

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Эту книгу хорошо дополняют:

Rework

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон

Оставь свой след

Блейк Майкоски

Преврати себя в бренд

Том Питерс

Стратегия голубого океана

Чан Ким и Рене Моборн

Richard Branson

Like a Virgin

Secrets They Won't Teach You
at Business School

Virgin Books

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Ричард Брэнсон

Бизнес в стиле Virgin

Чему вас не научат
в бизнес-школе

Перевод с английского Марии Мацковской

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Издательство «Эксмо»
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.5.011

ББК 65.290

Б89

Издано с разрешения VIRGIN BOOKS LTD
и литературного агентства «Синописис»

The right of Sir Richard Branson to be identified as the author
of this work has been asserted by him in accordance
with the Copyright, Designs and Patents Act 1988

Брэнсон, Р.

Б89 Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнес-школе / Ричард Брэнсон ; пер. с англ. Марии Мацковской. — М. : Манн, Иванов и Фербер ; Эксмо, 2013. — 336 с.

ISBN 978-5-91657-608-5

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.

УДК 658.5.011

ББК 65.290

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Richard Branson, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство “Эксмо”», 2013

ISBN 978-5-91657-608-5

Оглавление

Предисловие	10
Пять секретов: как начать бизнес	18
Люди — сила	22
Хорошие ребята могут финишировать первыми	26
Самое слабое звено	29
Философия бизнеса	33
Гуляй, Голиаф!	37
Как важно не быть серьезным	40
Правильная презентация	44
Благоприятная возможность риска	48
Частный космос	51
Это всё они	54
Десять из десяти	57
Если вы никогда не ошибаетесь	61
Клиент всегда прав	64
Известность бренда	68
Стив Джобс	72
Нет ничего важнее первого впечатления	75
Чтобы победить в войне с наркотиками	78
Наука: последний оплот	82
Убрать опоры!	86
Как хорошее вино	89
Что в имени тебе моем?	93
Хотите быть SEO?	96
Китайский фокус с тарелками	100

Как приготовить предпринимателя	103
Перемены витают в воздухе	107
Не подходит второй вариант?	112
Разрыв	115
Если бы я мог вернуться в прошлое.	118
Больше движений и слов	123
И на старуху...	127
Дотянуться до небес	131
Экологически чистая энергия.	135
Новые направления	138
Растите	142
Продать клиентам легко	146
Что такое успех?	150
Выходя в народ.	153
Пережить спад	156
Всё выше и выше...	160
Жить жизнью Брэнсона	164
Юношеские стремления	168
Перемены — это хорошо	172
Как управлять стартом.	176
Шокирующее открытие	180
Удавка на шее	183
Сегодняшнее поражение	186
Настоящие перемены к лучшему?	190
Будьте лидером	194
Высококачественное обслуживание	197
Могут ли плохие новости быть утешительными?	201
Как выбрать партнера	204
Инвестируйте в своих людей	208
День, когда музыка не умерла.	212
Хорошее обучение.	216

Ребрендинг	219
Пересмотр связей с общественностью	223
А-Б-В-Г	228
Расширение полномочий и поощрение	231
Запускаем бизнес	235
Следите за деталями	239
Одинокий предприниматель?	242
Проблемы планеты	245
«По рукам?».	249
Служебный роман	252
Завоюйте доверие своих клиентов	255
Чтобы лучше работать	258
Как создать бренд	262
Кто даст уроки жизни?	265
Власть людям	269
Следите за талией	273
Что может быть лучше благотворительности?	277
Дом и/или офис	280
Как оживить экономику	283
Правила поведения на дорогах	287
Школа жизни	290
Календарь донжуана	294
Создавайте свой бизнес	297
Удача не приходит просто так	301
Технологии изменили мир	304
Уделяйте внимание частностям	307
Бояться нечего	311
Благодарности	315

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 Stowe*, 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.

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

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 отвечаю 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 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 зарабатываешь 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 Вакс* были на Майорке. К нам подошла молодая парочка и спросила что-то про фотографию. Мы с Руби обнялись

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

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 Туту*.

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 Elders**. Мы пытаемся добиться того, чтобы мировые конфликты разрешались более эффективно

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

** 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.

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.

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 открытость 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 удастся 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 удается 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...»* И двигайтесь дальше, вперед.

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

