

NOUA AUTOBIOGRAFIE

RICHARD BRANSON

REGĂSIREA VIRGINITĂȚII

NOUA AUTOBIOGRAFIE
**RICHARD
BRANSON**
REGĂSIREA VIRGINITĂȚII

Traducere din engleză de
Smaranda Nistor



Titlul original al acestei cărți este: *Finding My Virginity: The New Autobiography* de Richard Branson.

Copyright © 2017 by Richard Branson
First published in 2017 by Virgin Books, an imprint of Ebury Publishing.
Ebury Publishing is A Random House Group Company.

© Publica, 2018, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BRANSON, RICHARD

Regăsirea virginității : Noua autobiografie / Richard Branson ; trad. din engleză de Smaranda Nistor.
- București : Publica, 2018
ISBN 978-606-722-320-0

I. Nistor, Smaranda (trad.)

336

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Ruxandra Tudor

CORECTORI: Rodica Crețu, Liliana Duță

DTP: Dragoș Tudor

Dedicată părinților mei Ted și Eve, care m-au făcut cine sunt. Soției mele Joan, care face din fiecare zi o aventură. Copiilor mei Holly și Sam, care visează la un viitor și mai luminos. Și nepoților mei Etta, Artie, Eva-Deia și Bluey, care mă fac să-mi doresc să transform visurile în realitate.

Un „Mulțumesc!” special lui Greg Rose, pentru că m-a ajutat să pun cap la cap acest proiect. Greg a petrecut ani întregi căutând să mă cunoască pe mine și să-mi cunoască mintea (și serviciul la tenis!) și a scormonit prin nenumărate carnete de notițe nearse și prin amintiri, ca să putem aduce la viață această carte.

Cuprins

Prolog	11
1. 1999	15
2. Ce vezi, aia primești	27
3. O afacere pornită pe spatele unui suport pentru halba de bere	39
4. Hai să trecem la fizic	55
5. Cum se demarează o companie feroviară	63
6. Telefon de la Madiba	73
7. „Cum îi spui unui angajat Virgin care poartă cravată? Pârâtu!”	83
8. Lumea întoarsă cu susul în jos	93
9. Bătrânii	107
10. „Ăștia construiesc o navă spațială!”	119
11. Un englez în America	133
12. Miliardarul rebel	147
13. Traversarea Canalului Mânecii	161
14. Steve	171
15. Joc în patru	183
16. Holly și Sam	195
17. Bătrânii se adună la sfat	207

18. Schimbările climatice	219
19. Înapoi pe calea cea bună	235
20. Cum am devenit bancher	251
21. Avioane și fuziuni	265
22. Cu pânzele sus	281
23. Cineva a rostit cuvântul „uragan”	293
24. O noapte pierdută la Melbourne	311
25. Pantofi	321
26. Dezvăluirea caracterului	331
27. Tata	345
28. Like a Rolling Stone	361
29. Necker	377
30. Nunți	391
31. Start-upuri	403
32. Riscuri calculate	425
33. Accidentul	439
34. Mergând mai departe	451
35. Emisiuni	467
36. Idei îndrăznețe	481
37. Sateliți	503
38. Bună dimineața, Vietnam, rămas-bun, Madiba! ..	525
39. Brexit	543
40. Scandalul trenurilor	561

41. „Suntem liberi”	575
42. „Superbunic”	589
Epilog	601
Anexă	611
Mulțumiri	625
Credite foto	627

Prolog

Nu-ți poți pierde virginitatea decât o dată. Dar, în fiecare aspect al vieții mele – firmele construite, creșterea copiilor, aventurile în care mă lansez –, încerc să fac lucruri pentru prima dată, în fiecare zi.

În 1998, când am publicat prima oară *Pierdere virginității*, nu eram deloc pregătit pentru reacția publicului. Mă așteptam s-o remarce lumea afacerilor, unii recenzenți de ziare și câțiva cititori pasionați de autobiografii, dar, până să mă dezmeticesc, cartea își luase zborul. *Pierdere virginității* continuă să fie obiectul pe care mi-l întind oamenii cel mai des (cu excepția unui telefon mobil, pentru un selfie), de obicei împreună cu un pix și un zâmbet. De-a lungul anilor am scris scurte actualizări ale autobiografiei mele, dar s-au întâmplat atât de multe în ultimele două decenii, încât mi-am dat seama că e nevoie să scriu o continuare.

Mă gândeam care ar fi fost momentul cel mai potrivit s-o fac, când am dat în arhivă peste vechile mele notițe, pentru lansarea revistei *Student*. Am șters praful de pe ele ca să verific data – notițele chiar erau din 1967! Ce mod mai bun de a marca o jumătate de veac de când m-am lansat în afaceri, dacă nu împărtășind tot ce s-a întâmplat și tot ce am învățat de-a lungul deceniilor? Cartea aceasta pune în lumină incidente din perioada mea de început, dar se concentrează pe ultimii 20 de ani, perioada în care mi-am tot regăsit virginitatea.

Regăsirea virginității pornește din locul în care s-a oprit *Pierdere virginității*, în momentul în care s-au ivit zorii noului mileniu. În 1999, lumea credea că le făcusem pe toate și că nu

mai rămăsese niciun loc în care să ne extindem, nicio nouă provocare cu care să-mi pun ambiția. Dar, când ești implicat în conducerea unei companii ca Virgin, nu se pune nicicând problema să stai cu brațele încrucișate – reinventarea se petrece permanent, pe măsură ce lumea se schimbă, la fel și eu. Aceasta este povestea ultimelor două decenii, spusă prin intermediul uneia dintre cele mai dinamice mărci corporatiste din lume. Casa mea s-a mutat dintr-o barcă pe o insulă-paradis, iar firma mea s-a transformat dintr-o companie britanică într-o marcă globală. Visul meu de a-i duce în spațiu pe cetățenii obișnuiți nu mai este o fantezie de copil, ci este pe cale să devină realitate, iar eu nu mă mai concentrez pe bătlia cu rivalii mai mari, ci pe transformarea radicală a modelelor de afaceri. În tot acest timp am avut parte de fericire, durere, uragane, culmi de extaz în afaceri (și în alte privințe), tristețe, recorduri, îndoială și cea mai dură criză din viața mea. M-am suit într-un carusel amețitor și n-am nici cea mai mică intenție să mă dau jos prea curând.

La cincisprezece ani după publicarea cărții *Pierderea virginității*, Zach Galifanakis m-a întrebat: „Cartea ta este un joc de cuvinte cu denumirea companiei pe care o conduci sau se referă la prima dată când ai făcut sex?”. „Amândouă”, i-am răspuns eu. Însă de data aceasta m-am gândit să-i dau un titlu chiar și mai îndrăzneț. Acuratețea lui factuală nu l-a făcut decât să fie și mai tentant. Care este titlul alternativ al cărții pe care o citești? *Pierderea virginității – a doua intrare*. Mi-a trecut prin cap și titlul *Virginitatea pierdută*, ca o aluzie la *Paradisul pierdut* a lui John Milton, dar mi s-a părut prea negativist. Eu văd viața ca pe o mare aventură; tot timpul învăț și tot timpul găsesc lucruri noi pe care să le încerc și dificultăți pe care să le depășesc. În fiecare zi, pentru mine are loc regăsirea virginității.

Dar acum, că sunt superbunicul a patru nepoți minunați – Etta, Artie, Eva-Deia și Bluey –, mă uit la viața mea cu alți ochi.

Indiferent dacă ai o firmă sau îți trăiești pur și simplu viața, sper să poți să înveți din greșelile mele și, dacă tot te-ai apucat de ea, să mai și zâmbești. Un recenzent spunea despre *Pierderea virginității* că este prima autobiografie în care autorul a scris un expozeu despre el însuși. Sper să fie la fel și *Regăsirea virginității*. Dacă viața ta este o poveste de succes lungă, nu o să iasă de-o carte interesantă. Mai mult decât atât, cel mai probabil ești cam mincinos. Toți avem suișuri și coborâșuri, încercări și tribulații, eșecuri și triumfuri – doar tragem nădejde să ieșim mai puternici la mal.

Regretatul Steve Jobs, antreprenorul pe care îl admir cel mai mult, spunea: „Lucrurile mele preferate din viață nu costă bani. Este foarte clar că resursa cea mai prețioasă pe care o avem toți este timpul”. A fost gândul pe care l-am avut în minte în timp ce am scris această carte, rememorând toate momentele bune și mai puțin bune pe care le-am lăsat în urmă și așteptând cu nerăbdare și mirare ceea ce mi se așternea în față. Întotdeauna mi-am trăit fiecare zi ca și cum ar fi fost ultima, iubindu-mi cu ardoare familia și prietenii și încercând să fac lucruri care să conteze în mod pozitiv. Nu avem decât o singură viață, iar aceasta este viața mea.

Sper să-ți placă să afli cum am făcut-o pentru prima oară – din nou.

Insula Necker, ajunul Anului Nou, 1998. Eram în dormitorul meu, încercând să încropesc o listă cu lucruri urgente de făcut. În timp ce stăteam și mă uitam la foaia albă de hârtie din fața mea, în Casa Mare răsună un cântec lansat de Prince în 1982; era pus pe *repeat*. Era un cântec care dădea sfară-n țară că 1998 se apropia de sfârșit și că bila era pe cale să cadă peste ultimul an al mileniului: 1999.

Festivitățile de Anul Nou erau în toi. Fiica mea Holly făcea pe maestrul de ceremonii, cu familia noastră și cu prietenii. Auzeam clinchetul paharelor pentru că Joan, soția mea, toasta cu ceilalți, în timp ce băiatul nostru Sam, de paisprezece ani, alerga de colo colo, scoțând-o din sărite. Erau zgomotele obișnuite ale vieții de familie, pe care eram recunoscător că puteam să le aud după aventurile petrecute cu o săptămână înainte.

Cu cinci zile în urmă, în a doua zi de Crăciun, am ajuns pe insulă după ce tocmai scăpasem din ultima aventură cu balonul. Mare noroc că mai eram viu! Pe 18 decembrie, eu și Steve Fossett am pornit din Marrakech, sperând să stabilim recordul la ocolul lumii în balon. Ce a urmat a fost un amestec de aventură cu mize enorme și diplomație – am obținut cu mare greutate favorul de a putea să plutim prin spațiul aerian libian, apoi ni s-a retras aprobarea de a survola China, doar ca să o primim din nou, în timp ce ne îndreptam spre Nepal. În final, după ce am fost gata-gata să traversăm Pacificul, vântul ne-a împins

înapoi, forțându-ne să aterizăm în ocean, lângă Hawaii. Am petrecut acolo Crăciunul, apoi, a doua zi, am luat avionul spre Insula Necker.

Aflat din nou în siguranța căminului și privind cum se apropia sfârșitul anului și, nu după mult timp, cel al mileniului, m-am trezit reflectând la trecut și, în același timp, uitându-mă spre viitor. Așa cum s-a întâmplat de atâtea ori în viața mea de antreprenor, n-aveam, de fapt, nici cea mai vagă idee despre ce avea să urmeze. Creasem și vândusem cea mai mare casă independentă de înregistrări muzicale de pe planetă și mă luptasem cu încăpățănare să construiesc Virgin Atlantic, transformând-o în cea mai bună linie aeriană din lume. Grupul Virgin crescuse de la o mână de firme la peste o sută, iar eu, fostul hippiot sărac lipit, ajunseseam un tată mândru de copiii lui și un om de afaceri la fel de mândru. Mintea mea începea să rătăcească spre alte proiecte, spre ambiții proaspete și spre visuri mai mărețe. În douăsprezece luni lansaserăm nouă companii diferite și începuserăm să facem din Virgin marca globală atotcuprinzătoare care este astăzi. Era momentul unui nou început, momentul să întoarcem ochii spre stele.

*

Cum faci să ajungi milionar? Mi se pune deseori această întrebare și, din 1984, de când am înființat Virgin Atlantic, răspunsul meu a fost mereu același: „Pornești de la a fi miliardar și lansezi o nouă linie aeriană”.

Primii cincisprezece ani de Virgin Atlantic au fost un talmeș-balmeș de entuziasm, inovație și supraviețuire. Ne-am luat la trântă, în luptă dreaptă, cu uriașul British Airways (BA), dar, spre deosebire de liniile aeriene care își încercaseră puterile înaintea noastră, noi am ieșit teferi din confruntare. De

fapt, am câștigat unul dintre cele mai mari procese de calomnie din istoria Marii Britanii, după ce BA a încercat să ne scoată de pe piață cu campania Dirty Tricks [„Trucuri murdare”]. A fost o campanie pe care majoritatea celor din industrie o cunoșteau sub o cu totul altă denumire: Operațiunea Barbara. De ce se numea așa? Pentru că Barbara Cartland scrisese o grămadă de romane despre virgine trase în țeapă.

După ce am ieșit din cea mai dificilă perioadă, mi s-a părut că norii se risipeau pentru prima dată în ultima vreme, lăsându-mă să explorez orizonturi noi pentru brandul Virgin. Mulți experți îți vor spune că, de regulă, durează un an ca să faci o afacere să decoleze, că trebuie să începi cu ideea inițială, să continui cu planificarea, apoi cu cercetarea de piață, cu dezvoltarea produsului și cu lansarea lui pe piață. Eu n-am ținut seama niciodată de regula asta. În ceea ce mă privește, oricine o urmează încearcă marea cu degetul și-ar face bine să și-l tragă.

Când eram doar un adolescent cu caș la gură, compania noastră de înregistrare a comenzilor prin poștă a fost înființată în câteva zile, iar afacerile încă și mai complexe, cum a fost Virgin Atlantic, au trecut de la faza de idee la decolare în nu mai mult de câteva săptămâni. În general, ne place să lucrăm repede: încercăm ideile, vedem dacă prind, iar dacă nu, trecem fără întârziere la următoarele.

Cel mai bine lucrez când mintea mea poate să sară de la un subiect la următorul în succesiune rapidă. Așa se menține ritmul alert și nu-ți vine să crezi cât de des vin ideile bune pentru o companie dintr-o altă activitate, cu care n-are absolut nicio legătură. După ce am făcut un pas înapoi de la administrarea de zi cu zi a companiei Virgin Atlantic, am putut să mă concentrez pe pasul următor pentru Virgin. După cum s-a dovedit, a fost mai mult decât mi-am închipuit vreodată.

Finalul secolului avea să se dovedească nemaîntâlnit de productiv, chiar și în comparație cu standardele noastre. După un prim val ca impresar muzical și un al doilea ca fondator al unei linii aeriene, cel de-al treilea val al carierei mele de antreprenor global era pe cale să înceapă cu adevărat. Câteva dintre firmele mele, respectiv Virgin Blue (devenită Australia), virginmoney.com, Virgin Wines și Virgin Mobile Australia au devenit mari povești de succes. Lansaserăm deja Virgin Clothing, Virgin Brides, Virgin Cola, Virgin Vodka și cosmeticele Virgin Vie, care aveau să dispară toate în următorii câțiva ani. Dar eșecurile nu m-au descurajat deloc. A fost distractiv să ne trezim cu toate în brațe și să nu mai știm ce să facem cu ele și din toate am tras învățăminte importante.

Unele afaceri s-au transformat repede în activități mult mai puțin profitabile. Virgin Cars, compania noastră de automobile, a mers bine vreo câțiva ani, dar, peste noapte, a devenit imposibil de gestionat cu eficacitate. Modelul nostru de afaceri era să căutăm mașini, în principiu în Olanda și Belgia, să le importăm și să le vindem în Marea Britanie; acesta a fost distrus din cauza unor practici restrictive impuse de marii producători auto, la care s-au adăugat schimbările de curs valutar. V.Shop, magazinele mici de discuri pe care le-am lansat după rebrandingul mărcii Our Price, nu au reușit niciodată să-și ia zborul; cam aceeași poveste s-a întâmplat și cu Virgin Student, Virgin Energy și Virgin Travelstore. Acțiunile dot.comurilor încă se tranzacționau în forță la bursă, dar noi nu ne prinseserăm prea bine cum stătea treaba, ca să speculăm trendul. Pentru că activitățile noastre de bază erau solide, brandul n-a fost afectat grav de eșecurile mai mici. Iar eu am putut să petrec mai mult timp în familie, cu copiii care erau încă mici, și să mă bucur un pic mai mult de viață. Nu mi se părea că aș mai fi avut mare lucru de demonstrat și mă simțeam ceva mai

confortabil în pielea mea. Dacă nu ieșea bine cu vreuna dintre afaceri, eram încrezător că avea să urmeze alta cât de curând.

Începeam să vedem în ce domenii principale am fi putut să ne extindem marca, dar eu încă mai aveam nevoie de timp ca să înțeleg cât de flexibil era brandul Virgin, în ce domenii ar fi putut să se plieze cu succes și în care să eșueze. Punctul decisiv era întotdeauna acolo unde puteam să ne diferențiem de concurență, cu serviciul sau cu produsul nostru, și unde exista un apetit real pentru schimbare. Mai aveam încă drum lung până la crearea unei strategii mai structurate, așa cum avem astăzi, dar este cea mai tare aventură să descoperi ce merge și ce nu merge pe piață.

Cu forța financiară câștigată din vânzarea Virgin Records și cu saltul de notorietate pe care ni-l aduseseră bătăliile cu BA fără să vrem, Virgin Atlantic a continuat să crească în popularitate și profit. Eram hotărât să capitalizăm tot ce aveam. Flota noastră a crescut la 28 de avioane și, la sfârșitul lui 1999, am perfectat o înțelegere cu Singapore Airlines să le vindem 49% din companie contra sumei de 600 de milioane de lire sterline, bani gheață. Chestia asta ne dădea mai multe posibilități să investim în activități noi și să reinvestim în experiența clientului Virgin Atlantic, în același timp păstrând controlul asupra liniei noastre aeriene. Deja eram prima linie aeriană din lume care introdusese în toată flota monitoare video, în spătarul scaunelor din avion. Acum deveneam singurul client din lume care lansa noul avion Airbus A340-600 și lansam cu succes rute noi peste tot, din Las Vegas la Santa Lucia, din Delhi în Barbados și din Shanghai spre Cape Town.

A început să-mi placă încă și mai mult să zbor cu Virgin Atlantic când am fost primii din lume care am oferit paturi duble în avion, la clasa business, și am putut inclusiv să-mi continui ședințele în timpul zborului, după ce am lansat servi-

ciul de telefonie la bord Earth Calling, prin telefoanele mobile ale pasagerilor. Acum cei din echipa mea chiar nu ar mai avea cum să scape de apelurile telefonice la orice oră! Spre norocul lor, am introdus la bord și primele baruri. Nici nu-ți vine să crezi cu cine poți să ajungi să vorbești și despre ce poți să ajungi să discuți după câteva pahare, când ești la zeci de mii de metri înălțime! De-a lungul anilor am ascultat sute de prezentări în barurile noastre din înaltul cerului și au fost destule care s-au transformat în companii de succes. Cât privește pețitul, puține sunt lucrurile după care mă dau în vânt mai tare decât să cuplez doi oameni în timp ce beau un pahar deasupra norilor! Și cel puțin un hit muzical a fost scris la bar, în timp ce păsările zburau cu viteza sunetului dincolo de hublou...

Într-o zi de septembrie din 1999 am fost trezit la 04:00 dimineața ca să aflu că BA avea o mică problemă cu o roată mare. Compania plătea un morman de bani ca să fie sponsorul caruselului London Eye, dar se confrunta cu o grămadă de probleme tehnice. În final, după ce au fost gata să lanseze proiectul, înainte de sărbătorirea noului mileniu, n-au fost în stare să ridice roata. Întâmplarea a făcut să deținem o companie de aeronave în apropiere, în comitatele din jurul Londrei, așa că mi-am sunat echipa.

„Trebuie să ridicăm un balon”, le-am spus oamenilor mei. „Cât de repede puteți să trimiteți unul spre Tamisa?”

Cu toată presa din lume adunată lângă roata care zăcea inertă pe pajiștea de pe malul sudic, balonul nostru a plutit fix deasupra, afișând cu mândrie mesajul „BA CAN’T GET IT UP”*. Titlurile serii au fost ale noastre, pe socoteala celor de la BA – la propriu! În plus, fotografia a coincis cu ziua în care prețul acțiunilor BA s-a prăbușit la un nou minim-record.

* „BA nu poate s-o ridice” (n.t.).

În anul următor le-am băgat din nou bățul prin gard celor de la BA, când ne-am regândit serviciul gratuit de masaj la bord pentru clienții de la clasa superioară. Chiar la intrarea spre Aeroportul Heathrow, am instalat un afiș gigant, care spunea „BA Don’t Give A Shiatsu”*. În doar cinci cuvinte scoteam în evidență efervescența, impertinența și serviciul impecabil care ne caracterizau. Pentru mine, în asta constă practic esența Virgin. În genul ăsta de treabă este crucial să nu te iei prea în serios, iar lumea apreciază când vede un pic de umor și de personalitate. Un lucru pe care l-am învățat de-a lungul anilor este că clientul mediu e mult mai deștept – și știe mult mai bine să aprecieze o glumă – decât îi acordă credit marile corporații.

*

Când am înființat linia aeriană, Lord King de la British Airways a spus că sunt „prea bătrân ca să fiu cool și prea tânăr ca să zbor”. Unde eram cincisprezece ani mai târziu? Era o întrebare pe care mi-o puneam nu doar din punctul de vedere al afacerilor mele, ci și ca tată. Copiii mei – dintre care unul încă nenăscut, celălalt încă mic când am demarat Virgin Atlantic – creșteau repede și făceau deja primii pași spre plecarea de acasă.

Nicio clipă nu avuseserăm în plan să trimitem copiii la școli cu internat; eu îndurasem experiențe cumplite acolo. Dar când Holly se apropia de șaisprezece ani, am discutat serios acea variantă. Holly își dorea mult să facă o încercare și am făcut un compromis: avea să se ducă la școală în Oxford, care era aproape de locul în care stăteam noi pe atunci, dar suficient de departe ca Holly să capete puțină independență.

* „BA nu dă și ea un masaj shiatsu”. Joc de cuvinte impertinent, foarte apropiat fonetic de „BA don’t give a shit” („Pe BA o doare la bască”) (n.t.).

Alegerea unei școli pentru copiii tăi trebuie să fie un proces de reflecție și de analiză atentă: în cazul nostru, am reușit să găsim varianta potrivită pentru că ne-am rătăcit. Eu și Joan aveam stabilită o întâlnire la o școală din Oxford, pe care o aveam în vedere pentru Sam și Holly. Dar, după ce am parcurs tot drumul cu mașina, am constatat că ajunseserăm la altă școală.

Intrând și realizând că nu era o zi de vizită pentru părinți, am dat nas în nas cu directorul, David Christie. În loc să ne arate pe unde s-o luăm spre școala pe care o căutam, el a insistat să ne ducă într-un tur-fulger al școlii sale. Ce am văzut acolo și pasiunea lui pentru școală au fost remarcabile, într-adevăr. Până nu demult, fusese o școală de băieți până la clasa a VI-a, dar acum primeau și fete. Se simțea un aer progresist acolo, o atmosferă destinsă și prietenoasă, comparativ cu scortșeniile rigide de care avusesem eu parte. Când am plecat, ambii copii erau deja înscriși la St. Edwards. Pentru mine a fost un real moment de cotitură în mai multe privințe: după cum aveam să descoperim mai târziu, un băiat pe nume Freddie Andrews, pe care Holly urma să-l cunoască destul de bine în următorii ani, învăța deja la St. Edwards.

Mai târziu, când Holly a fost desemnată prima șefă pe școală, nu-mi mai încăpeam în piele de mândrie. Dar tot atât de încântat eram și că își făcea prieteni, că se simțea bine și că se maturiza văzând cu ochii, transformându-se într-o tânără femeie de ispravă. Începuse deja să prindă gust pentru combaterea nedreptăților și, când a venit acasă plângându-se că fetele nu aveau voie să poarte pantaloni, am ajutat-o să-i scrie o scrisoare directorului școlii, în care să ceară egalitate pentru toți elevii. Mi-a adus aminte de mine, pe vremea când eram la Stowe School, deși eu aș fi făcut campanie ca niciun elev să nu mai poarte cravată.

Calitatea de șefă pe școală aducea cu sine câteva privilegii amuzante, din alte vremuri, unul fiind dreptul să-ți paști capra pe terenurile școlii.

— Holly, asta-i o ocazie prea bună ca s-o ratezi! i-am spus, stând amândoi la masă, în bucătărie. Ori de câte ori dai peste vreo regulă absurdă, trebuie să profiți de ea.

— Ce vrei să spui? m-a întrebat ea.

— Cred că ar trebui să-ți cumperi o capră.

— Nu fi caraghios, tati! mi-a replicat ea, având înțelepciunea să se opună.

În 2000, când Holly se pregătea de absolvire, am petrecut împreună o seară aplecați peste birou, lucrând la marele ei discurs în fața întregii școli. M-am dus s-o văd ținând discursul și m-a uimit că deja se pricepea mult mai bine decât tatăl ei să vorbească în fața unui public. Era timidă, dar s-a concentrat pe cuvinte, rostindu-le răspicat, fără să șovăie, cu vocea ei limpede și frumoasă. Nu a fost nici prima, nici ultima dată când am plâns de mândrie.

Deși a meritat din plin să-i trimitem pe Holly și pe Sam la St. Edwards, a fost nevoie de puțin efort ca să ne obișnuim să nu-i mai avem pe copii acasă. Eu eram obișnuit să mai lipsesc de lângă copii, fiindcă trebuia să călătoresc mult cu munca, dar pentru Joan a fost un adevărat chin – la început plângea în fiecare zi: îi era atât de dor de copilașii ei! Începuse să meargă cu mașina în Oxford cât de des putea și să se afle „din întâmplare” pe lângă școală în jurul prânzului, ca să-i ia pe Holly și pe Sam la masă. La întoarcerea acasă, după unul dintre acele prânzuri, se întâmpla deseori să nu fie nimic de mâncare în casă. Îmi amintesc că stăteam în bucătărie într-o seară, cotrobăind prin dulapurile goale, și că i-am zis lui Joan:

— Auzi, eu știu că nu mai avem copii acasă, dar mai trebuie să și mâncăm.

— Richard, și tu știi să găsești un magazin Marks & Spencer, nu-i așa? mi-a replicat ea.

Ce e drept, e drept. Am început să mă duc cu mașina la Marks & Spencer. Însă nu după mult timp i s-a făcut milă de mine!

*

Cum stăteam în seara de Anul Nou acolo, pe Insula Necker, holbându-mă la foaia albă de hârtie, am decis că era momentul unui nou început – momentul să privesc spre stele. În anul următor mi-am pus decizia în aplicare la propriu, odată cu înființarea unei noi companii.

Fascinația mea pentru spațiul cosmic începuse în urmă cu 30 de ani. Era 20 iulie 1969, eu împlinisem nouăsprezece ani cu două zile în urmă și încă nu-mi revenisem din genul de mahmureală la care se poate aștepta orice băiat care își sărbătorește cea de-a nouăsprezecea aniversare. Tata a deschis televizorul alb-negru de la noi de acasă, din Shamley Green, și, alături de nenumărate alte milioane de oameni, am urmărit și eu extraordinara priveliște a imaginilor din spațiul cosmic transmise înapoi spre Pământ. La aproape 400 000 de kilometri deasupra noastră, nava Apollo 11 aselenizase. Am fost vrăjit iremediabil când Neil Armstrong a rostit cuvintele nemuritoare „Acesta este un pas mic pentru un om, dar un salt uriaș pentru omenire”. Indiferent cât de teatral ar fi sunat replica lui, clar îți dădea fiori pe spate.

Pe loc am fost sigur că aveam să ajung în Cosmos într-o zi. Mă gândeam că, dacă NASA putea să aselenizeze, în viitorul apropiat avea să poată să ducă în spațiu pe oricine ar fi dorit să meargă acolo. Nu aveam absolut nicio îndoială în mintea mea. Dar, după ce misiunea Apollo s-a încheiat și anii au început să

treacă fără niciun progres radical nou, călătoria în spațiu a început să pară din nou un vis îndepărtat. Cu toate acestea, eram sigur că era doar o chestiune de timp și entuziasmul meu a rămas neștirbit.

În 1999 aveam să fac primul pas mic spre îndeplinirea visului meu. În ciuda tuturor călătoriilor remarcabile în jurul lumii pe care le-am făcut în anul acela, cea mai profundă călătorie a început cu o plimbare scurtă, de la casa mea de atunci, prin vegetația înghețată din Hyde Park, la o clădire birocratică ursuză. Am intrat în Oficiul de evidență a societăților comerciale și am înregistrat oficial o companie nouă: Virgin Galactic Airways. (Fiind optimist din naștere, am înregistrat și denumirea Virgin *Intergalactic* Airways!) Nu știam cum se demara o linie spațială – nimeni nu mai făcuse așa ceva până atunci –, dar mi-a plăcut teribil numele și ideea mă entuziasma. Mi se părea un mod incitant de a pătrunde într-un nou mileniu, privind în sus, spre stele și gândindu-mă la cum să ajung acolo – și înapoi.

*

Dar toate acestea încă erau undeva, în viitor. Înapoi în seara de Anul Nou; era momentul să dansez cu soția mea. Am pus creionul jos, am lăsat pe masă lista cu posibilități de încercat și m-am alăturat musafirilor adunați la parter, în timp ce Prince cânta mai departe: „Visam când am scris asta, deci dă-mă-n judecată dacă mă grăbesc. Dar viața-i doar o petrecere și nicio petrecere nu durează la nesfârșit...”

2 | Ce vezi, aia primești

Am fost printre primii din țară care au folosit un telefon mobil în anii 1980. Cântărea mai mult decât cântărea Holly la vremea aceea și era aproape la fel de mare ca ea. Să-l numești „cărămidă” ar fi o lipsă de respect față de cărămizi! Totuși, după ce dimensiunile lor au devenit mai gestionabile, telefoanele mobile s-au răspândit cu rapiditate și au transformat modul în care făceam afaceri. Nu mai trebuia să fii atât de des în nu știu ce loc la nu știu ce oră, deci eram liber să petrec mai mult timp cu copiii în aer liber sau doar să dispar pur și simplu o vreme. Îmi era o silă infinită de statul la birou, deci nu-mi venea greu să văd cât de transformatoare aveau să fie telefoanele mobile pentru forța de muncă, asigurând și libertate, și comoditate.

Scânteia pentru Virgin Mobile a venit în 1999. Stăteam în bucătăria casei mele din Holland Park, verificând corespondența, când l-am văzut intrând pe ușă pe Will Whitehorn, directorul meu de comunicații, care flutura o bucată de hârtie.

— N-ai să ghicești, Richard! Am câștigat un premiu.

— A, foarte bine! Ce premiu? am întrebat eu.

— De fapt... eu am câștigat un premiu, a spus Will și a pus documentul pe masă, în fața mea; era o factură de telefon. M-ai pus de atâtea ori să vă sun pe tine și pe toți jurnaliștii din țară, încât British Telecom (BT) mi-a acordat un trofeu pentru factura cu cea mai mare valoare din Marea Britanie.

Factura lui Will m-a pus pe gânduri. Nu, nu în sensul că ar fi trebuit să nu-l mai sâcâi atât de des. De ce le-am fi dat noi celor de la BT banii din atât de multe convorbiri?! De ce nu ne-am fi înființat propria companie de telefonie?

În 1998, vânzările mondiale de telefoane mobile crescuseră de peste două ori, atingând 162,9 milioane – trebuia neapărat să intrăm pe piață. Dar eu și tot restul lumii plăteam de ne săreau ochii pentru plăcerea de a ne folosi telefonul. Contractele pe perioade lungi, cu taxe de serviciu enorme, deveniseră norma. Telefoanele mobile ajunseseră să fie utile atât de repede, încât cei mai mulți oameni acceptau pur și simplu să fie jefuiți.

Am văzut în chestia asta prima ocazie de a scutura puțin piața. Grupul Virgin era relativ stabil și aveam lichidități pentru investiții de la noul parteneriat încheiat de Virgin Atlantic – telefonია mobilă era spațiul evident în care să facem acest lucru. Singura mea temere era ideea de a acoperi toate costurile unei investiții masive în infrastructură. Însă acesta a fost locul în care a apărut partea cu adevărat neobișnuită: nu aveam să fim nevoiți să construim o rețea nouă, ci să ne urcăm în spatele uneia dintre cele deja existente. În 1997 am demarat un parteneriat pe 20 de ani cu Fast Track, o rețea pe care *Sunday Times* o clasifica printre cele mai performante companii private din Marea Britanie. Nu puteam să nu observ că multe dintre firmele mici nou-înființate și devenite rapid foarte profitabile, gen Carphone Warehouse, erau din sectorul telecomunicațiilor. I-am întrebat pe Stephen Murphy și pe Gordon McCallum, un guru al investițiilor, de ce noi nu investeam deja acolo. Mi-o luaseră deja înainte, arătându-mi imediat un raport Goldman Sachs despre posibilitățile de câștig cu operatorii de telefonie mobilă – „mobile virtual network operators” sau MVNO-uri, cum li se zicea pe atunci. Documentul

era plin cu termeni de jargon care mi-au provocat instantaneu o migrenă, dar, după ce mare parte dintre acronime mi s-au așezat în cap, mi-a fost clară direcția în care trebuia s-o luăm: dacă reușeam să convingem un operator posesor de rețea să fie de acord, puteam să închiriem de la el timp și lățime de bandă, noi punând pe masă marketingul și experiența în materie de relații cu clienții.

După ce am dat de știre că Virgin era interesată de subiect, ne-au abordat mulți operatori de rețele pentru un parteneriat, dar și antreprenori privați, cu idei pentru spațiul telefoanelor mobile, de la designeri de telefoane la dezvoltatori de pagere. Am dat peste doi tipi tineri de la BT Cellnet, cu multă experiență în industria telecom, Tom Alexander și Joe Steel. După ce negocierile cu Cellnet pentru o înțelegere n-au ajuns nicăieri, i-am propus lui Tom să demarăm împreună o companie de telefonie mobilă cu adevărat diferită de toate celelalte.

L-am invitat pe Tom la un prânz la mine acasă, la Kidlington, în Oxfordshire, unde stăteam atunci. În vechiul stil al micilor antreprenori de pe vremuri, am schițat un plan pe masa din bucătărie. Urma să lansăm un serviciu cu cartele preplătite, în care utilizatorii nu aveau să plătească decât pentru ce foloseau efectiv. Urma să ne orientăm spre piața tinerilor, adresându-ne adolescenților care primeau prima oară un telefon mobil propriu, dar și adulților un pic mai în vârstă, care crescuseră cu Virgin și se săturaseră să tot fie țepuiți de furnizorii lor tradiționali. Și aveam să ne folosim de magazinele noastre Virgin Megastores, ca să vindem telefoanele. La data respectivă aveam 381 de magazine în toată lumea și magazine reprezentative nou-nouțe la Londra (în Piccadilly Circus), Miami, Glasgow, Strasbourg și Okayama, pline-ochi cu genul de clienți avizați, cărora puteam să ne adresăm cu produsul nostru. Tom, la fel ca Joe, a fost de acord să plece de la Cellnet; el, Joe și

James Kydd, venit de la Virgin Drinks, au fost primii trei angajați ai companiei Virgin Mobile.

Nu mai rămânea decât o singură problemă mică. Tipii ăștia tineri, deștepți și îngrijiți erau... cum să zic? Prea îngrijiți. Ținuta sobră, la costum și la cravată, pur și simplu nu făcea parte din stilul Virgin.

„Chiar vrei să vii îmbrăcat așa la muncă în fiecare dimineață?”, l-am întrebat pe Tom, trăgându-l de cravată. „Cum reușești să respiri?”

În prima lor zi de muncă la Virgin Mobile am organizat o ceremonie de inițiere oarecum neobișnuită: le-am confiscat costumele și cravatele și, după ce am improvizat un rug mic, le-am dat foc. În timp ce stăteam și mă uitam la hainele cuprinse de flăcări, în uralele celor din jur, am știut că luasem decizia corectă. Acum nu mai trebuia decât să aprindem un foc similar și sub industria de telefonie mobilă însăși.

*

După ce a răsuflat vestea despre Virgin Mobile, criticii noștri ne-au acuzat din nou că subțiam prea mult marca Virgin, încercând să pătrundem în prea multe sectoare în care ne lipsea experiența competentă. Nu de asta îmi era mie frică – eu vedeam schimbarea ca pe o provocare ambițioasă și voiam să dau piept cu ea frontal, fără ocolișuri. Dar cel mai tare aveam nevoie de o rețea. Unul câte unul, operatorii care aveau rețele ne-au respins, îngrijorați că urmau să aibă mai mult de pierdut decât de câștigat dacă ne lăsau și pe noi pe piață. Apoi, într-un final, ultimul cu care am vorbit, One 2 One, a fost de acord să ne pună la dispoziție rețeaua lui, iar noi să venim cu brandul Virgin și cu marketingul. Pe 1 august 1999 am devenit parteneri cu părți egale, convenind ca One 2 One să aducă în afacere

rețeaua. După care, hodoronc-tronc, Cable & Wireless, care deținea One 2 One, a vândut firma către gigantul german Deutsche Telekom, care i-a schimbat numele în T-Mobile. Timp de 24 de ore îngrijorătoare a părut că noii proprietari aveau să ne lase baltă, așa că am sărit într-un avion și am plecat în Germania, să mă întâlnesc cu Ron Sommer, directorul general de la Deutsche Telekom. Ron era un tip direct și foarte deștept. Spre marea mea ușurare, după o oră în care m-a ascultat vorbind, a spus că înțelegea viziunea mea și a fost de acord să mergem mai departe cu înțelegerea inițială.

T-Mobile a venit la paritate cu suma investită de noi, 42,5 milioane de lire sterline, și am pornit să creăm una dintre cele mai mari firme private de tehnologie din istoria Marii Britanii. După ce am obținut un credit bancar de 100 de milioane de lire sterline, analiștii din City au început să vehiculeze cifre ametoitoare pentru valoarea companiei. Unul chiar a estimat că afacerea ar fi valorat 1,36 miliarde de lire sterline – asta înainte ca noi să fi avut măcar un singur client!

„Sigur a zis miliard, și nu milion?”

A trebuit să verific cu Will.

Mă scărpinam nedumerit în cap, întrebându-mă de ce naiba nu intraserăm pe piața telefoniei mobile mai devreme!

Când a venit momentul să lansăm compania, știam că avem nevoie de un eveniment care să atragă atenția lumii. La o lansare de linie aeriană am ridicat-o pe Kate Moss cu picioarele în sus pe aripa avionului, în timp ce presa se uita la noi, pe Heathrow. „Richard, n-am nimic pe dedesubt!”, a țipat ea. Uitasem că puțin mai devreme dăduse un ropot de ploaie; am simțit cum îmi alunecă piciorul și cum îmi slăbește strânsoarea. O clipă am crezut că sunt pe cale să scap cel mai faimos super-model de pe aripa avionului nostru. Am reușit totuși să rămân în picioare și cred că biata Kate aproape că m-a iertat și ea.

Pentru Virgin Mobile voiam să arăt că era o companie care nu avea nimic de ascuns, care nu intenționa să-i jecmănească pe clienți cu tot felul de costuri mascate. Și ce mod mai bun de a face demonstrația dacă nu apărând alături de șapte doamne superbe, într-un uriaș telefon mobil transparent, instalat în Trafalgar Square din mijlocul Londrei?! A, iar întâmplarea făcea să fim toți goi-puşcă, doar cu câteva pernuțe portocalii care să ne acopere cât de cât părțile rușinoase.

„Ce vedeți e ce primiți!”, am spus mulțimii adunate în jur, care a priceput mesajul și care s-a distrat pe măsură. Totuși poliția metropolitană n-a prea gustat gluma, drept care a trebuit să ne luăm tălpășița până să ne trezim toți la secție, cu tot cu pernuțe.

*

Uneori, cascadoriile astea publicitare pe care le facem ajung să mă ia chiar și pe mine prin surprindere. Așa a fost la lansarea serviciului Virgin Mobile în Australia. În noiembrie 2000, Virgin Mobile UK avea peste 500 000 de clienți și și-a adjudecat premiul pentru Rețeaua de Telefonie Mobilă a Anului (ceea ce nu era rău deloc, ținând cont că noi nici măcar nu aveam o rețea!). Dat fiind că publicul australian adoptase atât de rapid linia noastră aeriană, era logic să batem fierul cât era cald și să lansăm o a doua companie de telefonie mobilă, de data asta la Antipozi. La fel ca în Marea Britanie, am găsit o companie deja bine cotate pe piață, Octopus, cu care am perfectat un parteneriat în care ei aduceau infrastructura de rețea, iar Virgin venea cu brandul și cu experiența relațiilor cu clienții. Și, la fel ca la lansarea Virgin Mobile în Marea Britanie, voiam un eveniment care să-i facă pe oameni să vorbească despre el.

Primul semnal că se petrecea ceva neobișnuit a fost când m-au luat de la hotelul la care stăteam, Holiday Inn din Potts Point, Sydney. Am urcat în mașină cu directoarea generală de marketing Jean Oelwang, cu Peter Beikmanis și cu Catherine Salway, ca să mă pună repede la curent. Presupuneam că aveam să mergem în port, dar, când colo, am ieșit din oraș și am pornit-o pe coclauri.

— Credeam că facem lansarea lângă Portul Sydney, am spus eu.

— Ăăă, păi, da, da, acolo, a spus Jean, un pic cam prea emoționată.

Văzându-i pe ceilalți din mașină cum schimbă priviri piezișe între ei, mi-am dat seama că se pune ceva la cale. Până să mă dezmeticesc, ajunseserăm pe un câmp pustiu. Părea un loc foarte neobișnuit și cam nepopulat pentru o lansare de firmă. Pe urmă am auzit vâjâitul inconfundabil al unui elicopter. Așa, da, mai înțelegeam ceva! M-am proptit mai bine pe picioare, în curentul de aer al elicopterului care a aterizat lângă mașină.

— Cred că am prins ideea.

Mă pregăteam să mă sui în elicopter, când Jean m-a tras deoparte.

— Richard, probabil că trebuia să-ți fi spus despre chestia asta mai devreme...

Jean s-a dat deoparte, ca să-l lase pe unul dintre piloții elicopterului să-mi pună un harnașament cu chingi.

— Nu vei fi, de fapt, în elicopter, ci sub el. Ai să zbori la 30 de metri dedesubt.

Pe asta chiar că n-o mai făcusem! Simțeam cum mi se accelerau bătăile inimii, dar cine nu riscă... bla-bla. Cei din elicopter mi-au spus să mă întind pe burtă. Lungit în iarba moale și

călduță de pe câmp, am simțit cum îmi leagă la brâu o coardă elastică.

— Stai nemișcat, mi s-a spus. Ține capul la cutie.

În timp ce zăceam acolo, am auzit paletel elicei cum încep să se învârtă. Tocmai mă gândeam ce avea să zică Joan de noua belea în care mă băgam, când am fost ridicat de la pământ cu o smucitură. În timp ce urcam în aer, am început să mă rotesc ca un titirez, incontrollabil de repede. Am încercat să-mi găsesc o poziție ca la parașutism – cu brațele și picioarele larg desfăcute. Fața mea avea o expresie blocată undeva între năuceală și, bănuiesc, spaimă de moarte. Probabil mai aproape de spaimă de moarte, dacă stau acum să mă gândesc.

Într-un târziu, m-am prins cum trebuia să stau ca să nu mă mai rotesc și ne-am pus în mișcare. Zburam prin aer la 30 de metri sub elicopter, cu rapiditate. De-a lungul anilor am visat deseori noaptea că dau din mâini și zbor. Uneori zbor peste Necker și simt în nări aerul oceanului. Alteori zbor în sus, în spațiul cosmic, și mă uit în jos, spre punctulețul albastru-deschis care e Pământul. Însă de obicei mă uit în jos și văd Oxford Street, unde altădată era primul nostru magazin Virgin Records, și știu că, dacă mă opresc, o să mă prăbușesc. Vin în picaj, mai dărâm câte o pălărie a unui trecător, după care mă avânt iarăși în sus. Ocazional mă trezesc cu senzația că sunt în cădere.

Aceasta a fost experiența reală cea mai apropiată de zborul din vis. În viața mea n-am avut o experiență mai exaltantă. La un moment dat mi-am dat seama că, dacă îmi lăsam brațele să cadă pe lângă corp, puteam chiar să controlez direcția în care zbor – într-o anumită măsură. În timp ce ne apropiam de oraș, am început să mă amuz strașnic – le făceam cu mâna oamenilor care se aflau jos, pe pământ, și care se uitau derutați la mine, și mă simțeam mai Peter Pan decât oricând. *Cam așa trebuie să se simtă o pasăre*, mi-am zis în sinea mea.

După care m-am trezit că structura impozantă a podului Sydney Harbour se apropia cu repeziciune în fața mea! Am încercat să-mi las brațele în jos, cum tocmai mă învățasem singur, dar nu avea să fie suficient. Am încercat să strig la pilotul elicopterului să urce în aer, dar era la fel de inutil: în niciun caz nu putea să mă audă.

„Mai sus! Mai sus!”, am strigat.

Aveam să mă lovesc de pod. Eram sigur de asta. *Ce mod ciudat de a muri*, mi-am zis în sinea mea, vâjâind prin aer agățat de o coardă, după care aveam să fac... TROSC! Coliziune frontală cu una dintre cele mai emblematice construcții australiene; eu și coiotul Wile E. din desenele animate Looney Tunes.

Exact în ultimul moment – sau cel puțin așa am simțit eu, că era chiar ultimul –, elicopterul a virat în sus și am evitat cu câțiva centimetri să devin un adaos permanent la partea laterală a podului. Abia am avut vreme să-mi vin în fire în timp ce zburam deasupra lui, însă îndeajuns de jos încât să pot să văd mutrele uimite ale trecătorilor de pe pod, care se uitau la mine. În sfârșit, am aterizat pe acoperișul unei structuri gigantice în formă de cușcă, lângă clădirea Operei. Clocoteam tot de adrenalină, după toate senzațiile tari prin care tocmai trecusem. Înăuntrul cuștii, lumea era îmbrăcată în culorile tuturor rivalilor noștri – erau o grămadă pe piață australiană a telefoniei mobile, una foarte competitivă. Oamenii purtau cătușe, ca simbol al contractelor de lungă durată pe care erau obligați să le încheie cu alde Vodafone și Telstra, și cântau: „Eliberați-ne! Elberați-ne!”. Am declanșat niște bolțuri explozive, cușca s-a prăbușit și „clienții” au fost eliberați.

— Câteva clipe chiar am crezut că mă duc pe lumea ailaltă, acolo sus, i-am spus lui Jean mai târziu, după ce totul se încheiase.

— Mă bucur că nu te-ai dus, a zis ea, pe un ton liniștitor. Că nu apucaserăm să-ți facem asigurare!

*

Virgin Mobile a devenit firma nou-înființată cu cel mai rapid ritm de creștere din toată istoria sectorului britanic al telefoniei mobile. În 2001, am dobândit clientul cu numărul un milion – destul de impresionant pentru o companie care pornise de la zero, ca o bărcuță mică, împinsă de la spate, cu doar câțiva ani în urmă.

Dar eu ardeam de nerăbdare să capitalizez și mai departe. Pe 21 februarie 2001, am plecat la Cannes, la Congresul Mondial 3GSM, unde am anunțat că Virgin Mobile era primul operator global de rețea virtuală pentru telefonie mobilă. În următorii câțiva ani aveam să lansăm companii de telefonie mobilă noi și independente în zece țări de pe cinci continente. Cu partenerul nostru T-Mobile UK, am lansat un nou serviciu în Irlanda de Nord. Am negociat un acord de asociere mixtă pe un miliard de dolari cu Singtel, pentru înființarea unor operațiuni de telefonie mobilă în toată Asia, prima fiind în Singapore, în 2001.

Aveam planuri pentru Virgin Mobile în Africa de Sud, Canada și Franța, în plus față de Marea Britanie și Australia, dar piața pe care eram disperat să introduc brandul Virgin se număra printre cele mai dificil de pătruns: Statele Unite. Am început discuții cu cei de la Sprint și părea probabil să batem palma, dar au dat înapoi în ultimul moment, când piața s-a dat peste cap după atentatele din 11 septembrie. L-am sunat pe Bill Erray, directorul general de la Sprint, cel care se opunea asocierii. Angajamentul nostru de a investi masiv noi înșine – cam la nivelul de 187 de milioane de dolari în următorii câțiva ani –

arăta că eram serioși. Argumentele mele, că târgul era ieftin pentru Sprint și că putea să-i transforme imaginea înțepenită, deschizându-i calea către un public nou, mai tânăr, au fost întâmpinate cu o tăcere mormântală.

„Uite, voi aveți nevoie de un brand ca Virgin”, am sfârșit prin a-i spune lui Esray. „În clipa de față, voi sunteți compania de telefonie mobilă preferată de tinerii republicani.”

Cumva, chestia asta a apăsător pe butonul potrivit. Bill s-a înmuiat, iar în octombrie 2001 am anunțat o nouă societate mixtă cu Sprint, care avea să ofere servicii de telefonie mobilă cu cartelă preplătită în Statele Unite. L-am numit pe Dan Schulman director general și am început să pregătim strategia de lansare în Statele Unite.

Nouă luni mai târziu, mă bălăngăneam iar la mare înălțime deasupra pământului, dar de data asta agățat de o macara în Times Square. În timp ce reporterii și turiștii se îmbulzeau dedesubt, mi-am smuls hainele de pe mine și le-am aruncat spre mulțimea adunată jos, cu un telefon mobil (mare!) plasat strategic peste părțile mele intime și flancat în dreapta și în stânga de șase actori din distribuția noului musical de pe Broadway, *The Full Monty*.*

„A fost fain. Dar lansarea din Marea Britanie mi-a plăcut mai mult”, i-am spus lui Dan după aceea. „Acolo, distribuția de lângă mine a fost exclusiv feminină, nu exclusiv masculină, ca aici!

Mesajul era totuși același. Mai multă transparență și simplitate pentru clienți. Ce vezi, aia primești. Cu ajutorul câtorva reclame ireverențioase, afacerea a început să crească rapid. Până să ne venim noi în fire, Virgin Mobile USA doborâse

* Musicalul de pe Broadway a fost adaptarea pentru scenă a filmului britanic omonim, care a rulat în România la sfârșitul anilor 1990 cu titlul (edificator) „Gol pușcă”. O comedie frumoasă și atemporală, despre care încă se vorbește (n.t.).