

Ричард Брэнсон
**Бизнес в стиле Virgin. Чему
вас не научат в бизнес-школе**



РИЧАРД
БРЭНСОН
БИЗНЕС В СТИЛЕ VIRGIN

**ЧЕМУ ВАС НЕ НАУЧАТ
В БИЗНЕС-ШКОЛЕ**

*Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо; Москва; 2013
ISBN 978-5-91657-608-5*

Аннотация

Эта книга — неформальный бизнес-курс от одного из самых успешных предпринимателей наших дней — сэра Ричарда Брэнсона. В ней Брэнсон откровенно

рассказывает все, что знает о бизнесе, лидерстве и уникальной атмосфере, в которой рождаются новые продукты и выдающийся сервис.

На страницах книги легендарный предприниматель делится воспоминаниями и ценными знаниями, которые приобрел за сорок лет, в течение которых небольшой магазин по продаже пластинок со смелым названием Virgin превратился в огромную международную корпорацию с 400 подразделениями в 30 странах мира и с 50 тысячами сотрудников.

Эта книга станет неоценимым помощником для всех, кто хочет построить бизнес, которым можно гордиться. Она покажет, каким должен быть настоящий предприниматель, и вдохновит вас.

Содержание

Предисловие	5
Пять секретов: как начать бизнес	9
Люди — сила	11
Хорошие ребята могут финишировать первыми	13
Самое слабое звено	15
Философия бизнеса	17
Гуляй, Голиаф!	19
Как важно не быть серьезным	21
Правильная презентация	23
Благоприятная возможность риска	25
Частный космос	27
Это всё они	29
Десять из десяти	31
Если вы никогда не ошибаетесь	33
Клиент всегда прав	35
Известность бренда	37
Стив Джобс	39
Нет ничего важнее первого впечатления	41
Чтобы победить в войне с наркотиками	43
Наука: последний оплот	45
Убрать опоры!	47
Как хорошее вино	49
Что в имени тебе моем?	51
Хотите быть SEO?	53
Китайский фокус с тарелками	55
Как приготовить предпринимателя	57
Перемены витают в воздухе	59
Не подходит второй вариант?	61
Разрыв	63
Если бы я мог вернуться в прошлое	65
Больше движений и слов	67
И на старуху...	69
Дотянуться до небес	71
Экологически чистая энергия	73
Новые направления	75
Растите	77
Продать клиентам легко	79
Что такое успех?	81
Выходя в народ	83
Пережить спад	85
Всё выше и выше...	87
Жить жизнью Брэнсона	89
Юношеские стремления	91
Перемены — это хорошо	93
Как управлять стартом	95
Шокирующее открытие	97

Удавка на шее	99
Сегодняшнее поражение	101
Настоящие перемены к лучшему?	103
Будьте лидером	105
Высококачественное обслуживание	107
Могут ли плохие новости быть утешительными?	109
Как выбрать партнера	111
Инвестируйте в своих людей	113
День, когда музыка не умерла[34]	115
Хорошее обучение	117
Ребрендинг	119
Пересмотр связей с общественностью	121
А-Б-В-Г	123
Расширение полномочий и поощрение	125
Запускаем бизнес	127
Следите за деталями	129
Одинокий предприниматель?	131
Проблемы планеты	133
«По рукам?»	135
Служебный роман	137
Завоюйте доверие своих клиентов	139
Чтобы лучше работать	141
Как создать бренд	143
Кто даст уроки жизни?	145
Власть людям	147
Следите за талией	149
Что может быть лучше благотворительности?	151
Дом и/или офис	153
Как оживить экономику	155
Правила поведения на дорогах	157
Школа жизни	159
Календарь донжуана	161
Создавайте свой бизнес	163
Удача не приходит просто так	165
Технологии изменили мир	167
Уделяйте внимание частностям	169
Бояться нечего	171

Ричард Брэнсон Бизнес в стиле Virgin Чему вас не научат в бизнес-школе Richard Branson Like a Virgin Secrets They Won't Teach You at Business School

Предисловие

Бизнес-школы — прекрасное место. И все же я рад, что там не учился (если, конечно, предположить, что хоть одно учебное заведение согласилось бы принять меня под свое крыло).

Дело в том, что мы с образованием никогда не могли найти общий язык. Я страдал от сочетания жестокой дислексии и того, что сегодня назвали бы синдромом дефицита внимания. И когда в 60-х я поступил в школу Stowe¹, меня просто-напросто сочли невнимательным лентяем. Думаю, в итоге все — от директора до преподавателей — вздохнули с облегчением, когда я решил бросить учебу и занялся воплощением в жизнь своей мечты (на то время, конечно) — изданием журнала. Вообще я теперь часто размышляю, что было бы, если бы я продолжил учиться и узнал все «за» и «против» открытия собственного бизнеса.

Считается, что слово «предприниматель» появилось в XIX веке. Однако, когда я создавал журнал и затем открывал свой магазин с пластинками, я и понятия не имел, что стал типичным предпринимателем. Тогда это слово ничего для меня не значило.

Группа компаний Virgin пришла к успеху удивительными и странными путями, которые даже я не в состоянии отследить в полной мере. Иногда я думаю, что именно из-за недостаточного знания теории я никогда ничего не делал «как положено» и почти всегда мог спокойно спать по ночам.

В своих статьях, которые, надеюсь, вы прочтете, я много говорю о том, какую важную роль предприниматели играют в нашем мире. Творческая жилка, которая заставляет их начинать и возрождать компании, не только помогает создать рабочие места, но и позволяет решать многие проблемы, с которыми сталкиваются наши близкие, общество и планета в целом.

Предприниматели по природе своей любопытны. Видимо, поэтому люди со всего мира шлют мне тонны писем с вопросами о том, как вести бизнес «в стиле Virgin». Ниже я отвечу на заданные вопросы, а также представлю вашему вниманию выжимку из опубликованных мною статей.

Люди спрашивают меня о самых разных вещах: как начать новый бизнес и как закрыть старый; как нанимать людей и как их увольнять и, что самое интересное, обо всем, что находится между этими полюсами. Я всегда относился к бизнесу как к приятному развлечению

¹ Известная британская частная школа, расположенная в Бекингеме. *Здесь и далее прим. ред.*

и порой забываю, где кончается работа и где начинается личная жизнь. То же можно сказать и о вопросах, которые мне задают.

Я никогда не работал ни на кого, кроме себя, и эта книга написана с позиции основателя компаний. Тем не менее советы, которые я даю, могут быть полезными как владельцам бизнеса, так и сотрудникам компаний, ежедневно сталкивающимся с непростыми задачами.

Недавно в Лондоне британский журналист задал мне кучу вопросов о моем бизнесе и личной жизни. Ниже представлена выборка наиболее интересных из них. Привожу ее, чтобы настроить вас на нужный лад.

Вопрос: О чем вы думаете в первый момент, когда просыпаетесь?

Ответ: Как и большинство людей. Моя первая мысль — «Который час?» За ней обычно следует: «А в какой я сейчас стране?»

В: Есть ли слово, которое может заставить вас вскочить с постели?

О: На самом деле их три: «Ричард, прекрати немедленно!», произнесенные с характерным выговором моей жены — уроженки Глазго.

В: Ваш любимый бренд?

О: Конечно, я предвзят. Это Sex Pistols и Mike Oldfield — питомцы Virgin Records. И, конечно, Genesis.

В: Первая пластинка, которую вы купили?

О: Мне стыдно, но это была Summer Holiday Клиффа Ричарда.

В: Лучшая страна из тех, в которых вы побывали?

О: Сложный вопрос. Наверное, Австралия. Я просто восхищаюсь неистребимой волей австралийцев к жизни. Удивительная, жизнерадостная страна.

В: Ваша любимая страна?

О: Поскольку мне очень нравится жить на Британских Виргинских островах — Великобритания. Все эти годы она была очень добра ко мне.

В: Три приключения, благодаря которым вы ощутили себя настоящим авантюристом?

О: Трансатлантические гонки на яхтах, полет на воздушном шаре и кайтсерфинг. Хотя мне еще предстоит полет в космос, который по иронии может стать последним в списке моих опасных приключений.

В: С какой легендарной личностью, живой или ушедшей из жизни, вы хотели бы встретиться?

О: А вы готовы вернуть их к жизни для встречи со мной? Тогда с Христофором Колумбом, который, помимо прочего, первым вступил на Британские Виргинские острова, или сэром Фрэнсисом Дрейком. Я хотел бы стать таким же великим исследователем, как он.

В: Кого вы считаете своим учителем?

О: Отца и мать. Они оказали огромное влияние на мою жизнь.

В: Самое мудрое изречение, которое вы слышали?

О: Видеть в людях только хорошее. И если мне позволено предложить второй вариант — «Только дурак всегда стоит на своем».

В: Ваша любимая песня?

О: My Way Фрэнка Синатры. Вы ожидали чего-нибудь покруче? Особенно от человека, который владел самой крупной компанией звукозаписи в мире?

В: Вас когда-нибудь путали с кем-нибудь?

О: Довольно часто. Однажды ко мне подошла девочка и сказала: «Ты очень похож на Ричарда Брэнсона». Я кивнул и сказал: «Спасибо». Она продолжила: «Тебе надо пойти в агентство двойников. Наверное, ты не заработаешь столько, сколько он, но все равно это будет целое состояние!» И еще меня все время принимают за Брэда Питта. Шучу, шучу!

В: Если бы вам дали 60 долларов на свое дело, как бы вы ими распорядились?

О: Если бы я был знаменит, то расписался бы на каждом долларе и продал их по 20 долларов. Потом я бы расписался на двадцатках и продал каждую за 50 долларов и так далее. Говорят, ничто не приносит столько денег, как деньги!

В: Вы хотели бы изменить что-нибудь в себе?

О: Возраст. Я хотел бы двигаться вспять, а не вперед.

В: Что вы любите и ненавидите?

О: Я люблю быть с семьей. И ненавижу обстоятельства, которые не дают мне проводить с ней больше времени. Между прочим, ненавижу слово «ненавижу». В нем слишком много этого ощущения.

В: Что заставляет вас плакать?

О: Я плачу от счастья или грусти. Мои дети всегда берут с собой пачку носовых платков, когда мы идем в кино! А еще во многих странах, например в Африке, я видел много такого, что заставило бы заплакать любого.

В: Что может вас рассмешить?

О: Я счастливый человек. Я смеюсь всегда. Я люблю людей, жизнь, хорошие шутки. Я действительно согласен с тем, что смех облагораживает душу.

В: Что больше всего повлияло на ваш успех?

О: Люди, которые все эти годы вносили свой вклад в Virgin и сделали ее такой, какая она сейчас. Конечно, не обошлось без удачи, но я верю, что она не дается в руки просто так — над ней нужно поработать.

В: Ваш ключ к успеху в трех словах?

О: Люди, люди, люди.

В: Есть ли у вас еще желания?

О: Я хочу внуков, и моя жена тоже. Сплюнем!

В: Что заставляет вас двигаться вперед?

О: Всё! Мне нравится мое дело, я люблю людей и возможность что-то изменить. Думаю, я не остановлюсь, пока не упаду. С чего бы? Я получаю от всего этого слишком большое удовольствие.

В: Что вас раздражает?

О: Негатив. Люди, которые видят в окружающих только плохое, чей стакан всегда наполовину пуст. И терпеть не могу сплетни!

В: Вы испытываете стресс?

О: Не особенно. Я многое делаю для того, чтобы решать проблемы, и, если терплю неудачу, быстро беру себя в руки.

В: Из-за чего вы не спите по ночам?

О: Раньше это были вечеринки, но сейчас они случаются нечасто. Теперь я очень редко просыпаюсь по ночам. Сплю как ребенок.

В: Чего вы больше всего боитесь?

О: Как и большинство людей, я боюсь болезней в своей семье. Того, что не могу контролировать.

В: Вы боитесь щекотки?

О: Я боюсь щекотки больше всего на свете. Хотя одна из самых больших нерешенных загадок — почему не получается сделать щекотно самому себе.

В: Что приносит вам счастье?

О: Достижения, которыми можно гордиться, особенно если считается, что это невозможно.

В: Кем из семи гномов вы бы были?

О: Есть ли там кто-нибудь по прозвищу Живчик? Нет? Тогда я выберу Счастливого.

В: Было ли в вашей жизни событие, которое ее изменило?

О: Я выжил при падении воздушного шара и в крушении яхты. А еще встретился с Нельсоном Манделой. Это совершенно удивительный человек; знакомство с ним — большая честь для меня.

В: Вы никогда не думали пойти в политику?

О: Нет, не думаю, что бизнес и политику можно совместить. Мне придется бросить Virgin, а она доставляет мне слишком много удовольствия. Я могу выступать за (и против) множества политических инициатив, не будучи политиком.

В: Самая неудобная ситуация, в которую вы попадали?

О: Из тех, о которых я готов говорить, — когда мы с Руби Вакс² были на Майорке. К нам подошла молодая парочка и спросила что-то про фотографию. Мы с Руби обнялись и растянули рты до ушей. Парочка смутилась и пролепетала: «Нет, мы хотели, чтобы вы нас сфотографировали».

В: Кто мог бы сыграть вас в фильме о вашей жизни?

О: Обычно я отвечал на этот вопрос: «Я», но никогда не был уверен, что достаточно красив. Шучу. Вероятно, Роберт Паттинсон из «Сумерек». Он британец и он молод!

В: Если бы вы были не вы, кем бы вы хотели быть и почему?

О: Я бы хотел начать снова и быть моим внуком, когда он родится (до этого еще далеко).

В: Кто-нибудь все еще внушает вам священный трепет?

О: Наверное, архиепископ Туту³.

В: Ваш любимый вид спорта?

О: Я люблю кататься на лыжах, много играю в теннис, но сейчас это кайтинг. Знаю, это необычно, но у нас на Некере для него идеальные условия.

В: Было ли участие в Лондонском марафоне таким же болезненным для вас, как для меня?

О: Не знаю, насколько это было болезненно для вас, но да! Последние несколько миль дались особенно сложно, но толпа подбадривала, и это помогало бежать. Очень рекомендую.

В: Три слова, которыми вы описали бы бренд Virgin.

О: Инновационный, Веселый и Качественное-обслуживание-по-прекрасной-цене. С последним словом я немного смухлевал!

В: Вам еще есть к чему стремиться?

О: Одна из самых интересных организаций, в которых я когда-либо состоял, — это Elders⁴. Мы пытаемся добиться того, чтобы мировые конфликты разрешались более эффективно и даже вообще исчезли. Я верю, что Elders добьется удивительных перемен.

В: Что вы хотели бы изменить?

О: Если бы мог вернуться в прошлое, то многое бы изменил. Но поскольку такой возможности не предоставляется — мой ответ «нет». Я бью точно в цель и надеюсь еще долго стрелять так же метко.

² Руби Вакс (род. 1953) — американская актриса, режиссер, продюсер, сценарист. Завоевала популярность в Великобритании в 80-е благодаря своим ролям в «альтернативных комедиях».

³ Десмонд Туту (род. 1931) — первый чернокожий епископ в ЮАР. Лауреат Нобелевской премии мира 1984 года.

⁴ The Elders — независимая группа мировых лидеров, борющихся за права человека, под предводительством архиепископа Туту. Организована в 2007 году Нельсоном Манделой. Брэнсон не является одним из ее лидеров, но активно участвует в ее работе.

Пять секретов: как начать бизнес

И заставить его работать

Мне постоянно задают два вопроса. Самый популярный: «Как вам пришло в голову назвать компанию Virgin?» За ним обычно следует: «В чем секрет вашего успеха?»

На первый ответить легко, а на второй невозможно. Дело в том, что единого секрета успеха для множества начинаний Virgin не существует, как и одинаковых причин неудач, постигших нас, когда мы чего-то недопоняли. Однако, проанализировав эти 40 лет, я сформулировал пять идей, которые повысят шансы вашего нового бизнеса на выживание, успех и процветание (как же без него).

1. Не беритесь за дело, если оно вам не нравится.

Чтобы открыть новый бизнес, вам придется много и упорно работать, поэтому труд должен приносить вам удовольствие. Когда я начинал Virgin в подвале в Западном Лондоне, у меня не было великого плана или стратегии. Я не собирался строить деловую империю. Я просто хотел создать то, что вызовет у людей приятные эмоции; мне нравилось то, что я делал, и я молился, чтобы дело принесло мне достаточно денег и я смог заплатить по счетам.

Для меня создать бизнес — значит сделать то, чем можно гордиться, объединить талантливых людей и выстроить то, что может серьезно изменить жизнь окружающих.

Бизнесмены в чем-то сродни художникам. Создавая компанию, вы начинаете с чистого листа, на который нужно нанести краски. Хороший художник должен прорисовать самые мелкие детали. Так и бизнесмен, желающий добиться успеха, с самого начала должен учесть мельчайшие подробности. Однако, в отличие от картины, бизнес закончить невозможно. Он постоянно эволюционирует, и ваши ошибки не так-то просто закрасить!

Бизнесмен, который ставит перед собой цель изменить мир и добивается ее, наверняка сможет оплатить счета и вдобавок получит преуспевающий бизнес.

2. Будьте изобретательны — меняйте мир.

В наше время непросто создать процветающую компанию. Неважно, что вы предлагаете потребителю — продукт, услугу или бренд. Собственно, вам придется создать нечто в корне отличающееся от того, что уже существует.

Вспомните самые успешные компании последних 20 лет. Microsoft, Google, Apple и Facebook потрясли мир, сделав то, что никто до них не делал. Но и сегодня они продолжают придумывать что-то новое.

Не каждый имеет смелость стремиться к таким высотам. Однако, решившись войти в уже переполненный сегмент, вы должны быть готовы предложить покупателям услуги, которые не оставят от конкурентов камня на камне.

Когда мы открывали Virgin Atlantic, то придумали свою «фишку», которая основывалась на единственном факте: наша команда действительно очень хорошо относится к пассажирам. Представляете, какая прорывная идея для авиакомпании!

3. Гордитесь потрясающей работой ваших сотрудников.

Бизнес — не более чем группа людей, и они, несомненно, ваш самый ценный актив. На самом деле в большинстве случаев ваши люди и *есть* ваш продукт.

Для меня нет ничего хуже, чем слышать, как сотрудники извиняются за своего работодателя. Гордость за свою компанию создает особый уровень доверия и приверженности, который выгодно отличит ваш бизнес в мире заурядности и безразличия.

4. Руководите слушая.

Хороший руководитель должен уметь слушать. Ваша точка зрения, несомненно, важна, однако нет смысла навязывать свое мнение, отвергая обсуждение и достижение некоего консенсуса. Никто не обладает монополией на хорошие идеи и советы.

Идите в народ, слушайте, вызывайте сотрудников на откровенность и учитесь у них. Как лидер вы должны уметь щедро раздавать похвалы. Никогда открыто не критикуйте людей, не выходите из себя и всегда будьте готовы аплодировать хорошо сделанной работе.

Люди расцветают от похвал. Как правило, им не нужно говорить, что они не правы, поскольку обычно они и так об этом знают.

5. Будьте заметны.

Хороший лидер не сидит в своем кресле. Я никогда не работал в нашем офисе (мой личный офис — дома), и тем не менее я постоянно рядом со своей командой. Может показаться, что я все время в разъездах, но у меня всегда с собой блокнот, в который я записываю все вопросы и хорошие идеи.

Летая Virgin Airlines, я всегда стараюсь общаться с членами экипажа и пассажирами и обычно получаю от них немало разумных предложений. Если бы я все их не записывал, то мало что запомнил бы. Общайтесь со своими клиентами и сотрудниками при любой возможности, слушайте, что они говорят вам (и хорошее, и плохое), и претворяйте их идеи в жизнь.

Многие скажут: «Это работает, если у вас небольшой бизнес». Неправда. В Virgin мы стараемся назначать руководителей, разделяющих нашу точку зрения. В результате нам удается управлять огромной корпорацией так же, как владелец малого бизнеса руководит семейным делом — сохраняет проактивность, отзывчивость и доброжелательность.

Ах да, я все еще не ответил на первый вопрос: как возникло название Virgin. К сожалению, эта история не так интересна, как может показаться. Однажды вечером за бокалом вина мы с 16-летними парнями обсуждали название для магазина пластинок. В воздухе витало несколько идей. Все мы были новичками в бизнесе, и кто-то предложил Virgin. У этого слова был привкус новизны и свежести, тогда оно несло в себе ощущение некоторой рискованности. Мы решили, что оно будет привлекать внимание, и выбрали его.

Однако не так важно, насколько хороши концепция и/или название бренда. Даже лучшим все удастся далеко не с первой попытки. Так, в начале 60-х группу с легко запоминающимся названием — Beatles — отправили восвояси как минимум семь звукозаписывающих компаний, прежде чем нашлась та, что согласилась взяться за нее.

Итак, если вам не будет сопутствовать успех, просто помните, что такова судьба большинства новых компаний, и учитесь на своих ошибках. Как поется в известной песне: «Начни сначала, пусть не везет подчас. Не верь отчаянию...»⁵ И двигайтесь дальше, вперед.

⁵ Цитата из песни Е. Мартынова на стихи А. Вознесенского. В оригинале — цитата из песни Дайаны Кролл Pick Yourself Up.

Люди — сила

Настоящий двигатель любого бизнеса

Давайте начистоту: хорошие люди не просто жизненно важны для бизнеса, они и есть бизнес!

Найти их, управлять ими и вдохновлять, а затем держаться за них — одна из самых сложных задач, с которыми сталкиваются предприниматели. И от того, как вы справитесь с этой задачей, зависят процветание и рост вашего бизнеса.

Что такое компания, если не группа людей? Возьмите любого авиаперевозчика — его самолеты мало отличаются от самолетов конкурента. Салоны, как правило, идентичны, небольшое разнообразие можно встретить лишь в услугах на борту и меню. Выделяют авиакомпанию из ряда подобных ее люди (бортовая команда) и отношение к пассажирам. Команды Virgin никогда не унывают, неизменно улыбки и готовы помочь, поэтому пассажиры возвращаются к нам.

И неудивительно, что, как и Virgin Atlantic ранее, Virgin America постоянно получает награды за высокое качество услуг. В ее парке — новые самолеты с превосходными салонами, однако гораздо важнее великолепное обслуживание, которое вызывает столь громкие рукоплескания.

Люди — ваш основной актив. От них зависит, выживет ли компания или развалится. Я постоянно говорю: все меняет чувство гордости за бизнес.

Даже лучшим сотрудникам необходимо правильное руководство. Хороший лидер должен знать команду, ее сильные и слабые стороны, и ключ к этому — живое общение, личный контакт. Чаще всего люди увольняются потому, что их не слушают. Проблема редко заключается в деньгах, гораздо чаще — в неудовлетворенности.

Как пресловутая паршивая овца, плохой лидер может очень быстро развалить бизнес. Такое обычно случается в небольших фирмах. В нашей компании на острове Некер в Карибском море когда-то работал генеральный менеджер, пожелавший установить новые порядки. Помимо прочего, он запретил персоналу общаться за бокалом вина с гостями. В результате наша знаменитая дружеская атмосфера быстро была разрушена. Нам пришлось вмешаться, заменить менеджера и восстанавливать моральный дух персонала, ощущение, что руководители верят в них, — ведь оно было утрачено.

Именно наши люди внесли предложения, которые затем вылились в создание нескольких очень успешных проектов. Так, Virgin Blue (теперь известная как Virgin Australia) была детищем Бретта Годфри — австралийца, который работал в одной из наших компаний в Брюсселе.

Он пришел ко мне и, как истинный австралиец, предъявил бизнес-план, записанный на подставке для пива. Он предлагал создать дешевого внутреннего перевозчика в его родной стране и потеснить Qantas и Ansett⁶. За следующие 10 лет под руководством Бретта Virgin Australia и ее дочерние авиакомпании начали летать в США, Новой Зеландии, Таиланде и Бали.

Иногда какая-то команда и ее бренд производили на нас такое впечатление, что мы решали поддержать их и предоставляли возможность развития и самостоятельного созда-

⁶ Qantas Airways Limited — крупнейшая авиакомпания Австралии. Ansett Australia — некогда одна из крупнейших австралийских групп авиаперевозчиков. Прекратила работу в 2002 году.

ния бизнеса. Virgin Active — наша сеть спортивных клубов — классический тому пример. Мэттью Бакнелл и Фрэнк Рид пришли ко мне с идеей семейного фитнес-клуба в 1999 году. В Великобритании они создали подобную сеть в 90-е и продали ее, а теперь хотели организовать новую под брендом Virgin.

Нам понравились идея и команда менеджеров, поэтому мы поддержали открытие сети в Великобритании, и через два года сам Нельсон Мандела предоставил нам возможность открыть филиал в ЮАР. Команда Active ухватилась за этот шанс и с тех пор не оглядывалась назад. Сегодня у нас более 100 клубов в ЮАР, еще 160 — в Великобритании, Австралии, Италии, Испании и Португалии.

Доверие — основа бизнеса, но не менее важны для успеха ваши действия в случаях, когда вас подводят. Готовы ли вы дать людям второй шанс?

В Virgin Records один из наших сотрудников воровал пластинки и продавал их в местные магазины подержанных товаров. Узнав об этом, я вызвал его к себе. Он признался во всем. Я не уволил его, а строго предупредил и дал второй шанс. Я сказал ему, что люди порой ошибаются, — надеюсь, ошибка будет ему уроком и он начнет стараться и хорошо выполнять свои непосредственные обязанности: искать артистов. Он продолжил работу и нашел Culture Club — одну из самых популярных групп 80-х.

Людей без грехов не бывает. Я сам однажды оступился — пытался обмануть британскую таможенную службу, вывозя из страны бесплодные пластинки. Мне удалось избежать судимости, уплатив большой штраф. Судьба дала мне второй шанс. Думаю, благодаря этому я стал гораздо более терпимым человеком, готовым прощать людей.

Многие компании сравнивают себя с семейным бизнесом. Словом «семья» в современном деловом мире несколько злоупотребляют. Однако я действительно верю, что семейная атмосфера Virgin уже 40 лет обеспечивает нам процветание.

Когда бизнес был меньше, мы организовывали в моем доме недалеко от Оксфорда наши легендарные вечеринки. Мы устраивали что-то вроде ярмарочной площади с палатками, развлечениями для сотрудников и их семей. Мы росли и вскоре стали проводить уже две вечеринки, а потом вообще двухнедельные праздники, в которых участвовало 80 тысяч человек. Мы хотели, чтобы были приглашены все без исключения. В конце концов, когда все переросло в трехнедельные празднества, соседи возопили: «Хватит!» И нам пришлось прекратить.

Но мы создали нашу культуру, в центре которой были люди. Люди — живая кровь любой компании (нравится это соседям или нет), о них нужно заботиться и чествовать их снова и снова!

Хорошие ребята могут финишировать первыми

Командная работа против раздражения

Похоже, я произвожу впечатление «хорошего парня». Так или иначе, мне часто задают непростой вопрос: могут ли хорошие парни прийти к финишу не последними в нашем волшебном мире бизнеса?

Вот типичная формулировка: «Я пытался раскрутить свое дело и довольно агрессивно общался с поставщиками. Я не люблю агрессию, но пришел к выводу, что только так можно пробиться. Еще больше мне не нравится, когда моему успеху (и выживанию) угрожают люди, которые ведут себя неподобающе. Как вы решали эти проблемы в Virgin?»

Есть много способов добиться своего и привести бизнес к успеху. Не забывайте, что вы любите свое дело и ваша задача — убедить окружающих полюбить ваш бизнес и, следовательно, захотеть работать с вами.

Мне нравится мысль, что успеха в бизнесе мы добились благодаря бесперебойной работе и вовлеченности, а не агрессии, противостоянию и негативу.

Если компании или люди, с которыми вы имеете дело, не отзываются на ваш позитивный подход, спросите себя: действительно ли вы хотите с ними сотрудничать. На каждого агрессивного поставщика приходится еще пять, готовых работать с вами, — с ними у вас сложится более содержательное и взаимовыгодное партнерство.

Я согласен, сильная личность — ценный актив, особенно когда вы только открываете бизнес. Однако «сильный» не значит «агрессивный». Гораздо важнее не изменять себе, уметь слушать людей и делегировать полномочия.

Часто нелегко абстрагироваться от собственных переживаний и страхов. Делегируя какую-то задачу члену вашей команды, вы получаете свежую пару глаз и ушей, а часто и новый подход и взгляд на проблему.

Многие годы я собирал вокруг себя людей, которые дополняют меня и благодаря которым мы имеем полноценный набор навыков, позволяющих вести наш бизнес к успеху. Наши руководители в Virgin Group, Virgin Active, America, Atlantic, Trains и Money создали сильные компании, увязав свои навыки и личностные особенности с культурой Virgin, которую я помог сформировать.

Пару слов о переговорах: главное — сохранять спокойствие и собранность. Если вы чувствуете, что начинаете выходить из себя, глубоко вдохните, вспомните, что не стоит принимать все так близко к сердцу, и отступите. Положитесь на окружающих — они помогут. Команды обычно берут верх.

Вести переговоры можно и без агрессии. Для этого следует понимать, чего вы хотите добиться и на какие рычаги можете нажать, чтобы достичь своей цели. Агрессия в данном случае гораздо менее полезна, чем настойчивость.

Нередко после тяжелых переговоров приятно зайти в бар с коллегами и немного выпить, чтобы сбросить заботы с плеч. Может, утром и будет болеть голова, но положиться на свою команду и открыться ей очень полезно — это помогает разложить все по полочкам.

Предпринимателям приходится принимать трудные решения. Необходима ли для этого жестокость? Не думаю, что я жесток (хотя есть люди, с которыми я никогда не встречался, но которые считают именно так!). На самом деле жестокость непродуктивна. Люди обычно продолжают работать с вами, если им комфортно. Многие годы такое отношение помогало мне привлекать и удерживать хороших партнеров и сотрудников.

Моя готовность прислушаться к чужому мнению и принять предложения, которые лучше моих, неизменно помогала мне все 40 лет, что я занимаюсь бизнесом. Моя гордость никогда не мешает мне признать свою неправоту.

Помните, что вы должны получать удовольствие. Не стоит заниматься бизнесом, если он вам не в радость. Получайте удовольствие от общения с вашей командой, поставщиками и компаниями, с которыми работаете. Хорошие отношения принесут вам больше удовлетворения, чем постоянная борьба. Не берите на себя слишком много. Позвольте себе иногда расслабиться.

И так ли важно, кто приходит к финишу первым, а кто последним? Сам я предпочел бы быть приятным парнем, который работает с приятными людьми и получает удовольствие от небольшого успешного бизнеса, чем тем несчастным, что управляет огромной прибыльной мегакорпорацией. Но это дело вкуса.

Самое слабое звено

Качественное обслуживание клиентов — неразрывная цепь

Когда я говорю об обслуживании клиентов, то всегда вспоминаю любимый старый хит Сэма Кука Chain Gang («Скованные одной цепью»).

Хорошее обслуживание клиентов требует, чтобы работники в торговом зале получали помощь и поддержку от каждого коллеги. Только так возникает цепная реакция командной работы, согласованная от начала до конца. Когда клиенту требуется помощь, цепь крепка лишь настолько, насколько крепко ее самое слабое звено.

Я люблю слушать отчеты о качественном обслуживании, особенно если они исходят от клиентов Virgin. Хотя они в любом случае поучительны, даже если и не относятся к нам.

В доказательство того, что я не всегда дурно отзываюсь о нашем любимом конкуренте British Airways, расскажу вам историю (реальную), в которой участвует эта британская авиакомпания.

Пассажир бизнес-класса, сидя на борту самолета, который должен вот-вот отправиться в рейс из Лондона в Нью-Йорк, внезапно понимает, что забыл любимое кожаное пальто в зале ожидания. Он бросается к выходу и спрашивает, есть ли у него время забрать его. «Простите, сэр, слишком поздно, — отвечает бортпроводник. — Но не волнуйтесь, я сообщу нашей наземной команде, и вам его пришлют». Пассажир возвращается на место, уверенный, что пальто ему не видать как своих ушей.

Через семь с половиной часов самолет приземляется в нью-йоркском международном аэропорту, и, к удивлению нашего пассажира, его встречают у трапа самолета и вручают пальто. Пальто доставили на «Конкорде», который обогнал более медленный «Боинг-747» над Атлантикой!

(Должен заметить, что British Airways уже не может проворачивать этот трюк: быстрые «Конкорды» сегодня можно увидеть лишь в музеях. Однако есть надежда, что Virgin Galactic однажды заполнит эту нишу.)

Конечно, авиакомпания могла послать пальто более поздним рейсом, и клиент был бы не менее благодарен, получив его. Но сделать, казалось бы, невозможное — значит завоевать высочайшую лояльность ваших клиентов и повысить привлекательность бренда. Можете быть уверены: тот пассажир многие годы восхвалял British Airways, а сегодня даже основатель конкурирующей компании рассказывает о той истории. Впечатляет?

Послушайте еще одну историю — на сей раз с участием Virgin Atlantic. Она наглядно демонстрирует, насколько важно каждое звено в цепи. Водитель бесплатного лимузина не смог найти пассажира первого класса в нью-йоркской гостинице (оказалось, что он ждал не у той двери). Клиенту пришлось ехать в аэропорт на такси, а это достаточно далеко от города. Пробки в час пик были ужасные; добравшись до аэропорта, клиент был зол, опаздывал и боялся, что самолет улетит без него.

Первый же представитель Virgin, которого он увидел в аэропорту, взял ситуацию под контроль. Девушка успокоила разъяренного клиента, извинилась и уверила его, что он не опоздает на самолет. Она вернула ему деньги за такси из своего кармана и за 10 минут провела его через все контроли, так что вскоре он был на посадке.

Великолепная работа! Как и случай с кожаным пальто, эта история показывает, как настоящая забота о клиенте может превратить отрицательный опыт в положительный.

Теперь переходим к той части истории, где звено рвется. Позже, обсуждая эту ситуацию с руководством, девушка попросила возместить ей 70 долларов за такси. Но вместо того чтобы похвалить сотрудницу, начальник попросил ее предъявить квитанцию на эту сумму. Когда она ответила, что у нее не было времени решить этот вопрос, тот огорошил ее: «Без квитанции возмещения не будет. В следующий раз будьте внимательнее».

Понятно, что злополучного начальника заботило соблюдение бухгалтерских процедур, а не инициатива персонала. Следовать требованиям отчетности необходимо, особенно когда дело касается денежных расходов, однако всегда будут ситуации, когда в балансовом отчете придется сделать примечание.

Несомненно одно: сотрудники Virgin, ставшие свидетелями того, каким образом начальник отреагировал на примерный поступок их коллеги, вряд ли в дальнейшем продемонстрируют подобную изобретательность. А значит, в убытке останется клиент, а с ним и вся компания.

К счастью, история привлекла внимание более высокого руководства, и директор быстро принял меры, чтобы устранить дисбаланс между формальными требованиями и качественным обслуживанием. Он сообщил в бухгалтерию, что санкционирует недостачу наличных, а первому начальнику напомнил, как важно «поддерживать людей, проявляющих полезную инициативу».

Я недавно услышал эту историю, и она произвела на меня большое впечатление. Так что, оказавшись в аэропорту Ньюарк, я постарался разыскать ту сотрудницу, которой мы все должны гордиться. Я сказал ей: «У меня нет квитанции от таксиста, так что вы, наверное, не сможете мне помочь». Ее изумленная улыбка была очень красноречивой.

Ни одна компания не способна научить персонал решать все проблемы, однако вы можете создать атмосферу, в которой люди будут чувствовать, что вольны поступать так, как «они хотели бы, чтобы поступали с ними».

Хорошее клиентское обслуживание в торговом зале начинается сверху. Если ваши руководители не понимают этого, даже самые крепкие связи на более низком уровне могут пострадать.

И, наконец, клиентов могут обслуживать некачественно, если... это делают конкуренты! В такие моменты я вспоминаю другую старую любимую песню — Chain of Fools («Цепь глупцов») Ареты Франклин!

Философия бизнеса

Пять коротких вопросов

Думаю, будет полезно ответить еще на несколько интересных вопросов, которые мне чаще всего задают.

1. Самый лучший совет, который вы получали?

На ум приходят три великолепных высказывания. Первое, вечное, — от моей матери Евы, которая учила меня не сожалеть о прошлом, а всегда двигаться вперед, в следующий день. Меня удивляет, столько времени люди тратят на обсасывание своих ошибок, вместо того чтобы вкладывать энергию в новый проект. А еще мама учила меня никогда не ругать людей вслух. Услышав, что я о ком-то плохо отзываюсь, она заставляла меня пять минут стоять перед зеркалом и смотреть на свое отражение. Зачем? Мое злословие — всего лишь отражение того плохого, что есть во мне самом.

В 80-е сэр Фредди Лейкер⁷, британский миллионер и специалист по авиаперевозкам, дал мне такой совет: «Ты никогда не сможешь обойти British Airways по действенности рекламы. Тебе придется сдаться и продать компанию. Придуривайся, когда нужно. Иначе не выживешь». Он высказал еще одну мудрую мысль: «О тебе должны писать на первой странице, а не на последних. Следи за этим». С тех пор я слеую этим советам. Я заметен и выставлял себя дураком не единожды!

2. А худший совет?

Я никогда не назову имени человека, давшего мне этот совет, чтобы не смущать его, но он поймет! Советы бывают разными. Я верю, что нет смысла советоваться с одним человеком. Всегда нужно спрашивать мнение как можно большего числа людей. Узнав их точку зрения, вы сможете взглянуть на проблему с разных сторон и все взвесить.

3. Ваш совет начинающему предпринимателю?

Нужно помнить, что бизнеса без риска не существует. Virgin не была бы такой, как сегодня, если бы мы постоянно не рисковали. Вы должны по-настоящему верить в то, что делаете. Посвятите себя своему бизнесу на 100% и будьте готовы получить пару тумачков.

Помимо прочего, не забывайте, что вы должны получать удовольствие от своего дела. Это будет держать вас и ваших коллег в тонусе. Одно из моих любимых высказываний (мне кажется, что сказал это именно я!) суммирует эти мысли: «Смелые не живут вечно, а осторожные не живут вовсе».

4. За свою карьеру вы многого добились. Но ведь были и неудачи. Чему они вас научили?

Когда я впервые защелкнул лыжные крепления, инструктор сказал мне: «Если ты не готов много падать, ты никогда не станешь хорошим лыжником». Это правило работает и для предпринимателей. Вы должны понять, что полным провалом не бывает.

Оглядываясь назад, на историю Virgin, я понимаю, что наше умение быстро приспосабливаться к переменам помогло нам смягчить удары. Вы должны быть готовы смириться с тем, что что-то идет не так, и либо сменить направление, либо прикрыть бизнес. Мы управляем своими небольшими компаниями, у нас мало канцелярской волокиты и нет бюрократии. Следуя девизу: «К черту всё! Берись и делай»⁸, мы моментально принимаем и внедряем

⁷ Сэр Фредерик Лейкер (1922-2006) — британский предприниматель, основатель Laker Airways.

⁸ Так же называется один из бестселлеров Ричарда Брэнсона (см.: К черту всё! Берись и делай. М.: Альпина Паблишер,

решения обычно еще до того, как наши конкуренты проведут обязательное пятое собрание по этому же вопросу.

Тем не менее я верю не только в риск, но и в то, что «тылы нужно прикрывать». Значит, все возможные трудности нужно заранее продумать и проработать. Это придаст вам уверенности в том, что вы сможете предвидеть любые случайности. Мы много раз вплотную приближались к провалу. Такова судьба большинства настоящих предпринимателей. Мы почти обанкротились, когда Virgin была еще в младенчестве, и вновь в начале 80-х. Я сам несколько раз чуть не убится, пытаясь побить мировые рекорды в скоростном лодочном спорте и полетах на воздушном шаре. Однако благодаря удаче и планированию мы с Virgin все еще с вами.

5. Вы о чем-нибудь жалеете?

В жизни всегда есть поводы для сожалений. Наверное, я жалею о многих решениях в бизнесе, но стараюсь не думать об этом. Я сразу перехожу к более позитивным мыслям.

Одна из действительно обидных неудач — то, что мы не получили права на проведение национальной лотереи в Великобритании. 100% вырученных средств должно было пойти на благотворительность. Мы тогда получили лицензию, но национальный оператор Camelot обратился в суд, и Национальная комиссия по лотереям вернула ей все полномочия, чтобы лотерея не прерывалась на те несколько недель, в течение которых суд должен был принять решение.

Мы пошли дальше и основали фонд Virgin Unite, который призван помогать людям и привлекать к делу наши компании. Unite играл ключевую роль в создании благотворительных организаций Elders и Carbon War Room — инициатив, направленных на разрешение конфликтов и помощь в борьбе с изменением климата.

6. И, наконец, меня часто спрашивают: вы человек привычки?

Ну что ж, у меня есть несколько привычек, но я ни в коем случае не буду рассказывать о них здесь. Однако, думаю, серийное предпринимательство — очень дурная привычка!

Гуляй, Голиаф!

Драка с большими мальчиками

На каждого предпринимателя-Давида, обладающего достаточным мужеством, чтобы выступить против Голиафа, найдется сотня других, которые скажут: «Шутите! Я никогда не смогу конкурировать с этим монстром!»

Большую часть своей карьеры я играл роль Давида и наслаждался каждой минутой. Я всегда полагал, что чем меньше, тем лучше. Молодой, энергичный бизнес имеет удивительные преимущества в борьбе с крупными, неповоротливыми конкурентами. Ему всего лишь нужно найти слабую сторону великана и использовать ее в своих целях.

Так, в 1984 году, когда юная Virgin Atlantic Airways впервые схлестнулась с могущественной British Airways, преимущество было явно не на нашей стороне. Даже наши банки в нас не верили.

Однако в нашем арсенале было недорогое и довольно необычное оружие — быстрота. В British Airways существовал громоздкий, иерархичный процесс принятия решений, который осложнял корректировки курса, а мы могли легко менять направление или останавливаться на самом краю.

Однажды сэр Фредди Лейкер сказал мне: «Ричард, не забывай, что только дурак никогда не меняет своего мнения!» Я не хотел остаться в дураках и запомнил его совет. В Virgin, когда клиенты или команда говорят нам, что им что-то не нравится, мы отказываемся от этого и ищем другие варианты.

Благодаря нашим скромным размерам — у нас было всего несколько бортов — мы могли предоставить клиентам такой уровень обслуживания, какой более крупные игроки не способны были обеспечить по всему своему авиапарку. Например, пассажиров первого класса от дома до входа в аэропорт и обратно довозил бесплатный лимузин. Нашим конкурентам, реши они тут опередить Virgin, пришлось бы предоставлять эту услугу во всех странах, куда они летают, а не всего на паре маршрутов. Им это было бы не по карману.

И вот еще что: раз мы возим клиентов бизнес-класса на лимузинах, что пришлось бы делать со своими пассажирами первого класса нашим конкурентам — посылать за ними «Роллс-Ройс»? Они недолго думали, прежде чем решили не связываться с трансфером на лимузине, и вот уже 30 лет как эта услуга остается уникальным предложением Virgin.

В конце 80-х Virgin Records, несомненно, была лидером среди независимых студий звукозаписи, однако мы были далеки от того, чтобы стать крупнейшим игроком. Более того, я продолжал дробить компанию на мелкие части, чтобы мы не утратили своей подвижности и готовности действовать.

Мне кажется, это сработало. Мы были достаточно крупны, чтобы привлекать серьезных артистов вроде Rolling Stones, которые знали, что с Virgin они никогда не станут лишь еще одной супергруппой в переполненном списке. Вместе с тем мы были достаточно малы, поэтому у нас была возможность следить за жизнью и разыскивать в клубах и на улицах новых интересных артистов.

Сейчас я вижу, что есть область, в которой мы стали несомненными лидерами. Это коммерческие полеты в космос. Однако Virgin Galactic не вполне укладывается в схему. Наше решение идти «в бесконечность и дальше», как сказал бы Базз Лайтер из мультфильма «История игрушек», скорее связано с тем, что мы достаточно мужественны, мечтательны

или, может быть, безумны, чтобы создать совершенно новый сектор бизнеса. На самом деле именно эти характеристики — отличительные черты нашего бренда.

Я верю, что чем меньше, тем лучше, но не утверждаю, что не бывает хороших крупных компаний. Однако если внимательнее рассмотреть лучшие из них, такие как Apple, вы поймете, что они достигли высот благодаря великолепным продуктам, быстрдействию и конкуренции с более крупными соперниками. Действия Стива Джобса привели Apple к невероятному росту и оглушительному успеху. Сегодня эти битвы за выживание уже стали достоянием истории. Apple, как и Virgin сегодня, стремится остаться такой же быстрой, как ее конкуренты, и не превратиться в одного из тяжеловесных гигантов, которых ей удалось обойти.

Как важно не быть серьезным

Веселье — серьезный инструмент бизнеса

Четыре Р — people, product, price, promotion (люди, продукт, цена и продвижение) — часто считают ключом к успеху. Однако в этом списке отсутствует жизненно важный ингредиент, присущий Virgin все 40 лет ее существования: Веселье с заглавной В!

Когда в 1984 году мы создавали Virgin Atlantic, у нас были прекрасные сотрудники и множество отличных идей, что нам делать. К сожалению, у нас не хватало денег, чтобы широко разрекламировать компанию. В отличие от гигантских, прочно стоящих на ногах игроков того времени — TWA, Pan Am и British Airways — у нас был крошечный флот и микроскопический рекламный бюджет. Писатель Энтони Сэмпсон сказал тогда, что с единственным самолетом у нас будут «либо лучшие, либо худшие в мире показатели безопасности».

Да, у нас был всего один самолет, который мы взяли в лизинг через достойного доверия человека в Boeing. И мы должны были выжать максимум из нашего ограниченного рекламного бюджета. Усилиями сэра Фредди Лейкера, который с блеском умел привлекать внимание к своей авиакомпании, я быстро стал изгоем в безумном мире рекламы. Мы не могли купить даже четверть полосы в New York Times... Однако на моей тонущей лодке или падающем воздушном шаре был изображен логотип Virgin — и мы попадали на страницы газет!

Кроме того, чтобы привлечь к себе внимание, мы начали публиковать смешные и довольно откровенные рекламные объявления, обычно на злобу дня. Кажется, это называется «убийственным маркетингом». Такая агрессивная реклама была новостью для тяжеловесного мира авиакомпаний, и наш подход быстро принес нам скандальную известность и публикации в прессе. А главное, нас заметили. Юмор выделил нас из ряда смертельно скучных конкурентов, и вскоре сама Virgin Atlantic, а не только ее реклама, стала ассоциироваться с нахальным выскочкой и, что гораздо важнее, свежим, прямолинейным подходом к коммерческой авиации.

Наши маркетологи в Лондоне и Нью-Йорке быстро, зачастую моментально, реагировали на главные новости дня и всего через 24 часа выходили на ключевые рынки с обыгрывающей их рекламой. На следующий день после того, как тогдашний глава администрации Белого дома Джон Сунуну был подвергнут суровой критике за оплату лимузина общественными деньгами, Virgin выпустила рекламу, в которой говорилось, что если бы он летал Virgin Atlantic, то лимузин был бы предоставлен ему бесплатно!

Когда бывший панамский лидер генерал Мануэль Норьега был экстрадирован Министерством юстиции США в Майами и предан суду, мы опубликовали его фото крупным планом с подписью: «Только один человек добрался до Майами дешевле, чем рейсом Virgin Atlantic!»

Иногда наши слоганы были почти неприличными, особенно если мы садились на хвост нашим любимым конкурентам, в частности British Airways. Неуважительная и развязная реклама сформировала нам тот имидж, которым Virgin Atlantic отличалась в свои первые годы и который стал ключом к ее дальнейшему успеху и росту.

Нашему персоналу нравились юмор и веселье. Люди гордились тем, что связаны с компанией, которая вызывает улыбку. Мы старались, чтобы этот настрой пронизывал все наши действия, а не ограничивался рекламой. Нам было важно, чтобы веселая и приятная атмосфера сопутствовала команде и пассажирам на высоте 30 000 футов.

На борту множество мелких деталей напоминало вам, что вы летите авиакомпанией Virgin. На донышке солонки и перчатки, сделанных в форме маленьких самолетиков, было проштамповано: «Украдено у Virgin Atlantic». На ноже для масла выгравировано: «Нержавеющая кража»⁹. В салоне первого класса размещался бар, где пассажиры могли общаться — в конце концов, путешествовать должно быть приятно! Мы были первыми, кто для развлечения пассажиров разместил экраны в спинках кресел. В середине полета мы подавали мороженое. Мы делали все возможное, чтобы поднять настроение и улучшить впечатления. Около четверти века спустя наша авиакомпания так же хорошо умеет удивить и поднять настроение.

В конце 90-х British Airways спонсировала установку лондонского Колеса тысячелетия¹⁰. Авиакомпания планировала крупные торжества на церемонии открытия «Ока Лондона», на которую должны были съехаться представители прессы со всего мира. В назначенный день колесо поднять не удалось — возникли какие-то технические проблемы. Мы ухватились за возможность раздуть скандал. Мы отрядили небольшой самолет (иногда удобно иметь авиакомпанию), и он целый день летал над Лондоном с баннером, на котором было написано: «У ВА не встает». Это было грубо, согласен, но в тот вечер мы, а не ВА, собрали все заголовки.

Чувство юмора и готовность к риску характеризуют и многие другие наши начинания. Virgin Mobile Canada провела незабываемую рекламную кампанию, в которой высмеивались знаменитости. В нашей рекламе в ту неделю, когда Элиот Спитцер, бывший губернатор Нью-Йорка, ушел в отставку из-за скандала сексуального характера (в прессе его называли не иначе как «клиент № 9»), использовалась фотография политика с «облачком», в котором было написано: «Я устал от того, что меня считают лишь номером». В той же рекламной кампании Хиллари Клинтон «думала»: «Жаль, что мой счет¹¹ настолько вышел из-под контроля». Эта кампания длилась недолго, но ее обсуждали в прессе и она повысила узнаваемость нашего бренда.

Многие годы я открывал компании в самых глупых и нелепых костюмах, чтобы привлечь персонал, партнеров и прессу. Я бросался с высоких зданий, свешивался с мостов, пил чай на верхушке воздушного шара, въезжал на танке на Таймс-сквер и нырял (обычно не нарочно) в океаны лишь для того, чтобы привлечь внимание и развеселить людей.

Все это, несомненно, производило впечатление и добавляло «веселья Virgin» в новые проекты. Недостаточно просто быть темной лошадкой. Если ваши услуги и продукты хороши, то, заставляя людей улыбаться, вы завоюете их расположение.

Поэтому попытайтесь быть менее серьезным и менее серьезно относиться к бизнесу. Вы удивитесь, осознав, сколько людей начнут серьезнее воспринимать вас.

⁹ Stainless Steal. Игра слов: stainless steel — нержавеющая сталь, steal — кража .

¹⁰ Огромное колесо обозрения в Лондоне диаметром 140 метров.

¹¹ Игра слов: bill по-английски означает «счет».

Правильная презентация

«Есть план — нужны деньги»

Банковское дело — одна из самых консервативных и старомодных отраслей. Она нуждается в том, чтобы какая-нибудь компания потрясла ее до основания новым, свежим подходом.

Именно поэтому недавно мы купили британский банк Northern Rock. (Теперь он называется Virgin Money.) Мы хотим не просто более качественно обслуживать клиентов. Наша цель — вернуть банковскому делу отведенное ему место неотъемлемой составляющей экономики региона и ее финансового регулятора.

Банки, которыми плохо управляют, оказывают негативное влияние на рост и развитие компаний. Я помню, как в 1984 году вернулся домой после первого рейса Virgin Atlantic из Ньюарка в Лондон и нашел у своих дверей банковского менеджера, который сообщил мне, что банк закрывает нас с понедельника. Была пятница. К счастью, мы обзвонили наших поставщиков и к понедельнику собрали достаточно денег, чтобы предотвратить кризис. К среде мы сменили банк.

Привлечение капитала для многих очень серьезная проблема. Предприниматели, которые пытаются найти деньги — получить их в банках, у бизнес-ангелов или венчурных капиталистов, — сталкиваются с большими трудностями. Я советую им быть проще и постараться во время презентации своего бизнеса учесть следующие моменты.

1. Цель.

Бывает, что предприниматель, запуская свой первый бизнес, так долго думает над самой концепцией, что забывает о финансовой и юридической сторонах вопроса. Часто это становится очевидно с самого начала разговора.

Прежде чем назначить встречу, соберите свою команду и решите, каковы цели вашего бизнеса и размер капитала, необходимого для их достижения.

Примете ли вы деньги в обмен на долю в бизнесе или разумнее взять кредит? Какие условия вы хотели бы соблюсти? Сколько акций компании или какую долю будущей прибыли готовы отдать в уплату за финансирование вашего стартапа? Скорее всего, потенциальные финансисты зададут вам эти вопросы, поэтому будьте готовы дать четкие, обоснованные ответы.

Готовя презентацию, помните, что ваши будущие кредиторы захотят знать, когда они смогут получить доход и каким образом можно будет выйти из бизнеса.

2. Точность.

Завоевать доверие инвестора можно, лишь продемонстрировав всестороннее знание вашей концепции или отрасли и поэтапный план предложения чего-то нового, инновационного, того, что принесет неплохую прибыль на их инвестиции, — так называемый ROI.

Объясните, как ваши идеи превратятся в высококлассные услуги, или подробно опишите свои производственные планы. Покажите, что потратите меньше, чем клиенты готовы платить, и таким образом покроете издержки и принесете прибыль.

Смотрите в глаза и используйте как можно больше позитивных выражений вроде «мы предоставим»; избегайте неопределенных фраз типа «мы надеемся», «если повезет» или «возможно, это приведет к тому-то».

3. Настойчивость.

Четко объясните, почему ваше предложение будет для клиентов более выгодным, чем у конкурентов. А если вы считаете, что вы одни на рынке, подумайте еще раз. Будьте уверены: если у концепции есть потенциал, скоро объявится кто-то еще и попытается ее использовать.

Банк или другие инвесторы, заинтересовавшись вашим бизнесом, почти наверняка уже узнали все о ваших конкурентах. Поэтому во время презентации покажите, почему ваш бизнес лучше. Разбейте наголову ваших конкурентов! Но не переусердствуйте. В лучшем случае инвесторы решат, что вы слишком много мните о себе, в худшем — что вы не принимаете своих конкурентов всерьез.

4. Доказательство устойчивости роста.

Новые рынки будут существовать всегда. Они возникают по мере того, как старые компании приближаются к концу своего жизненного цикла. Ничто не остается неизменным. Поэтому объясните, как вы собираетесь справляться с неизбежными технологическими изменениями, которые могут препятствовать вашему развитию.

В мире, где ресурсы конечны, бесконечный рост невозможен. Обсудите проблемы ресурсов и отходов, которые встанут перед вами, и представьте план, который вселит уверенность в то, что ваш бизнес будет приносить пользу обществу и не загрязнит окружающую среду.

5. Демонстрация скрытых резервов.

Есть ли у вас команда, которая следующие 10 лет будет вести ваш бизнес вперед, и подтверждает ли резюме ваших людей, что они подходят для этой работы? Покажите потенциальным инвесторам, что вы подобрали грамотных коллег. Вашим кредиторам нужно знать, что их деньги в хороших руках. Вы также должны продемонстрировать, что в вашей команде есть человек, который примет эстафету в день, когда вы решите взяться за новое смелое начинание!

Мы живем в эпоху глобальной экономики, поэтому ваши конкуренты будут зубами цепляться за своих клиентов. Это прекрасное время для предложения инновационного подхода. Мы в Virgin постоянно наблюдаем зарождение новых идей и инноваций. Есть инвесторы и банки, которые понимают это, и, если им все правильно преподнести, они готовы идти на риск.

Итак, будьте убедительны, проведите свою презентацию уверенно, осознанно и четко, и вскоре вы переживете незабываемый момент: будете держать в руках первый чек от инвестора. Удачи!

Благоприятная возможность риска

И как важно иметь запасной выход

Многих смущает разнообразие областей, в которых работает Virgin Group: мы занимаемся всем — от музыки до железных дорог, от альтернативного топлива до космоса и подводных путешествий. Меня часто просят объяснить, в чем целесообразность такого подхода и как мы решаем, в какие сектора и страны стоит инвестировать. Ответ сводится к нашему особому отношению к риску.

Во-первых, мы полагаемся на принцип: если новый бизнес может каким-то образом разрушить ваш бренд, то в него не следует инвестировать.

В Virgin, оценивая перспективы нового направления, мы в первую очередь проводим «бренд-тест». Нас постоянно засыпают невероятными идеями, которые «могли бы» принести много денег, однако, если они не проходят испытания, мы вежливо отказываемся от них и переходим к следующим. Так, мы не станем открывать компанию по производству сигарет или «оборонный» бизнес. В конце концов, жизнь коротка и мы хотим наслаждаться каждой ее минутой.

Во-вторых, мы твердо уверены, что нет смысла выходить на новый рынок, если у нас нет шанса устроить настоящее потрясение. Почти все новые направления Virgin возникают в силу нашей убежденности в том, что людям действительно нужны этот продукт или эта услуга.

Заметили, что пока мы вовсе не упоминали о прибыли? Мы с командой редко думаем лишь о том, сколько можно заработать. Мне кажется, бессмысленно подходить к инвестированию с позиции: «Как мне заработать много денег?» Никто не сможет сказать как. И даже если консультанты будут считать, что ваша идея сработает, ребята, имеющие дело с цифрами (то есть бухгалтеры), всегда найдут тому массу опровержений.

Когда приходит время решить, стоит ли двигаться дальше, я всегда замечаю, что лучшее решение подсказывают интуиция или опыт. Не изменяя себе, вы скорее претворите ваши идеи в жизнь.

Я научился не изменять себе в самом начале своей карьеры, когда создавал журнал Student. Он давал возможность высказаться молодежи, участвовавшей в кампании против вьетнамской войны. Что касается «важных» аспектов бизнеса, таких как оплата счетов, что ж... этот вопрос пришлось отложить на потом. Мы просто надеялись, что продадим достаточно журналов, чтобы остаться на плаву, и одновременно изучим деловую сторону вопроса.

Почти каждый новый проект мы поддерживали потому, что он мог заполнить некий пробел на рынке. Классический пример тому — наша авиакомпания. До того как мы вошли в эту отрасль, я много путешествовал по делам Virgin Music, и часто впечатлений от поездок не было вовсе, а иногда они были ужасными. Я чувствовал, что мы можем улучшить ситуацию, сосредоточившись на обслуживании, качестве впечатлений от полета и внеся пару веселых штрихов. Это сработало.

За многие годы мы с коллегами заработали репутацию людей, готовых идти на риск. Мы и правда бесстрашно брались за новые компании, сектора и решали проблемы, даже когда самозванные эксперты утверждали, будто мы не понимаем, во что ввязываемся.

Без сомнения, мы необычайно устойчивы к риску, но наши действия неизменно опираются на другой принцип: защищать тылы. Думаю, это должно стать девизом любого предпринимателя и всех, кто связан с высокорисковыми стартапами.

Так, когда мы делали первые шаги в области авиаперевозок, я поставил себе условие: в ходе переговоров с Boeing договорился, что, если дело не пойдет, через год мы сможем вернуть самолет.

Я был готов рискнуть, но в случае неудачи не хотел терять все, что имел. Мои коллеги из Virgin Records не лишились бы работы и компании!

Мы делали и другие смелые шаги на неизведанные (для нас) территории в разных странах мира. Среди них — мобильная связь, финансовые услуги и фитнес-клубы. И мы всегда оставляли себе возможность выйти из дела с минимальными потерями, если проект окажется провальным.

Итак, если дело не идет, не сомневайтесь: отступайте. В конце концов, вы сможете собрать свою команду, обсудить, что было сделано неправильно, и решить, чем вам еще стоит заняться. Вы не станете намного старше, но будете гораздо мудрее.

Частный космос

Новая территория Virgin

В 1986 году страшная катастрофа космического шаттла «Челленджер» на долгое время положила конец мечтам о космических полетах за рамками финансируемых правительством миссий.

Люди моего поколения, юность которых пришлась на 60-е, верили, что высадка человека на Луне стала предвестником широкого распространения космических путешествий, подобно тому как трансатлантические рекорды Джона Алкока, Артура Брауна и Чарльза Линдберга¹² отметили начало новой эры путешествий воздушных. Этим мечтам положила конец гибель шести членов экипажа и Кристи Маколифф — учительницы, которая первой из неастронавтов участвовала в космическом полете.

Однако я верю, что в конце концов новые технологии изменят ситуацию. Virgin Galactic и небольшая группа ее конкурентов, существующих на частные средства, стоят на пороге открытия новой космической эпохи. Совместно с нашими партнерами-инженерами из Scaled Composites мы разрабатываем экономичную систему, которая сможет поднимать корабли в космос при гораздо меньших затратах. Запуская космические корабли из атмосферы, а не с Земли, мы сведем до минимума влияние на окружающую среду и в один прекрасный день сделаем полет в космос почти таким же обычным делом, как сегодня — перелет через океан.

В наши дни запуск шаттла обходится почти в 1 миллиард долларов. Даже на запуск небольшого спутника весом 400 фунтов (размером со стиральную машину) требуется невероятная сумма — больше 30 миллионов долларов. Это значительно ограничивает наши возможности «осваивать» космос в производственных целях.

Уничтожить ценовой барьер, мешающий развитию промышленности в космосе, жизненно важно: исследования космоса и развитие соответствующих технологий станут ключом к выживанию человечества в грядущем тысячелетии. Спутники, отслеживающие изменение погоды, помогут нам справиться с проблемами, особенно актуальными в условиях переизбытка населения и изменения климата, например нехваткой продуктов питания.

Заранее предупрежденные фермеры в подверженных климатическим катастрофам регионах помогут спасти урожай и сохранить ресурсы. Первые шаги в этой области уже делаются, но впереди еще очень много работы.

Сегодня мы можем получать энергию с помощью внеземных солнечных батарей и использовать ее на Земле и в космосе в промышленных целях, например для питания серверов, а также в производстве. Это будет вторая индустриальная революция, которая поможет нам в борьбе с изменениями климата, позволит отказаться от производства энергии на Земле и использования крупных источников тепла и загрязнения.

И, наконец, мы дошли до так называемого космического туризма. Новая космическая гонка, до сих пор находящаяся на начальной стадии, стала катализатором создания новых технологий. Космические корабли Virgin Galactic повысят безопасность полетов в космос. Их стоимость и воздействие на окружающую среду значительно ниже по сравнению с суще-

¹² Джон Алкок (1892-1919) — британский пилот Королевских военно-воздушных войск во времена Первой мировой войны. В 1919 году совместно с Артуром Уиттенем Брауном совершил первый беспосадочный полет над Атлантическим океаном. Артур Браун (1886-1948) — английский летчик, во время трансатлантического беспосадочного перелета выполнял функции штурмана. Чарльз Линдберг-младший (1902-1974) — американский летчик, первым перелетевший Атлантический океан в одиночку.

ствующими аналогами. Сегодня пять сотен тех, кто мечтает стать астронавтами, вложили более 50 миллионов долларов, оправдав часть наших инвестиций в размере более 450 миллионов долларов в развитие уникальной системы запускаемых из воздуха космических кораблей — Galactic.

Наши астронавты представляют разные профессии — от художников и ученых до предпринимателей и финансистов. У них есть общая мечта: увидеть планету сверху и ощутить невесомость.

Это непростой проект. Для того чтобы его осуществить, в 2004 году администрация Буша приняла закон, определяющий юридические рамки для разработки стандартов безопасности, в которые поверит мир. Со временем правительства других стран поступят так же.

Virgin Galactic — не единственная компания, создающая новые системы запуска. Элон Маск, CEO и директор по технологическому развитию SpaceX¹³, сейчас разрабатывает новую ракету с базированием на Земле, которая произведет революцию в экономике полетов на МКС. Другие компании могут выйти на рынок под флагом защиты окружающей среды: работы будут вестись не на Земле, а в космическом пространстве.

Космические путешествия — не просто грезы фантастов о далеком будущем. Они помогут нам разработать практические решения для самых сложных проблем, которые встают перед человечеством, и это в сочетании с нашим врожденным любопытством вдохновит нас на настоящие полеты к звездам!

¹³ Space Exploration Technologies Corporation (SpaceX) — американский производитель космических ракет Falcon.

Это всё они

Не наши проблемы

Я всегда знал, что определить характер отношений между людьми в любой компании можно, просто обратив внимание на то, какое местоимение они чаще используют: «мы» или «они».

Вы спрашиваете продавца о товаре и слышите в ответ: «Извините, но они больше не работают с этим брендом». Или в аэропорту вы подходите к стойке регистрации, и девушка говорит вам: «Простите, но они отменили рейс».

Таинственные «они» отвечают за множество проблем. Плохие новости сообщают в третьем лице множественного числа, а хорошие — чаще всего в первом лице единственного. Жаль, моя бывшая учительница английского не может прочесть эти строки: ведь она была уверена, что я ни слова не слышал на ее уроках!

Итак, если нужный вам товар есть на складе, продавец ответит вам: «Да, это у меня есть». Если рейс вылетает вовремя, девушка у стойки скажет: «Я бы хотела объявить о своевременном отправлении рейса 123».

Менеджерам и руководителям не стоит упускать из виду эту тенденцию. В компании, где персонал слишком часто использует местоимение «они», есть проблемы. Там, где сотрудники не ассоциируют себя с компанией, используя слово «мы», где люди не общаются между собой, возникают и другие проблемы, которые влияют в целом на весь бизнес: от развития до обслуживания клиентов.

Сотрудники компании — ее самый важный актив, особенно в сфере услуг, где люди — ваш продукт. Если подобную ситуацию просматривать, между менеджментом и персоналом, который обслуживает клиентов, неизбежно возникнет противостояние «мы и они».

Прислушайтесь к жалобам из торгового зала: «Они (менеджмент) просто тупицы, которые никогда не спросят нашего мнения» или «Спроси они нас, уж мы бы им сказали, что все их указания нужны компании как корове седло!»

В то же время вы услышите от менеджеров и руководителей: «Они (работники) просто ничего не понимают. Разве они не знают, что сегодня коровьи седла пользуются оглушительным успехом у наших клиентов?»

Два неправильных решения в сумме никогда не дадут правильного, и две группы враждующих «их» в сумме никогда не дадут «мы».

Однако решить эту проблему все-таки можно. Кто виноват в том, что работники чувствуют себя чужими и всё относящееся к компании называют «они»? Ведь менеджеры и руководители не делают ничего, чтобы сотрудники ощущали, что их ценят и что они здесь не чужие. Попробуйте спросить своих людей: откуда они узнают о новых продуктах и других важных новостях компании. Если они ответят, что из газет или от соседа слева, компания действительно оказалась в плачевной ситуации.

Восстановление равновесия между «мы» и «они» — культурная проблема, решить которую можно повышая вовлеченность сотрудников и улучшая внутренние коммуникации от кабинетов руководителей до самого низа — в торговых залах. По моему опыту, источник проблемы стоит искать на уровне среднего звена. Информация сверху и снизу часто натывается на стену в лице рядового менеджера, который оказывается жертвой синдрома «знание — сила». Найдите камни преткновения, прочистите корпоративные артерии — и вас ждет награда.

Так, в авиакомпаниях Virgin, создавая новый салон самолета, мы всегда с самого начала привлекаем к работе маркетологов, дизайнеров и руководителей отделов. При этом к проекту подключаются и представители бортовой команды. Иначе вы рискуете, что экипаж, впервые войдя в салон, на который затрачены миллионы долларов, скажет: «Ага, прекрасно, но где же пресс для отходов?» А модификация салона может влететь вам в копеечку!

Вовлечение всех заинтересованных сторон в разработку проекта позволит работникам гордиться своей причастностью к делу и сказать: «Мы создали это вместе». Выигрывают все — от клиентов до акционеров.

Проблема «мы» и «они» приняла характер эпидемии в компаниях, и Virgin не исключение. Но у меня есть стандартный ответ члену моей команды, если он скажет мне: «Простите, господин Брэнсон, но они это больше не выпускают». На это я с улыбкой возражаю: «Они? Простите, я думал, вы здесь тоже работаете. Но, дорогуща, это определенно можно исправить!»

Проблема усугубляется тем, что мы всецело полагаемся на обезличенные цифровые технологии коммуникации. Одна из сложнейших задач сегодняшнего лидера — заставить людей лично говорить друг с другом. Встречи с глазу на глаз и старомодные мозговые штурмы жизненно важны для успеха любого растущего бизнеса. Да, иногда правильно послать электронное письмо с прикрепленной презентацией в PowerPoint сотне человек, однако в большинстве случаев гораздо действеннее собрать все предложения по проекту, обобщить вклад всех сторон и затем действовать в соответствии с ним.

Поэтому вместо того, чтобы послать письмо команде по разработке продукта, почему бы не собраться и не поговорить с людьми. Уверен, «они» будут вам благодарны!

Десять из десяти

Так не бывает

Знаю, люди приходят в бешенство, когда я отказываюсь ставить их работе или новым идеям 10 баллов из 10. Неважно, насколько идеальными они кажутся. Я всегда считаю, что нет предела совершенству. На «брэнсонметре» максимальный балл — 9.

Позволять людям считать, что они довели нечто до совершенства, опасно. Большинство, полагая, что «великолепно справились», будут почивать на лаврах, а другие тем временем начнут работать в поте лица, чтобы улучшить свое производство!

Я всегда был очень разборчивым потребителем. Однако, в отличие от великого множества «проблемных клиентов», я всегда рад, когда меня обслуживают из рук вон плохо. Нет, я вовсе не мазохист — просто лучшие из моих бизнес-идей возникли, когда меня плохо обслуживали.

Мой первый настоящий бизнес возник потому, что меня постоянно выгоняли из магазинов пластинок, хотя мое единственное преступление состояло в том, что я пытался потратить свои драгоценные карманные деньги. Мы открыли самый первый магазин Virgin Records в Лондоне, твердо намереваясь создать место, где дети (наши клиенты) захотят тусоваться.

Тогда подростки часами могли сидеть за одной чашкой кофе в кофейне вроде нынешних Starbucks. Это вдохновило нас на то, чтобы расставить по всему торговому залу кресла-мешки, включить громко музыку и превратить поход в наш магазин в увлекательное занятие. Интересно, что крупным сетям по продаже книг понадобилось 30 лет, чтобы переменить эту стратегию!

Фокус в том, чтобы всегда смотреть на ваш бизнес или бренд глазами покупателя. Вместо того чтобы воспринимать его сквозь призму последних квартальных отчетов, попробуйте представить себя собственным клиентом.

Начните просто: позвоните в свой колл-центр. Посмотрите, как долго вы ждете ответа, и если вы чувствуете себя как в аду, меняйте систему, быстро!

Мои близкие соратники знают, что сказать: «Да брось, Ричард, так не делают!» — все равно что помахать пресловутой красной тряпкой перед быком. Они в курсе этого и, несомненно, порой используют такой трюк, чтобы продать мне кое-какие безумные идеи.

Если что-то никто никогда не делал, еще вовсе не значит, что это невозможно в принципе. Часто это означает лишь, что никто не рискнул попробовать только потому, что боялся потерпеть неудачу.

В Virgin ни одна идея не считается глупой — по крайней мере до тех пор, пока мы не убедились, что даже после некоторой корректировки она не работает. Возможно, чтобы «опередить паровоз» ваших конкурентов, вам придется импровизировать с вещами, которые пока лишь приблизились к идеальной девятке. Так, в середине 80-х мы в Virgin Atlantic не стали ждать, когда же технология производства мониторов, встраиваемых в спинки кресел, достигнет совершенства. Мы просто купили сотню видеоплееров Sony. Помните их? Мы записали самые новые фильмы на DVD, раздали их нашим пассажирам и — ура — стали первой авиакомпанией, где клиенты сами могли выбрать фильм.

Наш подход имел свои минусы. Батарейки часто садились до того, как заканчивался фильм, однако это не повод не быть первым на рынке. Через несколько лет, когда качество

экранов достигло приемлемого уровня, мы стали первой авиакомпанией, установившей персональные мониторы для каждого пассажира. Никто не помнил первых затруднений.

Чтобы улавливать новейшие тенденции, придется рисковать и доверять своей интуиции. Например, когда мы объявили, что наш первый Virgin Megastore в США откроется в Нью-Йорке на Таймс-сквер, даже ньюйоркцы сочли нас сумасшедшими.

Я помню, как один американский друг сказал мне: «Ричард, ты лишишься последней рубашки. Ни один нормальный человек не пойдет туда!» И снова это была красная тряпка!

Конечно, с точки зрения логики это было совершенно неправильно. По сравнению с более модными районами Таймс-сквер не тянула даже на четверку. Но нам это место нравилось, и его сомнительная репутация предполагала, что цена будет выгодной. Мы рисковали совершить ошибку, о которой узнают все, однако не отказались от идеи.

Наш огромный, прекрасный Virgin Megastore был не похож ни на один музыкальный магазин в Нью-Йорке. Сразу после открытия он стал основной темой разговоров в городе и, как и его близнец на Елисейских полях в Париже, одной из главных туристических достопримечательностей. Он стал торговым катализатором, так необходимым всему району. На Таймс-сквер появилось множество заведений, и она быстро превратилась из неприглядного в модное место.

Если бы мы осторожничали и ждали, пока ситуация в этом районе наладится, мы никогда бы не оказались в центре, на двух самых оживленных акрах Манхэттена.

Открытие магазина на Таймс-сквер повысило узнаваемость нашего бренда — даже больше, чем узнаваемость самого магазина. Гигантский логотип Virgin, круглосуточно сверкавший на фасаде, было невозможно не заметить: он мелькал в бесконечном количестве фильмов и телешоу, не говоря уже о миллионах фотографий, которые делали туристы.

Это был большой риск, но и дивиденды он принес большие.

Не бойтесь идти на просчитанный риск. Иногда лучше такой журавль в небе, чем синица в руках. Невозможно получить 10 баллов из 10, однако, достигнув девятки, не расслабляйтесь, наслаждаясь своими достижениями. Начните работать над следующим проектом, чтобы улучшить свой результат.

А еще вспомните о фильме «10» — возможно, Бо Дерек¹⁴ убедит вас, что из каждого правила есть исключение!

¹⁴ Бо Дерек (род. 1956) — актриса, фотомодель. Исполнительница роли Дженни Харли в комедии для взрослых «10» («Десятка») 1979 года. По сюжету главный герой, влюбившийся в Дженни и оценивший ее в 10 баллов из 10, впоследствии выясняет, что и у нее есть свои недостатки.

Если вы никогда не ошибаетесь

Вы ничего не добьетесь

Вам не достичь успеха в бизнесе, если вы не будете учиться на ошибках — своих и чужих. Я часто читаю о том, как и почему компании бьют рекорды, увеличивают бюджеты и добиваются невероятных результатов. Эти исследования, конечно, небесполезны, но меня гораздо больше интересуют истории о компаниях, которые успеха не достигли. Они более поучительны.

Одна из причин успеха Virgin в том, что мы разрешаем сотрудникам делать ошибки, чтобы затем учиться на них. Наша управленческая структура полностью децентрализована, и мы даем нашим командам возможность управлять компаниями с позиции владельцев. Я понял, что это обеспечивает высокий уровень лояльности, приверженности и новаторства. Если дела пойдут плохо, члены команды, чувствуя, что отвечают за результат, засучат рукава и справятся с ситуацией.

Способность восстановиться после неудачи, вероятно, самое важное достоинство компании. Если в основе вашего бизнеса лежат инновации, проблем не избежать. Успех определяет умение преодолевать проблемы и управлять ситуацией в критических ситуациях.

Мне довелось возглавлять многие успешные компании, но в моей карьере были и провальные проекты. Возможно, вы слышали о Virgin Cola — компании, которую мы организовали в 90-х, чтобы утереть нос самым известным в мире брендам: Coca-Cola и Pepsi. Мы хотели, по обычаю Virgin, потрясти рынок, но не вышло. Первоначальный успех был настолько заметен, что два столпа отрасли проснулись и сделали все, чтобы погубить нас.

Конечно, нам хватало энтузиазма, однако, в отличие от того времени, когда мы схлестнулись с ВА, у нас не было продукта, который был значительно лучше товара конкурентов. Нас многому научила та борьба с двумя голиафами. И все же я очень люблю вспоминать, как наша реклама Virgin Cola, направленная против Соке, въехала на Таймс-сквер на огромном армейском танке, из которого валил дым и который целился в билборд Coca-Cola!

Среди недавних примеров — банк Virgin Money в Австралии, где в 2003 году мы представили первую кредитную карточку Virgin. Австралийская банковская система монополизирована четырьмя крупнейшими компаниями: ANZ Bank, Commonwealth Bank of Australia, National Australia Bank и Westpac Banking Corporation. Вместе они обеспечивают 80% всех банковских транзакций. Мы имели веские поводы для выхода на рынок: великолепный продукт и высокая лояльность к бренду, — но заключили неудачную сделку с банком-партнером, выпускавшим нашу карту, что в конце концов привело к краху бизнеса.

Многие клиенты расстроились, потеряв наш логотип на своей кредитной карте. Представляете, в Австралии я все еще встречаю людей, которые носят свои старые кредитки Virgin в кошельке!

Но на этом история не заканчивается. Почти через три года после провала первой кредитной карты Virgin мы вернулись в Сидней, чтобы запустить ряд продуктов, связанных с кредитными картами, и открыть сберегательные счета онлайн под брендом Virgin Saver. Отличие было в том, что на сей раз у нас были грамотные люди и хороший партнер (Citibank). Так что все должно было получиться.

Мой секрет быстрого восстановления после провала не только в том, что я не боюсь неудач, но и в том, что их можно использовать как инструмент стимулирования и обучения. Неудачи выбивают почву из-под ног, однако это чувство всегда следует обращать в позитив-

ные действия. Все эти годы успех Virgin основан на простой идее: когда что-то у нас не клеится, мы пытаемся понять причину неудачи и быстро справиться с ней. Затем мы сосредоточиваемся на том, что работает, и развиваем это на новом рынке — в другой стране или отрасли.

Ошибки — не грех, если вы не наступаете на одни и те же грабли снова и снова. Проведите тщательное посмертное вскрытие ситуации и используйте то, что вы обнаружили, себе во благо, чтобы в следующий раз все пошло как надо.

Клиент всегда прав

Кроме тех случаев, когда он не прав

Что делать, когда озлобленный клиент звонит и требует переделать дорогой заказ? У вас как предпринимателя, запускающего свою первую компанию, может появиться искушение перезвонить и на том неверном основании, что «клиент всегда прав», принять решение, которое оттянет на себя средства из вашего и так с трудом сформированного бюджета.

Однако по моему опыту знаю: поступать как все обычно не стоит. Фраза о непогрешимости клиента была произнесена в первое десятилетие прошлого века Генри Гордоном Селфриджем¹⁵, основателем одноименного лондонского универсального магазина. Ее подхватили: она нравилась маркетологам, однако большинство серьезных и успешных компаний на практике поняли — она слишком обща, чтобы применять ее в повседневных ситуациях. На самом деле клиент прав лишь в большинстве случаев. В конце концов, он тоже человек.

Когда-то я написал: «Ваши сотрудники — посланники вашего бренда, и их потребности следует ставить выше потребностей клиентов». Это не значит, что мнение ваших клиентов не важно, просто не следует строить систему обслуживания исходя из предпосылки, что ваша организация никогда не поставит под сомнение причуды клиентов.

Как бы хорошо вы ни управляли компанией, всегда найдется пара вечно недовольных клиентов, которых дороже удерживать, чем потерять. Один из моих героев в бизнесе авиаперевозок — Херб Келлехер, легендарный основатель Southwest Airlines. О нем рассказывают много историй, но мне особенно нравится одна — о женщине, постоянной клиентке этого бюджетного авиаперевозчика, вечно жаловавшейся на качество обслуживания. Чем больше она летала, тем больше жаловалась, пока, наконец, руководитель клиентского отдела не послал один из перлов этой клиентки Хербу с отчаянной припиской: «Это вам».

Ответ Херба выглядел так: «Уважаемая миссис Х, нам будет вас не хватать. С уважением, Херб».

Никто не знает, летала ли эта женщина и дальше самолетами Southwest, но больше она не послала в авиакомпанию ни одного злобного письма. Более того, всего за несколько часов персонал компании узнал об этой истории. Можете себе представить, насколько она подняла моральный дух людей.

По иронии, многие предприниматели считают, что, следуя принципу «клиент всегда прав», они повышают качество обслуживания. На самом же деле он приводит к противоположному результату, разрушая взаимоотношения между клиентами и персоналом. Отнимите у своих людей право договариваться с клиентом, защищая интересы компании, — и они попадут в зависимость от потребителей, даже если знают более удачный способ решения проблемы.

Это особенно важно для предпринимателей, представляющих рынку инновационный продукт. Творческий подход и новаторство, меняющие традиционные правила игры, — две основные ценности бренда Virgin, и мы понимаем, чем рискуем. Первая проблема состоит в том, что некоторые клиенты, недовольные продуктом, на самом деле просто не хотят перемен. Если вы предлагаете им что-то радикально новое, очень важно не спутать рефлекторно отрицательную реакцию на изменения с подлинным неприятием.

¹⁵ Генри (Гарри) Селфридж-старший (1864-1947) — магнат розничной торговли; основатель британской сети магазинов Selfridges.

Постарайтесь подготовить ваших сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, к тому, что им предстоит, посмотрев на свое предложение глазами клиента. Не забывайте, что ожидания потребителей значительно ограничены их предыдущим опытом, и большинство из них не скажет точно, чего хочет. Когда мы запускали Virgin Atlantic Airways, ни один потенциальный клиент не сказал нам, что он хочет, чтобы в самолетах у каждого пассажира был персональный видеозэкран. Почему? Просто потому, что ни одна другая авиакомпания не предлагала подобную услугу! Смогут ли ваши клиенты понять, «с чем едят» ваш новый продукт? Какие проблемы вы можете предвидеть?

Когда клиент начинает названивать в службу поддержки, используйте полученную от него информацию и идеи вашей команды, чтобы понять, почему возникают проблемы с адаптацией к переменам. Ищите творческие ответы и решения, какие угодно: от инновационной маркетинговой кампании до дополнительной технической поддержки.

Ключ к предоставлению высококачественных услуг в том, чтобы ваша управленческая команда понимала, насколько важны сотрудники, непосредственно работающие с клиентами. Ведь самые талантливые из этих людей — настоящие эксперты-переговорщики, обладающие глубоким пониманием межличностных отношений. Удостоверьтесь, что у них есть все необходимое, чтобы продемонстрировать свои навыки, они владеют всей информацией и могут работать над поиском справедливых решений возникающих проблем действительно автономно. (Без шпаргалок!)

Мы не можем придумать фразу, которая описывала бы наш подход к работе с клиентами так же хорошо, как фраза Селфриджа... Все 40 лет, когда мы выводили на рынок новые продукты и услуги, мы старались внимательно прислушиваться к тому, чего хотят наши клиенты (по их мнению), и затем давали им то, что часто не имело с этим ничего общего, но оказывалось немного лучше.

Ваша высшая цель в том, чтобы клиент всегда считал, что правы *вы*.

Известность бренда

Создавайте, а не приукрашивайте

Общепринятая мудрость, которой учат в бизнес-школах, гласит: следует заниматься тем, в чем вы хорошо разбираетесь. Из 20 лидирующих брендов мира 19 работают в строго определенной области. Coca-Cola специализируется на прохладительных напитках, Microsoft — на компьютерах, Nike — на спортивной обуви и одежде.

Исключение из этого списка — Virgin, и тот факт, что мы стоим несколько миллиардов долларов, раздражает людей, считающих, что они «знают правила бизнеса» (какими бы они ни были). Мы единственные из первой двадцатки вкладываем свои силы в целый ряд отраслей, среди которых авиаперевозки, железные дороги, туризм, мобильная связь, СМИ, интернет, финансовые услуги и здравоохранение.

Я горд тем, что мы создали больше компаний стоимостью в несколько миллиардов долларов в большем количестве секторов, чем кто-либо.

С 2000 по 2003 год Virgin создала три миллиардные компании с нуля в трех разных странах. Virgin Blue (ныне Virgin Australia) заняла 35% рынка авиаперевозок в Австралии. Virgin Mobile стала самой быстрорастущей сетью в Британии. Virgin Mobile в США была самой быстрорастущей компанией в стране среди частных и государственных организаций.

В результате этой диверсификации Virgin сумела противостоять глобальной рецессии, начавшейся в 2008 году. Наши риски распределены на множество компаний, отраслей и стран, и неудача одной из них не потянет за собой на дно всю группу.

Почему же тогда гуру бизнеса рассказывают молодым предпринимателям, что они должны заниматься тем, в чем разбираются, а не советуют им следовать примеру компании вроде Virgin?

Потому что «так надо». Бренд Virgin возникал постепенно, на каждом этапе отражая то, что всегда меня интересовало. И, к моему удивлению, это было не издание журналов, как мне когда-то казалось, и даже не музыка. Теперь я понимаю, что мне всегда было интересно искать новые решения, благодаря которым люди будут получать удовольствие — в идеале там, где не ожидают. Например, в аэропортах.

Несмотря на общепринятое мнение, Virgin имеет точный фокус: наши клиенты и инвесторы воспринимают нас скорее как идею и философию, чем компанию. Все дело во впечатлениях, которые вы получаете благодаря Virgin, и неизменной задаче сделать так, чтобы они оправдывали ожидания во всех секторах, где мы работаем. Все дело в нашем бренде.

Как же найти и развить идею бренда, запуская новый бизнес? Давайте вкратце рассмотрим, зачем нужен бренд.

Бренд — средство иллюстрации того, чего можно ожидать от продукта или услуги. Подписчики газеты или журнала ожидают определенной направленности и тематики; семьи ждут, когда можно будет повести детей на следующий мультфильм Pixar, о чем бы он ни был: о животных, игрушках или машинах.

Бренд Virgin подтверждает, что использование этой кредитной карты, как и полет рейсом этой авиакомпании, поход в этот фитнес-клуб или проживание в этих гостиницах и перевод денег в этот пенсионный фонд — гарантия того, что вы получите высококачественный продукт, который не пробьет неожиданную брешь в вашем бюджете и, вероятно, доставит больше удовольствия от покупки, чем вы ожидали.

Следует ли вам повторять формулу Virgin и фокусироваться на создании определенных впечатлений для клиентов? Зависит от того, в каком секторе вы работаете. Наши отрасли клиентоориентированы, так что качество услуг — ключ ко всему.

Придумывая свою первую рекламу, разрабатывая логотип и впервые обращаясь к потенциальным клиентам, вы можете допустить одну распространенную ошибку. Многие хотят, чтобы бренд отражал идеализированный, улучшенный образ компании. И в результате их бренды не могут обрести форму, получаются обезличенными, расплывчатыми и не завоевывают доверия клиентов.

Virgin, напротив, никогда не теряет свое порой самоуничижительное чувство юмора. Мы хотим честно признавать взлеты и падения нашего бизнеса. Люди, которые видят нашу рекламу, — это те, кто читает о наших неудачах и ошибках. Так зачем же нам притворяться, что действительность нас не касается?

Что бы, с вашей точки зрения и по мнению вашей команды, ни отражал ваш новый бренд, вы должны будете выполнить свое обещание. Поэтому, обсуждая этот вопрос, будьте честны в отношении того, что предлагаете.

Гораздо лучше обещать меньше и давать больше, чем наоборот. Слишком многие компании дают многообещающую рекламу весьма посредственных услуг. Обещайте лишь то, что можете предоставить, и затем давайте все, что обещали, и еще кое-что в придачу. Только так вы сможете держать ваш бренд под контролем.

И будьте осторожны: бренд всегда что-то означает. Если вы не определите, что конкретно, это сделает ваш конкурент.

Реклама Apple, противопоставляющая тонкий, удобный и креативный Mac толстому, мрачному, косному PC, — хороший пример.

Итак, что дальше? Любой компании, создающей потребительский бренд, придется говорить с журналистами. Будьте к этому готовы! Знайте, на чем стоите, и рассказывайте обо всем в доступной форме. Тогда вы сможете ответить на любой вопрос открыто и честно, создав искренние отношения с вашими клиентами и СМИ.

Стив Джобс

Предприниматель, который думал не как все

Когда в октябре 2011 года Стив Джобс умер, многих волновал вопрос, сможет ли Apple — компания, соучредителем которой он был и которую возглавлял многие годы, — процветать без него.

Эти сомнения заставили меня задуматься о лидерстве и о том, существует ли единственно верный способ создания великой компании. Сравнить мой собственный опыт в Virgin и опыт Джобса в Apple будет наглядно, поскольку мы строили наши компании в одно и то же время, но шли очень разными путями.

Идеи Джобса о взаимодействии людей с технологиями и его целеустремленное следование своему видению привели к созданию компании с культурой, сочетавшей в себе глубочайшее внимание к дизайну и инновациям. Пока в 1997 году он и его команда не представили миру Apple, компьютеры по большей части использовались лишь в промышленных и бизнес-целях. Apple расширила область применения компьютеров — они вошли в нашу повседневную жизнь.

Представив iPod и iTunes в 2001 году, Apple возглавила революцию в музыкальной индустрии, а последующий выпуск iPhone и iPad сформировал целую отрасль разработки приложений.

Когда мы с друзьями создавали Virgin, то подходили к делу совершенно иначе, поскольку наше видение было основано не столько на продукте, сколько на обслуживании. Наша культура возникла на основе постоянной связи с клиентами и друг с другом. Это привело к созданию компании, которая ставит во главу угла обслуживание клиентов и вовлеченность сотрудников; к обеспечению высокой стоимости и поддержанию хорошего настроения во всем, что мы делали.

Стив Джобс был диктатором, управлял сверху вниз, а я всегда верил в искусство делегирования. Одна из моих основных задач — поиск лучших людей для Virgin, предоставление им свободы и поддержка на пути к процветанию. Учредив Virgin Records, я даже вывез свой письменный стол из офиса и поставил его дома. Я считал и до сих пор считаю, что ограниченная доступность начальства заставляет сотрудников принимать руководство на себя, а это, в свою очередь, улучшает их лидерские навыки, формирует уверенность в себе, укрепляет ваш бизнес и оставляет вам больше времени для поиска новых идей.

Итак, как же два таких разных подхода привели к созданию преуспевающих компаний? Думаю, дело в том, что мы оба не изменяли себе. Нам обоим нравилось наше начинание, мы верили в него. Человек, любящий свое дело, всегда проявляет настойчивость и посвящает всего себя работе. А если он руководитель, то эти чувства распространяются на сотрудников и клиентов компании. Так было со Стивом Джобсом. И хотя наши системы существенно различаются, благодаря этому он стал предпринимателем, которым я всегда восхищался.

Оглядываясь на жизнь Стива, мы видим, что он всегда любил основанную им компанию, даже несмотря на то, что в 1985 году ему пришлось уйти. Тогда он вложил свою энергию, интерес и лидерские навыки в новое начинание под названием Pixar, которое впоследствии достигло удивительных художественных и технологических высот в области компьютерной анимации.

Когда в 1997 году Джобса попросили вернуться в Apple, он привел компанию, переживавшую тяжелые времена, к новым высотам и продолжал работать, невзирая на тяжелую

болезнь. Для меня управление Virgin — величайшее приключение всей жизни: меня оно стимулирует, волнует и заставляет творчески мыслить; я занимался бы им, даже если бы это совсем не приносило денег.

Иногда не изменять себе — значит игнорировать предупреждения и даже презрение людей. Я уже писал о своем решении открыть Virgin Atlantic и затем Virgin Australia. Многие из моих решений были приняты вопреки советам аналитиков, гуру менеджмента и иногда моих приближенных.

Продукты, которые придумали Джобс и его команда, настолько отличались от остальных, что цена акций компании обычно падала после того, как их впервые представляли публике. Акционеры и «эксперты» были уверены, что компания движется в неверном направлении. В последний раз это произошло после выхода на рынок iPhone 4S, и вновь это было заблуждение: продажи смартфона побили все предыдущие рекорды Apple.

Следуя своему предпринимательскому видению, соберите волю в кулак, если создание вашей компании сталкивается с препятствиями, и игнорируйте критиков. Не изменяйте себе; признавайте, что столкнулись с тем, в чем вы не сильны, и найдите того, кто решит проблему, или нащупайте обходной путь (даже Джобс нанимал ведущих профессионалов для ведения маркетинговых кампаний, он же создал знаменитый альянс со своими конкурентами IBM и Microsoft). А если у вас дело не ладится, соберитесь и идите вперед. Это приключение, для которого нужны мужество и убежденность.

Всю жизнь Стив Джобс вдохновлял своих сотрудников на то, чтобы «думать не так». Возможно, не совсем верно с точки зрения грамматики, однако это, несомненно, важнейший совет, который каждый предприниматель должен принять близко к сердцу.

Нет ничего важнее первого впечатления

Но не испортите всё вторым

Моя мама каждый день заставляла меня надевать чистые носки и белье, объясняя это так: «Вдруг тебя собьет автобус».

Понятно было, что она не хочет сгореть со стыда, когда медсестра скорой помощи скажет: «Доктор, вы только посмотрите! Даже не знаю, когда этот мальчик в последний раз менял белье!»

Все это говорит о важности второго впечатления. Независимо от «впечатления», которое произведет на меня автобус, медицинский персонал составит обо мне свое первое впечатление, когда меня привезут в больницу, и второе — во время осмотра, когда больше узнает о моей личной гигиене.

В бизнесе необходимо произвести хорошее первое впечатление в момент первого контакта с клиентом. Все это знают, но лишь некоторые хорошо справляются с задачей.

Однако действительно не все понимают, что в мире, где так много операций стало проводиться онлайн, второе впечатление потребителя о бренде может быть даже важнее первого.

Обычно клиент взаимодействует онлайн с вашей компанией, когда у него что-то не выходит: возникают трудности при использовании вашего продукта. Эту неприятную ситуацию можно обратить себе во благо и произвести очень хорошее второе впечатление. Но, к сожалению, именно в этом случае чаще всего все идет наперекосяк.

Одна из самых распространенных ошибок — когда номер контактного телефона прячут в самом дальнем углу сайта. Пожалейте вашего клиента. Ведь самым счастливым для него должен стать момент использования вашего продукта, а не тот, когда он, наконец, раскопает ваши контакты!

Большинство людей, которые звонят в службы поддержки компаний всех стран мира, слышат самую абсурдную из возможных фраз: «Ваш звонок очень важен для нас. Оставайтесь на линии». Некоторые усугубляют ситуацию, доброжелательно добавляя: «Не вешайте трубку. Оператор ответит на ваш звонок через 25 минут». Однако подтекст этого послания очевиден: «Мы совсем не заинтересованы в том, чтобы разговаривать с вами. Так что пользуйтесь нашим сайтом, хорошо?»

Кстати, на сайтах тоже немало раздражающих факторов, которые в итоге портят второе впечатление о вас. Возьмем, к примеру, процесс регистрации. Для предоставления банковской услуги онлайн разумно требовать, чтобы пользователь выбрал безопасные пароль и имя, однако это совершенно не нужно тем, кто пытается купить пару носков. Да, регистрация нужна, чтобы вы могли пополнить свою клиентскую базу и списки рассылок. Но так ли она нужна, если раздражает ваших клиентов?

Большинство авиакомпаний (в том числе Virgin) дают пассажирам возможность зарегистрироваться на рейс самостоятельно. Для компании это шанс произвести хорошее второе впечатление, поскольку первый контакт обычно представляет собой процесс бронирования онлайн. Электронный терминал проверит ваш паспорт, выдаст посадочный талон и в некоторых случаях даже распечатает багажные талоны. Если процесс идет гладко, вы получаете справедливо хорошее впечатление. Эти системы (на экране) не просто приветствуют пассажира по имени. Они не бывают нетерпеливыми или угрюмыми. И все же лучше всегда

иметь живого человека, который придет пассажиру на помощь, если что-то пойдет не так. А в такой сложной области, как международные и внутренние полеты, проблемы неизбежны!

В гостиничной отрасли процесс регистрации остается исключительной прерогативой живых людей, и здесь сотрудник на ресепшен отвечает за второе впечатление клиента о бренде. Я никогда не понимал, почему так, но лучшие гостиничные сети всегда превосходили авиакомпании в этой области. И это отнюдь не совпадение, что «индустрия гостеприимства» включает в себя отели и рестораны, но не авиакомпании.

Для того чтобы производить хорошее первое и второе впечатление, ваш сервис должен быть быстрым, оперативным, как интернет, и предоставлять помощь живых людей, если что-то не заладится. Я регулярно провожу проверку наших сайтов на предмет того, насколько долго буду искать тот самый таинственный номер телефона. Попробуйте сами, и, если вам придется открыть больше чем пару страниц, возможно, стоит переработать дизайн вашего сайта.

Подумайте, насколько высоко оценят клиенты большую кнопку «Нужна помощь?» на стартовой странице. Если информацию слишком трудно найти, перефразируя название одной из моих книг, клиент скажет: «К черту всё! Не буду ничего делать».

Чтобы победить в войне с наркотиками

Нужно ее закончить

Мне кажется, мы совершенно забыли, что много лет назад преступление не считалось удачным способом заработка. Лишь после объявления войны наркотикам поп-культура стала описывать наркоторговлю как путь от бедности к богатству. Однако на самом деле разбогатели лишь немногие. Как показали авторы вышедшей в 2005 году книги «Фрикономика»¹⁶ Стивен Дабнер и Стивен Левитт, многие уличные дилеры, чтобы свести концы с концами, живут со своими родителями и берутся за разную временную работу. Согласно другим исследованиям, многие из них — сами отъявленные наркоманы.

Чтобы отсечь приток средств к главным преступникам, все мы должны призвать к прекращению войны с наркотиками и декриминализации использования психотропных веществ.

Деньги уходят совершенно не тем людям: когда чиновники заявляют об очередном ужесточении мер по борьбе с наркотиками, дилеры получают прибыль, поскольку цена растет, а спрос не падает. Эта отрасль зарабатывает фантастические деньги — 300 миллиардов долларов в год. А когда на кону такие суммы, наркоторговцы делают все, чтобы обойти закон: переводят производство в страны, где власти не могут их преследовать; закупают тяжелое вооружение (как в Мексике); проникают в правительственные агентства (как произошло во многих странах — от Перу и Боливии до государств Западной Африки); похищают и шантажируют полицейских, политиков и гражданских лиц. Преступники богатеют, а обычные люди платят за это как более высокими налогами, так и порой своей жизнью.

В мире, где проблема наркотиков лишь усугубляется — по оценкам ООН, мировое потребление опиатов, в том числе героина, с 1998 по 2008 год выросло на 35%, — преступники вряд ли откажутся от своего бизнеса. В некоторых странах Латинской Америки наркокартели бросают вызов правительству — их боевики вооружены лучше, чем государственная армия, а банды обеспечивают безопасность и социальную поддержку целых общин. В Афганистане от продажи опиатов немалая доля денег идет талибам. По информации Управления по борьбе с наркотиками США, агенты «Аль-Каиды» в Северной, Западной Африке и Европе финансируют свои операции за счет торговли наркотиками.

До недавнего времени я, как и многие другие, считал, что борьба с наркотиками — лучшая политика для общества. Однако я изменил свое мнение вскоре после того, как присоединился к Глобальной комиссии ООН по правилам использования лекарственных средств. Среди ее членов — бывший генеральный секретарь ООН Кофи Аннан, экс-представитель Европейского союза по внешней политике и безопасности Хавьер Солана, экс-президент Бразилии Фернандо Кардосо и многие другие. Мы пришли к выводу, что всемирная война с наркотиками — не что иное, как благонамеренная, но очень дорогостоящая ошибка.

Наша комиссия обнаружила, что в странах, где наркомания декриминализована и считается медицинской проблемой, преступность снижается, уменьшается количество наркоманов и улучшается здоровье общества в целом.

Так, Португалия декриминализовала употребление и хранение наркотиков в 2001 году, и за последние 10 лет ни один человек не попал за это в тюрьму. Организованы клиники,

¹⁶ Издана на русском языке: Левитт С., Дабнер С. Фрикономика. М. : Манн Иванов и Фербер, 2010.

где наркоманы, употребляющие героин, имеют доступ к иглам и метадону¹⁷, а также им предоставляется лечение (которое значительно дешевле и эффективнее тюремного заключения). В результате снизилось количество людей, употребляющих наркотики, особенно среди молодежи. С 2000 по 2009 год количество новых случаев заражения ВИЧ (от грязных игл) снизилось на 70%; кроме того, исследователи обнаружили интересный побочный эффект: значительное снижение числа ограблений домов.

В поисках новых бизнес-возможностей наша команда часто изучает успешные проекты, запущенные в других странах. Это позволяет понять, можно ли адаптировать их к новым рынкам. В случае войны с наркотиками наша комиссия поступила так же. Изучив опыт разных стран, она убедительно показала, что главное — перейти к стратегии «наименьшего вреда». Наиболее масштабные исследования описывают ситуацию в Швейцарии, где в 80-е и 90-е годы перешли от насаждения закона и порядка к обеспечению общественного здоровья.

Согласно исследованию Университета Лозанны, «люди, активно вовлеченные в торговлю наркотиками и другие формы преступности [заядлые наркоманы], служили связующим звеном между оптовыми торговцами и покупателями. По мере того как наркоманы находили законные средства удовлетворения своего пристрастия, снизились как уровень незаконного оборота наркотиков, так и необходимость в торговле героином... С исчезновением в Швейцарии наркоманов и дилеров случайным покупателям стало сложно контактировать с продавцами».

Представьте себе, что в вашей стране наркоманов не сажают в тюрьму, а лечат в специальных клиниках. Представьте, что их становится все меньше. Полиция прекратила гоняться за мелкими дилерами и сосредоточилась на организованных (и случайных) преступлениях. Многих перевели на охрану общественного порядка, поскольку даже мелкая преступность пошла на убыль. Представьте, что дополнительные общественные средства направляются на социальные программы и здравоохранение, а не закручивание гаек и тюрьмы. Что сложилась та же ситуация, как в США после отмены сухого закона: черный рынок зачих и банды исчезли. Представьте себе, что деньги и власть уже не ассоциируются с наркотиками и преступностью и средства массовой информации и даже наша культура меняют приоритеты.

Как нам противостоять преступности? Считать наркоманию болезнью, а не преступлением. Уничтожить связи наркодилеров с их рынками. Давайте решим проблему — и спасем жизни. Если подход не работает, мы, бизнесмены, быстро списываем убытки и меняем направление. Просто не верится, что правительства продолжают держаться за ту же безуспешную политику, несмотря на все несчастья, которые она приносит.

¹⁷ Метадон — синтетический анальгетик опиоидного ряда, применяемый при лечении наркотической зависимости.

Наука: последний оплот

Нимфа в Атлантиде

Ребенком я прочел «Двадцать тысяч лье под водой» Жюль Верна и был потрясен духом приключений и тайны, которым пронизана эта книга. Я много времени провел в океане — летая над ним (и иногда падая) на воздушных шарах и рассекая волны на яхтах. А вот под океаном был совсем немного.

Более двух третей поверхности Земли покрыто водой, но человечество почти не исследовало огромные пространства океана. Тайны космоса изучены гораздо лучше.

США и другие страны инвестировали триллионы долларов в поиск отдаленных планет и солнечных систем. Мы можем высадиться на Луне и вывести на орбиту Земли космическую станцию, однако у нас все еще нет возможности опуститься в самые глубокие впадины океана и преодолеть проблему давления. Признаков того, что ситуация в ближайшем будущем изменится, пока нет, поскольку правительства не слишком заинтересованы в изучении океанских глубин.

Современная подводная лодка может погрузиться не более чем на 22 тысячи футов, а в Тихом океане есть впадины, глубина которых превышает 37 тысяч футов¹⁸. Для того чтобы совершить такое путешествие — спуститься на глубину, превосходящую высоту горы Эверест, — нам необходимы значительные технологические прорывы в области материалов и конструкций. В марте 2012 года режиссер Джеймс Кэмерон поставил новый мировой рекорд, погрузившись на своей подводной лодке *Deepsea Challenger* на глубину 5,1 мили¹⁹.

Лишь две частные компании серьезно занимаются подобными футуристическими подводными лодками — наша и Джеймса Кэмерона. Судно Джеймса очень тяжелое, оно может опускаться для забора проб и подниматься. Наше гораздо более маневренное и сможет зондировать океанские просторы на протяжении многих миль. Суда прекрасно дополняют друг друга, и мы обсуждаем возможность совместных плаваний. Это классическое новое предприятие Virgin, полное авантюризма, веселья и желания создать новый рынок.

Любое большое приключение начинается с первого шага. Для нас все началось с *Necker Nymph* («Нимфа Некера») — трехместной субмарины, базирующейся на моем родном острове Некер в составе Британских Виргинских островов. Она создана специально для нас и будет «летать» на глубине около 130 футов²⁰ — сможет кружиться и разворачиваться под водой. Такие лодки позволят пассажиру, который не проходил специального обучения, лицезреть чуда океана.

Лучшие океанские виды — на глубине около 100 футов. Удивительная «Нимфа» может «летать и делать петли», как самолет, и плыть рядом с черепахами, дельфинами, китами и гигантскими летучими скатами — вроде того, которого я недавно видел у берегов Некера.

Конечно, 130 футов гораздо меньше 36 тысяч, но это лишь начало. Теперь не только у «морских волков» и ученых есть возможность исследовать подводный мир. Со временем за «Нимфой» последуют новые поколения субмарин, способных опускаться гораздо глубже, чем раньше.

¹⁸ 6,7 и 11,2 км соответственно.

¹⁹ 8,2 км.

²⁰ Чуть меньше 40 м.

У многих клиентов Virgin Galactic, которые планируют полететь в космос, есть и еще один общий интерес: изучение неизведанных океанских вод. Большинство, как и я, глубоко заинтригованы темными глубинами.

Я верю, что в этих плаваниях мы можем многому научиться. Мы обнаружим новые виды живых организмов, изучим состав воды на глубине. Кроме того, мы сможем точнее отслеживать ущерб, нанесенный человеком. Чтобы организовать эффективную кампанию по сохранению нашей планеты, мы должны понимать, как губительна деятельность человека для океана.

Когда я был мальчишкой, океаны были полны жизни. Сейчас, к сожалению, ситуация гораздо хуже. Мы должны относиться к океану с уважением и охранять морских обитателей. Хорошие фермеры знают землю и понимают, что отдельные поля нужно оставлять под парами, чтобы они восстанавливались. То же нужно и океанам, и их обитателям. Я слышал, что пираты оказали любопытное воздействие на водное пространство у берегов Сомали, которое они называют своим домом. Я не призываю стать пиратами. Однако эти «браконьеры в резиновых лодках» отпугнули рыбаков, и видовое разнообразие морских обитателей в окружающих водах было восстановлено. Интересно, можно ли отследить влияние массового вылова рыбы в глубоководных участках океана с помощью нашего флота новых подлодок?

Почему мы начинаем плавание с моего острова Некер в Карибском море? Это не просто красивое место, откуда можно начать исследование мира морских обитателей и кораллов. Остров находится всего в нескольких милях от глубочайшего места Атлантического океана — Пуэрториканской впадины. Этот участок никогда не исследовали, и я надеюсь, что уже в нынешнем году смогу опуститься в самые темные бездны огромной морской долины, на глубину, превосходящую высоту Эвереста.

Для меня это отзвук эпохи Великих географических открытий, тень сэра Фрэнсиса Дрейка — человека, который первым ступил на землю Виргинских островов. Я не могу дождаться, когда наши подлодки смогут поспорить с достижениями Дрейка и начнут прочесывать местные воды метр за метром, впадина за впадиной, долина за долиной.

Мы можем получить и поощрительный приз — найти настоящее сокровище. В Карибском море произошло немало кораблекрушений, многие погибшие суда направлялись с грузом из Южной и Центральной Америки. Говорят, под здешними водами может быть больше сокровищ и золота, чем на поверхности. У меня есть карта, на которой отмечены более сотни кораблекрушений на расстоянии не более 20 миль от Некера. Одни произошли в сравнительно мелких водах, другие — гораздо глубже. Мы будем искать их, ведь теперь наши субмарины позволяют нам опуститься на необходимую глубину.

Разглядывая океан из гамака на Некере, я ощущаю невероятный подъем: теперь я имею возможность заглянуть и *под* него. Нас ждут не только открытие новых видов (говорят, человеку неизвестны еще как минимум 80%), исследования впадин и поиск сокровищ. Мы можем найти и затонувшую Атлантиду... всякое бывает!

Р. С. В книге Жюль Верна двадцать тысяч лье — расстояние, которое проплыли герои, а не глубина, на которую они опустились. Неплохо, если учесть, что оно в шесть раз превышает диаметр Земли!

Убрать опоры!

Пусть хотя бы попытаются

Придется повторить прописную истину: создать первоклассный продукт и успешную, устойчивую компанию могут только вовлеченные, мотивированные и лояльные сотрудники. Вдохновлять персонал, чтобы он мог принимать грамотные решения, — одна из важнейших задач предпринимателя.

Вы должны создать комфортную среду, где люди смогут уверенно самовыражаться и высказывать собственные убеждения. Сразу нужно убрать помехи в виде жесткой структуры, мелочной опеки и строгого регулирования. Но для того чтобы задачи решались, полезно определить руководящие принципы. Косная организационная структура будет сдерживать творческие порывы и отбивать охоту к риску. Все быстро сведется к бездумному повторению, отсутствию мотивации и слепому следованию стандартам.

Доверяя своим сотрудникам и поощряя их к разумным действиям, вы добьетесь того, что со временем люди будут находить все больше новаторских способов решения проблем. Вы должны поощрять эксперименты, позволять работникам ошибаться. Ваша цель дальновиднее: вы не просто хотите, чтобы ваши сотрудники справлялись с задачами. Ваши методы управления позволят им мыслить и действовать как предприниматели — точнее, как «внутрифирменные предприниматели» — интрапренеры.

Одной из многих интрапренерских команд в нашей группе — командой проектирования и технического обслуживания Virgin Australia — руководит Лес Пейн. Он отвечает за безопасность на земле, в том числе за деревянные опоры, которые используются для закрепления шасси самолетов, когда они запаркованы у терминала.

Около пяти лет назад Лес заметил, что опоры скользят в сильный дождь и быстро изнашиваются. Вместе коллегой Йеном Скоттом Лес решил переделать опоры. Вскоре был найден более прочный и экологически чистый материал: пластик, который производили из отходов в близлежащем районе. Цена была такой же, как на деревянные опоры, однако новые опоры должны были прослужить по крайней мере в шесть раз дольше.

Со временем мы заменили тысячу деревянных опор для самолетов Virgin Australia пластиковыми. Мы были так довольны этим простым, но эффективным решением, что написали об авторе идеи во внутренних новостях, разослали письма во все подразделения, чтобы о нем узнало больше людей. Лес и его команда, с успехом продемонстрировавшие, как забота об окружающей среде помогает повысить прибыль, получили почетное звание звезд ежегодного корпоративного обеда. В 2006 году за свое изобретение Лес и Йен получили и отраслевые награды.

Этапы создания атмосферы творчества и свободомыслия на рабочем месте просты, однако изменения должны начинаться сверху. CEO должен воплощать ценности, которые провозглашает, быть заметным и доступным, подходить к руководству и решению проблем творчески. Сообщите свой электронный адрес, участвуйте в обсуждении проблем. Наши CEO Нил Беркетт из Virgin Media и Джон Борджетти из Virgin Australia всегда откликаются на возникающие трудности. Внимательно слушайте сотрудников (я уже много раз упоминал, что всегда ношу с собой блокнот и могу записать все важное), контролируйте исполнение решений по всем вопросам, действуйте в соответствии с лучшими предложениями и отмечайте творческие удачи людей и интрапренерские достижения.

Когда Virgin была мала и ютилась в жалких офисах, мне было гораздо проще общаться с сотрудниками. А сегодня мне приходится полагаться на десятки руководителей, которые возглавляют разные компании в рамках Virgin Group. Они выступают послами и защитниками культуры Virgin, которую мы создали.

Неважно, насколько велика ваша компания. Всегда есть работники, с которыми вы нечасто контактируете и руководство которыми придется переложить на чужие плечи. Вот на что стоит обратить внимание ваших менеджеров: могут ли они рассказать вам о хороших идеях работников и о том, какие из них (лучшие) они претворили в жизнь? Поощряют ли менеджеры интрапренерство в своих командах? Используют ли предпринимательский подход?

Такие маневры очень полезны: они обогащают опыт вышестоящих членов команды и помогают им не забывать, что общепринятый метод решения задач не всегда лучший. Если ваши топ-менеджеры — настоящие интрапренеры, то вы сможете создать лояльную, вовлеченную и творчески мыслящую команду, которая руководствуется здравым смыслом и здоровым авантюризмом.

Убрать опоры!

Как хорошее вино

Мои года — мое богатство

Во вступлении к книге я писал, что люблю Австралию и австралийцев. Они всегда поражают меня своим жизнелюбием. Интересно, что следующий вопрос поступил ко мне именно оттуда — из дальнего уголка земного шара.

В: В Австралии мы часто сталкиваемся с открытым предубеждением против приема на работу людей старшего возраста. В одном деловом журнале я недавно прочитал, что некий консультант по подбору персонала просто не рассматривает кандидатов старше 35 лет.

Вот какова мотивация: работникам старшего возраста сложно воспринимать перемены; они не способны к творчеству; мыслят шаблонно; не готовы учиться; дороже стоят.

А как вы относитесь к тому, чтобы брать на работу людей старшего возраста? Если бы вы сами искали место, как бы вы постарались обойти это препятствие?

С. Голдсуорси, Австралия

О: Тот специалист по подбору персонала заслуживает увольнения за это смехотворное заявление. Пора обратиться к вопросу возраста. Я знаю, вы удивитесь (конечно, это шутка), но мне самому недавно стукнуло 60.

Перевалив за шестой десяток, я впервые пробежал марафон и добрался до финиша всего лишь за пять часов. В том же году я попробовал установить рекорд как самый пожилой кайтер, пересекший Ла-Манш; однако сильный ветер (и волны) не дали мне осуществить желаемое. Но я вернулся!

Раньше такие рискованные спортивные достижения были уделом молодежи, но сегодня люди живут дольше, ведут более активную жизнь, им нет нужды выходить на пенсию в сравнительно раннем возрасте. Если люди следят за собой, регулярно занимаются спортом и правильно питаются, они могут бесконечно двигаться вперед: моя бабушка всю свою жизнь почти ежедневно играла в гольф и, когда ей было 90, послала мяч в лунку одним ударом!

Я, без сомнения, намерен продолжать работать, пока не почувствую, что уже не могу вносить достойный вклад в Virgin. Впереди у меня еще лет 30 работы, и я почти не вижу препятствий к этому.

В Великобритании правительство рекомендовало увеличить пенсионный возраст до 67 лет, и в других странах Европы готовятся подобные законы. Не только правительства, но и советы директоров компаний всего мира столкнулись сегодня с проблемой обслуживания стареющего населения.

У некоторых работодателей действительно есть предубеждение против найма сотрудников в возрасте, но тем самым они оказывают себе и своему бизнесу медвежью услугу.

Исследования показывают: несмотря на распространенное мнение, сотрудники старшего возраста реже нарушают график и прогуливают работу, чем молодежь; они более привержены работе и лояльны к работодателю, что снижает ротацию персонала и помогает избежать затрат на подбор новых людей.

Кроме того, компаниям стоит нанимать сотрудников самого разного возраста. Мы стремимся оказывать услуги высочайшего качества. Чтобы нам это удавалось, мы должны хорошо понимать своих клиентов и видеть себя их глазами. Наши клиенты, как и клиенты других компаний, стареют. Менеджерам нужно принимать во внимание эту статистику.

Это непростая задача для Virgin, ведь в душе мы молоды. Сегодня средний возраст группы все еще достаточно мал: более трети наших сотрудников еще не достигли 33 лет и лишь около 3% перешли рубеж в 55 лет.

Это объясняется рядом факторов, в том числе секторами, в которых мы работаем, и первопроходческим статусом некоторых подразделений. Так, наша сеть фитнес-клубов Virgin Active привлекает более молодых людей — ведь, чтобы работать там, нужно быть в хорошей физической форме. Нестандартные задачи, которые решают наши завоевавшие прочную репутацию бренды — Virgin America, Atlantic и Australia, — привлекают молодые бортовые команды и наземный персонал. Эти группы работников так велики, что они несколько искажают средний возраст сотрудников Virgin в целом. Даже в финансовом секторе работает молодежь, соблазненная авантюрным статусом компании и возможностью разработки новых продуктов. Но в будущем ситуация изменится.

Как? Многие отправляют на пенсию опытных сотрудников, чтобы снизить затраты и потому, что «так положено». Однако, когда работники с огромным багажом знаний и опыта уходят, вместе с ними «уходят» и их навыки.

Одно из решений проблемы — обеспечить более комфортные условия работы. Предлагать неполную занятость, распределять на несколько человек объем работы, предусмотренный на одну ставку, составлять гибкий график с более длительным отпуском. Так вы сможете привлечь работников старшего возраста. Это позволит всем сотрудникам — не только пожилым — обеспечить более полноценный баланс работы и личной жизни, а компаниям — сохранить навыки, опыт и создать команду нового поколения.

Я надеюсь, что такой подход поможет нашей группе и дальше поддерживать открытую политику подбора персонала и дискриминация по возрасту не станет для нас проблемой. Принимать на работу людей старшего возраста не только правильно, но и полезно для бизнеса.

Что в имени тебе моем?

Возможно, больше, чем кажется

В: Почему самолеты Virgin Blue выкрашены в красный цвет?

Дик Перкс, Австралия

О: Название Virgin Blue и броские красные самолеты — по сути, игра слов. Но эта история связана не только с цветом, поэтому позвольте мне начать с самого начала.

Как я уже объяснял, название Virgin мы придумали однажды вечером, когда обсуждали создание музыкального магазина.

Оно сразу понравилось нам по многим причинам. Не последней было то, что даже после разнuzданных 60-х оно все еще звучало немного рискованно.

Слово Virgin несло в себе свежий, сексуальный дух; оно говорило о том, что мы новички в музыкальной индустрии и в мире бизнеса в целом. Мы написали его с заглавной V — этот неразборчивый автограф стал основой для логотипа Virgin.

Название оказалось удачным в силу разных факторов: оно было уникальным, поэтому его всегда узнавали; оно было запоминающимся, но не относилось ни к одной отрасли или региону; и соответствовало бренду, который мы со временем создали. Нам повезло. Сегодня за разработку, тестирование и доработку бренда и логотипа некоторые предприниматели платят специалистам по брендингу кучу денег — но и это не гарантирует успеха. Любой предприниматель, который ищет имя для своей компании, должен внимательно обдумать, можно ли будет его легко связать с будущими продуктами и услугами. Название Virgin Records хорошо сработало в индустрии развлечений, но в 1984 году мы не были уверены в успехе, когда рисовали наш логотип на хвосте единственного «Боинга-747» Virgin Atlantic Airways. Он выделялся — к тому времени мы уже выбрали наш необычный оттенок красного.

Не всем это понравилось. Дэвид Тейт, один из основателей авиакомпании, попортил мне нервы. Он заявил: «Никто не будет летать авиакомпанией, которая в глазах людей навсегда останется новичком». Но я уперся рогом и настоял, что это лучше, чем British Atlantic Airways (это был другой вариант названия), упирая на то, что миру не нужна еще одна ВА.

Вскоре благодаря своему новаторскому подходу, высокому качеству обслуживания и огромной добавленной стоимости Virgin Atlantic вышла в лидеры рынка. Наша реклама всегда была яркой, непочтительной, самокритичной и веселой. Как мы тогда говорили: «С таким именем, как Virgin, невозможно относиться к себе серьезно!» Новости разлетелись быстро, и успех авиакомпании способствовал расширению семьи компаний под брендом Virgin в разных странах мира.

Итак, давайте вернемся к названию Virgin Blue. В 1850е годы в Австралию в надежде заработать состояние на золотых приисках хлынула огромная волна переселенцев. Ирландские иммигранты, многие из которых были рыжеволосыми, вскоре завоевали репутацию пьяниц и драчунов.

Что в имени тебе моем?

Драка на местном жаргоне называлась «синькой» (blue). Когда мимо проходил рыжеволосый ирландец, люди говорили: «Вон идет синий». И до сегодняшнего дня австралийцы нередко называют своих рыжеволосых друзей «синими», поскольку этот жаргонизм стал синонимом таких слов, как «парень», «приятель» или «товарищ».

В 2000 году, когда мы готовились открыть авиакомпанию в Австралии, австралийский руководитель во время своего пребывания на Некере сказал мне: «А почему бы не назвать ее Virgin Blue?» Он предположил, что австралийцы свяжут нашу самонадеянность и красный логотип с названием Virgin Blue. Чтобы подчеркнуть игру слов, мы покрасили наши самолеты в ярко-красный цвет. После успешного старта на родине Virgin Blue стала международной авиакомпанией, и сегодня ее самолеты летают на Ближний Восток, во многие страны Тихоокеанского региона и Северную Америку — туда, где игра слов непонятна. Поэтому в 2011 году мы переименовали Virgin Blue и другие авиакомпании в регионе, объединив их под флагом Virgin Australia.

Если у вас проблемы из-за названия — возможно, потому, что компания разрослась в разных направлениях, — не паникуйте. Попробуйте найти другие решения; обдумайте включение старого названия в новое. Это может стать прекрасной возможностью привлечь внимание прессы — расскажите журналистам о своих планах и ценностях переименованного бизнеса.

Название «Соскользнувший диск» (Slipped Disc) было смешным и вполне подходящим для студии звукозаписи. Однако не уверен, что оно подошло бы авиакомпании или фитнес-клубу!

Хотите быть CEO?

Осторожно: желания иногда исполняются

Нет ничего лучше первых дней амбициозного стартапа. Это высший сорт и высший риск; все делятся своим опытом, и благодаря этому все на подъеме. Атмосфера сплоченности придает сил выстоять в самые изнурительные дни. Ваша команда никогда не будет работать больше, чем в этот период.

Этап запуска — лучшее время, чтобы решить, годитесь ли вы на должность CEO. У предпринимателей есть энтузиазм, благодаря чему и возникает компания. Они способны разглядеть благоприятную возможность там, где никто ее не видел. Но не все они грамотные руководители. Чтобы у компании было будущее, важно понимать ее слабые стороны.

Ваш бизнес окрепнет, и вас наверняка покинет тот позитивный страх, сопутствовавший дням запуска. Именно в этот момент от вас и вашей команды будет зависеть, сохранится ли мотивация сотрудников. Вам придется принять решение: кто вы? предприниматель или менеджер?

Если решите остаться CEO, то придется выучить азы работы во всех областях. Срезать углы нельзя — потребуется много терпения и труда. Когда Бретт Годфри был CEO Virgin Blue (ныне Virgin Australia), он настаивал на том, что все топ-менеджеры должны научиться выполнять все виды работ в авиакомпаниях, в том числе грузить багаж. (И я тоже. Потом пришлось идти к остеопату!) Нил Беркетт организует недельные «погружения в бизнес» для своих менеджеров в Virgin Media и ставит им сложную задачу, которую они должны выполнить во время «учений». Такой подход позволит правильно делегировать полномочия, когда бизнес начнет расти. Когда люди придут к вам с проблемами, вы сможете дать им дельный совет: вы по опыту знаете, как работает ваш бизнес.

Вы также должны подписывать чеки и проверять счета по крайней мере раз в полтора месяца; скоро вы узнаете, куда идут деньги, как они обращаются в вашей организации и на что их тратят. Ознакомившись с ежедневными расходами компании, вы удивитесь: «За что мы платим?» Может быть, вам удастся значительно снизить расходы. Даже после образования Virgin Group я делал это многие годы: в течение месяца каждые полгода подписывал все исходящие чеки и просил наших управляющих директоров следовать моему примеру.

А главное, менеджер должен быть хорошим психологом со своим методом организации большой группы людей и борьбы с растущим давлением развивающегося бизнеса.

В период запуска оцените собственные сильные и слабые лидерские качества; узнайте честное мнение своих ближайших соратников о том, как вы справляетесь с работой. Продумайте, как вдохновлять и мотивировать отдельных людей к сотрудничеству и действиям.

Необходимо великодушие, чтобы честно судить о заслугах и ограничениях людей и доверять им ответственность. Оптимизм, открытость возможностям и уверенность в себе — качества хорошего менеджера. Одни люди обладают ими в большей степени, другие — в меньшей. А вы?

Вы пробуждаете в людях хорошее? Великие менеджеры редко критикуют членов своей команды. Растениям нужна вода, а людям — поощрение: тогда они смогут расти и процветать. Работнику, который совершил серьезный просчет, не обязательно об этом говорить. Менеджеру следует сосредоточиться на том, чтобы помочь ему извлечь урок из своей ошибки и восстановить доверие.

А вы признаете свои ошибки, извиняетесь за них? Вы удивитесь, насколько люди ценят это качество в своих руководителях и сколь многому они могут научиться на опыте своего менеджера. Умение признавать свои ошибки и обсуждать их необходимо, это требует мужества. Если вы повысили человека в должности, а он не справляется, вам следует обсудить с ним проблему, признать свою ошибку, предложить вернуться к прежним обязанностям и помочь в переходе. Далеко не каждый с этим справится.

Руководство — еще и четкая коммуникация. Всегда объясняйте сотрудникам, почему было принято конкретное решение и в каком направлении движется бизнес. Вы должны обращаться к людям с высоты своего авторитета, однако без запугивания и напыщенности; представлять простые концепции, которые они могут претворить в жизнь. Хорошие менеджеры постоянно изучают передовой опыт и поощряют работников к тому же — учат их адаптироваться к меняющимся условиям.

Природный талант к руководству — редкость, но многие лидерские навыки можно усвоить. Если есть то, над чем нужно поработать, спросите себя: кто в кругу ваших друзей и коллег — тот лидер, который может стать для вас примером? Честно поговорите с ним о том, что хотите доработать. Опыт наставничества может быть крайне полезен для вас обоих.

Если в конце этого процесса вы и ваши наставники решите, что вы подходите на роль CEO, оставайтесь на посту и помогайте своему бизнесу расти. Если же вы лучше чувствуете себя в роли предпринимателя, то придется найти подходящего топ-менеджера, который займет ваше место. Ищите человека, который обладает вышеописанными качествами, и передайте ему достойную долю в бизнесе.

А вам пришло время двигаться дальше и создать следующую компанию. Какой она будет?

Китайский фокус с тарелками

Делегируйте полномочия

В: Virgin — крупная компания с множеством диверсифицированных бизнесов и культурой делегирования. Как вам удается избегать прорывов в коммуникации и принимать грамотные решения? И еще один вопрос: как вы справляетесь с сотнями писем, которые вам приходят? В чем секрет?

Шезад Вирджи, Кения

О: В последнее время меня часто спрашивают, как более эффективно управлять своим временем?

По мере того как преуспевающий бизнес мужает и развивается, возникает бюрократия, и руководители вдруг замечают, что загружены безумным количеством встреч и горами писем. На этом этапе перед предпринимателем встает сложнейшая задача: эффективно управлять новой структурой. Решить ее так же непросто, как освоить китайский фокус с тарелками²¹. Переходный период зачастую становится началом конца многих стартапов.

Давайте сначала посмотрим, как управлять своим временем, поскольку это первый шаг к решению проблем.

Каждый день я получаю около 400 писем, поэтому эффективный тайм-менеджмент для меня серьезная проблема. Я знаю, что некоторые топ-менеджеры просто передают секретарям все письма от людей, которых лично не знают. Для них просмотр неожиданных писем — пустая трата времени, и они даже не пытаются понять, достойны ли внимания хоть некоторые из них. Я считаю, что это невежливо и не идет на пользу бизнесу.

И я когда-то был новичком и нуждался в советах, поэтому стараюсь отвечать на как можно большее количество писем по электронной почте. Если я не в пути, то всегда стараюсь выделить время на то, чтобы просмотреть сообщения и продиктовать короткие ответы своим ассистентам, часть передать коллегам и написать пару длинных, подробных ответов самостоятельно. Это самый эффективный способ общения с почтовым ящиком. Так я узнаю о тенденциях, которые могут повлиять на подразделения Virgin, и о проблемах, которые могут быть мне интересны.

Вы сами должны управлять своим смартфоном, не позволяйте ему управлять вами! Слишком многие руководители проверяют почту на встречах и в каждую свободную минуту. Мало того что это невежливо, они еще и мешают людям сосредоточиться и принять правильные решения. Покажите вредному устройству, кто здесь хозяин! Пользуйтесь им только в перерывах: почитайте почту с час, а потом отложите телефон, чтобы углубиться в задачу, которую решают в данный момент.

Как управлять не только своим временем, но и временем сотрудников? Главное — дать всем возможность заниматься своим делом.

Дайте своей команде пространство для маневра — уберите свой офис из здания. Физически устранитесь от рутины и найдите заместителя — исполнительного директора (если пока этого не сделали). Так у вас появится достаточно времени, чтобы, не отвлекаясь, видеть картину в целом и планировать будущее направление развития компании.

²¹ Трюк заключается в том, что фокусник удерживает в руках по несколько тонких палочек, на которых вращаются тарелки.

Если вы не измените ситуацию, то так и будете вместе со своей командой с трудом разруливать сложные и часто противоречивые текущие проблемы, вместо того чтобы определять стратегию на будущее.

Вы должны нанять лучших людей, которым вы доверите управление своим бизнесом. Но помните, что два человека не могут работать одинаково и ваш заместитель не все будет делать так, как сделали бы вы. Кроме того, все иногда ошибаются — и вы тоже. Не поддавайтесь искушению вновь взять контроль в свои руки. Только так вы внушите заместителю настоящее чувство ответственности; это покажет вашей команде менеджеров, что управлять бизнесом нужно так, как будто он принадлежит им самим.

Как приготовить предпринимателя

Сначала возьмите одного интрапренера

Мне невероятно повезло: я живу на Британских Виргинских островах, в одном из самых красивых уголков нашей планеты. Остров Некер — дом, офис и роскошный курорт «в одном флаконе».

Однако название Virgin происходит не от «Виргинский». Просто совпадение. Христофор Колумб наткнулся на эти земли в 1493 году и дал им имя Santa Ursula y las Once Mil Virgenes. Звучит таинственно. Однако, к счастью, со временем название сократилось и англо-зировалось. Мне было бы сложно объяснить людям, что я живу в «Святой Урсуле и одиннадцати тысячах девственниц».

Одна из первых очаровательных особенностей, которые видят люди, приезжающие на Британские Виргинские острова, — знак на посту таможенного контроля. Вместо обычных «граждане» (residents) и «не граждане» (nonresidents) там написано: «причастные» (belongers) и «не причастные» (nonbelongers).

Я понял, что слово «причастные» обладает удивительной силой. Страна, которая воспринимает своих жителей как «причастных» и противопоставляет их обычным «жителям других стран», создает совершенно иную форму лояльности. Это напоминает нам, частью чего мы являемся, и поэтому наши действия идут на благо всему сообществу.

Я задумался (думать гораздо приятнее в гамаке, чем за письменным столом): насколько подобные мелкие семантические детали применимы в мире бизнеса? Что если бы в компаниях трудились «причастные», а не просто сотрудники? Важно ли, как мы называем друг друга?

Меня называли по-разному, и некоторые из тех слов даже в книге не процитируешь! Чаще всего я удостоиваюсь звания (вежливого) «предпринимателя». Я помню, как посмотрел в словаре, что это значит, когда вышла статья о моем первом бизнесе (журнале Student), где меня назвали «начинающим предпринимателем». Тогда это было круто. В словаре говорилось, что предприниматель — «человек, который создает и организует новые коммерческие предприятия, обычно связанные со значительным риском».

Сегодня на звание предпринимателя претендуют все кому не лень. Но есть слово, не получившее даже малой толики заслуженного внимания: интрапренер — «работник, которому дана свобода и финансовая поддержка для создания новых продуктов, услуг и систем и который не обязан следовать обычным процедурам или протоколам компании».

Каждой компании необходим предприниматель, который поставит ее на ноги. Однако для здорового, новаторского роста требуются несколько интрапренеров, которые запускают новые проекты и исследуют возможные направления развития бизнеса.

Virgin никогда бы не выросла из журнала Student в сотни составляющих ее сегодня компаний, если бы не постоянный поток интрапренеров, которые искали и использовали благоприятные возможности и добивались успеха вопреки всем ожиданиям.

Мне на ум приходит история, произошедшая в Virgin Atlantic около 15 лет назад. Ни одна из крупных и дорогостоящих дизайнерских фирм, разрабатывающих кресла для самолетов, не смогла выполнить требования, которые мы предъявляли к сиденьям для наших салонов первого класса. Молодой дизайнер нашей компании Джо Ферри вызвался осуществить проект (и был весьма настойчив).

Мы дали ему добро, и вот результат — оригинальные, расположенные по принципу колоска кресла²². Это необычное решение позволило нам вырваться далеко вперед и обеспечить комфорт миллионам пассажиров. Теперь они могли летать лежа.

Как раскрыть силу интрапренеров вроде Джо? Главное — дать им возможность не изменять себе.

Однако люди чаще всего не верят в то, что лидеры компании — менеджеры, руководители и директор — дадут на это согласие. Начав издавать журнал, я узнал, что «СЕО крупной корпорации может принимать лишь пару решений в год, однако эти решения влияют на жизнь миллионов людей». Какой ужасный способ управления!

Между тем, такая ситуация сейчас наблюдается практически во всех компаниях. Пришло время крупного переворота в номенклатуре бизнеса. Что если генеральный директор будет называться «позволяющим директором»? Что если его первоочередной задачей станет взращивание интрапренеров, которые в будущем превратятся в предпринимателей?

В Virgin эта роль возникла спонтанно. Решив с головой нырнуть в бизнес, о котором мы практически ничего не знали, мы вынуждены были дать зеленый свет нескольким тщательно подобранным людям, которые держали нос по ветру. Когда Virgin занялась мобильной связью, у нас не было никакого опыта в этой области. Поэтому мы нашли лучших менеджеров у наших конкурентов, переманили их, сняли с них галстуки и дали им свободу создавать собственные компании в составе Virgin Group.

Возможно, главное достоинство этого свободного интрапренерства таково: люди часто настолько погружаются в свое дело, что им начинает казаться, будто компании, в которых они работают, принадлежат им. Они уже не чувствуют себя наемными работниками, они ощущают себя... да, видимо, «причастными».

Вернемся туда, откуда начали: на славные Виргинские острова. Залезаю обратно в гамак.

²² В бизнес-классе самолетов Virgin Atlantic вместо стандартных кресел стоят кресла-кровати. Сиденья в боковых рядах расположены под углом к проходу, а в центральном ряду под углом друг к другу. Таким образом пассажир оказывается практически полностью изолирован от соседей.

Перемены витают в воздухе

К экологической чистоте с реактивной скоростью

В: Каков ваш следующий проект, связанный с устойчивым развитием?

Эмили Лау, США

О: На самом деле есть целый ряд проектов, которые осуществляются одновременно. Однако если бы мне пришлось выбрать один бизнес, нуждающийся в развитии в сторону экологической устойчивости, я бы выбрал авиацию.

Отрасль авиаперевозок столкнулась с непростой и ответственной задачей. Нам необходим новый способ ведения бизнеса, который требует меньше энергии, подразумевает использование возобновляемых источников и сводит к минимуму вредное воздействие на окружающую среду — начиная с экологически чистых коммерческих альтернатив авиационному топливу. На твердой земле люди могут использовать гибридные и электрические двигатели в автомобилях, автобусах и грузовиках, отказавшись от бензина, а авиаторы не имеют такой возможности. Все самолеты, вылетающие из разных аэропортов во всех уголках Земли — в Хитроу, имени Джона Кеннеди или Нарите, — используют керосин.

Нужно что-то менять. С января 2012 года авиакомпании включены в Систему торговли квотами на выброс углекислого газа Европейского союза²³. Она планирует повышение затрат европейских авиаперевозчиков. Перевод авиакомпаний на возобновляемые источники энергии должен стать целью в глобальной борьбе за снижение выбросов углекислого газа. Мы должны найти способ одновременно снизить наш углеродный след и счета за топливо — причем немедленно.

Большинство работающих в отрасли знают, что самолеты могут летать на возобновляемом топливе. В феврале 2008 года один из самолетов нашей авиакомпании Virgin Atlantic провел пробный полет из Лондона в Амстердам на горючем, состоящем на 80% из керосина и на 20% из биотоплива. Оно создано из масел бабассу²⁴ и кокоса, которые были собраны с деревьев, выращенных на обычных плантациях. Уилли Уолш, в те дни CEO BA, а сейчас главный исполнительный директор дочерней компании BA International Airlines Group, заявил: «По мне, так авиационное биотопливо — обычный PR-ход. Я не могу сказать, что оно решит наши проблемы, поскольку не верю в него». Однако другие авиакомпании, в том числе Air New Zealand, Continental Airlines, Japan Airlines, KLM и британская Thomson Airways, также провели подобные испытания. Теперь перед нами стоит более сложная задача: постепенно повышать производство одного-двух пригодных для использования видов топлива и заставить авиакомпании по всему миру применять его. Почему вспоминаются курица и яйцо?

Как внедрить инновацию, которая изменит всю отрасль? Явно не в одночасье. Мы в Virgin пообещали вести «зеленый» бизнес более пяти лет назад. Мы решили, что так принесем больше пользы нашей планете. Наша компания работает с инновационными стартапами в этой области и всегда в курсе последних разработок. Приблизительно в то же время Virgin Atlantic взяла на себя обязательство к 2020 году снизить выбросы углекислого газа на 30%, и

²³ ETS — система ограничения и торговли квотами, позволяющая компаниям покупать и продавать кредиты на выброс углекислого газа.

²⁴ Растение семейства пальмовых, произрастающее в бассейне Амазонки (Бразилия).

мы также обратились к разработке и поиску источников экологически чистого, возобновляемого топлива для парка наших авиакомпаний Virgin.

За последние пять лет Virgin, наш Green Fund и лично я инвестировали в целый ряд подобных инициатив, в том числе в заводы по производству спирта в США и компании, занимающиеся разработкой биотоплива, такие как Gevo и Solazyme. Разработка — долгий, сложный процесс; есть масса задач, которые еще только предстоит решить: необходимо найти экологически чистый исходный материал, разработать высокопроизводительное топливо и затем провести испытания и сертифицировать его для использования в авиации.

В конце 2011 года мы объявили о проекте, который может стать прорывом в создании низкоуглеродистого авиационного топлива. По нашему мнению, топливо, которое мы разрабатываем совместно с новозеландской LanzaTech, поможет снизить углеродный след Virgin Atlantic в два раза.

Это революционный способ производства топлива путем переработки газообразных продуктов горения, в том числе диоксида углерода, который в противном случае выбрасывался бы в атмосферу. В первую очередь мы возьмемся за заводы по производству стали и алюминия: наши партнеры разработали план по поглощению газообразных продуктов горения, охватывающий почти две трети всех заводов мира. Их «промышленный дым» и будут превращать в авиационное топливо.

Другая наша цель — перевод многих самолетов Virgin Atlantic на новое низкоуглеродистое топливо в течение трех-четырёх лет. Мы начнем с самолетов, которые летают из Шанхая и Дели в Лондон, затем добавим и остальные маршруты.

Многие годы люди сомневались в практичности использования экологически чистого топлива — и мы будем рады доказать, что они были не правы. Мы надеемся, что и другие авиакомпании последуют примеру Virgin Atlantic и углеродный след отрасли значительно сократится.

Еще один проект, который кажется нам перспективным, базируется в Австралии. Virgin Australia подписала меморандум с компаниями Dynamotive Energy Systems и Renewable Oil и намерена помочь им в разработке экологически чистого биологического авиатоплива из эвкалипта, произрастающего на территории Австралии. Первый объект, который будет производить биотопливо для испытаний, сертификации и публичной демонстрации, должен начать функционировать в 2013 году, а завод промышленного масштаба сможет начать работу в начале 2014 года.

Жизненно важно, чтобы заводы по производству экологически чистого авиационного биотоплива действительно не наносили вреда окружающей среде и давали более широкие преимущества: улучшали социально-экономические условия австралийского сообщества фермеров и не уничтожали биологическое разнообразие. Мы обязались создать источники для производства авиационного биотоплива, позволяющие минимизировать влияние на природу и не истощать источники пищи и воды. Мы также пообещали никогда не использовать заповедные территории или национальные экосистемы для строительства заводов и снизить выбросы парниковых газов на протяжении всего цикла.

Большая часть бизнес-сообщества считает, что уже давно пора заняться разработкой альтернативного топлива. Мы решили, что не можем ждать, пока это сделает кто-то другой, и сами приняли эстафету. Вы хотите изменить свою отрасль? Так зачем ждать других, если все можно сделать самому?

Не подходит второй вариант?

Ищите третий

Умение слушать — залог успеха в бизнесе, да и вообще очень полезный навык, который вам пригодится в жизни. Кроме того, вам нужно научиться жонглировать в уме всеми идеями, поступающими от других, чтобы уверенно сказать: «Эту мы отвергаем» или «Эту мы берем».

Когда мне было 22 года, во время танцев (я крутил в воздухе молодую девушку) я повредил колено. Попрыгав пару дней на костылях, я пошел к хирургу, который сказал мне, что такого жуткого растяжения связок он раньше не видел и настаивает на немедленной операции. Я был молод, но уже семь лет как развивал свой бизнес, поэтому знал, что стоит выслушать по крайней мере еще одно мнение.

Я, конечно, не сообщил второму хирургу, что мне сказал первый, и получил совершенно другой диагноз. Но и по его мнению операция была неизбежна. Я решил выслушать третью точку зрения. Я нашел того, кто наверняка мог дать мне хороший совет: сборную Англии по футболу. Ее номер был в телефонной книге. Я позвонил и спросил, могу ли поговорить с их физиотерапевтом, и он, к моему удивлению, согласился меня осмотреть.

В отличие от первых двух врачей он не считал, что мне нужна операция, и обещал, что если я буду выполнять необходимые упражнения, то встану на ноги через три недели. И действительно, к назначенному дню я катался на лыжах! А почти 40 лет спустя, в возрасте 60 лет, я пробежал Лондонский марафон. Мог бы я участвовать в этом соревновании, если бы последовал первому из данных мне советов и согласился на серьезную операцию? Боюсь, что вряд ли.

Не так давно моя жена Джоан, проснувшись, увидела, что одна ее нога стала втрое толще. Наш семейный доктор сказал, что дело, должно быть, в огромном тромбе. Мы бросились в больницу, где врачи сказали, что обнаружено несколько тромбов, которые движутся от лодыжки к паху, и что это худший случай тромбофлебита из известных им. Джоан угрожала эмболия легких, поскольку кусочки тромбов могли оторваться и попасть в кровоток. Врачи посадили ее на варфарин, надели на ногу сдавливающий чулок и сказали, что через несколько лет нога будет выглядеть лучше, но в любой момент возможна эмболия легких, которая убьет ее.

Я и наши дети Сэм и Холли (Холли, кстати, дипломированный врач) хотели удостовериться, что совет, который мы получили от врачей, единственно верный. Наверняка можно было придумать что-нибудь получше постоянно отекающей ноги и нескончаемого страха за свою жизнь. Мы обзвонили множество врачей и постепенно, как детективы, нашли более приемлемое решение. Мы узнали о новом методе лечения, который всего пару лет назад казался фантастикой.

Первые врачи, к которым мы отвели Джоан, мало знали о нем и считали, что он слишком рискован. Однако вскоре, поговорив с огромным количеством специалистов, мы поняли, что тяжесть ее состояния перевешивает опасность нового вида лечения, и согласились на операцию.

Мы перевели Джоан в другую больницу, где были готовы провести процедуру. Во время операции ей вставили в ногу крошечное «заграждение», чтобы в случае отрыва тромб не попал в сосуды легких. Врачи смогли расщепить тромбы, восстановить кровоток и дренировать загустевшую кровь из ноги.

И всего три дня спустя она только что не прыгала! Ее нога полностью восстановилась, тромбы исчезли, и ей уже не нужен был варфарин. Она могла вести нормальную жизнь, не рискуя умереть в любую минуту. Между прочим, эту процедуру можно провести лишь в течение первых 10 дней после образования тромба. Иными словами, недостаточно просто задавать вопросы — много и разным экспертам. Очень важно действовать быстро.

В бизнесе ваши вопросы, может, и не спасут ничью жизнь, однако сэкономят много времени и денег. Не навязывайте свои идеи до тех пор, пока не выслушаете всех мнений и не почувствуете, что нащупали решение. Не говорите людям, что предлагают другие, пока не узнаете все, что они собирались сказать.

Вполне вероятно, что после всех бесед ваша первоначальная идея изменится практически до неузнаваемости. Однако, скорее всего, она станет гораздо лучше.

Каким бы ни был итог, вы получите удовольствие, слушая людей. И если вы будете выслушивать чужие мнения и искать правильный ответ, конечный результат будет гораздо лучше. В личной жизни благодаря этому вам, возможно, удастся сделать так, что ваша любимая будет жить и здравствовать еще много лет. А ведь в противном случае вы могли бы ее потерять.

Разрыв

Когда он необходим?

В: Что вы сделаете, если вы открыли бизнес вместе с партнером, но через 10 лет ваше сотрудничество дало трещину? Я не хочу терять друга, однако бизнес страдает. Партнер по-прежнему требует свои 50%. По опыту я знаю, что он не изменит свое мнение. Что посоветуете?

Р., Австралия

О: К сожалению, эта щекотливая ситуация встречается сплошь и рядом, и ко мне часто обращаются с подобными вопросами. Друзья нередко создают бизнес вместе, и сначала товарищеские чувства и доверие идут на пользу делу. Однако по мере роста и усложнения бизнеса связи легко рвутся, а сдерживающие факторы, которые накладывает дружба, могут не позволить основателям отстаивать свое мнение при решении проблем и идти на радикальные меры.

Если подойти к ситуации грамотно, можно сохранить и бизнес, и дружбу. В 1980 году подобные обстоятельства коснулись меня. Кризис в Британии тяжело повлиял на Virgin Music. Продажи падали, экономическая ситуация ухудшалась, и наши прогнозы показывали, что за год компания потеряет не менее миллиона фунтов. Напряжение росло, и отношения с моим лучшим другом и партнером Ником Пауэллом становились все хуже.

Ник был одним из соучредителей Virgin Records, и без него, а также моего двоюродного брата Саймона Дрейпера первые успехи компании были бы невозможны. Однако финансовая ситуация заставляла нас принимать все более жесткие решения, и оказалось, что мы полностью расходимся в отношении стратегии.

Ник хотел консолидировать бизнес, а Саймон — который как управляющий директор отвечал за компанию — желал повести бизнес новым путем и заключить пару сделок. Его интересовали два проекта: Фил Коллинз и Human League.

Я подлил масла в огонь, единолично решив купить два ночных клуба. Мне казалось, что от таких выгодных сделок отказаться нельзя, даже если они усугубят наши и так растущие долги.

Ник хорошо управлял нашими магазинами пластинок и приносил деньги, необходимые для расширения студии звукозаписи, но я понял, что мы не выберемся из тупика, просто повысив прибыль или продажи в магазинах. Нам нужен был какой-то решительный шаг. Был необходим новый прорыв.

Бизнес застопорился, Ник и Саймон были на ножах, а мне предстояло решить, какой вариант лучше. И я выбрал Саймона. Это было трудное, но верное решение, хотя мы вынуждены были разорвать партнерские отношения с Ником.

После того как выбор был сделан, мы быстро двинулись вперед. Я занял денег, чтобы выкупить долю Ника, и он забрал себе пару компаний, которые ему нравились, в том числе кинобизнес. Когда все вопросы были решены, мы устроили «прощальную вечеринку» в одном из новых клубов.

Я и позже работал с друзьями и, оглядываясь назад, понимаю, что научился следующему: нет ничего плохого в том, чтобы делать бизнес с друзьями, — на самом деле я за это. Важно создать атмосферу, в которой люди могут вместе работать, а их дружба — процветать. Мы все проводим так много времени на работе, что она должна приносить нам удовольствие.

Однако против этого есть одно серьезное возражение: необходимо быстро решать проблемы. Дружба с партнером может стать оправданием того, что вы на многое будете закрывать глаза.

В вашей ситуации, Р., вы должны взглянуть проблеме в лицо. Честно поговорите со своим партнером о том, в чем он не прав, и о последствиях его действий, иначе проблемы усугубятся. Сотрудники, ощутившие напряжение между вами, будут занимать ту или другую сторону; возникнет соперничество. В этом случае ваши отношения — и, возможно, ваш бизнес — восстановить будет уже нельзя.

Если действовать быстро, поговорить с партнером честно и открыто, вы проясните для себя и своих подчиненных, как и почему развивается ситуация. Решив разорвать отношения, постарайтесь быть великодушным — сделайте все возможное, чтобы выкупить долю партнера. Заключив мировое соглашение и дав своему соратнику уйти достойно, вы сможете сохранить дружбу и укрепить отношения на многие годы вперед.

Если бы я мог вернуться в прошлое

Я сделал бы то же самое

Самая сложная задача для вас как начинающего предпринимателя — не в том, чтобы сохранить уверенность в себе и не изменить своей мечте, а в том, чтобы найти финансирование, без которого невозможен старт вашего бизнеса. Следующие два вопроса из моего почтового ящика напомнили мне, как я создавал кое-какие из своих компаний, и заставили задуматься, как бы я действовал, если бы снова оказался в той ситуации.

В: Если бы сегодня вам было 24 года и вам бы дали 3000 долларов, чтобы открыть новый бизнес, какую область вы бы выбрали? А если бы бюджет составлял около 25 000 долларов?

Алекс Бодислав, Румыния

О: Это простой вопрос. Несомненно, это будет бизнес в интернете, и я не уверен, что тут важен размер начального капитала. Вы можете создать весьма приличный сайт за очень небольшие деньги, безвозмездно вложив собственные творческие идеи.

Как я уже говорил, моя карьера началась в конце 60-х с журнала Student. Я начал продавать журналы по одному, а рекламировал их прямо из школьной телефонной будки. Затем я перешел к музыке. Сегодня издательская и музыкальная индустрии борются за выживание, и причина тому — интернет. Однако благоприятная возможность есть именно там, где что-то меняется.

Apple совершила революцию в продаже музыкальных записей, открыв онлайн-музыкальный магазин iTunes и выпустив iPod.

Как ни странно, я имею косвенное отношение к iTunes и iPod, которые стали причиной краха наших музыкальных магазинов. Как-то первого апреля я решил разыграть музыкальную отрасль. Я подбросил журналистам утку: рассказал, что установил в Великобритании гигантский сервер, на котором хранятся все музыкальные записи, вышедшие во всех студиях, и собираюсь запустить проект под названием «Музыкальная шкатулка», благодаря которому любители музыки смогут загрузить любой трек из любой точки земного шара. Заголовок в Music Week гласил: «Бомба Брэнсона: конец индустрии». После выхода статьи мне стали звонить музыкальные магнаты — в том числе Крис Блэкуэлл из Island Records²⁵, — умоляя меня не делать этого. Во время ланча я объявил, что это была первоапрельская шутка. Интересно, что Warner Brothers не поняла этого и шесть месяцев пыталась подхватить мою идею (тщетно). Позже Стив Джобс рассказал мне, что тоже читал ту статью и через несколько лет задумался: «Почему бы и нет?» Мораль сей басни такова: если вы собираетесь пошутить первого апреля, используйте свою шутку сами. Как бы то ни было, гениальные дизайнеры Apple хорошо знали потребителей, и компания взяла штурмом также рынок мобильных телефонов, ведь без «iPhone вам не обойтись». Затем она преподнесла сюрприз издательскому миру, выпустив планшетник iPad.

Вся отрасль развивается вокруг создания приложений — игр, журналов и книг — для этих устройств. Успешные разработчики и издатели приложений уже зарабатывают состояния. Так было с издательскими и музыкальными магнатами в 60-х и 70-х.

²⁵ Island Records — звукозаписывающая компания в составе Universal Music Group, основанная на Ямайке в 1959 году. До 1989 года была независимым лейблом.

Меня всегда восхищали все эти формы контента — музыка, книги, телевидение и кино. Мы в Virgin с переменным успехом инвестировали во все эти отрасли. Если бы мне снова было 24, я бы обратил внимание на область, где ощущается нехватка приложений.

И сегодня я бы строил грандиозные планы. Предприниматель в наше время не сталкивается с географическими препятствиями на пути к успеху. Когда я начинал Virgin, наши проекты были ограничены территорией Великобритании, однако развитие интернета сделало рынок более взаимосвязанным, открытым и доступным.

В: Каковы три основных способа поиска средств для нового бизнеса?

Палвина Стоянова, Канада

О: Первый и, вероятно, самый очевидный — занять у членов семьи и друзей. Однако это рискованно, поскольку при неблагоприятном развитии событий вы потеряете не только бизнес, но и друга или доверие члена вашей семьи. Но для многих предпринимателей это самый быстрый способ получить начальное финансирование.

Моя семья иногда помогала мне. В 1966 году я жил в подвале дома родителей моего друга Джонни Джема недалеко от Эджвар-роуд в Лондоне. Мы сидели без копейки, но пытались сдвинуть с мертвой точки журнал Student.

И вот однажды моя мама принесла мне 100 фунтов наличными. На обочине дороги она нашла ожерелье и отнесла его в полицию. Через три месяца его никто не хватился, и полицейские сказали, что она может забрать его. Она знала, что мы на мели, поэтому продала ожерелье и отдала деньги нам. Эти 100 фунтов позволили нам оплатить счета и несколько месяцев держаться на плаву. То ожерелье спасло нас!

Второй вариант — кредит. С самого начала я старался больше полагаться на свои ресурсы и банковские кредиты. Благодаря этому я контролировал компанию до тех пор, пока не чувствовал, что мы крепко стоим на ногах и уже можем привлекать внешних инвесторов. На самом деле в первые дни расширения Virgin я не хотел привлекать внешних акционеров. Я считал, что именно ограниченный капитал держал нас в тонусе и заставлял сконцентрироваться на поиске новых решений.

Наконец, если банк не дает вам денег лишь за то, что ваша идея хороша, наберитесь веры и мужества и возьмите ссуду под залог любых своих активов, например квартиры, или, если вы такой же везунчик, как я, под активы друга или родственников.

В начале 70-х я хотел купить поместье — загородный дом в Оксфордшире, который должен был стать нашей первой студией звукозаписи. За него хотели 30 000 фунтов, и я вложил 2500 фунтов — все деньги, которые у меня были, до последнего пенса. Как ни странно, мне удалось уговорить банк ссудить мне 20 000 фунтов, но мне все еще не хватало 7500 фунтов. И тут появилась моя дорогая тетушка Джойс.

Это был невероятно щедрый и рискованный жест, который я не принял бы, если бы знал, что она заложила свой дом, чтобы дать мне эти деньги. Однако я с благодарностью принял их и купил поместье, которое вскоре стало местом рождения нашего первого хита — великолепного инструментала Майка Олдфилда Tubular Bells. Virgin быстро выросла из непрочно стоящего на ногах новичка в успешный бизнес, и вскоре я отдал тете Джойс ее 7500 фунтов — с процентами.

Конечно, принимая деньги от семьи и друзей, вы подвергаете себя и другому риску. Он, как знает любой поклонник «Крестного отца», состоит в плате, которую кредиторы могут потребовать от вас в обмен на свою щедрость. Если бы тетушка Джойс только захотела, люди сегодня летали бы самолетами авиакомпании, названной в ее честь.

Больше движений и слов

Меньше букв и жалоб

Почему так сложно поднять трубку? Телефоны стали меньше. Сегодня каждый может позвонить, послать SMS, отправить письмо, файл, фотографию по электронной почте в любую страну мира. Несмотря на прогресс в этой области, качество коммуникации в бизнесе в последние годы снизилось. Люди стали избегать разговоров по телефону и личных встреч. Могу только предположить, что ими движет стремление повысить свою эффективность.

Недавно я слышал, как один руководитель объяснял ситуацию: «Не знаю, почему они не поняли, в чем дело. Я еще неделю назад послал им десяток длинных писем на эту тему». Скорее всего, обычный разговор, после которого вы пошлете короткое письмо, чтобы согласовать дальнейшие действия, позволил бы решить вопрос за несколько минут и избавил бы от долгой переписки и последующих трудностей.

Другой руководитель жаловался мне: «Я послал этому парню кучу SMS. Я знаю, что он получил их. Так почему же он не отвечает?» Понятно, что можно было позвонить или подойти к нему и лично обсудить вопрос. Это позволило бы найти решение проблемы и избежать неприятных мыслей.

Короче говоря, если бы эти руководители попробовали пройтись и поговорить, а не писать буковки и жаловаться, они все решили бы быстро и без напряжения, сэкономяв время и силы.

Так почему же не поднять трубку? Эволюционировали не только технологии, но и деловой этикет. Люди все чаще полагаются на электронную почту и текстовые сообщения, поскольку эти средства коммуникации точны и менее назойливы, а телефонный звонок сегодня означает, что проблему нельзя решить обычным способом. И все же неправильно усугублять небольшую проблему.

Чтобы преодолеть новое препятствие эффективной коммуникации, регулярно проводите личные встречи сотрудников в офисе. Австралиец назовет это «идти в народ», многие консультанты по менеджменту скажут «управлять на ходу». В любом случае этот метод работает, и если вы и ваши менеджеры не пользуетесь им, то теряете один из самых дешевых и эффективных инструментов управления.

Мне всегда нравилось знакомиться с сотрудниками Virgin. Я считаю, что так гораздо проще ощутить, что происходит вокруг, чем сидя в офисе — хорошо, лежа в гамаке дома — и читая отчеты. Не каждый привык «выходить в народ», поэтому вот вам несколько советов.

Самое важное здесь — равноправие. Не ограничивайтесь вашим окружением, старайтесь встречаться с коллегами на всех уровнях (в прямом смысле) — не только на высшем! Отправляйтесь пообщаться с народом в разное время — вы же не хотите, чтобы ваши сотрудники, поглядывая на часы, думали: «Три часа, вторник. Сейчас он будет здесь».

Если к вам хотят присоединиться менеджеры или главы отделов, вежливо объясните, что вы лучше узнаете людей, если будете один.

Впервые встретив сотрудника, обязательно пожмите ему руку и представьтесь по имени, вне зависимости от вашей должности в компании. Будьте проще: «Привет, я Джон Браун». Так вы меньше напугаете его, чем если скажете: «Добрый день. Я финансовый директор господин Браун».

Обсуждайте не только работу. Заметив на столе фото семьи, прокомментируйте его: «Вижу, у вас в семье есть теннисист? Мои дети гоняют меня по корту, пока я не падаю от усталости». Тогда лед наверняка тронется.

Расслабьтесь и получайте удовольствие, задавайте вопросы и *слушайте*. Спросите коллегу, в чем он преуспел, а где случаются заминки, и выслушайте его мнение о том, с какими проблемами сталкивается бизнес. Запишите все, что, покажется вам важным, достойным обдумывания. (Все знают, что, когда у меня нет с собой блокнота, я записываю мысли даже на ладонях.) Если в компании есть какие-то новости, не скрывайте ничего: расскажите и о хорошем, и о плохом. Работник торгового зала вряд ли знает так же много, как вы, о картине в целом, поэтому помогите ему понять ее. Однако у него могут быть идеи и мнения, которые не менее важны, чем ваши, поэтому слушайте внимательно и записывайте.

Помимо прочего, если вы застанете работника за хорошим выполнением работы, похвалите его. Отмечайте сильные стороны и достижения ваших людей прямо на месте. Если же вы столкнулись с проблемой, гораздо полезнее донести информацию о ней до нужных людей позже, а не смущать человека, распекая его на глазах у коллег.

Роберт Крэнделл, легендарный лидер American Airlines в 90-е, никогда не был замечен в подобных приступах малодушия. Боб любил цитировать фразу о собачьей упряжке: «Если вы не во главе упряжки, то всегда видите одно и то же». Вспыльчивый господин Крэнделл, похоже, не понимал, что в бизнесе вожак должен отходить в сторону, чтобы остальная команда могла видеть всю картину в целом.

Мы в Virgin поняли, что, когда руководство старается наладить отношения с персоналом, возникает настоящий товарищеский дух. Поэтому, пожалуйста, встаньте из своего комфортного кресла прямо сейчас — не откладывайте на завтра свой первый «выход в народ». Дальше будет легче.

Если вам нужно объяснить внезапное присутствие на незнакомой территории, просто можете сказать: «Меня послал Ричард», хотя, может быть, и не стоит!

И на старуху...

План действий в чрезвычайной ситуации нужно составлять заранее

В жизни неизбежны только смерть и налоги. А в бизнесе можно быть уверенным в одном: однажды все пойдет не по плану. Если вам повезет, вы избежите катастрофы. И все же при открытии нового бизнеса одним из ваших приоритетов должно стать планирование на случай чрезвычайных ситуаций.

Составьте план действий в чрезвычайных ситуациях, которые могут произойти: например, перекрыты каналы поставки или пронесся ураган. Потому что, если несчастье случится, вас тут же засыпят вопросами: «Что делать?!»

23 февраля 2007 года около 8:15 вечера у нас произошла первая настоящая катастрофа. Один из поездов Virgin Rail сошел с рельсов на северо-западе Англии, на отдаленном участке главной железнодорожной линии Западного побережья. Пожилую пассажирку Маргарет Мэссон бросало по всему вагону, пока поезд скользил по откосу и стремительно съезжал по крутой дамбе.

Десять лет поезда Virgin безопасно перевозили миллионы пассажиров по всей Британии. Самолеты Virgin Atlantic перевозили десятки миллионов пассажиров по всему миру без всякого ущерба для них. В ту ночь для всех в Virgin всё изменилось. Маргарет Мэссон погибла. Еще несколько человек серьезно пострадали.

Мы с семьей катались на лыжах в швейцарском Церматте, когда я узнал о крушении поезда. Переговорив с CEO Virgin Trains Тони Коллинзом, я взял напрокат машину и поехал ночью в Цюрих, где сел на первый же самолет.

Когда я приехал в Манчестер, BBC сообщила, что поезд исправен и это помогло спасти множество жизней. Это обнадеживало: именно поэтому все наши новые поезда были крепки, как танки. В более позднем, затем подтвердившемся сообщении предполагалось, что авария произошла из-за поломки рельсов. Двадцать четыре человека были доставлены в больницу.

Я встретился с семьей Маргарет Мэссон в морге Королевского Престонского госпиталя в Ланкашире. Родные были безутешны, и я выразил им свои соболезнования. Мы обнялись.

Потом я предстал перед заграждением из телекамер и толпой журналистов, которые хотели ответов. Я думал, что взорвусь. Я был близок к этому, но сдержался и рассказал то, что мы знали. Тогда я немного мог сообщить, помимо официальной версии, соболезнований и благодарности. Я выразил благодарность машинисту поезда Лэйну Блэку, который оставался на своем месте, пока состав мчался под откос, и делал все возможное, чтобы спасти пассажиров. Остальные наши работники в поезде были настоящим примером для подражания: они, не обращая внимания на свои травмы, старались помочь пассажирам выбраться в безопасное место.

Почему мы смогли среагировать так быстро? Разрабатывая план действий в чрезвычайных ситуациях для Virgin Trains, мы проанализировали несколько серьезных железнодорожных катастроф, и нас ужаснуло, как много времени обычно проходит до того момента, когда ответственные за ситуацию начинают говорить с прессой. А в это время нарастают смятение и негодование, поскольку люди не могут понять, что же произошло и почему.

Поэтому наш план на случай чрезвычайных ситуаций готовил нас к выполнению трех основных задач: руководство должно прибыть на место происшествия как можно скорее; необходимо эффективно решать вопросы с пассажирами, персоналом и средствами массо-

вой информации; честно сообщать, что произошло. Мы знали, что эти первые шаги позволят всем — пассажирам, сотрудникам и СМИ — получить всю необходимую информацию. Даже если сообщать было не о чем, кто-то должен был это сказать!

Однако оставим в стороне катастрофы и несчастные случаи. Прокладывая новый путь, находя области роста и инновационные решения проблем ваших клиентов, вы и ваша команда неизбежно будете совершать ошибки. Важно понимать это и подготовиться к худшему.

Это одна из причин, почему вы должны держать прессу в курсе происходящего. Это обеспечит не только благожелательные отзывы, но и однажды поможет журналистам представить плохие новости в правильном свете.

Все предприниматели и главы компаний должны научиться поддерживать сложное равновесие: всегда защищать свою репутацию и все же не бояться делать ошибки. Эти правила не должны противоречить друг другу, но часто так происходит. Я знаю множество талантливых и достойных доверия людей, чья карьера была разрушена тенью прошлых ошибок. Если вы или кто-то в вашей компании совершил серьезную ошибку, не бойтесь просить у старших товарищей совета и помощи. Выдающиеся люди часто великодушны и отзывчивы, иногда до неприличия. (Они прошли огонь и воду и понимают, почему фунт лиха.)

Тщательно изучите проблему; по возможности постарайтесь установить, где именно нарушился внутренний процесс.

И не вешайте нос — это не поможет. Напротив, открыто говорите с прессой и держите журналистов в курсе происходящего.

Затем извинитесь. Объясните, что произошло, выразите сожаление и расскажите, какие шаги вы предприняли, чтобы исправить ситуацию. Кто-то обязательно потребует принести в жертву директора, но не думаю, что в большинстве подобных случаев он должен идти на заклятие.

Девиз вашей компании, как у юных пионеров, должен быть: «Всегда готов».

Дотянуться до небес

Они ближе, чем кажется

Предпринимателя, который берется за решение сложных инженерных задач или погружается в глубины науки, ждет настоящее приключение — трудное, волнующее, часто рискованное. Вы со своей командой то будете ощущать себя одиночками-первопроходцами, то захотите объединиться с друзьями или даже с конкурентами. Важно помнить, что мы все учимся на примере других людей и отталкиваемся от них — как я уже писал, предприниматель не может добиться успеха в одиночку.

Эта идея родилась внезапно, когда мой издатель приехал навестить меня и обсудить следующую книгу. Я думал, она будет об очередном моем бизнес-проекте, но он огорошил меня: «В вашей биографии был момент, когда вы чуть не погибли».

«Правда? — ответил я. — И который? Вообще-то их было несколько!»

Это не произвело на него впечатления, и он продолжил: «Помните, в середине 70-х, когда парень по имени Ричард Эллис уговорил вас полетать на одном из его первых дельтапланов?»

Я ответил, что очень хорошо все помню. Его изобретение называлось «Птеродактиль». Мне случайно удалось взлететь на нем, и я чуть не разбился, а сам Ричард, к несчастью, погиб на этой штуковине всего несколькими днями позже. «Верно, — ответил он, — Эллис погиб, а вы чудом выжили. Мы всё не могли понять: что же заставило вас идти на такой безумный риск?»

Что? Ричард Эллис был одним из изобретателей серии дельтапланов Pterodactyl Ascender. Через несколько лет после катастрофы Джек Петерсон-младший пролетел на «Птеродактиле» через всю территорию США, преодолевая на каждом этапе по 120 миль²⁶. Его аппарат теперь находится в Смитсоновском музее рядом с первым частным пилотируемым космическим кораблем SpaceShipOne, который спроектировал Берт Рутан.

«Как вам сказать, — медленно начал я, не слишком довольный таким поворотом, — был, конечно, азарт. Я думал, что это будет отличное приключение. И потом, на кону стоял вопрос о спонсорстве. Эллис хотел, чтобы я поддержал новый способ полета. И потом...» Чем больше я говорил, тем чаще звучали эти два слова — «и потом...». «Вы знаете, что крылья дельтаплана были разработаны на основе конструкции, которая должна была обеспечивать возвращение на Землю пилотируемых капсул Mercury в рамках программы НАСА? Это, конечно же, имеет отношение к тому, что мы делаем с Бертом Рутаном в Virgin Galactic. Возвращение в плотные слои атмосферы — самое серьезное испытание для любого космического аппарата, и...»

Я замолчал, увидев, что издатель улыбается.

Скоро была готова книга, которую я назвал в честь героя моего детства британского летчика-аса Дугласа Бадера²⁷: «Дотянуться до небес»²⁸. Она о полетах, но не только — она о людях, стоявших за изобретениями и достижениями.

²⁶ 193 км.

²⁷ Дуглас Бадер (1910-1982) — знаменитый летчик, полковник Королевских военно-воздушных сил Великобритании во время Второй мировой войны.

²⁸ Reach for the Skies. Virgin Digital, 2010.

Если вы обдумываете проект, который требует решения сложных инженерных задач, помните: задолго до того, как изобретатели получили в свое распоряжение необходимые материалы, они уже знали, как осуществить свои мечты. Возьмем, например, историю воздухоплавания: инженеры Джон Стрингфеллоу и Уильям Хенсон²⁹ обсуждали механизм межконтинентальных перелетов почти за 60 лет до того, как первый самолет поднялся в воздух.

Процесс создания материалов требует слаженной командной работы, уверенности в своих силах и огромного энтузиазма. Чтобы осуществлять беспосадочные перелеты из Лондона в Париж, команда Чарльза Линдберга использовала методы, которые не показались бы устаревшими даже работникам нашего производственного ракетно-космического центра в пустыне Мохаве.

На протяжении всей моей карьеры я активно участвовал в проектах, расширявших горизонты пилотируемых полетов. Я всегда стараюсь привлечь внимание к Virgin, но ни один из наших экспериментов не был лишь рекламным трюком — это были этапы научно-исследовательских разработок. В 1987 году мы со шведским воздухоплателем Пером Линдстрандом пересекли Атлантику на воздушном шаре, а в 1991 году — Тихий океан. Между прочим, наши рекорды до сих пор никто не побил. Купола тех воздушных шаров были сделаны из материалов, созданных с применением настолько высоких технологий, насколько радикально-инновационны сегодня композитные материалы, из которых Virgin Galactic строит свои космические корабли.

Решив все инженерные проблемы, вам придется придумать, как заработать. Есть смысл привлечь внимание к вашей новаторской идее или изобретению, но для этого нужен бизнес-план.

Такой подход к бизнесу был изобретен не командой Virgin, хотя он и привел меня от журнала Student к границам космического пространства.

Подобные методы вызывали восхищение, нападки и недоверие задолго до того, как депутаты парламента королевы Виктории посмеялись над абсурдной идеей создания всемирной сети авиалиний; задолго до того, как в 1783 году ошарашенные крестьяне проткнули вилами воздушный шар Жака Шарля³⁰. Бизнес создается долго. Мы в Virgin стремимся в будущее. А будущее непредсказуемо.

²⁹ Джон Стрингфеллоу (1799-1883) — английский инженер, изобретатель в области авиа- и двигателестроения, совместно с Уильямом Хенсоном в 1841 году запатентовал форму планера и методы управления им. Уильям Хенсон (1812-1888) — инженер-изобретатель, запатентовавший в том числе безопасную бритву.

³⁰ Жак Шарль (1746-1823) — французский изобретатель, физик, пионер воздухоплавания.

Экологически чистая энергия

Новая золотая лихорадка

История японской атомной электростанции, разрушенной сокрушительным цунами в марте 2011 года, и все большая обеспокоенность ростом уровня радиации заставили меня задуматься о том, как миру в будущем получать энергию безопасными методами и как предприниматели могут помочь в разработке необходимых для этого решений.

Строительство современных ядерных реакторов было согласованным шагом, который необходим для создания новой, экологически чистой энергетической системы. Планировалось, что реакторы, построенные в разных странах мира, будут поставлять энергию, необходимую для удовлетворения будущих потребностей быстро развивающихся стран, таких как Индия и Китай. Другой частью плана было совершенствование технологий получения солнечной энергии и энергии приливов.

Приостановка строительства атомных станций вынудит многие страны увеличить использование угля еще до того, как будут разработаны технологии улавливания и хранения CO₂. Это станет большим шагом назад в глобальной битве за снижение вдвое выбросов углекислого газа в атмосферу к 2050 году. По мнению некоторых ученых, не достигнув этой цели, мы не сможем стабилизировать глобальное потепление на уровне двух градусов Цельсия.

Словосочетание «экологически чистый» вошло в моду, но что оно по сути означает? Я использовал его для описания методов поставки энергии, которые будут эффективны еще многие годы и помогут сохранить видовое разнообразие; и технологий, которые мы сегодня можем нафантазировать и которые будут использовать наши внуки и праправнуки. Словосочетание «экологически чистый» описывает методы производства энергии, которые помогают сохранить природные системы Земли.

И здесь в игру вступают предприниматели — большая часть технологий будет создана стартапами, которые превратятся в малые бизнесы. Я не хочу выражаться высокопарно — никто не просит вас спасти планету. Просто рассмотрите имеющиеся возможности, придумайте пару идей и работайте над ними. Дебаты об изменении климата научили нас, что никто не решит проблему глобального потепления по приказу, однако локальные решения и мелкие инициативы могут оказать удивительно мощное воздействие. В производстве экологически чистой энергии работает принцип «чем меньше, тем лучше».

Исследования Virgin в данной области показывают, что многие из разрабатываемых технологий прямо или косвенно используют энергию солнца и их потенциал безграничен. Вот факт, в который практически невозможно поверить: всего лишь за час Земля получает больше солнечной энергии, чем все наше общество потребляет за год.

В декабре 2010 года фотоэлектростанция Montalto di Castro, расположенная недалеко от Рима, стала самым большим солнечным энергоцентром в Европе. В Испании Planta Solar 20 концентрирует солнечное тепло в башне высотой 165 метров, превращая воду в пар, который вращает электрическую турбину и генерирует 20 мегаватт электроэнергии. Технологии получения солнечной энергии так же быстро развиваются. Компании вроде Odersun производят тонкопленочные фотоэлементы, а наш Virgin Green Fund инвестирует в это производство.

Ветроэнергетика быстро развивается в США, где подобные станции уже достигают производительности некоторых крупных электростанций. Roscoe Wind Farm в Техасе обес-

печивает 780 мегаватт электроэнергии, что превышает среднюю производительность угольной электростанции, равную 550 мегаваттам. В Великобритании консорциум компаний строит London Array — гигантскую ветровую электростанцию в устье Темзы, которая будет производить достаточно электроэнергии, чтобы снабжать ею 750 тысяч домов.

Правительства разных стран должны поддерживать строительство дополнительных объектов инфраструктуры, которые позволят осуществлять широкомасштабное распределение энергии, получаемой из возобновляемых источников. Лишь тогда новые компании станут приносить прибыль и процветать.

Если ваши интересы не связаны с использованием экологически чистой энергии, подумайте, как ваша компания может сократить выбросы CO₂. Изучите каждый аспект вашей работы, чтобы понять, уровень каких отходов можно снизить, а какие можно использовать заново и перерабатывать. Уверяю вас, это уже много! Менять отлаженные схемы нелегко, однако, поскольку бизнес и сам отчасти в ответе за создание проблемы, мы должны выработать решение. Все подразделения Virgin постоянно ищут способы ослабить воздействие на окружающую среду.

В следующие 10 лет мы все ступим на неизведанную территорию. Причина тому — огромный рост спроса на энергию, объем производства которой пока зависит от нефти. Если предприниматели сделают разумный выбор в пользу возобновляемых источников, они наверняка также создадут удивительные новые технологии и процветающие новые компании.

Многие заработают кучу денег, но, как во времена золотой лихорадки конца 1890-х годов на Клондайке, те, кто первым застолбит свои участки, получат больше всего.

Новые направления

Какое выбрать?

В: Как вы выбираете новые бизнесы и на какие области направлено внимание Virgin Group?

Исаак Поланко, Панама

О: Когда мы начинали, у нас не было сводного плана с аккуратно отмеченными перспективными секторами и территориями. Такого плана у нас нет до сих пор, поскольку мы верим в предпринимательскую гибкость, отличающуюся свободным духом, — в то, на чем основан успех Virgin. Эта уверенность оказала огромное влияние на наши методы создания новых компаний.

На первый взгляд может показаться, что отрасли и сектора мы выбирали совершенно случайно. Первоначально мы вышли в области, которые интересовали лично меня (такие как музыка и СМИ); затем, когда мы поняли, почему Virgin так сильна в области клиентского обслуживания, начали выбирать отрасли, которые, как нам казалось, готовы к перевороту (авиаперевозки, фитнес-клубы, мобильная связь). В последнее время мы движемся туда, куда ведет меня моя страсть к исследованиям (космический и глубоководный туризм). Наш выбор не был случайным или продиктованным модой — мы руководствовались предпринимательским подходом к росту.

Я не заставлял наши команды проводить серьезный анализ для выбора новых направлений — попросту говоря, «паралич анализа», который неизбежно тормозит бизнес. Во главу угла я поставил открытость новым идеям. Именно поэтому я всегда приветствую наличие у сотрудников собственных интересов помимо рабочих, поощряю их к тому, чтобы они регулярно брали отпуск. Расширение горизонтов позволяет сохранять свежесть и оригинальность мышления и хорошее деловое чутье!

Я, например, всегда любил музыку. В 1970 году Майк Олдфилд, получив отказ от ряда звукозаписывающих компаний, предложил нам свой альбом Tubular Bells. Мы с моими друзьями по достоинству оценили его и решили открыть компанию, чтобы помочь Майку найти свою аудиторию. Альбом оказался настолько успешным, что позволил нам создать Virgin Records, которая к началу 90-х стала крупнейшей независимой студией звукозаписи в мире. Мы продали наш бизнес звукозаписи и продажи пластинок, однако с музыкой не распрощались: сейчас мы проводим фестивали.

Вот что из этого вытекает: вы всегда должны быть готовы извлечь выгоду из благоприятной возможности, не бояться ухватиться за нее. В конце 90-х солидные компании, предлагавшие услуги мобильной связи, с трудом пробивались на прибыльный корпоративный рынок и быстро растущий молодежный. Мы воспользовались преимуществом, увидев эту брешь, и открыли Virgin Mobile, которая, используя мощности и сеть T-Mobile, предоставляла услуги высочайшего качества по более низкой цене и не требовала заключения сложного и дорогостоящего контракта. Это была классическая благоприятная возможность для создания сервисной компании, чьей целевой аудиторией была молодежь, что отразилось в нашей развязной рекламной кампании.

Так мы узнали о преимуществах модели сети компаний под брендом Virgin. Для ее создания мы заключали партнерские отношения с уже действующим на рынке оператором. Вскоре мы развернули подобный бизнес в США, Австралии, Канаде и Франции; позже пришли в Индию и Латинскую Америку.

Вы не должны бояться рисковать и исследовать новые области — конечно, если четко понимаете, чем рискуете. Запуск проекта Virgin Galactic и наши недавние исследования океанских глубин — прекрасный пример такого подхода. Не прихоть руководила нами, когда мы ввязывались в эти непростые начинания. До этого мы много лет работали и обменивались идеями со специалистами в данных областях. Мы основываемся на нашем опыте авиаперевозок и не просто давшихся достижениях вроде перелета через Тихий океан на воздушном шаре, который потребовал использования технических ноу-хау во многих областях. Вам пригодятся уроки прошлого, но будьте готовы учиться в процессе; и, думаю, справедливо будет заметить, что по сравнению со многими мы в Virgin учимся быстро!

Вы должны искать новые благоприятные возможности и реагировать на имеющиеся. В настоящее время рост и развитие населения напрямую связаны с увеличением потребления природных ресурсов. Предприниматели, которые потратят время на изучение этой проблемы, увидят возможности создания нового экологически чистого бизнеса для нынешних и будущих рынков. Запущенный нами Virgin Green Fund стоит во главе наших проектов в данной области и инвестирует в возобновляемые источники энергии. Вероятно, это будет крупнейшая область инвестирования в ближайшие 40 лет; я надеюсь, что в будущем Virgin приобретет не менее широкую известность за свою деятельность в этом направлении, чем за достижения в музыкальном бизнесе и авиации.

Рецепта правильного создания и расширения бизнеса или вложения капитала не существует. Ваш выбор должен зависеть от ваших интересов и целей, соответствия новой компании вашим принципам и ее устойчивости к риску. Учитесь доверять своей интуиции. Для этого нужно мужество, но лично мне она прекрасно послужила. Удачи!

Растите

Оставаясь маленькими

Недавно на встрече с владельцами малого бизнеса меня спросили: «Как заложить основу корпоративной культуры, аналогичной культуре Virgin?»

В двух словах ответить на этот вопрос непросто. Не важно, что у вас на повестке дня: запуск нового бизнеса или расширение существующего. В первую очередь нужно заложить фундамент на будущее — привлечь инвесторов, грамотно заключить контракты, нанять ключевых сотрудников, выбрать надежных поставщиков. Когда вы начнете решать эти вопросы, то уже будете примерно представлять ваши приоритеты и то, как им следовать.

Честно говоря, когда 40 лет назад мы с друзьями начинали первый бизнес Virgin, у нас не было четкого плана, тем более для группы компаний, которая в 2011 году будет насчитывать 400 подразделений по всему миру и в которой будет работать 50 тысяч человек. Планируй мы такое будущее, мы бы наверняка все испортили.

Если и существует «правильный» способ создания корпоративной культуры, то, как показывает наш опыт, это ее гармоничное развитие. В 70-х мы с друзьями ничего не планировали, лишь хотели хорошо провести время, делать то, что нам нравится и что позволит нам оплатить счета (мы на это надеялись). Мы любили музыку и хотели продавать пластинки таким же парням, как и мы, которым была важна приятная обстановка и возможность спокойного выбора. У нас не было ни маркетингового плана, ни бюджета — нашей целью было просто заработать достаточно, чтобы заплатить арендодателю и поставщикам и чтобы в конце месяца осталось немного и для нас.

Наш запуск мало чем отличался от запуска большинства мелких компаний: немногие предприниматели начинают размышлять о культуре своего бизнеса до тех пор, пока он не будет создан. Оглядываясь назад, я понимаю, что мы грамотно подошли к планированию. Нам хотелось получать удовольствие от совместной работы, и любой, у кого были удачные идеи, мог участвовать в принятии решений. Мы случайно нащупали ключевые элементы культуры, направленной на предоставление потребительских услуг высочайшего качества! Оказалось, что люди, которые работают в благоприятной среде, где терпимо относятся к ошибкам, люди, которым позволяют самостоятельно решать, как выполнять свою работу, отлично обслуживают клиентов.

Помните, что именно взаимодействие с клиентами станет основой вашей корпоративной культуры. Ставьте свой персонал во главу угла, прислушивайтесь к людям и претворяйте в жизнь их идеи и предложения.

Если в вашей компании все без исключения знают, чего хочет клиент, и могут предоставить ему нужные услуги, задумайтесь над следующими вопросами. Следует ли сосредоточиться на решениях, удовлетворяющих сиюминутные потребности каждого клиента? Или стоит сфокусироваться на создании долгосрочных отношений? Или поставить во главу угла оперативность? Внимательно прислушайтесь к ответам и найдите способ вдохновить каждого сотрудника на то, чтобы он хорошо работал.

Сэр Фредди Лейкер давал стандартный ответ любому сотруднику, который обращался к нему с жалобой: «Не приходите ко мне с проблемами, приходите с решениями!» (Его, без сомнения, невозможно было обвинить в деспотизме.)

Владельцам малого бизнеса часто непросто справиться с успехом. При благоприятном развитии событий многие начинают интересоваться лишь повышением прибыли. Они уже

не обращают внимания на то, что когда-то отличало их компанию от других. Основатель обычно переезжает в большой угловой офис на верхнем этаже и уже никогда не спускается «в народ». Сотрудники, обеспечившие ранний успех, неожиданно понимают, что им последним сообщают о происходящем и что их мнение уже не ценят, к нему не прислушиваются.

Поэтому постарайтесь, чтобы ваша компания росла с комфортной скоростью, и как можно чаще привлекайте своих работников к процессу эволюции. Если вы владелец малого бизнеса и подумываете о расширении, расскажите о ваших планах всем сотрудникам — от водителя грузовика до руководителей — и попросите их внести свою лепту. Лучше всего разрабатывать план роста совместно, принимая во внимание трудности, с которыми сталкиваются ваши работники, и их предложения по усовершенствованию компании.

Нам в Virgin никогда не приходилось бороться с типичными проблемами больших корпораций, вероятно, потому, что мы так и не выросли, а лишь диверсифицировались. Наш рост как-то описали выражением «вертикальная дезинтеграция»: новые компании часто оказывались связаны лишь опосредованно или вовсе не связаны с нашей основной миссией. Например, когда Virgin знали как звукозаписывающую студию, мы создали авиакомпанию.

Тем не менее все наши бизнесы связывает приверженность качественному обслуживанию клиентов. Вместо того чтобы превратиться в гигантскую, раздутую компанию, работающую в единственном секторе, мы благодаря опосредованным связям остаемся мобильными и ни на кого не похожими. Мы всегда учимся новому и берем на работу умных людей. Каждой компанией Virgin управляет своя, во многом автономная команда, полагающаяся на принципы малого бизнеса, которым мы следуем с самого начала.

Какой бы путь расширения вы ни выбрали, вы должны использовать прошлые успехи вашей компании. Нельзя допускать конфликта с корпоративной культурой и видением, которое вы создали вместе с вашей командой.

И когда критики говорят: «Крупные компании так не делают», воспринимайте это как величайший комплимент!

Продать клиентам легко

Продать инвесторам гораздо сложнее

Итак, у вас есть потрясающая идея, которая, по вашему убеждению, наделает много шума, разобьет конкурентов в пух и прах и со временем может сделать вас богачом.

Вы проверили и перепроверили конкурентов, опросили всех друзей и родственников, написали бизнес-план и собрали команду. Теперь вы готовы сделать шаг в неизвестность.

Здесь начинается самое трудное.

Поиск инвестиций — задача, с которой сталкивается практически каждый предприниматель, и большинство приступает к ней не без трепета. Необходимо оповестить мир о вашей идее, найти потенциальных инвесторов и затем отстоять свое мнение — часто перед людьми, которые имеют гораздо больше опыта, или, что еще хуже, перед идиотами в костюмах, которые просто не поймут вас.

Это один из самых сложных этапов для любого предпринимателя. Очень многое зависит от этой встречи. Как провести ее, чтобы все получилось? К сожалению, универсального рецепта подготовки презентации для потенциальных инвесторов не существует, но есть несколько приемов, которые помогали мне многие годы.

Не могу сказать, что одна из моих первых презентаций была удачной. Инвесторы хотели встретиться со мной по поводу журнала Student. На волне наших первых успехов я выступал (а не говорил) перед потенциальными инвесторами, агрессивно навязывая им свои идеи о расширении бренда. Он захватит мир, распространится на туризм, гостиничный бизнес и музыку. Думаю, их испугал не по годам развитой малец... Так или иначе, денег они мне не дали.

Двадцать лет спустя, в преддверии открытия Virgin Atlantic Airways, я проводил презентацию перед своими партнерами — директорами Virgin и руководителями Boeing. В этот раз я гораздо лучше понимал аудиторию. У нашей группы не было опыта в сфере авиаперевозок, но к тому времени я освоил полезнейшую стратегию под названием БПД (будь проще, дурак). Важно представить четкий, сжатый план, который инвесторам будет несложно понять и пересказать своим сотрудникам. На первой встрече избегайте слишком сложных, перегруженных цифрами презентаций. Пусть они купятся на целесообразность концепции, а суровые факты вы преподнесете на второй встрече. Я описал наш план, который заключался в том, чтобы отобрать долю рынка у солидных авиакомпаний, ориентируясь на пассажиров бизнес-класса и предлагая доступные услуги, которые привлекут отпускников. Должно быть, наша идея повышения качества услуг, возвращения хорошего настроения и придания очарования воздушным путешествиям, а также наши успехи в музыкальной индустрии произвели впечатление на руководителей Boeing: вскоре они согласились сдать нам в аренду подержанный «747-й». На этом этапе мои некогда скептически настроенные коллеги тоже исполнились энтузиазма.

Самое важное различие между этими двумя презентациями состояло в том, что на второй я влез в шкуру своей аудитории. Прежде чем встретиться с инвестором, узнайте, вкладывался ли он в подобные проекты раньше. Понимает ли что-нибудь в вашем секторе и имеет ли опыт работы с подобными компаниями. Вы заинтересуете свою аудиторию, если составите презентацию с учетом ее знаний.

Очень важно внимание к деталям. Задолго до презентации сверьте в своем бизнес-плане все цифры, статистику и прогнозы, просмотрите все внимательно, затем еще раз

сверьте и выучите наизусть. Вы должны знать рынки, которые собираетесь завоевать, конкурентов и способы привлечения внимания. Будьте готовы защищаться. Где у вас слабые места и как вы собираетесь их преодолеть?

Несколько раз прогоните свою презентацию перед коллегами и советниками, которым доверяете. Попросите каждого из них сыграть роль адвоката дьявола: отмечать все недостатки, которых вы не видите сами. Объясните им, что в этой борьбе все средства хороши, что они должны говорить вам не то, что вы хотите услышать, а то, что вы должны узнать. Убедили ли вы своих слушателей? Что им запомнилось? Смогут ли они пересказать услышанное? Делайте записи и примите их как руководство к действию — новая аудитория уже не будет так дружелюбна!

Если вы готовитесь к непродолжительной встрече, выберите три основных пункта, которые обратят на себя внимание потенциальных инвесторов. Что отличает ваш продукт? Улучшит ли он жизнь ваших клиентов? Почему люди будут покупать то, что вы предлагаете? Запишите ответы на небольшом листочке бумаги или даже на манжете рубашки и не забывайте, что ваше послание должно быть основано на этих постулатах. Если вам повезет, то потенциальный инвестор позвонит вам и назначит следующую встречу.

Если хотите произвести хорошее первое впечатление, уделите внимание своей одежде. Конечно, «воспитанные» основателями Google, Facebook и Twitter, уже не все потенциальные инвесторы ожидают, что вы наденете костюм и галстук. Однако пунктуальность, а также чистая и удобная одежда помогут вам сразу установить контакт.

Слушать во время презентации почти так же важно, как и говорить. Обращайте внимание на реакцию аудитории и позвольте задать вопросы, если таковые возникнут. Если окажется, что вы не укладываетесь в отведенное время, сосредоточьтесь на трех областях, которые интересуют слушателей. И не делайте самой распространенной ошибки: не обращайтесь к тому человеку, который кивает чаще всех. Возможно, он просто задремал!

Отказ еще не значит, что работу можно остановить. Попросите инвесторов прислать свои комментарии. Понятна ли была ваша идея? Есть ли у них предложения по улучшению вашего продукта? Отзывы могут быть отрицательными, но важно помнить, что они не определяют ваши шансы на успех.

Поиск инвесторов, которые согласятся профинансировать ваш бизнес, может затянуться надолго. Поэтому корректируйте презентацию и назначайте следующую встречу.

И никогда не забывайте, что преодоление превратностей судьбы — признак настоящего предпринимателя.

Что такое успех?

Несколько приятных мыслей

Я получаю огромное количество писем по электронной почте, в том числе и от студентов. Обычно они пишут, что надеются стать крупными предпринимателями, и просят совета во всем: «стоит ли мне сорваться с места и повидать мир», «как заработать много денег», «подходит ли мне карьера в бизнесе» и т. д. и т. п. Однако чаще всего меня спрашивают об успехе. Как я его добился? Как им добиться его на выбранном поприще?

Не будем разбираться в обстоятельствах каждого человека, лучше ответим на основополагающий вопрос: что такое успех?

Во-первых, секрет успеха в любой работе — делать то, что нравится, и развивать свои навыки и таланты. Если вы подумываете о карьере предпринимателя, помните, что лучшие из них обычно гибки и открыты всему новому. Они могут представить себя на месте клиентов. Они умеют ставить себя на место не только своих коллег и подчиненных, но и людей, которых затрагивает их деятельность. Бизнес любит людей, которые не проходят мимо проблемы или несправедливости. Подходит ли это описание вам?

Оценить собственные сильные и слабые стороны непросто. Если у вас нет наставника, нужно связаться с человеком, имеющим опыт в интересующей вас области.

Помните: хороший наставник — не обязательно знаменитость. Скорее, это человек, живущий полной жизнью. Вам нужен предприниматель, который в чем-то сделал мир лучше (при этом «что-то» важно для вас).

На раннем этапе многие молодые люди пытаются работать в областях, где они до сих пор не добились успеха или в которых плохо разбираются. Недавно я общался с одним юношей, который, как и я, страдает дислексией. Я написал ему, что важно совершенствоваться в том, что ему хорошо удается. Не позволяйте слабым сторонам снизить вашу самооценку. Отстранитесь от них.

Сосредоточьтесь на ваших сильных сторонах. Успех в предпринимательстве связан с тем, что вы умеете делать лучше всех. В поисках рынка и идей не смотрите на других. Подумайте, что успех значит для вас. Подумайте о личном: чего вы хотите для себя и своей семьи?

Мечтаете ли вы о богатстве? Успех в бизнесе не имеет ничего общего с прибылью. Она необходима, чтобы инвестировать в следующий проект: оплатить счета, вернуть деньги инвесторам и вознаградить людей за то, что они много работали. Всё. В бизнесе деньги текут непрерывным потоком. Иногда это может быть водопад, но затем вам придется инвестировать, чтобы компания оставалась на плаву, и ваши денежные потоки мгновенно высохнут.

В Америке любят говорить о богатстве. Мы, британцы (и, как оказалось, канадцы), немного стесняемся этого. Думаю, это правильно. На вечеринке я вижу людей, а не банковские чеки, и мне хотелось бы думать, что окружающие воспринимают меня так же. Деньги хороши лишь тем, *что* они позволяют вам сделать и создать.

Деньги — плохой показатель успеха. Хуже только слава. Средства массовой информации персонифицируют и упрощают проблемы, и это понятно. Репортерам гораздо проще говорить об Уоррене Баффете, Марке Цукерберге, Билле Гейтсе и даже Ричарде Брэнсоне. Однако никто не рассказывает СМИ о том, что целый легион руководителей в их компаниях ежедневно принимает множество решений.

Если ни деньги, ни слава не могут быть адекватным мерилom успеха, как насчет личной власти? Я более 40 лет создавал бренд Virgin, и если завтра я умру, команда продолжит без

меня — как Apple без Стива Джобса и Microsoft после ухода Билла Гейтса в отставку в 2008 году.

Успех в бизнесе лучше всего измеряется тем, создали ли вы что-то, чем можете по настоящему гордиться, и изменили ли вы что-нибудь в мире. Именно это заставляет меня просыпаться по утрам. Поэтому я никогда не хотел управлять крупной традиционной корпорацией и получаю большое удовольствие от создания и работы во множестве мелких компаний.

Чем более активно вы вовлечены в бизнес, тем сильнее вы будете ощущать успех. Сегодня я все больше делаю для того, чтобы у нашей планеты было будущее. Приносит ли это мне успех? Не знаю, но счастье точно приносит.

Выбирая карьерный путь и не только, сосредоточьтесь на собственных целях и постарайтесь, чтобы вами не управляли цели других людей. Подумайте, в чем нуждается ваше сообщество и что вы можете для него сделать. Каково ваше видение будущего? Начните работать над этим. В бизнесе, как и в жизни, важно делать добро.

Выходя в народ

Не запутайтесь в словах

Выше я писал о том, как важно руководителям «выходить в народ» — оставить свой офис и пройтись по компании, чтобы лучше познакомиться с людьми. Но недавно один мой друг заметил: «Ты, конечно, прав, Ричард, но, честно говоря, есть много людей, которым лучше не выходить из своих кабинетов».

Он рассказал мне о директоре, с которым как-то работал и который любил ходить в народ, правда, обычно с катастрофическими результатами... Дело в том, что он не умел хвалить работников. Куда бы он ни шел, он оставлял за собой шлейф плохого настроения, поскольку начинал за здравие, а заканчивал всегда за упокой. В Италии есть сакраментальная фраза о Муссолини: «При нем, по крайней мере, поезда начали ходить по расписанию». Так и попытки того директора сделать комплимент были настолько неудачны, что лучше бы ему было просто промолчать.

Интересно, что обычно это идет из семьи. Мама весь день провела на кухне, чтобы приготовить обед из четырех блюд, а сынок может одарить ее комплиментом типа: «Спасибо, компот сегодня очень вкусный». Понятно, что подтекст таков: «Остальное так себе».

Иногда руководители просто не понимают, как может ранить простая фраза. Я недавно слышал, как председатель международной компании сказал своим сотрудникам: «Я благодарю вас за все, чего наша команда добилась за последние годы». Подозреваю, что слово «благодарю» не вызвало у сотрудников гордости за свои достижения. Работники должны быть более чем уверены, что их достижения признаны, что им воздают по заслугам.

Таких примеров множество. Часто неудачная коммуникация такого рода призвана закамуфлировать плохие новости, но это не спасает ситуацию. Я сжимаюсь, когда менеджеры говорят что-то вроде: «Мы поработали неплохо». Ведь это вовсе не означает, что все работало хорошо. Или: «В этом году дела идут лучше, чем в прошлом». Но прошлый год был катастрофой! Когда директора, о котором я написал выше, спросили, как идут дела в его компании, он, конечно, ответил: «Могло быть и хуже».

Иногда ваши слова могут сами по себе создать коммуникационные проблемы. В первые годы существования Virgin Records нас в Лондоне посетил руководитель одной из ведущих американских компаний звукозаписи, и его слова вселили в нас подозрение, что он не одобряет ни наших артистов, ни того, что мы делаем в нашей студии. Лишь после нескольких поездок в США я понял, что он не был настроен негативно — напротив, ему все понравилось!

Дело в том, что мы по-разному понимали слово «довольно». В Британии слова «Думаю, у вас довольно хорошие группы» значат, что у вас есть проблемы — мелкие и не очень. Но американец, говоря то же самое, имеет в виду, что группы очень хороши.

Независимо от ситуации ваша работа как руководителя — донести свою мысль до всех: говорить просто и ясно. Это нелегко, но необходимо.

Во многих случаях все сводится к тому, чтобы следить за реакцией людей. СЕО, который не умеет общаться с людьми, выходя в народ, должен заметить, что им некомфортно. В таких случаях важно больше слушать, чем говорить. Лидер, поняв точку зрения работника, обычно найдет нужные слова, чтобы ответить ему.

Теперь попытаюсь развеять опасения моего друга в отношении лидеров, которые «ходят в народ». Я согласен, что не стоит этого делать, если день у вас не задался. Закройте

дверь и попридержите язык. Но если вам придется выйти, удержитесь от замечаний в духе: «В этом году дела идут неплохо».

Итак, как призывал Бинг Кросби на любимой пластинке моего отца, которая крутилась постоянно: «Подчеркивайте хорошее / Не замечайте плохого / Держитесь за конструктивное / И не связывайтесь с теми, кто не любит крайностей».

Добившись в этом успеха, вы «довольно» хорошо со всем справитесь!

Пережить спад

И процветать в процессе

Я недавно разменял седьмой десяток. Я достаточно стар, чтобы не относиться к серьезному экономическому спаду пренебрежительно. С другой стороны, я уже видел плохие времена и понимаю, как происходит циклическое развитие рынка — от роста к спаду и так далее.

Каждое поколение политиков и экономистов пытается сгладить цикл «бум—спад», и ни одному из них это не удается. Я думаю, пришло время нового подхода: просто не забывать, что в экономике случаются взлеты и падения. Инвестируя мудро, вы сможете снизить ущерб, который спад наносит вашему бизнесу или карьере.

Если бы я мог вернуться к началу, зная то, что знаю сейчас (и если бы я был заинтересован лишь в получении максимальной прибыли, что не соответствует истине), я бы инвестировал только во время рецессий, когда почти все стоит на 50%, а то и на 90% дешевле, чем во время бума. Это принесло бы мне доход, да и экономика выиграла бы от моих вложений.

Это непросто по двум причинам. Во-первых, экономический цикл развивается медленно — от бума до спада может пройти более 10 лет. Приходится терпеть. А вторая причина даже сложнее: предприниматели должны реагировать на идеи и рыночную ситуацию.

Бывает время, когда идея созрела, но рынок еще не готов, — в такой ситуации сегодня оказались многие предприниматели. Что им делать? Просто пожать плечами и отойти в сторону? Конечно, нет: мы не можем просто отключить наш предпринимательский раж нажатием на кнопку.

Необходимо мыслить масштабно, но начинать с малого.

Создайте то, чем вы гордитесь, но соразмерьте затраты. Не стоит тратить все деньги на хорошую идею. Хорошая идея воспрянет сама. Многие годы в частных космических программах участвовали лишь бесстрашные инженеры, которые в сердце пустыни пытались запускать ракеты. Сегодня благодаря гению аэрокосмического инженера Берта Рутана команда в Virgin Galactic готовится к полету первого космического туриста на частном корабле.

Нынешний кризис многих довел до нищеты. Но, поверьте, было сделано и немало состояний. Перед вами море возможностей. Большие дома, которые стоили пять миллионов, уходят за полцены. Разделите большие, красивые дома в университетских городах на квартиры для студентов, и кто знает: может, вы вскоре сможете купить тот загородный дом, о котором всегда мечтали. Его, между прочим, сегодня тоже предлагают лишь за часть первоначальной цены.

Идея должна быть проста, чтобы человек мог претворить ее в жизнь. Мелкие, бережливые компании — будущее бизнеса.

Не каждый может быть предпринимателем. Если вы хотите понять, что для этого нужно, отложите свои эксперименты на вечер и выходные. Если у вас есть стабильная работа, сейчас не время подавать заявление об уходе — особенно если вы не уверены «на все сто», что ваша идея великолепна. Те, кто получает стабильный оклад, во время кризиса пострадают гораздо меньше. Зарплату могут заморозить и даже снизить, но, поскольку цены на многие товары также снижаются, эти люди пострадают не сильно.

Перспективы тех, кто останется без работы, без сомнения, гораздо хуже.

Если вы работодатель, знайте: увольнения не принесут пользы вашему бизнесу. Самое главное в каждой компании — ее таланты, опыт и взаимоотношения. Увольнение — крайняя мера. В начале спада мы попросили руководителей Virgin Group испробовать все возможности — от распределения на несколько человек объема работы, предусмотренного на одну ставку, до уменьшения количества рабочих часов, замораживания зарплат и неоплачиваемых отпусков, — прежде чем начали увольнять.

Но что если вы потеряли работу? Не так давно один журналист попросил у меня совета для тех, кто недавно был уволен. Я вежливо заметил, что есть много людей, которые ответят на этот вопрос более грамотно. Но у меня есть одна мысль на этот счет.

Если бы компания попросила меня уйти, я бы искал возможности, которые позволят ей сэкономить. Любой бизнес — вне зависимости от стадии, возраста и размера — вынужден экономить. Если у вашей компании заключен договор с дорогой службой такси — найдите другую, которая обойдется дешевле. У вас используются обычные лампочки? По дороге к лифту сосчитайте их. Произведите вычисления. Покажите, какая экономия возможна, если перейти на энергосберегающие лампы, предложите все устроить и попросите их обдумать эту возможность.

Вариантов сэкономить множество. Большая их часть связана с энергией. Наверняка мы знаем только одно: топливо будет дорожать. Многие компании еще не понимают, что хворающий бизнес можно оздоровить за счет снижения выбросов и более экономного потребления энергии. Многие не в курсе, сколько денег они выбрасывают на ветер из-за ненужной распечатки документов, вечно горящих лампочек, слишком частого мытья окон, офисного оборудования и затрат на бессмысленные поездки и перевозки. Иногда люди говорят: «Я пошлю это вам прямо сейчас», а письмо даже не оправдывает затраты на отправку факса .

Вы там работали, поэтому знаете, в чем проблема. Вы многие годы наблюдали бессмысленные траты: деньги вылетали в трубу, но не в вашей компетенции было предпринять хоть что-то для создания культуры экономии. Теперь пришел ваш час показать себя — предложите работать за процент от экономии, чтобы компания не получила ничего, кроме выгоды.

Всё выше и выше...

Галактические приключения

В: Почему вас так пленяет космос?

Ирис Брюгглер, редактор News.at (Австрия)

О: Мне всегда нравились приключения. Ребенком я хотел стать профессиональным спортсменом, но когда травма колена положила конец этим мечтам, пришлось покорять мир другими способами. Большинство людей знают меня как предпринимателя, однако у меня много других достижений. Например, я пересек Атлантический океан на яхте, перелетел на воздушном шаре как через Атлантический, так и через Тихий океан, а в 2004 году я быстрее всех переплыл Ла-Манш на автомобиле-амфибии. Освоение космоса — мое последнее и, безусловно, самое смелое приключение, которое ставит перед нами интересные и сложные технические задачи.

Последнее приземление шаттла «Атлантис» стало для меня переломным моментом. Оно ознаменовало конец путешествия, начатого NASA в момент старта программы космических челноков. С тех пор многократно транспортные космические корабли пролетели 542 миллиона миль и доставили на орбиту 355 человек из 16 стран.

До сих пор проектирование ракет, космических кораблей и космические путешествия были прерогативой правительств: во время холодной войны космическая гонка стала предметом национальной гордости как США, так и СССР. Теперь, с завершением программы запуска шаттлов, американское правительство хочет, чтобы разработкой нового поколения космических кораблей и платформ для освоения околоземного космического пространства занялся частный сектор.

Virgin Galactic приняла этот вызов и планирует уже в течение следующих двух лет предложить суборбитальный космический полет с нашей базы в Нью-Мексико. Теперь NASA полностью сосредоточится на разработке и строительстве многофункционального корабля «Орион» для дальних космических полетов, который, согласно планам, сможет к 2025 году перевозить людей на астероиды, а к 2030-му — на Марс. Ждать еще долго!

В: Как вы думаете, человек когда-нибудь сможет покинуть Землю и жить на других планетах?

О: Несколько лет назад Virgin и Google придумали розыгрыш на 1 апреля. В этот день у меня было выступление в Лас-Вегасе. Завершая речь, я объявил, что специально для присутствующих в зале у меня есть действительно сенсационная новость: запуск нового проекта под названием Virgle, целью которого будет колонизация Марса и строительство города на этой планете.

Не вдаваясь в подробности, но с большим энтузиазмом я объяснил, что мы с основателями Google Ларри Пейджем и Сергеем Брином ищем добровольцев, готовых участвовать в этой пионерской миссии. Хотя я и дал понять, что это путешествие в одну сторону, искатели приключений заполнили сцену! Даже требование подтвердить, что добровольцы «готовы использовать водоросли в пищу», кажется, не уменьшило энтузиазма первопроходцев.

Частные компании еще не скоро смогут достичь других планет и колонизировать их, и все же вполне возможно, что финансируемые правительствами миссии придут на Марс еще при жизни наших детей.

В: Вы много занимаетесь благотворительностью, но сегодня тысячи людей умирают от голода в Африке и других странах. Не лучше ли было бы отдать деньги, которые вы вкладываете в космические предприятия, на борьбу с голодом?

О: Я думаю, что нужно делать и то и другое, две эти цели ни в коем случае не противоречат друг другу. Необходимо объединить усилия правительств, неправительственных организаций и бизнеса в борьбе против голода, нищеты, последствий изменения климата и других катастроф, с которыми нам сегодня приходится сталкиваться, подобных недавнему голоду в Сомали. Но это не должно делаться в ущерб устремлениям человечества: освоение космоса имеет самые широкие задачи, ведь мы пытаемся понять, почему меняется климат и как минимизировать влияние этих процессов.

Мы собираемся открыть космос для совершенно нового рынка: обычных людей. Когда более 100 лет назад были впервые осуществлены коммерческие перелеты (на немецких дирижаблях «Цеппелин»), ускорилось развитие авиационных технологий, поднялся спрос на них, и со временем снизились цены, что пошло на пользу всем. Орбитальные полеты будут еще какое-то время недоступны для среднего класса, но уже в следующем десятилетии суборбитальные путешествия смогут совершить миллионы людей.

Аппаратная платформа Virgin Galactic, возможно, позволит отказаться от реактивных самолетов, которые используются последние 50 лет, и создать основу для новых способов передвижения из одной точки в другую. В один прекрасный день инновации в области суборбитальных путешествий позволят существенно сократить время, необходимое для перемещения по земному шару. Мы сможем построить космические самолеты, способные всего за несколько часов долететь от Лондона до Сиднея.

Космическая программа Virgin рассчитана на очень далекие перспективы: наши транспортные средства будут фактически многоразовыми. Это самое важное новаторское решение, ведь без этого невозможно радикально снизить затраты на космические перевозки. Надеюсь, что мы будем использовать технологию Galactic не только для отправки туристов в космос, но и для коммерческого запуска небольших спутников и проведения научных исследований.

Освоение космоса чрезвычайно важно для будущего человечества. Государственные агентства будут осваивать дальний космос, а мы примем эстафету и займемся разработкой безопасных, экологически чистых, конкурентоспособных технологий для космических путешествий. Решив эту беспрецедентную задачу, мы сможем многое изменить на нашей планете. Одно можно сказать с уверенностью: выше неба прыгнуть можно!

Жить жизнью Брэнсона

Вид из моего гамака

Меня часто спрашивают: что меня стимулирует, заставляет постоянно ввязываться во все новые приключения? Кроме того, многих интересует, как я стал таким, каков я сейчас, и как я люблю проводить свободное время. Предлагаю вам заглянуть в мою жизнь. Возможно, какие-то идеи вы возьмете на вооружение.

Что меня мотивирует?

Почти ребяческое любопытство ко всему новому, новым затеям и новым людям. Я всегда жил интересно. Отчасти это стало результатом моей постоянной готовности — и готовности всех чудесных людей в Virgin — не прекращать попытки создания новых и самых, на первый взгляд, безумных предприятий.

Насколько важны для меня деньги?

Я занимаюсь только тем, что вызывает у меня энтузиазм, независимо от того, приносит ли это прибыль. Я считаю, что настоящая увлеченность своим делом может пойти ему только на пользу. Деньги позволили мне начать и поддерживать целый ряд филантропических проектов в рамках Virgin Unite. Я надеюсь, что мы сможем сделать мир лучше.

Что восхищает меня как человека и профессионала?

Может быть, лучшее, что есть в моей жизни, — это возможность встречаться со многими удивительными людьми во время поездок и в самой компании. Сейчас у нас 50 тысяч сотрудников по всему миру, и я при каждой удобной возможности захожу к ним в офисы, чтобы пообщаться. Эти люди отдают работе все силы, действительно верят в свое дело, и это помогает мне двигаться вперед. Кроме того, с ними очень приятно общаться, и это помогает мне оставаться молодым. По крайней мере в душе.

Помимо друзей, семьи и сотрудников, есть еще несколько человек, которыми я восхищаюсь. Я уже упоминал покойного основателя первой авиакомпании «без излишеств» Laker Airways сэра Фредди Лейкера, который, когда я пришел в мир авиации, стал для меня мудрым и добрым учителем. Кроме того, это Нельсон Мандела — борец с апартеидом, который, прежде чем стать президентом ЮАР, провел 27 лет в тюрьме; Десмонд Туту, первый чернокожий южноафриканский архиепископ Англиканской церкви Кейптауна, входивший также в Комиссию правды и примирения своей страны; Питер Гэбриел, известный английский музыкант и автор песен (когда-то ведущий вокалист и флейтист рок-группы Genesis; сейчас он увлеченный продюсер и промоутер музыкальных и гуманитарных проектов по всему миру); покойный Мо Моулэм, который был министром иностранных дел в Северной Ирландии в 1998 году при подписании исторического мирного договора Страстной пятницы; гений авиации Берт Рутан, авиакосмический инженер, создавший Voyager — первый воздушный летательный аппарат, облетевший Землю без посадок и дозаправок, и суборбитальный космический корабль SpaceShipOne — первый частный космический корабль, сумевший в течение двух недель дважды побывать в космосе.

Каждый из них продемонстрировал огромное мужество, талант и желание добиться своего, даже когда все было против них. Этим я особенно восхищаюсь.

Кто или что вдохновляет меня?

Я всегда получал поддержку от семьи и друзей. Мне вспоминаются два очень разных человека. Первый — покойный Стив Фоссет, мой близкий друг и товарищ по приключениям. Впервые мы встретились на соревнованиях воздухоплателей, когда пытались установить

новые рекорды. В конце концов мы объединили усилия, и Стив совершил кругосветный беспосадочный перелет на самолете Virgin Atlantic Global Flyer без дозаправки. Он также взобрался на горы Маттерхорн и Килиманджаро, переплыл Ла-Манш, пришел сорок седьмым в гонках на собачьих упряжках Iditator и участвовал в 24-часовой автогонке Le Mans. Стив с головой бросался во все новые авантюры, ставил перед собой практически недостижимые цели и часто добивался своего. Он трагически погиб в авиакатастрофе, которой до сих пор нет объяснения. Но до того он, должно быть, совершил 90% всего, что запланировал. Это был настоящий супергерой!

Подробно описанная жизнь и история Нельсона Манделы стала для меня истинным источником вдохновения. Он прошел множество испытаний с достоинством и мужеством и посвятил свою жизнь тому, чтобы его страна и весь наш мир стали лучше. Недавно я работал вместе с Питером Гэбриелом над созданием общественной организации Elders, куда вошли бывшие мировые лидеры, которые хотят использовать свою мудрость и опыт для урегулирования мировых конфликтов. Как удивительно — и невероятно интересно — слушать этих выдающихся людей и наблюдать за тем, что они делают, чтобы уменьшить людские страдания. Непременно посетите сайт www.theelders.org.

Как выглядит типичный день моей жизни?

Не думаю, что в моей жизни много дней, которые можно назвать «типичными»! Пожалуй, лучше всего подходит под это определение день, проведенный дома, на острове Некер. Это идеальное место, чтобы работать, играть и просто жить. Я всегда встаю рано — люблю, когда утром тихо. Не забывайте: у меня лучший в мире кабинет: гамак с видом на Британские Виргинские острова! Фантастическое место для размышлений, всегда настроивающее на встречу с новыми неожиданностями. В этом гамаке мне приходит в голову столько идей, сколько никогда бы не пришло, если бы я сидел в стеклянной клетке... Простите, я хотел сказать «в офисе». Кроме того, у острова отличное географическое положение, отсюда удобно общаться со всеми компаниями группы Virgin, расположенными в разных часовых поясах. По крайней мере так я оправдываю свое пребывание здесь!

Я люблю начинать свой день с плавания. Потом, после завтрака, берусь за телефон. Я по-прежнему предпочитаю говорить с людьми, а не переписываться. У меня нет фиксированного времени начала и окончания работы. В конце дня я люблю поиграть в теннис, чтобы сбросить напряжение, а после захода солнца — немного выпить.

Как я расслабляюсь?

Я знаю — кое-кто подумал, что «типичный» день похож на выходной, но, поскольку большую часть времени я путешествую, для меня нет ничего лучше, чем вернуться домой, чтобы побыть с семьей и друзьями. Я люблю покататься на доске или кайте с сыном Сэмом и племянниками, сыграть в теннис с друзьями или обойти на яхте вокруг островов. Все это очень помогает отвлечься от дел. Мне нравится быть здоровым и в хорошей физической форме, мне нравится все, что для этого нужно. Запомните, это самое важное: вы должны находить время для себя и своего тела.

Чем я балуюсь? Запретные удовольствия?

Это довольно скучно, честное слово: иногда я люблю съесть плитку шоколада или изумительный сэндвич с яичницей, который приготовит моя жена Джоан. Ну хорошо, еще я люблю вечеринки.

Юношеские стремления

Могут позже принести дивиденды

Теперь, когда мои дети выросли и набивают шишки в собственном бизнесе, мне нравится получать письма, подобные этому, из Техаса.

В: Мой 12-летний сын все время пытается создать свой небольшой бизнес и очень расстраивается, когда дело не идет. Он пытался делать и продавать кошельки, потом — свои художественные произведения. Он организовал службу по стрижке газонов, но его единственными клиентами были мать и отец.

Я хочу, чтобы он продолжал продвигать собственные идеи, но не знаю, как помочь ему достичь успеха. Вы можете что-нибудь предложить?

Дебби Митчелл, США

О: Во-первых, вашему сыну не стоит разочаровываться: его многочисленные проекты подготовили его к будущим успехам. На самом деле он уже сделал первый шаг, главная цель которого — просто попытаться что-то сделать. И он проявляет хорошую деловую смекалку. Одно из моих золотых правил для Virgin Group гласит: любой бизнес, который мы решаем запустить, должен улучшать жизнь клиентов. Служба стрижки газонов отвечает этому требованию.

Скажите вашему сыну, чтобы он не расстраивался. Любой предприниматель, начиная новое дело, идет на риск, и большинство бизнесов не добивается успеха сразу. Теперь нужно сделать второй шаг: проанализировать свои ошибки, чтобы не повторять их в будущем.

Мои собственные попытки начать бизнес в школьном возрасте были очень похожи на попытки вашего сына. Еще подростком я попробовал себя в разных областях, пытаясь заработать денег. Два моих начинания выделялись на фоне остальных, правда, лишь тем, что закончились особенно внезапно.

Когда мне было 13, я решил выращивать рождественские елки в поле недалеко от нашего дома в Суссексе. Мы занимались этим вместе с моим лучшим другом Ником Пауэллом, который впоследствии стал моим партнером по бизнесу. Мы думали, что деревья вырастут быстро и урожай можно будет собрать через четыре года. На Пасху мы посадили 400 семян и стали ждать, когда наше состояние подрастет. Мы подсчитали, что, когда елки вырастут до 6 футов, мы сможем продать их по 2 фунта каждую, что даст нам 800 фунтов прибыли на 5 фунтов, вложенных в семена (простите, не удержался!). Но, вернувшись тем летом домой, мы увидели, что местные кролики устроили банкет на наших побегах и разрушили наши планы.

Потом я решил разводить волнистых попугайчиков, поскольку слышал, что они быстро размножаются. В отличие от елок их можно было продавать круглый год, а не только на Рождество. Я подсчитал, во сколько обойдется покупка попугайчиков, сколько будет стоить корм и за сколько я смогу их продать, после чего уговорил отца построить большой вольер. Попугайчики размножались быстро, и скоро каждый в нашей деревне имел как минимум двух.

Я вернулся в школу после летних каникул, оставив моим многострадальным родителям поручение ухаживать за моей быстро растущей птичьей семьей. Но в один отнюдь не прекрасный день я получил письмо от матери. Она рассказывала, что крысы каким-то образом пробрались в клетку и съели всех птиц. Я был безутешен. Лишь много лет спустя мама

призналась мне: она так устала чистить невероятных размеров вольер, что специально оставила дверь открытой.

Сейчас эти истории, наверное, выглядят смешно, однако я многому научился благодаря им. Начиная издавать журнал Student в возрасте 15 лет, я уже имел представление о том, где искать подводные камни. Ни крысы, ни кролики моему журналу не угрожали!

Поэтому важно, чтобы ваш сын не оставлял своих попыток. Он на правильном пути, идея стрижки газонов очень хороша. Эта услуга востребована многими людьми, и они будут счастливы платить за нее.

Вдвоем с сыном вы должны еще раз рассмотреть основные моменты и понять, какие корректировки необходимы, чтобы начать бизнес «Садовые услуги Митчеллов».

Правильна ли ценовая политика?

Не слишком ли дорого вы берете? Сколько берут другие? Если вы точно не знаете, сколько должны стоить ваши услуги, попробуйте радикальный подход: предложите людям стричь их газоны бесплатно и скажите, что, если их устроит ваша работа, они могут заплатить столько, сколько считают нужным. Может быть, вы получите больше, чем ожидали.

Есть ли у вас современное оборудование?

Возможно, чтобы помочь сыну завоевать клиентов, вам нужно приобрести хорошую газонокосилку. Может быть, ваши клиенты заинтересованы еще и в компостировании скошенной травы. Удивительно, как порой заем у своей семьи позволяет бизнесмену проявить чудеса предприимчивости.

Проведите небольшое исследование, чтобы определить целевую аудиторию.

Если пожилой господин Смит недавно повредил колено, он будет рад заплатить кому-нибудь за стрижку газона. Может быть, в округе есть и другие люди, которым по той или иной причине необходима ваша помощь? Молодая пара с новорожденным ребенком? Кто-нибудь уезжает в отпуск?

Можете ли вы расширить спектр предлагаемых услуг?

Некоторые люди любят косить газон сами — можете ли вы также обеспечить очистку участков от сорняков, мойку машин или вывоз мусора? Если ваш сын продемонстрирует, что он надежный и старательный работник, люди могут дать ему и другие поручения.

Отдавайте часть ваших доходов на общественные нужды.

Это может убедить людей пользоваться вашими услугами, поскольку вы также будете приносить пользу другим.

Наконец, продавая свои услуги, не забывайте о таком важном компоненте, как юмор. Смейтесь, делитесь шутками, улыбайтесь во время работы. Иногда юмор приносит поистине удивительные плоды.

Может быть, вам подойдет такой слоган: «Митчеллы — избавим от зелени за ваши деньги». Или придумайте другой!

Перемены — это хорошо

Если вы умеете ими управлять

Реструктуризация — трудный процесс, верно? Даже если вы все делаете правильно, иногда необходимо повернуть в новом направлении, потому что изменились обстоятельства и появились новые возможности. Компании не защищены от будущего — ни одна из них не может существовать вечно.

За время работы Virgin мы закрыли или продали немалую часть из 600 созданных нами компаний — это регулярно отмечают наши критики. Но что в этом плохого? Часто наша стратегия заключалась в том, чтобы создать бизнес и в случае его успеха продать часть акций, чтобы высвободить средства для новых начинаний. Компании — это инструменты, каждый из которых выполняет определенную функцию. Если компания вытеснена с рынка или если мы в ней больше не нуждаемся, мы продаем или закрываем ее. Мы делаем все возможное, чтобы не потерять людей или ноу-хау, но не позволяем себе впадать в уныние по поводу самой компании. Когда Virgin обновляется, критики за опавшими листьями не видят деревьев.

Если вы планируете реструктуризацию в своей компании, прежде всего взгляните на ваш бизнес холодным и беспристрастным взглядом. Действительно ли вы готовы доверить вашим сотрудникам работу, которую предстоит выполнить?

Вы можете столкнуться с немыслимыми трудностями, пытаясь изменить существующую корпоративную культуру. Об этом также стоит задуматься, если вы возглавляете команду, которая подумывает о приобретении бизнеса, — как часто этот процесс заканчивается катастрофой, когда руководство не может справиться с проблемами, возникшими из-за того, что сотрудники с разной корпоративной культурой должны совместно работать над решением общих задач.

В 2007 году мы оказались в очень сложной ситуации. Мы тогда занимались перезапуском компаний NTL, Telewest и Virgin Mobile под новым общим брендом Virgin Media. Мы создали самую большую компанию группы Virgin с 10 миллионами клиентов и 13 тысячами сотрудников в Великобритании.

До этого момента я всегда придерживался принципа «чем меньше, тем лучше». Сохранять небольшой бизнес «для своих» было легко в области звукозаписи, где мы регулярно открывали дочерние компании в момент, когда ассортимент становился слишком широким. Но к Virgin Media определения «маленький» и «хороший» не подходили. Например, потому, что часть бизнеса, относившаяся к NTL, находилась в плачевном состоянии. Нам предстояло в корне изменить клиентское обслуживание: персонал, занимавшийся жалобами (слишком многочисленными), был абсолютно не мотивирован и не заинтересован. И вскоре мы поняли, в чем причина: эти люди целый день зачитывали ответы по шпаргалкам!

Вот вам совет: руководители, занимающиеся любыми видами реструктуризации или слияния, должны найти способы вдохновить всех сотрудников на то, чтобы мыслить по-предпринимательски. Что бы вы ни делали, обращайтесь с сотрудниками как со взрослыми людьми. Совесть работника — обычно самый требовательный начальник, и чем больше самостоятельности вы дадите сотрудникам, тем лучше они будут работать.

Так, в случае Virgin Media опостылевшие шпаргалки были отправлены прямиком в мусорную корзину. Мы поручили специалистам колл-центра решать все вопросы по возможности в рамках одного звонка.

Бывшие сотрудники NTL поначалу отнеслись к этому скептически. Что будет, если кто-то из отдела обслуживания клиентов перейдет рамки дозволенного? Что если они начнут предлагать клиентам слишком много «пряников»? Наш ответ был: «Живите и учитесь». Я не думаю, что человека стоит критиковать за излишнюю щедрость при решении проблемы огорченного клиента. Если один или два наших сотрудника сегодня не разобрались в ситуации, в следующий раз они сделают свою работу лучше. И Virgin Media продолжила развиваться, чтобы стать ведущим в Великобритании провайдером кабельного ТВ, интернета и услуг телефонной связи.

Урок, который я вынес из этой и следующей, еще более сложной реструктуризации: не плывите по течению. Если у сотрудников больше нет энтузиазма и целеустремленности, необходимых для перезапуска компании, может быть, лучше найти новую команду или прибегнуть к сокращениям.

Но что если расширение — не лучшее решение? Существует альтернатива, один из самых сложных вариантов, которые я описываю в этой книге: реструктурируйте вашу компанию так, чтобы она стала очень маленькой, очень специализированной и очень дорогой. Превратите ее в «бутик». Это инновация высокого калибра. Возьмите большую компанию и найдите способ масштабировать ее в меньшую сторону, установите новые цели и найдите новый рынок, постоянно повышая стоимость, чтобы оправдать увеличение цен. Это очень непросто, и не только потому, что это отнимает много сил.

Зачем это нужно? Если вы сможете выполнить реструктуризацию в сторону уменьшения компании и повышения ее специализации, ваши сотрудники станут управлять меньшей компанией, но каждому достанется большой кусок и он будет больше заинтересован в своей работе. Он будет гордиться своими успехами и быстро учиться на собственных ошибках.

Кроме всего прочего, настройте новый коллектив так, чтобы людям было интересно обмениваться идеями, помогать, заботиться друг о друге. И через какое-то время они начнут приходить к вам с новыми идеями и решениями.

Разве не здорово, если во вновь созданной вами компании работают мотивированные, внимательные, творческие люди? Подумайте, чего вы сможете достичь, и соберитесь с духом.

Как управлять стартом

Если трудности продолжают

В: Я в чем-то согласна с вами и даже в каком-то смысле беру с вас пример, но все же нахожу некоторые из ваших рекомендаций несколько нереальными, особенно те, что касаются самого начала бизнеса.

Я хотела бы сделать для своих сотрудников больше, но это очень трудно из-за нехватки ресурсов. Я не могу хорошо платить им, поскольку мой приоритет — зарабатывать деньги, чтобы мой бизнес был на плаву. Ну, а мои сотрудники хотят получать больше и работать в хороших условиях.

Несоответствие наших приоритетов заставляет меня контролировать каждый шаг моих работников, иначе я не могу добиться результатов. Пожалуйста, посоветуйте: что мне сделать, чтобы мои сотрудники были довольны?

Эмили Боско, Кения

О: Эмили затрагивает интересный и сложный для предпринимателя вопрос: можно ли позволить себе быть щедрым, создать атмосферу радости и заботы и предоставить сотрудникам свободу на шатком этапе запуска бизнеса?

Это не только реально, но и жизненно важно для долгосрочного успеха вашего нового бизнеса.

Когда мы только начинали издавать журнал Student, у меня не хватало денег ни на зарплату сотрудникам, ни на улучшение условий работы. Мы работали в подвальном помещении, в котором было лишь несколько кресел-мешков, столов и телефонов. Но волнение и предвкушение успеха объединяли нас и заставляли работать долгие часы в малопривлекательных условиях. Несмотря на низкую зарплату, никто не жаловался — каждый стремился, чтобы журнал получился хорошим.

То же можно сказать и о первой компании Virgin, занимавшейся продажей пластинок по почте, и о наших музыкальных магазинах. И снова мы стремились сохранить приятную атмосферу в наших небольших, простых и уютных офисах. Это решение окупилось, позволив привлечь в команду выдающихся людей, которым нравились гибкий график и возможность получать удовольствие от работы.

Мы всегда стремились создать атмосферу командного духа и взаимоуважения. Например, в журнале Student мы устраивали вечеринку или просто выпивали за каждого нового рекламодателя, привлеченного кем-то из сотрудников, и праздновали выход каждого номера. Мы пытались сделать так, чтобы каждый получал удовольствие от работы, и результатом была сильнейшая лояльность сотрудников.

С тех пор моя философия не претерпела изменений: делай то, что тебе нравится, — и твой энтузиазм передастся другим, обеспечив тем самым создание заинтересованной и энергичной команды. На самом деле более чем за 40 лет в бизнесе я понял, что самая важная моя задача — привлекать и мотивировать прекрасных людей, которые искренне считают, что их работа важнее, чем просто деньги.

Озабоченность Эмили тем, что ей приходится контролировать каждый шаг своей команды, понятна. Сотрудники не станут брать на себя ответственность за свои действия, если будут ощущать, что начальник все время заглядывает через плечо. Они не возьмут на себя инициативу поработать лишний час, сделать лишний звонок или добиться немного большего на переговорах.

Заслугу в успехе Virgin часто приписывают мне, но на самом деле это заслуга людей, ставших первопроходцами в этих областях, и самих сотрудников. Моя самая большая заслуга в том, что я всегда стремился предоставить людям независимость, возможность почувствовать ответственность и был готов подталкивать их к тому, чтобы они брали на себя риск и добивались цели.

Когда наш музыкальный бизнес сильно разросся и им стало сложно управлять, мы разделили его на две части, чтобы сотрудники продолжали заниматься музыкой, а не внутри-корпоративной политикой. И мы поступали аналогично, пока у нас не оказалось 9 или 10 компаний, причем каждая в своем здании. Это помогло нам в 70-х и 80-х заключить великие сделки, в частности с Sex Pistols и Culture Club.

Если дела идут плохо, вы должны научиться слушать сотрудников и постараться воодушевить их на поиск решений. Если вы обеспокоены финансовым состоянием компании, поделитесь этим со своей командой и потом выслушайте предложения, как можно улучшить ситуацию. Ваши сотрудники должны чувствовать себя не наемными работниками, а вашими компаньонами по бизнесу.

И, наконец, складывается впечатление, что некоторые сотрудники Эмили не вписались в компанию. Если вы попали в такую ситуацию, обратите долгий и самокритичный взгляд на свой стиль общения с подчиненными. Затем рассмотрите команду менеджеров (рыба гниет с головы) и подумайте, могут ли эти люди быть эффективными лидерами. Увольнение должно быть последним рычагом управления, но, если кто-то демотивирует коллектив, к нему придется прибегнуть скрепя сердце.

Менеджеры не должны управлять, насаждая страх. Я считаю, что энтузиазм, открытость и атмосфера товарищества намного лучше. Успешные предприниматели обычно имеют отличные навыки общения с людьми, что многократно усиливает их способность добиваться поставленных целей.

Поэтому помните: нужно воодушевлять, заражать энтузиазмом, пытаться превратить работу в удовольствие. Тренируйте эти навыки в своем малом бизнесе; работайте над ними каждый день. Может быть, в один прекрасный день вы сможете продолжить практиковаться, но уже в большом бизнесе!

Шокирующее открытие

Даже главы компаний ошибаются

Признаю — я не всегда бываю прав. Ну вот, это написано здесь черным по белому — ни больше ни меньше! (Между прочим, выиграл несколько пари.)

На самом деле я признаю это без смущения, поскольку это справедливо для всех бизнес-лидеров и предпринимателей. Начальнику или менеджеру бывает трудно признаться в этом своим подчиненным, но неверные суждения (также известные как ошибки) случаются, и каждый, кто занимает должность руководителя, должен быть готов признавать их.

Ваши решения будут выполнены, ведь вы лидер. Но это не значит, что они всегда будут наилучшими или что завтра изменившиеся обстоятельства не превратят верный шаг в неверный.

Сегодня я понимаю, что 2003 год был не лучшим для нашей группы. Примерно в то же время, когда Apple анонсировала свой музыкальный плеер iPod — это произошло в 2001 году, — пара очень умных ребят из Palm продала мне свой MP3-плеер и ряд аксессуаров к нему. Команда управленцев Virgin сильно возражала, поскольку финансовый анализ показывал, что нам придется продать слишком много этих устройств, чтобы затраты окупились. Но я настоял на том, чтобы мы выпустили собственный MP3-плеер — Virgin Pulse! Мне казалось, что этот продукт очень хорошо сочетается с нашим брендом, нашим музыкальным бизнесом и всей культурой нашей группы. И, возможно, я хотел превратить свою старую первоапрельскую шутку в реальность!

Мы потратили 20 миллионов долларов на разработку и вывод на рынок нашего MP3-плеера. И хотя этот продукт и его последующие версии были хорошо восприняты критиками в США, Virgin Pulse провалился, и нам ничего не оставалось, как только списать наши расходы.

Почему наш продукт не «выстрелил»? Просто у Apple была блестящая и непобедимая стратегия.

Для Apple 2003 год был значим еще и тем, что компания запустила свой магазин iTunes — и одновременно стала быстро снижать цены на iPod. Если компания снижает розничные цены на новый инновационный продукт, да еще такими темпами, никто не сможет за ней угнаться. Выпустив более дешевый и миниатюрный iPod Nano, Apple захлопнула двери перед носом всех, кто пытался получить существенную долю в цифровом музыкальном бизнесе. Я легко признал свою ошибку, и это помогло нам вовремя уйти с рынка, избавив от еще больших финансовых потерь.

Свою ошибку признать очень нелегко, особенно когда серьезные инвестиции вылетели в трубу и это исключительно ваша заслуга. Страх душевного дискомфорта не позволяет многим председателям советов директоров и другим руководителям правильно поступать и справляться с ситуацией, когда это нужнее всего. Если ваш бизнес терпит крах, вы должны встретиться с командой и попытаться понять, что происходит, — и чем раньше, тем лучше. Только покинув свой безопасный кабинет и испытав ваш продукт на себе, изучив предложения конкурентов и вообще перевернув все с ног на голову, вы доберетесь до дна и увидите, почему все пошло наперекосяк.

Обнаружив проблему, найдите правильных людей для ее решения. В такой ситуации честность — единственная возможная политика. Если вы открыто расскажете, почему надеялись, что стратегия сработает, почему этого не произошло и как вы с вашей командой при-

шли к решению изменить ее, то ваши сотрудники смогут лучше воплотить ваши идеи в жизнь. Это неподходящее время, чтобы утаивать информацию или перекладывать вину на кого-то другого. Возможно, это самый трудный момент в вашей карьере, но, взяв ответственность за проблему на себя и признав свои ошибки, вы сохраните веру и уважение людей. В своих лидерах люди хотят видеть тех, кто принимает обоснованные решения, а не обязательно тех, кто непогрешим.

Если вы обнаружили, что проблема в реализации продукта, не делайте ошибку начинающих бизнесменов: не увольняйте ответственных за провал сотрудников. Упреки и обвинения могут принести временное удовлетворение, но они будут губительны для вашей компании и только задержат выздоровление бизнеса или запуск нового. Маловероятно, что вам потребуется обсуждать с этими сотрудниками, в чем заключались их ошибки; если вы предоставите им всю необходимую информацию, они сами увидят, что сделали не так, и будут стремиться исправить ситуацию. Сохранив целостность своей команды, вы насолите конкурентам, которые хотели бы воспользоваться вашей ошибкой и нанять ценных сотрудников, только что усвоивших важный урок.

Настоящие инновации — это изменения, и, если порой ваши планы представить новый продукт не воплощаются в жизнь, следует приспособиться к меняющимся обстоятельствам, а не заставлять конкурентов играть в догонялки. Преодолейте препятствие и двигайтесь дальше. Если придется принять удар, пусть это будет удар в подбородок. И не стоит больше оглядываться. Просто двигайтесь вперед.

И все же давайте будем справедливы к Virgin Pulse. Ведь это не был обычный ответ давнему конкуренту — это был iPod! Откуда мне было знать?

Удавка на шее

Галстуки, которые больше не связывают

Недавно, гуляя по Лондону, я встретил группу школьников в форме, двигавшихся стройной колонной. Сзади и спереди шли учителя.

Вроде бы ничего необычного, если бы не одно обстоятельство, вызвавшее у меня улыбку: одинаковые галстуки. Или, точнее, то, что от них осталось. Больше половины школьников обрезали свои галстуки так, что остался только небольшой огрызок длиной три-четыре дюйма.

Заинтригованный, я спросил учителя, который замыкал колонну: «Что случилось с их галстуками?»

Учитель усмехнулся и сказал: «Они ненавидят галстуки, но обязаны носить их по школьным правилам. Но в правилах не говорится, какой длины должен быть галстук. Вот они и обрезают их!»

Почему, когда я ходил в школу, мне в голову не пришла такая инновационная бунтарская идея?

Я обратил внимание на эту выходку школьников потому, что Virgin как раз сейчас осваивает банковский сектор. Мы приобрели британский банк Northern Rock и постепенно проводим его ребрендинг. Немного в британских банках пугает клиента так сильно, как перспектива общения с клерком в галстуке и костюме-тройке за огромным столом из красного дерева. Поэтому мы решили изменить облик банковских отделений.

В первую очередь мы убрали традиционные деревянные стойки, заменив их менее формальными гостинными уголками. Кроме того, мы решили, что излишне официальная одежда сотрудников банка — не менее непреодолимая преграда к дружеской атмосфере, чем эти стойки. Когда мы сказали нашим новым сотрудникам (здесь я требую аплодисментов), что отныне они могут носить все, что им нравится (в разумных пределах), первыми исчезли галстуки.

Я нечасто использую слово «ненавидеть», но я всегда ненавидел галстуки. Может быть, потому, что я никогда не понимал их назначения. Они неудобны и не выполняют никакой функции. К счастью, я всегда работал только на себя и поэтому никогда не был жертвой корпоративных дресс-кодов. Годами джинсы и свитер были моим деловым костюмом. Как-то один знакомый пошутил: если однажды я появлюсь в банке в костюме и галстуке, значит, у нас очень серьезные проблемы.

В последнее время я стал носить пиджаки. Они на самом деле удобны, поскольку я много путешествую, а погода бывает разной. Что касается галстука, я надеваю его только в исключительных случаях: если другого выхода нет. Обычно это какой-нибудь скучный клуб, куда без этой удавки не пускают.

Костюмы и галстуки в офисе — разновидность униформы, но здесь она не выполняет никакой полезной функции. Может быть, когда-то костюм показывал, что его владелец в состоянии хотя бы купить кусок дорогой материи. Сегодня за вас говорят ваши достижения. Костюм и галстук стали анахронизмами.

Раньше единственный мужчина в офисе с голой шеей (обычно это был я) чувствовал себя неловко (это уже не обо мне). Сегодня я с радостью замечаю, что все чаще именно мужчина в галстуке выглядит белой вороной.

Возможно, один из самых серьезных прорывов в деле постепенного свержения костюмно-галстучного дресс-кода произошел, как ни странно, в высоких политических кругах. Тони Блэр стал одним из первых британских премьер-министров (Маргарет Тэтчер не в счет), который начал появляться на публике без «необходимого» нашейного аксессуара (к вящему неудовольствию Daily Mail). Сейчас президент Обама в половине случаев появляется на публике без галстука.

Я всегда гордился тем, что легко отправлял в помойку руководства и инструкции, если они оказывались препятствиями для бизнеса или попросту были глупыми. Нет ни одного веского аргумента в пользу того, что «джентльмен» должен носить галстук. В лучшем случае вам скажут: «Так положено» или «Все будут в галстуках». Деловая культура меняется. Люди, с которыми я встречаюсь, первым делом спрашивают: «Вы не возражаете, если мы снимем галстуки?» Очевидно, они никогда не думали: «Если мы будем без галстуков, у нас будет меньше шансов заключить сделку». Зачем тогда вообще их надевать?

От имени всех угнетаемых носителей галстуков в мире вот мой призыв к тем корпоративным деспотам, которые до сих пор заставляют своих подчиненных мужского пола ежедневно надевать на шею удавку: «Подумайте еще раз, так ли это необходимо?»

Сегодняшнее поражение

Может завтра обернуться победой

Умение признавать поражение и восстанавливаться после ошибок — важный навык для любого предпринимателя. Недавно я получил несколько блестящих вопросов от читателей журнала Entrepreneur и из открытого форума American Express, которые подтолкнули меня к размышлениям о том, как я действовал в случае промахов в собственной карьере.

В: Я предприниматель уже четвертый год. Как понять, что пора «сделать ручкой» бизнесу, который идет плохо, и заняться чем-нибудь другим? Вы упоминали о финансовых трудностях в начале вашей карьеры, а также в тот период, когда Virgin замахнулась на все виды медиабизнеса. Что помогало вам решить, стоит ли упираться или лучше сменить направление?

Виктор Тэн, США

О: Надвигающийся крах бизнеса ощущается инстинктивно, но людям свойственно надевать розовые очки и не признавать поражение. Большинство компаний на стадии запуска испытывает недостаток средств, и позже они вынуждены хвататься то за одну соломинку, то за другую, пытаясь остаться на плаву. В такой ситуации предприниматель должен проявить волю, уверенность без бахвальства и решимость, которые необходимы, чтобы идея заработала, даже когда кажется, что всё против вас.

Я потерял счет тем случаям, когда слышал от противников, репортеров, банкиров и даже от собственных финансовых директоров: «Наше время ушло». Но я всегда продолжал двигаться вперед, может быть, по другой траектории, убеждал, что наше положение не такое отчаянное, как кажется. И мы продавали дома, гостиницы и даже основные бизнесы, чтобы собрать необходимые средства. Иногда мы находили выход, заказывая новые самолеты, вкладываясь в новые музыкальные группы и даже покупая новые ночные клубы.

Однако вы должны балансировать на этой перекаладине, не теряя ощущения реальности. Иногда приходится признать, что, несмотря на все усилия, идею или бизнес не удастся спасти. В этом случае лучше закрыть компанию, чтобы она не мучилась сама и не мучила учредителя. Вообще говоря, если вы постоянно боретесь за своевременную оплату счетов, выплату зарплат, если нет взаимопонимания с клиентами, если вы не можете повысить узнаваемость своего продукта или бренда — вам пора уйти.

Среди лучших решений команды Virgin были решения о своевременном уходе с рынка, когда мы видели, что наш продукт, услуга или бренд не производят сильного впечатления на потребителей, явно не станут прорывом и не обеспечат массовых продаж.

Пользуясь случаем, я должен признаться: бывало, что мы удерживали бизнес на плаву слишком долго. Еще одним проектом, пострадавшим от загрузки MP3-файлов через интернет, был Virgin Megastores. Новые технологии вытесняли компакт-диски, заставляли сворачивать розничную торговлю по всему миру, и наш бизнес терял много денег. Мы не ушли с рынка сразу отчасти потому, что я противился закрытию этого бизнеса. Я боялся лишиться наших флагманских магазинов на Таймс-сквер и Оксфорд-стрит, ведь они так много значили для узнаваемости бренда и были частью нашего наследия. Однако масштаб потерь ясно говорил, что мы должны были продать бизнес и сфокусироваться на тех рынках, где могли совершить прорыв, а не стать жертвами прорыва конкурентов.

В: Как вы осуществляете перегруппировку сил, если поражение неизбежно? Вы устраиваете трехдневные поминки по погибшему бизнесу, а затем придумываете новый?

Даг Уоррен, США

О: Моя мама с раннего детства учила меня, что, снявши голову, по волосам не плачут. И я всегда старался следовать этому правилу. Многие годы наша команда делала все возможное, чтобы не позволить ошибкам и неудачам выбить нас из седла. Даже если наш проект терпел поражение, мы искали новые возможности капитализации, используя образовавшиеся пробелы на рынке.

Взять хотя бы нашу широко освещенную в прессе попытку купить в 2009 году проблемный британский банк Northern Rock. После месяцев напряженной работы Virgin Money создала сильный консорциум, способный, на наш взгляд, выкупить банк и финансировать его долги. Однако правительство во главе с Гордоном Брауном решило иначе, и банк был национализирован.

Я был потрясен. Я провел ночь с несколькими друзьями на острове Некер, пытаюсь утопить свое горе в алкоголе. Но когда похмелье прошло, мы уже напряженно работали, планируя создание собственного банка, а затем и захват крупнейших британских финансовых институтов. В конце 2011 года нам было предоставлено право участия в аукционе на покупку национализированного на тот момент банка Northern Rock, и я рад, что в этот раз нам сопутствовал успех. Наши усилия не пропали даром, и сейчас мы занимаемся ребрендингом Northern Rock в Virgin Money. Упорство вознаграждается!

Настоящие перемены к лучшему?

Предприниматели должны быть в первых рядах

Во втором десятилетии XXI века неутешительные финансовые новости из Европы и США, протесты на Уолл-стрит, в Лондоне и по всему миру, а также близкое к коллапсу состояние нескольких европейских экономик заставляет многих задуматься над тем, правильно ли мы делаем бизнес. Они считают, что наше общество запуталось, поощряет алчность и стремление к сиюминутной выгоде, которые процветают за счет неосуществленных инвестиций в будущее.

Не стоит забывать, что капитализм сделал наш мир лучше, создав рабочие места, став стимулом инноваций и вырвав миллионы людей из нищеты. Однако с ростом населения во всем мире пропорционально увеличивается спрос на товары и услуги, что приводит к дальнейшему истощению природных ресурсов. Одновременно с этим усугубляется экономическое неравенство.

Бизнес в своем традиционном понимании перестал быть разумным выбором. Люди во всем мире осознают необходимость найти такой способ запрячь лошадку свободного рынка, чтобы она везла телегу в нужном обществе и планете направлении.

Хорошо, что это новая многообещающая возможность для бизнеса. Бизнес может изменять мир — у него врожденное стремление к улучшению. Многие компании уже это доказали, и кое-какие из них начали приносить прибыль. Среди них — Participant Media³¹, занимающаяся производством фильмов, и Barefoot Power³², которая уже обеспечила полученной от солнца энергией первый миллион потребителей. Вместо того чтобы обеспечивать прибыль акционерам, многие такие организации вкладывают заработанные деньги в свое дальнейшее развитие. Посмотрите на Big Issue — английский журнал, предоставляющий работу бездомным, или Khan Academy, которая использует интерактивные методы обучения для распространения математических знаний во всем мире.

Мы в Virgin стараемся создавать прибыльные компании, которые одновременно помогали бы обществу и окружающей среде. Ведь мы всегда тесно взаимодействовали с потребителями и стремились предоставлять им услуги высшего качества. Вторым нашим бизнесом, запущенным после компании, занимающейся рассылкой пластинок по почте, стал консультационный центр для студентов, предоставлявший информацию о сексуальном здоровье. (Позже, в 1987 году, мы создали Mates Condoms в рамках программы по борьбе с распространением СПИДа.)

Подобная активность заметна в разных компаниях группы Virgin, и поэтому семь лет назад мы создали собственный некоммерческий фонд Virgin Unite, чтобы содействовать направлению позитивной энергии предпринимателей в нужное русло. Virgin Unite работает со всеми нашими компаниями, помогая им вносить свой вклад в перемены к лучшему. А не так давно Virgin Money основала Virgine Money Giving — благотворительный онлайн-ресурс, который уже собрал в Великобритании более 65 миллионов фунтов на благотворительные цели. В США Virgin Mobile работает со своими клиентами и обществен-

³¹ Participant Media (ранее — Participant Productions) — американский производитель кино- и телефильмов, в первую очередь документальных, повествующих о проблемах общества.

³² Barefoot Power Limited — частная австралийская компания, занимающаяся социальными проектами: предоставляет электроэнергию и услуги телефонной связи по доступным ценам для малообеспеченных групп населения.

ностью, чтобы покончить с проблемой бездомной молодежи. Эта программа уже положительно повлияла на жизни более 35 тысяч молодых людей.

Virgin Unite также помогает найти партнеров для запуска независимых инициатив, направленных на поиск новых подходов к глобальному лидерству. Пример — Carbon War Room, которая работает над созданием рыночных методов решения проблем, связанных с изменением климата. Один из прорывов компании — привлечение инвестиций в размере 650 миллионов долларов для повышения эффективности энергосистем Флориды и Калифорнии. Со временем благодаря этой инициативе будет создано 17 тысяч новых рабочих мест.

Мы называем наш новый подход «Капитализмом 24902» и сейчас стремимся к тому, чтобы лидеры бизнеса по всей Земле (24 902 мили в окружности) подумали над тем, что мы можем сделать хорошего для человечества и для планеты. И это не выбор между социальными ценностями и прибылью — это попытка сделать социальные и экологические ценности движущей силой капитализма.

Многие новые компании с самого начала ориентируются на эти ключевые ценности. Кроме того, мы видим, как многие уважаемые предприятия реорганизуют свои производственные процессы и пожинают хорошие плоды. Производитель ковров Interface Global — хорошая иллюстрация эффективности нового подхода. В отрасли, где предприятия обычно наносят большой вред окружающей среде, Interface Global изменила способ получения сырья, производства ковров и утилизации отходов и в результате создала более прибыльный бизнес.

Среди других историй успеха — Marks & Spencer в Великобритании, реализующая с 2007 года «План А». Благодаря этому проекту, по отчетам компании, 94% мусора, образующегося в результате деятельности ее магазинов, подвергается вторичной переработке, выбросы углекислого газа снизились на 13%, а экономия в 2010 году превысила 100 миллионов долларов. General Electric запустила проект Ecomagination для создания новых продуктов и услуг, помогающих решать проблемы в области энергетики, водоснабжения и эффективного использования ресурсов. Вложив пять миллиардов долларов в исследовательские работы за пять лет, GE, по ее утверждению, получила доход в размере 70 миллиардов долларов. Как предприниматели и бизнес-лидеры, мы можем брать с этих организаций пример и пожинать сладкие плоды.

А в чем состоит уникальная особенность вашей компании, которая позволяет вам принести пользу обществу? Пусть каждый ваш сотрудник задумается над тем, что хорошего мы можем сделать для человечества и планеты. Дайте вашим людям шанс создать что-то новое, и они возьмутся за дело с энтузиазмом.

Моя предыдущая книга, которая называется «К черту стандартный бизнес»³³, посвящена историям о людях, которые на деле доказали, что бизнес может приносить добро. И я уже задумал продолжение, в котором расскажу о новых компаниях, проникшихся идеей того, что делать добро полезно как для общества, так и для самого бизнеса.

Я надеюсь, что вы станете одним из нас!

³³ Screw Business As Usual. Portfolio Hardcover, 2011.

Будьте лидером

А не боссом

Долгое время школа родительского воспитания предписывала, чтобы детей было видно, но не слышно. Бесчисленные поколения детей выросли в семьях, где единственным обоснованием, которое родитель мог предложить по любому поводу, было: «Потому что я так сказал».

Неудивительно, что этот стиль управления перешел в школьные классы и на рабочие места. Учителя и начальство просто заменили родителей, и их слово было законом.

К счастью, в моей семье здоровые дискуссии приветствовались и, хотя обычно последнее слово принадлежало моей матери Еве (да и сейчас принадлежит), меня и сестер поощряли высказывать свое мнение по любому поводу.

В школе все было иначе, но сочетание дислексии и бунтарства ясно давало понять даже случайному наблюдателю, что у меня будет только один начальник: я сам. Или, как однажды выразился директор моей школы Stowe: «К 21 году, Брэнсон, ты либо станешь миллионером, либо угодишь в тюрьму».

Как оказалось, после ухода из школы мне сопутствовала удача: я стал начальником самому себе и ни разу не угодил за решетку — ну, может, всего однажды, и то очень ненадолго.

Может, поэтому и странно, что единственная фраза, которая гарантированно выводит меня из себя: «Хорошо, ты же босс!» Она меня бесит, потому что на самом деле в 90% случаев человек хочет сказать: «Вообще-то я с тобой не согласен, но я сделаю это скрепя сердце, поскольку ты этого требуешь. И если дело не выгорит, я первый напомню всем, что это была не моя идея».

В нынешнем деловом мире классический образ начальника кажется мне безнадежно устаревшим. Он может быть эффективен в некоторых специфических сферах деятельности, например «глава организованной преступности», «профсоюзный лидер» или «директор казино», но статус ради статуса уже не привлекает менеджеров.

Вы можете возразить, что это вопрос терминологии, но я твердо убежден, что современное рабочее место выигрывает от подчеркнутого отсутствия традиционной иерархической системы ярлыков, которая начинается с «кабинета начальника в конце коридора», увековеченного в корпоративном сознании как нечто незыблемое.

Архитектура большинства офисных зданий способствует тому, чтобы подчеркивать структуру управления: начиная с кабинетов руководства на верхних этажах и далее к служащим более «низкого уровня» вплоть до подвальных помещений без окон.

Мы в Virgin старательно избегали штаб-квартиры из стекла и бетона, где в угловых кабинетах в концах коридоров сидят боссы. Я сам всю свою жизнь старался держаться как можно дальше от кабинетов и в основном работал в трех местах: дома, на яхте и в гамаке. Все наши компании тоже работают в собственных офисах, и наша штаб-квартира называется «Старая школа». Думаю, это название говорит само за себя: это может быть что угодно, только не корпоративная святыня.

Я всегда был сторонником офисов с открытой планировкой, в которых много общих пространств, пригодных для мозгового штурма, фойе, игровых площадок, бильярдных столов и кухонь, где сотрудники могут встретиться в неформальной обстановке и перекусить. Офисные стены, двери, столы и стойки — не что иное, как барьеры на пути общения.

Но вернемся к проблеме «начальника»: старый военный образ генерала, подгоняющего свои войска в атаку из-за линии фронта, вместо того чтобы вести их за собой, не так далек от образа традиционного начальника. Не путайте «лидера» и «босса».

Если вы постоянно не появляетесь на передовой, не ведете своих сотрудников в наступление, вы просто не можете быть в курсе реалий вашего бизнеса. Просиживание штанов в зале заседаний совета директоров и выслушивание даже самых полных отчетов с линии фронта никогда не сравнятся с личным присутствием и получением информации из первых рук.

Латынь никогда не была моим любимым предметом в школе — честно говоря, у меня таких вообще не было, — но одно слово отпечаталось в моей памяти. Это глагол *educere*. Помню, я сильно удивился, когда узнал, что корень слова *education* («образование») на самом деле означает «вести вперед». До того момента я думал, что образование связано с «впихиванием внутрь», а оказалось совсем наоборот — «вывод наружу». Плохой школьный учитель или дурной босс учит или руководит путем вколачивания своего мнения в учеников или подчиненных, а хорошие учитель и корпоративный лидер поступают наоборот: они черпают мнения и идеи у своих учеников или коллег.

Поэтому, когда в следующий раз кто-то по пути из кабинета скажет вам: «Хорошо, вы же босс», остановите его словами: «Постойте, мы ведь оба в этом деле. Вернитесь и скажите, как бы вы поступили на моем месте?» А лучше в следующий раз подойдите к своим сотрудникам на их рабочем месте или присядьте вместе с ними в буфете и расспросите их о том, как идут дела. Хорошие примеры лидерства заразительны.

Думаю, новая корпоративная мантра должна звучать так: «Начальника должно быть видно, но не слышно».

Высококачественное обслуживание

Основа культуры, а не дополнительная услуга

Наверное, больше всего вопросов ко мне связаны с тем, как люди обслуживают людей (клиентов). Вот вопрос из Австрии.

В: В каждой компании, где я работал, рано или поздно возникала дискуссия о том, во что нам обходится обслуживание клиентов: какова их окупаемость? не тратим ли мы слишком много, обрабатывая жалобы и претензии? как мы оцениваем влияние инвестиций в качество обслуживания на наш бизнес?

И хотя вроде бы каждый сотрудник должен согласиться с тем, что нет ничего важнее обслуживания клиентов, работа в данной области не считается очень престижной. Как мотивировать работников, чтобы те обслуживали клиентов по высшему разряду?

Кристиан Сойка, Австрия

О: Преуспевающая компания никогда не должна забывать о клиентах и поддержании высоких стандартов. Культура обслуживания начинается сверху, поэтому руководство должно быть постоянно начеку и быстро реагировать в случае, если возникает даже намек на проблему в этой области. Благодаря интернету последствия того, что компания в Лондоне уделила недостаточно внимания некой жалобе, могут уже через несколько секунд стать предметом обсуждения в Австралии. Когда вопрос обслуживания встает ребром, качество отклика компании может серьезно повлиять на ее репутацию и успехи в долгосрочной перспективе.

Каждый член команды должен озаботиться вопросом обслуживания клиентов, а иногда импульс в этом направлении может исходить и напрямую от главы компании. В 2010 году на севере штата Нью-Йорк плохие погодные условия на несколько часов задержали пассажиров Virgin America на заснеженной взлетно-посадочной полосе. В небольшом аэропорту не хватало оборудования и персонала, на земле скопилось очень много самолетов, и просто не было возможности обеспечить безопасный выход пассажиров. Узнав о сложившейся ситуации, СЕО Дэвид Каш ринулся в бой и начал лично обзванивать попавших в беду людей, принося извинения и предлагая билеты на будущие полеты. Его личное вмешательство произвело сильное впечатление на клиентов и даже стало предметом обсуждения в прессе.

Конечно, примеры общения с клиентами и их высококлассного обслуживания не должны ограничиваться лишь экстренными ситуациями. Оставайтесь постоянно на связи со своими клиентами и персоналом в торговом зале, и вы сразу узнаете, если бизнес вдруг двинется не в том направлении. Я всегда стараюсь читать как можно больше писем — плохих, хороших, безразличных, любых, — чтобы понять, как можно улучшить работу. Кроме того, я получаю большое количество отзывов от своих читателей в Twitter, Google+ и Facebook.

Финансовые директора могут с этим не согласиться, но я считаю, что затраты на повышение качества клиентского обслуживания стоит рассматривать не просто как одну из статей расходов, а как маркетинговые вложения. В конце концов, это ключевой элемент сарафанного радио — а это, как известно, лучшая реклама, ведь она пользуется высоким доверием, да к тому же бесплатная.

Начать совершенствование клиентского обслуживания можно с того, чтобы дать каждому сотруднику в компании возможность вносить предложения и идеи по улучшению метода поставки товаров клиентам. Попросите ваш персонал экспериментировать и делиться мыслями, сделайте так, чтобы они могли донести свое мнение свободно, не боя-

лись выступать без регламента, не терялись перед коллегами — они должны быть уверены в том, что их выслушают. Мы в Virgin говорим: глупых идей не бывает! Идеи могут не сработать, но это станет понятно только после их внимательного рассмотрения. Как управленец я бы предпочел прореживать сорняки самых безумных идей, чем бороться за сохранение статус-кво.

Сотрудники нашей сети фитнес-клубов Virgin Active в Южной Африке приняли этот подход близко к сердцу. Эта команда стремится придумать 10 усовершенствований для каждого нового клуба. Одной из последних любимых «фишек» персонала стала установка в бассейнах лестниц с шестью ступеньками вместо традиционных четырех, что облегчает пловцам вход и выход из воды. Все это мелкие детали, но кумулятивный эффект от множества таких небольших изменений позволяет вашим клиентам почувствовать, что к ним относятся по-особому.

В долгосрочной перспективе постоянное внимание к обслуживанию клиентов может изменить ваш образ в глазах потребителей и сотрудников: они будут воспринимать вас не просто как работодателя или поставщика, но как часть сообщества. Недавно мне рассказали о нашем сотруднике Дэвиде Лиденберге, который работает в одном из фитнес-клубов в ЮАР. Когда один из членов клуба уезжал домой, Дэвид заметил, что в его машине не работает лампочка тормозного сигнала. В следующий раз, когда клиент приехал в клуб, там его уже ждала новая лампочка. Вот это и есть настоящий подход к обслуживанию клиентов!

Чтобы создавать и поощрять корпоративную культуру такого рода, руководителям следует вознаграждать асов клиентского обслуживания и сообщать об их достижениях всем в компании. Дэвид с женой вскоре после истории с лампочкой провели уик-энд в гостевом домике бесплатно, а управляющая команда Virgin Active включила этот эпизод в программу внутреннего обучения персонала.

Клиенты не должны воспринимать вашу компанию просто как очередное место покупки — это должно быть место, где приятно находиться!

Могут ли плохие новости быть утешительными?

Двусторонняя связь необходима

Возможно, предприниматель, расширив свою новую и успешную компанию, или CEO, переехав в еще больший кабинет в конце коридора, рано или поздно почувствует, что теряет связь со своими сотрудниками или клиентами.

Это происходит в силу разных причин. Большинство менеджеров предпочитают минимизировать поток плохих новостей в сторону вышестоящего руководства и подчеркивать только положительные достижения в своей области. Это, в свою очередь, заставляет высших руководителей читать между строк, а сотрудникам порой мешает решить проблему — и все из страха, что начальство забеспокоится. Вместо того чтобы действовать, они учатся не задавать вопросов, ходить вокруг да около проблемы, пользуясь тем, что руководитель не понимает всей ее глубины.

Поэтому, если вы чувствуете, что теряете связь, стоит потратить некоторое время и выяснить, чем на самом деле занимаются ваши сотрудники. Понаблюдайте за работой сотрудника как минимум несколько дней и, если у вас хватит навыков, возьмите в руку его инструмент и выполните его задание. Или, если вы посещаете отдел обслуживания клиентов, ответьте хотя бы на несколько звонков самостоятельно.

Наблюдая за работой своих сотрудников и подменяя их, спросите себя: как бы я себя чувствовал, если бы это было мое рабочее место? Достаточно ли в людях энергии и творческого духа? Спросите ваших сотрудников: все ли у них есть для того, чтобы хорошо выполнять свою работу? Какие проблемы они решили бы прежде всего, если бы у них была возможность выбора? Какие из их идей взяты на вооружение руководством? Могут ли они работать дома? Хотели бы они работать дома?

В каждой организации любой руководитель — от начальника отдела до топ-менеджера — время от времени должен снять свой костюм и испачкать руки. Доступность руководителя — ключ ко многому. Вы должны поощрять ваших сотрудников к тому, чтобы они постоянно обращались к вам со своими идеями и проблемами. И чем крупнее бизнес, тем важнее этот аспект.

Если вы теряете связь с сотрудниками, то, скорее всего, пора поработать и над созданием более тесных взаимосвязей с клиентами. Одни руководители и менеджеры частично пытаются решить вторую проблему с помощью опросов и других способов оценки клиентского опыта, таких как письма-жалобы. Другие, включая и меня самого, используют социальные сети, обращаясь к своим клиентам через Facebook, Twitter, YouTube и т. п.

Статьи или колонки в журналах — новый канал общения для меня. К моему удивлению и восхищению, я обнаружил, что не только начинающие предприниматели воспринимают мои советы и опыт, но и я, в свою очередь, получаю возможность по-новому взглянуть на деятельность наших компаний по всему миру. Сотни писем по электронной почте, которые я получаю каждую неделю, приносят много вопросов, в некоторых есть новые идеи, а иногда — впечатляющие комментарии (и хорошие, и плохие).

Вот один пример, который подчеркивает важность прямого отклика от клиента. Самолет Virgin Atlantic, выполнявший рейс из Кении в Лондон, отклонился от курса из-за сильного снегопада в Хитроу. Борт был вынужден приземлиться во Франции, где из-за строгих европейских иммиграционных законов многие кенийские пассажиры не смогли выйти из аэропорта, и им пришлось спать на раскладушках.

Неудивительно, что неудобства и недружелюбный прием расстроили многих пассажиров, и вскоре я получил множество гневных писем от кенийских читателей моей колонки, которые либо были пассажирами этого рейса, либо слышали об этом случае. Я написал статью с извинением, которая была опубликована в кенийской газете Nation. В ней мы обещали обратиться к французским властям с тем, чтобы подобное не повторилось.

Этот инцидент еще раз напомнил мне о необходимости не терять связь с сотрудниками и клиентами, как бы далеко они ни находились и чего бы мне это ни стоило. Используйте любую возможность для общения — ведь вы никогда не знаете, что вам предстоит услышать на этот раз!

Помните, что, когда вы устанавливаете или возобновляете отношения с клиентами — как внутренними, так и внешними, — вы можете услышать и неприятные новости. Но, как я уже говорил, хорошие менеджеры стремятся заставить сотрудников за хорошей работой: дайте вашим людям новый заряд энергии, показав, что перемены возможны, а их работу ценят.

Если компания погрязла в рутине, пора показать сотрудникам, что их вклад в общее дело востребован. Бывает, что простая идея живет в веках. Когда сотрудники Virgin Active выразили желание поработать в других филиалах, мы запустили программу обмена. Семь сотрудников из Африки сейчас работают в наших европейских отделениях, а результатом сопутствующего проекта стало создание усовершенствованного информационного пакета для новых сотрудников, позволившего добиться высокой лояльности с первых дней работы.

Как выбрать партнера

В святилище инвесторов

В момент запуска нового бизнеса предпринимателей больше всего интересует, как найти инвесторов и нужных партнеров.

Многим так и не удается никого найти, однако они все равно приступают к запуску, а потом у них заканчиваются деньги. Бывает, что инвесторы находятся, однако при неблагоприятном развитии ситуации (если бизнес растет медленнее, чем ожидалось) они отказываются предоставлять средства, невзирая на все обещания. Если вы можете финансировать свой новый бизнес самостоятельно — отлично. Но если нет, ваши шансы на успех будут во многом зависеть от того, найдете ли вы надежный источник стартового капитала.

В начале своей карьеры я сознательно старался не привлекать финансовых партнеров, поскольку хотел, чтобы все акции принадлежали мне. Мы с друзьями работали не жалея сил, стремясь обеспечить функционирование наших компаний только за счет их собственной прибыли. Когда мы издавали журнал Student, то делали все возможное, чтобы продать рекламу до того, как придется платить по счетам. Запустив Virgin Records, мы раздавали буклеты, чтобы люди узнали о нас и покупали наши записи.

В результате мы развивались несколько медленнее, чем хотелось, но зато я имел возможность вознаграждать коллег долями в компании. Кроме того, я был волен повернуть руль бизнеса в любом направлении, которое считал правильным. Не было необходимости попусту тратить время, кланча деньги или ожидая одобрения акционеров.

Наш смелый подход привлек новых сотрудников и партнеров, которым нравилась радостная атмосфера, царившая в наших компаниях. Сегодня я понимаю, что выбирал партнеров по музыкальному бизнесу исходя из практических соображений. Один имел самую большую коллекцию записей из известных мне; другой быстрее меня складывал и вычитал; третий, казалось, мог ответить на любой из мучивших меня наивных вопросов.

С годами структура моих бизнесов и партнерств усложнилась. Virgin за это время объединилась с многочисленными организациями разного рода — от крупных международных компаний до профессиональных инвесторов и команд менеджеров, которые хотят использовать наш бренд для выхода на рынок. Опыт показал, что, хотя платежеспособность вашего потенциального партнера важна, не она обеспечивает хорошие взаимоотношения и длительную рентабельность.

Оценивая предполагаемого инвестора или партнера, не ограничивайтесь размером капитала, необходимого для запуска компании. Спросите себя: предоставят ли они вам время и свободу, необходимые для создания успешного бизнеса? Помните, что если финансовый партнер — диктатор, то он может подавить на корню новаторский дух и энтузиазм сотрудников, загасить искру, которая и заставила вас начать этот проект и, вероятнее всего, будет отличать вашу компанию от конкурентов.

Я понял, что лучшие партнерства с группой Virgin были созданы, когда мы находили инвесторов, готовых стать владельцами небольшой доли компании, предоставить средства и поддержку, но оставить нам при этом свободу действий и назначения ключевых менеджеров.

Несколько очень эффективных партнерств нам удалось создать, когда Virgin обратила свой взор на отрасль мобильной связи. В большинстве случаев мы находили оператора, который хотел воспользоваться мощным брендом, чтобы занять новый сегмент рынка. Он предо-

ставлял свою сеть и иногда капитал; мы — опыт, бренд и команду, необходимую для работы нового бизнеса.

Хочется думать, что в тех случаях, когда ситуация была обратной и Virgin устанавливала партнерские отношения с небольшими командами менеджеров, которые хотели войти в новые сегменты рынка или занять новые территории, нам также удавалось придерживаться своих принципов. Мы давали своим партнерам время, свободу действий и капитал, необходимые для создания бизнеса.

Virgin Active, сеть наших фитнес-клубов, была создана в партнерстве с управляющей командой Фрэнка Рида и Мэтью Бакнелла. За последние 12 лет мы совместно завершили несколько сделок по приобретению, и сегодня наша сеть представлена в шести странах. Сейчас Virgin Active лидирует в своем секторе с Мэтью во главе. В этот проект группа Virgin вложила ценность своего бренда, репутацию и необходимый капитал. Команда менеджеров — знание отрасли, местной специфики и, главное, энтузиазм и заинтересованность в том, чтобы бизнес работал.

Прежде всего, важно, чтобы ваши сотрудники были полны энтузиазма и имели возможность проявить творческий подход. Ведь успех всего бизнеса будет в конечном счете зависеть от главного партнерства — с вашими сотрудниками.

Если оно будет организовано правильно, шансы на успех существенно повысятся. Вам, чтобы развивать компанию в соответствии со своим видением, нужна свобода, а им потребуется возможность развивать собственные направления деятельности в соответствии с потребностями клиентов. От грамотного выбора партнера зависит, получат ли они эту неотделимую от вашего будущего успеха самостоятельность.

Поэтому помните: партнер, который просто вносит свой капитал, — это прекрасно. И все же стратегический партнер, который может предоставить вам и вашей команде пространство, время и свободу, необходимые для создания бизнеса, — настоящий друг, который, скорее всего, выдержит проверку временем.

Инвестируйте в своих людей

И они будут вкладывать в вас

Отношения с клиентами часто становятся решающим фактором успеха. Великие компании — компании, которые хорошо это понимают, — умеют превращать своих клиентов в сторонников. Их маркетинговые усилия направлены на клиентское сарафанное радио и положительные комментарии на сайтах и в социальных сетях — на сегодняшний день это важнейшие инструменты влияния на поведение покупателей.

Многие из наиболее успешных компаний мира обеспечивают невероятно высокий уровень обслуживания клиентов. Фанатизм некоторых клиентов Apple — результат не только революционных инноваций, но и высочайшего уровня сервиса. Лишь очень немногие покупатели получали отрицательный опыт в магазинах компании. Большинство возвращаются за новинками.

Удержание потребителей важно для любой компании; в конце концов лучше строить хорошие отношения с имеющимися клиентами, чем постоянно охотиться за новыми. Компания, которая надеется достичь успеха в туристической отрасли, должна очень серьезно относиться к обслуживанию клиентов: приятного полета на самолете, поездки на поезде — а скоро, надеемся, и космического полета — без высококачественного обслуживания не бывает. Даже если компания найдет способы улучшить салоны своих самолетов и купе поездов, установив более комфортные сиденья и подавая блюда лучшего качества, дорогостоящие технологии и роскошный дизайн ничего не дадут, если качество обслуживания клиентов будет низким.

Вспомните, как часто вы жаловались на то, что с вами плохо обошлась та или иная компания, хотя на самом деле вам нагрубил один сотрудник. Недавно я получил напоминание о том, насколько важно обслуживание клиентов для любого нового или уже давно функционирующего бизнеса. Это случилось во время моего визита в Virgin America на церемонии открытия нового обучающего симулятора полетов в Берлингеме, недалеко от Сан-Франциско. Бренд Virgin обещает самое высококачественное обслуживание, и летные экипажи — наш самый ценный актив. Без них мы были бы просто еще одной авиакомпанией. Новый симулятор стоимостью в миллион долларов играет очень важную роль в наших планах по расширению бизнеса.

Не каждой компании необходим обучающий центр: во многих областях деятельности высокотехнологичные решения не нужны. Однако из той встречи с командой Virgin America (когда я увидел, как там проводят обучение новых сотрудников) я вынес три важных урока.

1. Вложения в сотрудников — это вложения в компанию.

Любая авиакомпания должна проводить тщательное обучение каждого сотрудника, начиная с пилотов и заканчивая работниками наземных служб, всему: от основных навыков до техники безопасности и даже медицины. Но для Virgin America это только начало. Наш персонал ежегодно в течение двух дней проходит глубокое погружение в ценности бренда — так называемую ванну бренда, — которое в компании называют «обновлением». Цель семинара — подготовить сотрудников к тому, чтобы они могли улучшить потребительский опыт клиентов нашей авиакомпании.

Летные экипажи встречаются с сотрудниками других отделов и учатся решать конфликты, управлять эмоциями и быть гостеприимными. Программа призвана помочь сотруд-

никам взглянуть на обслуживание глазами клиентов: они учатся решать проблемы, а не спихивать их на соседа.

Как вы, предприниматель, можете объединить своих сотрудников для решения общих проблем и помочь им поверить друг в друга? В небольшом бизнесе или при запуске новой компании этого можно добиться без использования высоких технологий: достаточно сделать традицией совместный ланч в пятницу, на котором вы будете обсуждать, как прошла неделя.

2. Будьте на передовой.

Во время «погружения» CEO Virgin America Дэвид Каш часто устраивает общие обсуждения. Это помогает ему быть в курсе проблем, которые волнуют его сотрудников. Это первый шаг в налаживании связей между персоналом на передовой и руководителями высшего звена: он помогает создать легкую и открытую атмосферу.

Руководители и менеджеры, которые хотят понять, как можно улучшить работу компании, должны встать из-за стола и познакомиться со своими подчиненными. Если ваша компания слишком велика для того, чтобы устраивать регулярные встречи, потратьте несколько часов на рассмотрение жалоб клиентов или поработайте на производстве — это поможет вам понять, что происходит на самом деле.

3. Убедитесь, что у ваших сотрудников есть инструменты, необходимые для достижения успеха.

Во время «погружения» сотрудники Virgin America учатся решать проблемы самостоятельно — иначе не добиться высококачественного обслуживания клиентов. Этот подход не общепризнанный, в большинстве компаний принято накладывать ограничения на сотрудников: им позволяют решать только определенный круг задач, наделяя соответствующими полномочиями. Наш опыт показывает, что лучше дать людям навыки и уверенность, необходимые для самостоятельного решения проблем, без шпаргалок (а не перекладывать с больной головы на здоровую).

Чаще всего не хватает информации. Если во время встречи с сотрудниками вы замечаете, что люди с трудом отвечают на вопросы, пора действовать. Снимите ограничения на доступ к базам данных; инвестируйте в новые информационные технологии; сделайте все необходимое для того, чтобы сотрудники смогли завладеть инициативой и начать действовать самостоятельно.

В трудные времена, когда конкуренты снижают затраты, у вас может появиться соблазн последовать их примеру и сэкономить, сократив расходы на обслуживание клиентов. Однако помните, что экономия — не единственное решение. Каждый клиент ценен; долгосрочный успех строится на отношениях, а не на строке «прибыль» в бухгалтерской отчетности.

День, когда музыка не умерла³⁴

От винила к CD, MP3 и так далее...

Перемены в бизнесе иногда наступают быстрее, чем хотелось бы. Неожиданно на рынке появляются новые технологии, меняются вкусы, предпочтения и экономическая ситуация. Можно, конечно, сказать своим сотрудникам, что они должны принять изменения. Но это не избавит от опасений. Правда в том, что изменения обычно таят в себе угрозу, которая в будущем может разрушить ваш бизнес.

Посмотрим правде в глаза: ни одна компания не может существовать вечно. Но изменений, которые новые технологии привнесли в музыкальный бизнес, достаточно, чтобы голова закружилась быстрее, чем со скоростью ЗЗУз оборота в минуту. И если вы спросите: «А что это?» — то только подтвердите мою правоту!

Virgin имеет большой опыт работы в музыкальной индустрии, и я часто получаю вопросы от читателей о будущем этого бизнеса. Что будет дальше? Как можно запустить успешный бизнес в области, где изменения вызывают стресс даже у самых сильных игроков?

Наш опыт показывает: эпоха перемен всегда сулит благоприятные возможности. Ученые мужи, все предыдущие 10 лет предсказывавшие скорый конец индустрии звукозаписи, должны помнить, когда она потерпела крах в последний раз: в 1982 году. Это был результат экономической рецессии. Многие люди дома записывали радиотрансляции или копировали пластинки, купленные друзьями. То была предтеча нелегального скачивания.

В то время у Virgin Retail в Великобритании имелось более 100 магазинов пластинок. По субботам в них была давка, по рабочим дням они пустовали, по воскресеньям не работали. Потом появились компакт-диски.

Преимущества нового формата стали очевидны сразу. Компакт-диски были меньше, чем пластинки, не изнашивались, не царапались и, соответственно, не издавали посторонних шумов. В моих блокнотах того времени много размышлений о том, как это повлияет на наш бизнес. Я писал: «Что случится с коллекциями пластинок по всей стране — заменят ли потребители винил компакт-дисками?»

Сначала единственным способом борьбы с угрозой, исходившей от компакт-дисков, было освобождение полок для нового товара, поэтому мы стали распродавать пластинки со скидкой. Мы успешно перестроились, чего нельзя сказать о многих наших конкурентах.

Кроме того, мы стали свидетелями возникновения нового феномена в области розничных продаж. Уже в 1980 году, через два года после появления персональных компьютеров, у пользователей в Великобритании было более полумиллиона игровых видеоприставок. Вскоре продажа компьютерных игр, а затем и DVD стала значимым направлением в нашем бизнесе.

К 1986 году под угрозой оказались даже магазины Virgin Megastores. Наш главный конкурент HMV³⁵ вслед за нами открыл большие магазины, причем некоторые из них — вблизи наших флагманов. Мы не испугались и создали магазин Dublin, который в тот момент стал крупнейшим в мире. Там можно было купить не только редкую классику и джаз, фолк и

³⁴ «День, когда музыка умерла» (The Day the Music Died) — 3 февраля 1959 года. В тот день неподалеку от Клир-Лейк разбился самолет, в котором находились популярные рок-музыканты Бадди Холли, Ричи Валенс и «Биг Боппер» Ричардсон, а также пилот Роджер Петерсон. Все четверо погибли.

³⁵ HMV — британская компания, торгующая книгами, фильмами, играми, печатной продукцией.

рок, но также видео, игры и программное обеспечение. В этих направлениях я видел будущее нашего бизнеса.

Старомодным продавцам, таким как Woolworth, Dixons и Currys, мы задали жару. Витрины и интерьеры наших магазинов были динамичны и привлекательны. Мы приглашали группы, которые играли в магазинах и подписывали свои диски. Эти мероприятия помогли увеличить продажи и принесли нам известность.

Проще говоря, именно благодаря разрушительным переменам, свидетелями которых мы стали, мы преобразовали нашу бизнес-модель и в 80-е и 90-е годы чувствовали себя хорошо. Музыка, записанная Virgin Records, очаровывала слушателей во всем мире, и многие из них приходили в Virgin Megastores, чтобы купить ее.

Помогло ли это нам защититься от будущего? Конечно, нет. Дело в том, что с самого начала наши небольшие магазины Virgin Records приносили очень мало прибыли. Они позволяли быть на слуху у публики и пропагандировали наш энергичный и непочтительный бренд, но в долгосрочной перспективе не были жизнеспособны. Одной из самых серьезных моих ошибок в бизнесе (мне правда очень жаль) было то, что мы не продали наши магазины раньше. В 1992 году мы перевернули последнюю страницу в истории Virgin Records, продав этот бизнес EMI. Болезненное, но эффективное решение.

Губительна ли загрузка MP3 для музыкальной индустрии? Сегодня рентабельность музыкального производства стала гораздо более привлекательной, чем в те времена, когда Virgin была в зените славы. Когда мы строили свою студию звукозаписи, это было дорогое и грандиозное мероприятие. Чтобы окупить расходы, нам нужно было продать много альбомов.

Сегодня альбом высокого качества можно сделать на ноутбуке, после чего переслать через интернет кому угодно и куда угодно. Раскрутить запись так же просто, как создать страницу на Facebook или в любой другой социальной сети.

На месте уже известной музыкальной группы я не стал бы обращаться к традиционной звукозаписывающей компании. Я бы собрал небольшую команду и выпустил несколько треков или альбом самостоятельно. Чтобы не нести все расходы на распространение, маркетинг и рекламу, я бы объединился с близкими по духу музыкантами.

Я думаю, что звукозаписывающие компании выживут, но им придется сократиться в размерах — в бизнесе часто чем меньше, тем лучше.

Кстати, «33Уз оборота в минуту» — скорость вращения виниловой пластинки диаметром 30,5 см. Не берите в голову, iPod гораздо проще!

Хорошее обучение

Это хороший бизнес

В: Как ваши сотрудники находят время на дополнительное обучение? Вы разрешаете учиться в рабочее время или они вынуждены тратить на это выходные? Мы стремимся к тому, чтобы персонал проходил обучение в рабочее время.

Ганс Кахлинг, Швеция

О: Обеспечить свою команду инструментами, необходимыми для успеха на высококонкурентном рынке, — такая же важная задача для стартапов и развивающихся компаний, как и создание и сохранение сильной и стабильной команды.

Но это непросто, поскольку компании, борющиеся за место на рынке, редко имеют возможность оторвать сотрудников от работы для обучения — у многих просто недостаточно персонала, чтобы заменить отсутствующих на рабочем месте. Однако экономия на обучении — ложная экономия. Развивая и совершенствуя бизнес, вы постоянно вкладываете средства в самые разные направления, и инвестиции в персонал должны возглавлять этот список.

Грамотное решение в области обучения персонала поможет вам укрепить свою репутацию в отрасли. Вашу компанию будут считать прогрессивной, заботящейся о сотрудниках и готовой проявлять гибкость. В нынешней экономической ситуации это непросто. Но это важнее любых временных трудностей: ведь так вы привлечете лучших специалистов в своей отрасли, которые помогут вам сохранить отрыв от конкурентов.

Во всех компаниях группы Virgin сотрудников поддерживают в желании брать дни для обучения и совершенствовать свои навыки в рабочие часы. Не стоит ждать, что подчиненные будут повышать квалификацию после работы или в выходные. Один из самых простых способов решить проблему обучения в рабочее время — пересмотреть свое отношение к условиям, диктующим, где и когда люди должны работать. Этот миф достался нам в наследство с тех времен, когда технологии коммуникации были так несовершенны, что все работники должны были находиться в одном и том же месте в одно и то же время. Я никогда не считал, что лучше всего работает в определенном помещении с 9:00 до 18:00. Возможно, и вы тоже.

В наши дни многие могут работать дома, это позволяет людям проводить больше времени с семьей. Сотрудники, желающие пройти дополнительное обучение, могут выиграть от свободы действий, которую вы им предоставите; работники будут учиться с большим удовольствием, если график присутствия в офисе станет более гибким. Еще один вариант для стартапов — обучение внутри компании, или внутренняя стажировка: сотрудники могут обучаться, при этом присутствуя на рабочем месте.

Когда Virgin была молодой компанией, она испытывала дефицит ресурсов. Но я стремился сделать все возможное, чтобы обеспечить равновесие между работой и личной жизнью. Я задавал тон своим примером: работал в своем плавучем доме, а затем и в обычном доме в Лондоне. Я многих приглашал поработать у себя. Мне хочется думать, что «семейная» атмосфера помогла укрепить имидж нашего бренда среди сотрудников и убедить их, что если им по душе работать дома, то так тому и быть.

Если сотруднику необходимо пройти углубленное обучение, которое потребует его отсутствия на работе в течение длительного времени, сделайте все от вас зависящее, чтобы он смог учиться. Переведите его на неполную ставку. Конечно, многие просто не могут себе позволить частичную занятость, но вы должны дать своим сотрудникам как можно больше

вариантов. Например, можно предложить пожилым сотрудникам «поэтапный выход на пенсию»: они будут снижать свой трудовой вклад, но участвовать в обучении нового поколения, пришедшего им на смену.

Как только сотрудник завершил программу обучения, помогите ему найти применение своим новым знаниям. Мы поощряем переход сотрудников из одного подразделения в другое внутри группы. Если такой возможности нет, предложите временную должность, чтобы человек мог показать, на что способен.

Не паникуйте, когда перед вами встанет вопрос о дополнительном обучении персонала! Сделайте глубокий вдох и начните работать над решением. Ведь для вас это благоприятная возможность повысить квалификацию, лояльность и мотивацию сотрудников и, кроме того, сделать свою компанию лучшей в отрасли. Лучший работодатель и лидер рынка — неплохо!

И вот еще что. Обучение — не разовое мероприятие. Чтобы оставаться на передовой, необходимо постоянное повышение квалификации сотрудников. Учтите это, когда будете планировать расходы.

Ребрендинг

За и против

В: Многие компании тратят на ребрендинг большие деньги. Нужно ли менять название компании, если сменился владелец? И хорошо ли, когда у всех компаний один бренд? Не начнет ли клиент сомневаться в качестве многочисленных продуктов и услуг одного и того же бренда?

Танга Рой, Кения

О: Вопрос в точку. Я только что провел три восхитительных дня, путешествуя по Великобритании в ознаменование запуска нашего нового банка Virgin Money. Это бывший Northern Rock — английский банк, национализированный в 2008 году, который мы купили у правительства в 2012-м.

Мы планируем провести ребрендинг 75 отделений Northern Rock, создав свой стиль, чтобы хорошенько встряхнуть умирающую банковскую отрасль Великобритании. Появятся новые вывески, новая мебель и более приятная обстановка — никаких стеклянных баррикад. Но это только первые шаги. Проникновение нового бренда должно быть более глубоким: он должен изменить саму культуру бизнеса, внушив дух лидерства, воодушевления и доверия двум тысячам служащих Northern Rock, которые только что стали сотрудниками Virgin Money и группы компаний Virgin в целом.

Конечно, мы долго думали, стоит ли менять название. Northern Rock — известный банк, особенно на северо-западе Англии. Мы опасались, что перемену примут в штыки постоянные клиенты и сотрудники, которые гордятся своим банком. Но, к счастью, во время мероприятий, приуроченных к запуску новой компании, мы ощутили неподдельный энтузиазм и восхищение, а команде Virgin был оказан очень теплый прием.

Решение о том, требуется ли приобретаемой нами компании ребрендинг и когда именно, зависит от множества факторов. Однако мы заметили, что расширение бренда не приводит к замедлению роста Virgin. Наше имя помогает организациям быстро набирать вес и приобщаться к необычной культуре, которая связывает воедино разнопрофильные компании нашей группы. Теперь Virgin Money будет использовать бренд Virgin как краеугольный камень своей маркетинговой кампании.

Наш подход к ребрендингу был успешен потому, что мы создавали группу Virgin на простой основе: мы стремились что-то изменить, улучшить потребительский опыт, а может быть, и жизнь клиентов. Вы должны ощущать отличительные черты Virgin и в самолете, и в поезде, и в фитнес-клубе, и в разговоре с другом, если пользуетесь услугами нашего мобильного оператора.

Клиенты, которых просят описать отличительные черты Virgin, могут отметить готовность нашего персонала помочь; простой, но продуманный дизайн; стремление во всем быть человечными; а также юмор. Все нацелено на то, чтобы клиенту понравился наш бренд и он вернулся к нам снова.

Сохранять доверие клиента — ключевая задача любого бренда. Поэтому, обдумывая ребрендинг компании, прежде чем передать ей наш известный красный логотип, мы внимательно изучаем ее предложения, качество сервиса и обучения сотрудников.

Когда в конце 90-х мы готовились к запуску Virgin Trains, гуру отрасли смеялись над нашими планами создать новый вагонный парк и обеспечить лучший сервис и питание — не говоря уже о том, что мы собирались перевозить вдвое больше пассажиров. Нам говорили,

что это невозможно. Несколько лет мы не могли получить новые поезда (это не тот товар, который всегда есть на складе), и у нас был единственный выход: перекрасить выдавшие виды вагоны, доставшиеся нам от British Rail.

В первую очередь мы занялись обучением новых сотрудников, чтобы изменить их отношение к клиентам, и это оказалось нашим главным завоеванием в области ребрендинга. Наш великолепный персонал помог пассажирам преодолеть трудный период постоянных опозданий поездов и ремонтных работ. В последующие годы новый подвижной состав, модернизированные пути и сокращение времени поездок позволили нашим сотрудникам достичь еще большего, и мы получили один из самых высоких рейтингов в области обслуживания клиентов в отрасли. По сравнению с 2006 годом количество клиентов возросло более чем вдвое — с 14 до 30 миллионов.

Готовясь в 2006 году запускать Virgin Media, предоставлявшую услуги кабельного ТВ, интернета, а также мобильной и стационарной телефонной связи, мы выбрали более осторожный подход. Мы не стали сразу проводить ребрендинг. Сначала мы приняли меры, чтобы две компании, образовавшие NTL:Telewest, подняли качество своих новых продуктов и услуг до приемлемого уровня и закончили слияние с Virgin Mobile. Лишь затем мы начали ребрендинг новой структуры под названием Virgin Media. Мы не были уверены, что NTL:Telewest сразу сможет обеспечить обслуживание того уровня, которого ожидают от Virgin. Компания предоставляла широкополосный доступ в интернет, кабельное ТВ и телефонную связь более чем в пяти миллионах домов. Любые перебои или плохое обслуживание могли нанести вред другим нашим подразделениям.

Через год с небольшим мы преобразовали NTL:Telewest в Virgin Media. Четыре года спустя компания уже обучала персонал, выпускала на рынок новые выгодные предложения и совершенствовала свои продукты. Сейчас она активно инвестирует в свою «Virgin-ность»: например, запустила рекламную кампанию с Хусейном Болтом, самым быстрым спринтером в мире, который притворяется мною.

Наконец, раздумывая над тем, стоит ли присваивать свой бренд бизнесу, только что приобретенному вашей компанией, не забудьте поделиться своими планами с новыми сотрудниками. Встретьтесь с ними, расскажите о ваших целях и культуре компании, запишите их предложения и проследите, чтобы они были учтены. Благодаря их поддержке и энтузиазму вы сможете расположить к себе клиентов, повысить профессиональную компетенцию, активнее использовать ваши сильные стороны и тем самым получать максимальную выгоду от ребрендинга.

Пересмотр связей с общественностью

Вездесущая Virgin

За последние несколько лет я быстро освоил новый захватывающий мир Twitter и Facebook. И часто я получаю вот такие сообщения.

В: Мы пытались улучшить взаимодействие с нашими клиентами, но ни сайт, ни страница на Facebook не дают результатов. Что бы вы посоветовали?

Билли Лоаиза Ривера, Колумбия

О: Это один из тех вопросов, что заставляют руководителей и основателей компаний вскакивать среди ночи в холодном поту. Их тревожат мысли о том, как успевать за изменениями, происходящими в компьютерном мире.

Быстрое развитие новых каналов коммуникации, таких как Facebook и Twitter, заставило многих руководителей пересмотреть способы связи со своими клиентами, сотрудниками и обществом в целом.

Отношения между компаниями и клиентами изменились кардинально и неожиданно. Люди больше не хотят, чтобы им продавали; они хотят, чтобы компании информировали их, как купить нужный продукт по разумной цене. Они по-прежнему смотрят рекламу, но чаще в интернете, чем по телевизору, и, скорее всего, обратят внимание на то, что им порекомендовали друзья. Они хотят, чтобы в компанию можно было обратиться немедленно, если с продуктом что-то не в порядке, и чтобы проблема была решена быстро.

Адаптация компании к этому энергичному и порой хаотичному миру определяет ее успех. Страница в Google+ или Facebook, блог и канал в Twitter больше не дополнительные расходы в бюджете компании: они должны стать опорными пунктами ее маркетинга.

Решая проблему, в первую очередь убедитесь, что ваш сайт — инструмент не только обработки заказов, но и общения с клиентами; и, когда потребители оставляют комментарии или посылают письма, ваша команда реагирует на них. Считайте каждый контакт возможностью создать более тесные связи с потребителями. Персоналу из отдела обслуживания клиентов может потребоваться помощь в освоении новых методов общения. Но даже когда они научатся ими пользоваться, вы сами не должны прерывать связь с клиентами.

Раньше я всегда просил клиентов Virgin писать мне о своих просьбах или идеях и часто сам звонил им, чтобы обсудить их проблему. Это отличный способ проверить качество и стандарты бизнеса. Однако большинство жаловавшихся были уверены, что их разыгрывает кто-то из друзей. До сих пор я по возможности отвечаю на электронные письма и призываю всех наших руководителей следовать моему примеру.

Нил Беркетт, CEO Virgin Media — нашей британской кабельной и телекоммуникационной компании, недавно рассказал мне, что каждый день получает 20-30 писем от клиентов и старается коротко, за несколько часов, ответить каждому. Это помогло ему повысить репутацию компании в области обслуживания клиентов — а после объединения NTL:Telewest и Virgin Mobile и создания Virgin Media в 2007 году это было действительно нужно.

Помимо обслуживания клиентов, вам, возможно, следует подумать о том, что разделение между рекламой, маркетингом и связями с общественностью уже не кажется убедительным и настало время проанализировать работу маркетингового отдела. Virgin Atlantic недавно создала команду по связям с общественностью, которая управляет комбинированным медиапространством и следит за тем, чтобы наши сайты оставались актуальными и

интересными, сохраняли атмосферу дерзости и непочтительности, характерную для нашего бренда.

Мы всегда стремились усилить действие нашей рекламы за счет умного пиара, дерзких шуток и веселых медиакампаний. Развитие социальных сетей перевернуло все с ног на голову, поставило перед нами новые задачи и заставило пересмотреть устоявшиеся методы работы.

Мы запустили новую рекламу Virgin Atlantic по телевидению и в кинотеатрах — полную юмора, веселья и с оттенком гламура. У нее появилось много зрителей и в интернете, поскольку наши поклонники посылали ссылки своим друзьям. Таким образом охват кампании был расширен далеко за пределы традиционной аудитории. Распространение рекламы в интернете гарантирует, что люди увидят и услышат ее. Недавно я был в кино и обнаружил, что наша реклама там шла без звука. Я спросил работника кинотеатра, в чем дело, и получил объяснение: они часто убирают звук, чтобы люди могли поболтать перед фильмом. Я мягко возразил: «Но вы ведь заглушили два рекламных ролика Virgin». В следующий раз, когда я появился в этом кинотеатре, реклама была оглушительной!

Для успеха таких проектов нужна поддержка сверху. Я всегда очень серьезно относился к цифровым технологиям и сейчас, имея более пяти миллионов читателей в Сети, считаю, что это лучший инструмент для проведения кампаний на социальные темы (вроде борьбы с наркотиками или запрета на охоту за акулами), а также для распространения наших последних новостей. В Virgin America Дэвид Каш освободил менеджеров интернет-каналов от традиционной корпоративной рутины. Его команда, занимающаяся социальными сетями, насчитывает около 20 человек. По словам Дэвида, ребятам были даны только общие рекомендации, а в остальном предоставлена свобода.

Эти сотрудники, представители «цифрового поколения», поставили Facebook и Twitter в центр коммуникационной стратегии компании и представляют Virgin в Сети. Недавно Американское общество «Против жестокого обращения с животными» (ASPCA) обратилось к Virgin America с просьбой перевезти несколько собак породы чихуахуа из Калифорнии на Восточное побережье. Дело в том, что в приютах на Западном побережье скопилось очень много животных этой породы, и только переезд в другой регион давал им шанс обрести дом. Мы сразу согласились. Несколько представителей наших заботливых экипажей вызвались опекать бездомных собак во время полета, и они с большим шиком были переправлены из Сан-Франциско в Нью-Йорк.

Интернет-команда продвигала эту историю по всем каналам. Она мгновенно захватила аудиторию и привлекла интерес традиционных средств массовой информации как к ASPCA, так и к Virgin America. Позже мы использовали эту историю как основу для очень успешной кампании по онлайн-продаже перелетов в Мехико — подумать только, чихуахуа!

Чтобы преуспеть в мире цифровых технологий, предприниматели и бизнес-лидеры должны взглянуть на него свежим взглядом: только так можно найти в новых проблемах новые возможности.

А тот, кто противится новому, останется в проигрыше!

А-Б-В-Г

Соединим точки

Меня часто спрашивают: не слишком ли сильна вертикальная интеграция множества бизнесов, входящих в Virgin Group? Хорошо ли, когда множество компаний имеет одного владельца? Мой стандартный полушутливый ответ: мы предпочитаем рассматривать это как «вертикальную дезинтеграцию».

Не поймите меня неправильно! Я не намекаю на то, что наша группа распадается. Как раз наоборот! Мы продолжаем расти и быстро входим в новые секторы. И хотя кому-то может казаться, что сфера деятельности новых компаний слишком сильно отклоняется от генеральной линии (так было, например, когда, будучи студией звукозаписи, мы запустили международную авиакомпанию; или когда мы занялись услугами мобильной связи и фитнес-клубами), как правило, со временем синергия становится очевидна. Поэтому, если слово «дезинтеграция» сбивает вас с толку, лучше описать нашу философию роста как соединение линией точек на рисунке: от А к Б, затем к В и, наконец, к Г.

Это похоже на то, как дети в альбоме для рисования соединяют последовательно пронумерованные точки, создавая картину, которую поначалу трудно разглядеть. Соединить первые несколько точек обычно сложно, а затем, как и в бизнесе, картинка начинает принимать очертания и закончить рисунок намного проще.

Когда в 1984 году мы запустили Virgin Atlantic, очевидной связи между Virgin Records и отраслью авиаперевозок не было. В то время качество обслуживания авиакомпаний во всем мире было невероятно ужасным. И это открывало большие возможности для всех, кто был готов изменить ситуацию. Зная толк в индустрии развлечений, мы естественным образом привнесли то, в чем разбирались лучше всего (как развлечь наших клиентов), в отрасль, которая отчаянно именно в этом и нуждалась.

Мы оборудовали наши самолеты техникой, чтобы клиенты могли наслаждаться музыкой и видео; собрали жизнерадостные экипажи бортпроводников, которым действительно нравилось работать с клиентами; разработали удобный современный интерьер и потом продали этот наш опыт по весьма выгодной цене. Неожиданно точки соединились, и полеты с Virgin Atlantic стали новым крутым развлечением и предметом обсуждения в авиаиндустрии.

Когда мы начинали предоставлять услуги мобильной связи, то мало знали об этом бизнесе, но чувствовали возможность нарушить устои этого рынка, в частности, сосредоточившись на потребностях молодежи. В то время большинство крупных операторов занималось продажей месячных контрактов взрослой аудитории. Родители подростков и студентов неохотно разрешали им обзавестись мобильными телефонами: молодые люди превышали лимит на разговоры и SMS, а взрослым приходилось оплачивать внушительные счета.

Запустив Virgin Mobile, мы напомнили отрасли, что нужно заботиться о клиентах, а не только соревноваться, кто предоставит больше услуг за меньшие деньги. Мы предложили родителям возможность устанавливать кредитный лимит на телефон, чтобы гарантировать, что никто из них неожиданно не получит в конце месяца счет на несколько сотен фунтов. Как и в случае с авиакомпанией, мы увидели благоприятную возможность использовать свои навыки обслуживания клиентов и просто соединили точки — а также дали возможность звонить и посылать SMS.

Диверсификация — страшилка для руководителей компаний, которые обычно готовы рассказать вам парочку историй о том, «почему они предпочитают не лезть в чужие дела, а дальше заниматься своим вязанием». Обычно у всех этих историй один общий знаменатель: если вы лучший специалист по вязанию, то, входя в новую область, не связанную с пряжей, не стоит размахивать спицами, как мечом, и заявлять: «У нас делают так».

Смело бросаясь в новые, неизвестные области, мы всегда нанимаем людей, которые хорошо знают отрасль и, так же как и мы, понимают, что она готова к хорошей встряске. Правильные люди смогут соединить даже старые базисные точки таким инновационным способом, что в результате получится совершенно новая и выразительная картина.

Не секрет, почему мы запускаем новые проекты или входим в партнерства в областях, которые на первый взгляд не связаны с нашим бизнесом. Это непросто, но, сохраняя верность основным ценностям нашего бренда (обслуживание высочайшего качества, замечательный персонал и необузданное стремление к инновациям), мы поняли, что практически нет организаций, с которыми нельзя было бы построить отношения, у которых мы не могли бы чему-то научиться. Этот опыт укрепляет нашу группу в целом, позволяя создавать новые связи.

Оглядываясь назад, я всегда поражаюсь, насколько хорошо соединились все точки в компаниях Virgin. Мы знаем поклонников нашего бренда, которые летают нашими авиакомпаниями, занимаются спортом в наших клубах, пользуются нашей мобильной и широкополосной связью, ездят на наших поездах, пьют наши вина, смотрят наши фильмы, а теперь еще и ходят в наш банк.

Когда-то в составе Virgin была вязальная компания. Она называлась «Паршивая овца», руководила ею моя тетушка Клэр, и, как вы можете догадаться, мы решили от нее избавиться.

Не забывайте про точки: А-Б-В-Г! Соединив их, вы можете оказаться там, куда и не ожидали попасть!

Расширение полномочий и поощрение

Важно и то и другое

Недавно я получил интересное письмо.

В: Насколько далеко можно зайти, чтобы порадовать клиента? Иногда можно переусердствовать и поставить под удар свой бизнес. Как вам удается угождать клиентам без ущерба для компании? Наверняка для этого нужны специальные правила и инструкции?

Ли Босс, Кения

О: Отличные вопросы. Любая компания должна установить ясные ориентиры для сотрудников. Они должны быть изложены на бумаге в форме процедур и правил, особенно если речь идет о бухгалтерии. И все-таки иногда правила создаются, чтобы их нарушали: письменные инструкции не должны оправдывать плохое обслуживание или мешать повышению качества услуг. Почти каждый попадал в ситуацию, когда сотрудник какой-то компании обвинял служебные инструкции в том, что не может помочь вам. Обычно в таких случаях говорят: «Извините, но, согласно нашим правилам, я не могу...»

Если вы хотите выделяться из общей массы по-настоящему высококачественным обслуживанием, сотрудники должны рассматривать правила скорее как гибкие рекомендации, которыми следует руководствоваться в зависимости от ситуации. Клиент прав не всегда, но и правила тоже не всегда верны. Целью работника клиентской службы должно быть соблюдение равновесия между интересами клиентов и компании.

Вы достигнете этого, позволив персоналу, контактирующему с клиентами, при решении вопросов руководствоваться здравым смыслом. Также важна корпоративная культура, которая вознаграждает за инициативу и не отбивает охоту проявлять творческий подход.

Одна из мантр отдела обслуживания клиентов, которая мне всегда нравилась, звучит так: «Первым узнал, первым решил». Иными словами, как только проблема возникла, нужно решать ее не откладывая в долгий ящик. Один из прекрасных примеров такого подхода — история из практики Virgin America, связанная с задержкой рейса в Сан-Франциско. Пока пассажиры ждали вылета, бортпроводники привезли в зал ожидания тележку с напитками и предложили их клиентам. Несколько месяцев спустя я специально заглянул на общее собрание сотрудников компании, чтобы наградить команду премией Vammy, ежегодно присуждаемой лучшим сотрудникам Virgin America.

Подобная тактика очень полезна. Преимущества для клиентов очевидны: проблема решена или по крайней мере приняты меры для ее решения. Компания получает явные преимущества в виде пиара: вероятно, клиент расскажет своим знакомым о том, как хорошо разрешилась ситуация. Налицо также и существенная экономия; например, требуется меньше сотрудников бэк-офиса, которые тянут время, перекладывая с места на место формальные жалобы клиентов.

В Virgin есть традиция: мы с несколькими топ-менеджерами принимаем гостей на ежегодном «обеде звезд», чтобы отметить отличившихся сотрудников — которых номинировали их руководители — и отпраздновать их достижения. Я ни разу не пропустил это мероприятие. Мы ищем лучшие примеры обслуживания клиентов, инноваций, работы на благо общества и заботы об окружающей среде. Подобное мероприятие демонстрирует сотрудникам, что вы заботитесь о них, замечаете и высоко оцениваете их напряженный труд и инициативу.

Достаточно легко заслужить похвалу от руководителя, но реальным доказательством хорошей работы служит положительная оценка клиента. Только получив ее, вы можете быть уверены, что в вашей компании закрепилась правильная культура.

Мне было очень приятно услышать отзыв Фила Уильямсона, клиента Virgin из Кении. Он рассказал, как бронировал билет в Лондон для своей жены. Незадолго до назначенной даты перелета супруга Фила была в деловой поездке и прилетела в Лондон к мужу по билету, предоставленному ей партнером. Поэтому Уильямсоны решили воспользоваться забронированным билетом позже. Однако, попытавшись перенести дату, они обнаружили, что билет аннулирован из-за неуплаты сбора.

Представитель Virgin в Кении по имени Хава объяснила ситуацию Уильямсонов бухгалтеру, который, очевидно, сказал ей, что правила есть правила и авиакомпания не может сделать исключение в данном случае. Однако в конце концов Хава обратилась к другому руководителю, деньги за билет вернули, и был куплен новый.

«Хорошо все, что хорошо кончается, — сказал мне Фил. — И все же лучше бы бухгалтер продемонстрировал немного больше здравого смысла и не следовал так строго своей версии [правил]».

Эта история показывает, насколько компании могут быть близки к потере клиентов лишь из-за того, что несколько служащих торгового зала беспрекословно следуют инструкциям и не хотят чуть-чуть подумать. Помните о статистике: недовольный клиент расскажет о своей проблеме десятерым знакомым, а довольный поведаст о своем положительном опыте только четверем.

Поэтому развивайте корпоративную культуру, благодаря которой вы будете «заставать сотрудников за хорошей работой», и поощряйте приверженность и инициативу. Расширение полномочий сотрудников и забота о них — лучший способ позаботиться о клиентах и заставить их возвращаться к вам.

Запускаем бизнес

Четыре самые распространенные ошибки

В разговорах со мной молодые предприниматели чаще всего задают вопросы о возможных подводных камнях. Каковы самые распространенные ошибки, подстерегающие их на старте?

Вопросы об ошибках — хороший признак. Хотя без них на старте не обойтись, очень важно научиться быстро от них отходить. Все это часть предпринимательского пути. Ошибки потребуют от вас всех ваших жизненных сил, задора и решительности.

И все же путь вперед — не всегда движение без руля и ветрил: заметив благоприятную возможность, которую никто до вас не увидел, вы должны предпринять определенные шаги, которые позволят вам воплотить ваши мечты в жизнь. Вы должны сформулировать инновационный бизнес-план, найти финансирование, нанять нужных людей, которые этот план реализуют, а затем отойти от управления компанией именно тогда, когда это необходимо.

Давайте остановимся поподробнее на этих шагах, а также на том, как избежать самых распространенных ошибок начинающих предпринимателей.

Шаг первый: не отклоняйтесь от цели

На этом этапе ошибка предпринимателя обычно заключается в том, что он не может ясно и лаконично сформулировать свою идею. На случай, если вы вдруг встретитесь с важным потенциальным инвестором, вы должны быть готовы буквально за две минуты рассказать ему о своих планах. Для этого вам нужно подготовить «речь для лифта». Попробуйте использовать формат Twitter и уложить свою главную мысль в 140 знаков. Потом вы можете немного удлинить свое послание, но так, чтобы оно все-таки не превышало 500 знаков. Помните: чем короче рассказ, тем он понятнее.

Другая ошибка, которая тем не менее связана с первой, — утрата цели. Если ваш стартап был заявлен как «новый технологический прорыв», то выброс адреналина, связанный с шумной кампанией по продвижению, может привести вас к поспешным решениям и потере цели. Многие предприниматели мечутся из стороны в сторону, вместо того чтобы решительно двигаться вперед. Ясно сформулируйте свои цели и стратегию, после чего разработайте план реализации проекта. Не позволяйте другим открывающимся возможностям или туманным перспективам отвлечь вас от главного.

Чрезмерная устремленность в будущее — тоже опасно. Если ваш продукт еще на стадии эскиза, не стоит пока задумываться о следующих версиях. В качестве общей рекомендации — лучше всего составлять план на два или три года вперед. Сущность вашего бизнеса и реакция инвесторов помогут вам точнее определить, насколько далеко вперед стоит заглядывать.

Сохраняйте гибкость: стремление слепо придерживаться плана, как и недостаток планирования, может привести к краху. Успешный предприниматель постоянно корректирует курс, не упуская из виду цель своего путешествия.

Шаг второй: реально оценивайте расходы

Не обманывайте себя, оценивая объем средств, необходимых для запуска вашего проекта: так вы уменьшите свои шансы на успех. Контролировать затраты необходимо, но не следует путать расходы и оборотный капитал. Поле боя усеяно трупами стартапов, которые имели недостаточный оборотный капитал и из-за этого были обречены с самого начала.

В планах, составленных начинающими предпринимателями, практически всегда заметно недооценены накладные расходы. Рассчитав их, не забудьте о непредвиденных тратах. Для этого мало прибавить 10% к полученной цифре. Прибавьте 75%, а то и все 100%! Гарантирую вам, что при составлении бюджета вы не учли целый ряд скрытых расходов, выплат и налогов.

Об этом прекрасно знал Дэвид Нилман. В 1998 году он сказал мне, что ему нужно 160 миллионов долларов начального капитала на стартап, который впоследствии стал известен как JetBlue. Это была огромная сумма, превышающая стартовый капитал, который удавалось собрать любой другой начинающей авиакомпанией. Большинство так называемых экспертов смеялись над его намерением найти эти деньги и запустить авиакомпанию-дискаунтер. Тем не менее он проявил настойчивость и собрал нужную сумму. В результате запуск JetBlue был самым успешным проектом в истории авиакомпаний. Новый перевозчик принес прибыль уже в 2000 году, всего через шесть месяцев после начала работы. (Между прочим, его чуть было не назвали Virgin Blue, но это уже другая история.)

Шаг третий: нанимайте тех, кто вам нужен, а не тех, кто вам нравится

Заманчиво нанять в вашу новую компанию друзей и родственников, однако, вероятнее всего, это будет серьезной ошибкой. Не справься они с работой, попросить их уйти будет очень трудно.

Начиная новый бизнес, мы всегда привлекаем в команду умных людей, разбирающихся в отрасли и ее скрытых рисках. Используйте все преимущества той базы знаний, которую вы создали; столкнувшись с проблемой, помните, что никто не знает всех ответов, включая вас самих.

Одной из ваших целей должен быть поиск менеджера, который действительно примет ваше видение бизнеса и которому однажды, решив сделать следующий шаг, вы сможете доверить бразды правления.

Шаг четвертый: нужно знать, когда следует покинуть пост главы компании

Хороший предприниматель знает, когда пришло время оставить пост главы компании. Это практически всегда сложно и все же необходимо: очень немногие предприниматели становятся еще и отличными менеджерами. Я, например, точно знаю, что ежедневное управление бизнесом не для меня (друзьям я говорю: «Да ни за что на свете!»).

Отойти от управления — не значит полностью отстраниться. Сам я всегда участвую в запуске нового бизнеса Virgin, после чего постепенно, по мере его развития, передаю управление новой команде. Но сколько бы времени ни прошло с тех пор, как я оставил штурвал, если мне что-то не нравится в работе компании, я не стесняюсь поделиться своими мыслями и задать несколько острых вопросов.

Основатели должны без колебаний возвращаться к управлению бизнесом, если это необходимо, — вспомните Ларри Пейджа, который вернулся в Google в качестве CEO. Должен сказать, меня очень повеселила эта новость. Я представил себе, сколько менеджеров в Virgin сказали: «Черт, надеюсь, Ричард не захочет последовать его примеру».

Не бойтесь, пока что нет!

Следите за деталями

В них и скрывается дьявол

Итак, у вас есть идея, которая, по вашему мнению, может полностью изменить отрасль. Вы сформулировали простые предложения для рынка, которые легко поймут потенциальные клиенты. Вы собрали необходимый стартовый капитал, команду и разрекламировали свою новую компанию всеми возможными средствами. Что дальше?

Теперь пришло время выполнять планы. И единственное различие между посредственным и отличным исполнением заключается в беспрестанном внимании к деталям. Даже самым незначительным!

Каждый, кто хочет стать лидером компании, должен выработать привычку делать заметки. Как я уже говорил, я повсюду ношу с собой блокнот, но можно использовать и iPad. Большинство моих записей похожи на эту, сделанную много лет назад во время полета на Virgin Atlantic: «Грязные ковры. Ворс. Оборудование: нержавеющая сталь, отвратительно. Меню разочаровывает — обратный рейс из Майами, кровати, затем лобстер (основное блюдо) в первом классе. Курица с карри безвкусная. Курица должна быть порезана на кусочки. Рис сухой. На сырной тарелке нет стилтона³⁶».

Наиболее показательна последняя запись: «Персонал крайне нуждается в том, чтобы его выслушали. Убедиться, что по отчетам экипажа о полете НЕМЕДЛЕННО принимаются меры». Отрадно, что с тех пор так и происходит. Это действенный ключ к тому, чтобы выполнить все остальные пункты списка: предоставить сотрудникам возможность сообщать о проблемах и решать их — еще до того, как появлюсь я со своим блокнотом.

Принимая решение, как лучше всего донести продукт до потребителя, не забывайте о главных ценностях своей компании, краткосрочной и среднесрочной стратегии и долгосрочных перспективах отрасли. Принимайте решения на микроуровне, но не забывайте о картине в целом — и ваш бизнес будет двигаться в нужном направлении.

Владельцы и лидеры компаний, уже завоевавших авторитет на рынке, должны как можно чаще испытывать на себе свои собственные продукты. Многие руководители регулярно беседуют с сотрудниками различных уровней, однако не следят за тем, чтобы выявленные проблемы решались. Разумеется, сотрудники не верят, что глава компании придает большое значение деталям, и не понимают, насколько нужно и можно решать повседневные проблемы. Последствия корпоративной культуры, позволяющей сотруднику ждать, когда кто-то решит проблему за него, не замедлят проявиться.

Качественная поставка товара невозможна без хорошей коммуникации внутри компании. Сообщите работникам свой электронный адрес и номер телефона. Они не будут надоедать вам без повода, но ваши действия дадут им мощный психологический стимул: они будут знать, что, если решение проблемы потребует вашего участия, они могут обратиться к вам в любое время.

Особенно важно привить внимание к деталям всем сотрудникам, когда бизнес начнет вставать на ноги. Я всегда злюсь, когда представитель компании объясняет репортерам: мол, задержки или другие проблемы обусловлены тем, что организация «стала жертвой собственных успехов». Как будто это что-то из ряда вон выходящее.

³⁶ Стилтон — английский сорт сыра.

Кроме того, меня выводит из себя такое объяснение медленного обслуживания: «Извините, но сегодня мы действительно очень заняты». Моя реакция всегда одинакова: «Отлично, продолжайте в том же духе, и скоро у вас уже не будет таких проблем».

И, наконец, вкусив успеха, когда новые компании начнут копировать вашу, сохраняйте спокойствие. Вы принесли на рынок перемены, и ваш успех, скорее всего, тяжелый удар по тем, кто занимался этим бизнесом раньше. Они сделают все, чтобы вы потерпели крах, и будут пытаться вас копировать. Поэтому надо двигаться вперед и совершенствоваться, а не почивать на лаврах — иначе можно утратить преимущество.

Ведите себя как спортсмен: старайтесь победить и при этом избежать грязной конфронтации с врагами. Поссорившись с партнером, коллегой или конкурентом, подождите, пока страсти утихнут, и позвоните с предложением вместе поужинать. Скорее всего, у вас много общего. Ведь недаром вы оба оказались в этом бизнесе.

Одинокий предприниматель?

Подумайте еще раз

Люди обычно считают предпринимателей чем-то вроде героев-одиночек, но в реальной жизни это не так.

Многие оправдывают свою репутацию любителей риска, кто-то остается аутсайдером, но, несмотря на образ «одинокого волка», для успеха предпринимателю нужна поддержка. Во многом мы похожи на пилотов «Формулы-1»: человек в шлеме получает все, а о команде, работающей на пит-стопе, и обо всех усилиях, которые были предприняты для того, чтобы двигатель работал и пилот оставался на трассе, поклонники обычно не вспоминают. Двигатель, который удерживает на трассе всю экономику страны, запускают предприниматели и владельцы небольших компаний. Они создают рабочие места, способствуют росту и в конечном счете меняют общество. Поэтому очень важно, чтобы правительства, инвесторы и образовательные институты как можно эффективнее использовали этот источник энергии. Кроме того, здоровая экономика должна подвигнуть предпринимателя начать все сначала, если его постигла неудача.

Так, предпринимателю, который с трудом восстанавливается после провала, может потребоваться наставник, который напомним ему, что его идеи «на будущее» и есть самое ценное. Мои родители с раннего детства учили меня, как важно сохранять оптимизм и отвечать за свои действия. Два этих бесценных кирпичика легли в основу моей карьеры.

Моим первым учителем была мама. Ребенком я хватался за любую возможность попробовать себя в чем-то новом — дома, на спортивной площадке и даже в школе. Когда у меня что-то не получалось (а чаще всего так и было!), мама всегда говорила мне, что не стоит жалеть о былом, нужно двигаться вперед. Я думаю, что такой подход необходим для успеха в бизнесе. Создание бизнеса может быть очень тяжелым одиночным испытанием — многие стартапы не доживают до зрелости, — но предприниматель не должен считать неудачу отрицательным опытом: это просто участок на обучающей кривой.

Чтобы изменить мир к лучшему, мы должны воспитать молодых людей, которые интересуются бизнесом, и развить в них дух предпринимательства. Задача не из легких. Университеты и колледжи могут привить некоторые навыки, но мне кажется, что наиболее перспективные предприниматели будут полагаться на неформальных лидеров и наставников, которые обладают опытом (или «шрамами») и знаниями, необходимыми, чтобы убедить их двигаться вперед. Я сам опираюсь на удивительную команду советчиков, менеджеров и предпринимателей, которые помогают мне управлять Virgin Group, — да, и моя мама до сих пор не стесняется выражать свое мнение о том, как мне следует поступать! Именно ради создания такого окружения наставников мы учредили Центры предпринимательства Брэнсона в Йоханнесбурге и на Ямайке. Это не столько школы, сколько инкубаторы талантливых бизнесменов. Здесь увлеченные молодые люди с великолепными идеями смогут освоить практические навыки бизнеса, встречаясь с успешными предпринимателями со всего мира и учась у них.

В 2011 году особое внимание уделялось созданию рабочих мест в малоимущих сообществах ЮАР и Ямайки. Курс состоял в основном из предпринимателей, которые надеялись вывести свой уже существующий бизнес на новый уровень.

Один из прекрасных примеров бизнеса, созданного южноафриканским Центром, — игровая зона, расположенная в Совето, неподалеку от Йоханнесбурга. Ее основали Муза

Мафонгване и Амос Мцолонго, которые использовали списанные транспортные контейнеры, чтобы оборудовать безопасное и недорогое заведение для своих клиентов — местных детей, которые могут играть здесь в самые современные видеоигры. Муза и Амос очень гордятся своим детищем и планируют расширить бизнес до «нескольких сотен помещений», а также предоставлять еженедельные бесплатные классы обучения работе с компьютером для всех желающих.

Это прекрасный пример бизнеса, который может расти и одновременно влиять на сообщество. Ему сможет подражать следующее поколение южноафриканских предпринимателей.

Я думаю, что, собираясь участвовать в решении глобальных проблем, таких как голод, нищета и изменение климата, мы должны проявить больше готовности к сотрудничеству и обмену знаниями. Поэтому я много времени уделяю встречам с предпринимателями по всему миру в поисках прекрасных бизнес-идей, которые можно реализовать. И моя деятельность не сводится только к финансированию стартапов; мы многое делаем для того, чтобы помочь начинающим предпринимателям найти финансирование самостоятельно.

В бизнесе ничто не заменит личный опыт. Если вы предприниматель — набирайтесь его. А если вы уже достигли успеха в бизнесе, подумайте о том, чтобы отдать свой долг обществу и передать свои знания нескольким перспективным новичкам. Кто знает, может, это будущие Муза и Амос.

Проблемы планеты

И планетарные возможности

При нынешнем состоянии мировой экономики предпринимателям и лидерам бизнеса может казаться, что перспективы для их стартапов и солидных компаний довольно мрачны. Экономика нескольких европейских стран неустойчива из-за долгового кризиса, в Конгрессе США идет борьба за поднятие потолка государственного долга, и на горизонте маячит очередное замедление экономического роста. Поэтому некоторые руководители принимают консервативные решения, готовясь к еще более трудным временам.

Но сейчас не время перестраховываться: никогда не позволяйте господствующему мнению о состоянии рынка влиять на ваши идеи новых проектов. Смутные времена — часто лучший момент для создания новых компаний: талантливым сотрудникам не терпится опробовать новые идеи, а поставщики готовы снижать цены, стремясь завоевать новых клиентов и обеспечить продажи. Секрет в том, чтобы найти такой продукт или услугу, которые выживут, потому что сделают жизнь людей лучше.

Меня часто спрашивают, на какие отрасли промышленности предпринимателю следует обратить внимание при таком экономическом климате. Раньше Virgin искала идеи там, где лидеры рынка работали недостаточно хорошо и не предоставляли клиентам качественного обслуживания, — как я уже отмечал, мы добились успехов в авиации, мобильной связи и финансовом секторе. Но сегодня мы сосредоточились на экологии: стремимся использовать возобновляемую энергию, поставлять ее потребителям, инвестируем в производство чистой воды и ищем возможности сбережения и того и другого. Мы считаем, что в наше время эта область предоставляет самые благоприятные возможности.

Сегодня наше общество сталкивается со сложными практическими задачами, требующими инновационного, подчас даже революционного мышления. Задача как раз для предпринимателей. Как обеспечить растущее население во всем мире достаточным количеством энергии, пищи и воды? Как вывести миллиарды людей из-за черты бедности и в то же время не остаться без ресурсов? Можем ли мы одновременно восстанавливать и защищать естественные системы жизнеобеспечения, от которых зависим?

Если вы собираетесь войти в этот сектор, попробуйте оценить, где в вашем регионе имеются структурные возможности. Они есть практически везде: по оценкам Международного энергетического агентства, мировое потребление энергии в следующие 20 лет увеличится почти на 40%; чтобы удовлетворить свои потребности в 2035 году, мы должны будем инвестировать в инфраструктуру энергообеспечения 33 триллиона долларов.

Крупные производители нефти утверждают, что запасы этого ископаемого топлива достаточны, чтобы удовлетворить потребность человечества в энергии на многие годы вперед. Но даже если это так — что довольно сомнительно, — вопросы изменения климата и озабоченность политической стабильностью стран — производителей нефти означают, что правительства во всем мире должны обратить внимание на альтернативные возможности. До цунами 2011 года, которое разрушило атомные электростанции в Японии, этот вид энергии считался самым перспективным. Государственные агентства и частные компании инвестировали в эту область. Однако озабоченность ядерной безопасностью привела к тому, что все больше внимания уделяется другим возобновляемым источникам энергии.

Действительно, аналитики предсказывают, что доля возобновляемой энергии (солнечная, ветровая, водная и биотопливо) скоро составит 25%. Последний прогноз исследователь-

ской компании Clean Edge говорит, что в целом продажи солнечной энергии, энергии ветра и биотоплива вырастут со 188,1 миллиарда долларов в 2010 году до 349,2 миллиарда долларов к 2020-му.

Если ваш регион страдает от нехватки чистой воды, вы можете рассмотреть этот вопрос. Дефицит воды будет только увеличиваться; согласно прогнозам ООН, к 2030 году более 60% мирового населения — пять миллиардов человек — будет жить в городах. Через наш фонд Virgin Green Fund мы инвестировали в бизнес опреснения воды, который назвали Seven Seas Water («Вода семи морей») и который имеет целью создание запасов чистой воды в местах, где потребность в ней особенно велика, например на Карибских островах. Поставки пресной воды социально ответственными, экологически чистыми методами стали сложной технической задачей: готова ли ваша команда взяться за это захватывающее дело?

Еще одна область, предлагающая большие возможности, — эффективное использование энергии и воды: от электрических лампочек до изоляционных материалов и кухонных кранов. Решения в этой области — наиболее экономически эффективные способы уменьшить выбросы CO₂ и в то же время продлить срок, на который хватит наших ресурсов. Недавнее исследование McKinsey показало, что, если следующие девять лет вкладывать 170 миллионов долларов в год в эффективное использование энергии, рост ее потребления сократится вдвое — это большой шаг на пути сокращения выбросов углекислого газа и борьбы с глобальным потеплением. Если вы и ваша команда ищете для себя полезную и осмысленную работу, подумайте о том, чтобы поучаствовать в защите будущего нашей планеты!

Не так уж важно, что сейчас у вас на повестке дня: поиск финансирования для нового продукта или путей развития уже существующих. Возможно, сейчас самое время попробовать что-то новое. В зависимости от вашего местонахождения и сферы деятельности ваше будущее может лежать в одной из областей защиты природы. В разных странах люди столкнулись со сложнейшими проблемами, связанными с дефицитом воды и энергии. Пора предложить им свои решения.

«По рукам?»

Теперь позовите юристов

В: Было время, когда для заключения сделки достаточно было пожать друг другу руки. А в современном бизнесе рукопожатия еще имеют вес?

Уинфред Кагве, Кения

О: Что ж, Уинфред. Думаю, ответ такой: «Да, но...» Рукопожатие все еще имеет вес в бизнесе, поскольку без доверия невозможно построить отношения. В идеальном мире для заключения сделки с партнером, инвестором, компанией или клиентом достаточно рукопожатия — в конце концов, в жизни, как и в бизнесе, нет ничего важнее репутации. Ваше слово должно быть нерушимо. Если вы нарушите его, ваша репутация может серьезно пострадать.

Однако, пожав руки, вы лишь начинаете процесс создания рабочих отношений. За очень короткое время рыночная конъюнктура — от состояния экономики до потребительских вкусов и отклика конкурентов — может кардинально измениться. И истолковать вашу сделку в новых условиях можно будет по-разному.

Кроме того, со временем меняется и восприятие ситуации. Когда много лет спустя стороны пытаются вспомнить условия сделки, память услужливо начинает играть с ними в «испорченный телефон» — детскую игру, в которой хорошо известная фраза передается от одного игрока к другому и в конце всегда оказывается совершенно не похожей на оригинал. Отчасти это объясняется тем, что люди склонны к излишнему оптимизму в начале сделки, а затем, когда сталкиваются с реальностью, память становится избирательной, особенно если на кону крупные суммы. И вы, и ваш партнер можете выйти из игры. Так что советую вам, скрепив соглашение рукопожатием, заключить еще и понятный, простой договор, в котором будут прописаны все условия.

Я научился этому рано: в первые дни Virgin Records мы договорились с несколькими группами о сотрудничестве, лишь пожав друг другу руки, и позже обнаружили, что письменное соглашение с конкурентом перевесило наше рукопожатие. Так мы потеряли группы Dire Straits и 10cc. (Основная проблема заключалась в том, что здесь в процесс было вовлечено много сторон — участники группы, агенты и консультанты, у которых были очень разные цели и точки зрения.)

В случае особо успешных сделок нам следовало бы пересмотреть условия контрактов. Когда Майк Олдфилд пришел к нам с Tubular Bells, мы сильно рисковали, решив финансировать производство и распространение альбома. Он принес невероятный, продолжительный успех и помог запустить нашу новую компанию. Со временем мы заключили с Олдфилдом новый контракт, но, оглядываясь назад, я понимаю, что мы могли бы пересмотреть условия гораздо раньше, и тогда обе стороны получили бы более достойное вознаграждение.

В спорных ситуациях полагаться на рукопожатие рискованно. Поэтому наши простые юридические соглашения позволили мне быстро решать проблемы и в некоторых случаях быть немного щедрее, чем подразумевал контракт. Когда мой друг и соучредитель Ник Пауэлл решил уйти из Virgin, у нас было базовое соглашение, которое помогло нам решить, как расстаться быстро и полюбовно. Я рад, что мы были достаточно дальновидны и совместно подготовили этот документ: расстались мы друзьями и дружим уже 40 лет.

Многие предприниматели, создавая свои первые компании, не заключают подробных соглашений просто из-за того, что, как известно, это долгий, напряженный и дорогостоящий процесс, а работать часто приходится в спешке.

Юристы должны предусмотреть любые случайности. Это может вылиться во многие страницы оговорок. Чтобы избежать этой ситуации, заключая сделку, вы с партнером должны вместе составить основу вашего соглашения и затем передать документ юристам. Вы поймете, что если проконтролируете первые шаги, то будет проще разбираться в проектах договоров — и счетах от юристов, которые вы вскоре получите.

Репутация справедливого и последовательного человека важна не только для предпринимателей, которые создают свой бизнес: каждый в вашей компании, от руководителей до работников торгового зала, должен доводить дело до конца, развивая отношения, начало которым положено заключенными соглашениями. Полная отдача в этом деле может существенно повлиять на репутацию вашей компании. Однако для этого ваши люди должны знать условия соглашения, и многим из них также будет нужно прочитать контракт. На этот случай очень неплохо иметь «краткое содержание» — документ, который можно прочесть и понять за несколько минут, а не часов.

Итак, вернемся к той части моего ответа, в которой я говорю «да». Во время заключения сделки необходимо пожать друг другу руки. Но затем попросите юристов зафиксировать детали. Возможно, это самые полезные расходы для вас!

Служебный роман

Щекотливая тема

В начале 2012 года я несколько дней путешествовал по всей Великобритании и встречался с сотрудниками банка Northern Rock в их офисах. Как я уже говорил, Virgin купила этот банк у британского правительства и скоро он будет переименован в Virgin Money.

«Новый хозяин» никогда не может быть уверен в том, какой прием ему окажет персонал вновь приобретенной компании. Но в нашем случае все прошло очень хорошо. Я приехал поприветствовать новых членов семьи Virgin, и мне было приятно отметить, что семейный дух уже царил в стенах банка.

Я постоянно встречал не только жен и мужей, работавших в одном отделе; иногда дети трудились вместе с родителями. Не могу придумать более блистательного свидетельства в пользу сотрудника, чем его желание заманить в свою компанию ближайших родственников.

Через несколько дней после этой поездки я обедал со старым другом из Нью-Йорка, который, немного смущаясь, спросил меня, какова политика Virgin в отношении того, что называется «служебными романами». Оказалось, его 28-летний сын работает в компании, где это строго запрещено, и он с трудом пытается скрывать, что уже три месяца встречается с коллегой. Даже за стенами офиса молодые люди боятся, что их засекут вместе офисные «стукачи», и живут в постоянном напряжении.

До того момента я не думал об этом. Насколько я знаю, у нас никогда не было проблем со служебными романами. Конечно, в наших компаниях нет смехотворных запретов, заставляющих людей скрывать свои эмоции. Честно говоря, в наши дни люди проводят на работе больше времени, чем раньше, и вступают в брак в более зрелом возрасте, и влюбленность в коллегу кажется скорее неизбежностью, чем проступком.

Мое любопытство разгорелось, и вскоре я задал этот вопрос главам нескольких компаний, которые считал прогрессивными. Их ответы помогли мне составить несколько рекомендаций, благодаря которым работодатель и сотрудники смогут избежать проблем, не стреляя в Купидона.

Лучшая рекомендация в данном случае — использовать принцип БПД (будь проще, дурак), причем несколькими способами. Если не состоящим в браке сотрудникам сказать, что они вольны заводить отношения с любым согласным на то не состоящим в браке коллегой — ключевые слова здесь «не состоящий в браке» и «согласный», — то ни компания, ни работники не останутся внакладе.

Не заставляя людей скрывать свои отношения, но установив несколько практичных и простых правил, вы завоеуете уважение и лояльность работников.

Очевидно, в идеале один из влюбленных не должен быть начальником другого. Кроме того — хотя нет двух похожих компаний и ситуаций, — лучше, чтобы они не работали в одном подразделении. Слишком близкое общение на работе, независимо от того, насколько осмотрительна и щепетильна пара, может повлечь проблемы. Поэтому для обоих будет лучше, если они будут разделены перегородками.

Вот одно интересное предложение: «На работе они должны вести себя как супруги и открыто не проявлять влечение».

Это мудрый совет, хотя на первый взгляд он кажется плоской шуткой.

Я слышал разумное предложение не пользоваться корпоративной электронной почтой для передачи того, что мы в детстве называли «любовными записками». Помимо прочего,

одним неудачным нажатием на клавишу вы можете растрезвонить об отношениях, которые лучше держать при себе, всей компании!

Как бы то ни было, часто служебный роман кончается, когда один из его участников начинает искать другую работу. Дело может завершиться свадьбой или разрывом, но, как ни странно, по сути, конец один.

Итак, любая дальновидная компания должна дважды подумать, прежде чем запрещать служебные романы. Вместо того чтобы принимать меры, которые (как в случае с сыном моего друга) приводят к расстройству, гораздо разумнее принять правила, которые помогут сотрудникам справиться со своими отношениями.

Я всегда считал, что хорошая компания должна быть как большая семья. Каждый, у кого есть дети, знает: решение таких проблем — обычная составляющая семейной жизни.

Завоюйте доверие своих клиентов

И они будут лояльны

В: Недавно мы с моим братом начали свой бизнес. Мне нравится то, чем мы занимаемся, но нам достаточно сложно привлекать внимание к нашей компании и завоевывать доверие клиентов. Что, по вашему мнению, определяет успех бизнесмена и предпринимателя?

Рэндалл де Фрейтас, Тринидад и Тобаго О: Поздравляю с новым делом! Работа на себя и свою семью приносит большое удовлетворение.

В то же время начать свой бизнес непросто и многие новые компании разваливаются в первый год — обычно из-за того, что не следуют своему бизнес-плану, не могут привлечь внимание потребителей и/или им не хватает денег. В начале своей карьеры я всегда старался решать первые две проблемы путем предложения великолепного продукта или услуги, а также широкого освещения в прессе и нахальной рекламе.

Я считал, что, если мы решим эти две основные проблемы, нам будет проще справиться с третьей: собрать достаточно денег, чтобы бизнес мог двигаться вперед. В целом этот метод работал, и по мере роста Virgin мы запускали новые проекты, когда чувствовали, что у нас есть прекрасный бизнес-план и мы можем с успехом потеснить ленивых лидеров рынка в том секторе.

Анализируя области, в которых Virgin не добилась успеха, я видел четкую закономерность: наши проекты проваливались, когда клиентам было сложно понять, в чем состоит отличие Virgin, особенно если мы брались за напитки, косметику и одежду. Наши компании были ограничены в средствах на маркетинг и каналы распространения по сравнению со своими серьезными конкурентами. А из-за отсутствия уникальных характеристик продукта было сложно создать осведомленность о нем и сформировать интерес аудитории.

Цифры никогда не были для меня мерилom успеха, поэтому я не оценивал достижения новых бизнесов по тому, сколько денег они заработали. В первые дни Virgin Music мы хотели создать уголок, где люди будут слушать музыку и встречаться с друзьями. Мне казалось, что если магазины понравятся нашему персоналу, то у нас есть все шансы заманить туда клиентов. В случае с Virgin Records мы думали так же. Мы принципиально занимались лишь теми исполнителями, с которыми нам было приятно работать, — подписывали контракты с такими группами, как Sex Pistols и Rolling Stones. А потом устраивали вокруг них шумиху.

Секрет продолжительного успеха — в завоевании доверия клиентов. А для этого вашему бизнесу необходимы уникальные черты и маркетинговые мероприятия. Мы в Virgin сначала делали это ненамеренно, полагаясь на открытость и простоту в общении с клиентами. Создав компании, которыми гордился каждый наш сотрудник, мы все заботились о высоком качестве обслуживания, и наши маркетинговые послания были сосредоточены на том, почему наш бизнес такой необычный.

Связь моего имени с брендом Virgin также помогла создать ощущение надежности. Когда я готовился к запуску Virgin Atlantic Airways, сэр Фредди Лейкер объяснил мне, как важно быть заметным. Он сказал, что, поскольку у Virgin нет средств на конкуренцию с крупнейшими брендами, приключения — например, попытки установить мировые рекорды на скоростных лодках и воздушных шарах — помогут придать облик нашей авиакомпанияи.

Эта стратегия сработала. Нас часто упоминали в заголовках газет, мы тратили на маркетинг намного меньше, чем конкуренты. Выходит, мы с самого начала создали лицо нашего

бренда. Я просил клиентов писать мне лично, того же требовал от наших СЕО, и это помогло укрепить связи с потребителями.

Это защитило нас от многих пороков больших корпораций. Нацеленность на обслуживание, чувство юмора и отношение сотрудников к компании как к собственному детищу помогли нам построить отношения с клиентами. Все эти годы мы завоевываем их доверие, и их уверенность в нас дает нам дополнительный стимул работать с полной отдачей.

Многие наши рекламные кампании основаны на открытой, искренней коммуникации. Компании сотовой связи выписывают точные счета и не обирают клиентов втихаря; наши соглашения по кредитным картам просты и понятны; наши фитнес-клубы не заключают со своими членами кабальных долгосрочных контрактов.

В нынешней деловой среде непросто думать не только о цифрах. Но я уверен, что стратегия, подчеркивающая отличия, и маркетинг вашего продукта с прицелом на создание доверительных отношений с клиентами — единственный путь построения стабильного, жизнеспособного бизнеса.

Чтобы лучше работать

Лучше отдыхайте

В июле, когда я пишу эти строки, многие люди, особенно в северном полушарии, уже ушли в отпуск или, по крайней мере, собираются. В это время года бизнесменам особенно трудно выключить свои смартфоны. Это действительно очень сложно — сохранить баланс работы и личной жизни. Сегодня бизнес всеобъемлющ и быстр. Коллеги или клиенты могут прислать вам письмо или SMS в любой день недели и в любое время суток. И от вас ждут, что вы всегда будете в курсе всех дел. Люди, которые слишком устали, принимают решения очень быстро, зачастую выбирая не лучший вариант. Рано или поздно это приведет к замедлению роста бизнеса и снижению его шансов на успех.

Встречаясь с коллегами или бизнесменами, я иногда спрашиваю, что бы они хотели изменить в организации своей работы? Хотели бы они отдать часть своей работы другим, больше отдыхать или иметь более гибкий график?

Зачастую люди предпочитают об этом промолчать, поскольку боятся, что начальство сочтет их ленивыми или незаинтересованными. Многие хотят изменить рабочий график, но лишь один из пяти руководителей с радостью поделится этим секретом. Если же я проявляю настойчивость, то обычно оказывается, что больше половины сотрудников хотели бы, чтобы их компания была более гибкой в вопросе рабочего времени.

Этот вопрос важно поднимать в любой компании — и начинающей, и опытной. Ведь довольный и мотивированный персонал — ключ к успеху. Мой опыт и опыт нашей группы за многие годы показал, что удержать самых ценных членов команды можно, заставив себя взять отпуск и гарантировав, что работники и коллеги смогут последовать вашему примеру.

Попробуйте спросить своих ключевых сотрудников, какая помощь им требуется, чтобы они могли достичь своих целей на работе и дома. Возможно, вам нужно просто ввести такое радикальное правило, как запрет на несрочные письма в выходные. Бьюсь об заклад, их супругам это понравится!

Возможно, чью-то работу будет разумнее распределить между несколькими сотрудниками. Это поможет удержать опытных работников старшего возраста и тех, кто не может трудиться полный день — например, молодых родителей или тех, кто ухаживает за больными или пожилыми членами семьи.

Топ-менеджерам будет особенно трудно принять, что их коллеги хотят распределить на несколько человек свой объем работы. Они испугаются, что меньше работающие руководители могут потерять связь с новыми разработками в своей области и пропустить что-то важное. Однако существует не так много видов работ, которые нельзя распределить между несколькими людьми. На самом деле эти страхи отражают тот факт, что большинство руководителей перегружены и компании часто перекладывают слишком много ответственности на плечи одного человека. Введя распределение объема работы — и более действенно делегируя поручения, — компании смогут лучше распространять знания и опыт, гарантировать, что решения принимают те, у кого это получается лучше. Так вы убедитесь в правоте поговорки: одна голова хорошо, а две лучше.

Также важно внимательно изучить политику вашей компании в отношении национальных праздников и оплачиваемых отпусков. Печально, что в некоторых странах, в частности в США, компании не дают работникам достаточно времени, чтобы отвлечься и взбодриться. Десятидневный отпуск выглядит просто жалко, этого недостаточно. Политика, отбивающая

у работников охоту брать отпуск, лишь способствует прогулам и вызывает недовольство. В Европе большинство компаний лучше чувствуют, что необходимо и что лучше как для работника, так и для работодателя.

Помните: вам воздастся за вашу щедрость! Найти возможность удовлетворить потребности работников можно всегда. Если вы стеснены в средствах, поскольку управляете стартапом, или ваш бизнес только набирает обороты, можно предложить людям больше свободного времени за меньшую плату. В более крупных, солидных компаниях пожилым работникам следует предложить возможность взять творческий или неоплачиваемый отпуск — все, что нужно, чтобы подзарядиться энергией. И не раз в 20 лет!

И, наконец, создав команду, которой вы доверяете, разрешайте людям иногда работать дома. Многие трудятся более продуктивно, если им не надо ездить в офис и они могут сосредоточиться на проекте в тишине своего дома. Мне повезло: я почти каждое утро могу проплыть вокруг острова Некер; если вам не придется ездить на работу, в освободившееся время вы сможете сходить в спортзал или просто побаловать себя капучино и 15 минут почитать газету в любимом кафе.

В сегодняшнем стремительном мире нужно заставлять своих людей (и себя) регулярно брать отпуск и выделять время на семью и другие интересы. На первый взгляд это кажется нелогичным, но попробуйте считать это упражнением в корпоративной безопасности. Поддерживая здоровье и душевное равновесие сотрудников, вы защищаете самый главный актив компании — людей. Поняв, чего они хотят, и удовлетворив их потребности, вы получите огромную пользу: ваши люди будут вкладывать фантазию и все свои силы в работу. В итоге ваш бизнес ждет успех.

А теперь встаньте из-за стола и прогуляйтесь. Поболтайте с коллегами, спросите их: «Если бы вы могли выбрать, чем бы вы прямо сейчас хотели заняться?» Скорее всего, их ответы вас удивят.

Как создать бренд

Жить в соответствии с ценностями

Многие спрашивают меня о бренде Virgin — в чем наш секрет? Какова тайная формула нашего продолжительного успеха?

На самом деле начинали мы с очень простой идеи, которая со временем развилась в нечто большее. Открывая свой первый магазин, я думал, что добьюсь успеха, если мне удастся привлечь туда заинтересованную публику и не задирать цены. Я надеялся, что это сочетание будет способствовать популярности магазина и высокий объем продаж компенсирует низкие цены. Тогда я еще не знал, что первые идеи легли в основу того, что сегодня называют ценностями бренда. В числе наших ценностей — оптимальное соотношение цена/качество и лучший потребительский опыт.

Я тогда твердо верил, да и сейчас верю, что эти простые ценности можно применить к любой ситуации в бизнесе. Сегодня бренд Virgin стал одним из самых диверсифицированных в мире, поскольку мы продолжаем выходить на новые рынки и творим на них революцию на благо наших клиентов. И ценности нашего бренда — тот клей, который нас удерживает вместе.

Это не значит, что наш бизнес — куча мала. Мы получаем предложения о новых бизнесах из самых разных сфер: напитки, пластическая хирургия, одежда, рестораны, уход за стариками и даже похоронные услуги. Но у нас есть команда, которая оценивает каждую идею на соответствие нашим ценностям и ожиданиям потребителей. Иногда мы спорим почти до драки!

Порой наш риск оправдывается. Так было, например, когда мы превращали британскую NTL:Telewest в успешную, клиентоориентированную компанию, известную как Virgin Media. Для этого мы перевели туда кое-кого из наших лучших людей и сменили приоритеты с квартальных продаж на более долгосрочные цели, среди которых было завоевание лояльности клиентов. Мы хотели, чтобы они были довольны. Удовлетворенность клиентов и работников бизнесу на пользу; это не те затраты, которые можно сократить!

Очень приятно читать в СМИ, что бренд Virgin — один из самых сильных в мире. Однако наша корпоративная цель — сделать его одним из самых надежных.

Для этого мы создали структуру, которая следит за тем, чтобы каждая компания Virgin Group полностью соответствовала нашим ценностям и ожиданиям клиентов. Мы проводим семинары по ценностям бренда для всех наших подразделений и предоставляем необходимые инструменты. Во всех наших колл-центрах мы ставим цели по удовлетворенности клиентов и регулярно отслеживаем их достижение. Мы собираем все наши отделы маркетинга для обмена идеями. И каждый новый бизнес с самого начала получает всю необходимую помощь.

Я часто говорю о людях, а не о статистике продаж или прибыли, потому что (как вы, надеюсь, уже убедились) искренне верю, что наши люди — душа нашего бренда. Простая концепция — более приятные впечатления и удовольствие от работы — привлекает умных и полных энтузиазма сотрудников. Важно, чтобы талантливые, творческие люди создавали великолепные продукты. Однако все будет бесполезно, если работники на передовой не предоставят их клиентам должным образом и вовремя. Для нас важен каждый. Поэтому ценности бренда Virgin — нечто большее, чем пыльная бумажка, которую за ненадобностью запихнули в самый дальний ящик.

В бизнес-школах ценности бренда часто обсуждают на занятиях по маркетингу, как будто это конечный результат научного процесса, а не порождение души бизнеса. К счастью, я понял, что в реальном бизнесе стоит полагаться на творческий подход, интуицию и умение поставить себя на место другого. Вы можете нанять консультантов, чтобы создать бренд с использованием отработанных технических выкладок. Но вы достигнете большего успеха (и получите больше удовольствия), если последуете примеру Virgin и взрастите собственное детище.

Кто даст уроки жизни?

Наставники

Можно ли обучить предпринимательству? Может ли целеустремленный человек научиться выбирать хороший план, брать на себя нужные риски, собирать подходящую команду и затем успешно проходить все крутые повороты, которые возникнут на его пути?

Все западные экономики демонстрируют сегодня в лучшем случае ленивый рост. Нам необходимо новое поколение энергичных предпринимателей, которые подтолкнут к росту мировую торговлю, потрясут рынки и создадут рабочие места.

Мой опыт подсказывает, что предпринимательский успех зависит от довольно необычного сочетания личных качеств и интуитивных навыков, большинство из которых можно развить только на практике. Формальное обучение закладывает основу, но его, конечно, недостаточно. Большинству начинающих предпринимателей требуется руководство, которое может обеспечить только надежный наставник. Очень важно, чтобы опытные руководители разного уровня добровольно тренировали молодых предпринимателей. Это один из самых действенных и результативных способов оживления экономики региона. Многие молодые предприниматели, если помочь им советом при запуске стартапов, в один прекрасный день создадут новые рабочие места. Ищите наставников в местных университетах, отраслевых группах и центрах развития малого бизнеса.

Как я уже писал, наша команда организовала два Центра развития предпринимательства Брэнсона. Это некоммерческие организации, предоставляющие предпринимателям, наставникам, представителям общественности и инвесторам площадки для встреч и обсуждения проектов, идей и обучения практическим навыкам.

С тех пор как шесть лет назад в Йоханнесбурге открылся первый Центр Брэнсона, в нашей программе приняли участие более 100 предпринимателей. Одиннадцать их компаний уже функционируют, и в них работает много людей. Один из наших недавних «выпускников» — Лесего Малатси, модельер и предприниматель, чья удивительная коллекция в сентябре 2011 года была показана на Лондонской неделе моды.

Вторую школу мы открыли на Ямайке в конце 2011 года, и новый класс, состоящий из 15 человек, работает над запуском своих компаний в индустрии гостеприимства, а также в сфере образовательных услуг и переработки отходов.

Вы знаете человека, который хочет открыть свой бизнес? Есть шесть моментов, о которых вы как наставник не должны забывать.

1. Хороший наставник говорит начистоту.

Не делайте хорошую мину при плохой игре! Ваша главная задача — помочь начинающему предпринимателю увидеть все как есть. Оценки могут быть очень личными: каков его лидерский стиль? Что он может сделать, чтобы усовершенствовать его? Вашему подопечному будет непросто выслушивать критические комментарии, однако вы должны очень четко объяснить ему, где он ошибся.

2. Создайте команду наставников.

Многим предпринимателям нужна помощь в разных вопросах. Поначалу я не мог ничего понять в бухгалтерии, поэтому мне вызвался помочь друг семьи, работавший бухгалтером. Без его советов я бы не разобрался в том, как все работает и как управлять бизнесом. Если вы сами не можете посодействовать своему подопечному во всех областях, где ему нужен совет, помогите ему найти того, кто сможет это сделать.

3. Научите их смелости.

Отбирая будущих учеников, организаторы нашего Центра на Ямайке заметили, что все подавшие заявки хотели получить доступ к капиталу через нашу программу, но лишь 14% прямо попросили о ссуде. В разных культурах существуют разные барьеры доступа к потенциальным инвесторам; почти каждому нужен совет, который поможет ему в этой области. Поделитесь своим опытом, обсудите идеи и испытайте разные подходы.

4. Познакомьте с нужными людьми.

В первые дни стартапы вкладывают все свои силы в привлечение клиентов. И только потом начинают контролировать затраты и следить за ростом количества заказов. Доступ к капиталу инвесторов может в корне изменить эту ситуацию. Будьте готовы позвонить своим знакомым и старым друзьям — всем, кто может помочь вашему подопечному связаться с теми, кто разглядит потенциал в его проекте.

5. Заявите о себе.

Когда я делал первые шаги в сфере авиаперевозок, сэр Фредди Лейкер посоветовал мне продвигать компанию, используя мою личность, — стратегия, которая прекрасно сработала в случае Virgin. Фредди считал, что небольшие стартапы могут выжить и начать процветать, если о них узнают. Новички часто не замечают потенциальные маркетинговые возможности — помогите им, укажите на них.

6. Настойчивость — ключ к успеху.

Создание бизнеса — рискованное занятие. Важно помочь новичкам понять, что провал стартапа на раннем этапе — часть их опыта, а не конец карьеры; что главное — извлечь уроки из своих ошибок и начать все сначала.

Поэтому дерзайте! Начинайте работать и — простите, что говорю это — не становитесь бледным подобием своего наставника!

Власть людям

Переверните пирамиду вверх тормашками

В: Некоторые руководители полагают, что клиент всегда должен быть на первом месте; другие считают, что на этом месте должны быть акционеры, а кто-то скажет, что главное — работники. Итак, кто важнее: акционеры, сотрудники или клиенты?

Эден Киронде, Уганда

О: Общепринятое мнение таково: компании должны сначала заботиться о нуждах своих акционеров, затем — клиентов и наконец — сотрудников. У нас эта пирамида всегда стояла вверх тормашками. Во всех компаниях Virgin Group на первом месте работники, потом — клиенты и только затем — акционеры. Мы рассуждаем так: если работники довольны и мотивированы, клиенты с большей вероятностью тоже будут довольны. Благодаря этому продажам и доходы бизнеса вырастут и акционеры останутся в выигрыше.

Мы набрали на эту формулу случайно, в конце 60-х, открывая наши магазины пластинок. Мы решили искать сотрудников, которые любят музыку, поскольку считали, что их энтузиазм и знания будут так же важны для клиентов, как кресла-мешки, бесплатный кофе и кабинки для прослушивания пластинок, которые мы собирались установить в наших первых магазинах. Оказалось, что мы были правы. Наши работники помогали меломанам найти новые группы, а новичкам в музыке — привить вкус.

Когда пару лет спустя мы запускали Virgin Records, само собой разумелось, что наш персонал должен быть полон того же энтузиазма, что и люди в других наших компаниях. Мы приложили много усилий к поиску нужных людей и постарались, чтобы они вели бизнес так, как сами считали правильным, — для этого мы их и взяли на работу. Благодаря такому подходу мы привлекли великие таланты. Наши работники нашли артистов, которые вскоре сделали Virgin Records крупнейшей независимой студией звукозаписи в мире.

Воспитать такое отношение к персоналу во всей организации непросто, особенно когда бизнес растет и диверсифицируется. Однако игра стоит свеч. За 40 с лишним лет роста Virgin запустила 400 компаний, и отношение к работникам — одна из причин нашего успеха. Мы поддерживаем единую культуру, которая объединяет наши подразделения и позволяет нам привлекать сильных, лояльных сторонников из числа наших клиентов. Вы заметите ее в поведении наших сотрудников, которые всегда готовы решить проблему клиента, прямолинейны и, возможно, несколько самоуверенны. Мы стремимся сохранить эту культуру, и один из методов — организация совместной работы над проектами. Сотрудники компаний группы Virgin в разных странах мира могут подать заявку на участие в бесплатной недельной поездке. Они встречаются в центре недалеко от нашего заповедника в Улусабе и работают с коллегами из других компаний Virgin. Это помогает не утратить наши ценности.

Если вы выбрали такой подход к бизнесу, найдите лучших лидеров, которые обладают выдающимися коммуникационными навыками, либо развивайте эти навыки в себе. Как CEO вы должны понимать настроения своих сотрудников. Они заинтересованы и творчески подходят к делу или кто-то из них необщителен и отстранен? Увидев проблему, вы должны понять ее причину (соперничество или обида) и быстро снять напряжение еще до того, как оно начнет влиять на моральный дух в команде. В сфере услуг решать такие проблемы крайне важно, ведь ничто не скроет мрачное настроение работника от клиента.

Чувствуют ли ваши сотрудники и коллеги, что их голос что-то значит? Если они замечают проблему, есть ли у них инструмент решения? Если у кого-то возникла хорошая идея,

может ли он поделиться ею? Это еще один аспект коммуникации, который вы должны освоить: дать работникам торгового зала возможность связаться с вами, чтобы вы со своей командой могли принять к сведению полученную от них информацию.

Работники на передовой скорее ощутят уверенность в себе, поверят, что обладают необходимыми правами и могут что-то изменить к лучшему, если CEO создаст четкий канал коммуникации, действующий во всей компании. Клиенты ощутят перемены и будут довольны!

В 1997 году, приобретя Главную железнодорожную линию Западного побережья, мы взяли на себя управление ее разваливающейся инфраструктурой, стареющим подвижным составом и немотивированным, кротким персоналом. В тот день, когда мы вновь начали железнодорожные перевозки, пассажиры практически не заметили разницы, кроме пятен фирменной красной краски Virgin на поездах. Сегодня мы самая популярная железнодорожная компания в Великобритании, удовлетворенность пассажиров выше 90% и наши поезда перевозят в два раза больше людей, чем раньше. Мы отобрали долю рынка у авиакомпаний и изменили общественное восприятие поездок по железной дороге.

Отчасти наш успех можно приписать «оборудованию», в частности обновлению железнодорожного полотна и новым скоростным поездам. Однако основа нашего успеха — работа CEO Тони Коллинза и его команды. Он выбирал лишь тех, кто обладает таким же энтузиазмом, энергией и воображением, как и он сам, кто работает без устали, чтобы передать персоналу наше видение, культуру и гордость за Virgin. Перемены произошли не сразу, но нынешняя Virgin Trains ничем не напоминает те бранные останки, что достались нам в наследство. Эффективный CEO — лидер, наставник и менеджер. В то же время он должен быть глубоко вовлечен в рутину бизнеса. Он отвечает перед всеми заинтересованными сторонами, однако если главный приоритет — сотрудники, то все остальные (как акционеры, так и клиенты) тоже окажутся в выигрыше.

Некоторые руководители сочтут, что 50 тысяч работников означают лишь затраты, которыми нужно управлять. Но в Virgin я вижу 50 тысяч посланников бренда, полных энтузиазма.

Следите за талией

Это поможет повысить прибыль

Работать на себя, путешествовать по всему миру — мечта многих. Однако любой, кто это попробовал, скажет вам, что такой образ жизни может быть вреден как для тела, так и для мозга.

Предпринимателю приходится нелегко: ненормированный рабочий день, стрессы, и, если не стараться сохранить баланс работы и личной жизни, вы можете серьезно подорвать здоровье. Для предпринимателя или главы растущей компании сохранение формы и отдых от работы — не прихоть, а необходимость. Вы должны уделять своему здоровью и тренировкам времени не меньше, чем планированию прибыли и роста. Это поможет вам сохранить свежий взгляд на множество проблем, с которыми сталкивается ваша компания, и в итоге принимать правильные решения.

Я пишу эти строки сразу после возвращения из утомительной поездки, во время которой я меньше чем за месяц посетил пять континентов. Она началась с незабываемой недели в Новой Зеландии, затем я отправился дальше — в Чили, Бразилию, ЮАР и через Великобританию в Индию. С тех пор как мы основали Virgin, я всегда много ездил. Сначала я помог превратить Virgin Records в интернациональную компанию; сегодня, когда рост наших новых подразделений происходит на развивающихся рынках и многие благотворительные инициативы Virgin Unite базируются в Африке и Азии, мне вряд ли удастся сбавить обороты и уменьшить географию моих поездок. Чтобы не терять остроту восприятия и эффективно работать, в таких изнурительных поездках необходима подготовка и самодисциплина.

К счастью, спорт всегда был моим хобби. В школе я занимался им очень активно, пока травма колена не положила конец моим мечтам о профессиональной карьере. Не имея возможности осуществить свои спортивные планы, я бросился в бизнес и организовал журнал Student. Моя любовь к спорту никуда не делась: я продолжал играть в теннис, плавать, кататься на лыжах (горных и водных), ходить под парусом, а в последнее время занялся кайтингом.

Я стараюсь выкроить время хотя бы для одной тренировки в день, а иногда и двух, если есть такая возможность. Наш дом на острове Некер — отличное место. Здесь я всегда могу поплавать. Каждое утро отправляюсь в заплыв вокруг острова, на расстояние около 5,5 километра. Это лучший способ прочистить мозги (иногда от последствий прошедшей ночи) и задать тон на весь день.

Некер находится в отдалении от архипелага, и поэтому здесь можно заняться парусным спортом и кайтингом. После долгого дня, посвященного переписке и звонкам, очень приятно покататься на кайте — вскоре я чувствую себя полным сил, просто новым человеком.

Следует не только поддерживать себя в форме, но и стараться избегать рабочих стрессов. Сегодня люди сталкиваются с давлением глобализации, и каждый должен быть «всегда на связи». Многие вынуждены бороться за возможность отвлечься от работы. Сосредоточившись на чем-то другом — в моем случае на спорте, — вы начинаете замечать остальные грани бытия, и это помогает вам достичь того самого неуловимого баланса работы и личной жизни.

Отрадно, что моей семье нравятся многие из моих увлечений. Нет ничего лучше, чем забыть о проблемах компании или разочаровании от незаключенной сделки, занявшись кайтингом или покатавшись на лыжах с детьми.

Планируйте тренировки и в поездках. В апреле 2010 года, подписавшись на участие в Лондонском марафоне, спонсором которого стала Virgin Money, я был вынужден решать проблему интенсивных тренировок, вставив их в плотный график поездок и выступлений. Вместе с тренером мы составили план тренировок и изучили мой маршрут, чтобы совместить одно с другим. Я бегал в парках Сиднея, по пляжам Барселоны и по чащобам частного заповедника Улусаба в ЮАР.

К счастью, мои дети Холли и Сэм с друзьями также решили участвовать в забеге, поэтому, когда семья воссоединялась, мы тренировались вместе. В результате наши тренировки превратились в семейное соревнование и не давали отлынивать от подготовки к предстоящей борьбе. В день марафона мы все успешно финишировали, а Холли и Сэм установили мировой рекорд — вместе с остальными 32 членами своей команды (всего 34 человека!) они пробежали марафон в одной связке.

Порой возникают накладки. В том же году мы трое пытались пересечь на кайте Ламанш, однако шторм разрушил наши планы. В январе я порвал связку на ноге и больше полугода не мог бегать, кататься на лыжах и кайте. Чтобы оставаться в форме в этот период, я начал тренироваться для заплыва в рамках Лондонского триатлона. Холли и Сэм участвовали во всех соревнованиях по триатлону, так что все мы прекрасно провели время.

Я известен тем, что постоянно придумываю трудности, которые заставляют стимулировать себя к непрерывному движению вперед, в том числе и физически. Однако, возможно, в конечном счете даже полезнее менять привычки постепенно. Когда в следующий раз в воскресенье утром вы сядете за компьютер, чтобы ответить на многочисленные письма, подумайте, не лучше ли проветрить мозги — пройтись, поплавать или покататься на велосипеде.

Помните: никто еще на смертном одре не жалел о том, что слишком мало времени проводил в офисе!

Что может быть лучше благотворительности?

Поддержка

Природные катаклизмы, обрушившиеся недавно на наш мир, служат мрачным напоминанием о том, насколько мы уязвимы. Небольшое землетрясение может вызвать огромные разрушения. В таком месте, как Гаити, катастрофы губят сотни тысяч людей и затрагивают жизни миллионов.

Мир обычно бросается на помощь: направляет команды спасателей, посылает палатки, еду, чистую воду и медикаменты. Правительства, компании, знаменитости, обычные люди, церкви и учебные заведения собирают пожертвования, устраивают благотворительные мероприятия и стремятся помочь всеми возможными способами.

Такая поддержка требует координации ресурсов и финансирования, чтобы они дошли до нуждающихся своевременно и по адресу.

Трудности, с которыми Гаити столкнулось после разрушительного землетрясения в начале 2010 года, напоминают нам о том, что правительствам, корпорациям, неправительственным организациям и отдельным людям необходимо работать совместно и согласованно. Это эффективное и мощное содружество, если его контролируют информированные люди, находящиеся в гуще событий. Но так, к несчастью, происходит далеко не всегда!

Экономическая рецессия последних лет, положившая конец финансированию, на которое рассчитывали многие неправительственные организации, заставила последнее поколение благотворителей искать более эффективные пути сотрудничества. Они необходимы для того, чтобы лучшие инициативы приносили как можно больше добра как можно большему числу людей.

Так, например, один из основателей eBay Джефф Сколл использовал свои предпринимательские навыки для создания Participant. Это новая кинокомпания, сочетающая в своих работах развлекательную составляющую и задачу информирования о мировых проблемах. Среди ее реализованных проектов — фильмы «Неудобная правда», прекрасная документальная картина об изменении климата; «Солист», поднимающий проблему бездомных в США; «Отсчет до нуля», повествующий о том, что миру необходимо избавиться от ядерного оружия.

За последние 20 лет были нажиты личные состояния, которые превышают ВВП многих стран. Нам нужна более щедрая форма капитализма, которая обеспечивает богатство и затем тратит часть этих денег более ответственно. Сегодня у бизнеса иная цель: доказать, что капитализма самого по себе недостаточно. Мы должны использовать прибыль, чтобы сделать мир лучше.

Сегодня одни создают крупные фонды, которые перераспределяют богатство; другие культивируют в своих организациях принципы социальной ответственности.

Это означает крах «золотого чека» и рождение нового, предпринимательского подхода к благотворительности. Дискуссия о том, что лучше — чистая благотворительность или пожертвования, которые подстегивают экономический рост, — не закончена, однако она не принесет результатов. Чтобы заняться экологическими и социальными проблемами, с которыми столкнулось человечество, миру нужна вся помощь, которую ему могут предоставить прямо сейчас.

Несколько лет назад мы создали некоммерческий фонд Virgin Unite. Его простая задача — сводить вместе людей, которые могут помочь в решении сложных проблем, используя

предпринимательский подход. Мы хотим стать катализатором новых методов предоставления услуг в области здравоохранения, способствовать мирному разрешению конфликтов и сокращению факторов, влияющих на климат.

Как я уже писал, мы основали благотворительную организацию Elders, в которую в числе прочих вошли Нельсон Мандела, архиепископ Десмонд Туту, Джимми Картер, Кофи Аннан и Мэри Робинсон. Все они работают над разрешением мировых конфликтов.

Не претендуя на то, что у нас есть ответы на все вопросы, мы работаем с великими людьми и всегда получаем информацию от тех, кто находится в гуще событий. Люди в горячих точках многое знают, однако не всегда могут добиться того, чтобы их услышали.

С использованием интернет-технологий, связавших наш мир воедино, наши инициативы могут стать успешнее и масштабнее, чем раньше. Глобализация увеличивает разрыв между бедными и богатыми, и мы должны развивать технологии и предпринимательские навыки, чтобы создать более благоприятный и здоровый мир для всех.

Дом и/или офис

Как найти равновесие

Я всегда работал дома. Многие часто задают мне вопрос: «Ричард, как, по твоему мнению, можно совмещать работу и семью?» Для многих честолюбивых предпринимателей и бизнесменов, которые разрываются между компанией и родными, это действительно серьезная проблема. И у нее есть три стороны.

Можно ли добиться успеха в предпринимательстве и вместе с тем выкраивать время для семьи?

Вы можете и *должны* уделять время и семье, и бизнесу. Семейная жизнь должна быть счастливой: это откроет перед вами новые горизонты и поможет создать гармонию в бизнесе. Более того, основная обязанность каждого поколения — воспитание следующего, и вам не удастся участвовать в этом дистанционно.

Я почти всегда работал дома, поэтому мне сравнительно легко уделять время семье. Когда-то мой «офис» был небольшим плавучим домом в Маленькой Венеции, и я с удовольствием вспоминаю, как мои дети ползали по полу, пока я проводил встречи. Особенно хорошо я помню ужас в глазах одного менеджера банка, когда сопливый малыш потерял носом о его брюки с отутюженными складками!

Даже когда мы переехали в «настоящий» дом на Холланд-парк, я использовал его под офис. Я пресек эту практику на корню, только когда моя жена Джоан начала жаловаться, что из-за постоянных визитеров у нас в коридоре негде развернуться. Тогда я перевел свой офис в помещение через два дома по той же улице!

Как делить время между семейной жизнью и бизнесом?

Я проводил много времени с семьей. И это стало одним из ключей к успеху Virgin. Мне нужно было компенсировать время, проведенное за работой, поэтому я всегда старался проводить отпуск подальше от офиса. Удаленность от сотрудников помогла мне научиться делегировать полномочия. Я быстро понял, что мне удастся хорошо, и привел людей, которые помогали в тех областях, где я был слабее.

Virgin росла, создавались новые компании. Но я старался проводить как можно меньше времени в наших офисах. Это помогало мне видеть общую картину, быть начеку и замечать новые благоприятные возможности. Я мог сосредоточиться на важных решениях, ничто меня не отвлекало. Отстранившись от суматохи будней, легче принимать сложные долгосрочные решения.

Чтобы иметь возможность отсутствовать в офисе долгое время, необходимо создать прочные узы доверия с коллегами. Мы собрали сильную команду верных и талантливых менеджеров, которые готовы сражаться за дело в тяжелые времена.

Однако необходимо равновесие, нельзя быть вдали от компании слишком долго. Предприниматель должен быть заметен и доступен персоналу, выслушивать мнения и идеи своих работников. Умение слушать — основное качество хорошего бизнес-лидера.

Насколько важен для вас отпуск?

Короткие отпуска или полное их отсутствие — постоянная проблема в нынешнем деловом мире. Чтобы поддерживать мотивацию и форму — собственные и персонала, — важно брать отпуск и отдыхать от работы. Правильный баланс работы и личной жизни позволит сохранить здоровье, приверженность и энтузиазм; лучше работать, а не искать объяснений для прогула.

Хорошее здоровье и физическая форма помогут вам и в бизнесе. Ежедневные физические упражнения — прогулки, плавание, теннис, бег — дают мне силы каждый день принимать важные решения. Моя философия — жить полной жизнью и проводить отпуск с семьей — помогла мне обнаружить несколько бизнес-возможностей. Во время путешествия в Африку мы нашли Улусабу, наш удивительный заповедник, расположенный недалеко от национального парка Крюгера. В Марокко, ожидая начала перелета на воздушном шаре, мы с семьей обнаружили Касбан Тамадот, скрывающийся в Атласских горах. Оба они стали важными составляющими «особого предложения» Virgin. На самом деле многие благоприятные возможности в бизнесе выросли на почве моего личного опыта, приобретенного в поездках.

Как я уже говорил, очень важно, чтобы компании более гибко подходили к персоналу и его свободному времени. Для этого можно использовать такие методы, как распределение на нескольких человек объема задач, предусмотренных на одну ставку, гибкий график и работа на дому. Грамотный баланс для вас и ваших сотрудников может стать основой успешной, жизнерадостной и счастливой компании.

А теперь отложите эту книгу и поиграйте с детьми или друзьями!

Как оживить экономику

Десять советов

Сегодняшняя нестабильность глобальных фондовых рынков отражается на темпах восстановления экономики в США, Европе и других странах мира. Уверенность низка, долг высок, налоги растут. С другой стороны, рынок товаров и услуг в государствах БРИК — Бразилии, России, Индии и Китае — бурно развивается. Но необходимо что-то предпринять для восстановления доверия, чтобы поднять спрос в других странах мира. Нам необходимо ускорение экономики, и как можно быстрее.

Предприниматели всего мира неизбежно возьмут на себя немалую часть бремени запуска застоявшихся экономик. Правительства также должны будут ответить на этот призыв, поскольку лишь они могут справиться с действительно крупными проектами.

Вот десять советов — что нужно сделать и кто за это должен отвечать.

1. Покажите нам деньги.

Банки должны на привлекательных условиях кредитовать малый и средний бизнес. Вложение денег в новые продукты и услуги — лучший способ создания новых рабочих мест и стимулирования роста. Кто в ответе? Политики. Они спасали банки; теперь они должны проследить за тем, чтобы те не прятали ключ к восстановлению.

2. Ищите инвесторов за рубежом.

Прямые иностранные инвестиции — тонизирующее средство для слабых секторов любой экономики. Нельзя, чтобы устаревшие законы становились препятствием для них там, где они не несут угрозы национальной безопасности. Каждая страна должна пересмотреть налоговую политику, особенно те, где экономика на спаде. Крупным международным компаниям нужны опытные работники и стабильная политическая обстановка.

3. Усовершенствуйте инфраструктуру.

Когда в 2008 году разразился финансовый кризис, Барак Обама предложил сосредоточиться на сравнительно небольших, готовых к реализации инфраструктурных проектах, которые помогут создать рабочие места и подстегнут экономику. Прекрасно, но американскому правительству, как и правительствам других стран мира, нужно реализовывать и более крупные проекты: строить трассы и железные дороги, увеличивать их пропускную способность, улучшать условия в аэропортах, обновлять инфраструктуру и повышать безопасность. Это позволит компаниям двинуться в области, более соответствующие их потребностям.

4. Будьте проще.

Снять бюрократические препоны, связанные с приемом на работу новых людей и открытием новых бизнесов, несложно. Так почему же почти везде на это требуется так много времени и денег?

5. Забудьте об ископаемом топливе.

Цены на топливо растут, и неизвестно, насколько хватит запасов нефти и природного газа в нашем все более нестабильном мире. Инвестиции в возобновляемые источники помогут снизить затраты и обеспечат запасы энергии для следующих поколений. Государственный и частный сектор должны работать в этой области совместно.

6. Пусть границы не будут препятствием для талантливых людей.

Опытные и инициативные сотрудники нужны везде. Однако работникам, чтобы воспользоваться преимуществами глобальных рынков, часто приходится преодолевать беско-

нечные бюрократические барьеры. Сегодня мир един, рабочая сила все мобильнее. А вы уже приготовили хлеб-соль?

7. Подчеркивайте важность производства.

Германия остается европейским лидером благодаря сильной производственной и технологической базе. Что не позволяет другим странам принять немецкую модель? США добились успеха в технологическом новаторстве, однако разработкой программного обеспечения и аппаратных средств все чаще занимаются в новой Кремниевой долине (Индия, Китай), а скоро подключится и Бразилия. Как бы странно это ни звучало в техном мире, производство сегодня — наш «новый рубеж». Мы уже не можем позволить себе недооценивать его.

8. Откажитесь от «складирования» студентов.

Во многих областях (возможно, кроме медицины) продолжительность обучения в вузах можно и нужно сократить. Это позволит образованным людям быстрее начать работать, а в таких странах, как США, снизит обременительную долговую нагрузку. Колледжи превратились в склады, где студентов хранят как можно дольше, а не занимаются их эффективной подготовкой к работе.

9. Предлагайте как гибкий, так и полный график.

Миллионы людей по всему миру хотели бы работать меньше, но не имеют такой возможности. Распределение нагрузки, предусмотренной на одну ставку, между несколькими работниками и гибкий график позволят значительно снизить безработицу и связанные с ней расходы. Желаящий работать меньше — часто для того, чтобы больше времени проводить с семьей, — сможет работать меньше, и в результате на свободные рабочие места придут другие люди. Это выгодно для всех. Единственное препятствие — традиция.

10. Восстановите стабильность.

И, наконец, обращаюсь к лидерам всего мира: правительства должны встать во главе движения за стабильную экономику. Процентные ставки следует снизить; деньги банков должны работать. Контроль над частным предпринимательством сегодня менее важен, чем поощрение инвестиций. Лишь это создаст механизм самоукрепления новых компаний, рабочих мест и рынков, которые, в свою очередь, восстановят доверие людей и гордость за экономику.

Вот и все — теперь за дело!

Правила поведения на дорогах

Все должны знать, куда едут

Тренировать топ-менеджеров непросто, в основном из-за того, что им для этого нужно найти время. Поэтому каждый год мы привозим руководителей группы компаний Virgin на остров Некер, где вместе обсуждаем трудности и благоприятные возможности. Мы вспоминаем наши достижения, разбираем ошибки и обсуждаем, как нам работать более эффективно.

На одной из таких встреч, которую вела Салли Морган, в прошлом помощница Тони Блэра, а сегодня — один из наших советников, наша группа разработала полезное руководство для менеджеров, положив в его основу то, чему мы научились у государственного, частного и некоммерческого секторов. Его положения помогут и начинающим, и опытным предпринимателям.

1. Каков план? Ваша команда должна быть в курсе.

Очень важно ставить цели в соответствии со стратегической направленностью бизнеса на каждом этапе его развития — и затем информировать об этом всех сотрудников.

Вот один из примеров, который привела нам Салли. Когда она работала на британское правительство, каждое лето члены Кабинета министров получали от Тони Блэра записку, где были перечислены основные пункты его стратегии на следующий год и четко поставлены цели для каждого направления.

До того как члены парламента возвращались с летних каникул и получали возможность проанализировать и оспорить стратегию, Кабинет в течение недели собирался для обсуждения плана. Каждое воскресенье члены Кабинета получали от Блэра записку, которую обсуждали на встрече на следующее утро, чтобы согласовать ключевые действия.

Если вы будете регулярно информировать своих сотрудников о целях, которые вы перед ними ставите, у них будут рамки для принятия собственных решений. Важно, чтобы все знали, что могут свободно обсуждать цели группы, что открытые дискуссии поощряются и каждый несет свою часть коллективной ответственности.

2. Определите правила поведения.

Важно определить основной набор ценностей, на которые вы и ваши сотрудники сможете опираться при принятии решений.

Оценивая инвестиции и новые направления в Virgin, мы всегда смотрим, соответствует ли предлагаемый бизнес нашим основным целям. Ведь именно эти цели помогают нам управлять разнородным портфелем и обеспечивать некую логическую последовательность.

Мы смотрим, будет эта организация отличаться от большинства или всех компаний в данном секторе; будет ли она предоставлять услуги высшего качества, поддерживать ощущение веселья и гордости, которое отличает великий бизнес от просто хорошего. Не так давно мы добавили еще одну важную ценность: мы смотрим, есть ли у нового бизнеса потенциал выхода за пределы страны и можно ли увеличить его масштаб в течение трех лет.

3. Сосредоточьтесь, сосредоточьтесь, сосредоточьтесь.

Нас всегда подстерегает искушение сделать слишком много; амбициозным менеджерам и их командам вечно кажется, что проектов слишком много, а времени на них слишком мало. Однако успешные организации знают свои приоритеты: они занимаются действительно важными проектами, а остальное само встает куда нужно. Изучите свой стратегический план и правила поведения на дорогах: ваш выбор должен соответствовать им.

4. Кто будет отвечать? Решать вам.

Хороший менеджер четко распределяет роли между членами команды, что позволяет всем успешно справляться со своей работой. Наделив всех полномочиями, не следите за каждым шагом. Если вы заимели привычку влезать во все и менять направление крупных проектов или как-то иначе вмешиваться в работу, ваши люди привыкнут надеяться на вас и никогда не достигнут высот, которых могли бы достичь.

5. Защищайте идеи своих людей.

Если ваша команда принимает решение, пусть и спорное, ему нужно уверенно следовать. Допустите хоть тень сомнения и позвольте проекту зачахнуть — у вашей команды пропадут стимул и уверенность, без которых она не сможет предпринимать следующие шаги. Настаивая на том, чтобы самому принимать важные решения, вы приведете свою команду в тупик.

Не попадайте в распространенную ловушку: не требуйте бесконечных отчетов, оправдывающих принятые сотрудниками решения. Всегда лучше действовать: ненужные метания расшатывают здоровье.

6. Учитесь на ошибках и двигайтесь дальше.

Невозможно принимать только правильные решения. Когда что-то не получается, нужно взять паузу и вместе с командой разобраться в случившемся, извлечь урок. Но не уделяйте этому слишком много внимания — встряхнитесь и беритесь за следующую задачу.

7. Отмечайте свои успехи.

Когда кто-то из членов вашей команды добивается большого успеха, отметьте это и расскажите окружающим. Успех рождает успех. Сделайте это хорошей традицией. Как я уже говорил, вы должны заставить свою команду за хорошим выполнением работы.

Школа жизни

Образование начинается в школе, но никогда не кончается

В: Вы бросили школу в 16 лет, но достигли больших успехов. Считаете ли вы, что диплом университета необходим для успеха? Я учусь в университете и иногда думаю, что зря. А что вы думаете?

Мне кажется, что у меня есть отличные и даже инновационные идеи для бизнеса, но мне сложно претворить их в жизнь. Как бы вы посоветовали мне преодолеть это препятствие?

Фелипе Херриджес, Бразилия

О: В жизни много того, чем человек не может насытиться, и образование возглавляет этот список. Мне повезло, что сегодня у меня есть возможность получать знания из самых разных областей: от климатических изменений нашей планеты до колонизации Марса.

Мне также посчастливилось встречать много интересных людей, и я могу обмениваться с ними идеями. Это и бывшие лидеры, например Кофи Аннан, Нельсон Мандела, Мэри Робинсон, и ученый, специалист по защите окружающей среды Джеймс Лавлок, и инженер Берт Рутан, который возглавляет Virgin Galactic.

Наши проекты и отрасли, в которых мы работаем, весьма разнообразны. Наш фонд Virgin Unite пытается решить некоторые из крупнейших проблем нашего поколения. Так что мои компании дают мне знания, которые я часто сравниваю с университетским курсом. Ребенком я не любил ходить в школу, но сегодня я получаю удовольствие от каждой минуты этого невероятного путешествия.

Когда я был юн, все было иначе. В школе мне было непросто. Я плохо учился отчасти из-за дислексии (диагноз тогда еще не был поставлен), а отчасти из-за беспокойной натуры. В классе мне было сложно сосредоточиться, большую часть времени я о чем-то мечтал или изобретал новые мини-бизнесы.

Первые из них — в том числе выращивание новогодних елок — не достигли успеха, но этот опыт привил мне вкус к бизнесу и показал, как важно делегировать полномочия.

К тому времени, как мне исполнилось шестнадцать, я был готов бросить школу, но отец не одобрял моего решения. Однажды в выходные он приехал ко мне в пансион и пытался уговорить продолжить учебу. Он надеялся, что я пойду по его стопам и стану адвокатом. Я неохотно согласился, и он отправился домой, чтобы рассказать о «нашем» решении моей маме.

Она не была этому рада! Она потребовала, чтобы он немедленно вернулся и сказал мне, что я могу бросить учебу. Он послушался, и тем же летом я покинул школу. Я никогда не оглядывался назад. Сначала создал журнал Student, а несколькими годами позже — магазины Virgin. Мой отец часто шутил, что то возвращение было «лучшей поездкой в его жизни».

Однако моя история — только моя, такая стратегия сработает не для каждого. На нынешнем высококонкурентном рынке труда степень или диплом могут иметь очень большое значение: они показывают, что вы получили навыки и другие «кирпичики», необходимые для начала вашей карьеры.

Но получение диплома лишь первый шаг, он ни в коем случае не гарантирует успеха. Чтобы добиться его, вам понадобятся рабочая этика и решительность — как в бизнесе, так и в жизни. И еще везение.

Я бы посоветовал вам подходить к учебе с позитивным настроем — постарайтесь получать удовольствие от времени, которое вы проводите в университете. Попробуйте что-нибудь новое. Можете даже начать свой бизнес.

Чтобы помочь начинающим предпринимателям и их зарождающимся компаниям, мы учредили Центр предпринимательства Брэнсона. Большинство наших студентов — молодые люди, они намерены хорошо учиться и создать свои компании. Мы им объясняем, что очень важно любить свою работу.

Дойдя до фазы запуска, не бойтесь совершить первый прыжок.

Большинство стартапов не добивается успеха — я знаю это по своему опыту, — но уроки, которые вы извлекаете из провала, бесценны и помогут вам в следующих попытках. Вы должны проявлять настойчивость и признать, что первые дни запуска бизнеса — это, по сути, выживание.

Все предприниматели должны научиться претворять идеи в жизнь. Попробуйте взглянуть на свои проекты глазами клиентов — это поможет вам определить, какие из них имеют шансы на успех. Вы также должны изучить конкурентные силы, которые могут работать против вас. Если бы мальчиком я взглянул на свой несчастный бизнес новогодних елок глазами голодного кролика, то дважды подумал бы, прежде чем тратить на него свои сбережения!

Удачи, Фелипе! Пожалуйста, держитесь, не бросайте университет. Сосредоточьтесь на учебе и помните главное. Вы можете стать наемным работником или создать собственный бизнес, но не это важно. Всегда работайте хорошо, будьте упорны и улыбайтесь, и успех будет сопутствовать вам.

Календарь донжуана

Не работает? Попробуйте найти связи

Кто-то мне сказал, что специалист по связям с общественностью — человек, который просто разложил по кармашкам все собранные визитные карточки. Возможно, это упрощение, но оно многое говорит о том, насколько важны связи.

В первые годы Virgin Records, когда я начал устанавливать контакты, уговаривал музыкантов подписать с нами контракт, искал дистрибьюторов и так далее, я часто записывал телефонные номера на салфетках, подставках из-под пива и каких-то клочках бумаги. В конце концов, это были семидесятые, и визитные карточки для людей, связанных с музыкой, были роскошью! Кроме того, я всегда носил с собой свою известную записную книжку (которую кто-то прозвал «календарем Ричард-жуана»), куда записывал идеи, телефоны, имена и все интересное, что мне рассказывали.

В сегодняшнем цифровом мире несложно найти людей, которые могут помочь вам запустить и развить бизнес. Возьмем хотя бы LinkedIn, Facebook, Google+ и Twitter. Каждая из этих социальных сетей дает вам возможность связаться с кем угодно. Неважно, как вы заведете связи: чтобы чего-то добиться, очень важно создать сеть контактов.

С чего начать? Можно посещать отраслевые мероприятия; вступить в региональные бизнес-ассоциации; познакомиться с потенциальными наставниками. Однажды, когда вы окажетесь в тупике и все пойдет из рук вон плохо, вы найдете людей, к которым можно будет обратиться за помощью. Запускать стартап нелегко, иногда вам будет страшно, поэтому важно, чтобы, строя свою сеть контактов, вы искали умных, готовых поддержать вас партнеров и сотрудников, которые понимают и разделяют ваши цели в бизнесе. Когда подростком я начинал издавать журнал Student, то работал с небольшой группой единомышленников-студентов. Их поддержка была бесценна. С некоторыми из них мы работали многие годы, и я все еще считаю их своими ближайшими друзьями. Мы не смогли бы раскрутить наш журнал и без моих родителей (которые часто были настроены критически). Да, ваша семья — тоже ваши связи! Родные могут оказать вам неоценимую поддержку. Без помощи моих родителей мы почти наверняка не выжили бы в первые год-два.

И, наконец, вам нужны связи с соратниками. Поэтому не бойтесь заводить друзей среди конкурентов. Видя, как другие добиваются схожих целей, вы убеждаетесь, что ваши планы и мечты осуществимы. А если вы чувствуете, что взвалили на себя слишком много, лучше посмотреть, как другие преодолели подобные препятствия. По моему опыту, такие моменты часто становятся для нового бизнеса переломными. Нет ничего плохого в здоровой конкуренции, особенно если вы можете учиться на ее примере!

Почти через 50 лет после запуска журнала Student команда Virgin Media начала программу Pioneers («Пионеры»), целью которой была помощь молодым предпринимателям в создании связей. Мы хотели понять, как будет завязываться связи новое поколение — как сведущие в технике молодые предприниматели могут использовать социальные сети для формирования ценных деловых контактов.

Проект Virgin Media Pioneers был запущен в марте 2010 года, в нем участвовало около 100 человек. Каждому из них мы предоставили ноутбук, портативную видеокамеру, доступ в интернет и место на нашем сайте www.virginmediapioneers.com, которое можно было использовать по своему усмотрению. Без чьей-либо подсказки Пионеры начали общаться

между собой, завязывать связи и делиться своими бизнес-идеями. Вероятно, раньше им это даже присниться не могло.

Компания Jammin Designs возникла, когда Пионеры Дова Одарике и Натаниэль Пит встретились на одном из наших мероприятий и решили совместно разработать дизайн смартфона и iPad для олимпийской команды Ямайки. Они разместили свой продукт в магазинах вблизи Олимпийского парка и в Ямайском доме — центре, где собирались болельщики ямайской команды во время Олимпиады.

Сегодня в сообществе Пионеров состоит более 3000 человек. Мы используем наш сайт, чтобы помогать молодым предпринимателям, независимо от того, на каком этапе они находятся. Мы вдохновляем и тех, кто уже запустил свой бизнес, и тех, кто об этом только мечтает. А с теми, кто пытается расширить свой бизнес, мы делимся полезной информацией и ресурсами.

В прошлом году Virgin Media пригласила нескольких Пионеров на наше мероприятие Innovation Challenge. Они представили на нем свои концепции, и мы почерпнули несколько ценных идей высокотехнологичных продуктов!

Добившись успеха в бизнесе, вы должны начать «платить за следующего» и помогать молодым талантливым людям. Глядя, как одаренные ребята добиваются своих целей, растут в профессиональном и личном плане, я получаю огромное удовольствие. Я понял, что эти наблюдения могут принести мне бесценные идеи. Они помогают увидеть новые подходы к бизнесу не хуже, чем обсуждение причин эффективности (или неэффективности, порой и такое бывает) той или иной компании.

В конце концов, создавать связи — значит расти. И помните, что «календарь донжуана» нужно носить с собой. Я всегда так делаю!

Создавайте свой бизнес

С благими целями

Очень многие воспринимают бизнес как «неизбежное зло», которое существует исключительно для того, чтобы получать прибыль и никогда ничего не менять к лучшему. Недавно один журналист сказал мне, что высказанное мной пожелание, чтобы бизнес обращался к социальным и экологическим проблемам, и утверждение, что эти цели важнее получения прибыли, звучат «спорно». Тем не менее я уверен: любой бизнес может добиться долгосрочного успеха, лишь если будет работать на благо общества. CEO и предприниматели начинают осознавать это, и многое меняется.

В прошлом опытные бизнес-лидеры предупреждали молодых предпринимателей о том, как опасна моя стратегия, объясняли, что начать свой бизнес очень сложно и что им крупно повезет, если он выживет. Однако в последние годы создано много компаний, которые доказывают обратное. Они не только приносят прибыль. Их главная цель — благие дела.

Рассмотрим, например, компанию по продаже обуви TOMS. На каждую пару проданных ботинок она отдает одну пару нуждающемуся ребенку. Сегодня TOMS производит обувь в трех странах и раздает свои товары более чем в двадцати. Компания по продаже спортивной одежды Patagonia специализируется на производстве продукции из переработанных или экологически чистых материалов. Она передает в экологические благотворительные фонды около 1% своей выручки. И TOMS, и Patagonia — преуспевающие, прибыльные бизнесы.

Предприниматели всего мира сегодня все чаще представляют мне подобные бизнес-идеи. Победителем соревнования «К черту стандартный бизнес» (Screw Business As Usual), организованного Virgin Unite, стал благотворительный онлайн-проект Raise5, созданный командой из канадского Торонто. Этот сайт позволяет людям нанимать добровольцев для решения любых задач — от компьютерного программирования до сочинения любовных писем. Добровольцы работают за мизерные благотворительные взносы — пять долларов (отсюда название Raise5), а средства поступают в некоммерческие организации.

На недавнем конкурсе бизнес-идей «Раскрути богача» (Pitch to Rich)³⁷, который проводит Virgin Media Pioneers, начинающие предприниматели продемонстрировали нам свои бизнес-планы. У всех финалистов были великолепные идеи. Но одна оказалась на голову выше остальных. Компания SafetyNet Technologies разработала промышленные рыболовные сети, позволяющие слишком мелкой, не подходящей для массового потребления рыбе избежать вылова, что значительно снижало ущерб, наносимый морской экосистеме. Мне понравились простота концепции и идея, что этот продукт можно будет сравнительно скоро производить практически в любой стране мира.

Если вы владеете малым бизнесом или создали стартап, задумайтесь о своих целях. Польза для общества и окружающей среды должна быть частью вашей стратегии не просто ради приличия. Нельзя, чтобы она принимала форму символических благотворительных пожертвований или формальной добровольческой работы. Она должна быть частью плана, должна влиять на выбор поставщиков и сырья. Вот шесть этапов, которым вы должны следовать.

1. Определите свою основную цель.

³⁷ Игра слов. Можно также перевести как «раскрути Рича»: Ричарда Брэнсона и Ричарда Рида из Innocent Drinks (производитель прохладительных напитков и соков) — оба входят в состав жюри конкурса.

Оцените социальные и экологические потребности сообществ, в которых вы надеетесь вести бизнес. Как вы можете помочь решению серьезных проблем, таких как ликвидация безграмотности или защита окружающей среды? Какие компании вы можете создать, удовлетворяя эти потребности?

2. Определите показатели.

Разрабатывая стратегию, основанную на удовлетворении общественных нужд, ставьте для своего бизнеса четкие цели. Однако, сосредоточивая усилия своих сотрудников на «неизбежном зле» получения прибыли и повышения продаж, поставьте перед ними равноценные социальные и экологические цели.

Говорят, без оценки не будет результата. Поэтому создайте систему, которая будет четко измерять ваш прогресс.

3. Обозначьте свои активы.

Составьте список всех ресурсов, которые имеются в вашем распоряжении; это может быть что угодно — от полномочий на совершение сделок до узнаваемости бренда и энтузиазма вашего персонала. Будьте новатором. Даже в переработке мусора.

4. Мобилизуйте свое сообщество.

Встретьтесь с общественными лидерами и объясните, чего вы надеетесь достичь. Расскажите о своих целях, опишите свои системы, поговорите о своих активах и попросите у них совета. По возможности возьмите дело в свои руки и привлечите местные коммерческие и некоммерческие организации к работе.

5. Оцените свои продукты, услуги и каналы поставок.

Периодически оценивайте свои каналы поставок, продукты и услуги, клиентов и партнеров. Достаточно ли вы знаете о людях, с которыми ведете бизнес? А свои продукты и услуги вы изучаете так же тщательно? Действительно ли ваша компания создает добавленную стоимость?

6. Прибавьте громкость.

Местные СМИ, отраслевые группы и политики должны знать о вашей миссии — держите их в курсе своих новых достижений. Объясните, как вы намереваетесь приносить пользу обществу; как и Raise5 или SafetyNet Technologies, вы можете изменить мир.

Я много раз писал об основателе компании Interface Рэе Андерсоне, который произвел революцию в производстве ковров, поставив перед своей компанией цель — обеспечить безотходное производство. Как-то он сказал: «Я предлагаю тем, кто считает, что бизнес существует ради прибыли, подумать еще раз. Прибыль нужна для выживания. Очевидно, что цели его должны быть более благородными и высокими».

Рэй умер в 2011 году, но нынешнее и будущие поколения предпринимателей должны принять его пророческие слова близко к сердцу — более благородная, высокая цель *существует*, и вместе мы можем достичь ее.

Удача не приходит просто так

Над ней нужно поработать

Во время недавнего интервью на радио BBC ведущий спросил меня, какой совет я дал бы молодым людям, которые хотят начать свой бизнес. Оглядываясь назад, я понимаю, что за 46 лет, прошедших с момента запуска журнала Student, мир изменился до неузнаваемости. В нестабильной экономической ситуации, когда технологии развиваются с ошеломительной скоростью, молодому предпринимателю вряд ли удастся повторить путь Virgin.

На страницах журнала Student мы выражали протест против войны во Вьетнаме и холодной войны; сегодня же правительства противостоят более неопределенной угрозе терроризма на Ближнем Востоке и в Африке. В те времена рынки Америки и Европы были сравнительно стабильны. Сегодня западным экономическим силам бросают вызов быстро растущие экономики Бразилии, России, Индии и Китая. (Конечно, это также означает, что новые возможности роста и новые рынки следует искать по всему миру.)

Маркетологи сегодня обходят стороной традиционные «средства рекламы»: телевидение, радио и газеты — и организуют крупные онлайн-кампании в Twitter, Google+, Facebook. Это означает, что большинство стартапов могут продвигать свои продукты при сравнительно небольших бюджетах на маркетинг, а предприниматели способны врываться на новые рынки с невиданной ранее скоростью. Значит это и то, что успешные компании должны защищать «свою территорию», поскольку их продукты могут выйти из моды так же быстро, как завоевали популярность.

И все же! Пусть мир и эволюционирует с пугающе высокой скоростью, фундаментальные этапы построения хорошего бизнеса изменились не так уж и сильно. Пять простых правил, которым мы следовали, начиная издавать наш журнал, а затем запуская Virgin Music, так же действенны и полезны сегодня, как и в конце 60-х — начале 70-х.

1. Не делайте того, что вам не нравится. Вы должны любить свое дело.
2. Будьте новатором: создайте то, что выделит вас из общей массы.
3. Работники — ваш самый ценный актив. Довольные сотрудники принесут удовольствие клиентам.
4. Руководите слушая: регулярно получайте информацию от персонала и клиентов. Сегодня это проще, чем раньше (спасибо социальным сетям).
5. Будьте заметны: продвигайте компанию и ее предложения. Вы и ваши топ-менеджеры должны появляться перед камерами как можно чаще.

SB.TV — развлекательный музыкальный онлайн-канал. Он очень напоминает мне Virgin в первые дни существования. Virgin Media запустила свою программу Pioneers, чтобы помочь молодым талантливым бизнесменам завязать полезные связи. Основатель SB.TV Джамал Эдвардс стал одним из лучших наших выпускников.

Когда Джамал начинал, его «компания» состояла лишь из него и его видеокамеры. Он начал размещать в интернете видео музыкантов-рэперов. Он не знал, к чему это приведет, но делал то, что ему нравилось, и вскоре стал почти культовым персонажем, у которого было множество подписчиков, влюбленных в его полные энтузиазма, новаторские и необычные ролики.

Создав бренд и завоевав поклонников, Джамал и его команда занялись потребительскими товарами, связанными с музыкой и развлечениями, одеждой и даже создали студию

звукозаписи. А вскоре ему начали звонить из Google, Puma и Nando's с предложениями о рекламе.

Удача не приходит сама собой: над ней надо поработать. Джамал, как и мы когда-то, искал малоизвестные, редкие таланты. Для Virgin это был неизвестный музыкант-инструменталист Майкл Олдфилд, который помог нам пробиться благодаря своему альбому Tubular Bells — это была первая выпущенная нами пластинка. Она разошлась в количестве более трех миллионов экземпляров по всему миру. Для SB.TV это был неизвестный певец и композитор, который в 2010 году прислал на канал свое видео, после чего оно было размещено на YouTube. Количество просмотров росло, и в один прекрасный момент рэпер Example предложил неизвестному молодому певцу отправиться в совместное турне. Это был не кто иной, как Эд Ширан, чья карьера фактически началась на SB.TV. И если вы еще не слышали о нем, то скоро услышите — на момент написания этих строк продажи его дебютного альбома уже превысили миллион экземпляров в одной только Великобритании!

Джамал по-прежнему очень занят и очень заметен. Он продвигает SB.TV и личный бренд где только можно: в интернете, СМИ, на тусовках.

Джамал первым скажет вам, что в бизнесе самое важное — поддерживать своих людей и слушать их. Несмотря на свой стремительный успех, он не витает в облаках, всегда готов слушать и постоянно затевает новые предприятия.

В везении ли дело? Возможно; однако известно, что капля камень точит. И виниловый диск Майкла Олдфилда в начале семидесятых, и выложенное в Сети выступление Эда Ширана 40 лет спустя показывают, что если любой потрудится на славу и с вдохновением, найдет хорошую идею и удачно претворит ее в жизнь, то у него обязательно все получится.

Технологии изменили мир

Но никто не сообщил об этом образовательному сообществу

Как человек, бросивший школу в 16 лет, я, вероятно, последний, к кому стоит обращаться за комментариями на темы, связанные с высшим образованием. С другой стороны, как бизнесмена меня беспокоит вопрос, достаточно ли хорошо вузы готовят нашу молодежь к тому, чтобы сказать свое слово во все более жестком деловом мире.

Меня раздражает, насколько много времени и средств уходит на получение диплома. Я твердо верю, что в большинстве областей (возможно, исключая медицину) продолжительность университетского курса можно и нужно сократить по крайней мере на год, а то и больше. Это позволит образованным молодым людям быстрее приступить к работе. При этом им не придется долго выплачивать долг по кредиту за образование (особенно в США). Сейчас, как я уже говорил выше, колледжи больше напоминают склады студентов.

В США статистика Министерства образования показывает, что в среднем на получение степени бакалавра уходит очень много времени — 55 месяцев (более 4,5 года). Какой бы идиллией это время ни казалось студентам, на самом деле это пустая его трата, неэффективная и дорогостоящая. И если вы спросите, почему процесс так долог, у меня найдется только один ответ: традиция!

Многие годы Virgin прекрасно чувствует себя на самых разных рынках, где солидные игроки стали ленивы и застряли в рутине привычных способов ведения бизнеса по единственной причине: «мы всегда так делали». Я, честно говоря, не знаю, что делать Virgin на рынке высшего образования. Но он манит меня: кажется, я смогу устроить ему хорошую встряску.

Вспомните, какие перемены в жизни и работе обусловили цифровая революция и особенно интернет. Я сам стал жертвой этой революции, когда Virgin Megastores, одно из моих первых и любимых детищ, стало никому не нужно из-за подъема iTunes и загрузки музыки из интернета.

Google, iPad и смартфоны позволяют нам получать информацию в мгновение ока, или, как любит говорить один мой друг: «Позвольте мне задействовать в этой области мой дополнительный мозг». В офисах адвокатов все еще есть библиотеки юридических книг с кожаными переплетами, но я уверен, что их уже давно перестали открывать. Всемирная паутина изменила все; ладно, *почти* все.

Студенту, которому задали написать реферат, уже не нужно идти в библиотеку, часами искать необходимую литературу и копаться в ней, делать длинные заметки от руки, которые затем нужно будет расшифровать и переписать. Сегодня он может не ходить в библиотеку, а работать дома или пользоваться бесплатным Wi-Fi в ближайшем кафе. Работа, на которую раньше уходил целый день, сегодня может занять всего несколько минут. А когда реферат написан, орфография и грамматика проверены, его можно отправить преподавателю одним нажатием на кнопку.

В бизнесе авиаперевозок важный показатель хорошей работы — сколько часов в день вы используете ваш авиапарк. Самолеты нынче дороги, и, когда они стоят на земле, вы все равно платите по счетам, однако они не приносят вам прибыли. Авиалайнер должен находиться в воздухе по крайней мере 12 часов в день — тогда работа эффективна, конечно, при условии, что самолет заполнен пассажирами!

Тот же подход применим к постоянной части накладных расходов в любом бизнесе. Можете ли вы оправдать аренду своего офиса, если будете пользоваться им всего два-три раза в неделю? Конечно, нет; но приблизительно так же используется большинство университетских кампусов. А часть из них — это крупные объекты недвижимости с огромными эксплуатационными расходами, которые приходится нести 365 дней в году.

По моему убеждению, сократив время обучения хотя бы на год, мы получим взаимовыгодную ситуацию для всех участвующих в деле сторон. Авиакомпания составляет план максимального использования своих самолетов, а в случае с обучением нужно решить задачу планирования человеческих ресурсов.

Позвольте еще раз напомнить, что я не эксперт в данном вопросе, но как прагматик не вижу причин, по которым привычные 100 недель обучения, которые сегодня распределены на три-четыре года, нельзя превратить в 80 недель, распределенные на два-три года, в зависимости от желания студента. Благодаря давно назревшим инновациям в учебном плане и всем технологическим новинкам, которые позволяют экономить время, студенты смогут учиться всего на четыре-пять недель в год больше. Их можно втиснуть в рамки четырехмесячных летних каникул, и у студентов останется возможность подрабатывать летом.

Я понимаю, для многих годы в колледже или университете — последние легкие деньки перед серьезным переходом к «взрослой жизни». Однако в последние 10 лет деловой мир ускорился, конкуренция усилилась. Так что миру образования пора пойти по его стопам.

И все же будем честны: неважно, каким дипломом вы можете помахать перед потенциальным работодателем: если кто-то получил его годом ранее, ваша корочка не произведет впечатления.

Можно было бы организовать молодежный инвестиционный фонд... но об этом я подумаю позже!

Уделяйте внимание частностям

И целое будет в порядке

Мы запустили множество бизнесов Virgin. И все потому, что нам не нравилось, как ведут дела другие. В авиаперевозках, мобильной телефонии или финансовых услугах мы нашли свои уникальные черты и сосредоточились на том, как изменить жизнь людей к лучшему с помощью услуг более высокого качества.

Иногда мы получали преимущество благодаря каким-то деталям. Например, более прозрачному ценообразованию или более дружелюбному персоналу. Наш часто самоуничижительный юмор и энтузиазм также помогали привлекать и удерживать клиентов. Я всегда стремлюсь свести бюрократию к минимуму и напоминаю моим командам, что бизнес, как и жизнь, должен приносить удовольствие.

Когда вы только начинаете свое дело и ваша молодая команда полна энтузиазма, сравнительно легко сосредоточиться на мелочах и высоком качестве обслуживания. Но как сохранить воодушевление и внимание к деталям, когда бизнес прочно встал на ноги, добился успеха и вырос?

Я уже упоминал о том, как мы развивали наш музыкальный бизнес, разделяя его, создавая более мелкие единицы. К тому времени, как нас купила EMI, Virgin Records состояла из нескольких небольших независимых компаний звукозаписи, между которыми существовала здоровая конкуренция за новые музыкальные направления и исполнителей.

Такой метод не подошел бы нашим компаниям в других отраслях — авиаперевозках, мобильной связи и банковском деле. Чтобы конкурировать с гораздо более крупными игроками, нужны масштаб и размер. Поэтому по мере того, как мы становились крупнее благодаря естественному росту, приобретениям и международной экспансии, для сохранения классического новаторского духа Virgin перед лицом растущей численности персонала нам пришлось корректировать методы работы.

Прекрасный пример — Virgin America. Наша все еще начинающая американская авиакомпания, которой летом 2012 года исполнилось пять лет, широко известна оборудованными по последнему слову техники самолетами, нестандартным маркетингом и удивительными командами. У нас работают уже 2500 человек, а признаков замедления роста все нет. Такой взрывной рост означает, что мы должны много работать над тем, чтобы сохранить энтузиазм, характерный для ранних лет. Для этого, по настоянию CEO Virgin America Дэвида Каша, каждый в компании ежегодно участвует в программе обучения, известной как «Обновление». Как подсказывает название, ее цель — держать каждого члена команды в курсе событий, не теряя с ним связи, сделать так, чтобы он не почивал на лаврах и не стремился упрочить статус-кво.

Недавно я проводил конференцию, в которой участвовали представители нескольких быстро растущих британских компаний. Одним из выступавших был Ричард Рид, соучредитель Innocent Drinks. Ричард основал свой бизнес в 1998 году вместе с двумя друзьями, Адамом Баллоном и Джоном Райтом. Сейчас ее выручка за год составляет 200 миллионов фунтов (320 миллионов долларов), а Coca-Cola стала ее мажоритарным акционером. Однако основателям удалось сохранить дух новаторства и веселья, царивший в первые годы.

Удивительно, что им удалось не утратить свою волшебную формулу даже после получения крупных инвестиций. Я попытаюсь кратко описать то, что они сделали, поскольку считаю, что предприниматели всего мира могут извлечь из этой истории немало уроков.

Во-первых, нужно четко понимать и формулировать свою миссию. В Virgin она обычно связана с потрясением основ за счет создания большей добавленной стоимости и высококачественного обслуживания; в случае Innocent это производство качественных и вкусных соков, которые помогут людям вести здоровый образ жизни и получать от этого удовольствие.

Во-вторых, удачной должна быть структура бизнеса. Следует понимать, что вы собираетесь делать и кто больше всего вам подходит. Стратегические партнеры могут стать вашим операционным отделом, инфраструктурой, колл-центром. Сплотившись с поставщиками, вы высвободите множество ресурсов для основной деятельности, не нанеся большого ущерба своему капиталу.

В-третьих, поставьте у руля грамотную команду. В первый раз это обычно непросто. Многие малые бизнесы не растут, поскольку не умеют выявлять тех членов команды, которые уже не могут держать планку. Иногда необходимо убрать из компании топ-менеджеров, которые не способны развивать бизнес. Как бы болезненно это ни было, чем дольше вы с этим тянете, тем хуже.

В-четвертых, крепкую основу компании создают благородные цели и этика. В Innocent стремятся к тому, чтобы изменить природные условия к лучшему. Этот простой, но эффективный посыл затрагивает струны в душах как персонала, так и клиентов.

В-пятых, сколь бы велика ни была компания, нельзя ослаблять внимание к мелочам, которые отличают ее от конкурентов. Я с маниакальным упорством летаю на наших самолетах и посещаю компании нашей группы со своей записной книжкой, чтобы поболтать с персоналом и проверить эти крайне важные мелочи. Ричард Рид и его партнеры поступают так же. Они регулярно проверяют все — от крышек на бутылках, надпись на которых предлагает клиентам «наслаждаться до определенной даты», до ковров в офисах, которые представляют собой искусственный газон.

Бывший мэр Нью-Йорка Эд Кох запомнился горожанам своей привычкой спрашивать прохожих на улице: «Ну, как вам моя работа?» Попробуйте этот подход с вашим персоналом и клиентами и действуйте в соответствии с тем, что вам скажут. Я всегда узнаю мнение нашего персонала, а теперь еще и веду странички в социальных сетях, что дает мне дополнительную информацию. В Innocent также просят клиентов высказывать свое мнение о работе компании. Полученную от них информацию используют в целях разумного роста и сохранения связей.

Каждый из этих шагов сам по себе прост. Ключ к плавному превращению небольшой компании в крупную — последовательное осуществление всех шести шагов.

Следите за мелочами, и сумма частей скоро станет больше, чем целое. Это не мелочность, это разумный подход.

Бояться нечего

Кроме самого страха

Чтобы быть предпринимателем, требуется мужество определенного рода. Запуская и развивая свой бизнес, вы должны уметь действовать в условиях неопределенности. Успех или провал новой компании зависит от того, способны ли вы осознавать свои страхи, выявлять их причины, а затем принимать решения о том, как двигаться дальше.

Страх может сковать вас по рукам и ногам. У каждого свои пугала, однако специалисты согласны в том, что люди больше всего боятся трех вещей: полетов, выступлений на публике и высоты.

Мне повезло — высота никогда не вызывала у меня чувство дискомфорта. К остальным двум категориям бояж, однако, меня отнести можно, и, хотя я никогда не боялся летать в принципе, во время нескольких полетов на воздушном шаре я пережил совершенно ужасные приземления!

Меня не удивляет, что боязнь полетов возглавляет список самых распространенных страхов. На заре Virgin Atlantic я поражался, что многие люди предваряли свои отзывы о перелете словами: «Как человек, который панически боится летать, должен признаться, что полет мне понравился».