – Начинает свою деятельность служба заказа и доставки товаров по почте Virgin Mail Order.

**1971** – На Оксфорд-стрит открывается первый магазин звукозаписи Virgin.

**1972** – В окрестностях Оксфорда, в Маноре, открывается первая студия звукозаписи Virgin.

**1973** – Подписание первого контракта с Майком Олдфилдом знаменует запуск лейбла Virgin. Альбом Олдфилда Tubular Bells становится одним из бестселлеров целого десятилетия. Он был использован в качестве саундтрека к фильму «Изгоняющий дьявола» (the exorcist), снискавшему международную известность. В Великобритании учреждается музыкальное издательство Virgin.

**1977** – virgin подписывает контракт с группой The Sex Pistols после того, как и F.m1. и A&M отказались от сотрудничества с ними, решив, что с этой группой совершенно невозможно работать.

**1978** – Открывается первый ночной клуб компании Virgin, получивший название Venue («Место встречи»). На студии Virgin записывает свой диск группа Human League.

**1980** – virgin records расширяет свое присутствие на зарубежных рынках – первоначально в виде продажи лицензий, что приводит к учреждению собственных дочерних компаний сначала во Франции, а затем и во всех ведущих странах.

**1981** – Фил Коллинз записывается на студии Virgin с правом распространения записей на территории Соединенного Королевства.

**1982** – Бой Джордж и Culture Club записываются на студии Virgin с правом распространения записей по всему миру.

**1983** – Создается компания Virgin Vision (предшественница virgin communications), занимающаяся распространением кино– и видеофильмов и деятельностью в области телевидения и радиовещания. Создается компания Vanson Developments для проведения разработок в сферах розничной торговли, коммерческой собственности и жилищного владения в Великобритании. Выводится на рынок Virgin Games (компания-разработчик программ компьютерных игр). При товарообороте чуть меньше, чем £50 млн., совокупная прибыль группы компаний Virgin без уплаты налогов составляет £2 млн. 1984 – Запускаются проекты Virgin Atlantic Airways и Virgin Cargo. Приобретается доля в пятизвездочном отеле в Дейе, Мальорка (в настоящее время выкуплен в полную собственность). Он стал предшественником гостиничного бизнеса Virgin в Великобритании и на островах Карибского моря. Virgin Vision запускает в эфир 24-часовой спутниковый музыкальный телеканал The Music Channel. Кроме того, Virgin Vision создает завоевавший множество профессиональных наград кинофильм «1984». главные роли в котором исполнили Ричард Бёртон и Джон Хёрт.

**1985** – Частное вложение капитала в покупку семипроцентных конвертируемых акций 25 английских и шотландских компаний общей стоимостью £25 млн. завершается в сентябре. virgin выигрывает награду Business Enterprise Award в номинации «компания года». Теперь Virgin включает в себя студии звукозаписи, магазины розничной торговли, музыкальное издательство, массовое радиовещание, спутниковое телевидение; компания занимается экспортными операциями и распространением кино– и видеопродукции. После сделанных в октябре приобретений Virgin Vision получает возможность распространять кино– и видеофильмы в Европе, США, Австралии и на Дальнем Востоке. Создается компания Virgin Holidays. Это один из крупнейших операторов британского туристического рынка, специализирующихся на долгосрочных путешествиях по восточному и западному побережьям США.

**1986** – В ноябре на торгах Лондонской фондовой биржи группа

компаний Virgin, включающая в себя подразделения, специализирующиеся в области музыки, розничной торговли, имущества и коммуникаций, выпускает свои акции, при этом 87 тысяч акционеров приобретают 35% обыкновенных акций. Авиакомпания, клубы и все то, что относится к обслуживанию пассажиров во время полета и к организации отдыха, остаются в частной собственности и составляют Voyager Group.

**1987** – Выводится на рынок компания звукозаписи Virgin Records America. Практически сразу же после инвестиций в новый американский звукозаписывающий лейбл, ключевой для развития всемирного музыкального бизнеса, происходит учреждение дочерней компании в Японии. Британская компания спутникового вещания British Satellite Broadcasting (bsb). основателями которой явились Virgin Group, Granada, Anglia и Pearson, получает государственную лицензию на осуществление прямых спутниковых трансляций программ пяти новых телевизионных каналов в Великобритании, начало которых приходится на осень 1989 года. Virgin организует в Лос-Анджелесе компанию 525. занимающуюся профессиональной разработкой высококачественных рекламных роликов и музыкальных видеоклипов, создающихся при помощи спецэффектов, компьютерной графики и средств видеоредактирования. Virgin продает свой контрольный пакет акций Music Channel группе компаний ITV и создает Music Box, призванную стать независимым производителем музыкальных программ. virgin приобретает 45% акций Mastertronic Group, включающей в себя британскую сеть распространения компьютерных игр Sega. Позже virgin mastertronic переходит в полную собственность Virgin и становится дочерней компанией, которая занимается производством, продвижением и продажей программ компьютерных игр, а также распространяет игровые приставки Sega в нескольких европейских странах. Приобретение компании RUSHES, производящей редактирование и обработку кино- и видеопродукции. virgin покупает в Лондоне RUSHES Post Production – действующую фирму, производящую рекламные ролики и обрабатывающую музыкальные видеоклипы. Выводится на рынок Virgin Airship and Balloon Company для предоставления услуг в области авиационного маркетинга, охватывающая несколько отраслей промышленности. Результаты первого года деятельности Virgin Group PLC превосходят все ожидания: прибыль компании в развивающихся отраслях без уплаты налогов составляет £28 млн. при товарообороте в £279 млн. Компания «получает прописку» в США на фондовой бирже NASDAQ, выходит на рынок евродолларов (euro-dollar) и присоединяется к

программе кредитования стерлинга (sterling commercial paper).

**1988** – Опубликовано первая биография Ричарда Брэнсона. Автор Мик Браун. В Барнсе (Лондон) открывается студия звукозаписи Olympic Recording Studios. Это самый современный звукозаписывающий комплекс в Европе. Учреждается новый международный звукозаписывающий лейбл Virgin Classics, специализирующийся на высококачественном классическом репертуаре. Небольшие магазины розничной торговли, расположенные в Великобритании (исключая megastore), продаются WH Smith Group за £23 млн. Происходит концентрация всей стратегии розничных продаж на магазинах формата Megastore; новые такие супермаркеты открываются в Глазго (декабрь) и в Париже (ноябрь). после чего следует открытие подобных магазинов во многих городах Великобритании, Европы, США и стран Тихоокеанского бассейна. Создается Virgin Broadcasting, чтобы в дальнейшем представлять интересы Virgin в области радио и телевидения. virgin atlantic airways присуждают три главных награды по обслуживанию бизнес-класса за сервис, соответствующий высшему классу, эта авиакомпания становится вторым британским перевозчиком на дальние расстояния. Вслед за крахом фондового рынка в октябре **1987** года Ричард Брэнсон объявляет о приобретении контрольного пакета акций Virgin. Предложение **140** пенсов за акцию при общей стоимости группы компаний в £248 млн. было принято **41** тысячей акционеров, и в декабре Virgin Group в качестве частной компании присоединилась к Voyager Group. Компания virgin hotels начала свою деятельность с приобретения гостиниц Norton House, Эдинбург, crathome hall (Северный Йоркшир); Rhinefield House (Гемпшир). virgin выгодно продает Bond Corporation свою долю в British Satellite Broadcasting (bsb).

**1989** – virgin atlantic airways объявляет об удвоении своей прибыли без уплаты налогов, составляющей теперь £10 млн., и начинает осуществлять собственную инженерную деятельность. virgin mastertronic подписывает долговременное соглашение и получает права на распространение в Европе видеоигр Sega, позже sega становится брэндом номер один в Европе среди производителей компьютерных игр. Voyager Travel Holdings (впоследствии virgin travel investments). владеющая контрольным пакетом акций Virgin Atlantic Airways, продает **10%** своих акций одной из крупнейших японских торговых групп Seibu Saison International в оплату за полученный кредит в размере £36 млн. в виде акций и конвертируемых денежных средств. virgin vision (компания, распространяющая видеопroduкцию) продается лос-



анджелесской Management Company Entertainment Group (mceg) за \$83 млн. virgin music group вступает в инвестиционные партнерские отношения с Fujisankei Communications Group. Японская медиа-группа стоимостью \$5 млрд выплачивает \$150 млн. по 25%-ным акциям. Планируется открытие новых звукозаписывающих компаний в 1990 – virgin retail group и marui (один из главных японских ритейлеров) объявляют о создании нового совместного предприятия с равным участием в целях организации деятельности магазинов Megastore в Японии. Первый супермаркет открывается в сентябре в Шиньёку (Токио). Создается компания Virgin Lightships для разработки и управления рекламным гелиевым дирижаблем нового типа, светящимся изнутри в ночное время. Строятся прототипы таких дирижаблей, и первые две модели начинают функционировать в США.

1991 – Учреждается издательство Virgin Publishing посредством объединения Wll Allen pic, allison & busby и virgin books в одну британскую издательскую компанию, призванную действовать как дочернее предприятие Virgin Communications. virgin atlantic добивается исторического постановления Управления гражданской авиации (CAA), позволяющего ей ввести дополнительные рейсы на Токио, что стало возможным благодаря передаче ей части прав British Airways. virgin atlantic получает право совершать рейсы из лондонского аэропорта Хитроу в дополнение к уже имеющимся у нее рейсам из Гэтвика (Лондон). virgin communications продает virgin mastertronic, свою европейскую компанию по распространению компьютерных игр, японской компании sega за £33 млн. virgin communications сохраняет отдел разработки и начинает экспансию на рынок Virgin Games. virgin retail group и wh smith объявляют о создании на равных долях совместного предприятия для развития сети Virgin Megastore в Великобритании. В планах совместного предприятия – открытие более двадцати крупных магазинов до 1997 года в дополнение к двенадцати уже существующим супермаркетам.

1992 – В марте объявляется о продаже Virgin Music Group компании Thorn EMI pic. Эта сделка, сохраняющая Virgin Music Group независимость в рамках Thorn EMI, оценивается в \$1 млрд. Ричард Брэнсон принимает предложение остаться президентом Virgin Music Group, не осуществляя при этом непосредственного управления. Virgin Music – крупнейший независимый проект, сливающийся с одной из главных мировых звукозаписывающих компаний. Британское Управление по радиовещанию

(radio authority) дает Virgin Communications Ltd и TV-am plc лицензию на создание INR-2, первой британской национальной коммерческой рок-радиостанции. Проекты по производству фильмов и обработке изображений реорганизованы в новую холдинговую компанию Virgin Television, целью которой является распространение своих услуг по всему миру. Компании Rushes в Лондоне и 525 в Лос-Анджелесе развивают направление цифровой техники. virgin retail открывает магазины в Испании, Нидерландах, Австралии и США. virgin объявляет о важном соглашении о венчурном сотрудничестве с Blockbuster Corporation Florida, крупнейшим в мире продавцом домашнего видео. В планах совместного предприятия – партнерство на равных правах компаний Blockbuster и Virgin в построении сетей магазинов Megastore в континентальной Европе и Австралии. В Северной Америке формируется еще одно совместное предприятие для открытия сети Megastore, в рамках которого Blockbuster владеет контрольным пакетом акций, а virgin управляет магазинами и организует их деятельность. Уицт приобретает 100% акций компании Euro-Magnetic Products, действующей на рынке персональных компьютеров и комплектующих.

**1993** – virgin atlantic airways выиграла исторический судебный процесс у British Airways и получила с ответчика £610 тыс. плюс оплату всех судебных издержек. Поводом для разбирательства послужила кампания по дискредитации Virgin Atlantic со стороны British Airways и связанные с ней заявления. virgin atlantic, по результатам голосования, получила звание executive travel's airline of the year (Авиалиния Года для топ-менеджеров) за третий год ее деятельности. В апреле выведена на рынок Virgin I215 – первая в Великобритании национальная коммерческая радиостанция, специализирующаяся на рок-музыке и вещающая на частоте 1215 ам-диапазона. virgin владеет 75% станции, а после того, как tv-am продает свои акции, 25% приобретают Apex Partners и Company Ventures Ltd. Греческая авиакомпания South East European Airways производит ежедневный рейс из лондонского Гэтвика в Афины, совершаемый самолетом Boeing-737-400. это воздушное судно летает по лицензии Virgin Atlantic и раскрашено в фирменные цвета компании Virgin. Virgin Hotels заключает свой первый управленческий контракт: гостиница и ресторан Close (Тетбери). virgin games переименовывается в Virgin Interactive Entertainment plc, и компания Hasbro Inc., крупнейший мировой производитель игрушек, приобретает 15% ее акций. virgin liuromagnctics выходит на компьютерный рынок, выпустив свою первую линию персональных компьютеров. Корпорация

Blokbuster Entertainment приобретает 20% акций Virgin Interactive Entertainment, чтобы присоединиться к компании Hasbro, находящейся в данном случае в положении стратегического акционера с небольшим пакетом акций.

**1994** – В феврале Virgin Atlantic вводит постоянный ежедневный рейс Хитроу -Гонконг, который совершается новым аэробусом Airbus A340 300. В мае совершаются ежедневные рейсы Хитроу-Сан-Франциско, и первый из двух новых Boeing-747-400 присоединяется к самолетному парку Virgin. В Гонконге создается Virgin Megastores в качестве совместного предприятия с одной из крупнейших групп Гонконга Wheelock Pacific Megastore, целью которого является развитие в Гонконге, Тайване и Китайской Народной Республике продаж «домашних развлечений» (home entertainment). virgin retail приобретает сеть магазинов Our Price в Великобритании и Ирландии. wh smith владеет 75% нового предприятия, и Virgin Retail Group -25%, но при этом они в равной степени представлены в совете директоров. virgin retail становится крупнейшим продавцом музыкальной продукции в Великобритании. virgin hotels group объявляет о совместном проекте с Shirayama Shokusan, созданном для преобразования гостиницы County Hall и превращения ее в главный Лондонский семейный отель и центр досуга. Virgin приобретает 50%-ную долю в Le Manoir aux Quat' Saisons, одном из главных британских отелей-ресторанов, и выкупает в полную собственность Norton House, Crathorne Hall и Rhinefield House (все три этих отеля раньше содержались в партнерстве с John Laing plc). virgin приобретает 50% компании Sound Solutions в качестве партнера Caroline International. virgin hotels заключает контракт с Welsh Water plc на управление гостиницами Seiont Manor, codd-y-mwstwr B Cwrl Bleddyn. virgin hotels берет подряд на управление отелем Mickleover Court. virgin hotels marketing ltd организуется в ноябре– Проект предназначен для продажи небольших отелей, которыми управляют их владельцы и которые похожи по стилю на отели Virgin. Гостиница Tauchreggiin, находящаяся на берегах Лох-Оув, первой присоединилась к консорциуму. Virgin Management вместе с Rodney Fitch & Company формируют равноправное венчурное партнерство, предлагая консультации по креативному дизайну и развитию брэндов. Virgin объявляет о том, что корпорация Blockbuster Entertainment увеличила свою долю в Virgin Interactive Entertainment до 75%. Акционеры virgin сохраняют в компании небольшой пакет акций. virgin television открывает в Мехико свое новое подразделение – virgin television mexico. Это первая компания Virgin в Латинской Америке и

первое предложение всех видов цифровых услуг и обработки изображений на рынке рекламных роликов. rushes в Лондоне и 525 в Лос-Анджелесе открывают мультимедийные почтовые службы. Формируется Virgin Trading Company для продажи на рынке ряда «товаров повышенного спроса» (pmcgs) под маркой Virgin. Эта компания планирует учредить несколько отдельных совместных предприятий. Virgin Trading Company и William Grant & Sons объявляют о коммерческом соглашении по продаже Virgin Vodka в Великобритании. Virgin Radio получает от Управления по радиовещанию лицензию на новую лондонскую частоту в FM-диапазоне. Эта компания запустила свою национальную АМ-станцию Virgin 1215 в 1993 году, а к сентябрю 1994-го она имела почти 4 млн. постоянных слушателей. virgin group объявляет об открытии Virgin Cola Company Ltd для производства, продвижения и распространения напитков и, потенциально, других продуктов питания под маркой Virgin на выбранных рынках по всему миру. Сначала компания концентрируется на разработке и продаже напитков кола класса «нпремиум».

**1995** – virgin atlantic и malaysia airlines объявили об уникальном партнерском соглашении совершать ежедневно по два рейса из Хитроу В Куала Лумпур и о перспективе полетов в Австралию. Новый рейс начал осуществляться 1 июня. Согласно опросу читателей журнала *Which?*. проведенному в январе 1995 года, компания virgin holidays признана лучшим тур-оператором на рынке длительных туров и в Великобритании, и в США. Департамент транспорта США, наконец, одобрил партнерство и соглашение о совместном использовании ресурсов, заключенное между Virgin Atlantic Airways и Delta Airlines в 1994 году. Сделка, заключенная в мае 1995-го, является уникальным маркетинговым соглашением, связанным с приобретением Delta грузовых площадей на всех трансатлантических рейсах Virgin. Другие аспекты соглашения предполагают интеграцию программы частых полетов и использование компанией Virgin принадлежащего Delta пространства аэропортов США. В марте выведена на рынок Virgin Direct Personal, продающая финансовые услуги по телефону по значительно более низким ценам, чем традиционные финансовые компании. Первый проданный продукт – программа отслеживания льготной продажи акций служащим компании (personal equity plan, пер). virgin объявляет о приобретении MGM Cinemas. mgm – крупнейший оператор кинорынка Великобритании, получающий 25% от проданных билетов из 116 кинотеатров, из которых имеют сложную структуру. Разрабатывается пятилетний план расширения этой

сети. Небольшие кинотеатры впоследствии продаются членам управленческих команд, приобретающим таким образом долю в капитале компании, и остается лишь 19 кинотеатров со сложной структурой и 5 традиционных. Компания *australian mutual provincial (amp)* покупает 50% акций *virgin direct*, выкупая долю своего партнера *Norwich Union*.

**1996** – В мае *Virgin Atlantic* вводит в расписание полетов новый рейс – Манчестер-Орlando.

В июне вводятся новые ежедневные рейсы из аэропорта Хитроу в Вашингтон, а в октябре – рейсы в Йоханнесбург. Пять новых самолетов – два *boeing-747-400* и три *аэробуса A340* – начинают обслуживать рейсы *Virgin Atlantic*. Теперь общее количество самолетов в авиапарк *Virgin* достигает двадцати. В апреле *Virgin Travel Group* приобретает *EBA (euro belgian airlines)*. теперь переименованные в *Virgin Express*. *virgin express* – это базирующаяся на территории Бельгии авиакомпания, специализирующаяся на близких рейсах, предлагающая дешевые, не отличающиеся роскошью авиаперелеты из Брюсселя в Мадрид, Барселону, Рим, Милан, Вену и Ниццу, причем Рим и Мадрид оказались связанными новым маршрутом. Стоимость приобретения составила £38 млн. Компания *London & Continental Railways* (держателем меньшего пакета акций которой является *Virgin*) выиграла трехмиллиардный контракт на строительство железнодорожной ветки в тоннеле под проливом Ла-Манш и организацию железнодорожного движения поездов *Eurostar* в Лондон, Брюссель и Париж. Выведен на рынок проект *V2 Music*, объединяющий британский лейбл (*v2 Records*) и компанию *V2 music publishing*, имеющую филиалы во Франции, Германии, Скандинавии и США. Первыми двумя группами, записавшимися на студии, стали *stereophonies* и *kings of infinite space*. Запускается *Virgin.net* как провайдер интернет-услуг с самыми современными технологиями, позволяющими и новичкам, и опытным пользователям извлекать максимум пользы из Интернета и исследовать Всемирную Паутину. Свои двери открывает компания *Virgin Brides*, обещающая совершить революцию в брачной индустрии Великобритании. Это крупнейший в Европе магазин, продающий все необходимое для новобрачных. *Virgin Rail Group Ltd* получает франчайзинговую лицензию *Crosscountry Trains Ltd* на железнодорожные пассажирские перевозки, позволяющую совершать междугородные и экспресс-рейсы, связывающие более 130 станций по всей Англии, Шотландии и Уэльсу. Отель *Crathorne Hall* получает награду за лучшую организацию отдыха за 1996 год.

**1997** – virgin оказывается успешной в своих притязаниях на обслуживание междугородных маршрутов Западного побережья и получает железнодорожную лицензию сроком на 15 лет, дав обещание вывести на линию сорок высокоскоростных поездов и значительно сократить время в пути на маршрутах в центральные графства и северо-западные районы Англии, Северный Уэльс и Шотландию. virgin hotels ltd получает кредит RAC для вручения приза «Лучший в профессии» (industry award) за 1997 год. kinko's и virgin объявляют о своих планах создания совместного англо-французского предприятия, на начальных этапах решено заниматься организацией круглосуточных бизнес-рейсов в Лондон под брэндом Kinko's. virgin atlantic вновь вводит рейс Гэтвик-Нью-Йорк и увеличивает количество полетов, в том числе два ежедневных рейса в Лос-Анджелес. Также авиакомпания объявляет о планах приобретения к 2002 году самолетов Airbus A360-600. так чтобы их парк достиг 16 машин. Virgin Hotels Group приобретает три уэльских отеля: swrt bleddyn, coed y mwstwr и seiont manor. Ричард Брэнсон приобретает 55% акций команды из Лиги регби – london broncos. virgin radio и capital radio объявляют о плане слияния, в ходе которого Virgin приобретет 17% акций Capital, и Ричард Брэнсон входит в совет директоров. Однако Крис Эванс и группа венчурного капитала APAX вступают в контакт с Ричардом Брэнсоном и, в результате. ginger productions приобретает Virgin Radio за £85 млн. Новая компания, переименованная в Ginger Media Group, должна управляться прежним персоналом, а станция – продолжить свою деятельность как Virgin Radio. Базирующаяся в Брюсселе авиакомпания недорогих рейсов Virgin Express объявляет о намерении сделать свои акции котирующимися на рынке, зарегистрировавшись на фондовых биржах Брюсселя и NASDAQ. Virgin Cinemas и Virgin Megastores, расположенные по всему миру (за исключением Великобритании). сливаются и образуют новую группу компаний Virgin Entertainment. Новая совместная компания Virgin Vie, специализирующаяся в области косметики и красоты, открывает свои первые четыре флагманских магазина на Оксфорд-стрит (Лондон). Бромли, Медоухолл (Шеффилд) и Лэйксайд (Туррок). Кроме того, новой компании предстоит заниматься непосредственными продажами. Virgin Direct выпускает на рынок свой первый банковский продукт, Virgin One, являющийся совместным проектом с Королевским банком Шотландии. woodhouse securities приобретает отель Buxted Park, который становится одним из тридцати отелей, работающих под маркой Virgin Hotels Collection.

**1998** – Ричард Брэнсон выигрывает судебный процесс у GTECH,

связанный с поставщиком оборудования для проведения лотереи GTECH и его бывшим председателем Гаем Сноуденом. Альбом Diana, посвященный принцессе Уэльской, выпущенный студией V2 Records за счет индустрии звукозаписи, собирает более £40 млн., пошедших на благотворительность. Запущен проект Virgin Sun – первое вторжение Virgin Holidays на рынок услуг по организации краткосрочного отдыха. virgin express начинает полеты из Стэнстеда в города континентальной Европы. Джон Свифт, управляющий железными дорогами, одобряет крупномасштабное усовершенствование главной железнодорожной магистрали Западного побережья Англии, предпринятое Virgin Trains и Railtrack. Компания stagescoach покупает 49% акций virgin rail group, и virgin увеличивает свою долю с 41% до 51%. Virgin Entertainment Group выкупает долю WH Smith в сети розничной торговли Virgin Our Price в Великобритании и Ирландии, которая составляла 75%.

**1999** – virgin rail group завершает финансирование новых высокоскоростных поездов для обеих своих франшиз: west coast и crosscountry. Безопасность более £4 млрд частных инвестиций в наиболее запущенные железные дороги Англии теперь подкреплена введением новых поездов, которые должны оставаться на ходу до 2001-2002 годов.

В декабре первый новый Pendolino, которому суждено покорять главную магистраль Западного побережья, сходит с конвейера Washwood Heath в Бирмингеме. Virgin Atlantic объявляет о планах дальнейшей экспансии на волне продолжающегося роста и повышения прибыльности. Открытие новых маршрутов в Чикаго, Шанхай и другие пункты назначения. Первые чартерные рейсы Virgin Sun осуществляются в мае. Число широкофюзеляжных реактивных самолетов в парке Virgin Atlantic вырастает до 28. В декабре компании Singapore Airlines и Virgin объявляют о том, что первая выкупит 49% акций Virgin Atlantic за £600 млн. наличными. В ходе сделки авиакомпания была оценена в £1. 2 млрд, и эта сделка привела к появлению широкого ряда преимуществ для пассажиров и компании. В этом же месяце Virgin Atlantic объявила еще об одной сделке – на этот раз с Air India, которая впервые открыла ей доступ на субконтинент, начало полетов запланировано на июль 2000 года. virgin group объявляет о своем намерении выйти на рынок телекоммуникаций. Служба Virgin.net становится бесплатной и Virgin продолжает свою экспансию в сфере электронной коммерции, продвигая самые разные бизнес-инициативы, в том числе магазины Megastore он-лайн и услуги по продаже железнодорожных билетов. Первое предприятие virgin, действующее на

рынке телекоммуникаций – virgin mobile – объявляет о создании 500 рабочих мест в Тробриндже (Западный Уилтшир). Компания планирует развивать систему управления, обслуживания клиентов и колл-центр, позволяющие начать продвижение продуктов мобильной телефонии. virgin megastores продолжает всемирную экспансию, открывая супермаркеты Megastore в Майами, Глазго, на Пикадилли Сиркус, Блюотер, в Страсбурге и Окаяме (Япония). что доводит общее количество магазинов Megastore по всему миру до 381. В результате более концентрированной стратегии продвижения Virgin Entertainment Group принимает предложение французской UGC о продаже Virgin Cinemas за £215 млн. Сделка совершается в ноябре. virgin active запускает первый из ожидающейся сети центров здоровья и «стиля жизни» в Престоне, Лидсе и Стокли Парк. Virgin Express создает новый рейс – Стэнстед-Берлин. Virgin подтверждает свое намерение учредить новую независимую авиакомпанию, совершающую экономичные рейсы в Австралии. virgin открывает свой первый парк игр в Южной Африке. Парк получает название Улусаба (ulusaba) и расположен в районе Песков Саби поблизости от Национального парка Крюгера. Также компания подтверждает и то, что она продала некоторые свои небольшие отели в США частному инвестору, претворяя в жизнь часть своего плана по перемещению интересов в область только эксклюзивных предложений по всему миру.

**2000** – Партнер Virgin Mobile, компания One 2 One, получает одну из новых лицензий мобильной телефонии 3g, позволяющую развивать направление продвинутых технологий беспроводной связи, что дало Virgin потенциальный доступ к этому ценному новому стандарту мобильной инфраструктуры. К ноябрю число абонентов компании насчитывало более 500000. и она получила награду «Мобильная Сеть Года» от журнала *MobileChoice*. Virgin Rail Group стремится получить лицензию на обслуживание железнодорожной линии Восточного побережья в условиях жесткой конкуренции с другим существующим оператором, GNER. Первые новые скоростные и дизельные поезда для франшиз Западного побережья и Crosscountry сходят с производственного конвейера. Образована компания Virgin Management Asia, одной из ее первых сделок становится соглашение об учреждении совместного венчурного предприятия с Singtel стоимостью в \$1 млрд для налаживания мобильной телефонии во всем Азиатском регионе. virgin запускает серию новых компаний, среди которых Virgin Cars, virgin wines, virgin student, virgin Money.com, virgin energy и virgin Travelstore.com. Венчурный договор virgin atlantic и singapore airlines



стоимостью £601) млн. заключается в апреле, и экспансия этого бизнеса продолжается с вводом рейсов на Лас-Вегас и Дели. Новая кровать для отдыха пассажиров впервые опробована в салонах первого класса. Запускается новая концепция розничных продаж V.shop, постепенно замещающая бренд Our Price, приобретенный в 1998 году у WII Smith. В период между сентябрем и ноябрем происходит преобразование более ста магазинов, что делает компанию наиболее быстрорастущей розничной сетью за всю историю. nti. подписывает соглашение о покупке Интернет-провайдера у Virgin.net приблизительно за £90 млн. наличными и ценными бумагами. Сделка завершается в декабре. Virgin покупает пай в Lynx New Media, фонде венчурного капитала, учрежденного совместно с Bear Stearns для инвестиций в создающиеся медийные и высокотехнологичные проекты.

**2001** – Компания Virgin Mobile приобретает своего миллионного абонента, что делает ее наиболее быстрорастущим предприятием мобильной связи, когда-либо существовавшим в Великобритании, и среди лидеров данного рынка по всему миру. virgin mobile со своим венчурным партнером One 2 one предоставляет новую услугу в Северной Ирландии вслед за успехом на основной территории Великобритании. Новый магазин Virgin Megastore открывается в Токио, доведя количество таких супермаркетов в Японии до 33. sprint и virgin объявляют о новом совместном предприятии, представляющем на британском рынке услуги (оплачиваемые в удобном для клиента режиме) и приборы для обеспечения беспроводной коммуникации под маркой Virgin Mobile, с использованием цифровых Персональных услуг связи (pcs) компании Sprint и общенациональной беспроводной сети. virgin active заканчивает сбор £100 млн. и становится четвертой в мире группой, работающей в сфере фитнеса и здоровья. Это финансирование будет использовано для развертывания сети из 17 клубов фитнеса и здоровья по всей Великобритании и Южной Африке. Virgin Active начинает свою деятельность в Южной Африке. В июле Virgin Atlantic запускает новый рейс в Нигерию. Первый супермаркет Virgin Megastore на Ближнем Востоке открывается в Бейруте. Этот бизнес развивается по франчайзинговой лицензии совместно с Murr TV Group. Супермаркет Megastore площадью 20000 кв. футов строится внутри отреставрированного исторического кинотеатра в центре Бейрута и становится знаменосцем Virgin на Ближнем Востоке. В октябре открывается первый супермаркет Megastore в Дубае. Virgin Entertainment Group продает свою сеть универмагов Megastore во Франции компании

Lagardere Media. Эта сделка позволяет Lagardere Media управлять шестнадцатью магазинами Virgin Megastores, но при этом они продолжают действовать под маркой Virgin. lagardere предоставляет Virgin права на продажу мобильных телефонов в своих магазинах во Франции. virgin mobile расширяет свой бизнес до Сингапура. По условиям соглашения, singapore telecom приобретает 50% акций Virgin Mobile (asia) PTE Limited. amp n virgin интегрируют деятельность Virgin Direct и Virgin Money, и два этих брэнда объединяются под отдельным брэндом Virgin Money. virgin продает Королевскому банку Шотландии свою долю в бизнесе Virgin One. virgin продает свои акции компаний London Broncos, storm agency и john brown publishing, продолжая реализацию своей стратегии размещения венчурного капитала. virgin trains доставляет свой первый скоростной поезд Pendolino, развивающий скорость 140 миль в час, на завод Alstom Factory в Бирмингем. Virgin Blue продолжает расширяться после краха Ansett. virgin express расширяется после краха Sabena Airlines. После произведенной 11 сентября атаки на Всемирный Торговый Центр в Нью-Йорке Virgin Atlantic реструктурируется. Новые дизельные поезда Voyager, развивающие скорость 125 миль в час, выходят на трассу железнодорожной сети Crosscountry.

**2002** – Группа Virgin Hotels продает гостиницы La Residncia и Le Manoir de Quatre Saisons компании Orient Express Hotels за \$40 млн. (£27. 5 млн). Virgin Active вступает в партнерство с Bridgeport Venture Capital стоимостью £110 млн. для вложения капитала в развитие концепции «активного здоровья и досуга». virgin cinemas japan подписывает контракт на \$20 млн. с Ant Factory KK Venture Capital Group с целью организации большего количества кинотеатров на территории Японии. virgin blue подписывает контракт на 260 млн. австралийских долларов о сотрудничестве с Patrick Corporation для расширения новой экономической авиакомпания в Австралии и Новой Зеландии. Первый скоростной поезд Virgin Pendolino проходит по главной магистрали Западного побережья. Virgin Mobile UK достигает цели своего второго года деятельности, обслуживая 1. 6 млн. абонентов.

## Примечания

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

Lawrence of Arabia – киноэпопея режиссера Роберта Волга, снятая в 1962 году, о судьбе англичанина, оказавшегося среди враждующих племен Аравийского полуострова. Фильм особенно знаменит размахом съемок в пустыне, получил четыре Оскара и три премии британской киноакадемии, в том числе за лучшую мужскую роль, сыгранную Питером О'Тулом.

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

Virgin: The Art of Business Strategy and Competitive Analysis.

Oh Screw It, Let's Do It



Private Eye – «частный сыщик» – популярный английский сатирический журнал, выходящий дважды в месяц и известный своим умением предавать гласности сенсационную информацию о самых известных персонах.

Junior Gavin Maxwell Prize

## Ring of Bright Water

## Slow Boat to China

stoic.

today, 1966, Panel Modern Britain и Interview.

Who is Who.

WH Smith – крупная британская торговая компания, продаст товары 45000 наименований в более 530 Фешенебельных магазинах.



Дэвид Фрост – один из известнейших английских тележурналистов, его воскресная информационно-аналитическая программа «Завтрак с Фростом» считается самой влиятельной и престижной на национальном телевидении Великобритании.

Джераяд Скарф – талантливый художник-мультипликатор, в частности, постановщик диснеевского «Фкулеса» и легендарной экранизации альбома группы Pink Floyd «Стена» (the wall).

Бандой Баадер-Мейнхоф называли отряд уличных партизан, действовавший с конца 1960-х в Германии под руководством немецкой террористки Ульрике Мейнхоф и занимавшийся физическим устранением чиновников верхних эшелонов власти. У. Мейнхоф покончила с собой в тюрьме в 1976.

Ванесса Редгрейв – одна из самых популярных актрис мира, обладательница почти всех престижных наград, включая Оскар, Золотой Глобус и Гран-при Каннского кинофестиваля. Известна не только своими ролями, но и леворадикальными взглядами.

Дэвид Хокни—британский художник, живущий в Калифорнии, известный своими работами в живописи и графике, а также фотографиями и коллажами.

Sergeant Pepper.

Дадли Мур – талантливый комедийный актер, ставший звездой Голливуда после фильма, где сыграл человека, переживающего кризис среднего возраста. Помимо актерских талантов, Мур еще и виртуозный пианист, к тому же он написал музыку к нескольким фильмам.





«Бесплодная земля» (The Waste Land) – первая поэма Томаса Элиота, за которую он, собственно, и получил Нобелевскую премию и которую считают точкой отсчета постмодернизма и поэзии.

Apple Foundation for the Arts.

All you need is love...

The Politics of Experience.

Дайм, 2/6 d – это половина кроны (в кроне 5 шиллингов, 20 шиллингов составляют фунт) – речь идёт о единицах старой английской денежной системы, упраздненной в 1970 году

Тимоти Лири – скандально известный психолог, исследовавший действие психоделических наркотикой на мозг человека и считавший возможным их употребление и терапии, если сеанс проходит под наблюдением опытного наставника, за что и был прозван ЛСД-гуру

Speaker's Corner.

7.vii.1967 в Республике Нигерия вспыхнул военный мятеж с целью отделения Восточной области и создания там Республики Биафра. Гражданская война продолжалась 2.5 года, погибли более 2 млн. жителей. 15.1.1970 мятежники капитулировали.



«Скользнувший диск».

«Соскользнувшие дисковые воздушные линии», «Соскользнувшие дисковые невесты», «Соскользнувшие дисковые презервативы».

Помощь.

Bootleg – буквально: контрабанда.

Aerosol Grey Machine.

«Tubular Bells».

«We're Only In It For The Money». «Weasels Ripped My Flesh».

«Flying Teapot».



«Manor Alive».

«Faust Tapes».

«Take a Walk on the Wild Side».

«Rubber Bullets».

«Aladdin Sane».

«Dark Side of the Moon».

«Transformer».

«For Your Pleasure».



«Rowan Gallery.

Wuthering Heights— «Грозовой перевал», название романа Эмили Брсште.

ПмКхогая.

«Оригинальный саундтрек».

«Sultans of Swing».

«Brothers in Arms».

«Anarchy in the UK».

«Never Mind the Bollocks, Here's the Sex Pistols».



«Legalize it».

Хайле Силассие (Haile Selassie) – последний император Эфиопии, 44 года стоявший во главе государства, его считают одним из основателей Организации Африканского единства. Подлинное имя императора-растафари, князь Тафари – и его личность стали символами нового религиозного движения ямайских негров, называющих себя растафарианцами и считающих, что они и есть подлинные иудеи, выходцы из Африки, а растафари был мессией. Растафарианцев немало во многих странах, в том числе и в Англии. Они не едят свинину, не лечатся у врачей, не признают бракосочетаний, исповедуют Ветхий Завет и отвергают любое колдовство и магию.

Virgin Islands.

Oilfield – нефтяное поле.

«In The Air Tonight».

«The Company of Wolves». «mona Lisa», «the crying game».

**60**

1 фунт = 0,454 кг.

«Gentlmen Take Polaroid» и «Tin Dram».



«Generals And Majors» и «Sgl Rock».

«Trouble» и «New Orleans».

«New Gold Dream».

«Dare».

«Don 't You Warn Me, Baby?».

«Face Value».

«White boy».

«I'm Afraid of Me».



«Do You Really WaniTo Hun Me?».

«Kising To Be Clever».

«Karma Chameleon».

«Colour By Numbers».

«Secret Places».

«Loose Connections».

«Electric Dreams».

«Absolute Beginners».



Ури Геллер (Uri Geller) – эстрадный маг, о котором впервые заговорили в 1971 году, обладатель уникальных психокинетических способностей. Он разрывал металлические кольца и ремонтировал сломанные часы, не прикасаясь к ним, однажды в Мюнхене на глазах у репортеров взглядом остановил на полпути гондолу канатной дороги, в Великобритании устраивал телесеансы, во время которых в домах англичан сгибались пилки и ложки, о чем они тут же сообщали на телевидение по телефону...

«I like a Virgin».

1 узел = 1 морским милям в час. т.е. 1,852 км в час.

1 фут = 304,8 мм.

1 ярд = 3 фута = 914,4мм.

Линь-В морской терминологии верёвка из белой пряжи, без смолы.

Планширь – верхний продольный брус по борту, перила из судах.

Лондонский Сити (city), также известен под названием Квадратная миля, является первоначальным историческим местом Лондона. Сити управляется Корпорацией Лондона, уникальной неполитической местной властью, не зависимой от других окружных советов Большого Лондона. Сегодня это один из ведущих мировых финансовых центров, имеющий значительную долю от всех финансовых сделок и объемов на многих мировых рынках. В Лондонском Сити располагается 550 иностранных банков.



«Friends of the birth» и «Groundwork».

Бушприт – горизонтальный или наклонный брус на парусном судне, служащий, главным образом, для крепления носовых парусов.

Хед-хантер – head-hunter, буквально «охотник за головами» – посредник между работником и работодателем, имеющий дело со специалистами экстракласса, заваленными предложениями по работе, поступающими от разных фирм. Хед-хантер, как правило, работает одним или несколькими людьми, пытаясь повлиять на выбор их места работы или попросту переманить из одной фирмы в другую. Он ведет предварительные переговоры с клиентом по поводу условий работы и оплаты труда. Заказы на хед-хантинг встречаются гораздо реже и оплачиваются значительно выше, чем заказы на подбор персонала среднего звена. Как правило, стоимость таких услуг составляет 20-40% годового дохода.

Бафтинг– buffeting, буквально «биение, соударение» – вибрация летательного аппарата под воздействием периодически изменяющихся аэродинамических условий внутри завихрений воздушных потоков.

Небеса.

British Airports Authority-BAA.

virgin territory. virgin land– целина.

День, когда принято дарить подарки обслуживающему персоналу, посыльным и т. д.



В Библии говорится: «И остановился ковчег в седьмом месяце... на горах Араратских» (Бытие, 8:4); в настоящее время – территория Турции. Город Арарат находится в Армении, в Араратской долине.

1 catch-22 – роман Джозефа Хеллера, герой которого – военный летчик времен Второй мировой войны – оказывается в безвыходной и абсурдной ситуации.

«окон» в расписании.

Сид Вншес— дилер С к а н даль но знаменитой в 1970-е годы группы Sex Pistols, один из создателей папы-рока.

Название классического фильма, снятого режиссером Джоном Хьюстоном в 1952 году.

Название популярной песни Криса де Бурга.