



# RICHARD BRANSON

Fundador del grupo Virgin

## PERDIENDO LA VIRGINIDAD

Cómo he sobrevivido, me he divertido y he ganado dinero  
haciendo negocios a mi manera

Prólogo de Xavier Gabriel



alienta





# RICHARD BRANSON

Fundador del grupo Virgin

## PERDIENDO LA VIRGINIDAD

Cómo he sobrevivido, me he divertido y he ganado dinero  
haciendo negocios a mi manera

Prólogo de *Xavier Gabriel*

  
alienta

# ÍNDICE

Portada

Dedicatoria

Prólogo de Xavier Gabriel

Prólogo del autor. «A la mierda. Hagámoslo.»

1. «Una familia cuyos miembros habrían matado unos por otros»
2. «Una de dos, o irás a la cárcel o serás millonario»
3. Vírgenes en los negocios
4. «Puedo probar cualquier cosa al menos una vez»
5. Una lección que aprender
6. «Simon convirtió Virgin en lo más hip»
7. «Se llama Tubular Bells. Nunca había escuchado nada parecido»
8. «Ser la segunda opción no vale nada»
9. «Never mind the bollocks»
10. «Había pensado mudarme contigo»
11. Viviendo al límite
12. «El éxito puede llegar sin avisar»
13. «Para hacerlo tendrás que pasar por encima de mi cadáver»
14. Los hijos de Laker
15. «Era como estar atado a un inmenso martillo neumático»
16. El globo más grande del mundo
17. «Era casi seguro que iba a morir»
18. «Absolutamente todo estaba en venta»
19. La preparación para el salto

20. «¿Quién demonios se ha creído que es ese Richard Branson?»
21. «Tendríamos algo así como dos segundos para decir nuestras últimas oraciones»
22. Turbulencias aéreas
23. Juego sucio
24. El luchador de la primera habitación
25. «Demanda a esos cabrones»
26. Bárbaros en la puerta de embarque
27. «Me están llamando mentiroso»
28. Victoria
29. Territorio Virgin
30. Diversidad y adversidad
31. Cambios
32. Altos vuelos
33. Regreso al futuro

Notas

Créditos

*Dedicado a Alex Ritchie y a su familia*

*Debo un agradecimiento especial a Edward Whitley por ayudarme a sacar adelante este proyecto. Edward pasó dos años en mi compañía, durante los cuales vivió prácticamente en mi casa, buceó en veinticinco años de cuadernos con anotaciones y me ayudó a darles vida*

## PRÓLOGO DE XAVIER GABRIEL

Siempre había pensado que nunca encontraría un verdadero ídolo, al menos no de la manera en que muchos jóvenes los encuentran, especialmente en el mundo de la música. Durante quizá más de cuarenta años de mi vida, la persona que más respetaba y admiraba, al margen de las de mi entorno familiar, fue sin duda Albert Einstein. En tanto tiempo, nadie lo había superado, y mi fidelidad y admiración por él crecieron al ir conociendo más su figura y su vida. ¿Por qué?

Ésa es una pregunta que me hice durante mucho tiempo y a la que no encontraba respuesta... hasta que me hablaron de Richard Branson, hará unos diez años. Lo primero que observé en Branson fue que *siempre* ríe; de hecho, si alguien logra hacerle una fotografía y no sale con una buena sonrisa... ¡le doy un premio!

A Branson, la sonrisa lo llena de sinceridad, felicidad, amabilidad, delicadeza, simpatía, sencillez, honestidad, confianza y alegría. Así pues, ante tantos calificativos, me dije... ¿por qué mi ídolo, Einstein, no sonrío y Branson siempre lo hace?

La respuesta la encontré al mirarme al espejo un mediodía después de hacer una siesta. Me estaba riendo, pero en el espejo no se reflejaba ninguna sonrisa... Estaba claro... La sonrisa de Einstein debía ser una sonrisa interior, del mismo modo que la mía en esos momentos, porque me estaba riendo y estaba feliz, pero no veía la expresión de la sonrisa en el espejo; todo era interior.

Esta suerte de risa *por dentro* ofrece la ventaja de que le permite a uno

ironizar con facilidad. Sin embargo, casi siempre resulta mejor no utilizar esa ironía ante el gran público, sino seguir, en ese sentido, la actitud de Branson. Sí, la verdad es que con ello no sólo consigues ser merecedor de los nueve calificativos antes mencionados, sino también caer simpático a mucha gente y abrirte, como mínimo, una ventana a todo el mundo.

Cuando conocí a Branson, me sentí como si estuviera en el espacio, es decir, sentí una gran sensación de libertad, de éxito, de ilusión y de visión de futuro... todo orientado a conseguir lo imposible.

Ser el primer turista espacial español y el primer catalán que consigue cruzar la barrera espacial restringida a los astronautas, a 67 kilómetros de altura, e incluso superarla hasta los 150 kilómetros, supone una satisfacción inmensa ante un reto enorme. Por otro lado, como pionero en España, hace veintiocho años, de los deportes de aventura y riesgo, a mí también me ha entusiasmado siempre todo lo relacionado con *nuestro* mundo. Al conocer, ya desde el principio, las intenciones de Branson de viajar al espacio, no dejé que ningún español se me adelantara en esta iniciativa, ¡merecedora de los mejores éxitos para quien ha apostado por ella!

La ambición que conlleva tomar este tipo de decisiones supone que quien afronta el reto cree firmemente que «nada es imposible». La primera vez que me encontré con Branson en Nueva York me sentí feliz por poder admirar esas ganas de conseguirlo todo; y puedo asegurar que él lo consigue a través de su radiante y honesta simpatía.

Durante estos últimos diez años he leído con interés sus libros y experiencias. Y todo eso que he leído sobre Branson lo he intentado comparar con otros emprendedores, empresarios y personas de éxito, pero siempre he encontrado unas diferencias considerables en su actitud, y también en su seguridad y su precisión en las decisiones. Su mirada se ancla en el hoy para saber qué hacer mañana: eso ha sido clave en su expansión comercial, territorial y, ahora ya, espacial.

Muchos pensarán: y después del espacio ¿qué más podrá ofrecer Branson? Que nadie lo dude... ¡ofrecerá! Quizá sería un exceso de curiosidad querer saberlo hoy, pero, al mismo tiempo, no nos complacería saberlo pasadas siquiera unas horas. Entonces mejor disfrutemos del presente y tengamos claro

que, para conseguir éxitos, la primera norma es tan sencilla como ¡aprender a reír!

Así pues, cuando llegues del trabajo a tu casa, disfruta de los tuyos; y, a la mañana siguiente, cuando salgas de casa, que sea ya sonriendo. De esta manera contagiarás a tus vecinos con el optimismo de tu alegría y llegarás al trabajo dispuesto a solucionar los problemas cotidianos con una sonrisa. Verás que merecerás así el aplauso de tus empleados o compañeros, tus clientes y tus amigos (como afortunadamente es mi caso), a quienes tengo el honor de dedicarles también estas palabras.

Y, por supuesto, ¡felicidades y gracias, BRANSON!

;:-))))))



## **PRÓLOGO DEL AUTOR. «A LA MIERDA. HAGÁMOSLO.»**

Martes 7 de enero de 1997, Marruecos

### **5.30 HORAS**

Me desperté antes que Joan y me incorporé en la cama. Por todo Marrakech se oía el grito ondulante de los almuecines llamando a la oración por los altavoces. Todavía no había escrito a Holly y a Sam, de modo que arranqué una hoja de mi cuaderno y les escribí una carta por si no regresaba.

Queridos Holly y Sam:

La vida puede parecer irreal a veces. Un día estás perfectamente sano y feliz de la vida, y al siguiente nada de eso.

Como sabéis, siempre he sentido la necesidad de vivir la vida al máximo. Eso, a mis 46 años, ha supuesto que haya tenido que vivir las vidas de muchas personas. He amado cada minuto de mi vida y, sobre todo, cada segundo que he pasado con vosotros dos y con mamá.

Sé que muchas personas pensaban que era una locura embarcarse en esta última aventura. Yo estaba convencido de que se equivocaban. Sentía que todo lo que habíamos aprendido en nuestras aventuras en el Atlántico y en el Pacífico haría que tuviéramos un vuelo seguro. Pensaba que los riesgos eran aceptables. Obviamente se ha demostrado que me equivocaba.

Sin embargo, no lamento nada de mi vida, excepto no estar al lado de Joan para ayudaros a terminar de crecer. Con doce y quince años de edad, vuestras personalidades están ya desarrolladas. Estamos muy orgullosos

de vosotros. Joan y yo no podríamos haber tenido dos hijos más encantadores. Los dos sois buenas personas, respetuosas, llenas de vida (¡e incluso muy espabiladas!). ¿Qué más podríamos querer?

Sed fuertes. Sé que no va a ser fácil. Pero hemos vivido una vida maravillosa juntos y nunca olvidaréis los buenos ratos que hemos pasado juntos.

Vivid la vida al máximo. Disfrutad cada minuto. Amad y cuidad de mamá como a vosotros mismos.

Os quiere:  
papá

Doblé la carta en un pequeño cuadrado y me la puse en el bolsillo. Una vez vestido y a punto, me tumbé junto a Joan y la abracé. Mientras que yo estaba totalmente desvelado y hecho un manojo de nervios, ella se sentía calentita y adormilada entre mis brazos. Holly y Sam entraron en nuestra habitación y se metieron en la cama entre nosotros. Luego Sam se escabulló con sus primos para ir a echar una ojeada al lugar del lanzamiento y ver el globo con el que yo esperaba dar la vuelta al mundo en breve. Joan y Holly se quedaron conmigo mientras hablaba con Martin, el meteorólogo. Había llegado el momento, dijo: teníamos las mejores condiciones meteorológicas de los últimos cinco años. Luego llamé a Tim Evans, nuestro médico. Acababa de ver a nuestro tercer piloto, Rory McCarthy, y tenía malas noticias: Rory no podía volar. Tenía una leve neumonía, y podía empeorar si se pasaba tres semanas dentro de una cabina de globo. Inmediatamente llamé a Rory y le dije cuánto lo sentía.

—Te veo en el comedor —le dije—. Vayamos a desayunar.

## **6.20 HORAS**

Para cuando Rory y yo nos encontramos en el comedor del hotel ya no quedaba nadie allí. Los periodistas que habían estado siguiendo los preparativos para el lanzamiento a lo largo de las veinticuatro horas previas ya se habían ido al lugar del lanzamiento.

Rory y yo nos encontramos y nos dimos un abrazo. Ambos nos echamos a

llorar. Aparte de la intimidad que había generado entre nosotros su participación en el vuelo en globo, Rory y yo habíamos unido nuestras fuerzas en varios negocios recientes. Justo antes de ir a Marruecos, Rory había comprado una participación en nuestro nuevo sello discográfico, V2, y había invertido en Virgin Clothes y Virgin Vie, nuestra nueva empresa de cosméticos.

—No puede ser que te tenga que dejar tirado —dijo Rory—. Nunca me pongo enfermo, nunca.

—No te preocupes —dije para tranquilizarle—. Son cosas que ocurren. Tenemos a Alex, que pesa la mitad que tú. Llegaremos mucho más lejos con él a bordo.

—Lo digo en serio —dijo Rory—, si no regresas, seguiré adelante desde donde lo hayas dejado.

—¡Vaya, gracias! —dije, con una risa nerviosa.

Alex Ritchie ya estaba en el lugar del despegue con Per Lindstrand, el veterano piloto de aeróstatos que me había introducido en este deporte, supervisando los frenéticos preparativos para tener la cabina a punto. Alex era el brillante ingeniero que había diseñado la cabina. Hasta entonces, nadie había logrado un sistema que permitiera realizar vuelos aerostáticos a alturas de aviones a reacción. Aunque era la persona que había construido nuestras cabinas para las travesías del Atlántico y del Pacífico, yo no le conocía bien, y ya era demasiado tarde para enterarme de más cosas sobre él. A pesar de su falta total de entrenamiento de vuelo, Alex había tomado la valiente decisión de ir con nosotros. Si todo iba bien durante el vuelo, tendríamos unas tres semanas para conocernos, y tan íntima y personalmente como quisiéramos.

A diferencia de mis travesías de los océanos Pacífico y Atlántico en globo aerostático junto a Per, en esta ocasión no empezábamos a calentar el aire hasta que fuera necesario: el globo tenía un núcleo de helio capaz de elevarnos por sí solo. El plan de Per era calentar el aire que rodeaba ese núcleo durante la noche, lo que a su vez calentaría el helio, que de otro modo se contraería, ganaría peso y descendería.

Joan, Holly y yo mismo enlazamos nuestras manos y nos abrazamos. Era hora de ponerse en marcha.

### **8.30 HORAS**

Todos lo vimos al mismo tiempo. Desde el coche que nos llevaba por una pista de tierra hacia nuestra base aérea en Marruecos, parecía como si de la noche a la mañana hubiera surgido allí una nueva mezquita. Sobre las palmeras inclinadas y polvorientas, una espectacular esfera blanca se erguía como una cúpula de madreperla. Era nuestro globo. Hombres a caballo cabalgaban junto a la carretera, con las armas colgadas al hombro, en dirección hacia la base aérea. Todo el mundo parecía ser atraído hacia aquel inmenso y reluciente globo blanco suspendido en el aire, alto y delgado.

### **9.15 HORAS**

El globo fue acordonado, y alrededor del perímetro se reunió una multitud impresionante. Todos los miembros del personal de la base se habían situado a un lado en apretadas filas, vestidos con elegantes uniformes azul marino. Ante ellos tenían un grupo de bailarinas folclóricas con sus chilabas blancas que lanzaban sus gritos, lamentos y ululatos. Un grupo de hombres vestidos como bereberes y armados con antiguos mosquetes llegaron al galope y se alinearon frente al globo. Por un momento temí terriblemente que dispararan una salva de celebración y pudieran pinchar el globo. Pero, Alex y yo nos reunimos en la cabina y realizamos una última comprobación de todos los sistemas. El sol se elevaba rápidamente, y el helio comenzaba a expandirse.

### **10.15 HORAS**

Habíamos realizado todas las comprobaciones y estábamos listos para despegar. Di un último abrazo a Joan, Holly y Sam. Estaba asombrado de la entereza de Joan. Holly, que había estado a mi lado los últimos cuatro días, también parecía tener la situación perfectamente controlada. Pensé que lo mismo ocurría con Sam, pero entonces él se puso a llorar y me apretó con más fuerza, como negándose a dejarme marchar. Casi me eché a llorar con él. Nunca olvidaré la fuerza angustiada de aquel abrazo. Luego me besó, me soltó y fue a abrazarse a Joan. Yo fui corriendo a despedirme de mamá y papá. Mamá me puso una carta en la mano. «Ábrela dentro de seis días», me dijo. Deseé en silencio que aguantáramos hasta entonces.

## **10.50 HORAS**

No quedaba nada más que hacer, salvo subir por los peldaños metálicos hacia la cabina. Yo dudé por un segundo, y me pregunté cuándo y dónde volvería a poner pie en tierra... o en agua. No había tiempo para pensar en nada más. Subí y entré por la escotilla. Per estaba junto a los controles principales; yo me senté junto al equipo fotográfico, y Alex se quedó en el asiento que había junto a la escotilla.

## **11.19 HORAS**

Diez, nueve, ocho, siete, seis, cinco... Per hacía la cuenta atrás mientras yo me concentraba en las cámaras. Mi mano no paraba de comprobar la hebilla de mi paracaídas. Traté de no pensar en el inmenso globo que teníamos sobre nuestras cabezas ni en los seis grandes depósitos de combustible atados alrededor de la cabina. Cuatro, tres, dos, uno... Per accionó la palanca que soltaba los enganches de los cables de sujeción y nos elevamos silenciosa y rápidamente por el aire. No se oía ningún rugido de quemadores: nuestro ascenso era como el de un globo de una fiesta infantil. Simplemente nos elevamos, cada vez más alto, y cuando encontramos la brisa de la mañana, tomamos rumbo hacia Marrakech.

La puerta de emergencia seguía abierta durante nuestro ascenso, y nos despedimos con la mano de las figuras de abajo, que ya se veían muy pequeñas. Todos los detalles de Marrakech, sus paredes rosáceas, su gran plaza principal, las fuentes y los verdes jardines ocultos tras altas murallas se extendían bajo nosotros. Cuando alcanzamos los tres mil metros de altura, empezó a hacer frío y a faltarnos oxígeno. Cerramos la escotilla. Se presurizó la cabina y la presión comenzó a subir.

Nuestro primer fax llegó justo después de mediodía.

—Oh, Dios —dijo Per mientras me lo pasaba—. Mira esto.

«Os informamos de que, los conectores de los depósitos están bloqueados», leí.

Era nuestro primer error. Los conectores deberían estar desbloqueados, de

modo que, si teníamos problemas y empezábamos a perder altura, pudiéramos soltar un depósito de una tonelada a modo de lastre.

—Si ése es nuestro único error, no lo estamos haciendo nada mal —dije yo, en un intento de levantarle el ánimo a Per.

—Debemos descender a mil quinientos metros; yo saldré afuera y los desbloquearé —dijo Alex—. No hay problema.

No se podía perder altura durante el día porque el sol calentaba el helio. La única solución inmediata era liberar cierta cantidad de helio, pero, una vez liberada, no se podría recuperar. Como no podíamos permitirnos perder helio, acordamos esperar a la noche para hacer bajar el globo. Aquello no nos dejaba tranquilos. No sabíamos cómo se comportaría el globo por la noche, y, con los depósitos bloqueados, nuestras opciones para escapar a los peligros eran limitadas.

Alex y yo nos esforzamos en quitarnos de la cabeza el problema de los depósitos bloqueados, pero Per cayó en una profunda depresión. Se hundió en su asiento junto a los controles en un silencio iracundo, hablando sólo cuando le hacíamos una pregunta directa.

Volamos plácidamente el resto del día. Las vistas panorámicas de las montañas del Atlas, con sus picos dentados y las cimas cubiertas de nieve resplandeciendo bajo la luz del sol, bastaban para levantar el ánimo. La cabina estaba atestada, pues llevaba provisiones para dieciocho días. Resultó que el asunto de los conectores no había sido nuestro único error. También habíamos olvidado embarcar papel higiénico, de manera que debíamos esperar a recibir algún fax para coger el papel y bajar por la pequeña escalera de caracol hacia el lavabo. Y mi estómago «marroquí» necesitaba muchos faxes. Per mantenía su ceñudo silencio, pero Alex y yo simplemente estábamos agradecidos de que nos hubieran avisado del problema de los depósitos y que no tuviéramos que descubrirlo por el camino.

Al acercarnos a la frontera con Argelia tuvimos un segundo sobresalto cuando los argelinos nos informaron de que íbamos directos hacia Béchar, su base militar más importante. Nos informaron de que no podíamos sobrevolarla: «No están, repetimos, no están autorizados a entrar en esta área», decía el fax.



No teníamos elección.

Me pasé dos horas hablando por teléfono vía satélite con Mike Kendrick, nuestro controlador aéreo, y traté de hablar con varios ministros británicos. Finalmente, André Azoulay, el ministro marroquí que había despejado todos los obstáculos previos al despegue en Marruecos, acudió nuevamente al rescate. Explicó a los argelinos que no podíamos cambiar de rumbo y que no llevábamos cámaras potentes a bordo. Los argelinos aceptaron la explicación y nos dejaron pasar.

A medida que llegaron las buenas noticias, yo empecé a hacer anotaciones en el cuaderno de bitácora. Al girar una página me encontré una nota manuscrita de Sam, en tinta negra espesa y pegada con celo: «Para papá: Espero que lo estés pasando muy bien. Que todo vaya muy bien. Mucho mucho amor, de tu hijo Sam». Recordé entonces que Sam se había colado en la cabina sin mí la noche anterior, y ahora sabía por qué.

A las cinco de la tarde seguíamos volando a nueve mil metros. Per comenzó a encender los quemadores para calentar el aire del interior de la envoltura. Aunque seguimos calentando el aire durante una hora, el globo empezó a perder altura de forma constante justo después de las 18.00 horas.

—Hay algo que no encaja aquí —dijo Per.

—¿Qué ocurre? —pregunté.

—No lo sé.

Per tenía permanentemente encendidos los quemadores, pero el globo no paraba de descender. Primero perdimos trescientos metros, luego otros 150. A medida que el sol descendía, lo hacía también la temperatura. Estaba claro que el helio estaba contrayéndose rápidamente y convirtiéndose en un peso muerto encima de nosotros.

—Hemos de soltar lastre —dijo Per.

Per estaba asustado, y todos lo estábamos. Activamos los controles para soltar los lastres que estaban pegados a la base de la cabina, los cuales se suponía que debíamos mantener como reserva durante unas dos semanas. Se desprendieron de la cabina y observé, por mi pantalla de vídeo, que se precipitaban al vacío como si fueran bombas. Tuve la horrible sensación de que aquello era sólo el comienzo del desastre. La cabina era más grande que

las que habíamos usado para cruzar el Atlántico y el Pacífico, pero seguía siendo una caja de metal colgada de un globo gigante, a merced de los vientos y la meteorología.

Empezaba a oscurecer. Tras arrojar los lastres, logramos mantener nuestra altura durante un tiempo, pero luego el globo volvió a descender. Esta vez, la caída era más rápida. Caímos quinientos metros en un minuto; quinientos más al siguiente. Mis oídos se taponaron y luego se destaponaron, y sentí como mi estómago subía y se pegaba a mis costillas. Estábamos apenas a 4.500 metros de altura. Me esforcé por conservar la calma y concentrarme en las cámaras y el altímetro, al tiempo que consideraba rápidamente las opciones que teníamos. Debíamos soltar los depósitos de combustible. Pero, en cuanto lo hiciéramos, el viaje habría terminado. Me mordí el labio. Estábamos en algún lugar sobre la cordillera del Atlas, en medio de la oscuridad, y nos veíamos abocados a un terrible aterrizaje forzoso. Nadie decía nada. Hice algunos cálculos rápidos.

—A esta velocidad de caída tenemos siete minutos —dije.

—De acuerdo —dijo Per—. Abre la escotilla. Despresuriza.

Abrimos la escotilla a 3.500 metros de altura, bajando a 3.300, y empezamos a arrojar todo lo que pudimos: comida, agua, latas de aceite, cualquier cosa que no estuviera pegada a la cabina. Cualquier cosa, e incluso un fajo de dólares. Durante cinco minutos, eso frenó nuestra caída. No tenía sentido esforzarse por seguir. Se trataba de salvar nuestras vidas.

—No es suficiente —dije, viendo que el altímetro bajaba a 2.700 metros—. Seguimos cayendo.

—De acuerdo, voy a salir —dijo Alex—. Hay que soltar los depósitos de combustible.

Puesto que prácticamente era Alex quien había construido la cabina, era él quien sabía exactamente cómo desbloquear los depósitos. En medio del pánico, yo me di cuenta de que, si en lugar de Alex hubiera estado Rory a bordo, no habríamos podido hacer nada. Nuestra única opción habría sido el paracaídas. Ahora mismo estaríamos saltando en medio de la noche sobre la cordillera del Atlas. Los quemadores rugían encima de nuestras cabezas, arrojando una fiera luz naranja sobre nosotros.

—¿Has saltado alguna vez en paracaídas? —le grité a Alex.

—Nunca —dijo él.

—Éste es el cordón de apertura —le dije, acompañando su mano hasta el cordón.

—2.100 metros, y bajando... 1.800 metros —dijo Per.

Alex salió por la escotilla a la parte superior de la cabina. Resultaba difícil percibir la velocidad de nuestra caída. Mis oídos se habían taponado completamente. Si los cerrojos de los depósitos se habían congelado y Alex no podía soltarlos, tendríamos que saltar. Apenas nos quedaban unos minutos. Miré hacia la escotilla y ensayé mentalmente lo que teníamos que hacer: una mano en el borde, salir y saltar en medio de la oscuridad. Mi mano tocó instintivamente el paracaídas. Comprobé que Per llevara el suyo. Per estaba mirando el altímetro. Las cifras bajaban deprisa.

Sólo teníamos 1.800 metros de margen, y todo estaba totalmente oscuro. No, sólo 1.500 metros. Si Alex se demoraba un minuto más, sólo nos quedarían 1.000 metros. Asomé la cabeza por la escotilla mientras le daba cuerda a Alex y observaba como trabajaba en la parte superior de la cabina. Debajo de nosotros sólo había oscuridad y mucho frío. No podíamos ver el suelo. El teléfono y el fax no paraban de sonar. En el puesto de control de tierra debían estar preguntándose qué diablos estábamos haciendo.

—Uno fuera —gritó Alex por la escotilla.

—1.100 metros —dijo Per.

—Otro —dijo Alex.

—Mil metros.

—Otro.

—850 metros..., setecientos.

Era demasiado tarde para saltar. Para cuando lográramos hacerlo ya estaríamos chocando con las montañas hacia las que nos precipitábamos a toda velocidad.

—Vuelve a entrar —gritó Per—. Ahora.

Alex se dejó caer por la escotilla.

Nos agarramos donde pudimos. Per tiró de la palanca para desenganchar un depósito de combustible. Si aquello fallaba, estaríamos muertos en unos

sesenta segundos. El depósito cayó y el globo detuvo abruptamente su caída. La sensación fue como la de un ascensor que chocara contra el suelo. Nos hundimos en nuestros asientos con la cabeza entre los hombros. Luego, el globo comenzó a subir. Nosotros observábamos el altímetro: 790, 820, 850. Estábamos a salvo. En diez minutos habíamos superado los novecientos metros, y el globo iba directo hacia el cielo nocturno.

Me arrodillé en el suelo junto a Alex y le abracé.

—Gracias a Dios que estás con nosotros —dije—. Sin ti estaríamos muertos.

Dicen que en los últimos segundos antes de tu muerte ves pasar toda tu vida ante tus ojos. En mi caso no fue así. Mientras íbamos camino de convertirnos en una bola de fuego sobre las montañas del Atlas y tenía el convencimiento de que íbamos a morir, todo lo que lograba pensar era que si escapaba con vida nunca volvería a hacer algo así. Cuando volvimos a elevarnos, Alex nos contó la historia de un hombre rico que quería cruzar el canal de la Mancha a nado: fue hasta la playa, instaló una tumbona y una mesa con bocadillos de pepino y fresas, y luego anunció que su hombre de confianza cruzaría el canal en su lugar. En aquel momento, aquello no parecía tan mala idea.

Nos pasamos toda la primera noche luchando por mantener el control del globo. En cierto momento inició un ascenso continuado, sin razón aparente. Finalmente nos dimos cuenta de que uno de los depósitos que quedaban tenía una filtración; sin saberlo, habíamos estado perdiendo combustible. A medida que se acercaba el amanecer comenzamos a hacer preparativos para el aterrizaje. Debajo teníamos el desierto de Argelia, un lugar, en el mejor de los casos, inhóspito, y más aún tratándose de un país inmerso en una guerra civil.

El desierto no era la extensión amarilla de blandas dunas que uno esperaría después de ver *Lawrence de Arabia*. Era tierra desnuda, roja y rocosa, tan estéril como la superficie de Marte, cubierta de rocas erectas como grandes nidos de termitas. Alex y yo nos sentamos en el techo de la cabina, maravillados ante el amanecer sobre el desierto. Éramos conscientes de que podríamos no haber llegado nunca a ver ese día. El sol naciente y la calidez, que iba aumentando, parecían infinitamente preciosos. Contemplando la

sombra del globo deslizarse sobre el suelo del desierto, resultaba difícil creer que era el mismo aparato que se había precipitado contra la cordillera del Atlas a media noche.

Los depósitos de combustible que seguían fijados a la cabina bloqueaban la visión de Per, de modo que Alex le fue dando indicaciones para el aterrizaje. Cuando nos acercábamos al suelo, Alex gritó:

—¡Línea de alta tensión delante!

Per respondió que estábamos en medio del Sahara y que no podía haber ninguna línea de alta tensión.

—¡Tiene que ser un espejismo! —berreó.

Alex insistió en que subiera y lo viera con sus propios ojos: habíamos ido a darnos con la única línea de alta tensión del Sahara.

A pesar de la inhóspita extensión de desierto que nos rodeaba en todas direcciones, a escasos minutos de nuestro aterrizaje percibimos los primeros signos de vida. Un grupo de bereberes se materializaron entre las rocas. Al principio se mantuvieron a distancia. Íbamos a ofrecerles algo de agua y las provisiones que nos quedaban cuando oímos el rugido de los helicópteros militares. Debían habernos localizado por el radar. Los bereberes desaparecieron tan rápidamente como habían aparecido. Dos helicópteros aterrizaron cerca de nosotros, levantando nubes de polvo, y pronto estábamos rodeados de soldados impassibles armados con ametralladoras y, en apariencia, sin tener una idea muy clara de hacia dónde apuntarlas.

—Alá —dije yo, para darles confianza.

Por un momento se quedaron rígidos, pero la curiosidad les ganó y se acercaron. Mostramos la cabina al oficial al mando, y éste se quedó maravillado al ver los depósitos de combustible que todavía nos quedaban.

Mientras estábamos de pie junto a la cabina, me pregunté qué debían de pensar de ella aquellos soldados argelinos. Miré hacia atrás y la observé un momento como si la viera con sus ojos. Los depósitos que aún conservaba estaban pintados como grandes latas de Virgin Cola y Virgin Energy, en rojo y amarillo brillantes. Entre los muchos eslóganes que podían verse a los lados de la cabina estaban los de Virgin Atlantic, Virgin Direct (ahora Virgin Money), Virgin Territory y Virgin Cola. Probablemente era una suerte para

nosotros que aquellos soldados devotos del islam no entendieran lo que había escrito alrededor de la parte superior de la lata de Virgin Energy: «A pesar de lo que haya podido oír, no hay ninguna prueba de que Virgin Energy sea un afrodisíaco».

\* \* \*

Al contemplar la cabina sobre la arena roja y revivir la terrible caída hacia el Atlas renové mi voto de no volver a intentar algo así jamás. En perfecta contradicción con aquel voto, en el fondo de mi mente sabía que, tan pronto como llegara a casa y hubiera podido hablar con los demás pilotos de aeróstatos que estaban intentando dar la vuelta al mundo, yo aceptaría probarlo una última vez. Es un reto irresistible y ahora lo llevo demasiado adentro para abandonar.

Las dos preguntas que me hacen más a menudo son: ¿por qué arriesgas la vida yendo en globo? y ¿hacia dónde va el Grupo Virgin? En cierto sentido la imagen de la cabina en medio del desierto argelino, cubierta de una constelación de nombres Virgin, resumía aquellas dos preguntas básicas.

Sabía que volvería a volar en globo porque es uno de los pocos grandes retos que todavía quedan en pie. Tan pronto como consigo olvidar los momentos de terror de cada vuelo, vuelvo a sentir la confianza de que podemos aprender de los errores y tener éxito en el siguiente intento.

La pregunta más general acerca de hacia dónde se dirige el Grupo Virgin es imposible de responder. En lugar de ponerme académico sobre el asunto, algo que no encaja demasiado con mi manera de pensar, he optado por escribir este libro con el fin de mostrar cómo logramos convertir Virgin en lo que es hoy. Quienes lean atentamente entre líneas entenderán, espero, cuál es nuestra visión de futuro para el Grupo Virgin, y comprenderán hacia dónde quiero ir. Algunos dicen que mi visión para Virgin rompe con todas las reglas y es demasiado caleidoscópica; otros dicen que Virgin se ha convertido en una de las grandes marcas del siglo; otros analizan hasta el último detalle y luego escriben artículos académicos sobre el tema. Yo, por mi parte, me limito a tomar el teléfono y seguir adelante. Tanto los vuelos en globo como las muchas



empresas Virgin que he creado forman una cadena indisociable de retos que se remontan hasta mi infancia.

Cuando buscaba un título para este libro, David Tait, que dirige la parte americana de Virgin Atlantic, sugirió que lo titulara «Virgin: el arte de la estrategia empresarial y el análisis competitivo».

—No está mal —le dije—, pero no estoy seguro de que sea lo bastante pegadizo.

—Claro —dijo él—, el subtítulo sería: «A la mierda. Hagámoslo».

# **1. «UNA FAMILIA CUYOS MIEMBROS HABRÍAN MATADO UNOS POR OTROS»**

1950-1963

Mi infancia se me aparece ahora como un período brumoso, pero hay varios episodios que destacan dentro de ella. Recuerdo que mis padres nos planteaban retos constantemente. Mi madre estaba decidida a convertirnos en personas independientes. Cuando yo tenía cuatro años, ella detuvo el coche a unos kilómetros de nuestra casa y me hizo buscar el camino de regreso por mí mismo entre los campos. Me perdí. El primer recuerdo de mi hermana Vanessa es que la despertaron antes de la salida del sol una mañana de enero porque mamá había decidido que yo fuera en bicicleta hasta Bournemouth aquel día. Mi madre me preparó un paquete con bocadillos y una manzana y me dijo que buscara agua por el camino.

Bournemouth estaba a ochenta kilómetros de nuestra casa en Shamley Green, en el condado de Surrey. Yo tenía menos de doce años, pero mi madre pensó que eso me enseñaría la importancia de la resistencia y del sentido de la orientación. Recuerdo que me puse en camino cuando aún era de noche, y tengo el vago recuerdo de haber pasado la noche con un familiar. No tengo ni idea de cómo encontré su casa ni de cómo regresé desde Shamley Green al día siguiente, pero sí recuerdo que entré en la cocina como un héroe victorioso, sintiéndome muy orgulloso de mi maratoniana excursión en bicicleta y esperando una gran bienvenida.

—Bien hecho, Ricky —me saludó mi madre cuando entré en la cocina, donde estaba cortando cebolla—. ¿Lo has pasado bien? ¿Puedes acercarte a

casa del pastor? Quiere cortar un poco de leña y le dije que llegarías en cualquier momento.

Nuestros retos tenían un carácter más físico que académico, y pronto empezamos a ponérselos nosotros mismos. Uno de mis primeros recuerdos es de cuando aprendí a nadar. Yo tenía cuatro o cinco años y habíamos ido a pasar las vacaciones en Devon con las hermanas de mi padre, la tía Joyce, la tía Wendy y el marido de Wendy, el tío Joe. Yo le tenía un cariño especial a la tía Joyce, y al comienzo de aquellas vacaciones ella me apostó diez chelines a que yo no sería capaz de aprender a nadar en aquellos quince días. Me pasé horas en el mar tratando de nadar contra las olas gélidas, pero llegó el último día y seguía sin saber nadar. Sólo sabía chapotear en el agua sin dejar de tocar con un pie. Me arrojaba hacia delante y me hundía bajo las olas antes de salir de un salto a la superficie tratando de no tragar agua salada.

—No te preocupes, Ricky —dijo la tía Joyce—. Siempre hay otro año.

Pero yo estaba resuelto a no esperar tanto tiempo. La tía Joyce había hecho una apuesta conmigo, y dudaba de que se acordara al año siguiente. El último día de las vacaciones nos levantamos pronto, cargamos el equipaje en el coche y nos preparamos para el viaje de doce horas en coche hasta nuestra casa. Las carreteras eran estrechas; los coches eran lentos, y hacía calor. Todo el mundo tenía ganas de llegar a casa. Pero mientras conducíamos vi un río.

—Papi, ¿puedes parar el coche un momento, por favor? —dije.

Aquel río era mi última oportunidad: estaba seguro de que podía nadar y ganar los diez chelines de la tía Joyce.

—¡Para, por favor! —grité.

Papá miró por el retrovisor, redujo velocidad y se detuvo en la hierba de la cuneta.

—¿Qué ocurre? —preguntó la tía Wendy cuando todos salimos del coche.

—Ricky ha visto el río ahí abajo —dijo mamá—. *He wants to love a final go at swimming.*

—Pero ¿no estamos deseando llegar pronto a casa? —protestó la tía Wendy—. Es un viaje largo.

—Vamos, Wendy. Démosle una última oportunidad al chico —dijo la tía Joyce—. Después de todo, son mis diez chelines.

Me quité la ropa y bajé corriendo hasta el río en calzoncillos. No iba a ser yo quien se echara atrás si nadie cambiaba de idea. Para cuando llegué al borde del agua, tenía un poco de miedo. En mitad del río el agua iba deprisa, y las burbujas bailaban sobre las piedras. Encontré una zona de la orilla allanada por el ganado y me metí en la corriente. El barro se me metía entre los dedos. Miré atrás. El tío Joe, la tía Wendy, la tía Joyce, mis padres y mi hermana Lindi estaban ahí mirándome, las mujeres con vestidos floreados, los hombres con corbata y chaqueta deportiva. Papá estaba encendiendo su pipa con aire totalmente despreocupado; mamá me dirigía su habitual sonrisa de ánimo.

Reuní valor y salté contra la corriente, pero inmediatamente noté que me hundía, cortando el agua inútilmente con mis piernas. La corriente me empujaba de un lado a otro, tiraba de mis calzoncillos y me arrastraba río abajo. No podía respirar y empecé a tragar agua. Traté de alcanzar la superficie, pero no encontraba nada en que apoyarme. Di patadas y me revolví, pero no sirvió de nada.

Entonces mi pie encontró una piedra y empujé con fuerza hacia arriba. Regresé a la superficie y tomé una gran bocanada de aire. Eso me devolvió la seguridad, y me relajé. Tenía que ganar esos diez chelines.

Empecé a dar patadas más lentamente, extendí los brazos, y me encontré nadando en la superficie. Seguía cabeceando, pero de repente me sentí liberado: sabía nadar. No me importaba que la corriente me arrastrara río abajo. Nadé victoriosamente hacia la corriente. Por encima de las burbujas y del rugido del agua podía oír los aplausos y los gritos de mi familia. Mientras yo describía un círculo irregular y regresaba nadando unos cincuenta metros más abajo, vi como la tía Joyce rebuscaba dentro de su bolso hasta encontrar su monedero. Salí del agua, pasé por encima de una zona de ortigas y subí corriendo hacia la carretera. Tenía frío, estaba cubierto de barro y sentía el picor producido por las ortigas, pero sabía nadar.

—Aquí tienes, Ricky —dijo la tía Joyce—. Bien hecho.

Miré el billete de diez chelines que tenía en la mano. Era grande, marrón y nuevo. Nunca antes había tenido tanto dinero en la mano: me parecía una fortuna.

—De acuerdo —dijo papá—. En marcha otra vez.

Sólo entonces vi que él también estaba empapado. Se había asustado y se había arrojado al agua detrás de mí. Me dio un gran abrazo.

No soy capaz de recordar un solo instante de mi vida en el que no sintiera el amor de mi familia. Habríamos matado unos por otros, y así sigue siendo. Mis padres se adoraban, y apenas escuché una mala palabra entre ellos en toda mi infancia. Eve, mi madre, era una mujer llena de vida que nos estimulaba a todos. Ted, mi padre, era una figura mucho más serena que leía el periódico fumando su pipa, pero ambos eran amantes de la aventura. Ted hubiera querido ser arqueólogo, pero su padre, juez del Tribunal Supremo, había querido que siguiera la tradición de los Branson y estudiara derecho. Durante tres generaciones los Branson habían sido abogados. Cuando Ted estaba en la escuela, mi padre contrató a un orientador laboral para que hablara con él sobre posibles carreras. Cuando supo que Ted quería ser arqueólogo, mi padre se negó a pagar la factura del orientador argumentando que no había hecho bien su trabajo. De modo que Ted fue a regañadientes a Cambridge para estudiar derecho, y siguió aumentando por su cuenta la colección de objetos antiguos y fósiles que llamaba su «museo».

Cuando estalló la segunda guerra mundial, en 1939, Ted se presentó voluntario al Staffordshire Yeomanry, un regimiento de caballería organizado por el colegio de abogados. Su regimiento luchó en Palestina, y Ted participó en la batalla de El Alamein en septiembre de 1942 y en las batallas posteriores en el desierto libio. Luego tomó parte en la invasión de Italia y luchó en Salerno y en Anzio. Antes de ir a la guerra, Ted había elaborado un código para que mis abuelos pudieran saber dónde se encontraba en cada momento: acordaron que en sus cartas a casa, el sótano sería el mundo y ciertos cajones de los armarios representarían ciertos países. Luego Ted escribía a casa y pedía a su madre que sacara sus viejos guantes de montar de la estantería de arriba a la izquierda del armario de la derecha, que había sido previamente identificado como Palestina. Como era de esperar, los censores nunca lo pillaron, y mis abuelos podían saber de ese modo dónde estaba.

Cuando Ted entró en el ejército, su tío Jim Branson se había hecho

tristemente célebre por defender la idea de que la gente tenía que comer hierba. El tío abuelo Jim era propietario de una finca en Hampshire que finalmente había decidido repartir entre los arrendatarios para irse a vivir a Balham, que en 1939 era todavía un lejano suburbio de Londres. Estaba obsesionado con la idea de comer hierba, y *Picture Post* publicó un reportaje con una fotografía suya en su lavabo de Balham, donde tenía unas cubas en las que cultivaba hierba que luego convertía en paja. Siempre que le invitaban a comer, lo que ocurría cada vez con mayor frecuencia a medida que aumentaba su fama, se llevaba consigo un morral y comía hierba. En el ejército todos se reían de mi padre y le decían: «¡Tú debes de ser el hijo de Jim Branson! ¡Toma, aquí tienes un poco de hierba! Estás hecho todo un potro. ¿Cuándo tienen previsto castrarte?», y cosas por el estilo.

Ted negaba enérgicamente tener nada que ver con el tío Jim. Sin embargo, a medida que avanzaba la guerra, David Stirling creó el Servicio Aéreo Especial (Special Air Service, SAS), un regimiento de choque creado para operar tras las líneas enemigas. El SAS debía llevar poca carga, y pronto se supo que Jim Branson estaba asesorando a David Stirling y a sus tropas de élite acerca de cómo vivir comiendo hierba y frutos secos.

A partir de entonces, siempre que le preguntaban a Ted: «¿Te llamas Branson? ¿Tienes algo que ver con Jim Branson?», él sacaba pecho y decía con orgullo: «Sí, de hecho, es mi tío. Es fascinante lo que está haciendo con el SAS, ¿verdad?».

En realidad, Ted disfrutó aquellos años lejos de casa, y le costó volver a los estudios de derecho cuando regresó a Cambridge. Unos años después, siendo un joven abogado, llegó un poco tarde a un cóctel en el que fue recibido por una bella rubia llamada Eve, que cruzó toda la sala hasta llegar donde estaba él, tomó una bandeja de salchichas con miel y le dijo: «La vía más rápida para llegar al corazón de un hombre es por el estómago. ¡Así que toma, prueba una de éstas!».

Parte de la energía de Eve Huntley-Flindt procedía de su madre Dorothy, que ostentó dos récords británicos: a la edad de 89 años, la abuela se convirtió en la británica más vieja en aprobar el examen avanzado de baile de salón latino, y a los 90 se convirtió en la persona más vieja que lograba hacer



un hoyo en un solo golpe jugando al golf.

La abuela murió a los 99 años. Poco antes me había escrito que los diez últimos años habían sido los mejores de su vida. Aquel mismo año, mientras daba la vuelta al mundo en un crucero, el barco partió de Jamaica sin ella, que se quedó en tierra con sólo el traje de baño puesto. Incluso había leído *Breve historia del tiempo* (¡algo que yo aún no he conseguido!). Nunca dejaba de aprender. Su actitud era: sólo tienes una vida, así que sácale todo el partido que puedas.

Mamá había heredado la pasión de la abuela por el deporte y el baile, y a los doce años había aparecido en un musical del West End escrito por Marie Stopes, que más tarde se haría famosa por su aportación a la educación sanitaria de las mujeres. Más tarde, mamá casi se vio obligada a desnudarse para otra aparición en el escenario: bailar para *The Cochran Show* en el teatro de Su Majestad, en el West End. Los espectáculos de sir Charles Cochran eran célebres por mostrar a las chicas más espectaculares de Londres, y porque se quitaban la ropa. Eran tiempos de guerra y el trabajo escaseaba. Eve decidió aceptar el trabajo con el argumento de que no era más que una diversión inocente. Como era de esperar, mi abuelo se opuso tajantemente y le dijo que subiría al escenario de Su Majestad y la sacaría de allí. Eve se lo explicó a sir Charles Cochran, quien le permitió bailar sin quitarse la ropa. Entonces, como ahora, ella era capaz de conseguir prácticamente cualquier cosa de la gente.

Eve comenzó a buscar otro trabajo, esta vez diurno, y se fue a Heston, donde había un club en el que enseñaban a los reclutas de la Real Fuerza Aérea (Royal Air Force, RAF) a planear antes de convertirse en pilotos. Pidió trabajo como piloto, pero le dijeron que esa clase de trabajos eran sólo para hombres. Sin echarse atrás por la respuesta, Eve fue a hablar con uno de los instructores, el cual finalmente cedió y le dio el trabajo en secreto, a condición de que se hiciera pasar por un chico. Y así fue como, pertrechada con una chaqueta de cuero, un gorro de piel para ocultar su pelo e impostando una voz masculina, Eve aprendió a planear y luego empezó a enseñar a los nuevos pilotos. En el último año de la guerra se unió a los Wrens como operadora de comunicaciones y fue destinada a la isla Negra, en Escocia.

Después de la guerra, Eve se convirtió en azafata de vuelo, que entonces

era un empleo glamuroso. Las cualificaciones requeridas eran exigentes: debías ser guapa y soltera, tener entre veintitrés y veintisiete años, hablar español y tener formación como enfermera. Sin dejarse amilanar por el hecho de no hablar español ni tener formación como enfermera, mamá se ganó al portero nocturno del centro de reclutamiento y logró ingresar en el curso de formación para convertirse en azafata de la British South American Airways (BSAA). La BSAA operaba con dos tipos de aviones en sus vuelos entre Londres y Sudamérica: los Lancasters, con capacidad para trece pasajeros, y los Yorks, de hasta veintiún pasajeros. Aquellos aparatos tenían nombres maravillosos, como *Star Stream* [Río de Estrellas] y *Star Dale* [Valle de Estrellas], y las azafatas eran conocidas como las «chicas estrella». Cuando el avión se dirigía hacia la pista de despegue, el primer cometido de mi madre consistía en ofrecer chicles, azúcar de cebada, algodón y libros de bolsillo Penguin, así como explicar a los pasajeros que debían sonarse la nariz antes de despegar y aterrizar.

Las cabinas no estaban presurizadas, y los vuelos eran auténticos maratones: cinco más hasta Lisboa, ocho horas hasta Dakar y, luego, catorce más para cruzar el océano hasta Buenos Aires. Para el tramo de Buenos Aires a Santiago, cambiaban el York por el más robusto Lancaster, y todo el mundo debía llevar máscaras de oxígeno al pasar por encima de los Andes. Cuando mi madre llevaba un año en la BSAA, la aerolínea fue adquirida por la British Overseas Airways Corporation (BOAC), y Eve comenzó a trabajar en aviones Tudor. *Star Tiger*, el primer avión en tomar aire rumbo a Bermudas, explotó en pleno vuelo. Su avión era el siguiente, y llegó sin novedad. Pero el avión que despegó después, el *Star Ariel*, se esfumó sin dejar rastro en el Triángulo de las Bermudas y se ordenó que todos los aviones Tudor quedaran en tierra. Más tarde se descubrió que sus fuselajes eran demasiado débiles para soportar la recién instalada presurización.

Para entonces, probablemente Ted había comprendido que si no se casaba pronto con Eve, para así inhabilitarla como azafata de vuelo, lo más probable era que desapareciera en algún punto sobre el Atlántico. Le propuso matrimonio durante un paseo en moto, y ella le gritó «¡sí!» con todas sus fuerzas para que el viento no se llevara la palabra. Se casaron el 14 de octubre

de 1949, y yo fui concebido durante su luna de miel en Mallorca.

Mis padres siempre trataron a mis hermanas Lindi y Vanessa y a mí mismo como iguales, como personas cuyas opiniones eran tan justas y válidas como las suyas. Cuando éramos pequeños, antes de que llegara Vanessa, siempre que mis padres salían a cenar nos llevaban a Lindi y a mí con ellos en el asiento de atrás del coche, cubiertos con mantas. Dormíamos en el coche mientras ellos cenaban, pero siempre nos despertábamos cuando arrancaban para regresar a casa. Lindi y yo nos quedábamos callados y mirábamos el cielo nocturno, escuchando a mis padres hablar y bromear acerca de la cena. Crecimos hablando con nuestros padres como si fueran amigos. Siendo niños, opinábamos sobre los casos legales de mi padre y discutíamos sobre asuntos tales como la pornografía o la legalización de las drogas mucho antes de que ninguno de los dos supiera realmente de qué estaba hablando. Mis padres siempre nos animaron a tener nuestras propias opiniones, y raramente nos daban consejo, salvo que nosotros se lo pidiéramos.

Vivíamos en un pueblo llamado Shamley Green, en Surrey. Antes de la llegada de Vanessa, Lindi y yo crecimos en Easteds, una casita de campo cubierta de hiedra que tenía unas pequeñas ventanas blancas y una puerta de postigos también blanca que daba a la plaza del pueblo. Yo era tres años mayor que Lindi, y nueve mayor que Vanessa. Mis padres tuvieron muy poco dinero durante nuestra infancia y, tal vez porque mi madre no estaba interesada en la cocina, o tal vez porque ahorraba dinero, recuerdo haber comido mucho pan untado con salsa. Aun así, las tradiciones se mantenían y no se nos permitía levantarnos de la mesa hasta que terminábamos nuestros platos. También nos daban las cebollas que crecían en el jardín. Siempre las detesté, y las escondía en un cajón de la mesa. Este cajón nunca se limpiaba, y cuando nos cambiamos de casa diez años después fue abierto y aparecieron un montón de cebollas fosilizadas.

Lo que había en el plato durante las comidas no era tan importante como la compañía. La casa estaba siempre llena de gente. Para poder llegar a final de mes, mamá acogía a estudiantes alemanes y franceses que querían aprender inglés con una familia típica, y nosotros éramos los encargados de

entretenerles. Mamá siempre nos tenía trabajando en el jardín, o bien ayudándola a preparar la comida y a recoger la mesa después. Siempre que me quería escapar, cruzaba corriendo la plaza del pueblo y le hacía una visita a mi amigo Nik Powell.

Al principio, lo que más me gustaba de Nik era que su madre preparaba unas natillas increíbles, de modo que después de pasarme una comida entera metiendo cebollas en el cajón de la mesa me escabullía hasta la casa de Nik, dejando a los alemanes tratando de hablar en inglés con mi familia, riéndose y echando una mano. Si lo calculaba bien, y ya procuraba yo hacerlo, llegaba justo cuando el pudín y las natillas estaban servidos en la mesa. Nik era un chico tranquilo, de pelo moreno y liso y ojos negros. Pronto comenzamos a hacerlo todo juntos: subirnos a los árboles, ir en bicicleta, cazar conejos y escondernos bajo la cama de Lindi para cogerla por el tobillo cuando apagaba la luz.

En casa, mamá tenía dos obsesiones: buscarnos algo que hacer en todo momento y no dejar de pensar en formas de ganar dinero. Nunca tuvimos televisión, y no creo que mis padres escucharan jamás la radio. Mamá trabajaba en un cobertizo del jardín haciendo cajas de madera para servilletas de papel y papeleras que luego vendía a las tiendas. Su cobertizo olía a pintura y a cola y estaba atestado de pequeñas pilas de cajas pintadas, a punto para ser enviadas. Papá era un hombre muy creativo y hábil con las manos, y diseñaba tornos especiales para sostener las cajas mientras la cola se secaba. Con el tiempo, mamá comenzó a suministrar sus cajas de servilletas a Harrods, y su negocio se convirtió en un pequeño taller artesanal. Al igual que en todo lo demás que hacía, mamá trabajaba como en un torbellino de energía al que resultaba difícil oponerse.

Había un gran ambiente de trabajo en equipo en la familia. Siempre que nos encontrábamos en la órbita de mi madre debíamos mantenernos ocupados. Si tratábamos de escabullirnos diciendo que teníamos otra cosa que hacer, nos decía en tono severo que éramos unos egoístas. Como resultado crecimos con la clara prioridad de pensar primero en los demás. Una vez vino a pasar el fin de semana un niño que no me caía demasiado bien. Durante la misa del domingo me escabullí de nuestro banco y fui a sentarme al lado de Nik. Mamá

se puso furiosa. Cuando llegamos a casa le pidió a papá que me diera una buena zurra, así que los dos fuimos diligentemente a su estudio y cerramos la puerta. Pero en lugar de enfadarse y abalanzarse sobre mí, mi padre sonrió.

—Ahora asegúrate de llorar de manera convincente —dijo, y dio seis ruidosas palmadas con las manos.

Salí corriendo de la habitación, berreando. Mamá me dirigió una severa mirada con la que quería darme a entender que aquello se hacía por mi bien, y siguió cortando cebollas resueltamente en la cocina (mi ración de las cuales fue a parar debidamente al cajón de la mesa durante el almuerzo).

El tío abuelo Jim no fue el único inconformista dentro de la familia: la irreverencia hacia la autoridad estaba presente en las dos líneas. Recuerdo que compramos una vieja caravana de gitanos que guardábamos en el jardín, y a veces se acercaba algún gitano a tocar nuestro timbre. Mamá siempre les daba algo plateado y les dejaba revolver por el granero por si encontraban algo que necesitaran. Un año nos llevaron a todos a la feria agrícola del condado de Surrey, que aún se celebra en Guildford. Aquello estaba lleno de jinetes con ropas chillonas y señores con abrigos de *tweed* y sombreros hongo. Cuando pasamos ante una de las paradas, mamá vio un grupo de niños gitanos llorando y fuimos a ver qué ocurría. Estaban todos apiñados alrededor de una urraca atada a una cuerda.

—La RSPCA[1] nos ha ordenado traer el pájaro para que lo sacrifiquen. Dicen que es ilegal tener pájaros salvajes —dijeron.

Mientras nos estaban explicando lo que ocurría, vimos a un agente de la RSPCA que venía hacia nosotros.

—No os preocupéis —dijo mamá—. Yo lo salvaré.

Cogió el pájaro y lo envolvió en su abrigo. Luego lo sacó del recinto ferial pasando junto a los oficiales. Los niños gitanos se reunieron afuera con nosotros y nos dijeron que nos quedáramos con la urraca, porque a ellos los volverían a parar. Mamá estaba encantada, así que nos la llevamos en el coche cuando regresamos a casa.

La urraca adoraba a mamá. Se posaba sobre su espalda cuando ella estaba en la cocina o trabajando en su cobertizo, para luego lanzarse hacia el corral y

molestar a los ponis posándose sobre sus lomos. Se lanzaba en picado sobre papá cuando se sentaba a leer *The Times* después del almuerzo, y revolvía las páginas hasta que quedaban todas esparcidas por el suelo.

—¡Maldito pájaro! —gritaba papá, agitando los brazos frente a él para que se alejara.

—Ted, levántate y haz algo útil —decía mamá—. Ese pájaro te está diciendo que deberías estar arreglando el jardín. Y vosotros, Ricky y Lindi, id a casa del sacerdote a preguntar si podéis ayudarlo en algo.

Además de pasar las vacaciones de verano con la familia de papá en Salcombe, en el condado de Devon, también pasábamos temporadas en Norfolk, en casa de la hermana de mamá, Clare Hoare. Yo tenía decidido que de mayor quería ser como la tía Clare. Ella era una buena amiga de Douglas Bader, un piloto de la segunda guerra mundial que había perdido ambas piernas en un accidente de aviación. La tía Clare y Douglas tenían un viejo biplano con el que salían juntos a volar. A veces, la tía Clare se lanzaba en paracaídas desde el avión para divertirse. Fumaba unos veinte puritos al día.

Cuando estábamos en su casa, nadábamos en la represa de molino que había en el jardín. Douglas Bader se quitaba las correas de las piernas ortopédicas y se aupaba como podía hasta el agua. A menudo yo me escabullía con sus piernas de hojalata y las escondía entre los matorrales de la orilla. Y Douglas se izaba fuera del agua y arremetía contra mí: sus brazos y sus espaldas eran inmensamente poderosos, y era capaz de caminar con las manos. Mientras estuvo retenido como prisionero de guerra en Colditz, los nazis terminaron por requisarle las piernas después de dos intentos frustrados de fuga.

—Eres peor que los nazis —gritaba Douglas mientras me perseguía balanceándose como un orangután.

La tía Clare era tan emprendedora como mamá. Estaba obsesionada con las ovejas de montaña galesas, que entonces estaban en peligro de extinción, y compró unas cuantas ovejas negras de éstas para salvarlas. Acabó criando un gran rebaño y consiguió sacarlas de la lista de especies en peligro de extinción. Luego puso en marcha un negocio al que puso el nombre de The Black Sheep Marketing Company [Compañía de Marketing La Oveja Negra] y



comenzó vendiendo cerámica decorada con imágenes de ovejas negras. Los boles con la estrofa de nana «Baa Baa Black Sheep» impresa en ellos comenzaron a venderse muy bien. Muy pronto, la tía Clare tuvo a todas las viejas del pueblo tejiendo chales y suéteres de lana negra para ella. Trabajó duro para construir la marca comercial The Black Sheep, y lo consiguió: más de cuarenta años después sigue adelante con fuerza.

Unos años después, en los primeros días de Virgin Music, recibí una llamada de la tía Clare: «Ricky, no te lo vas a creer. Una de mis ovejas se ha puesto a cantar».

En un primer momento no supe qué decir, aunque era justo la clase de salidas que cabía esperar de ella.

—Y ¿qué es lo que canta? —pregunté finalmente, mientras me imaginaba una oveja entonando «*come on, baby, light my fire*».

—«Baa Baa Black Sheep», por supuesto —replicó ella—. Quiero grabarlo. Es probable que las ovejas no quieran hacerlo en estudio, de modo que ¿podrías enviarme a unos cuantos técnicos? Y que se den prisa, porque podrían dejar de cantar en cualquier momento.

Aquella tarde un equipo de técnicos de sonido emprendió el camino hacia Norfolk con un estudio móvil y grabaron a las ovejas cantoras de la tía Clare. También grabaron a un coro completo de ovejas, patos y gallinas. Cuando lanzamos el *single Baa Baa Black Sheep*, llegó al número cuatro en las listas.

Mi amistad con Nik se basaba en el afecto, pero también incluía un importante elemento de competición. Yo estaba resuelto a hacerlo todo mejor que él. Un verano, a Nik le regalaron una bicicleta nueva por su cumpleaños. Inmediatamente decidimos jugar con ella a la «carrera del río», un juego en el que debías ir a toda pastilla cuesta abajo, frenar en el último momento y derrapar hasta pararte lo más cerca posible de la orilla del río. Era un juego muy competitivo, y yo odiaba perder.

Puesto que era su bicicleta, Nik se lanzó el primero. Hizo una derrapada muy respetable, y la rueda de atrás se detuvo a un palmo del agua. En general, Nik siempre me pinchaba para que hiciera cosas cada vez más extravagantes que él, pero esa vez trató de ponerme coto.

—Es imposible que lo hagas mejor —dijo—. Ha sido perfecta.

Yo no pensaba lo mismo. Estaba resuelto a hacer una derrapada mejor que la de Nik. Llevé la bicicleta cuesta arriba y me lancé hacia el río, pedaleando como un loco. A medida que me acercaba a la orilla se hizo evidente que iba descontrolado y que no tenía ninguna opción de frenar a tiempo. Por un instante atisé la boca abierta y la expresión horrorizada de Nik cuando pasé a toda velocidad a su lado. Traté de frenar, pero era demasiado tarde. Fui a dar en el agua dando una voltereta completa, y la bicicleta se hundió debajo de mí. La corriente me llevó río abajo, pero finalmente me las arreglé para salir a la orilla. Nik me estaba esperando, furioso.

—¡Has perdido mi bicicleta! ¡Era mi regalo de cumpleaños!

Estaba tan furioso que lloraba de rabia. Me empujó otra vez al agua.

—Ya puedes ir a buscarla —gritó.

—La encontraré —balbuceé—. No pasa nada. La encontraré.

—Ya puedes empezar a hacerlo.

Me pasé las dos horas siguientes zambulléndome en el río y revolviendo el barro, la maleza y las piedras del fondo tratando de encontrar su bicicleta nueva. No aparecía por ninguna parte. Nik estaba sentado en la orilla, con las manos aferradas a las rodillas y mirándome furioso. Nik era epiléptico, y yo le había visto sufrir un par de ataques. Esperaba que aquel arranque de furia no terminara provocándole otro ataque. Pero al final, cuando ya sentía tanto frío que apenas podía hablar y mis manos estaban blancas, insensibles y llenas de heridas por escarbar entre las piedras del fondo del río, Nik se calmó.

—Vayamos a casa —dijo—. No la encontrarás jamás.

Fuimos caminando a casa y yo traté de animarle.

—Te compraremos otra —le prometí.

A mis padres no debió de hacerles mucha ilusión, porque la bicicleta costaba más de veinte libras, los ingresos de casi un mes de cajas para pañuelos.

Cuando teníamos ocho años, a Nik y a mí nos separaron al enviarme como interno a la escuela privada de primaria Scaitcliffe, en Windsor Great Park.

Mi primera noche en Scaitcliffe la pasé despierto en la cama, escuchando los

ronquidos y los resoplidos de los demás niños del dormitorio y sintiéndome muy solo, desgraciado y asustado. En algún momento de aquella primera noche, supe que iba a vomitar. Fue tan rápido que no tuve tiempo de salir de la cama y correr hacia el baño; por lo que vomité sobre las sábanas. Llamaron a la matrona. En lugar de mostrarse comprensiva, como habría hecho mi madre, me reprendió y me obligó a limpiarlo yo mismo. Todavía recuerdo la humillación que sentí. Obviamente, mis padres pensaban que estaban haciendo lo correcto al mandarme allí, pero en aquel momento yo sólo podía sentir confusión y resentimiento hacia ellos, y un terrible miedo ante lo que me esperaba. En un par de días, un chico mayor del dormitorio se había encaprichado conmigo y me hacía meterme en su cama para jugar a «tocarse». El primer fin de semana que pasé en casa les conté a mis padres sin mucha floritura lo que había ocurrido bajo aquellas sábanas. Mi padre me dijo en tono sosegado:

—Es mejor no hacer esas cosas.

Y ésa fue la primera y la última vez que ocurrió un incidente de ese tipo.

Mi padre fue enviado a un internado a la misma edad que yo, y su padre antes que él. Era la forma tradicional de educar a un niño en mi contexto social, una tradición dirigida a cultivar la independencia y la autoconfianza, a enseñar al niño a ser alguien por sí mismo. Pero a mí me sentó muy mal que me enviaran lejos de casa a una edad tan temprana, y siempre he sido fiel a mi compromiso de no enviar a mis hijos a un internado hasta que tuvieran edad suficiente para decidir ellos mismos sobre la cuestión.

En mi tercera semana en Scaitcliffé me enviaron al despacho del director, y éste me dijo que había roto cierta regla; creo que había pisado una zona de hierba sagrada cuando iba persiguiendo un balón de fútbol. Me hizo inclinarme y me dio seis golpes de vara en el culo.

—Branson —entonó después el director—. Di: «Gracias, señor».

Yo no podía creer lo que oía. ¿Gracias por qué?

—Branson. —El director volvió a levantar la vara—. Te lo advierto.

—Gracias..., señor.

—Ya veo que causarás problemas, Branson.

—Sí, señor. Quiero decir: no, señor.

Causé problemas, y los tuve constantemente. A la edad de ocho años seguía sin saber leer. En realidad, lo que ocurría es que era disléxico y miope. Por más que me sentara en la primera fila, era incapaz de leer lo que ponía en la pizarra. Sólo al cabo de un par de trimestres a alguien se le ocurrió que me hicieran una prueba de la vista. Pero incluso cuando empecé a poder verlos, los números y las letras no tenían ningún sentido para mí. La dislexia no era tratada como un problema en aquellos tiempos, o, dicho con más precisión, sólo era un problema si resultaba que el disléxico eras tú. Puesto que nadie había oído hablar de la dislexia, la incapacidad para leer, escribir o evitar las faltas de ortografía simplemente significaba que eras estúpido o perezoso a ojos del resto de la clase y de los profesores. Y, en la escuela, ambas cosas eran motivo para ganarse una zurra. Al poco tiempo estaba recibiendo una o dos por semana, por no hacer las cosas bien en clase o por confundirme con la fecha de la batalla de Hastings.

Mi dislexia fue un problema durante toda mi vida escolar. En la actualidad, aunque mi ortografía sigue dejando que desear, he logrado superar la mayoría de mis dificultades aprendiendo a concentrarme. Y tal vez mis problemas tempranos con la dislexia me volvieran más intuitivo: cuando alguien me manda una propuesta por escrito, en lugar de analizar los datos y las cifras tengo tendencia a captar y desarrollar lo que leo a través de la imaginación.

Sin embargo, mi salvación vino de fuera de las aulas: resultó que era bueno en deportes. Es difícil sobrevalorar la importancia de los deportes en las escuelas privadas inglesas. Si eres bueno en deportes, eres un héroe en la escuela: los chicos mayores no se meterán contigo y a los maestros no les importará que suspendas todos tus exámenes. Yo me esforzaba intensamente en tener éxito en los deportes, seguramente porque era mi única opción de destacar. Llegué a ser capitán de los equipos de fútbol, *rugby* y *cricket*. Todos los días de competición me llevaba unas cuantas copas de carreras cortas y de salto de vallas. En 1961, justo antes de cumplir once años, logré ganar todas las carreras. Incluso me animé a probar el salto de longitud. Nunca antes había hecho un buen salto en esta disciplina, pero esta vez decidí probarlo. Corrí por la pista, despegué sobre la plancha de madera y volé por el aire. Cuando

atterricé en la arena, el director vino hasta mí y me dio la mano: había establecido un nuevo récord de la escuela Scaitcliffe. Aquel día de verano nada podía salirme mal. Más tarde, mis padres y Lindi se sentaron bajo la carpa blanca y aplaudieron cuando fui a recoger todos los trofeos. Había ganado la Victor Ludorum. ¿A quién le importaba si no sabía leer? A mí no, eso seguro.

Un día del trimestre del otoño siguiente yo estaba jugando un partido de fútbol contra otra escuela local. Le estaba dando mil vueltas al defensa que me marcaba, y tenía ya un gol en mi cuenta. Levanté la mano para pedir el balón, el cual me fue enviado con gran potencia, botando y alzándose por encima de mí y del defensor. Me di la vuelta, corrí tras el balón, lo controlé y me disponía a encarar la portería contraria cuando el defensa me atrapó y me hizo caer con una entrada lateral. Mi pierna quedó atrapada bajo su cuerpo al caer. Escuché un grito escalofriante y, por una fracción de segundo, creí que era él quien se había hecho daño... hasta que comprendí que era yo el lesionado. El defensa rodó para apartarse, y yo pude ver mi rodilla torcida en un ángulo horrible. Mis padres siempre nos habían enseñado a reír cuando nos hacíamos daño, de modo que, medio riendo, pero principalmente gritando, fui retirado del campo y puesto al cuidado de la enfermera, que me llevó inmediatamente al hospital. Mi agonía no terminó hasta que me pusieron una inyección. Me había hecho una grave fractura en el cartílago de la rodilla derecha, y tendrían que operarme.

Me pusieron anestesia general y perdí la conciencia. Cuando me desperté me encontré nuevamente en la calle. Seguía en una cama de hospital, y una enfermera sostenía un gota a gota sobre mi cabeza; pero mi cama, junto con unas cuantas más, estaba aparcada fuera del edificio del hospital. Pensé que era un sueño, pero la enfermera me explicó que se había producido un incendio durante mi operación y todos los pacientes habían sido evacuados a la calle.

Fui enviado a casa durante unos días para la recuperación. Tumbado en la cama, me pasaba el tiempo contemplando mis copas plateadas sobre la repisa. El médico me había dicho que no volvería a hacer deporte durante una larga temporada.

—No te preocupes, Ricky —dijo mi madre al irrumpir en la habitación después de que se fuera el doctor—. Piensa en Douglas Bader. Ni siquiera tiene piernas. Y juega al golf, va en avión y todo. ¿No querrás quedarte ahí en la cama sin hacer nada, verdad?

Lo peor de la lesión fue que puso inmediatamente de relieve mi pésimo expediente académico. Era de los peores en todas las materias, y estaba claro que no pasaría el examen común de admisión a la escuela secundaria privada.

Mis padres me enviaron a otra escuela, una academia de recuperación situada en la costa de Sussex que se llamaba Cliff View House. Allí no se practicaba deporte, para evitar que los niños se distrajeran de la ardua y, en la mayoría de los casos, infructuosa tarea de prepararse para el examen de admisión. Si no sabías escribir sin faltas, si no sabías sumar, si no eras capaz de recordar que el área de un círculo es  $\pi$  por radio al cuadrado, la solución era sencilla: te zurraban hasta que lo conseguías. De modo que me tocó aprender en un contexto de disciplina férrea, y acabé con el trasero morado. Tal vez fuera disléxico, pero eso no era ninguna excusa. La cuestión era que las cosas no me entraban. Y cuando daba la inevitable respuesta errónea, lo que tocaba era volver a intentarlo o recibir más azotes. Al final casi prefería los azotes, porque al menos eran rápidos.

No había deportes de ninguna clase más allá de correr un poco a primera hora de la mañana, y, además de por los errores cometidos en clase, uno recibía azotes casi por cualquier otra cosa, como, por ejemplo, no hacerse bien la cama, correr cuando se debería caminar, hablar cuando se debería estar callado o llevar los zapatos sucios. Había tantas cosas que se podían hacer mal que, aun teniendo presentes la mayoría de ellas, cualquier alumno daba por supuesto que todas las semanas recibiría algún azote por alguna oscura falta.

Mi único consuelo era la hija del director, Charlotte, de dieciocho años. Ella parecía haberse encaprichado conmigo, y yo estaba encantado de haberle llamado la atención entre todos los demás chicos. Pronto organizamos nuestra propia rutina de encuentros nocturnos. Cada noche me escapaba por la ventana de mi dormitorio y me colaba en su dormitorio en casa del director. Una noche, mientras escalaba de regreso hacia mi ventana, descubrí horrorizado

que uno de los profesores me estaba observando.

A la mañana siguiente fui llamado al despacho del director.

—¿Qué estaba haciendo, Branson? —preguntó.

La única respuesta que fui capaz de dar fue la peor que podría haber dado:

—Regresaba a mi habitación desde el dormitorio de su hija, señor.

De forma nada sorprendente, fui inmediatamente expulsado, y a mis padres se les pidió que pasaran a recogerme al día siguiente.

Aquella noche, incapaz de pensar en ninguna otra forma de escapar de la ira de mis padres, escribí una nota de suicidio en la que decía que no era capaz de hacer frente a la vergüenza de mi expulsión. En el sobre escribí que no debía abrirse hasta el día siguiente, pero luego se lo di a un chico que sabía que era demasiado entrometido como para no abrirlo de inmediato.

Muy muy lentamente abandoné el edificio y caminé por los terrenos de la escuela en dirección a los acantilados. Cuando vi a un grupo de profesores y alumnos que corrían detrás de mí, frené aún más el paso para que pudieran atraparme. Al final lograron evitar que me arrojara y la expulsión fue cancelada.

Mis padres se mostraron sorprendentemente comprensivos en relación con todo el episodio. Mi padre incluso se mostró bastante impresionado por lo «muy guapa» que era Charlotte.

## **2. «UNA DE DOS, O IRÁS A LA CÁRCEL O SERÁS MILLONARIO»**

1963-1967

Después de que la academia de recuperación cumpliera su finalidad de devolverme a trompadas al camino recto, fui trasladado a Stowe, una gran escuela privada de Buckinghamshire con más de ochocientos alumnos. Mis perspectivas allí no eran demasiado animosas. Los abusos entre niños estaban a la orden del día: se trataba de una práctica arcaica en virtud de la cual los chicos más jóvenes debían hacer encargos y trabajos menores para los mayores; en la práctica, les hacían de criados. Los casos de acoso eran habituales. Tu reputación —y por lo tanto tu capacidad de evitar que la tomaran contigo— dependía enormemente de tu capacidad de marcar un gol o anotar seis carreras. Pero yo no podía practicar ningún deporte porque mi rodilla cedía cada vez que lo intentaba. Puesto que tampoco estaba a la altura de los demás en lo académico, quedé muy pronto marginado. Estar fuera del equipo deportivo y ser el último de la clase era una posición nada apetecible. Parecía como si todos los retos que mis padres habían puesto ante mí fueran ahora irrelevantes.

Encontré refugio en la biblioteca, adonde iba cada tarde; y empecé a escribir una novela. El lugar donde me sentaba era espléndido, rodeado de libros con cubiertas de cuero y junto a dos globos terráqueos, un lugar con vistas al lago ornamental en el que se había zambullido el último delegado de la escuela y del que no volvió a emerger. Allí escribía yo las fantasías sexuales más escabrosas, unos relatos eróticos asombrosos en los que siempre



había un chico joven que no podía practicar deportes a causa de una lesión en la rodilla, pero que, primero, conocía y, luego, era gloriosa y expertamente seducido por la joven enfermera escandinava de la escuela. Dentro de mi mente, yo la veía colándose en la biblioteca cada vez que el chico se encontraba allí estudiando... Pero, lamentablemente para mí, por más extraordinarios que fueran los encuentros sexuales con que fantaseaba, no había ninguna chica, ni escandinava ni de ninguna otra procedencia, en varios kilómetros a la redonda de Stowe, y la enfermera tenía sesenta años.

Conforme iba cada día a la biblioteca, donde jadeaba ante mi propia prosa y escribía cada vez más deprisa, comencé a fijarme en otro visitante regular del lugar: Jonathan Holland-Gems. En comparación con la mayoría de los chicos de Stowe, Jonny era extremadamente mundano y sofisticado, había leído mucho y poseía conocimientos amplísimos de arte. Era de Londres, donde sus padres se codeaban con periodistas y escritores: cuando Jonny leía la revista *Private Eye* conocía a la mitad de las personas que se mencionaban en los artículos. Su madre era una autora teatral de éxito. Mi interés por el periodismo empezó a crecer por influencia de Jonny, y comencé a pensar que me gustaría ser periodista.

A mitad del trimestre leí un anuncio en la escuela sobre un premio literario llamado Junior Gavin Maxwell, creado en honor del autor en cuestión, un exalumno de Stowe. Dejé a un lado momentáneamente mi vibrante pornografía y escribí un relato con el que gané el premio. Sin duda, la total ausencia de otros concursantes debió de contribuir a ello.

Gavin Maxwell, autor de *El círculo resplandeciente*, vino a Stowe para entregar personalmente el premio. Llegó acompañado de Gavin Young, corresponsal de guerra de *The Observer* y, más tarde, autor de *Una lenta travesía: de Grecia a China por mar*. Tras la ceremonia se fueron en coche a Surrey y tuvieron la amabilidad de acompañarme a Shamley Green. Luego mantuve el contacto con ellos. Ambos me apoyaron mucho, en parte, pienso, porque les hacía tilín. Pero en cuanto comprendieron que ésa no era mi orientación siguieron ayudándome como buenos amigos. Después de ganar el premio, mi nivel de lengua fue mejorando, y pronto empecé a escalar puestos en la clase hasta convertirme en el tercero de veintiuno. Seguía siendo el

número dieciocho en latín, y el último en matemáticas, física y química. En un informe de final de trimestre podía leerse: «Se esfuerza mucho, pero tiene grandes dificultades para comprender incluso los procedimientos matemáticos más sencillos, así como para retener cualquier nueva información presentada».

Un año, por las vacaciones de Pascua, decidí seguir el ejemplo de mi madre y ganar algo de dinero. Sin dejarme amilanar por la escasa fe de mi escuela en mi competencia con los números, vi una oportunidad para la cría de árboles de Navidad. Nos acabábamos de mudar de un lado a otro de Shamley Green, y ahora vivíamos en la granja Tanyards, un lugar compuesto de un edificio con muchos recovecos, varios graneros y cobertizos y algo de terreno. Fui a hablarle a Nik de mi plan. Él también tenía vacaciones en su escuela, que estaba en Ampleforth, en el condado de Yorkshire. Se trataba de plantar cuatrocientos árboles de Navidad en el terreno de la granja Tanyards. Dos años más tarde habrían crecido más de un metro y ya podríamos venderlos por Navidad. Nik y yo acordamos hacer juntos el trabajo y compartir los beneficios a partes iguales.

Aquella Semana Santa abrimos surcos en la tierra y plantamos cuatrocientas semillas en los terrenos de la granja. Calculamos que, si todos crecían por encima del metro y medio, ganaríamos dos libras por árbol, lo que daría un total de ochocientas libras, con una inversión inicial de sólo cinco libras para las semillas. Las siguientes vacaciones de verano fuimos a investigar el estado de los árboles. Había uno o dos brotes, pero las demás semillas se las habían comido los conejos. Aquel verano cazamos y despellejamos un montón de conejos en venganza. Luego los vendimos al carnicero local por un chelín cada uno, pero no eran las ochocientas libras que habíamos planeado.

La Navidad siguiente, el hermano de Nik recibió un periquito de regalo. Eso me dio la idea de otra gran oportunidad de negocio: ¡criar periquitos! De entrada, los podíamos vender todo el año, en lugar de ceñirnos sólo a la quincena previa a Navidad. Estudié los precios e hice algunos cálculos sobre el tiempo que tardarían en crecer y el coste que podía tener su alimentación, y convencí a mi padre para que construyera una gran pajarera. Durante mi última semana en la escuela escribí a mi padre y le expliqué las implicaciones

financieras del proyecto.

Quedan muy pocos días para las vacaciones. ¿Has encargado el material para nuestra jaula gigante de periquitos? Pienso que nuestra mejor opción para conseguir periquitos a precio rebajado sería Julian Carlyon. Si las tiendas los venden por treinta chelines, a él se los darían por diecisiete chelines o así, y nosotros podríamos comprárselos a él por dieciocho o diecinueve chelines, lo que le dejaría un margen de beneficio y nos dejaría a nosotros unos diez chelines por pájaro. ¿Cómo lo ves?

Mi padre construyó la pajarera a regañadientes, y los pájaros criaron a gran velocidad. Sin embargo, yo había sobreestimado la demanda local de periquitos. Todo el mundo en Shamley Green había comprado ya al menos dos periquitos, y seguíamos teniendo una enorme jaula llena. Un día, en el colegio, recibí una carta de mi madre en la que me daba la mala noticia de que el aviario había sido invadido por las ratas y que se habían comido todos los periquitos. Sólo muchos años más tarde confesó que estaba harta de limpiar la pajarera, de modo que, cuando un día olvidó cerrar la puerta de la jaula y todos se escaparon... ella no se esforzó demasiado en capturarlos.

Ninguno de estos proyectos me hizo ganar dinero, pero en cambio sí me enseñaron algo de matemáticas. Descubrí que las matemáticas sólo tenían sentido para mí cuando usaba cifras reales para resolver problemas reales. Si estaba calculando cuánto iba a crecer un árbol de Navidad o cuántos periquitos iba a criar, los números se volvían reales y disfrutaba con ellos. En la clase de matemáticas seguía siendo un perfecto zoquete. Una vez realicé un test de inteligencia en el que todas las preguntas me parecían absurdas. No conseguía concentrarme en ninguno de los problemas de matemáticas, y creo que saqué algo así como un cero. Personalmente me preocupa que tanta gente haya sido clasificada como estúpida basándose en esa clase de test. Esa gente no suele saber que, a menudo, esos test han sido inventados por académicos que son absolutamente incapaces de hacer frente a los aspectos prácticos del mundo que los rodea. A mí me encantaba desarrollar planes de negocio... aunque luego los conejos se los llevaran por delante.

Creo que mis padres me inculcaron una cierta vena de rebeldía. Siempre he pensado que las reglas estaban ahí para romperlas, y Stowe tenía tantas reglas y reglamentaciones como el ejército, y muchas de ellas resultaban completamente anacrónicas y absurdas, tanto a mis ojos como a los de Jonny Gems. Para empezar, estaba la anacrónica práctica del acoso entre compañeros. Para continuar, estaba la Fuerza Combinada de Cadetes, integrada por chicos uniformados como soldados que desfilaban por la escuela con anticuados rifles a la espalda, y también estaba lo de la asistencia obligatoria a misa los domingos. Yo me las apañaba para evitar esto último, y me saltaba el primer oficio religioso de cada nuevo trimestre: mi nombre quedaba fuera del registro, y de este modo nunca me echaban en falta en los siguientes oficios.

Durante los meses de enero y febrero de 1966, Jonny y yo comenzamos a hablar de cambiar las reglas de la escuela. Teníamos quince años, pero estábamos convencidos de que podíamos cambiar las cosas. Mis padres me habían educado en la creencia de que todo está en nuestras manos, de modo que, cuando veía como dirigían aquella institución, yo pensaba que lo podría hacer mejor. Y eso que, de hecho, Stowe era una institución relativamente liberal que animaba a sus alumnos de todas las edades a presentar sugerencias a la dirección de la escuela.

Jonny y yo estábamos particularmente indignados por la regla de que los alumnos que no practicaran deportes tuvieran la obligación de asistir a los enfrentamientos del equipo de la escuela con otras escuelas. Se nos permitía ir a la biblioteca los días entre semana por la tarde, pero la mayoría de los sábados nos obligaban a asistir a los encuentros de los equipos de la escuela. Yo sabía que, si no fuera por mi rodilla, habría estado en algunos de esos equipos, por lo que me sentía doblemente frustrado. De modo que escribí al director:

Estoy en contra de la pérdida de tiempo que supone la asistencia obligatoria a los eventos deportivos. Si una persona no está en condiciones de competir para estar en el once inicial, debería tener la posibilidad de ocupar su tiempo de maneras más útiles. Soy consciente de que esto parece

una terrible ruptura con la tradición, etcétera, pero mi opinión es firme en este asunto. Si las cuatrocientas cincuenta y pico personas que asisten a un partido dedicaran ese tiempo a limpiar ventanas en Buckingham, por ejemplo, lograrían algo más que el mero hecho de «ver como otros logran cosas».

También pretendía reorganizar las comidas en la escuela:

Pienso que para mejorar el funcionamiento de Stowe es preciso comenzar por mejorarlo socialmente, antes incluso que religiosamente. Hay muchos chicos con hambre de obtener conocimientos a través de conversaciones interesantes. Uno de los mejores momentos para la conversación son las comidas, pero eso resulta prácticamente imposible en Stowe. Uno va al comedor y se sienta en la mesa que le ha sido asignada al lado de los mismos chicos, día tras día. Sería preciso construir una cantina en alguno de los comedores. De ese modo, los chicos podrían escoger su comida y serían libres de sentarse donde quisieran; luego podrían poner sus cubiertos y sus platos en un cajón cuando se fueran. El desperdicio de comida es actualmente inmenso, y con un sistema de este tipo se podría prescindir al menos de la mitad de los camareros italianos y españoles.

Me interesaría mucho conocer su punto de vista sobre estas cuestiones. Además, el dinero que pudiera ahorrarse se podría destinar a mi siguiente plan...

Tras lo cual exploraba la idea de un bar para los alumnos de bachillerato.

El director sugirió que planteara mis ideas en la revista de la escuela, pero Jonny y yo queríamos crear una revista alternativa que reflejara una nueva actitud. Queríamos hacer campaña contra los acosos entre alumnos, contra el castigo físico, la misa obligatoria, la asistencia a los eventos deportivos y el latín. Todas estas ideas eran demasiado «revolucionarias» como para que pudieran plantearse en la revista de la escuela, llamada *El Estoico*, un nombre más que adecuado para sus sufridos lectores. Luego se nos ocurrió la idea de conectarnos con otras escuelas que tuvieran reglas similares. Gradualmente

fue naciendo la idea de una revista interescolar. Nos pondríamos en contacto con otras escuelas e intercambiaríamos ideas. Yo esbocé algunos nombres posibles en un cuaderno escolar: *Hoy*, 1966, ¡*Debate!*, *La Gran Bretaña Moderna* y *Entrevista*. Luego escribí lo que quería publicar e hice algunas sumas, en las que de nuevo disfruté pensando en las implicaciones de las matemáticas:

Letters to write.  
 300 Public School masters:  $3 \times 300 = 600d.$   
 + Envelopes: } 300d  
 Writing Paper :  

$$\begin{array}{r} 12 \overline{) 900d} \\ \underline{75sh.} \end{array}$$

Other Debts.  
 1000 copies Profit £75. at 1/6.  
 But postage per copy. Profit £58 at 1/2.  
 Also demands from shops. Profit £45 at 19d

Also Publication debts.  
 1000 copies £45-~~10d~~ — ?

Hice una lista de los miembros del Parlamento que saqué del *Quién es quién*, y una lista de posibles anunciantes que saqué del listín telefónico. También escribí a W. H. Smith<sup>[2]</sup> preguntando si estarían dispuestos a distribuir la revista. Así, una vez resuelto el problema de los autores, los anunciantes, la distribución y los costes —al menos sobre el papel—, di por completado mi primer plan de negocio.

Los números parecían demasiado pequeños para que la cosa funcionara,

de modo que Jonny y yo decidimos implicar a más escuelas, institutos de formación profesional, escuelas politécnicas y universidades: eso abriría la revista a más gente y animaría a los anunciantes. Pensábamos que si dirigíamos la revista a los universitarios, la comprarían los alumnos de bachillerato, pero que, en cambio, si la dirigíamos a los alumnos de bachillerato, los universitarios no se interesarían por ella.

"Today"  
1966

Focus!

### Public School

A new political magazine with the aim of getting every Public School boy more interested in politics and to know about the improvements and "goings on" at every other public school in the country.

To be a 100 pages long 15x9" wide and on the same sort of paper as "The Economist" or "Punch".

To be 1/6 in price and strongly advertised before a first edition comes out on Saturday June 4<sup>th</sup> (Stow's Speech day).

To be bought out <sup>every</sup> 4 months with the aim of cutting that down after a year.

4000 copies to be published the first 3 months.

To have data ready for the next magazine as the first comes out.

To have three representatives from each Public School writing + headmasters and other masters.

To have a large collection of M.P.'s writing.

To have famous authors writing.

To have members of the public contributing.



Nos decidimos por el nombre *Student*, que parecía acertado porque en aquel momento se hablaba mucho del «poder del estudiante». Era la época de las sentadas, las ocupaciones y las manifestaciones estudiantiles en las universidades y en las escuelas politécnicas. Era una época excitante para ser joven. Mi madre me prestó cuatro libras para que pudiera hacer frente al coste de las llamadas telefónicas y el envío de cartas, y el padre de Jonny nos facilitó papel de carta impreso con el membrete «*Student*, la revista para la juventud británica» y el símbolo de un sol naciente. Con esto nos pusimos a la obra y empezamos a escribir a los colaboradores y a los anunciantes potenciales.

*Student* fue un vehículo perfecto: nos dio muchísima vida. Había un montón de cosas por organizar. Comencé por crear un despacho en mi estudio de la escuela y pedí al director que se instalara un teléfono en mi habitación (como era de esperar, la petición fue denegada). Eso significaba que debía realizar las llamadas desde la cabina, aunque pronto descubrí un truco muy útil: si llamaba a la operadora y le decía que la máquina se había tragado mi dinero y que la llamada se había cortado, me daban una llamada gratis. Además de conseguir la llamada gratis, aquello evitaba que se oyera el delator «pip, pip, pip» de la caída de las monedas. Y, mejor aún, en esos casos la operadora sonaba como mi propia secretaria: «El señor Branson quiere hablar con usted».

Preparé listas y más listas de personas a las que llamar, y lentamente fui bajando por ellas. La mayoría rechazaba la idea de pagar por un anuncio en una revista que aún no se había publicado nunca, pero gradualmente fui encontrado formas de atraer su atención. Llamaba al National Westminster Bank y les decía que el Lloyds Bank acababa de contratar un anuncio a página completa; ¿tal vez así querrían anunciarse al lado del Lloyds? *Student* sería la revista más importante del país entre los jóvenes, añadía yo. Llamé a Coca-Cola y les dije que Pepsi acababa de contratar un gran anuncio, pero que la contracubierta seguía disponible. Llamé a *The Daily Telegraph* y les pregunté si preferirían el anuncio antes o después del anuncio del *Daily Express*. Otro truco era hacer alguna pregunta inocua a la que no resultaba fácil responder

que no: «¿Está usted interesado en captar a los mejores estudiantes salidos de las escuelas y las universidades?». Ningún director de recursos humanos podía admitir jamás que estaban buscando a los mediocres. «En ese caso, estamos publicando la revista que usted necesita...»

Para evitar que la operadora volviera a la línea para cortarme, aprendí a embutir todo lo que quería decir en cinco minutos. Comencé a hablar más deprisa y a ejercer más presión. Mi voz cambió muy temprano, y nadie sospechó que hablaba con un estudiante de quince años que estaba de pie en una cabina telefónica. Yo daba mi dirección de Shamley Green, y cuando enviaba cartas las escribía por docenas y se las mandaba a mis padres, los cuales pedían a Elizabeth, una vieja amiga del pueblo, que las pasara a máquina.

Mi rendimiento en la escuela iba de mal en peor, pero lo que estaba haciendo me daba una tremenda autoconfianza. Si hubiera tenido cinco o seis años más, la palmaria absurdidad de tratar de vender anuncios a grandes empresas en una revista que aún no existía, y que estaría editada por dos estudiantes de quince años, me habría impedido siquiera descolgar el teléfono. Pero era demasiado joven para contemplar la posibilidad del fracaso.

Durante las vacaciones le conté a Nik el proyecto de *Student*. Se mostró tan excitado como yo y aceptó ayudar a distribuir la revista en Ampleforth. También dijo que trataría de conseguir colaboradores. Nik reconocía que *Student* era una creación de Jonny y mía, de modo que se mantuvo en un segundo plano, pero era tan entusiasta como nosotros sobre las posibilidades del proyecto. Teníamos quince años y nos parecía que todo era posible.

En abril de 1966, en vísperas de los exámenes de reválida básicos,[3] pude abandonar una serie de asignaturas que no tenía ninguna opción de aprobar y dedicar aún más tiempo a *Student*. Para mi alivio y el de mis profesores de latín y ciencias, nuestros caminos se separaron: «Es un estudiante muy pobre en latín y finalmente ha abandonado la asignatura»; y «Su interés por las ciencias era obviamente mínimo. No estoy nada convencido de que no pudiera hacerlo mejor, pero era bastante evidente que no iba a hacer grandes progresos». Mis progresos eran más respetables en historia, francés y lengua, aunque no en matemáticas, que era una asignatura obligatoria: «A pesar

de sus aparentes esfuerzos tiene dificultades para recordar los procedimientos con los que resolver los problemas de una semana para otra. Necesitará tener mucha suerte con las preguntas en julio».

Sin embargo, la principal fuente de emoción de mi vida era escribir los cientos de cartas que enviaba desde Stowe y esperar ansiosamente las respuestas. A pesar de todo mi entusiasmo y de mis recién descubiertas habilidades, tardé mucho tiempo en encontrar anunciantes que manifestaran su disposición a contratar espacios en *Student*. Jonny y yo llevábamos todo el trimestre de verano mandando cartas, y seguimos haciéndolo durante las vacaciones y el trimestre del otoño siguiente. En abril de 1967, mientras se acercaba mi examen de reválida avanzado de historia antigua (al que debía presentarme tras cursar sólo uno de los dos años de bachillerato), que estaba previsto para el verano, nosotros seguíamos muy lejos de poder lanzar la revista. Jonny y yo llevábamos más de un año trabajando para *Student*, y todo lo que podíamos mostrar como resultado eran unas docenas de cartas de apoyo de varios directores y profesores y unas cuantas promesas vagas de políticos de escribir en la revista, pero ningún anuncio publicitario ni ningún adelanto de dinero. Yo me negaba a rendirme a lo inevitable. En mi carta de 27 de abril de 1967 me disculpaba ante mi familia por no haber pasado mucho tiempo con ellos en Pascua:

Estas últimas cuatro semanas han sido unas vacaciones estupendas y hemos conseguido más cosas que nunca. Sólo espero que no estéis molestos conmigo por no haber pasado más tiempo en casa o por no haber reservado tiempo para ayudar más en el jardín. Tal vez equivocadamente, me siento llamado por dos deberes: uno hacia mi familia y otro hacia *Student*. La decisión es difícil. Pienso entregarme totalmente a todas las cosas que haga en mi vida. Creo que estoy haciendo todo cuanto puedo por *Student*, hasta donde el tiempo que tengo me lo permite. Sin embargo, eso me deja poco tiempo para mi otro deber. Mi mayor temor era hacer ambas cosas mal, y no he dejado de sentirlo: temor de fracasar en todo lo que tenía entre manos y verme obligado a cambiar mis prioridades para llegar a alguna parte. Por otro lado, sólo tengo dieciséis años. Ya sé que eso

suenan terriblemente egocéntrico, pero lo digo únicamente para defenderme: ¿qué hacen la mayoría de los chicos de dieciséis años? Ninguno de los que conozco por aquí hizo nada distinto de lo que yo hacía hace dos o tres años, una película por la noche, tonterías el resto del día. ¿Qué hacías tú a los dieciséis años? Por un lado, cazar, pescar, nadar y salir con chicas; por el otro, posiblemente, ocuparte de tu museo y ayudar en el jardín. Tenías tiempo de ayudar en el jardín. A los dieciséis tenías ante ti un mundo muy distinto del que hay ahora. Tu carrera estaba prácticamente dibujada ante ti. Hoy es preciso luchar por todo.

Dices que *Student* es un proyecto egoísta y en el que todo gira alrededor de mí. Mi respuesta es: «Tal vez». Pero ¿es realmente más egocéntrico que las demás cosas que uno hace en la vida? En mi opinión, es una carrera como cualquier otra. Con ella podría beneficiar a muchas más personas que yendo al cine, etcétera. Es un punto de partida en mi vida, como la universidad o los exámenes finales pudieron serlo en la tuya. Tal vez suene mal que saque todo esto en mi primera carta, pero no he pensado en otra cosa en las últimas dos semanas y creo que es bueno que lo ponga sobre el papel.

Tuve suerte. Siempre me pareció que podía hablar con mis padres como si fueran mis mejores amigos. Ellos, en lugar de obligarme a dejarlo, reaccionaron muy bien a esta carta, y nuestras líneas de comunicación permanecieron abiertas. Más o menos por esa época, me fijé en que la mayoría de mis amigos dejaban de hablar de sus cosas con sus padres, pero yo nunca sentí vergüenza ni rebeldía ante los míos. Siempre me animaron a ir adelante con lo que fuera que quisiera hacer, y, aunque no siempre elogiaron mis proyectos, nunca manifestaron otra cosa que no fuera apoyo y comprensión por ellos. Lo último que mi padre quería era pasarse los fines de semana construyendo una jaula para mis periquitos, pero nunca me lo dijo. Mi madre me ayudó mucho con *Student*, escribió artículos, me dio un dinero que no le sobraba en absoluto y me proporcionó ideas sobre personas con las que podía contactar. Una vez le dije que quería ponerme en contacto con el famoso periodista David Frost, y ella se pasó semanas preguntado a todos sus amigos

si conocían a alguien que conociera a alguien que conociera a David Frost.

Al final llegaron nuestros primeros éxitos: recibimos nuestro primer cheque para un anuncio, de 250 libras, y el célebre humorista gráfico Gerald Scarfe aceptó dibujar una tira cómica para nosotros y concedernos una entrevista. *Student* comenzaba a dejar de ser un sueño en mi mente para convertirse en una revista real.

\* \* \*

La otra cosa que dejó de ser un sueño para convertirse en realidad fue el sexo. Tuve varias novias esas vacaciones y, cuando las luces se apagaban en las fiestas y todo el mundo estaba tirado sobre cojines, la posibilidad de perder la virginidad se veía cerca.

Finalmente conocí a una chica que tenía fama de llegar hasta el final y, durante una fiesta, nos colamos en un dormitorio apartado del piso de arriba. Yo me quedé pasmado cuando ella me dejó subirle la falda y bajarle las bragas. Cuando empezamos a hacer el amor, ella se puso a gemir. Claramente estaba siendo una experiencia muy erótica. Yo estaba muy satisfecho de mi actuación a la vista de que ella no dejaba de jadear y mover la cabeza de lado a lado mientras luchaba por controlar su respiración. Yo monté también un gran espectáculo y finalmente me corrí con igual dramatismo, entre rugidos y gritos y jadeos. Luego rodé hasta su lado. Para mi asombro, ella seguía jadeando, aparentemente disfrutando de lo que yo tomé por el éxtasis de sus múltiples orgasmos. La situación comenzaba a resultarme algo cómica y repetitiva cuando, finalmente, me di cuenta de que había una razón para sus jadeos.

—¡Asma! —dijo ella en un resuello y en pleno ataque de asfixia y pánico —. ¡Inhalador! ¡Ambulancia!

Por fortuna, mi primera novia estable fue una chica holandesa muy saludable. Rudi era una «revolucionaria» holandesa, y en mi último trimestre la invité a Stowe: ella se coló en los terrenos de la escuela y plantó su tienda en secreto en medio del bosque. Durante una semana gloriosa me escapaba cada noche y me iba caminando hasta los bosques más allá del lago, donde

encontraba a Rudi fumando marihuana y cocinando en un hornillo. Nos tumbábamos bajo las estrellas y hablábamos de nuestros planes para cambiar el mundo. Rudi era una apasionada de la política internacional. Pronto ostentaría el grandioso cargo de «corresponsal extranjera en Holanda» de la revista *Student* y escribiría algunos artículos cargados de fuerza sobre la banda terrorista Baader Meinhof.

Después de renunciar a examinarme de todas las materias salvo historia antigua, tenía aún más tiempo para dedicar a *Student*. Pronto Jonny y yo empezamos a tomar regularmente el tren hacia Londres para hacer entrevistas. Sin embargo, tenía que presentarme al examen de reválida avanzado, y me costaba memorizar unos datos que me parecían abstractos e inútiles. Me había comprado algunas fichas sobre historia antigua que contenían toda la información necesaria acerca de Grecia y Roma. Mi preparación para el examen consistió en recortar esas fichas y metérmelas en diversos bolsillos, incluida una debajo de la cinta de mi reloj. Cuando vi las preguntas del examen, lo más difícil fue recordar en qué bolsillo tenía la información pertinente. Al final saqué una ficha de mi bolsillo y la sostuve doblada en la palma de mi mano izquierda mientras escribía con la derecha. Por entonces, yo estaba demasiado concentrado en *Student* como para preocuparme en exceso de qué grado académico lograría. Lo único que quería era salir de Stowe lo más deprisa posible para empezar una nueva vida como periodista en Londres.

Cuando dejé Stowe, en 1967, con casi diecisiete años de edad, las palabras de despedida de mi director fueron: «Felicidades, Branson. Una de dos, o irás a la cárcel o serás millonario».

La siguiente y última vez que tuve noticias de la escuela Stowe fue seis meses después, en la forma de una carta de su director fechada el 16 de enero de 1968:

Estimado Branson:

He recibido con satisfacción la noticia de que sus inicios en el mundo de la prensa han sido buenos, y espero recibir un ejemplar de su primer número. Permita que le haga llegar mis felicitaciones y los mejores deseos para el futuro.

Atentamente:  
R. Drayson

El primer número de *Student* salió en enero de 1968.

### 3. VÍRGENES EN LOS NEGOCIOS

1967-1970

Cuando terminó el trimestre de verano de 1967, Jonny Gems y yo nos mudamos al sótano de la casa de sus padres en Connaught Square, al lado de Edgware Road, en Londres. Logramos convencer a Vanessa Redgrave para que cambiara su intención inicial de mandarnos simplemente sus mejores deseos para el éxito de la revista y aceptara que le hiciéramos una entrevista. La entrevista fue un punto de inflexión para nosotros, pues ahora podíamos usar su nombre como imán para captar más aportaciones. A medida que crecía la lista de colaboradores e iba incluyendo a personas como David Hockney y Jean-Paul Sartre, me resultaba también cada vez más fácil persuadir a algunos de los anunciantes potenciales de que *Student* era un buen lugar en el que aparecer.

Jonny y yo pasamos todo el verano en aquel sótano. Era un espacio oscuro, húmedo y apenas amueblado. Dormíamos en colchones sobre el suelo. Pronto empezó a reinar el desorden; había papeles por el suelo, tazas sucias de café y envoltorios de *fish-and-chips*.<sup>[4]</sup> Teníamos hambre a todas horas. A veces nos colábamos en el piso de arriba para saquear la nevera de los padres de Jonny. Mi madre aparecía de vez en cuando por la puerta, cargada con una cesta de *picnic*.

—¡Entrega de la Cruz Roja! —gritaba—. ¿Cuándo fue la última vez que os disteis una ducha?

Nosotros extendíamos una colcha sobre el suelo y nos abalanzábamos sobre el *picnic* que ella disponía.



Un día nos trajo cien libras esterlinas en efectivo. Mamá había encontrado un collar en la calle, cerca de Shamley Green, y lo había llevado a la comisaría. Cuando hubieron pasado tres meses sin que nadie lo reclamara, la policía le dijo que podía quedárselo. Ella sabía que estábamos sin un duro, de modo que fue a Londres, lo vendió y nos dio el dinero. Sus cien libras pagaron nuestras facturas de teléfono y correos y nos mantuvieron en marcha durante meses. Sin aquello, todo podría haberse venido abajo.

Peter Blake, famoso por diseñar la cubierta del álbum de los Beatles *Sgt Pepper's Lonely Hearts Club Band*, dibujó un estudiante para nuestro primer número. Era una cubierta blanca con sólo dos toques de rojo: en la cabecera, *Student*, y en la corbata roja del estudiante. Además de esa ilustración, Peter Blake nos concedió también una entrevista. Comenzó con gran estilo: «Una chica guapa sin ropa es un tema maravilloso, uno de los que me interesan especialmente. Es una de esas cosas, junto con la perspectiva y la anatomía, que te enseñan a dibujar».

Mientras yo consideraba rápidamente las ventajas de convertirme en artista, Peter pasó a señalar los peligros del «poder de los estudiantes», un tema que levantaba polémica en aquel momento:

No creo que los estudiantes deban tener más poder sobre los profesores del que ya tienen. En estos momentos no me gustan los estudiantes como grupo social. Pienso que tienden a sobrevalorarse ellos mismos. Me parece que hablan mucho, protestan mucho y tienen demasiados derechos. Pienso que uno puede terminar por implicarse demasiado en todo el activismo que supone ser un estudiante. Después de todo, los estudiantes no son tan importantes: en realidad sólo están ahí para aprender a ser adultos. Los estudiantes no deberían tener la impresión de que *deben* quejarse.

Tal vez nuestra juventud y el hecho de que no fuéramos tan agresivos como los entrevistadores profesionales con los que habitualmente lidiaban expliquen por qué muchos de nuestros entrevistados terminaban haciendo observaciones muy gráficas y reveladoras. Gerald Scarfe describió su trabajo del siguiente

modo: «Siempre dibujaré, es una cuestión de energía. Nunca podría parar. Forma parte de mí, como comer. Cuando se me ocurre una idea tengo que sacarla: es como estar enfermo, como una necesidad corporal». Cuando le pregunté a Dudley Moore qué pensaba de los estudiantes, éste respondió: «Lo único que no me gusta de vuestra generación es vuestra edad». Había estudiado órgano en Magdalen College, en Oxford, pero cuando mencioné la música clásica dijo: «Me pasaría el día rodando por el fango con seis mujeres mucho antes que sentarme ante el piano».

Mick Jagger y John Lennon también aceptaron entrevistas. Ambos eran semidioses para la población estudiantil. La presentación de la entrevista de Jagger en *Student* se hizo en los tonos más grandilocuentes:

*Melody Maker* publicó recientemente: «Jagger es un poco como el hermano Karamázov de Dostoievski que, al escuchar de su venerable hermano que el dolor debe existir para que podamos descubrir la bondad, replicó que, si hiciera falta que un solo niño sufriera para que él aprendiera algo, él no negaría la existencia de Dios, pero respetuosamente le devolvería su billete de entrada en el cielo. Esa es la clase de rebelión de Mick Jagger».

No sé en qué estábamos pensando cuando pusimos esa cita. Puedo asegurar que yo, por lo menos, no terminaba de entenderla.

Cuando fui a la casa de Mick Jagger, en Cheyne Walk, yo estaba hecho un manojo de nervios. Marianne Faithfull me hizo pasar a la sala, para desaparecer luego de la manera más seductora hacia el piso de arriba. Mick y yo nos sonreímos con simpatía, pero ninguno de los dos sabía muy bien qué decir.

R. B.: ¿Le gusta responder a entrevistas?

M. J.: No.

R. B.: ¿Por qué accedió a una entrevista con *Student*?

M. J.: No lo sé. No tengo ni idea. Normalmente no doy entrevistas. Quiero

decir, casi nunca.

R. B.: ¿No le interesa la política?

M. J.: No.

R. B.: ¿Por qué no?

M. J.: Porque me lo he estado pensando bastante tiempo y he decidido que no tengo tiempo para eso y para entender otras cosas. Quiero decir, si te metes en política, estás jodido.

R. B.: ¿Cree que se puede influir en la gente con la música?

M. J.: Sí, pienso que probablemente sí, porque es una de esas cosas... Es repetitiva, la misma cosa una y otra vez. Se mete en tu cerebro y te influye.

Nuestra entrevista a John Lennon fue otro «clásico». Jonny y yo fuimos juntos, y Jonny trató de introducir una alusión literaria:

J. G.: Un crítico ha escrito que «A Day In The Life» es como «La tierra baldía» en miniatura.

J. L.: ¿Una qué en miniatura?

J. G.: «La tierra baldía», el libro..., el poema de T. S. Eliot.

J. L.: No sé nada de eso. No estoy muy al día en cultura, ya sabéis.

Irónicamente, la entrevista con John casi supuso el fin de *Student*. Después de que Jonny y yo fuéramos a verle, se me ocurrió preguntar si John y Yoko estarían dispuestos a realizar una grabación original para que nosotros pudiéramos distribuirla juntamente con la revista en formato de disco flexible.

Me puse en contacto con Derek Taylor, el agente de prensa de los Beatles. En aquella época, los Beatles acababan de crear la Apple Foundation for the Arts, con el fin de apoyar a artistas y músicos en dificultades. Derek pasaba la mayor parte de sus días sentado en su oficina de Savile Row, hablando con una larga procesión de suplicantes, todos con cien razones distintas por las que pensaban que los Beatles deberían darles dinero. Era una especie de lord chambelán de la corte del rey. Amable por naturaleza, Derek escuchaba pacientemente todas las demandas, por más improbables o absurdas que fueran.

Cuando le expliqué lo que quería hacer, Derek aceptó sin pensárselo. John y Yoko estarían encantados de grabarnos algo, dijo. Me presentó a Ron Kass, el director ejecutivo de Apple Records, y a un fabricante de discos flexibles, y nos pusimos de acuerdo en una fecha de entrega.

Fui corriendo a Connaught Square con la gran noticia. No sólo tendríamos una entrevista con John Lennon: pronto tendríamos una canción original e inédita de John Lennon. Era un golpe promocional fantástico para *Student*. Nos pusimos en contacto con Alan Aldridge, el ilustrador más de moda del momento, y le encargamos el diseño de una cubierta especial, dejando un espacio en blanco para enganchar el disco. Y empezamos a hacer planes para imprimir 100.000 ejemplares de la revista, la tirada más larga que habíamos hecho nunca.

Las semanas fueron pasando, y el disco no llegaba. Cada vez más inquieto, llamé a Derek. «No te preocupes, Richard —dijo—. Hemos tenido algunos problemas. Pero te prometo que tendrás algo.» En realidad, no podía haber escogido peor momento para abusar de la buena voluntad de los Lennon. Yoko acababa de perder el bebé que esperaba; John había sido detenido por posesión de cannabis, y la pareja estaba encerrada en su mansión de Weybridge.

Yo también tenía problemas. Nuestros planes de lanzar un número especial habían puesto la revista al borde de la quiebra. Empezaba a desesperarme. Por primera vez en mi vida, contraté a un abogado, Charles Levison, que escribió a Derek amenazando con demandar a Apple Records y a los Lennon por incumplimiento de promesa.

Unos días más tarde recibí una llamada telefónica de Derek:

—Acércate a Apple, Richard —dijo—. Tenemos algo para ti.

Aquella tarde me senté en el estudio del sótano de Apple Records, acompañado de Charles, Derek, John y Yoko, para escuchar la grabación que habían hecho. El siseo del casete fue seguido por un latido constante como un metrónomo, parecido al sonido de un corazón humano.

—¿Qué es eso? —pregunté.

—Es el latido del corazón de nuestro bebé —dijo John.

Apenas acababa de decir eso cuando el sonido se detuvo. Yoko rompió en

lágrimas y abrazó a John. Yo no entendía lo que estaba ocurriendo, pero antes de que pudiera decir nada John me miró a los ojos por encima del hombro de Yoko y me dijo:

—El bebé murió. Ése es el silencio de nuestro bebé muerto.

Regresé a *Student* sin saber qué hacer. Me sentía incapaz de lanzar este momento privado como disco. Tal vez me equivocara, porque tal como dijo Derek aquello era «arte conceptual» y se hubiera convertido en una pieza de coleccionista. Teníamos que tirar las cubiertas a la basura y volver a diseñar la revista. Nos costó un montón de dinero, pero de algún modo logramos atarlo todo. Me planteé la posibilidad de emprender acciones legales contra los Lennon, pero ya tenían bastantes problemas y, además, habían cumplido con su promesa a su manera, aunque en aquel momento yo era incapaz de darle ningún valor. Después de nuestra disputa por la grabación, Derek me escribió una nota de disculpa por todos los problemas que me había causado. Su frase de despedida era la misma que aparecía en toda su correspondencia: «*All you need is love...*».

Jonny leía todo el tiempo. Yo apenas leía nada. Nunca parecía encontrar tiempo para hacerlo. Me pasaba los días al teléfono, tratando de vender espacio publicitario, intentando convencer a gente para que escribiera algo en *Student* de forma gratuita o para que accediera a que le hiciéramos una entrevista. Toda mi vida he necesitado a alguien que hiciera de contrapeso, que compensara mis carencias y me permitiera concentrarme en mis puntos fuertes. Jonny y yo formábamos un buen equipo. Él sabía a quién debíamos entrevistar, y por qué. Yo tenía la capacidad de convencerlos para que dijeran que sí, y la obstinación de no aceptar jamás un no por respuesta.

En muchas de las entrevistas que realicé para *Student* me limitaba a poner en marcha la grabadora y dejar que el entrevistado dijera lo que quisiera. Antes de ir a ver al psiquiatra escocés R. D. Laing, había probado a leer su *bestseller La política de la experiencia*. Como la mayoría de la gente, sospecho, apenas comprendí una palabra de lo que decía el libro. A Laing le puse el micrófono delante, y él habló sin descanso durante una hora y media, mirando hacia un rincón del techo situado detrás de mi cabeza. Yo no tenía la menor idea de qué era lo que estaba contando; simplemente daba gracias de

que no quedara espacio para que yo le hiciera ninguna pregunta. Al final, cuando se hizo evidente que había terminado, le di las gracias efusivamente, volví al despacho y transcribí la cinta. Resultó que se había limitado a citar páginas de *La política de la experiencia*, casi palabra por palabra.

Al cabo de unos cuantos números, la lista de las personas implicadas en el proyecto comenzó a crecer. Jonny y yo íbamos a veces a clubes nocturnos y hablábamos con chicas. A veces incluso lográbamos convencerlas para que nos acompañaran al piso, «a tomar café». Si se quedaban a pasar la noche, a la mañana siguiente tratábamos de convencerlas para que nos echaran una mano. Por alguna razón, a menudo parecía como si se apiadaran de nosotros. Comenzó a extenderse el rumor sobre nuestra publicación: se presentaron viejos amigos de la escuela, amigos de amigos o gente que había leído la revista y quería participar. El sótano empezaba a parecer cada vez más una comuna. Todos trabajábamos gratis y vivíamos de lo que hubiera en la nevera y de alguna escapada a locales orientales baratos.

Toda clase de personas ayudaban a distribuir la revista. El procedimiento básico era que se llevaban paquetes enteros de revistas y las vendían por dos chelines con seis peniques cada una, y luego volvían y nos daban la mitad de los ingresos, un chelín con tres peniques cada una. Se suponía que debían pagarnos por adelantado, aunque no solía funcionar así. No obstante, nunca me preocuparon realmente los beneficios que pudiera generar *Student*: sólo me preocupaba tener dinero suficiente en el bote para sacar el siguiente número de la revista y pagar nuestras facturas. Pensaba que cuantos más ejemplares vendiéramos, más se conocería la revista y, al final, más publicidad lograríamos atraer.

Aunque no me daba demasiada cuenta en el momento, mi ambición de ser un periodista comenzaba a quedar relegada por los imperativos de mantener la revista a flote. Jonny llevaba la parte editorial, mientras que yo me ocupaba del negocio, de la venta de espacio publicitario y los tratos con los impresores. Me estaba convirtiendo en un *emprendedor* casi por defecto, aunque si alguien me hubiera mencionado esa palabra seguramente le habría tenido que preguntar a Jonny por su significado. Ciertamente no me veía a mí mismo como un hombre de negocios. Los hombres de negocios eran hombres

de mediana edad de la City londinense obsesionados con ganar dinero. Llevaban trajes de raya diplomática, tenían esposas y 2,4 niños y vivían en barrios residenciales. Naturalmente, nosotros también queríamos ganar dinero con *Student*, pues el dinero era necesario para sobrevivir. Pero lo veíamos más como un proyecto creativo que como una manera de ganar dinero.

Más tarde comprendí que los negocios en sí podían ser un proyecto creativo. Si publicas una revista, estás intentando crear algo original, algo distinto, que dure en el tiempo y que, con suerte, sirva a alguna finalidad útil. Por encima de todo, uno quiere crear algo de lo que pueda sentirte orgulloso. Ésa ha sido siempre mi filosofía en los negocios. Puedo decir honestamente que nunca me he metido en ningún negocio simplemente para ganar dinero. Si ése es el único motivo pienso que es mejor no hacerlo. Tienes que estar implicado en un negocio, tienes que pasártelo bien, tienes que dar juego a tus instintos creativos.

Sin duda, yo me lo pasaba bien con *Student*. Los días se desarrollaban bajo los acordes ensordecedores de Bob Dylan, los Beatles o los Stones en el aparato de música, hasta el punto de sacudir los cimientos del sótano. Cuando Jonny y yo salíamos a vender ejemplares de la revista, celebrábamos la venta de una por dos chelines con seis peniques comprando dos hamburguesas de un chelín y tres peniques cada una. Cada tanto, yo miraba por la ventana del oscuro sótano y comprobaba si el día era bueno. Apagaba la música y decía a todo el mundo que era hora de salir a pasear. Deambulábamos por Hyde Park, y luego, de un modo u otro, siempre había alguien que terminaba en el Serpentine, donde todos nos dábamos un chapuzón.

Tony Mellor era uno de los principales asistentes de edición, y todos lo respetábamos porque había sido agente sindical. Tony era algo mayor que el resto de nosotros y podía hablar de manera extremadamente articulada sobre el socialismo. En medio de las discusiones sobre la formulación exacta de algunos de los pronunciamientos más políticos de la revista, yo fui tomando conciencia de una perspectiva más amplia sobre la cuestión: la política de la supervivencia. Mientras que los demás hablaban del «gurú del LSD» Timothy Leary, de Pink Floyd y de las últimas circunvoluciones de la política estudiantil, yo me preocupaba por pagar las facturas de la imprenta y del

teléfono. También pasaba mucho tiempo al teléfono tratando de convencer a las grandes figuras del momento para que escribieran en *Student* por amor al arte, y pasaba horas llamando a empresas como British Leyland o Lloyds Bank, intentando convencerlos para que compraran espacio publicitario. Sin su dinero, *Student* se vendría abajo.

La responsabilidad me hizo crecer deprisa. Casi se podría decir que me hice viejo antes de tiempo. Mientras los demás se pasaban las noches felizmente sentados y fumando porros, sin preocuparse de que al día siguiente se levantarían tarde y con resaca, yo siempre era consciente de la necesidad de mantener la cabeza despejada.

Mis padres y Lindi vinieron a ayudarnos a vender la revista. Mamá se llevó un paquete al Speaker's Corner de Hyde Park y empezó a repartirlas entre los turistas despistados. Lindi y yo nos dedicamos a recorrer Oxford Street vendiendo ejemplares de *Student* a cualquier persona que se detuviera. Una vez, estando yo con Lindi, se nos acercó un vagabundo para pedirnos dinero. Nosotros tampoco teníamos dinero —eso era justamente lo que estábamos buscando también—, pero en un arranque histriónico de idealismo me quité casi toda la ropa y se la di. Pasé el resto del día deambulando envuelto en una sábana.

«Pobre vagabundo —dijo mi padre riendo cuando oyó la historia—. Así aprenderá. ¡Todo lo que quería era un poco de calderilla, y en cambio se llevó un conjunto entero de ropa sarnosa tuya!».

*Student* comenzó a ganar notoriedad, y, un día, un canal de televisión alemán me preguntó si querría dar una conferencia en el University College de Londres, junto al activista Tariq Ali y el líder estudiantil alemán Danny Cohn-Bendit. La conferencia debía girar alrededor de los derechos de las personas. Una gran multitud se presentó para recibir a esos dos célebres revolucionarios. Yo me quedé allí escuchando el brillante discurso de Cohn-Bendit, lleno de profundidad y pasión intelectual. Todo el mundo le vitoreaba y asentía entusiasmado. Luego se levantó Tariq Ali y también hizo un discurso apasionado. La multitud se agitó y gritó a pleno pulmón, como si estuviera



lista para salir hacia la Bastilla. Yo comencé a sentirme un poco indispuerto.

En el colegio Stowe tenían una tradición muy cruel. Cada alumno tenía que aprenderse un largo poema y recitarlo ante toda la escuela. Si cometías el más leve error o te detenías aunque fuera por un momento, el director tocaba un *gong* y tenías que bajar del escenario acompañado de grandes abucheos: a eso lo llamaban «darle a uno el *gong*». Al tener yo una leve dislexia, me resultaba extremadamente difícil aprenderme nada de memoria, y durante varios años me dieron el *gong* de manera sistemática. Mientras contemplaba a Danny Cohn-Bendit y a Tariq Ali dar sus inspiradores discursos, surfeando en el entusiasmo de la multitud y sacando todo el partido de la cámara de televisión, sentí la misma opresión en el estómago que había sentido mientras esperaba para recitar mi poema de Tennyson con la perfecta conciencia de que me darían el *gong* y recibiría una ronda de abucheos.

Finalmente, Tariq Ali terminó su discurso. Hubo un gran alboroto. Todo el mundo lo vitoreaba; alguien lo elevó sobre sus espaldas; las chicas guapas le lanzaban saludos llenos de admiración, y la cámara le seguía allá adonde fuera. Entonces alguien me hizo una seña: había llegado mi turno. Subí al estrado y tomé nerviosamente el micrófono. Apenas había hablado nunca en público hasta entonces, y ya no digamos dado un discurso, y estaba hecho un manojo de nervios. No tenía la menor idea de qué decir. Había preparado un discurso, pero, ante mil rostros expectantes girados hacia mí como girasoles, mi mente se quedó en blanco. Sintiendo la boca muy seca, murmuré unas palabras, esboqué una sonrisa, medio mareado como estaba, y comprendí con pánico creciente que no podía hacerlo. No había dónde esconderme. Finalmente emití un murmullo inarticulado, a medio camino entre la tos y el vómito, solté el micrófono, salté del estrado y desaparecí de nuevo en la seguridad de la multitud. Había sido el momento más embarazoso de mi vida.

Todavía hoy siento los mismos nervios y el mismo acceso de timidez cada vez que van a entrevistarme o tengo que dar un discurso. Si estoy hablando de un tema del que sé un poco o por el que siento pasión, puedo ser razonablemente articulado. Pero siempre que me piden que hable sobre algo de lo que sé poco me siento terriblemente incómodo, y se nota. He terminado por aceptar que nunca tendré las oportunas respuestas de un político. Pero no

trato de luchar contra mis tartamudeos o mi incapacidad de encontrar la respuesta perfecta al instante. En lugar de eso, intento dar una respuesta sincera, con la esperanza de que la gente confiará más en una respuesta lenta y dubitativa que en una rápida y locuaz.

Las guerras de Vietnam y de Biafra eran los dos grandes temas a finales de la década de 1960. Si *Student* pretendía ser una publicación creíble, debíamos tener nuestros propios reporteros en ambos países. No teníamos dinero para mandar a ningún reportero allí, y no digamos ya para pagarles los alojamientos en hoteles y los envíos de sus artículos por télex, de modo que debíamos aplicar el pensamiento lateral. Finalmente se nos ocurrió la idea de que, si elegíamos a periodistas muy jóvenes, tal vez ellos mismos serían la historia. Llamé al *Daily Mirror* y pregunté si les interesaría publicar una historia exclusiva acerca de la primera experiencia en Vietnam de un periodista de diecisiete años. Compraron la historia y pagaron a Julian Manyon, un periodista que trabajaba para nosotros en *Student*, para que fuera a Vietnam. Julian fue, envió algunos artículos estupendos sobre la guerra de Vietnam y, posteriormente, se convirtió en un famoso reportero de la Independent Television News (ITN). Hicimos un montaje parecido con Biafra, donde enviamos a un periodista de dieciséis años. Esas fueron mis primeras acciones para darle relevancia al nombre *Student*: nosotros poníamos el nombre y las personas, y la otra parte ponía el dinero.

Yo estaba muy comprometido con la campaña para poner fin a la intervención estadounidense en Vietnam. En octubre de 1968, todo el personal de *Student* se unió a Vanessa Redgrave en la marcha estudiantil a Grosvenor Square para protestar ante la embajada estadounidense. Yo iba al lado de Vanessa y Tariq Ali. Resultaba emocionante manifestarse por algo en lo que uno creía, junto con decenas de miles de personas. La actitud de la multitud resultaba excitante, pero también algo inquietante. Uno sentía que en cualquier momento las cosas podían desmadrarse. Y eso fue lo que ocurrió. Cuando la policía cargó contra la multitud, yo salí corriendo. Más tarde, en el *Paris Match* apareció una fotografía de la manifestación en la que salía yo, con la

espalda arqueada, a escasa distancia de la mano extendida de un policía que trataba de atraparme mientras yo cruzaba corriendo la plaza.

Aunque me oponía a la guerra de Vietnam, yo no tenía una posición tan de izquierdas como la de los demás manifestantes en otras cuestiones.

«Supongo que soy de izquierdas —le dije a un periodista de *The Guardian*—. Bueno, sólo en la medida en que las posiciones de izquierda me parecen sensatas y racionales.»

*Student* no era una revista radical en el aspecto político. Tampoco era una revista *underground*, como *Oz* o *IT*. No defendíamos la idea de que se metiera LSD en el suministro general de agua, como hacían las otras revistas cada tanto... aunque estoy convencido de que había tanto amor libre en nuestras oficinas como en las suyas.

Traté de mantener un equilibrio entre ideas de izquierda y de derecha, pero lo que yo veía como equilibrio otros lo veían como tergiversación. El escritor y poeta Robert Graves me escribió desde Deià, en Mallorca, donde vivía:

Parecéis tener las manos más atadas de lo que deberían tenerlas los estudiantes. En el artículo sobre Biafra, por ejemplo, no mencionáis ni una sola vez de qué va *realmente* la guerra en el contexto internacional. Y eso es sólo porque tenéis que seguir siendo amigos de la gente de más de treinta años y de los grandes empresarios para que la revista pueda sobrevivir. Sí, ya veo que hacéis todo lo que podéis.

En realidad, los «grandes empresarios» no estaban siendo tan amistosos como yo habría querido. La lucha por conseguir publicidad siempre había sido mucho más ardua que la lucha por conseguir colaboradores. Estábamos encantados de entrevistar al actor Bryan Forbes o de publicar un artículo de Gavin Maxwell, pero ninguno de ellos aportaba dinero para ayudarnos a gestionar y distribuir la revista. Cobrábamos 250 libras por un anuncio a página completa y cuarenta por un octavo de página, con varias tarifas intermedias. Por ejemplo, después de incontables llamadas había conseguido que nueve empresas pusieran anuncios a página completa en la primera edición: J. Walter Thompson, Metal Box, *The Sunday Times*, *The Daily*

*Telegraph*, The Gas Council (el predecesor de British Gas), *The Economist*, Lloyds Bank, Rank Organisation y John Laing Builders. Esos nueve anuncios, surgidos a partir de una lista de más de trescientas empresas, nos reportaron 2.250 libras. Y fueron suficientes para cubrir el coste de impresión de los 30.000 ejemplares del primer número. Con ese dinero había abierto una cuenta en Coutts, el banco de toda la vida de mi familia, y ahora nuestro banco de compensación. Seguramente fui el único cliente que se presentó descalzo para pedir que le aceptaran un descubierto de mil libras. Durante toda la trayectoria de *Student*, vender espacio publicitario se reveló como una ardua tarea.

A pesar de nuestros esfuerzos, era evidente que *Student* no daba dinero. Comencé a imaginar formas de desarrollar la revista y la marca *Student* en otras direcciones: una conferencia *Student*, una agencia de viajes *Student*, una agencia de hospedaje *Student*. Para mí, *Student* no era un fin en sí mismo, un nombre. Lo veía como el comienzo de todo un abanico de servicios, como un adjetivo, una palabra que la gente reconocería como asociada a ciertos valores. En el lenguaje de la década de 1970, la revista *Student* y todo lo que *Student* promocionara tenía que «estar en la onda». *Student* era un concepto flexible, y yo quería explorar esta flexibilidad para ver hasta qué punto podía estirla y adónde me podía llevar. En este aspecto me distinguía del resto de mis amigos, que se concentraban exclusivamente en la revista y en la política estudiantil que querían cubrir con ella.

Da la impresión de que Peter Blake tenía razón cuando dijo que la revolución estudiantil pasaría de moda... y los estudiantes con ella. Sin embargo, mirando las primeras ediciones de *Student* treinta años después, me sorprende de cuán poco han cambiado las cosas. *Student* incluía caricaturas de Ted Heath por Nicholas Garland; siguió haciéndoselas hasta el día de su muerte. David Hockney, Dudley Moore y John Le Carré siguen escribiendo cosas interesantes, y Bryan Forbes y Vanessa Redgrave, o por lo menos sus hijas, siguen apareciendo en las noticias.

La vida en el sótano consistía en esa clase de caos espléndido y omnicomprendido en el que, tanto entonces como siempre, me he sentido en mi elemento. Nunca teníamos dinero; estábamos increíblemente ocupados; pero éramos un equipo muy unido. Trabajábamos juntos porque lo pasábamos bien,

porque nos parecía que estábamos haciendo algo importante y porque nuestra vida juntos era estupenda.

Pronto se presentaron algunos periodistas de los grandes periódicos para entrevistarme y ver de qué iba todo aquello. Desarrollamos una forma infalible de dejarlos impresionados. Yo me sentaba a mi mesa, con el teléfono a mi lado.

—Encantado de conocerle. Siéntese, por favor —decía yo, indicándole al periodista el puf que tenía frente a mí.

Mientras ellos se removían en su asiento tratando de conservar su dignidad, de encontrar una posición cómoda y de eliminar las salpicaduras de humus y la ceniza de tabaco de entre los pliegues del puf, sonaría el teléfono.

—¿Puede alguien tomar esa llamada, por favor? —preguntaría yo—. Y bien —diría luego, dirigiendo mi atención al periodista—, ¿qué quiere saber acerca de *Student*?

—Ted Heath quiere hablar contigo, Richard —me gritaría Tony.

—Dile que le llamo luego —diría yo por encima de mi hombro—. Y, así pues, ¿qué quiere saber acerca de *Student*?

A esas alturas, el periodista estaba ya girando la cabeza para ver a Tony decirle a Ted Heath que lo sentía, pero que Richard tenía una reunión y que le llamaría más tarde. Entonces volvía a sonar el teléfono, y Tony volvía a tomarlo.

—David Bailey para ti, Richard.

—Dile que le llamaré, pero ¿podrías pedirle si podemos cambiar la cita para almorzar? Estaré en París. Bien —decía con una sonrisa de disculpa hacia el periodista—, bien, ¿en qué estábamos?

—Sólo quería preguntarte...

El teléfono volvía a sonar.

—Lamento interrumpir —se disculpaba Tony—, pero es Mick Jagger y dice que es urgente.

—Por favor, excúsame un minuto —decía yo, tomando el teléfono a regañadientes—. Hola, Mick. Bien, gracias, ¿y tú? ¿De verdad? ¿Una exclusiva? Sí, claro, me parece estupendo...

Y así seguíamos hasta que Jonny no podía parar de reír en la cabina de

enfrente o se quedaba sin monedas.

—Lo siento —le decía yo al periodista—. Ha salido un tema y tenemos que irnos corriendo. ¿Hemos terminado?

Luego acompañaban al aturdido periodista hasta la puerta, donde se cruzaba con Jonny, y el teléfono dejaba de sonar.

Los periodistas se tragan el anzuelo con caña incluida: «Fotógrafos, periodistas, escritores de todo el mundo parecen darse de codazos para ayudar a *Student* —decía *The Sunday Telegraph*—, y ha surgido una inmensa organización de voluntarios para distribuir la revista en escuelas y universidades, haciendo posible que tal vez medio millón de estudiantes lean la revista».

«Una impresionante lista de colaboradores de primera línea. Llegan a todas partes», decía *The Observer*. *The Daily Telegraph*, por su parte, observaba: «Es probable que *Student*, la vistosa publicación que ha sabido atraerse a un gran número de escritores famosos, llegue a convertirse en una de las revistas de más circulación del país».

En el otoño de 1968, los padres de Jonny estaban comprensiblemente hartos de tener a casi veinte adolescentes viviendo en su sótano y nos pidieron que nos buscáramos otro lugar. Nos trasladamos al 44 de Albion Street, a una esquina de Connaught Square. Jonny dejó la revista para volver a los estudios y presentarse a los exámenes de reválida avanzados. Se sentía culpable por abandonarme, pero estaba bajo presión para continuar sus estudios, ya que sus padres pensaban, muy razonablemente, que trabajar en una pequeña revista desde su sótano no era el mejor comienzo para alguien que quisiera ganarse bien la vida algún día.

*Student* casi se vino abajo sin Jonny. Yo debía de ocuparme de demasiadas cosas y no tenía a nadie en quien pudiera confiar realmente para que me ayudara. Al cabo de una semana le pedí a Nik que viniera a echarme una mano. Nik había terminado ya sus estudios en Ampleforth, pero iba a proseguirlos en la Universidad de Sussex, en Brighton. Sin embargo, aceptó retrasar su ingreso en la universidad para acudir al rescate de *Student*.

Con la llegada de Nik, *Student* volvió a funcionar. De entrada, se puso a

controlar los gastos, de modo que en lugar de tener una gran lata de galletas llena de dinero en la que cualquiera pudiera meter la mano para comprar comida, bebida o drogas, empezó a usar la cuenta del Coutts como es debido. Comenzó a firmar cheques y a cuadrar los resguardos con los extractos bancarios. Nik había perdido uno de sus dientes delanteros, y con su pelo negro largo tenía un aspecto bastante terrorífico. Pienso que eso mantenía alejados a muchos acreedores.

Después de vivir prácticamente unos encima de otros en el sótano de Jonny, ahora la comuna pudo diseminarse un poco por la nueva casa. Cada uno se montaba su propia guarida, y por todas partes había colchones y varitas de incienso. A esas alturas, la mayoría de las personas que trabajaban en *Student* tenían diecinueve o veinte años; se hablaba mucho de amor libre, y también se practicaba mucho. Instalé una gran cama de latón en el piso de arriba, con un teléfono conectado a un largo cable que bajaba en espiral entre las barandillas de la escalera. Algunos días hacía todo el trabajo desde la cama.

Había puesto la casa a nombre de mis padres para que los propietarios — los comisionados de la Iglesia de Inglaterra— no descubrieran que llevábamos un negocio desde allí. A mis padres les encantaba la excitación del periodismo, y aunque mi padre era un abogado con el pelo bien cortado que asistía a misa los domingos en traje y corbata, ni él ni mamá tuvieron nunca ningún problema para hablar con gente que tuviera una melena hasta media espalda o que llevara un mes sin afeitarse o sin ducharse. Lindi se instalaba en Albion Street en sus vacaciones de mitad de curso y algunas más. Ella ayudaba a distribuir la revista, y se enamoró de unos cuantos de los chicos que trabajaban allí.

Yo, por mi parte, mantuve una breve relación con Debbie, una de las chicas que vivían en Albion Street y trabajaban en la revista. Un día me dijo que estaba embarazada. Los dos nos quedamos totalmente aturridos, y comprendimos que no estábamos preparados para aquello. Debbie decidió que quería abortar. Unas cuantas llamadas telefónicas dejaron claro que aquello sería difícil de arreglar. La seguridad social no iba a pagarle la operación a Debbie a menos que pudiera demostrar problemas médicos o psiquiátricos. Empezamos a llamar obsesivamente a todos los hospitales de la seguridad

social para ver si había alguna manera de sortear aquel obstáculo. Finalmente, cuando empezamos a buscar un médico privado, descubrimos que éste costaría más de cuatrocientas libras, un dinero que no teníamos. Yo estaba al borde de un ataque de nervios cuando por fin encontré una especie de doctora en Birmingham que dijo estar dispuesta a arreglarlo por cincuenta libras.

Después de la operación, Debbie y yo nos dimos cuenta de que debía de haber un montón de jóvenes con el mismo problema y sin nadie que los ayudara. Sería bueno que hubiera un número de teléfono al que pudieras llamar para que te dirigieran al médico que necesitabas. El problema no eran sólo los embarazos no deseados: ¿qué ocurría si necesitabas ayuda psicológica o tenías una enfermedad venérea, pero te resistías a admitirlo ante tu pulcro doctor de familia?, ¿y si te habías escapado de casa y no tenías ningún lugar donde vivir? Así que nos decidimos a dar nuestro número de teléfono, preparar una lista de los médicos más competentes y adecuados para cada cosa, y a ver quién llamaba.

«Pásanos tus dolores de cabeza» fue el eslogan del Centro Asesor Student (Student Advisory Centre). Repartimos folletos por Oxford Street y anunciamos el servicio en *Student*. Pronto empezamos a recibir llamadas. Unos cuantos médicos, tanto privados como de la seguridad social, aceptaron prestar sus servicios de forma gratuita o a cambio de una tarifa mínima, y con ellos creamos una red de profesionales a los que dirigir a los interesados. La mayoría de las llamadas tenían que ver con embarazos indeseados y contracepción, pero también nos convertimos en un polo de atracción para homosexuales y lesbianas. Pronto resultó evidente que no estaban tan interesados en nuestros consejos como en encontrar formas de conocerse entre ellos, lo que ponía de manifiesto hasta qué punto resulta difícil para las personas homosexuales llevar una vida social normalizada.

El Centro Asesor Student comenzó a tomarme más tiempo que la revista *Student*. Me pasaba una hora hablando con un posible suicida a las tres de la mañana; daba consejo a jóvenes embarazadas acerca de cuál era el mejor médico al que podían acudir; escribía a personas aterrorizadas porque habían pillado una enfermedad venérea, pero no se atrevían a contárselo a sus padres o ir a un médico... y en el poco tiempo que me quedaba, trataba de llevar la



revista. Uno de los mayores problemas que nos encontrábamos era la incapacidad de los adolescentes para hablar con sus padres. Escuchando las historias de los demás sobre su relación con sus padres, me di cuenta de lo afortunado que era yo por tener la relación que tenía con los míos. Ellos nunca me habían juzgado, siempre me habían apoyado, siempre habían preferido elogiar mis virtudes antes que criticar mis defectos: no tenía ningún problema para admitir ante ellos mis problemas, preocupaciones y fracasos. Nuestro trabajo consistía en ayudar a aquellos que tenían problemas, pero no tenían a nadie a quien acudir.

La combinación del Centro Asesor y la revista *Student* hacía que la vida en Albion Street fuera frenética y que el número de personas que entraban y salían de la casa a todas horas del día y de la noche volviera locos a nuestros vecinos. Sus quejas hacían que los comisionados de la Iglesia de Inglaterra nos visitaran de forma recurrente para comprobar que no estuviéramos dirigiendo algún tipo de negocio. Esas visitas estaban marcadas por una tensión contrarreloj digna de cualquier comedia del West End. Los comisionados debían avisarnos veinticuatro horas antes de sus inspecciones, y, en cuanto llegaba el aviso, toda la plantilla de *Student*, y hasta mi madre, nos poníamos inmediatamente en acción. Todos los teléfonos eran apilados en un armario; las mesas, la sillas y los colchones se cubrían con fundas. La plantilla de *Student* sacaba botes de pintura y brochas, se enfundaba el mono de trabajo y se ponía a pintar las paredes de la casa. Mamá llegaba del campo acompañada de Lindi, mi hermana de ocho años Vanessa y una colección de juguetes. Cuando llegaban, los inspectores encontraban una amable tropa de pintores decorando la casa, el mobiliario cubierto con fundas y una madre con su hija en el piso de arriba. La pequeña jugaba con unos juguetes con expresión algo socarrona, mientras Lindi y yo estábamos concentrados en una partida de Monopoly. Si Vanessa ponía cara de preguntar qué estábamos haciendo, mamá sacaba rápidamente a todo el mundo de la habitación, diciendo que era su hora de dormir.

Los inspectores de la Iglesia de Inglaterra asistían a esta feliz escena doméstica preguntándose a qué venían tantas quejas. Se rascaban la cabeza y decían que Vanessa era una niña encantadora, tomaban el té y charlaban un rato

con mamá. Tan pronto como desaparecían calle abajo, mi madre regresaba por donde había venido, y nosotros guardábamos el Monopoly, retirábamos las fundas, conectábamos los teléfonos y volvíamos al trabajo.

El final llegó una vez que cometimos el fatal error de no desenchufar los teléfonos. Para entonces era la quinta visita de los inspectores, y sin duda debían sospechar algo. Se quedaron a tomar su ritual taza de té, y estaban ya a punto de irse cuando dos de los teléfonos empezaron a sonar dentro del armario. Todo el mundo se quedó sin habla.

—¿Oyen eso? —improvisé rápidamente—. ¿Oyen ese teléfono? ¡Las paredes son tan endebles en estas casas que se oye todo lo que ocurre en la casa de al lado!

El inspector fue hasta el armario y abrió la puerta. Al momento le cayeron encima cinco teléfonos, una centralita y un amasijo de cables. Aquel fue el final del 44 de Albion Street. Vanessa y su colección de muñecas y juguetes fueron llevados a Shamley Green por última vez, y Lindi y yo recogimos definitivamente el Monopoly. La revista *Student* debía encontrar otro lugar que utilizar como oficina.

Rastreamos todo el vecindario en busca de algún lugar que pudiéramos alquilar. La mejor oferta fue la del reverendo Cuthbert Scott. Al reverendo le gustaba el trabajo del Centro Asesor Student, así que nos ofreció usar la cripta de la iglesia de St. John, al lado de Bayswater Road, de forma totalmente gratuita. Yo coloqué una vieja losa de mármol entre dos tumbas a modo de escritorio, y todos los demás se buscaron también un lugar donde acomodarse. Incluso logramos ganarnos la buena voluntad del técnico local de Correos para que conectara el teléfono sin que tuviéramos que esperar los tres meses de rigor. Al cabo de un tiempo, ninguno de nosotros se daba cuenta de que estábamos trabajando en la penumbra de una cripta, rodeados de tumbas y estatuas de mármol.

En noviembre de 1969 recibí la visita de dos policías de incógnito de la comisaría de Marylebone. Venían a llamar mi atención sobre la Ley de Anuncios Indecentes de 1889 y la Ley de Enfermedades Venéreas de 1917, por si no las conocía, como obviamente era el caso. Me dijeron que era ilegal

anunciar cualquier tipo de ayuda o remedio para las enfermedades venéreas. Dichas leyes fueron originalmente aprobadas para evitar que los curanderos ofrecieran a gran escala remedios caros y totalmente ineficaces para ese tipo de enfermedades. Yo argumenté que sólo ofrecía un servicio de asesoría y que remitía a todas las personas con enfermedades venéreas a médicos cualificados del hospital de St. Mary. Pero los policías insistían: si el Centro Asesor Student seguía mentando las palabras «enfermedades venéreas» en público, yo sería arrestado bajo cargos que podían acarrearme dos años de cárcel.

La semana anterior habíamos denunciado el caso de un policía de la comisaría de Marylebone que le había colado drogas a uno de los clientes del Centro Asesor Student. El policía había sido suspendido, y yo sospechaba que aquella visita tenía algo que ver con aquello. Estaba asombrado de que la policía hubiera buceado hasta una legislación tan antigua para encontrar alguna ley que estuviéramos incumpliendo.

Tal como nos exigieron, cambiamos la mención de enfermedades venéreas en los folletos que distribuíamos por todo Londres y comenzamos a llamarlas «enfermedades sociales». Comenzamos a recibir un gran número de consultas de personas aquejadas de acné, y el número de personas que nos llamaban cada semana por problemas relacionados con las enfermedades venéreas cayó de sesenta a diez. Decidimos que la policía iba de farol y que ayudar a las otras cincuenta personas por semana merecía correr el riesgo que suponían las amenazas de la policía metropolitana: así que volvimos a insertar la mención de las enfermedades venéreas. La policía volvió a la cripta y, en diciembre de 1969, fui arrestado.

Se ofreció para defenderme John Mortimer, escritor y abogado que se había creado una reputación de apoyo a causas libertarias tras su defensa de la revista *Oz* y su participación en el juicio por obscenidad contra la publicación de la novela *El amante de lady Chatterley*, de D. H. Lawrence, por Penguin Books. Mortimer estuvo de acuerdo en que la ley aplicada era ridícula y que la policía sólo buscaba ajustar cuentas con nosotros. John nos recordó que en todos los lavabos públicos había una nota del Gobierno ofreciendo consejo a los afectados por enfermedades venéreas. Si yo era culpable de algo, también

lo era el Gobierno. Los cargos presentados contra mí se fundaban en dos leyes: la Ley de Anuncios Indecentes de 1889, que prohibía los anuncios «de naturaleza indecente u obscena» y consideraba la sífilis o la gonorrea como indecentes, y la Ley de Enfermedades Venéreas de 1917, que prohibía los anuncios que ofrecieran tratamiento o asesoría para estas enfermedades o simplemente mencionara la expresión «enfermedad venérea».

En la primera vista, el 8 de mayo de 1970, en el Juzgado de Primera Instancia de Marylebone, Tom Driberg, extravagante laborista y miembro del Parlamento hasta 1974, ofreció un inflamado discurso en mi defensa. Chad Varah, fundador del movimiento de los Samaritanos,<sup>[5]</sup> también prestó testimonio para decir que el Centro Asesor Student había dirigido a un gran número de personas hacia su organización. John Mortimer presentó el argumento de que, si me declaraban culpable, no le quedaría más remedio que demandar al Gobierno y a todas las autoridades locales, pues también habían puesto anuncios parecidos en los lavabos públicos. El juez rechazó el cargo basado en la Ley de Enfermedades Venéreas con el argumento de que el Centro Asesor Student no se ofrecía a curar a personas, sino a redirigirlas a médicos cualificados. En relación con el otro cargo, el magistrado pospuso la decisión hasta el 22 de mayo.

Mientras el procedimiento judicial seguía su curso, se hicieron públicas unas estadísticas según las cuales el número de personas con enfermedades venéreas había experimentado un gran aumento en el último año, hasta alcanzar sus niveles máximos desde después de la guerra. Lady Birk, presidenta del Consejo de Educación Sanitaria, utilizó estas estadísticas y el ejemplo de mi procesamiento judicial como argumentos para proponer una enmienda de la Ley de Anuncios Indecentes de 1889 ante la Cámara de los Lores. Según dijo: «Es absurdo que unas leyes anticuadas puedan poner obstáculos a ciertos esfuerzos responsables por frenar la proliferación de enfermedades graves como éstas».

Para cuando tuvo lugar la vista por el segundo cargo, varios periódicos habían declarado estúpido mi procesamiento. Se generó un movimiento importante en favor de un cambio legislativo. El juez no tuvo más remedio que declararme culpable de acuerdo con la letra de la ley, pero dejó claro hasta

qué punto consideraba absurda esa ley al imponerme una multa de siete libras, sin duda algo menos gravoso que los dos años de cárcel con los que la policía me había amenazado. John Mortimer hizo una declaración para la prensa frente al juzgado en la que reclamó la modificación de la ley, ya que, en otro caso, no tendríamos más remedio que demandar al Gobierno por mencionar las enfermedades venéreas en las puertas de los lavabos públicos. Todos los periódicos cerraron filas alrededor de nosotros, y la enmienda de lady Birk a la ley fue incorporada a la legislación gubernamental en la siguiente sesión parlamentaria. Reginald Maudling, el ministro de Interior, me mandó una carta personal pidiendo disculpas por la actuación judicial de la Corona contra mí.

Este caso me enseñó que, aunque yo fuera joven, vistiera tejanos y no tuviera un duro en el bolsillo, no tenía por qué temer las amenazas de la policía o de los poderes públicos. Sobre todo si tenía un buen abogado.

Un día de 1970, al sentarme ante mi escritorio, descubrí que Nik había estado haciendo algo allí. Por error, Nik se había dejado el borrador de una circular dirigida al personal del periódico. Era un plan para removerme de mi posición de editor, asumir el control editorial y financiero de *Student* y convertirlo en una cooperativa. Yo me convertiría en un miembro más del equipo, y la dirección editorial de la revista quedaría a cargo de todos los miembros por igual. Me quedé estupefacto. Sentí que Nik —mi amigo más íntimo— me estaba traicionando. Después de todo, *Student* había sido una creación mía y de Jonny. La habíamos ideado en Stowe y, contra todo pronóstico, habíamos logrado hacerla realidad. Tenía claro hacia dónde quería llevar la revista y creía que todo el mundo estaba contento de trabajar en ella. Todos cobrábamos lo mismo, pero al final yo era el editor y yo tomaba las decisiones.

Miré a mi alrededor. Todos tenían la cabeza diligentemente inclinada sobre sus escritorios. Me pregunté cuántos estaban metidos en aquello. Guardé la circular en mi bolsillo. Cuando Nik regresó, yo me levanté.

—Nik —dije—. ¿Podrías salir un momento conmigo para hablar de una cosa?

Decidí hacer frente a la crisis con un farol. Si Nik ya se había ganado el

apoyo de las otras diez personas, me resultaría muy difícil frenarlos. Pero, si aún vacilaban, yo podría introducir una cuña entre Nik y los demás para echarle a él. Para superar este reto debía dejar a un lado nuestra amistad.

—Nik —dije, mientras íbamos caminando calle abajo—, varias personas han hablado conmigo y me han dicho que no les gusta lo que estás planeando. No les gusta la idea, pero tienen miedo de decírtelo a la cara.

Nik pareció horrorizarse. Y yo proseguí:

—No creo que sea buena idea que sigas aquí —le dije—. Me haces daño a mí y a *Student* en conjunto. Quiero que sigamos siendo amigos, pero no creo que debas seguir en la revista.

Todavía no sé cómo conseguí decir esas palabras sin ponerme rojo o sin que se me quebrara la voz. Nik bajó la vista.

—Lo siento, Ricky. Sólo me pareció el mejor modo de organizarnos... —dijo en tono de disculpa.

—Yo también lo siento, Nik —dije; crucé los brazos sobre mi pecho y le miré directamente—. Sigámonos viendo en Shamley Green, pero *Student* es mi vida.

Nik se fue aquel mismo día. Les expliqué a todos los demás que Nik y yo teníamos ideas distintas acerca de cómo llevar *Student*, y que ellos eran libres de irse o quedarse. Todos decidieron quedarse conmigo, y la vida en la cripta siguió adelante sin Nik.

Éste fue el primer desacuerdo serio que tuve en mi vida. No era una situación en la que me sintiera cómodo, pero sabía que debía hacerle frente. Odio criticar a las personas que trabajan conmigo y trato de evitarlo en la medida de lo posible. Desde entonces, siempre he intentado eludirlo pidiendo a otra persona que haga el trabajo sucio. Admito que es una debilidad, pero simplemente me resulta demasiado duro.

Nik era mi mejor amigo y yo esperaba que todo siguiera igual entre nosotros. La siguiente vez que fui a Shamley Green fui a verle y le encontré comiendo uno de los púdines de su madre. Me senté junto a él y lo terminamos juntos.

Aparte del hecho de que era mi primer amigo, Nik se había hecho cargo de la distribución de la revista y había puesto orden en ella. Le eché mucho en

falta. Hasta la llegada de Nik, la distribución se realizaba de forma totalmente informal, mediante el envío de paquetes a voluntarios en escuelas y universidades. Durante más de un año, *Student* siguió adelante sin Nik y sacamos cuatro números más. Cuando Nik me dijo que se presentaba a las elecciones para delegado estudiantil en la Universidad de Sussex, yo aproveché los ventajosos precios que nos hacía la imprenta en *Student* para que le imprimieran algunos carteles de campaña a bajo coste. Nik ganó las elecciones, pero más tarde fue descalificado por haber recibido ayuda externa.

Una cosa que sabía por toda la gente que venía a hablar o a trabajar con nosotros era que dedicaban gran parte de su tiempo a escuchar música, y gran parte de su dinero a comprar discos. Nosotros mismos teníamos el tocadiscos en marcha a todas horas, y todo el mundo salía corriendo a comprar el nuevo álbum de los Rolling Stones, Bobby Dylan o Jefferson Airplane el mismo día del lanzamiento. La música despertaba grandes pasiones: era política; era anárquica; reflejaba el sueño de cambiar el mundo de la nueva generación. Y me fijé en que había personas a las que ni siquiera se les pasaría por la cabeza gastar cuarenta chelines en comida, pero que no dudaban en gastarse esa misma cantidad en el último álbum de Bob Dylan. Cuanto más raros eran los álbumes, más caros eran y más valiosos resultaban como posesiones.

Hasta entonces, a mí sólo me había interesado ganar dinero para garantizar la continuidad de *Student* y financiar el Centro Asesor Student, pero allí vi una oportunidad de negocio muy interesante. Cuando supe que las tiendas seguían sin vender discos con descuento a pesar de que el Gobierno había derogado la normativa sobre el precio fijo, comencé a pensar en montar un negocio de distribución de discos. El número de personas que trabajaban en *Student* había subido hasta veinte, y seguíamos viviendo todos juntos en el 44 de Albion Street, y trabajando en la cripta.

Pensé en el elevado precio de los discos y en la clase de personas que compraban la revista *Student*, y empecé a preguntarme si podíamos anunciar y vender discos baratos por correo a través de la revista. Al final, el primer anuncio de venta de discos por correo salió en el que sería el último número

de *Student*. Ahora que ya no podíamos contar con Nik para la distribución, la situación de la revista era cada vez más difícil; sin embargo, la oferta de discos baratos trajo una oleada de peticiones y más dinero del que habíamos visto jamás.

Decidimos crear otro nombre para el negocio de discos por correo: un nombre que llamara la atención, que funcionara por sí mismo y que no apelara únicamente a los estudiantes. Nos sentamos todos juntos en la cripta para tratar de encontrar un buen nombre.

«Slipped Disc»<sup>[6]</sup> era una de las sugerencias más valoradas. Le estuvimos dando vueltas un rato, hasta que una de las chicas se inclinó hacia delante:

—Ya lo sé —dijo—. ¿Qué os parece «Virgin»? Somos completamente vírgenes en los negocios.

—Y no hay muchas personas vírgenes por aquí —dijo otra chica riendo—. Sería bonito tener a una, aunque sólo fuera de nombre.

—Estupendo —decidí allí mismo—. Será Virgin.



## 4. «PUEDO PROBAR CUALQUIER COSA AL MENOS UNA VEZ»

1970-1971

Así que nos convertimos en Virgin. A la vista de los muchos usos que hemos dado posteriormente al nombre, pienso que tomamos la decisión adecuada. No estoy seguro de que Aerolíneas Slipped Disc, Novias Slipped Disc o Condomes Slipped Disc hubieran tenido el mismo éxito.

Nuestro modesto estudio de mercado demostró ser correcto: los estudiantes gastaban buena parte de su dinero en discos y no querían gastarse 39 chelines en W. H. Smith cuando podían comprarlos en Virgin por 35. Comenzamos a repartir folletos de Virgin Mail Order en Oxford Street y en la puerta de los conciertos, y nuestra correspondencia diaria pasó de ser un manojo de cartas a un saco. Una de las mejores cosas que tenían los discos por correo era que los clientes nos enviaban su dinero por adelantado: eso nos proporcionaba el capital necesario para comprar los discos en primer lugar. Nuestra cuenta del Coutts comenzó a presentar un saldo cada vez más holgado.

Mientras Virgin Mail Order crecía, yo trataba de vender *Student* a un grupo editorial. IPC Magazines fue el único que manifestó interés en comprar, y mantuvimos una larga negociación que culminó en una reunión en la que me pidieron que me quedara como editor. Yo acepté, pero luego cometí el error de contarles todos mis planes de futuro. Fantasear acerca del futuro es uno de mis pasatiempos preferidos, y expliqué en la reunión que tenía toda clase de planes para *Student*: pensaba que los bancos no trataban demasiado bien a los estudiantes, y quería crear un banco estudiantil; también quería montar una

cadena de hoteles y clubes nocturnos para estudiantes; tal vez incluso ofrecerles buenas ofertas de viajes, como trenes para estudiantes o incluso, quién sabe, una aerolínea para estudiantes. A medida que yo me iba entusiasmando, a ellos se les nublaban más los ojos. Pensaron que estaba loco. Decidieron que no querían mantener a un lunático de ese calibre al frente de *Student*, y al final decidieron que ni siquiera querían comprar la revista. *Student* tuvo una muerte lenta, y mis planes de futuro tuvieron que quedar aparcados por el momento.

Concentramos todas nuestras energías en Virgin Mail Order. Una ojeada al ingente número de pedidos que recibíamos y la necesidad de organizar la compra y el envío de los discos me convencieron de que necesitaba ayuda. En Albion Street todo el mundo se lo pasaba en grande, y cada vez me daba más cuenta de que yo era el único que me preocupaba de pagar las nóminas. Aunque éstas fueran bajas, resultaba difícil conseguir margen suficiente para cubrir siquiera los costes. Sólo había una persona a la que pudiera recurrir: Nik. Quería recuperar a mi viejo amigo.

Enterré el episodio anterior con Nik y le ofrecí el 40 por ciento de la recién creada Virgin Mail Order si venía a trabajar conmigo. Aceptó inmediatamente. Nunca tuvimos que negociar el reparto 60-40. Creo que ambos pensábamos que era un reflejo justo de lo que cada uno podía aportar al negocio.

Nik no tenía formación en contabilidad, pero era un hombre meticuloso y que contaba hasta la última moneda. También daba ejemplo: no gastaba nunca ni un penique, de modo que ¿por qué habríamos de hacerlo los demás? Nik no perdía ocasión de ahorrar, apagaba siempre la luz cuando salía de una habitación, sus llamadas telefónicas eran siempre cortas y manejaba nuestras facturas con gran habilidad.

«No pasa nada por pagar tarde —decía—, mientras pagues regularmente.»

De modo que pagábamos nuestras facturas sin falta, pero sólo cuando realmente hacía falta. Aparte de Nik y yo, no había más empleados permanentes en la cripta. Los trabajadores provisionales entraban y salían constantemente de la empresa, por una paga de veinte libras a la semana. A lo largo de 1970, Virgin Mail Order prosperó un montón.

Y entonces, en enero de 1971, ocurrió algo totalmente ajeno a nosotros que casi nos llevó a la bancarrota: los trabajadores de Correos se declararon en huelga. Liderados por Tom Jackson, secretario general del Sindicato de Trabajadores de Correos, los empleados decidieron quedarse en sus casas y Correos selló los buzones. Nuestro negocio de compra por correo estaba abocado a la ruina: la gente no podía mandarnos sus cheques; nosotros no podíamos mandar los discos. Teníamos que hacer algo.

Nik y yo decidimos que debíamos abrir una tienda para seguir vendiendo los discos. Debíamos encontrar una tienda en el plazo de una semana, antes de que nos quedáramos sin dinero. En aquel momento no teníamos la menor idea de cómo funciona una tienda. Todo lo que sabíamos era que debíamos encontrar el modo de vender discos o la empresa se hundiría. Así que empezamos a buscar local.

En 1971, la venta minorista de música estaba dominada por W. H. Smith y John Menzies, dos cadenas sosas y muy formales. Las tiendas de discos estaban normalmente en los sótanos, atendidas por personas con uniformes marrones o azules que no parecían tener ningún interés por la música. Los clientes escogían sus discos en las estanterías, pagaban y se iban en cuestión de diez minutos. Las tiendas eran lugares poco acogedores; el trato al cliente era pobre, y los precios, elevados. La música rock era tremendamente excitante, pero nada de esa excitación —ni siquiera un vago interés— llegaba hasta las tiendas que vendían los discos. El apático personal de las tiendas no mostraba ninguna aprobación o interés si comprabas el último álbum de The Doors: simplemente lo pasaban por caja, igual que si acabaras de comprar Mantovani o Perry Como. Todo era lo mismo para ellos. Tampoco parecían particularmente inclinados a realizar un pedido especial de los álbumes de Van der Graaf Generator o de Incredible String Band que se habían comentado aquella semana en las páginas de *Melody Maker*. Ninguno de nuestros amigos se sentía cómodo en las tiendas de discos: eran simplemente un espacio funcional al que había que ir para comprar sus discos preferidos. De ahí el atractivo del negocio de los discos por correo.

Queríamos que la tienda de Virgin Records fuera una extensión de *Student*; un lugar donde la gente pudiera reunirse y escuchar discos; un lugar donde no

se tratara únicamente de entrar, comprar el disco y marchar. Queríamos que se quedaran más tiempo, que charlaran con el personal, y que llegaran a conocer realmente el disco que iban a comprar. La gente se toma la música mucho más en serio que la mayoría de las otras cosas de la vida. Es, en parte, una forma de definir su identidad, como los coches que conducen, las películas que ven y la ropa que llevan. Los adolescentes dedican más tiempo a escuchar música, hablar de sus grupos preferidos y escoger álbumes que a casi cualquier otra cosa.

La primera tienda de discos Virgin debía incorporar todos esos aspectos derivados del lugar que ocupaba la música en la vida de las personas. Al explorar la manera de lograr este objetivo, pienso que creamos el andamiaje conceptual de lo que más tarde llegaría a ser Virgin. Queríamos que la tienda de Virgin Records fuera un espacio amable donde estar en una época en que se prestaba escasa atención a los compradores de discos. Queríamos establecer relaciones con los clientes, no darles lecciones; y queríamos vender los discos más baratos que las demás tiendas. Conseguir todos estos objetivos era sin duda un reto, aunque esperábamos que la inversión que destinaríamos a crear ambiente y los beneficios a los que renunciaríamos por vender más barato quedarían más que compensados por el aumento de las ventas.

Nik y yo dedicamos una mañana entera a contar las personas que pasaban por Oxford Street en comparación con las que lo hacían por Kensington High Street. Finalmente decidimos que el mejor emplazamiento sería el extremo más barato de Oxford Street. Sabíamos que no podíamos confiar en que la gente conociera la tienda de Virgin Records e hiciera un trayecto especial para comprar el disco allí, de modo que debíamos encontrar el modo de atraer a los transeúntes a la tienda. En el punto exacto donde contamos a más personas caminando por la calle, empezamos a buscar un local vacante. Encontramos una zapatería con una escalera que conducía a lo que parecía ser un primer piso vacío, de modo que subimos para ver qué había arriba.

—¿Qué hacéis? —preguntó una voz desde detrás de nosotros.

—Buscamos un local para una tienda —dijimos.

—¿Qué clase de tienda?

Nik y yo bajamos las escaleras y nos encontramos con el dueño de la

zapatería bloqueándonos el paso.

—Una tienda de discos —dijimos.

El dueño era un griego alto y cuadrado llamado Alachouzos.

—Nunca pagaréis el alquiler —dijo.

—Tiene razón —dije yo—. No podemos pagar ningún alquiler. Pero haremos que mucha gente pase por delante de su escaparate y todos comprarán zapatos.

—¿Qué clase de zapatos? —dijo el señor Alachouzos, y sus ojos se hicieron más pequeños.

—Quedan descartadas las sandalias de Jesús —dijo Nik—. ¿Vende usted Doc Martens?

Acordamos que podíamos instalar la tienda de discos y que podíamos ocupar el local sin pagar ningún alquiler hasta que alguien se interesara por él. Después de todo, era un espacio desocupado. En el plazo de cinco días habíamos construido estanterías, repartido pilas de cojines por el suelo, trasladado un par de sofás viejos escaleras arriba e instalado una caja registradora. La primera tienda de Virgin Records estaba lista para abrir sus puertas.

El día antes de la apertura, repartimos cientos de folletos por Oxford Street ofreciendo precios con descuento. El primer día, un lunes, se formó una cola de más de cien metros ante la puerta. Yo estaba en la caja cuando los clientes empezaron a pasar. El primero compró un disco de Tangerine Dream, una banda alemana que habíamos detectado que vendía bien a través de los pedidos por correo.

—Tenéis a un tipo divertido ahí abajo —dijo—. Estaba empeñado en venderme unas Doc Martens mientras hacía cola.

Al final del día llevé el dinero al banco. Me encontré al señor Alachouzos merodeando ante su tienda.

—¿Cómo va el negocio? —pregunté, tratando de no llamar la atención sobre la pesada bolsa de dinero que yo llevaba encima.

Me miró a mí y luego de nuevo al escaparate de su tienda, que seguía lleno de montones de Doc Martens sin vender.

—Estupendo —dijo con voz firme—. No podría ir mejor.

A lo largo de 1971, Nik se encargó de la tienda de discos de Oxford Street; Debbie, del Centro Asesor Student de Piccadilly, y yo hacía todo cuanto estaba en mi mano para promover la expansión en general. Estábamos en pleno proceso de sustitución del universo de ideas de *Student* por el de Virgin, y a su debido tiempo cambiamos el nombre de Centro Asesor Student por el de HELP! Todavía sigue funcionando a día de hoy, en un amplio abanico de actividades benéficas, aunque ahora lo hace bajo el nombre de Virgin Unite.

Yo sabía muy poco de la industria discográfica, pero, a juzgar por lo que podía ver en nuestra tienda de discos, me di cuenta de que era un negocio maravillosamente informal y sin reglas estrictas. Tenía un potencial de crecimiento ilimitado: una nueva banda podía conquistar el país en un momento y convertirse en un superéxito, como ocurrió con las fiebres repentinas de The Bay City Rollers, Culture Club, las Spice Girls o Busted Show. La industria de la música es una extraña combinación de activos tangibles e intangibles: las bandas de pop son marcas en sí mismas, y en un determinado momento de sus carreras puede ocurrir que su mero nombre garantice el éxito de ventas de sus álbumes. Pero también es una industria en la que unas pocas bandas de éxito son inmensamente ricas, mientras que la gran masa de las bandas permanece en la miseria y el anonimato. La industria del rock es un ejemplo perfecto del capitalismo más salvaje.

Como vendedor minorista, Virgin era inmune al éxito o al fracaso de cualquier banda individual, en la medida en que siguiera habiendo bandas cuyos discos la gente quisiera comprar. Pero estábamos condenados a vivir de nuestro margen como minoristas, que era pequeño, y comprendí que el auténtico potencial de ganar dinero en la industria del disco se encontraba en las empresas discográficas.

Por el momento, Nik y yo estábamos concentrados en construir una imagen para la tienda. Seguíamos trabajando en diversas ideas para que nuestros clientes se sintieran tan cómodos como fuera posible. Les ofrecíamos auriculares, sofás y pufs para sentarse, ejemplares gratuitos del *New Musical Express* y del *Melody Maker* y café gratis. Les permitíamos quedarse tanto tiempo como quisieran y ponerse cómodos.

Comenzó a correr la voz, y pronto la gente empezó a preferir comprar sus discos en nuestra tienda que en las grandes cadenas. Era como si pensarán que el mismo álbum de Thin Lizzy o de Bob Dylan tenía de algún modo más valor si lo habían comprado en Virgin y no en Boots. Yo sentía un tremendo orgullo cada vez que veía a personas con bolsas de Virgin caminando por Oxford Street. Nuestra plantilla comenzó a advertirnos de que algunas personas repetían sus visitas cada dos semanas. Con una base de clientes leales, la reputación de Virgin comenzó a crecer.

\* \* \*

Según me decían, en el otro extremo del espectro del negocio de los discos — los estudios de grabación— las condiciones de trabajo eran extremadamente formales. Las bandas debían presentarse a la hora fijada, llevar todo el material consigo y montarlo ellos mismos, para luego marcharse de allí dentro de los plazos fijados llevándose todo su material. Dada la saturación de los estudios, las bandas a menudo debían grabar de inmediato después del desayuno. La idea de que los Stones tuvieran que grabar *Brown Sugar* inmediatamente después de ingerir su bol de cereales me parecía ridícula. Imaginé que el mejor entorno para grabar discos sería una casa grande y confortable en el campo donde la banda pudiera instalarse durante varias semanas y grabar cuando estuviera preparada para ello, lo cual sería, más probablemente, por la noche. De modo que, a lo largo de 1971, comencé a buscar una casa de campo para convertirla en un estudio de grabación.

En un número de *Country Life* vi un castillo de hadas en venta en Gales por sólo dos mil libras. Parecía un chollo. Fui a verlo en compañía de Tom Newman, uno de los primeros fichajes de Virgin Mail Order. Tom había lanzado ya dos discos, pero estaba más interesado en crear un estudio de grabación. Cuando llegamos al castillo descubrimos que en la descripción del inmueble se habían olvidado inexplicablemente de mencionar que el castillo se encontraba de hecho en medio de una urbanización.

Cansados y decepcionados, Tom y yo dimos la vuelta y emprendimos el viaje de cinco horas de regreso hacia Londres. Hojeando el *Country Life*

durante el trayecto vi un anuncio de otra propiedad, una vieja casa de campo señorial en Shipton-on-Cherwell, a unos siete kilómetros de Oxford. Salimos de la carretera, seguimos las señales hasta Shipton-on-Cherwell, cruzamos el pueblo en coche y luego doblamos por una calle sin salida que llevaba a la casa. Las puertas estaban cerradas, pero Tom y yo saltamos el muro y nos encontramos en los terrenos de una preciosa mansión del siglo XVII construida con piedra amarilla de Cotswold, resplandeciente bajo el sol del atardecer. Dimos la vuelta al edificio, y los dos estuvimos de acuerdo en que era el lugar perfecto.

A la mañana siguiente, cuando llamamos al agente inmobiliario, descubrimos que aquel palacete llevaba mucho tiempo en el mercado. Con sus más de quince dormitorios, era demasiado grande para funcionar como una casa familiar, pero demasiado pequeño para convertirlo en un hotel. El precio inicial era de 35.000 libras, pero nos pusimos rápidamente de acuerdo por 30.000. Fui otra vez al Coutts, esta vez con traje y zapatos negros, y pedí un préstamo. Les mostré las cifras de ventas de Virgin Mail Order y de la tienda de Oxford Street. No sé qué impresión les causaron, pero me ofrecieron una hipoteca de 20.000 libras. Unos años más tarde me dijeron que, siempre que entraba en sus oficinas con un aspecto remotamente formal, sabían que tenía problemas.

El préstamo del Coutts fue un gran paso adelante para mí: era la primera vez que un banco me concedía una cantidad importante de dinero, y aquello casi me permitía comprar la mansión. Yo no tenía dinero propio, pero mis padres habían ahorrado 2.500 libras para mí, Lindi y Vanessa, respectivamente, para cuando cumpliéramos los treinta años. Les pregunté si podía retirar el dinero antes de tiempo para emplearlo en la compra de la propiedad. Ambos aceptaron, aunque existía el riesgo de que el estudio de grabación se arruinara, el banco vendiera la casa a precio de saldo y perdiera todo el dinero. No obstante, seguían faltándome 7.500 libras.

Un domingo estábamos hablando de la casa de campo durante el almuerzo en Shamley Green cuando mi padre sugirió que fuera a ver a la tía Joyce. La tía Joyce no tenía hijos y siempre se había volcado con nosotros. Su novio había muerto en la guerra, y ella nunca había vuelto a enamorarse. Vivía en



Hampshire, y aquella misma tarde fui a hacerle una visita. Como siempre, fue muy directa y muy generosa. Lo tenía todo preparado.

—Ricky, he oído lo de la casa de campo —me dijo—. Y supongo que el Coutts te habrá prestado algún dinero.

—Sí.

—Pero no suficiente.

—No.

—De acuerdo, yo pondré la diferencia. Quiero el mismo interés que el Coutts —dijo—. Pero no hace falta que me pagues hasta que puedas hacerlo.

Sabía que la tía Joyce estaba siendo extraordinariamente generosa conmigo y que seguramente había asumido la idea de que quizá no iba a volver a ver ese dinero. Lo que yo no sabía era que había hipotecado su casa para conseguir las 7.500 libras que iba a darme, y que ella también debería pagar intereses por el dinero. Cuando empecé a darle las gracias ella me cortó en seco.

—Mira —me dijo—. No te prestaría el dinero si no quisiera. ¿Para qué está el dinero, si no? Está para hacer cosas con él. Y estoy segura de que harás cosas importantes con ese estudio de grabación, del mismo modo que ganaste esos diez chelines cuando aprendiste a nadar.

Me prometí a mí mismo que, ocurriera lo que ocurriera, le devolvería ese dinero con todos sus intereses.

Hasta entonces sólo había hablado por teléfono con el agente inmobiliario, pero una vez transferido el dinero y realizada la transacción me tocaba ir a recoger la llave. Así que fui a su oficina para verle.

—¿En qué puedo ayudarle? —dijo él, sin duda preguntándose qué podía buscar un pelagatos como yo en una agencia inmobiliaria de categoría como la suya.

—Vengo a recoger la llave de la casa de campo —dije yo—. Soy Richard Branson.

Su asombro era visible.

—Por supuesto, señor Branson —dijo, y me entregó una gran llave de hierro—. Aquí la tiene. Ésta es la llave de la mansión. Por favor, firme aquí.

Y después de estampar un garabato en su papel, tomé la llave y me puse al

volante para tomar posesión de la casa de campo.

Tom Newman se puso inmediatamente a la tarea de convertir el edificio anexo a la mansión en un estudio de grabación, con la ayuda de su amigo Phil Newell. Querían instalar una grabadora de cinta Ampex de dieciséis pistas, último modelo, y todo lo demás que se le ocurrió: una mesa de grabación de veinte canales, monitoreo cuadrafónico, sistemas de *phasing* y *echo*, y un piano de cola. Tom y yo queríamos asegurarnos de que todo el material fuera tan bueno como en los mejores estudios de Londres. La casa fue tomando forma gradualmente. Cada fin de semana íbamos allí con Nik, acampábamos en la planta baja y nos dedicábamos a echar abajo los muretes que habían puesto para tapar las chimeneas, a arrancar el linóleo para descubrir los suelos de baldosas originales y a pintar las paredes. Lindi también vino a ayudar, al igual que la mayor parte de la gente relacionada con Virgin Records. Mamá se presentó un día con un reloj de pie que acababa de comprar en Phillips.

—Lo necesitaréis —dijo.

Lo instalamos en el vestíbulo y guardábamos el dinero dentro. Ahora está en el Virgin Upper Class Lounge de Heathrow, pero sin el dinero.

Cuando expiró el alquiler de Albion Street me trasladé por un tiempo a casa de unos amigos en Notting Hill, pues seguíamos trabajando en la cripta. Sin embargo, pronto fuimos demasiados para permanecer allí y encontramos un viejo almacén en South Wharf Road, cerca de la estación de Paddington, que se convirtió en la base de Virgin Mail Order.

Un día, conduciendo por debajo de Westway hacia Maida Vale y mientras cruzaba un puente peraltado, vi una hilera de casas flotantes amarradas a lo largo del canal. Al contemplar el agua, las hileras de árboles, las casas flotantes pintadas de rojo y azul brillante, con macetas de flores en los tejados, y patos y cisnes de todo tipo nadando sobre el agua, me sentí repentinamente como si estuviera en el campo.

Yo había crecido viviendo a mi aire en el campo, y no me gustaba realmente vivir en Londres; a menudo sentía que nunca veía la luz del sol ni respiraba aire fresco. Desde nuestras vacaciones de verano en Salcombe, a mí

siempre me había gustado el agua y el olor de los barcos: a aceite, brea y cuerda mojada. Así que me acerqué al ayuntamiento. Allí me dijeron que fuera a ver a la Junta de Aguas, que era el organismo responsable de asignar casas flotantes. Me advirtieron de que había una larga lista de espera. Si presentaba entonces una solicitud, tal vez me asignarían la casa dentro de cinco años. No me tomé la molestia de presentar la solicitud, pero en cambio me acerqué a Little Venice con la esperanza de encontrar a alguien que me explicara cómo alquilar una casa flotante. Estaba convencido de que había algún modo de saltarse el procedimiento oficial.

Mientras conducía junto al canal por Blomfield Road, mi coche tuvo una avería. No era algo infrecuente. Salí y me quedé mirando el capó con desesperación.

—¿Quiere que le eche una mano? —me dijo alguien con acento irlandés.

Me di la vuelta y vi a un viejo en una casa flotante arreglando algo de la chimenea.

—Ya me las arreglaré —dije yo, yendo hacia él—. En lo que realmente le agradecería que me echara una mano es en indicarme qué puedo hacer para vivir en una de estas casas por la vía rápida.

Brendan Fowley, como se llamaba el viejo, se sinceró.

—Bueno, bueno —dijo—. Sí hay una posibilidad.

Sacó una pipa y la encendió, evidentemente encantado de tener una excusa para hacer una pausa en el trabajo.

—Debería ir a esa casa de ahí —me dijo—. Acabo de venderla y veo que se ha instalado una joven. No lo sé, pero la casa tiene dos dormitorios y tal vez esté buscando a alguien para alquilar el otro. Debe cruzar por un pequeño puente de madera y seguir el camino de sirga. Es la última casa flotante antes del puente, y se llama *Alberta*.

Fui caminando junto al canal, abrí la puerta de madera y seguí el estrecho camino de sirga. Cuando llegué al último barco, miré por el ojo de buey y vi a una chica rubia inclinada ante la cocina.

—Hola —dije—. Tú debes ser Alberta.

—No digas tonterías —dijo ella, dándose la vuelta—. Ése es el nombre del barco. Yo me llamo Mundy.

—¿Puedo pasar? —pregunté yo—. Mi coche acaba de averiarse y estoy buscando un lugar por aquí donde instalarme para vivir.

Mundy era una mujer hermosa. Y no sólo era hermosa, sino que acababa de subir una cama a bordo. Nos sentamos a comer algo, y antes de que nos diéramos cuenta estábamos en la cama haciendo el amor. Se llamaba Mundy Ellis. Me quedé a pasar aquella noche con ella, y a la mañana siguiente subí mi maleta a bordo. Tenía un perro labrador llamado *Friday*, así que, entre Mundy y *Friday*, mis semanas eran bien completas.[7] Vivimos una aventura muy romántica en el *Alberta*, con cenas en el tejado las noches de verano, viendo pasar los patos y los barcos arriba y abajo por el canal.

Mundy y yo vivimos juntos durante casi un año. Ella echó una mano en el Centro Asesor Student y luego con la casa de campo. En aquella época, casi todo el mundo tomaba drogas, y Mundy no tardó en hacer un par de viajes de LSD en la casa de campo con Tom Newman. Luego trajo un poco de LSD a Londres para que yo lo probara, y una noche nos dispusimos a hacer el viaje en el *Alberta* junto con otros dos amigos, Rob y Caroline Gold. Rob decidió que él no tomaría por si algo iba mal. Yo vivía de acuerdo con la peligrosa (y a veces bastante tonta) máxima de que podía probar cualquier cosa al menos una vez, y tomé el pequeño cuadrado de papel. Al cabo de un rato mi mente empezó a perder el control. Al principio todo iba bien. Escuchamos música y salimos a contemplar el crepúsculo. Pero cuando volvimos a entrar todo empezó a torcerse: mi visión comenzó a deformar las cosas, y Mundy aparecía y desaparecía de mi campo visual con el aspecto de una niña de ocho años. Miré a los demás, charlando y riendo. Sin embargo, cada vez que ponía los ojos en Mundy veía a un ser extraño y arrugado como el asesino enano vestido de rojo de *Amenaza en la sombra*.

Detesto perder el control, y no sabía qué hacer. Casi todo el mundo en *Student*, y más tarde en Virgin, tomaba drogas, pero yo nunca participaba demasiado en todo eso. Sé que debo levantarme pronto a la mañana siguiente, y por eso raramente me dejo llevar la noche antes. Completamente desacostumbrado a esta clase de cosas, y con el LSD circulando por mi cuerpo, no lograba recuperar el control de mi mente. Finalmente salí y me tumbé mirando el cielo. Mundy salió detrás de mí y me llevó a la cama.

Mientras hacíamos el amor yo cerraba los ojos con fuerza, temiendo lo que pudiera ver si los abría.

Para cuando terminó el viaje de LSD se hizo evidente que mi relación con Mundy también había terminado. Aunque a la mañana siguiente ella ya no tenía el aspecto de un enano asesino, nunca pude volver a verla del mismo modo. Poco después, Mundy se fue del *Alberta* y se instaló con Tom Newman en la casa de campo.

## **5. UNA LECCIÓN QUE APRENDER**

1971

A lo largo de la primavera de 1971, Virgin Mail Order atrajo muchos nuevos clientes. Pero, a pesar del crecimiento de la empresa, no dejábamos de perder dinero. Ofrecíamos grandes descuentos en todos los discos, y, después de pagar las llamadas telefónicas para encargar los discos y los gastos de correo para los envíos y de pasar cuentas con el personal y las tiendas, los números no salían. A veces, nuestros clientes pretendían no haber recibido nuestros discos para que los mandáramos por segunda vez, y luego por tercera y por cuarta, y así sucesivamente. En conjunto estábamos perdiendo dinero, y en poco tiempo teníamos un descubierto de 15.000 libras.

En la primavera recibí un pedido de una gran cantidad de discos desde Bélgica. Fui a las discográficas que los publicaban y los compré, sin pagar el impuesto correspondiente para los discos que se vendían en el Reino Unido. Luego alquilé una furgoneta y fui a Dover para tomar el ferri a Francia y luego conducir hasta Bélgica. En Dover sellaron unos cuantos papeles para confirmar la exportación de los discos, pero cuando llegué a Calais me pidieron otro documento, una declaración de que no iba a vender los discos en Francia. Tanto las autoridades británicas como las francesas cobraban impuestos por la compra de discos, mientras que las belgas no, de modo que los discos de mi furgoneta eran en la práctica mercancía consignada. No tenía el documento, de modo que me vi obligado a tomar el ferri de vuelta a Dover, con los discos aún en la furgoneta.

Sin embargo, mientras conducía hacia Londres, comprendí que llevaba una

furgoneta llena de discos que oficialmente habían sido exportados. Tenía incluso el sello de la aduana para demostrarlo. Nadie tenía noticia de que la aduana francesa no me había dejado pasar. No había pagado impuestos por estos discos, de modo que podía venderlos por correo o en la tienda de Virgin y ganar 5.000 libras más de las que habría ganado por el circuito legal. Dos o tres viajes más como éste y quedaríamos libres de deudas.

Además de las 15.000 libras del descubierto de Virgin Records, tenía sobre mis espaldas la hipoteca de 20.000 libras y los gastos de convertir los edificios anexos de la casa de campo en un estudio de grabación. Aquello parecía la solución perfecta. Lo que hacía era un delito, es decir, estaba violando la ley, pero hasta entonces siempre me había salido con la mía al romper las reglas. En aquellos días me parecía que nada de lo que hiciera podía estar mal, y que, aunque así fuera, no me atraparían. Todavía no había llegado a mi veintiún cumpleaños y, de algún modo, parecía como si las reglas normales de la vida no valieran para mí. En medio de toda esa euforia, yo estaba a punto de enamorarme perdidamente de una preciosa chica estadounidense llamada Kristen Tomassi.

Un día estaba dando vueltas por la casa de campo buscando a *Bootleg*, nuestra lebrél irlandesa, pero no lograba encontrarla por ninguna parte; subí al piso de arriba y recorrí uno de los pasillos, abriendo todas las puertas de los dormitorios mientras llamaba a la perra: «¡*Bootleg!* ¡*Bootleg!*» Al abrir la puerta de un pequeño dormitorio me encontré con una chica alta y encantadora que se estaba cambiando. No sólo era mucho más atractiva que *Bootleg*, sino que estaba sola y no llevaba puestos más que unos vaqueros viejos y un sostén negro. Además me miraba con una expresión entre sorprendida y maliciosa.

—Estás muy bien así —dije yo—. Yo de ti no me pondría nada más.

—¿Qué es eso que vas gritando por ahí sobre un *alijo*?[8] —preguntó ella.

—*Bootleg* es mi perra. Una perra lebrél irlandesa.

Lamentablemente, Kristen (que así se llamaba) se puso una blusa, pero yo me las arreglé para seguir charlando con ella durante casi una hora antes de que alguien empezara a gritar mi nombre. La chica había venido a Inglaterra para pasar unas vacaciones de verano y había conocido a un músico que estaba en la casa de campo para hacer de apoyo a otra banda, y ella le había

acompañado para ver el lugar.

Regresamos a Londres en coches distintos. Kristen iba en uno con su novio músico; yo iba solo. Mientras la seguía por la carretera me preguntaba si volveríamos a vernos algún día. Los seguí hasta Londres y, finalmente, decidí escribirle una nota. Mientras conducía garabateé un mensaje en un pedazo de papel pidiéndole que me llamara a las siete. Esperé hasta el semáforo de Acton, salí de mi coche y fui corriendo hasta el suyo. Golpeé el cristal de Kristen y ella lo bajó.

—Sólo quería despedirme —dije yo, inclinándome para darle un beso en la mejilla—. Que tengas un buen viaje de regreso a Estados Unidos.

Mientras decía esto metí la mano a escondidas en el coche, busqué la suya y le puse la nota entre los dedos. Mientras ella los cerraba sobre la mía, yo solté la nota. Sonreí a su novio.

—Espero que la grabación fuera bien —le dije a él.

Me metí otra vez en mi coche y fui hasta el *Alberta*.

Me senté junto al teléfono sin tener que cogerlo, lo cual era muy raro en mí, hasta que dieron las siete. Entonces sonó. Era Kristen.

—Te llamo desde una cabina —dijo—. No quería que John nos oyera.

—¿Podrías salir de la cabina y tomar un taxi? —le pedí—. Ven a verme. Vivo en una casa flotante llamada *Alberta*. Dile al taxista que te lleve a Blomfield Road en Little Venice. Hay una pequeña puerta de madera en la verja que lleva al camino de sirga.

Hubo una breve pausa.

—Suena como *Alicia en el país de las maravillas* —dijo Kristen—. En diez minutos estoy allí.

Y dicho esto, Kristen vino a la casa flotante y comenzó mi segundo romance apasionado en el *Alberta*.

A la mañana siguiente debía hacer el que esperaba que fuera mi último viaje a Dover simulando exportar discos. Hasta el momento había realizado tres viajes, con los que había obtenido 12.000 libras de beneficio. Este último viaje debía dar suficiente dinero para cubrir totalmente nuestro descubierto. En ese momento dejaría el fraude y me concentraría en el negocio. Resulta imposible saber si habríamos parado ahí realmente, pues el dinero fácil



resulta adictivo, pero ésa era al menos nuestra intención. Aquella mañana cargué la furgoneta de discos una vez más y me puse en marcha hacia Dover. Esta vez fui más descarado que de costumbre y ni siquiera me molesté a embarcar en el ferri después de que sellaran mis papeles, sino que rodeé el muelle y emprendí el camino de regreso a Londres. Estaba ansioso por volver al *Alberta* y confirmar si Kristen seguía allí. Una vez en Little Venice fui por el camino de sirga hasta el barco. Era la última semana de mayo de 1971, y los manzanos junto al camino estaban todos en flor.

Kristen no estaba. En un arranque de pánico la llamé al piso de su novio y puse acento norteamericano cuando éste respondió el teléfono.

—Querría hablar con la señorita Kristen Tomassi —dije—. Llamamos de American Airlines.

—Un momento.

—Kristen —susurré cuando se puso ella—, soy Richard. Haz como si hablaras con una agencia de viajes. Y luego llámame tan pronto como puedas. Ve a una cabina.

—Muchas gracias. Así lo haré —dijo Kristen, y colgó.

Quince minutos después sonó el teléfono. Era Kristen.

—Un minuto —le dije, poniendo la mano sobre el auricular y dirigiéndome a Eddy—. En marcha.

Eddy era el conductor de Virgin, encargado de recoger todas nuestras remesas de discos. Salió en dirección al piso del novio.

—Kristen —le dije a ella—, ¿cuál es tu número? Esto va a tomar algún tiempo.

Volví a llamarla y tuvimos una larga conversación acerca de adónde iba nuestra relación. Le solté todos los cuentos que se me ocurrieron. Veinte minutos después, Eddy regresó del piso. Llevaba toda la ropa de Kristen en una maleta. Le había dicho al novio que Kristen se mudaba conmigo.

—Kristen —dije—. Lo mejor será que vengas. Hay algo que quiero enseñarte. Es algo que te pertenece.

Me negué a revelar lo que era. Empujada por la curiosidad, Kristen vino al *Alberta*. Su intención era decirme adiós y regresar a América.

Cuando llegó le mostré su maleta. Ella trató de quitármela, pero yo la abrí

y esparcí toda su ropa por el barco. Luego la tomé en brazos y la llevé a la cama.

Mientras Kristen y yo pasábamos el resto del día en la cama, los funcionarios de la Administración de Aduanas e Impuestos Especiales planeaban su asalto a Virgin. Nunca se me había ocurrido pensar que no era la primera persona que practicaba el fraude de la evasión de impuestos. Muchas otras tiendas de discos, más grandes que la mía, lo estaban haciendo, y de maneras mucho más sofisticadas. Yo me limitaba a poner los discos que deberían estar fuera del país en nuestra tienda de Oxford Street, y a llenar el almacén de la nueva tienda de Virgin Records en Liverpool, que debía abrir la semana siguiente. Los grandes operadores distribuían por todo el país sus discos supuestamente «exportados».

El teléfono sonó alrededor de medianoche. Quien me llamaba se negó a dar su nombre, pero lo que dijo fue aterrador. Me advirtió de que mis falsos viajes al continente no habían pasado inadvertidos y que iba a recibir una visita de inspección por parte de la Administración de Aduanas e Impuestos Especiales. Dijo que, si compraba una lámpara ultravioleta en una farmacia y la encendía sobre los discos que había comprado de EMI, vería una «E» fluorescente estampada sobre el vinilo de todos los discos que deberían haber sido exportados a Bélgica. Dijo que la inspección tendría lugar a primera hora de la mañana siguiente. Cuando le di las gracias, aquella voz me dijo que me estaba ayudando porque una vez estuve hablando de madrugada con un amigo suyo al borde del suicidio que llamó al Centro Asesor Student. Sospeché que se trataba de un funcionario de aduanas.

Llamé a Nik y a Tony y salí disparado hacia la farmacia de guardia de Westbourne Grove a comprar dos lámparas. Nos encontramos en South Wharf Road y comenzamos a sacar discos de sus fundas. La siniestra verdad salió a la luz: una «E» brillaba ante nosotros en todos los discos que habíamos comprado de EMI para exportación. Comenzamos a correr arriba y abajo del almacén cargando pilas de discos en la furgoneta. Pero luego cometimos un terrible error: asumimos que los inspectores sólo investigarían el almacén de South Wharf. De modo que llevamos todos los discos a la tienda de Oxford Street y los pusimos en los estantes para vender. No sabíamos que aquellos

funcionarios de aduanas tenían poderes de actuación más amplios que la policía. Mi actitud era parecida a cuando los comisionados de la Iglesia de Inglaterra iban a Albion Street: era todo un juego, y me resultaba difícil tomármelo en serio. A primeras horas de la mañana habíamos llevado todos los discos marcados con una «E» a la tienda de Oxford Street, y también habíamos colocado discos «buenos» en el almacén.

Kristen y yo salimos del *Alberta* a primera hora de la mañana y fuimos andando hasta South Wharf Road a lo largo del canal Grand Union. Yo me preguntaba cuándo tendría lugar la inspección. Cruzamos el puente peatonal junto al hospital St. Mary y seguimos el camino. Cuando pasamos junto al hospital se oyó un grito por encima de nosotros. Un cuerpo cayó del cielo y fue a chocar contra la verja que teníamos al lado. Vi la imagen del rostro gris y sin afeitar de un hombre mayor en el momento del impacto. Fue horrible. Su cuerpo pareció explotar y buena parte de sus entrañas cayeron al suelo y quedaron colgando de la verja en relucientes cintas de color rojo y blanco. Estaba totalmente desnudo aparte de su bata blanca, que pronto empezó a quedar empapada de rojo. Kristen y yo fuimos incapaces de hacer otra cosa que quedarnos ahí parados mirando. No había duda de que aquel hombre había muerto al instante. Su cuello colgaba de su cuerpo y el espinazo parecía roto por la mitad. Mientras mirábamos el cuerpo, una enfermera del hospital salió corriendo por una puerta lateral. No había nada que ella pudiera hacer. Otra persona apareció con una sábana blanca y cubrió el cuerpo y los restos que habían ido a parar a la calle. Kristen y yo nos quedamos ahí, en silencio, hasta que empezamos a oír de nuevo los ruidos cotidianos: el tráfico, las bocinas, los pájaros cantando...

—¿Estáis bien? —nos preguntó la enfermera—. ¿Queréis una taza de té?

Negamos con la cabeza y seguimos andando, profundamente afectados por lo que habíamos visto. Fue otro giro surrealista en los comienzos de nuestra relación. Nos habíamos conocido dos días antes, y yo había deslizado una nota clandestina en su mano. Habíamos pasado una noche fabulosa juntos en el barco. Luego yo había ido en furgoneta hasta Dover y regresado, y había organizado el robo de su maleta. Me había pasado la noche anterior moviendo discos de aquí para allá. Ahora alguien se había suicidado justo delante de

nosotros. Al igual que yo mismo, pienso que Kristen simplemente había dejado en suspenso su capacidad para la incredulidad ante lo que estaba ocurriendo. En aquel momento de nuestras vidas todo era adrenalina y desconcierto.

Cuando llegamos al almacén de South Wharf Road, abrimos las puertas y subimos al piso de arriba. Sin embargo, antes de que pudiéramos llegar a mi oficina se oyó una llamada en la puerta. Abrí y me encontré con seis u ocho hombres vestidos con impermeables marrones.

—¿Es usted Richard Branson? —dijeron—. Somos de la Administración de Aduanas e Impuestos Especiales y tenemos una autorización de registro de este almacén.

Aquellos hombres eran bastante distintos del par de contables enclenques y desaboridos que yo esperaba. Eran hombres duros y corpulentos, y muy intimidatorios. Parte de mi seguridad se evaporó mientras les mostraba la entrada al almacén.

—Su supone que ayer fue usted a Bélgica —dijo uno de ellos—. No puede haber regresado tan pronto.

Traté de hacer alguna broma sobre eso mientras veía como comenzaban a comprobar los discos con su lámpara ultravioleta. Su preocupación fue en aumento a medida que no encontraban ningún disco marcado. Yo me recreaba en su confusión, tratando de ocultar mi esperanza de que nos saliéramos con la nuestra. Comenzamos a ayudar a comprobar los demás discos, bajándolos de las estanterías y volviendo a ponerlos después.

Lo que no supe hasta que fue demasiado tarde era que estaban registrando simultáneamente nuestras tiendas de Oxford Street y de Liverpool, y encontrando cientos de discos marcados.

—Bien —dijo uno de los inspectores colgando el teléfono—. Los han encontrado. Haga el favor de acompañarnos. Está arrestado. Debe venir con nosotros a Dover y prestar declaración.

No podía creerlo. Siempre había pensado que sólo se arrestaba a los criminales: no se me había ocurrido que yo me había convertido en uno de ellos. Había estado robando dinero a la Administración de Aduanas e Impuestos Especiales. Aquello ya no era un juego en el que yo era más listo que ellos y me salía con la mía: ahora era culpable.

En Dover se dictó una acusación formal contra mí, de acuerdo con la Sección 301 de la Ley de Aduanas e Impuestos Especiales de 1952, según la cual: «El 28 de mayo de 1971, en los muelles orientales de Dover, fue el causante de la entrega a un funcionario de un documento producido con una finalidad específica, a saber, el control de Aduanas, el cual documento faltaba a la verdad en sentido material al declarar la exportación de 10.000 discos gramofónicos...».

Pasé la noche en una celda, tumbado en un colchón de plástico negro con sólo una vieja manta. La primera parte de la predicción de mi director de Stowe se había hecho realidad: estaba en la cárcel.

Aquella noche fue una de las mejores cosas que me han ocurrido jamás. Allí tumbado en la celda, mirando hacia el techo, sentí una gran claustrofobia. Nunca me ha gustado rendir cuentas ante nadie ni perder el control de mi propio destino. Siempre me ha gustado saltarme las reglas, ya fueran las normas de la escuela o las convenciones generalmente aceptadas, como que ningún chico de diecisiete años puede editar una revista a escala nacional. Había vivido los primeros veintiún años de mi vida totalmente a mi manera, siguiendo mis instintos. Pero estar en la cárcel significaba perder toda esa libertad.

Estaba encerrado en una celda, dependiendo totalmente de que otra persona abriera la puerta. Me juré a mí mismo que nunca volvería a hacer nada que pudiera llevarme a la cárcel, es más, que no volvería a hacer ningún negocio del que pudiera avergonzarme más tarde.

En los muchos mundos empresariales por los que he transitado desde aquella noche que pasé en prisión, ha habido momentos en los que pude sucumbir a algún tipo de soborno, o en los que pude salirme con la mía sobornando a otro. Pero desde aquella noche en la prisión de Dover nunca he sentido la tentación de romper mi juramento. Mis padres siempre me habían repetido que lo único que tienes en la vida es tu reputación: ya puedes ser rico, que si pierdes tu buen nombre, nunca serás feliz. Siempre te rondará la idea de que la gente no confía en ti. Nunca me había parado a pensar realmente en qué significa la reputación, pero aquella noche en la cárcel me lo hizo comprender.

A la mañana siguiente, mamá se reunió conmigo en el juzgado. Pedí un abogado de oficio porque no podía pagarme uno. El juez me explicó que, si pedía un abogado de oficio, debería permanecer en prisión, pues obviamente no tenía dinero para la fianza. Si quería salir de la cárcel debía pagar una fianza de 30.000 libras. Virgin no tenía ningún dinero que poner como fianza. La casa de campo valía 30.000 libras, pero no podíamos ponerla como fianza, porque la mayor parte de ese valor correspondía a una hipoteca. Yo tenía un montón de deudas, pero ningún dinero real.

Mamá le dijo al juez que podía poner Tanyards Farm, su casa, como fianza. Yo estaba abrumado por la confianza que demostraba en mí. Nos miramos el uno al otro a través del juzgado y ambos nos echamos a llorar. La confianza que mi familia depositaba en mí merecía una recompensa.

—No tienes que disculparte, Ricky —dijo mamá al tomar el tren de regreso a Londres—. Sé que has aprendido una lección. No llores nunca por lo que ya ha ocurrido: debemos afrontarlo y salir adelante.

A lo largo del verano afronté el problema con mucha menos vergüenza de la que habría sentido si mis padres no hubieran estado conmigo. Mantuve las ideas claras: estaba arrepentido; no volvería a ocurrir; y negocié un acuerdo extrajudicial con la Administración de Aduanas e Impuestos Especiales. Las autoridades fiscales británicas están más interesadas en obtener dinero que en llevar adelante caros procesos judiciales.

El 18 de agosto de 1971 acepté pagar 15.000 libras de forma inmediata, y otras 45.000 en tres plazos a lo largo de los tres años siguientes. La suma total se había calculado para ser el triple del beneficio ilegal que Virgin había obtenido del impago de los impuestos. Si cumplía con estos pagos, quedaría limpio y sin antecedentes penales, pero si no lo hacía, volverían a arrestarme y me llevarían a juicio.

Tras aquella noche en prisión y las subsiguientes negociaciones con la Administración de Aduanas e Impuestos Especiales, no tenía más remedio que trabajar aún más para que Virgin fuera un éxito. Nik, Tony Mellor y dos nuevas incorporaciones a Virgin, mi primo sudafricano Simon Draper y Chris Stylianou, estaban resueltos a ayudarme a permanecer fuera de la cárcel.

Sabían que podrían haber sido ellos y me estaban agradecidos por cargar con el muerto: estábamos todos juntos en aquel asunto y eso nos unió aún más. En un intento desesperado de ganar dinero para pagar el acuerdo, Nik empezó a abrir tiendas de Virgin Records por todo el país; Simon comenzó a hablar de un sello discográfico y Chris empezó a exportar discos de verdad. Los incentivos pueden ser de naturalezas muy distintas —normalmente componen un abanico que va del golpecito en la espalda al ofrecimiento de *stock options* —, pero evitar la cárcel ha sido el incentivo más poderoso que he tenido jamás.

Como el negocio de la venta por correo ya no podía crecer mucho más, concentramos nuestros esfuerzos en la expansión de nuestras tiendas de discos. Los dos años siguientes fueron un curso acelerado de gestión de caja. De ser una empresa totalmente relajada, con poco dinero metido en una lata de galletas y con unas cuantas facturas de electricidad pendientes, pasamos a ser una organización altamente focalizada. Cada penique generado en las tiendas era destinado a la apertura de una nueva tienda, lo cual suponía una libra más para el pago de mi deuda con la Administración de Aduanas e Impuestos Especiales.

Al final pude pagarlo todo y lograr que mamá viera anulada la fianza que había ofrecido. Tres años más tarde pude devolverle también a la tía Joyce sus 7.500 libras, más otras mil libras de intereses. Si no hubiera podido pagar a la Administración, habría arruinado el resto de mi vida: es improbable, por no decir imposible, que una persona con antecedentes penales pueda montar una compañía aérea o sea tomado en serio como candidato para llevar la Lotería Nacional.

Sabíamos que debíamos vender más discos, tanto en las tiendas como por correo y vía exportación; debíamos atraer a artistas importantes como Cat Stevens o Paul McCartney para que grabaran en nuestra casa de campo; debíamos crear un sello discográfico. Lo que no sabíamos era que mientras trabajábamos para lograr todo esto nuestro primer golpe de suerte se acercaba silenciosamente a la casa de campo montado en otra furgoneta. Esta vez no se trataba de discos ilegales, sino de un joven compositor y su hermana cantante, que venían desde Londres para actuar como músicos de acompañamiento de

otra banda. Él era el tercer guitarrista de reserva para el musical *Hair*, y ella era una cantante folk que actuaba en *pubs*. Ambos venían con la secreta idea de grabar una esotérica música instrumental aprovechando los momentos en que el resto del grupo no usara el estudio. Sus nombres eran Mike y Sally Oldfield.



## 6. «SIMON CONVIRTIÓ VIRGIN EN LO MÁS HIP»[9]

1971-1972

Antes de que la huelga de Correos casi nos arruinara en enero de 1971, un tipo de mi edad con acento sudafricano entró en mi oficina de South Wharf Road y se presentó como mi primo. Simon Draper se había graduado en la Universidad de Natal y había venido a Londres con sólo cien libras en el bolsillo y con la intención de quedarse una temporada. Quería sacarse algún título de posgrado y, tal vez, seguir los pasos de su hermano, que había obtenido una beca Rhodes en Oxford; pero entretanto estaba buscando trabajo.

Simon se había sentado al lado de mi madre en una celebración familiar navideña, y ella le había dicho que hablara conmigo. Después de agotar la hospitalidad de ambas ramas de su familia en Navidad y Año Nuevo, se trasladó a un piso de Londres y localizó la tienda de Virgin Records en Oxford Street. Sandy O'Connell, la gerente de la tienda, le dijo que fuera a verme a South Wharf Road. Él llegó justo antes del almuerzo.

Salimos a comer algo en el restaurante griego de la esquina de Praed Street. Y allí, entre albóndigas tibias, patatas y guisantes, Simon me explicó lo que quería hacer. Mientras estudiaba en la Universidad de Natal había trabajado también para *The Sunday Times* de Sudáfrica. Me contó historias de maratones de toda la noche del sábado para preparar la primera edición de la mañana, y luego salir del trabajo en dirección a un club de jazz con la primera edición bajo el brazo. Estuvimos un rato intercambiando anécdotas periodísticas y luego pasamos a la música.

Simon estaba obsesionado con la música. Yo había dejado la escuela muy joven y no había llegado a ir a la universidad, de modo que me había perdido esas largas tardes tumbado escuchando música. Es cierto que la música no dejaba de sonar en el sótano de *Student*, pero yo siempre estaba demasiado ocupado llamando a anunciantes y negociando con impresores para concentrarme en ella. Cuando escuchaba un disco podía decir si me gustaba o no, pero no podía compararlo con el de otra banda o reconocer si había influencia de Velvet Underground o no. Me parecía que Simon había escuchado todos los discos que se habían producido. No disfrutaba simplemente con el último álbum de The Doors: comprendía completamente lo que estaban haciendo, cuál había sido su evolución desde el último álbum y qué lugar ocupaba ese álbum en relación con un catálogo musical completo. Había dirigido su propio programa de media hora en Natal Radio, y pronto me di cuenta de que sabía más de música que nadie que hubiera conocido antes.

También hablamos de política. Yo había tomado parte en varias manifestaciones políticas, como la manifestación contra la guerra de Vietnam de Grosvenor Square, pero nada de eso era remotamente comparable con la brutalidad de la política sudafricana. Simon sabía tanto de política como de música, y veía la música como una forma de protesta política. Uno de los compañeros de Simon en la Universidad de Natal había sido Steve Biko, que se había convertido en el líder de la Organización de Estudiantes Sudafricanos, orientada a las personas de color. El tutor de Simon, marxista, había sido asesinado por esbirros del Gobierno ante sus propios hijos. El Gobierno sudafricano no toleraba ningún tipo de disensión política. Simon tenía prohibido poner ninguna canción con implicaciones políticas o sexuales, como las de Jimi Hendrix o Bob Dylan.

Para cuando llegaron los cafés había convencido a Simon para que viniera a trabajar en Virgin como responsable de compras de las tiendas de Virgin Records y para elaborar el catálogo de Virgin Mail Order. No hubo ocasión para ninguna incómoda negociación de salarios, pues todo el mundo en Virgin cobraba lo mismo, veinte libras semanales.

Tony Mellor había pasado de trabajar para *Student* a compilar los pedidos por correo de Virgin. Seguíamos tratando de vender *Student* a otra empresa

del sector, y aunque llevaba más de un año sin publicarse Tony seguía preparando pruebas del próximo número con las que tratábamos de impresionar a potenciales compradores. No cabe duda de que se alegró de dejar la compra de discos en manos de Simon y volver a la cuestión más política del futuro de *Student*. Tony se limitó a darle a Simon la regla de oro que nunca se debe pasar por alto: «Virgin nunca nunca tiene discos de Andy Williams», al tiempo que le pasaba el primer porro de la mañana.

—No te preocupes —dijo Simon—. Yo sería la última persona del mundo en romper esa regla.

Y, después de eso, Simon siguió por su cuenta. Le dejé bastante solo los primeros meses. Me estaba enamorando de Kristen y luchaba por evitar que volviera a Estados Unidos para terminar sus estudios de arquitectura. Le ofrecí encargarse de la renovación de la casa de campo.

—¡Vamos! —le decía—. No tienes por qué estudiar seis años para llegar a ser arquitecta. ¡Empieza a hacerlo ya mismo!

No hizo falta que insistiera demasiado para que ella accediera a quedarse y trabajar conmigo. Tenía un buen gusto nato. Con su largo pelo blanco y su rostro delicado, casi como el de un elfo, pronto se convirtió en una presencia habitual en todas las salas de subastas de Londres, pujando por grandes y nobles piezas de mobiliario para la casa de campo.

Mientras Nik se ocupaba de gestionar los costes de la venta por correo y de las tiendas de Virgin Records, Simon comenzó a definir tanto el catálogo por correo como la selección de discos de las tiendas. El gusto musical de Simon pronto se convirtió en el elemento crucial de la ética de Virgin. Una tienda de discos no es sólo una tienda de discos: es un árbitro del gusto. Yo no tenía ni idea de qué música era mejor promover, mientras que Simon estaba lleno de planes para traer álbumes imposibles de encontrar de bandas extranjeras y totalmente desconocidas. Una línea muy fina separaba lo que era *hip* de lo que no lo era, y Simon convirtió Virgin en lo más *hip*. Comenzó a importar discos directamente de Estados Unidos, haciéndolos traer por avión para adelantarse a la competencia. Sólo trabajábamos con álbumes, porque los *singles* eran o bien de poco nivel o bien líderes en pérdidas para promover los álbumes. En la década de 1970, las bandas importantes como Pink Floyd,

Yes o Genesis raramente lanzaban *singles*. Un álbum era visto como una combinación de declaración política, arte y estilo de vida. Las bandas importantes no producían música de baile: la suya era una música destinada a saborear la vida estando tumbado. Se hablaba mucho de las distintas grabaciones de las mismas canciones, algo que resultaba especialmente interesante cuando llegaban los álbumes estadounidenses con cubiertas distintas de las versiones británicas, a veces incluso versiones distintas de las canciones. Hoy, los discos compactos, o CD, se estandarizan para su venta masiva en todo el mundo.

Además de las importaciones, sobre todo de Alemania, Francia y Estados Unidos, y de una incursión furtiva en las grabaciones en vivo ilegales, también ganamos mucho dinero con los álbumes descatalogados: grabaciones agotadas y que la compañía estaba liquidando. Al tener un negocio por correo, recibíamos cientos de cartas cada día pidiendo grabaciones especiales. De este modo podíamos saber cuáles de estas grabaciones tenían una cierta demanda todavía, y era relativamente sencillo para nosotros conseguir a buen precio las más populares para luego venderlas.

La mayoría de las personas suponen que el éxito de una tienda de discos depende de su capacidad de vender discos. En realidad, el éxito de Virgin, tanto en el negocio por correo como en las tiendas, se basaba en el olfato de Simon en la compra de discos. Simon sabía seleccionar bandas que no vendían bien en las grandes tiendas y que sí lo hacían en Virgin. Sabía tanto de música que podía anticipar qué bandas iban a vender antes incluso de que demostraran ser un éxito: ya empezaba a usar las antenas que nos permitirían montar la discográfica dos años más tarde. Sin Simon habríamos dado el paso a ciegas. Nuestro otro genio era John Varnom, que se encargaba de la promoción de los discos y escribía los eslóganes publicitarios de las tiendas. La fama de Virgin comenzó a extenderse.

Con la mejor música sonando en las tiendas y los almacenes de la mañana a la noche, con el personal y los clientes tumbados por el suelo fumando porros y hablando de cómo conseguir esa preciada grabación norteamericana titulada *Aerosol Grey Machine*, de Van der Graaf Generator, y con todo el mundo disfrutando plenamente del sexo, aquél era sin duda el mejor lugar

donde podía estar un chico de veintiún años que supiera lo que le convenía.

Pero debajo de todo eso había un negocio que atender. En la casa de campo los trabajos de construcción avanzaban lentamente. Yo temía las llamadas telefónicas de Tom Newman, el encargado de la instalación de los equipos: siempre estaba pidiendo más dinero para comprar algún otro elemento del equipo de grabación. Al mismo tiempo, yo debía atender la multa de aduanas y la hipoteca, siempre con la amenaza de la cárcel pendiente sobre mí.

El negocio de venta por correo iba bien, pero parecía atraer principalmente a compradores de música expertos en la búsqueda de discos raros. Parecía difícil expandir esa actividad más allá. Comprendimos que, si queríamos ganar dinero, tendríamos que hacerlo abriendo más tiendas de Virgin Records.

Nik y yo comenzamos a elaborar un programa serio de expansión. Desde finales de 1971, y durante todo el año 1972, trabajamos para abrir una nueva tienda cada mes. En la Navidad de 1972 teníamos catorce tiendas de discos: varias en Londres y una en cada una de las grandes ciudades del país. Descubrimos que el ritmo de apertura de las tiendas era tan crucial como la organización de las existencias, la promoción, la selección y la formación del personal que debía trabajar en ellas, así como el desarrollo de los sistemas de contabilidad necesarios para controlar el dinero. Después de negociar el alquiler hasta que estábamos seguros de que el propietario no iba a bajar más, insistíamos en un período de carencia de alquiler de tres meses. Aquello era la clave de todo. No abríamos la tienda hasta que se aceptara este punto, y por esa razón perdimos muchas buenas oportunidades. Sin embargo, cuando abríamos sabíamos que las ventas de discos de los tres primeros meses ayudarían a pagar el alquiler de la tienda que habíamos abierto antes. Las ventas también demostraban si el lugar que habíamos escogido atraía suficiente público de la calle para hacer viable la tienda, sin necesidad de incurrir en grandes gastos.

La apertura de todas esas tiendas nos enseñó toda clase de lecciones que nos iban a ser muy útiles en el futuro. Siempre buscábamos la parte más barata de la calle principal, confiando en atraer a los compradores a caminar unos

metros más y evitarnos el pago de un alquiler exorbitante. También elegíamos zonas donde hubiera adolescentes, como cerca de Clock Tower, en Brighton, o en Bold Street, en Liverpool. Siempre preguntábamos a los adolescentes locales cuál les parecía el mejor lugar para poner una tienda de discos. En una ciudad existen muchas fronteras invisibles que los locales no cruzan jamás: una calle puede cambiar totalmente de personalidad en el espacio de apenas veinte metros.

Otro aspecto único de la venta minorista de discos es la velocidad a la que se mueven los discos. Cuando se realiza un lanzamiento importante, como el último disco de David Bowie, puedes estimar sus ventas en cuestión de horas. Por tanto, resulta importante que estés muy atento a lo que se vende durante el día en una tienda. Luego puedes usar esa información para reorganizar la disposición de los discos en otras tiendas. Si te quedas sin el disco clave que se está vendiendo aquel día, no dudes que el comprador irá a otra tienda a buscarlo. Y cuando has perdido esa oportunidad de vender un ejemplar de *Hunky Dory*, ya no vuelves a recuperarla. No hay ventas repetidas del mismo disco. Aunque luego tengas el disco permanentemente en existencias, el 70 por ciento de tus ventas de *Hunky Dory* tendrán lugar en las primeras dos semanas después del lanzamiento.

Al principio, Virgin promovía una imagen de sus tiendas como lugar donde la gente podía entrar y pasar el día escuchando y eligiendo sus discos, poniendo el acento en un gusto elitista y *hip*. Además de los discos más conocidos, queríamos enseñar a los adolescentes otros más interesantes. Nuestras tiendas se negaban a vender los discos para adolescentes que ocupaban los primeros puestos de las listas, como los de The Osmonds o The Sweet. Más allá de los convincentes argumentos de Simon sobre su estilo, yo estaba algo preocupado por las ventas a corto plazo que perdíamos por nuestro rechazo a vender discos de Gary Glitter y todas las estrellas del glam rock. Sin embargo, Simon me aseguraba que, si nos manteníamos fieles a nuestra imagen, conservaríamos nuestra integridad y ganaríamos más clientes: «Es la regla de Andy Williams —me dijo—. Ése no es nuestro mercado».

La tienda del 130 de Notting Hill Gate se convirtió en una de las mejores tiendas de Virgin Records. Simon comenzó a trabajar encima de ella, y

pusimos cojines sobre el suelo de la tienda para que la gente pudiera estar ahí tumbada todo el día. Supimos que habíamos triunfado cuando la gente comenzó a ir a Londres sólo para comprar en una tienda de Virgin Records. Si hubiéramos podido vender marihuana, lo habríamos hecho. Es más, sospecho que algunos miembros del personal lo hacían. Vender discos, charlar con los clientes, recomendarles música para comprar, sacar de debajo del mostrador la última grabación ilegal, salir en dirección a los *pubs* o los clubes para escuchar a grupos en directo... eso se convirtió en un estilo de vida.

En marzo de 1972, cuando abrimos nuestra tienda de Virgin Records en Bold Street, en Liverpool, comprobé con orgullo que ingresamos 10.000 libras la primera semana. Una semana más tarde fueron 7.000, y la siguiente, 3.000 mil. A mediados del verano los ingresos habían caído a 2.000 y fui a ver qué ocurría. La tienda estaba repleta de gente. En una esquina de la tienda estaban los roqueros, y en la otra, los mods; mientras que los *hippies* ocupaban todo el suelo frente a la caja. Sonaba toda clase de música. Pero nadie compraba nada. Todo el mundo estaba felizmente colocado y se lo pasaba en grande, pero nadie podía llegar hasta la caja y entre todos mantenían a otros compradores potenciales fuera de la tienda. La política de convertir nuestras tiendas en clubes se nos había ido de las manos. Durante el mes siguiente pusimos a una persona en la puerta que advertía amablemente a las personas que entraban que iban a una tienda, no a un club nocturno; pusimos luces más brillantes y trasladamos el mostrador y la caja más cerca del escaparate. La línea que separaba la conservación del buen ambiente y la rentabilidad de la tienda era muy delgada. Al final, los ingresos se fueron recuperando.

A lo largo de este proceso de expansión, una de nuestras principales dificultades fue la de conseguir los discos que vendíamos. Algunas compañías discográficas, como PolyGram, se negaban a suministrarnos discos porque aplicábamos descuentos y, por tanto, creábamos problemas a las grandes cadenas. Otras discográficas se negaban a suministrarnos discos porque dudaban de nuestra seriedad con los pagos. Nik y Chris Stylianou («Chris el Griego», que se había integrado en el equipo como director de ventas) fueron a visitar a todos los posibles proveedores, y finalmente encontraron una magnífica solución: una tienda de discos en South Woodford llamada Pop In,

dirigida por Raymond Laren. Raymond aceptó usar su cuenta para comprar discos para nosotros. Era un buen negocio para él, pues podía sumar nuestros pedidos a los suyos y luego cargarnos un margen del 5 por ciento antes de entregarnos los discos.

Desde que llegamos a este acuerdo con Raymond, empezamos a pasarle una lista con los discos que debía añadir a sus pedidos; Tony o Simon iban luego a recogerlos en coche y los distribuían entre tres o cuatro tiendas Virgin. Pop In era una tienda pequeña con paredes de color negro mate y pósteres medio caídos del álbum *Sgt Pepper* y de Neil Young. Resultaba incómodo entrar y salir de ella con todas las cajas de discos por ahí, pero nos las arreglábamos. A medida que fuimos abriendo más y más tiendas durante el año siguiente, el número de discos que pasaban por la tienda de Raymond fue creciendo. Pronto Raymond pasaba pedidos de miles de discos a los proveedores, y nosotros mandábamos un camión a recogerlos.

Durante todo este tiempo, nosotros seguíamos tratando de comprar directamente a los sellos discográficos, pero ellos nos ignoraban. Pronto Virgin se convirtió en una de las mayores cadenas de discos del país, y las escenas que se vivían en la tienda de Raymond eran de risa: una fila de furgonetas descargando cientos de cajas de discos ante la puerta delantera, mientras una cadena de personas cruzaba la tienda a trompicones hasta la puerta trasera, donde las mismas cajas eran cargadas en otra fila de furgonetas que las llevaban a las tiendas Virgin. Aquello no podía seguir así. Seguíamos pagando un 5 por ciento extra por comprar nuestros discos a través de Raymond. Al final, Nik y yo volvimos a hablar con los sellos discográficos y les explicamos lo que ocurría. Finalmente aceptaron vendernos directamente los discos, y la comedia con Raymond Laren terminó. Su tienda volvió a vender unas cuantas decenas de discos a la semana, dejando para sus contables el misterio de qué había ido mal en aquella prodigiosa tienda.

En 1972, Simon se enamoró de una chica latinoamericana y me anunció que iba a dejar Virgin para irse a vivir a Chile con ella. La casa de campo estaba finalmente lista para que las bandas empezaran a grabar; había veinte tiendas de Virgin Records, y el negocio de venta por correo iba bien. Simon llevaba un año trabajando conmigo y, aunque ninguno de los dos había



pensado en ningún momento que se quedaría más de unos meses, de repente comprendí hasta qué punto era una pieza crucial de Virgin. Su gusto musical había convertido las tiendas de Virgin Records en *el* lugar donde comprar discos. Era *hip* pasar la tarde dando vueltas por una tienda de Virgin Records, mientras que ningún adolescente «respetable» habría pasado una tarde haciendo lo mismo en Woolies.

Al final, la credibilidad de la que siempre habló Simon y sus comentarios sobre las ventas perdidas de The Osmonds dieron resultado. La prensa musical empezó a hablar de qué grupos estaba promocionando Virgin. Cuando poníamos en nuestros escaparates a una banda ecléctica alemana como Tangerine Dream, se convertía en un tema de discusión. Las discográficas empezaron a contactar con nosotros para preguntarnos si las tiendas de Virgin Records podían hacer promociones especiales de sus grupos.

Traté de convencer a Simon para que se quedara, pero estaba decidido a marchar. Su novia se fue a Chile antes que él, y Simon tenía previsto reunirse con ella un mes más tarde. Pero durante ese mes recibió la típica carta «Querido Simon» en la que la chica se echaba atrás de todo. Simon sufrió un gran desengaño, pero, al mismo tiempo, vio que era evidente que su futuro estaba en Londres más que en Latinoamérica o en Sudáfrica. Ahora que Virgin ya no sólo tenía tiendas de discos, sino también un estudio de grabación, comenzamos a hablar de la tercera parte del grandioso sueño del que habíamos hablado durante nuestro primer almuerzo en el restaurante griego: el sello discográfico Virgin.

Si Virgin creaba un sello discográfico, podríamos ofrecer a los artistas un lugar donde grabar, es decir, la casa de campo, que llamamos The Manor<sup>[10]</sup> Studio (y cobrarles por ello); podríamos editar y lanzar sus discos (lo que nos reportaría también unas ganancias), y teníamos una cadena de tiendas importante y en constante expansión donde promocionar y vender esos discos (y sacarnos el margen de la venta). Los tres negocios eran compatibles entre sí y su combinación también beneficiaría a las bandas que firmaran con nosotros, pues podíamos reducir los precios por grabar en The Manor, por el lado de la producción, y mejorar la promoción en las tiendas, por el lado comercial, sin perder rentabilidad.

Simon y yo llegamos a un acuerdo en virtud del cual él se encargaría de crear y dirigir el nuevo sello discográfico, Virgin Music. Sería propietario del 20 por ciento de la empresa, que se establecería como entidad separada de las tiendas de Virgin Records. Y el primer fichaje que Simon y yo queríamos hacer era el tercer guitarrista reserva de *Hair*: Mike Oldfield.

Mike Oldfield había vivido una infancia difícil junto a una madre alcohólica. A menudo se encerraba en su habitación del desván y aprendía por su cuenta a tocar toda clase de instrumentos. A los catorce años había hecho su primera grabación de música folk con su hermana Sally. Él y su hermana formaron un dúo de folk llamado Sallyangie y firmaron un contrato con Transatlantic Records. A los quince años se había ido de casa y había entrado como guitarrista en el grupo The Whole World, de Kevin Ayers, acompañando a Dave Bedford.

En octubre de 1971, Mike fue contratado durante un par de semanas como guitarrista de apoyo para un cantante llamado Arthur Louis, que estaba grabando en The Manor. Mike pronto comenzó a charlar con Tom Newman, y un día, finalmente, reunió el valor para darle una cinta de su propia música. La había grabado el mismo Mike, combinando laboriosamente diferentes instrumentos en la misma maqueta. Duraba dieciocho minutos, no tenía título y era sólo instrumental, sin cantantes. Tom la escuchó y describió el efecto como «superromántico, triste, emotivo y genial». Tom le puso la cinta a Simon en la siguiente ocasión en que éste pasó por The Manor. Aquella música causó un gran impacto en Simon. Trató de ayudar a Mike con algunas discográficas, pero todas le dijeron que no.

Un año más tarde, Simon y yo estábamos sentados en la casa flotante cuando finalmente decidimos montar la discográfica. Llamamos a Mike. Para nuestra satisfacción, él seguía sin haber firmado con nadie. Se sentía totalmente rechazado por la industria discográfica y muy agradecido de que estuviéramos seriamente interesados en publicar su música. Se presentó inmediatamente en la casa flotante para hablar con nosotros. Yo sugerí que Mike regresara a The Manor y se instalara allí, y que aprovechara para trabajar en su disco junto a Tom Newman cada vez que el estudio de grabación

estuviera libre.

—Necesitaré alquilar algunos instrumentos —me advirtió Mike.

—¿Como cuáles? —Saqué mi cuaderno y me preparé para hacer una lista.

—Una buena guitarra acústica, una guitarra española, un órgano Farfisa, un bajo Fender de precisión, un buen amplificador Fender, un xilofón, una mandolina, un Mellotron...

—¿Qué es eso? —dije, y lo marqué con un círculo.

—No es absolutamente necesario —concedió Mike—. Un triángulo, una guitarra Gibson... Oh, y campanas chinas, por supuesto.

—¿Qué son campanas chinas? —pregunté.

—Unas campanas tubulares.<sup>[11]</sup>

Escribí «campanas tubulares» y me puse a buscar todos esos instrumentos en una revista de música. La guitarra costaba 35 libras; la guitarra española, veinticinco; el amplificador Fender, 45; la mandolina, quince; y el triángulo era una ganga, una libra. Las campanas tubulares costaban veinte libras.

—¿Veinte libras por unas campanas tubulares? —dije—. Espero que lo valgan.

## **7. «SE LLAMA TUBULAR BELLS. NUNCA HABÍA ESCUCHADO NADA PARECIDO»**

1972/1973

Como Mike Oldfield era el primer artista que contratábamos, no teníamos ni idea de qué tipo de contrato ofrecerle. Por suerte, Sandy Denny (que había dejado Fairport Convention para cantar en solitario) había grabado recientemente en The Manor y habíamos trabado amistad; le pedí una copia de su contrato con Island Records. Aparentemente se trataba del contrato tipo de Island Records, y lo copiamos palabra por palabra, cambiando «Island Records» por «Virgin Music» y «Sandy Denny» por «Mike Oldfield». El contrato establecía que Mike grabaría diez álbumes para Virgin Music y recibiría unas regalías en concepto de derechos de autor del 5 por ciento sobre el 90 por ciento del precio de venta mayorista del disco (el 10 por ciento restante se lo quedaba la compañía discográfica en concepto de costes de embalaje y mermas de las tiradas por desperfectos). Como Mike no tenía dinero, le asignamos el sueldo estándar que cobrábamos todos en Virgin, veinte libras mensuales. El importe que cobrara de este modo sería deducido de las regalías futuras, en caso de que llegaran a materializarse. A Simon y a mí nos encantaba la música de Mike, pero nunca pensamos que ganaríamos dinero con ella.

La grabación de lo que se conocería como *Tubular Bells* se alargó hasta bien entrado 1973. Se trataba de una secuencia de grabaciones extraordinariamente complicada, que Mike y Tom Newman repasaron una y otra vez en el estudio de grabación a medida que mezclaban, producían y

afinaban las distintas capas de música. Mike tocó más de veinte instrumentos distintos y realizó más de 2.300 grabaciones hasta darse por satisfecho. Entretanto, nosotros seguíamos alquilando The Manor a cuantas bandas podíamos, de modo que Mike sufría frecuentes interrupciones en las que tenía que retirar su material del estudio de grabación para dejar paso a gente como los Stones o Adam Faith.

Frank Zappa se había ganado la reputación de ser uno de los intérpretes más originales, innovadores e irreverentes de la música rock. Sus álbumes, como *We're Only In It For The Money* y *Weasels Ripped My Flesh*, estaban cargados de espíritu satírico, y cuando quiso visitar The Manor para investigar las posibilidades de grabar con nosotros pensé que sabría apreciar una broma.

Me encargué personalmente de llevar a Frank en coche desde Londres, y durante el camino le conté maravillas de The Manor, donde habíamos instalado nuestro estudio. Pero, en lugar de tomar la carretera de Shipton-on-Cherwell, di un rodeo por la vecina Woodstock. Salí de la carretera, pasé por debajo de un puente de arco magnífico y avancé por un largo sendero de grava hasta la puerta de una fastuosa mansión.

—Iré a aparcar —le dije a Frank—. Ve llamando a la puerta y diles quién eres.

Abrió la puerta un criado uniformado. No reconoció a Frank Zappa, y su irritación al conocer la intención del músico de pelo largo de instalarse en la casa resultó de lo más divertida. ¿Sabía el señor Zappa, preguntó el criado, que estaba llamando a la puerta del palacio de Blenheim, hogar ancestral de los duques de Marlborough?

Frank volvió y se metió en el coche, jurando que le había parecido muy divertido. Pero nunca llegó a grabar en The Manor.

El 22 de julio de 1972, Kristen y yo nos casamos en la minúscula iglesia de Shipton-on-Cherwell. Yo acababa de cumplir veintidós años, y Kristen tenía veinte. Nos habíamos conocido el mes de mayo del año anterior. Sigo guardando una copia de la invitación que mandamos antes de la boda. Dice: «Kristen y yo hemos decidido casarnos, y pensamos que es una buena excusa

para dar una fiesta. Habrá cerdo asado, o sea que no os retraséis porque se acabará pronto. Tocaré The Scaffold». Una de las mejores cosas de The Manor era que se prestaba a dar magníficas fiestas. Teníamos bandas encantadas de tocar allí, un río donde nadar, grandes habitaciones con antiguos hogares, y un soleado jardín con claustro.

La barbacoa y toda la boda resultaron una gran fiesta, en la que todos los aldeanos de Shipton-on-Cherwell se mezclaron con el personal de Virgin y con los miembros de muchas de las bandas de rock que sonaban en el momento. El día de la boda fue extraordinario de principio a fin. Mientras esperábamos la llegada de Kristen en la iglesia, un gran camión articulado comenzó a avanzar trabajosamente por el estrecho camino que llevaba hasta nosotros. Nadie entendía lo que hacía allí, hasta que una viejita con un vestido y un sombrero azules a juego bajó de él.

—¿No llego tarde, verdad? —dijo la abuela.

El camión había chocado con su coche mientras cruzaba Oxford, y ella había insistido en que el conductor la llevara hasta nuestra boda.

Mis padres nos regalaron un precioso Bentley antiguo con asientos de cuero rojo y salpicaderos de nogal. Tenía la misma tendencia a averiarse que mi Morris Minor, pero se estaba mucho más cómodo sentado en su interior cuando te tenía que remolcar la grúa.

Una de las damas de honor de Kristen era su hermana Meryll; y Nik era mi padrino de boda. En la recepción posterior se hizo evidente que había cierta química entre ambos; más tarde, aquella misma noche, ambos se escabulleron hacia una de las habitaciones de The Manor. Para cuando Kristen y yo regresamos de nuestra luna de miel, Nik y Meryll habían anunciado su boda.

Nik y Meryll se casaron aún más deprisa que Kristen y yo: su boda se celebró en el invierno de 1972, sólo cinco meses después de que se conocieran. Su matrimonio resultó algo claustrofóbico para Kristen y para mí: yo me pasaba el día con Nik en South Wharf Road, y por la noche me volvía a encontrar con él y con Meryll. Lamentablemente, una de las razones por las que Kristen había venido a Inglaterra era para escapar de su familia, y ahora se encontraba con que ella y su hermana se habían casado con sendos hombres que prácticamente vivían vidas paralelas. La palabra incestuoso se quedaba

corta. Por otro lado, Nik y yo habíamos llevado Virgin hasta entonces como una empresa de solteros, y ambos nos encontramos casados de golpe: era algo así como un choque cultural.

Durante el invierno de 1972 y la primavera de 1973, Mike Oldfield estuvo viviendo en The Manor y grabando *Tubular Bells*. Creo que fue la época más feliz de su vida. Estaba con Tom Newman, un hombre obsesionado por las tecnologías de grabación, y ambos podían dedicarse a refinar eternamente las grabaciones. Mundy seguía viviendo allí. Cuando Kristen y yo íbamos a The Manor los viernes por la noche, nos encontrábamos con Mike, Tom y Mundy sentados en cojines sobre el suelo, atizando el gran fuego del hogar y escuchando las últimas grabaciones. El mundo exterior no existía para ellos. Finalmente, *Tubular Bells* estuvo listo para el lanzamiento en mayo de 1973.

Cuando comenzamos a comercializar *Tubular Bells* nos dimos cuenta rápidamente de que teníamos algo extraordinario en nuestras manos. Simon llevó la grabación a la reunión de agentes comerciales de Island Records, pues serían sus vendedores los responsables de la distribución del álbum. Estaban todos en una gran sala de conferencias en un hotel próximo a Birmingham. Llevaban horas escuchando música. Aquellas personas lo habían escuchado todo, literalmente. Simon puso *Tubular Bells* y escucharon la primera cara entera. Cuando terminó, prorrumpieron en aplausos. Aquella era la primera conferencia de ventas de Simon, de manera que no podía saber que aquello no tenía precedentes. Nunca volvería a escuchar a una sala entera de agentes comerciales aplaudiendo un nuevo disco.

El 25 de mayo de 1973, Virgin Music lanzó sus primeros cuatro álbumes: *Tubular Bells*, de Mike Oldfield; *Flying Teapot*, de Gong; *Manor Live*, una *jam session* grabada en The Manor y dirigida por Elkie Brooks, y *The Faust Tapes*, de Faust, una banda alemana.

El año 1973 fue extraordinario para la música rock y pop. Aquel verano la lista de *singles* estaba dominada por el glam rock de Suzi Quatro, Wizzard, Gary Glitter y The Sweet. También había un contingente importante de Motown, con Stevie Wonder, Gladys Knight y los Pips, los Jackson Five y Barry White. En el otro extremo del espectro musical estaban Lou Reed, con

«Take A Walk On The Wild Side», y 10cc con «Rubber Bullets».

Las listas de álbumes estaban encabezadas por David Bowie, en el número uno con *Aladdin Sane*, la primera demostración de su capacidad para reinventarse a sí mismo y mantenerse en lo más alto. Más abajo estaban: los Beatles, con sus álbumes dobles *1962-1966* y *1967-1970*; Pink Floyd, con *Dark Side Of The Moon*; Lou Reed, con *Transformer*, y Roxy Music, con *For Your Pleasure*.

Con esta competencia, nosotros debíamos hacer un gran esfuerzo para llamar la atención sobre los primeros cuatro lanzamientos de Virgin. Pero lo que realmente captó la imaginación de la gente fue *Tubular Bells*: era algo completamente original y que despertaba una fascinación inmediata. La gente lo encontraba adictivo y lo ponía una y otra vez, tanto para escuchar la música como para maravillarse de cómo Mike lo había enlazado todo. Recuerdo una reseña en el *New Musical Express (NME)* que tuve que leer varias veces antes de darme cuenta de que, aunque nunca entendería realmente lo que estaba diciendo el crítico, no había duda de que lo estaba poniendo por las nubes. *NME* era la publicación más influyente en el campo musical. Su elogio de *Tubular Bells* significaba que todo el mundo se fijaría en el álbum.

Más allá de las críticas favorables, yo sabía que, en cuanto consiguiéramos que la gente escuchara *Tubular Bells*, aunque sólo fuera una vez, la cosa se dispararía. Tal como dijo acertadamente un crítico: «La primera audición debería ser prueba suficiente». El problema era conseguir esa audición. Llamé a todos los productores de radio que pude para tratar de convencerlos de poner *Tubular Bells*. Sin embargo, en aquella época los *singles* de tres minutos dominaban la música radiofónica: no había espacio para una pieza de 45 minutos y sin cantante alguno propiamente dicho. Radio 3 lo rechazó porque no era Mozart, y Radio 1 lo rechazó porque no era Gary Glitter.

Durante las dos primeras semanas, las ventas de *Tubular Bells* no terminaban de despegar. Entonces invité a almorzar a John Peel, a quien conocía desde que le hice una entrevista para *Student*. Él también había creado un sello discográfico, Dandelion. Era la única persona que ponía música rock seria en la radio, y su programa era nuestra única oportunidad de



conseguir tiempo en antena para *Tubular Bells*. Así que almorzamos en el *Alberta* y luego nos instalamos en los sofás. Puse *Tubular Bells*. Quedó impresionado.

—Nunca había escuchado nada parecido —dijo John finalmente.

Días después, aquella misma semana, escuchamos la voz lacónica de John Peel en la radio. Yo estaba sentado en la cubierta de la casa flotante en compañía de Mike Oldfield y de toda la gente de Virgin.

«Esta noche no voy a poner un montón de discos. Sólo os voy a poner uno, el de un joven compositor llamado Mike Oldfield. Es su primer disco y se llama *Tubular Bells*. Nunca había escuchado nada parecido en toda mi vida. Es de Virgin, un nuevo sello discográfico, y fue grabado en los estudios propios de Virgin en Oxfordshire. No lo vais a olvidar jamás.»

Y dicho esto, comenzó a sonar *Tubular Bells*. Yo estaba tumbado en un sofá. Todo el mundo estaba tirado en sofás o en las alfombras, y circulaban cervezas, vino, cigarrillos y porros. Traté de relajarme. Podía ver la fascinación que producía aquella música en todos. Y sin embargo seguía preocupado. Me resulta imposible dejar de dar vueltas a todas las ideas y posibilidades que tengo delante en cada momento. Me pregunté cuántas personas estaban escuchando «The John Peel Show»; cuántas de esas personas saldrían a comprar *Tubular Bells* al día siguiente; si esperarían al sábado y si se habrían olvidado del asunto para entonces. ¿Vendrían a las tiendas Virgin o lo pedirían en Smith's? ¿Cuándo íbamos a cobrar las regalías? ¿De cuántas copias debería ser la siguiente tirada? ¿Cómo deberíamos hacer el lanzamiento en Estados Unidos? Una parte de mí estaba absorbida por la música, pero otra parte se mantenía ajena a ella. No podía perderme en la música como Simon o Nik, o como la nueva y encantadora asistente Penni, una auténtica belleza, con su melena larga y negra y su generosa sonrisa. Yo era demasiado consciente de que Virgin necesitaba vender muchos discos y conseguir así dinero suficiente para pagar los impuestos del mes siguiente. Sabía que *Flying Teapot* y *The Faust Tapes* difícilmente iban a desbancar a los álbumes de los Rolling Stones o de Bob Dylan en las listas. Pero *Tubular Bells* era algo extraordinario: la emisión radiofónica de aquella noche debía tener algún efecto. Virgin nunca habría podido permitirse comprar esa

cantidad de tiempo de radio para emitir un anuncio de pago.

Mike Oldfield estaba sentado y en silencio. Tenía la espalda apoyada contra la de Penni y miraba fijamente la radio. Me pregunté qué debía pasar por su cabeza. Yo había hecho enmarcar una de las fundas de *Tubular Bells*, en la que se veía una campana tubular gigante suspendida sobre el mar, con una ola rompiendo en primer plano. Mike contemplaba el cuadro como si estuviera contemplando el mar. Un pensamiento codicioso nadaba en las profundidades de mi mente: ¿tal vez estuviera pensando en un nuevo álbum?

Al día siguiente, los teléfonos no dejaban de sonar con los pedidos de las tiendas de discos. Además de romper todas las tradiciones radiofónicas poniendo el disco íntegro, John Peel había publicado una crítica de *Tubular Bells* en *Listener*:

En las frecuentes ocasiones en las que me dicen que un disco de un músico de rock contemporáneo es una obra de «importancia perenne», tiendo a ponerme el sombrero y encaminar mis pasos hacia los grandes espacios abiertos. Hoy, estos expertos les dirán probablemente que dentro de veinte años los coleccionistas seguirán suspirando por los discos de bandas de tanto peso como Yes o Emerson, Lake and Palmer. Apuesto unos cuantos chelines a que para entonces Yes y ELP se habrán borrado de la memoria de todos, excepto de la de los más tozudos, y que Gary Glitters y los Sweets, tan carentes de importancia, serán recordados como el auténtico sonido de la década de los setenta.

Dicho esto, voy a hablarles de una nueva grabación de tal fuerza, energía y auténtica belleza que representa para mí el primer aldabonazo serio ante la historia que haya realizado ningún músico de rock. Mike Oldfield...

John Peeling tenía muchos seguidores, y esas palabras llegaron a miles de personas en todo el país.

Habíamos organizado giras tanto de Gong como de Faust por todo el país, pero mis esperanzas estaban puestas en el gran concierto de *Tubular Bells* previsto para el 25 de junio, y confiaba en que la prensa nacional supiera

reconocer en el escenario a una nueva celebridad musical. Convertimos el concierto de *Tubular Bells* en un evento que nadie se podía perder. Conseguimos convencer a Mick Taylor, entonces guitarrista de los Rolling Stones, a Stive Hillage y a Hatfield and the North para que tocaran varios instrumentos. Viv Stanshall, de The Bonzo Dog Doo-Dah Band, aceptó subir al escenario y anunciar los instrumentos como hacía Mike en el disco.

El día del concierto, Mike vino a verme a la casa flotante.

—Richard —dijo en voz baja—, no soy capaz de dar el concierto esta noche.

—Pero está todo preparado —dije.

—Simplemente no puedo —repitió en un susurro sepulcral.

Me invadió una oleada de desesperación. Sabía que Mike podía ser tan tozudo como yo cuando quería. Traté de olvidar que todo estaba preparado para el concierto, las entradas vendidas e incluso la cobertura televisiva contratada. No podía usar nada de eso como argumento porque no haría más que reforzar la resolución de Mike. Tenía que usar la astucia.

—Vayamos a dar una vuelta en coche —dije en tono inocente, y le llevé por el camino de sirga hasta el viejo Bentley que tenía aparcado afuera. Sabía que Mike siempre había admirado ese coche de color gris militar y asientos de cuero rojo. Esperaba que un paseo relajante por el Queen Elizabeth Hall sirviera para cambiar el humor de Mike. Cuando nos pusimos en marcha, Mike iba tieso en su asiento. En el trayecto hasta el Queen Elizabeth Hall no intercambiamos más que monosílabos; al llegar allí reduje la velocidad. Por todas partes había carteles de Mike Oldfield. Algunos grupos de personas comenzaban a encaminarse hacia el concierto.

—No puedo subir al escenario —repitió Mike.

No podía decirle que era el mayor interesado en hacerlo, que aquel concierto podía catapultarle a otra liga musical y ponerle al lado de Pink Floyd. Detuve el coche.

—¿Quieres conducir? —le propuse.

—De acuerdo —dijo Mike cautelosamente.

Proseguimos nuestro paseo por Westminster Bridge. Contemplé el Hyde Park deslizándose rápidamente por la ventanilla de mi acompañante. Mike

dobló por Bayswater Road y pasó cerca de la iglesia donde había editado la revista *Student*.

—Mike —dije—, ¿te gustaría quedarte con este coche? ¿Como regalo?

—¿Regalo?

—Sí. Yo me bajaré aquí y volveré andando a casa. Tú sólo sigue conduciendo y el coche es tuyo.

—¡Qué dices! Fue tu regalo de boda.

—Tú simplemente ve conduciendo hasta el Queen Elizabeth Hall y sube al escenario esta noche. Es tuyo.

Se hizo un silencio entre nosotros. Contemplé a Mike mientras llevaba el volante y me imaginaba ser él mismo conduciendo aquel coche. Sabía que Mike se sentía tentado. Confié en que aceptara el trato.

—Hecho —dijo Mike.

Ahora tendría que contarles a Kristen y a mis padres lo que había hecho con nuestro Bentley, pero sabía que no les importaría demasiado. A pesar de su encanto y su valor sentimental, aquel Bentley no era más que un coche. En cambio, conseguir que Mike subiera al escenario y comenzara a vender discos de *Tubular Bells* era vital. Si salía bien, podría escoger el coche que quisiera. Mi madre habría estado de acuerdo conmigo en eso.

Cuando las últimas notas de *Tubular Bells* se fueron apagando en el Queen Elizabeth Hall, un silencio momentáneo inundó el recinto, como si la gente estuviera digiriendo lo que acababa de escuchar. Parecían hipnotizados, nadie quería romper el embrujo. Luego se fueron poniendo todos en pie y prorrumpieron en una gran ovación. Yo estaba sentado entre Kristen y Simon, y los tres nos pusimos también en pie y aplaudimos y vitoreamos. Yo tenía lágrimas en los ojos. Mike se puso ante el órgano, como una figura minúscula, y se limitó a inclinarse y decir gracias. Incluso la banda le aplaudió. Era una nueva estrella.

Aquella noche vendimos centenares de discos de *Tubular Bells*. Mike estaba demasiado hecho polvo para hablar con la prensa. Al ver a toda esa gente aplaudiendo y haciendo cola para comprar su disco, dijo: «Me siento como si me hubieran violado», y desapareció en su nuevo Bentley. Mike se

negó a subir a ningún otro escenario durante muchos años. Kristen y yo volvimos andando a casa. A partir de aquella noche, *Tubular Bells*, de Mike Oldfield, se convirtió en el álbum más celebrado del año. Virgin Music estaba finalmente en el mapa, y el dinero comenzó a entrar.

El rumor se extendió y, el 14 de julio, *Tubular Bells* se coló en las listas de ventas de álbumes en el número veintitrés. En agosto era el número uno. Durante los quince años siguientes, cada vez que Mike Oldfield sacaba un álbum llegaba a los diez primeros puestos. *Tubular Bells* terminó vendiendo más de trece millones de copias, convirtiéndose así en el undécimo álbum mejor vendido en toda la historia de Gran Bretaña. El sacrificio de mi Bentley estaba justificado. Nunca llegué a comprarme otro.

Por más que Virgin se hubiera ganado una posición en el mercado discográfico de la noche a la mañana, seguíamos siendo una pequeña empresa con una plantilla de siete personas y sin posibilidad de distribuir los discos en todas las tiendas del país. Teníamos dos opciones ante nosotros. La primera era ceder la explotación comercial de nuestros discos a otro sello más grande. Esto sólo funcionaría con bandas de cierto éxito. La otra empresa nos pagaría un adelanto por el derecho de promover el disco, distribuirlo y quedarse con la mayor parte de los beneficios. Si el disco cubría el adelanto, la discográfica nos pagaría unas regalías que se situarían normalmente alrededor del 16 por ciento. Ésta era la solución tradicional para una empresa discográfica recién creada, como lo era Virgin.

La segunda opción era más arriesgada. Virgin renunciaría al adelanto y a las regalías, y simplemente pagaría a otro sello para que fabricara y distribuyera los discos a medida que se recibieran pedidos de las tiendas del país. Virgin sería responsable exclusiva de la promoción de sus discos, y asumiría todo el riesgo en caso de que el disco fracasara. Por otro lado, tendríamos todos los beneficios si el disco se vendía bien.

La mayoría de los sellos discográficos optaban por la cesión porque era la solución fácil: recibían unas regalías del 16 por ciento del otro sello y luego pagaban lo que hubieran acordado con el artista, pongamos el 5 o el 10 por ciento. Sin embargo, Simon y yo optamos por el acuerdo de fabricación y

distribución (llamado *pressing and distribution*, o *P&D*). Era una estrategia arriesgada, pero ya entonces sabía que sólo la audacia te lleva a alguna parte. Cuando asumes riesgos, el arte consiste en cubrirte para el caso de que las cosas vayan mal. Nos parecía que *Tubular Bells* era tan bueno que podíamos promocionarlo nosotros mismos. Estaba seguro de que vendería lo suficiente para recuperar nuestra inversión. Así que fuimos a Island Records con la idea de proponer un trato *P&D* en lugar de una cesión directa.

Mantuve mis primeros tratos con Island Records cuando editaba la revista *Student*. Era un sello creado por Chris Blackwell, un hombre criado en Jamaica y que, casi sin ayuda, había introducido el reggae en Gran Bretaña. Island era el sello de Bob Marley, que se convirtió en la primera superestrella del reggae, aunque también producían a Cat Stevens y a Free, entre otros.

Como era de esperar, Island se negó inicialmente a aceptar un acuerdo de *P&D*. Ya se encargaban de la comercialización de los discos de Chrysalis y Charisma (que tenía a Genesis), y también querían a Virgin. De modo que nos ofrecieron un acuerdo muy atractivo con unas regalías del 18 por ciento. Nosotros le pagábamos el 5 por ciento a Mike, de modo que si aceptábamos la oferta de Island nos quedaríamos con el 13 por ciento de las ventas de *Tubular Bells*. A 2,19 libras el disco, nos corresponderían 28,5 peniques, lo que supondría unos ingresos totales de alrededor de 171.000 libras si *Tubular Bells* alcanzaba unas ventas espectaculares y llegaba, por ejemplo, a las seiscientas mil copias (o doble platino). En el Reino Unido, un disco de oro son 200.000 copias vendidas, y uno de platino, 300.000. Si *Tubular Bells* alcanzaba el millón de discos vendidos, Virgin ganaría 285.000 libras, sin necesidad de pagar ninguno de los costes de promoción y comercialización del disco. Para un observador experimentado, Island estaba mucho más preparada que Virgin para promover este disco en todas las tiendas del país. La mayoría de las pequeñas discográficas habrían aceptado la oferta, y, ciertamente, tanto Island como nuestros abogados nos urgían a hacerlo.

Pero Simon y yo lo veíamos distinto. Teníamos catorce tiendas Virgin en todo el país en las que podíamos promocionar *Tubular Bells*. La experiencia de vender 100.000 copias de *Student* por todo el país me daba confianza en nuestra capacidad para dar salida a grandes cantidades de discos. Por

supuesto, nuestro trabajo se veía facilitado por el hecho de que *Tubular Bells* era tan bueno que la gente quería comprarlo desde el momento mismo en que lo escuchaba.

Para alguien de afuera, aquello podía parecer un gran riesgo. Si las ventas de *Tubular Bells* se quedaban cortas, Virgin Music estaba muerta. Pero si conseguíamos vender unas 600.000 copias, por un valor de 1,3 millones de libras, Virgin se quedaría con cerca de 920.000, después de descontar el margen de las tiendas. De este dinero, pagaríamos 65.700 libras a Mike Oldfield en calidad de autor, y 197.100 libras a Island Records por fabricar y distribuir el disco, lo que nos dejaba alrededor de 658.000 libras para destinar a la promoción del disco y reinvertir en otros artistas. Esto era lo que se podía ganar.

El *copyright* intelectual de *Tubular Bells* era nuestro, y estábamos resueltos a sacarle todo el partido posible. De modo que rechazamos la oferta de Island e insistimos en un acuerdo de *P&D*. Ellos se encargarían de fabricar y distribuir el disco, y nosotros les pagaríamos entre el 10 y el 15 por ciento por estos conceptos. Ellos siguieron insistiendo en un acuerdo de cesión hasta que amenazamos con ir a una discográfica rival, CBS. De modo que firmamos un contrato de *P&D* y sacrificamos un ingreso inmediato en efectivo que Coutts ciertamente habría celebrado, pues The Manor seguía estando por pagar. Pero nosotros nos comprometimos a vender *Tubular Bells* por nuestros propios medios.

Sin darse cuenta, Island alimentó en su propia casa al enemigo: Virgin Music. A medida que *Tubular Bells* se convertía en disco de plata, de oro, de platino, de doble platino y, finalmente, superaba el millón de copias vendidas, nos hicimos más ricos de lo que jamás habíamos soñado. Nos convertimos en un actor importante en la industria discográfica y, por ende, en los rivales de Island Records. Aunque las regalías que pagábamos a Mike Oldfield y a Island fueron cambiando con el tiempo, al igual que el precio del disco, *Tubular Bells* siguió vendiendo millones de discos, y aún los sigue vendiendo en todo el mundo. Nuestra apuesta de que éramos capaces de promocionarlo nosotros mismos nos hizo ganar nuestra primera fortuna.

## 8. «SER LA SEGUNDA OPCIÓN NO VALE NADA» 1974-1976

Cuando Mike Oldfield se fue en mi viejo Bentley al término del concierto en el Queen Elizabeth Hall, ya estaba empezando a perder pie. Durante todos los meses en que había estado encerrado en The Manor con Tom Newman, trabajando en total privacidad para producir un álbum perfecto, su sueño era que todo el mundo comprara *Tubular Bells*. Pero cuando se levantó en el Queen Elizabeth Hall y vio al público en pie aplaudiéndole, algo dentro de él se quebró. Descubrió que, por más que hubiera perseguido aquel reconocimiento, ahora que lo había conseguido era incapaz de absorberlo.

La industria musical puede hacer fabulosamente ricas a las personas en cuestión de meses. Le gustara o no, Mike estaba ahora atrapado en una espiral que le convertiría en uno de los hombres más ricos de Gran Bretaña. El éxito tuvo un efecto devastador sobre él, y yo tuve que aprender a vivir con esa responsabilidad. Para mí era imposible responder a la pregunta de si hice bien al empujarle a subir al escenario en aquel concierto. Mike se fue a vivir a un lugar remoto de Gales acompañado de una chica, y se negaba a hablar con nadie aparte de conmigo.

La primera vez que fui a visitarle, me costó mucho encontrar la casa. Era una casita de campo con muros de piedra, construida sobre una cordillera llamada Hergest Ridge. La casa daba la espalda a los vientos dominantes, pero estaba tan alejada de todo que era como el escenario de *Cumbres borrascosas*. La habitación principal estaba ocupada íntegramente por un piano de cola. Mike me llevó a las montañas; llevaba consigo una cometa de



dos metros que había construido él mismo con madera de balsa. Lo contemplé mientras corría colina abajo y luego soltaba suavemente la inmensa cometa. Al principio apenas se movía, y hasta parecía suspendida sobre la cabeza de Mike, pero luego el viento la atrapó y la cometa se inclinó y comenzó a ganar altura mientras se alejaba de nosotros hacia los campos que había al pie de las montañas. Mike contemplaba la cometa mientras el viento le apartaba el pelo de delante de los ojos, y, por primera vez, le vi sonreír.

Dejé a Mike en Hergest Ridge y regresé a Londres en coche. Una noche, como si tratara de una lamentable versión inversa de aquella maniobra mía de hacerme enviar la ropa de Kristen al *Alberta* para empujarla a mudarse a vivir conmigo, Mike fue al *pub* local y le pidió a un amigo que empaquetara la ropa de su chica y la llevara a ella a la estación. Durante los diez años siguientes, Mike Oldfield vivió como un ermitaño y no participó en la promoción de ninguno de sus discos. Afortunadamente habíamos filmado a Mike Oldfield tocando *Tubular Bells*. Convertimos esas filmaciones en un documental e intercalamos imágenes de esculturas abstractas de William Pye. La BBC lo pasó tres veces. Cada vez que se emitía el documental, las ventas de *Tubular Bells* y los demás discos de Mike se disparaban. Si Mike se hubiera pasado los diez años siguientes dando giras, como hizo Pink Floyd, estoy seguro de que se habría convertido en una de las mayores estrellas del mundo, y la predicción de John Peel se habría hecho realidad. Tal como fueron las cosas, *Tubular Bells* se hizo más famoso que el propio Mike Oldfield, y a pesar de que grabó muchos otros álbumes de gran belleza, como *Ommadawn* —mi favorito—, ninguno de ellos se acercó al éxito de *Tubular Bells*.

Las demás empresas discográficas no entendían el rechazo de Mike a dar conciertos. Ahmet Ertegun, que después de muchas negociaciones se había hecho con la comercialización de *Tubular Bells* en Norteamérica, no lograba entenderlo. «¿Me estás diciendo que tienes una película con esculturas para la promoción? —me dijo con sorna—. No lo entiendo. Y no creo que nadie por aquí lo entienda. Si queremos un museo, podemos ir al Met.»

Como de costumbre, Ahmet se sacó de la manga la solución: vendió *Tubular Bells* como la banda sonora del filme *El exorcista*. Como la película fue un éxito en Estados Unidos, también lo fue el álbum. Finalmente alcanzó

los primeros lugares de las listas de ventas en Estados Unidos, un año después de hacerlo en Gran Bretaña.

Simon y yo fuimos estableciendo tres objetivos clave en nuestras negociaciones con la bandas. Nunca los articulamos formalmente entre nosotros, pero eran los principios generales de lo que nos había enseñado la negociación en el caso de Mike Oldfield.

En primer lugar, trata de hacerte con el *copyright* de edición por tanto tiempo como sea posible. Poníamos todo nuestro empeño en no negociar nunca un acuerdo en el que el *copyright* revirtiera en el artista en un determinado plazo, porque los únicos activos de una compañía discográfica son el *copyright* de sus ediciones. También tratábamos de incorporar todo lo que pudiéramos del catálogo previo del autor en nuestro contrato, aunque muchas veces estaba atado por otras discográficas. Más allá del *glamour* de tratar con las estrellas del rock, el verdadero valor que éstas podían aportar era el generado por el *copyright* de sus canciones. Con este objetivo, les ofrecíamos un adelanto elevado, pero tratábamos de atar al artista para ocho álbumes. A lo largo de toda la vida de Virgin Music, siempre pudimos decir con orgullo que no habíamos perdido a una sola banda. Y no las perdíamos porque siempre renegociábamos sus contratos al cabo de unos pocos álbumes, aunque, irónicamente, Mike Oldfield fue uno de los pocos casos en los que fui demasiado lento en la renegociación, y por eso casi lo perdemos. Era vital no olvidar que, si la banda empezaba desde cero, lo más probable era que su álbum más valioso fuera el tercero o el cuarto. Un buen ejemplo de esto fue The Human League, que llevaba dos álbumes con Virgin, cada uno mejor que el anterior en cuanto a ventas, pero que no dio el gran salto hasta el tercero, *Dare*, que vendió más de dos millones de copias. Lo último que queríamos era perder a las bandas después de un par de álbumes y ver como alcanzaban el éxito con otra discográfica. Cuando un artista firmaba con nosotros no tardábamos mucho en negociar una extensión del contrato, por más que eso implicara perder un 2 o un 3 por ciento en regalías, pues era una pequeña concesión comparada con el potencial de añadir otros dos álbumes al contrato.

Desde el principio, Simon y yo quisimos posicionar Virgin como un sello

internacional, y, por lo tanto, el segundo aspecto en el que insistíamos siempre era en asegurarnos los derechos mundiales de las obras de nuestros artistas. Nuestro argumento era que teníamos menos incentivo para promocionar su obra en Gran Bretaña si luego ellos utilizaban su éxito aquí para obtener ventas en otros países con otros sellos.

Nuestra última clave de negociación era asegurarnos de que Virgin obtuviera los derechos de autor de los miembros individuales de la banda además de los de la banda en conjunto. A veces resultaba difícil definir una banda: por ejemplo, los Rolling Stones eran, obviamente, Mick Jagger, Keith Richards, Bill Wyman y Charlie Watts, pero había varias personas que iban y venían. La industria discográfica definió finalmente los Rolling Stones como «Mick Jagger y tres más». Algunas bandas se separaban, y luego sus miembros triunfaban por separado. Genesis tal vez sea el mejor ejemplo de esto, pues Peter Gabriel y Phil Collins llegaron a ser estrellas más importantes fuera de Genesis que dentro de dicha banda. Era crucial que Virgin no firmara con una banda para quedarse luego con una cáscara vacía cuando el guitarrista se fuera y triunfara en solitario con otro sello.

Aparte de éstas, la única otra gran verdad que descubrimos fue que, si queríamos realmente a una banda, debíamos firmar con ellos a cualquier precio. Un artista que esté con otro sello era, y sigue siendo, algo totalmente ajeno a nuestra manera de hacer. Parte del secreto de llevar un sello discográfico consiste en crear inercia, seguir firmando con nuevas bandas y seguir llevándolas al éxito. Aunque en algún caso perdiéramos dinero con una banda importante, había otros beneficios intangibles, como atraer a otras bandas o abrirnos las puertas de las emisoras de radio para nuestras bandas más novedosas.

Con estos principios en mente, Virgin comenzó a firmar con nuevas bandas aprovechando el impulso del éxito de Mike Oldfield. La mayoría de esos grupos, inevitablemente, estaban destinados al fracaso. Pero nosotros seguimos cobrando sueldos bajos; seguimos viviendo los unos encima de los otros, y reinvertimos todo el dinero que ganamos con *Tubular Bells* en nuevos artistas y en el crecimiento de la empresa.

Kristen y yo llevábamos dos años casados, pero empezábamos a tener muchas dificultades como pareja, y, al final, decidimos divorciarnos. Al mismo tiempo que se rompía mi matrimonio, en 1974, Virgin Music comenzó a tener problemas. En agosto de 1974 salió el siguiente álbum de Mike Oldfield, *Hergest Ridge*, que fue directo al número uno. Y como *Tubular Bells* seguía en el número dos, el dinero siguió entrando. Pero Virgin corría el peligro de convertirse en el sello de Mike Oldfield. Por más que se negara a participar en la promoción, las ventas de Mike eran tan importantes que eclipsaban a las de todos los demás.

Durante el extraño período entre 1974 y 1976, mientras Mike Oldfield fue nuestra única superestrella, Virgin fracasó en su intento de firmar con 10cc, The Who y Pink Floyd, a pesar de hacer grandes esfuerzos para conseguirlo. Parecía que estábamos destinados a ser siempre la segunda opción, y en la música, como en tantas otras cosas en la vida, ser la segunda opción no vale para nada. A finales de 1975 fui a por los Rolling Stones. Se corrió la voz de que habíamos llegado a ofrecer 350.000 libras a la banda 10cc: esa cifra dejó impresionados a los sellos rivales, como Island. Cuando llamé al representante de los Stones, el príncipe Rupert Loewenstein, el rumor de nuestra oferta a 10cc hizo que nos escuchara seriamente.

—¿Cuánto pide? —le pregunté.

—Nunca podrá pagarlo —me dijo en tono comprensivo el príncipe Rupert—. Por lo menos tres millones de dólares. Además, Virgin es demasiado pequeño.

Sabía que la única manera de llamar su atención era mejorando considerablemente la oferta.

—Ofrezco cuatro millones de dólares —dije—. Siempre que pueda incluir en el contrato una parte de los discos previos.

Comprar parte del fondo discográfico de los Stones permitiría a Virgin lanzar un álbum de grandes éxitos, y eso sería una buena garantía si el nuevo disco no funcionaba.

—Mandaré una lista del catálogo disponible —dijo el príncipe Rupert—. Si puede traerme una garantía bancaria de cuatro millones de dólares a la oficina para el lunes, lo estudiaré muy seriamente. Mucha suerte.

Era viernes. El príncipe Rupert pensaba que me había dado una tarea imposible de cumplir.

Aquel fin de semana visité a toda la cadena de distribuidores de Virgin que habíamos creado por media Europa, en Francia, Alemania, Italia, Holanda, Suecia y Noruega. Y mientras viajaba me mantenía en constante contacto telefónico con los del resto del mundo. Mi objetivo era conseguir 250.000 libras de cada distribuidor. Al término del fin de semana había contactado con todos y les pedí que mandaran telegramas a Coutts, en Londres, confirmando que pondrían el dinero. El lunes por la mañana estaba de regreso en Londres, pero aún no había llegado a los cuatro millones de dólares que le había prometido al príncipe Rupert. Después de sumar los compromisos de todos los distribuidores, Coutts prometió cubrir la diferencia. Luego me acerqué en coche a la casa del príncipe Rupert en Petersham, poco antes de las once de la mañana, con una garantía bancaria de cuatro millones de dólares.

El príncipe Rupert quedó boquiabierto. No se lo esperaba en absoluto. Jugueteeó un momento con el cheque de cuatro millones de dólares entre los dedos, pero luego lo devolvió.

—Tendrás una opción para igualar la mejor oferta —prometió—. Pero acabas de abrir una puja.

Al final, EMI ganó la puja con una oferta de cinco millones de dólares y firmó con los Rolling Stones. Yo no podía superar la cifra de cuatro millones. Estaba decepcionado, aunque sabía que les había hecho un favor a los Rolling Stones al incrementar el precio de salida desde los tres millones que el príncipe Rupert estaba dispuesto a aceptar inicialmente.

En 1976, la necesidad de firmar con las bandas realmente grandes había cobrado el máximo interés. Virgin tenía dos álbumes en los diez primeros puestos de la lista: el de Gong y el de Mike Oldfield, *Ommadawn*. Eran los días de *Trick Of The Tail*, de Genesis, y *Desire*, de Bob Dylan. Nuestro problema era que habíamos gastado la mayor parte de las regalías de Mike Oldfield intentando fichar nuevas bandas y, a excepción de Tangerine Dream, no habíamos conseguido ningún gran éxito. *Phaedra*, de Tangerine Dream, se había vendido muy bien por toda Europa, y contribuyó mucho a la reputación

de Virgin. Nuestro catálogo estaba lleno de música maravillosa y creíble, pero no teníamos auténticos superventas. Otra preocupación más inmediata era que nos empezábamos a quedar sin dinero.

Por otro lado, Mike Oldfield quería renegociar su contrato. Nosotros estábamos muy dispuestos a hacerlo, pero después de acordar una nueva versión con una mejora en el porcentaje de derechos, Mike mandó a otro abogado que empezó a presionar para conseguir más aún. Nosotros insistimos en que Virgin Music era una empresa que ganaba menos dinero del que ganaba él personalmente. Cuando Mike me preguntó cómo era eso posible, yo cometí el error de ser totalmente honesto con él. Le dije que necesitábamos a artistas de éxito como él para cubrir a los artistas que no lo lograban. Su buena disposición se evaporó.

—No pienso regalar dinero para que lo tiréis con un montón de basura — dijo—. Volveré a hablar con mi abogado.

Al final nos pusimos de acuerdo en un nuevo contrato y Mike se quedó con nosotros. Pero todo estuvo a punto de irse al garete.

En el verano de 1976 mantuvimos una reunión de crisis con Simon, Nik y Ken Berry. Ken había empezado como dependiente en la tienda de Notting Hill. Su trabajo consistía en controlar los ingresos de la tienda, pero pronto fue asumiendo muchas otras tareas. Todos descubrimos que, siempre que necesitábamos saber algo (las ventas de Pink Floyd aquella semana, los salarios pendientes del personal, la depreciación de los viejos Saabs que conducíamos), Ken sabía la respuesta. Llegó un momento en que se hizo indispensable. Era un hombre tranquilo y modesto, pero además de ser muy bueno con el dinero tenía un gran talento con las personas: no se dejaba intimidar en absoluto por el hecho de negociar con grandes estrellas o sus abogados, y pronto comenzó a participar en la negociación de los contratos. Simon y yo le observábamos y cada vez le dábamos más responsabilidad, viendo claramente que nunca echaría a perder un buen trato por dejarse llevar por su ego y tratar de hacer puntos con la otra parte. El trío original (Nik, Simon y yo) se abrió para incluir a Ken, quien, en muchos sentidos, se convirtió en el elemento que nos unía a todos.

En aquella reunión de crisis repasamos los números de las tiendas, que

iban bien, pero no daban demasiado margen. Sabía que Nik estaba haciendo todo cuanto podía con ellas, y ninguno de nosotros tenía ganas de criticarle nada. Luego repasamos el catálogo de Virgin. Discutimos, caso por caso, si podíamos permitirnos mantener bandas como Hatfield and the North o Dave Bedford, que nos costaban dinero y no parecía que fueran a lograr triunfar.

—Para mí está claro —dijo Ken Berry, después de sumar una columna de cifras—. Debemos considerar seriamente la posibilidad de suprimir todas nuestras bandas excepto Mike Oldfield.

Todos lo miramos perplejos.

—Todas las demás bandas nos están haciendo perder dinero —prosiguió—. Si despediéramos al menos a la mitad del personal, entonces los números darían, pero, en este momento, Mike Oldfield está financiando al resto de la empresa.

Siempre he creído que la única manera de superar una crisis de caja no es la contracción sino la expansión.

—¿Qué tal si encontramos a diez Mike Oldfield más? —dije medio en broma—. ¿Funcionaría eso?

En último término teníamos dos opciones: o bien apartar un poco de dinero y asegurarnos la vida sin asumir más riesgos, o bien usar nuestras últimas libras para contratar a otra banda que nos volviera a poner en lo alto. Si escogíamos la primera opción, podía salir bien: llevaríamos una pequeña empresa, pero sobreviviríamos y nos ganaríamos la vida sin demasiado riesgo. Si escogíamos la segunda, Virgin podía quebrar en pocos meses, pero al menos habríamos tenido una última oportunidad de dar el salto.

Simon y yo queríamos hacer el último intento de encontrar una nueva banda. Al final, Nik y Ken lo aceptaron, aunque yo me daba cuenta de que eran reacios a apostar la empresa entera a una sola carta. A partir de aquella noche estábamos en una situación de emergencia, en una búsqueda desesperada para encontrar el «siguiente gran éxito».

Mientras tanto recortamos todo cuanto pudimos: vendimos nuestros coches; cerramos la piscina de The Manor; redujimos las existencias de las tiendas; dejamos de cobrar; quitamos a unos cuantos artistas del catálogo y despedimos a nueve personas. Esto último fue lo más difícil de todo; yo quise

evitar la confrontación emocional, de modo que dejé que Nik se encargara de eso.

Uno de los artistas con los que rescindimos nuestro contrato, muy a nuestro pesar, fue Dave Bedford, que era un brillante compositor clásico. Dave reaccionó muy bien: me escribió una larga carta diciendo lo mucho que comprendía la decisión, que entendía que sus discos no habían vendido, que haría lo mismo si estuviera en mi lugar, que no guardaba ningún resentimiento a Virgin y que nos deseaba toda la suerte del mundo. Al mismo tiempo escribió una carta a Mike Oldfield en la que me dejaba a la altura del betún, decía que era un perfecto cabrón, un parásito del talento que no sabía nada de música y sólo me interesaba por el dinero. Desafortunadamente, se confundió con los sobres a la hora de mandar las cartas.



## 9. «NEVER MIND THE BOLLOCKS»[\[12\]](#)

1976-1977

En agosto de 1976, Virgin tenía serios problemas. Tratábamos de fichar a alguna de las agresivas bandas de punk que estaban entrando en escena, pero, por una razón u otra, nunca terminábamos de conseguirlo. Por ejemplo, perdimos la oportunidad de hacernos con Boomtown Rats porque yo insistí en incluir los derechos de edición musical, que ellos querían vender a otro. No lográbamos encontrar una nueva banda que nos sacara de la rutina o disipara nuestra imagen de sello más bien *hippie*.

Entre otras preocupaciones, estábamos en mitad de una disputa con la banda Gong sobre los derechos de grabación. Parte de sus seguidores vinieron a las oficinas de Vernon Yard para montar una manifestación. Nuestras oficinas fueron invadidas por un ejército benigno de activistas barbudos, de pelo largo y muy pacíficos, vestidos con caftanes y sandalias, y todos fumando porros. Su aspecto era el de una banda de druidas o magos. Después de una agradable tarde tirados en los sofás escuchando a Gong, a Henry Cow y a Mike Oldfield, y tratando de convencerme para que firmara no sé qué solicitud, los manifestantes decidieron irse. Nosotros nos pusimos junto a la puerta y les dimos las gracias por haber venido. A medida que iban saliendo les quitábamos amablemente las cosas que habían cogido: principalmente discos que trataban de esconder en los pliegues de sus caftanes, aunque algunos se iban con pósteres, cintas, grapadoras e incluso algún teléfono. Todos sonreían cuando los pillábamos y se iban con el mejor de los humores. Yo les seguí por Portobello Road y observé cómo deambulaban entre los puestos de fruta. Uno

de ellos se detuvo a comprar unos dátiles. Mientras el vendedor le vendía la fruta, un hombre con el pelo afeitado a lo mohicano y teñido de rosa y verde pasó junto a mí.

Los seguidores de Gong miraron hacia el punk con expresión de incompreensión, recogieron sus dátiles y se fueron, masticando lentamente.

—Estaré fuera diez minutos —le dije a Penni, mi asistente.

Fui a Portobello Road y busqué un lugar donde cortarme el pelo.

—¿Por dónde? —dijo el hombre.

—Ya es hora de un buen corte —dije yo—. Quite un palmo y medio y veamos qué aspecto tengo por debajo.

En lugar de nombres como Hatfield and the North y Tangerine Dream, las tiendas de pósteres iban llenas de otros nombres. Eran bandas que se llamaban The Damned, The Clash, The Stranglers y, por encima de todos, The Sex Pistols.

La última semana de noviembre estaba trabajando en mi oficina cuando oí una canción extraordinaria que sonaba en el despacho de Simon, justo debajo del mío. Nunca había escuchado nada parecido. Corrí para abajo a verle.

—¿Qué era eso? —pregunté.

—Es el *single* de The Sex Pistols. Se titula «Anarchy In The UK».

—¿Cómo les va?

—Muy bien —admitió Simon—. Muy muy bien.

—¿Con quién están?

—Con EMI. Yo los rechacé hace un par de meses. Es posible que haya cometido un error.

Había algo tan directo y poderoso en aquella canción que me decidí a ver si podíamos recuperarlos. Unos días después llamé a Leslie Hill, el director ejecutivo de EMI. Era alguien demasiado ocupado e importante como para atender mi llamada, de modo que le dejé un mensaje a su secretaria diciendo que, si alguna vez quería deshacerse de aquella «vergüenza» de banda, se pusiera en contacto conmigo. Media hora después, la secretaria me llamó diciendo que en EMI estaban muy contentos con The Sex Pistols, gracias.

Aquella misma noche, 1 de diciembre, a las 17.30 horas, The Sex Pistols causaron un escándalo a escala nacional. Les estaban haciendo una entrevista

en *Today*, un programa de televisión vespertino presentado por Bill Grundy. Bill volvía de tomar un buen almuerzo en The Punch Tavern y se dio cuenta de que los cuatro chicos que tenía en su estudio también iban bastante bebidos. Empezó a reírse de ellos, hablando de otros grandes compositores, como Mozart, Bach y Beethoven. Era todo un poco tonto, hasta que Johnny Rotten derramó un poco de su bebida en un rincón y dijo en voz baja:

—Mierda.

—¿Qué has dicho? —preguntó Grundy—. ¿Qué ha sido eso? ¿Es posible que haya oído una grosería?

—No ha sido nada —dijo Rotten.

—Vamos, ¿qué has dicho?

Grundy consiguió la respuesta que quería.

—He dicho «mierda» —dijo Rotten.

—¿De verdad? —dijo Grundy—. Dios mío, me dais miedo.

A continuación, Grundy se giró hacia Siouxsie Sioux, su otra invitada, y le preguntó si podían verse después del programa. Steve Jones, uno de The Sex Pistols, se rio y le llamó viejo verde. Grundy se giró hacia él y le pinchó para que dijera más tacos. Jones le llamó «sucio cabrón» y «sinvergüenza de mierda», y ahí terminó el programa.

Al día siguiente la prensa nacional estaba nuevamente indignada por el comportamiento de The Sex Pistols. Nadie criticaba a Bill Grundy por incitarlos a soltar groserías. Mientras yo tomaba mi desayuno y leía un artículo sobre un tipo que había pateado su televisor de indignación al ver el programa, sonó el teléfono. Todavía no eran las siete de la mañana. En una maravillosa inversión de roles, ahora era el director ejecutivo de EMI quien me llamaba personalmente.

—Por favor, ven a verme inmediatamente —dijo—. Tengo entendido que estáis interesados en The Sex Pistols.

Fui directamente a las oficinas de EMI. Leslie Hill y yo acordamos que EMI transfería The Sex Pistols a Virgin, a condición de que el representante del grupo, Malcolm McLaren, diera su visto bueno. Nos dimos la mano. A continuación hicieron pasar a Malcolm McLaren de la habitación de al lado.

—Virgin se ha ofrecido a hacerse cargo de The Sex Pistols —dijo Hill,

tratando sin lograrlo de que no se notara el alivio en su voz.

—Excelente —dijo McLaren, ofreciéndome la mano—. Esta tarde me paso por sus oficinas.

Normalmente me formo una opinión acerca de si puedo fiarme de una persona en los sesenta segundos siguientes a conocerla. Viendo a Malcolm McLaren, con sus pantalones negros ajustados y sus botas puntiagudas, me pregunté si sería fácil hacer negocios con él. Aquella tarde no se presentó en Vernon Yard, y tampoco devolvió mis llamadas al día siguiente. Al cabo de cuatro intentos dejé de llamarle. Sabía perfectamente dónde encontrarme, pero no llamó.

El 9 de marzo de 1977, McLaren firmó un contrato para The Sex Pistols con A&M Records. La ceremonia tuvo lugar frente a Buckingham Palace, donde los cuatro punks se pusieron en fila y gritaron insultos a la familia real. No eran más que cuatro chicos normales, pero Malcolm McLaren los incitaba a hacer esa clase de cosas.

Me senté en mi escritorio y pensé en Malcolm McLaren. Sabía que tenía un superventas en las manos, una banda capaz de transformar la imagen de Virgin. Si Virgin podía firmar un contrato con The Sex Pistols, borraría de golpe la imagen *hippie* que pendía sobre nosotros. EMI se reía de Virgin y nos llamaba «los *hippies* de Earl's Court». Tanto daba que no estuviéramos ni siquiera cerca de Earl's Court: el nombre quedó, y no me gustaba. Estábamos atrapados en la imagen de Gong y Mike Oldfield. Los cheques de las regalías por *copyright* eran imponentes, pero yo temía que ninguna de las nuevas bandas punk nos tomara en serio si no teníamos en catálogo más que unas cuantas bandas *hippies*. Virgin Music necesitaba un cambio, y The Sex Pistols podían hacer ese trabajo para nosotros. «Cualquier banda es un riesgo —dijo animadamente a la prensa Derek Green, director ejecutivo de A&M—. Pero, en mi opinión, The Sex Pistols lo son menos que la mayoría de las bandas.»

A&M organizó una fiesta para celebrar la firma del contrato con The Sex Pistols. Sin embargo, los de A&M eran unos «capitalistas» que ganaban dinero «explotando» a las bandas, y, por tanto, The Sex Pistols los odiaban tanto como a todos los demás de las otras discográficas... o por lo menos eso pretendían aparentar. Inmediatamente después de la firma, Sid Vicious,

entonces el bajista de la banda, se lució destrozando la oficina de Derek Green y vomitando sobre su mesa. Tan pronto como me llegó esta noticia tomé el teléfono para hacer un último intento. Para mi satisfacción, Derek Green me dijo que no quería saber nada de ellos.

—¿Podemos firmar? —pregunté.

—Si puedes controlarlos —dijo—. Nosotros seguro que no.

The Sex Pistols recibieron 75.000 libras de A&M en compensación por la cancelación de su contrato. Sumadas a las 50.000 libras que habían recibido de EMI, habían ganado 125.000 libras por grabar un *single*, soltar unos cuantos tacos y echar una vomitona. Y la banda estaba nuevamente en busca de discográfica.

Comencé a maravillarme de lo bien que había jugado sus cartas Malcolm McLaren. The Sex Pistols eran ahora la sensación del país. En medio de todas las bandas de punk que surgían en el país en aquel momento, The Sex Pistols seguían siendo la más famosa. Tenían un *single* titulado «God Save The Queen» que sabía que querían lanzar para el Jubileo de Plata de la Reina, en julio de 1977.

Observé y esperé mi momento, sabiendo que no le gustaba a Malcolm McLaren. Él se mofaba de mí al tratarme como a un *hippie* reconvertido en empresario. Pero a medida que iban pasando las semanas y se acercaba el día del Jubileo, no se presentó ningún candidato para firmar con The Sex Pistols. Yo sabía que Virgin era tal vez el único sello que podía hacerlo. No teníamos accionistas que pudieran protestar, ninguna empresa matriz o ningún jefe que pudiera decirme que no lo hiciera. El 12 de mayo de 1977, Malcolm McLaren vino finalmente a vernos. Las posiciones habían cambiado. Virgin compró los derechos nacionales del primer álbum de The Sex Pistols por 15.000 libras, con una opción para los derechos mundiales por otras 50.000 libras.

—¿Ya sabes dónde te estás metiendo?

—Yo sí —le aseguré—. La cuestión es si lo sabes tú.

Desde el momento mismo en que firmamos con The Sex Pistols, McLaren empezó a buscar formas de incomodarnos para que quisiéramos deshacernos de ellos. Para horror de McLaren y diversión nuestra, no permitimos que nada nos ofendiera. Lanzamos «God Save The Queen», prohibida en la radio de la

BBC, pero que llegó al número dos de las listas. Es probable que llegara en realidad al número uno, pero ciertas tiendas de discos, como Virgin y HMV, las cuales seguramente estaban vendiendo un gran número de copias del disco, fueron excluidas de la encuesta para elaborar las listas.

El día del Jubileo de 1977, Malcolm McLaren alquiló uno de los cruceros de recreo del Támesis y puso proa río arriba hacia la Cámara de los Comunes. La policía sabía que estaban tramando algo, y desde que salimos del muelle de Westminster íbamos escoltados por dos lanchas de la policía. La banda esperó hasta que estuvimos al lado de la Cámara y en ese momento sacaron las guitarras y las baquetas y se pusieron a tocar su propia versión del himno nacional:

*God save the Queen,  
A fascist regime,  
Made you a moron  
A potential H-bomb.  
God save the Queen.  
She ain't no human being,  
There ain't no future in England's dream,  
NO FUTURE! NO FUTURE!*

[Dios salve a la Reina, / un régimen fascista / te ha convertido en un idiota, / una bomba atómica en potencia. / Dios salve a la Reina. / Ella no es un ser humano, / no hay futuro en el sueño de Inglaterra, / ¡NO HAY FUTURO, NO HAY FUTURO!]

La policía se acercó al barco e insistió en que la banda dejara de tocar. No tenían ningún derecho a hacerlo, pues el barco tenía licencia para que tocaran bandas de música. Aquello me traía recuerdos de la última actuación de los Beatles en la azotea de los estudios de Apple Records hasta que la policía apretó el interruptor. Si el que cantaba hubiera sido Frank Sinatra no habría habido problema. La policía abordó el barco y nos remolcó de nuevo hasta el muelle, donde arrestaron a Malcolm McLaren, principalmente por la guerra que dio y sus gritos de «¡cerdos fascistas!».

Aquella semana vendimos más de 100.000 copias de «God Save The Queen». No había duda de que era el número uno en ventas, pero *Top of the Pops* y la BBC mantenían que el número uno era en realidad Rod Stewart. «God Save The Queen» fue prohibida en radio y televisión. Desde nuestro punto de vista, aquello era un buen negocio: cuanto más la prohibían, más se vendía.

The Sex Pistols fueron un punto de inflexión para nosotros, la banda que habíamos estado buscando. Pusieron Virgin otra vez en el mapa como discográfica capaz de generar mucha publicidad y que, además, podía estar a la altura del punk. The Sex Pistols se convirtieron en un acontecimiento nacional: todos los tenderos, todos los granjeros, todos los pasajeros de todos los autobuses y todas las abuelas habían oído hablar de la banda The Sex Pistols. Y vivir de cerca un acontecimiento público de esta amplitud fue una experiencia fascinante. Tal como observó Oscar Wilde: «Solamente hay una cosa en el mundo peor que hablen de ti, y es que no hablen de ti». The Sex Pistols generaron más recortes de prensa que ningún otro tema en 1977, aparte del mismo Jubileo de Plata. Su notoriedad era casi un activo tangible. La mayoría de esos comentarios de la prensa eran negativos, como también lo fueron cuando habían surgido los Rolling Stones quince años antes.

En noviembre de 1977, Virgin lanzó *Never Mind the Bollocks, here's The Sex Pistols*. El tipo de letra de la cubierta del álbum era un diseño excelente de Jamie Reid, recortado de los titulares de periódico al estilo de las cartas de secuestro y de amenaza. Las tiendas Virgin pusieron grandes carteles amarillos en sus escaparates anunciando el disco. Como era de esperar, hubo quien se dio por ofendido. Un día, el gerente de nuestra tienda de Nottingham fue detenido bajo la misma Ley de Publicidad Indecente de 1889 por la que me habían arrestado a mí casi diez años antes, cuando el Centro Asesor Student había anunciado su servicio de asistencia para personas afectadas por enfermedades venéreas. Llamé a John Mortimer, quien me había defendido ya entonces.

—Me temo que he vuelto a violar la Ley de Publicidad Indecente —le dije—. La policía dice que no puedo usar la palabra «*bollocks*».[13]

—¿«*Bollocks*»? —preguntó—. ¿Qué tiene de malo? Es una de mis

palabras preferidas.

—Nos obligan a retirar los carteles de los Pistols donde pone «*Never Mind the Bollocks, here's The Sex Pistols*»,<sup>[14]</sup> y amenazan con solicitar medidas cautelares.

Mortimer me dijo que necesitábamos a un asesor lingüístico, un profesor de lengua que fuera capaz de darnos el significado exacto de «*bollocks*». Como el caso se había presentado en Nottingham, llamé a la Universidad de Nottingham.

—Por favor, ¿podría hablar con el profesor de lingüística? —pregunté.

—Supongo que se refiere al profesor James Kinsley —dijo la recepcionista.

Me pasaron con él y le expliqué la situación.

—¿De modo que un miembro de su empresa ha sido arrestado por emplear la palabra «*bollocks*»? —dijo el profesor Kinsley—. ¡Menuda gilipollez! De hecho, la palabra «*bollocks*» es un apelativo del siglo XVIII para referirse a los curas. Y a partir de ahí, como los curas parecían decir tantas cosas sin sentido en sus sermones, fue adoptando gradualmente el significado de «sandeces» o «gilipolleces», aunque en jerga aluda a «testículos».

—De modo que «*bollocks*» significa realmente «sacerdote» o bien «sandez»? Pregunté, para asegurarme de haber entendido bien.

—Correcto —dijo.

—¿Estaría usted dispuesto a decirlo en juicio? —le pregunté.

—Estaría encantado —dijo él.

Me lo pasé en grande durante el juicio. El fiscal estaba resuelto a ganar un caso que había adquirido relevancia nacional. Nuestro gerente fue interrogado y admitió que había exhibido en un lugar destacado del escaparate el cartel de The Sex Pistols. El policía explicó que le había arrestado por colocar el ofensivo cartel. Y lo explicaba con ese aire petulante típico de quien cree estar prestando un gran servicio a la sociedad y espera que lo elogien por ello.

—No hay preguntas —dijo John Mortimer cuando le invitaron a hacer preguntas al policía.

El policía bajó del estrado, algo decepcionado.

—Desearía llamar ahora a mi testigo —dijo John Mortimer, levantándose



—. El profesor James Kinsley, profesor de lingüística de la Universidad de Nottingham.

Mientras el profesor James Kinsley explicaba que «*bollocks*» no tenía nada que ver en realidad con los testículos, sino que en realidad significaba «sacerdotes» y a partir de ahí «sandeces» —dado que los sacerdotes no paraban de decirlas—, John Mortimer le observaba con ojos miopes y parecía hacer un gran esfuerzo para entenderle.

—Así pues, profesor Kinsley, lo que nos está diciendo es que la expresión «*Never Mind the Bollocks, here's The Sex Pistols*», la cual está en el origen de este caso, se puede traducir con más precisión como: «No haga caso de los curas, aquí está The Sex Pistols» —reflexionó en voz alta—. Si ése es el significado de la expresión, bien, no tengo nada más que añadir. Resulta un título algo extraño, pero dudo de que la Iglesia vaya a ofenderse.

—Yo también lo dudo —dijo el profesor.

A continuación, el fiscal presionó al profesor Kinsley en relación con esa opinión, preguntándole cómo podía estar tan seguro de que ningún sacerdote iba a ofenderse.

El profesor Kinsley sacó entonces el as que tenía escondido apartando el cuello de su polo para mostrar un alzacuello de eclesiástico. El profesor Kinsley resultó ser también el reverendo Kinsley.

—Es suficiente —cortó el juez; luego enderezó la espalda, irguió los hombros y con el tono más solemne que fue capaz de reunir, proclamó—: el caso queda sobreseído.

## **10. «HABÍA PENSADO MUDARME CONTIGO»**

1976-1978

Un fin de semana de principios de 1976 conocí a mi futura esposa, Joan Templeman, en The Manor. Normalmente me formo una opinión sobre las personas en los primeros treinta segundos después de conocerlas, pero de Joan me enamoré casi desde el momento en que la vi. El problema era que estaba casada con otro, un productor musical y teclista que producía a una banda de Virgin que se llamaba Wigwam.

Joan era una dama escocesa con los pies bien puestos en la tierra, y pronto me di cuenta de que no le gustaban las tonterías. Sabía que no podría atraer su atención del modo en que lo había hecho con Kristen. Buena parte de mis relaciones pasadas con mujeres se habían basado en mis dotes para el espectáculo, pero, por primera vez, comprendí que estaba ante una mujer que no estaba interesada en mis payasadas habituales.

Joan trabajaba en una tienda de antigüedades llamada Dodo, en Westbourne Grove, cerca de nuestras oficinas de Vernon Yard. El lunes por la mañana revoloteé un rato ante la tienda, indeciso, y finalmente reuní todo mi valor y entré. La tienda vendía viejos carteles y anuncios. Cuando le pregunté a la propietaria si estaba Joan, ella me miró con suspicacia.

—¿Es usted un cliente? —me preguntó, con el ceño fruncido.

—Sí, me fascinan los carteles antiguos —dije yo, paseando la mirada por la tienda.

Joan se acercó desde el fondo.

—Veo que has conocido a Liz —dijo—. Liz, éste es Richard.

—Y ¿qué le gustaría comprar? —repuso Liz.

No había escapatoria. A lo largo de las semanas siguientes, mis visitas a Joan me permitieron reunir una notable colección de viejos carteles de latón pintados a mano anunciando productos que iban desde pan Hovis hasta tabaco Woodbine. En un cartel se leía: «¡Zambúllete aquí si quieres té!». También compré un cerdo que tocaba los címbalos y que tiempo atrás había estado en una carnicería. Uno de mis carteles preferidos era un viejo anuncio de panceta danesa con huevos que mostraba a un cerdo apoyado en una pared escuchando a una gallina que cantaba. La gallina estaba celebrando el huevo que acababa de poner, y la leyenda era: «¡Eso es lo que yo llamo música!». Se lo regalé a Simon Draper, pues siempre estaba de pésimo humor por las mañanas hasta que se tomaba un desayuno decente. Lo colgó sobre su mesa, y más tarde le «inspiró» para crear el título de nuestras recopilaciones de éxitos anuales: *Eso es lo que yo llamo música*.<sup>[15]</sup> Para cuando hube comprado todos mis regalos de Navidad en Dodo, Liz le dijo a Joan que era la mejor dependienta que había tenido jamás en la tienda.

Joan llevaba ocho años casada con su marido, Ronnie Leahy, pero no tenían hijos. Ronnie viajaba mucho, y a mí me daba la impresión, tal vez interesadamente, de que la pareja comenzaba a distanciarse. Siempre que Ronnie estaba fuera, yo hacía una llamada a sus amigas y les preguntaba si habían quedado con ella.

—¿Te importa si me apunto? —preguntaba casualmente.

Pronto empezaron a llamarme el «me apunto», lo cual no me importaba en absoluto mientras me permitiera sentarme en algún lugar cerca de Joan y hablar con ella. Nuestro noviazgo fue distinto de todos los que había vivido hasta entonces, en los que siempre había tenido el control de la situación. Joan es una persona muy celosa de su privacidad, y resultaba extremadamente difícil adivinar la situación de su matrimonio. Yo sabía muy bien lo que sentía por ella, pero no tenía mucha idea de qué significaba yo para ella. Pensaba que tal vez se sentía intrigada por mi insistencia, pero, más allá de eso, yo iba a tientas.

Finalmente, Joan accedió a acompañarme a la Isla de Wight, y pasamos un fin de semana en un hotelito de Bembridge. Ése fue el comienzo de nuestra

aventura. Como Joan estaba casada, ambos empezamos a llevar dobles vidas. Ella no podía quedar conmigo durante la semana, pues Ronnie estaba en casa, pero una mañana decidió darme una sorpresa presentándose en mi casa de Denbigh Terrace, donde todavía vivía. Al entrar se encontró con mi asistente, la señora Martha, que subía las escaleras de mi dormitorio con una bandeja y dos tazas de té. Joan comprendió que estaba en cama con otra mujer —como así era—, de modo que detuvo a Martha y puso una flor sobre la bandeja.

—Dile a Richard que Joan ha pasado a saludar —dijo, y luego se dio la vuelta y regresó a la tienda.

Yo estaba muy avergonzado. Fui inmediatamente a Dodo para verla, y traté de convencerla para que almorzáramos juntos.

—Y ¿qué es todo eso que me decías del amor eterno? —preguntó Joan en tono sarcástico.

—Bueno, me sentía solo —dije yo torpemente—. No podía esperar hasta el fin de semana.

—Ésa es una excusa patética.

Traté de adoptar un aspecto contrito y avergonzado, pero nuestros ojos se encontraron y ambos nos echamos a reír.

Nuestra aventura siguió casi un año. No podíamos esperar para estar juntos, y nos llamábamos por teléfono cada vez que teníamos unos minutos libres. Joan se escabullía de Dodo y yo me iba de Vernon Yard, y nos encontrábamos en Denbigh Terrace, que caía justo a medio camino. La geografía de nuestra aventura era muy limitada: Vernon Yard, Westbourne Grove y Denbigh Terrace, todo en Portobello Road, a veinte metros un sitio de otro, de modo que Joan y yo vivíamos nuestra relación en un pequeño triángulo muy intenso.

Siempre que lográbamos robar veinte preciosos minutos para almorzar, un cuarto de hora antes de una reunión o unos momentos después de que Dodo cerrara la tienda, tratábamos de aislarnos del mundo. Pero más allá de nuestra pasión, éramos también muy conscientes de que Joan estaba casada (de hecho, sobre el papel, yo me encontraba en la misma situación), y que lo nuestro podía hacerle daño a Ronnie. En algunos aspectos, la relación entre Joan y Ronnie estaba en un punto parecido a la relación entre Kristen y yo: Ronnie

quería experimentar acostándose con otras mujeres y le había dicho a Joan que ella también debía ampliar sus horizontes. Joan no sabía qué hacer, porque no se sentía cómoda en una sucesión de aventuras de una noche, de forma que gradualmente se fue enamorando de mí.

Nuestra aventura se complicó aún más cuando Kristen supo que me había enamorado de Joan y regresó a Londres. Para entonces yo había logrado recomprar el *Duende*, de Kevin Ayers. Más o menos al mismo tiempo, Kristen le había dejado. Ahora me decía que quería volver conmigo. Mi familia siempre me había enseñado que debes ser fiel al matrimonio, de modo que sentía una gran responsabilidad hacia Kristen. Pero estaba enamorado de Joan. Era una pesadilla para ambos: Joan estaba dividida entre mí y Ronnie; Kristen había estado dividida entre mí y Kevin, y yo estaba dividido ahora entre Kristen y Joan. Lo que había empezado como una maravillosa aventura en un pequeño dormitorio de la casa de Denbigh Terrace estaba empezando a destruir la vida de cinco personas.

Aquel enredo de cuatro relaciones se resolvió finalmente en una fiesta en la que coincidí con Joan y con Kristen. La mejor amiga de Joan, Linda, me preguntó abiertamente:

—¿De cuál de ellas estás enamorado? Esto no puede seguir así. Os estáis haciendo daño entre todos, tienes que tomar una decisión.

Vi a Joan hablando con otra persona.

—Estoy enamorado de una mujer —dije, mirando hacia Joan—. Pero ella no está enamorada de mí.

—Puedo asegurarte que sí —dijo Linda, siguiendo mi mirada.

En ese punto lo dejamos.

A la noche siguiente, yo estaba solo en el *Duende*. Era una oscura noche de febrero y llovía mucho. Yo estaba al teléfono, de modo que no oí que llamaban a la puerta. Cuando me di la vuelta, la puerta se abrió. Era Joan.

—Te llamo más tarde —dije por el auricular, y fui a abrazarla.

—Había pensado mudarme contigo —dijo Joan.

—Tenemos otro pedido nigeriano —me dijo Chris Stylianou—. Les encanta este chico, U-Roy.

Chris Stylianou era el director de exportaciones de Virgin, y a lo largo de los últimos meses de 1977 había conseguido varios miles de libras con exportaciones a un lugar tan impensable como Nigeria. A los nigerianos les encantaba la música reggae. En aquella época, prácticamente el único sello británico que vendía reggae era Island Records, de Chris Blackwell.

En 1976, yo había seguido los pasos de Blackwell y había ido a Jamaica con la idea de fichar a algunas bandas de reggae. Tras pasar días y días en su porche con él, finalmente conseguí firmar con Peter Tosh, que había cantado con Bob Marley, y con un músico llamado U-Roy. *Legalize It*, el primer álbum de Peter Tosh con Virgin, se vendió bien en 1977. Pero ahora había surgido un sonido distinto: DJ y pinchadiscos radiofónicos jamaicanos estaban creando sus propios discos cantando letras de jerga local rimada y eslóganes políticos con una base rítmica. Era una forma embrionaria de música rap. Se llamaban *toasters* y el que más éxito tenía en Nigeria era U-Roy, un guaperas cargado de joyas. Sabía que debía haber más *toasters* en Jamaica y decidí que debíamos ir allí y atar ese mercado.

Siempre intento escapar de Londres a mediados del invierno. He comprobado que el sol y los viajes largos me dan una perspectiva más clara sobre mi vida en Londres. Y esta vez tenía dos razones extra para escapar de la ciudad: quería llevarme a Johnny Rotten conmigo porque empezaba a tener algunos problemas con los Pistols y Malcolm McLaren; también tenía la esperanza de encontrarme con Joan, que se iba con Ronnie a Los Ángeles para dar una última oportunidad a su matrimonio. Johnny Rotten estuvo encantado de venir porque le encantaba el reggae, y Joan y yo acordamos no volver a hablar hasta que ella hubiera tomado una decisión definitiva sobre su matrimonio.

En el último minuto, Simon no pudo acompañarnos, así que fuimos con Ken. Y así fue como, a principios de 1978, un cantante de rock punk, un contable y un *hippie* reformado de Earl's Court tomaron juntos un avión hasta Kingston, Jamaica, para fichar a unas cuantas bandas de reggae y buscar *toasters*. Sabiendo que los jamaicanos no se fiaban de los contratos escritos, volamos con una maleta llenada con 30.000 dólares en efectivo y nos instalamos en el Sheraton de Kingston. Pronto corrió la voz de que habían

llegado tres gringos en busca de músicos, y una riada de bandas comenzó a pasar por la habitación del hotel. Ken estaba sentado en la cama con su maleta; Johnny y yo escuchábamos las cintas de las bandas y hablábamos con ellos. Johnny decidía a qué artistas debíamos fichar, momento en el cual Ken abría la maleta y sacaba el dinero. Los dólares americanos era una moneda fuerte en Jamaica, donde las importaciones estaban prohibidas y todo se compraba en el mercado negro. Algunas de las bandas tenían tanto interés en impresionarnos que incluso traían sus tambores y guitarras con ellos. Nuestra habitación pronto estuvo llena de altos rastafaris con inmensos sombreros con borlas decorados a rayas rojas, amarillas y verdes. Un inmenso cantante se plantó ante nosotros y cantó una canción muy sentida sobre su patria espiritual en Etiopía.

Yo observaba a Johnny sentado en el sofá y balanceando suavemente la cabeza al compás de la música. Era difícil creer que aquél fuera el mismo hombre, delgado y enjuto como un pararrayos, que había gritado insultos a medio mundo, escupido sobre retratos de la reina y despertado el furor de una generación entera. Recordando al emperador Haile Selassie, que había inspirado a los rastafaris, me pregunté si la familia real británica no habría dejado escapar una oportunidad.

En el curso de una semana fichamos a casi una veintena de bandas de reggae y metimos en el paquete a dos *toasters*, Prince Far I y Tappa Zukie. Traté de convencer a Johnny Lydon para que se quedara en The Sex Pistols, pero no hubo forma. Me dijo que los miembros del grupo se habían peleado entre ellos y con Malcolm McLaren; que Sid Vicious estaba cayendo en una espiral de drogas y se comportaba de forma cada vez más violenta con Nancy, su novia. Johnny quería seguir en solitario, y tenía un par de músicos en la cabeza para formar una nueva banda llamada PiL, Public Image Limited. Yo lamenté, porque quería convertir The Sex Pistols en la siguiente banda de rock clásica después de los Rolling Stones. Después de todo, los Rolling Stones había comenzado siendo la banda más rompedora del mundo y Mick Jagger fue arrestado en sus inicios por posesión de drogas y escándalo público. En 1978, los Stones llevaban más de quince años en el negocio y formaban parte del *establishment* del rock and roll. Y no parecía que fueran a dejarlo.

Obviamente, el éxito trae consigo sus propios problemas para una banda de rock, pero grabar tu nombre en la mente de las personas es una de las cosas más difíciles de lograr. The Sex Pistols habían entrado a todas luces en el vocabulario del mundo —aunque fuera como sinónimo de lo que la mayoría de las personas rechazaban—, y me parecía una locura echar por la borda toda esa ventaja. Traté de convencer a Johnny de que The Sex Pistols podían usar su nombre de formas distintas, y tal vez alejarse de la imagen de banda de punk extremo por la que se la conocía. También quería que cruzaran el océano: *Never Mind The Bollocks* apenas había vendido 300.000 discos en Estados Unidos, más o menos la misma cifra que había vendido en Gran Bretaña, y estaba seguro de que podían lograr mucho más con futuros álbumes. Tras el éxito inmediato y la retirada de la vida pública de Mike Oldfield, estaba decidido a evitar que The Sex Pistols sufrieran el mismo colapso. Eran la banda más importante de Virgin y habían tenido un efecto catalizador, tanto para la progresión de Virgin Music como para una nueva oleada de música rock. Pero Johnny no estaba de humor para escuchar.

En nuestra última noche encontramos un bar rasta en la costa, cerca de Kingston, en el que servían pescado marinado con una fuerte salsa *jerk*. Nos sentamos afuera contemplando el mar. Una bandada de pelícanos se zambullía en el mar en formación, y nosotros estuvimos observando cómo las aves pescaban metódicamente en los bancos de peces, separándose una a una de la bandada, bajando en picado y recogiendo las alas un instante antes de hundirse en el agua. Bebimos cerveza Red Stripe y escuchamos temas de Bob Marley. Yo dirigía la conversación una y otra vez hacia lo que podían conseguir The Sex Pistols, pero Johnny ya no estaba escuchando.

Había un mundo de diferencias entre Mike Oldfield y los Pistols. Pero en ambos casos fueron incapaces de soportar las presiones de la fama. Desde mi punto de vista, como director de su discográfica, había una diferencia añadida: Mike Oldfield había hecho ganar una cantidad ingente de dinero a Virgin Music, que luego habíamos invertido en desarrollar la empresa y en firmar nuevos contratos. Sin él, no estaríamos en el negocio. Pero, aunque The Sex Pistols había llegado al número uno con «God Save The Queen» y su álbum *Never Mind The Bollocks* también había sido número uno, Virgin no había



ganado demasiado dinero con el grupo.

Allí, en la playa jamaicana, sentado junto a Johnny Rotten, yo tuve que admitir que Virgin no ganaría mucho más dinero con The Sex Pistols. Malcolm McLaren había arreglado las cosas para que los Pistols tomaran parte en una película titulada *The Great Rock And Roll Swindle*, y me pregunté si podríamos lanzar un disco con la banda sonora, pero, aparte de eso, Simon, Ken y yo mismo tendríamos que aceptar que a partir de ahora The Sex Pistols formaba parte del pasado.

A pesar de lo frustrante que era ver como se separaban —peor aún que el caso de Mike Oldfield, quien siguió produciendo discos que se vendían bien—, quedaba el consuelo de que, después de fichar a The Sex Pistols, Virgin se había convertido en el sello de moda para bandas de punk y new wave. El mundo de la música había visto la promoción que habíamos hecho con The Sex Pistols, y una nueva generación de bandas prometedoras llamaba a nuestras puertas. Simon había firmado con bandas como The Motors, XTC, The Skids, Magazine, Penetration y The Members, las cuales vendían bien, y otra, llamada The Human League, comenzaba a crearse una apreciable masa de seguidores. Virgin Music Publishing había contratado a un profesor de escuela de Newcastle llamado Gordon Sumner que usaba el nombre artístico de Sting y cantaba con una banda llamada Last Exit que parecía prometedora.

Regresé al Sheraton de Kingston rumiando el tema del futuro de Virgin sin The Sex Pistols. Me encontré con un mensaje de Joan diciendo que la llamara.

—¿Crees que podemos vernos en Nueva York? —preguntó.

Me fui de Jamaica al día siguiente.

## **11. VIVIENDO AL LÍMITE**

1978-1980

Me reuní con Joan en Nueva York. Su intento de salvar su matrimonio con Ronnie había fracasado. Pasamos una semana en Manhattan, sintiéndonos como unos refugiados. Mi divorcio de Kristen todavía no estaba arreglado, y Joan se había separado de Ronnie apenas unos días antes. Estábamos pensando en escaparnos de Nueva York para pasar algún tiempo juntos, lejos de cualquier teléfono, cuando alguien me preguntó si había escogido el nombre de Virgin para la discográfica a alusión a las islas Vírgenes. La respuesta fue que no, pero aquellas islas se me antojaron la clase de refugio romántico que Joan y yo necesitábamos.

Dejándonos llevar por un impulso, Joan y yo decidimos tomar un avión a las islas Vírgenes. No teníamos alojamiento reservado ni demasiado dinero para gastar, pero había oído decir que si manifestabas un interés serio en comprar una isla, el agente inmobiliario local te alojaba gratis en una villa y te llevaba en helicóptero a visitar las islas Vírgenes. Parecía una idea divertida. Hice unas cuantas llamadas, y, ciertamente, sólo hizo falta mencionar a The Sex Pistols y a Mike Oldfield, decir que Virgin Music estaba en fase de expansión y que nos interesaba comprar una isla donde nuestras estrellas pudieran alejarse del mundo y, tal vez, incluso montar un estudio de grabación allí para que el agente comenzara a entusiasmarse.

Así que Joan y yo volamos hasta las islas Vírgenes, donde fuimos tratados como reyes y alojados en una lujosa villa. Al día siguiente nos pasearon por todo el archipiélago en helicóptero, para que el agente nos pudiera mostrar las

islas que estaban en venta. Pretendimos estar muy interesados en las dos primeras que vimos, pero le preguntamos si había muchas más.

—Hay otra más que es una pequeña joya —dijo—. Pertenece a un lord británico que nunca ha estado aquí. Se llama Necker, pero no creo que sea una buena idea, porque está muy alejada de todo.

Ésa fue la frase clave.

—Bien —dije yo—. ¿Podríamos verla, por favor?

Mientras volábamos hacia Necker, miré desde la ventana del helicóptero y me maravillé del color azul pálido del mar. Aterrizamos en una playa de arena blanca.

—No hay agua en la isla —dijo el agente—. Los últimos habitantes conocidos fueron dos periodistas que estaban realizando un cursillo de supervivencia. Llamaron por radio al cabo de una semana pidiendo ayuda. Es la isla más bonita de todo el archipiélago, pero hay que gastar mucho dinero en ella.

Había una colina junto a la playa. Joan y yo nos pusimos a caminar hacia la cima, para tener vista sobre toda la isla. No había senderos, de modo que cuando llegamos arriba nuestras piernas estaban totalmente arañadas y cubiertas de sangre por el roce con los cactus. Pero el paisaje que se disfrutaba desde allí lo merecía: vimos el arrecife que rodeaba la isla y nos fijamos en que la playa recorría casi toda la costa. El agente inmobiliario me había dicho que las tortugas laúd ponían sus huevos en las playas de Necker. El agua era tan transparente que pudimos ver una raya gigante que aleteaba serenamente junto al fondo arenoso del arrecife. Miles de gaviotas y charranes estaban posados en la isla, y una pequeña bandada de pelícanos pescaba en formación. Más alto, un fragata se acercaba a nosotros planeando, con sus grandes alas extendidas navegando las corrientes termales. Hacia el interior de la isla, vimos dos lagos de agua salada y un poco de selva. Una bandada de loros negros volaba por encima de los árboles. Si levantábamos la mirada hacia las demás islas, sólo podíamos ver sus costas verdes: no había una sola casa a la vista. Bajamos andando desde la colina para reunirnos con el agente.

—¿Cuánto pide por ella? —pregunté.

—Tres millones de libras.

Nuestras fantasías de contemplar la puesta de sol desde lo alto de la colina se esfumaron.

—Era una bonita idea —dijo Joan.

Nos dispusimos a volver andando al helicóptero cuando el agente, oliéndose algo, preguntó:

—¿Cuánto tenían pensado gastar?

—Podríamos ofrecer unas 150.000 libras —dije yo con energía—. O unos 200.000 dólares —añadí, para que sonara más contundente.

—Ya veo —se limitó a decir el agente.

En el vuelo de regreso a la villa se hizo evidente que ya no éramos bienvenidos. Hablar de 200.000 dólares no bastaba para granjearnos una noche en la villa. Nuestras maletas fueron depositadas en la puerta, y Joan y yo las llevamos personalmente por todo el pueblo hasta una pensión. Era obvio que no habría más paseos en helicóptero por las islas. Y, sin embargo, Joan y yo estábamos decididos a comprar Necker. Pensábamos que sería nuestra isla secreta, un lugar al que poder escaparnos en cualquier situación. Así que nos prometimos a nosotros mismos regresar a las islas Vírgenes, aunque prácticamente nos echaran de ellas como si fuéramos ladrones de ganado.

De regreso a Londres, me enteré de que el propietario de la isla Necker tenía prisa por vender. Quería construir un edificio en algún lugar de Escocia que le costaría unas 200.000 libras. Yo subí mi oferta a 175.000 libras, y él se lo pensó durante tres meses. Finalmente recibí una llamada.

—Si sube a 180.000, es suya.

En ningún momento se mencionó que 180.000 libras estaban muy por debajo de los tres millones que se pedían inicialmente. De modo que acepté inmediatamente. A partir de entonces, Necker era nuestra. Sin embargo, había una pequeña trampa detrás de aquel precio de ganga: el Gobierno de las islas Vírgenes había decretado que el propietario de Necker tendría que desarrollar la isla antes de cinco años o la propiedad revertiría en ellos. Sería caro construir una casa allí y llevar agua desde la isla más cercana, pero yo quería regresar a aquella isla con Joan. Estaba decidido a ganar dinero suficiente como para poder permitírmelo.

Joan y yo pasamos el resto de las vacaciones en Beef Island, y fue allí

donde nació Virgin Airways. Estábamos tratando de tomar un avión hacia Puerto Rico, pero el vuelo local previsto fue cancelado. La terminal del aeropuerto estaba llena de pasajeros que se habían quedado en tierra. Hice algunas llamadas a empresas chárter, y contraté un vuelo a Puerto Rico por 2.000 dólares. Dividí el precio entre el número de asientos, tomé prestada una pizarra y escribí: «Virgin Airways: pasaje a Puerto Rico por 39 dólares». Di unas vueltas a pie por la terminal del aeropuerto y pronto llené todos los asientos del avión. Al aterrizar en Puerto Rico, un pasajero se giró y me dijo:

—Virgin Airways no está tan mal: sólo hay que mejorar un par de detalles y ya lo tienen.

—Pues igual me lo pienso —dije yo, riendo.

Un día, Mike Oldfield me dijo:

—Richard, quiero casarme y quiero que seas mi padrino.

—Me parece estupendo —dije yo—. ¿Quién es ella?

—La hija de mi terapeuta.

Mike Oldfield había sido siempre un introvertido. En septiembre de 1976 fue a un curso de terapia en Gales; al parecer la terapia consistía en recibir alternativamente elogios y humillaciones ante un grupo de personas. A mis ojos, aquello era como un curso acelerado de supervivencia en la escuela privada o en el ejército. Sin embargo, Mike salió del curso curado de su introversión. A los pocos días estaba posando desnudo como *El pensador* de Rodin para la prensa musical. Y ahora quería casarse.

—¿Cuánto hace que la conoces?

—Tres días.

—¿No preferirías esperar?

—No puedo esperar —dijo—. No se va a acostar conmigo hasta que estemos casados. La boda es mañana en la Oficina del Registro de Chelsea.

Tras nuestro intento frustrado de disuadirle, Joan y yo fuimos al registro y esperamos la llegada de Mike y su novia. Llevábamos dos taburetes africanos grabados como regalo de boda. Los pusimos sobre la acera y nos sentamos sobre ellos a esperar la llegada de Mike. Un río de hombres y mujeres pasaron ante nosotros, y salieron por parejas convertidos en maridos y esposas. Cuanto

más tiempo estábamos allí sentados, menos atractiva me resultaba la idea del matrimonio. Tanto Joan como yo habíamos vivido matrimonios fracasados, y ver salir a una nueva pareja casada cada seis minutos y medio por la puerta de la oficina del registro, en una cadena de producción que, poco tiempo después, y según nuestra sesgada perspectiva, conducía ante la puerta de la oficina del abogado de divorcios, terminó de convencernos de que no pronunciaríamos esos votos otra vez; nos parecían huecos y vanos. Yo sabía que amaba a Joan, pero sentía que no tenía necesidad de decir aquellas palabras estereotipadas para confirmarlo.

Mike y Sarah se casaron y les regalamos los dos taburetes africanos. Aquella noche cenamos juntos, pero la velada terminó pronto, porque la intención de Mike era, muy claramente, irse a la cama con Sarah.

A la mañana siguiente sonó mi teléfono.

—Richard, quiero el divorcio —me dijo Mike.

—¿Qué ha ocurrido?

—No somos compatibles —respondió Mike, con un tono de voz que no hacía necesarias más preguntas.

Mike y Sarah fueron más o menos directamente de la oficina del registro a las de sus respectivos abogados, y él terminó pagándole más de 200.000 libras de pensión. No soy capaz de imaginar lo que pudo ocurrir aquella noche, pero fuera lo que fuera debe reconocerse como una de las noches más caras de la historia.

En 1977, Virgin generó en conjunto unos beneficios antes de impuestos de unas 400.000 libras; en 1978, esa cifra subió a 500.000 libras. Tras el colapso de The Sex Pistols nos quedamos con un puñado de nuestros artistas originales (y Mike Oldfield era el más importante de ellos), cuyos álbumes se seguían vendiendo de forma continuada durante las olas del punk y del new wave. Teníamos también un par de nuevos fichajes que parecían bastante esotéricos y tocaban música de sintetizador: Orchestral Manoeuvres in the Dark y The Human League. Ambas bandas todavía estaban lejos del éxito comercial, pero nuestras ventas aguantaban gracias a XTC, The Skids y Magazine. También seguíamos vendiendo bien en Francia y en Alemania, sobre todo con Tangerine

Dream.

En 1979, un observador externo habría llegado a la conclusión de que Virgin era un conglomerado de empresas distintas. Por un lado estaban las tiendas de discos, que dirigía Nik desde nuestra pequeña casa de las cocheras de Vernon Yard; por otro, el sello discográfico, dirigido por Simon y Ken, y finalmente la empresa de edición musical, con Carol Wilson en la dirección. The Manor Studio iba bien, y habíamos ampliado nuestro negocio de grabación con la compra de un estudio de grabación en Londres. El plan original de ofrecer todo lo que una estrella de rock podía necesitar, desde la grabación y la edición hasta la distribución y la venta, comenzaba a dar resultados. Por otro lado, habíamos creado Virgin Book Publishing, una editorial dedicada principalmente a publicar libros sobre música, además de biografías y autobiografías de las estrellas del rock.

En lugar de los álbumes futuros de The Sex Pistols, que ahora ya no existirían, habíamos adquirido los derechos de la película que producía Malcolm McLaren: *The Great Rock And Roll Swindle*. Eso nos aseguraba un último álbum con la banda sonora del filme. Para sacar adelante esta película creamos Virgin Films, con Nik al frente.

Nik había puesto en marcha otro proyecto llamado The Venue, un club nocturno donde nuestras bandas podían tocar mientras el público comía y socializaba al tiempo que veía la actuación. A medida que el mundo de la música rock se hacía más sofisticado, ya no se trataba únicamente de grabar y lanzar los discos. Los vídeos musicales se empezaban a convertir en la forma más eficaz de promoción, y algunos cínicos llegaban a decir que eran tan importantes como la música en sí. Para adaptarnos a esta nueva situación, Nik también creó un estudio de montaje donde nuestras bandas podían editar sus propios vídeos.

Otro servicio que Virgin debería poder ofrecer a sus artistas era la posibilidad de vender sus discos en el extranjero. Aunque fuéramos una pequeña empresa con base en unas cocheras de Notting Hill, yo sabía que sin filiales en el extranjero no tendríamos ninguna opción con las bandas internacionales. Una de las mejores cosas de la música rock es que, por encima de todo, es una mercancía puramente internacional. La mejor vara para

medir el éxito de un grupo es su capacidad de vender en el extranjero. Las grandes empresas multinacionales tenían una gran ventaja sobre Virgin o Island, pues durante la negociación con una banda podían sacar partido de su capacidad para vender en Francia o en Alemania.

Para nosotros, una opción era que Virgin renunciara a competir con las multinacionales en el extranjero, se concentrara en el mercado nacional y cediera la explotación de nuestras bandas en el exterior del mismo modo que habíamos hecho con Mike Oldfield al principio. Era una opción tentadora, pues evitaba asumir costos importantes, pero a mí no me gustaba. Island y Chrysalis habían adoptado esta estrategia y me daba la impresión de que eso frenaba su crecimiento, ya que las ponía a merced de sus cesionarias en el extranjero. Desde el momento en que cedes la explotación de una banda a otro sello, tú pierdes el control de su promoción. Por otro lado, no sólo queríamos mantener el control de la evolución de nuestras bandas británicas en el extranjero, sino también atraer a bandas extranjeras a nuestro sello. Queríamos que las bandas francesas, alemanas y estadounidenses nos vieran como una opción para que manejáramos sus derechos mundiales, en competencia con las grandes discográficas internacionales.

Con la escasa plantilla de Vernon Yard resultaba difícil imaginar que podíamos plantar cara realmente a las multinacionales en su propio terreno. Pero decidimos probarlo. En 1978, Ken partió hacia Nueva York para fundar el sello Virgin en América. De acuerdo con el patrón de crecimiento que había seguido la empresa en Londres, donde había proliferado en diversos centros pequeños alrededor de Notting Hill, yo imaginaba que Virgin America nacería en una pequeña casa de Greenwich Village e iría avanzando por el país comprando oficinas en Chicago, Los Ángeles, San Francisco y otros centros regionales, de modo que no tendríamos que crear unas oficinas centrales monolíticas.

En 1979 fui a Francia para reunirme con Jacques Kerner, el director de la rama francesa de PolyGram. Yo no conocía a nadie en la industria musical francesa, y aunque el propósito oficial de la reunión era pedir a PolyGram que se encargara de la distribución de Virgin Records, en el fondo yo estaba buscando a alguien capaz de fundar Virgin en Francia. Jacques Kerner me



presentó a un hombre de aspecto intrigante llamado Patrick Zelnick, responsable de la sección de discos de PolyGram. Patrick tenía un aire distraído, al estilo de Woody Allen, con el pelo tieso y despeinado y unas gafas de montura gruesa y negra. De hecho, no sólo tenía el aspecto de Woody Allen, sino que se comportaba como él: la primera vez que salimos a almorzar juntos, nos pasamos las cuatro horas siguientes tratando de descubrir dónde había aparcado el coche. Patrick me dijo que había observado el crecimiento de Virgin con interés. Quiso conocernos cuando pusimos un *stand* en el Festival de Música de Cannes en 1974, pero sólo encontró un cartel en el que se leía «Nos hemos ido a esquiar». Luego, Patrick había comenzado a comprar discos en la tienda de Virgin Records de Oxford Street, y era un gran fan de Mike Oldfield y de Tangerine Dream.

Jacques Kerner me ofrecía 300.000 libras por la comercialización de todo el catálogo Virgin en Francia, más un porcentaje en concepto de regalías. Teniendo en cuenta que Virgin iba corta de dinero en aquel momento y que acabábamos de asumir otro crédito para pagar la compra de Necker, la opción fácil habría sido aceptar. Pero, en lugar de anotar cuidadosamente los detalles en mi cuaderno, escribí: «Patrick Zelnick: Virgin France». Jacques Kerner se mostró sorprendido cuando le pedí algún tiempo para pensarlo.

Tras la reunión les di las gracias a los dos y los invité a visitarme en la casa flotante la próxima vez que fueran a Londres. Un mes más tarde, Patrick fue a Londres y me hizo una visita. Almorzamos en el *Duende*, y le pregunté si estaría dispuesto a dejar PolyGram y crear una filial independiente de Virgin en Francia. Le daría total independencia para fichar las bandas francesas que más le gustaran. Hicimos algunos números sobre un papel, y Patrick aceptó. Para montar Virgin France, él recurrió a la ayuda de un amigo suyo, Philippe Constantine, un tipo asilvestrado y medio colgado de la heroína, pero con un gusto musical excelente. Patrick se encargaba de la parte empresarial, y Philippe estaba con las bandas.

—Cuando te invitan a cenar —me dijo Jacques Kerner por teléfono en tono de reproche cuando Patrick presentó su renuncia—, no te llevas la cubertería al marchar.

Me disculpé por pescar en su estanque a escondidas, pero le aseguré que

Patrick había tomado su propia decisión. Sólo después de que Patrick dejara PolyGram repasamos las cifras y nos dimos cuenta de que los cálculos estaban equivocados: habíamos olvidado incluir el IVA en nuestras estimaciones; el margen minorista era distinto, y nuestras estimaciones de los discos que se vendían en París eran enormemente exageradas. Pero, para entonces, ya era demasiado tarde: Patrick y Philippe trabajaban para Virgin. Una de las primeras bandas que contrataron se llamaba Telephone, y se convirtió en el éxito de ventas del año en Francia. Años más tarde, Patrick meneaba la cabeza incrédulo recordando su decisión de abandonar la seguridad de PolyGram para unirse a una discográfica británica casi quebrada.

Mientras avanzaban las negociaciones con Patrick, volví a Francia para reunirme con el director ejecutivo de Arista Records. No logramos cerrar ningún acuerdo de distribución, pero abrí las orejas cuando empezó a pavonearse de que Arista estaba a punto de firmar un contrato con Julien Clerc, la mayor estrella del pop francés. Yo no tenía ni idea de quién era Julien Clerc, pero me disculpé y fui al lavabo. Garabateé «Julien “Claire”» en mi muñeca y luego bajé cuidadosamente la manga de mi jersey. Al término de la reunión fui corriendo a una cabina y llamé a Patrick.

—¿Has oído hablar de un cantante llamado Julien “Claire”? —pregunté.

—Por supuesto —dijo Patrick—. Es una estrella en Francia.

—Pues bien, está libre y sin contrato. Hagamos un intento. ¿Crees que podemos almorzar mañana con él?

Durante el almuerzo, al día siguiente, Patrick y yo conseguimos persuadir a Julien Clerc para que firmara con Virgin bajo las narices de Arista. En el plazo de quince días había logrado enemistarme con dos de las principales discográficas francesas, pero ahora tenía a Patrick y a Julien Clerc para ganar fortunas en beneficio propio y de Virgin France.

Con Ken en Nueva York, Patrick en París, Udo en Alemania y nuestra propia estructura en Londres, ya podíamos presentar Virgin como un sello discográfico internacional. Nuestro problema era la falta de reservas de efectivo, de modo que cualquier contratiempo podía resultar fatal. Últimamente, cuando iba al banco Coutts, yo siempre me ponía zapatos y llevaba el pelo lo bastante pulcro como para evitar el riesgo de que se me

enganchara en la puerta giratoria, pero ellos seguían tratándome como a un niño prodigio más que como a un empresario. Ante unas cifras de ventas de diez millones de libras, se limitaban a sacudir la cabeza y sonreír.

—Parece buena música pop, ¿verdad? —decía en tono amigable el gestor del Coutts—. A mi hijo le encanta Mike Oldfield. Sólo desearía que el otro no estuviera poniendo todo el día ese ruidoso punk. Tengo que decirle a cada momento que baje el volumen.

Yo trataba de llamar su atención sobre el hecho de que Virgin se estaba convirtiendo en una gran empresa. Nuestra cifra de ventas era excelente y nuestros ingresos eran tan buenos y fiables como los de cualquier otro negocio. Pero los banqueros nunca lo veían así: «Lo estáis haciendo muy bien —decía el gestor—. Pero, por supuesto, la calidad de estos ingresos es baja. No tenemos manera de prever cuáles serán más allá del mes próximo».

A pesar de este análisis tan poco animoso, a finales de 1978 estábamos razonablemente confiados: habíamos tenido un buen año en Gran Bretaña, con varios *singles* en los diez primeros puestos de las listas y buenas cifras de ventas en las tiendas. Pero, en 1979, Margaret Thatcher fue elegida primera ministra; las tasas de interés de los préstamos subieron como la espuma y se impuso una severa recesión. La venta de discos en Gran Bretaña cayó por primera vez en veinte años, y nuestra cadena de tiendas perdió mucho dinero. A Ken tampoco le había ido bien en Nueva York: la promoción del primer *single* de Virgin costó 50.000 dólares y fue un fracaso total. A regañadientes, cerramos la oficina y mandamos a Ken de vuelta.

Todo parecía salir mal, incluso en mi propia casa. En noviembre de 1979, Joan me llamó para decirme que la casa flotante estaba a punto de hundirse. Había dejado en marcha la bomba de agua y en lugar de bombearla hacia fuera había estado bombeándola hacia dentro. Nos reunimos en el *Duende* y chapoteamos por las estancias tratando de rescatar muebles y archivos. Tras sacar del agua todo lo que pudimos, nos quedamos un rato en el camino de sirga, donde hablamos con los vecinos sobre el mejor modo de hacer que la casa recobrara su nivel de flotación. Uno de los vecinos movió una caja de lugar y, para nuestro embarazo, cayó de ella un gran vibrador. Cuando golpeó contra el suelo, el artilugio se puso en marcha y comenzó a vibrar. Todos nos

quedamos mirando mientras se escabullía zumbando entre nuestros pies y, finalmente, caía al canal, donde penetró en el agua como un torpedo antes de desaparecer de nuestra vista.

—¿Sabes algo de eso, Richard? —preguntó Joan, cáusticamente.

—Pues no. ¿Y tú?

—Por supuesto que no.

Aquella caja (¡por supuesto!) llevaba un montón de tiempo en el *Duende*. El círculo de olitas que se levantó allí donde se había hundido el vibrador parecía poner un adecuado punto y final a la década de 1970.

En 1980 viajé a Los Ángeles para tratar de despertar el interés de las compañías de discos estadounidenses por los artistas británicos. El viaje fue un desastre. Me llevé una colección de cintas, pero nadie estaba interesado en nada nuevo. Mike Oldfield seguía siendo tan popular como siempre —alguien incluso se confundió con su nombre y le llamó «Oilfield»,<sup>[16]</sup> lo que ciertamente se acercaba bastante a la realidad en el caso de Virgin—, pero las otras bandas que trataba de colocar, como The Skids, The Motors, XTC, Japan, *Orchestral Manoeuvres in the Dark* («Vamos Richard —dijo el responsable de compras de CBS—. No tenemos todo el día. ¿No podemos llamarlos simplemente OMD?») y The Flying Lizards, fueron escuchadas con educado interés, pero apenas hubo ofertas.

Viendo que los ingresos de Virgin comenzaban a perder fuelle, empecé a preparar listas de posibles recortes de gastos. Vendí Denbigh Terrace y puse el dinero en Virgin; vendimos dos pisos que teníamos en Vernon Yard; recortamos todos los gastos que se nos ocurrieron. Hace poco me encontré con una lista de prioridades inmediatas de aquella época en mi cuaderno de notas. Se percibe en ella la sensación de desesperación:

1. Rehipotecar The Manor.
2. Desconectar el climatizador de la piscina.
3. Fichar a la banda Japan.
4. Vender las casas de Vernon Yard.
5. Pedirle a Mike Oldfield si podemos posponer sus pagos.

6. Vender la casa flotante.
7. Vender mi coche.
8. Alquilar todo el equipo de grabación.
9. Nik podría vender sus acciones a un banco de inversión o a la Warner Bros.
10. Vender The Venue.

Escribí una circular dirigida al personal de Virgin para decirles que debíamos apretarnos el cinturón con urgencia:

La buena noticia es que el nuevo disco de Ian Gillan ha ido directamente al número tres de las listas. Pero la mala noticia es que sólo ha vendido 70.000 copias, la mitad de lo que habría vendido un disco en esa posición el año pasado. Nuestros beneficios se han reducido a más de la mitad, porque tenemos los mismos gastos.

Según los cálculos de Nik, Virgin iba a tener unas pérdidas de un millón de libras en 1980.

—No puedo vender mis acciones a un banco de inversión —me dijo—. Virgin ha perdido un millón de libras este año. Las acciones no valen nada.

—Pero, ¿y la marca?

—¿Virgin? Vale menos de un millón de libras —dijo—. No van a reconocer ningún valor en la marca. ¿Cuánto vale British Leyland como marca?

De repente, Virgin estaba en una situación desesperada. La recesión de 1980 cayó sobre nosotros con la ferocidad y la imprevisibilidad de una tormenta en el mar. Por segunda vez teníamos que reducir plantilla: nueve personas, una sexta parte de toda la plantilla de Virgin Music. En proporción, eso suponía un recorte menor que el efectuado por otras discográficas en aquellos momentos, pero fue un golpe muy duro para nosotros. Nik, Simon, Ken y yo nos pasamos horas discutiendo qué debíamos hacer. Sin ninguna estrella en la recámara lista para lanzar un superventas, no sabíamos de dónde íbamos a sacar ingresos futuros en Virgin. Era totalmente imperativo encontrar

el modo de desmentir el pronóstico del banco Coutts. Repasamos una vez más nuestro catálogo y sacamos a algunas bandas, entre ellas la mayoría de las bandas de reggae que habíamos fichado en Jamaica, pues nuestras ventas se habían esfumado al prohibirse las importaciones en Nigeria como consecuencia de un golpe militar.

En las discusiones acerca de qué bandas quedarnos y qué bandas no, la tensión entre Nik y Simon comenzó a crecer. Nik sostenía que Virgin debía prescindir de The Human League, una banda joven de Sheffield que tocaba música de sintetizador.

—Por encima de mi cadáver —le dijo Simon.

—Pero son completamente marginales —argumentó Nik—. No podemos permitirnos seguir cargando con ellos.

—The Human League es la razón por la que estoy en este negocio —dijo Simon, tratando de no perder la calma.

—Te estás gastando todo el dinero que ahorro en las tiendas —dijo Nik, levantando el dedo ante la cara de Simon.

—Escucha —cortó Simon, poniéndose en pie—. No vuelvas a levantarme ese puto dedo. Y The Human League se queda.

Yo observaba la discusión entre Simon y Nik, consciente de que algo habría que hacer. Nik había sido siempre mi socio principal, mi mejor amigo desde la infancia, y trabajábamos juntos desde la época de *Student*, cuando teníamos dieciséis años. Pero estaba obsesionado con recortar gastos y ahorrar dinero. Era cierto que la empresa estaba en un momento muy complicado, pero yo sentía una vez más que si no hacíamos algo importante —lo que suponía gastar dinero—, nunca saldríamos de aquella situación.

Nik y Simon terminaron encerrados en un silencio ceñudo y se giraron hacia mí para que arbitrara la situación. Para indignación de Nik, me puse del lado de Simon. Eso supuso un punto de inflexión en aquella relación triangular que tan bien había funcionado hasta entonces. Yo sentía que el gusto musical de Simon era lo único que podía sacar a Virgin del agujero en el que estábamos. Sin la nueva generación de bandas en la que estaba trabajando Simon, no teníamos nada. Nik pensaba que estábamos tirando mucho dinero a cambio de nada, y volvió a las tiendas de discos decidido a exprimirlas aún

más.

En otra reunión discutimos un nuevo fichaje, en este caso el del batería de Genesis. En septiembre de 1980, Simon quería gastar 65.000 libras para contratar a Phil Collins como artista en solitario. Una vez más, Simon estaba totalmente convencido de que era la apuesta correcta, y resistió todas las dudas y las críticas de Nik. La razón de que tuviéramos siquiera la oportunidad de contratar a Phil Collins era nuestra expansión en el sector de los estudios de grabación. Además de tener The Manor, habíamos adquirido otro estudio en West London, al que llamábamos Town House.[17] En la parte trasera de Town House habíamos construido un segundo estudio, el cual alquilábamos a un precio más reducido. En lugar de instalar la insonorización habitual en estos casos para suprimir todas las reverberaciones acústicas, lo habíamos revestido de paredes de piedra. Cuando Phil Collins quiso grabar material en solitario decidió que no podía permitirse un estudio de primer nivel, de modo que contrató nuestro estudio de paredes de piedra. Resultó que allí consiguió las grabaciones más extraordinarias de su «In The Air Tonight». Sonaba de maravilla. Y Phil se entendió tan bien con los ingenieros de sonido que pronto se encontró hablando con Simon, y antes de que nos diéramos cuenta estaba dispuesto a firmar con nosotros.

Nik obligó a Simon a realizar toda clase de análisis de ventas para proyectar cuántas copias de un álbum de Phil Collins en solitario podíamos vender. Nik estaba preocupado por la posibilidad de que los fans de Genesis no compraran sus discos, pero Simon le demostró que, aunque sólo el 10 por ciento de los fans de Genesis conocidos compraran el álbum de debut en solitario de Phil Collins, nosotros ganaríamos dinero. Con los números en rojo y con unas cifras de ventas del resto de nuestras bandas hundidas, éramos conscientes de que aquello era una apuesta arriesgada. Dice mucho a favor de Nik que aceptara la contratación de Phil Collins, incluso sacando dinero de las cajas de las tiendas para pagar el adelanto. Phil demostró poseer un talento extraordinario como músico y cantante. Su voz resultaba fascinante y sus letras estaban cargadas de lirismo: estaba destinado a tener más éxito que el propio Genesis.

Entretanto, el *New Musical Express* (NME) comentó en una de sus páginas

que Virgin Music tenía problemas financieros. Si Coutts leía el *NME*, cosa que yo dudaba, tal vez se lo pensarían dos veces antes de concedernos el crédito que yo quería. Inmediatamente traté de cortar aquella destructiva información con una carta al director de la revista: «Ya que en su último número se permite especular acerca de mis graves problemas financieros, entenderá que me vea en la necesidad de demandarle para obtener algo de dinero sin intereses, y así no tener que acercarme a ningún banco...». El *NME* no era ni mucho menos el *Financial Times*, pero me di cuenta de que, si no los silencias pronto, esa clase de rumores tienen una terrible tendencia a perpetuarse. Y, lo que es peor, en este caso eran completamente ciertos.

Un par de meses después de las discusiones sobre The Human League y Phil Collins, surgieron dos oportunidades de negocio que me parecieron irresistibles. En ambos casos se trataba de clubes nocturnos. El primero era The Roof Garden, en Kensington, que se ponía a la venta por 400.000 libras. Naturalmente, Virgin no tenía dinero para comprarlo, pero el proveedor de bebidas del The Roof Garden estaba dispuesto a adelantárnoslo sin intereses si seguíamos comprando sus vinos, cervezas y licores. El otro era el Heaven, un gran club gay bajo la estación de Charing Cross. El propietario era amigo de mi hermana Vanessa y quería venderlo a alguien que lo respetara y lo mantuviera como un club gay. Por la labor que yo había hecho con el Centro Asesor Student, él sabía que podía confiar en mí para eso. Su precio de salida eran 500.000 libras, y, de nuevo, el proveedor de bebidas del local estaba dispuesto a darnos un préstamo sin intereses para cubrir todo el precio de compra, a cambio de mantener su contrato de suministro. Yo no lograba entender por qué los proveedores no adquirirían directamente esos clubes, pero, en cualquier caso, eso no me impidió ver la oportunidad de comprarlos yo.

Sabía que Nik se opondría a estas adquisiciones, de modo que firmé los contratos sin decírselo. Nik se puso furioso; le parecía que tiraba el dinero. Él veía una deuda suplementaria de un millón de libras, y pensaba que yo estaba arruinando Virgin.

—Eso nos va a hundir —decía.

—Pero si no tenemos que pagar intereses —dije yo—. Es dinero gratis. Cuando alguien te ofrece un Rolls-Royce por el precio de un Mini tienes que



aceptarlo.

—No hay nada gratis, y menos aún el dinero —me dijo Nik—. Sigue siendo una deuda. No estamos en condiciones de pagarla. Ya estamos prácticamente arruinados sin ella.

—Esto es dinero gratis —dije yo—. Y yo sí creo que existen las oportunidades. Saldremos de esta haciendo buenos negocios.

Nik estaba tan en desacuerdo conmigo que empezaba a ser evidente que tendríamos que separarnos. Estaba convencido de que mis decisiones abocaban la empresa a la quiebra. Quería proteger el valor de su 40 por ciento del negocio antes de que fuera demasiado tarde. Yo, por mi parte, no estaba contento de nuestra relación profesional desde hacía ya dos o tres años, a pesar de toda nuestra historia en común. Nik y yo siempre habíamos sido grandes amigos, pero a medida que Virgin crecía y dejaba de ser una cadena de tiendas de discos para convertirse en un sello discográfico, tenía la impresión de que el negocio le iba grande. Nik pensaba que nos iba grande a todos, lo que tal vez fuera cierto. No había lugar para Nik en el sello discográfico, y, en cualquier caso, él no se sentía cómodo en el ambiente de músicos en el que nos movíamos Simon, Ken y yo. Su puritanismo le hacía lamentar cada libra que derrochábamos en otra botella de champán, o eso sospechaba yo, aun cuando aquellos agasajos llevaran a que una nueva banda firmara con Virgin Music y nos diera enormes beneficios. Yo sentía que Nik siempre estaba tratando de impedirme hacer las cosas que quería hacer, la mayoría de las cuales, debo reconocerlo, implicaban arriesgar más dinero en nuevas bandas. El hecho de que Nik no participara desde más o menos 1977 en las vacaciones de esquí que hacíamos cada año con toda la plantilla es un buen indicio de la evolución de nuestra relación. Yo siempre he querido que los empleados de Virgin se lo pasen en grande, y seré el primero en sumarme a la fiesta si pienso que ayudará a que todo vaya sobre ruedas. Nik tenía problemas para disfrutar de ese aspecto de la vida. Nos conocíamos tan bien el uno al otro que podíamos escribir páginas sobre lo bueno y lo malo de cada uno. Al final, ambos comprendimos que lo mejor era separarnos mientras todavía éramos amigos. De ese modo podíamos seguir siéndolo, en lugar de esperar a convertirnos en enemigos irreconciliables.

Yo pedí otro préstamo de otro banco y compré la participación de Nik en Virgin. Además de dinero, Nik también se llevó algunas de las partes que más le gustaban del Grupo Virgin: el cine Scala y los estudios de edición de cine y vídeo. Los auténticos intereses de Nik estaban en el mundo del cine, y cuando se fue montó Palace Pictures. Con su talento, pronto empezó a hacer películas maravillosas como *En compañía de lobos*, *Mona Lisa* y la oscarizada *Juego de lágrimas*.

Una vez acordados los términos de nuestra separación, Nik y yo nos abrazamos y dimos nuestras diferencias por resueltas. Ambos teníamos lo que queríamos, y para celebrar nuestro «divorcio» montamos una gran fiesta de despedida en The Roof Garden. En muchos sentidos, los dos conseguimos salvar lo más importante de ambos mundos: seguimos siendo grandes amigos, nos veíamos a menudo y, cada uno por su lado, logramos triunfar los dos por separado. Pero, a pesar de haber adquirido el 40 por ciento de Nik, yo era muy consciente de que no hay ninguna diferencia entre poseer el 100 o el 60 por ciento de una empresa quebrada. Nik acertó en cuanto a las pérdidas de Virgin en 1980: fueron 900.000 libras.

## **12. «EL ÉXITO PUEDE LLEGAR SIN AVISAR»**

1980-1982

Además de separarme de Nik, en 1980 estuve muy cerca de hacerlo también de Joan. Yo trabajaba sin descanso para mantener Virgin a flote, y sabía que Joan se sentía cada vez más frustrada. Por muy tarde que llegara a casa, el teléfono sonaba igualmente. Y cuando nos despertábamos el sábado por la mañana, volvía a sonar. Una noche volví a casa y ella no estaba allí. Joan se había ido dejándome una nota: «Estoy embarazada. No me atrevo a decírtelo. Me he ido de casa. Si me echas en falta, llámame a casa de Rose».

Al leer aquella nota, comprendí que mi vida había cambiado. Me senté y pensé en lo que iba a hacer. Después de que Kristen me dejara, yo había tenido varias aventuras. Me gustaba la variedad y la libertad. Tal vez no había sido suficientemente atento con Joan desde que se había mudado a vivir conmigo. Mi matrimonio con Kristen me había vuelto escéptico con las relaciones a largo plazo, y, en aquella época, yo no estaba tan comprometido como Joan. También estaba la presión de mis padres para que volviera con Kristen o, en todo caso, para que me casara con alguna chica de Surrey con educación universitaria y que supiera jugar al tenis, perfil en el que Joan ciertamente no encajaba.

Recuerdo el momento en que les dije a mis padres que Joan venía a vivir conmigo. Papá estaba pescando en un lago, y mamá le estaba señalando una trucha. En medio del silencio que se produjo después, papá falló su lanzamiento, que terminó con el hilo enredado.

—Así no hay manera —dijo.

Sin embargo, cuando me senté en la casa flotante con la nota de Joan en las manos y pensando en nuestro bebé por nacer, me di cuenta de que realmente la quería. Hasta entonces, yo había sido culpable de querer quedarme con el pastel y comérmelo al mismo tiempo, es decir, tener una magnífica relación sin comprometerme realmente. Había mantenido varias y diferentes relaciones, y nunca había pensado en las consecuencias. Creo que muchos hombres pasarían felizmente por la vida sin tener hijos a menos que sus parejas los empujaran a ello. Llamé a Rose, la hermana de Joan, y fui corriendo a recuperar a mi amada.

Más o menos en el sexto mes de embarazo, Joan estaba de vacaciones en Escocia mientras yo me encontraba en Francia. Joan tuvo un ataque de apendicitis en Fort William. Fui en avión hasta Escocia para estar cerca de ella mientras la operaban. En realidad, no tenía apendicitis, sino un quiste ovárico que había reventado, pero los médicos decidieron seguir adelante y extirparle el apéndice también: una operación peligrosa en cualquier caso, pero más aún en una mujer embarazada de seis meses. La operación provocó un parto prematuro. Infiltraron a Joan para reducir las contracciones y salimos inmediatamente en ambulancia para tratar de llegar a un hospital más moderno en Inverness. El trayecto en coche por Escocia, y en medio de la nieve, fue una pesadilla. Cada bache de la carretera le provocaba contracciones a Joan. Para cuando llegamos, ella estaba padeciendo lo indecible por los dolores de la operación y las contracciones, y luchaba desesperadamente para que el bebé no saliera.

En el hospital de Inverness se hizo evidente que Joan tendría que dar a luz al bebé. No había muchas posibilidades de que éste sobreviviera, pues era tres meses prematuro. Nació una niña que pesaba 1,8 kilos, y la llamamos Clare como mi tía. Clare apenas podía alimentarse y el hospital no disponía del equipamiento necesario para mantenerla con vida.

Clare llegó a abrir sus encantadores ojos azul claro, pero murió a los cuatro días de nacer. Todo lo que recuerdo de ella ahora es lo pequeña que era. No nos permitieron tocarla o tenerla en brazos. Su efímero hogar fue una incubadora. Clare era tan pequeña que habría cabido en la palma de mi mano. Nosotros no dejábamos de mirarle la cara y de maravillarnos viendo sus

minúsculas manos y la expresión seria de su cara cuando dormía. Pero, ahora, ese recuerdo se ha ido desdibujando. Cuando trato de recordar a Clare, mi mente se llena del olor antiséptico del hospital, del chirrido de las sillas metálicas de nuestra habitación sobre el linóleo y de la expresión del rostro de la enfermera cuando vino a decirnos que Clare había muerto.

Clare habitó en un mundo propio, entró y salió de nuestras vidas dejando sólo desesperación, vacío y también amor detrás de sí. Era tan pequeña y vivió tan poco tiempo que apenas estuvo nunca aquí, pero, en aquel doloroso período, logró unirnos muy intensamente a Joan y a mí. Hasta que vi el pequeño y frágil cuerpo de Clare, que casi desaparecía bajo los pañales, y vi lo preciosa que era... hasta que fui consciente de que era nuestro bebé, yo no pensé realmente que quería tener hijos.

Después de la muerte de Clare, Joan y yo estábamos decididos a tener otro bebé, y, para nuestra felicidad, Joan volvió a quedarse embarazada antes de un año.

También en esa ocasión el parto fue prematuro, esta vez por seis semanas. Nos cogió a los dos por sorpresa. Yo estaba en una fiesta en The Venue y llegué a casa a las tres de la mañana, totalmente borracho. Caí en un sueño profundo y me costó mucho darme cuenta de que Joan me estaba dando bofetadas y gritaba que tenía contracciones. Caí de la cama y, de algún modo, logré llevarla en coche al hospital. Los médicos examinaron a Joan y la llevaron a la planta de maternidad.

—Se te ve muy bien —la animaron.

Luego me miraron a mí.

—Usted en cambio tiene un aspecto terrible. Mejor tómese estas aspirinas y métase en la cama.

Más tarde, en aquella mañana, alguien me despertó y me vi rodeado de cuatro doctores que me miraban por encima de sus máscaras. Por un momento pensé que había tenido un terrible accidente y estaba en la sala de traumatología de alguna clínica.

—El parto está muy avanzado —dijeron—. Será mejor que venga con nosotros.

Y entonces nació Holly, una niña de unos 2,7 kilos. Fue la experiencia más

increíble que había tenido jamás. Cuando todo terminó, yo estaba más agotado (¡creo!) que la propia Joan. Me juré a mí mismo que no me perdería el nacimiento de ninguno de mis hijos. Sin embargo, después de lo que le había ocurrido a Clare, nuestra preocupación más inmediata era mantener a Holly con vida.

Regresamos a nuestra casa flotante una helada mañana de noviembre de 1981, y Joan arrojó a Holly en su cama. Durante el resto del invierno se quedaron casi todo el tiempo en el dormitorio, mientras yo trabajaba en la habitación de al lado. Penni cruzaba a menudo el dormitorio para ir a su escritorio, que estaba encajado entre la bomba de agua y las escaleras.

En 1981, Virgin Music comenzó finalmente a ingresar algún dinero. La banda Japan había tenido algunos álbumes de éxito, como *Gentlemen Take Polaroids* y *Tin Drum*. Algunos de nuestros *singles* también habían sido *hits*, como «Generals And Majors» y «Sgt Rock», de XTC, o «Trouble» y «New Orleans», de Ian Gillan. The Professionals y The Skids estaban funcionando bien. Aún no sabíamos de lo que sería capaz Phil Collins, y yo cumplí mi propósito —que ocupaba el vigesimocuarto lugar en mi lista de cosas que hacer aquel mes— de ir a Escocia para asistir al concierto de una de nuestras nuevas bandas: Simple Minds. Su álbum *New Gold Dream* fue un superventas.

La mejor noticia de 1981 fue que la predicción de Simon acerca de The Human League demostró ser acertada. Sus primeros dos álbumes fueron más bien experimentales y crearon un seguimiento de culto, pero, cuando advertimos que sus ventas empezaban a subir de forma consistente, nos dimos cuenta de que teníamos muchas posibilidades de dar el salto. Su tercer álbum, *Dare*, subió hasta el *top ten* y luego siguió hasta el número uno. *Dare* vendió más de un millón de copias en Gran Bretaña y tres millones en todo el mundo. El *single* «Don't You Want Me, Baby?» sonó y sonó hasta quedar grabado en la mente de todo el mundo.

Los problemas de liquidez de Virgin desaparecieron con la misma rapidez que habían surgido. Y siempre que Virgin tiene dinero, yo renuevo mi búsqueda de nuevas oportunidades. Siempre trato de ampliar el grupo para que no dependa de una fuente limitada de ingresos, aunque sospecho que tiene

más que ver con un asunto de inquietud y curiosidad personales que con ningún criterio financiero. Esta vez creía haber encontrado una oportunidad perfecta. Puesto que Virgin era una empresa del sector del entretenimiento, pensé que podíamos publicar nuestra propia revista de tendencias, a la que llamamos *Event*. Lamentablemente, salió al mismo tiempo que *Time Out*, y perdió la batalla.

Siempre es difícil reconocer un fracaso, pero un aspecto positivo que tuvo el episodio de *Event* fue que me di cuenta de lo importante que era crear compartimentos estancos entre las diversas empresas del Grupo Virgin, de modo que, si una caía, no amenazara al resto del grupo. *Event* fue un desastre, pero fue un desastre contenido. Cualquier empresario de éxito ha fracasado en algunos de sus proyectos, y la mayoría de los emprendedores que llevan sus propias empresas han ido a la quiebra al menos una vez. En lugar de dejar nuestras deudas impagadas, lo que hicimos fue pagarlas y cerrar la revista.

El dinero que la revista *Event* hizo perder a Virgin quedó rápidamente compensado por el que le hicieron ganar The Human League, Simple Minds, el debut triunfal de Phil Collins con el álbum *Face Value* y la espectacular entrada en escena de un joven cantante que se hacía llamar Boy George.

La primera vez que oí hablar de Boy George y de Culture Club fue después de que Simon fuera a verlos tocar en un estudio de Stoke Newington, en 1981. Los derechos de edición musical de Culture Club ya estaban bajo el control de Virgin, y Simon estaba intrigado por la impactante imagen de su cantante, un apuesto *drag queen*, y el suave y pausado reggae blanco que tocaba la banda. Simon los invitó de nuevo a Vernon Park, donde aceptaron un contrato para grabar con nosotros.

Cuando Simon me presentó a George O'Dowd, me encontré estrechando la mano de alguien que tenía un aspecto totalmente distinto a cualquiera que hubiera conocido antes. Su pelo largo estaba trenzado como el de los rastafaris; su cara era pálida y blanca; sus cejas, grandes y arqueadas, y vestía la florida ropa de una *geisha*.

Aunque sabíamos que Culture Club era una extraordinaria creación, su primer *single*, «White Boy», apenas despertó ninguna atención. Virgin lo lanzó el 30 de abril de 1982, pero no ocurrió nada: vendió unas 8.000 copias y llegó

al número 114 de las listas. Pero aquello no nos importó. Estábamos convencidos de que, tan pronto como le hicieran una buena fotografía a Boy George o lográramos colarlo en *Top of the Pops*, sus ventas se dispararían. La gente sólo tenía que ver a Boy George para querer comprar su música. Los adolescentes se volverían locos por él. Además de su impactante aspecto, George tenía una voz fabulosa y era una persona ingeniosa y simpática: era un rebelde en un sentido totalmente distinto de los Pistols o James Dean, pero un rebelde igualmente. Virgin lanzó el segundo *single* de Culture Club, «I'm Afraid Of Me», en junio, y aunque vendió más que «White Boy», apenas llegó al número cien en las listas. Culture Club siguió grabando su álbum, *Kissing To Be Clever*, el cual tenían casi totalmente listo cuando firmaron con Virgin.

La publicación del tercer *single* de Culture Club, «Do You Really Want To Hurt Me?», el 3 de septiembre de 1982, era nuestro último intento de lanzar a la banda. Curiosamente, Radio 2 puso la canción antes que Radio 1, y las críticas del *single* fueron pobres en general. «Reggae aguado de cuarta división», escribió el crítico de *Smash Hits*. «Terrible». Pero su aparición en Radio 2 hizo que subiera en las listas hasta el número 85 en la primera semana, y hasta el 38 en la segunda. Lo promocionamos tanto como pudimos, pero la BBC se negaba a entrevistar a Boy George, al que calificaba de «travestido». Entonces supimos que había una cancelación en *Top of the Pops*, e hicimos todo cuanto estaba en nuestras manos para meter a Boy George en ese hueco. Y, cuando *Top of the Pops* aceptó finalmente, empezamos a pensar que Boy George podía llegar a causar sensación.

Con su cara blanca, su ropa holgada, su sombrero de fieltro y sus cejas arqueadas más allá de lo posible, Boy George ganó en su propio juego a las más sofisticadas bandas románticas, como Spandau Ballet. Apelaba a todos los adolescentes, chicos y chicas por igual, desde los niños de ocho o nueve años hasta sus abuelas. Era imposible definir el motivo de su popularidad: las madres lo querían como hijo; las chicas querían ser tan guapas como él; los chicos querían que sus novias fueran tan guapas como él; fue algo que no se podía evaluar ni cuantificar. Al día siguiente, los teléfonos no dejaron de sonar y los pedidos del *single* se fueron acumulando. «Do You Really Want To Hurt Me?» llegó al número tres de las listas. George apareció entonces en el



programa «Noel Edmonds' Late Late Breakfast Show», y Noel le preguntó si era fan de Liberance. «Ya no», dijo George, sugiriendo que los roles respectivos se habían invertido. Aquel *single* llegó al número uno. Y cuando George dijo en los medios de comunicación que prefería una taza de té al sexo, el chico se convirtió en un icono internacional.

En las Navidades de 1982, Virgin lanzó el primer álbum de Culture Club, *Kissing To Be Clever*, que vendió cuatro millones de copias en todo el mundo. Y entonces llegó otro éxito espectacular: su sexto *single*, «Karma Chameleon», fue el *single* más vendido de 1983, con más de 1,4 millones de copias vendidas en el Reino Unido. Llegó al número uno en todos los países del mundo que tenían listas de ventas (más de treinta países, hasta donde sabemos). Culture Club era un fenómeno pop a escala mundial, y su segundo álbum, *Colour By Numbers*, vendió casi diez millones de copias.

Las finanzas de Virgin se dieron la vuelta como un calcetín: de las 900.000 libras de pérdidas en 1980, pasamos a unos beneficios de dos millones de libras en 1982, sobre una facturación de cincuenta millones de libras. En 1983, nuestras ventas alcanzaron los 94 millones de libras y nuestros beneficios se dispararon hasta los once millones de libras. En cuanto pusimos en marcha el club de fans de Boy George, la cosa escapó totalmente a nuestro control. En 1983, el 40 por ciento de nuestros beneficios procedían de Boy George y su banda. Durante los dos primeros años, Culture Club fue el modelo perfecto de negocio. Lo extraordinario de la industria del disco es que el éxito puede llegar sin avisar. Un día, nadie ha oído hablar de Boy George; al día siguiente, todo el mundo, desde Irlanda hasta Corea, y desde Japón hasta Ghana, está tarareando «Karma Chameleon». El éxito de Boy George avanzó, literalmente, a la velocidad del sonido. Muchas personas se asustan ante esta clase de ascensos vertiginosos, y tendrían razón al opinar que pueden provocar el caos en una compañía. Por fortuna, a mí siempre me han encantado el vértigo y la adrenalina, de modo que me encontré perfectamente a gusto avivando las llamas del éxito de Culture Club.

## **13. «PARA HACERLO TENDRÁS QUE PASAR POR ENCIMA DE MI CADÁVER»**

1983-1984

Siempre resulta mucho más fácil acertar si se miran las cosas en retrospectiva. La gente acostumbra a decir que Nik vendió su 40 por ciento de Virgin en el momento equivocado. Pero, cuando Nik y yo nos separamos, él conocía tan bien como yo las cifras de ventas y los resultados previstos, y las cosas iban mal. En aquel momento, tanto Nik como yo quedamos satisfechos con el acuerdo: Nik estaba contento de salir de una empresa que parecía abocada al desastre, y yo estaba contento de tener el control total sobre mi destino, aun sabiendo que el futuro de Virgin era incierto. Poco después de la marcha de Nik ocurrieron dos cosas que nadie podría haber previsto. La primera fue que se extendió el uso de los discos compactos, o CD, y, por lo tanto, nosotros pudimos vender nuevamente todo nuestro catálogo en ese nuevo soporte digital. Muchas personas duplicaron toda su colección de discos en discos compactos, y no hace falta decir que un artista como Mike Oldfield vendió maravillosamente bien en CD; los Pistols no tanto.

El segundo cambio fue que la propia Virgin se convirtió en el sello independiente dominante, casi sin oposición. El gusto musical de Simon se había impuesto finalmente: Virgin Music comenzó a copar de forma habitual los diez primeros puestos de las listas de *singles* y álbumes. De ser un sello de una sola banda que había dado un salto impensable de Mike Oldfield a The Sex Pistols, Virgin Music se había convertido en la envidia de la industria discográfica. Todos los fichajes de Simon a lo largo de los últimos dos años

triunfaron al mismo tiempo: teníamos a The Human League y a la banda que seguía su estela, Heaven 17, además de a Simple Minds, Boy George, Phil Collins, China Crisis y Japan. Lo mejor de todo era que nosotros habíamos descubierto a todos esos artistas. Yo seguía empeñado en fichar a algún clásico del calibre de Bryan Ferry o los Rolling Stones, pero la belleza de nuestro catálogo residía en que todos eran creaciones nuestras, y en que empezaban a venderse bien en el extranjero.

Viendo el dinero entrar a espaldas en el banco, comencé a pensar en nuevos modos de utilizarlo. Aunque participaba activamente en la contratación de nuevas bandas, sentía que ya sabía todo lo que quería saber sobre la negociación de contratos discográficos. Necesitaba otro reto. Tenía la oportunidad de usar el dinero para crear nuevas empresas Virgin y ampliar la base del grupo para que no todos nuestros huevos estuvieran en la misma cesta en caso de que hubiera otra recesión. También quería extender el nombre de Virgin para que no evocara únicamente un sello discográfico, sino que se asociara a toda clase de medios. Apenas habían pasado tres años desde que Virgin estuvo cerca de la quiebra, y dos desde que Nik abandonó la compañía. Después de tres años con muy poco dinero para salir adelante, ahora tenía montañas de dinero en el banco, y quería reinvertirlo lo antes posible.

Cuando empecé a buscar nuevos negocios que montar, una de mis primeras ideas fue abrir una pequeña editorial. Sabía que a la sección de edición musical de Virgin Music le había ido muy bien publicando música y cobrando regalías, y me preguntaba si una división de edición de libros bien gestionada podría tener éxito. Parte de la idea era que existe todo un abanico de productos que explorar alrededor de una estrella de rock famosa, como libros, vídeos, apariciones en el cine y bandas sonoras.

Vanessa, mi hermana menor, salía con Robert Devereux desde sus tiempos de estudiante en la Universidad de Cambridge. Robert se había convertido ya en parte de la familia. Aunque Virgin no es una empresa familiar en el sentido tradicional, ya que no pasa verticalmente de generación a generación, es una empresa familiar en un sentido horizontal, porque siempre trato de implicar a mi familia extensa en todo lo que hago, y porque escucho sus opiniones tanto como las de cualquier otro. Sé que existen hombres de negocios que

establecen una distancia muy clara entre su familia y su trabajo: apenas invitan a sus hijos a la oficina y, cuando están en casa, no hablan nunca de lo que hacen en el trabajo. Es una actitud típicamente británica no hablar de dinero durante las comidas, pero cuando se lleva al punto de no hablar nunca de negocios pienso que supone una oportunidad perdida. Los negocios son un estilo de vida. No es extraño que haya tan pocos emprendedores cuando los negocios se dejan al margen de la vida familiar.

En el momento en que yo me estaba planteando qué hacer con Virgin Books, Vanessa sugirió que hablara con Robert, que llevaba tres años trabajando en Macmillan Publishers. Robert se acercó al *Duende* acompañado de su jefe Rob Shreeve, y yo les pregunté si aceptarían trabajar en Virgin Books. Yo no tenía una idea clara de lo que Virgin Books debería publicar, aparte de productos que explotaran de algún modo el éxito creciente de las estrellas de Virgin. Robert sugirió que los libros y los vídeos se vendieran en los mismos puntos de venta, y opinó que Virgin Books podía ampliar los intereses de Virgin en otros medios, lo que podía significar que, además de en los libros, se introdujera en la televisión, la radio, el cine y los vídeos. Sin echarse atrás por el hecho de que Virgin Books era por entonces una editorial minúscula, Robert dejó su trabajo y se unió a nosotros. Rob Shreeve decidió quedarse de momento en Macmillan.

Tan pronto como llegó a Virgin Books, Robert puso fin inmediatamente a la línea de novelas que estábamos publicando. Reconvirtió Virgin Books en una editorial especializada en ensayos acerca de la música rock y el deporte. Unos años más tarde decidió comprar otra editorial, W. H. Allen, que fusionó con Virgin Books. Vista en retrospectiva, la decisión fue un error: quisimos abarcar demasiado, y, en 1989, cuando el proyecto editorial comenzó a tener dificultades, fue necesario recortarlo radicalmente. Aquella fue una de nuestras primeras adquisiciones y nos dio una experiencia de primera mano acerca de lo dolorosas que son las reducciones de plantilla para salvar una empresa. También demostró las ventajas de construir una empresa desde abajo, contratando a las personas y creando la atmósfera que realmente te interesa.

Un año más tarde, Rob Shreeve se unió a Virgin Books como director

ejecutivo, con Robert de presidente. Ambos relanzaron el proyecto como Virgin Publishing, focalizándolo en sus puntos fuertes de la música y el entretenimiento. En pocos años, la empresa se había convertido en una editorial de éxito en el sector de los libros de entretenimiento y, probablemente, en la mayor productora mundial de libros de música popular.

En febrero de 1984, un joven abogado estadounidense llamado Randolph Fields me preguntó si me interesaría montar una compañía aérea. Randolph estaba buscando inversores para financiar una nueva línea aérea que operaría la línea Gatwick-Nueva York, que había quedado vacante desde la quiebra de la compañía de sir Freddie Laker en 1982. Me mandó una propuesta, y yo me la llevé a Mill End para leerla. Era obvio que había contactado con muchos otros inversores antes de hacerlo conmigo —el propietario de un sello discográfico difícilmente podía ser su primera opción—, de modo que mientras leía la propuesta en diagonal no dejaba de decirme a mí mismo: «No dejes que te tiente, ¡ni se te pase por la cabeza!».

Del mismo modo que acostumbro a formarme una opinión sobre las personas a los treinta segundos de conocerlas, también me formo una opinión sobre si una propuesta de negocio me parece excitante a los treinta segundos de poner los ojos sobre ella. Confío mucho más en el instinto que en el estudio de gran cantidad de datos estadísticos. Tal vez se deba a que mi dislexia hace que desconfíe de los números y piense que pueden distorsionarse para demostrar cualquier cosa. La idea de dirigir una compañía aérea Virgin atrapaba mi imaginación, pero aún tenía que pensar cuáles eran los riesgos potenciales.

A lo largo de aquel fin de semana estuve rumiando la propuesta. La idea de Randolph era crear una compañía íntegramente *business class*, pero yo no estaba convencido. Me preocupaba lo que podía ocurrir los días que los ejecutivos no vuelan: Navidad, Pascua, otros días festivos y toda la semana de Acción de Gracias. Pensaba que haría falta llenar los aviones aquellos días con gente que fuera de vacaciones. Si queríamos diferenciarnos de las demás compañías, con sus billetes de *first class*, *business class* y *economy class*, tal vez deberíamos limitarlo a dos clases: ¿*business* y *economy*, tal vez? Me

preguntaba qué implicaciones podía tener algo así. Tendríamos a hombres de negocios y a turistas: ¿echaríamos a alguien en falta? Escribí una lista de cosas que quería comprender sobre el funcionamiento del arrendamiento de aviones. Si podía arrendar el avión durante un año y luego devolverlo, tendríamos una vía de escape si el asunto fallaba. Resultaría embarazoso, pero las pérdidas serían limitadas. Al término del fin de semana había tomado una decisión: si podíamos limitar todo el proyecto a un año —los contratos del personal, el arrendamiento del aparato, la exposición al cambio de divisas y cualquier otro aspecto implicado en la creación de una línea con Nueva York—, yo estaba dispuesto a intentarlo.

La única compañía aérea que ofrecía billetes baratos para cruzar el Atlántico en 1984 era People Express. Cogí el teléfono e intenté hablar con ellos. Su número comunicaba. No logré conectar con su número de reservas en toda la mañana. Eso me hizo razonar que, o bien People Express era una empresa muy mal gestionada, en cuyo caso sería una víctima fácil para un nuevo competidor, o bien su demanda era tan grande que había margen para una nueva empresa. Aquella línea telefónica comunicando durante todo el sábado fue, más que ninguna otra cosa, lo que me convenció de que podíamos crear y sacar adelante una compañía aérea.

El domingo por la mañana llamé a Simon.

—¿Qué te parecería montar una línea aérea? —le pregunté animadamente—. Tengo aquí una propuesta...

—¡Por Dios! —me cortó Simon—. Estás loco. No digas tonterías.

—Lo digo en serio.

—No es verdad —dijo él—. Estás loco.

—De acuerdo —dije yo—. No entraré en detalles ahora. Pero creo que deberíamos almorzar juntos.

El lunes por la mañana llamé al teléfono de información internacional y pregunté por el número de la compañía Boeing. Boeing tiene su base en Seattle, y, debido a la diferencia horaria, no pude hablar con ellos hasta última hora de la tarde. Parecía divertírles oír a un inglés preguntando qué clase de contratos tenían disponibles para un jumbo. Me pasé toda la tarde y toda la noche al teléfono con Boeing, hasta que finalmente di con alguien que podía

ayudarme. Me dijeron que Boeing arrendaba aparatos, y que tenían un jumbo de segunda mano para el que estarían seriamente dispuestos a considerar la posibilidad de devolución al cabo de un año si las cosas no iban bien. Con esta información extremadamente básica, por no decir tomada por los pelos, me preparé para hacer frente a Simon y a Ken.

El almuerzo del día siguiente no fue precisamente un éxito. Cuando terminé de explicarles mis dificultades para contactar con People Express y la disposición de Boeing a arrendar aviones, sus caras expresaban estupor. Creo que se daban cuenta de que todo cuanto acababa de contarles era el único estudio de mercado que yo creía necesario realizar y de que estaba decidido a llevar adelante el proyecto. Tenían razón: había logrado convencerme casi totalmente a mí mismo.

—Eres un megalómano, Richard —dijo Simon—. Somos amigos desde que éramos adolescentes, pero si haces esto no creo que podamos seguir trabajando juntos. Lo que quiero decir es que para hacerlo tendrás que pasar por encima de mi cadáver.

Ken fue menos explícito, pero también pensaba que la idea de combinar un sello discográfico con una compañía aérea era anatema.

—No logro ver la relación —dijo—. Y si lo que buscas son pérdidas para compensar nuestros beneficios, siempre podemos invertir en nuevas bandas.

—De acuerdo, entonces —dije yo—. No vamos a combinarlo. Mantendremos las dos compañías totalmente separadas. Podemos montar la financiación de modo que Virgin Music apenas corra ningún riesgo. He hablado con Boeing, y están en condiciones de ofrecernos un contrato de arrendamiento que nos permite devolver el avión al cabo de un año si el asunto no funciona. Lo máximo que Virgin podría perder son dos millones de libras.

Simon y Ken seguían oponiéndose frontalmente a la idea.

—Oh, vamos —insistí yo—. Virgin puede permitirse este paso. El riesgo apenas llega a la tercera parte de los beneficios de este año. Culture Club no para de generar ingresos. Y será divertido.

Simon y Ken se quedaron de piedra cuando dije «divertido», pero es una palabra con mucho significado para mí; de hecho, es uno de mis principales

criterios para los negocios. Y ya que me había convencido a mí mismo, ahora debía convencerlos a ellos. Seguí argumentando que sólo tendríamos un avión, que podíamos meter sólo un dedo en el agua, y que si resultaba que el agua estaba demasiado caliente, podíamos contener las pérdidas. Expliqué que lo mejor de empezar un negocio desde cero en lugar de comprar una compañía aérea existente era que podíamos salirnos fácilmente del asunto si no funcionaba. En mi cabeza era así de sencillo. A Simon le preocupaba sobre todo el riesgo que el proyecto suponía para el valor de sus acciones del Grupo Virgin, y creo que Ken, por su parte, pensaba que yo había perdido la cabeza.

Del mismo modo que la discusión sobre The Human League había sido un punto de inflexión en la relación de Nik con Simon y conmigo, la discusión de aquel almuerzo fue un punto de inflexión en mi relación con Simon. A lo largo de los años había logrado irritarle en varias ocasiones, pero esta vez le parecía que estaba dispuesto a apostar la empresa y toda nuestra riqueza acumulada en un proyecto totalmente desquiciado. El interés y el amor de Simon por la vida se basan en las artes, en la música, en los libros, en su colección de cuadros y en sus preciosos coches. Mi interés por la vida se basa en ponerme a mí mismo retos inmensos, aparentemente inalcanzables, y en tratar de estar a su altura. Desde un punto de vista puramente comercial, Simon tenía toda la razón; pero, desde mi enfoque, que prioriza vivir al máximo la vida, yo sentía que debía intentarlo. A partir de aquel almuerzo surgió una tensión entre nosotros que nunca llegó a disolverse del todo.

Randolph tenía la intención de llamar a la compañía British Atlantic, pero si yo iba a tener algo que ver con el proyecto «Virgin» debía figurar en el nombre. Acordamos mantener en suspenso nuestras diferencias sobre ese punto hasta que la compañía estuviera más cerca de hacerse realidad. Había mucho que aprender, de modo que le pregunté a sir Freddie Laker, un hombre a quien siempre he admirado, si podía ayudarme. Sir Freddie vino a almorzar al *Duende* y me explicó la dinámica interna de una compañía aérea. Rápidamente confirmó mis sospechas sobre las limitaciones de poner en marcha una compañía que sólo ofreciera *business class*.

—Y tampoco te interesa ofrecer el servicio mínimo de *economy class* — subrayó—. Ése fue mi error. De ese modo eres vulnerable a cualquier guerra



de precios, como la que me sacó a mí del negocio.

Durante el almuerzo comenzamos a hablar sobre la filosofía del servicio de la *business class*. Hablamos de ofrecer servicio de primera clase con tarifas de *business class*, y de ofrecer toda clase de servicios extra por el mismo precio. Dos de las mejores ideas que salieron de aquel almuerzo fueron ofrecer un trayecto en limusina como parte del servicio y ofrecer un billete de *economy* gratis a cualquiera que volara en *business*.

Freddie también me advirtió de que estuviera preparado para encontrar una feroz competencia por parte de British Airways (BA).

—Haz todo lo que puedas para parar los pies a BA —dijo—. Quéjate de la forma más pública posible, recurre a la Autoridad de Aviación Civil, no dudes en llevarlos a juicio. No tienen escrúpulos. Mi error fue que nunca me quejé lo suficiente. Destruyeron mi financiación, y ahora es demasiado tarde para mí. Los demandé y gané millones de dólares, pero perdí mi compañía. Si alguna vez tienes problemas, demándalos antes de que sea demasiado tarde. Otra cosa que debes tener en cuenta, Richard, es el estrés. No lo digo en broma, hazte chequeos médicos regulares. Sufrirás mucho estrés.

Freddie me dijo que se estaba recuperando de un cáncer de páncreas.

—Debes ir a un médico y pedirle que te meta un dedo en el culo. Él podrá decirte de qué va la cosa —dijo Freddie.

Me inspiró ver que, a pesar de todos sus problemas, Freddie seguía tan dinámico. No estaba derrotado por la experiencia, y a mí me veía como a su sucesor, la persona que tomaba su bandera allí donde él la había dejado. Le pregunté si le importaría que bautizara al primer avión de Virgin Atlantic como *Spirit of Sir Freddie*, y él se rio:

—No se lo pongas al primero —dijo—. Mi nombre ahora es una carga, y mandarías la señal equivocada. Pero sería un honor para mí cuando tuvieras una flota más grande.

Al marcharse del *Duende*, Freddie se detuvo, se dio la vuelta y gritó:

—Un último consejo, Richard. ¡Cuando te hayas agachado y el doctor te haya metido el dedo en el culo, asegúrate de que no tenga ambas manos sobre tus hombros!

Y siguió por el camino de sirga, riéndose a carcajadas.

Mi primer acuerdo con Raldolph fue que seríamos socios a partes iguales. Yo invertiría el dinero y él dirigiría la compañía. Raldolph ya había contratado a dos personas clave de la extinta Laker Airways: Roy Gardner, que había dirigido la sección de ingeniería, y David Tait, que había llevado la parte norteamericana de la operación.

—¿Qué te parece el nombre? —le pregunté a David Tait.

—¿British Atlantic? —resopló—. Justo lo que el mundo necesita: ¡Otra BA!

Remitiéndome a la respuesta de David, conseguí que Randolph aceptara cambiar el nombre a Virgin Atlantic Airways, tras lo cual constituimos formalmente nuestra sociedad.

—¿Qué te parece el nuevo nombre? —le pregunté a David Tait.

—¿Virgin Atlantic? —resopló—. Nadie querrá poner un pie en un avión llamado «Virgin». Es ridículo. ¿Quién querría volar en una compañía que no está dispuesta a llegar hasta el final?

En un par de semanas se hizo evidente que el acuerdo entre Randolph y yo no funcionaría. En nuestra primera reunión con la Autoridad de Aviación Civil (Civil Aviation Authority, CAA), encargada de controlar la seguridad de las aerolíneas, Randolph entró para hablar de sus planes de formar la nueva compañía. Colin Howes, mi abogado de Harbottle & Lewis, estaba presente. Tras observar a Randolph fanfarronear durante varios minutos, Colin se apartó discretamente de la audiencia para llamarme y aconsejarme que me acercara hasta Kingsway, en Holborn, donde está la sede de la CAA.

—No está yendo muy bien —dijo Colin—. Pienso que Randolph está cavando su propia tumba.

Cuando llegué y entré en la sala, comprobé que Randolph estaba siendo objeto de un severo interrogatorio por parte de British Caledonian, que se oponía a nuestra solicitud. Nuestra compañía aérea no era más que una idea sobre el papel, de modo que no resultaba muy difícil buscarnos las cosquillas, preguntándonos cuáles serían nuestros protocolos de seguridad, cómo gestionaríamos el mantenimiento de nuestro avión, cómo garantizaríamos la seguridad de los pasajeros. Randolph era un hombre impaciente, y yo me daba cuenta de que tantas preguntas empezaban a hacerle perder los nervios y la

concentración. Por otro lado, los representantes de la CAA parecían bastante escépticos acerca de la capacidad de Randolph para elevar un solo aparato del suelo. Cuando la CAA abordó la cuestión de las finanzas, el abogado de British Caledonian levantó la mirada hacia mí y dijo:

—Deberá tener muchos *hits* en *Top of the Pops* para mantener la aerolínea en marcha.

—De hecho —observé ácidamente—, Virgin tuvo unos beneficios de once millones de libras el año pasado, más del doble que su cliente, British Caledonian.

Preferí no mencionar que deberíamos pagar grandes sumas de dinero para seguir adelante con la filmación de la película *1984*.

La CAA especificó que la nueva aerolínea debía tener un capital operativo de tres millones de libras y nos dio su permiso teórico para volar. Ya teníamos la bendición oficial. Por supuesto, la CAA podía retirar ese permiso en cualquier momento si no cumplíamos con los requisitos de seguridad. Deberíamos pasar otro examen de la CAA después de arrendar el aparato, pero de momento teníamos luz verde para crear la compañía. Alquilamos un almacén cerca del aeropuerto de Gatwick que sería la base de operaciones de Roy Gardner y su equipo técnico, e iniciamos el proceso de contratación de los pilotos y del personal de cabina. Alquilamos un poco de espacio en las oficinas de Air Florida, en Woodstock Street, junto a Oxford Street, donde podíamos aprovechar su sistema informático de reservas y crear un registro de prueba para los vuelos de Virgin Atlantic. David Tait hizo que su familia se mudara de Miami a su casa de Toronto y comenzó a vivir en las oficinas de Virgin Music en Nueva York. Un equipo de abogados vino a Londres en representación de Boeing para iniciar las negociaciones sobre el arrendamiento del avión, y pronto comenzaron a pasar la mayor parte de sus días conmigo en la cubierta superior del *Duende*, mientras Joan y Holly vivían en el piso de abajo.

La casa flotante se hacía cada vez más estrecha con la llegada de Holly y las idas y venidas relacionadas con la compañía aérea. Joan y yo decidimos buscar una casa con terreno para la familia, y nos instalamos en una casa grande y confortable de la calle Ladbroke Grove.

La primera víctima de Virgin Atlantic Airways fue mi relación con Randolph Fields. Pronto se pusieron de manifiesto dos cosas. La primera era que, puesto que el Grupo Virgin tenía que garantizar íntegramente las finanzas de Virgin Atlantic, el banco Coutts sólo aceptaría darnos crédito si Virgin tenía el control de Virgin Atlantic. No nos prestaría el dinero si controlábamos únicamente la mitad de la nueva aerolínea. Al no poner ningún dinero por su parte, Randolph no tuvo más remedio que aceptar lo razonable de esta posición y ceder el control de la compañía.

Más difícil de resolver fue el problema de la relación de Randolph con el nuevo personal de Virgin Atlantic. Tal vez habría ido de otro modo si hubiéramos tenido más tiempo que los cuatro meses que nos dimos. Pero estábamos convencidos de que, si queríamos sobrevivir al primer año, teníamos que comenzar a operar en junio para aprovechar todo el tráfico veraniego y conseguir reservas y flujo de caja suficientes para superar los meses de invierno. Era un calendario prácticamente imposible de cumplir y que exigía ponernos a trabajar de inmediato. No había tiempo para pausas: ahora estábamos eligiendo el diseño del uniforme de las azafatas; luego, el contenido del menú, y un momento después, nos poníamos a discutir alguna cláusula legal en el documento de 96 páginas que estábamos negociando con Boeing.

El primer indicio de que habría problemas me lo proporcionó David Tait, a quien Randolph había empleado en Estados Unidos y que estaba llamado a ser una persona crucial para nuestras opciones de éxito.

—He presentado mi renuncia —me dijo—. Lo siento, pero Randolph es una persona con la que es imposible trabajar.

—¿Qué ocurre? —pregunté, sabiendo que si David no vendía billetes en Estados Unidos, Virgin Atlantic estaba muerta antes de nacer.

—No puedo explicártelo todo —dijo David—. Simplemente es imposible. Lo siento, te deseo lo mejor y espero que todo sea un éxito.

Me daba cuenta de que David iba a colgar, de manera que le supliqué que viniera a Londres a verme. Él no tenía dinero para comprarse un billete, de modo que le mandé uno y vino dos días después. Cuando llegó al *Duende* me encontró con Holly en brazos, que estaba con fiebre y llorando. Joan había

salido a comprar más jarabe Calpol. Nos sonreímos por encima de los llantos mientras yo trataba de consolar a la niña.

—Tú dirás que eso es gritar fuerte —dijo David—. Pero te aseguro que Randolph puede gritar mucho más fuerte. No puedo trabajar para él.

La experiencia de David confirmó mi conclusión, cada vez más clara, de que debíamos quitar de en medio a Randolph si queríamos que la aerolínea despegara. David había hecho una gran apuesta personal uniéndose a Virgin Atlantic. Había enviado a su joven familia de regreso a Toronto desde Miami, y él estaba viviendo solo en el piso más alto de la casa que Ken Berry había comprado en el neoyorkino Greenwich Village. No tenía más que una mesa, un teléfono y un minúsculo dormitorio, y su misión era vender billetes a los estadounidenses para volar en una nueva aerolínea. Puesto que no podía publicitar Virgin Atlantic sin una licencia estadounidense (que no obtendríamos hasta el día antes de despegar) David tenía que llamar la atención de los neoyorkinos poniendo un anuncio en el cielo sobre Manhattan. Una tarde de primavera, en un cielo sin nubes, una formación de cinco aviones tenía previsto escribir las letras «Wait for the english virgin»<sup>[18]</sup> con una estela de humo blanco y rojo. Por desgracia, cuando ya estaban a punto de terminar apareció una nube solitaria en el cielo y borró la letra «N» final, de modo que los neoyorkinos levantaron la vista y se quedaron preguntándose por el significado de las palabras: «Wait for the english virgi».

La discusión de David con Randolph tenía su origen en el sistema de emisión de billetes. Randolph quería evitar las agencias de viajes, que cobraban el 10 por ciento de la tarifa por sus servicios, y prefería vender todos los billetes a través de una agencia de venta de entradas llamada Ticketron. David había estado estudiando el funcionamiento de Ticketron, que cobraba únicamente cinco dólares por billete, pero no quería trabajar con ellos.

La oficina de reservas de Woodstock Street también se quejaba del comportamiento de Randolph. Me explicaron que entraba a cada momento en la sala y decía a todo el mundo que saliera para poder mantener conversaciones telefónicas en privado. Comprendí que Randolph no era la persona adecuada para dirigir la nueva compañía aérea. Le prometí a David

Tait que, si se quedaba con nosotros, pronto se terminarían sus problemas con Randolph.

—No estará mucho más tiempo en la empresa —le dije—. Puedes tratar directamente conmigo.

A medida que avanzaba el trabajo durante los meses de abril y mayo, cada vez eran más los miembros del personal de la aerolínea que trataban conmigo directamente. Randolph quedó fuera de la cadena de toma de decisiones. Cada vez resultaba más difícil trabajar con él. Al final, mis abogados me aconsejaron cambiar las cerraduras de la oficina de reservas para que no pudiera entrar. A medida que se acercaba el vuelo inaugural, previsto para junio, Randolph y yo nos íbamos acercando a una situación de guerra abierta.

Todavía me pregunto cómo logramos hacer todo lo que quedaba por hacer en esos últimos días. El recién formado personal de cabina se presentó en las oficinas de Woodstock Street para atender los teléfonos, que no paraban de sonar. Finalmente se alcanzó un acuerdo con Boeing sobre el arrendamiento, que incluía un auténtico laberinto de condiciones legales, pero que básicamente nos permitía retornarles el aparato al cabo de un año y obtener como mínimo el reembolso del coste original. Si el aparato había aumentado de valor, recibiríamos el precio aumentado. Tras dos meses de negociación, pienso que en Boeing estaban sorprendidos de nuestra tenacidad: «Es más fácil vender una flota de jumbos a una aerolínea estadounidense que uno solo a Virgin», admitió su negociador cuando terminamos. La negociación constante de contratos de grabación musical me había mantenido en buena forma. Como cláusula anexa al contrato, teníamos un acuerdo monetario para protegernos en la eventualidad de que la libra perdiera valor frente al dólar (nuestra exposición era en dólares).

En cierto momento, yo llevé a Boy George a las oficinas para que conociera al personal de Woodstock Street. Iba vestido con su habitual colección de telas estrafalarias, con el pelo trenzado y rematado en lazos y los guantes adornados con grandes anillos de diamantes. Por un momento se quedó contemplando el inmenso caos circundante mientras todo el mundo respondía al teléfono, emitía billetes, explicaba el horario a los pasajeros, invitaba a famosos y periodistas al vuelo inaugural y trabajaba en la maqueta de la

revista de a bordo. Luego dijo:

—Me alegro de tener los pies en el suelo.

## 14. LOS HIJOS DE LAKER

1984

El 19 de junio de 1984, tres días antes de la fecha prevista para el vuelo inaugural, fui a Gatwick para obtener la última aprobación de la CAA: una prueba de vuelo. El *Maiden Voyager* estaba preparado cerca de una puerta de embarque, y al verlo me fascinó nuevamente su tamaño. También me maravillé ante el tamaño del logo de Virgin en su cola; era enorme, la versión más grande del logo que había visto. Me acordé de cuando, a principios de la década de 1970, Simon y yo le pedimos a Trevor Key que nos diera algunas ideas para un nuevo logo. Al no ocurrírsele ninguna, Trevor habló con el diseñador gráfico Ray Kyte, de la agencia de diseño Kyte & Company, quien ideó el concepto y desarrolló el diseño visual del logo estilo firma, que puede interpretarse como mi rúbrica personal de garantía, en la que destaca la «V» a modo de marca de «visto» aprobatorio. Unos expertos de marketing analizaron en cierta ocasión el logo y destacaron el optimismo que transmite su línea ascendente de izquierda a derecha. Algo de eso debía rondar por la cabeza de Ray cuando desarrollaba la idea original. Verlo en la cola del avión me hizo comenzar a comprender la dimensión de lo que estábamos haciendo. Ya nada iba a impedirlo: teníamos un jumbo.

Todo el personal de cabina subió a bordo para el vuelo, así como más de cien empleados de Virgin, y yo me senté en la parte de atrás con el representante de la CAA. El avión había llegado apenas el día antes, directamente de Seattle, y, hasta que recibiéramos la licencia formal de la CAA para volar, los motores estaban sin asegurar. Cuando despegamos, la



tripulación prorrumpió en aplausos y vítores. Apenas logré reprimir una lágrima: me sentía muy orgulloso de todos.

Entonces, ya en el aire, se oyó un fuerte estallido en el exterior. El avión se inclinó hacia la izquierda, y de uno de los motores salió una llamarada y después una larga columna de humo negro.

En el terrible silencio posterior, el representante de la CAA me rodeó la espalda con el brazo:

—No te preocupes, Richard —dijo—. Estas cosas ocurren.

Acabábamos de cruzar una bandada de pájaros, y uno de los motores había absorbido unos cuantos y había estallado. Necesitábamos un nuevo motor al día siguiente por la mañana para repetir el test de la CAA. Nuestro vuelo inaugural a Nueva York debía despegar en dos días, con 250 periodistas y cámaras a bordo.

Roy Gardner estaba conmigo, y se puso en contacto por radio con el equipo de British Caledonian, que eran los responsables del mantenimiento de nuestro aparato. El día antes, cuando llegó el *Maiden Voyager*, Roy había rechazado dos de los motores por motivos financieros y había pedido que instalaran otros dos. Ahora reclamó uno de aquellos motores, que ya había sido trasladado a Heathrow y estaba en espera de ser enviado de vuelta a Seattle.

Después del aterrizaje, yo estaba de pie junto al avión, tratando de pensar en cómo solventar el problema, cuando un fotógrafo de prensa se acercó con una gran sonrisa.

—Lo siento —le dije como disculpa—. Ahora no es el momento.

—Yo también lo siento —dijo él—. Vi las llamas y el humo que salían de vuestro motor. Tengo una estupenda fotografía.

Se quedó mirando mi cara de pasmo y añadió:

—Pero no se preocupe. Soy del *Financial Times*; no somos *esa* clase de periódico.

Luego abrió la cámara, sacó el rollo y me lo dio. Yo no encontraba palabras para darle las gracias. Si esa fotografía hubiera aparecido en la prensa, habría sido el fin de Virgin Atlantic antes incluso de que empezara a volar.

Lamentablemente, al no tener licencia de la CAA, no teníamos seguro para el motor. Tuvimos que pagar 600.000 libras por uno nuevo. Tras varias llamadas desesperadas, comprendí que no había alternativa. Con gran pesar, llamé al Coutts para informarles de que necesitaba realizar un pago de 600.000 libras.

—Estáis muy cerca de vuestro límite —dijo Chris Rashbrook, el gestor de nuestra cuenta.

Nuestro límite de crédito para el conjunto del Grupo Virgin estaba fijado en tres millones de libras.

—Es un accidente rarísimo —dije yo—. Uno de los motores estalló y no podemos tener seguro hasta que tengamos licencia. Sin un nuevo motor, no tendremos licencia. Es un círculo vicioso.

—En fin, es sólo una advertencia —dijo Rashbrook—. Os gastasteis una fortuna filmando *Sueños eléctricos* y todavía estamos esperando el cheque de la Metro-Goldwyn-Mayer (MGM).

Ese cheque eran los seis millones de libras que MGM había aceptado pagar por los derechos de distribución en Estados Unidos de *Sueños eléctricos*.

—¿Podemos esperar a resolver este asunto del vuelo inaugural, por favor? —pregunté—. Hablemos de todo eso a mi regreso. El viernes vuelvo a estar aquí. Sólo rebasaremos nuestro límite en 300.000 libras. Cuando llegue el cheque de la MGM ya no estaremos en descubierto y tendremos tres millones de libras en depósito.

Rashbrook dijo que lo pensaría.

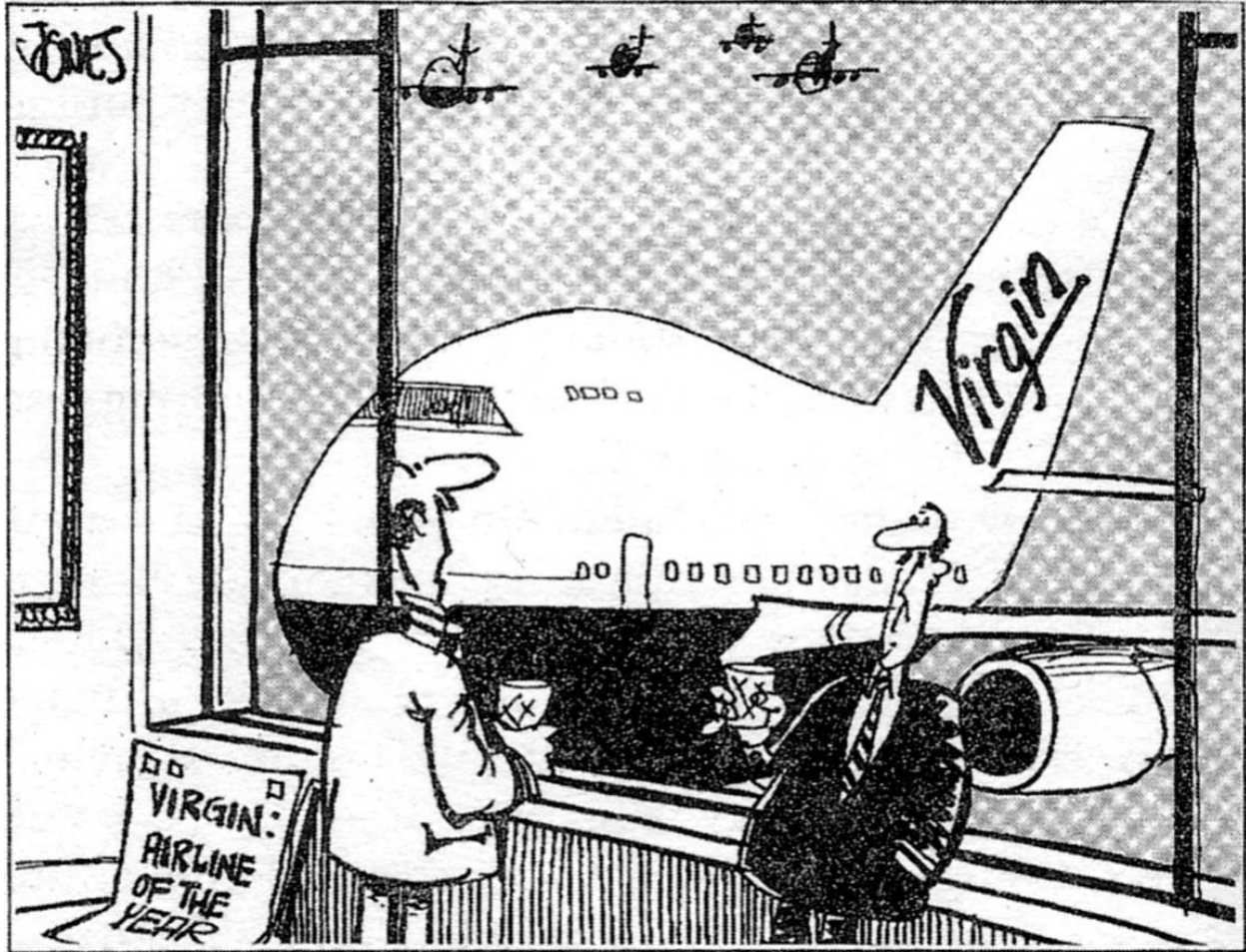
El día antes del vuelo inaugural, montaron un nuevo motor en el *Maiden Voyager*. Cuando estuvo listo para volar, el representante de la CAA subió a bordo y despegamos. Esta vez no hubo ninguna explosión, así que obtuvimos nuestra licencia. Yo volví a toda prisa a Londres para resolver otra crisis, esta vez relacionada con Randolph Fields. Le habíamos ofrecido un millón de libras, pero él pensaba que no era suficiente. Se había presentado ante un juez estadounidense y había solicitado que se impidiera el despegue del *Maiden Voyager* como medida cautelar. Durante toda la noche mantuvimos una reunión con David Tait, Roy Gardner y mis abogados para intentar limitar los daños y

tratar de llegar a un acuerdo que impidiera que Randolph arruinara la aerolínea. El juez, finalmente, rechazó la solicitud, pero no antes de que nos pasáramos la noche en vela para seguir de cerca la situación. Al amanecer teníamos la sensación de que íbamos a ganar, y a las seis me metí en la bañera y estuve un buen rato allí. Estaba exhausto. Traté de lavarme la cara, pero tenía los ojos irritados y me picaban como si el viento me hubiera echado arena sobre ellos. David Tait entró y se sentó en la taza del retrete; allí mismo repasamos la lista de cosas pendientes. Luego, David se fue a tomar un Concorde para llegar a Nueva York antes que nosotros y organizar la recepción para el avión.

Una vez a bordo del vuelo inaugural, me encontré rodeado de mi familia y mis amigos, las personas más importantes para mí, y para Virgin, a lo largo de los últimos diez años. Me senté al lado de Joan, que llevaba a Holly en el regazo. Detrás teníamos prácticamente a toda la gente del Grupo Virgin. El aparato estaba lleno de periodistas y fotógrafos, junto a una colección de magos y gente del espectáculo, Uri Geller incluido. Mientras el *Maiden Voyager* se dirigía hacia la pista de despegue, la pantalla de la parte delantera del compartimento de pasajeros se abrió como cobrando vida y ofreciendo una proyección en la que se veían las espaldas de los pilotos y del ingeniero de vuelo mientras manejaban los controles sentados en la cabina. Por encima de ellos podíamos ver el panorama a través del parabrisas. Se oyó una voz por los altavoces: «Dado que éste es nuestro primer vuelo, pensamos que les gustaría compartir lo que se ve desde la cabina de pilotos y comprobar lo que ocurre realmente durante un despegue».

Podíamos ver la pista extendida ante nosotros. Luego comenzamos a tomar velocidad: el asfalto empezó a avanzar cada vez más deprisa bajo el cristal hasta que las líneas blancas no eran más que una mancha. Los pilotos, sin embargo, parecían bastante relajados: en lugar de mirar intensamente hacia delante y concentrarse en los controles, comenzaron a mirarse entre ellos y a sonreír. Uno de ellos tenía una larga melena bajo su gorra; el otro era de raza india. Íbamos ahora a toda velocidad por la pista, y aquellos dos pilotos parecían totalmente indiferentes a ello. Simplemente no le prestaban ninguna atención. Todos los que estaban mirando la proyección contuvieron la

respiración: se trataba de algún tipo de vuelo suicida organizado por ese lunático de Branson. Se produjo un silencio sobrecogedor. Luego, justo mientras la nariz del avión se levantaba y la pista se perdía de vista, el tripulante indio se llevó una mano detrás de su oreja, sacó un porro y se lo ofreció a su copiloto. Antes de que nadie estuviera del todo seguro de si se trataba de una broma, el avión despegó y los dos pilotos se quitaron las gorras y se giraron hacia la cámara: eran Ian Botham y Viv Richards. El ingeniero barbudo era yo. Todo el avión se echó a reír. Lo habíamos filmado un día antes en el simulador de vuelo.



«Deben de ser muy buenos en lo suyo, porque no creo que sea nada fácil encontrar azafatas adecuadas para una compañía con ese nombre.»

Habíamos cargado setenta cajas de champán a bordo. La cifra pareció bastante acertada para lo que se convirtió en una fiesta de ocho horas. La gente bailaba en los pasillos al son del nuevo *hit* de Madonna, «Like a Virgin», así como de otros temas de Culture Club y Phil Collins. Durante una pausa para relajarnos pusimos la película *Aterrizaja como puedas*, y la tripulación de cabina inauguró una tradición de los aviones Virgin repartiendo helado de chocolate a mitad de la película.

En el aeropuerto de Newark, en Nueva York, me di cuenta de que, en medio de tanta excitación, me había olvidado el pasaporte. Casi me negaron acceso a la fiesta de recepción en la terminal. Por alguna confusión, la tripulación de cabina había echado a la basura toda la cubertería, de modo que tuvieron que meter las manos hasta los codos en las basuras para recuperarla,

y luego hubo que fregarla y devolverla al avión. Yo avergoncé a todo el mundo, menos al propio alcalde de Newark, con el cual me puse a hablar pensando (por alguna extraña razón) que era el encargado del *catering*. En el vuelo de regreso a Gatwick pude hacer mi primera dormida larga en bastantes semanas. Soñé con motores que estallaban, azafatas que ofrecían comida directamente sacada de la basura y pilotos que fumaban marihuana. Cuando desperté, estaba convencido de que nada más podía salir mal. Craso error.

Un taxi me llevó de vuelta a Londres. Al detenernos frente a mi casa vi a un hombre de aspecto inquietante sentado en los escalones. Al principio pensé que era un periodista, pero luego vi que era Christopher Rashbrook, el gestor de mi cuenta en el Coutts. Le invité a pasar, y él se sentó en la sala. Yo estaba agotado y a él se le notaba nervioso. Tardé un rato en comprender lo que me estaba diciendo. Pero de repente le oí decir que el Coutts no podía extender el límite de descubierto de Virgin, tal como yo había pedido, y que, por lo tanto, rechazaría, muy a su pesar, cualquier cheque que hiciera ascender el descubierto por encima de los tres millones de libras. Soy una persona que raramente pierde los nervios —de hecho, puedo contar con los dedos de una mano las veces que me ha ocurrido—, pero observando a ese hombre, con su traje azul de raya diplomática, sentí que me hervía la sangre. Estaba ahí de pie con sus muy pulidos zapatos de cuero negro, diciéndome tranquilamente que iba a arruinar el negocio de Virgin. Pensé en las noches que había pasado en vela el personal de Virgin Atlantic y yo mismo desde marzo para resolver problemas; pensé en lo orgullosa que estaba la tripulación de cabina de volar con una nueva aerolínea, y pensé en las largas negociaciones con Boeing. Si este gestor de cuentas rechazaba nuestros cheques, Virgin estaría fuera del negocio en cuestión de días: nadie suministraría combustible o comida ni realizaría tareas de mantenimiento si corría la voz de que los cheques no se pagaban. Y nadie querría volar con nosotros.

—Disculpe —le dije mientras él seguía desgranando excusas—. Usted no es una persona bienvenida en mi casa. Salga de ella inmediatamente, por favor.

Le tomé del brazo, le llevé hasta la puerta delantera y le empujé fuera. Cerré la puerta ante su cara de confusión, regresé andando a la sala y me

derrumbé sobre el sofá, llorando de agotamiento, frustración y preocupación. Luego me di una ducha en el piso de arriba y llamé a Ken.

—Tenemos que conseguir hoy mismo tanto dinero de fuera como sea posible. Y luego tenemos que conseguir un nuevo banco.

Nuestras filiales en el extranjero nos salvaron aquella semana. Conseguimos suficiente dinero el viernes para mantenernos por debajo del límite de tres millones de libras. El Coutts no tenía ningún motivo para rechazar nuestros cheques, y así evitamos que condujeran a las diversas empresas del grupo Virgin, junto con la nueva aerolínea, a una insolvencia instantánea. Era una situación surrealista: Virgin Music iba a ganar doce millones de libras aquel año, y se preveían unos beneficios de veinte millones para el siguiente. Éramos ya una de las empresas privadas más grandes de Gran Bretaña, pero el Coutts estaba dispuesto a dejarnos en la insolvencia —y dejar a 3.000 personas sin trabajo— sólo por superar nuestro límite de descubierto en 30.000 libras, cuando, además, se esperaba la llegada inminente de un cheque de seis millones de libras desde Estados Unidos.

La crisis del Coutts me hizo comprender que necesitábamos a un financiero experimentado para sustituir a Nik. Necesitábamos a alguien que pudiera llevar las finanzas tanto de Virgin Atlantic como de Virgin Music, alguien que pudiera actuar como puente entre ambas compañías. Sobrevivir a base de flujo de caja y deuda era un riesgo excesivo para el conjunto del Grupo Virgin. La mitad de la década de 1980 fue una época de esplendor económico en la City londinense, y parecía que cualquier empresa podía vender sus acciones en bolsa y obtener millones de libras para invertir. Comencé a pensar que tal vez fuera aquél el camino que debía seguir Virgin también.

Aparte de las cuatro grandes secciones, Virgin Music, las tiendas de Virgin Records, Virgin Vision y la nueva aerolínea, Virgin Atlantic, había un gran número de pequeñas empresas operando bajo el paraguas de Virgin. Estaba la empresa de alimentación Top Nosh, que distribuía productos de alimentación en zonas industriales; Virgin Rags, una línea de ropa; Virgin Pubs, y Vanson Property, una agencia inmobiliaria que gestionaba nuestra creciente carpeta de propiedades inmobiliarias y que, como actividad complementaria, ganaba

mucho dinero comprando, promocionando y vendiendo propiedades. Una colección tan diversa de negocios requería a alguien que pusiera un poco de orden.

El director británico de cine David Puttnam nos recomendó a Don Cruickshank. Era un contable auditor que había trabajado durante cinco años para la consultora McKinsey antes de convertirse, primero, en el director general de *The Sunday Times* y, más tarde, en el director ejecutivo del *Financial Times*, dentro del grupo Pearson. Robert Devereux, en aquel momento ya casado con mi hermana Vanessa, lo había conocido en sus tratos con Goldcrest Films, una sección de Pearson, pero Simon no sabía nada de él. Don comenzó trabajando en las atestadas oficinas de Ladbroke Grove y fue la primera persona de Virgin que llevó traje y corbata. Todo el mundo se maravillaba ante él. Con Don en la posición de director ejecutivo, Virgin comenzó a organizarse como una empresa capaz de atraer a inversores externos.

Don no tardó en traer a Trevor Abbott como director financiero. Trevor había trabajado en MAM, Management Agency & Music, una agencia que había gestionado las carreras de Tom Jones y de Engelbert Humperdinck, y que había creado su propio sello discográfico para el lanzamiento de Gilbert O'Sullivan. MAM había ampliado luego su abanico de actividades a la edición musical; poseía una cadena de hoteles, una flota de aviones de empresa y clubes nocturnos, además de alquilar máquinas expendedoras de fruta y *jukeboxes*. MAM tenía mucho en común con Virgin, pero cuando Trevor salió de la empresa ya estaba trabajando en la fusión de MAM con Chrysalis.

Don y Trevor empezaron pronto a tratar con los bancos y a reorganizar tanto las finanzas como la estructura interna del grupo. En 1984, la facturación global de Virgin superaba los cien millones de libras, y cada vez que Don y Trevor me veían expresaban su asombro por la manera en que se gestionaban las cosas en la empresa. Estaban perplejos ante la ausencia de ordenadores en el grupo, la falta de control de existencias y la forma aparentemente informal en que Simon, Ken, Robert y yo decidíamos cómo invertir nuestro dinero. Vinieron a vernos al *Duende* y nos explicaron cómo proponían reorganizar



Virgin para atraer a algunos inversores externos.

La primera cosa que hicieron fue abordar el tema de nuestra línea de crédito. El Coutts y su empresa matriz, el National Westminster Bank, habían estado a punto de empujarnos a la insolvencia por superar un límite de crédito de tres millones de libras. Tras mostrar el mismo balance a otro consorcio de bancos, Don y Trevor obtuvieron una línea de crédito de treinta millones de libras. Luego examinaron la estructura del Grupo Virgin y decidieron cerrar algunas de nuestras empresas más pequeñas, como Top Nosh y los *pubs*. Dividieron el Grupo Virgin en las secciones de Music, Retail y Vision, y luego segregaron Virgin Atlantic, junto con Virgin Holidays, Heaven, The Roof Garden y Necker Island, como una empresa distinta. Simon y yo teníamos 33 años, al igual que Trevor y Ken. Don era algo mayor; Robert, algo más joven. Nos parecía que podíamos enfrentarnos a cualquier situación, y nos pusimos como objetivo sacar a bolsa el Grupo Virgin. Estábamos a punto de pasar del mercado del rock al mercado de la bolsa.[\[19\]](#)

## **15. «ERA COMO ESTAR ATADO A UN INMENSO MARTILLO NEUMÁTICO»**

1984-1986

A menudo me preguntan por qué me empeño en imponerme grandes retos, ya sea en el terreno de las lanchas a motor o el de los globos aerostáticos. La gente acostumbra a señalar que, teniendo éxito, dinero y una familia feliz, debería dejar de ponerme a mí mismo y a quienes me rodean en peligro y disfrutar de lo que la fortuna me ha dado. Tienen razón, obviamente, y parte de mí está totalmente de acuerdo con ellos. Adoro la vida; adoro mi familia, y me horroriza la idea de morir y dejar a Joan sin marido, y a Holly y a Sam sin padre. Pero otra parte de mí me empuja a probar nuevas aventuras, y descubro que sigo deseando llevarme al límite.

Si lo pienso más detenidamente, diría que adoro experimentar la vida hasta el límite de mis capacidades. Las aventuras físicas en las que me he embarcado han añadido una dimensión especial a mi vida que ha potenciado el placer que encuentro en los negocios. Si no hubiera probado el paracaidismo o el vuelo aerostático y si no hubiera cruzado el Atlántico en una lancha, creo que mi vida habría sido más aburrida. Nunca pienso que voy a morir en un accidente, pero, si eso tuviera que sucederme, todo cuanto podría decir es que me equivoqué, y que la gente razonable que mantuvo los pies en el suelo tenía razón. Pero, al menos, yo lo intenté. Aparte de la emoción del acto en sí, me encantan los preparativos previos. Dentro de un equipo que se prepara para superar un reto se crea una magnífica camaradería, y cuando se trata de un récord más allá del reto tecnológico se experimenta un gran sentimiento de

patriotismo al recibir el aliento de la gente. Siempre hubo grandes exploradores británicos, en la mejor tradición de Scott en el Antártico, y me siento orgulloso de seguir sus pasos.

El primer reto que me puse fue tratar de recuperar la Banda Azul para Gran Bretaña. En la era victoriana de los barcos de vapor, la Banda Azul era un premio que se otorgaba al barco que en menos tiempo cruzaba el Atlántico. En 1893, la Banda Azul estaba en poder de la británica Cunard Line. Luego fue ganado por tres barcos alemanes, antes de que la Cunard lo ganara nuevamente en 1906 con el RMS *Lusitania*, hundido en 1915 por un submarino alemán. Al término de la primera guerra mundial, los alemanes volvieron a ganar el galardón, y luego, en 1933, el barco italiano *Rex* lo ganó con una velocidad media de 29 nudos. Para celebrar este logro, así como el conjunto de la competición por la Banda Azul, un naviero y parlamentario británico llamado Harold Hales encargó un trofeo monumental. A partir de entonces se entregaba el trofeo Hales juntamente con la Banda Azul.

En la letra pequeña, Hales ofrecía su premio al barco que cruzara más rápido el Atlántico, y definía el Atlántico como la extensión de agua que separa el buque faro *Ambrose*, en la bahía inferior de Nueva York, y el faro de Bishop Rock, en las islas Sorlingas, al sudoeste de Gran Bretaña. Hales no mencionaba como requisito el tamaño del barco, sino que llevara pasajeros; de hecho, nadie en aquellos tiempos pensaba que un barco pequeño tuviera ninguna opción de competir de forma segura con los grandes buques.

El siguiente barco en ganar el trofeo Hales fue el SS *Normandie*, un crucero francés que hizo la travesía del Atlántico en su primer viaje a una velocidad media de treinta nudos. En 1952, antes del fin de la era de los grandes barcos de pasajeros, el SS *United States* ganó el trofeo Hales con una travesía que duró tres días, diez horas y cuarenta minutos. El trofeo Hales quedó guardado a partir de entonces en el Museo Americano de la Marina Mercante. Lamentablemente, Harold Hales no vivió para ver la travesía del SS *United States*: por una horrible ironía del destino, se ahogó en el Támesis en un accidente de navegación. Los gloriosos días de los grandes barcos de pasajeros fueron quedando atrás, a medida que la gente empezó a usar un

nuevo medio de transporte: el avión; y todo el mundo se olvidó del trofeo Hales.

En 1980 un constructor de lanchas a motor llamado Ted Toleman decidió resucitar la competición de la Banda Azul y tratar de recuperar el trofeo Hales para Gran Bretaña. Para ello tendría que construir un barco capaz de cruzar el Atlántico en menos de tres días, diez horas y cuarenta minutos. El SS *United States* era un barco realmente impresionante: pesaba 52.000 toneladas y necesitaba 240.000 caballos de potencia para moverse. La velocidad récord que estableció también fue impresionante: una media de 35,6 nudos (el equivalente a 65 kilómetros por hora). Para superar a este inmenso crucero de 52.000 toneladas, con su piscina y su piano de cola, Ted planeaba construir un ligero catamarán.

Cruzar un océano con un barco pequeño y rápido es extremadamente peligroso. Para empezar, es muy vulnerable a los fuertes oleajes. Un barco más grande lo tiene mucho más fácil para navegar con mar gruesa: simplemente rompe las olas. Los pasajeros pueden aprovechar la excusa del ligero vaivén para dejarse caer unos en brazos de otros en la pista de baile, pero no es ningún obstáculo para la velocidad del barco. Con un barco pequeño, un leve error de dirección a treinta nudos puede hacer que la proa se clave contra el costado de la ola y la embarcación se hunda o se parta en dos.

Ted Toleman diseñó un catamarán de veinte metros y lo botó en 1984. En lugar de los motores de 240.000 caballos de potencia del SS *United States*, que eran del tamaño de pequeñas catedrales, Ted usó dos motores de 2.000 caballos de potencia, capaces de impulsar su catamarán a una velocidad cercana a los cincuenta nudos en aguas tranquilas. Pero por supuesto una cosa es navegar a cincuenta nudos sobre el agua de un lago sereno, y otra muy distinta alcanzar esas velocidades en la agitada superficie del océano Atlántico, donde las olas alcanzan los seis metros de altura o más. Ted sabía que tendría suerte si alcanzaba velocidades de 35 nudos. Seguiría siendo una travesía de tres o cuatro días. El reto consistía en ver si serían tres días y nueve horas, o tres días y once horas.

A lo largo de 1984, Ted se salió de su presupuesto y se dirigió a mí para que patrocinara el proyecto, a cambio de poner mi nombre a la lancha y formar

parte de su equipo. Para entonces, él ya había pedido ayuda a Chay Blyth, el navegante que había dado la vuelta al mundo en solitario. Virgin Atlantic estaba haciendo sus primeros vuelos, y aunque la idea de recuperar el trofeo para Gran Bretaña me atrajo de inmediato —Gran Bretaña no anda precisamente sobrada de trofeos—, también vi la posibilidad de promocionar nuestra nueva aerolínea. Un éxito en nuestra travesía atraería publicidad tanto en Nueva York como en Londres, nuestros únicos destinos.

—¿Estás en forma? —me preguntó Chay.

—Más o menos —aventuré yo.

—Eso no es suficiente —dijo Chay—. No hay lugar para pasajeros. Debes ponerte en forma.

Y así fue como me metí en el programa de entrenamiento físico más duro de toda mi vida.

—Vas a recibir una paliza que durará tres días enteros —dijo Ted mientras nos matábamos en el gimnasio—. Tienes que estar en condiciones de soportarla.

Pedimos a Esso que patrocinara el viaje aportando el combustible, y cuando recibimos su mensaje de aceptación convocamos un almuerzo de celebración con todo su consejo de dirección.

—Quiero expresaros mi agradecimiento —dije muy sinceramente—. Va a ser un gran viaje, y no dudéis de que vamos a promocionar a British Petroleum tanto como podamos —dije. Y en ese punto me pareció oír un rumor de fondo, pero seguí adelante sin prestar atención—: Vamos a poner las letras BP en todos los barcos de reabastecimiento, vamos a poner el logo sobre el barco, realmente vamos a poner BP en el mapa. Nadie volverá a confundirlos con su vieja rival...

Llegados aquí, levanté la vista hacia la pared del fondo de la sala y vi el gran logo de Esso. Me di cuenta de mi error. Los ejecutivos de Esso me miraban horrorizados, como si yo fuera un espectro. Me arrojé al suelo y me puse a gatas bajo la mesa.

—Lo siento mucho —dije, y empecé a pulir sus zapatos con mi propia saliva.

Debe reconocerse que los directivos de Esso cumplieron su palabra y

mantuvieron su patrocinio.

Tanto el barco como la tripulación siguieron con sus programas de preparación durante dos meses más hasta que todo estuvo a punto.

Joan estaba embarazada de casi ocho meses de nuestro segundo hijo, y yo esperaba fervientemente hacer el viaje a tiempo para asistir al parto. Pero nos quedamos atrapados durante tres semanas en Nueva York esperando a que pasara el mal tiempo. A lo largo de aquellas tres semanas no paré de tomar aviones a Londres para estar con Joan, y, luego, de vuelta a Nueva York cuando me decían que todo estaba a punto para zarpar. Después de cruzar ocho veces el Atlántico, comenzaba a pensar que ya lo había visto lo suficiente desde 9.000 metros de altura.

Finalmente, las tormentas pasaron, y nos dieron luz verde. Joan me dijo que se encontraba bien y que siguiera adelante. Todavía faltaban dos semanas hasta la fecha prevista para el parto. Salimos a toda potencia de Manhattan y pusimos proa al norte.

La otra diferencia crucial entre el *Virgin Atlantic Challenger*, como se llamaba la embarcación, y los grandes transatlánticos era el confort: mientras que los pasajeros de la década de 1930 bailaban jazz y jugaban a los aros en cubierta, nosotros estábamos atados a unos asientos de avión y no parábamos de recibir sacudidas. Entre el ruido ensordecedor de los motores y la reverberación constante, era como estar atado a un inmenso martillo neumático. Apenas podíamos hablar, y no digamos ya movernos; se trataba simplemente de soportar una secuencia interminable de sacudidas, golpes y meneos.

Hacia el final del primer día, recibí un mensaje por radio.

—Richard —dijo Penni, que se encontraba en el centro de control—. Joan está en el hospital y acaba de tener un bebé. Rose estuvo con ella y todo ha ido bien.

Había roto mi promesa, pero lo más importante era que teníamos un niño sano. Todos gritamos de alegría, y Steve Ridgway, otro miembro de la tripulación, sacó una botella de champán para brindar por Joan y mi nuevo hijo. Sin necesidad de que yo le diera ninguna sacudida suplementaria, la botella explotó y se derramó por todas partes. Era imposible beber. El

champán espumeó por nuestros dientes y nuestras gargantas. Agarrado a una cuerda de salvamento, me acerqué tambaleándome a la borda y arrojé la botella, que se quedó flotando en nuestra estela. Ahora tocaba seguir a toda máquina para ver a Joan, a Holly y a nuestro bebé.

La travesía habría podido superar el récord sin dificultad. Soportamos un infierno de tres días de martilleo mental, a lo largo de 4.800 kilómetros. Hicimos tres paradas de reabastecimiento a intervalos de 1.200 kilómetros. Los barcos de reabastecimiento eran petroleros inmensos que se elevaban sobre nosotros como rascacielos. Aunque hubiera poco oleaje, abordarlos era una experiencia aterradora: nos acercábamos hasta treinta metros de ellos, y los buques nos disparaban un arpón con una boya situada en el extremo de una cuerda. Nosotros la izábamos a bordo y luego tirábamos de ella hasta recuperar la manguera del combustible. Cuando la teníamos bien conectada, les hacíamos una señal y ellos bombeaban el combustible. El olor a petróleo y el vaivén constante nos mareaban a todos. Y cuando íbamos tambaleándonos a vomitar por la borda parecía que íbamos a caer y a darnos con la inmensa superficie negra y oxidada del petrolero.

Apenas nos faltaban unos cientos de kilómetros para alcanzar la costa irlandesa cuando sobrevino una feroz tormenta. Llevábamos tres días de paliza, pero lo peor estaba aún por llegar. El barco daba violentas sacudidas. Nosotros íbamos aferrados a nuestros asientos y apenas veíamos nada. Estábamos ya muy cerca de las islas Sorlingas, a apenas cien kilómetros de la llegada y con el trofeo Hales casi en nuestras manos, cuando chocamos contra una ola inmensa. Un segundo después se oyó un grito de Pete Downie, nuestro ingeniero:

—Nos hundimos. El casco se ha partido. Fuera todos, ¡deprisa!

—¡Mayday! ¡Mayday! ¡Mayday! —urgía Chay por la radio—. El *Virgin Challenger* se hunde. Estamos abandonando el barco. Repito: estamos abandonando el barco. ¡Eh, Ted! —dijo, dándose la vuelta rápidamente—. ¡Tú eres el capitán! ¡Se supone que debes ser el último en salir!

En pocos segundos la lancha empezó a hundirse. El primer bote salvavidas que hinchamos se enganchó con algo y reventó. Teníamos un bote de repuesto; lo arrojamos al agua y tiramos del cordón de apertura para hincharlo.

—¡Tranquilo todo el mundo! —gritaba Chay al principio—. ¡No hay prisa! ¡Id con calma!

Pero, a medida que avanzábamos por la cuerda de seguridad hacia el bote, le oímos gritar:

—¡Aprisa! ¡Aprisa! Nos hundimos. ¡Moveos!

El bote salvavidas era como un pequeño *coracle* hinchable con una tienda encima. Nos apiñamos todos juntos, subiendo y bajando con el mar como si estuviéramos en una loca atracción de feria. Yo estaba sentado junto a la radio, y tomé el micrófono. Un Nimrod de la RAF había respondido a nuestra llamada de socorro. Le di al piloto nuestra posición, y éste contactó rápidamente por radio con los barcos que había en la zona.

—Bien, hay tres naves en la zona que se dirigen hacia ustedes —me informó después el piloto—. Aunque no por orden de llegada, éstos son: el *Queen Elizabeth 2*, que navega rumbo a Nueva York; un helicóptero de la RAF especialmente movilizado que ha despegado de las islas Sorlingas, y un mercante que navega rumbo a Jamaica. Por favor, aborden el primero que llegue.

—Dile que no pienso subirme a un puto mercante lleno de plátanos con destino a Jamaica —dijo Chay—. Y tampoco pienso volver a Nueva York. Quiero el puto helicóptero.

—De acuerdo —dije a la radio, optando por no trasladar el comentario de Chay, pues, por una vez, yo pensaba que no estábamos en posición de negociar.

Ted estaba hecho polvo. Se quedó allí sentado, en silencio, con su sueño hecho pedazos.

Por la pequeña escotilla podíamos ver la popa del *Virgin Challenger* flotando sobre el agua. El resto del barco ya estaba hundido. Todo cuanto se veía era la palabra «Virgin».

—Bueno, Richard —dijo Chay, señalando hacia el logo—, como de costumbre, dijiste la última palabra.

Mientras esperábamos, yo empecé a cantar el estribillo «We're all going on a summer holiday...».[20] Todos se sumaron, incluso Ted.

Al final fuimos rescatados por el barco mercante rumbo al Caribe. Fuimos



izados por turnos y dejamos el bote salvavidas cabeceando solo.

—Bueno, será útil si alguien más vuelca —dijo Chay.

Era la hora de cenar, y los invitados se agolpaban en las dependencias del capitán. Como en los mejores tiempos de los transatlánticos, todo el mundo iba con esmoquin y vestido de noche. El contraste era tremendo con nuestros empapados equipos de supervivencia.

—Pobre chico —me dijo una señora mayor—. Y ¿todavía no ha visto a su hijo recién nacido, verdad?

—No —dije yo—. Y me temo que vamos camino de Jamaica, o sea que todavía tardaré en verle.

—Bueno, puedo mostrarle esta fotografía por lo menos.

Para mi asombro, la señora sacó entonces una edición de aquel día del *London Evening Standard*. En la primera página había una fotografía de nuestro hijo envuelto en un chal. Debo admitir que se me escapó una lágrima al verla.

Un equipo de rescate nos llamó por radio y nos pidió permiso para rescatar la lancha.

—Por supuesto —dije yo, mirando por el ojo de buey hacia la popa de nuestra embarcación, que todavía podía verse, como si fuera la lápida de una tumba.

—¡Mira que eres tonto! —me espetó Chay—. ¿Para qué quieres ese barco? No es más que un montón de circuitos electrónicos empapados de agua que no van a funcionar nunca más. Nunca conseguirás ni un penique de las aseguradoras.

—Pensándolo mejor —dije por radio—, ¿puedo llamarlos más tarde?

—Por supuesto —dijeron ellos.

Colgué el teléfono, y Chay y yo nos quedamos mirando el *Virgin Challenger*. Mientras lo hacíamos, se hundió silenciosamente bajo la superficie.

Pasó un mes antes de que dejara de oír un pitido en los oídos. Comenzaba a pensar que había sufrido daños permanentes en el cerebro. Sin embargo, ganar la Banda Azul y el trofeo Hales se convirtió para nosotros en una misión

pendiente. Estábamos resueltos a lograrlo. Después de lo ocurrido con el *Virgin Challenger*, Chay y yo pensamos que debíamos construir una lancha de casco único en lugar de un catamarán, para que fuera más resistente. Ted Toleman era un especialista en catamaranes, de modo que se negó a cambiar el diseño y abandonó el proyecto. Formamos un nuevo equipo con tres de los miembros clave del equipo original de Toleman: Chris Witty, Steve Ridgway y Chris Moss, quienes me preguntaron si podían entrar a trabajar en Virgin. Chay Blyth se quedó en el proyecto como gran experto en navegación, y entre todos diseñamos una nueva lancha.

El 15 de mayo de 1986, el *Virgin Atlantic Challenger II* fue botado por la princesa Miguel de Kent. La embarcación tenía veintidós metros de eslora y era de un único casco. Estábamos seguros de que podría hacer frente a la mar gruesa mucho mejor que su predecesora. Pero cuando la estuvimos probando en su primer viaje por la costa sur rebotamos contra una gran ola y casi volcamos. Toda la tripulación de cubierta fue al suelo y Pete Downie se rompió una pierna. El dolor que expresaba su rostro tenía más que ver con darse cuenta de que ya no podría participar en el reto con nosotros que con el dolor mismo de su pierna. Chay se rompió un dedo de un pie y Steve casi cayó al mar. Llegamos a Salcombe convertidos casi en un barco hospital.

Trasladamos el barco a Nueva York, y nuevamente nos sentamos a esperar que hiciera buen tiempo. Cuando finalmente salimos del puerto de Nueva York, en una soleada mañana de 1986, y pusimos proa a Nueva Escocia, todos nos preparamos nuevamente para la paliza. Pero no fue tan terrible como la primera vez, y el trayecto a lo largo de la costa este de América fue mucho más rápido de lo esperado. Fuimos a toda velocidad, y al cabo de dieciocho horas contactamos con el primer barco de reabastecimiento frente a la costa de Terranova.

Repostamos y pusimos proa hacia la noche, que empezaba a caer. La noche veraniega es corta, y nosotros viajábamos hacia el noreste, lo que la hacía aún más corta, de modo que apenas teníamos cinco horas de oscuridad por delante. Sin embargo, y a pesar de que usábamos el radar y gafas de visión nocturna, no teníamos ni idea de lo que había delante. Avanzar a esa velocidad durante la noche era como conducir con los ojos vendados; en uno de esos lances

esquivamos por poco una ballena que subía a la superficie.

Llegado el segundo día, la descarga de adrenalina que nos había mantenido en pie hasta entonces se había agotado. Ahora, la navegación ya no era más que una horrible sucesión de embates. Cada ola suponía una violenta sacudida, hasta que ya fue imposible aguantar aquello con una sonrisa: se trataba de soportarlo con los dientes bien apretados.

Cuando nos acercamos a *RV2*, el barco de reabastecimiento que nos esperaba frente a la costa de Canadá, tuvimos que mantenernos alertas ante la posible presencia de icebergs. Los icebergs grandes pueden detectarse con el radar y son fáciles de evitar; el peligro está en los «pequeños», apenas un destello en la superficie del mar, pero que pesan cien toneladas y pueden destrozarse totalmente el casco de una lancha. De hecho, incluso un iceberg del tamaño de un puf puede causar daños graves en un casco. El problema era que, a medida que pasaban las horas, y ensordecidos como estábamos por el rugido de los motores, nos resultaba imposible mantener la concentración. Todavía nos faltaban 3.200 kilómetros. En este punto fue cuando se puso de manifiesto la fuerza del equipo, pues todos nos lanzamos a ayudarnos unos a otros.

Ya nos estábamos despidiendo del segundo barco de reabastecimiento y dábamos gas para seguir adelante a toda velocidad, cuando, de repente, los motores tosieron, se atragantaron y se quedaron fritos. Eekie Rastig, nuestro nuevo ingeniero, bajó para investigar qué ocurría. Volvió a subir horrorizado. Los filtros de combustible estaban llenos de agua. Era un desastre. Sacó una muestra y comprobó que por cada doce toneladas de combustible habíamos cargado unas cuatro toneladas de agua. Era un misterio cómo había podido entrar el agua con el combustible, pero no podíamos perder tiempo pensando en ello. ¡Tal vez fuera la venganza de los directivos de Esso por mi confusión con BP! El diésel y el agua habían emulsionado, lo que significaba que era imposible separar el agua del diésel: teníamos que vaciar los cuatro depósitos de combustible y empezar de nuevo. El barco de la Esso volvió a ponerse junto a nosotros y cargamos combustible otra vez, con lo que perdimos tres horas preciosas.

Volvimos a poner en marcha los motores, pero se pararon otra vez. Eran las 23.00 horas; habíamos perdido siete horas flotando como una boya junto al

barco de reabastecimiento en medio del agua congelada del océano. Cada vez teníamos menos posibilidades de conseguir el reto. El oleaje empeoraba progresivamente.

—La tormenta nos está atrapando —dijo Chay—. No es ninguna broma.

La tormenta que venía después del maravilloso tiempo que habíamos disfrutado el primer día no era una tormenta furiosa ni abrupta, sino una amplia extensión de mal tiempo, justo nuestra peor pesadilla. Pronto la lancha fue zarandeada por olas que alcanzaban los quince metros de altura. Apenas nos atrevíamos a ponernos en pie sobre la cubierta, pues por momentos nos veíamos muy por debajo del inmenso barco de la Esso, hasta el punto que parecía que podría caer sobre nosotros, y unos instantes después salíamos disparados muy por encima y nos parecía increíble que no resbaláramos sobre la ola y nos fuéramos a estrellar sobre el petrolero. Para entonces, los asfixiantes gases del petróleo nos habían mareado a todos. Nadie escapaba a las arcadas ni a los accesos de vómito. Nuestros trajes de supervivencia estaban empapados de agua marina y salpicados de vómitos; nuestros rostros eran de color blanco y verde; nuestro pelo estaba congelado.

—No vale la pena seguir —me gritó Chay a la oreja—. Lo hemos hablado entre todos y estamos hechos polvo. Se ha terminado. Lo siento, Richard.

Sabía que, si fracasábamos en este intento, no habría tercera vez. Teníamos que ir a por ello. Tenía que convencerlos.

—Probemos tan sólo de arrancar los motores y veamos hasta dónde podemos llegar —dije yo—. Vamos. Tenemos que intentarlo al menos.

Había un conocido mío llamado Steve Lawes, especialista en motores, a bordo del barco de la Esso. Le pedí que subiera a bordo para ayudarnos. Ellos prepararon su cabrestante y le hicieron descender por la borda. Con los dos barcos balanceándose entre olas gigantescas, fue una prueba de tremendo valor por su parte el intentarlo siquiera. Con precisión perfecta le depositaron sobre nuestra cubierta, y él se desenganchó el cinturón un instante antes de salir disparado otra vez con la llegada de la siguiente ola, que nos arrojó a nosotros hacia abajo y al barco de la Esso hacia arriba. Steve bajó para unirse a Eckie en la sala de motores. Había muy poco espacio junto a los motores, y juntos, como pudieron, siguieron trabajando en el drenado de los depósitos y

la carga de combustible. Bajé a verlos, pero no había espacio para nadie más.

No hizo falta que le suplicara a Steve que se quedara con nosotros.

—Me quedaré por el placer del viaje —dijo él, con la cara cubierta de manchas de aceite y grasa.

De repente sentí que todavía teníamos una oportunidad.

—Todavía hay agua en el depósito —dijo ECKIE—. Pero podemos irlo filtrando por el camino. Tendremos que hacerlo cada tantas horas.

Me icé de nuevo hacia la cubierta y me encontré con Chay, que también estaba vomitando por la borda. Le agarré por la espalda.

—Steve se va a quedar con nosotros —le grité a la oreja—. Podemos seguir.

—Se ha acabado, Richard —me gritó Chay—. Se ha acabado. Este barco está jodido.

—Tenemos que seguir —aullé yo.

Por un momento nos quedamos allí de pie, mirándonos a los ojos y agarrados como dos viejos borrachos. Teníamos salpicaduras de vómito en las barbas; nuestros ojos estaban rojos e inyectados en sangre por la sal y las emanaciones; nuestras caras estaban totalmente lívidas, y nuestras manos estaban rojas y cubiertas de sangre. La siguiente embestida del mar nos arrojó al uno contra el otro, pues ambos estábamos agotados. Los dos odiábamos aquel barco; odiábamos aquel viaje; odiábamos el mar; odiábamos la tormenta, y —al menos en aquel momento— nos odiábamos sin duda el uno al otro.

—Tenemos que seguir adelante y acabar con esto —repetí como un loco—. Tenemos que hacerlo. No hay otra salida. ¿Qué sugieres tú? ¿Que nos remolquen de regreso?

—Dios, eres peor que yo —dijo Chay—. De acuerdo. Haremos un último intento.

Le di un abrazo y ambos caímos contra la barandilla.

—¡De acuerdo! —gritó Chay a la tripulación—. Vamos a desamarrar.

Todos volvimos a reunir fuerzas y nos pusimos en acción. Nos separamos del barco de abastecimiento y, gracias a los ajustes de ECKIE y Steve, los motores volvieron a cobrar vida. No paraban de toser y crepitar y en cualquier

momento podían pararse, pero al menos funcionaban y no teníamos que sacar los remos. Nos despedimos del barco de la Esso y nos lanzamos a navegar bajo una luz gris. Empezábamos a sentirnos mejor ahora que ya no teníamos que respirar las emanaciones de petróleo, pero estábamos agotados. Yo me sentía como si un boxeador me hubiera estado dando puñetazos en el estómago durante un buen rato. En aquel momento, cada uno se había replegado en su propio mundo, luchando por superar cada nueva hora. Yo me limitaba a repetir una y otra vez que debíamos seguir adelante. Además del mal tiempo y del problema con el combustible, estábamos todos inmersos en un combate con nuestra propia voluntad para no derrumbarnos.

Cada cuatro horas, los filtros del combustible estaban tan obstruidos que era preciso reemplazarlos, así que parábamos los motores; Steve y ECKIE sustituían los filtros, y seguíamos adelante. A medida que las horas iban pasando, se hizo evidente que no tendríamos suficientes filtros para llegar hasta el último punto de reabastecimiento. Los filtros se acabarían y los motores se atascarían. Quedaríamos a la deriva en medio del mar. Yo estaba en contacto con un avión Nimrod que pasaba por allí (¡lo normal, vamos!) y nos había puesto bajo su ala protectora. Estos aviones de patrulla marítima se pasan horas y horas sobrevolando el Atlántico en busca de submarinos, de modo que nosotros debíamos ser una distracción muy bienvenida. El piloto sugirió que otro Nimrod podía acercarse y arrojarnos una carga de filtros, pero necesitarían autorización. Llamé por radio a Tim Powell, que estaba a cargo del centro de control en la Megastore de Oxford Street.

—Tim, necesitamos ayuda. Necesitamos que nos lancen desde el aire más filtros de combustible. Un Nimrod podría hacerlo, o eso nos han ofrecido, pero necesitan autorización, de lo más alto.

En una hora, Tim había hablado con las personas adecuadas en Downing Street, y un Nimrod de la RAF había recogido los filtros en Southampton y volaba hacia nosotros.

No oímos acercarse al avión. Simplemente apareció sobre nuestras cabezas, saliendo directamente de la nube gris que teníamos detrás. Era inmenso, y, aunque no lucía el sol, el avión parecía absorber toda la luz y dejarnos en la sombra. El Nimrod pasó sobre nosotros, emitiendo un rugido y

provocando algunas sacudidas en nuestro barco, y dejó caer en nuestro camino un pequeño cilindro enganchado a una boya. Todos saltamos y aullamos de alegría. Chay redujo la velocidad y enfiló hacia la pequeña señal roja. Steve la enganchó con un largo garfio, y luego la izamos a bordo: era un cilindro metálico lleno de filtros. Encima de los filtros había unas cuantas barritas de chocolate y una nota escrita a mano que decía: «¡Buena suerte!».

Contactamos por radio con el piloto y le dimos las gracias.

—Tengo un equipo de televisión a bordo —dijo—. Todo el país está pendiente de vosotros. Suerte.

Logramos llegar hasta el tercer barco de la Esso y —con los tanques otra vez llenos y algo de estofado irlandés para nosotros, nuestra primera comida caliente en dos días— afrontamos la última manga de nuestra travesía con creciente determinación. Calculamos que debíamos viajar a una velocidad media de 39 o 40 nudos durante las doce horas finales para superar el récord. Dado el estado en que se encontraban los motores, sería muy difícil conseguirlo. Todavía nos quedaban tres horas más de mar gruesa, durante las cuales no pudimos superar los 30 nudos, hasta que, finalmente, el sol salió y el mar se calmó. Steve y Eckie cambiaron los filtros por última vez, pusimos los motores al máximo y cruzamos el mar a toda velocidad, saltando sobre las olas en dirección a las islas Sorlingas.

Al pasar el punto donde nos habíamos hundido en el intento previo, todos lo celebramos, y de repente supimos que íbamos a conseguirlo. A ocho kilómetros de las islas, una patrulla de helicópteros nos recibió, y luego acudieron cientos de barcos de todo tipo para darnos la bienvenida. Pasamos zumbando junto al faro de Bishop Rock a las 19.30 horas. Eckie y Steve salieron tambaleándose de la sala de motores. Ellos eran los héroes, tras soportar tres días de sacudidas en una pequeña y calurosa sala de motores, con los pies hundidos hasta los tobillos en combustible y luchando para mantener los motores en funcionamiento. Dag Pike apagó su sistema de navegación y todos nos abrazamos. Lo habíamos logrado. Nuestro viaje había durado tres días, ocho horas y 31 minutos: en un viaje de más de 4.800 kilómetros, habíamos batido el récord de la Banda Azul por apenas dos horas y nueve minutos.

## 16. EL GLOBO MÁS GRANDE DEL MUNDO

1986-1987

«Y después del *big bang*, ¿qué tal un poco de pop?».

En 1986, todo el mundo miraba hacia la City londinense. Cualquiera que hubiera comprado acciones de British Telecom había duplicado su dinero.

Nunca olvidaré una vez que fui a la City para ver la cola de gente que quería comprar acciones de Virgin. Habíamos recibido ya más de 70.000 peticiones por correo, pero aquellas personas que hacían fila lo habían dejado para el último día, el 13 de noviembre de 1986. Recorrí la cola personalmente para darles las gracias por su confianza, y todavía recuerdo algunas de sus respuestas:

«Este año no nos vamos de vacaciones; ponemos todos nuestros ahorros en Virgin.»

«Vamos Richard, demuestra que acertamos.»

«Contamos contigo, Richard.»

En cierto momento me fijé en que los fotógrafos de prensa estaban tomando fotografías de mis pies. No entendía por qué. Entonces miré hacia abajo y vi con sorpresa que, con las prisas, me había puesto dos zapatos distintos.

La salida al mercado de Virgin atrajo más peticiones que ninguna otra salida a bolsa, aparte de las grandes privatizaciones del Gobierno. Más de 100.000 particulares presentaron peticiones de nuestras acciones, y Correos puso a veinte empleados extra para llevar las sacas con nuestras cartas. Aquel día supimos que The Human League había llegado al número uno en Estados



Unidos. Más allá de la euforia, nos preocupamos al saber que sólo un número reducido de instituciones de la City habían presentado peticiones de acciones. Era el primer indicio de las dificultades que íbamos a encontrar en nuestras relaciones con la City.

En 1986, Virgin se había convertido ya en una de las mayores empresas privadas de Gran Bretaña, con cerca de 40.000 empleados. Para el ejercicio que terminaba en julio de 1986, las ventas de Virgin habían llegado a los 189 millones de libras, frente a los 119 millones del ejercicio anterior, un incremento de cerca del 60 por ciento. Nuestros beneficios antes de impuestos fueron de diecinueve millones de libras, frente a los quince millones del ejercicio anterior. A pesar de ser una gran empresa, contábamos con muy poca flexibilidad para expandirnos: todo cuanto podíamos hacer era usar el dinero en efectivo que habíamos ingresado, o bien pedir a nuestros banqueros una línea de crédito mayor. Había visto a otras empresas privadas vender sus acciones en bolsa: Body Shop, TSB, Sock Shop, Our Price, Reuters, Atlantic Computers, etcétera. Prácticamente cada semana comenzaba a cotizar en bolsa otra empresa, y hubo que crear un sistema de gestión de colas para mantener el orden durante las masivas privatizaciones de British Telecom, British Airways y British Petroleum.

Cuando llegamos tras nuestra travesía del Atlántico, todo el país parecía haber disfrutado con el desafío. La señora Thatcher manifestó interés en ver el barco, y yo le ofrecí un paseo por el Támesis. Conseguimos luz verde para saltarnos el límite de velocidad de ocho kilómetros por hora en el río, y Tower Bridge abrió sus puertas mientras el *Atlantic Challenger* pasaba zumbando entre ellas. Recogimos a la señora Thatcher y, acompañados por Bob Geldof y Sting, hicimos una vuelta de honor hasta el Parlamento, ida y vuelta, mientras los demás barcos del río hacían sonar sus sirenas y la brigada de bomberos al completo bombeaba grandes chorros de agua al aire como saludo. La señora Thatcher, la «Dama de Hierro», estuvo todo el tiempo de pie en cubierta junto a mí de cara al viento.

—Debo admitir —dijo cuando aceleramos por el río— que me encanta ir deprisa. Me encantan las lanchas potentes.

La miré. Realmente lo estaba pasando bien. Su perfil se recortaba contra el viento como un bauprés, y ni uno solo de sus cabellos se había salido de su lugar.

Aun cuando la salida a bolsa había supuesto un ingreso de treinta millones de libras, pronto comencé a pensar que habíamos tomado una decisión equivocada. Unas semanas después de nuestra salida a bolsa, nuestro banquero de inversión en Morgan Grenfell, Roger Seelig, fue objeto de una investigación por parte del Departamento de Comercio e Industria por su participación en la absorción de Distillers por Guinness, orquestada por él en enero. Roger dimitió del Morgan Grenfell, y aunque el caso finalmente no siguió adelante, su carrera estaba arruinada. Sin Roger como referencia, comencé a perder fe en la City y en las onerosas demandas que nos imponía.

En primer lugar, la City había insistido en que Virgin contratara a algunos directores no ejecutivos. Nos recomendaron el nombre de sir Phil Harris. Era un hombre que había hecho su propia fortuna vendiendo alfombras. También contratamos a Cob Stenham, que había sido director financiero de Unilever y era un banquero respetado. Me resultó difícil cumplir con todas las formalidades que la City insistió en que adoptáramos. Yo estaba acostumbrado a charlar con Simon y Ken acerca de qué bandas contratar y luego dejar que ellos cerraran el trato. Las reuniones del consejo directivo de Virgin siempre habían sido muy informales. Nos reuníamos en el *Duende*, o bien en mi casa de Oxford Gardens, o mientras pasábamos el fin de semana juntos. Me parecía que nuestro negocio no era del tipo que podía encajarse en un cuadro rígido de reuniones. Debíamos tomar decisiones rápidas, en el momento: si teníamos que esperar cuatro semanas hasta la siguiente reunión del consejo para autorizar a Simon que fichara a UB40, lo más probable es que no lo consiguiéramos.

También tuve algunos desacuerdos con Don, en especial acerca de los dividendos. Yo era muy reacio a seguir la tradición británica y pagar grandes dividendos. Prefería la tradición estadounidense o japonesa de reinvertir los beneficios para hacer crecer la empresa y aumentar el valor de la acción. Para mí, entregar grandes dividendos suponía una pérdida de efectivo que estaría

mejor empleado en Virgin que repartiéndolo. Me parecía que nuestros accionistas habían entregado su dinero a Virgin para que nosotros lo hiciéramos crecer, no para que les devolviéramos el 5 por ciento de ese dinero en una bandeja (unos ingresos que acarrearían impuestos y, por lo tanto, perderían inmediatamente el 40 por ciento de su valor).

Puede parecer un argumento mezquino, pero ilustra la pérdida de control que yo sentía. La mayoría de las personas piensan que poseer el 50 por ciento de las acciones de una empresa que cotiza en bolsa basta para controlarla. Esto es cierto en la teoría, pero en gran medida pierdes el control al tener que contratar a directores no ejecutivos y, en general, dedicar tu tiempo a satisfacer a la City. Antes siempre me había sentido seguro de todas nuestras decisiones, pero ahora que Virgin era una empresa que cotizaba en bolsa empecé a perder fe en mí mismo. Me sentía incómodo tomando la clase de decisiones rápidas que siempre he tomado, y me preguntaba si cada decisión debía ser formalmente ratificada y examinada en una reunión del consejo. En muchos sentidos, 1987, el año de nuestra salida a bolsa, fue el menos creativo de Virgin. Dedicamos por lo menos el 50 por ciento de nuestro tiempo a ir a la City para explicar lo que estábamos haciendo a gestores de fondos, asesores financieros y agencias de relaciones públicas, en lugar de ir y hacerlo simplemente.

También me sentía responsable ante la gente que había invertido en acciones de Virgin. Phil Collins, Mike Oldfield y Bryan Ferry habían comprado acciones; Peter y Ceris, mis vecinos y amigos de Mill End, habían invertido parte de sus ahorros de toda la vida en Virgin, y mi familia, mis primos y muchas personas que habían formado parte de mi vida en distintos momentos habían comprado acciones. Trevor Abbot me había pedido prestadas 250.000 libras para comprar acciones de Virgin, y aunque conocía las cifras mejor incluso que yo, me seguía sintiendo responsable por si las acciones perdían valor.

No me habría importado si los analistas de la City hubieran tenido razón al estimar que Virgin no iba bien o que su gestión era incompetente. Lo que comenzó a irritarme fue que —por más que Simon, Ken o yo mismo nos esforzáramos en explicar que más del 30 por ciento de nuestros ingresos

procedían de regalías de nuestro catálogo de fondo, y que aun cuando no lanzáramos un solo disco más seguiríamos teniendo ingresos importantes, o que el 40 por ciento de nuestros ingresos en Francia procedían de cantantes franceses y no de Boy George o Phil Collins, lo que nos daba unos sólidos ingresos locales— la City simplificaba sistemáticamente el funcionamiento de Virgin. Los analistas seguían pensando que Virgin dependía enteramente de mí y de Boy George. Simon y Ken comenzaron a llevar grabaciones a las reuniones con los analistas de la City y a ponerles música de UB40, The Human League y Simple Minds, pero no servía de nada. Las acciones de Virgin, que empezaron vendiéndose a 140 peniques, pronto bajaron a 120 peniques. La fe que las personas que habían hecho cola depositaron en mí, y la fe que los artistas y el personal de Virgin depositaron en mí al invertir su propio dinero en acciones de Virgin, toda esa fe comenzó a ser una carga para mí.

A medida que avanzaba el año 1987, el precio de la acción volvió a recuperar los 140 peniques, pero en ningún momento lo rebasó. Comenzamos a usar el dinero que habíamos captado con la salida a bolsa en dos inversiones: la primera fue crear una filial propiamente dicha de Virgin en Estados Unidos; la segunda fue iniciar conversaciones con la compañía Thorn EMI para lanzar una oferta de adquisición de la empresa. Virgin Records America Inc. no era una inversión barata. Lo habíamos aprendido a las malas en nuestro primer intento, y esta vez pusimos mucho dinero. A lo largo de 1987 logramos colocar cuatro *singles* entre los veinte primeros y un álbum de oro en Estados Unidos. Aunque perdimos dinero con Virgin America en 1987, era una inversión a largo plazo y estábamos seguros de que al final podríamos ganar mucho más dinero teniendo nuestra propia empresa allí que teniendo que ceder la comercialización de nuestros mejores artistas a empresas estadounidenses.

El segundo reto, ir a la caza de Thorn EMI, debía llevarse a cabo con mucho cuidado. Nos parecía que EMI era un sello gestionado de forma bastante indolente y que su increíble catálogo, que incluía a los Beatles, podía gestionarse de forma mucho más rentable. El Grupo Thorn EMI en conjunto estaba valorado en 750 millones de libras, tres veces el tamaño de Virgin. Al final pensé que lo mejor era tener una charla con sir Colin Southgate, director

ejecutivo de Thorn EMI, y preguntarle en tono amigable si estaría dispuesto a vendernos EMI Music.

—¿Quieres que vayamos? —me preguntaron Simon y Ken.

—Resultaría un tanto invasivo —dije yo—. Iré yo solo y hablaré con él cara a cara, y si responde bien, podemos reunirnos todos.

Llamé a sir Colin y acordamos reunirnos en su oficina de Manchester Square. Me acompañaron hasta el piso más alto del edificio y me hicieron pasar a una habitación. Se hizo el silencio. Me encontré delante de al menos veinte caras totalmente serias. Estaban alineadas a un lado de la mesa, con sus trajes de raya diplomática, formando una barrera infranqueable. Sir Colin me estrechó la mano y miró por encima de mi hombro para ver si me acompañaba alguien.

—Vengo solo —dije yo—. ¿Dónde debo sentarme?

Uno de los lados de la larga y reluciente mesa de caoba estaba vacío. Había diez o quince cuadernos de notas y lápices con la punta bien afilada. Me senté y miré hacia el mar de rostros que tenía delante.

—Bien, permítame que haga las presentaciones —comenzó sir Colin, y fue enumerando nombres de banqueros, abogados, contables y asesores de gestión.

—Yo soy Richard Branson —me presenté, con una risa nerviosa—. Y la razón por la que estoy aquí es que me preguntaba si ustedes... podrían estar interesados en... —dije, e hice una pausa; los cuellos al otro lado de la mesa se inclinaron hacia mí—. Me preguntaba si podrían estar interesados en vender su filial EMI Music —proseguí—. Me parece que Thorn EMI es un grupo de grandes dimensiones y que tal vez EMI Music no sea su principal prioridad. Tienen muchas otras cosas entre manos. Eso es todo.

Hubo un silencio.

—Estamos muy satisfechos con EMI —dijo sir Colin—. Estamos dando todos los pasos necesarios para convertirla en una de las piezas clave del Grupo Thorn EMI.

—Oh, de acuerdo —dije yo—. Pensé que valía la pena intentarlo.

Y dicho esto me levanté y salí de la habitación.

Fui directamente a ver a Simon y a Ken en Vernon Yard.

—Van en serio —les dije—. Están en estado de emergencia. Pensaban que

iba a hacerles una oferta. Prácticamente tenían las bayonetas caladas. Si sir Colin está tan preocupado como para traer a todos sus pesos pesados, eso significa que son vulnerables, y pienso que deberíamos ir a por ellos.

Simon y Ken estuvieron de acuerdo conmigo. Trevor nos preparó una reunión con Samuel Montagu, otro banco de inversión. Samuel Montagu nos puso en contacto con Mountleigh, un grupo inversor, el cual nos propuso hacer una oferta conjunta. Dado que sir Colin no estaba dispuesto a vendernos EMI separadamente a nosotros, podíamos hacer una oferta por todo el grupo y luego repartírnoslo; en pocas palabras, Mountleigh se quedaría la cadena nacional de tiendas de alquiler de televisores, y nosotros, EMI Music.

Sabíamos que nuestros beneficios en el primer año de presencia en bolsa iban camino de duplicarse, hasta superar los 30 millones de libras (a pesar de los costes de crear una filial en Estados Unidos), y queríamos dar a conocer esos resultados en octubre, al mismo tiempo que anunciábamos nuestra oferta por Thorn EMI.

A lo largo del verano, Trevor negoció un crédito de cien millones de libras con el Banco de Nueva Escocia, y comenzamos lentamente a comprar acciones de Thorn EMI, pagando unas siete libras por acción para irnos creando un paquete que pudiera servirnos de trampolín para la oferta de adquisición. Cuando la bolsa empezó a subir en el verano y corrieron rumores de que Thorn EMI era vulnerable a una oferta de adquisición, comencé a inquietarme pensando que tal vez en octubre sería demasiado tarde. Sin embargo, no podía hacer mucho para remediarlo, pues estaba decidido a lanzarme a una nueva aventura que muchos pensaban que sería mi fin. Se trataba de un reto tan peligroso y atrevido como cualquiera de los que uno pueda encontrarse en el mundo de los negocios. Per Lindstrand y yo estábamos planeando cruzar el Atlántico en un globo aerostático. Hasta que hubiera regresado sano y salvo, nadie iba a tomarse demasiado en serio la idea de que Virgin lanzara una oferta de adquisición por Thorn EMI.

Todo el asunto tenía su origen en una llamada telefónica que recibí el primer día que volví a la oficina después de la travesía del *Atlantic Challenger*.

—Es alguien llamado Per Lindstrand —dijo Penni—. Dice que tiene una

propuesta increíble.

Tomé el teléfono.

—Si le parece que cruzar el Atlántico en una lancha es una hazaña impresionante —dijo una voz afectada y con acento sueco—, lamento desengañarle. Estoy planeando construir el globo aerostático más grande del mundo para navegar por la corriente en chorro a unos 9.000 metros de altura. Estoy convencido de que puedo cruzar el Atlántico.

Me sonaba haber oído hablar de Per Lindstrand. Sabía que era un experto mundial en navegación aerostática y que tenía varios récords, entre ellos el de la mayor altura jamás alcanzada en globo. Per me explicó que nadie había viajado una distancia superior a mil kilómetros en globo, y que nadie había podido mantener un globo en el aire durante más de veintisiete horas. Para cruzar el Atlántico, un globo tendría que volar más de 4.800 kilómetros, cinco veces más de lo que nadie había logrado jamás, y permanecer en el aire durante tres veces más tiempo.

Un globo hinchado con helio, como los viejos zepelines, puede permanecer en el aire varios días. Un globo aerostático depende de que el aire caliente del interior del globo se eleve respecto al aire frío que lo rodea, llevándose al globo consigo. Sin embargo, la pérdida de temperatura a través de la envoltura es rápida, y para mantener la temperatura del aire los pilotos de aerostatos deben quemar propano. Hasta la propuesta de Per, los globos habían encontrado un límite en el peso del combustible necesario para mantenerlos en el aire.

Per pensaba que podíamos romper el récord de vuelo poniendo en práctica tres teorías a la vez. La primera era llevar el globo hasta una altura cercana a los 9.000 metros y navegar los vientos rápidos, las corrientes en chorro, que avanzan a velocidades de más de trescientos kilómetros por hora. Hasta ese momento se consideraba imposible hacer algo así porque la potencia y las turbulencia de estas corrientes desgarrarían cualquier globo. La segunda teoría de Per era usar la energía solar para calentar el aire del globo durante el día y así ahorrar combustible. Nadie había intentado algo así previamente. La tercera era que, al elevarse el globo hasta los 9.000 metros, los pilotos irían en una cabina presurizada en lugar de en la tradicional barquilla.

Al estudiar la propuesta de Per me impresionó comprobar que aquel inmenso globo, un artefacto descomunal capaz de albergar el Royal Albert Hall sin que se viera siquiera un bulto, tenía como objetivo cruzar el Atlántico en mucho menos tiempo que el *Atlantic Challenger* con su motor de 4.000 caballos. Per calculaba un tiempo de vuelo de menos de dos días, a una velocidad media de noventa nudos, mucho más de los casi cuarenta nudos de la lancha. Era como conducir por el carril de la izquierda de la autopista y encontrarte con que el Royal Albert Hall te adelantaba yendo al doble de velocidad que tú.

Tras someter a examen algunos aspectos científicos y los cálculos académicos sobre la inercia y las velocidades del viento, le pedí a Per que viniera a verme. Cuando nos reunimos, puse mi mano sobre la montaña de cálculos teóricos que traía.

—Nunca entenderé la ciencia y la teoría que hay detrás de todo esto —dije—, pero iré contigo si me respondes a una pregunta.

—Por supuesto —dijo Per, enderezándose en preparación para una pregunta increíblemente difícil.

—¿Tienes hijos?

—Sí, tengo dos.

—De acuerdo, entonces. —Me levanté y le estreché la mano—. Iré. Pero antes debería aprender a pilotar una de esas cosas.

Sólo más tarde supe que siete personas habían probado antes que nosotros la travesía del Atlántico en globo, y que cinco de ellas habían perecido.

Per me envió a un curso acelerado de una semana en España. Descubrí que el vuelo aerostático es una de las cosas más excitantes que he hecho nunca. El rápido ascenso por encima del mundo, el silencio cuando los quemadores se apagan, la sensación de flotar, las impresionantes vistas panorámicas... fue una combinación que me sedujo inmediatamente. Tras una semana de recibir gritos de mi instructor, Robin Batchelor (el cual, por cierto, parecía mi doble), obtuve mi licencia para volar en globo. Estaba preparado.

Puesto que la corriente en chorro dominante va de oeste a este, buscamos un punto de lanzamiento en Maine, cerca de Boston, a unos 150 kilómetros tierra adentro, para evitar el efecto de las brisas marinas. Per calculaba que



para cuando llegáramos a la costa deberíamos estar ya en la corriente en chorro y volando por encima de la meteorología local. Nuestros dos grandes mentores eran Tom Barrow, que dirigía el equipo técnico, y Bob Rice, un experto en meteorología. Ambos hombres ostentaban tal autoridad en su campo que deposité mi confianza en ellos sin reservas. La corriente en chorro se divide en mitad del Atlántico en una rama que va hacia el Ártico y otra que baja hasta las Azores y vuelve atrás hasta la mitad del océano. Bob Rice nos dijo que acertar con la ruta era como «hacer pasar un cojinete rodando entre dos imanes». En caso de quedarnos sin combustible o de que se congelara la envoltura, debíamos dejar que el globo cayera en el agua.

—Hay flotadores alrededor de la cabina para que se mantenga a flote — dijo Tom Barrow.

—Y ¿qué ocurre si fallan? —pregunté.

—Os devolverán el dinero —dijo—. O mejor dicho, nos lo devolverán a nosotros.

Un día antes de que el globo despegara, en nuestra última sesión preparatoria con Tom en Sugarloaf Mountain, en Maine, éste repasó los últimos procedimientos de emergencia: «Aterrizar esta cosa será como dejarse ir cuesta abajo con un tanque Sherman sin frenos. Os vais a estrellar».

Su última advertencia fue la más reveladora:

—Bien, pensad que, aunque hayamos llegado hasta aquí, todavía puedo cancelar el proyecto si pienso que es demasiado peligroso o si tenéis problemas de salud.

—¿Incluye eso los problemas mentales?

—No —dijo Tom—. Eso es un requisito previo para embarcarse en este vuelo. Si no estás completamente loco y muerto de miedo, no deberías subir a bordo.

Yo por lo menos sin duda estaba muerto de miedo.

## **17. «ERA CASI SEGURO QUE IBA A MORIR»**

1987-1988

Per y yo tomamos pastillas para dormir la noche antes del lanzamiento. Cuando nos despertaron a las 02.00 horas era todavía noche cerrada, pero mientras nos llevaban en coche hacia el lugar del lanzamiento vimos el inmenso globo iluminado por los reflectores y elevándose por encima de los árboles. Tenía un aspecto impresionante: los costados eran plateados, y la parte superior, negra. Era monumental. El globo estaba completamente inflado y tirando de sus anclajes. Nos inquietaba la posibilidad de que una ráfaga de viento lo volcara, de modo que subimos a bordo de la cabina y el equipo de tierra comenzó a realizar las últimas comprobaciones.

Dentro de la cabina no nos dimos cuenta del accidente que nos hizo despegar involuntariamente. Un cable quedó atrapado entre dos de los depósitos de propano, que, con los tirones del globo, se soltaron. Sin su peso, el globo salió disparado hacia arriba, arrastrando consigo un par de cables con sacos de tierra colgando. A medida que ganábamos altura y avanzábamos hacia el mar por encima del bosque de Maine, Per salió al exterior de la cabina y cortó los dos últimos cables. Avanzamos rápidamente hacia el sol que despuntaba, navegando la corriente en chorro a 85 nudos (algo más de 150 kilómetros por hora). Al cabo de diez horas habíamos recorrido 1.500 kilómetros y habíamos roto sin dificultad el récord de distancia recorrida en globo aerostático. Por radio, Bob Rice nos dijo que nos mantuviéramos a 8.200 metros en todo momento, pues allí estaban los vientos más rápidos.

Aquella primera noche nos encontramos con una tormenta, así que bajamos

en busca de una meteorología más benigna, pero estaba nevando y rápidamente perdimos la velocidad de la corriente en chorro.

—Tenemos que volver a subir —dijo Per. Activó los quemadores y nos elevamos de nuevo hacia la tormenta. El globo recibía sacudidas violentas, y la cabina se zarandeaba en todas direcciones, pero justo cuando nos estábamos planteando la necesidad de bajar nuevamente encontramos una zona sin turbulencias y alcanzamos una velocidad de 140 nudos (más de 250 kilómetros por hora). La mañana siguiente, el 747 de Virgin, el *Maiden Voyager*, llegó y describió un ocho a nuestro alrededor. Por la radio se escuchó la voz de mi madre.

—¡Más rápido, Richard, más rápido! Te vamos a ganar.

—Voy tan rápido como puedo, mamá. Por favor, da las gracias a la tripulación y a los pasajeros por salirse de su ruta para saludarnos —le dije.

De hecho, seguimos adelante a toda velocidad y llegamos a la costa de Irlanda a las 14.30 horas del viernes 3 de julio. Fue una travesía de lo más plácida en comparación con lo de la lancha. Apenas llevábamos veintinueve horas en el aire.

La increíble rapidez de nuestro vuelo nos deparó un problema inesperado: teníamos todavía tres depósitos llenos de combustible colgados de la cabina, y podía ser que explotaran durante el aterrizaje. Decidimos bajar mucho para dejarlos caer en un campo vacío, y luego bajar una segunda vez para realizar un aterrizaje controlado. Per dejó de quemar propano e hizo bajar el globo hasta una altura que nos permitía escoger un lugar seguro donde arrojar los depósitos. Al bajar, sin embargo, quedamos atrapados en una ráfaga de viento mucho más fuerte de lo que esperábamos. El globo bajó a gran velocidad, dando la sensación de que era la tierra la que se abalanzaba hacia nosotros. En aquel momento volábamos a una velocidad de casi treinta nudos, unos 55 kilómetros por hora, por lo que el problema no era tanto nuestra velocidad como la caída misma. Chocamos con el suelo y avanzamos dando tumbos a lo largo de un campo. Todos los depósitos se soltaron con el impacto, junto con nuestras antenas de radio. Sin el peso de los depósitos, salimos nuevamente disparados hacia arriba. Yo no llegué a verlo, pero por poco chocamos con una casa y una torre de alta tensión. Habíamos tocado tierra en Limavady, un

minúsculo pueblo irlandés.

Sin los depósitos de combustible no teníamos ningún control sobre el aparato. Al no poder calentar el aire, cuando el impulso ascendente se agotara volveríamos a caer a la misma velocidad que una persona con el paracaídas cerrado. Teníamos un pequeño depósito de reserva en el interior de la cabina, y Per lo conectó rápidamente a los quemadores.

—Está enredado —dijo Per—. Los cables están enredados.

El globo subía como un cohete. La parte superior de la envoltura se había combado un poco como consecuencia de la presión, y el cable que colgaba en la parte central del globo se enganchó con algo y comenzó a hacernos girar. El globo entero giraba ahora como un sacacorchos, con el resultado de que la boca de la envoltura quedaba cerrada y no había manera de calentar el aire del interior. Cuando empezamos a descender abrí la escotilla de la cabina y salí al exterior. Saqué mi cuchillo y traté de cortar el cable enganchado.

—¡Rápido! —me gritó Per—. Estamos cayendo a toda velocidad.

Finalmente conseguí cortar el cable, y el globo giró sobre sí mismo, la envoltura se enderezó y la boca quedó abierta.

—¡Entra! —gritó Per.

Tan pronto como hube bajado por la escotilla, puso los quemadores a toda potencia. Estábamos a menos de cien metros del suelo, pero la inyección de calor frenó nuestro descenso y volvimos a ascender. Probé algunos conmutadores, pero no teníamos corriente eléctrica.

—Mierda —dije—. Sin luz, sin radio, sin indicador de combustible. Sólo los altímetros funcionan.

—Tratemos de descender en la playa —dijo Per—. No podemos arriesgarnos tierra adentro.

Me puse el chaleco salvavidas y el paracaídas, y me enganché la balsa salvavidas al cinturón. Vimos que se acercaba la línea de la costa, y Per liberó aire caliente por la parte superior del globo para perder altura. Una vez más, sin embargo, el viento en la superficie era considerablemente más fuerte de lo esperado, y nos arrastró hacia el mar. Íbamos en dirección noreste, y, sin radio ni electricidad en la cabina, estábamos más que nunca a merced del viento.

—Agárrate —dijo Per.

Soltó más aire caliente, alternando esta maniobra con quemas de propano para tratar de reducir la velocidad de nuestro descenso a través de la gruesa capa de nubes. Cuando finalmente salimos de la niebla, vi el mar que parecía abalanzarse hacia nosotros. Nos habíamos pasado de largo la playa. Íbamos mucho más rápido de lo debido. Comprendí lo ciertas que eran las palabras de Tom Barrow: era como tratar de frenar un tanque Sherman sin frenos. Contemplé horrorizado cómo el océano parecía ascender a toda velocidad hacia nosotros.

El impacto con el mar me arrojó sobre Per. La cabina quedó en un ángulo imposible que nos impedía ponernos en pie. El globo empezó a arrastrarnos sobre la superficie del océano. Íbamos saltando de ola en ola.

—¡Los pernos! —gritó Per.

Per se agarró a la silla e intentó izarse. Yo traté de ayudarle a ponerse en pie, pero la cabina no paraba de cabecear y cada vez que conseguía erguirme era arrojado otra vez al suelo. Vi como Per alargaba el brazo, agarraba la palanca roja y tiraba de ella. Se suponía que eso debía activar los pernos explosivos, que liberarían los cables que conectaban la cabina con el globo. En teoría, el globo se iría volando hasta desplomarse sobre el mar y dejaría la cabina flotando.

Pero no ocurrió nada de eso. Per movió la palanca arriba y abajo, pero los pernos no saltaron.

—¡Joder! —gritó Per—. Los pernos no funcionan.

En aquellos momentos el globo nos llevaba dando tumbos sobre el mar de Irlanda como un inmenso balón de playa. El movimiento me arrojó hacia un lado y fui a dar contra el borde de la mesa de control, que estaba vuelta del revés.

—¡Sal! —me gritó Per—. Richard, debemos salir.

Per se encaramó hasta la escotilla, bajó las palancas y la abrió de un empujón. El globo frenó por un momento al hundirse la cabina en el agua, y Per se izó y salió por la escotilla. Cuando el trasero de Per se hubo deslizado por la escotilla hasta desaparecer de mi vista, me lancé tras él por la escalera. Me fijé en que Per seguía llevando el paracaídas. Nos agarramos a los cables metálicos y tratamos de mantener el equilibrio sobre la cabina, que no paraba

de cabecear.

—¿Dónde está tu chaleco salvavidas? —le grité.

Per parecía no oírme. El viento y el rugido del mar sepultaban mis palabras. El globo avanzaba a trompicones, inclinado, con un lado hundido en el mar. No daba signos de perder velocidad. Dejábamos tras nosotros una estela de espuma blanca. Per saltó desde lo alto de la cabina hacia las frías aguas negras. Parecía un salto de al menos treinta metros. Yo estaba seguro de que se había matado.

Dudé. Luego comprendí con horror que era demasiado tarde. Liberado del peso de Per, el globo volvió a elevarse. Casi caigo de espaldas por el borde de la cabina cuando ésta osciló como un péndulo bajo el globo. Me estiré en el suelo, me agarré a la barandilla y observé cómo se alejaba el agua gris del mar debajo de mí. Ganaba altura rápidamente, y no lograba ver a Per. Ahora que el globo volaba con el viento y ya no arrastraba la cabina por el agua, el vuelo era menos accidentado. Seguí observando con miedo creciente como seguía ascendiendo, hasta que entré en las espesas nubes grises y dejé de ver nada más.

Ahora estaba solo, en el globo más grande que jamás se hubiera construido, volando en dirección hacia Escocia. El viento era helado; debajo de mí, el agua estaba helada; y yo me encontraba envuelto en una densa niebla. Sólo me quedaba un pequeño depósito de combustible de emergencia.

Volví a meterme en la cabina. Ahora ya no estaba invertida, y gané confianza al ver las pantallas y los controles tal como estaban durante la travesía del Atlántico. Repasé mis opciones: podía lanzarme en paracaídas sobre el mar, donde probablemente nadie me encontraría y podría ahogarme; o bien podía seguir volando hacia el cielo oscuro y probar suerte con un aterrizaje nocturno, si tenía la suerte de llegar a tierra. Tomé el micrófono, pero la radio seguía muerta. No tenía ningún contacto con el mundo exterior.

El altímetro empezó a bajar, y yo encendí instintivamente los quemadores de propano. Para mi alivio, se elevó una llama en el interior del globo y detuvo el descenso. Temía que el agua del mar hubiera averiado los quemadores. Lancé una buena llamarada, y el globo empezó a elevarse otra vez. Tenía dificultades para respirar, de modo que me puse una máscara de

oxígeno. Comprobé el altímetro: 3.600 metros. A mi alrededor se agolpaban densas nubes blancas. No tenía ni idea de dónde estaba. Todo cuanto sabía era que debajo me esperaba un mar gris y cubierto de espuma. Antes de intentar su aterrizaje, Per me había dicho que era improbable que tuviéramos suficiente combustible para llegar hasta Escocia antes de la noche. El combustible que quedaba apenas daba para una hora más de vuelo. Tarde o temprano me las vería de nuevo con el mar de Irlanda.

Me pregunté qué había ocurrido con los pernos explosivos. Tal vez hubieran logrado desprender uno, dos, tres o incluso cuatro de los cinco cables básicos que conectaban la cabina con el globo. Tal vez, en aquellos momentos, aquel último cable estuviera tensándose y deshilachándose por el excesivo peso y estuviera a punto de romperse. En ese caso, la cabina se desplomaría directamente sobre el mar, y yo moriría en el impacto. Éste era el temor que había hecho saltar a Per. La escotilla de la cabina seguía abierta, y di una buena llamarada de propano antes de salir una vez más a la parte superior de la cabina para examinar los cables. La calma ahora era total. No podía ver los cables sin inclinar el cuerpo hacia fuera por encima de la barandilla. De pie en medio de aquel torbellino de nubes blancas sentí una gran soledad. Los cables parecían intactos, de manera que regresé al interior.

Lo que hiciese en los diez minutos siguientes decidiría si había de vivir o morir. Estaba solo. Había superado el récord, pero era casi seguro que iba a morir. Sin el traje de supervivencia, Per debía de estar ya muerto o bien luchando por mantenerse a flote. Tenía que enviar a alguien a rescatarle. Tenía que sobrevivir. Traté de aclararme las ideas y me concentré en las opciones que tenía ante mí. Llevaba veinticuatro horas sin dormir, y mi mente estaba borrosa. Decidí ascender hasta una altura suficiente para arrojarme en paracaídas desde la cabina. Encendí los quemadores y entonces vi mi cuaderno y garabateé en la página que estaba abierta: «Joan, Holly, Sam, os quiero». Esperé hasta que el altímetro llegó a los 2.400 metros y salí al exterior de la cabina.

Estaba solo en medio de las nubes. Me agaché junto a la barandilla y miré hacia abajo. Seguía repasando mentalmente mis posibilidades. Si saltaba, es probable que sólo me quedaran dos minutos de vida. Aunque lograra abrir mi

paracaídas, terminaría igualmente en el mar, donde probablemente me ahogaría. Busqué con la mano la anilla de apertura del paracaídas y me pregunté si era la anilla correcta. Tal vez a causa de mi dislexia, tengo un bloqueo mental con la derecha y la izquierda, sobre todo cuando se trata de un paracaídas. La última vez que había practicado la caída libre había tirado de la anilla equivocada y había soltado el paracaídas. Pero en aquel momento tenía a varios paracaidistas a mi alrededor, los cuales activaron mi paracaídas de reserva. Ahora en cambio estaba solo a 2.400 metros de altura. Me di una bofetada en la cara para concentrarme. Tenía que haber una solución mejor.

—Date un poco más de tiempo —dije en voz alta—. Vamos.

Ahí agachado encima de la cabina, miré hacia el inmenso globo que tenía encima de mí. De repente comprendí que estaba debajo del mayor paracaídas del mundo. Si lograba hacer descender el globo, tal vez lograra saltar al mar en el último momento antes de chocar. Sabía que tenía combustible para treinta minutos más. Tiene que ser mejor vivir treinta minutos que saltar con el paracaídas y tal vez vivir dos.

—Mientras estoy vivo puedo hacer algo —me dije—. Tiene que surgir otra posibilidad.

Volví al interior y me quité el paracaídas. Estaba decidido. Haría cualquier cosa por esos minutos extra. Tomé algunas barras de chocolate y me las puse en el bolsillo de la chaqueta, y comprobé que mi linterna seguía allí.

Mirando hacia la niebla que tenía debajo, traté de elaborar un plan acerca de cuándo apagar los quemadores, cuándo soltar aire caliente y cuándo salir a la parte superior de la cabina para realizar mi salto final. Sabía que debía calcular bien el momento en que apagaba los quemadores para que el globo impactara con el mar a la menor velocidad posible. A pesar de haber perdido todos los depósitos de combustible, el globo seguía cargando con un peso de unas tres toneladas.

Cuando salí de entre las nubes, vi el agua gris del mar debajo de mí. También vi un helicóptero de la RAF. Encendí por última vez los quemadores de propano para frenar mi descenso y luego dejé que siguiera solo su bajada. Cogí un trozo de tela roja y salí por la escotilla. Me puse en cuclillas en la parte superior de la cabina y agité la tela al piloto del helicóptero. Él me



devolvió el saludo con bastante tranquilidad, al parecer sin darse cuenta del pánico que sentía yo.

Me asomé al borde y vi el mar que subía hacia mí. Di una vuelta por la cabina tratando de ver por dónde venía el viento. Resultaba difícil estar seguro, pues parecía venir de todas direcciones. Finalmente decidí por qué lado se saltaba contra el viento y miré hacia abajo. Estaba a unos quince metros del agua, la altura de una casa, y el mar subía a toda velocidad. Toqué con la mano mi chaleco salvavidas y me agarré a la barandilla. Liberado de mi peso, confiaba en que el globo volvería a elevarse en lugar de impactar encima de mí. Esperé a estar justo encima del mar antes de tirar del cordón del chaleco y saltar de la cabina.

El mar estaba helado. Me hundí mucho y sentí que mi cabeza se helaba al contacto con el agua. Luego, el chaleco me llevó de vuelta a la superficie. Era un milagro: estaba vivo. Me di la vuelta para mirar el globo. Liberado de mi peso, se había vuelto a elevar silenciosamente como una majestuosa nave espacial alienígena hasta entrar en la nube y desaparecer de mi vista.

El helicóptero se situó sobre mí y arrojó una eslinga. Me senté en ella como si fuera un columpio, pero cada vez que trataban de izar me volvía a caer en el mar. Yo no lograba comprender cuál era el problema y estaba demasiado débil para mantenerme agarrado demasiado tiempo. Al final lograron izar me, y alguien sacó los brazos y me entró en el helicóptero.

—Debería haberse puesto la eslinga bajo los hombros —dijo una voz con acento escocés.

—¿Dónde está Per? —pregunté—. ¿Habéis rescatado a Per?

—¿No está en el globo? —preguntó el hombre de la RAF.

—¿No está con vosotros? Cayó al agua. Está en el agua desde que volví a ascender. Hará unos cuarenta minutos.

El piloto hizo una mueca. Habló con alguien por la radio, pero era difícil entender lo que decía. El helicóptero dio la vuelta en redondo y emprendió el camino de regreso.

—Le llevamos a nuestro barco —dijo el piloto.

—Quiero ir a buscar a Per —dije yo—. Estoy bien.

Si había sobrevivido a la caída, Per seguiría nadando —o más

probablemente, ahogándose— en el mar de Irlanda. La luz del sol se apagaba, y desde el aire sólo se veía su cabeza. Era como buscar un balón de fútbol — un balón de fútbol de color gris— en un mar gris y tormentoso. El piloto no me hizo ningún caso. En dos minutos habíamos aterrizado en un barco y me empujaron hacia la cubierta. Sin detenerse un instante, el piloto despegó de nuevo y volvió a poner rumbo al mar. A mí me hicieron cruzar la cubierta y me metieron en un baño caliente. Luego subí al puente para ver cómo iba la búsqueda. Durante diez minutos, quince minutos, veinte minutos, nada. Luego la radio crepitó.

—Le hemos visto —dijo el piloto—. Sigue nadando. Está vivo.

Las miserias de Per todavía no habían terminado. El cabestrante con el que me habían subido estaba atascado, de modo que fue preciso esperar a que llegara una lancha neumática para rescatarle. Para cuando llegó la lancha, Per estaba casi muerto. Llevaba dos horas en el agua, nadando tan vigorosamente como podía para mantener la circulación, pero sin lograr ningún avance contra la corriente. No llevaba chaleco hinchable, y subió a la lancha totalmente helado y agotado. Fue extraordinario que sobreviviera, y más tarde él lo atribuyó a sus experiencias de infancia, cuando su padre le obligaba a nadar diariamente en los lagos helados de Suecia.

Nos reunimos a bordo del barco y nos fundimos en un abrazo. Le habían quitado la ropa y le habían cubierto con una manta de supervivencia. Su rostro parecía de mármol blanco. Sus labios estaban azules y no conseguía detener el castañeteo de sus dientes.

Por lo que pueda valer, fuimos los primeros en cruzar el Atlántico en un globo aerostático. Más importante aún, estábamos vivos. No nos podíamos creer que ambos hubiéramos sobrevivido.

British Caledonian luchó por seguir en el negocio durante todo el verano de 1987. Lanzó una batería de anuncios con la música de «California Girls» de los Beach Boys y hombres de negocios cantando «Desearía que todas pudieran ser chicas de Caledonia»; también sacaban mucho partido del tartán de la tripulación de cabina. Pero no sirvió de nada: British Caledonian no dejaba de perder dinero, y en agosto anunciaron que habían llegado a un acuerdo de

absorción con British Airways.

Para mí estaba claro que aquella absorción violaba los criterios de la Comisión de Monopolios y Fusiones, pues se trataba de la primera y la segunda compañía aérea del Reino Unido, las cuales formarían una empresa con una cuota de mercado muy superior al 50 por ciento a ambos lados del Atlántico. Nos quejamos ante la comisión de que el acuerdo aumentaba la cuota de BA en algunas rutas transatlánticas del 45 al 80 por ciento, pero, en septiembre, el acuerdo seguía teniendo luz verde. BA y B-Cal insistieron mucho en que B-Cal tendría una gestión independiente y que la tripulación de cabina de B-Cal seguiría llevando tartán en sus uniformes y conservaría un estatuto separado. Sin la competencia de B-Cal, BA podía dedicar toda su atención a la tarea de barrer al último y minúsculo competidor británico que le quedaba —nosotros— para luego dominar todas las rutas Atlánticas.

A medida que la fusión BA/B-Cal seguía su proceso, nos dimos cuenta de que, aparte de la amenaza que suponía para nosotros, aquello también podía esconder una oportunidad. Habíamos usado el incremento de valor de nuestro primer jumbo —diez millones de dólares— para arrendar un segundo avión, con el que hacíamos la ruta de Miami. Pero queríamos expandirnos más. De acuerdo con los términos del Acuerdo de Bermudas, que rige el tráfico aéreo internacional entre Estados Unidos y Gran Bretaña, debe haber dos compañías aéreas británicas operando entre Estados Unidos y Gran Bretaña. Nuestros abogados también descubrieron que el acuerdo intergubernamental con Japón preveía que las rutas a Japón fueran operadas por dos compañías británicas y dos japonesas. Ahora que B-Cal había desaparecido de escena, Virgin Atlantic podía dar un paso adelante y presentar su solicitud para operar esas rutas como la segunda compañía aérea británica.

Del mismo modo que Mike Oldfield y The Sex Pistols fueron puntos de inflexión para Virgin Music, la absorción de B-Cal por BA fue un punto de inflexión para Virgin Atlantic. Antes de aquella fusión tan sólo volábamos a Miami y al aeropuerto de Newark, cerca de Nueva York. Después, como segunda aerolínea británica de larga distancia, Virgin tenía derecho a presentarse como candidata para las rutas que B-Cal operaba hasta entonces y que tras la alianza BA/B-Cal quedaban duplicadas. En lo alto de nuestra lista

estaban la ruta al aeropuerto John Fitzgerald Kennedy —el principal de Nueva York—, Los Ángeles y Tokio. Luego venían tres destinos más que B-Cal había operado en el pasado: San Francisco, Boston y Hong Kong. En 1987 sólo teníamos dos aviones. Para volar a Los Ángeles y a Tokio deberíamos arrendar dos aviones más y doblar nuestra tripulación de cabina.

Al mismo tiempo que íbamos detrás de las rutas de B-Cal, también seguíamos al acecho de Thorn EMI. Durante la última semana de septiembre, Trevor había hecho efectivo nuestro crédito de cien millones de libras con el Banco de Nueva Escocia. A pesar de que la bolsa no había dejado de subir durante todo el verano, pensábamos que Thorn EMI seguía por debajo de su valor. Con cien millones de libras a nuestra disposición, comenzamos a comprar el 25 de septiembre de 1987. Sin dejarnos intimidar por el tamaño de EMI, comenzamos a emitir órdenes de compra por paquetes de 100.000 acciones. Decidimos comprar el 5 por ciento de la empresa antes de anunciar nuestra oferta de adquisición. Aunque nuestra oferta no saliera adelante, sabíamos que a la larga ese 5 por ciento aumentaría de valor.

Inmediatamente comenzaron a circular rumores en el mercado de que se preparaba una oferta de adquisición sobre Thorn EMI. Algunos días gastábamos 1,75 millones de libras por 250.000 acciones; otros días gastábamos cinco millones de libras. A veces vendíamos, para que nadie pudiera estar seguro de nuestras intenciones. Lo importante era remover la olla y asegurarnos de que se negociara un gran número de acciones de Thorn EMI, lo que mantenía vivos los rumores de una adquisición. Para la segunda semana de octubre, el coste de nuestras adquisiciones ascendía a treinta millones de libras.

En la noche del jueves 15 de octubre de 1987 hubo un ciclón en Gran Bretaña. Recuerdo ir caminando desde los Oxford Gardens hasta el *Duende* y ver las calles todas verdes: estaban cubiertas de una alfombra de hojas. Poca gente pudo ir al trabajo al día siguiente, por lo que la bolsa estuvo cerrada el viernes. Pero, en Estados Unidos, la venta de acciones, que había comenzado el miércoles, se convirtió en una estampida. Contemplé asombrado cómo el Dow Jones caía 95 puntos el viernes por la noche, entonces su mayor caída en un día. La importancia del *crash* de Wall Street no se dejó sentir realmente en

Londres y en el resto del mundo hasta el lunes. Los periódicos del domingo iban llenos de palabrería optimista, e incluso animaban a sus lectores a comprar tantas acciones de BP como pudieran. El lunes, el mercado australiano fue el primero en abrir y cayó un quinto de su valor; Tokio cayó 1.500 puntos. Pensé que era una magnífica oportunidad para comprar más acciones de Thorn EMI, y llamé a nuestro bróker y le pedí que comprara cinco millones de libras de Thorn EMI tan pronto como pudiera. Quería llegar antes de que nadie más aprovechara la oportunidad. Al final resultó que no había razón para tantas prisas. Nadie parecía creerse que pudiera haber un comprador aquel día. El bróker pasó mi orden en veinte segundos, y me preguntó si quería comprar más.

—Las hay a toneladas si las quiere —dijo.

Comprendiendo finalmente que se trataba de una crisis, puse el freno. Mientras me lo pensaba, la Bolsa de Londres cayó cien puntos, luego otros cien, y luego otros cincuenta: una caída de 250 puntos en un solo día. Aquella tarde el Dow Jones cayó otros quinientos puntos. En un período de tres días, las bolsas mundiales perdieron alrededor de un cuarto de su valor.

Trevor y yo nos reunimos. Para mí, el daño más inmediato era que el precio de la acción de Virgin se había reducido prácticamente a la mitad, de 160 peniques a 90. Alguien calculó que yo había perdido 41 millones de libras, basándose en el valor de mis acciones en el Grupo Virgin. El cuadro real era mucho más negro aún. El precio de la acción de Thorn EMI había caído de 7,30 libras a 5,80, un descenso de más del 20 por ciento, y el valor de nuestro paquete de acciones había bajado dieciocho millones de libras.

El Banco de Nueva Escocia no le veía la gracia al asunto. Viendo la caída del precio de las acciones, reclamaron un pago inmediato de cinco millones de libras. Aunque parezca extraño, yo seguía confiado en nuestras opciones de comprar Thorn EMI. La caída en el precio de las acciones de Virgin no me afectaba demasiado porque no tenía intención de vender mis acciones en ningún caso, y estaba absolutamente seguro de que el precio actual de la acción estaba muy por debajo del real. Y como estaba más centrado en los beneficios y en el flujo de caja de EMI, comencé a ver el *crash* bursátil como una oportunidad de oro para comprar la empresa. Sin embargo, Mountleigh se

hundió con la crisis: el precio de sus acciones cayó un 60 por ciento y no podían obtener crédito para comprar acciones de Thorn EMI, al igual que le ocurría a todo el mundo.

Aquella semana tuve una encendida discusión con los dos directores no ejecutivos que habíamos fichado para representar los intereses de los accionistas externos cuando Virgin salió a bolsa. Sir Phil Harris y Cob Stenham se oponían frontalmente a seguir adelante con el asedio a Thorn EMI y al anuncio de la oferta de adquisición cuando diéramos a conocer nuestros resultados en octubre.

—Pero es una oportunidad única para comprar —les dije—. Simplemente no puede ser verdad que Thorn valga ahora dos tercios de lo que valía el viernes. Sabemos los ingresos que puede generar con su catálogo, de modo que en términos de caja es una ganga para nosotros.

—Puede que vengan tiempos difíciles —me advertían—. Este *crash* lo ha cambiado todo.

—Pero la gente que compra discos no dejará de hacerlo —dije yo—. La mayoría de las personas no tiene acciones. Seguirá comprando los álbumes de los Beatles y de Phil Collins.

Nadie estaba de acuerdo conmigo. Todos querían esperar a ver qué ocurría con la bolsa. La acción de Thorn EMI siguió bajando hasta las 5,30 libras. Yo estaba seguro de que, si podíamos presentar un frente unido, podríamos reunir el dinero necesario para comprar Thorn EMI a precio de ganga. Argumenté que no había razón para el *crash*, y que los precios de las acciones se recuperarían pronto. Les dije que no volveríamos a tener una ocasión tan buena como aquélla. Pero nadie estaba de acuerdo, y como no lograba convencerlos, tuve que dejarlo. De modo que, cuando anunciamos los beneficios de Virgin para el ejercicio que terminaba en julio de 1987 —que habían superado el doble de los del ejercicio anterior, pasando de 14 a 32 millones de libras—, no hicimos ninguna referencia a Thorn EMI. Yo esperaba que el precio de la acción de Virgin subiera de golpe cuando diéramos a conocer nuestros resultados. Pero resultó que nuestras acciones no subieron. Ver para creer. Resultaba difícil entender cómo podía ser que Virgin hubiera cotizado a 140 peniques por acción un año antes, y que nuestra acción valiera

ahora la mitad, después de duplicar nuestros beneficios.

El *crash* bursátil fue el último clavo en el ataúd de Virgin como empresa cotizada en bolsa. Sabía que Don se opondría a este cambio de estrategia, pero Trevor y yo tuvimos una charla discreta sobre la logística de convertirnos de nuevo en una empresa de capital cerrado, y Trevor se puso a trabajar en el aspecto financiero de una recompra de estas dimensiones.

En julio de 1988 anunciamos que la dirección de Virgin iba a realizar una recompra del Grupo Virgin. Probablemente habríamos podido obtener un precio inferior a los 140 peniques por acción originales, pero decidimos ofrecer el mismo precio por el que habíamos sacado el grupo a bolsa, lo que suponía una prima de más de setenta peniques sobre el precio al que las acciones se estaban negociando antes del anuncio. Eso significaba que ninguna de las personas que habían invertido en Virgin cuando salió a bolsa —todas esas personas que habían hecho cola frente al banco y me habían deseado suerte— perdería dinero. Nuestra reputación permanecería intacta.

Trevor renegó toda la estructura financiera del Grupo Virgin y puso en marcha el mecanismo para volver a capital cerrado a finales de noviembre de 1988. Era una tarea colosal, en nada facilitada por el sonoro «no» que recibieron por respuesta en nuestro banco asesor, Samuel Montagu, cuando le pidieron a su matriz, el Midland Bank, que se uniera al sindicato de bancos prestatarios.

Trevor decidió prescindir de los servicios del banco Samuel Montagu a todos los efectos salvo los nominales. En lugar de organizar un sindicato de bancos con un banco principal que sirviera de contacto y referencia negociadora, comenzó a construir un consorcio de bancos a partir de acuerdos directos. Esto suponía mucho más trabajo para él, pues debía hablar con cada uno de ellos por separado, pero también significaba que podía jugar con eso en las negociaciones. Al final acordó líneas de crédito con veinte bancos distintos, y llegamos a un límite de crédito de trescientos millones de libras. Compramos las acciones de los accionistas externos, refinanciamos la deuda que había sido garantizada contra las acciones del Grupo Virgin e hicimos algo parecido en el caso de Virgin Atlantic.

Con una deuda de más de trescientos millones de libras, nosotros

debíamos movernos rápido si no queríamos hundirnos bajo esa carga financiera. No había más remedio que renunciar al proyecto de comprar Thorn EMI, de modo que vendimos nuestras acciones y me concentré en resolver nuestros propios problemas. Siempre me había parecido que la City infravaloraba Virgin Music, y ahora nos tocaba a nosotros descubrir cuánto valía realmente. Don Cruickshank, sir Phil Harris y Cob Stenham salieron de Virgin. Don había realizado una labor estupenda en la reestructuración de la empresa para que exhibiera unas líneas de dirección claras. Trevor asumió el cargo de director ejecutivo.

Trevor y yo nos pusimos a buscar otras empresas que pudieran estar interesadas en invertir en alguna de las filiales de Virgin en términos de empresa conjunta. Queríamos sustituir a los accionistas de la City por uno o dos socios clave en diversas filiales de Virgin. La estructura del Grupo Virgin estaba a punto de complicarse tremendamente.



## **18. «ABSOLUTAMENTE TODO ESTABA EN VENTA»**

1988-1989

Después de comprar la participación del 40 por ciento de Nik, pude devolver mi deuda de un millón de libras gracias a que Virgin dio con varios éxitos en cadena, empezando por Phil Collins. En aquel momento, yo sabía que estaba en una situación crítica. Las sumas de dinero eran mucho más intimidatorias que antes: teníamos una montaña de deuda de más de trescientos millones de libras, y debíamos reducirla a unos doscientos millones en el primer año. Esta presión significaba que absolutamente todo estaba en venta. No había vacas sagradas. Si recibíamos una buena oferta por cualquier parte del negocio de Virgin, la aceptaríamos. Trevor, Ken y yo comenzamos a explorar qué interés podía existir. Una de las primeras secciones en las que pensamos fue Virgin Retail.

Trevor y yo dividimos Virgin Retail en tres divisiones separadas: la primera comprendía el núcleo de las tiendas de discos que todavía no habíamos vendido a W. H. Smith, las típicas tiendas de calle comercial, junto con la Oxford Street Megastore; la segunda incluía la Megastore que Patrick Zelnick había propuesto abrir en los Campos Elíseos de París, en la que invertiría una filial francesa creada especialmente por Patrick; la tercera comprendía los planes que habíamos trazado para Ian Duffell, el hombre que había diseñado y montado la tienda de discos HMV en Oxford Street, y al que habíamos convencido para que se uniera a Virgin.

Le ofrecimos a Ian Duffell la posibilidad de abrir Virgin Megastores en

cualquier lugar del mundo, y le prometimos fiarnos de su criterio y darle una participación directa en las tiendas. Ian era uno de los mejores en el sector de la venta comercial de discos: tenía planes excelentes para las tiendas de discos y por primera vez desde que abrimos nuestra primera cadena de tiendas Virgin sentí que volvíamos a estar en el mapa. Su proyecto consistía en abrir una cadena de Virgin Megastores en el extranjero.

Pensamos en la posibilidad de montar una en Estados Unidos, pero los alquileres comerciales eran astronómicos en aquel momento y había mucha competencia. En lugar de eso decidimos montar la primera en Sídney, un mercado tranquilo sin demasiada competencia. Allí podíamos abrir nuestra Virgin Megastore y experimentar un poco con distintas fórmulas sin perder demasiado dinero.

Mientras tanto, la Megastore de París fue la primera que vio la luz en el extranjero. Patrick había encontrado el inmueble de un espléndido banco de finales del siglo XIX, con suelos de mármol, techos altísimos y una escalinata simplemente espectacular. Aquel edificio atrapó mi imaginación. Sabíamos que las tiendas pequeñas de discos no generaban suficiente dinero; sólo atraían a transeúntes que pronto volvían a salir decepcionados por su limitada oferta. Ahora que había terminado la década de 1970 y ya no tocaba poner cojines en el suelo, las tiendas Virgin tradicionales parecían haber perdido su identidad y la lealtad de sus clientes. Teníamos que ir hacia algo más grande, donde ofrecer el abanico más amplio de productos del mundo.

La Megastore de París de Patrick fue un éxito impresionante. Desde el día de su apertura rompió todas las previsiones de ventas y se convirtió en la tienda más célebre de la ciudad. Llegó a ser incluso algo más que una tienda: se convirtió en un punto de referencia y en un destino turístico. Al cabo de unos meses, esta Virgin Megastore atraía a tantos visitantes como el Louvre. Hoy todavía genera unas ventas por metro cuadrado de más del doble que cualquier otra tienda de discos del mundo. Parece que todos los turistas adolescentes japoneses o alemanes deben realizar su peregrinaje particular a la tienda y comprar grandes cantidades de CD, e incluso la cafetería del piso de arriba se ha convertido en un lugar de moda para los ejecutivos franceses. Me alegré mucho por Patrick, pero seguía sin saber qué hacer con las tiendas

de discos británicas.

Decidimos que había llegado el momento de cambiar a algunas personas para dar un giro a Virgin Retail. Los despidos siempre son dolorosos y es algo que detesto hacer. Detesto la confrontación y detesto decepcionar a la gente. Siempre trato de dar otra oportunidad. Pero estaba claro que el equipo de personas actual no era capaz de dar respuestas y generaba pérdidas sin que se viera ninguna perspectiva de revertir la situación. La última gota fue cuando, al término del ejercicio financiero, reconocieron que las pérdidas de Virgin Retail superarían las previsiones en dos millones de libras. El aviso llegaba demasiado tarde para reaccionar.

Pedimos a algunos cazatalentos que nos prepararan una lista de candidatos, pero me intrigó ver que Simon Burke se presentaba para el cargo de director ejecutivo. Burke había entrado en Virgin un par de años atrás como gerente de desarrollo. Su trabajo consistía en examinar las propuestas de negocio que recibíamos y decidir si alguna merecía una atención especial.

Una de las cosas que siempre trato de hacer en Virgin es animar a la gente a reinventarse a sí misma. Creo firmemente que todo es posible, y, a pesar de la evidente falta de calificaciones de Simon Burke para convertir una cadena de tiendas de discos con problemas en una cadena de tiendas de éxito, yo estaba seguro de que si alguien podía hacerlo era él. Y así fue: tan pronto como Burke comenzó a trabajar en Virgin Retail, en agosto de 1988, las cosas empezaron a cambiar, ya que poco a poco fue suprimiendo todos aquellos elementos que sobraban o provocaban pérdidas en las tiendas.

Su estrategia comenzó a dar resultados, y, en junio de 1989, Virgin Retail generó los primeros beneficios de toda su historia. En su primera presentación ante el consejo de Virgin, nos mostró algunas diapositivas y nos pidió unos diez millones de libras para invertir en nuevas tiendas. Dijo que Virgin Retail se estaba cayendo a pedazos, y nos mostró algunas diapositivas de tiendas con azulejos medio desprendidos del techo y cables colgando. También hizo la reflexión de que, si algún cliente de la aerolínea veía esas cosas, se preocuparía también por el estado de los aviones. Por desgracia para Simon Burke, Patrick Zelnick también nos estaba pidiendo otros diez millones de libras para abrir dos nuevas Virgin Megastores en Burdeos y Marsella.

Emborrachado por el éxito reciente de la Megastore de París, me incliné por mandar aquel dinero a Francia en lugar de invertirlo en casa. Sin duda, Burke debió de enfadarse al saberlo. Entretanto, Megastore de Sídney estaba lista para ser inaugurada, y tanto Ian como Mike habían puesto ya sus ojos en Japón.

Para atraer la inversión necesaria a las tiendas del Reino Unido y paliar un poco el nivel general de deuda, montamos otra empresa conjunta. La solución ideal para nosotros habría sido que un inversor financiero comprara una participación del 30 por ciento, pero las tasas de interés eran altas, y la sensación general era que el sector del comercio minorista se dirigía hacia una recesión, por lo que no encontramos a ningún inversor. Abrimos conversaciones con Kingfisher, propietario de Woolworth. A medida que las conversaciones se alargaban, el rumor llegó hasta W. H. Smith, que me llamó para preguntar si ellos podían hacernos una oferta. De modo que, justo cuando Simon Burke comenzaba a encontrarse cómodo en su tarea de remontar Virgin Retail, de repente se encontró con un nuevo jefe: una criatura con dos cabezas formada por Virgin y W. H. Smith. W. H. Smith compró una participación del 50 por ciento en nuestras diez Megastores del Reino Unido, las cuales, a diferencia de las tiendas que habíamos vendido antes a W. H. Smith, siguieron vendiendo bajo el nombre de Virgin. Sus ventas aumentaron en doce millones de libras, que usamos inmediatamente para pagar las deudas de Virgin Atlantic. Un malabarismo más para mantenernos al día de nuestras obligaciones con los bancos.

Mientras nuestra rama comercial británica entraba en una empresa conjunta con W. H. Smith y la rama comercial europea iniciaba su expansión de París a Burdeos y Marsella, para saltar luego a Alemania, varias empresas Virgin habían puesto sus ojos en Japón.

Muchas empresas británicas se quejan de lo difícil que es hacer negocios en Japón, pero Virgin siempre ha mantenido excelentes relaciones con los japoneses. Yo lo atribuyo al éxito de mi primer viaje a Tokio. Fui allí cuando tenía veintiún años, antes de casarme con Kristen, y con cierto exceso de ambición había organizado varias reuniones con personas del mundo del espectáculo y los medios para ver si podíamos llegar a algún tipo de alianza

para la distribución de discos. Pienso que fue antes de crear Virgin Music, de modo que ni siquiera podía venderles a Mike Oldfield. Yo era joven, pobre y tenía muy pocas cosas que ofrecerles. Fui a varias reuniones donde immaculadas *geishas* servían té, y yo me sentaba vestido con tejanos y suéter y hablaba de negocios con entusiasmo a amables y pacientes grupos de empresarios japoneses. No se cerró ningún trato, pero mi gran éxito tuvo lugar en el hotel.

En cuanto llegué al aeropuerto y tomé un autobús hacia Tokio, comprendí que no podía pagarme mi estancia en ninguno de los hoteles de la lista sugerida por la oficina de turismo. De modo que tomé un taxi y pedí que me llevara a un hotel barato local. El hotel tenía un aspecto totalmente anónimo desde fuera, un pequeño edificio de cemento, y mi habitación era muy pequeña. Pero aquella noche, sintiéndome aburrido y solo, vi que el servicio de habitaciones ofrecía un masaje. Dos preciosas chicas japonesas subieron a mi habitación, donde me pidieron que me tumbara en el baño y me dieron el masaje más erótico de mi vida. Terminamos todos dentro de la bañera. Cuando al día siguiente llamé atropelladamente para repetir la experiencia, subieron dos corpulentas mujeres vestidas con austeros delantales y me explicaron que las dos chicas tenían la noche libre. Acto seguido me aplicaron un tratamiento de choque al estilo karateka que casi termina conmigo. Hoy en día voy a grandes hoteles que resultan muy agradables, pero que no se pueden comparar con aquel primer viaje de negocios.

En 1988, Virgin se había convertido en una marca bastante conocida en Japón. Varios de nuestros artistas vendían bien allí, en particular Boy George, The Human League, Simple Minds y Phil Collins. Tras la absorción de British Caledonian por British Airways, obtuvimos permiso para operar la ruta a Tokio. Cuando empezamos a buscar modos de reducir nuestra montaña de deuda, nos dimos cuenta de que deberíamos vender participaciones tanto de Virgin Atlantic como de Virgin Music si de verdad queríamos lograrlo.

Nuestro primer paso fue la venta del 10 por ciento de la aerolínea a Seibu-Saison, un gran grupo japonés de viajes. Virgin Atlantic acababa de anunciar que había doblado sus beneficios antes de impuestos, hasta los diez millones de libras, y Seibu-Saison compró su participación del 10 por ciento por 36

millones de libras. Al mismo tiempo que se cerraba este acuerdo, Robert Devereux firmaba un contrato a largo plazo con Sega para que Virgin Communications se encargara de la distribución de los videojuegos Sega. Comenzaba a hacerse evidente que las empresas japonesas compartían buena parte de la filosofía de Virgin.

Igual que nosotros, las empresas japonesas tienden a operar con objetivos a largo plazo. Además de la limitación que suponía tener que rendir cuentas ante accionistas y directores no ejecutivos, una de mis principales frustraciones mientras estábamos en bolsa era la perspectiva cortoplacista de los accionistas. Nos encontrábamos presionados para obtener resultados inmediatos, y si no pagábamos un dividendo importante, el valor de nuestras acciones se resentía. Los inversores japoneses no invierten pensando en los dividendos; piensan casi exclusivamente en el crecimiento del capital. Y dado que una inversión puede tardar mucho tiempo en dar rendimiento, los precios de las acciones japonesas son muy elevados en relación con los ingresos. Las ratios de precio por ingresos de las compañías japonesas a menudo triplican las de las británicas. ¡Una vez me hablaron de una compañía japonesa que trabajaba en un plan de negocio con un horizonte de doscientos años! Eso me recuerda un comentario de Deng Xiaoping en la década de 1980, cuando le preguntaron cuáles eran en su opinión las implicaciones de la Revolución francesa de 1789. «Es demasiado pronto para decirlo», fue su respuesta.

La siguiente pieza del Grupo Virgin en aliarse con un socio japonés fue Virgin Music. Ésta fue la venta clave. Para que la recompra del Grupo Virgin tuviera algún sentido, era necesario obtener un buen precio por la venta de Virgin Music. Simon, Trevor y yo hablamos con varias compañías estadounidenses para que compraran una participación en Virgin Music. Una de ellas ofrecía una suma importante de dinero, pero no estaba dispuesta a asumir el papel de inversor pasivo a largo plazo. Todos gravitamos entonces hacia una empresa japonesa del sector, Fujisankei. Pienso que tomé la decisión durante una reunión con el señor Agichi, de Fujisankei, en el jardín de nuestra casa en Holland Park 11.

—Señor Branson —me preguntó calmadamente—, ¿preferiría una esposa estadounidense o una japonesa? Las esposas estadounidenses son muy

complicadas, muchos juicios y pensiones alimenticias. Las esposas japonesas son muy buenas y tranquilas.

## **19. LA PREPARACIÓN PARA EL SALTO**

1989-1990

La venta del 25 por ciento de Virgin Music por 150 millones de dólares (unos cien millones de libras) confirmó nuestra idea de que la City londinense había infravalorado Virgin. La venta era un signo claro de que esa empresa por sí sola valía por lo menos cuatrocientos millones de libras, y eso sin asignar ningún valor a las demás empresas que habían formado parte del Grupo que había salido a bolsa, como Virgin Retail. Era un valor muy superior a los 180 millones que le había asignado la City antes de que nosotros nos ofreciéramos a recomprar la empresa, y también muy superior a los 240 millones de libras que pagamos finalmente por la recompra de las acciones.

Ahora que teníamos socios japoneses en nuestros dos principales negocios, la aerolínea y la compañía musical, decidimos escoger Japón también para la expansión de la parte comercial. Tanto Ian Duffell como Mike Inman, así como nuestro asesor japonés, Shu Ueyama, habían comenzado a estudiar el mercado. Mike había comenzado a aprender japonés en Sídney porque su hermano se había casado con una chica japonesa. Ian le envió a Tokio y se fue a Los Ángeles, donde comenzó a buscar un lugar en Sunset Boulevard en el que montar una Megastore.

Mike explicó que no podríamos montar una Megastore en Tokio por nuestra cuenta: Tokio es una vasta ciudad donde apenas cabe reconocer zonas diferenciadas, y una persona de fuera tiene muchas dificultades para identificar sus puntos clave. Las zonas residenciales, comerciales y de oficinas están totalmente mezcladas, a diferencia de lo que ocurre en Londres,



donde existen zonas comerciales claramente reconocibles (como Oxford Street, Knightsbridge y Kensington High Street) y resulta relativamente fácil orientarse. En Tokio, todo tiene el mismo aspecto. Allí, los inmuebles son extremadamente caros, y para alquilar una tienda debes pagar un elevado depósito llamado «dinero llave». Trevor, Ian y Shu se habían reunido con muchos socios japoneses potenciales, y finalmente optaron por aliarse con una cadena de moda llamada Marui. Trevor formó una sociedad al cincuenta por ciento que sería el germen de las Virgin Megastores de Japón.



«Iba a mangar el nuevo álbum de Kate Bush, pero creo que voy a pasar.»

La dificultad de crear una tienda de discos es que el producto que vendes es idéntico al de las demás tiendas de discos. Virgin no tenía nada que pudiera llamar un producto propio o que sólo pudiera encontrarse en una tienda Virgin. Sabíamos que nuestros competidores estaban perdiendo mucho dinero en Tokio, en parte por los elevados depósitos que debían pagar en concepto de «dinero llave», pero también porque no habían logrado generar ninguna fidelidad en sus clientes y, por lo tanto, no conseguían las vitales visitas reiteradas.

Montamos la empresa conjunta con Marui precisamente para evitar esos problemas. Marui fue la primera cadena comercial en entender la importancia de las estaciones de ferrocarril. Comenzaron a posicionar sus tiendas tan cerca como podían de las estaciones y de este modo se aseguraban una gran cantidad

de transeúntes. La ropa de Marui estaba orientada a la generación joven y cada vez más rica de Japón, y también habían sido pioneros en la introducción de una popular tarjeta de crédito propia. Marui encontró una localización fabulosa para la tienda en Shinjuku, una excelente zona comercial en el centro de Tokio, donde alquilamos un local de 3.000 metros cuadrados. El inmueble era propiedad de Marui y acordamos un sistema en virtud del cual les pagábamos un porcentaje de las ventas en lugar de un alquiler mensual fijo. De este modo evitábamos abonar el ruinoso depósito y, aunque 3.000 metros cuadrados era poco para estándares europeos, seguía siendo mayor que todas las demás tiendas de discos de Tokio. Era la tienda bandera que buscábamos.

Para distinguirnos de nuestros competidores y atraer clientes, instalamos auriculares para escuchar música y contratamos a un DJ. No se trataba de un mero animador: su gusto al escoger las canciones que ponía pronto contribuyó a multiplicar nuestras ventas, con lo que el coste de su nómina quedó más que justificado. La Virgin Megastore de Tokio adquirió pronto el mismo estatus de tienda de culto que las primeras tiendas de Oxford Street y Notting Hill. Los adolescentes acudían desde toda la ciudad, y la tienda terminó convirtiéndose en *el* lugar donde había que ir. Tokio es una ciudad cara, y los adolescentes disfrutaban con la posibilidad de pasar la tarde sin gastar mucho dinero escuchando música, charlando y comprando discos. El tiempo medio de permanencia en nuestra Megastore de Tokio era de cuarenta minutos, considerablemente más largo que el tiempo que dedica la gente a comer en McDonald's. Era casi una extensión de nuestra filosofía comercial de la década de 1970. Con 10.000 clientes al día, el éxito de la tienda era muy superior al esperado.

Con Ian en Los Ángeles, Mike empezó a encontrarse solo. Con el tiempo siguió los pasos de su hermano y se enamoró de una chica japonesa. Se casaron en Necker.

En el espacio de dos años, entre 1988 y 1990, todas las filiales de Virgin se habían aliado con un socio japonés. Con Sega, Marui, Seibu-Saison y Fujisankei, estábamos en una posición única para expandirnos en Japón. Además, yo estaba a punto de meterme en un proyecto totalmente distinto en Japón: Per y yo estábamos planeando nuestra segunda aventura en globo, que

consistía en cruzar el Pacífico despegando de Japón y volando hasta América.

Per me confesó su gran temor cuando ya era demasiado tarde. Estábamos en el avión de camino a Japón cuando me dijo que no había podido probar la cabina en una cámara de presión: no estaba ciento por ciento seguro de que resistiera a 12.000 metros. Si una ventana se rompía a esa altura, tendríamos entre siete y ocho segundos para ponernos la máscara de oxígeno.

—Deberemos tenerlas a mano —dijo Per restando importancia al asunto—. Y, por supuesto, si la otra persona está dormida será necesario ponerse la máscara y respirar tres segundos, y luego ponérsela al otro durante tres segundos, dejando dos segundos para el manoseo de colocarla.

No me apetecía lo más mínimo manosearme con Per,<sup>[21]</sup> aunque fuera durante dos segundos, de modo que juré no dormir en todo el vuelo.

—¿Habrá algún signo que nos avise si ocurre? —pregunté.

—Si la cabina pierde presión, notarás que de repente hay una neblina. Parecerá como si la cabina se hubiera llenado de niebla. Oirás un pitido en los oídos y experimentarás la sensación de que tus pulmones van a salirte por la boca.

Cuando un periodista me preguntó por los peligros del vuelo le repetí las palabras de Per.

—Como ve, es importante que uno de los dos permanezca despierto durante todo el vuelo —le dije al periodista—. De modo que en lugar de usar dos cómodos asientos Virgin como los que usamos para la travesía del Atlántico, hemos pedido a British Airways dos de los suyos.

Nuestra intención era volar en noviembre, cuando la corriente en chorro sobre el Pacífico es más fuerte. Sin embargo, también es la época del año más tormentosa en el océano. Despegaríamos de Japón, de modo que nos encontraríamos casi inmediatamente sobre el mar. A partir de entonces deberíamos recorrer más del doble de los 4.800 kilómetros de nuestro récord anterior para llegar hasta América.

El equipo de Per había llevado el globo y la cabina hasta el punto de lanzamiento en Miyakonojo, una pequeña localidad del sur de Japón que según sus cálculos se encontraba justo debajo de la corriente en chorro. Durante mi

primera noche allí recibí una llamada de Tom Barrow, que se había enemistado con Per tras la travesía del Atlántico. Le habíamos sustituido por Mike Kendrick, pero Tom seguía atentamente el proyecto y estaba muy preocupado.

—Vais a terminar en el mar —me dijo—. Vuestra primera prioridad es estar preparados para un aterrizaje de emergencia seguro en el mar. Si, contra todo pronóstico, llegáis a tierra, tenéis un 60 por ciento de probabilidades de que sea de noche. En noviembre es de noche durante quince horas diarias en Norteamérica, tanto más cuanto más al norte vas. No es posible aterrizar a oscuras, de modo que es muy posible que debáis seguir volando durante quince horas más. Aunque sólo sea a cincuenta kilómetros por hora, eso os llevaría 1.600 kilómetros tierra adentro, y en ese caso podríais tener problemas. Debéis partir de la premisa de que habrá tormenta: es muy poco probable que sea un día calmado. En el norte, la gente queda atrapada en sus cabañas hasta que es rescatada, de modo que por favor tened un equipo de rescate preparado. No confiéis en que haga buen tiempo para el aterrizaje. Revisa todos los sistemas antes de despegar. No te dejes presionar para despegar sin hacerlo. Aunque todos los sistemas estén bien contruidos y funcionen, el vuelo sigue siendo terriblemente peligroso.

Le di las gracias a Tom por sus consejos.

—Y una última cosa —continuó él—. La travesía del Atlántico fue un vuelo fuera de control que terminó bien. Todos lo sabemos. Al final estuvo totalmente fuera de control, y, sin embargo, ambos lograsteis sobrevivir. Los dos aprendisteis a pilotar ese globo sobre la marcha. En el Atlántico es posible amerizar cerca de un barco. En el Pacífico estaréis muertos. De modo que, o bien caéis en el mar y estáis muertos, o bien llegáis a tierra y el resultado es incierto.

Colgué el teléfono. Estaba sudando. Apenas terminaba de anotar lo que me había dicho cuando volvió a sonar el teléfono. Era Joan. Holly cumplía ocho años. La puso al teléfono:

—Estoy escribiendo un diario, papá —me dijo—. Podemos intercambiar diarios cuando llegues.

—Sí, cariño —dije yo, tragando saliva.

Cuando mencioné a Per la improbabilidad de que sobreviviéramos si caíamos al mar, estuvo de acuerdo.

—No tenemos que preocuparnos por contratar un seguro de salud — comentó en tono informal—. Hay que contratar un seguro de vida.

Mientras el equipo de Per instalaba los sistemas eléctricos en la cabina, Per y yo nos sentamos juntos y repasamos las operaciones de vuelo. Resultaba difícil creer que volveríamos a estar encarcelados en aquella minúscula cabina, rodeados por todos aquellos aparatos que serían nuestra única vía de comunicación con el mundo.

—Mira —me encontré diciéndole a un periodista que estaba repasando la lista de todas las cosas que podían salir mal—, o bien será un paseo, o bien todo lo contrario.

La corriente en chorro que hay encima del Pacífico sigue un trazado distinto que la del Atlántico. La atlántica es una corriente polar en forma de «V», como un Toblerone puesto del revés. A medida que asciendes, la corriente se ensancha y el viento va más rápido, de manera que gradualmente aumenta tu velocidad respecto al suelo. Si a 3.000 metros de altura la corriente va a cincuenta nudos, a 8.000 metros irá a cien nudos, y así sucesivamente. Un globo puede entrar en la corriente sin grandes sacudidas. La corriente en chorro del Pacífico es un bicho totalmente distinto. Es una corriente subtropical con la forma de un cable de orificio único. A 6.000 metros de altura, el aire puede estar totalmente en calma. A 7.500 metros, lo mismo. Y, de repente, a 8.200 metros te encuentras con la corriente, moviéndose a una velocidad de entre cien y doscientos nudos. Nadie había navegado en globo la corriente en chorro del Pacífico, y sabíamos que existía el peligro de que, cuando la parte superior de nuestro globo entrara en la corriente, éste se desprendiera de la cabina que llevaba suspendida debajo. Incluso si no se desprendía, la sacudida sería tremenda. Con una cabina que avanza a cinco nudos y un globo que avanza a doscientos nudos, sabíamos que en el primer momento sería como si mil caballos tiraran de repente de nosotros.

En el caso de que lográramos entrar en la corriente en chorro, sabíamos que su núcleo tiene unos 1.200 metros de diámetro. Para mantenernos dentro

de este tubo deberíamos vigilar en todo momento el altímetro y estar atentos a cualquier sacudida, pues sería indicio de que el globo y la cabina se encontraban en corrientes distintas.

El ambiente en Miyakonojo era casi de carnaval. Se presentó incluso un sacerdote sintoísta para bendecir el lugar del lanzamiento. Mis padres estaban allí para despedirme, pero Joan había preferido quedarse en casa hasta que el globo despegara y luego tomar un avión a Los Ángeles para poder darme la bienvenida con los niños al final del vuelo. El domingo por la noche, nuestro meteorólogo, Bob Rice, preveía unas condiciones perfectas para el martes, pero el lunes las retrasó al miércoles. Per y yo pasamos otro día en la cabina del globo repasando todo lo que podía salir mal.

—Mantén los quemadores encendidos todo el tiempo: eso es lo único que importa —anoté en grandes letras en mi cuaderno tras una sesión de tres horas dedicadas a repasar todos los finales posibles de nuestro vuelo.

El retraso me dio la oportunidad de revisar las hileras de diales, agujas y conmutadores instalados en las paredes de la cabina. También me dio tiempo para asegurarme de que recordaba la diferencia entre los conmutadores que liberaban los depósitos de combustible vacíos ¡y los que separaban el globo de la cabina!

—Código amarillo —anunció Bob Rice—. Luz verde prevista para las 21.00 horas, 23 de noviembre.

—¿El océano Pacífico es el más grande del mundo? —me preguntó Holly por teléfono—. ¿Cuántos kilómetros tiene? Y ¿cuánto tardarías en dar la vuelta al mundo en globo?

Era hora de dormir un poco. Me tumbé en la cama del hotel, pero fui incapaz de mantener los ojos cerrados, de modo que empecé a escribir en mi diario:

Me esfuerzo en dormir un par de horas. No lo consigo. Me he asomado a la ventara para ver el final de este bonito día. El humo del volcán parece una nubecita en el cielo. Por la calle pasan coches con altavoces anunciando la hora de nuestro despegue. Hay previstos fuegos artificiales a las 02.30

horas para despertar a todos los ciudadanos que no lo estén ya. ¡Puede alguien imaginarse un alcalde de una ciudad inglesa haciendo eso! Sigo sin estar nervioso: exaltado, excitado, pero no realmente nervioso. Todo parece haber ido bien hasta ahora. Bob piensa que las condiciones para la travesía y el aterrizaje son todo lo buenas que pueden ser. Todavía estoy algo inquieto por el hinchado. En dos horas debo volver al lugar del lanzamiento para una entrevista con *News at One*.

Cuando regresé al lugar del lanzamiento noté que algo iba mal. La envoltura de la bolsa del globo seguía en el suelo: la operación de hinchado no había empezado aún. La sala de operaciones estaba llena de miembros del equipo de Per explicando la situación: «Demasiado viento, demasiado arriesgado, demasiado viento a favor». Decidieron dejar la envoltura extendida con la esperanza de que el viento amainara para la noche siguiente. Cualquier ráfaga de viento podía rasgar la tela si tratábamos de retener aquel globo de setenta toneladas una vez hinchado. Salí otra vez y pedí que viniera nuestro traductor. Alguien me dio un micrófono y me disculpé ante la inmensa multitud que se había congregado en la colina que había junto al lugar del despegue. Prometimos volverlo a intentar al día siguiente.

El día siguiente fue largo y apático. La corriente en chorro parecía comportarse de forma peculiar, y Bob Rice estaba tratando de determinar si aterrizábamos en California o en Yukon.

—¡Oh, a la mierda con el tiempo! —dijo finalmente Bob, el más famoso y experto meteorólogo de Estados Unidos—. Id, id...

Regresé al hotel para echar una última cabezada, y una vez más terminé mirando el volcán por la ventana. Escuché los tambores que empezaban a sonar en la ciudad. Entonces pasaron un fax por debajo de mi puerta. En unas letras torcidas y parecidas a patas de araña, Holly había escrito:

Espero que no aterrices en el agua y tengas un mal aterrizaje. Espero que tengas un buen aterrizaje y aterrices en tierra firme, y la señorita Salavesen te desea también un buen aterrizaje. Espero que tengas un buen viaje.

Te quiere, Holly,



P. D.: Buena suerte, yo también te quiero.

Tomé una pastilla para dormir y me eché en la cama.

Unas horas más tarde, Per me despertó y fuimos en coche hasta el lugar desde el que nos elevaríamos. Una multitud de unas 5.000 personas se habían acercado a ver el despegue en medio del frío. Había familias enteras, señoras mayores, bebés... Escuché vítores cuando el globo se elevó del suelo y se enderezó por encima de la cabina. Los quemadores rugían para calentar el aire del interior. El viento estaba en calma, pero debíamos despegar cuanto antes por si alguna ráfaga nos atrapaba cuando todavía estábamos cerca de la tierra. La gente había traído cientos de braseros de carbón a la ladera de la colina. Su humo se elevaba directamente hacia la noche estrellada, en prueba de la calma que reinaba.

Yo estaba de pie junto a mis padres admirando la magnificencia del globo cuando una tira de la tela de la envoltura se desprendió y quedó colgando.

—¿Qué es eso? —me preguntó mi padre.

Fui corriendo hasta Per.

—¿Qué ocurre?

—No hay razón para preocuparse —dijo Per—. Es sólo una leve pérdida de calor. El globo es suficientemente grande como para que no influya.

Llevé a Per hasta el centro de control y mi padre lo cogió por el brazo:

—¿Qué es eso que se ve a media altura de la envoltura? —preguntó.

—Es aire que sube por el lado del globo —dijo Per.

Mi padre no parecía convencido.

Per y yo salimos y nos pusimos bajo el globo. Efectivamente había un agujero en el punto donde la tela se había rasgado. Volvimos al centro de control y nos reunimos con papá.

—Papá, no se lo digas a mamá —le dije—, pero tenemos un agujero. Per sigue pensando que llegaremos hasta América.

—No puedes volar en esa cosa —dijo papá.

Unos minutos después, más pedazos del recubrimiento comenzaron a desprenderse.

—Richard, me temo que tendremos que abortar el vuelo —dijo Per—. Si

despegamos, terminaremos en el Pacífico.

Miré hacia la multitud que había en la colina. Tendría que darles la mala noticia. Con las manos temblando de frío y decepción, volví a tomar el micrófono.

—Lo siento mucho —dije, tratando de no tartamudear—. El recubrimiento del globo se ha desgarrado. Pensamos que es porque dejamos el globo fuera ayer por la noche y la escarcha lo dañó...

A medida que el traductor repetía mis palabras, un rumor comenzó a elevarse de la multitud. Luego hubo un grito de asombro y, cuando levanté la vista, vi tres o cuatro grandes pedazos de tela que caían de la envoltura sobre los quemadores. Alguien los apartó, pero todo el globo se estaba desintegrando delante de nuestros ojos.

—¡Apagad los quemadores! —grité—. Apartaos.

Una vez apagados los quemadores, el globo comenzó a derrumbarse. Cayó de lado, dejando escapar aire caliente por todos sus agujeros.

—Volveremos el año que viene —prometí—. Por favor, tened fe en nosotros.

—Bien, Richard —dijo papá mientras conducíamos de vuelta al hotel—, las vacaciones contigo nunca son aburridas.

Joan supo la noticia cuando ya hacía dos horas que volaba hacia Los Ángeles.

—¡Fantástico! —exclamó—. ¡Champán para todos, por favor!

El piloto tiró de la palanca y el helicóptero ganó altura. El mar azul pálido centelleaba y destellaba bajo nosotros. Observé el paisaje mientras nos acercábamos a Necker: el arrecife blanco de coral y la pálida franja de la playa, las palmeras inclinadas y el tejado de la casa estilo Bali, el verde profundo de la selva en el interior. Dimos una vuelta y vi a nuestra familia y a nuestros amigos de pie en la playa. La mayoría de ellos llevaba sombreros blancos de ala ancha. Algunas camisas tropicales daban algo de color al grupo. Vi a Vanessa y a Robert; a Lindi y a su marido Robin; a todos los niños; a Peter y Ceris, mis amigos y vecinos de Mill End; a Ken y a su esposa Nancy; a Simon y a su esposa Françoise. Saludé con la mano sus rostros girados hacia

arriba. En medio del gentío vi a Joan con su imponente vestido blanco, rodeada por Holly y Sam, su hermana Rose, su hermano John y su madre. La abuela estaba de pie junto a mamá y papá, saludándome alegremente.

Toqué al piloto en la espalda, y éste dio una vuelta más.

Cogí la caja de bombones Milk Tray y me la puse entre los dientes. Todo estaba a punto. Me puse en cuclillas y me detuve un momento frente a la puerta abierta. El viento era cálido y soplaba con fuerza contra mi rostro, la playa y el mar azul plateado daban vueltas debajo de mí. Me agarré a un lado de la puerta y miré al piloto.

—¡Y todo porque a la señora le encanta Milk Tray![\[22\]](#) —gritó.

Me quité la caja de la boca por un momento.

—¡A los niños también les encanta! —grité a mi vez.

Le mostré los pulgares, eché una última mirada a la piscina que tenía justo debajo y, luego, me apoyé sobre los patines del helicóptero y me incliné hacia fuera. Joan y yo íbamos a casarnos finalmente, y no quería que el Milk Tray se fundiera. Me preparé para saltar.

## **20. «¿QUIÉN DEMONIOS SE HA CREÍDO QUE ES ESE RICHARD BRANSON?»**

agosto-octubre de 1990

Me despertó una fuerte patada en la espalda. No había parado de recibir golpes y codazos en toda la noche. Como ya eran las 05.30 horas, salí de la cama y me puse la bata. Vi como Sam se acurrucaba bajo mi cálido y mullido cojín, por el que había estado luchando la noche entera. Tanto él como Holly seguían durmiendo a menudo en nuestra cama. Encendí la televisión, sintonicé la CNN y acerqué la cabeza a la pantalla para oír las noticias. No necesitaba subir mucho el volumen para saber que todo seguía igual de mal. Irak había invadido Kuwait la semana anterior, y el mundo andaba totalmente revuelto. El precio del crudo había pasado de los 19 dólares el barril, la semana antes de la invasión, a los 36 dólares. El precio del combustible de aviación había saltado de 75 centavos el galón a 1,50 dólares, un incremento mayor que el del crudo, porque las fuerzas aliadas habían comenzado a almacenar combustible de aviación en previsión de un ataque aéreo sobre Irak.

Los dos principales factores que determinan la rentabilidad de una aerolínea son el número de pasajeros y el coste del combustible. Todas las aerolíneas independientes estaban abocadas al desastre en aquellos momentos: debíamos operar en una situación en que el precio del combustible —que supone el 20 por ciento de sus gastos totales— se había más que doblado, mientras que el número de pasajeros se había reducido drásticamente. La semana posterior a la invasión, Virgin Atlantic recibió 3.000 cancelaciones. Acabábamos de superar el límite de veinticinco millones de libras de nuestra

línea de crédito con el Lloyds Bank. Me preguntaba cuánto tardaría el Lloyds en pedirnos que hiciéramos algo al respecto. Traté de olvidar mis preocupaciones.

Me preguntaba cuántos pasajeros más cancelarían hoy su vuelo. Las grandes aerolíneas estatales habían recibido un golpe aún más duro, pues nadie quería arriesgarse a volar con una aerolínea de bandera por miedo a posibles ataques terroristas. Desde que la señora Thatcher había permitido que los cazas estadounidenses repostaran en Gran Bretaña para su ataque a Libia, las empresas más próximas al Gobierno eran percibidas como vulnerables a represalias terroristas. La bomba en el Jumbo de la PanAm sobre Lockerbie había mostrado hasta qué punto podían ser devastadoras esas represalias. A pesar de ser una empresa cotizada en bolsa como cualquier otra, British Airways siempre se había presentado como el portaestandarte de Gran Bretaña, una reputación que por primera vez jugaba a nuestro favor. Tras una primera semana de vuelos vacíos, comenzaba a atisbar un destello de esperanza de que los pasajeros empezaran a regresar: habíamos detectado una leve preferencia por Virgin Atlantic frente a British Airways y las aerolíneas estadounidenses.

En el verano de 1990, Virgin Atlantic seguía siendo una aerolínea pequeña. Sólo teníamos cuatro destinos en dos países. Cada día examinábamos las reservas a esas cuatro rutas para ver si había algún signo de que los pasajeros empezaban a volver a volar con nosotros. La ruta de Tokio fue la más perjudicada. Sólo teníamos autorización para hacer cuatro vuelos a la semana —y nunca en domingo, el día más popular para volar entre los hombres de negocios—, de modo que la ruta perdía dinero ya desde antes de que Irak invadiera Kuwait. Durante todo el verano habíamos estado presionando para obtener dos vuelos extra a Tokio, los cuales estaban a punto de autorizarse; pero, como siempre, teníamos enfrente a British Airways. Nuestros vuelos a Newark y Los Ángeles habían perdido pasajeros desde la primera semana tras la invasión, pero ahora detectamos un cambio de preferencia hacia Virgin frente a las aerolíneas estadounidenses. La mejor noticia era que nuestros vuelos de vacaciones a Miami y a Orlando no parecían verse afectados.

El mes previo habíamos celebrado mis cuarenta años, pero, a pesar de la magnífica fiesta que había organizado Joan en Necker, yo no había estado muy animado, algo extraño en mí. Sentía que Simon había perdido interés en Virgin Music, y yo me identificaba con ese sentimiento. Era muy difícil negociar un contrato tras otro, y a veces resultaba repetitivo tratar los mismos asuntos una y otra vez. Aunque habíamos convertido Virgin Music en uno de los principales sellos discográficos independientes, todo el patrimonio de Simon estaba ligado a esa empresa, y yo sabía que le preocupaba la posibilidad de que yo la pusiera en peligro con alguna nueva aventura. Simon no estaba interesado en los demás proyectos de los que yo le hablaba y nunca había visto en Virgin Atlantic otra cosa que un riesgo para el Grupo Virgin: un negocio que muy fácilmente podía venirse abajo por la presión de British Airways o por cualquier acontecimiento inesperado, como, por ejemplo, una guerra en el golfo Pérsico.

Cumplir los cuarenta también me hizo plantearme lo que estaba haciendo en la vida. Tras el gran salto que supuso crear Virgin Atlantic, estaba teniendo problemas para desarrollar la aerolínea con la rapidez que habría deseado. Habíamos tenido un año magnífico y obtenido el premio a la Mejor Compañía en Clase Business, pero Virgin Atlantic seguía operando únicamente desde el aeropuerto de Gatwick. Con una sola pista corta y escasa posibilidad de conectar vuelos, Gatwick era un aeropuerto menos rentable que Heathrow, tanto para el transporte de mercancías como para el de pasajeros. Teníamos dificultades para generar beneficios. Por otro lado, estábamos envueltos en una disputa sobre mantenimiento con British Airways que no parecía fácil de resolver.

A la vista de la pérdida gradual de interés por parte de Simon, y de nuestros interminables problemas para hacer cuadrar las cuentas en Virgin Atlantic, comencé a preguntarme si debería empezar a hacer algo totalmente distinto. Incluso pensé en ir a la universidad y estudiar historia: sería bonito tener tiempo para leer. Cuando le mencioné esta idea a Joan, ella la descartó de entrada señalando que no era más que una excusa para conocer a un montón de chicas guapas fuera de casa. Rumié la idea de convertirme en político a tiempo completo. Pensé en estudiar alguna de las grandes cuestiones, como la

sanidad o la indigencia, ver cuáles podían ser las mejores soluciones y luchar para promover el cambio político necesario para hacerlas realidad.

Pero todos esos pensamientos quedaron arrinconados por la invasión de Kuwait de Saddam Hussein. Teníamos una crisis grave en la aerolínea, y, además, me vi implicado en la guerra del Golfo de una manera extraordinariamente personal.

—Papá, por favor, ¿me ayudas a encontrar los zapatos?

Era Holly.

—¿Cuáles?

—Ya sabes, las bambas nuevas.

Mientras el mundo seguía su espiral hacia la guerra en la televisión y nuestro 747 *Maiden Voyager* cruzaba el Atlántico medio vacío para llegar a Gatwick al amanecer, mi familia se reunía en la cama para desayunar. Joan trajo una inmensa bandeja con huevos fritos, pan frito, panceta y alubias en salsa. Mientras comíamos, parte del personal de Virgin iba entrando por la puerta principal. Oí a Penni poner en marcha la fotocopidora en el piso de abajo. Nuestro encargado de prensa, Will Whitehorn, subió a grandes zancadas hacia su oficina en el piso de arriba. Siempre pletórico de energía y alegría, Will había demostrado ser un gran activo para la empresa.

Preparar a Holly y a Sam para ir a la escuela siempre fue un delirante test de iniciativa. Había que buscar zapatos, calcetines, camisetas, camisas, *blazers* y gorros allá donde fuera que se hubieran escondido la noche anterior. Y había que encontrarlos. Sólo el pensamiento lateral más inspirado era capaz de dar con ellos.

—¡Aquí están! —exclamó Joan.

Por alguna razón, Joan había pensado en buscar las bambas de Holly dentro de la gran casa de muñecas, aunque no recordaba que nadie hubiera jugado últimamente con ella.

—¿Cómo fueron a parar allí? —le pregunté a mi hija.

—Ni idea —dijo Holly, y se las puso en la mochila del colegio sin más explicación.

—Sam, nos vamos en *dos* minutos —amenazó Joan.

Sam había empezado a montar su Scalextric.

Cuando finalmente consiguieron juntar todo lo que necesitaban y encaminarse hacia la puerta, sonó el teléfono. Era la reina Noor de Jordania.

Mi amistad con la reina Noor fue una de las improbables consecuencias de mi travesía del Atlántico en globo. La reina Noor era la Grace Kelly de Jordania. Era estadounidense y había trabajado durante un tiempo de azafata de vuelo. Alta, rubia y totalmente glamurosa, vivía ahora en un palacio vallado y altamente vigilado de Ammán. Tiempo atrás, la reina Noor oyó hablar de nuestro viaje en globo y contactó conmigo para preguntarme si querría enseñarle a ella y a su familia a volar en globo. Entonces yo fui a Jordania, con Tom Barrow, y pasé una semana en el palacio del rey Hussein enseñando a la familia real a volar en globo.

Volábamos sobre Ammán, muy cerca de las azoteas y de los minaretes, de las paredes encaladas y los terrados de baldosas rojas del casco viejo. Nadie en Ammán había visto nunca un globo aerostático, y levantaban la vista asombrados a nuestro paso. Cuando se daban cuenta de que en la cesta de mimbre iban su rey y su reina, estallaban en vítores y nos perseguían corriendo y saludando con las manos. Cuando encendíamos los quemadores, todos los perros de la ciudad se ponían a ladrar. Entre los ladridos, los vítores y las llamadas a la oración de los muecines desde los alminares, la ciudad se convertía en un completo pandemónium. El rey Hussein, la reina Noor y los príncipes reales saludaban hacia abajo mientras el globo volaba a apenas un metro de las azoteas. Pienso que los únicos que no disfrutaban de los paseos en globo eran los guardaespaldas del rey Hussein, que habían logrado salvarle de nueve intentos de asesinato, pero que no podían hacer nada por protegerle mientras se dedicara a volar sobre la ciudad en una cesta de mimbre.

Cuando Saddam Hussein invadió Kuwait, el rey Hussein de Jordania fue uno de los pocos líderes mundiales que se negó a condenar el acto de forma inmediata. El rey Hussein señaló que Kuwait había prometido a Irak una serie de pozos de petróleo como parte de su contribución a la larga guerra con Irán. Sin embargo, Kuwait había incumplido de forma continuada sus compromisos, además de saltarse las cuotas fijadas por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

En medio del caos que siguió a la invasión, un gran número de



trabajadores extranjeros huyó de Irak hacia Jordania. Cerca de 150.000 refugiados se apiñaban en un campamento improvisado, sin agua ni mantas. De día hacía un calor abrasador, pues no había ninguna sombra; de noche hacía un frío helado, pues no había ninguna forma de mantener la temperatura. Una manta puede dar sombra si se extiende a cierta altura, y calor si se envuelve alrededor del cuerpo. Tan pronto como tuve noticia del problema, contacté con el rey Hussein y la reina Noor y me ofrecí a hacer cuanto estuviera en mi mano para ayudar. Ahora, la reina Noor me llamaba para decirme que, aunque la Cruz Roja estaba instalando un sistema de distribución de agua, todavía había que conseguir 100.000 mantas.

—Algunos niños muy pequeños han muerto ya —dijo la reina Noor—, pero el asunto aún no se ha convertido en una catástrofe a gran escala. Pienso que sólo tenemos dos o tres días antes de que empecemos a perder a cientos de refugiados.

Aquel día fui hasta Crawley y hablé con algunos miembros de la plantilla de Virgin Atlantic para explorar formas de localizar y mandar por avión 100.000 mantas hasta Ammán. Todo el mundo en Virgin se puso inmediatamente en marcha. En el curso de aquel día llamamos a la Cruz Roja, a William Waldegrave en el Ministerio de Asuntos Exteriores, y a Lynda Chalker en la Oficina de Cooperación Internacional, y logramos reunir hasta 30.000 mantas, junto con la promesa de otro envío importante procedente de UNICEF en Copenhague. Ahora que nos habíamos ofrecido a poner el avión, la Cruz Roja lanzó un llamamiento por la radio nacional, y, a partir de aquella noche, un almacén de Gatwick empezó a llenarse de mantas. Por otro lado, David Sainsbury prometió aportar varias toneladas de arroz.

Dos días después, retiramos todos los asientos de uno de nuestros 747 y pusimos en su lugar más de 40.000 mantas, varias toneladas de arroz y también medicinas. El 747 voló luego hasta Ammán. Las mantas fueron cargadas en una hilera de camiones que esperaban en el aeropuerto, y regresamos con unos cuantos ciudadanos británicos que habían quedado atrapados en Jordania y querían regresar a casa.

A mi regreso a Gran Bretaña, William Waldegrave me dijo que había recibido una llamada de lord King, presidente de British Airways, el cual se

había llevado una sorpresa al ver que el vuelo de Virgin Atlantic a Jordania era noticia en *News at Ten*.

—Nosotros deberíamos estar haciendo eso —dijo lord King a Waldegrave.

William Waldegrave le había indicado a lord King que yo acababa de ofrecerme para ayudar, y que Virgin Atlantic tenía casualmente un avión disponible. A la semana siguiente, British Airways trasladó algunos suministros a Jordania y regresó con algunos ciudadanos británicos más. Christian Aid nos dijo que estaban asombrados: durante años habían pedido infructuosamente la ayuda de British Airways, pero, desde el vuelo de Virgin Atlantic a Ammán, BA no paraba de mandarles ofrecimientos de ayuda. A veces, la sana competencia es buena incluso para las organizaciones de beneficencia.

Al tener noticia de que parte de nuestro envío original no había llegado hasta los campamentos, decidí ir unos días a Ammán para supervisar el traslado de nuestro siguiente envío hasta su destino. Una vez más me alojé en el palacio del rey Hussein y la reina Noor. Tuve serias diferencias con el ministro de Interior acerca de la necesidad de mantener un control estricto sobre esos suministros para que las personas que los habían enviado pudieran estar seguras de que llegaban a los campamentos. También mantuve largas conversaciones con el rey Hussein acerca de la crisis del golfo. El rey Hussein estaba seguro de que era posible evitar la guerra, y le preocupaba que Occidente pudiera desear el fracaso de la democracia para tener una excusa para salir en defensa de Kuwait y proteger su suministro de petróleo. Para cuando regresé a casa tenía claro que la situación de los refugiados en Jordania no degeneraría en una crisis total. La reina Noor me dijo que no se habían producido más muertes de disentería o por deshidratación. Con el tiempo, los 150.000 refugiados se fueron dispersando.

Unos días más tarde estaba mirando las noticias cuando vi una impactante grabación de Saddam Hussein rodeado por todos los ciudadanos británicos que habían quedado atrapados en Bagdad. En una de las escenas más escalofrantes que he visto por televisión, Hussein se sentaba y le hacía señas a un niño para que se acercara y se pusiera a su lado. Luego colocó su mano

sobre la cabeza del niño y continuó hablando para la cámara al tiempo que iba dando golpecitos en la espalda del niño. Debía de tener la misma edad que Sam. Comprendí que debía hacer algo para ayudar a aquella gente. Si aquel niño hubiera sido mi hijo, habría removido cielo y tierra para llevarle de vuelta a casa. Los periodistas pensaban que los rehenes serían usados como «escudos humanos» y encarcelados en los principales blancos de la fuerza aliada.

No sabía qué podía hacer para llevar a aquellas personas de vuelta a casa, pero sabía que Virgin Atlantic tenía un avión y que, si de algún modo podíamos obtener permiso para volar a Bagdad, podríamos llevarnos a algunos rehenes, siempre que Saddam Hussein accediera a liberarlos. Me di cuenta de que, del mismo modo que había podido ayudar en la crisis de Jordania, tal vez pudiera aportar el vehículo para liberar a aquellas personas.

Al día siguiente me llamó Frank Hessey. Su hermana Maureen y su cuñado Tony estaban retenidos como rehenes en Bagdad. Tony tenía un grave cáncer de pulmón y necesitaba atención médica urgente. Había llamado a todos los departamentos del Ministerio de Asuntos Exteriores, a los embajadores iraquíes en Europa e incluso al Gobierno iraquí en Bagdad, pero nadie parecía poder ayudarle. Entonces me pidió ayuda a mí.

Además de estar en contacto con el Ministerio de Asuntos Exteriores por el envío de mantas a Jordania, yo también contaba con mi amistad con el rey Hussein y la reina Noor. El rey Hussein era uno de los escasos puntos de contacto que subsistían entre los Gobiernos occidentales e Irak. Había oído decir que Irak tenía problemas de suministro de medicamentos, y me pregunté si no podría llegarse a un acuerdo en virtud del cual pudiéramos mandarles por avión medicamentos a cambio de que ellos liberaran a algunos rehenes extranjeros. Llamé a la reina Noor y le pregunté si podía ayudarme. Cuando le describí mi propuesta, ella sugirió que fuera a Ammán de nuevo para hablarlo directamente con el rey Hussein.

Pasé los tres días siguientes en Ammán con el rey Hussein y la reina Noor, durante los cuales empecé a entender la clase de ayuda que puede ofrecer un hombre de negocios en momentos de crisis. A primera vista, todo cuanto tenía a mi favor a ojos de Saddam Hussein era que una vez había llevado al rey

Hussein y a la reina Noor a dar un paseo en globo y que era propietario de una minúscula aerolínea que operaba cuatro Boeing 747. Y aunque nadie más había llevado al rey Hussein a dar un paseo en globo, muchos hombres de negocios eran propietarios de grandes aviones. Pero aquellas dos cualificaciones me habían puesto en una situación única: era uno de los pocos occidentales que se habían ganado la confianza del rey Hussein, y, por lo tanto, tenía un acceso prácticamente directo a Saddam Hussein.

Comencé a escribir el borrador de una carta a Saddam Hussein. Le decía que estaba alojado en Ammán, ayudando en la repatriación de inmigrantes y organizando algunos suministros de medicamentos y alimentos. Le preguntaba si consideraría la posibilidad de liberar a algunos de los extranjeros que habían quedado retenidos en Bagdad, en particular las mujeres, los niños y los enfermos. Como gesto de buena voluntad, yo me ofrecía a llevar algunos de los medicamentos que les faltaban. Mencionaba el caso del hermano de Frank Hessey y su cáncer de pulmón. Firmaba: «Respetuosamente, Richard Branson».

Luego bajé al salón principal, donde el rey Hussein habló durante una hora acerca de los problemas de Oriente Medio. Mientras le escuchaba, miré a mi alrededor y vi una fotografía firmada de Margaret Thatcher de pie junto a Saddam Hussein. El rey Hussein me explicaba por qué no había apoyado automáticamente la posición kuwaití frente a Irak.

—La gente de Kuwait se divide en tres categorías —dijo—. Hay 400.000 kuwaitíes que son muy ricos, o bien muy muy ricos, y hay dos millones de inmigrantes pobres que los atienden.

También me hizo observar que en Kuwait no había libertad de prensa ni elecciones libres: no se parecía en nada a la «democracia» que Occidente pretendía estar defendiendo.

—Los kuwaitíes no hacen nada por el mundo árabe —prosiguió—. Todo su dinero está en cuentas de bancos suizos, no en Arabia. He preguntado a unos cuantos líderes mundiales si Occidente acudiría al rescate de Jordania, un país sin petróleo, en caso de invasión por parte de Irak. Y cada vez que he hecho la pregunta se ha producido un silencio. Dudo mucho que lo hicieran —dijo, y luego rio—. ¡Ya sé que usted sí, claro! ¡Vendría volando en su globo

con sus aviones Virgin detrás...! No, en serio —prosiguió—, ésta es la ocasión para resolver todo el problema de Oriente Medio. Kuwait prometió a Saddam Hussein que pagaría su parte de los costes de la guerra contra Irán, que Irak luchó en su nombre. Ha incumplido esa promesa. Originalmente, Saddam sólo pretendía tomar los pozos en disputa, los cuales, desde su punto de vista, son legítimamente suyos. Si ocupó el resto del país fue porque supo que los kuwaitíes estaban preparando las pistas de aterrizaje para que los estadounidenses fueran a defenderlos. Puedo asegurar que Saddam no tiene la menor intención de invadir Arabia Saudí.

El plan de paz del rey Hussein exigía la retirada de las tropas iraquíes, pero reteniendo la franja de territorio que, en su opinión, Kuwait debía a Irak. En los tres años siguientes deberían celebrarse elecciones en Kuwait para comprobar si la gente que vivía en esa franja quería ser kuwaití o iraquí. Me dijo que Occidente no tenía idea de los meses de negociaciones que habían tenido lugar entre Irak y Kuwait, y hasta qué punto los kuwaitíes habían incumplido sus promesas. Por otro lado, los kuwaitíes no habían perdonado deudas en las que Irak había incurrido en el curso de su guerra con Irán, además de jugar sucio reiteradamente con los demás países árabes al superar sus cuotas de producción de petróleo y venderlo por debajo del precio pactado.

Al término de la cena, el rey Hussein se llevó mi carta a su estudio y la tradujo al árabe. Escribió una carta de presentación para Saddam Hussein y la envió por correo especial a Bagdad. Antes de que nos retiráramos a dormir, citó unas palabras que había dicho su hermano: «¿Por qué los cencerros de las ovejas de las islas Malvinas habían sonado más fuerte que las campanas de las iglesias de Jerusalén?».

De regreso en Londres inicié conversaciones con el Ministerio de Asuntos Exteriores. Traté de obtener los detalles médicos de todas las personas retenidas en Bagdad para poder «demostrar» que estaban enfermas. Luego llamé a otras embajadas extranjeras para alertarlas de que existía la posibilidad de que un vuelo de rescate fuera a Bagdad y de que, para conseguir que algunos de sus conciudadanos subieran a él, debían aportar

«pruebas» de que estaban enfermos.

Dos noches después de regresar a Inglaterra recibimos respuesta de Saddam Hussein. Prometía que liberaría a las mujeres y a los niños y a los enfermos, pero quería que una persona de relieve fuera a Bagdad en avión y se lo solicitara de forma pública. Llamé por teléfono a Edward Heath, el anterior primer ministro conservador, y le pedí si estaría dispuesto a hacerlo. Aceptó. El rey Hussein contactó con Saddam Hussein y propuso el nombre de Ted Heath. Saddam Hussein aceptó. Al día siguiente enviamos a Edward Heath a Ammán en avión, donde el rey Hussein arregló su visita a Bagdad.

Un día después, el rey Hussein me llamó:

—Tengo buenas noticias para usted, señor —dijo; era un hombre de una educación impecable y siempre trataba a las personas de usted, al igual que hacían sus hijos—. Puede tomar el avión hacia Bagdad. Tengo la palabra de Saddam de que garantiza su seguridad.

Llevábamos varios días preparándonos para esta llamada y habíamos reunido a una valiente tripulación de voluntarios, cuyos nombres me gustaría repetir aquí: Les Millgate, Geoff New, Paul Green, Ray Maidment, Peter Johnson, Jane-Ann Riley, Sam Rasheed, Anita Sinclair, Caroline Spencer, Ralph Mutton, Peter Manrick, Paul Keithly, Helen Burn, Nicola Collins, Janine Swift y Stephen Leitch. Habíamos advertido a los pasajeros de que podían producirse retrasos en Virgin Atlantic y que tal vez deberíamos trasladarlos a otra aerolínea.

Cuando les dije a los demás directivos de la aerolínea que teníamos permiso para volar, éstos manifestaron una preocupación muy comprensible. Eran conscientes de que, si el avión quedaba retenido en Bagdad durante unos cuantos días, podíamos quebrar.

—El Gobierno ha confirmado que asumirá los costes que no cubra el seguro en caso de destrucción del avión —confirmó Nigel Primrose, el director financiero de Virgin Atlantic—. Pero nadie cubrirá nuestras pérdidas por merma de actividad si el avión es secuestrado y retenido en Bagdad. Recordad que BA ya perdió un 747 en Kuwait.

Se produjo un silencio en la mesa mientras todo el mundo digería esta información.

—Hay un aspecto positivo —dijo David Tait con rostro serio—. ¡En ese caso también retendrían a Richard allí y ya no podría venirnos con más proyectos descerebrados!

Todo el mundo rio.

Yo sabía que lo arriesgaba todo en este vuelo, pero también sabía que ya no podía echarme atrás.

Despegamos de Gatwick a las 11.00 horas del 23 de octubre de 1990, y cruzamos Europa en dirección hacia el este. Íbamos todos apiñados en la parte delantera del avión, una extraña combinación de familiares de rehenes, médicos, enfermeras, tripulación de cabina de Virgin y un periodista en representación de la prensa. Los cuatrocientos asientos que teníamos detrás estaban vacíos. Resultaba algo inquietante. Al cabo de un par de horas, todos empezamos a caminar arriba y bajo por los pasillos para hacer algo de ejercicio.

La luz exterior comenzó a apagarse rápidamente, y para cuando entramos en el espacio aéreo iraquí ya había oscurecido. Miré hacia la noche y me pregunté dónde debía de estar el ejército iraquí. Me imaginé nuestra señal en sus radares mientras avanzábamos hacia Bagdad. Seríamos una única mancha verde moviéndose lentamente por sus negras pantallas. Yo había medio previsto la posibilidad de que se presentaran un par de cazas para escoltarnos, pero todo seguía inquietantemente tranquilo. El avión zumbaba y vibraba en su avance hacia Bagdad; era el primero que hacía aquella ruta en doce meses. Todo el mundo dejó de hablar. Estábamos entrando en el espacio aéreo más peligroso del mundo, el blanco principal del ataque previsto por las fuerzas aliadas. Me pregunté cuándo empezaría el ataque.

Entré en la cabina de pilotos y me senté detrás del capitán, Les Millgate, y los dos primeros oficiales, Geoff New y Paul Green. Estaban hablando por radio con control de vuelo, pero aquella era la única señal de que Bagdad estaba ahí. Delante de nosotros no se veía nada a través de los cristales. No había una sola luz encendida en todo Irak. Me pregunté quién vivía ahí abajo, si nos oirían pasar volando por encima de sus cabezas y si pensarían que éramos el primer bombardero aliado. Parecía que éramos el único avión que

había en el cielo.

—Nos acercamos a la ciudad —dijo Les Millgate.

Observé los indicadores y vi como se movían las agujas de los altímetros a medida que descendíamos. Volar largas distancias crea una sensación engañosa. Durante la mayor parte del vuelo estás por encima del nivel de las nubes, en el mundo mágico de la corriente en chorro, sin apenas darte cuenta de que te estás moviendo. Luego, cuando el avión empieza a bajar, de repente descubres que estás volando en un inmenso bloque de metal a más de 650 kilómetros por hora y que será preciso detenerlo en algún momento. Proseguimos nuestro descenso, y el avión seguía cruzando la oscuridad a toda velocidad. Normalmente, un aeropuerto es un estallido de luces naranjas y plateadas, hasta el punto de que resulta difícil reconocer las luces de la pista en medio de todas las demás. Las vías de servicio, las rampas, los aviones, la torre de control, todo resplandece con luz fluorescente o halógena. Sin embargo, por primera vez estábamos volando sobre una tierra tan oscura como si se tratara del mar.

Geoff New recibía las indicaciones de control aéreo de Bagdad. Abrió los alerones de las alas y bajó el tren de aterrizaje. Yo no dejaba de mirar hacia delante mientras bajábamos. 180 metros, 150... La voz impersonal del controlador empezó a cantar nuestra altura. De repente, dos líneas de luces de aterrizaje se iluminaron en la oscuridad bajo nosotros. Apuntamos exactamente entre las dos; el avión tocó tierra y rodó sobre el asfalto. Se encendieron algunas luces más para guiarnos en nuestro recorrido hacia las puertas de embarque. En la oscuridad se adivinaban las figuras de hombres con ametralladoras junto a un tramo de escaleras. Jane-Ann Riley, nuestra supervisora de vuelo, indicó que era seguro abrir la puerta, y yo saqué la cabeza. El aire estaba helado.

Estaban acercando la escalerilla al avión. Yo fui el primero en bajar por ella al asfalto iraquí. Dos hileras de soldados se desplegaron a nuestro alrededor. Un par de representantes gubernamentales con abrigo de pelo de camello nos recibieron y nos indicaron que los familiares debían permanecer en el avión. El aeropuerto de Bagdad es más grande que el de Heathrow, pero estaba completamente vacío: el nuestro era el único avión. Miré atrás hacia la



imagen incongruente de la tripulación de cabina de Virgin, con sus minifaldas y sus zapatos de tacón rojos, pasando frente a los soldados iraquíes en un inmenso aeropuerto vacío. Los soldados entrechocaron los tacones ruidosamente en medio del silencio. Todos sonreímos. Los soldados se mostraban algo tímidos al principio, pero luego devolvieron la sonrisa. Al no haber ningún otro avión en la pista, el nuestro parecía exageradamente grande.

Fuimos conducidos hasta una sala de embarque completamente desnuda, de la que habían retirado todos los aparatos: los terminales de ordenador, los teléfonos e incluso las instalaciones de la luz. La operación debió de llevar su tiempo, lo cual indicaba que los iraquíes esperaban ser bombardeados y que ya habían puesto a resguardo todo lo que querían del aeropuerto. Entregamos a los iraquíes algunos regalos que habíamos traído con nosotros: cajas de chocolatinas para los representantes gubernamentales y muchos paquetes infantiles de regalo Virgin para que los soldados los mandaran a sus hijos en casa. Entonces oí movimiento fuera, y Ted Heath cruzó las puertas de cristal al frente de una multitud de personas, hombres, mujeres y niños. Sus rostros se veían pálidos bajo la luz fluorescente. Tan pronto como nos vieron lanzaron un grito de alegría y acudieron corriendo a saludarnos. Ted sonreía y reía y daba la mano a todo el mundo.

Pronto comprendí que no nos íbamos a llevar a toda esa gente con nosotros. Todo el mundo reía y se abrazaba, corrían lágrimas por sus rostros. En el exterior, los soldados estaban descargando los medicamentos y el material médico que habíamos traído. Abrimos botellas de champán y brindamos a la salud de unos y otros y de los que íbamos a dejar atrás. Encontré al hermano de Frank Hessey y nos abrazamos. Una mujer filipina que debía dejar atrás a su marido se me acercó. Tenía el rostro lleno de lágrimas. Otro hombre debía dejar a su hija de tres años en brazos de su niñera y decirle adiós. Sólo pude abrazarle. No podía hacer nada más por él. Ambos teníamos lágrimas en los ojos. Yo también era padre.

Al cabo de una hora los iraquíes nos dijeron que debíamos volver a subir al avión. Mientras caminábamos sobre el frío asfalto estreché la mano de los soldados y les di más paquetes de regalo para sus hijos. Nos deseamos suerte. Resultaba extraño pensar que, después de que despegáramos, aquellos

soldados de aspecto frágil y asustado enfundados en sus incómodas botas y pantalones verdes seguirían con las armas en la mano y vigilando lo que probablemente sería el primer objetivo de un bombardeo devastador.

Muchos rehenes caminaban del brazo por la pista para conservar el calor y para darse apoyo. Parecían fantasmas. El solitario 747 los hacía parecer diminutos. Todas las luces se habían apagado nuevamente, aparte de un único reflector enfocado hacia la escalerilla. Subí los peldaños y me di la vuelta para despedirme con la mano.

—¡Llegáis tarde, como siempre! —dijo una voz ronca.

Era Frank Hessey. Se había quedado en el avión para sorprender a su hermana y a su cuñado. Cuando se encontraron se abrazaron entre lágrimas.

Mi última imagen de los soldados iraquíes fue verlos reunidos y abriendo los paquetes rojos Virgin que les habíamos dado. Era muy posible que fuéramos los primeros occidentales que veían. Sabían que pronto vendría otro grupo, rugiendo y lanzando misiles. Will Whitehorn había estado comprobando las maletas que llevaban los rehenes. En el último minuto encontró una bolsa con un transistor que nadie reconocía como suyo. Justo cuando la puerta del avión iba a cerrarse fue corriendo y arrojó la bolsa a la pista. Los soldados estaban demasiado sorprendidos para reaccionar. La bolsa se quedó allí mientras las puertas se cerraban y el avión se alejaba del edificio.

Dentro del avión había una gran alegría mientras los familiares llenaban los pasillos para abrazarse. Nos pusimos los cinturones para el despegue, pero tan pronto como el avión se niveló empezó la fiesta. Habíamos salido. Estábamos todos de pie con vasos de champán en la mano e intercambiando historias cuando el piloto anunció que estábamos fuera del espacio aéreo iraquí. Hubo un gran aplauso.

Cogí el micrófono y le tomé el pelo a Ted Heath al anunciar: «Acabo de saber que la señora Thatcher está *absolutamente* encantada de saber que Ted ha conseguido volver sano y salvo». Su bestia negra estaba de vuelta.

Frank Hessey, su hermana Maureen y su cuñado Tony se daban la mano, incrédulos: no se podían creer que estuvieran juntos y lejos de Bagdad. Algunas personas estaban llorando: se sentían felices por verse libres, pero afectadas por haber tenido que dejar atrás a otros de los suyos. Dos meses más

tarde, Tony murió de cáncer de pulmón, y el aeropuerto de Bagdad fue reducido a escombros por la mayor concentración de potencia de fuego jamás desplegada por un ejército. Confío en que los soldados iraquíes con sus uniformes de talla equivocada logran escapar de algún modo.



«Treinta de ellos han pedido ser devueltos a Bagdad.»

«¿Quién demonios se ha creído que es ese Richard Branson? —le preguntó lord King a William Waldegrave en su segunda llamada—. ¿Acaso cree que es parte del puto Ministerio de Asuntos Exteriores?».

La indignación de lord King tuvo eco en algunos periódicos, que sugirieron que lo hacía únicamente para mi gloria personal. Picado por las críticas, traté de analizar mis motivos en mi diario durante una estancia con el rey Hussein:

Estoy totalmente hecho polvo. He trabajado sin descanso en esto. Durante una entrevista con ITN sobre la gente que había visto me quedé sin palabras. Contar la historia del padre británico que tuvo que entregar a su

hija de tres años a la niñera en el aeropuerto de Bagdad para que la sacara del país, y la mujer filipina que se fue para tener a su segundo bebé. Sólo llegué a la mitad de la historia.

¿Cuáles son mis motivos para hacer esto? ¿Hay alguna verdad en las burlas? Hace un mes estaba dando una entrevista a *Vanity Fair* y había tocado fondo. Parecía que mi vida ya no tenía sentido. Me había puesto a prueba en varios terrenos. Acababa de cumplir cuarenta años. Buscaba un nuevo reto. Estaba considerando incluso venderlo todo excepto la aerolínea. Concentrar mis esfuerzos en algo más pequeño. Concentrarme en un negocio que me encantara. Pero también tener tiempo para usar mi capacidad para los negocios en otras áreas donde creía que podía ayudar, como luchar contra las tabacaleras, contra el cáncer de cuello de útero, etcétera.

Pensé que encontraría más satisfacción de esta manera y que no echaría a perder los próximos cuarenta años de mi vida simplemente dirigiendo empresas, haciéndolas crecer... una repetición de lo que habían sido los cuarenta primeros.

¿Merezco un reconocimiento por esto? No, no lo creo. El dilema es que para hacer campaña en muchas cuestiones debes entrar en la escena pública para movilizar a las personas. La televisión es un medio muy poderoso. Hablar por televisión fue lo que me permitió reunir toneladas de medicamentos, alimentos, mantas y tiendas para los refugiados. Los dos millones de libras del Gobierno de la señora Thatcher han llegado. Ha tenido lugar una reunión de emergencia entre las cinco grandes organizaciones humanitarias. La BBC y la ITV están a punto de iniciar una campaña de anuncios gratuitos. Pienso que la rapidez con la que hemos actuado ha permitido evitar un desastre en esta ocasión. Pero no habría sido posible sin exponerme públicamente.

El dilema es cuán a menudo se puede utilizar la prensa de este modo en un país pequeño como Inglaterra sin perder credibilidad ante el público. Si existiera la más leve duda de si lo estoy haciendo por mi gloria personal, entonces no podría seguir haciéndolo.

Al volar a Bagdad y rescatar a los rehenes, Virgin había usurpado nuevamente el rol tradicional de British Airways. En aquel momento, yo no sabía hasta qué punto aquel vuelo a Bagdad irritaría a lord King. Mi intención era ayudar: tenía un avión a mi disposición y podía actuar con rapidez. Aquel avión era uno de los cuatro con los que operaba Virgin Atlantic, pero, de repente, parecíamos una aerolínea mucho más grande. Habíamos negociado con éxito con Saddam Hussein, habíamos entregado suministros médicos y habíamos devuelto a los rehenes a casa. Sólo más tarde supe que la indignada reacción de lord King había sido el inicio de toda una campaña por parte de British Airways para tratar de hundir a Virgin Atlantic.

## **21. «TENDRÍAMOS ALGO ASÍ COMO DOS SEGUNDOS PARA DECIR NUESTRAS ÚLTIMAS ORACIONES»**

noviembre de 1990-enero de 1991

Desde que abandonamos nuestro intento el diciembre anterior, Per había estado trabajando en la nueva envoltura para el globo con el que intentaríamos realizar la travesía del Pacífico. A principios de diciembre lo había enviado a Miyakonojo junto a la cabina en espera de una buena corriente en chorro.

Un piloto de aeróstatos japonés, Fumio Niwa, quería adelantársenos en la travesía del Pacífico con un globo de helio. Cuando Per y yo llegamos a Miyakonojo, acompañados por nuestras familias y por el equipo de apoyo, Fumio y yo hablamos y bromeamos por radio mientras avanzaban los preparativos. Él también estaba bloqueado en tierra por la lentitud de la corriente en chorro, inusual en aquella época del año, y que, según nuestros modelos meteorológicos, nos dejaría varados en algún punto del Pacífico. Esperamos y repasamos los protocolos de seguridad. También seguíamos por la CNN el aumento de la tensión en el golfo. Estábamos convencidos de que el ataque aliado tendría lugar después de las Navidades. Per y yo acordamos que, si las fuerzas aliadas declaraban la guerra a Irak, cancelaríamos el viaje por segunda vez y regresaríamos a casa.

A medida que se acercaba la Navidad, la previsible guerra en el golfo Pérsico seguía sin declararse, pero tampoco se percibían indicios de que la corriente en chorro fuera lo bastante intensa como para llevarnos hasta el otro

lado del Pacífico. Bob Rice nos dijo que era probable que aquello tardara todavía una semana en mejorar. Per regresó a Inglaterra para pasar las vacaciones navideñas. Joan y yo llevamos a nuestra familia a Ishigaki, una isla al sur de la costa japonesa.

La isla era muy tranquila y tenía el clásico paisaje japonés de montañas y mar. Pasé mucho tiempo con mi madre y mi padre, y contemplamos a los pescadores practicando la pesca con cormorán en sus canoas. Aquellos pescadores mantenían viva una tradición que se remonta a más de mil años atrás. Alineaban a seis o siete cormoranes en el borde de la canoa, y uno a uno los iban soltando al agua para pescar. Los pájaros volvían al bote y abrían el pico para que los pescadores sacaran los pescados, pues llevaban anillos o cuerdas en el cuello que les impedían tragarlos.

Me habría encantado hablar con aquellos pescadores. Seguramente estaban tan preocupados por el dinero y por sus familias como todo el mundo, pero su vida parecía tan serena y enraizada en la tradición ancestral que yo sentía que debían estar en paz con el tiempo de una manera en la que yo no había logrado estar nunca. Me pregunté qué pensarían ellos de mi actividad incesante, de mi necesidad de montar nuevas empresas, de ponerme a prueba y cruzar el Pacífico en un globo a 9.000 metros de altura.

Al final de nuestras vacaciones, Joan se llevó a los niños de vuelta a Londres para el inicio de las clases. A Joan no le gusta —comprensiblemente— la idea de mis expediciones en globo, y menos aún verme despegar. Me despedí de todos ellos con un abrazo en el aeropuerto Narita de Tokio, y luego empecé a prepararme para el viaje. Mientras mis padres y yo caminábamos por el aeropuerto para tomar el vuelo interno hacia Miyakonojo, vi una pantalla de televisión. En unas imágenes tomadas desde una cámara que no paraba de moverse se veía un helicóptero suspendido sobre el mar e izando un cuerpo a bordo. Por el tono respetuoso del periodista supe inmediatamente que era Fumio, y que estaba muerto.

Hasta entonces todos estábamos muy ilusionados, pero aquello ponía en perspectiva los riesgos que estábamos asumiendo: podríamos haber sido nosotros. Encontramos a una persona que hablaba un poco de inglés. Explicaban que Fumio había despegado la mañana anterior, pero había caído



en el mar frente a la costa. Había pedido ayuda por radio, pero cuando llegó el helicóptero de rescate ya estaba muerto. Había muerto por congelación.

La imagen del cuerpo de Fumio siendo izado fuera del mar enfrió bastante mi entusiasmo. Tenía un mal presentimiento, pero era incapaz de echarme atrás. Si las condiciones meteorológicas eran las correctas, subiríamos al globo y despegaríamos. Me resigné al destino y me obligué a sacar el mayor partido posible de todo ello.

Más tarde supimos exactamente qué le había ocurrido a Fumio. Había despegado el día antes de nuestro regreso, confiando en tomarnos la delantera. Pero los fuertes vientos habían roto la envoltura de su globo y le habían obligado a dejarse caer sobre el Pacífico en su cabina. El mar estaba tan encrespado que cuando llegó el hidroavión no pudo recogerle, con lo que los pilotos tuvieron que llamar a un helicóptero. Hubo un retraso porque los servicios de rescate se entretuvieron mientras estudiaban qué helicóptero enviar. Para cuando éste llegó, Fumio ya estaba muerto. Apenas había recorrido dieciséis kilómetros de los 12.800 del viaje. Eso era toda una advertencia.

Per y yo teníamos previsto lanzar el globo el domingo 13 de enero. Las fuerzas aliadas habían puesto el 15 de enero como fecha límite para que Saddam Hussein abandonara Kuwait, y estábamos convencidos de que el ataque tendría lugar poco después de la fecha límite. Por desgracia, el domingo hacía demasiado viento para hinchar el globo, así que lo pospusimos todo hasta el lunes. La corriente en chorro comenzaba a tomar velocidad, y el lunes 14 de enero parecía que el vuelo era posible. Por la noche, el cielo se despejó, y nosotros comenzamos a hinchar el globo.

Per y yo tomamos una pastilla para dormir por la tarde, y a las 02.30 horas de la madrugada nos despertaron para dirigirnos al punto de lanzamiento. Avanzamos entre los millares de personas que habían acudido para vernos a pesar del frío. Nosotros íbamos andando detrás de un coche de la policía que avanzaba muy lentamente. Los niños japoneses llevaban velas en la mano y agitaban la bandera inglesa a nuestro paso. Cantaban «God Save The Queen» con perfecto acento inglés. Una vez más, la gente había traído sus braseros y cocinaba pescado y maíz.

—No comas nada —advertí a Per cuando vi que estaba a punto de aceptar un poco de pescado—. Lo último que necesito es que tengas una intoxicación ahí arriba.

Ante nosotros, absorbiendo toda la atención, el globo se erguía majestuoso haciendo tensar sus amarras de acero. Su silueta se elevaba por encima de todo el mundo. Esta vez era lo bastante grande como para tragarse la cúpula de la catedral de San Pablo entera. El helio se encontraba a alta temperatura, de modo que el globo estaba listo para elevarse en cuanto fuera liberado de sus anclajes.

Dimos las gracias a la gente de Miyakonojo por su hospitalidad y soltamos algunas palomas blancas en un gesto, tal vez fútil, de defensa de la paz. Justo antes de subir por las escaleras hacia el interior de la cabina mandé llamar a mis padres. Todo el mundo estaba inquieto, viendo el globo tirando de los cables y luchando por elevarse. Mis padres llegaron hasta allí y pasaron entre las barreras y la policía, y apenas tuvimos tiempo de darnos un abrazo. Mi madre me dio una carta que me metí en un bolsillo del pantalón.

—¡Hora de despegar! —gritó Per.

Al darnos la vuelta vimos a Alex, nuestro diseñador e ingeniero, saliendo de la cabina con la llave de tubo más grande que yo había visto nunca.

—Creo que ahora está todo bien —dijo.

Subimos por la escalera y nos metimos en la cabina.

Mientras el equipo de tierra comenzaba a retirarse, encendimos los quemadores. La presión ascendente se hizo cada vez mayor; finalmente, Per soltó los seguros que liberaban los cables metálicos y salimos disparados hacia arriba. Durante los primeros minutos simplemente nos maravillamos de nuestra silenciosa velocidad. Luego, el globo se elevó por encima de la oscura capa de nubes y vimos el amanecer plateado en el horizonte. Yo cogí la radio y me puse en contacto con el equipo de tierra.

—¡Estáis muy lejos! —gritó Will Whitehorn—. La gente está animando como loca por aquí. El espectáculo es impresionante. Vuestro ascenso es muy rápido.

En cinco minutos habíamos salido del campo de visión de la gente de Miyakonojo y seguíamos nuestro ascenso hacia la corriente en chorro. En

media hora estábamos bien entrados en el océano Pacífico. Entonces, a unos 7.000 metros de altura, contactamos con la parte inferior de la corriente en chorro. Fue como si hubiéramos chocado contra un techo de cristal. Por más potencia que diéramos a los quemadores, el globo se negaba a entrar en la corriente. Los vientos eran demasiado fuertes y frenaban el ascenso, allanando la parte superior del globo. Empujamos una y otra vez, y una y otra vez salimos rebotados hacia abajo. Nos pusimos los paracaídas y nos enganchamos a los botes salvavidas por si el globo sufría algún desgarró catastrófico. Y entonces, por fin, el globo entró en la corriente en chorro.

La parte superior del globo entró antes que nosotros, y pude ver como se ponía por delante e incluso por debajo de la cabina. Per y yo salimos disparados hacia un lado. Pasamos de viajar a veinte nudos a hacerlo a cien nudos. Por un momento pensé que la estructura iba a ceder, y recordé la imagen de los mil caballos tirando de nosotros, pero entonces la cabina entró en la corriente tras el globo y nos equilibramos nuevamente. El globo se enderezó otra vez hasta ponerse por encima de nosotros; estábamos a salvo dentro de la corriente. Sin embargo, la expresión de alivio de Per no me transmitía demasiada confianza:

—Nadie ha hecho esto antes —dijo—. Estamos en territorio desconocido.

Al cabo de siete horas llegó el momento de soltar un depósito vacío de combustible. Llevábamos seis depósitos de propano acoplados a la cabina. La idea era arrojar el peso muerto y cambiar de depósito a medida que se fueran agotando, con el consiguiente aumento de velocidad. Decidimos salir de la corriente en chorro para arrojar el depósito por si algo salía mal.

Teníamos una cámara de vídeo bajo la cabina que apuntaba verticalmente hacia abajo, a modo de ventana suplementaria. El mar tenía un aspecto peligroso: había grandes olas, y aunque estábamos a 7.600 metros de altura podíamos ver claramente las crestas blancas y las profundas sombras de los valles.

Yo estaba mirando por el monitor cuando Per apretó el botón para liberar un depósito de combustible vacío. Antes de poder ver qué había ocurrido, la cabina dio un fuerte bandazo. Yo salí disparado a lo largo de la cabina y aterricé encima de Per.

—¿Qué ha ocurrido? —grité.

—Ni idea.

Volví gateando hasta mi asiento por el suelo inclinado de la cabina, que colgaba en un ángulo de veinticinco grados sobre la horizontal. Per examinó los controles tratando de ver qué había fallado. Pensamos que quizás estábamos colgando de un solo cable y la cabina estaba a punto de separarse del globo y precipitarse sobre el mar. Revisé la grabación de vídeo y observé lo que había ocurrido cuando soltamos el depósito. Para mi horror, vi tres depósitos cayendo al mar en lugar de uno solo.

—Per, mira esto.

Volvimos a observar en silencio.

—¡Mierda! —dijo Per—. Todos los depósitos de un lado de la cabina han caído.

En lugar de arrojar un depósito vacío, habíamos arrojado un depósito vacío y dos llenos. Las implicaciones de este hecho eran horribles. Apenas habíamos recorrido 1.600 kilómetros y sólo nos quedaba la mitad del combustible inicial. Contábamos con tres depósitos de propano en lugar de cinco para cruzar la parte más remota y peligrosa del océano Pacífico.

—¡Atención! —dijo Per—. Estamos ganando altura.

Miré al altímetro. Sin el peso de los dos depósitos llenos de combustible, el globo estaba ascendiendo rápidamente. Volvimos a notar una fuerte sacudida cuando volvimos a entrar en la corriente en chorro, pero esta vez lo hicimos a tal velocidad que el ascenso no se detuvo. El altímetro pasó de 9.400 a 10.300 metros.

—Voy a soltar aire —dijo Per—. Hay que bajar.

Yo miré el altímetro, deseando que empezara a frenar: 10.600, 10.900, 11.200, 11.500 metros. No teníamos ni idea de hasta dónde llegaba la resistencia de la cabina. Sabíamos que la cúpula de cristal sólo podía resistir la presión hasta 12.800 metros, y aun eso era más bien una especulación. Si superábamos los 13.000 metros, la cúpula de cristal estallaría. Tendríamos unos dos segundos para decir nuestras últimas oraciones, el tiempo de ver cómo nuestros pulmones eran absorbidos fuera de nuestro pecho. Después de eso nuestros ojos saltarían de sus cuencas. Nos convertiríamos en una masa de

restos esparcidos por algún lugar del Pacífico.

Per había abierto la válvula de la parte superior del globo, pero seguíamos ascendiendo. El problema era el peso de los tres depósitos de combustible que habíamos arrojado y la cantidad de aire caliente que habíamos necesitado hasta entonces para sostenerlos. Era una carrera entre el tiempo y el altímetro. Gracias a Dios que habíamos bajado hasta salir de la corriente en chorro antes de arrojar los depósitos.

—Está frenando —dije yo con optimismo desesperado—. Estoy convencido de que está frenando.

El altímetro seguía subiendo: 11.800, 12.000, 12.200, 12.350, 12.500 metros.

Estábamos en el reino de lo desconocido. Nuestro equipo no había sido probado a aquella altura y cualquier cosa podía fallar.

Finalmente, a los 12.950 metros, el altímetro dejó de subir. Me pregunté con preocupación si no sería porque estaba roto y ya no registraba la altura. Estábamos muy por encima de la altura a la que suelen volar los aviones de pasajeros, a excepción del Concorde. Luego, el altímetro bajó 150 metros. Y siguió bajando.

—No queremos descender demasiado rápidamente —dijo Per—. Tendríamos que quemar combustible para volver a subir.

Cerró la válvula y el globo siguió descendiendo hasta los 10.600 metros. Entonces tuvimos que encender otra vez los quemadores para mantenernos dentro de la corriente en chorro.

Por fin podíamos afrontar el problema de los depósitos perdidos. Nuestro contacto por radio con el centro de control de San José seguía funcionando, y era evidente que ellos estaban tan preocupados como nosotros por la pérdida de los depósitos. Hicieron algunos cálculos rápidos. Si queríamos llegar a tierra antes de que se nos acabara el combustible debíamos volar a una velocidad de 270 kilómetros por hora, el doble de la velocidad a la que había viajado jamás ningún globo aerostático. Las probabilidades en contra eran abrumadoras.

—¿Y Hawái? —pregunté yo—. ¿Podemos apuntar hacia alguna isla cercana?

—Es como buscar una aguja en un pajar —dijo Per—. No lograríamos acercarnos siquiera.

—Me pregunto si es posible llegar hasta América —murmuré.

—Por supuesto que lo es —dijo Per—. La cuestión es si nosotros podremos llegar.

Per es un hombre de gran precisión lógica cuando quiere.

Pregunté por radio por las condiciones meteorológicas que teníamos por debajo. Mike Kendrick, el director del proyecto, habló con voz fuerte y agitada.

—Acabo de hablar con un barco mercante que está en la zona. Dicen que hay fuertes vientos y mar gruesa. Han usado la palabra «atroz».

Per se inclinó y preguntó educadamente a Mike:

—¿A qué te refieres con «atroz»? Cambio.

—Me refiero a *jodidamente atrozo*. No vais a descender donde estáis. Ningún barco se acercará a recogeros. Hay olas de más de quince metros de altura. El barco más próximo dice que las olas son tan fuertes que el casco se partiría por la mitad si intentaran dar la vuelta. ¿Lo entiendes? Cambio.

—Quedaos a la altitud en la que estáis —dijo Bob Rice—. La corriente es razonablemente fuerte.

Y entonces, de repente, la radio se cortó.

Durante las seis horas siguientes no tuvimos ningún contacto con el mundo exterior. Las terribles condiciones meteorológicas que nos rodeaban impedían las comunicaciones por alta frecuencia. Estábamos en algún lugar sobre el Pacífico, colgados por unos cuantos cables metálicos de un inmenso globo, con los depósitos restantes balanceándose a un lado de la cabina como un collar, y no podíamos contactar con nadie. Apenas podíamos controlar adónde íbamos ni la velocidad a la que lo hacíamos, y ni siquiera nos atrevíamos a movernos por la cabina. Nuestros tres principales puntos de referencia eran el Global Positioning System (GPS), nuestros relojes y el altímetro. Cada diez o quince minutos tomábamos una lectura del GPS y calculábamos nuestra velocidad.

A medida que el vuelo se alargaba Per comenzó a mostrar signos de agotamiento.

—Voy a tener que descansar —murmuró, y se estiró sobre el suelo.

Estaba solo. A diferencia de lo que había ocurrido durante la travesía del Atlántico, en la que era más un pasajero que un piloto, ahora comprendía realmente nuestra situación. Si pretendíamos llegar a tierra, nuestra única opción de lograrlo era mantener el globo en el centro exacto de la corriente en chorro. La corriente tiene sólo cien metros de diámetro, apenas cuatro veces la longitud del propio globo. Pero quedarnos dentro era nuestra única esperanza.

El cielo estaba totalmente oscuro a nuestro alrededor. Apenas miraba al exterior de la cabina y trataba de concentrarme en los instrumentos. Allí sentado, con Per en el suelo en estado comatoso, me parecía claro que ambos íbamos a morir. Con sólo tres depósitos nos quedaríamos sin combustible a unos 1.600 kilómetros de la costa americana y tendríamos que amerizar. Sería de noche; Mike nos había dicho que las condiciones meteorológicas que teníamos debajo eran atroces —jodidamente atroces— y que nadie podría rescatarnos. Deberíamos mantener aquel globo en el aire durante treinta horas más si queríamos sobrevivir. Sabía que la única opción era mantener el globo justo en el centro de la corriente en chorro. Aparté de mi mente todos los pensamientos acerca de la muerte y, durante las diez horas siguientes, me concentré intensamente en los diales.

No creo en Dios, pero allí sentado en aquella cabina dañada, totalmente indefenso ante el menor cambio en las condiciones meteorológicas o ante cualquier fallo mecánico, no podía creer lo que veían mis ojos. Era como si un espíritu hubiera entrado en la cabina y nos estuviera ayudando. A medida que observaba los instrumentos y calculaba nuestra velocidad, se hizo evidente que estábamos comenzando a volar muy deprisa, cerca de los 270 kilómetros por hora que nos habían fijado como objetivo. Antes de perder los depósitos de combustible habíamos volado a unos 130 kilómetros por hora, lo cual era una buena velocidad. Esto era un milagro.

Me di una bofetada en la cara para asegurarme de que no era una alucinación, pero la velocidad aumentaba cada quince minutos. De 250 kilómetros por hora pasó a 290, 320, incluso 380. Era algo asombroso. Traté de no pensar en el tamaño del globo que tenía encima: simplemente miraba los indicadores y pretendía que estaba conduciendo una especie de coche

ingrónimo que era preciso mantener dentro del carril. Cada vez que perdíamos velocidad, asumía que nos habíamos apartado del núcleo de la corriente en chorro y, por lo tanto, quemaba un poco de combustible —tan poco como podía— y en general volvíamos a ganar velocidad.

Pero incluso a esta velocidad asombrosa, sigues tardando casi una hora en avanzar trescientos kilómetros, y debíamos viajar aún 9.600. Traté de no dejarme intimidar por la longitud del viaje que teníamos por delante e intenté concentrarme en cada una de las secciones de quince minutos. Luchaba desesperadamente por no dormirme. No paraba de dar cabezadas hacia delante y me pellizcaba para mantenerme despierto. De repente vi una luz extraña en la cúpula de cristal. Miré hacia arriba y vi un espectáculo maravilloso: la luz era blanca y naranja y no dejaba de parpadear. Entonces grité: ¡fuego! Entorné los ojos y vi que pequeñas masas blancas de propano saltaban junto a la cúpula de cristal, fallando por poco.

—¡Per! —grité—. ¡Hay fuego!

Per se despertó de golpe y miró hacia arriba. La velocidad de reacción de Per es increíble, y a pesar de su agotamiento apenas tardó una fracción de segundo en decidir lo que había que hacer:

—Haz que suba —dijo—. Debemos superar los 12.000 metros, donde no hay oxígeno. Entonces el fuego se apagará.

Encendí los quemadores y el globo empezó a elevarse. Parecía hacerlo muy lentamente, y las masas de propano seguían cayendo muy cerca de la cúpula de cristal. Con una temperatura exterior de setenta grados bajo cero y el calor de aquellas bolas de fuego, bastaría con que una de ellas tocara el cristal para hacerlo estallar.

Subimos a 10.900 metros; luego a 11.500 metros, y nos pusimos las máscaras de oxígeno. No daban mucha sensación de seguridad. Si la cúpula de cristal se rompía o se fundía, moriríamos en segundos por la pérdida de presión. Estábamos atrapados en un círculo vicioso: la falta de oxígeno a más de 12.000 metros apagaría las llamas sobre la cúpula de cristal, pero también apagaría los quemadores. Si los quemadores se apagaban antes que las bolas de fuego de propano, volveríamos a bajar por debajo de los 11.000 metros antes de que pudiéramos encender nuevamente los quemadores y el propano



seguiría amenazando el cristal.

Subimos hasta 13.100 metros. Al final, los quemadores empezaron a crepitar y el fuego se apagó. Per abrió la válvula de escape de la parte superior del globo y empezamos a descender. Además de arriesgarnos a que la cabina estallara, habíamos gastado un combustible precioso.

Vólamos una hora más sin comunicación por radio. Yo me mantenía alerta hablando con la videocámara. Me imaginaba que estaba hablando con Joan, Holly y Sam, y no dejaba de charlar, diciéndoles lo mucho que los quería y que íbamos a aterrizar en América. El globo se estabilizó a 8.800 metros y siguió desliziéndose hacia el noreste en dirección a la costa occidental de América. Éramos una minúscula cabina metálica balanceándose en la estratosfera por encima de un océano oscuro. Yo estaba demasiado asustado para comer nada aparte de manzanas y algo de chocolate. Escribí en mi diario de a bordo:

Llevamos diecisiete horas y cuatro minutos volando. Nos estamos acercando a nuestro registro anterior. Cuando lo superemos habremos batido nuestro récord aerostático. Sin embargo, ahora mismo estamos tan lejos de poder recibir cualquier ayuda como nadie lo haya estado jamás, sentados en una cabina inclinada, con la mitad del combustible perdido, con el temor de que, si nos movemos, puedan caer los demás depósitos. No estoy seguro de si se ha declarado la guerra, porque hemos perdido toda comunicación con el mundo exterior... Pero hay que mantener el ánimo, y la velocidad a la que avanzamos es increíble.

A medida que se acumulaban las horas sin contacto con San José, escribí: «La situación parece bastante desesperada. En este momento no tengo claro que vayamos a regresar a casa».

Entonces, de modo tan repentino como cuando perdimos contacto, lo recuperamos. Oí voces por la radio. Habían pasado seis horas y diez minutos desde nuestra última comunicación. Mike estaba convencido de que nos habían perdido, pues dos de los barcos que habían mandado tras nosotros habían divisado restos en el mar.

—¿Mike, eres tú?

—¡Richard! ¿Dónde estás?

—Sentado dentro de una lata sobre el Pacífico.

Casi nos saltan las lágrimas de alivio.

—Pensábamos que habíais caído al mar. Dios, casi movilizamos a la fuerza aérea y a la marina.

—Estamos bien —mentí—. Hemos tenido un incendio de propano sobre la cabina, pero está apagado.

Les di nuestra posición.

—¿Algún otro problema, aparte de no tener suficiente combustible para llegar? —quería saber Mike.

—No. Seguimos ladeados. Lo que es seguro es que no vamos a dejar caer más depósitos.

—Ha estallado la guerra en el golfo Pérsico—dijo una voz femenina. Era Penni, que estaba en la sala de control junto a ellos—. Los estadounidenses están bombardeando Bagdad.

Pensé en los soldados que había conocido en el aeropuerto de Bagdad. El estallido de la guerra del Golfo significaba que, si al final debíamos amerizar, seríamos muy justificadamente la última prioridad para todo el mundo.

—Gracias a Dios que os hemos encontrado —dijo Bob Rice—. He calculado vuestra ruta. Debéis bajar inmediatamente. La corriente en chorro pronto empezará a dar la vuelta hacia Japón otra vez. Quedaríais a la deriva sobre el Pacífico. Si bajáis de 9.100 metros a 5.400 tal vez contactéis con la corriente que va hacia al norte. Eso os llevaría hacia el Ártico, que al menos es tierra firme.

—¡Joder! —dijo Mike—. Media hora más y habríais empezado a ir en dirección contraria.

Apagamos los quemadores y comenzamos a descender. Al cabo de cinco horas, Bob nos dijo que ascendiéramos otra vez. Volvimos a 9.000 metros y, en efecto, nos encontramos avanzando en dirección noroeste. Ahora volábamos de forma muy regular. Nos manteníamos en la corriente en chorro y limitábamos al máximo el combustible que quemábamos. Seguíamos sobre el Pacífico, volando a más de trescientos kilómetros por hora en una cabina

ladeada, y estábamos agotados, pero, ahora que habíamos recuperado el contacto por radio, sentía que todo era posible. Y el milagro continuó. Nuestras velocidades eran extraordinarias: 340 kilómetros por hora, 350, 320. Estábamos por encima de los 290 de media que necesitábamos. Alguien estaba siendo muy generoso con nosotros.

Las buenas noticias eran que ahora avanzábamos de manera regular hacia la costa canadiense. El combustible aguantaba bien, y nuestras velocidades se mantenían elevadas; Per y yo comenzamos a creer que tal vez llegaríamos a tierra. Yo estaba todavía demasiado asustado para dormir, como lo demuestra el hecho de que, en los pocos segundos que logré hacerlo, me asaltaron terribles pesadillas de calaveras y muerte. Ambos estábamos agotados y deshidratados, y luchábamos por mantener la concentración.

—Estáis yendo muy al norte —nos dijo Mike Kendrick—. El equipo de rescate os está persiguiendo para tratar de llegar al punto donde aterrizaréis. Están en un Learjet. Will está a bordo, y también tus padres.

Tras 36 horas de vuelo, finalmente alcanzamos la costa noroccidental de Canadá. Estaba demasiado oscuro para ver nada, pero nos sentimos más seguros. Era tierra, aunque se tratara de las montañas Rocosas, una de las cordilleras más inhóspitas que existen. Cuando empezamos a sobrevolar las Rocosas, establecimos contacto radiofónico con el control de tierra local, el Watson Lake Flight Service.

—Encended vuestro faro de rescate —nos recomendaron—. Avanzáis hacia una tormenta. Hay visibilidad cero y un viento de 35 nudos. El Learjet ha dado la vuelta para refugiarse en Yellowknife.

Nuestro entusiasmo dio paso a la desesperación. Encendimos el faro de rescate, y, a partir de entonces, cada cinco segundos sonaba un pitido insoportable. Nuestro plan inicial era aterrizar en California, acompañados por una escolta de helicópteros, pero nos habíamos desviado casi 5.000 kilómetros de Los Ángeles y nos dirigíamos hacia una tormenta ártica. Podía darse el caso de que aterrizáramos sanos y salvos y que luego muriéramos, igual que le había ocurrido a Fumio. Los globos son frágiles: no están diseñados para volar en tormentas. Una tormenta podía desgarrar la envoltura, en cuyo caso caeríamos como una piedra. Faltaba poco para la salida del sol.

Sabíamos que debíamos aterrizar apenas amaneciera. Si dejábamos que pasaran dos o tres horas, el sol calentaría la envoltura del globo y seguiríamos volando hasta más allá de Groenlandia, hacia el interior del Ártico, lejos del alcance de ningún equipo de rescate.

Una de las tareas que yo tenía asignadas era preparar el globo para el aterrizaje. Cuando estábamos a 220 metros del suelo abrí la escotilla. El aire helado y la nieve entraron de golpe en la cabina. Salí al exterior de la cabina. Estábamos en medio de una tormenta de nieve, avanzando a trompicones a 130 kilómetros por hora. Era difícil mantener el equilibrio, pues seguíamos ladeados y la parte superior de la cabina metálica estaba helada. Me agarré a los cables metálicos y me incliné para quitar los seguros que debían evitar que los enganches se abrieran en caso de que nos encontráramos en medio de una tormenta eléctrica. Los quité y los arrojé a la tormenta. Me quedé allí en cuclillas y observé la nieve arremolinarse a mi alrededor.

La única luz era la inmensa llama naranja que tenía encima. Los copos de nieve se arremolinaban a mi alrededor y desaparecían en la llama. Una de las cosas mágicas que tiene el viaje en globo es que no oyes el viento porque vas a la misma velocidad que él. Puedes estar volando a 240 kilómetros por hora y dejar un papel sobre la cabina: en teoría, no debería salir volando. Así, aunque estábamos en medio de una tormenta de nieve, todo estaba muy tranquilo. Yo estaba fascinado contemplando los copos de nieve desaparecer en las llamas. Luego miré a mi alrededor y comencé a ver la tierra que sobrevolábamos. Comprendí que una de las razones de que estuviera tan oscuro era que estábamos volando sobre un espeso bosque de pinos. Le grité a Per:

—No bajes demasiado. Es todo bosque. Nunca saldríamos de aquí.

Me quedé en la parte superior de la cabina e iba gritando lo que veía.

—Hay un claro más adelante. ¿Puedes verlo?

—Prepárate para el aterrizaje —gritó Per, y apagó el quemador.

Bajé otra vez al interior de la cabina y empezamos el descenso. Impactamos contra el suelo con gran estrépito a una velocidad próxima a los sesenta kilómetros por hora. Seguimos arrastrándonos hasta que Per logró hacer saltar los enganches explosivos. Gracias a Dios, esta vez funcionaron, y

la cabina se detuvo mientras que el globo se iba volando sin nosotros. Estábamos atados, pero en un momento estuvimos listos para salir. Ambos temíamos que el propano restante pudiera hacer estallar la cabina.

Abrimos a la fuerza la escotilla y salimos a trompicones. Nos abrazamos y bailamos una pequeña giga en la nieve. Un poco más lejos, la envoltura plateada del globo se había enredado entre los pinos, y el viento la estaba desgarrando. Entonces nos dimos cuenta de dos cosas: no parecía que la cabina fuera a estallar, y afuera se estaba a sesenta grados bajo cero. Si no volvíamos a entrar de inmediato, terminaríamos congelados. Volvimos a arrastrarnos hacia el interior de la cabina y contactamos por radio con el Watson Lake Flight Service.

—Lo hemos logrado. Hemos llegado. Estamos enteros.

—¿Dónde estáis?

—Hemos aterrizado en un claro rodeado de árboles.

—Es un lago helado —fue su lacónica respuesta—. Es bastante seguro. El único problema es que hay unos 800.000 lagos en la zona donde habéis aterrizado, y en todos hay un montón de árboles.

Tuvimos que esperar ocho horas más en nuestra cabina. Per tuvo un principio de congelación en uno de los pies, y yo en un dedo. Nos apiñamos tanto como pudimos, medio dormidos, mientras nos comíamos las provisiones que llevábamos con nosotros, desesperados por conseguir algo de calor mientras la nieve y el viento aullaban alrededor de nuestra cabina metálica. Habíamos aterrizado a quinientos kilómetros de la población más cercana, a 250 de la carretera más cercana, en una zona salvaje de unas doscientas veces el tamaño de Gran Bretaña.

—Hemos volado 10.881 kilómetros —dijo Per con cansado tono triunfal—. Hemos volado 46 horas y seis minutos. Eso significa que nuestra velocidad media ha sido de 127 nudos, 236 kilómetros por hora. Ésos son récords importantes. Hemos volado más lejos que ningún globo hasta ahora.

—Me muero por una bebida caliente —fue todo cuanto supe decir— y por un fuego. Y por una playa soleada. ¡Por qué no estamos en California!

—La próxima vez hacemos el vuelo definitivo —empezó a fantasear Per—. La vuelta al mundo.

Cuando miré hacia el exterior de la cabina me pareció que veía algo que se movía. Por un momento pensé que era un perro, y tuve la visión surrealista de alguien sacando a su perro a pasear por el lago helado. Examiné más atentamente a la criatura y vi que se acercaba a la cabina y la olisqueaba. Era una nutria. Rodeó la cabina sin dejar de olfatearla, luego levantó la nariz como si quisiera decir: «Ya ves, una cabina de globo», y se esfumó. Hasta el momento, ella era el único testigo de nuestra hazaña de ser los primeros en cruzar el Pacífico en globo... y ni siquiera llevaba cámara.

Durante aquellas ocho horas de espera, el localizador de emergencia nos perforó los tímpanos cada cinco segundos. Acurrucados uno junto al otro, reviví el vuelo y me pregunté por qué había puesto mi vida en manos de Per. Habíamos aterrizado a más de 3.000 kilómetros de nuestro destino; habíamos perdido dos depósitos de combustible; habíamos sufrido un incendio; habíamos cruzado el Pacífico en la oscuridad sin contacto por radio. Recordé los vuelos previos: el primer intento de lanzamiento desde Japón había terminado con un incendio en un globo que se caía a pedazos, y la travesía del Atlántico casi termina con nosotros.

Mientras Per hablaba de dar la vuelta al mundo en globo, me pregunté si yo estaba lo suficientemente loco como para considerar siquiera la idea de volver a volar con él. Sabía que Per había llevado los límites tecnológicos del vuelo aerostático más lejos que nadie, pero era triste que no hubiera surgido un vínculo personal más fuerte entre ambos. Yo creo lazos personales fuertes con todas las personas con las que paso mucho tiempo. Pero Per no es un jugador de equipo. Es un lobo solitario. A menudo resulta difícil saber qué piensa. Critica con facilidad a las personas. A mí me habían educado para buscar lo mejor en cada persona. Per siempre parecía encontrar lo peor. A pesar de eso, de algún modo habíamos logrado encontrar un punto de entendimiento como dos personalidades opuestas capaces de respetar las virtudes y los defectos del otro. ¡Y cuando se trata de volar en globo, son muchos los defectos que debe respetar en mí! También tuvo que aceptar que cada proyecto que hacíamos juntos llevara la marca de desafío «Branson» o «Virgin», algo que había llevado muy bien. Sin duda habíamos vivido más cosas juntos que las que experimentan la mayoría de las personas en una vida

entera.

Mientras yo trataba de imaginarnos a los dos dando la vuelta al mundo en globo, me di cuenta de que, a pesar de los terribles momentos que habíamos pasado juntos, nuestros vuelos habían sido algunas de las mayores aventuras de mi vida. Durante el resto de mi vida, yo tengo el control —en mayor o menor medida— de mi propio destino. En un globo estamos a merced de los elementos, la tecnología y los equipos de ingenieros que lo han construido, y estamos a 9.000 metros de altura. Las perspectivas de éxito no son las mejores, pero nunca he sabido resistirme a aceptar retos que parecen formidablemente difíciles de superar y demostrar que sí es posible. Y, una vez más, la fortuna había sido generosa con nosotros.

Al final oímos el sonido de las aspas de un helicóptero. Se hizo cada vez más fuerte, y luego el helicóptero describió un círculo sobre nosotros y aterrizó a nuestro lado. Ya teníamos las bolsas con los vídeos y nuestros diarios preparados, de manera que fuimos tambaleándonos hacia el helicóptero; Per iba cojeando por la congelación.

El vuelo hasta Yellowknife duró otras cuatro horas. Cuando aterrizamos en el minúsculo aeródromo, las luces fluorescentes amarillas dibujaban círculos borrosos en la nieve que caía. Andamos hundiéndonos en la nieve hasta el hangar. Ráfagas de copos de nieve soplaron por encima de nosotros al abrir la puerta y entrar.

Allí estaban Will; mamá; papá; la esposa de Per, Helen, y algunas personas de Yellowknife. Casi no reconocí a nadie porque llevaban ropa extraña y abultada: chaquetas rojas acolchadas y pantalones térmicos. Todos gritaron de alegría al vernos.

—¡Toma una cerveza fría! —gritó Will—. ¡No hay otra cosa!

Per y yo tiramos de las anillas y esparcimos el contenido sobre todos los presentes.

—¡Lo has logrado! —dijo mamá.

—¡Nunca más! —dijo papá.

—¿Qué quieren decir? —bromeó Per—. La próxima vez vamos a dar la vuelta al mundo. ¡Si aquellos depósitos hubieran seguido en su sitio, a estas horas estaríamos en Inglaterra!

—¿Tienes aquella carta que te di? —me preguntó mamá.

La carta seguía en el bolsillo de mi pantalón.

—La escribieron unos escolares japoneses. Debes dársela al primer niño que encuentres en el lugar donde aterrices.

Un miembro de la tripulación de tierra en Yellowknife había traído a su hijo de seis años para ver a aquellos dos pilotos de aeróstato que acababan de llegar de Japón, de modo que me arrodillé y le di la carta.

—Es de unos niños que viven en Miyakonojo, en Japón —le dije—. Deberías ir allí algún día. ¡Pero mejor no lo hagas en globo!

En Yellowknife hace tanto frío en enero que la gasolina diésel se congela. Para evitar que le ocurra a tu coche, debes mantener el motor en marcha, o bien conectarlo a unas fuentes de alimentación eléctrica especiales que parecen parquímetros y que mantienen los motores calientes. Fuimos a comer al restaurante más grande de Yellowknife, y la mitad de la población local se presentó en el lugar. Cuando salimos del restaurante, apenas podíamos respirar por el humo de los tubos de escape. La mayoría de las tiendas se encuentran en centros comerciales subterráneos, que son más fáciles de calentar sin tener que preocuparse por el viento helado. Durante la comida llegó un fax del nuevo primer ministro, John Major, felicitándonos por el vuelo. Seguramente, Yellowknife era uno de los lugares más remotos donde se había visto el membrete del 10 de Downing Street.

Al día siguiente nos despedimos de los mineros de oro y los cazadores de pieles que tan bien nos habían atendido a pesar de recibir el aviso en el último momento. No ocurre cada día que tengas visitantes que llegan en globo desde Japón, así que nos invitaron a hacerles otra visita. Volamos hasta Seattle y luego hacia las cálidas temperaturas de Los Ángeles. Desde allí tomamos el avión de regreso a Londres, y tuve la ocasión de leer los periódicos y comprender lo que estaba ocurriendo. La bolsa se había disparado tras la invasión, y a la vista de la potencia de fuego desplegada por las fuerzas aliadas resultaba difícil imaginar que Irak pudiera resistir demasiado tiempo. Pasé algún tiempo hablando con la tripulación y los pilotos y me enteré de lo vacíos que iban los aviones. Uno de los pilotos me advirtió de que la guerra del Golfo estaba enmascarando una recesión que duraría mucho tiempo.



—Cuando terminen los bombardeos y Saddam Hussein haya muerto —dijo—, el mundo se dará cuenta de repente de que no se trataba de la «madre de todas las batallas», sino de la «madre de todas las recesiones».

## 22. TURBULENCIAS AÉREAS

enero-febrero de 1991

El viernes 25 de enero terminaba una mala semana para Sidney Shaw, el gestor de nuestra cuenta en el Lloyds Bank. Se sentó en la punta de mi sofá sin dejar de revolver sus papeles y de toquetear su bolígrafo; primero se negó a aceptar una taza de café, y un momento después cambió de opinión. Trevor y yo comenzamos a preocuparnos. Sidney no mostraba ningún interés por nuestra travesía del Pacífico de la semana anterior y evitaba en lo posible mirarme a los ojos. Se estaba comportando de manera tan ominosa como mi antiguo gestor en el Coutts.

—Hablé con Air Europe el lunes y con Dan Air el miércoles —comenzó Sidney—, y sospecho que vosotros os encontraréis en la misma situación. Me temo que vamos a retirar nuestros créditos a ambas aerolíneas, y no veo por qué deberíamos seguir apoyando la vuestra. No veo cómo podéis mantener Virgin Atlantic en funcionamiento.

Estaba claro de qué estaba hablando. Había venido a vernos tal vez en la peor semana del que terminaría siendo el peor año de la historia de la aviación. La línea de crédito del grupo Virgin en el Lloyds Bank estaba fijada formalmente en veinte millones de libras y acabábamos de llegar a los cincuenta millones. Tras otra visita del Lloyds Bank el lunes y la subsiguiente retirada de sus créditos, Air Europe —la aerolínea independiente de corto recorrido más importante de Europa, dirigida por Harry Goodman— fue declarada en bancarrota el miércoles; unas 4.000 personas perdían así su puesto de trabajo. Igual que había sucedido con Laker, B-Cal, Dan Air y, por

supuesto, Virgin Atlantic, la compañía British Airways había conseguido mantener a Air Europe confinada en Gatwick.

Mientras durara la guerra del Golfo, el precio del combustible de aviación seguiría por encima de 1,20 dólares el galón, y los pasajeros seguirían sin volar (y menos aún en las aerolíneas de bandera). Para un observador externo, el sector aéreo era un completo desastre. Y, sin embargo, las perspectivas eran bastante buenas para el resto del Grupo Virgin. Tan sólo las ventas de los productos Sega supondrían unos ingresos de 150 millones de libras para Virgin Communications. Simon y Ken no tenían problemas para vender sus discos. De hecho, Paula Abdul y Steve Winwood, ambos de Virgin, lideraban las listas en Estados Unidos, y Bryan Ferry lo hacía en Gran Bretaña. La guerra del Golfo y la recesión que se avecinaba no afectaban a la venta de discos. Las Virgin Megastores no estaban ganando demasiado dinero, pero tampoco lo perdían.

Virgin Atlantic era nuestra principal carga, pues tenía unos costes elevados que no podíamos recortar de ningún modo. Pero, incluso en este caso, la imagen global era positiva. La gente que iba de vacaciones con Virgin seguía yendo de vacaciones, y Ron Simms, entonces director ejecutivo de Virgin Holidays (ahora ya retirado), preveía que el número de clientes pasaría de los 83.000 del año anterior a cerca de 100.000 en 1991, un incremento del 20 por ciento. Ron había convertido Virgin Holidays en una de las secciones más rentables de Virgin Travel, y puesto que nunca le he visto hacer una previsión que no pudiera superar cómodamente por varios miles, lo tomaba como un dato sólido. Dado que el valor medio de unas vacaciones Virgin eran 730 libras, eso significaba que íbamos a obtener unos ingresos de más de 73 millones de libras sólo de esos clientes, y que ocuparían asientos que de otro modo estarían vacíos. Alan Chambers, que había desarrollado con éxito nuestra sección de transporte de mercancías, nos había informado de que eran tantas las aerolíneas que habían suspendido sus servicios a Extremo Oriente que ahora podía cobrar un sobrecoste por enviar mercancía a Japón.

—¿Qué es lo que mandamos allí? —le pregunté.

—No lo adivinarías nunca —dijo—. Principalmente salmón ahumado y whisky escocés. De regreso traemos juegos de ordenador. Es un negocio

redondo.

A veces me parece que me he pasado la vida entera tratando de convencer a banqueros para que extiendan sus créditos. Dado que la política de Virgin ha sido siempre reinvertir nuestros excedentes en el propio negocio, nuestras cuentas de pérdidas y ganancias no reflejan adecuadamente el valor subyacente de los negocios. Esta política ha funcionado a largo plazo, pero, cada vez que hay una crisis, ésta oculta la imagen real de la empresa, es decir, que los bancos se preocupan por nuestros beneficios a corto plazo y por nuestra capacidad de pagar los intereses debidos. Trevor le explicó a Sidney Shaw que nuestro balance no incluía ningún valor ni por la marca Virgin en sí misma ni por los contratos con los artistas de Virgin.

—Mire —le dije a Sidney Shaw—, en pocas palabras, tenemos negocios muy sólidos. Tan solo la empresa de discos generará unos beneficios de treinta millones de libras este año, y eso a pesar del enorme coste de la inversión que está realizando en Estados Unidos. Se prevé que los beneficios suban a 75 millones de libras el año que viene. Virgin Communications y Virgin Retail son rentables. La aerolínea, la agencia de viajes y la empresa de transporte de mercancías también tendrán beneficios al término del ejercicio. No es más que un bache. Sumando la guerra del Golfo y el invierno, tenemos un déficit de flujo de caja de entre diez y veinte millones de libras. Eso es un porcentaje muy pequeño del valor total del Grupo Virgin y estará resuelto al término del ejercicio. Por otro lado —señalé—, no habría problema para vender una parte o el conjunto de Virgin Music. La última valoración de Citibank le atribuye un valor de novecientos millones. ¿Realmente va a cortar su línea de crédito por un bache temporal provocado por una guerra?

—No, no, no —dijo Sidney, haciéndose atrás—. Pero entienda nuestro punto de vista.

Demasiado bien que entendía su punto de vista: Virgin Atlantic tenía un pequeño déficit de flujo de caja y eso nos dejaba a merced del Lloyds Bank, por grande que fuera el valor del resto del Grupo Virgin. El modelo bancario británico consiste en que los bancos ganan su dinero cobrando elevadas tasas de interés sin asumir ningún tipo de participación en los negocios, como sí ocurre a menudo en Japón o en Alemania. En consecuencia, los bancos

británicos tienen mayor incentivo para desentenderse de una empresa cuando llegan los malos tiempos. En momentos desesperados, como lo es una guerra, negocios perfectamente sanos y rentables pueden ir a la quiebra sin más. Lo temible de una aerolínea es que puede ir a la quiebra más deprisa que prácticamente cualquier otro negocio: basta que los teléfonos dejen de sonar y que los pasajeros dejen de reservar billetes. Incluso una gran aerolínea puede hundirse en cuestión de días.

Cuando Sidney Shaw se fue de Holland Park, parecía que buena parte de sus inquietudes se habían disipado. Me escribió una carta admitiendo que sus peores temores habían sido infundados; incluso se disculpó por su «reacción excesiva». De momento, el Lloyds Bank seguía con nosotros. El único problema era que la idea de que vendiéramos parte o toda Virgin Music estaba escrita en grandes letras en su agenda.

Trevor había hecho varias previsiones de resultados para 1991 y, en el peor de los escenarios, Virgin Atlantic debía arrojar unos beneficios de siete millones de libras al final del ejercicio, así que nos sentíamos confiados. Pero tan pronto como regresé a Londres comprendí que, más allá de las preocupaciones inmediatas del Lloyds Bank, los rumores de que Virgin iba a seguir el mismo camino que Air Europe y Dan Air, y que yo estaba destinado a convertirme en otro Freddie Laker, circulaban ampliamente por la City londinense.

Así pues, en lugar de ocupar mi tiempo en buscar al socio adecuado para invertir en Virgin Music, tuve que concentrar toda mi atención en cortar una serie de extraños rumores acerca de Virgin Atlantic. Mantenía un estrecho contacto con los periodistas, de modo que me quedé muy sorprendido cuando empecé a recibir llamadas suyas interesándose por las finanzas de Virgin Atlantic y, a renglón seguido, por un posible problema de drogas en el club Heaven. Hasta entonces, los periodistas me preguntaban normalmente por nuestros nuevos servicios en los aviones, por nuestros últimos fichajes musicales o por cómo era realmente Janet Jackson. De modo que, cuando los periódicos «serios» empezaron a hacer preguntas sobre las drogas en el Heaven mezcladas con preguntas sobre el impacto del tipo de cambio de divisas en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias, comencé a pensar que algo

extraño estaba ocurriendo. No sabía qué pensar. Para cuando prácticamente todos los periódicos habían preguntado por el Heaven, yo estaba convencido de que había una campaña contra nosotros. Aquello no era normal.

Las noticias que llegaban de la aerolínea también eran inquietantes: el número de pasajeros que reservaban pasajes y luego no aparecían (los «no presentados») había aumentado muy por encima de los niveles vistos por cualquiera de nosotros hasta entonces.

Un día, Will entró en mi oficina con rostro preocupado.

—Acabo de recibir una llamada de un amigo de los Rothschild —dijo—. Parece que lord King almorzó con ellos y estuvo hablando mal de Virgin Atlantic.

Una acusación de problemas financieros puede convertirse rápidamente en una profecía autocumplida, en particular si procede de una fuente elevada y con autoridad como lord King de Wartnaby, de quien nadie pensaría jamás que pudiera sentirse amenazado por una minúscula aerolínea como Virgin Atlantic. La acusación de lord King de que Virgin Atlantic tenía problemas financieros se dirigía a diversos públicos clave. Para empezar estaba la prensa, que no se haría de rogar para contar la historia de otro emprendedor de éxito que, al igual que había ocurrido antes con Alan Bond, Ralph Halpern, George Davis, Gerald Ronson, los Reichmann y muchos otros, comenzaba a tener dificultades. Pero lo más grave para nosotros era que lord King también sería escuchado por los banqueros de la City con los que queríamos hablar para colocar algunas participaciones en Virgin Atlantic. Habíamos mantenido algunas conversaciones preliminares con unos banqueros estadounidenses, Salomon Brothers, que estaban preparando un instrumento financiero para captar alrededor de veinte millones de libras. Los rumores de nuestra insolvencia inminente harían mucho daño a nuestra posición negociadora. La tercera audiencia cuyas antenas estarían atentas al rumor eran los fabricantes de aviones: a pesar de la recesión, nosotros teníamos intención de aumentar nuestra flota, pero nadie querría hacer negocios con una aerolínea ahogada por las deudas. La última audiencia clave era, en muchos sentidos, la más importante para nosotros en aquellos primeros meses de 1991: la Autoridad de Aviación Civil (CAA), cuyo deber es garantizar que todas las aerolíneas

operen de forma comercialmente viable.

No soy contrario a la sana competencia —trabajar duro y jugar fuerte—, pero entre Virgin y British Airways (BA) existía una hostilidad abierta. A lo largo de los dos últimos años nos habíamos visto envueltos en una disputa cada vez más agria acerca de ciertas operaciones de mantenimiento llevadas a cabo por BA en uno de nuestros aviones. Gracias a su mal servicio, nuestro 747 tuvo que quedarse en tierra durante dieciséis días en agosto, el mes con más actividad del año.

Desesperado, llamé a sir Colin Marshall, director ejecutivo de British Airways.

—Vuestro servicio ha sido tan desastroso que el avión podría haberse estrellado —le dije.

—Ése es uno de los peligros de meterse en el negocio de la aviación —me dijo fríamente—. Si os hubierais quedado en el de la música popular no tendríais este problema. No, no os arrendaremos ningún avión.

Todo lo cual significaba que, en lugar de ganar un buen dinero durante el verano y vivir de ello durante los frugales meses de invierno, Virgin Atlantic tuvo un verano terrible y perdió pasajeros. Puesto que debimos pagar para arrendar un avión de sustitución, nuestro flujo de caja quedó muy perjudicado. Cuando tratamos de acordar una compensación, BA empleó tácticas dilatorias. Nos debían varios millones de libras en concepto de compensación, y, al retrasar el pago, precipitaron una crisis de caja en la aerolínea que Virgin Music tuvo que cubrir. Justo antes de salir hacia Japón para el vuelo en globo interpusimos una demanda contra BA.

Aparte de esta disputa sobre su servicio de mantenimiento, nuestra principal batalla con British Airways tenía que ver con nuestra solicitud de dos vuelos semanales extra a Japón, lo cual se estaba negociando en aquel momento con el Gobierno japonés. Los horarios y las franjas de vuelo pueden parecer un asunto aburrido fuera del mundo de la aviación, pero lo son todo para una aerolínea. Si no tenemos permiso para volar a un cierto lugar, literalmente no podemos levantarnos del suelo. Ganar la batalla por las asignaciones de horarios y rutas a Tokio era vital si queríamos expandirnos.

Tras la absorción de B-Cal por BA, los cuatro vuelos a Tokio de la

primera habían sido transferidos a Virgin, pero seguía sin ser suficiente. Para que la ruta fuera viable necesitábamos un vuelo diario, y desde Heathrow. En términos de prioridades, eso debería pasar por delante de permitir a BA volar dos veces al día. El Gobierno japonés había ofrecido dos nuevas frecuencias (cuatro franjas horarias). BA, naturalmente, daba por supuesto que serían para ellos. Tras consultarlo con nuestros abogados, y aun sabiendo que BA se había puesto en la cola para aquellas franjas, presentamos nuestra solicitud. Si teníamos éxito, Virgin conseguiría no sólo las rutas, sino también —más importante aún— las franjas horarias que BA había negociado para ellas en el aeropuerto de Narita, en Tokio.

Cuando se supo la noticia de nuestra solicitud, en BA montaron en cólera. Nunca antes había ocurrido algo así: las pequeñas aerolíneas existían únicamente para dejarse pisar por BA y dar las gracias por cualquier migaja que les cayera. ¡Pero solicitar franjas que eran «legítimamente» suyas! Y pasaron a la acción. Lord King y su equipo hicieron toda la presión que pudieron para reivindicar que esas franjas eran la legítima herencia de British Airways y que era ilegal transferirlas a Virgin Atlantic. El tiro les salió por la culata:

—No son «vuestras» franjas —les espetó Malcolm Rifkind, entonces secretario de Transporte—. Son propiedad del Gobierno y es el Gobierno quien las asigna. BA no es propietaria de ellas.

Cuando en British Airways comprendieron que esa discusión estaba perdida, pasaron a alegaciones más dañinas, como que Virgin Atlantic no era lo bastante sólida en el plano financiero para asumir esas franjas. De hecho, murmuraron que corría el rumor de que Virgin Atlantic estaba cerca de la quiebra. De ahí los comentarios de lord King en el almuerzo con los Rothschild. También escribieron cartas «confidenciales» al Departamento de Transporte arrojando dudas sobre nuestras finanzas. Este argumento dio en el talón de Aquiles de la CAA. No podían otorgar frecuencias a Virgin Atlantic para luego encontrarse con que la compañía iba a la quiebra.

Debíamos presentar batalla y convencer a la CAA de que Virgin Atlantic era una compañía viable. A lo largo del mes de enero, mientras la CAA deliberaba si entregarnos aquellas dos frecuencias a Tokio, oí un número



creciente de rumores sobre Virgin y sobre mí mismo, siempre en un sentido negativo.

Finalmente, en la última semana de enero, la CAA tomó dos decisiones históricas en nuestro favor: concedió las dos frecuencias extra a Virgin Atlantic, ordenando a British Airways que nos entregara las franjas que tenía acordadas en el aeropuerto de Narita, y anunció que recomendaría al Departamento de Transporte que Virgin Atlantic pudiera operar desde Heathrow. Lord King estaba furioso. Como uno de los principales donantes del partido conservador, anunció que había sido traicionado y presentó recurso contra la decisión.

El 29 de enero, Thames Television emitió el primer documental televisivo sobre la rivalidad entre Virgin Atlantic y British Airways. El programa describía la batalla que estábamos librando por las frecuencias de Tokio y el acceso a Heathrow, y también subrayaba algunas otras de las quejas de Virgin Atlantic frente a BA, entre ellas la disputa sobre el servicio de mantenimiento. Un día después del programa de Thames Television, British Airways emitió un comunicado de prensa afirmando que Virgin Atlantic estaba atacando su imagen. Calificaba nuestro ataque de «violento».

Tras escuchar otra diatriba de lord King contra mí, y viendo que aquello podía provocar indirectamente la quiebra de Virgin Atlantic, decidí salir al paso de todas aquellas murmuraciones. No me molesta la competencia de British Airways ni la de nadie mientras sea sana, pero no paraba de oír rumores cada vez más dañinos.

El 31 de enero escribí mi primera carta a lord King. Esperaba que haciendo públicas las disputas pondría fin a los runrunes. Siempre he creído que las relaciones personales son vitales en los negocios y que las personas deben hacerse personalmente responsables de sus acciones. Alertando a lord King de la situación que había causado, esperaba que me llamara y pudiéramos tener una conversación sobre el asunto y enterrar el hacha de guerra. Escribí:

Escribo para hacerle saber que estoy molesto por el cariz personal que han tomado los ataques que recibimos últimamente desde British Airways.

Como presidente de una pequeña aerolínea independiente no me he comportado de forma distinta de como usted se habría comportado en mi lugar. He defendido nuestra solicitud ante la CAA por las franjas de Tokio. Ellos han resuelto en nuestro favor. Esa decisión se encuentra actualmente bajo revisión. Hemos defendido nuestra solicitud de obtener acceso a Heathrow. La CAA ha resuelto a nuestro favor y estamos esperando la decisión final del secretario de Estado.

En ninguna de estas cuestiones nos hemos comportado de manera indebida. Hemos buscado acuerdos a través de la CAA, del Departamento de Transporte, de la Comunidad Económica Europea y del Tribunal Superior siempre que ha sido posible. En ningún momento hemos realizado declaraciones personales ofensivas acerca de usted o de sir Colin Marshall. Creo que tengo derecho a esperar la misma cortesía por parte de su empresa.

Mi carta no tuvo ningún efecto.

Una semana después, Will recibió una llamada de un hombre que se presentó como Frank Dobson, detective privado. Dijo que quería mantener una reunión urgente con Will. Sugirió un *pub* debajo de la estación de Waterloo. Will fue acompañado de Gerrard Tyrrell, nuestro abogado de Harbottle y Lewis. Frank Dobson les dijo que una agencia de detectives llamada Kroll Associates me estaba investigando a mí y al conjunto del Grupo Virgin, y le preguntó a Will si estaríamos dispuestos a contratarle para contrarrestar los planes de Kroll, cualesquiera que fuesen. Will le dio las gracias por esta información, pero declinó su oferta de ayuda, pues bajo ninguna circunstancia recurrimos a los servicios de detectives privados.

Recibí la respuesta de lord King el 5 de febrero. Se limitó a citar lo que había dicho en *The Sunday Telegraph*: «Yo dirijo mi aerolínea; Richard Branson dirige la suya. Le deseo mucha suerte». Añadió que no tenía intención de decir nada más sobre el asunto.

La brevedad de la carta sólo quedaba igualada por su arrogancia. Parecía claro que lord King me trataba con un desprecio que no podía menos que contagiarse a todos los demás en British Airways que trataban con Virgin

Atlantic.

La carta de lord King contenía apenas dos frases. Pero lord King no deseaba realmente que yo tuviera «mucha suerte». Es más, si el asunto dependía de él, la suerte no entraría siquiera en juego. Y, por supuesto, lord King siguió diciendo mucho más sobre el asunto a toda clase de personas.

Otro aspecto peculiar de la carta de lord King era que no se dirigía a mí personalmente, sino que citaba una respuesta que había dado a un periódico. Era como si no se dignara a dirigirse a mí como persona, o siquiera a reconocer mi existencia. Yo sabía que había acuñado la despectiva expresión «el jersey sonriente» para referirse a mí. Del mismo modo que British Airways estaba intentando aplastar totalmente Virgin Atlantic, me sorprendió comprobar que lord King pretendía negar redondamente mi existencia.

## 23. JUEGO SUCIO

febrero-abril de 1991

En los días posteriores al documental de Thames Television, surgieron indicios aún más alarmantes de que estaba en marcha algún tipo de campaña contra Virgin y contra mí personalmente.

—Acabo de recibir una llamada de un empleado de British Airways — me dijo Chris Moss, el director de marketing de Virgin Atlantic—. Peter Fleming vio el programa de Thames Television y dice que puede confirmar toda clase de cosas que ha hecho BA.

—¿Estaría dispuesto a hacerlo por escrito? —pregunté—. ¿Tiene pruebas sólidas?

—Dice que Virgin es el enemigo número uno de BA y que después del vuelo a Bagdad crearon un equipo especial para desacreditarte.

—¿Puedes obtener esa declaración por escrito?

—Lo intentaré.

A lo largo de los meses de febrero y marzo estuvimos tratando con Malcolm Rifkind, el secretario de Transporte, las disputadas cuestiones de las frecuencias a Tokio y el acceso a Heathrow. Malcolm era un escocés con la cabeza bien puesta sobre los hombros, y nos concedió un trato muy justo. Cuando me comentó cuánto había mejorado últimamente el puente aéreo entre Heathrow y Glasgow pensé que ambos estábamos en la misma onda:

—Ahora se puede comer decentemente, con cubiertos como Dios manda —dijo—. Antes, la única opción era un sándwich pequeño y húmedo.

—Eso se debe a la competencia de British Midland —observé—. Cuentan

con las franjas para hacerlo desde Heathrow.

Estaba convencido de que nuestro almuerzo había ido bien, pero hacia el final me dejó tieso:

—Richard —dijo—. Debes reconocer que BA hace un trabajo estupendo.

—Sí, han mejorado mucho —concedí—. Pero todo se les ha puesto en bandeja: por ejemplo, recibieron el Concorde a cambio de nada, sin ninguna deuda pendiente, y obtuvieron la exclusiva del uso de Heathrow.

—Así fue —admitió Rifkind—. Pero todo eso se ha hecho por el interés nacional.

Se hizo un silencio entre los dos. Desde mi punto de vista, acababa de echar por tierra todo el almuerzo.

—No hay ningún interés nacional en juego aquí —argumenté—. British Airways es simplemente una gran compañía aérea propiedad de sus accionistas. Sucede que tiene un monopolio porque le fue concedido mientras estuvo nacionalizada. Pero ya no es como Aeroflot. Piensa en los viejos sándwiches en el puente aéreo a Glasgow. Y a diferencia de otros monopolios privatizados, que han visto reducida su posición dominante en el mercado por los reguladores, BA no tiene regulador y, de hecho, se ha permitido que incrementara su posición dominante desde su privatización.

Pensé que tal vez había ido demasiado lejos, porque Malcolm Rifkind se despidió de forma algo rígida y se metió rápidamente en el Rover negro que le esperaba fuera. Sabía que nunca había volado con Virgin porque todos los parlamentarios, los funcionarios y los soldados seguían recibiendo el mensaje de que debían volar con British Airways, como si de algún modo siguiera siendo la «aerolínea nacional». Mientras observaba su coche arrancar en dirección a Westminster, me pregunté si creía realmente que British Airways operaba en beneficio del interés nacional o si sólo estaba jugando a hacer de abogado del diablo.

—Buenas noticias, Richard —me dijo Malcolm Rifkind el 15 de marzo de 1991—. Me alegro de decir que el Gobierno permitirá que Virgin Atlantic opere desde Heathrow. Y, además, vamos a designaros como la aerolínea británica que operará los dos vuelos extra a Tokio.

Aquél era el punto de inflexión crucial que habíamos estado esperando.

—¡Fantásticas noticias! —grité—. ¡Penni, abre una botella de champán! Llama a Will. ¡Llama a todo el mundo!

Mientras todo el mundo se reunía en mi oficina para celebrarlo, marqué el número de Hugh Welburn. Hugh había defendido en un artículo la importancia crucial de operar desde Heathrow para una aerolínea. Su conclusión era que la falta de conexiones y la existencia de una sola pista corta en Gatwick hacían que la misma ruta desde Heathrow fuera un 15 por ciento más rentable que desde Gatwick. El artículo de Hugh y la revelación de que Virgin podría transportar una mayor cantidad de mercancías gracias a las pistas más largas de Heathrow, y por lo tanto obtener más ingresos fiscalmente imposables, causaron una poderosa impresión sobre Malcolm Rifkind.

—Hemos ganado —le dije a Hugh—. Bien hecho. Finalmente hemos conseguido entrar en Heathrow.

Hugh estaba encantado y asombrado. Era asesor desde hacía largo tiempo en el sector de la aviación y había visto el final de British Caledonian y el de varias otras pequeñas aerolíneas que no habían logrado cuadrar sus cuentas desde Gatwick.

—Es el salto adelante que necesitabais —dijo—. Pero, cuidado, a British Airways no va a gustarle. Se pondrán furiosos.

Mientras bebíamos nuestro champán, el teléfono comenzó a sonar con llamadas de periodistas que acababan de conocer la noticia. También estaban llamando a lord King, y leí con interés su reacción al día siguiente y a lo largo de la semana: «¿Política de transporte del Gobierno? —ironizó lord King en *The Observer*, cuyo editor en la sección de negocios era su sobrino Melvin Marckus—. ¿Qué política de transporte?».

Yo no sabía si reírme de la entrevista o sentirme molesto. Leí con creciente asombro: «Parece que cada vez que logramos montar una ruta rentable —continuaba lord King— viene alguien y dice “Yo también quiero un poco de eso”, y el Gobierno va y se lo da».

Lord King estimaba que la decisión de Malcolm Rifkind de permitir que Virgin Atlantic operara los dos vuelos extra a Tokio le costaría a BA unos 250 millones de libras al año en ingresos perdidos: «Eso son 250 millones de

ingresos perdidos para nuestros accionistas, y que van directamente al bolsillo de Richard Branson», denunció.

Como si los ingresos fueran directamente a mi bolsillo. Tal vez, en su furia, lord King había olvidado que existen costes que lamentablemente se interponen entre los ingresos y los beneficios.

El mismo día, *The Sunday Telegraph* comentaba:

Esta semana, lord King echaba chispas por la decisión de permitir que Virgin operara desde Heathrow. Su largo confinamiento en Gatwick había sido un regalo para BA, y ahora entiendo por qué. La manera que tiene British Airways de gestionar sus servicios está dominada por la rigidez propia del enfoque de una compañía nacional, mientras que Virgin tiene toda la caradura, la determinación y la creatividad de un niño emprendedor que le planta cara a un conglomerado gigantesco. En términos de comida y servicios, viajar en *upper class* con Virgin es como hacerlo en primera.

En *The Observer*, lord King argumentaba sin sombra de ironía que, cada vez que el Gobierno trataba de promover la emergencia de una segunda aerolínea fuerte, el proyecto terminaba en desastre. Ponía los ejemplos de Laker Airlines, British Caledonian y Air Europe. Su hipocresía era asombrosa. British Airways había contribuido directamente a sacar del negocio a Freddie Laker: se había llegado incluso a designar un gran jurado para examinar el caso, aunque al final, tras la intervención de los Gobiernos británico y estadounidense, no se presentaron cargos. Las tres aerolíneas habían sido confinadas a Gatwick. British Airways exaltaba siempre las virtudes de la competencia, siempre que la competencia permaneciera lejos de su vista, limitada a operar desde Gatwick.

Mis padres siempre me habían enseñado que el mejor lema es: quien no arriesga nada tampoco gana nada. Tras luchar a capa y espada por obtener acceso a Heathrow, finalmente habíamos ganado. Virgin Atlantic seguía siendo una empresa minúscula en comparación con British Airways, pero ahora éramos una amenaza seria para su futuro a largo plazo, algo que British

Caledonian no había llegado a ser nunca.

El cierre de las aerolíneas PanAm y TWA también contribuyó a que se nos abrieran las puertas en Heathrow. American Airlines y United Airlines, los dos gigantes estadounidenses, se movieron para comprar los derechos de las rutas a Heathrow que PanAm y TWA habían operado. Para activar aquellas rutas, las dos aerolíneas pidieron que las franjas de Heathrow les fueran transferidas. Sin embargo, de acuerdo con la letra de las Reglas de Distribución del Tráfico, aquellas franjas no podían transferirse, sino que debían revertir en el Comité de Franjas de Heathrow. Nosotros argumentamos inmediatamente que si esto ocurría, entonces Virgin Atlantic debería poder solicitarlas, al lado de las demás aerolíneas interesadas en volar desde Heathrow. Aunque Malcolm Rifkind nos había abierto las puertas de Heathrow en principio, todavía debíamos librar otra batalla para conseguir las franjas necesarias para volar desde allí.

La carta que Chris Moss debía tratar de obtener del ex empleado de British Airways, Peter Fleming, llegó el lunes siguiente por la mañana. Su contenido aumentó mi inquietud. Fechada el 18 de marzo, la carta de Peter Fleming decía:

No cabe la menor duda de que el departamento de ventas de BA en el Reino Unido tiene a Virgin como enemigo público número uno. La auténtica crisis se vio precipitada por la notoriedad pública alcanzada por Richard Branson durante su campaña para rescatar rehenes del golfo. Durante este período recibí instrucciones de dirección de ventas en el Reino Unido al efecto de que se había creado un equipo especial para socavar la «imagen Branson».

El inicio de procedimientos ante los tribunales europeos [Virgin había presentado una queja formal] ha precipitado sin embargo una operación de «tapado» de las actividades. En los últimos meses que estuve en BA me dijeron hasta en tres ocasiones distintas que destruyera «cualquier referencia a Virgin que pudiera haber en [mis] archivos». El personal de las secciones implicadas había sido instruido en leyes antitrust y en cómo responder ante situaciones sensibles relacionadas con Virgin. ¡De hecho,



la situación actual se acerca a la paranoia!

Peter Fleming había sido un alto directivo de marketing que trabajaba desde las oficinas de BA en Victoria. Ésta era la primera prueba que obtenía de que British Airways había creado realmente una unidad especial interna para desacreditarme, y que había ordenado la destrucción de documentación relacionada con Virgin. ¿Qué había en esos documentos que requería su destrucción? Decidí archivar la carta de Peter Fleming mientras observábamos el desarrollo de la campaña de British Airways, más adelante conocida como su campaña de «juego sucio».

Entretanto había mucho trabajo que hacer. Si Virgin Atlantic iba a operar desde Heathrow, debíamos organizar mostradores de facturación, personal para manejar el equipaje, un equipo técnico, y, por supuesto, también deberíamos tener un horario operativo para nuestros pasajeros. Esto significaba obtener franjas horarias. Sólo cuando las tuviéramos podríamos establecer un horario y empezar a vender billetes. Si pretendíamos aprovechar el activo tráfico del verano, teníamos que conseguir las franjas horarias en abril como muy tarde. Cada paso era una batalla. Sólo luchando a brazo partido, y amenazando con llevar la cuestión ante la Comisión Europea, conseguimos que nos dieran finalmente las franjas que necesitábamos.

Mientras yo mantenía mi debate particular con el Comité de Franjas de Heathrow, recibí una llamada de Jordan Harris y Jeff Ayeroff, las personas que estaban al frente de nuestro sello discográfico estadounidense, para explicarme que Janet Jackson les había dicho que le gustaría firmar con Virgin Music. Esto suponía un salto adelante tan importante para Virgin Music como el acceso a Heathrow para Virgin Atlantic. Janet Jackson era la cantante más importante del mundo, y me daba cuenta de que poseía la determinación suficiente para mantenerse en lo más alto. Quería tener más éxito incluso que su hermano Michael. Además de talento, uno de los factores decisivos en el éxito de un cantante es la fortaleza mental. Y Janet iba sobrada de eso. Había construido su éxito sobre varios discos. En muchos sentidos es mejor para una banda tardar un tiempo en construir su éxito, pues de ese modo aprenden a

vivir con él y crean una base de fans más amplia y leal.

A pesar del interés que había expresado Janet por firmar con Virgin, seguiría habiendo una puja por sus derechos, y Virgin debía poder igualar la mejor oferta para que su preferencia por nosotros pudiera imponerse. Eso costaría mucho más dinero del que teníamos inmediatamente a nuestra disposición, pero yo sabía instintivamente que debíamos hacerlo: firmar con Janet Jackson confirmaría la posición de Virgin como la discográfica más *sexy* del mundo. Ni se me pasaba por la cabeza permitir que la precaución de nuestros banqueros nos frenara.

A lo largo de toda mi vida empresarial me he esforzado por controlar los costes y cubrirme tanto como fuera posible contra los riesgos. El Grupo Virgin ha sobrevivido únicamente porque siempre hemos mantenido un estrecho control del flujo de caja. Pero también sé que a veces es esencial romper esas reglas y gastar a lo grande. La posibilidad de fichar a Janet Jackson era uno de esos momentos: no podíamos dejarla escapar. Después de hablar con Simon y con Ken, decidí ofrecer a Janet la mayor cantidad de dinero que jamás se hubiera ofrecido a ningún cantante. Además, decidí romper todas las reglas de la industria discográfica: en lugar de contratarla para varios álbumes, Virgin haría su oferta por un único álbum. Era una oferta prácticamente sin precedentes. Quería eliminar cualquier competencia por ella. Confiaba en que cuando Janet comenzara a trabajar con Virgin no querría irse a ningún otro lugar.

Además de consolidar la posición de Virgin como mejor sello discográfico, fichar a Janet Jackson enviaría el mensaje correcto a la gente de la City y de la CAA que pudiera haber prestado oído a los rumores de British Airways sobre la crisis de caja del Grupo Virgin.

El único problema era que, en efecto, estábamos sufriendo una crisis de caja. Sabía que no obtendríamos ninguna ayuda del Lloyds Bank si pedía una extensión de la línea de crédito para contratar a Janet Jackson, de manera que Trevor y yo buscamos alguna forma de hacer malabarismos con nuestros activos y conseguir financiación para pagar el adelanto. Tras unas cuantas reuniones rápidas con varios bancos, Trevor consiguió finalmente la aprobación del Banco de Nueva Escocia, que nos dijo que financiaría el

contrato de Janet Jackson.

Ofrecimos a Janet Jackson quince millones de dólares, cinco de ellos en el momento de la firma. Sin embargo, la puja pronto superó esa oferta, y tuvimos que subir a veinte millones y finalmente a veinticinco, sólo por un álbum. Tratamos de explicar al banco que Janet era la cantante más importante del mundo y que su último álbum había colocado más *singles* en los cinco primeros puestos de las listas que ningún otro cantante, incluido su hermano Michael. El Banco de Nueva Escocia nos garantizó que cubrirían los veinticinco millones de dólares.

Fiel a su palabra, cuando la puja quedó cerrada en veinticinco millones de dólares, Janet escogió Virgin. Sólo quedaba firmar el contrato, momento en el cual debíamos encontrar once millones para el primer pago. No creo que Janet tuviera la menor idea del esfuerzo que nos costó reunir aquel dinero, ni las escapadas en avión por todo el mundo para reunirnos con banqueros que hicieron falta para cumplir en la fecha acordada. Pero, de algún modo, lo logramos.

## 24. EL LUCHADOR DE LA PRIMERA HABITACIÓN

abril-julio de 1991

Decidimos pagar una suma elevada de dinero —veinticinco millones de dólares— por fichar a Janet Jackson. Sin embargo, vernos añadir esta nueva carga de deuda a la ya ingente cantidad que arrastrábamos hizo que se dispararan las alarmas en el Lloyds Bank. Trevor y Robert llegaron a un acuerdo para vender la licencia europea para distribuir los juegos de ordenador Sega a la empresa matriz en Japón. Necesitábamos el dinero y necesitábamos mostrar al mundo exterior parte del valor oculto en el Grupo Virgin. Ninguno de los banqueros había atribuido mucho valor a la licencia, pero la vendimos por 33 millones de libras. La venta llegó también en el momento justo: un año más tarde el mercado de los videojuegos se vino abajo y el yen se disparó, lo que habría reducido el valor de la licencia prácticamente a cero.

Virgin había adquirido la licencia europea para distribuir los videojuegos Sega en 1988, cuando se hizo con la empresa propietaria de ella, Mastertronic. En aquel momento, nosotros teníamos escasa idea del potencial del negocio de los videojuegos. Todo cuanto sabía yo era que Holly, Sam y sus amigos últimamente dedicaban mucho tiempo a jugar a videojuegos en el televisor. Cuando Trevor estaba en Management Agency & Music (MAM) había trabajado un tiempo con Sega como responsable del alquiler de sus máquinas Arcade. Estaba convencido de que Sega sabría aprovechar su experiencia con el *software* para rivalizar con Nintendo y que su nuevo catálogo de máquinas

pequeñas para jugar en casa se vendería bien. Parecía un buen negocio en el que entrar.

Mastertronic era una empresa creada sólo cinco años atrás. Frank Hermann la había fundado en 1983 y había adquirido los derechos de varios videojuegos. Los videojuegos, que iban en cintas de casete y se jugaban en consolas, se distribuían entonces en los quioscos. Frank se fijó en que una nueva gama de juegos fabricados por Nintendo se estaban vendiendo bien en Estados Unidos. Trató de comprar la licencia para distribuir Nintendo en Gran Bretaña, pero Nintendo ya la había vendido a Mattel, un gran fabricante de juguetes. Nintendo tenía una cuota del 95 por ciento en el mercado de los videojuegos en Estados Unidos, de modo que Frank fue a ver a su competidor, Sega. En 1986 firmó el contrato para convertirse en el distribuidor británico de Sega, y en el primer año su empresa consiguió vender 20.000 consolas Sega Megadrive.

Al año siguiente, 1987, las ventas de productos Sega en Mastertronic seguían al alza, pero dado que Sega cobraba 55 libras por consola, Frank necesitaba un socio para financiar las ventas. Aunque podía vender las consolas por 99 libras, necesitaba una gran cantidad de capital de trabajo para financiar la brecha entre el pago de las 55 libras a Sega por suministrarle la consola, que era dinero en efectivo y por adelantado, y el cobro de las 99 libras de su venta.

En junio de 1987 recibí una llamada de Roger Seelig, que quería presentarme a un amigo suyo, Frank Hermann, que había dado con este asombroso negocio. Trevor y Simon Burke negociaron la compra del 45 por ciento de Mastertronic, y lo colocamos en Virgin Communications. Frank y Robert comenzaron a trabajar juntos y compraron la licencia para distribuir Sega en España, Francia y Alemania durante cinco años. Su reto era construir la marca Sega desde cero en Europa. Virgin convirtió Sega en el videojuego de moda, y al principio lo vendimos a partir de la idea de que tal vez tu hermano pequeño podía estar contento con juegos como Super Mario o Gameboy, pero que los niños que realmente se enteraban jugaban al Sonic de Sega. Sin embargo, el mercado evolucionaba muy rápidamente, y pronto descubrimos que niños cada vez más pequeños compraban Sonic: todos

querían ser como sus hermanos mayores. Nuestro truco fue posicionar Sega por encima de Nintendo en el mercado y empujarlos cada vez más abajo. Y funcionó: en Europa, Sega atrapó a Nintendo con un 45 por ciento de cuota de mercado, en contraste con su escasa cuota en su mercado original, en Japón.

En 1991, las ventas de Sega en Europa habían alcanzado los 150 millones de libras, partiendo de sólo dos millones en 1988. Sin embargo, comenzábamos a temernos que la burbuja pudiera estallar. Para mantener nuestra posición debíamos gastar setenta millones de libras al año para la promoción de Sega, sin incluir el coste de financiar las ventas. Al concentrarse las ventas de Sega en una franja muy estrecha de adolescentes, siempre existía el riesgo de que pudieran venirse abajo si aparecía otra moda inesperada. La presión del grupo asegura que nadie quiera quedarse ni un instante atrás.

En casa advertí que Sam y Holly comenzaban a aburrirse de sus videojuegos. Cada vez pasaban menos tiempo con sus consolas y Gameboys. Sam comenzó a escuchar más música, y Holly comenzó a hacer otras cosas. Del mismo modo que ellos nos habían dado la idea de entrar en este negocio, también fueron ellos quienes nos dieron las primeras señales de alerta de que el mercado podía hundirse. Si nos quedábamos en el negocio deberíamos comprometer una gran cantidad de dinero en la promoción de Sega. Era el momento de vender.

La venta de la licencia de Sega sorprendió tanto al mundo exterior como a nuestros banqueros: habían aparecido 33 millones de libras de un negocio al que ellos no daban ningún valor. Era más de diez veces nuestro precio de compra original.

Antes de iniciar las conversaciones para vender la licencia de Sega, Robert había trasladado al pequeño equipo que escribía los programas de *software* a una empresa distinta llamada Virgin Interactive. En 1990, la siguiente oleada tecnológica serían juegos distribuidos en discos compactos, y Robert encargó a un grupo de programadores de *software* que desarrollaran programas para CD. Sin tener que preocuparnos de Sega ni del erizo Sonic, el reducido equipo de programadores que Robert había reunido en Estados Unidos comenzó a diseñar un nuevo juego para la tecnología del CD-ROM. Lo

bautizaron *The 7th Guest* [«El séptimo invitado»], y noté que la gente estaba cada vez más entusiasmada con él. Era un juego en el que debías abrirte camino en una casa encantada en la que recibías toda clase de ataques inesperados.

—No tengo ni idea de lo que ocurre en este juego, porque siempre me mata el luchador de la primera habitación —me dijo Robert—. Todo cuanto sé es que esos chicos me dicen que *The 7th Guest* va a ser algo grande. Dicen que no hay nada parecido en el mercado.

Mientras el mundo de la realidad virtual y los CD-ROM se expandía y los niños luchaban en casas encantadas sentados ante las pantallas de sus ordenadores, yo me encontraba en un mundo igualmente extraño donde debía luchar por defenderme de un número creciente de ataques que llegaban de todos lados y sin previo aviso.

«Tal vez sólo se tratara de un mal día, pero, la semana pasada, uno de los pasajeros de Virgin no tenía una impresión demasiado positiva del servicio en *upper class*. Una entrada en el libro de visitas decía: “No me extraña que vuestro jefe viaje por el mundo en globo”.»

Esto formaba parte de un pequeño artículo titulado «Veredicto sobre Virgin», dentro de un fajo de recortes de prensa que estaba repasando un lunes por la mañana de junio de 1991. El periodista era Frank Kane, que escribía mucho sobre aviación y, en particular, sobre British Airways; el periódico era *The Sunday Telegraph*, del que lord King era el director no ejecutivo. Levanté el teléfono y llamé a Syd Pennington, director ejecutivo de Virgin Atlantic:

—¿Has visto ese artículo de *The Sunday Telegraph*? ¿Puedes mandarme por favor las páginas del libro de visitas de las dos últimas semanas?

No tenía buena pinta. Recibíamos tan pocas quejas de los pasajeros que estaba convencido de que la tripulación me habría alertado de una así. Encontré la entrada mencionada por Frank Kane en el libro de visitas. Ponía exactamente lo que él había escrito, pero se había dejado la última línea: «Pero, en serio, lo he pasado en grande».

Todas las demás citas en el libro acerca de aquel vuelo eran altamente

positivas. No me importa la mala prensa siempre que sea fidedigna, pero, claramente, éste no era el caso. Localicé a la pasajera, Cathy Holland, y la llamé para saber si había tenido un buen vuelo. Ella me aseguró que había tenido un vuelo estupendo y que —lo dejó muy claro— no había sido más que una broma. Luego escribí a *The Sunday Telegraph* y señalé que Frank Kane no había citado íntegramente su comentario. Sabía que muchos lectores mayores de *The Sunday Telegraph* serían reacios en cualquier caso a volar con Virgin, pero aquel comentario aún los volvería más reacios. Lo que para un periodista era un chiste malicioso podía significar miles de libras perdidas para Virgin Atlantic... y para mis banqueros. Peor aún, Carol Thatcher leyó el artículo en televisión en el *show* de David Frost. Le escribí una carta señalando que el periodista había distorsionado la cita, pero el daño estaba hecho. Seis millones de televidentes no sabían que este comentario estaba sacado de contexto.

Llamé a Frank Kane para quejarme y todo fueron disculpas.

—Uy, lo siento por esa cita equivocada —dijo—. Lo vi por encima del hombro de mi vecino y eso fue lo que leí.

—Oh, muy bien —dije yo.

—Había otro comentario en el libro —prosiguió Kane—. Decía: «No pude conseguir ningún pasaje en el vuelo de BA porque hoy estaban regalando los billetes. Me alegro. A partir de ahora volaré con Virgin».

El 7 de julio, Virgin comenzó a volar desde Heathrow. Tal como había predicho Hugh Welburn, nuestras ventas en las tres rutas que ofrecíamos, el JFK de Nueva York, Tokio y Los Ángeles, aumentaron rápidamente un 15 por ciento. El 14 de julio, la revista interna de British Airways, *BA News*, publicó un artículo titulado «Virgin va a la caza de más franjas», y volvía a quejarse de la injusticia de que se permitiera a un competidor más barato entrar en competencia con ellos.

Luego, el 16 de julio, lord King se puso en pie en la Junta General Anual de British Airways y anunció que BA dejaría de realizar sus donaciones anuales al Partido Conservador. Lord King no había caído en la cuenta de que decir esto dejaba claro que sus donaciones a los conservadores en el pasado



habían contribuido a garantizarles diversos privilegios. Algunos críticos señalaron que esas mismas donaciones, que alcanzaban un total de 180.000 libras desde la privatización de BA en 1987, habían contribuido a asegurarle a British Airways un oído bien dispuesto siempre que la compañía había necesitado hablar con el Departamento de Transporte. Si una compañía aérea de Nigeria diera dinero y billetes gratuitos al partido en el Gobierno a cambio de que se le concediera un monopolio, Occidente lo señalaría desdeñosamente como un caso bochornoso de corrupción. «¡Es imposible hacer negocios en África! —diría la gente—. ¡Ved qué corruptos son los nigerianos!».

La ronda de aplausos que levantó British Airways con su anuncio en la Junta General Anual del 16 de julio me pareció cuanto menos curiosa.

De hecho, la influencia de BA iba más allá de las simples donaciones de dinero al Partido Conservador. A lo largo de aquel verano di una presentación ante un grupo de parlamentarios acerca de la falta de competencia en la aviación británica. Más tarde, yo estaba tomando una copa con los parlamentarios y me encontré hablando con dos de ellos sobre sus planes de vacaciones.

—¿Ha hablado ya con su agente de viajes? —pregunté.

—No, simplemente voy a hacerles una llamada para conseguir mi billete gratis.

—¿Quién es su agente de viajes? —pregunté.

—British Airways, por supuesto —dijeron ellos a coro.

Cuando lord King puso fin a las donaciones de British Airways a los conservadores, pensé que eso tal vez enajenaría a British Airways del favor público del que había gozado hasta entonces. También pensé que el Gobierno comenzaría a promover más competencia. El día después de aquella junta, sir Michael Bishop, presidente de British Midland, y yo emitimos un comunicado de prensa que felicitaba al Gobierno británico por liberar Heathrow, y lo defendía de las críticas de British Airways.

A pesar de la excitación de comenzar a operar desde Heathrow en julio de 1991, estaba claro que Virgin Atlantic tendría el camino de la expansión cerrado durante un tiempo. En efecto, no pudimos ofrecer ninguna nueva ruta hasta tres años más tarde, cuando empezamos a volar a Hong Kong, en 1994.

La causa de esto fue uno de los ataques más furibundos, deliberados y despiadados jamás lanzados por una aerolínea contra un competidor de menor tamaño.

## **25. «DEMANDA A ESOS CABRONES»**

septiembre-octubre de 1991

Estábamos en Mill End, un fin de semana de septiembre de 1991, cuando pensé que realmente parecía que mi mundo se estaba desmoronando. Después de los dos grandes momentos de la firma de Janet Jackson y la entrada en Heathrow, todo estaba yendo mal. Con la carga financiera del contrato de Janet Jackson, incluso Virgin Music tenía dificultades. Y la aerolínea estaba casi ahogada en costes por la necesidad de operar simultáneamente desde Gatwick y desde Heathrow. Además, los rumores de los problemas financieros de Virgin no hacían más que aumentar. Era como encontrarse rodeado por un incendio en el monte: por más que pisoteara las llamas para apagarlas, me daba cuenta de que cada vez había más gente hablando de mi inminente bancarrota. Había recibido tantas llamadas de periodistas preguntando si se estaban devolviendo nuestros cheques que apenas lograba pensar con claridad. Necesitaba algo de aire fresco y privacidad, de modo que di la vuelta al lago varias veces para tratar de decidir qué hacer. Me sentía abrumado por los problemas a los que me enfrentaba.

A pesar del fichaje de Janet, cada vez estaba más preocupado por el compromiso de Simon con Virgin Music. Simon había dejado de ir a clubes en busca de nuevos talentos, y, como resultado, hacía un par de años que Virgin no descubría a nuevas bandas importantes. En muchos sentidos, descubrir una nueva banda es la prueba de fuego del dinamismo de una discográfica. Yo sabía que Simon estaba preocupado por el riesgo de que algún revés de Virgin Atlantic amenazara el valor de sus participaciones en Virgin Music. Pero, del

mismo modo, yo estaba preocupado por la posibilidad de que su falta de compromiso con Virgin Music redujera el valor de mis participaciones. Su corazón ya no estaba en el negocio, y parecía más interesado en sus proyectos personales.

Virgin Atlantic estaba encontrando muchos problemas para competir con British Airways. Nuestros equipos técnicos debían trasladarse de Heathrow a Gatwick de tres a cuatro veces al día para atender cada vuelo, y si un vuelo se retrasaba en un aeropuerto tenía un efecto dominó en el otro. Will había oído decir que lord King iba por ahí anunciando orgullosamente que la «batalla de la Fortaleza Heathrow está ganada: Virgin está al borde del colapso».

Por si fuera poco, BA se dedicaba a robarnos los pasajeros de forma totalmente descarada. Teníamos dos informes de que BA había llamado a un pasajero de Virgin Atlantic a su casa y le había tratado de persuadir para que cambiara su pasaje de Virgin a BA. Nuestro personal había visto también a personal de BA hablando con pasajeros de Virgin en las terminales y tratando de persuadirles para que cambiaran a BA.

Yo estaba atrapado entre Virgin Atlantic y Virgin Music. Estaba solo porque era el único que tenía un pie en cada campo. La única otra cosa que los relacionaba era el Lloyds Bank, pues los créditos que el Lloyds había dado a Virgin Atlantic estaban garantizados por Virgin Music. De ahí nacían las preocupaciones de Simon, pero la aerolínea no habría podido funcionar de otro modo.

Nuestros problemas en Virgin Atlantic pusieron sobre la mesa la cuestión del futuro de Virgin Music. Durante todo el verano, Simon, Trevor, Ken, Robert y yo habíamos intentado encontrar una solución a la situación. Yo había logrado apartar de mi mente la idea de una posible venta del sello discográfico, pero, a medida que los rumores sobre Virgin Atlantic iban tomando fuerza, comprendí que algo tenía que ceder.

—¿Has visto esto? —Will traía la última edición del *Fortune* un lunes por la mañana. Salía una fotografía mía holgazaneando en la silla del muelle flotante de Necker. Llevaba en la mano un libro titulado *Mavericks in Paradise*,<sup>[23]</sup> y el pie de foto rezaba: «Richard Branson, fundador del Grupo Virgin, disfruta

de una vida de archimillonario... ¡en las Islas Vírgenes Británicas, naturalmente!»).

Leí con interés que yo valía 1.500 millones de dólares.

—Espero que el Lloyds lea esto.

—Tal vez lo lean —dijo Will—. Pero ¿se lo creerán?

—Sale en el periódico —dije riendo—. ¡Tiene que ser verdad!

El titular del miércoles 2 de octubre fue: «¿Se pinchará el globo de Richard Branson?». Toda la página de la sección de negocios de *The Guardian* estaba dedicada a discutir la cuestión de mis deudas. «Detrás del hombre con el toque de Midas se oculta el cuadro de un conglomerado muy endeudado y no excesivamente rentable», decía. El subtítulo era: «La melodía sigue sonando, pero no bastará para cubrir las necesidades de inversión». No se sabía de dónde salía aquel artículo. Normalmente, cuando los periodistas me hacen un perfil, aunque sea para calumniarme, se ponen en contacto conmigo para obtener parte de la información. Pero aquel periodista de *The Guardian* nunca se puso en contacto conmigo.

Comencé a leer: «Las últimas cuentas accesibles de las compañías Virgin ofrecen una imagen alarmante de flujos de caja vacilantes que no bastan para cubrir las necesidades de inversión de las empresas». Leí el artículo con la horrible sensación de que aquello podía inspirar una cadena de artículos periodísticos en la misma línea. Y si periodistas financieros bien informados pensaban que Virgin estaba en una situación tan mala, tal vez los banqueros optarían por volver corriendo a sus cámaras acorazadas, llevándose su dinero con ellos.

«En consecuencia, Virgin sigue estando muy expuesta —concluía el artículo—. Sigue siendo una empresa pequeña en comparación con sus competidores clave. Sus principales negocios se encuentran en industrias altamente volátiles. El legado de la recompra, junto con el crecimiento acelerado del imperio, mantienen unos niveles de deuda persistentemente altos. El globo de Branson parece seguir una ruta peligrosa por la estratosfera. Es un viaje excitante, emprendido con mucho estilo, pero los viajes en globo del señor Branson no son un buen modelo de negocio que seguir.»

Este artículo nos pillaba en el momento más vulnerable para la empresa. Todo se mostraba bajo la luz más negativa posible. Para el mundo en general, o para los lectores de *The Guardian* al menos, parecía como si yo estuviera en el mismo barco que Alan Bond: Richard Branson se hundía rápidamente.

El teléfono empezó a sonar con periodistas que querían saber mi reacción, y yo les di la respuesta que Will y yo habíamos preparado de antemano. Traté de subrayar lo inexactos que eran los datos ofrecidos, la no consideración del valor intangible de los contratos de Virgin Music, como tampoco de la flota de aviones de Virgin Atlantic. Yo debía volar a Japón aquel día, y puesto que el vuelo estaba previsto para las 5 de la tarde no tenía mucho tiempo para responder a *The Guardian*. Comencé a redactar una carta al editor del periódico. Traté de mostrar desdén por el artículo:

Su artículo «¿Se pinchará el globo de Richard Branson?» contiene muchas inexactitudes que podrían haberse evitado si su periodista hubiera tenido la cortesía de hablar conmigo antes de escribirlo. Puesto que salgo hacia Japón en unos minutos (irónicamente, dado el tema del que estamos hablando, para recibir el título de doctor honoris causa en economía), les ahorraré a sus lectores la larga lista de errores. Sin embargo, por señalarle sólo uno, le diré que nuestros beneficios no se «hundieron» cuando salimos a bolsa, ¡sino que se doblaron!

A continuación pasaba a argumentar que el valor neto de todas mis empresas tras el pago de todas las deudas rondaba los mil millones de libras. Will bajó a hablar de la carta conmigo.

—Tienes que enviar algo más que una carta esta vez —dijo Will—. Te han atacado con un artículo de página entera. Quiero que te den una página entera para defenderte.

—Nunca harán algo así.

—Tal vez sí. Será motivo de controversia y eso es bueno para *The Guardian*. Es mejor que una carta enterrada en la página veintisiete y que nadie leerá.

Juntos escribimos un artículo completo respondiendo a la pieza de *The*

*Guardian*, pero antes de terminarlo tuve que salir hacia Tokio. A mi llegada volví a hablar con Will por teléfono.

—De acuerdo, tenemos media página —dijo—. Es mejor que nada. Te mando el borrador por fax. Los de *The Guardian* debían pensar que íbamos a demandarlos, de manera que se mostraron aliviados cuando reclamamos el derecho a responder.

Llamé a Trevor y le pregunté qué pensaba el Lloyds del artículo.

—Es curioso, pero se lo han tomado con mucha calma —me dijo.

Cuando llamé al Lloyds descubrí el motivo.

—Sí, leí el artículo —dijo John Hopley—, pero no creo que lo hiciera demasiada gente. En cualquier caso, nadie que yo conozca se toma demasiado en serio *The Guardian*. Si aquel artículo hubiera salido publicado en *The Daily Telegraph* o en el *Financial Times*, habría sido distinto.

—Y ¿cuál es vuestra decisión sobre el crédito? —traté de dar un tono distendido a mi pregunta, como si realmente no me importara mucho la respuesta.

—El consejo lo ha aprobado —dijo Hopley—. Tenemos un mecanismo que nos dará prioridad sobre tus activos en la operación minorista.

Colgué el teléfono, me recliné en mi cama de hotel y cerré los ojos. Si aquel artículo hubiera aparecido en cualquier otro lugar, la reacción de la City habría sido muy distinta. Es una verdad temible, pero la percepción lo es todo con algunos de esos banqueros. Normalmente hemos podido usar la percepción de Virgin en nuestro beneficio. Pero por primera vez la situación era la inversa, y nosotros debíamos luchar para recuperar la credibilidad. Si aquel artículo hubiera aparecido en el *Financial Times*, los bancos podrían haber retirado sus créditos y abocado el Grupo Virgin a la quiebra.

Yo me encontraba en Japón para recibir un doctorado honorífico. La universidad me había pedido que participara en un encuentro con los estudiantes y sugirió que fuera una sesión de preguntas y respuestas en lugar de un discurso formal. Así que me senté ante un millar de estudiantes y el profesor preguntó si había alguna pregunta. Hubo un silencio espectral que duró casi tres minutos. Para romper el hielo dije que la primera persona que

me hiciera una pregunta obtendría dos billetes de primera a Londres. Al instante se levantaron cincuenta manos. Durante las tres horas siguientes estuve bastante ocupado.

También estaba buscando un emplazamiento para montar una Virgin Megastore en Kioto. Mike Inman y yo tomamos el tren de Tokio a Kioto. Este tren se llamaba Shinkansen, aunque era popularmente conocido como el «tren bala». Era como estar a bordo de un avión: había auriculares para escuchar música, servicio de azafatas e incluso máquinas expendedoras.

—¿Por qué no puede haber trenes así en el Reino Unido? —me pregunté. Tomé algunas notas acerca de los trenes británicos y los japoneses y volví a centrar mi atención en el emplazamiento para la Megastore.

De regreso a Londres la semana siguiente, el viernes sonó el teléfono de Will. Era Toby Helm, el corresponsal sobre transporte de *The Sunday Telegraph*. Le preguntó a Will si Virgin estaría interesada en operar trenes en caso de que el Gobierno privatizara British Rail. Will vino a preguntarme.

—¿Lo estamos? —le devolví la pregunta.

Cuanto más lo hablábamos, más sentido le veíamos. El ferrocarril tenía que ser una de las respuestas a los problemas del tráfico. Cada nueva vía para coches que se abría quedaba inmediatamente saturada; conducir de Londres a Mánchester era una pesadilla.

—Dile que sí —sugerí—. Eso no puede hacernos ningún daño.

El titular de *The Sunday Telegraph* rezaba: «Virgin quiere entrar en el negocio de los trenes», y explicaba que Virgin quería operar la franquicia de la costa oriental y llegar a un acuerdo de operación conjunta con British Rail. Se convirtió en la historia de la semana, lo que fue una distracción útil de nuestros problemas de caja y un excelente contrapeso para toda la publicidad negativa que habíamos sufrido. Nos mostraba en una actitud expansiva en lugar de preocupados por nuestras finanzas. Contribuyó de manera crucial a rebajar la presión a la que estábamos sometidos, y durante un tiempo los periodistas dejaron de hablar de nuestras finanzas y de nuestro colapso inmediato para interesarse por nuestros atrevidos planes de futuro.

El lunes recibimos toda clase de llamadas, incluidas las de Siemens y GEC, y entre ellas la de una persona que se presentó como Jim Steer, de Steer



Davies Gleave, asesores de transportes. Will reconoció inmediatamente que Jim sabía de lo que hablaba.

—Haced lo que os digo —le dijo Jim a Will—. Sugiero que os pongáis de acuerdo con Intercity y ofrezcáis un servicio conjunto en los 125.[24]

Registramos tres posibles nombres comerciales, «Virgin Rail», «Virgin Express» y «Virgin Flyer», y le pedí a Jim que encargara un boceto de tren Virgin. Le advertimos que nuestro presupuesto era cero, pero siguió adelante igualmente y luego nos puso en contacto con una sociedad de capital riesgo llamada Electra que según dijo estaría dispuesta a poner algo de capital inicial para explorar la idea. Will y yo fuimos a Electra y nos reunimos con alguien llamado Rowan Gormley, que aceptó poner 20.000 libras para encargarnos un estudio de viabilidad.

Armados con un pequeño plan de negocio y un boceto de un tren Virgin, Trevor, Will y yo, acompañados de Jim y Rowan Gormley, fuimos a ver a Chris Green, director del servicio de Intercity de British Rail; a Roger Freeman, del Ministerio de Transporte, y a John Welsby, director ejecutivo de British Rail. Hablamos acerca de la posibilidad de que Virgin operara algunos servicios de ferrocarril, pero British Rail no estaba muy interesado. John Welsby estaba en contra de cualquier forma de privatización y veía nuestra propuesta como un caballo de Troya.

Cuando salíamos de la reunión, Welsby se giró hacia uno de sus compañeros e hizo un comentario que fue captado por el micrófono y amplificado por toda la oficina. Dijo: «Antes muerto que dejar a ese cabrón meter su logo en mis trenes».

A lo largo de la semana del 21 de octubre, participé en el programa radiofónico de Angela Rippon en las mañanas de la London's Biggest Conversation (LBC). No era mi trabajo ideal porque implicaba levantarse a las cinco de la madrugada y dirigirse mientras aún era noche cerrada hacia el edificio de la LBC cerca de Euston. Yo estaba en el estudio de las 06.00 a las 08.00 horas, y luego volvía a casa a desayunar.

El productor del programa llamó a lord King para invitarle a debatir conmigo los problemas que habían tenido British Airways y Virgin y la clase

de tácticas que British Airways estaba empleando contra nosotros.

—Dile que no estamos dispuestos a rebajarnos a ese nivel —le espetó lord King—. Y puedes citar mis palabras.

Era la primera vez que me dirigía a lord King desde nuestro intercambio de cartas en enero y febrero, pero su respuesta no había perdido nada de mordacidad. Mi invitación a lord King para debatir lo que estaba ocurriendo iba sólo medio en broma. La semana anterior había recibido una llamada de Joseph Campbell, que llevaba el servicio de limusinas de Virgin Records.

—Richard —dijo—, perdona que te moleste, pero pensé que deberías saber una cosa algo siniestra que ha ocurrido. Una de las señoras que trabaja con nosotros tiene una hija que trabaja para una empresa de detectives privados. Y le dijo a su madre que la empresa ha empezado a espiarte a ti. Te siguieron al Claridges la semana pasada y se sentaron en la mesa de al lado.

Lo comprobé en mi diario: en efecto, aquel día había almorzado en el Claridges. Le di las gracias a Joseph y me pregunté qué hacer. ¿Debía llamar a la policía? Colgué el teléfono y me lo quedé mirando. Pero ahora me preguntaba si alguien estaba escuchando mis llamadas. Me pregunté si esos detectives privados estaban siguiendo a mis hijos en la escuela. O examinando mi basura. Fui a la ventana y miré hacia Holland Park. Tal vez la furgoneta de British Telecom aparcada allí era una tapadera y en realidad estaba repleta de instrumentos de escucha. Tal vez había leído demasiadas novelas de espías.

Luego me quité la idea de la cabeza. No podía cambiar mi manera de vivir y no tenía nada que esconder. Si seguía tratando de adivinar las intenciones de los detectives y de quien fuera que los hubiera contratado, que sin duda debía ser British Airways, acabaría volviéndome loco. No podía vivir de aquella manera. Si comenzaba a pensar que me seguían constantemente, no tardaría en convertirme en un paranoico. Decidí seguir adelante con mi vida como siempre. No me rebajaría a su nivel siquiera haciendo que alguien examinara el teléfono en busca de micrófonos ocultos.

Cada día de la semana me había levantado a las 05.00 horas, y el viernes me sentía agotado. A media tarde regresé a mi oficina y me encontré una nota de Penni en mi mesa: «Chris Hutchins, de *Today*, ha llamado por un posible artículo de cotilleo. Quería que le llamas».

Chris Hutchins era un columnista de cotilleos del periódico *Today* que tenía un problema públicamente conocido con la bebida.

Le devolví la llamada.

—Richard, ante todo quiero que sepas que he ido a Alcohólicos Anónimos —dijo Chris—. Estoy limpio, de modo que puedes tomarte seriamente lo que digo.

Comencé a escucharle y saqué mi cuaderno de notas.

—He hablado con Brian Basham.

—¿Quién es?

—El relaciones públicas de BA. Es para lord King lo mismo que Tim Bell para lord Hanson. Conozco bastante bien a la esposa de Basham, Eileen, porque antes trabajaba para mí aquí. Me llamó para decir que Brian tal vez tuviera una buena noticia sobre Branson y las drogas.

—Fantástico —dije en tono sarcástico.

—Llamé a Basham y me dijo que había estado realizando un estudio detallado de las operaciones de Virgin, sus puntos fuertes y débiles. También mencionó una historia sobre la que no había pruebas relacionada con el Heaven y sugirió que comprobara la situación con las drogas allí por mí mismo. Dijo que no tenía un deseo especial de arruinarte el negocio, que de hecho lo último que quería BA era quedar públicamente señalada como responsable de tu caída.

Este detalle me hizo reparar en algo. Traté de recordar qué otros periodistas me habían estado preguntando por el Heaven y de repente me vino el nombre: uno de ellos era Frank Kane, el periodista financiero de las páginas de negocios de *The Sunday Telegraph*.

—Luego me dijo que también debería echar un ojo al artículo reciente de *The Guardian* sobre tu situación financiera. Bueno, las finanzas no son mi tema de modo que no mostré mucho interés.

—Bueno, tal vez deberías invertir la situación e investigar a BA —sugerí.

—Es una posibilidad —dijo Chris—, pero no es realmente mi estilo. Sólo escribo una columna de cotilleos. Sea como sea, el lunes almuerzo con Brian Basham en el Savoy.

—¿Querrías venir a verme durante el fin de semana? —le pregunté—. Me

encantaría hablar más a fondo de todo esto contigo.

—Claro —dijo Chris.

Llamé a Will por el intercomunicador.

—Chris Hutchins me ha llamado.

—¿Éste es aquel que levantó tanto revuelo al decir que te iban a nombrar caballero: «Levántese, sir Richard». ¿Te acuerdas? —dijo Will.

—Parece que está limpio ahora. Me llamó y me habló de un posible artículo sobre BA y su interés por nosotros —dije, y leí entre mis notas—: ¿Has oído hablar de Brian Bingham?

—No —dijo Will, desconcertado.

—Pues bien, es para lord King lo que Tim Bell es para lord Hanson.

—Nunca había oído hablar de él —dijo Will.

—Basham, no Bingham —corregí—. Brian Basham, y cuenta una historia sobre drogas en el Heaven.

—¡Brian Basham! ¡Dios! Ahora mismo bajo.

Will siempre parece atolondrado, como si no pudiera contenerse para hacer la siguiente llamada de teléfono, pero cuando entró atropelladamente en mi despacho parecía en pleno arranque de pánico.

—Brian Basham son malas noticias —dijo—. Es uno de los tipos de relaciones públicas más influyentes. Si está contra nosotros, tenemos graves, muy graves problemas. Nadie tiene tantos contactos como él en Fleet Street.

[25]

## **26. BÁRBAROS EN LA PUERTA DE EMBARQUE**

octubre-noviembre de 1991

No cabía duda de que British Airways disponía de información contenida en ordenadores a la que no debería haber tenido acceso. Quedó confirmado cuando, sin previo aviso, el ex empleado de BA Peter Fleming escribió una segunda carta en la que detallaba varias de las cosas que BA había hecho. Con fecha de 29 de octubre de 1991, la carta abordaba más cuestiones que la anterior. Comenzaba repitiendo que se había creado un equipo especial para desacreditar la «imagen Branson». «Mi impresión era que esta decisión — escribió — tuvo que originarse a un nivel muy alto dentro de la compañía. Me llamaba la atención que se actuara de forma tan abierta y que lo expresara de forma tan directa.» Y seguía:

Sin embargo, poco después de que Virgin llevara algunas cuestiones ante los tribunales europeos, hubo un cambio visible de actitud que recorrió toda la empresa. En aquel momento me dijeron que destruyera todos los documentos que contuvieran referencias a Virgin, y no sólo una, sino cuatro o cinco veces, y por personas distintas que iban desde cargos directivos a secretarías de dirección. De nuevo me quedé razonablemente sorprendido de que la alta dirección de BA pudiera estar tan inquieta por sus actividades como para considerar necesario destruir todas las referencias a una aerolínea. Yo personalmente no destruí nada, pues no consideraba que en mis archivos hubiera nada que pudiera perjudicar a la empresa, pero sé que otras personas de mi departamento sí destruyeron

material como consecuencia de esta directiva.

Peter Fleming ya había descrito anteriormente estos aspectos de la campaña de BA, pero yo seguía sorprendido al verlos en negro sobre blanco. Más interesantes eran los detalles que daba: «A continuación enumero algunos de los elementos de los que yo tenía conocimiento en relación con el intento de BA de borrar a Virgin del mapa. No constituyen necesariamente un comportamiento contrario a la competencia, pero eso es algo que ustedes deben decidir».

La lista incluía: la solicitud por parte de British Airways de franjas a Japón y Australia que no necesitaba con el único propósito deliberado de evitar que Virgin las consiguiera; la creación de un equipo especial de ventas para intentar captar pasajeros en la zona de Gatwick, el cual ofrecía tarifas reducidas desde Gatwick para recortar los ingresos de las compañías que trabajaban desde allí (al mismo tiempo que seguían operando como un monopolio y con tarifas elevadas desde Heathrow); el rechazo a aceptar reservas de pasajeros que hubieran volado de Japón a Gatwick con Virgin y luego quisieran regresar con BA, para que estuvieran obligados a volar ida y vuelta con BA, y el acceso a nuestra información sobre reservas a través del sistema informático.

«En mi opinión —escribió Fleming—, BA está actuando de manera poco íntegra; esta situación procede de los niveles más altos de la organización, de lord King, y lamentablemente penetra en toda la estructura.»

Gracias a las declaraciones de Peter Fleming, ahora sabía algunas de las cosas que British Airways estaba haciendo entre bastidores; cuando conseguí la grabación de Chris Hutchins de su conversación con Brian Basham también supe lo que estaban haciendo en la prensa. Aunque estaba claramente atrapado en un ataque desde dos flancos, por lo menos sabía exactamente qué tácticas estaba usando BA. Era algo siniestro, pero podía empezar a pensar en formas de responder.

«Branson denuncia el “juego sucio” de BA», fue el titular de *The Sunday Times* del 3 de noviembre de 1991. No era exactamente lo que yo tenía pensado, pero era igualmente cierto. Mi esperanza era que *The Sunday Times*

diera un paso adelante y declarase escandalosas las tácticas de BA en lugar de limitarse a repetir mis palabras, pero era un comienzo. Por primera vez en la campaña, Brian Basham fue públicamente relacionado con British Airways, eliminando su coartada. Se informaba de que Basham había entregado su informe confidencial a algunos periodistas. Se citaban mis palabras de que tenía una lista de cien quejas contra British Airways que presentaría ante la Comisión Europea si British Airways no ponía fin a su juego sucio. Y Nick Rufford no hacía ninguna referencia al episodio de «dinero por combustible» que había puesto en marcha su investigación.

## 27. «ME ESTÁN LLAMANDO MENTIROSO»

noviembre de 1991-marzo de 1992

—Richard, no te vas a creer esto sobre BA —me dijo Ronnie Thomas.

—Prueba —dije yo—. En este momento en particular estoy dispuesto a creerme casi cualquier cosa.

Ronnie Thomas dirige su propia empresa de limusinas en Nueva York. Veinte años atrás empezó como taxista en Manhattan y lentamente fue ahorrando el dinero suficiente para cambiar su maltratado taxi amarillo por una elegante limusina, con la que ofreció un servicio con chófer especializado en recoger y llevar a su destino a los pasajeros de los dos aeropuertos de Nueva York. Cuando le conocí, en 1986, Ronnie era dueño de un boyante servicio de limusinas con una flota de más de doscientos coches. Me llamó tan pronto como leyó que Virgin Atlantic iba a ofrecer un servicio de limusina a todos los pasajeros de *upper class*, y presentó una oferta por el servicio completo. Lo consiguió, y con los años nunca nos ha fallado.

En los días previos, Ronnie y sus conductores habían estado viendo que, al dejar a sus pasajeros ante la terminal, éstos eran recibidos por miembros del personal de British Airways que les ofrecían «incentivos» para volar con BA en lugar de con Virgin. Ronnie había tenido una encendida discusión con uno de ellos, y más tarde recibió una llamada de BA prohibiéndole el acceso a la terminal de BA en el aeropuerto JFK.

—¿Te habías encontrado con algo así alguna vez? —le pregunté a Ronnie.

—No —dijo él—. Yo pensaba que las aerolíneas estadounidenses no eran lo que se llama un ejemplo de caballerosidad, pero esto está en otra liga



totalmente.

Yo no sabía si esto era ilegal o no, pero ciertamente era el intento más descarado que había visto hasta la fecha de robar pasajeros a otra aerolínea.

Después de que *The Sunday Times* pusiera al descubierto algunas de las tácticas de British Airways, el siguiente periódico en hacerlo fue *The Guardian*, con un titular de primera página que rezaba: «BA en el ojo del huracán por su campaña contra Virgin». Había un análisis a página completa de las tácticas de British Airways titulado «Las quejas de Virgin ante los tribunales europeos arrojan nuevas dudas sobre las prácticas de BA».

A pesar de estos artículos, el juego sucio siguió. Por más descriptivos que fueran los artículos que se publicaban en la prensa, British Airways siempre había sido inmune a la crítica. Ante el mundo, respondían a mis alegaciones calificándolas de reacción histérica de un hombre incapaz de aceptar la competencia. Su arrogancia era abrumadora. Cuando se hizo evidente que British Airways estaba resuelta a terminar con nosotros, comprendí que debía responder con más fuerza que ellos todavía. Empujado por la desesperación, comencé a estudiar posibles acciones legales contra British Airways.

—En Estados Unidos sería una demanda antitrust —concluyó Gerrard cuando terminamos de repasar las actividades de BA—. Pero no existe legislación equivalente aquí.

En Gran Bretaña existe una sorprendente laguna legislativa en relación con la competencia en el sector del transporte aéreo. La Comisión de Monopolios y la Oficina de Buenas Prácticas Comerciales no tenían jurisdicción sobre BA en esta cuestión, ya que sólo podían investigar una fusión entre aerolíneas, y, por su parte, la CAA tenía escasa jurisdicción más allá de los aspectos de seguridad implicados en el mantenimiento de los aviones y en la supervisión de los precios de los billetes. Aunque BA era un monopolio privatizado como British Telecom, no había ningún perro guardián gubernamental como Ofel para supervisar su actividad. Habíamos presentado una queja formal ante el Tribunal Europeo, pero, aunque había fundamento legal para que el tribunal resolviera contra BA bajo el artículo 85 del Tratado de Roma, que trata sobre los principios de la competencia legítima, en la práctica, dicho tribunal carecía de poderes para aplicar medidas capaces de obligar a una compañía a

cambiar su estrategia comercial. De hecho, nuestra lista de quejas ante el Tribunal Europeo sólo servía como publicidad.

Yo no quería llevar a British Airways ante los tribunales. Sabía que sería caro y arriesgado, y que ellos contratarían a un equipo de abogados de primera línea que trataría de abrumarnos a nosotros y al jurado con la inmensa cantidad de estadísticas que una gran aerolínea puede reunir. Yo simplemente quería que terminara el juego sucio y, en mi búsqueda de vías alternativas para persuadir a British Airways, pensé en los directores no ejecutivos. Puesto que ya le había escrito a lord King, sin éxito, esperaba que los directores no ejecutivos de British Airways pudieran ser más imparciales. Si les pedía que investigaran lo que ocurría en su empresa, en principio deberían tomarse seriamente la petición. Un director no ejecutivo tiene las mismas responsabilidades legales que un director ejecutivo, pero usualmente es el encargado de proteger los intereses de los accionistas en caso de que exista un conflicto entre éstos y los intereses de los directivos. Puesto que las acusaciones vertidas contra British Airways tenían que ver con comportamientos susceptibles de generar un conflicto de este tipo, y que las acusaciones no procedían únicamente de Virgin Atlantic, sino también de la prensa, los accionistas tenían derecho a obtener una explicación de los directivos de la empresa.

Los directores no ejecutivos de British Airways eran sir Michael Angus (entonces miembro del equipo directivo de Thorn EMI y anteriormente presidente de Unilever), lord White (responsable del Hanson Trust junto a lord Hanson), el honorable Charles Price, sir Francis Kennedy y Michael Davis. Sus nombres suenan como un *Debrett*[\[26\]](#) de los negocios. Tardé más de una semana en redactar la carta explicando todo lo que sabíamos acerca de las tácticas de British Airways. Finalmente, el 11 de diciembre de 1991 firmé y mandé un documento de once páginas que resumía los hechos y concluía:

Me cuesta creer que una gran empresa cotizada en bolsa como BA pueda estar detrás de la clase de conducta descrita en esta carta, cuya finalidad no puede ser otra que la de desacreditar a un competidor y perjudicar a su empresa. Les escribo porque dudo de que estén dispuestos a permitir que

su empresa se comporte de tal modo, y con la esperanza de que los directores de BA deseen distanciarse de manera clara e inequívoca de estas actividades, en la medida en que concuerden en considerarlas impropias de la actividad empresarial.

Desearía que investigaran las cuestiones planteadas en esta carta, aportaran respuestas detalladas a las mismas y me dieran su garantía personal de que tomarán medidas para poner fin de forma definitiva a las conductas descritas que ustedes pudieran verificar en el curso de sus investigaciones o a cualquier otra conducta asimilable.

Yo habría pensado que la experiencia de British Airways tras su intento de eliminar la amenaza competitiva que suponía Laker Airways bastaría para disuadir a la compañía de repetir la estrategia con otras compañías. Estoy seguro de que recuerdan el impacto que tuvieron sus acciones sobre la propia BA. Los planes de privatización de BA se vieron alterados; los directivos en Estados Unidos fueron advertidos de la presentación de cargos penales contra ellos; hubo un gran dispendio de tiempo de dirección; BA atrajo considerable publicidad adversa; se derrocharon millones de dólares en gastos legales, y BA fue el principal contribuyente al fondo constituido para el acuerdo extrajudicial final.

Adjunté a la carta un apéndice de ocho páginas en el que detallaba todas las conductas de las que tenía noticia, y dividía el juego sucio en seis apartados: la campaña de prensa, las tácticas obstruccionistas, cuestiones técnicas, ventas y promoción, juego sucio e investigadores privados (?). Puse un signo de interrogación en la última categoría, pues seguía sin poder creérmelo del todo, y escribí: «Últimamente se han estado produciendo extraños incidentes, más propios de un episodio de *Dick Tracy* que del sector de las aerolíneas». Repasé los indicios que habían llegado hasta mí y pregunté: «¿Pueden ustedes arrojar luz sobre alguno de estos incidentes? No puedo creer que una gran empresa cotizada en bolsa como British Airways esté detrás de esta clase de conducta».

Al enviar la carta no tenía la menor idea de qué respuesta debía esperar. No quería demandar a British Airways. Ya tenía suficiente trabajo sin tener

que dedicar dieciocho horas al día a luchar con British Airways. Era muy consciente de que mientras libráramos esta batalla tendría que dejar a un lado todos los demás negocios del Grupo Virgin.

Me pregunté si los directores no ejecutivos pensarían que no podía competir en un procedimiento judicial semejante al de Freddie Laker, que generó más de un millón de documentos legales. Sir Freddie no demandó a British Airways hasta después de su quiebra y, por tanto, pudo dedicar toda su energía al procedimiento judicial. Pero, naturalmente, para entonces BA ya había conseguido su propósito. Tal vez el procedimiento retrasase su privatización y los obligara a pagar diez millones de libras de compensación, pero todo eso no era nada en comparación con los beneficios que sacaron de la ruta transatlántica gracias a los aumentos de tarifas que pudieron imponer en cuanto los aviones de Laker quedaron en tierra. Yo estaba tratando de parar los pies a British Airways al mismo tiempo que dirigía mi aerolínea, pero tal vez BA no tuviera la intención de parar hasta que los aviones de Virgin se quedaran definitivamente en tierra también.

Cualquiera que fuera su reacción, estaba seguro de que los directores no ejecutivos no podían ignorar el anexo de ocho páginas donde se detallaban las tácticas de juego sucio de la empresa. En la medida en que también eran responsables ante sus accionistas, repartimos copias de la carta a la prensa para garantizar que los accionistas tuvieran oportunidad de leerla también.

Para mi asombro, recibí respuesta de sir Colin Marshall y de sir Michael Angus al día siguiente de enviar la carta. Sir Michael Angus escribió una carta de descargo en la que decía que sería «totalmente impropio que los directores no ejecutivos de una empresa cotizada en bolsa informaran a un tercero de la manera que usted solicita», y concluía que «el único curso de acción adecuado sería dirigir cualquier alegación de este tipo al conjunto del consejo».

La respuesta de sir Colin Marshall fue igualmente aleccionadora. Su carta negaba llanamente que British Airways estuviera implicada en ningún intento deliberado de perjudicar a Virgin o pretendiera «competir de ninguna forma que excediera las actividades normales de promoción y marketing». Sugería que nuestras «alegaciones» se realizaban únicamente para ganar publicidad, y que debería dedicar mis «incuestionables energías a fines más constructivos».

Respondí a sir Colin Marshall el 16 de diciembre de 1991, urgiéndole a reconsiderar su actitud displicente hacia mis alegaciones. No le acusaba de estar detrás del juego sucio o siquiera de condonarlo, sino que le pedía meramente que atendiera a los hechos. Quería darle tantas opciones como fuera posible de poner freno a lo que estaba ocurriendo. Escribí:

Siempre tuve la esperanza de que usted personalmente no tuviera conocimiento de la parte más cuestionable de las actividades que se estaban llevando a cabo en British Airways. Sin embargo, después de leer su respuesta a mi carta ya no estoy tan seguro, pues su carta da continuidad a las mentiras a las que Virgin ha tenido que enfrentarse hasta ahora. Las alegaciones no son ni mucho menos «injustificadas». De hecho, muchas de ellas no son alegaciones nuestras, sino asuntos sobre los que llamaron nuestra atención *The Sunday Times* y *The Guardian*. No he visto que usted haya escrito a ninguno de estos periódicos para refutar sus declaraciones. También nos han sido señaladas por pasajeros de Virgin, asombrados ante el hecho de que BA pudiera obtener sus números de teléfono privados y les ofreciera incentivos para cancelar sus billetes ya adquiridos con Virgin y cambiarlos por otros de BA... ¿Cómo puede usted ignorar todas estas cuestiones sin siquiera examinarlas? Le pido a *usted* que tome seriamente las cuestiones planteadas y responda a mi carta punto por punto. Sobre esa base podemos seguir compitiendo de forma legítima.

Pero sir Colin Marshall respondió a vuelta de correo, casi como si no hubiera leído siquiera mi carta: «No veo que proseguir con esta correspondencia pueda traer ningún beneficio».

Durante un tiempo pareció que la versión de British Airways ganaba fuerza. En todas partes citaban a sir Colin Marshall asegurando que mis alegaciones carecían de todo fundamento, y aunque nunca dijo que Marcia Borne o Ronnie Thomas fueran meros productos de mi imaginación, era comprensible que alguien de fuera de Virgin diera algún crédito a la denegación de BA. Mis alegaciones contra British Airways habían superado el punto de no retorno. Tras mi carta abierta a los directores no ejecutivos, no

tenía más remedio que emprender algún tipo de acción legal, a menos que British Airways se disculpara y pusiera fin a su juego sucio. La dificultad era encontrar la base legal adecuada para la demanda.

La disputa produjo un daño inmediato que debería haber previsto: Virgin Atlantic no tenía ya capacidad de captar dinero. Salomons, nuestro banco de inversión en Estados Unidos, estaba intentando captar veinte millones de libras de capital mediante la venta privada de participaciones. Pero, exactamente del mismo modo que resultó imposible vender participaciones en British Airways mientras estuvo abierto el caso Laker en los tribunales, nadie quería tocar nada relacionado con Virgin Atlantic mientras pareciera que íbamos a los tribunales contra BA. Por otro lado, seguíamos perdiendo dinero. Mientras nosotros nos preocupábamos de adivinar las intenciones de British Airways, nuestro consorcio de bancos prestatarios no había dejado de mirar nuestro flujo de caja. Y en las profundidades del invierno los números pintaban mucho peor que antes.

Comprendí que había caído en la trampa de British Airways. Uno de sus objetivos era impedir la expansión de Virgin Atlantic, y la única manera que tenía de llevar a caso esa expansión era mediante una refinanciación de la aerolínea. Mis quejas sobre su juego sucio sólo servían para reducir el interés de cualquier otra aerolínea, fondo de capital riesgo u otro inversor de invertir en Virgin Atlantic. Un observador externo probablemente pensara que cuando el río suena agua lleva. Fuera como fuera salíamos perdiendo: nadie quería invertir en una pequeña aerolínea si estaba bajo la bota de una organización gigantesca como British Airways; y nadie quería invertir en una aerolínea que pudiera terminar metida en largos y caros procedimientos judiciales contra una de las mayores aerolíneas del mundo.

Sin ninguna entrada de fondos de la City, Virgin Atlantic iba necesitada de capital. Al llegar la Navidad de 1991, Virgin Atlantic se encontraba en plena lucha por superar los difíciles meses de invierno y seguía perdiendo dinero. Nuestros seis principales bancos prestatarios no dejaban de recordarle a Trevor que nuestros créditos vencían en abril, y el Lloyds Bank, que era nuestro banco de compensación y por lo tanto veía grandes fluctuaciones en función de las entradas y salidas de dinero, comenzó a inquietarse. Tal vez

British Airways estuviera apostando a que, incluso si anunciábamos alguna acción legal, ellos podrían alargarla lo suficiente para que quebráramos antes de que se resolviera. Aun después de la carta del 11 de diciembre, British Airways seguía burlándose descaradamente de mis alegaciones.

Por una vez no sabía qué hacer. Dedicaba mucho tiempo a pensar y no hablaba demasiado. Will tuvo la reacción contraria y se pasaba el día soltando gritos y despotricando contra British Airways, frustrado ante la imposibilidad de responderles como se merecían.

El 21 de diciembre nos llegó una carta del Lloyds Bank que aumentaba aún más nuestra sensación de asedio. Nos recordaba que acabábamos de superar el límite de 55 millones de libras de nuestra línea de crédito, y señalaba que el banco lo había permitido únicamente porque el dinero era necesario para el pago de sueldos y porque la IATA había confirmado que al día siguiente iban a ingresar 7,5 millones de libras en nuestra cuenta. Se nos advertía de que el banco tal vez no «respondiera favorablemente en caso de una nueva petición de superar el límite de 55 millones de libras». La carta terminaba deseándonos unas «felices Navidades» y un «Año Nuevo menos complicado».

Si el pago de aquellos 7,5 millones de libras se hubiera retrasado aunque fuera una semana, es posible que el Lloyds hubiera devuelto nuestros cheques para pagar los sueldos. Si Virgin Atlantic quebraba, no podía asegurar siquiera que Virgin Music quedara intacta. Dudaba de que Janet Jackson o Phil Collins se llevaran una impresión muy positiva del colapso de la aerolínea.

En nuestras conversaciones acerca de posibles fuentes de financiación para recolocar parte de la deuda, se hizo cada vez más claro que debíamos encontrar alguna solución radical al problema en lugar de seguir disputando con los bancos por pequeños incrementos de deuda. Virgin Music era nuestro único negocio auténticamente rentable, y constituía nuestra única opción de salvar la aerolínea. Con el peso de la mala publicidad provocada por BA, no podíamos vender Virgin Atlantic, pero sí podíamos vender Virgin Music. Vender Virgin Music salvaría la aerolínea y dejaría dos empresas fuertes como resultado. Cerrar Virgin Atlantic dejaría una empresa fuerte y otra quebrada, con 2.500 puestos de trabajo perdidos y la reputación del Grupo Virgin muy perjudicada como marca.

Llamé a John Thornton, que había estado hablando con diversas compañías interesadas en adquirir Virgin Music. Yo había estado observando sus avances con una creciente sensación de impotencia, incapaz de sentir ningún entusiasmo por el asunto ni de impedirlo de ningún modo. John me dijo que Thorn EMI ofrecía 425 millones de libras como pago inicial más una participación en los beneficios a partir del segundo año. Eso seguía estando por debajo del precio al que David Geffen había vendido su discográfica a MCA. En marzo de 1990 había vendido su discográfica por 520 millones de libras, lo que representaba en aquel momento 2,6 veces sus ventas anuales. Con un multiplicador parecido, Virgin Music debía valer 2,6 veces unas ventas de 330 millones de libras, es decir, más de 850 millones de libras.

A lo largo de enero de 1992, Lloyds incrementó su presión sobre nosotros para que redujéramos nuestro nivel de deuda. John Hopley, del Lloyds, endureció considerablemente su tono. Un año atrás le habíamos mencionado la posibilidad de vender Virgin Music, y no quería oír hablar de otra cosa. ¿Por qué no había avances en esa dirección? ¿Podían hablar ellos mismos con Goldman Sachs? Desde su punto de vista, si no se producía la venta, Virgin Music seguiría siendo una colección de contratos con músicos, es decir, de activos intangibles. No podían entender por qué tardábamos tanto en hacerlo. ¿Había algún problema con Virgin Music? ¿Se habían echado atrás los ofertantes? ¿Valía realmente mil millones de dólares la compañía, como habíamos mencionado de paso? Su paciencia empezaba a agotarse, y querían ver sus créditos de vuelta en sus cámaras acorazadas en forma de dinero contante y sonante. Uno de nuestros problemas era que gran parte de nuestra deuda vencía en abril, y Trevor y yo dudábamos de que pudiéramos convencer al banco para retrasar esa fecha.

La correspondencia del banco me recordaba algunas de las cartas que había recibido del Coutts cuando empezaban a perder confianza en un cliente que llevaba una melena hasta los hombros y que había entrado descalzo en sus oficinas para hablar de un préstamo para comprar una casa de campo en Oxfordshire. Mi pelo era más corto ahora, y Virgin había crecido considerablemente, pero el banco seguía sin sentirse seguro. Nunca habíamos



incumplido ningún pago, pero últimamente habían visto quiebras de otros clientes y estaban preocupados.

La atmósfera en el mundo de los inversores a principios de enero queda bien resumida en este informe de bolsa:

La atención se centra ahora en la gran carga de deuda de Lonrho y en la actitud de sus principales acreedores, Lloyds, Standard Chartered, Barclays y Nat West. El director de Lonrho, Paul Spicer, insiste en que la relación con sus banqueros «es buena» y en que «el grupo no recibe presiones por su parte». Pero, tras las debacles motivadas por la deuda en Polly Peck, Brent Walker y Maxwell, no hay ningún banquero en Londres que viva tranquilo estos días con líneas de crédito abiertas a empresas dirigidas por emprendedores de éxito. Con o sin razón, Rowland está en el punto de mira por el «factor magnate»; y su posición se ve agravada por la recesión, que ha recortado el valor de los activos de Lonrho en un momento en que la empresa se ve obligada a vender negocios para obtener efectivo. El viejo maestro ha escapado a situaciones comprometidas anteriormente, y nadie puede asegurar que no lo logrará una vez más. Pero lo cierto es que la presión es fuerte esta vez.

Los ingredientes del caso guardaban un parecido inquietante con los del nuestro.

Preocupados por el riesgo que suponía tener un crédito abierto a un emprendedor, John Hopley hizo un nuevo intento de poner coto a nuestra deuda. En una carta del 3 de enero, señalaba que nuestro descubierto no había dejado de aumentar y que el Lloyds «no estaba en posición de financiarlo». Quedaba claro que el banco esperaba que vendiéramos Virgin Music aquel mismo mes. John nos recordaba que nuestra línea de crédito vencía íntegramente a final de mes y que antes de esa fecha no podíamos ampliarla más. Incluso expresaba sorpresa por el hecho de que nos planteáramos siquiera retrasar la venta de Virgin Music en espera de recibir una oferta mejor que la de Thorn EMI.

Se trataba de una crisis tan grave como la del Coutts en 1984. Es más,

entonces aún disponíamos de algún tiempo y pudimos hablar con otros bancos para formar un consorcio. Pero enero de 1992 era un mes tan malo para los banqueros y las aerolíneas como lo había sido enero de 1991, cuando quebraron Air Europe y Dan Air. Todos los banqueros tenían dificultades y no era fácil mantener la calma.

Nuestra deuda con el Lloyds era de 55 millones de libras. Para pasar los meses de febrero y marzo la aerolínea necesitaría treinta millones de libras más. Los meses de invierno son los más onerosos, ya que debemos pagar todo el mantenimiento del avión en un período en que el número de pasajeros se reduce drásticamente. La solución no iba a estar en la deuda no garantizada. Viendo el dinero que entraba, sabíamos que Virgin Music tendría unas ventas de 330 millones de libras aquel año, lo que supondría unos beneficios operativos de 38 millones; al año siguiente preveíamos unas ventas de cuatrocientos millones, con unos beneficios operativos de 75 millones. Pero el Lloyds no quería esperar. Estaba claro que algo debía ceder.

A finales de febrero debía emitirse un segundo programa de Thames Television sobre la guerra entre British Airways y Virgin Atlantic. Esta vez tendría lugar dentro de su programa estrella de noticias nacionales, «This Week». Will y yo tuvimos ocasión de conocer al productor, Martyn Gregory, cuando vino a vernos a principios de enero para preparar el documental. Le dijimos todo lo que sabíamos sobre British Airways, y luego le dejamos que siguiera con su investigación independiente. Martyn no sólo había hablado con Peter Fleming, sino también con otros exempleados de British Airways con quienes nosotros no habíamos tratado, y había podido verificar muchas de mis acusaciones sobre el juego sucio de British Airways. BA se negó a participar en el programa, y su director legal, Mervyn Walker, escribió a Martyn Gregory acusándole de «caer en la trampa y servir como vehículo para la propaganda de Richard Branson». Naturalmente, nada podía indignar más a un productor independiente de televisión.

Yo no sabía qué pensar acerca del documental. Me daba cuenta de que, al mostrar ante el mundo la clase de juego sucio a la que nos enfrentábamos, estábamos dando pie a dos reacciones posibles. Una era que se dieran cuenta

de nuestra vulnerabilidad y tomaran distancia de Virgin Atlantic como el perdedor anunciado. Las simples palabras «un avión caerá del cielo», aunque fueran dichas por Brian Basham, a sueldo de British Airways, podían quedar grabadas en la mente de las personas al punto de volverlas reacias a volar con Virgin Atlantic. Pero también podía ocurrir que la gente optara por apoyar al más débil. Ésta era mi principal esperanza. Gerrard también señalaba que las audiencias televisivas son tan amplias que tal vez el programa despertara la memoria de algunas personas, y que éstas podrían llamarnos para relatar casos que pudieran ayudarnos a reunir pruebas contra British Airways. Organicé un equipo de treinta empleados de ventas para que, el jueves 27 de febrero, todos estuvieran sentados en la centralita de nuestra oficina de Crawley por si alguien nos llamaba por teléfono.

El documental del «This Week», titulado «¿Violando a Virgin?», comenzaba con una visión cenital de todos los aviones retirados del servicio en el desierto del Mojave, que es como una especie de cementerio donde los aviones quedan aparcados en una atmósfera seca para que no se oxiden. Se drena el aceite; se retiran algunas piezas, y los motores y válvulas quedan sellados con papel de aluminio. Sobre esta imagen fantasmal sonaba la voz del narrador: «Virgin Airways está gritando “¡Violación!”», y Richard Branson afirma que British Airways le está empujando a la quiebra».

«Hay formas legítimas e ilegítimas de competencia —le decía yo al entrevistador—. Y no puedo creer que British Airways esté recurriendo a esa clase de tácticas.»

En el documental se entrevistaba a Peter Fleming, con la cara totalmente oculta y la voz distorsionada, describiendo la unidad especial que British Airways había creado para desacreditarme y la destrucción masiva de documentos que había tenido lugar. Otro testigo oculto de origen estadounidense describía también la destrucción de documentos relacionados con Virgin en las oficinas estadounidenses de BA. En Nueva York, Ronnie Thomas explicaba los intentos de BA para captar pasajeros de Virgin cuando bajaban de sus limusinas, y un agente de viajes de Los Ángeles explicaba que muchos pasajeros se estaban pasando a BA por los rumores de que Virgin iba a quebrar. Luego, con subtítulos para dejar bien claras sus palabras,

escuchamos a Brian Basham contarle a Chris Hutchins que Virgin era un «negocio vulnerable... simplemente vulnerable». Sir Freddie Laker repetía su consejo de demandar a esos cabrones.

Thames Television me entrevistó de pie junto a uno de los Tristars del desierto del Mojave. Se me veía muy pequeño junto a una hilera de más de veinte aviones de la PanAm que se extendía casi un kilómetro. Yo me situé debajo de uno de los siete aviones abandonados de British Airways. Resultaba extraño pensar que mi flota íntegra consistía en ocho aviones.

«Sé que muchos de estos rumores proceden de Brian Basham, y Brian Basham trabaja para British Airways bajo la dirección de un hombre llamado David Burnside, el director de relaciones públicas, el cual a su vez está bajo la dirección de lord King —le decía al entrevistador—. Nunca he denunciado a nadie por ningún motivo. Probablemente tengamos una buena base legal para decir que alguien está tratando de perjudicar a nuestra empresa, pero, ya saben, esa clase de cosas requieren mucho tiempo. Pienso que nuestra mejor estrategia es decirlo públicamente y esperar a que haya gente en BA que se dé cuenta de que esta clase de tácticas son contraproducentes y de que no deben seguir practicándolas en el futuro.»

«This Week» trató de ponerse en contacto directamente con empleados de British Airways. Dick Eberhart, uno de los vicepresidentes de BA, fue abordado en Nueva York, y también David Burnside, esta vez frente a su propia casa en Chelsea. Ambos se negaron a responder ninguna pregunta. Los últimos planos del documental eran visiones aéreas de los aeroplanos muertos alineados en el desierto, lanzando destellos impotentes bajo el sol californiano, justo donde BA querría ver la flota de Virgin.

«Tal vez ha llegado el momento de que Richard Branson plante cara o cierre la boca —decía la última voz en *off*—, o bien los aviones de Virgin Atlantic podrían terminar como los de Laker: en la arena del desierto.»

El documental «¿Violando a Virgin?» fue visto por más de siete millones de espectadores, y aquella noche la centralita de Virgin recibió más de cuatrocientas llamadas. La mayoría de las personas que llamaban simplemente nos deseaban suerte y decían que no volverían a volar con BA, pero entre ellas había también muchas personas que tenían historias que contar acerca de

intentos de captarles por parte del personal de British Airways cuando iban a facturar en el mostrador de Virgin. Y entonces nos tocó el gordo.

El 6 de febrero, Yvonne Parsons estaba en casa cuando alguien que se presentó como miembro del departamento de reservas de Virgin la llamó para decirle que había un exceso de reservas en su vuelo. Puesto que todavía no se le había emitido el billete, le preguntó si le importaría volar con British Airways. Esto fue la gota que colmó el vaso. Yvonne Parsons había realizado cuatro vuelos de ida y vuelta a Estados Unidos en los últimos ocho meses, y cada una de esas veces hubo exceso de reservas en Virgin. El mes de octubre anterior, Parsons había recibido una llamada a su oficina de Nueva York de una «representante de Virgin» llamada «Mary Ann» que le dijo que había un exceso de reservas en su vuelo de Virgin y que para compensar las molestias podía volar —sin ningún coste extra— en el Concorde. Parsons se negó. Ella volaba con regularidad entre Nueva York y Londres, y prefería Virgin... cuando realmente lograba meterse en el avión. Era una cliente valiosa para la compañía, y estaba sorprendida de que Virgin la tratara de aquel modo. Pidió permanecer en la lista de espera para el vuelo y le pidió a Mary Ann que la llamara al día siguiente para decirle si podía volar en aquel avión o no.

Al igual que había ocurrido con la «Bonnie» de Virgin, que en el mes de agosto le había dicho que el vuelo volaría con retraso, y con el «Larry» de Virgin, que en septiembre le dijo que todos los asientos de no fumadores estaban ocupados, esta «Mary Ann» tampoco volvió a llamar a Yvonne Parsons. De manera que Parsons llamó a la centralita de reservas de Virgin y pidió hablar con Mary Ann.

—No hay nadie con ese nombre aquí —le dijeron.

—Y entonces ¿quién me llamó ayer para decirme que no podía volar en el vuelo del 16 de octubre por exceso de reservas?

—¿El 16 de octubre? No, usted tiene su asiento confirmado para ese vuelo, no fumadora.

Yvonne Parsons estaba totalmente confusa. También estaba enfadada con Virgin y pasó a volar con American Airlines y United Airlines durante el resto del año. En febrero, cuando decidió dar una última oportunidad a Virgin, no pudo creer que volviera a recibir una llamada de otro miembro del personal

de reservas de Virgin para decirle que había un exceso de reservas y si no le importaría volar con British Airways.

Más tarde vio el documental «¿Violando a Virgin?». Al día siguiente llamó a la compañía y le pasaron con nuestros abogados. Le relató la historia a Gerrard.

—Viendo el documental —le contó—, de repente comprendí que debía ser la víctima de un elaborado y vergonzoso engaño por parte de British Airways. Siempre me habían ofrecido vuelos alternativos en British Airways, nunca en otras compañías. Me pregunté si aquellas personas podían ser empleados de British Airways haciéndose pasar por empleados de Virgin.

—Tenemos una declaración asombrosa —me dijo Gerrard después de estudiar esta historia—. Podemos construir una demanda tan sólo con ella.

Para que todo quedara claro, escribí a sir Colin Marshall un día después de la emisión de «¿Violando a Virgin?», el 28 de febrero de 1992, y le pedí que reconsiderara mi carta a los directores no ejecutivos del 11 de diciembre de 1991. En ella le decía:

La celeridad de su respuesta me hace pensar que no se tomó el tiempo suficiente para investigar la cuestión. Posteriormente se han vertido en los medios gran cantidad de testimonios independientes, todos ellos en apoyo de las alegaciones presentadas por Virgin, hasta la emisión del documental televisivo de «This Week» la pasada noche por ITV. «This Week» ha revelado de forma independiente muchos otros hechos que confirman la total veracidad de nuestras alegaciones. El contenido del programa habla por sí solo y confirma que el problema es más grave y está más profundamente arraigado de lo que originalmente habíamos pensado. Lo mínimo que pueden esperar sus accionistas es una explicación completa y satisfactoria acerca de lo que realmente ha ocurrido en British Airways y de las actividades del señor Brian Basham y sus superiores inmediatos en British Airways.

Por último, le preguntaba directamente si en las nuevas circunstancias estaría dispuesto a intervenir:

Me gustaría obtener de usted ahora, en su calidad de presidente adjunto y director ejecutivo de British Airways una garantía clara de que tomará medidas para que las actividades indicadas cesarán de manera inmediata y de que presentará las debidas disculpas por ellas.

Bueno, pensé, todavía no era demasiado tarde. Pero ya podían ser buenas las disculpas.

Era viernes y yo me encontraba en Kidlington cuando Will me llamó por teléfono.

—Richard —dijo Will—. Te llamo desde una cabina. Acabo de aterrizar en Gatwick y he cogido un ejemplar del *BA News*. El titular de la primera página dice: «Las alegaciones de Branson por “juegos sucios”, totalmente infundadas». Te están llamando mentiroso.

Will se había ido unos días a esquiar cuando se emitió el programa. Las fechas tanto del programa como de sus vacaciones de esquí se habían cambiado varias veces para que no coincidieran, pero la suerte quiso que lo hicieran igualmente. Eran tantas las llamadas que recibíamos que le había pedido a Will que regresara para hacerse cargo de la tormenta de relaciones públicas que se estaba gestando. Su respuesta había sido simplemente aterrizar en Gatwick.

El artículo de *BA News* decía a continuación:

El programa de actualidad de Thames TV «This Week» de la pasada noche estuvo dedicado de forma exclusiva a las alegaciones de Branson de la existencia de «juego sucio» por parte de British Airways contra Virgin. British Airways fue invitada a participar en el programa, pero, tras considerar cuidadosamente la cuestión, declinó el ofrecimiento, por razones que le fueron detalladas al productor de Thames Martyn Gregory en una carta de nuestro director de asuntos legales, Mervyn Walker.

El resto del artículo reproducía la carta de Mervyn Walker que acusaba a Thames Television de caer en mi trampa publicitaria y decía que BA no se

dejaría «provocar para entrar en el inútil juego del señor Branson, y que, por lo tanto, no tiene más remedio que declinar su ofrecimiento».

—¡Qué se han creído! —dijimos los dos al mismo tiempo—. Me están llamando mentiroso y eso es calumnia.

Fue la gota que colmó el vaso. Will me envió el artículo por fax desde Holland Park. Localizamos a Gerrard, que inmediatamente coincidió en que aquello era calumnia. Demandar a BA por calumnia resultaría mucho más fácil de llevar ante los tribunales y demostrar ante un jurado que un complicado caso de abuso de posición monopolística en Heathrow. También serviría para llevarlo todo a la luz pública.

El lunes por la mañana supe que lord King había escrito cartas personales de respuesta a todos los espectadores que le habían escrito para cuestionarle el juego sucio de British Airways, y les había asegurado que no había ninguna verdad en mis alegaciones. En la práctica, era la misma calumnia repetida, nuevamente de forma pública. Decidí que debía presentar otra demanda contra lord King.

Aquella mañana también recibí una carta de sir Colin Marshall. En ella calificaba mis alegaciones de «infundadas», decía que no tenía nada que añadir a sus anteriores cartas y afirmaba que la pretensión de que hubiera una campaña de «juego sucio no tenía el menor fundamento».

Me quedé mirando la carta, perplejo. ¿Era posible que sir Colin Marshall no hubiera visto «¿Violando a Virgin?»? ¿Tal vez le pilló en un atasco de tráfico, o es que su avión se retrasó? ¿O tal vez era que seguía despreocupadamente ajeno a lo que ocurría dentro de su propia compañía? De ser así, sería muy extraño: sir Colin Marshall tenía reputación de ser una persona adicta al trabajo, obsesiva con los detalles, alguien que sabía todo lo que ocurría en cualquiera de las empresas donde trabajaba.

Una semana más tarde ya no pude eludir más la cuestión de la venta de Virgin Music.



## 28. VICTORIA

marzo de 1992 - enero de 1993

Tenía 560 millones de libras sobre la mesa —mil millones de dólares—, pero yo no los quería.

—Quieren saberlo antes de las dos de esta tarde —me dijo John Thornton.

Colgué el teléfono y miré a Simon y a Ken, que estaban delante de mí. Habíamos dedicado los últimos veinte años a construir aquella compañía, pero nada nos había preparado para venderla.

En muchos sentidos, el fichaje de los Rolling Stones fue la culminación de todo cuanto yo había querido hacer en Virgin Music. Llevábamos veinte años luchando por conseguirlo, y al final teníamos a la mejor banda de rock del mundo en nuestro sello. En 1973 éramos una pequeña discográfica acabada de nacer que dependía del genio de Mike Oldfield, y ahora habíamos alcanzado la madurez: éramos el sello elegido por muchas de las mejores bandas del mundo. Los artistas habían visto nuestro lanzamiento de la carrera en solitario de Phil Collins, nuestra promoción de UB40 y de Simple Minds, lo que habíamos sabido hacer con Culture Club y con Peter Gabriel, y querían firmar con nosotros. Y justo cuando llegábamos a este nivel, todo se había acabado.

—¿Ken? —pregunté.

—Es decisión tuya —dijo él.

—¿Simon?

—Coge el dinero. No tienes otra opción.

Cada vez que alguien me dice que no tengo otra opción, mi impulso es demostrar que está equivocado. A lo largo de los últimos días, la posición de

Thorn EMI había pasado de una oferta únicamente en acciones —que me habría convertido en el mayor accionista de Thorn EMI, con el 14 por ciento de sus acciones—, o bien una alternativa en efectivo más baja, a una oferta en efectivo más elevada. Aunque la táctica de Thorn había cambiado y ahora ofrecía más efectivo que acciones, a mí me seguía resultando más atractiva la opción del intercambio de acciones, pues eso significaría que podía mantener una participación en Thorn EMI que podría usar en el futuro como base para ofertar por la compañía. La dificultad era que todo el mundo me decía que el riesgo sería excesivo para poder usar esta participación como garantía para tomar más dinero prestado en beneficio de Virgin Atlantic. Las acciones en Thorn EMI no eran vistas como un activo demasiado seguro. Ya tenía preparada una carta para la plantilla donde explicaba que iba a adquirir un paquete de acciones de Thorn EMI y, por lo tanto, mantener una relación con la empresa, pero muy a mi pesar tuve que cambiar de idea y aceptar la oferta en efectivo.

Antes de aceptar la oferta, llamé a Peter Gabriel y le di la noticia. Quería su consejo, y además sabía que la venta afectaría a su carrera.

—No lo hagas, Richard —me dijo—. Te despertarás una noche con un sudor frío y desearás no haberlo hecho. Nunca vas a recuperarla.

Sabía que tenía razón. Era lo mismo que me había estado diciendo Joan. Pero la presión de BA era excesiva. A estas alturas estaba tan convencido de que el Lloyds iba a ejecutar sus créditos que no me quedaba otra alternativa. También sabía que Simon quería vender, y prefería dinero en efectivo a prolongar su implicación en el Grupo tomando más acciones. Si aceptar acciones de Thorn EMI sólo lograría prolongar la agonía de Virgin Atlantic, la operación dejaba de tener sentido alguno. Mi objetivo principal era salvar Virgin Atlantic de la bancarrota, y la cruel realidad era que si vendía Virgin Music era justamente por su éxito. Vendiendo Virgin Music, el nombre de Virgin quedaría a salvo. En lugar de una aerolínea con problemas y una discográfica, habría una aerolínea segura y una discográfica segura, aunque fuera propiedad de Thorn EMI. Simon se iría, pero yo podría quedarme como presidente de la compañía. Más importante aún, Ken seguiría a cargo de Virgin en Thorn, y se encargaría de proteger la reputación de Virgin.

Llamé a Trevor, quien confirmó la posición del banco:

—Sólo puede ser dinero en efectivo —me dijo—. De ese modo podríamos cubrir toda la deuda y empezar de nuevo. Nos daría libertad completa. Y cuando pienses en las acciones de Thorn, recuerda lo que ocurrió en el *crash* de la bolsa.

Eso terminó de decidirme. Si me quedaba con acciones de Thorn y su valor caía en el mercado, podía encontrarme indefenso ante el banco. Sir Freddie Laker me había recordado la velocidad escalofriante a la que ocurren esas cosas. Igual que Virgin, su aerolínea había librado una larga batalla con British Airways y, justo cuando más necesitaba su apoyo, los bancos le habían retirado sus créditos. Primero fue invitado a visitar los bancos, y él fue con la esperanza de que aceptaran un pequeño incremento en su línea de crédito confiando en un relanzamiento de los ingresos al año siguiente, pero cuando llegó le hicieron pasar a una habitación lateral. Nadie fue a verle durante treinta minutos. Finalmente consiguió hablar con el director del banco, quien le invitó a su vez a pasar a otra habitación. Una mirada a los rostros de los presentes le bastó para comprender que algo terrible había ocurrido.

—Hemos solicitado una declaración concursal sobre Laker Airways —le dijeron.

Todo había terminado. Sir Freddie no podía hacer nada para evitar que los administradores concursales despidieran a todos los empleados, cambiaran las cerraduras de los edificios, confiscaran todas las propiedades de la empresa, dejaran a los pasajeros en tierra y devolvieran los aviones. Los mostradores de facturación de Laker en Gatwick desaparecieron de la noche a la mañana y el mostrador de ventas dejó de aceptar reservas. Los teléfonos fueron desenchufados y el trabajo de toda una vida desapareció en seis horas. Fue la experiencia de sir Freddie lo que me convenció de no forzar demasiado la situación con los bancos. Si les dejaba tomar el control, Virgin Atlantic estaba muerta. La idea de que en cierto momento hubo mil millones de dólares sobre la mesa sería de escaso consuelo.

Obstinado como soy, comprendí que hay momentos en los que se debe ceder. «Preocúpate del presente —sonó la vieja máxima de mis padres en mi cabeza— y el futuro ya se preocupará de sí mismo.» Mi instinto de mantener

mi participación en Virgin Music y tomar acciones de Thorn EMI chocaba con mi necesidad de seguridad financiera. John Thornton, partidario de que tomara las acciones, no conocía el cuadro completo; tampoco Peter Gabriel, que me aconsejaba no hacer nada. Y así fue como tomé el teléfono para llamar a John Thornton en Goldman Sachs y empecé a hablar de Virgin Music en pasado.

—Aceptaré la oferta en efectivo —me oí decir—. El resto os lo dejo a vosotros.

—De acuerdo —dijo—. Los abogados están ya en la última fase de negociación. Te llamaré cuando tengas que venir.

Acababa de salvar la aerolínea, pero me sentía como si hubiera matado algo dentro de mí. Pensando en Simon y en Ken, me apenaba la idea de que cada uno seguiría ahora su propio camino. En algunos sentidos me alegraba por Ken: iba a quedarse en Virgin, dentro de EMI, y pronto estaría lanzando los discos de Janet Jackson y de los Rolling Stones. No tenía ni idea de lo que pensaba hacer Simon, pero sospechaba que disfrutaría una vida más tranquila. Sabía que tan pronto como Virgin Music desapareciera de escena, yo tendría que levantarme otra vez de mi rincón del cuadrilátero y seguir la pelea con British Airways. Había perdido ya la cuenta de los asaltos que habíamos librado y comenzaba a sentirme cansado y embotado por los golpes.

Tuvimos que esperar un poco más aún antes de firmar los contratos, ya que la compañía Fujisankei, propietaria del 25 por ciento de nuestras participaciones, tenía una cláusula de opción preferente que le permitía igualar cualquier oferta que se planteara por Virgin Music. También debíamos decidir si aceptábamos la oferta de 510 millones de libras en efectivo y las deudas de Virgin, fijadas en cincuenta millones de libras; o la de quinientos millones de libras en efectivo y las deudas que quedaran en la compañía al término de la operación, en cuatro semanas. Aunque debíamos seguir gestionando Virgin Music de forma normal, Ken estaba convencido de que la deuda sería menor en el momento de la firma.

—Se están realizando algunas ventas importantes en este momento —dijo—. Tomemos todo el dinero ahora.

De modo que optamos por los 510 millones de libras más cincuenta millones de libras en deuda de Virgin Music. Finalmente resultó que Ken tenía

razón (¡como siempre!), porque escoger esta opción nos reportó diez millones de libras extra. Por otro lado, tuvimos que esperar hasta las 03.00 horas de la madrugada antes de que Fujisankei decidiera finalmente subirse a nuestro barco y optar por el dinero de Thorn EMI. Firmamos los contratos cuando salía el sol. Al día siguiente, Thorn EMI anunció la compra de Virgin Music por exactamente mil millones de dólares, o 560 millones de libras.

Simon, Ken y yo fuimos a ver a la plantilla de las oficinas de Harrow Road.

—Es como la muerte de un familiar —me dijo Simon al entrar—. Piensas que estás preparado, pero cuando ocurre te das cuenta de que realmente no puedes con ello.

Yo lo sentía más bien como la muerte de un hijo. Simon, Ken y yo habíamos construido Virgin desde cero, la habíamos mantenido viva cuando parecía que la cosa iba a terminar y la habíamos reinventado con cada nueva generación musical para que siguiera siendo la discográfica más excitante del sector. Mientras otros sellos discográficos, como Apple Records, seguían simbolizando los Beatles y Abbey Road, Virgin había saltado como una rana de Mike Oldfield a Gong, The Sex Pistols y Boy George; luego, a Phil Collins, Peter Gabriel y Bryan Ferry, y, finalmente, a Janet Jackson y los Rolling Stones. En cada una de estas eras —*hippie*, punk, new wave— el gusto musical de Simon se había impuesto, y Ken había mantenido las cosas en orden.

Ken se puso en pie y dijo a todo el mundo que a partir de entonces formaban parte de Thorn EMI, y que él se quedaría para garantizar la independencia de Virgin. Simon comenzó a hablar, pero prorrumpió en sollozos. Todo el mundo me miró a mí. Me puse en pie, al borde de las lágrimas también. No había nada que decir. Era una situación imposible. No podía decirles la auténtica razón por la que se había vendido su compañía. Si les decía la verdad sobre la actitud del banco, tanto Virgin Atlantic como el resto de las compañías Virgin se verían perjudicadas por la pérdida de confianza. Las aerolíneas se basan en la confianza, y una admisión de debilidad asustaría a los pasajeros. De este modo, odiándome a mí mismo por dar la imagen de haberlo hecho por dinero, me puse en pie y ofrecí un empleo

en Virgin Atlantic a todos los que no estuvieran a gusto en EMI, y aseguré a todo el mundo que Ken protegería sus intereses. Cuando John Webster propuso un voto de agradecimiento para mí, Simon y Ken, por «los mejores años de nuestras vidas», no pude resistir más. Abandoné la habitación y me fui corriendo por Ladbroke Grove, con la cara cubierta de lágrimas.

Debí correr más de un kilómetro, indiferente a las miradas de los transeúntes. Cuando pasé junto a un quiosco vi un póster del *London Evening Standard* que habría secado las lágrimas de la mayoría de los adultos: «Branson vende por 560 millones de libras». Pasé de largo corriendo, aún con lágrimas en los ojos, y de algún modo logré llegar a casa. Joan había salido, de modo que fui a la cocina y puse en marcha la tetera. Era una fría mañana de marzo, pero los cerezos del jardín y de Holland Park comenzaban a florecer. Cuando miré hacia fuera, un zorro salió de detrás de la valla y fue trotando hasta la puerta trasera, donde Joan había dejado algunos restos para él. Cogió una carcasa de pollo, se dio la vuelta y desapareció entre la vegetación. En la última fotografía que le había visto, lord King aparecía a caballo y con todo el ornato de caza.

«Me siento totalmente deprimido —escribí en mi cuaderno de notas acerca de mi decisión de optar por el dinero en lugar de por las acciones—. Opté por la ruta conservadora por primera vez en mi vida. Todos mis asesores (menos John Thornton) me lo aconsejaban.»

Además de los diez millones de libras extra por escoger la opción de deuda previamente fijada, Ken también nos hizo ganar otros nueve millones de beneficios por la transferencia de divisas a Fujisankei. Thorn EMI nos pagó los 510 millones de libras en efectivo, de los que debíamos pagar 127,5 a Fujisankei. Ellos querían el dinero en yenes, de modo que debíamos realizar un cambio de divisa. Teníamos un mes de gracia entre la recepción del dinero y su entrega el 1 de junio. Se trataba de escoger el mejor momento para realizar el cambio a yenes. Simon y Trevor querían hacerlo inmediatamente para saber con qué contábamos. Ken y yo estábamos un poco menos ansiosos y nos inclinábamos por asumir un poco de riesgo. Así que lo mantuvimos en libras y la fortuna nos sonrió: la libra se revalorizó frente al yen. Dejamos que subiera y realizamos el cambio de divisa en el último momento, lo que nos

reportó un beneficio suplementario de nueve millones de libras. ¡No hay nada como un poco de suerte!

De este modo, la crisis quedaba resuelta. Del precio original de compra en efectivo, 510 millones de libras, Fujisankei había recibido 127,5 millones, y nosotros más de 390 millones. Simon y Ken se quedaron con la parte que les correspondía y siguieron cada uno por su camino. Yo usé ese dinero para pagar al banco, e invertí el dinero restante en Virgin Atlantic. Los rumores de que Virgin Atlantic debía pagar el combustible en efectivo terminaron de golpe. Ahora teníamos más efectivo disponible que British Airways.

Los bancos empezaron inmediatamente a llamarme con impaciencia renovada, ahora ya no para reclamar que les devolviera su dinero, pues ya lo habíamos hecho, sino para ofrecerme que pusiera mis fondos en depósitos de altos intereses y condiciones fiscales favorables; para que lo invirtiera; para que fuera a almorzar con ellos; para hacer cualquier clase de negocio conmigo, y —por supuesto, sin percibir la ironía del caso— ¡para ofrecerme el dinero que quisiera en préstamo para financiar cualquier tipo de negocio futuro!

Tardé un tiempo en comprender las implicaciones de la venta. Por primera vez en mi vida, tenía suficiente dinero para hacer realidad mis sueños más exaltados. Pero en el futuro inmediato no tendría tiempo para pensar en ello, porque, aquella misma semana, la historia de British Airways dio un giro que ocupó toda mi atención. En cierto sentido agradecí no tener tiempo para pensar en la venta de Virgin Music. Odio vivir en el pasado. En particular, no quería pensar en todas las amistades perdidas. Pero me habían quitado el peso que llevaba sobre los hombros, y ahora el Grupo Virgin era libre para desplegarse en la dirección que escogiéramos. Virgin Music ya no estaba; Ken, Simon y yo nos habíamos separado; pero lo mejor estaba aún por venir.

—Penni —le pedí—, ¿puedes darme por favor el número de Freddie Laker en Miami?

Marqué el número.

—Freddie —dije—, soy Richard. He decidido seguir tu consejo: ¡voy a demandar a esos cabrones!

—¡Bien hecho! —dijo Freddie.

\* \* \*

A medida que nos íbamos enredando en el procedimiento judicial, yo tenía que recordarme constantemente a mí mismo que se trataba de una demanda por calumnias, no por malas prácticas empresariales. Se trataba de limpiar mi nombre.

El proceso de reunir las pruebas se llevó a cabo en tres pasos: por un lado estaban las pruebas que ya conocíamos; también recibimos gran cantidad de documentos de British Airways en cumplimiento de sus obligaciones legales, y por otro lado empezaron a materializarse muchas pruebas nuevas a través de empleados de British Airways desencantados con la compañía. Estas últimas eran las pruebas más poderosas.

Sin aviso previo, Gerrard recibió una llamada de un ex empleado de BA llamado Sadig Khalifa que había trabajado en el sector desde 1974, cuando entró a trabajar para British Caledonian en Trípoli. Cuando British Airways absorbió B-Cal en 1988, Khalifa pasó a formar parte de una división interna de BA llamada Servicios Especiales, encargada de resolver problemas especiales con los pasajeros. En 1989 comenzó a trabajar como agente de facturación en el aeropuerto de Gatwick, y luego pasó a la sección de Asistencia, cuya función nominal era recibir a los pasajeros de BA, ayudarlos a realizar el tránsito entre distintos vuelos y cuidar de la gente mayor. Otra actividad más clandestina de la sección era tratar de robar pasajeros de otras aerolíneas. En Heathrow tenían un equipo equivalente apodado los «cazadores».

En abril de 1990 el equipo de Asistencia pasó a depender de Ventas y Reservas, y el nuevo jefe, Jeff Day, entró en su oficina y anunció a Khalifa y a las quince personas de su equipo que «no se gana dinero ayudando a las señoras mayores a pasar por la puerta. Lo que debéis hacer es salir ahí y conseguir más pasajeros para nuestras aerolíneas». Khalifa le contó a Gerrard una segunda reunión que tuvo lugar en agosto y que Jeff Day especificó que debía ser una «reunión cerrada»: nadie que no formara parte del equipo debía asistir a la reunión o tener conocimiento de ella.



En la reunión, Jeff Day contó a Khalifa y sus colegas que la sección de Asistencia tenía una nueva tarea: acumular tanta información como pudiera de Virgin Atlantic. Ello incluía información de vuelo: número de pasajeros con reserva en los vuelos, número de pasajeros que subían a bordo del avión, combinación de clase superior y económica, hora de salida, etcétera. Al término de cada turno, los miembros del equipo debían rellenar un formulario sobre cada vuelo y entregarlo personalmente a la señora Sutton, quien se lo entregaría a su vez a Day. Y ¿cómo debían obtener esa información? Jeff Day les dijo que debían lograrla usando los números de los vuelos de Virgin para acceder directamente al Sistema de Reservas de British Airways, conocido en el negocio como BABS. Esto es algo que British Airways había garantizado a Virgin que no se haría. Se cambiaron las cerraduras de la sala de Asistencia, y debían mantener en secreto la naturaleza de sus actividades. Una mujer que trabajaba junto a Khalifa se negó a participar en ellas por considerar que eran inmorales, y el resto del equipo la apoyó.

Gerrard tomó la declaración de Khalifa y la envió a British Airways. Iba a convertirse en una de las principales bazas del procedimiento.

Inmediatamente después de que la declaración jurada de Khalifa llegara a los abogados de BA, recibí una llamada de Michael Davis, un director no ejecutivo de BA que era amigo de mis padres desde hacía mucho tiempo. Me preguntó si podíamos quedar para desayunar.

En nuestro encuentro, Michael comenzó a hablar de una «metedura de pata». Eso fue la primera insinuación de una disculpa por su parte. Obviamente había sido elegido como el único director no ejecutivo que podía hablar conmigo. Lord King y sir Colin Marshall seguían sintiéndose claramente poco inclinados a rebajarse a mi nivel y reconocer que había alguna verdad en mis acusaciones, de modo que Michael Davis —como amigo de la familia— había sido designado como la persona más indicada para desarrollar la difícil idea de que tal vez BA hubiera cometido algunos errores.

—Pienso que los tres deberíamos tener una pequeña conversación —dijo Michael—. Una pequeña conversación. Los tres: tú, yo y sir Colin.

—¿Sir Colin?

—Sí, seguirá en la compañía los próximos diez años. Mira, el Rey está

muerto, larga vida al Mariscal.[27] Pienso que sería una idea sensata que nos reuniéramos los tres y viéramos si puede salir alguna solución razonable de la reunión.

Contemplé a Michael Davis mientras buscaba las palabras adecuadas. Leyendo entre líneas, lo que me estaba diciendo era que los días de lord King en British Airways estaban contados.

—Mira, hay gente en British Airways que reconoce que en cierta medida se ha metido la pata —confesó—. Ha habido una aceptación de la metedura de pata, pero si queremos tener una relación razonable en el futuro, pienso que tú, yo y sir Colin deberíamos sentarnos juntos.

Mientras escuchaba su torturada sintaxis y sus intentos de ofrecerme un acuerdo, comprendí que estaba escuchando a alguien que me hablaba del dinero de otro y del sustento de otro. Michael Davis, sir Colin Marshall, Robert Ayling y lord King seguirían cobrando sus sueldos con independencia de lo que hubieran hecho en British Airways. Los accionistas de BA apoquinarían el dinero para pagar a Brian Basham, para pagar a los detectives y para pagar a los abogados cuando yo les demandara. Tal vez fuera una buena inversión: si hubieran conseguido empujar a Virgin Atlantic a la quiebra habría sido dinero bien empleado. Pero Virgin Atlantic era ante todo mi empresa. Era una empresa privada, y si BA le robaba un pasajero de clase superior a Nueva York, eso suponían 3.000 libras perdidas para Virgin: 3.000 libras que no podríamos reinvertir en el negocio. Y a diferencia de BA, yo no tenía unas ingentes reservas corporativas a las que recurrir para pagar los salarios. De modo que, con todo ese discurso de la «metedura de pata», Michael Davis estaba pasando por alto la cuestión principal: BA había jugado fuerte para empujarme a la quiebra y dejar a mis trabajadores en la calle. También me habían obligado a vender Virgin Music, lo cual había afectado a muchas otras personas que no tenían nada que ver con la aerolínea. Estaba furioso. No pensaba sentarme ante un desayuno de caballeros y coincidir en que todo había sido una simple «metedura de pata».

Durante todo el episodio del «juego sucio» me habían acusado de ser un «ingenuo»: ingenuo por creer que British Airways podía comportarse de tal modo, ingenuo por pensar que British Airways dejaría algún día de

comportarse de tal modo, ingenuo por pensar siquiera un instante que podía ganar un juicio contra ellos. La palabra «ingenuo» daba vueltas y vueltas en mi cabeza, y en algunos momentos había minado incluso mi resolución para seguir adelante. Sir Michael Angus le dijo a sir Colin Southgate que yo era un ingenuo por enfrentarme a British Airways «como en una historia del *Boy's Own*»;[28] Jeannie Davis les dijo a mis padres que «Ricky debería aprender a tomar las duras tanto como las maduras», e incluso gente como sir John Egan de la British Airports Authority me dijo que «no zarandeara demasiado el árbol del dinero». Tal vez fuera ingenuo luchar para que se hiciera justicia; tal vez fuera idealismo, o tal vez fuera simplemente terquedad. Pero yo sabía que las actividades de British Airways eran ilegales y quería una compensación. Estaba decidido a hacer que todas esas personas que me habían llamado «ingenuo» se comieran sus palabras.

Llamé a Gerrard Tyrrell después del desayuno y le expliqué cuán comprensivo y persuasivo había sido Michael Davis.

—Chorradas —replicó—. BA tuvo ocasión de llegar a un acuerdo al comienzo, pero no quiso. La única razón por la que se plantean hacerlo ahora es que sus abogados ven delante de ellos un agujero negro de culpabilidad.

Nunca había oído a Gerrard tan enfadado.

—No volverás a tener una oportunidad como ésta para apretarles las tuercas —siguió—. No cedas ahora.

—Sólo quería ponerte a prueba —dije yo—. Por supuesto que no pienso ceder.

La semana siguiente nos reunimos con George Carman, el brillante abogado que iba a encargarse de nuestro caso. Con su pelo blanco y sus maneras impecables, George habría sido el tío preferido de todo el mundo fuera de los tribunales. Dentro, tenía la sutileza, la tenacidad y el instinto asesino de una mantis religiosa. La gente hacía cuanto podía por evitar una confrontación con él.

—¿Qué os parece la primera línea de mi discurso? —nos preguntó George—. «La aerolínea preferida del mundo tiene un pasatiempo preferido. Se llama “destruir documentos que podían ser malinterpretados”.»

Llamé a Michael Davis y le dije que no podía aceptar que mis acusaciones

se escondieran bajo la alfombra. Estaba previsto que el juicio comenzara en enero, cuando los directores de British Airways serían interrogados por George Carman. Ni siquiera insinué la impaciencia con la que George Carman esperaba ese momento. Con esta perspectiva poco animadora en la mente, Michael Davis colgó el teléfono.

En aquellos momentos confiaba realmente en nuestras posibilidades de derrotar a BA. No sólo habíamos descubierto muchas cosas sobre su juego sucio, sino que también conocíamos los detalles exactos de lo que había sido una extraordinaria operación encubierta de BA.

Una persona se había puesto en contacto con nuestras oficinas para decir que tenía información sobre una operación encubierta organizada por BA y en la que estaban implicados varios detectives privados. Dijo que tenía un disco informático que contenía un diario de todo lo que habían hecho aquellos detectives. La persona insistía en que me reuniera con ella personalmente antes de entregar el disco.

Mientras subía al coche acompañado de una de mis asistentes, Julia Madonna, me sentí algo extraño. Ello se debía en parte al hecho de que llevaba un micrófono oculto en la zona de mi entrepierna para grabar la conversación con nuestro contacto. Sabía la importancia que había tenido grabar la reunión de Brian Basham con Chris Hutchins, y no pensaba dejar nada al azar en esta reunión. ¡Cuando monté Virgin Atlantic no tenía ni idea de que tendría que recurrir a tácticas estilo James Bond para dirigirla!

Mientras nuestro contacto hablaba, yo escribí algunas cosas en mi cuaderno:

Tratando de descubrir de qué se trata, pero sin dar esa impresión. No ponerme al nivel de lord King... Ir con cuidado de que no parezca que estoy llevando a cabo ninguna investigación, sólo poniendo defensas.

Lo más importante de todo fue que el contacto nos entregó finalmente el disco. Cuando imprimí su contenido fue toda una revelación. Los detectives habían mantenido un registro extremadamente detallado de sus actividades y

de la información que habían transmitido a British Airways. El registro revelaba que la operación había recibido el nombre en código de «Covent Garden». La primera entrada, con fecha de 30 de noviembre de 1991, decía: «Primer contacto visual de Proyecto Barbara en la oficina de S1 en Enserch House», es decir, en las oficinas de BA en el centro de Londres. «S1» resultó ser el nombre en código de David Burnside, y «Proyecto Barbara» era el informe sobre Virgin que Basham le había entregado a Chris Hutchins.

La mayor parte de la alta dirección de BA tenía un nombre en clave, pero se habían usado referencias alfanuméricas para que sus nombres reales nunca aparecieran impresos. Resultó relativamente fácil determinar quién era quién: lord King era «LK» o «C1»; Colin Marshall era «C2», y Basham era «S2». Había otros nombres en código, «R1» y «R2», que no lográbamos identificar. Resultaron ser los propios detectives privados, Nick del Rosso y Tom Crowley, que dirigían el equipo bajo la tapadera de buscar al topo dentro de BA que nos estaba filtrando información a nosotros. La operación Covent Garden era supuestamente dirigida por Ian Johnson Associates, «consultores internacionales de gestión de seguridad». El registro detallaba los informes que presentaban Johnson y Del Rosso ante el director de seguridad de BA, David Hyde, y el director legal, Mervyn Walker, sobre los progresos de la operación Covent Garden. También registraba reuniones con Robert Ayling y Colin Marshall.

El registro contenía detalles asombrosos sobre cómo el equipo de detectives había convencido a algunos de los miembros de la alta dirección de BA de que nosotros estábamos llevando a cabo una operación encubierta contra BA. La cantidad de dinero que según ellos estábamos destinando a esa inexistente operación eran 400.000 libras. Más tarde supimos que BA gastaba 15.000 libras semanales en su operación Covent Garden.

Lo absurdo de toda la operación quedaba bien reflejado en la descripción de cómo los detectives habían trufado el hotel Tickled Trout de Lancashire con cámaras secretas y dispositivos de grabación. La idea era grabar en secreto una reunión entre Burnside y un «agente» que según el equipo de Covent Garden trabajaba para Virgin. El registro recogía el fracaso de sus planes porque Burnside ¡se olvidó de poner en marcha el dispositivo de grabación

oculto! Yo les podría haber ahorrado las molestias: nunca he contratado a detectives privados y nunca lo haré. Ésa no es mi manera de trabajar, ni la de Virgin.

Cuando terminé de leer el diario de Covent Garden me sentía como si acabara de regresar de un universo paralelo, un universo creado en las imaginaciones de los «conspiracionistas» a sueldo de BA y su alta dirección, al precio de miles de libras. Realmente comencé a esperar impaciente el inicio del juicio por calumnia, presentado por muchos como «el padre de todos los juicios por calumnia».

## **7 DE DICIEMBRE DE 1992**

—BA se ha venido abajo —me dijo George Carman—. Hoy han pagado algo menos de medio millón de libras al tribunal, 485.000 para ser exactos. En la práctica han admitido que son absolutamente culpables de los cargos.

Más tarde supimos que poco antes de la fecha prevista para el inicio del juicio, los abogados de BA les habían dicho que no tenían ninguna esperanza de ganar. Si querían evitar la humillación de tener que sentarse en el estrado de los testigos, ser interrogados por George Carman y ver todas sus actividades publicadas en la prensa, su única opción era realizar un pago al tribunal e iniciar negociaciones para un acuerdo extrajudicial.

Al principio no estaba del todo convencido de aceptar el dinero. Yo era inocente, y podíamos hacer subir a todos los directores de BA al estrado y destruirlos. Pero a medida que hablábamos de ello me fui dando cuenta de que, a pesar de lo tentador que era hacer algo así, sería percibido como un acto vengativo y podía resultar muy arriesgado.

—Recuerda por qué presentaste la demanda —me aconsejó George Carman—. Querías que el juego sucio terminara y querías limpiar tu nombre. BA ha admitido que tienes toda la razón. Has limpiado tu nombre. Si llevas adelante la demanda, pueden fallar dos cosas. El jurado podría concederte una indemnización por daños, pero podría pensar que ya eres un hombre muy rico y que no necesitas 500.000 libras, y concederte únicamente 250.000. Eso sería visto como un fracaso tuyo y un éxito de British Airways. Si el jurado te concede menos de lo que British Airways ha pagado al tribunal, deberás pagar

los costes de ambas partes. De modo que podrías ganar el caso, pero perder mucho dinero, y la gente no entenderá por qué Virgin Atlantic tiene que pagar tres millones de libras en costes.

Esta última parte del consejo de George fue muy persuasiva. Aunque en algunos aspectos mi decisión de llegar a un acuerdo extrajudicial tenía algo de anticlímax —en el sentido de que no tendríamos la satisfacción de ver a George Carman interrogando a los directores—, al aceptar la oferta de BA obteníamos una victoria clarísima sin ningún riesgo asociado y teníamos las manos libres inmediatamente para concentrarnos en los negocios.

—¿Qué toca hacer ahora, pues? —pregunté.

—Tenemos veintiún días para aceptar el dinero si queremos.

—Y ¿vamos a hacerlo?

—Por Dios, no —dijo George, con expresión de gran perplejidad—. No tengo la menor intención de aceptarlo. Voy a conseguir que nos den por lo menos 600.000 libras. Si ofrecen 485.000 es que pueden subir hasta 600.000. Con cada 100.000 más, el titular crece una pulgada.

George se pasó una semana negociando el pago. El 11 de diciembre de 1992 acordamos los términos de la transacción por calumnia más elevada jamás pagada en la historia legal británica: 500.000 libras para mí en compensación por las calumnias contra mi persona, y 110.000 para Virgin Atlantic en compensación por las calumnias contra la empresa.

## **11 DE ENERO DE 1993**

El titular de *The Sun* fue «Virgin se folla a BA». No quedaba espacio para mucho más en la primera página.

—Hubiera preferido que fuera al revés —me dijo el editor de *The Sun*, Kelvin MacKenzie—. El titular habría quedado mejor.

Yo me encontraba en las dependencias de George Carman con Gerrard Tyrrell y mi padre, a quien tenía muchas ganas de hacer partícipe del triunfo. Fuimos caminando hasta el Tribunal Superior en el Strand y nos abrimos paso entre la masa de fotógrafos que había en el exterior. En el corredor, frente a la sala once, donde debía tener lugar la audiencia, no cabía nadie más. En el interior de la sala todo estaba muy tranquilo. British Airways se dejaba notar

por su ausencia: lord King, sir Colin Marshall y Robert Ayling, los tres principales protagonistas, estaban ausentes. David Burnside estaba ausente. Brian Basham se había ido al extranjero, pero sus abogados sí estaban allí haciendo un último intento de retirar su nombre de la declaración de disculpa. El juez escuchó su alegato y luego pidió la opinión del abogado de British Airways. Estuvieron de acuerdo con Virgin en que el nombre de Basham debería incluirse en la disculpa. El juez resolvió que la disculpa quedara tal como se había preparado.

George Carman se puso en pie y leyó los términos del acuerdo. Cuando se acercaba al final, el silencio en la sala era absoluto.

British Airways y lord King aceptan ahora sin reservas que las alegaciones que realizaron contra la buena fe y la integridad de Richard Branson y Virgin Atlantic son totalmente falsas. También aceptan que Richard Branson y Virgin tenían fundamentos razonables para estar seriamente preocupados por las actividades de varios empleados de British Airways, así como del señor Basham, y por su posible impacto sobre los intereses comerciales y la reputación de Virgin Atlantic y Richard Branson. En estas circunstancias, British Airways y lord King están aquí representados por sus abogados para disculparse y realizar pagos importantes a los demandantes a modo de compensación por los daños y las tensiones provocados por sus falsas alegaciones. También deciden retirar su reconvención interpuesta contra Virgin Atlantic y Richard Branson.

Por otro lado, British Airways y lord King han acordado pagar a Richard Branson y a Virgin Atlantic los costes legales en relación tanto con la demanda como con la reconvención y se han comprometido a no repetir las alegaciones difamatorias que están en el origen de este procedimiento.

George Carman hizo una pausa y tomó aire. La sala contuvo la respiración.

British Airways y lord King pagarán a Richard Branson 500.000 libras en



concepto de daños y perjuicios, y 110.000 libras en concepto de daños y perjuicios también a Virgin Atlantic.

George tuvo que elevar la voz para que se le oyera por encima del murmullo que llenó la sala.

A la vista de esta disculpa sin reservas y del pago de una suma importante en concepto de daños y perjuicios, Richard Branson y Virgin Atlantic consideran que su reputación queda adecuadamente vindicada aceptando los términos de este acuerdo.

Vi lágrimas resbalando por las mejillas de mi padre mientras escuchaba los términos del acuerdo. Tenía un gran pañuelo de seda en el bolsillo y lo sacó para secarse los ojos. Yo apreté los puños bajo la mesa para retenerme y no dar un salto de triunfo.

La única nota discordante en la disculpa de BA llegó cuando, a pesar de haberse disculpado sin reservas, BA se absolvía acto seguido de toda culpa.

La investigación que British Airways llevó a cabo durante el curso de este litigio reveló varios incidentes relacionados con sus empleados que British Airways acepta que fueron lamentables y dieron motivos razonables de preocupación a Richard Branson y a Virgin Atlantic. Sin embargo, me gustaría subrayar —prosiguió el abogado— que los directores de British Airways no tomaron parte en ninguna campaña concertada contra Richard Branson y Virgin Atlantic.

Varias personas en la sala resoplaron en tono burlón. Era la única frase que British Airways se había negado a retirar de la disculpa.

Déjalos que se queden ahí —me había aconsejado finalmente George Carman—. La gente entenderá perfectamente qué significa. No será la última vez que escuchamos la palabra «concertada».

Y a continuación, con el permiso del juez, el abogado de Basham se levantó para subrayar que su cliente no aceptaba que las referencias a su

persona en la declaración anterior describieran adecuadamente sus acciones al servicio de BA.

Una vez en el exterior, en medio de la maraña desquiciada de los periodistas y los fotógrafos, levanté los brazos y agité los puños en señal de victoria.

—Acepto este premio no sólo por Virgin —dije—, sino por todas las demás aerolíneas: por Laker, por Dan Air, Air Europe y B-Cal. Ellos terminaron en la quiebra, y nosotros hemos sobrevivido a British Airways, pero por los pelos.

A nuestro regreso a Holland Park empezó la fiesta. Decidí compartir las 500.000 libras de la compensación que me habían dado con toda la plantilla de Virgin Atlantic, pues todos habían sufrido la presión a la que nos había sometido British Airways, en forma de salarios más bajos y recortes en sus primas. La televisión estaba encendida en un rincón, y todos los programas de noticias recogían el triunfo de Virgin como principal noticia del día. ITN incluso entrevistó a Sadig Khalifa y a Yvonne Parsons. La fiesta se detuvo un momento para vitorearlos, y luego continuó.

Más tarde, yo estaba a media conversación con una persona cuando me invadió una oleada de agotamiento. Finalmente me di cuenta de que había ganado. Todo el estrés desapareció de mis espaldas; mi rostro se llenó de una sonrisa enorme, feliz, satisfecha; luego me derrumbé sobre un costado y me dormí profundamente.

## **29. TERRITORIO VIRGIN**

1993-1998

El año 1993 fue un punto de inflexión para Virgin. A partir de aquel momento, y por primera vez, contábamos con la inmensa ventaja de tener dinero; y «Virgin» era una marca fuerte, que podía aplicarse a gran variedad de negocios. Estábamos en un territorio aún por explorar, pero al fin podíamos permitirnos seguir nuestros instintos, en lugar de dedicar todo nuestro tiempo a convencer a otros de que lo hicieran. Tras el sorprendente salto lateral que supuso pasar de Virgin Records a Virgin Atlantic, estábamos en posición de probar casi cualquier cosa. Estábamos muy lejos de cuando usamos aquel contrato tipo de Island Records para copiarlo y redactar así nuestro primer contrato discográfico; eso fue en la casa flotante, y fichamos a Mike Oldfield. Los tiempos habían cambiado, y en 1993 teníamos quinientos millones de libras en el banco. Pero no iba conmigo dejarlos allí.

En este momento, por supuesto, yo podría haberme retirado y concentrar mis energías en aprender a pintar acuarelas o en ganarle a mi madre al golf. Pero ni entonces ni ahora está en mi naturaleza hacer algo así. La gente me preguntaba: «¿Por qué no te diviertes un poco ahora?»; pero yo enfocaba la cuestión al revés. Al menos en mi caso, divertirse era esto. La diversión está en la base de mi manera de hacer negocios y ha sido la clave de todo lo que he logrado desde el principio. Más que ningún otro elemento, la diversión es el secreto del éxito de Virgin. Soy consciente de que la idea de que los negocios son divertidos y creativos va en contra de todas las convenciones, y ciertamente no es lo que enseñan en algunas escuelas de negocios, donde los

negocios significan mucho trabajo y «flujos de caja descontados» y «valores actuales netos».

A menudo me piden que defina mi «filosofía empresarial», pero en general no lo hago porque no creo que sea algo que pueda enseñarse como una receta. No hay ingredientes y técnicas que garanticen el éxito. Existen algunos parámetros que bien aplicados garantizan la continuidad de un negocio, pero no puedes definir de forma clara nuestro éxito en los negocios y luego embotellarlo como si fuera un perfume. No es tan simple: para tener éxito debes salir ahí afuera, debes ponerlo todo de tu parte; y si cuentas con un buen equipo a tu alrededor y una buena dosis de suerte, tal vez logres que ocurra algo. Pero ciertamente no puedes garantizarlo simplemente siguiendo la fórmula de otra persona.

El mundo de los negocios es algo fluido y cambiante, y, si depende de mí, nuestro grupo nunca se quedará quieto. Siempre ha sido un objeto indefinible y en constante mutación, y los últimos años lo han demostrado. Pero sólo cuando escribes un libro como éste te das cuenta de hasta dónde quieres llegar aún. Así es como veo yo este libro: una crónica completa de los primeros cincuenta años aproximadamente de mi vida —los años en los que uno se abre paso—, pero también de un trabajo y una vida aún en proceso. Este libro nunca ha pretendido ser algo tan frío como un balance, mi esperanza es que dé una idea de las cosas que han sido importantes hasta ahora en mi vida y en la de las personas que me rodean.

Virgin se ha expandido en los últimos años tal vez más rápido que ningún otro grupo europeo, y ha evolucionado radicalmente en el proceso. Nuestra forma de hacer negocios tal vez siga siendo la misma, pero el contexto ha cambiado mucho. Tras la venta de Virgin Music y nuestra victoria sobre British Airways en enero de 1993, comprendí que por primera vez en mi carrera empresarial había llegado a lo alto de la pendiente y podía finalmente contemplar la tierra prometida. No siempre había sido posible. Para cualquier empresario que empiece sin un respaldo financiero la línea que separa el éxito del fracaso es muy delgada. La prioridad principal es la supervivencia. No importa cuántos éxitos hubiera tenido Virgin, siempre existía el peligro de que nos quedáramos sin dinero. Virgin ganaba dinero, pero siempre lo he invertido

en nuevos proyectos para que el grupo siguiera creciendo. Como resultado, raramente teníamos el lujo de contar con un cojín de dinero extra.

A lo largo de los años hemos superado tres recesiones; hemos sufrido pérdidas; hemos cerrado algunos de nuestros negocios y, en algunos casos, hemos hecho recortes de plantilla. Pero, a partir de 1993, ningún banco volvería a poder dictarnos cómo debíamos llevar nuestro negocio. Teníamos independencia financiera. Yo era un caso muy raro: la mayoría de los emprendedores no logra sobrevivir tanto tiempo. En el proceso de alcanzar esa independencia, tuvimos que superar toda clase de obstáculos que se cruzaron sin aviso previo en nuestro camino.

Cuando éramos una empresa de venta de discos por correo, y por lo tanto dependientes de la agencia de correos, surgió de la nada una huelga de correos de seis meses. Si no nos hubiéramos reinventado, podríamos haber ido a la quiebra. No había otra opción. A los pocos días del inicio de la huelga habíamos creado nuestra primera tienda de Virgin Records. Tal vez no fueran más que unos cuantos estantes, un sofá viejo y una máquina registradora a los que se accedía pasando por una zapatería y un tramo oscuro y estrecho de escaleras, pero a su manera nos enseñó todo lo que sabemos ahora del comercio minorista. Puedo trazar una línea directa entre aquella pequeña tienda y las Virgin Megastores de Londres, París y Nueva York. Es sólo una cuestión de escala, pero primero debes creer que puedes hacerlo.

Del mismo modo, cuando el sello discográfico empezó a tomar impulso en aquellos primeros años, todos los contratos se luchaban al límite. Tal vez se nos escapara la banda 10cc, pero nosotros seguíamos dispuestos a jugar la empresa para fichar al siguiente grupo. Lanzamos la aerolínea sin ninguna red de seguridad, y cuando el motor estalló en nuestro vuelo de prueba todo pudo haber terminado antes de empezar. Tuvimos suerte: cada vez que algo iba mal, teníamos los bancos muy cerca del cogote.

Pero, por muy difíciles que se pongan las cosas, debes mantener en todo momento una perspectiva lo más abierta posible. La prueba más clara de esto la tuve durante la fase más dura de la recesión de 1992. En aquel momento, yo estaba intentando captar dinero para instalar pantallas individuales en los respaldos de los asientos de todos nuestros aviones, pues siempre he creído

que Virgin debía ofrecer el mejor entretenimiento durante los vuelos. Nos hacían falta diez millones de libras para realizar la instalación. Nadie en Virgin Atlantic encontraba el modo de captar la financiación necesaria, y un día estábamos todos sentados en Crawley, totalmente hundidos, a punto de rendirnos, cuando pensé en jugar una última carta.

Nervioso, tomé el teléfono, llamé a Boeing y pedí hablar con el consejero delegado, Phil Conduit. Le pregunté si, en caso de que compráramos diez nuevos Boeing 747-400, estaría dispuesto a instalar por su cuenta las pantallas individuales en los respaldos de la zona de *economy class*. Phil quedó perplejo ante el hecho de que alguien pensara siquiera en comprar aviones en plena recesión, y aceptó de inmediato. Luego llamé a Jean Pierson de Airbus, y le hice la misma pregunta en relación con el nuevo Airbus. Aceptó. Unas cuantas preguntas más nos demostraron que resultaba más fácil obtener un crédito de 4.000 millones de libras para comprar dieciocho aviones nuevos que obtener un crédito de diez millones de libras para unos equipos de vídeo. Como resultado de ello, Virgin Atlantic se encontró de repente con una flota totalmente nueva de aviones, la más moderna y joven de la industria, y al precio más barato al que hayamos comprado jamás ningún avión, antes o después.

El Grupo Virgin siempre ha tenido una vida propia y en todo momento me he esforzado en proyectarla hacia el futuro. Cuando trataba de vender *Student* a principios de la década de 1970, IPC Magazines se echó atrás cuando empecé a hablar de todas las demás oportunidades de negocio que quería explorar: una agencia de viajes *Student* que ofreciera viajes más baratos que las aerolíneas existentes, un banco *Student* porque pensaba que los bancos abusaban de los estudiantes por no contar con la seguridad de unos ingresos propios. Incluso quería alquilar trenes a British Rail porque sus billetes eran caros y sus trenes siempre llegaban tarde. Ya entonces quería explorar la posibilidad de revolucionar algunos de aquellos negocios, aun contando con unos recursos muy limitados. En aquel momento todo eso era meramente teórico y estaba más allá de mis capacidades, pero en el proceso surgieron algunas ideas interesantes. Tal vez sea un empresario, en el sentido de que monto y dirijo empresas orientadas a obtener beneficios, pero, cuando se trata

de hacer planes de futuro y de soñar nuevos productos y nuevas empresas, soy un idealista.

Mis grandiosos planes no funcionaron en el caso de *Student*. Pero tras la venta de Virgin Records estaba otra vez a punto para poner a prueba mis límites. Esta vez la situación era distinta: no tenía unas pocas libras en la lata de galletas de *Student* —que terminamos gastando en comida india para llevar—, sino un cofre del tesoro con cientos de millones de libras. En aquel momento todo parecía posible. Teníamos las finanzas necesarias y, lo que es más importante, teníamos una marca que se había reinventado a sí misma varias veces en su trayectoria: «Virgin». Nada podía impedir que nos convirtiéramos en algo distinto.

Siempre doy rienda suelta a mis instintos. Ante todo, una propuesta de negocio debe sonar divertida. Cuando veo un mercado copado por dos gigantes empresariales, siempre me parece que hay margen para un poco de competencia sana. Además de divertirme, me encanta agitar un poco las cosas. Me encanta jugar a David contra Goliat con las grandes compañías, sobre todo si lo que ofrecen son productos caros y de mala calidad.

A principios de la década de 1990, todavía había notas en mi cuaderno sobre la posibilidad de lanzar una línea de refrescos Virgin, liderados por Virgin Cola, que plantaría cara a la poderosa Coca-Cola, una de las diez primeras empresas del mundo. La Cott Corporation es una empresa especializada en embotellar colas de marca propia y estaba buscando una marca capaz de proyectarse en el ámbito global.

—Tienes el factor X, el factor Y, tienes todos los factores que hacen falta—me decía Gerry Pencer, director ejecutivo de Cott Corporation—. A la gente le gusta Virgin; confía en el nombre; comprará un producto porque es un producto Virgin. ¿Qué te parece? Nosotros tenemos la receta; tú tienes el nombre. ¿Qué me dices de Virgin Cola?

Como de costumbre, que la gente trate de ponerme en guardia para no hacer algo cuando yo me he decidido ya a hacerlo es algo que sólo logra aumentar mi determinación. En este caso todos reconocíamos que sería preciso luchar por cada palmo en las estanterías de los supermercados, pero en cuanto quedó claro que el riesgo financiero si salía mal era mínimo,

decidimos ir adelante. Sabíamos que el producto era tan bueno como Coca-Cola o Pepsi: la primera cata a ciegas que hicimos en la escuela local, a la que siguieron muchas más por todo el país, dejó claro que la mayoría de las personas preferían Virgin Cola a las demás. Y así fue como nos metimos en lo de Virgin Cola. En unos pocos meses facturábamos cincuenta millones de libras de Virgin Cola por todo el país y habíamos conseguido una cuota de mercado del 50 por ciento en los puntos de venta que la tenían en oferta. Luego hicimos el lanzamiento en Francia, Bélgica y Sudáfrica, e incluso conseguimos colocar una máquina de Virgin Cola justo debajo del signo de Coca-Cola en Times Square, en Nueva York. (Eso fue después de hacer pasar un tanque Chieftain a través de una pared de latas de Coca-Cola y Pepsi y... ¡disparar contra el signo de Coca-Cola en lo alto de Times Square!)

Al principio, la dirección de Coca-Cola no vio una amenaza seria en Virgin Cola, de manera que no encontramos oposición por su parte. Lo que yo no sabía era que, en las oficinas centrales de Coca-Cola, en Atlanta, había una señora de origen inglés en una alta posición directiva. Fue ella la que advirtió a la dirección de que Virgin tenía la potencia y la marca suficientes para desafiar a Coca-Cola en el ámbito mundial, y convenció a sus directores para que le dejaran montar un equipo especial en Inglaterra para tratar de tumbarnos. En pocos días, ella y su equipo se habían trasladado a Inglaterra. Coca-Cola ofreció unas condiciones imbatibles a los comerciantes para que vendieran su cola en lugar de la nuestra. También amenazó a los más pequeños con la retirada de las neveras de Coca-Cola. Su campaña para tumbar a Virgin fue aún más potente que la campaña de juego sucio de British Airways, pero Virgin Cola sobrevivió. Irónicamente, esta misma señora ocupa ahora una posición importante en el principal banco de compensación de Virgin.

Con la mirada puesta en el futuro, yo no sé si Virgin Cola se va a convertir en líder mundial en el sector de los refrescos, pero mantengo la mente abierta, igual que hago con todos nuestros negocios. Lo que sí sé es que Virgin Cola, convertida ahora en el proyecto más amplio de Virgin Drinks, es un buen ejemplo de la filosofía Virgin: más allá de la diversión y el espectáculo de venderla, hay un plan de negocio sólido. La decisión de lanzar Virgin Cola dependía de tres cuestiones clave: encontrar a las personas adecuadas, hacer



un buen uso de la marca Virgin y cubrir el riesgo.

El plan de negocio de Virgin Cola estaba claro: nunca perderíamos demasiado dinero si la vendíamos. Un refresco de cola es algo tan barato de producir que, a diferencia de lo que ocurre con la mayoría de los productos, los costes de fabricación son prácticamente irrelevantes. Por tanto, podíamos equilibrar los costes de publicidad y distribución directamente con las ventas. Una ojeada al balance de Coca-Cola basta para darse cuenta de lo lucrativo que es el negocio, y a la vista de aquel margen sabíamos que había espacio para que alguien más entrara con una cola decente entre Coca-Cola y Pepsi.

En cuanto estuve convencido de que teníamos los riesgos cubiertos —lo cual es siempre mi primera preocupación—, la siguiente cuestión importante era si la creación de Virgin Cola promovía realmente la marca Virgin. A pesar de las objeciones de mis colegas, yo estaba convencido de que la cola tiene varios atributos que la gente asocia con Virgin: efervescencia, diversión y libertad. Y no sólo eso, sino que la nuestra era una cola mejor y más barata que las demás. Nuestro crecimiento se basaba en el hecho de que éramos pequeños y nuevos en un mercado dominado por dos gigantes. Y eso significaba mantener viva la marca en el mercado joven.

—De acuerdo —admitía la gente cuando escuchaba mi defensa de Virgin Cola—. Entiendo que la cola es divertida. Es efervescente y rentable y encaja en la imagen de Virgin. Pero no puede decirse lo mismo de los seguros de vida. ¿Qué diablos hacéis vendiendo seguros de vida, hipotecas e inversiones?

Tengo que admitir que hubo algunas discusiones provechosas sobre los seguros de vida antes de que decidiéramos lanzar Virgin Money.

—¿Seguros de vida? —se burlaba todo el mundo cuando escuchaba la idea—. La gente odia los seguros de vida. Ve a los vendedores como gente sin escrúpulos que se mete dentro de tu casa y cobra comisiones secretas. Es un negocio terrible. No es para nada un negocio Virgin.

—Exacto —decía yo—. Tiene potencial.

No es ningún secreto que me encanta hacer de abogado del diablo. Veía perfectamente todos los defectos del sector de los servicios financieros. La idea de crear un seguro de vida Virgin y un banco Virgin habría horrorizado a nuestra plantilla original de Albion Street o a los clientes que se tumbaban en

los cojines de nuestras tiendas de discos. Y, sin embargo, cada vez que veo a alguien que recibe un mal servicio me dan ganas de hacer algo para cambiar eso. Por supuesto, no se trata puramente de altruismo, también debe haber beneficios. Pero la diferencia es que estoy dispuesto a compartir una mayor parte de estos beneficios con el cliente para que ambos salgamos ganando. El inconformista que llevo dentro también encontraba divertido que el mismo tipo que te había vendido The Sex Pistols fuera el que te organizara la pensión de jubilación. Otra parte de mí encontraba divertida también la idea de crear nuestro propio banco y jugar a David contra Goliat con esos mismos bancos que casi nos empujan a la quiebra.

La primera persona que llamó mi atención sobre el sector de los servicios financieros fue Rowan Gormley, un inversor de capital riesgo a quien había contratado para que identificara nuevas oportunidades de negocio. Una de las primeras cosas que hizo fue revisar la política de pensiones de Virgin, que, según me dijo, no tenía ningún sentido. Después de acudir a seis asesores financieros distintos para que le aconsejaran acerca del mejor modo de reestructurarla, se quedó muy sorprendido al recibir seis respuestas distintas.

—No lo entiendo —me dijo—. Tengo tres títulos en finanzas, pero nada de lo que me dicen tiene sentido para mí.

Instintivamente, yo sentía que el mundo de los servicios financieros estaba envuelto en misterios y chanchullos y que sin duda debía haber espacio para que Virgin ofreciera una alternativa sin trampas ocultas ni jerga innecesaria.

Al igual que en nuestros demás proyectos, necesitábamos a un socio que, por un lado, conociera el sector y, por otro, pudiera poner el dinero necesario para acompañar al nombre Virgin. A pesar de las dificultades que habíamos encontrado en el pasado, sigo creyendo que una asociación al 50 por ciento es la mejor solución para la cuestión de la financiación. Cuando algo va mal, y es inevitable que eso ocurra en algún momento, ambos socios tienen en principio el mismo incentivo para corregirlo. Aunque no siempre ocurre así. En el peor de los casos, como entre Randolph Fields y Virgin Atlantic, Virgin termina comprando la parte del otro socio. En el mejor de los casos, como con el socio de Virgin Mobile en Estados Unidos, Sprint, se mantiene la sociedad al 50 por ciento a satisfacción de ambas partes. Entre estos dos polos puede

haber muchas variaciones, y hemos probado la mayoría de las combinaciones posibles. Al final, nunca sabes qué esperar cuando tratas con otras personas, y aunque pueda parecer que ambos entráis en el proyecto con el mismo entusiasmo, las situaciones pueden cambiar. Saber cuándo y cómo renegociar un contrato forma parte del reto de los negocios.

Virgin Money, nuestra empresa de servicios financieros, nació con el nombre de Virgin Direct y con Norwich Union de socio al 50 por ciento. Desde que Virgin entró en el sector de los servicios financieros, puedo decir inmodestamente que nada volvió a ser igual. Recortamos todas las comisiones; ofrecimos productos a buen precio, y fuimos prácticamente atropellados por los inversores que querían comprarlos. Establecimos nuestra nueva oficina en Norwich en lugar de alquilar una torre reluciente en la City de Londres. Nunca contratamos a gestores de fondos, entre los que se cuentan algunas de las personas mejor pagadas del mundo, pues descubrimos su secreto mejor guardado: ningún gestor de fondos logra superar de forma consistente el índice del mercado.

Hicimos un lanzamiento agresivo, y los primeros signos fueron buenos, pero, a pesar de nuestro éxito inicial, nos dimos cuenta de que íbamos más rápido y más lejos de lo que realmente quería Norwich Union. Pronto quedó claro que llegaríamos a tener tres veces el volumen inicialmente previsto. Al cabo de poco tiempo llegamos a un acuerdo para que Norwich Union vendiera su participación a otro socio que compartía nuestras ambiciones, Australian Mutual Provident (AMP). Entre AMP y el estupendo equipo de Virgin Money logramos abrir una brecha importante en la jungla de los servicios financieros. Da vértigo pensar que desde sus inicios, en 1995, Virgin Money se ha convertido en la agencia de inversión más popular del país, que 250.000 personas nos han confiado más de 1.500 millones de libras y que el salto se produjo en el lapso de tres años.

El éxito de Rowan Gormley y su visión de Virgin Money ilustra una de las grandes virtudes del Grupo Virgin: el inconformismo nos ayuda a crecer. La cualidad que reconocí en Rowan cuando le pedí que viniera a trabajar para Virgin era su capacidad de convertir sus ideas en realidades concretas. Cuando comenzó a trabajar en una mesa colocada en un rellano del número 11

de Holland Park, ninguno de nosotros se imaginaba que unos meses más tarde estaría montando una compañía de servicios financieros. Cuando propuso — previsiblemente, visto en perspectiva— la idea de los servicios financieros, creamos una estructura que le diera a él y a su equipo una participación en el negocio y le dejamos seguir adelante con su proyecto. Igual que todos los gestores de las empresas Virgin, Rowan tenía un gran incentivo para triunfar porque veía claramente la riqueza que ese éxito les reportaría a él y a su equipo.

Virgin Money puede parecer una nota muy discordante dentro de Virgin, la empresa del rock and roll: era un salto lateral tan grande como lo fue pasar de los discos a los aviones. Pero seguía tratándose de prestar un servicio, de dar valor por dinero y de ofrecer un producto simple. Mi visión para Virgin no se mueve en la línea ortodoxa de construir una empresa con unas grandes oficinas centrales y una pirámide de mando que comienza en un consejo de administración. No estoy diciendo que esa estructura esté mal, nada más lejos de eso. Ha dado pie a empresas formidables como Coca-Cola, Pearson o Microsoft. Es sólo que mi mente no funciona así. Soy demasiado informal, demasiado inquieto, y me gusta cambiar constantemente.

La gente siempre me pregunta cuáles son los límites de Virgin, y a veces hay quien duda de si no hemos llevado la marca más allá de su tolerancia natural. Con monótona regularidad, observan que no hay ninguna otra compañía del mundo que ponga su nombre a una variedad tan grande de empresas y productos. Tienen toda la razón, y es algo de lo que sigo estando orgulloso.

Eso no me impide pensar acerca de ello, y la respuesta no es fácil de explicar. En mi vida siempre he crecido buscando la oportunidad y la aventura. Algunas de las mejores ideas surgen cuando menos te lo esperas, y debes mantener la mente abierta para reconocer sus virtudes. Del mismo modo que un abogado estadounidense me llamó para sugerir que montáramos una aerolínea en 1984, un fanático piloto de aeróstatos sueco me propuso cruzar el Atlántico en 1987. Las propuestas vienen cuando vienen, y no tengo ni idea de cuál será la próxima. De lo que sí estoy convencido es de que, si escucho con suficiente atención, descubriré que las buenas ideas siempre encajan en el

marco general de aquello en que se ha convertido Virgin. Soy curioso por naturaleza acerca de todas las cosas de la vida, y eso se extiende a mis negocios. Esa curiosidad me ha llevado por muchos caminos inesperados y me ha permitido conocer a mucha gente extraordinaria. Virgin es una colección de gente de este tipo, y su éxito depende de ellos.

Sin embargo, cuanto más difusa se vuelve la compañía, más me pregunta la gente por mi visión del futuro de Virgin. Yo tiendo a evitar la pregunta, o bien a responderla con gran detalle, sabiendo perfectamente que la próxima vez daré una versión distinta. Mi visión para Virgin nunca ha sido rígida, sino que cambia constantemente, como la propia empresa. Me he pasado la vida haciendo listas: listas de personas a las que llamar, listas de ideas, listas de empresas que crear, listas de personas capaces de hacer cosas. Cada día reviso esas listas y lo que me impulsa es esa secuencia de llamadas que debo realizar. A comienzos de la década de 1970 dedicaba mi tiempo a hacer malabarismos con distintos bancos, proveedores y acreedores para mantener mi solvencia. Sigo viviendo del mismo modo, pero ahora hago los malabarismos con asuntos más grandes que los bancos. Una vez más, todo es una cuestión de escala.

Cualquiera que esté en mi oficina se entera cuando no lo encuentro: mi posesión más preciada en este mundo es un cuaderno escolar de tamaño estándar, como el que puede comprarse en cualquier papelería o en cualquier calle comercial del país. Lo llevo siempre conmigo y escribo en él todos los comentarios que me hacen los empleados de Virgin y cualquier otra de las personas con quien me cruzo. Tomo notas de todas las conversaciones telefónicas y de todas las reuniones, y esbozo cartas y listas de llamadas telefónicas que debo hacer.

Con los años he terminado llenando una maleta de cuadernos, y la disciplina de anotar todo me obliga a escuchar atentamente a las personas. Cuando ahora reviso esos cuadernos, veo algunas ideas que no supe reconocer en su momento: me dijeron que invirtiera en un juego de mesa llamado Trivial Pursuit, y en una radio a cuerda. Pero cuando decliné la oferta de convertirme en coasegurador de Lloyds Insurance, mi ángel de la guarda debía de estar ahí.

Siempre que voy en avión o en tren o entro en una tienda de discos me

dedico a dar vueltas y pregunto a la gente que me encuentro por sus ideas acerca de cómo mejorar el servicio. Tomo notas de ellas y, cuando llego a casa, las repaso. Si hay alguna buena idea, tomo el teléfono y la hago realidad. Mis empleados se ponen de los nervios cuando oyen que he conocido a un hombre en el autobús del aeropuerto que me ha sugerido ofrecer masajes en el avión... y que, por favor, se pongan a ello. Se burlan de mí y lo llaman la «encuesta unipersonal de Richard», pero los servicios extra que ofrece Virgin nos han sido sugeridos, en muchísimos casos, por los propios clientes. A mí no me importa de dónde vienen las ideas, mientras sean buenas.

También insisto en animar a nuestros empleados a hacer todas las sugerencias que quieran, del mismo modo que yo intento hacer algo así por sus empleos y sus tareas. Cuando traté de empujar un carrito por el pasillo de un jumbo, descubrí que chocaba con todo el mundo. Cuando hablé con la tripulación sobre este problema, me propusieron la idea de introducir un servicio estilo camarera y limitar al máximo los carritos. Resultó que eliminar totalmente los carritos en *upper class* nos permitió aprovechar parte del espacio de pasillo para ofrecer los asientos más amplios disponibles en el aire.

Mi visión de Virgin quedó perfectamente resumida en las palabras de Peter Gabriel, que en cierta ocasión me dijo: «¡Es escandaloso! Virgin está por todas partes. Te levantas escuchando Virgin Radio; te pones unos pantalones Virgin; vas a una Virgin Megastore; bebes Virgin Cola; vuelas a América en Virgin Atlantic. Pronto estarás ofreciendo partos Virgin, bodas Virgin y funerales Virgin. Pienso que deberías cambiar el nombre de Virgin por “La Empresa de la Cuna a la Tumba”. Virgin estará ahí desde el principio hasta el final».

Como siempre, Peter, que es un astuto hombre de negocios, además de un talentoso músico, estaba muy cerca de la verdad. En aquel momento, Peter no tenía ni idea de que teníamos a doscientas personas trabajando en una línea de cosméticos Virgin y otro equipo diseñando una línea de ropa Virgin, ni que estábamos a punto de presentar una oferta por dos franquicias de ferrocarril británicas que nos convertirían en el operador de trenes más grande de Gran Bretaña. Dudo de que entremos en el negocio de los funerales Virgin, pero eso

de los «partos Virgin» tiene su gancho. Si los riesgos son limitados y hay un buen plan de negocio, un buen equipo de personas y un buen producto, iremos a por ello.

En cierto sentido todo se reduce al asunto de la convención. Como tal vez hayáis advertido, no doy mucho valor a la sabiduría recibida. Convencionalmente, lo que debes hacer cuando diriges una empresa es concentrarte en lo que estás haciendo y en ningún caso alejarte de ello más allá de una distancia razonable. No obstante, eso es algo que no sólo me parece opresivo, sino también peligroso. Si sólo tienes tiendas de discos y te niegas a introducir ningún cambio en tu negocio, cuando aparezca algo nuevo como, por ejemplo, internet o MP3, perderás tus ventas en beneficio de la persona que sepa usar ese nuevo medio. Incluso en medio de la exaltación de 1999, yo sentía que era mucho mejor crear tu propia plataforma de venta en internet y causar pérdidas en tus propias tiendas de discos que permitir que perdieran en beneficio de la plataforma de otro. Varios asesores externos trataron de animarnos a lanzar una página en internet, sugiriéndonos la extravagante idea de que lo hiciéramos sin usar nuestro propio nombre. «Estamos en la época de Currant Bun, Handbag y Jamjar», decían. Simplemente no entendían lo que es una marca.

Esto explica en parte el puzle de empresas que tenemos. Además de cubrirse unas a otras, mantienen relaciones simbióticas entre ellas. Cuando Virgin Atlantic pone en marcha una nueva línea aérea a Sudáfrica, descubro que puedo lanzar Virgin Radio y Virgin Cola allí. Del mismo modo, podemos usar nuestra experiencia en el sector de la aviación para facilitar y abaratar la compra de billetes. Podemos aprovechar nuestra experiencia prestando servicio a los clientes en los aviones para hacer lo mismo en los trenes.

A pesar de dar trabajo a alrededor de 40.000 personas, Virgin no es un gran grupo, sino una gran marca con muchas empresas pequeñas detrás. Nuestras prioridades son opuestas a las de nuestros competidores de mayor tamaño. La convención dicta que una empresa debería atender en primer lugar los intereses de sus accionistas, en segundo lugar los de sus clientes y sólo en último lugar preocuparse por sus empleados. Virgin hace lo contrario. Para nosotros, nuestros empleados son lo más importante. Me parece de sentido

común que, si cuentas con un equipo de personas felices y motivadas, tienes muchas más probabilidades de tener a clientes felices. Y, en su debido momento, los beneficios resultantes harán felices a tus accionistas.

Las convenciones dictan también que «lo grande es bello», pero cada vez que una de nuestras empresas se hace demasiado grande la dividimos en unidades más pequeñas. Voy a los despachos del subdirector ejecutivo, del subdirector de ventas y del subdirector de marketing y les digo: «Felicidades, ahora sois el director ejecutivo, el director de ventas y el director de marketing de una nueva empresa». Cada vez que lo hemos hecho, la cantidad de trabajo que debían hacer las personas implicadas no ha cambiado demasiado, pero sí el incentivo y el entusiasmo con el que lo hacían. Los resultados han sido estupendos para nosotros. Cuando vendimos Virgin Music, en 1992, teníamos cincuenta discográficas filiales, ninguna de ellas con más de sesenta empleados.

Pero no tiene demasiado sentido mirar atrás, salvo para observar que, desde entonces, Ken Berry ha consolidado Virgin Music y la ha convertido en la joya más rentable de la corona de EMI, antes de salir de la empresa a principios de 2002. Por nuestra parte, éramos libres de volver a empezar con V2 Records, usando las mismas técnicas y competencias. Tal vez nuestro primer fichaje no tuviera el mismo impacto que Mike Oldfield, pero The Stereophonics fue designada la Mejor Banda Nueva en los premios Brit de 1998, y ha hecho grandes cosas desde entonces.

El estilo Virgin ha consistido siempre en desarrollar muchos proyectos y crecer de forma orgánica. En la mayoría de nuestras compañías, hemos preferido empezar desde cero en lugar de comprarlas ya hechas. Queremos que todas las filiales de Virgin sean de un tamaño eficiente y manejable. Cuando se trata de crear nuevas empresas, una de mis ventajas es que no tengo una visión demasiado complicada de los negocios. Cuando pienso en qué servicios quiero ofrecer en Virgin Atlantic, trato de imaginar si a mi familia y a mí nos gustaría disfrutarlos. Muchas veces es tan sencillo como eso.

Por supuesto, la vida se complica cuando te apartas del crecimiento orgánico. En los últimos años, Virgin ha comprado empresas ya hechas para añadirlas a las que habíamos construido nosotros. MGM Cinemas fue nuestra



primera gran adquisición, y también compramos dos importantes franquicias ferroviarias británicas. Si en el caso de la cadena de cines logramos cambiar la tendencia rápidamente, para luego venderla a la empresa francesa UCI, los trenes son un proyecto a mucho más largo plazo. En algunos sentidos nos convertimos en víctimas de nuestro propio éxito, en el sentido de que los pasajeros del tren esperaban que, por el hecho de que Virgin pasaba a encargarse de la gestión de aquellos trenes, habría cambios milagrosos. Por desgracia, la logística de la empresa no nos lo ponía fácil: nuestras dos compañías ferroviarias tenían 3.500 empleados, y nosotros debíamos crear una flota totalmente nueva de trenes y, al mismo tiempo, negociar con Railtrack para que realizara una mejora de las vías y las señalizaciones.

A pesar de los tiempos difíciles que se viven en el sector del ferrocarril en conjunto, estamos convencidos de que Virgin Rail terminará siendo considerada una de las mejores cosas que Virgin hizo nunca con su marca.

## **30. DIVERSIDAD Y ADVERSIDAD**

1998-2005

Han ocurrido muchísimas cosas desde 1998. Este libro comienza con mi primer intento de dar la vuelta al mundo en globo, un viaje que terminó en los desiertos de Argelia. Pero fue mi último viaje en globo, a finales de 1998, el que finalmente me hizo entrar en razón. Comprendí que tal vez era hora de dar un mejor uso a todo lo que había aprendido durante mis aventuras personales. Sin embargo, había sido un viaje magnífico.

Cuando estábamos a punto de despegar, alguien me sugirió que llevara un diario, y ese diario es lo que ofrezco a continuación, algo adecentado. No lo he recortado para que puedan leerlo tal como lo escribí y hacerse una idea de lo que es ir a la deriva, a miles de metros sobre la superficie de la Tierra, con sólo el viento para darte impulso.

### **PRIMER DÍA, 18 DE DICIEMBRE DE 1998**

Este es un diario personal para Theo, mi ahijado, que nos vio despegar hoy desde Marrakech con destino a Lochie, en India; para Woody; para todos mis especiales sobrinos y sobrinas, y para mis hijos Holly y Sam.

Los encantadores marroquíes nos recibieron como a hermanos. Holly y Joan llegaron al aeropuerto. El globo parecía una magnificente mezquita, y el sol se levantaba por detrás de las montañas del Atlas. Extrañamente, esta vez no estaba demasiado nervioso: el equipo que lo había preparado todo era estupendo. Lo habíamos pasado tan mal en el pasado que realmente sentía que esta vez nos iba a salir bien. El único problema serio era que la noche anterior

los estadounidenses y los británicos habían comenzado a bombardear Irak. Y treinta horas más tarde íbamos a volar cerca de la frontera iraquí, a unos ochenta kilómetros.

Contamos con Bob Rice, el mejor hombre del tiempo (meteorólogo) del mundo. Cree que puede ayudarnos a encontrar los vientos necesarios para llevarnos junto a la frontera sin cruzarla. Le he prometido que vamos a embucharlo a él en lugar de al pavo la próxima Navidad si se equivoca. Eso si no terminamos embuchados nosotros antes.

Casi todos mis amigos íntimos y mi familia, excepto Sam, que debía ir a la escuela, habían venido para vernos despegar, después de pasarse todo el día anterior volando hacia el Caribe para las vacaciones. Apenas habíamos llegado, tuvimos que hacer el viaje de vuelta porque me dijeron que teníamos el tiempo perfecto. Un tiempo tan perfecto que, si nada se tuerce demasiado, podríamos estar de regreso para el cumpleaños de mi abuelo: el día de San Esteban.[29]

A nuestra llegada encontramos una magnífica recepción con músicos, camellos, malabaristas e incluso alfombras voladoras. Estaba previsto que los hijos de Alex Ritchie, Alistair y Duncan, mi hija Holly y la hija de Per, Jenny, apretaran juntos el botón que nos lanzaría al vuelo. Nos pusimos los paracaídas. Nos despedimos de mi madre y de mi padre, de mis cuñados, de mi hija y de mis amigos. Todos tenían lágrimas en los ojos.

Cuenta atrás, 10-9-8-7-6-5-4-3-2-1, ¡despegue!

Ascendimos fácilmente hasta los seiscientos metros. La puerta seguía abierta. Todo el mundo aplaudía y vitoreaba. Entonces empezamos a descender bruscamente: habíamos encontrado una inversión térmica. Encendimos los quemadores a toda potencia para calentar el helio. Logramos cruzar la inversión. Comprendí que habíamos quemado demasiado.

Ascendíamos a toda velocidad, y la parte inferior del globo se estaba consumiendo: 520 metros por minuto, 550, 580, hasta que al final empezamos a frenar, pero los quemadores habían abierto algunos agujeros en la parte inferior del globo. Afortunadamente para nosotros, los agujeros estaban en la parte de abajo. Lo importante era el globo de helio. Podíamos seguir volando: unos agujeros feos, pero nada que pudiera detenernos.

Es maravilloso. Estamos volando con los pájaros y vamos camino de nuestro objetivo. Todo parece ir bien: estamos en la altura de vuelo, la cabina está presurizada y el globo no ha estallado. Estamos en camino, al comienzo de una gran aventura, y ahí abajo están las preciosas montañas del Atlas cubiertas de nieve.

## **SEGUNDO DÍA, 19 DE DICIEMBRE DE 1998**

Durante horas tuvimos un vuelo magnífico por encima de la gran cordillera del Atlas, que cruza todo el norte de África, desde Marruecos hasta Argelia, Libia y si no me equivoco casi hasta Egipto. Nos despedimos de los marroquíes tras unas siete horas de vuelo y luego seguimos volando por encima de Argelia.

Argelia se ha convertido en un país devastado por una terrible guerra civil que aún continúa. Dos años atrás nos encontramos en medio de ella cuando nuestro globo tuvo un fallo en mitad de la noche y nos vimos obligados a aterrizar. Pero esta noche volamos bordeando las montañas del Atlas, sobre el áspero desierto al que una vez Alex y yo tuvimos que arrojar todo cuanto teníamos en nuestro globo para frenar un rápido descenso (¡arrojamos incluso un sobre lleno de dólares!). En aquella ocasión, Alex salvó nuestras vidas saliendo a la parte superior de la cabina y soltando los depósitos de combustible un instante antes de que nos estrelláramos.

Esta vez todo parecía ir bien.

¡Casi demasiado bien! Cuando comenzó a oscurecer y el helio que teníamos encima se enfrió, encendimos los quemadores. En lugar de precipitarnos, como nos había ocurrido en nuestro último intento de dar la vuelta al mundo, el calor frenó el descenso y las llamas iluminaron los cielos árabes que nos rodeaban. Debíamos ir con cuidado para no volar más alto que durante el día, o bien el calor nos obligaría a soltar helio y reduciría el tiempo que podíamos permanecer en el aire. Hicimos turnos para pilotar durante la noche.

Y entonces, cuando más cansados estábamos, nos encontramos con un obstáculo serio. Llegó un mensaje de Libia diciendo que nos habían retirado el permiso para sobrevolar su país. Era de noche, no se veía nada y no podíamos aterrizar antes de cruzar su frontera. Steve, Per y yo debatimos lo que

podíamos hacer. Si hubiéramos volado muy bajo, tal vez habríamos podido esquivar Libia por el sur, pero eso habría significado abandonar nuestros sueños. Al final decidimos frenar la velocidad del globo perdiendo un poco de altura para tener tiempo de persuadir al coronel Gadafi, que gobernaba en Libia, de que la nuestra es una misión meramente deportiva realizada en interés de la paz. El rey de Jordania había sido de gran ayuda para nosotros en ocasiones anteriores, y también había tenido el honor de conocer a Nelson Mandela (¡y yo también conocía bastante bien al coronel Gadafi!). De modo que mi maravillosa secretaria Sue abrió mi oficina en la madrugada y anotó sus números de teléfono.

Nuestra siguiente preocupación fue darnos cuenta de que todos ellos estarían durmiendo. El rey de Jordania padece un cáncer, y Nelson Mandela no es un hombre joven, de modo que decidí escribir una de las cartas más importantes de mi vida al coronel Gadafi.

Excelencia:

Le dirijo este llamamiento personal desde el globo *ICO Global Challenger*, en el que la compañía general de correos y telecomunicaciones de Libia ha realizado una inversión importante.

Un amigo común, su majestad el rey Hussein de Jordania, le habló de mis planes de dar la vuelta al mundo en globo. Usted nos concedió generosamente permiso para cruzar su país.

A primera hora del día de hoy despegamos de Marruecos con la seguridad de que teníamos permiso para sobrevolar su país. No lo habríamos hecho si no hubiéramos contado con el permiso y la buena disposición de Argelia y Libia. En estos momentos estamos sobrevolando Argelia y cruzaremos su frontera a primeras horas de la mañana.

El permiso de vuelo libio OVG11@01001 nos fue generosamente concedido el 20 de julio de 1998 para realizar este vuelo. El personal de su centro de control de tráfico aéreo nos acaba de informar de que este permiso ha sido revocado. Obviamente comprendemos que tienen todo el derecho de hacerlo, pero lamento decir que es imposible hacer aterrizar un globo de noche por culpa del hielo que se forma en la válvula de helio. No

podemos liberar helio para descender.

En esta situación de emergencia, simplemente no sabemos cómo evitar cruzar su espacio aéreo. Esperamos que usted nos conceda un permiso de emergencia a la vista de las circunstancias a través de sus servicios de control de tráfico aéreo.

Le agradezco su comprensión de nuestro problema.

Su más obediente servidor,

Richard Branson

En aquellos momentos estábamos todos extremadamente cansados y volábamos intencionadamente a mucha menos velocidad de la que podía volar el globo para ganar tiempo. Entonces sonó el teléfono de a bordo y nos dijeron que, a pesar de que era la una de la madrugada, el coronel Gadafi nos había dado permiso para seguir. Aquel tramo de viaje más lento había dificultado la ruta prevista alrededor del planeta, pero nuestro problema más grave e inmediato era que al reducir la velocidad habíamos cambiado de dirección y nos dirigíamos hacia una tormenta sobre Estambul, en Turquía. Con suerte podríamos sobrevolarla.

Ya fuera por la presión de todas estas circunstancias o por algún microbio, yo estaba perdiendo la voz. Decidimos que yo empezara a tomar penicilina por precaución.

Per sigue tan sereno como siempre. Su sueño, que comenzó a perseguir hace muchos años, finalmente se está haciendo realidad. Y es un placer tener a Steve a bordo. Es el único de todos nosotros que se atreve a meterse en la cocina y produce una excelente «sopa Steve».

Ha amanecido y hemos cruzado la frontera libia. Kilómetros y kilómetros de desierto y una cálida bienvenida del centro de control aéreo de Trípoli. Ningún avión militar. Gracias, gracias, coronel Gadafi, de parte de todo el equipo del *ICO Global Balloon*.

### **TERCER DÍA, 20 DE DICIEMBRE DE 1998**

No he dormido desde que hice mi última anotación en este diario, hace veinticuatro horas. Por buenas razones. Dejad que comparta con vosotros estas

veinticuatro horas. Ahora mismo sólo deseo que pudierais estar con nosotros aquí arriba. Sin embargo, ha habido momentos durante el día que no os los desearía.

Dejad que os explique, ante todo, los problemas a los que se enfrenta cualquier piloto de aeróstatos que busca dar la vuelta al mundo. No son sólo los elementos o el reto tecnológico. Tristemente, también está la gente y la política. Como ocurre siempre en la vida, no es la gente corriente la que crea problemas. Son un puñado de políticos en la cima del poder los que convierten su país y este mundo en un lugar más triste donde vivir. Después de todo, se trata de un reto deportivo y de una misión emprendida en beneficio de la paz.

Querría empezar sugiriendo que toméis un mapa; imaginad que estáis volando en globo sobre Suiza, sobre Estados Unidos o sobre Marruecos, como lo estamos haciendo nosotros. Luego tachad algunos de los países cuyos políticos dicen que no podéis cruzar: Rusia, Irán e Irak (recordad que dos pilotos de aeróstatos que cruzaron la frontera rusa hace tres años fueron cruelmente abatidos y murieron).

Imaginad que estáis inmersos en una carrera por ser los primeros en dar la vuelta al mundo, y que hay otros siete pilotos de aeróstatos esperando para despegar. Todos ellos pasarán muy al sur de Rusia y de Irak. Sabéis que ellos no encontrarán tantos obstáculos como vosotros, y sabéis también que cada segundo cuenta y que asumir riesgos se convierte en una necesidad. De modo que, cuando vuestro hombre del tiempo os dice que cree que puede haceros pasar entre Irán y Rusia en lugar de deciros que no, asumís ese riesgo. Aunque eso suponga volar por una franja de tierra de veintiocho kilómetros de ancho a 4.200 kilómetros del punto de despegue, una franja perteneciente a Turquía y flanqueada por dos países en los que no sois bienvenido.

Recordad que un globo no tiene ninguna propulsión aparte del viento. La única forma de guiarlo es cambiar de altura sobre la marcha para tratar de encontrar vientos que vayan en otra dirección. Es una buena ayuda contar con el mejor hombre del tiempo del mundo.

Este hombre del tiempo os dice lo que cree que puede hacerse; y vosotros y vuestro equipo decidís si lo intentáis o no. Luego, la noche antes del

lanzamiento, os dicen que los británicos y los estadounidenses están bombardeando Irak, y vosotros sois británicos y Steve Fossett es estadounidense. Y la ruta escogida pasa a ochenta kilómetros de Irak.

Probablemente estaríais locos si decidierais seguir adelante, y hasta hace una hora yo pensaba que estábamos locos. Pero conocíamos a nuestro hombre del tiempo —ya habíamos trabajado antes con Bob Rice, en las travesías del Atlántico y del Pacífico— y sabíamos que, si alguien podía ayudarnos a pasar por este estrecho pasillo entre dos países en los que no teníamos permiso para volar, era él. Y en el momento en que estoy escribiendo en este diario, estamos saliendo por el otro lado del pasillo, con Irak e Irán a un lado y Rusia al otro. Con la ayuda de nuestro magnífico equipo de apoyo en la base, hemos logrado pasar milagrosamente entre ellos.

Veinticuatro horas antes nos despedimos de Libia al oscurecer y empezamos a sobrevolar el Mediterráneo en dirección hacia Chipre. Un avión Hércules de la RAF pasó por encima de nosotros. Dijeron que iban de camino para bombardear Irak. Nos desearon buena suerte, y nosotros a ellos.

Acababa de tumbarme para dormir un poco cuando Steve gritó: «Ponte el paracaídas, nos han dicho que hay una fuerte tormenta eléctrica ahí delante». Steve había perdido su globo en una tormenta parecida sobre el Pacífico dos meses atrás, de modo que sabía mejor que nadie los destrozos que ésta podía causar. Si ascendíamos, el viento nos empujaría sobre Irak. ¿Qué era peor? ¿Una posible tormenta delante o las «tormentas» de Irak? Desde la distancia, podíamos ver trazas del fuego antiaéreo. Decidimos arriesgarnos con la tormenta y seguimos adelante. Alguien debía estar cuidando de nosotros. No sólo esquivamos la tormenta, sino que también esquivamos Irak por cincuenta kilómetros, Irán por once kilómetros y Rusia por dieciséis kilómetros. Nuestro hombre del tiempo está en estado de gracia. Si consigue llevarnos de vuelta a casa para el día de San Esteban, yo pago el champán.

Las vistas que tenemos desde donde estamos ahora son impresionantes. Estamos sobrevolando las nevadas montañas de Armenia; debajo de nosotros hay una aldea llamada Ararat, que fue donde Noé tocó tierra con su Arca. Por los auriculares nos llega el sonido distorsionado del centro de control aéreo de Armenia: «Nos gustaría darles la bienvenida en nombre de todo el pueblo



armenio». Las palabras fueron dichas en tono genuinamente amistoso. Sería magnífico que todos los países fueran tan acogedores.

Habíamos recorrido unos 4.200 kilómetros —la amplitud del océano Atlántico— y nos faltaban 32.000 más por recorrer. Todo el mundo estaba entusiasmado. Yo, por lo menos, necesito las uñas de alguien prestadas para el resto del viaje (¡ya no queda nada de las mías!).

## **CUARTO DÍA, 21 DE DICIEMBRE DE 1998**

Seguimos volando, y nuestro viaje se vuelve más asombroso cada minuto que pasa. Salimos de Turquía por nuestro pasillo secreto para llegar a Armenia sobrevolando el monte Ararat. Desde allí cruzamos Azerbaiyán, un nuevo Estado independiente de la antigua Unión Soviética, cruzamos el mar Caspio, Turkmenistán y Uzbekistán (qué nombres tan preciosos tienen estos países). Luego sobrevolamos Afganistán, que sufre una sangrienta guerra civil desde hace años. Afganistán fue uno de los países que tiempo atrás conquistó Alejandro Magno.

Entonces, a primera hora de esta mañana, nos han dado una noticia maravillosa, aunque algo inquietante: los vientos habían cambiado inesperadamente y no podríamos bordear por el norte la mayor cordillera montañosa del mundo, sino que deberíamos cruzarla.

Se trata del majestuoso Himalaya, nunca antes cruzado en globo. Pasaríamos por encima de Nepal, un remoto reino entre la India y el Tíbet. Nepal es el lugar donde nació Buda, pero también es conocido por tener la montaña más alta del mundo (el Everest) que se alza casi hasta los 9.000 metros.

Todo esto suena maravilloso, pero, como todo lo que tiene que ver con dar la vuelta al mundo en globo, lleva una trampa escondida. Se conoce con el nombre de «bucle mortal». Cuando un globo sobrevuela una montaña puede quedar atrapado por el viento y ser literalmente aplastado contra la otra cara de la montaña. Para evitarlo es preciso volar unos trescientos metros por encima de la montaña por cada quince kilómetros por hora a los que vueles.

Hicimos nuestros cálculos basándonos en nuestra velocidad en ese momento, de 130 kilómetros por hora, y eso significaba que debíamos pasar

2.400 metros por encima de la montaña. En aquellos momentos no podíamos volar a más de 9.000 metros de altura, y sin embargo debíamos sobrevolar el Everest a 12.000 metros de altura para no estrellarnos al otro lado de la montaña.

No podíamos hacerlo. ¿Tal vez sería posible que entre nosotros y nuestro equipo de soporte lográramos pasar entre el Everest y la siguiente montaña más alta, el K2?

Bueno, no lo sabremos durante algunas horas, de manera que, mañana, si lo conseguimos, ya os lo diré.

### **QUINTO DÍA, 22 DE DICIEMBRE DE 1998**

Bueno, sigo aquí escribiendo mi diario, así que se supone que hemos esquivado el Everest y el K2. De hecho, pasamos justo entre ellos, esta vez más por una cuestión de suerte que de destreza, pues las montañas habían tomado el control de nuestra dirección y no nos soltaban.

Nos pasamos las últimas veinticuatro horas sobrevolando la bella cordillera. Durante el día, el paisaje era exquisito. Por la noche, la idea de tener las montañas a pocos cientos de metros por debajo daba una sensación extraña. Nuestros problemas se veían agravados por las masas de hielo que se formaban en lo alto del globo y bloqueaban la válvula del helio.

A medida que se acercara el amanecer, enormes bloques de hielo comenzarían a caer sobre nuestra cabina. En realidad era muy bonito y podríamos haber hecho una película maravillosa de nuestra travesía del Himalaya. Aníbal habría estado orgulloso de nosotros.

No sufrimos el mortal «efecto bucle» gracias a que los vientos sobre nosotros amainaron.

### **SEXTO DÍA, 23 DE DICIEMBRE DE 1998**

Nos faltaban tres horas para cruzar la frontera china cuando dejaron caer un comunicado bomba sobre nosotros. «Revocamos su permiso de cruzar China. No deben entrar.» No teníamos alternativa. No podíamos aterrizar en el Himalaya. Eso suponía una muerte casi segura. Pero entrar en el espacio aéreo chino cuando te han prohibido específicamente hacerlo puede traer también

graves problemas.

Los chinos nos habían dado permiso originalmente para cruzar el sur de China. Pero, como habíamos sido absorbidos por el Himalaya, estábamos entrando en China 250 kilómetros al norte de donde nos habían dicho.

De modo que teníamos tres horas para tratar de persuadirlos para que nos dejaran entrar. Yo conocía a sir Edward Heath, que fue primer ministro de Gran Bretaña y que mantenía excelentes relaciones con los chinos. De modo que nuestra gente contactó primero con él y tuvo la amabilidad de hablar con sus contactos. Yo conseguí ponerme en contacto con Saskia en mi oficina y le pedí que contactara con Tony Blair.

—Pero no tengo el número de Downing Street —dijo ella.

Cansado y, para ser franco, bastante preocupado a estas alturas, levanté la voz:

—Llama al 192. ¡Que te lo den en información!

Tony Blair tuvo la generosidad de escribir una carta personal a su excelencia el presidente Zhu Rongji. También contacté con Peter Such —presidente de una de nuestras aerolíneas rivales, Cathay Pacific—, que tenía su base en Hong Kong y que fue de gran ayuda también. Nuestro embajador británico en Pekín y su equipo fueron inmensamente útiles. Finalmente —media hora antes de cruzar la frontera— nos dijeron que podíamos entrar siempre que nos mantuviéramos en el sector inferior de China. Pronto nos dimos cuenta de que eso sería imposible. Los vientos nos llevarían hasta Shanghái, una ciudad en la que casualmente yo había estado dos semanas atrás, y a la que recientemente habíamos solicitado permiso para volar.

Entonces nos informaron de que los chinos habían dado una rueda de prensa en Pekín afirmando que habíamos violado su espacio aéreo sin permiso, y que si no rectificábamos esta situación con la máxima brevedad, las consecuencias serían muy graves. Al mismo tiempo recibimos un mensaje de nuestra base en Londres detallando la secuencia probable de acciones que adoptaría un caza enviado para escoltarnos. Nosotros preparamos la secuencia de acciones que trataríamos de adoptar por nuestra parte para cumplir con sus indicaciones.

En aquellos momentos estábamos sobrevolando nieve, nubes, montañas:

aterrizar allí sería suicida. Entonces recibimos un mensaje de las Autoridades de Aviación Civil de China (CAAC):

Por favor, tomen aviso de que deben aterrizar en el aeropuerto de lhasa y no pueden seguir sobrevolando nuestro espacio aéreo. Porque no pueden obedecer nuestras indicaciones. Por favor, contacten más tarde. Deben pilotar el globo tal como les indicamos lhasta hasa. Gracias por su cooperación.

Atentamente: @ops de CAAC

Las palabras «gracias por su cooperación» eran las primeras palabras amables que escuchábamos en un buen rato. Pero un globo no puede aterrizar en un aeropuerto. Las condiciones meteorológicas eran atroces, y en dos horas oscurecería; estábamos sobrevolando montañas y llevábamos con nosotros cinco toneladas de propano. En la práctica, nos estaban diciendo que nos suicidáramos. Respondí a la base de Virgin ICO Global Balloon pidiéndoles que contactaran con los chinos para explicarles todos nuestros problemas. Recibimos respuesta una hora más tarde.

Por favor, tomen aviso de que deben aterrizar. No pueden seguir sobrevolando nuestro espacio aéreo.

Estábamos atrapados en un círculo vicioso: tratar de aterrizar sería una muerte segura, pero seguir volando sin permiso significaba casi con toda certeza que seríamos abatidos.

Contacté con el embajador británico en Pekín y le expliqué nuestra situación. Prometió que él y su equipo trabajarían toda la noche para intentar resolverlo. Envié al embajador una nota para que la hiciera llegar a los chinos:

Les informamos respetuosamente de que no es posible aterrizar en estos momentos sin poner gravemente en peligro las vidas de la tripulación y de las personas que puedan encontrarse en tierra. No podemos pilotar el

globo, pues va donde lo lleva el viento. Tenemos una capa espesa de nubes debajo y no podemos ver el suelo. No podemos descender entre las nubes porque se formaría hielo sobre el globo y nos estrellaríamos. Querriamos insistir respetuosamente en que estamos haciendo todo lo que está en nuestras manos por resolver la situación y en que ofrecemos nuestras más sinceras disculpas por no poder cumplir con sus instrucciones. No pretendemos ser irrespetuosos con las autoridades chinas. Simplemente nos encontramos en una situación imposible que en este momento no podemos resolver sin poner vidas en peligro. Les pedimos respetuosamente que den más tiempo a nuestro equipo para trabajar en este problema.

Nuestros pilotos han probado todas las frecuencias que nos han dado, pero no conseguimos establecer contacto con ustedes. Ellos lo seguirán intentando. Por favor ¿podrían indicarnos más frecuencias hf o vhf?

Pedimos respetuosamente una respuesta a este mensaje.

Seguimos adelante con gran inquietud. Después de tantos requerimientos personales de tantas figuras mundiales, esperábamos que los chinos no hicieran nada demasiado drástico.

A primera hora de la mañana, para nuestro alivio, llegó el siguiente fax:

Puesto que el globo aerostático *Virgin Global Challenger* ha infringido los principios acordados por ambas partes y las promesas realizadas por la parte británica y no entró en el espacio aéreo en el área designada, la parte china no tenía más remedio que exigir que aterrizara. En atención a la petición realizada por el embajador Galsworthy, la parte china ha hecho cuantos esfuerzos estaban en su mano para superar todas las dificultades y ha decidido permitir finalmente que el globo prosiga su vuelo. Sin embargo, exige que abandone el espacio aéreo chino tan rápidamente como sea posible. Si la parte china tiene nuevos requerimientos, se pondrán en contacto con la parte británica.

No podemos agradecerse lo suficiente a los chinos. Muchas gracias.

## **SÉPTIMO DÍA, 24 DE DICIEMBRE DE 1998**

Cuando abandonamos la costa china me ocurrió una cosa extraña. Recibí la siguiente notificación desde Inglaterra:

¡Muchas felicidades! Virgin Atlantic ha obtenido permiso para ser la única aerolínea con vuelo directo a Shanghái desde Inglaterra. A British Airways le ha sido denegado. Volved de prisa.

Es un mundo extraño. En un momento estás muerto de miedo por si abaten tu globo sobre Shanghái, ¡y un momento después obtienes permiso para empezar a enviar tus 747 a ese mismo lugar!

Las noticias habrían sido estupendas si no nos hubiéramos encontrado volando en dirección a Corea del Norte. Parecía que todos los países que no querían saber nada de globos ejercían una atracción magnética sobre ellos. Y Corea del Norte es uno de los países más cerrados y militarizados del mundo. Nos habían dicho que ni siquiera nos molestáramos en solicitar el permiso para sobrevolarlo.

Bob se puso a trabajar frenéticamente buscando vientos que nos llevaran hacia Corea del Sur. Entretanto, Kevin Stass —que había estado batallando en la base junto con Erin Porter para conseguírnos los permisos de vuelo— pensó que por qué no probar, y contactó con los norcoreanos.

Para sorpresa y satisfacción de todos, recibimos una respuesta rápida dándonos la bienvenida en su espacio aéreo. Tal vez la nación norcoreana empiece a estar preparada para ingresar en el mundo. Cualquiera que fuera la razón, estábamos muy agradecidos. Era el último dolor de cabeza político que debíamos afrontar antes del final de nuestro viaje. Ahora ya «sólo» quedaba cruzar el océano más grande del mundo —los 8.400 kilómetros del Pacífico—, América y luego el océano Atlántico.

A pesar de todo lo ocurrido, en los cinco primeros días sólo habíamos realizado una tercera parte de la vuelta al mundo. El Pacífico ha reclamado la vida de muchos otros pilotos de aeróstatos que han intentado cruzarlo. El día antes de que Per y yo lográramos cruzarlo, diez años atrás, un simpático piloto

japonés lo intentó y murió. Sólo tres meses atrás, Steve Fossett se encontró con una tormenta eléctrica sobre el Pacífico y cayó cerca de Fiyi.

En consecuencia, todos le tenemos un gran respeto al océano Pacífico, y, sin embargo, estábamos tan aliviados por haber superado todos los problemas políticos de los últimos días que de algún modo empezábamos a creer que tendríamos un viaje tranquilo. Hasta entonces todo iba bien: al final resultó que pasamos por Corea del Sur, pues Bob había logrado su propósito de variar nuestra ruta antes de que llegara el permiso norcoreano. Proseguimos nuestro viaje y fuimos testigos de un precioso amanecer sobre el monte Fuji y Kansai, en Japón. Podíamos ver literalmente a miles de personas en las calles mirando hacia el globo mientras los sobrevolábamos. Will Whitehorn, mi mano derecha, contactó con nosotros desde Kansai y nos dijo: «Ha sido uno de los espectáculos más notables de mi vida; levantarme y ver cómo todo se detenía a mi alrededor».

Los vientos empezaron a ganar fuerza, lo cual nos quitó un gran peso de encima. Alcanzamos velocidades de entre 240 y 290 kilómetros por hora. Comenzábamos a ser absorbidos hacia la corriente en chorro y lo necesitábamos. Habíamos gastado mucho combustible sobrevolando el Himalaya y debíamos apresurarnos. No nos quedaban más de cinco o seis días de viaje, y todavía faltaban dos terceras partes del camino por hacer. Pero calculamos que a esas velocidades podíamos cruzar el Pacífico en menos de cuarenta horas; un día para cruzar América, otro para cruzar el Atlántico, y a casa. La moral estaba alta, realmente pensábamos que teníamos una buena oportunidad de lograrlo.

Entonces recibimos un mensaje urgente de Bob Rice. Comenzaba: «Tenemos un problema potencial que me preocupa mucho». Si Bob estaba muy preocupado por algo, entonces nosotros también deberíamos estarlo. «Concretamente —prosiguió—, hay una depresión ahí que tomará una forma de tijera alargada a partir de Hawái, hacia el noreste. El resultado de un cambio de patrón de este tipo será llevar al globo al sureste, en dirección a Hawái, y luego de vuelta al océano Pacífico. Debemos llegar hasta la depresión antes de que empiece a abrirse. La velocidad es crítica, más que en ninguna ocasión anterior.»

Sabíamos a qué se refería: si no llegábamos a tiempo a la depresión, nos desviaríamos hacia el sur y terminaríamos en el agua. O, como dijo cinco minutos más tarde Mike Kendrick, nuestro comandante en la base: «Se trata de evitar que vayáis al agua, o sea que, por lo que más queráis, a volar». De modo que subimos tanto como pudimos para ganar más velocidad, pero sólo pudimos conseguir diez nudos más. Pasamos una larga noche volando hacia aquella depresión. Bob rehízo sus cálculos para ver si diez nudos bastaban para pasarla y seguir hacia América. En caso contrario, teníamos la suerte de que la cabina había sido diseñada para flotar. ¡Pero no tengo planes sobre eso ni deseos de probarlo!

El diario termina aquí, justo cuando las cosas empezaban a torcerse. La razón de que no lo terminara es que todos estábamos demasiado ocupados tratando simplemente de mantenernos con vida. Recuerdo que, justo antes de ponerme a dormir aquel último día, habiendo casi cruzado el Pacífico y teniendo Estados Unidos delante, las previsiones meteorológicas nos decían que en dos días estaríamos en casa. Los vientos eran muy fuertes, de más de trescientos kilómetros por hora, y parecía que íbamos a cruzar América el día de Navidad, con Papá Noel tintineando muy por debajo de nosotros, y llegar a casa por San Esteban.

Cuando iba a echarme a dormir, pensé que era casi demasiado para una persona tener tanta fortuna y tantas experiencias fantásticas en su vida. Sólo cuando desperté me di cuenta de que la fortuna no iba a sonreírnos esta vez, y que íbamos a terminar en el Pacífico en lugar de ser los primeros en dar la vuelta al mundo en globo.

La muralla de mal tiempo que estábamos tratando de adelantar había llegado antes que nosotros. Subimos tanto como pudimos para tratar de cruzarla, y luego bajamos tanto como pudimos. Pero no servía de nada. Era como si hubieran levantado un muro sólido de ladrillo frente a la costa americana.

Tuvimos suerte de encontrar vientos que nos llevaran de vuelta al Pacífico, hacia las únicas islas que había en miles de kilómetros: Hawái. Cuando estábamos a cien kilómetros de ellas, caímos al mar. El globo se arrastró sobre las olas, dando saltos de cien metros cada vez, como las bombas de la



película *Dambusters*. Abrimos el techo de la cabina y salimos afuera, agarrándonos fuerte para salvar la vida. Luego, finalmente, cuando el globo chocó por décima vez, nos arrojamos al mar, para que luego nos izaran nuevamente unos helicópteros que acababan de dar con nosotros. ¡No es extraño que Virgin patrocinara el servicio de helicópteros de Londres!

El día de Navidad aterricé en Hawái y decidí ir hasta la isla Necker, donde estaba toda mi familia. Aterricé allí el día de San Esteban, y me encontré con una situación algo surrealista. No había nadie en la casa grande. Todos mis amigos y familiares se habían reunido al otro extremo de la isla para una fiesta infantil. La razón de que fuera surrealista era que yo había escrito mi testamento el día antes de despegar en el globo y en él decía que, si el globo caía y mi cuerpo era recuperado, debían enterrarme en aquel extremo de la isla. Quería que mis mejores amigos y mi familia estuvieran en mi funeral, y quería yacer para siempre en aquel lugar tan especial para mí. De modo que fue algo extraño estar allí en persona, mirando a mi alrededor y pensando, Dios mío, qué fiesta tan distinta podría haber sido ésta.

Y fue allí donde pensé: «De acuerdo, he tenido todas estas experiencias increíbles; alguien ha sido generoso conmigo y he sobrevivido a ellas». Estas hazañas me habían ayudado a poner Virgin en el mapa, a ponerme a mí mismo en el mapa, y me habían dado fantásticos recuerdos que contar a mis nietos algún día. Pero había forzado mi suerte más de lo que debía. Me daba cuenta de que, si usaba la posición en la que me encontraba —que me permitía tomar el teléfono y llamar al presidente Mandela o a Bill Clinton o a Tony Blair... y que me los pasaran inmediatamente—, tal vez pudiera hacer algo valioso. Tal vez podría usar ese poder y esa posición para tratar de cumplir mi sueño original, el que he tenido desde que tenía quince años y lancé la revista y escribí mi primer editorial: tratar de cambiar el mundo. Siempre he tratado de utilizar mi posición para ayudar a las organizaciones benéficas. Cuando la princesa Diana murió yo estaba volando de regreso desde América y, como todos los demás, me sentí profundamente afectado por su muerte. Pero, como buen amigo de la princesa, sentí que debía tratar de sacar algo positivo de su muerte. De modo que decidí reunir el mejor álbum de la historia en su memoria, y doné el ciento por ciento de los beneficios a la fundación en

memoria de Diana. Eric Clapton, Sting, George Michael, Chris de Burgh y Paul McCartney estuvieron encantados de participar. Pero yo también quería una canción fantástica que reflejara la vida de Diana y que pudiera cantarse en su funeral y luego incluirse en el álbum.

Yo sabía que Elton John era amigo de Diana, de modo que le pregunté si estaría dispuesto a interpretar «Candle in the Wind» en el funeral y si Bernie Taupin podría adaptar la letra para que fuera más adecuada para la ocasión. También dejé claro que quería que la canción formara parte del álbum de tributo. Todo esto debía ser aprobado no sólo por la familia de Diana y por la reina Isabel II, sino también por la Iglesia. Siguieron tres días de negociaciones frenéticas, pero la reina estaba decidida a no permitirlo, de modo que llamé a Tony Blair y le pregunté si podía intervenir. Fue una suerte que lo hiciera, pues la interpretación de Elton de «Candle in the Wind» captó la imaginación de todo el mundo y dio una fuerza emotiva casi incontenible a una situación de por sí terriblemente difícil.

La carrera de Elton John estaba en un momento de cierto estancamiento, pero imaginad cuál fue mi sorpresa cuando, pocos días después, Elton retiró su permiso para incluir el *single* en el álbum destinado a beneficencia. Le escribí una larga carta expresando mi indignación, que sin embargo decidí no hacer pública. Pero, como ocurre con estas cosas, alguien con pocos escrúpulos la encontró rebuscando en las papeleras de Elton, y, de manera inevitable, tomó el camino hasta la primera página del *Sun*. Afortunadamente, nuestro álbum de tributo ganó millones de libras y fue el principal contribuyente al Fondo en Memoria de Diana, princesa de Gales. Y «Candle in the Wind» terminó siendo el *single* más vendido en la historia de la música, alcanzando los 33 millones de copias.

Yo siempre había pensado que Virgin debería ser algo más que una mera máquina de hacer dinero, y ahora que Virgin posee la riqueza de un país pequeño, deberíamos orientar esta riqueza más que en el pasado a aliviar los problemas sociales. Cualquier empresa tiene esa responsabilidad. A lo largo de los últimos años, Bill Gates ha invertido ingentes cantidades de dinero en intentar desarrollar vacunas para erradicar enfermedades mortales. A pesar de las dificultades que ha superado y de la mala prensa que ha recibido

Microsoft, ha devuelto muchísimo a su comunidad. Es un ejemplo magnífico para todos los demás emprendedores.

La última vez que estuve en Sudáfrica visité algunos hospitales, en particular los de Soweto. Era terrible ver el número de personas cuyas vidas habían sido destruidas por el sida, y los millones de huérfanos convertidos en cabeza de familia a la «madura» edad de nueve años. Después de lanzar la marca de preservativos una organización benéfica en el Reino Unido, en 1987, Virgin siguió apoyando a varias organizaciones en la lucha contra el sida en todo el mundo, pero, después de aquel viaje, juré que de algún modo haríamos más aún por evitar que esta enfermedad se llevara a generaciones enteras.

En África también apoyo a una organización que trata de asegurar que el 2 por ciento de África actualmente destinado a la preservación de la vida salvaje aumente hasta el 4 o el 5 por ciento, y ofrezca a la fauna salvaje africana más espacio para moverse, en lugar de entregarlo todo al cultivo y la ganadería. Uno de mis animales preferidos son los perros salvajes africanos, una especie en peligro de extinción que me parece fascinante. Sería un legado fantástico para la próxima generación si se pudiera reservar el doble del espacio actualmente reservado para la fauna salvaje, aumentando así sus opciones de supervivencia a largo plazo.

Otra región del mundo que ha vivido ya suficientes problemas es Irlanda del Norte. Aunque siempre quedarán extremistas por ambos bandos —los republicanos católicos y los unionistas protestantes—, en la década de 1990 la sociedad comenzaba a mostrar signos de cansancio tras años de atentados y asesinatos sectarios. En mayo de 1998, Mo Mowlam fue nombrada secretaria para Irlanda del Norte, una elección que resultó muy acertada. Mo era una mujer práctica y capaz de hablar directamente al hombre y la mujer de la calle (y eso fue lo que hizo, literalmente). Decidió pasar por encima de los políticos e interpelar directamente al pueblo para convocar un referéndum sobre el futuro de Irlanda. Si ganaba, la consecución de una paz permanente sería una posibilidad muy concreta. Si perdía, la alternativa era volver a lo de los últimos treinta años, en los que 3.500 personas habían muerto asesinadas. El referéndum proponía que Irlanda del Norte siguiera siendo parte de Gran Bretaña, pero que si algún día la mayoría de los ciudadanos de Irlanda del

Norte querían una Irlanda unificada y votaban a favor, se haría.

Dos días antes de la votación el resultado parecía incierto. Mo era amiga mía desde hacía largo tiempo y me llamó para preguntarme si podía acompañarla por las calles. Pienso que Mo consideraba que yo tenía cierta popularidad en Irlanda por mis aventuras en globo y en lancha, y por mi falta de asociaciones políticas o religiosas; tal vez también quisiera enviar el mensaje de que con la paz podía llegar la prosperidad en forma de inversiones.

Sea como fuere, al día siguiente salí hacia Heathrow acompañado por una de nuestras empleadas de relaciones públicas, Wendy, que resultaba ser norirlandesa. En el vestíbulo, Wendy se dio la vuelta y me dijo: «Richard, lo siento. Simplemente no puedo ir contigo. Mi padre me matará si me ve haciendo campaña contigo por este tratado de paz». Yo nunca la había visto como una chica protestante o católica, sólo como una encantadora chica irlandesa. Eso me ayudó a entender el difícil trabajo que tenía Mo por delante.

Al final logré persuadir a Wendy para que fuera, y ella tuvo el valor de permanecer el resto del día conmigo y con Mo. Al final del día, Wendy estaba tan convencida de los argumentos que había escuchado que decidió votar «sí», y también convenció a su madre y a sus hermanas para que lo hicieran. Lamentablemente, comprobó que su padre era una causa perdida.

Aquella noche, después de recorrer las calles de Irlanda del Norte y estrechar cientos de manos, regresamos al castillo de Hillsborough, la bonita residencia del secretario de Estado para Irlanda del Norte, para cenar y dormir en espera de los resultados. ¡Por lo menos sabía que mi viaje había servido para ganar cuatro votos más!

Al día siguiente llegaron buenas noticias: había ganado el «sí». La paz, finalmente, llegaría a Irlanda. Y como esta vez era una paz votada por el pueblo, parecía que podía durar.

A lo largo de mi vida he terminado por acostumbrarme a esperar lo inesperado. Es fácil decirlo, pero todas las cosas que me han ocurrido en la vida, tanto en la familia como en Virgin, me han enseñado a estar preparado en todo momento para encontrarme con sorpresas. Simplemente, uno desarrolla

formas de evitarlas y sobrellevarlas en lo posible. Pero nada de lo que había vivido hasta entonces me había preparado para lo que ocurrió el 11 de septiembre de 2001.

Eran las 15.15 horas en Bruselas, y yo me disponía a intervenir en una nueva investigación de la Unión Europea sobre competencia. He participado en decenas de reuniones de este tipo, y nada parecía fuera de lo normal aquel día de septiembre. Parecía que eran los mismos trajes grises de siempre los que se sentaban delante de nosotros. Yo sabía que nuestra posición era sólida, de manera que ya estaba pensando en lo que venía después de la reunión: volver a casa, a la rutina del trabajo después de la pausa de verano con la familia en Necker. Esta vez no se trataba de la aerolínea, ni del negocio de la música, ni del comercio minorista ni de los ferrocarriles: se trataba del tema increíblemente «interesante» de la «exención en bloque» para los fabricantes de coches europeos. En otras palabras, acerca del hecho de que la gente que fabrica coches nos estafa a todos porque controla a los vendedores, y por tanto controla el precio al que nos venden los vehículos. Yo estaba allí porque, a medida que los años pasaban y el mundo de internet y de los servicios de atención telefónica reducía los costes de distribución, cada vez resultaba más factible vender y entregar coches directamente a los clientes a precios hasta un 25 por ciento inferiores a los del concesionario de la esquina. El año anterior habíamos vendido más de 6.000.

Justo cuando me disponía a lanzar un ataque devastador sobre los intereses encubiertos de todos los que se sentaban a mi alrededor en aquella habitación, alguien entregó discretamente una nota al presidente, el cual levantó la mirada y anunció con rostro pálido a la estupefacta concurrencia que se había producido un ataque terrorista en Nueva York en el que estaban implicados varios aviones. Luego me preguntó si quería seguir. Nadie de nosotros sabía demasiado bien hasta qué punto eran graves los acontecimientos, pero no sonaba bien; existía también la preocupación de que el edificio de la Unión Europea pudiera ser un objetivo. Sin embargo, decidí seguir adelante, soltar mi discurso y responder a las preguntas de los miembros del Parlamento Europeo, a sabiendas de que todo el mundo tendría la mente puesta en lo de Nueva York.

Una hora más tarde me disponía a subir a un tren Eurostar de regreso a mis oficinas centrales cuando, finalmente, logré ponerme en contacto con Londres. «Parece que un grupo terrorista de Oriente Medio ha secuestrado cuatro aviones —dijo Will—. Las Torres Gemelas acaban de caer y podría haber más de 10.000 muertos. Llegan noticias del secuestro de otros aviones. Han cerrado el espacio aéreo estadounidense. En tu ausencia hemos hecho regresar a nuestros aviones; sólo tres habían superado el punto de no retorno. Como han cerrado el espacio aéreo estadounidense, sugiero que hablemos con más detalle cuando hayas llegado y que todos nos reunamos mañana por la mañana a primera hora en Holland Park.»

Allí sentado en el tren junto al director ejecutivo de Virgin Cars, comencé a comprender todo el horror de lo que había ocurrido. Había una mujer sentada ante nosotros; era banquera y llamaba frenéticamente por teléfono a amigos suyos en Londres y Nueva York para sacar toda la información posible. Comenzó a darnos un informe detallado de lo que sabía: la mayoría de los brókeres de Cantor Fitzgerald habían desaparecido del mapa; varios bancos franceses y americanos podían haber sufrido muchas bajas. Su angustia era evidente, y yo hice cuanto pude por ayudarla. Todavía no había visto ninguna imagen, pero podía comprender por sus lágrimas lo terrible que era lo que estaba ocurriendo.

Aquella misma mañana había estado repasando mentalmente cómo nos iban los negocios. Hasta ese 11 de septiembre, el éxito había seguido acompañando a Virgin Atlantic. Singapore Airlines eran nuestros socios desde marzo de 2000, tras pagar la cifra récord de seiscientos millones de libras por una participación del 49 por ciento, y habíamos continuado siendo la única aerolínea rentable que operaba en el Atlántico durante 2001. Los números nos habían ido muy bien aquel año, mientras los demás batallaban con unos costes disparados, un servicio poco amable y flotas de aparatos cada vez más viejos. De hecho, estaba tan seguro del negocio que lo había ampliado con el lanzamiento de una nueva aerolínea en Australia, casi un año exacto antes de la tragedia de las Torres Gemelas. Se llamaba Virgin Blue y se basaba en el modelo *low cost* de Southwest Airlines. A pesar de la debilidad del dólar australiano y del elevado coste de los combustibles, Virgin Blue había tenido

un comienzo espectacular gracias a sus rebajas en el precio de los billetes, que le habían permitido duplicar el número de pasajeros en sus rutas.

Aquella no era la única inversión nueva de los últimos años. A finales de la década de 1990 habíamos hecho muchos esfuerzos por racionalizar la estructura y la marca Virgin, y, cuando llegó el 11 de septiembre de 2001, ya habíamos diseñado una estrategia clara, basada en el concepto de «capital riesgo de marca». En lugar de ser un conglomerado con un gran número de filiales, Virgin se había convertido en un inversor diversificado. Nuestra tarea consistía en estudiar cuidadosamente los sectores en busca de aquellos donde el consumidor pudiera beneficiarse de un aumento de la competencia. Luego elegíamos a buenos socios y gestores para llevar los negocios, con el objetivo final de dejar que siguieran adelante ellos solos, tal como ya habían hecho Virgin Records y Virgin Radio.

Pero también comenzábamos a prestar atención a la posibilidad de actuar de forma útil en otros terrenos. Yo, personalmente, paso 250 días al año viajando, tratando de hacer de Virgin la marca más respetada del mundo; no necesariamente la más grande, pero sí la mejor.

También habíamos construido un gran equipo de dirección, tanto en el Reino Unido como en el ámbito internacional, capaz de funcionar como nuestros ojos y nuestros oídos en todos los sectores, de modo que las nuevas inversiones se habían sucedido a una velocidad vertiginosa en el último par de años. Virgin Active se había convertido en la tercera cadena de gimnasios más grande del mundo; thetrainline.com, que vendía billetes de ferrocarril por internet en todas las líneas, tenía cinco millones de clientes el 11 de septiembre de 2001. Virgin Mobile era la empresa de telefonía móvil que crecía más rápidamente en Europa, y aquel día trágico estaba a punto de cerrar un acuerdo con Sprint para llevar nuestra estupenda oferta móvil al mercado estadounidense.

Aparte de la expansión de Mobile, también habíamos logrado arrojar a la papelera de la historia la marca Our Price. Tras comprarle a W. H. Smith dicho negocio en 1998, decidimos integrar sus comercios en la exitosa cadena de las Megastores bajo la marca Virgin. Sumados a los demás puntos de venta Virgin en las principales zonas comerciales, resultaron de gran ayuda para que

Virgin Mobile alcanzara los dos millones de clientes a comienzos de 2002, y supere ahora los cinco millones.

Una de las primeras cosas que comprobé al tener noticia de los ataques terroristas era si algún conocido nuestro estaba entre los afectados. Una persona que había trabajado para nosotros en la aerolínea, Frances Farrow, se había mudado a Nueva York aquella misma primavera para casarse con su novio y vivía cerca de las Torres Gemelas. Nos estaba ayudando en las negociaciones con Sprint sobre Virgin Mobile. Llevábamos tres días sin poder ponernos en contacto con ella; luego supimos que iba en coche cerca del World Trade Center cuando la primera torre comenzó a caer. Por suerte para nosotros, todos los demás familiares y amigos nos llamaron para decirnos que estaban bien.

Pero no ocurrió lo mismo con muchas otras personas, y pude comprobarlo de cerca cuando recibí la llamada de Howard Lutnick, presidente de Cantor Fitzgerald, una empresa de servicios financieros que había perdido literalmente cientos de empleados en la tragedia. Will Whitehorn había recibido el viernes por la noche una llamada de James Kyle de «Cantor's», como se los conocía en la City. Necesitaban enviar en avión a decenas de familiares en duelo a Nueva York, pero, como el atentado había cortado en seco todas sus actividades, no sabían si, cuando los mercados reabrieran, tendrían un negocio con el que pagar la cuenta. El sábado por la mañana aceptamos llevar a todas las personas que necesitaran al otro lado del Atlántico. Por más problemas que tuviéramos nosotros, los suyos eran mucho peores.

Howard llamó aquella misma tarde para darme las gracias personalmente. Yo no lograba imaginarme siquiera la pesadilla que él estaba viviendo, tras perder a la mayoría de sus colegas más próximos. «Gracias por todo lo que estás haciendo por nosotros —dijo—. Significa mucho para todos los que estamos en Cantor's.» Yo, por mi parte, me sentía avergonzado de no poder hacer más por ellos, sobre todo cuando supe, después de su emotiva y elegante llamada, que su propio hermano Gary había muerto en el devastador ataque.

Veo en mi diario del ordenador que mi entrada del 12 de septiembre sólo dice: «RB – reunión de todo el día en Holland Park». Los ánimos del grupo



estaban muy bajos cuando nos reunimos aquella mañana en mi casa. En la sala estaban presentes Richard Bowker, Patrick McCall, Will Whitehorn, Mark Poole y Simon Wright. Irónicamente, no había nadie de Virgin Atlantic. Steve Ridgway —el director ejecutivo— y su equipo habían activado su propio protocolo de emergencia e iniciado una revisión urgente de todo su negocio en 72 horas; el fin era tener algunas recomendaciones preparadas para el viernes de aquella semana acerca de qué debíamos hacer. Pero todos los que estábamos sentados en la mesa de Holland Park sabíamos que debíamos hacer algo, y rápido. El cierre de las rutas transatlánticas y la súbita caída en el número de pasajeros significaban que Virgin Atlantic iba a perder 1,5 millones de libras al día. Aquella mañana yo había hablado con el nuevo jefe de British Airways (BA) —un encantador australiano llamado Rod Eddington—, quien me había dicho que BA perdería hasta ocho millones al día. Yo sugerí que trabajáramos juntos para intentar obtener alguna asistencia del Gobierno en cuanto se reabriera el espacio aéreo. Su franca respuesta me animó: «¡Pues claro, hombre! Te llamo a principios de la semana que viene».

El hecho de que BA pudiera estar en una situación aún más grave que la nuestra no era demasiado consuelo para los seis que estábamos sentados a la mesa de mi salón bajo el brillante sol de septiembre. Mientras íbamos preparando listas de problemas, estaba claro que teníamos suficiente dinero en las distintas compañías como para superar los peores momentos, pero que era preciso cerrar cuanto antes el agujero negro que podía formarse en Virgin Atlantic. La otra incertidumbre era qué iba a ocurrir con nuestros competidores. Sabíamos que Sabena, en Bruselas, y Ansett, en Australia, estaban en concurso de acreedores, pero ¿sobrevivirían?

Aquel fin de semana se implementaron por primera vez los planes que teníamos preparados para emergencias de este tipo. El equipo de Virgin Atlantic hizo un trabajo fantástico en su evaluación de la «quiebra del mercado» entre el Reino Unido y Estados Unidos, y dio como resultado un plan de reestructuración de emergencia. El plan contenía algunos aspectos dolorosos: se perderían más de 1.200 puestos de trabajo de la aerolínea en el Reino Unido, pero hicieron cuanto pudieron para preservar los demás. Más importante aún, desviaron los aviones más grandes (como los 747-400) a las

rutas más activas de África y trasladaron los Airbus más pequeños para que operaran en el Atlántico Norte.

El domingo por la mañana dimos luz verde a la reestructuración, y el lunes la explicamos al personal. Nunca olvidaré la elegancia y la profesionalidad con que aceptaron la noticia y con que, luego, volvieron a su trabajo. Los meses que siguieron fueron complicados, pero acertamos con nuestras decisiones de la primera semana: por Navidad estaba claro que Virgin Atlantic había superado lo peor y que sobreviviría. Esto no era una hazaña menor, teniendo en cuenta que nuestros competidores norteamericanos fueron con la mano tendida a su Gobierno y recibieron grandes sumas de dinero. Tal vez fuera necesario para salvarlos, pero todo lo que nosotros veíamos era que eso les daba cuerda para hacernos una competencia aún más ilegítima que de costumbre.

La ironía de la situación era que habíamos creado un equipo fantástico de personas y que hasta ese 11 de septiembre habíamos sido rentables. Mi principal preocupación en aquel momento era cómo estaría la moral en la empresa después de todos aquellos despidos forzados. Dice mucho de todos los implicados que muchos trabajadores de la antigua plantilla y a tiempo parcial se ofrecieran para prestar ayuda de forma voluntaria, y que aquellos que permanecieron en la empresa pusieran la clase de empeño en su trabajo que ha convertido Virgin Atlantic en lo que es hoy. El carácter innovador de la aerolínea —por ejemplo, ofrecer asientos cama y masajes durante el vuelo para mejorar el confort de sus pasajeros— se tradujo ahora en que fuimos los primeros en instalar puertas Kevlar a prueba de balas en la cabina de los pilotos, lo que incrementaba también la seguridad de los pasajeros.

La dirección de Virgin Atlantic lo habría tenido más difícil para reaccionar de este modo si hubiera tenido que preocuparse también de rutas de corto alcance, pero el modelo de inversión de Virgin lo evitaba. Tenemos otras dos aerolíneas, Virgin Express, en Bruselas, y Virgin Blue, en Brisbane (Australia), con una gestión y una cotización separadas. Los efectos de aquel 11 de septiembre sobre estos negocios fueron totalmente distintos, aunque también exigentes. En un caso supuso el colapso de la principal aerolínea de propiedad estatal (Sabena), y en el otro, el colapso de su principal

competidora (Ansett). Ambas tuvieron que reaccionar rápidamente para reestructurarse y expandir sus negocios. En ambos casos pudieron concentrarse plenamente en su situación particular.

De modo parecido, Virgin Mobile encontró retos también a principios del siglo XXI: crecimiento en el mercado británico, recesión en Singapur y necesidad de optar entre expandirse o no en Estados Unidos. Si Virgin Mobile hubiera sido un conglomerado, podría haberse producido una parálisis en estas decisiones, pero, al encontrarse cada una integrada en una estructura empresarial distinta, cada uno de los equipos de dirección pudo concentrarse en sus propios problemas. En octubre tomamos la trascendental decisión de lanzar Virgin Mobile en Estados Unidos, con Sprint como socio, y pusimos en marcha la operación de captación de fondos para financiar una operación de quinientos millones de dólares.

El proyecto no era tan descabellado como pueda parecer. Estaba claro que la economía estadounidense iba hacia la recesión, pero también que las ventas de teléfonos móviles comenzaban a tomar impulso allí, tras la incertidumbre que había seguido a la tragedia del 11 de septiembre. El modelo *low cost* de Virgin basado en los teléfonos de prepago parecía una solución ideal para atraer a los jóvenes estadounidenses, mucho más reacios a los móviles y a los mensajes de texto que los europeos, los africanos y los asiáticos.

Dos semanas más tarde, el 7 de octubre, la guerra contra los terroristas comenzó en serio, y empezaron a llover bombas y misiles sobre sus refugios en Afganistán. Siempre resulta difícil mantener la perspectiva en tiempos como éstos, como ya había podido comprobar en la primera guerra del Golfo, pero la gente seguía teniendo un trabajo que hacer. De modo que fue otro golpe muy duro cuando el principal proveedor del grupo Virgin Rail, Railtrack, fue a la quiebra. Fue un golpe tanto para los clientes del ferrocarril como para Virgin, que en aquel momento estaba tratando de negociar un acuerdo para la renovación de la línea principal de la costa occidental. Sin embargo, las consecuencias de este hecho fueron rápidamente analizadas por nuestro abnegado equipo de dirección, que no tenía necesidad de preocuparse por las otras actividades de un amorfo conglomerado.

No obstante, todavía nos faltaba recibir otra mala noticia, que vino cuando

el Gobierno designó a Richard Bowker como director de la Autoridad Ferroviaria Estratégica. Como copresidente de Virgin Rail, Richard había hecho un trabajo fantástico coordinando nuestros nuevos encargos de trenes, como se demostró cuando nuestros primeros trenes pendulares salieron de la fábrica a tiempo y dentro de presupuesto, en noviembre de 2001. El coste de la renovación en Railtrack se había multiplicado por cuatro e iba camino de retrasarse años.

Fue un momento de orgullo y emoción cuando, un frío y soleado día de noviembre, vimos a Joan bautizar uno de nuestros nuevos trenes con el nombre de *Virgin Lady* en la fábrica de Alstom en Birmingham. Mejor aún fue cuando nos sentamos aquella noche junto al fuego para ver las «Six O’Clock News» y escuchamos las palabras que llevaba cinco años esperando: «Virgin ha cumplido sus promesas». No había sido un logro menor, pues los encargos fueron realizados en 1998 y, en ese tiempo, Virgin había logrado superar todas las dificultades tecnológicas hasta producir el tren más avanzado del mundo, capaz de inclinarse en las curvas a velocidades de hasta 225 kilómetros por hora. El problema era que, por supuesto, ¡las vías para que los trenes pudieran ir a estas velocidades no estarían listas hasta 2004!

El invierno de 2001 vio todavía más desvelos nocturnos del equipo financiero de Virgin Rail para garantizar que nuestros trenes contaran con los raíles necesarios y con el servicio público correspondiente en las negociaciones con Railtrack, sus administradores, la Autoridad Ferroviaria Estratégica, el Departamento de Transporte y los proveedores. Pensé en la ironía de que todos los críticos de nuestro acuerdo para renovar las líneas en 1997 habían predicho que nunca llegaríamos a poner los trenes en funcionamiento y que la empresa quebraría en el intento. Al final resultó que los únicos éxitos tangibles de la privatización fueron los Pendolinos eléctricos y los Voyagers diésel de Virgin. También resultaron estar equivocadas las predicciones de los expertos ferroviarios de que renovar la vía sería más fácil que renovar los trenes.

Mientras tanto, en Australia, los efectos del 11 de septiembre seguían dejándose sentir en el sector del transporte aéreo. Tras el colapso de Ansett, Virgin Blue se vio repentinamente convertida en la segunda aerolínea más

grande del país. Su director general, Brett Godfrey, llevaba un año desarrollando el negocio, pero casi de la noche a la mañana se encontró dirigiendo una aerolínea que prometía ser más rentable que EasyJet y que tenía ante sí enormes oportunidades, siempre que lograra la financiación necesaria para aprovecharlas. Nuestro director financiero corporativo, Patrick McCall, estaba subido en un avión camino de Australia tres días después del ataque a las Torres Gemelas. Un mes más tarde, Virgin Blue anunciaba el encargo a Goldman Sachs de una emisión de acciones para 2003 con una valoración potencial de más de mil millones de dólares australianos.

El resultado podría haber sido muy distinto, pues la empresa matriz de Ansett, Air New Zealand, había hecho una oferta para comprar Virgin Blue por 250 millones de dólares estadounidenses poco antes del 11 de septiembre de 2001. Nuestros amigos de Singapore Airlines tenían una participación del 20 por ciento en ANZ, de modo que la oferta me llegó directamente por teléfono de boca de su consejero delegado, el doctor Cheong. «Richard, pienso que deberías aceptar esta oferta —me dijo—. Es una valoración muy generosa y, si no la tomas, pondremos ese dinero en Ansett y borrarán del mapa a Virgin Blue en seis meses.» ¿Era un farol?

Era una decisión difícil. Mi instinto me decía que la empresa valía más que eso, pero no dejaba de ser una oferta generosa. Sin embargo, había algo en el tono insistente del doctor Cheong al teléfono que me hizo dudar. Decidí ser un poco malo y convoqué una rueda de prensa. Quería que las autoridades de competencia comprendieran la importancia que daba la ciudadanía a la competencia sana. Con rostro serio y grave, anuncié: «Éste es un día triste, pero he decidido vender. Esto significa que los billetes de avión baratos en Australia serán cosa del pasado, pues tal vez nadie más quiera seguir nuestro ejemplo. Por supuesto, eso significará que nuestra plantilla pasará a formar parte de Ansett, y que habrá que realizar recortes. Pero, de todos modos, creo que hago bien saliéndome de todo el asunto y volviéndome al Reino Unido con mis 250 millones de dólares de beneficio». Se produjo un silencio sepulcral, la sala repleta de gente parecía en estado de choque. Una periodista de Press Association se fue corriendo a transmitir su nota de prensa. Y entonces vi a algunos de nuestros empleados al otro lado de la sala, que supuestamente no

debían estar presentes en la rueda de prensa. Vi que tenían lágrimas en los ojos. «Es broma», añadí rápidamente, y rasgué públicamente el cheque de 250 millones de dólares estadounidenses.

Cinco días más tarde, Ansett fue a la quiebra, y Brett apenas podía contener su entusiasmo al teléfono al esbozar sus planes de rápida expansión para la que se había convertido, de la noche a la mañana, en la segunda aerolínea más grande de Australia. Aquella llamada me hizo comprender que el equipo de Brett había construido un negocio auténticamente Virgin: un negocio que había revolucionado el mercado australiano del transporte aéreo, que se había ganado una fantástica reputación de calidad y que lo había logrado empezando como una pequeña *start-up* financiada con sólo diez millones de dólares australianos de capital riesgo.

En diciembre de 2003 esa *start-up* de diez millones de dólares se había hecho con el 30 por ciento del mercado y era la primera de nuestra nueva generación de empresas en salir a bolsa. Se trataba de un logro extraordinario dados el caos que existía en el mercado de la aviación y los atentados de Bali del año anterior, que habían minado la seguridad de los australianos en su inmunidad ante los problemas del resto del mundo. Para cuando sacamos Virgin Blue al mercado de valores de Australia, teníamos un nuevo socio llamado Chris Corrigan, y entre su inversión y la salida a bolsa habíamos reunido 780 millones de dólares en sólo tres años de actividad. Tras la salida a bolsa, Virgin conservaba el 25 por ciento de las acciones, y la empresa siguió prosperando durante más de dieciocho meses hasta que Qantas finalmente se dio cuenta de que nos estábamos comiendo su mercado doméstico y, como todos los buenos monopolistas, lanzó un clon de baja calidad de Virgin Blue en la primavera de 2004; se llamaba JetStar. En enero de 2005, Virgin Blue estaba enredada en una guerra de precios. A pesar de ello, Virgin Blue sigue siendo una de las aerolíneas más rentables del mundo. De hecho, uno de los éxitos más notables del período 2004-2005 fue que Virgin Blue y Virgin Atlantic siguieron siendo rentables en unos años en que la mayoría de las aerolíneas estadounidenses fueron finalmente a la quiebra según el capítulo 11.[\[30\]](#)

Incluso nuestras empresas puntocom más recientes —las que habíamos

lanzado a partir de 1998— parecían ir ganando posiciones a partir del 11 de septiembre, en gran medida porque se basaban en una marca real y vendían cosas reales. Virgin Cars vendió aquel invierno su vehículo número 6.000 y, a pesar de un bache tras los atentados en Nueva York, las ventas siguieron mejorando a medida que se acercaban las Navidades. Lo mismo podía decirse de thetrainline.com. Una vez más, las ventas se dispararon cuando los ejecutivos decidieron que un tren desde Mánchester o desde Newcastle era una apuesta más segura que un avión. A comienzos de 2002, estos y otros negocios de comercio electrónico comenzaron a dar un flujo de caja positivo. Sólo había una excepción, Virgin Wines, que, a pesar de haber conseguido 200.000 clientes, seguía sin dar los márgenes necesarios en un contexto muy competitivo; sin embargo, aún seguimos confiando en que pronto logrará superar la cuesta.

Virgin Wines fue un buen ejemplo de nuestra filosofía de dar a nuestra gente la oportunidad de convertirse en emprendedores. A finales de 1999, Rowan Gormley comenzó a pensar que nuestro negocio de servicios financieros había madurado y que Virgin Money necesitaba a otro tipo de persona al frente. El antiguo inversor de capital riesgo se había contagiado del afán emprendedor y quería lanzarse a algo nuevo: un negocio de venta de vinos *online*. Yo comprendía muy bien sus sentimientos, y, a pesar de nuestros recelos para entrar en un sector tan distinto de los que habíamos tocado hasta ahora, decidimos apoyarle casi por una cuestión de principio. Virgin Wines nació como una empresa conjunta entre Virgin y Rowan.

Podría seguir poniendo ejemplos, pero confío en que la idea esté clara. La estrategia de invertir en negocios separados con distintos socios — debidamente «vallados» entre sí, como me repiten una y otra vez los banqueros— nos había permitido superar las presiones del 11 de septiembre, repartir el riesgo y tomar lo que espero fueran muchas buenas decisiones. Sólo hace falta añadir a eso una combinación de capital riesgo e inversión cerrada para crear empresas individuales con un modelo de negocio y unos accionistas y unos recursos financieros propios para obtener el grupo Virgin tal como existía en 2001, y como sigue existiendo a día de hoy.

Es interesante ver como, incluso después del colapso de Enron, la gente

sigue queriendo construir empresas enormes; y el problema de estas empresas es que, si ocurre algo grave, todo el edificio se derrumba. Lo que tratamos de hacer en Virgin es no tener una única compañía gigantesca en un sector bajo una única bandera, sino tener doscientas o trescientas empresas distintas. Cada una de estas empresas puede sostenerse por sí misma; gracias a eso, y a pesar de la marca que las une a todas, si hubiera otra tragedia como la del 11 de septiembre —que hizo mucho daño a la industria del transporte aéreo—, no supondría el colapso de todo el grupo. De este modo hemos logrado evitar el peligro de levantarnos un día y encontrarnos con algún hecho terrible que amenace todas las empresas.

Se da el caso, además, de que nunca hemos dejado caer ninguna empresa: siempre hemos pagado sus deudas; siempre hemos mantenido nuestra reputación como organización que cumple con sus compromisos. Pero, en caso de una catástrofe absoluta, también podríamos dejar caer una empresa; podríamos amputarla y, de este modo, evitar que el resto del grupo se viera afectado. Obviamente nuestra reputación se resentiría, y no deseamos en absoluto que ocurra, pero al menos evitaríamos el desastre y la pérdida de 40.000 puestos de trabajo.

La enorme diversidad de los negocios de Virgin ha superado la prueba del tiempo y de las circunstancias. Con cada uno de los equipos de dirección concentrado en su propio negocio y sus propios objetivos empresariales, podemos conseguir casi cualquier cosa, mientras sea buena para la marca en conjunto. Yo, personalmente, aprendí mucho a finales de la década de 1990, cuando comprendí que la mejor forma de crear valor no era poner simplemente nuestro nombre en cualquier tipo de producto. Es posible que Virgin Vodka se vendiera bien en los aviones y en los aeropuertos, pero no contamos con la distribución mundial de firmas como UDV o Scottish Courage para respaldarlo. En el caso de Virgin Active, en cambio, sólo hay que buscar unos gestores de perfil emprendedor como Frank Reed y Matthew Bucknall y darles los recursos que necesitan... y el cielo será el límite.

Los presagios eran buenos cuando Virgin Active abrió su primer gimnasio en Preston, Lancashire, en agosto de 1999. Un incendio arrasó el local, causando daños por valor de decenas de miles de libras, y, cuando llamó para



darme la noticia, Frank estaba totalmente hundido. Sin embargo, muchas veces las malas noticias pueden convertirse rápidamente en buenas. Cuando dijo que eso les daría una oportunidad para cambiar un par de cosas y formar mejor al personal, me sentí aliviado. También comenzaba a entender por qué Frank tenía tan buena reputación en el sector.

Frank también me ayudó a cumplir mi promesa de invertir en Sudáfrica, realizada largo tiempo atrás. Una de las primeras víctimas de la caída de la bolsa que precedió al ataque de las Torres Gemelas fue una empresa sudafricana cotizada en bolsa que resultaba ser propietaria de la cadena de gimnasios más grande del país. Yo estaba en el baño cuando Nelson Mandela llamó y me explicó que el cierre de ochenta gimnasios creados con la ayuda de un programa de empoderamiento de los ciudadanos negros, con la consiguiente pérdida de varios miles de puestos de trabajo, sería un golpe difícil de asumir. Me preguntó si yo podría salvar la cadena y el sustento de todas aquellas personas. Podíamos, y lo hicimos, de manera que, a finales de 2001, Virgin Active se había convertido, a través de adquisiciones y de su crecimiento propio, en una de las cinco cadenas de gimnasios más grandes del mundo.

A lo largo de los años siguientes, Virgin Active terminó siendo una de las discretas historias de éxito del imperio Virgin. Incluso en el plano interno, pocas personas conocían los excelentes resultados que estaba dando. Introdujimos socios de capital riesgo en el negocio, y, a principios de 2005, estábamos consiguiendo unos beneficios de 34 millones de libras al año.

Tal vez nuestro método de expansión basado en el capital riesgo de marca no sea adecuado para todo el mundo, pero resulta animador ver que otro emprendedor está siguiendo un modelo parecido al nuestro. EasyJet ha tenido tanto éxito que ha salido a bolsa, y su fundador, Stelios Haji-Ioannou, ha creado nuevos negocios con la misma marca, como EasyCar, a través de su propio vehículo separado de capital riesgo, EasyGroup.

En los días posteriores a los ataques del 11 de septiembre, Virgin Atlantic reestructuró totalmente sus actividades, mientras que la principal respuesta de British Airways fue involucrarse en la bandera y perseguir al Gobierno para que apoyara un nuevo intento de crear un monopolio transatlántico con American Airlines. ¡Estaba claro que el Departamento de Transporte británico

iba a ayudarlos, en lugar de hacer todo lo posible por evitar que más del 60 por ciento del tráfico y las franjas aéreas entre el Reino Unido y Estados Unidos en Heathrow fueran a manos de una estructura monolítica!

Un cálido y soleado día de noviembre en Washington, mientras yo trataba de defender ante el Senado nuestra oposición a aquel acuerdo, la hipocresía del Departamento de Transporte quedó retratada. La embajada británica emitió un comunicado de prensa en apoyo de la fusión y de un acuerdo asociado de «cielos abiertos» (sorprendente, si se tiene en cuenta que los únicos beneficiarios serían, con toda probabilidad, las dos aerolíneas que creaban el monopolio). Con gran pomposidad, nuestros diplomáticos trataban de aprovechar el ambiente probritánico que se vivía en Capitol Hill con las palabras: «Dos aliados, unidos en tantas cosas, deberían ser capaces de llegar a un acuerdo en algo que redundaría en beneficio de ambos». Si alguien me hubiera explicado qué «beneficio mutuo» podía suponer el intento de crear un monopolio en el transporte aéreo por el Atlántico Norte para dos aliados en conflicto abierto con los talibanes y Osama Bin Laden, le habría dado encantado un billete gratis de *upper class* para el resto de su vida.

Pero no terminó ahí la cosa. En su intento de defender el acuerdo, BA planteó en *The Sunday Telegraph* la ridícula tesis de que no había ninguna escasez de franjas en Heathrow; lo cual era, en las inmortales palabras de Sid Vicious, ¡«bollocks»!<sup>[31]</sup> Virgin respondió ofreciéndose a dar dos millones de libras a beneficencia por cada franja que lord Marshall nos consiguiera. Naturalmente, no estuvo a la altura del desafío, y debió tirarse de los pelos cuando el Departamento de Justicia de Estados Unidos dio carpetazo al acuerdo por considerarlo contrario a la competencia, confirmando que la carencia de franjas era, según sus investigaciones, una de las principales razones por las que no debía llevarse a cabo la fusión.

La historia no llegó a su desenlace hasta finales de enero de 2002. El Departamento de Transporte de Estados Unidos anunció que permitiría la fusión de las operaciones de las dos aerolíneas monopolistas si BA entregaba franjas a las demás aerolíneas estadounidenses. El problema era el precio: los reguladores estadounidenses se daban cuenta de que Heathrow estaba sobresaturado y que debían dar mucho acceso a sus aerolíneas a cambio del

acuerdo. Para BA, sin embargo, aquello era un precio demasiado alto; en la última semana de enero abandonaron sus planes de fusión y volvieron a poner en estudio todo el proyecto de «cielos abiertos».

Desde el comienzo de su proyecto de fusión en 1996, BA había derrochado miles de horas de trabajo, por no mencionar decenas de millones de libras, en un plan sin ningún futuro, más en sintonía con una visión del negocio del transporte aéreo propia de la década de 1970 que con el mundo moderno de la desregulación, la competencia y las aerolíneas *low cost*. Rod Eddington abandonó sabiamente aquel intento de escapar de las dificultades creando un monopolio, y anunció un plan de reestructuración de British Airways que llevaba el nombre de «Tamaño y perfil futuros».

Una de las cosas que he aprendido a lo largo de los años que llevo en el mundo de los negocios es que, cuando dispones de un producto bueno, es esencial dedicar los mayores esfuerzos a proteger su reputación. No es sólo una cuestión de introducirlo en el mercado. Por ello, cada día recibo una colección de recortes de prensa de cualquier publicación que mencione a Virgin. Junto con las cartas del personal de la empresa, es lo primero que leo cada mañana. Al poner en funcionamiento la compañía aérea me di cuenta de que debía ser yo mismo el encargado de potenciar la imagen de Virgin Atlantic y de crear el valor de la marca. Hay muchas empresas que no responden a las publicaciones de los medios y que tienen un departamento de prensa muy reducido y poco visible. Si aparece publicada una noticia errónea y se permite que permanezca en más de una edición, acaba por convertirse en un hecho real. Y en tal caso, cada vez que se haga mención a tu producto se repetirá esa misma información.

Mi reputación se ha visto amenazada principalmente en dos ocasiones. En primer lugar por parte de British Airways, como ya he explicado con detalle, y en segundo lugar por Guy Snowden y su empresa GTECH, el impulsor de Camelot, que obtuvo la franquicia para explotar la Lotería Nacional británica. En ambos casos yo era un palo en sus ruedas que les costaba millones de libras en beneficios perdidos.

El incidente con GTECH tuvo especial importancia en términos de

reputación. Conocí a Guy Snowden en 1993, cuando el Gobierno británico por fin se decidió a sacar adelante el proyecto de la Lotería Nacional. Empezaron a crearse varios consorcios comerciales, pero yo tenía la convicción de que la Lotería debía quedar en manos de una empresa que donara todos los beneficios a causas benéficas. Era una opción viable ya que se trataba de un monopolio que no llevaba asociado ningún riesgo, y le pedí a John Jackson que lanzáramos conjuntamente una candidatura benéfica. Había trabajado con John en la Healthcare Foundation cuando él era director ejecutivo de The Body Shop, y también había lanzado con él la marca de condones Mates, como iniciativa benéfica para difundir el uso de preservativos. GTECH era el principal proveedor de equipamiento para lotería, así que decidimos hablar con ellos para preguntarles si estarían interesados en ser nuestros proveedores en caso de que su consorcio no se hiciera con el contrato.

John Jackson y yo comimos con Guy Snowden el 24 de septiembre, y nuestra conversación se ha convertido en algo parecido a un mito en el ámbito jurídico. Llegamos a un punto muerto en el cual Guy Snowden se negaba a ofrecernos sus servicios, y yo a sumarme a su consorcio, y acto seguido se produjo una pausa. Snowden la rompió argumentando que la continuidad de nuestra oferta le costaría al consorcio de GTECH millones de libras, puesto que los obligaría a reducir su porcentaje como operadores: del 15 por ciento de la facturación al que se referían las pautas sugeridas por el Gobierno hasta el 13 por ciento o incluso menos. Considerando que las ventas anuales de los boletos de Lotería alcanzaban los 4.000 millones de libras (y así era en efecto), cada punto porcentual en que se reducía la parte del pastel para los operadores equivalía a cuarenta millones de libras al año. Desde luego, había mucho dinero en juego.

Estábamos reunidos en el invernadero del jardín situado en Holland Park 11, y me di cuenta de que Snowden empezó a sudar. Se removió en su silla, me miró y me dijo:

—No sé muy bien cómo decirlo, Richard.

Yo lo miré preguntándome qué iba a decirme.

—Al final siempre hay algo. Voy a ir al grano: ¿en qué podemos ayudarte, Richard?

No sabía qué responder, y Snowden aclaró sus intenciones.

—Me refiero a cómo podemos ayudarte a ti personalmente.

No lograba entender el sentido de la pregunta: Snowden me estaba ofreciendo un soborno.

—¿A qué demonios te refieres? —le dije sorprendido y enojado, a la vez que le daba ocasión de rectificar. Pero no lo hizo.

—Todo el mundo necesita algo en esta vida —me dijo Snowden.

—Gracias —le respondí—. Me considero bastante afortunado. Sólo necesito un desayuno, una comida y una cena al día. La única forma que tenías de ayudarme era proporcionándome servicios técnicos para nuestra candidatura.

Y dicho esto me levanté y me fui del invernadero. No quería volver a relacionarme con el entorno de esta persona. John y yo tratábamos de presentar de manera conjunta una oferta para la Lotería Nacional con la finalidad de destinar muchos millones de libras a obras benéficas, y, mientras tanto, este hombre intentaba sobornarme para que me hiciera a un lado de modo que su oferta saliera adelante. Con ello se destinaría menos dinero a causas benéficas, mientras que él y su empresa se enriquecerían todavía más.

Bajé las escaleras dando brincos, me metí en el baño y allí anoté en un papel las palabras que Snowden había utilizado. Nunca antes me habían ofrecido un soborno. Después regresé arriba y, junto con John, acompañé a Snowden a la calle.

—Dime si estoy en un error —le dije a John—. Esto era un soborno, ¿verdad?

—Con toda certeza —me respondió John.

Más tarde, John me contó que casi se había caído de la silla cuando Guy Snowden había pronunciado esas palabras. Para no hacer el cuento largo, en el juicio que siguió a este episodio, el jurado falló a mi favor y en contra de Guy Snowden y GTECH. Según las palabras que utilizó nuestro fallecido letrado George Carman en su exposición final ante el tribunal, por encima de cualquier éxito comercial que uno pueda lograr, lo más importante es la reputación de la que goza una persona. Guy Snowden «eligió a la persona equivocada, dijo las palabras equivocadas, en el lugar equivocado y en el

momento equivocado».

Cuando en 1999 volvió a salir a licitación la licencia de la Lotería Nacional decidí presentarme una vez más con un consorcio sin ánimo de lucro. Tenía la convicción de que, en última instancia, el llamado «nuevo laborismo» cumpliría con el compromiso que habíamos alcanzado en 1993 en referencia a nuestra propuesta no lucrativa. Como ya había sucedido antes, la mayoría de mis asesores trataron de convencerme de que no presentara la oferta debido al riesgo al que se exponía la marca por un posible conflicto con Camelot. Entre ellos, eran pocos los que creían en nuestras posibilidades de victoria. En cualquier caso, era un tema que me apasionaba tanto que decidí seguir adelante, y empecé por levantar el teléfono y llamar a mi viejo amigo Simon Burridge. Durante los años transcurridos entre ambas licitaciones, Simon había trabajado como director general en la agencia de publicidad J. Walter Thompson, pero no había perdido un ápice de su entusiasmo por la idea de crear una «lotería del pueblo» ni por la inevitable batalla con Camelot que seguiría a esta decisión. Simon no tenía pelos en la lengua:

—Richard, he seguido de cerca lo que sucede en Camelot, y se están cumpliendo todas nuestras predicciones de 1993. Las ventas caen a plomo, la tecnología que utiliza GTECH es una porquería y sus juegos son aburridos. ¡Creo que, con los proveedores adecuados, lo podemos conseguir!

De inmediato se puso a trabajar y consiguió reunir a todo el mundo, desde Anne Leach y John Jackson hasta Colin Howes, de Harbottle & Lewis. La única ausencia con respecto al equipo anterior era la de Will Whitehorn, quien mantenía su convicción de que debería existir una línea divisoria clara entre Virgin y lo que en esta ocasión iba a conocerse como Lotería del Pueblo. Nos encontrábamos en medio de un proceso de inversión en toda una serie de nuevos sectores que, con la excepción de la línea aérea, podían tardar un par de años en empezar a ofrecer beneficios. Will me dijo que en su opinión irían a la yugular e intentarían destrozarme mi reputación como empresario. Su intención era concentrarse en la batalla de más amplio alcance, en las relaciones públicas del grupo y de la marca, y sugirió que utilizáramos una agencia externa para la Lotería del Pueblo.

Al final creamos un nuevo equipo de proveedores, agencias y

trabajadores, amalgamados en torno al núcleo que presentó la oferta en 1993. En total reunimos a más de veinte proveedores, que iban desde Energis y Microsoft hasta J. Walter Johnson, J. P. Morgan y AWI, un antiguo rival nuestro. Por su parte, Camelot incorporó como accionista a Correos para sustituir a la entonces caída en desgracia GTECH, aunque presentó su oferta con el equipamiento de esta última. Camelot había logrado mejorar un punto concreto durante unos seis años, por otro lado mediocres: la formidable Diane Thompson se había unido a ellos como directora ejecutiva. Diane representaba un buen ejemplo de la nueva generación de mujeres en altos cargos directivos que en la década de 1990 empezaron a tener impacto en las sobrias salas de juntas del Reino Unido. Me gustaba la idea de librar una batalla con ella, aunque la había escuchado varias veces en el reputado programa «Today», en la emisora Radio 4, de la BBC, haciendo sudar tinta a John Humphrys y Jim Naughtie, y sabía que no sería fácil.

En aquel momento, yo acababa de regresar de nuestro último intento, que resultó fallido, de dar la vuelta al mundo en globo por la Navidad de 1998, y no supe apreciar una diferencia sustancial entre el Camelot de 1993 y el de 1999. Habían obtenido la concesión de la Lotería y llevaban seis años explotando ese negocio, así que estaban dispuestos a hacer lo que fuera para lograr renovarlo. Pero lo más relevante fue que la mayoría de la gente pensó que Camelot volvería a ganar, y al final acabamos siendo sus únicos rivales. De esta forma, tanto ellos como sus amigos podían lanzar toda su munición contra nosotros, y contra mí personalmente.

Las jugadas finales de la partida tuvieron lugar durante el verano de 2000, mientras disfrutábamos en Necker de nuestras vacaciones en familia. Recibí un fax de la directora de la Comisión de la Lotería, Helena Shovelton, diciendo que no habíamos ganado, pero que de algún modo habíamos obtenido una victoria. Se nos concedía un período para negociar en exclusiva un acuerdo, y si éramos capaces de ofrecer una garantía económica que cubriera cualquier eventualidad y aclarábamos algunos puntos, la Lotería sería para nosotros.

Pero no iba a ser tan sencillo. Ya desde el principio, Simon y John percibieron los riesgos a los que nos enfrentábamos y acertaron al predecir que Camelot tomaría medidas judiciales contra esta decisión, como así fue. Y

lo que es más importante, salieron vencedores en los juzgados, con lo que, durante el otoño, todo el proceso entró en una fase caótica que hacía peligrar el hecho mismo de que quedara tiempo suficiente para entregarnos la Lotería. Helena renunció a su cargo con gran amargura, y fue sustituida por Terry Burns, un antiguo alto cargo de la Administración. En pocas semanas, Burns puso patas arriba el sistema al completo de la Lotería que había creado ella, y llegó a la (en mi opinión) absurda conclusión de que la concesión debía ser para Camelot.

En nuestro equipo nadie se lo podía creer, y a medida que nos adentrábamos en 2001 iba quedando claro que la opinión pública británica tampoco se lo iba a creer: muchas personas comenzaron a apartarse de Camelot. Para cuando los sucesos del 11 de septiembre dejaron al mundo en estado de choque, las ventas llevaban una caída interanual del 20 por ciento. Por supuesto, para mí no era motivo de satisfacción, puesto que no era un problema que padecía Camelot, sino otras muchas actividades respetables, como el deporte, el arte y las obras benéficas, cuyos ingresos caían.

La nueva concesión de Camelot para explotar la Lotería Nacional británica entró en vigor en enero de 2002, en plena caída del número de jugadores. La directora ejecutiva, Diane Thompson, dijo que la razón estaba en que la gente consideraba aburrido jugar a la lotería. Es triste que alguien cuyo trabajo consiste en convertir cada semana a varias personas en millonarias no sea capaz de hacer de ello algo divertido.

También salió a la luz que Camelot había logrado renovar su licencia con la promesa de recaudar 15.000 millones de libras para causas benéficas, pero el Gobierno no les exigió ninguna garantía de ello. De hecho, una semana después de obtener la victoria, Camelot ya estaba buscando excusas públicamente para justificar que no reunirían nada parecido a 15.000 millones de libras. «Estábamos demasiado ocupados con la licitación, etcétera», decían. Pero ya era demasiado tarde, y la concesión era suya. El resultado de ese proceso era del todo chocante, y al Gobierno se le debería caer la cara de vergüenza por ello. En las elecciones, Camelot se había comprometido a que todos los beneficios de la Lotería se destinarían a causas benéficas, y después incumplió esta promesa.



\* \* \*

La reestructuración de Virgin Atlantic tras la tragedia del 11 de septiembre de 2001 empezó realmente a dar sus frutos en los años posteriores. El objetivo de aquel proceso era mejorar la capacidad de la compañía para hacer frente a los baches que iban a aparecer a lo largo de los años siguientes, como las secuelas de la guerra de Afganistán, y el doble revés que supusieron el SARS[32] asiático y una segunda guerra en el golfo Pérsico. Estos sucesos propiciaron que Virgin Atlantic entrara de verdad en su mayoría de edad, y a partir de abril de 2002 logró volver a tener beneficios, pese a haber perdido cerca de cien millones de libras en los meses posteriores a la tragedia de las Torres Gemelas.

También lanzamos nuestra arma secreta en la denominada «batalla de las camas», que libramos con British Airways. Durante el verano de 2003, Virgin Atlantic presentó su Upper Class Suite, la única cama realmente plana que ofrece una aerolínea en su clase *business*. Fue un verdadero despegue en todos los sentidos del término, y en el verano de 2004 estábamos haciendo mellas importantes en las cuotas de mercado de nuestros rivales.

El proyecto de incorporar estas camas llevaba el sello característico de Virgin. Tomamos la decisión valiente de diseñar nosotros mismos este producto tan novedoso, de lo que se encargó Joe Ferry, director de diseño de Virgin Atlantic. Su trabajo dio con el «santo grial» que busca cualquier fabricante de asientos de avión: obtener una butaca cómoda que, mediante un movimiento giratorio, se convierte en cama. El riesgo tuvo su recompensa; en 2004, el trabajo de Joe obtuvo seis de los principales premios mundiales de diseño industrial y tuvo como consecuencia que miles de viajeros habituales de British Airways se pasaran a Virgin Atlantic.

Mientras Virgin Atlantic continuaba con su recuperación, yo estaba cada vez más inquieto por la llamada «guerra contra el terrorismo». Hacía tiempo que los denominados neoconservadores de Estados Unidos tenían la intención de asumir un papel más intervencionista en Oriente Medio con el objetivo de «estabilizar» la región. En el otoño de 2002 estaba claro que el Gobierno de

Bush había tomado la decisión de intervenir en Irak, con independencia de la opinión pública mundial al respecto. Y, a principios de 2003, también quedó claro que iban a hacerlo incluso en el caso de que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) no apoyara esta decisión.

Todo este episodio me resultó profundamente deprimente, y tenía un mal presagio sobre lo que consideraba que era una invasión injustificada. Además del evidente coste humano que supondría el conflicto, tenía mis dudas acerca de las armas de destrucción masiva, y no comprendía por qué el Gobierno de Estados Unidos consideraba tan sencilla la democratización de Irak cuando en otras muchas ocasiones ya se había fracasado en ese mismo intento. George Bush mantuvo su discurso en la televisión, y en las ruedas de prensa, diciendo que la guerra era «un mal necesario». Pero, en mi opinión, la mayoría de los «males necesarios» tienen mucho más de «males» que de «necesarios». A pesar de ello, tras el 11 de septiembre de 2001, Will Whitehorn nos había desaconsejado que nos opusiéramos públicamente a los planes para Irak del Gobierno de Bush con el argumento de que el desenlace era inevitable. En febrero de 2003 yo había trazado un plan para tratar de persuadir a Saddam Hussein para que abandonara el poder antes de que soltaran los perros de la guerra. Con el corazón oprimido llamé a Nelson Mandela, y después le escribí esta sencilla carta:

Querido Madiba:[\[33\]](#)

Como siempre, fue un gusto hablar contigo. Pensé en enviarte esta breve nota en referencia a nuestra conversación.

Estados Unidos y el Reino Unido han optado definitivamente por ir a la guerra, e inevitablemente se producirán muchas víctimas civiles.

Creo que sólo existe una forma de evitar una guerra en Irak, y en mi opinión tú eres la única persona en todo el mundo capaz de ello.

No creo que a Estados Unidos le resultara posible seguir adelante con sus planes de guerra si se pudiera convencer a Saddam Hussein para que se refugiara en Libia, o en cualquier otro sitio, con plena inmunidad. Si aceptara hacer este sacrificio para evitar infligir aún más dolor a su pueblo, su reputación saldría considerablemente reforzada. A título

personal, cualquier otra decisión lo conduciría al destino de Noriega, Milosevic o incluso algo peor.

Soy conocedor de tu estrecha relación personal con el presidente Gadafi y del respeto del que gozas en Irak, y por ello quizá seas la única persona capaz de promover esta solución.

Creo que tu credibilidad podría convencer a Saddam Hussein para que abandone el poder. Él podría viajar contigo a Libia, por mencionar un país, y salir con la cabeza alta. Sería lo mejor que podría hacer por su pueblo.

Si te sirviera de ayuda, yo estaría encantado de enviarte un avión para desplazarte allí y para volver después (¡esperemos que vía Libia!). Te llamaré después de que hayas hablado con Thabo.

Como siempre, un cordial saludo.

Richard

Era un plan valiente que podría haber funcionado. Pero el tiempo se estaba acabando.

Nelson Mandela me solicitó que obtuviera la aprobación de Kofi Annan, el secretario general de Naciones Unidas, y la bendición de su propio presidente, Thabo Mbeki. Escribí a Kofi y después lo llamé por teléfono, y dio su pleno apoyo al proyecto. El 17 de marzo pusimos dos pilotos y un Learjet en Johannesburgo para que llevaran a Mandela hasta Bagdad. Algunos años atrás habíamos logrado sacar a los rehenes de Irak enviando a Edward Heath. En este caso, Nelson Mandela, la persona más respetada del mundo, se había pronunciado con contundencia en contra de la inminente invasión estadounidense. Si había alguien capaz de convencer a Saddam era él. Se podían evitar muchísimos muertos y heridos.

Por desgracia, el tiempo se terminó y, dos días más tarde, se nos adelantaron los acontecimientos. El 19 de marzo de 2003, Estados Unidos bombardeó Bagdad, y el resto ya es historia. Nada he lamentado más en toda mi vida.

Pero lo que descubrí con esta experiencia, y gracias también a la ayuda de amigos dotados de buenas ideas, como Peter Gabriel, es que el mundo

necesitaba a un grupo de personas mayores y respetadas, como Nelson Mandela, capaz de intervenir en nombre de la comunidad internacional en este tipo de situaciones. Decidí que dedicaría los dos años siguientes a trabajar para crear un grupo de individuos que pudieran actuar como «Los Mayores» (*The Elders*) en el ámbito global para dar voz a los pueblos del planeta.

A finales de 2003, Joan, Holly, algunos miembros del equipo de Virgin y yo tuvimos la oportunidad fantástica de ayudar a organizar y presenciar el concierto de Madiba denominado «46664» que tuvo lugar en Sudáfrica. Madiba tuvo la generosidad de utilizar su número de identificación en la cárcel, 46664, como símbolo de esperanza en la lucha contra el virus del sida. Estar sentado cerca de él y de su maravillosa esposa mientras escuchaba a Peter Gabriel cantando «Biko» por primera vez en Sudáfrica fue una de las experiencias más emotivas de toda mi vida.

Antes de este concierto, pero no mucho después del final de la guerra, había visto de primera mano un microcosmos de Irak cuando enviamos el primer vuelo de ayuda a Basora. Resultó muy adecuado que el piloto de ese avión fuera Mike Abunalla, un iraquí exiliado cuya familia había huido del país veintidós años atrás. Nuestra misión consistía en entregar más de sesenta toneladas de material médico generosamente donado a los hospitales de Basora, que habían sido desvalijados por el ejército de Saddam en sus estampidas hacia el norte. Durante el vuelo nos quedamos impresionados por el estado de destrucción que presentaban las infraestructuras que veíamos allí abajo, por el gran vacío y por la enormidad del país.

La totalidad de ese proyecto era fruto de la destacable colaboración entre un exiliado iraquí —Luay Shakarchy, residente en los Midlands, en Birmingham—, nuestra Jackie McQuillan y el general del Ejército del Aire Brian Burridge. Fue encomiable el espíritu de cooperación que surgió entre las fuerzas británicas desplegadas en Basora y el pequeño equipo de personal operativo de Virgin Atlantic. En cuestión de semanas se las arreglaron para abrir el aeropuerto de Basora a aviones Boeing 747, posibilitando la recepción de una ayuda tan necesaria para el país. Dedicé mucho tiempo a hablar con hombres y mujeres del ejército en Basora, y pude percibir que en las fuerzas británicas estaba muy extendido un mal presagio acerca de la

situación que estaban encontrando sus aliados estadounidenses en el norte del país. Y qué reales acabaron siendo estos malos presagios.

Muchos de nosotros quedamos muy impresionados por lo que vimos y experimentamos en el primer vuelo civil a Irak desde 1990. Ése fue el caso de Jackie, que fue hasta el centro de la ciudad para visitar a los pacientes del Hospital Central de Basora en compañía de tres exiliados iraquíes, que ahora ejercen como médicos en el Reino Unido. Pudo observar allí de primera mano el dolor y el sufrimiento que padecían los civiles durante la guerra, pero también que siempre hay esperanza y belleza, aun en la situación más terrible. En el hospital conoció a una mujer de veinte años que había sufrido heridas graves de metralla en las piernas y el estómago. A pesar de su agonía, no podía despegar los ojos de su hija, que había nacido dos días antes mediante una cesárea de emergencia. Al ver las lágrimas compasivas de Jackie, la mujer herida le dijo:

—No llores por mí, por favor. Dios me ha concedido el mayor regalo que se pueda recibir, y en sus ojos sólo hay inocencia y amor.

Fueron las palabras más conmovedoras que escuché ese día.

El Pentágono sugirió que el coste del conflicto iraquí ascendería a alrededor de 75.000 millones de dólares anuales durante un período de diez años. Tal como dijo la doctora Priscilla Elworthy, del Grupo de Investigación de Oxford, al recibir el Premio Niwano de la Paz, el 8 de mayo de 2003:

Debemos comparar estos 75.000 millones de dólares con el coste que supone reforzar la seguridad internacional por otras vías.

(a) En el año 2000, una serie de líderes internacionales estimaron que el coste anual de elevar los niveles de salud y bienestar de África a los estándares occidentales era de entre 25.000 millones y 35.000 millones de dólares.

(b) La Unesco estima que educar a todos los niños del mundo costaría 7.000 millones de dólares anuales durante diez años.

(c) Con 9.000 millones anuales se podría dar acceso a agua limpia e instalaciones sanitarias a todas las personas del planeta.

(d) El virus de inmunodeficiencia humana y el sida se cobran a diario

5.500 vidas en todo el mundo, más que la peste negra, y doce millones de niños africanos se han quedado huérfanos a consecuencia de esta enfermedad. Kofi Annan ha reclamado 10.000 millones de dólares anuales para combatir la epidemia del sida.

De modo que, con menos dinero del que se gasta Estados Unidos en su intervención militar en Irak, se podrían alcanzar todos estos objetivos, y evitar todo este sufrimiento en el mundo entero.

Sin embargo, la doctora Priscilla quiso terminar en un tono más optimista, citando al doctor Müller, rector de la Universidad de la Paz de Costa Rica, y al dalái lama.

El doctor Müller dijo en un discurso a principios de año: «Tengo el honor de vivir en este momento tan milagroso de la historia. Estoy emocionado por lo que sucede en el mundo actual. Nunca antes se había producido un debate global, visible, público, factible y abierto acerca de la propia legitimidad de la guerra. ¿Qué consecuencias tendrá? ¿Cuál será su coste? ¿Qué alternativas pacíficas existen? ¿Qué tipo de negociaciones dejamos de considerar? ¿Cuáles son las verdaderas intenciones que motivan la declaración de guerra?».

Parece ser que muchos millones de personas de este mundo han encontrado una nueva voz. Quizá la decisión de invadir Irak pueda traernos algo bueno.

Y por último, voy a citar unas hermosas palabras atribuidas al dalái lama: «Si quieres vivir en paz, lleva la paz a los demás. Si quieres sentirte seguro, haz que los demás se sientan seguros. Si quieres comprender mejor lo que es aparentemente incomprensible, ayuda a los demás a mejorar su comprensión. Si quieres curar tu tristeza y tu ira, trata de curar la tristeza y la ira de otros. Ahora mismo estos otros te están observando. En este preciso instante te buscan para que les sirvas de guía, de ayuda, para infundirles coraje, fuerza, inteligencia y seguridad. Por encima de todo, te buscan por amor».

De vuelta a Londres, en la primavera de 2004, las cosas seguían como siempre en el imperio Virgin. Gordon McCallum, quien había sido director de estrategia de Virgin Group, se dedicaba plenamente a la preparación de la salida a la Bolsa de Londres de Virgin Mobile, con una valoración estimada de mil millones de libras. Ciertamente, había sido un episodio memorable. En sólo cuatro años habíamos creado la primera red virtual de telefonía móvil y acumulado cuatro millones de clientes, que además eran los más satisfechos de todo el sector. Y, en cierto modo, aún fue más fascinante el éxito de la empresa de telefonía móvil de Estados Unidos que habíamos iniciado en los oscuros días que se vivieron en ese país tras el 11 de septiembre. Todavía en 2004 parecía claro que Virgin Mobile USA podía llegar a ser más valiosa que su equivalente en el Reino Unido. Virgin Mobile USA se había convertido en la empresa de crecimiento más rápido de la historia empresarial de Estados Unidos, y alcanzó los mil millones de dólares en menos de tres años. Muy poco tiempo después, Robert Samuelson, Max Kelly y otros colegas estaban en Canadá ocupados en la creación de un equipo para lanzar en ese país otra empresa de telefonía móvil en 2005, en ese caso en asociación con Bell Canada. A mediados de 2004 iba quedando claro que el modelo funcionaba muy bien, y que podíamos ofrecer mejores condiciones a los clientes mediante el aprovechamiento del exceso de capacidad de las redes ajenas. A medida que transcurría el año, surgían oportunidades en zonas tan diversas como África y China.

En julio de ese año, Virgin Mobile UK comenzó a cotizar en bolsa. En sus primeros cinco años de existencia, esta empresa se había colocado entre los principales actores del sector de la telefonía móvil británica, acumulando más de cuatro millones de clientes. También se había convertido en una de las empresas más rentables del sector gracias a su sencillo y económico modelo de «red virtual». Como de costumbre, ¡nuestro sentido de la oportunidad fue impecable! El mercado de valores estaba en su peor momento desde el 11 de septiembre, y cada día se anulaban nuevas salidas a bolsa a ambos lados del Atlántico. Para colmo de males, la otra única empresa que en ese momento salía a bolsa en el Reino Unido era el fabricante de Branston Pickle,<sup>[34]</sup> así que no resulta difícil imaginar los titulares que nos acompañaron en nuestro

dilema sobre si sacar o no Virgin Mobile a bolsa. Yo estaba de vacaciones en Necker cuando tomamos la decisión final de seguir adelante con un precio menor, de dos libras por acción. El factor psicológico era muy importante para nosotros. Anteriormente el Grupo Virgin había cotizado en el mercado de valores británico, y siempre habíamos dicho que en caso de volver a la bolsa lo haríamos con una empresa concreta orientada a un sector en particular. Estoy contento de poder decir que, en el invierno de 2004, las acciones de Virgin Mobile iban viento en popa. El resultado fue que se generó una gran corriente de interés por nuestra empresa de telefonía móvil de Estados Unidos y que nos llovieron propuestas para salir a bolsa, cosa que hicimos a finales de 2007 con un precio de quince dólares por acción. En el año 2005 comenzamos también a difundir este concepto por todo el mundo, con el respaldo de su éxito en el Reino Unido, Australia y Estados Unidos. En la primavera realizamos el primer gran lanzamiento en Canadá y después, en el invierno, vendría Sudáfrica. Y mientras tanto se estaba negociando para su lanzamiento en China, India y otras zonas de África.

El éxito de la salida a bolsa de Virgin Mobile no sólo nos permitió estudiar nuestra entrada en proyectos más arriesgados, como los viajes espaciales, sino que también nos dio la oportunidad de patrocinar uno o dos proyectos divertidos de los que Virgin había tenido que dejar aparcados desde el 11 de septiembre. El *Global Flyer* de Virgin Atlantic, de Steve Fossett, era sólo una de estas iniciativas. A principios de 2005 acordamos respaldar un proyecto arqueológico extraordinario destinado a estudiar la antigua Alejandría utilizando un equipamiento geofísico de última generación, un georradar. Desde finales de la época romana, cuando un terremoto destruyó toda esa zona, muchos edificios históricos importantes han permanecido ocultos e ignotos bajo la ciudad de Alejandría, como es el caso de la tumba de Alejandro Magno, la gran biblioteca y el Palacio Real ptolemaico. Cuando Martyn Gregory me propuso la idea, yo me sentí como en los viejos tiempos. Había entablado amistad con él a raíz de su publicación de dos libros, uno sobre el juego sucio de British Airways y otro sobre la muerte de mi amiga la princesa Diana, titulado *Diana, The Last Days* [«Diana, los últimos días»]. Su idea de que un equipo de jóvenes arqueólogos podría desenmascarar los



secretos que oculta la ciudad moderna utilizando radares de penetración en el terreno tenía una base de investigación creíble. Hasta 2006 no sabíamos si Martyn estaba en lo cierto e íbamos a formar parte del mayor descubrimiento arqueológico de todos los tiempos, o si, por el contrario, seríamos otro patrocinador olvidado de una expedición fallida que buscaba una de las maravillas de la Antigüedad.

Por otro lado, a pesar del 11 de septiembre, no dejábamos de lado el sector aeronáutico, donde estaba claro que aún había oportunidades para crear negocios interesantes. En el verano de 2004 contratamos a Fred Reid, quien había dirigido Delta Airlines, para ponerlo al frente de uno de los movimientos más atrevidos que había realizado Virgin en sus 35 años de historia. Se trataba de un asalto en toda regla al mercado aéreo doméstico de Estados Unidos, que se encontraba en una situación de bancarrota. El proteccionismo histórico del mercado nacional estadounidense me obligaba a asumir un papel relativamente menor en el proceso de creación de la aerolínea Virgin America, y la mayor parte de la financiación y del equipo directivo debía proceder de instituciones y empresas estadounidenses. Por tanto, me resultó extraño, pero muy gratificante, despertar una mañana de mayo de 2004 y leer que mi nueva compañía aérea se denominaría «Virgin America». Para mí, Virgin había llegado a la mayoría de edad. Disponíamos de la confianza suficiente como para invertir en el mercado aeronáutico más exigente del mundo, aun enfrentándonos al hecho de no tener el pleno control del destino de la empresa. Ya no nos intimidaban esas reglas con las que se había tratado de impedir nuestro acceso al mercado estadounidense, y que British Airways había tratado de usar para sellar su monopolio. Con el tiempo habíamos observado en las principales aerolíneas estadounidenses prácticas de corte monopolístico y del todo contrarias a los intereses de los consumidores, pero por fin parecía que las cosas estaban cambiando. Sin embargo, algunos siguen muy interesados en mantener barreras que impidan la entrada a nuevos actores en un mercado mal atendido. En julio de 2004 recibí una carta de un amigo que había asistido en Washington a la Conferencia sobre Aviación de la ACTC, donde se habían citado los directores ejecutivos de las cinco principales aerolíneas estadounidenses. Durante la reunión se escuchó a uno de esos

caballeros decir: «Ahora lo único que nos hace falta es Branson y salimos todos escaldados». El comentario me resulta familiar, ¡si no halagador!

Pero lo que me llevó de vuelta a Estados Unidos a mediados del verano de ese año no fue la nueva aerolínea, sino un interesante evento relacionado con el sector. El 22 de junio de 2004, en una mañana fría, tuve la fortuna de presenciar uno de los espectáculos más impresionantes que haya podido observar en toda mi vida; se trataba de la primera nave espacial del mundo de financiación privada surcando los cielos de la pequeña ciudad de Mojave, situada en el desierto de California. El *SpaceShipOne* había salido del cerebro de Burt Rutan, un amigo de muchos años atrás, y era un aparato extraordinario. Burt es uno de los grandes genios de este mundo, y durante décadas sus diseños aeronáuticos han sido revolucionarios. En esa época ya trabajaba con Steve Fossett y conmigo en el desarrollo del *Global Flyer* de Virgin Atlantic, un avión precioso y sin precedentes que iba a utilizar Steve (¡yo mismo, si él enfermaba!) para intentar dar por primera vez la vuelta al mundo en un vuelo en solitario y sin escalas. Era un avión impresionante, pero no tanto como la nave espacial que había visto guardada en el hangar a principios de año y que en ese momento surcaba el espacio sobre el desierto a 5.500 kilómetros por hora por encima de nuestras cabezas.

Otro amigo, Paul Allen, uno de los fundadores de Microsoft, había financiado durante años el proyecto de Burt de construir una nave espacial barata y reutilizable. Al igual que Burt, Paul es un visionario. Se lo veía emocionado mientras contemplaba cómo su sueño de ciencia ficción se iba materializando y se convertía en la realidad del mañana. Mike Melville, un piloto de una valentía increíble, llevó aquella pequeña nave espacial hasta una altura de cien kilómetros. Yo observaba asombrado, y me daba cuenta de que nuestra idea de crear un sector turístico económico para ir al espacio por fin podía hacerse realidad. En la cena de la noche anterior me animé hablando con Burt y Paul sobre el lanzamiento de los futuros vuelos al espacio mediante una sociedad conjunta de nosotros tres. Siempre he tenido la impresión de que el monopolio gubernamental del sector espacial supone un peligro para la humanidad mayor que el beneficio tan cacareado por políticos cínicos y fabricantes de misiles, que sólo velan por sus intereses. Los monopolios no

funcionan en ningún sector, sean públicos o privados. Virgin estaba ante la oportunidad de traspasar la última frontera. Estoy seguro de que a nadie le sorprenderá saber que, diez años atrás, habíamos registrado los derechos de la marca y una compañía para realizar viajes al espacio. El nombre sería «Virgin Galactic Airways, del Grupo Virgin».

—¡Hasta el infinito y más allá! —me decía la gente—. Debes estar bromeando.

—Vale, pues que sea Virgin Intergalactic Airways —respondía yo.

Con todo, 2004 resultó ser un año extremadamente importante para Virgin en todos sus frentes. La broma de Virgin Galactic se convirtió en septiembre de ese año en una realidad muy seria. Tras varios meses de intensas negociaciones, Paul Allen aceptó vender a Virgin Galactic los derechos de la tecnología con la que se había construido el *SpaceShipOne*. El 15 de septiembre de 2004 fue la fecha del nacimiento oficial de Virgin Galactic como empresa. En el transcurso de dos semanas el *SpaceShipOne* viajó dos veces al espacio con la insignia de Virgin; era la primera vez en la historia que un proyecto privado volaba por dos veces al espacio. Con este logro Burt y Paul obtuvieron el Premio X, dotado con diez millones de dólares y cuya finalidad era lanzar el sector turístico espacial. Los medios de comunicación enloquecieron, y, con pleno derecho, Burt pasó a ocupar un lugar entre los héroes de Estados Unidos. Cuando esa mañana fresca, mientras Mojave aún dormía, pude contemplar junto con Paul y Burt cómo finalizaba con éxito el segundo vuelo, viví uno de los momentos de mayor orgullo de toda mi vida. Durante ese día había algo que te hacía notar que estábamos observando el avance de la historia, y me vino a la cabeza una de mis películas preferidas de todos los tiempos: *Elegidos para la gloria*.

No fue fácil convencer a mis colegas más «juiciosos» del Grupo Virgin de que resultaba razonable invertir más de cien millones de dólares en la construcción de una nave espacial. De hecho, fue divertido cuando por error di con un correo electrónico que circulaba entre dos de estos colegas «juiciosos» diciendo que deberían llamarme el «doctor Sí», dado que decía que sí a todo. Por entonces, Stephen Murphy, que ya había trabajado en Virgin a principios de la década de 1990 y había regresado con nosotros, se había convertido en

lo más parecido que teníamos a un verdadero director ejecutivo. Durante los tres años anteriores, su trabajo había consistido en dirigir un comité que estudiaba todas nuestras decisiones de inversión. Cuando Will Whitehorn tuvo que presentarse ante ellos diciendo que mi intención era comenzar los vuelos comerciales al espacio en 2008, ¡se mostraron un poquito escépticos! Salvo que uno conozca a Burt Rutan y sepa de sus logros, puede resultar difícil creer que tras una pequeña agrupación de edificios del desierto de Mojave se esconde la posibilidad de construir una nave espacial que permita volar al espacio de forma segura, a precio económico y con dinero privado. Pero, a medida que avanzaba el acuerdo en torno al lanzamiento de Virgin Galactic, también crecía la credibilidad del proyecto, y, a comienzos de 2005, incluso los responsables de contabilidad más testarudos empezaban a admitir que el proyecto era viable. Como bien sabrán los lectores de este libro, a menudo he sido acusado de hablar antes de lo debido, pero creo de verdad que en un futuro próximo seremos la primera organización privada del mundo que lleve de forma regular al espacio a astronautas con garantías de seguridad y por 200.000 dólares o menos.

Lo que más confianza me transmitía de las naves espaciales de Burt era la seguridad, tanto del motor del cohete como del dispositivo de frenado que utiliza para reentrar en la atmósfera. En ambos casos, su genialidad ha consistido en partir de conceptos antiguos y aplicarles tecnología de última generación. Comencemos por el motor del cohete. Es un sistema único, en el sentido de que consume gas hilarante y caucho. Totalmente inertes por separado, sólo hay que ponerlos en contacto para obtener un cohete totalmente creíble. De hecho es un sistema más seguro que el utilizado por los altamente inflamables cohetes de la NASA, que funcionan a base de combustible líquido. Alguien nos comentó con cinismo que, en caso de que nos ocurriera algo allá en el espacio, al menos moriríamos riendo.

La otra característica mencionada hace que, en su travesía por el espacio, la nave espacial pase de ser un aparato supersónico aerodinámico a convertirse en el equivalente a una hoja de sicómoro o un volante de bádminton. Este sistema permite que la nave haga su reentrada a la atmósfera a mucha menos velocidad que un transbordador espacial, lo que elimina el

riesgo de sobrecalentamiento.

Como última característica de los diseños de Burt está el uso de plástico y de lo que se denominan «materiales compuestos». Ni la nave lanzadera o nodriza que lanza la nave espacial ni esta última están construidas con metal. Por el contrario, están fabricadas con nuevos materiales resistentes al calor, más ligeros y seguros que el aluminio o el acero. El resultado neto de todo ello es un sistema de lanzamiento espacial seguro, económico y respetuoso con el medio ambiente. El lanzamiento de un solo transbordador espacial tiene el mismo impacto ambiental que decenas de miles de lanzamientos de nuestra nave espacial. De ello se deduce que por fin puede hacerse realidad el sueño de millones de personas de poder viajar un día a las estrellas. Pero éste no será el caso de mi esposa Joan, que ha declinado estar en el primer vuelo, a pesar de que sí quieren hacerlo mi madre, mi padre, Holly y Sam. Supongo que no es algo que debiera sorprenderme, puesto que Joan todavía estruja mi mano cada vez que volamos juntos. Cuando realicemos el vuelo, mi padre será nonagenario. Cuando le pregunté si le preocupaba viajar al espacio me respondió que, dada su edad, era la menor de sus inquietudes.

Por si me faltaba algo más para reforzar mi confianza en Burt Rutan como el «gran Einstein» de la aerodinámica mientras nos preparábamos para fabricar la primera nave espacial del mundo estrictamente comercial, ese algo lo encontré en febrero de 2005. Cuando Steve Fossett me propuso en 2002 que, en caso de enfermedad, yo fuera su piloto de reserva, acepté de buena gana, al igual que estaba encantado de financiar y gestionar la construcción y el vuelo del primer avión del mundo que daría la vuelta al globo a gran altura. En ese momento, ni siquiera podíamos soñar que, tres años más tarde, ese proyecto también daría como resultado uno de los aviones más extraordinariamente bellos que se han construido jamás: el *Global Flyer* de Virgin Atlantic. Steve tenía el propósito de dar la vuelta al mundo en menos de ochenta horas volando en solitario. Para ello se iba a combinar uno de los diseños aeronáuticos más eficientes que se han construido jamás con la legendaria capacidad de Burt Rutan para fabricar aviones con grandes piezas de materiales compuestos sin utilizar ningún tipo de metal.

En plena noche helada del lunes 28 de febrero, Steve Fossett despegó

desde Salina, Kansas, para intentar llevar a cabo su épico vuelo. En su carrera por la pista de despegue el avión ofrecía un aspecto magnífico, con ocho toneladas de combustible a bordo y un peso total de poco más de nueve toneladas y media. Miles de personas observaron el despegue, y durante diez segundos se nos puso a todos el corazón en un puño al ver que Steve, ya en el aire, viró de nuevo hacia abajo, hacia la pista de aterrizaje. Pero, antes de que se produjera el momento fatal que a todos nos vino a la mente, el avión levantó el vuelo como una hermosa golondrina hacia la noche del Medio Oeste.

Durante las primeras horas fui tras él con el avión de seguimiento, y estaba previsto que me reuniera con Will y el resto del equipo en Toronto para el lanzamiento de Virgin Mobile en Canadá al día siguiente. Mientras nos acercábamos hacia una tormenta de nieve quedó claro que había algo que no andaba bien en el avión: no había duda de que Steve había perdido algo de combustible al dejar Kansas atrás, y en la frontera con Canadá parecía que había algún problema con el sistema de GPS. Sin mayores contemplaciones, el equipo del avión de seguimiento me dejó en la pista y me adentré en Toronto sin saber si Steve sería capaz o no de alcanzar su propósito. Pero, como en la mayoría de los casos en Scaled Composites (la empresa de Burt ubicada en el desierto de Mojave), todas las eventualidades estaban previstas. Así que, durante las veinticuatro horas siguientes, John Karkow, el brillante diseñador aeronáutico de Burt, estuvo haciendo números y llegó a la conclusión de que, si las corrientes en chorro mantenían la intensidad alrededor de todo el planeta, Steve tenía posibilidades de lograr su proeza. Durante 67 horas, Steve luchó contra los elementos y, en un momento determinado, llegó a alcanzar una altura de 14.900 metros para tratar de obtener la mejor eficiencia de consumo y aprovechar los vientos al máximo.

Steve había salido de Kansas el lunes por la noche en unas condiciones meteorológicas gélidas, de pleno invierno, y regresó al mismo aeropuerto bajo la luz de una preciosa mañana primaveral. Mientras tanto, no había dormido un instante ni pisado tierra en ningún rincón del planeta. Para mí fue uno de los momentos más felices de mi vida, y pese a no haber participado de forma directa en ese logro, estaba muy orgulloso de Steve y sentía una extraña camaradería por él y una cierta identificación con su hazaña: ese tipo de

emoción que sólo se puede sentir si antes has estado alguna vez allí arriba con alguien.

La importancia del logro de Steve estaba fuera de toda duda. Había batido un récord mundial, pero para una compañía aérea de primer nivel internacional resultaba igual de importante haber demostrado que se puede construir un avión ligero y muy eficiente, sin ningún material metálico en su fuselaje o en sus alas, capaz de recorrer grandes distancias a gran altura. El *Global Flyer* consumió menos combustible por hora que un modelo estadounidense de vehículo todoterreno. Si las enseñanzas que nos ofrece este vuelo pudieran transferirse a la aviación civil y pasaran a ser una parte intrínseca en la cultura de Boeing y Airbus, los vuelos comerciales podrían llegar a ser la forma más ecológica de transporte masivo de personas por todo el planeta.

En enero de 2005, en una mañana de invierno fría y despejada en Toulouse, el futuro de las aerolíneas de todo el mundo dio otro salto a lo desconocido. Algo verdaderamente especial debía ocurrir para poder reunir a un primer ministro británico y a un presidente francés, cuando las relaciones entre ambos países no pasaban precisamente por su mejor momento tras el inicio de la guerra contra el terrorismo. Pero esa mañana tuve el privilegio de estar ahí y de poder ver a Tony Blair y a Jacques Chirac dando la bienvenida al avión más impresionante que he visto en toda mi vida. Se trataba del descomunal Airbus 380, un verdadero monstruo. En ese momento mis pensamientos se trasladaron a una película que había visto sólo dos días antes titulada *El aviador*, que narra la vida del empresario estadounidense Howard Hughes. Ese aparato de Airbus hacía que el hidroavión que construyó Hughes en 1946, el *Spruce Goose*, se quedara pequeño por primera vez. Con el modelo A380, Airbus había construido el mayor avión de todos los tiempos, con capacidad para transportar a más de ochocientas personas. Sin embargo, los adeptos a Virgin estarán encantados de saber que en nuestra versión viajarán sólo 550 personas, de modo que quedará espacio para las camas dobles, el gimnasio y el casino que desde hace tiempo quería poner en los vuelos de larga distancia. A diferencia de Howard Hughes, quien siempre careció de mercado para su «elefante blanco», yo depositaba mucha confianza

en el A380. Conociendo ya toda la historia del «juego sucio», los lectores no deberían sorprenderse de saber que la mayoría de estos gigantescos A380 iban a terminar en Heathrow. Todavía en 2005, British Airways controlaba el 50 por ciento de las franjas en este aeropuerto, y quien haya tenido que esperar sentado en su butaca para poder aterrizar en él sabrá lo valiosas que son.

En el verano de 2004, al lanzar una nueva parte del grupo denominada Virgin Unite, me acerqué un poco más a mi sueño de utilizar la fuerza de la marca y de nuestros empleados para cambiar el mundo a mejor. Esta nueva organización salió adelante gracias al trabajo del personal de Virgin repartido por todo el mundo, y se convertirá en un instrumento para trabajar conjuntamente en aras de cambiar la realidad de algunos de los problemas sociales más graves a los que nos enfrentamos. Holly se ofreció para dedicar todo su tiempo libre de su último año en la facultad de medicina para colaborar con los problemas relacionados con la salud sexual que afectan a los jóvenes del Reino Unido. Era volver cuarenta años atrás hasta el punto de partida, cuando abrí el Student Help Centre, y del que puedo decir felizmente que a día de hoy sigue ofreciendo asesoramiento gratuito en Portobello Road, al oeste de Londres.

El avance hacia la guerra y sus posteriores consecuencias no detuvieron la vida en casa de la familia Branson. A base de sobresalientes, Holly (casi) había realizado su proyecto vital de terminar medicina. Cumplió veintiún años, y nuestro hijo Sam, dieciocho. Quizá Sam no tenga la misma determinación que Holly con los estudios, pero desde luego es una persona que sabe divertirse y (quizá por haber salido a su padre en esto) disfrutar al máximo de la vida.

Joan y yo estábamos más que orgullosos por lo bien que Holly sacaba adelante sus estudios de medicina, así que decidimos montar una fiesta para celebrar por todo lo alto su vigesimoprimer cumpleaños. Era una fría y bella noche de noviembre en Kidlington, en Oxfordshire, y Holly estaba preciosa con su vestido de noche blanco. Joan y yo nos acordábamos del bebé con el que habíamos llegado a nuestra casa flotante de Londres, en Regent's Canal, en



1984, y teníamos que pellizcarnos para asegurarnos de que no soñábamos. Hacía apenas unos meses que Sam había cumplido dieciocho años y lo habíamos celebrado en los jardines colgantes de Kensington, aunque aquello fue un episodio bastante más «viril». Decir que los discursos de sus amigos estuvieron subidos de tono sería caer en el mayor eufemismo del año. En esa ocasión, en lugar de pellizcarnos, Joan y yo tuvimos que taparnos los oídos con los dedos.

Desde ese día en Toulouse mis pensamientos han regresado una y otra vez a Howard Hughes y a esa película sobre él, y me he dado cuenta de lo fina que es la línea que separa la genialidad de la locura y de la determinación que encierra la obstinación. Una vez más, doy las gracias por la fortuna que supone haber tenido a mi alrededor la estabilidad que proporciona una familia durante los años turbulentos, en los que Virgin no contaba con el balance propio de una multinacional ni disfrutaba del cómodo lujo de un monopolio estatal. El pobre Howard Hughes no tenía a quien acudir para pedir un consejo honesto, ni unos amigos ni una familia con la sensatez, el encanto y el saber que tan a menudo nos ayudan a mantener los pies en el suelo cuando miramos hacia las estrellas.

Por otro lado, he tomado la deliberada decisión de pasar más tiempo con mis padres, especialmente con mi padre, Ted, que es el mayor de los dos. Ambos tienen ya ochenta largos, pero aun así todavía van y vienen en avión por todo el mundo. Los dos sienten un gran cariño por África, como es también mi caso, y, en 1999, compramos una preciosa reserva natural en Sudáfrica llamada Ulusaba, donde hemos construido una casa encantadora en lo alto de una colina con vistas a la selva. Lo hicimos como negocio, pero nos aseguramos de reservarnos el tiempo suficiente como para poder disfrutarla también nosotros. Se trata de esas ocasiones que uno recuerda con cariño. Durante las décadas anteriores, cada vez iba tomando más conciencia de la sabiduría de Ted. Un ejemplo de ello fue su sabio consejo en relación con la guerra de Irak, a la que se opuso también vehementemente, pero en relación con la cual me hizo ver aún más claro que, una vez que se iniciaran las hostilidades, debíamos apartarnos y dar nuestro apoyo a todos esos hombres y mujeres jóvenes y valientes de todos los países aliados que «obedecían

órdenes» en Irak.

En la primavera de 2004, Ted estaba totalmente recuperado de una compleja operación de reemplazo de cadera a la que se había sometido hacía algunos años. Así que me tomé unos días sabáticos en Virgin para ir de campamento con él al Serengueti. Es un lugar impresionante donde uno tiene la sensación de que la naturaleza todavía es dueña de su destino. Tras haber estado allí, entiendo perfectamente por qué tantos antropólogos se decantan por pensar que la especie humana nació en ese lugar. Pasamos diez días siguiendo la migración de los ñus y la depredación de los leones. A todos aquellos que no hayan pasado diez días en una tienda de campaña con su padre, y que estén en condiciones de hacerlo, les recomiendo encarecidamente que lo hagan. Creo que nuestras conversaciones hasta altas horas de la noche nos permitieron conocernos aún mejor el uno al otro.

Por encima de todo, me quedé maravillado con el sentido del humor de un hombre ¡que lo había visto todo! Un ejemplo fabuloso de ello ocurrió el día de su cumpleaños, temprano por la mañana. Nos acabábamos de despertar y estábamos todos bastante malhumorados después de pasar toda la noche en la tienda, salvo mi padre que estaba radiante. Nos tuvo a todos intrigados hasta que dijo:

—Si fuera católico, hoy haría penitencia. He tenido un sueño maravilloso: ¡con una chica!

—¿Has hecho alguna maldad con ella? —le pregunté.

Rápido como un rayo, mi padre respondió:

—No sé a qué te refieres. *Yo* me he comportado. Pero *ella* era de una maldad exagerada.

Y esto dicho por un hombre de más de ochenta años.

La vida me ha aportado muchas influencias que condicionan mi visión de las cosas. Ulusaba es una de ellas. *Ulusaba* significa «lugar de poco miedo», porque es una roca que se encuentra sobre la selva que puede servir de fortificación o de torre de vigilancia. Desde ella, los guerreros que originalmente poblaban esta tierra podían hacer frente al ataque de sus enemigos. Para mí, es un lugar que me transmite una paz profunda, un sitio

donde, por las noches, me puedo sentar con mis amigos y mi familia alrededor de un fuego a escuchar relatos y a hacer planes. Tal como han hecho toda la vida los habitantes de este viejo paisaje.

Paso mucho tiempo en África y tengo la suerte de haber podido hacer incursiones en la selva. Creo que en este mundo no hay nada más bello que estar allí cuando despunta el día y contemplar la salida del sol. Es el aire más limpio que puedas encontrar en todo el planeta, y uno se encuentra en contacto total con la naturaleza. Recuerdo que un día, de madrugada, estaba junto al lecho del río de Ulusaba y durante un largo rato pude ver a dos cachorros de león de tres meses jugando con su inmensa madre. Hasta que la leona se cansó, y entonces los agarró con sus dientes y se los llevó de nuevo hacia la espesura. Yo me quedé fascinado de lo amable que podía llegar a ser ese animal. Seguimos caminando y poco después vimos a una hembra de leopardo dominante, cuya presencia en nuestra reserva de caza es tan antigua que hasta la hemos bautizado: la llamamos *Makwele*. También jugaba con sus jóvenes cachorros, trepando juntos a los árboles, cayéndose y persiguiéndose mientras corrían en círculo. Lo hacían con una agilidad, una gracia y una alegría que te dejaban boquiabierto.

Fui por primera vez a Ulusaba en 1999, mientras estaba en Sudáfrica para inaugurar una ruta de Virgin Atlantic a Ciudad del Cabo. En esa época andaba buscando un paraje natural realmente especial, y me recomendaron la zona de Sabi-Sand. De camino veíamos unas rocas inmensas que emergían del suelo de forma abrupta, surgidas de antiguas fracturas del terreno. Una vez decidida la zona, le pedimos a Mark Netherwood, un amigo que también se ocupa del cuidado de la isla de Necker, que se pusiera a trabajar con nosotros para crear un espacio espectacular y hermoso, pero virgen, junto a la selva. En toda África no hay nada comparable a Ulusaba. Rock Lodge se encuentra en lo alto de una cresta rocosa con unas vistas espectaculares sobre la selva y sobre la reserva de animales. Abajo, junto al río, se halla Safari Lodge, que cuenta con un paseo maravilloso al estilo Robinson Crusoe que se adentra entre la arboleda y que llega hasta un embalse donde se revuelcan los hipopótamos y los cocodrilos. En esta zona de África hay una gran diversidad de fauna, y con casi total seguridad podrás observar a la mayoría de las especies sin tener que

ir muy lejos. Si a primera hora de la mañana, o al anochecer, te das un paseo en coche, o incluso a pie (¡con un guía!), encontrarás siempre algo que ver y con lo que maravillarte.

Mientras escribo esto contemplo unas jirafas que van y vienen, y allá a lo lejos se ven unos elefantes. Los elefantes me despiertan un cariño especial por su inteligencia y su forma de divertirse. Los ejemplares jóvenes son como niños o adolescentes. Les encanta un árbol llamado marula, cuyo fruto, pequeño y de color rojo, les parece irresistible. Esta misma mañana me he pasado horas observando cómo un elefante macho joven sacudía un árbol para hacerse con sus frutos. Caían como si fueran caramelos, a punto para ser aspirados. Pero, cuando había ya una alfombra de frutos en el suelo, ha llegado su hermano con la intención de birlárselos, y el episodio ha terminado con una pelea para determinar quién era el más fuerte. Parecía que el primero de ellos estuviera bramando: «¿Cómo te atreves a quitarme los caramelos?», igual que si fuera una persona. Los elefantes jamás estropearán su tienda de caramelos, el marula, pero su número va en aumento y están dañando gravemente otras especies de árboles. Los habitantes de aquí quieren reducir la población de elefantes. Por nuestra parte, hemos tratado de ofrecer una solución que evite sacrificarlos, y de hecho me di cuenta de que nadie replantaba los árboles de la selva. Así que, en parte como activistas contra el cambio climático, en parte para evitar el sacrificio de elefantes y en parte para crear empleo para la gente de África, estamos organizando unos viveros y dedicaremos grandes esfuerzos a replantar los árboles de la selva. Muchos de ellos acabarán pisoteados o devorados por los elefantes o las jirafas, pero otros sobrevivirán.

A lo largo de los últimos cuarenta años he trabajado mucho para lograr que Virgin se convirtiera en una empresa de primer orden mundial. Este proceso ha estado plagado de situaciones complejas, que se han visto acompañadas de éxitos importantes y aliñadas con episodios divertidos, y durante mucho tiempo parecía que ya había suficiente. Siempre he sido consciente de la necesidad de actuar con responsabilidad social, pero quizá porque me estoy haciendo mayor y por la experiencia acumulada, tengo cada vez la impresión más profunda de que debería hacer mucho más para ayudar a

la gente, a una escala mucho mayor. La puesta en funcionamiento de Virgin Unite constituyó un elemento más de mi desarrollo como emprendedor social. Uno de los primeros viajes que hice con Virgin Unite fue con Brad Pitt, a Sudáfrica. El sida era el punto prioritario de nuestra agenda, y con esta finalidad acompañamos a Brad a visitar algunos de los «hospitales» que hay en ciertos pueblos de zonas muy rurales. Al llegar a uno de estos centros vimos que las paredes estaban repletas de carteles que reflejaban la competencia existente entre las distintas pompas fúnebres. Una vez dentro, me quedé impresionado al ver a cientos de personas que parecían casi resignadas a morir a consecuencia del sida. Como si se tratara de una cinta transportadora hacia la muerte, en los pasillos había enfermos a la espera de que les ofrecieran las camas de las decenas de personas que habían fallecido la noche anterior. Incluso los propios trabajadores parecían aceptar que esa situación era una parte inevitable de África, lo que transmitía la impresión de que el sufrimiento nunca llegaría a su fin.

Aunque a menudo sean ignoradas, las cifras de esa realidad se publican desde hace años, pero desde siempre su magnitud excede a nuestra capacidad de comprensión, lo que en mi opinión provoca que mucha gente acabe por desentenderse del problema. Leer que 15.000 personas mueren al día a causa del sida, la tuberculosis y la malaria, la mayoría de ellas en el África subsahariana, es más de lo que uno puede aceptar. Si esta misma situación se diera en el Reino Unido o en Estados Unidos, simplemente no lo permitiríamos.

Esta situación absurda me indignaba. Estas enfermedades son tratables, pero nadie trata a estos enfermos. Parecía que África se enfrentaba a demasiados problemas insalvables, y había que plantearse cómo se podía acelerar su resolución. Con un estado anímico bastante decaído, me llevé a Brad a casa de Nelson Mandela para reunirnos con él y hablar de la campaña contra el sida denominada «46664». Mandela utilizó ese número, el cual se le había asignado en su estancia en la cárcel, a fin de llamar la atención de los sudafricanos para que evitaran que los enfermos de sida quedaran reducidos a estadísticas. Ignorar las estadísticas es fácil, ya que un exceso de datos puede saturar la capacidad de recepción de información de la gente. En ese encuentro

se produjo una situación amena cuando presenté a Brad a Mandela.

—Brad Pitt se dedica al cine —le comenté.

Y Mandela, dirigiéndose a Brad y haciendo un guiño, dijo:

—¡Oh! Y ¿qué tipo de películas haces?

Mientras Brad posaba junto a Nelson Mandela con la camiseta de la campaña 46664 para que les sacaran una foto, alguien comentó por lo bajo lo afortunado que era el expresidente, puesto que había montones de chicas que darían lo que fuera por ocupar su lugar en esa foto. Con toda la intención de generar un malentendido, Brad sonrió y dijo:

—Y muchos chicos también.

Más tarde fuimos con Brad a reunirnos con Taddy Bletcher, el hombre que había creado por sus propios medios CIDA, la primera universidad gratuita de África, situada en el centro de Johannesburgo. Había empezado de la nada, pero se le ocurrió que, si le proporcionaban un edificio vacío, podría reducir gastos mediante la colaboración de los estudiantes en las tareas de organización, cocina, limpieza y administración. A su vez, podría obtener ingresos por las conferencias de su personal más cualificado, y con todo ello se ofrecería a los estudiantes un título en administración de empresas con pleno reconocimiento sin apenas coste económico. La mayoría de los habitantes de África nunca han tenido la oportunidad de recibir educación de este nivel, ya que residen en zonas rurales o en pueblos muy pobres. Los niños pertenecientes a las clases bajas de los pueblos o las zonas rurales nunca han tenido la oportunidad de poner un pie en el primer peldaño de esa escalera, pero cada año la CIDA educa a 1.600 estudiantes a nivel universitario con un coste integral de toda la carrera inferior a trescientos dólares, incluyendo los libros y el alojamiento. Me gustó lo que estaba haciendo Taddy, así que en breve empezamos a trabajar en colaboración con CIDA, Love Life y la Universidad Life, tres pequeñas organizaciones de emprendimiento social, con el objetivo de crear un posgrado denominado «Mujeres en Movimiento». En este posgrado, las mujeres siguen un proceso formativo basado en la tutoría y el asesoramiento entre iguales. Una vez formadas, vuelven a sus comunidades y buscan a otras treinta jóvenes a las que van a formar y orientar. De este modo hemos empezado a crear un ejército de gente en Sudáfrica que recibe

educación. Una de las razones que justifican este procedimiento es que estas personas van a difundir una educación seria para la salud, que tan necesaria resulta en África.

Durante ese viaje habían coincidido muchos elementos que me empujaban a incrementar los esfuerzos para cambiar las cosas, pero lo que más me impactó fueron las visitas a los hospitales y a los orfanatos saturados de niños. A raíz de ello decidí dedicar una mayor parte de mi tiempo, cerca del 50 por ciento, a los problemas sociales y medioambientales. Tenía la impresión de que desde que había conocido Ulusaba, cinco años antes, había recorrido un largo camino en mi viaje personal hacia África.

Mi viaje africano acumulaba muchos kilómetros y experiencias. La muerte siempre ha formado parte de ese paisaje, pero, así como resulta aceptable que los animales se acechen y se maten unos a otros en la selva, no hay razón que justifique que tantos africanos mueran a causa de enfermedades tratables.

A veces, la oportunidad de ayudar surgía de la forma menos pensada. En una ocasión estaba de vuelta de África en un vuelo de Virgin Atlantic y, como siempre, me di un paseo por la cabina de pasajeros charlando con ellos. Una mujer encantadora que viajaba en clase turista me buscó con la mirada, sonrió y me invitó a sentarme un rato a su lado. Me dijo que se llamaba Marianne Haslegrave, y trabajaba como directora del Commonwealth Medical Trust. Me quedé algo desconcertado, y eso que aún no sabía que acabaría hablando de fístulas con ella.

Me empezó a hablar de fístulas, de las que yo no había oído hablar en mi vida. Me explicó que las fístulas se producen en casos de chicas muy jóvenes, a veces de doce o trece años, como es costumbre en regiones de ciertos países como Nigeria y Somalia, que dan a luz sin recibir ningún tipo de asistencia. Una rotura en la pared de la vagina, llamada fístula, provoca incontinencia de por vida, y, a consecuencia de ello, sus maridos se divorcian de ellas y sufren el rechazo de sus familias. Gracias a la calidad de los servicios de asistencia a la maternidad, el último caso de fístula en Estados Unidos se remonta a 1890, pero en África todavía es un problema habitual.

Marianne dedica su vida a tratar de ayudar a estas chicas. Me di cuenta de que debía hacer algo, así que me puse en contacto con Jean Oelwang, que está

al frente de Virgin Unite, para que investigara el tema. Ella se dirigió al Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, por sus siglas en inglés) para averiguar cómo podíamos colaborar. Coincidió que, por esas fechas, una buena amiga nuestra, Natalie Imbruglia, vino a verme para decirme que quería hacer algo para ayudar a mujeres jóvenes. Invité a Jean y a Natalie a cenar, y a ésta le pareció buena idea impulsar una campaña para promocionar el tratamiento de las fístulas, dado que no había nadie más de su nivel que se ocupara de este tema.

De inmediato la llevamos a Etiopía y Nigeria para que pudiera conocer el problema de primera mano. Mientras tanto, puse algo de dinero en esta causa y, gracias al fabuloso trabajo y dedicación del equipo de la UNFPA, pasamos dos semanas en Nigeria atendiendo a quinientas mujeres con problemas de fístulas y poniendo al día los hospitales. Desde entonces, Natalie ha trabajado sin descanso para su nuevo proyecto, y yo me siento orgulloso de la manera en que ha respondido cada vez que se la ha necesitado. El hecho de que, siendo una mujer joven, guapa y llena de talento, haya decidido dedicarse a colaborar con un tema tan alejado de las modas la convierte en todo un referente de conducta. También usa su música para concienciar sobre los problemas de fístula y obtener financiación para esta causa. De ella tomamos la idea de lanzar el Music Movement, que consiste en una comunidad de músicos de talento dispuestos a implicarse en problemas sociales graves. Natalie me comentó que uno de los días más tristes de su vida fue cuando conoció de primera mano el problema que afecta a estas jóvenes. Es lo peor que les puede pasar; muchas son casi niñas, viven en la marginalidad y sufren el rechazo de sus comunidades. Algunas han vivido durante veinte años o más en una choza detrás de la casa de su familia. Es indignante que sigan sucediendo estas cosas cuando es un problema que tiene fácil solución. Bastaría con un mayor control de la natalidad y evitar que se casen tan jóvenes, aunque resulta difícil imponer nuestro punto de vista a otras culturas. Pero al menos se nos permite trabajar para mejorar estos problemas, proporcionar educación y colaborar en la mejora de la infraestructura sanitaria.

Siempre intento ser diplomático, pero en ocasiones hay que hablar claro para llegar a algún lado. Éste fue el caso de mi intervención en el Senado de



Estados Unidos a finales de 2005, en el marco de un proyecto para crear una coalición contra el sida. En el taxi de camino al Senado Jean me comentó:

—Con respecto al tema de los preservativos, hay algunos problemas con el Gobierno de Bush. Se han comprometido a destinar mucho dinero contra el sida, pero no quieren que ese presupuesto se utilice para la compra de preservativos.

—Vale, entiendo —asentí.

—Así que deberías tener cierto cuidado a la hora de hablar de ello hoy en el Senado —continuó Jean.

Y en cuanto terminó de decirlo, esboqué una sonrisa.

Fue un poco surrealista asistir a la impresionante sede del Senado, con toda su historia, para hablar de sexo. Alguien utilizó el término *grazing* («pastoreo») para describir la transmisión del sida al mantener relaciones sexuales con distintas parejas: como si se tratara de una abeja que va de flor en flor. Un senador republicano se puso en pie y dijo que la gente debería practicar la abstinencia sexual.

Yo me levanté y respondí:

—Lo que dice es muy bonito, pero no es realista. La gente va a seguir «pastoreando», y al hacerlo deberían ponerse un preservativo. Sin funda no hay sexo seguro.

Y vi como Jean se llevaba la mano a la cara para ocultar una gran sonrisa.

Una tarde iba a meterme en una furgoneta junto al campus de CIDA después de haber conocido al fantástico dalái lama, cuando, sin venir a cuento, Taddy me agarró desde la acera y me dijo:

—Oye, Richard, tengo una idea fantástica, ¿por qué no pones en marcha la Escuela Branson para Emprendedores?

Taddy es una fuente constante de inspiración, y cada vez que habla te encuentras asintiendo con la cabeza. A raíz de su comentario prácticamente casual y en plena calle, decidí poner en funcionamiento mi primera escuela. En el campus de CIDA ya se ofrecen títulos reconocidos en Administración de Empresas para estudiantes desfavorecidos, y con Taddy decidimos poner en funcionamiento, a través de Virgin Unite, una escuela independiente en las

instalaciones de CIDA para ayudar a los jóvenes a comenzar su primer negocio. Una de nuestras primeras actuaciones fue reunir un fondo de capital semilla, que se utilizaría como una especie de préstamo rotativo para las empresas de los estudiantes. En cuanto comenzaran a ganar dinero empezarían a devolver el préstamo, de modo que el fondo quedaría disponible para quienes vinieran detrás.

El proyecto se basaba en el modelo de Muhammad Yunus, un hombre que llevaba una treintena de años trabajando con buenos resultados con un sistema de microcréditos destinados a algunos de los colectivos más pobres del planeta. La entidad con la que opera, el Grameen Bank, es conocido como el «Banco Pobre». Recibió la primera solicitud en 1976, en la época en que Yunus daba clases de economía en Bangladés, cuando un grupo de artesanos le pidió un préstamo de veintisiete dólares para poner en marcha un negocio. Y así lo hizo, con la plena convicción de que le devolverían el dinero, ya que, como él mismo dijo: «Los más pobres entre los pobres tienen un gran sentido de la responsabilidad». Yunus tiene préstamos concedidos a 55.000 indigentes en el marco del denominado Programa de Miembros en Dificultades. A largo plazo, la finalidad del profesor Yunus es erradicar la pobreza. Hasta el momento, ha concedido créditos por valor de 1.500 millones de dólares a tres millones y medio de personas, especialmente a mujeres, y ha tenido pocos morosos.

Virgin Atlantic patrocina la iniciativa Fast Track (Vía Rápida) de *The Sunday Times*, que reúne anualmente para cenar en mi casa de Oxford a empresarios de primer nivel para que ejerzan de mentores de nuevas empresas. En ese marco subasté dos plazas para nuestros viajes a África denominados «Wake Up» (Despierta). Dos empresarios británicos, Tom Bloxam y Leo Caplan, ofrecieron 120.000 libras cada uno para ir con nosotros. Este dinero sirvió para poner en marcha el fondo de capital semilla de las empresas de nuestros estudiantes, con el que iban a dar sus primeros pasos en el mundo. En la mayoría de las ocasiones, al iniciar un nuevo proyecto se cortan cintas o se rompen botellas de champán. En lugar de esto, en octubre me vi junto a Tom y Leo quitándome los zapatos y los calcetines y dejando mis huellas en la entrada de la recién inaugurada Escuela Branson de

Iniciativa Empresarial. Me emocioné cuando eché un vistazo a nuestras pisadas, que se suponía que debían inspirar a los estudiantes para «seguir las huellas de emprendedores globales». Las primeras huellas humanas han sido halladas en arcilla africana. No obstante, para mí lo más importante es que en este mismo edificio del número 27 de Harrison Street había trabajado de joven Nelson Mandela antes de sus largos años de encarcelamiento. Tras su liberación, Mandela escribió su autobiografía, que tituló *El largo camino hacia la libertad*: ahora los estudiantes también se veían ante un largo camino plagado de obstáculos hacia la libertad económica.

El capitalismo es un sistema que funciona, y encuentra su forma más esencial en la iniciativa empresarial, incluso cuando corre a cargo de la gente más pobre de entre los pobres. Y quienes obtienen dinero a través de este sistema deberían devolverlo a la sociedad en lugar de sentarse encima de él como si estuvieran incubando huevos. Muy pronto, todas las personas que estaban en la Escuela Branson tenían una idea para aprovechar una oportunidad aquí o allá. Ya desde el principio, los chicos se dieron cuenta de que todas las oportunidades valen la pena. Los estudiantes de nuestro centro terminarán dedicándose a vender golosinas, a llevar concesionarios, a ejercer de guías turísticos o a regentar su bar o su restaurante: cualquier cosa que les dé un empujón para salir de sus pueblos o de sus barrios marginales. A menudo, cuando estoy en Sudáfrica, me acerco a echar un vistazo. En una ocasión me quedé entre desconcertado y emocionado al ver que algunos de los chicos se habían puesto por su propia cuenta a reparar los baches de la carretera, y después se ponían a esperar a un lado del camino por si alguien tenía la buena voluntad de pagarles algo por ese trabajo. Era un buen ejemplo del sistema capitalista en pleno funcionamiento.

Cuando Sam cumplió dieciocho años y terminó la escuela pensó en tomarse un año sabático para viajar. A mí me pareció una idea fantástica y le pregunté si podía ir con él durante algún tiempo. Desde los quince años he trabajado con muchísima dedicación, tratando de no decepcionar a nadie, y había pasado por alto tomarme mi año sabático. Por suerte, nuestra familia es de las que van juntas de vacaciones, en lugar de ir cada uno por su lado, así que Sam y yo

tenemos una relación muy estrecha. No era, pues, una forma de «conocerlo», sino más bien un modo de divertirnos juntos. Yo tenía unas reuniones en Australia, después de las cuales fuimos por la costa hasta Byron Bay, el punto más oriental del territorio continental australiano. Nos alojamos en un apartamento sobre el Rae's, un pequeño y exótico hotel más propio de la costa mediterránea marroquí que de Alice Springs, situado justo en la playa de Watego. Desde allí salimos a dar un paseo por el camino del faro del cabo Byron, que serpentea entre un bosque pluvial maravilloso. Cuando llegamos al punto donde el bosque se abre hacia el cabo, vimos una mantarraya merodeando bajo el agua y un pequeño banco de tiburones.

En el pequeño pueblo de Byron había grupos de *hippies* vagando por las aceras de madera estilo *western*. Había más tiendas de marihuana y de bongos que en San Francisco, y una espesa niebla de marihuana flotaba en el ambiente, como si una máquina del tiempo nos hubiera devuelto al Verano del Amor.

El primer día nos levantamos temprano y salimos disparados hacia la playa con un par de tablas de surf para «coger algunas olas». Sam y sus amigos eran expertos en la materia, pero yo jamás había practicado surf. Sí había hecho kite surf, y pensaba que el surf no sería tan complicado. Parecía que era tan simple como esperar a que llegara una ola, subirse a la tabla y dejarse llevar hasta la orilla. El primer día no me pude poner en pie. Ni tampoco el segundo. Y mientras tanto mi mente ociosa recordaba los tiburones que habíamos visto junto al cabo.

—Es fácil, Richard. Se hace así —me decían los amigos de Sam, mientras surfeaban sobre una ola larga.

Estaba completamente decidido a salirme con la mía, pero, durante el tercer día, mientras todavía estaba en plena pelea, alguien que estaba a mi lado en su tabla me dijo:

—Oye, Richard, hay dos tipos con teleobjetivos escondidos tras los arbustos.

En ese mismo momento mi ego acudió para sacar lo mejor de mí mismo, y al llegar la siguiente ola me puse en pie, mantuve el equilibrio como el más experto y me deslicé suavemente sobre el agua. Era como ir en bicicleta. Lo

intentas y lo vuelves a intentar, y de repente echas a andar y ya no vuelves la vista atrás.

Fue un día perfecto, una de esas pocas ocasiones en toda mi vida en las que todo lo demás parecía no importar. No llamé por teléfono ni pensé en nada. Estaba en medio de las olas, sin ninguna preocupación en la cabeza. Hay pocos días como éstos, y por eso son los más valiosos. Recuerdo que cuando Holly tenía unos cinco años nos fuimos solos ella y yo, sin Joan, a pasar una semana a Bantham, un pueblo de pescadores de Devon. Para los dos fueron unos días muy especiales.

Varios años después de esa sesión de surf tan exitosa, Sam y yo hicimos un trayecto en coche de cien kilómetros por las montañas; no paramos de hacer el ganso, decir chorradas, contar chistes malos y reírnos. Parecíamos dos buenos amigos más que un padre y un hijo. Lo estábamos pasando tan bien que no habríamos querido que acabara ese día.

## **31. CAMBIOS**

2006

Durante el verano de 2006 confluyeron muchos sucesos que centraron mi atención en dos cuestiones interrelacionadas, el calentamiento global y el incremento del precio del petróleo. Mis alarmas se habían encendido por primera vez cuando supe, datos en mano, que la factura de combustible de Virgin se incrementaba en 500.000 dólares cada año.

Ya desde la adolescencia me interesaban las cuestiones medioambientales, quizá por influencia de Peter Scott, pariente mío y fundador de World Wildlife Fund (WWF). Me interesaba la teoría de Gaia, una hipótesis planteada por James Lovelock hace casi cuarenta años, según la cual, la Tierra, igual que una célula simple, es un organismo vivo y, como tal, contiene todo lo necesario para su existencia. Según el profesor Lovelock, el planeta tiene capacidad para recuperarse cuando sufre algún daño, pero, incluso según el modelo Gaia, existe un punto de no retorno más allá del cual el deterioro podría ser irreversible. En Virgin sabíamos que los riesgos estaban asociados al despilfarro de recursos y al consumo desmesurado de combustibles fósiles, pero, por un cúmulo de circunstancias, no cundía una sensación de urgencia, ni siquiera entre los más ecologistas. Me temo que sólo cuando el problema me empezó a afectar personalmente tomé asiento y le presté más atención.

La primera vez que me interesé por encontrar combustibles alternativos fue en 1990, cuando empecé a hacerme más consciente de que el petróleo es un recurso finito. Los recursos petrolíferos británicos del mar del Norte se estaban agotando, y la mayor parte de los suministros mundiales restantes

estaban en manos de la OPEP en un Oriente Medio muy inestable, con el consiguiente riesgo de padecer un abastecimiento inseguro y caro. La guerra que en la década de 1980 enfrentó a Irak e Irán incrementó el precio medio del barril desde los dieciséis dólares hasta un máximo de casi setenta. Cuando, en 1990, Saddam quiso apoderarse de los yacimientos petrolíferos de Kuwait se confirmó la vulnerabilidad del petróleo ante posibles guerras. Mi gran implicación en el sector del transporte me obligaba a estar bien informado de los costes y la disponibilidad del petróleo, y por ello me puse a buscar posibles alternativas. Virgin consumía más de 2.500 millones de litros de combustible para avión entre sus cuatro aerolíneas, y Virgin Trains gastaba ingentes cantidades de gasóleo. En 1997, en plena inversión para una nueva flota de trenes, le insistí al fabricante, Alstom, en que su consumo fuera eficiente. El resultado fue que nuestro modelo de tren Pendolino es el único de Europa que al frenar devuelve a la red un 20 por ciento de la electricidad consumida. Asimismo, nuestros trenes Voyager, de consumo híbrido diésel y eléctrico, están siendo modificados para funcionar con biocombustible obtenido de una mezcla de colza y soja.

Más tarde, en 2005, después de que el huracán Katrina dañara, y en algunos casos arrasara, las plataformas de perforación del golfo de México y las grandes refinerías de su costa, los precios de los combustibles refinados se pusieron por las nubes. Dada la gran escasez existente, empecé a estudiar nuestra capacidad de inversión en refinerías propias e incluso emití un comunicado de prensa anunciando que construiríamos una nueva instalación con la esperanza de bajar así los precios.

Ted Turner encarna una interesante combinación de capitalista, ecologista y filántropo, aunque también es conocido como fundador del canal de noticias CNN, como propietario de los Atlanta Braves, como regatista olímpico y como ganador de la Copa América de Vela. Lo había visto por última vez hacía unos meses, en el encuentro del Time Global Health, junto con Bill Gates, Madeleine Albright, Paul Wolfowitz y Bono, entre otros. Tras anunciar mi intención de construir una refinería petrolífera, Ted me llamó y me dijo:

—Richard, ¿has estudiado otras alternativas?

—¿A qué te refieres? —respondí.

—En lugar de la refinería de combustible contaminante, ¿por qué no construyes una de combustible limpio? Ven y habla con mi gente, te convencerán de que hay otras alternativas.

Ted me invitó a Washington para comer con varios miembros de la Fundación de las Naciones Unidas. Se trata de un *think-tank* dedicado a la investigación medioambiental y a la promoción del biocombustible en Estados Unidos, que él había impulsado con la más que generosa donación de mil millones de dólares. En la misma mesa, junto a Ted, se sentaban el senador Tim Wirth, presidente de la Fundación de las Naciones Unidas; John Podesta, antiguo jefe de gabinete de Bill Clinton; Boyden Grey, asesor legal de George Bush (poco antes de ser nombrado embajador de Estados Unidos ante la Unión Europea), y Reid Detchon, director de la Energy Future Coalition.

De inmediato, la conversación viró hacia los biocombustibles. Yo ya tenía bastantes conocimientos sobre combustibles en general, pero no era un experto en biocombustibles como aquella gente. Durante sus intervenciones yo tomaba mis habituales anotaciones crípticas en la libreta que siempre llevo encima, y al término del almuerzo entendí que tenían razón. Para Virgin la opción más razonable era hacer inversiones fuertes en combustibles alternativos, en lugar de apostar por la refinería convencional. Me considero una persona afortunada: por regla general, cuando me formo una opinión sobre una cuestión puedo hacer algo al respecto. Así que entré en la junta directiva de la Energy Future Coalition de Ted, y a mi regreso le pedí a mi equipo que investigara sobre el etanol vegetal. El resultado de ello fue que me obsesioné con el potencial que ofrecía el biocombustible, tanto por motivos medioambientales como para poder reducir la dependencia del planeta de los yacimientos petrolíferos. Por razones medioambientales y económicas, resulta del todo sensato que los países se decidan a cultivar su propio combustible y a utilizarlo en su lugar de origen, sin necesidad de transportarlo por medio mundo, lo que reduciría aún más los costes económicos y las emisiones de CO<sub>2</sub>.

A principios de 2006 formé Virgin Fuels y pusimos en marcha un programa de inversión en investigación y desarrollo de biocombustibles. Nuestra primera inversión fue financiar una empresa californiana, Cilion, que produce



bioetanol a partir de maíz. Comenzamos a construir refinerías de biocombustible en el oeste de Estados Unidos y en Tennessee, donde coincide el lugar de origen y el de consumo, y más tarde nos trasladamos a Brasil. El siguiente paso será expandirnos a la costa este de Estados Unidos y a algún país europeo.

Mi forma de actuar no era puramente altruista. Los combustibles alternativos podían ser una buena apuesta empresarial, ya que su investigación presiona a la baja los precios de los combustibles fósiles y da cobertura a nuestras compañías aéreas y de ferrocarriles. Si el precio del combustible sigue en niveles altos, nuestras inversiones en investigación y desarrollo, por un lado, y en construcción de nuevas refinerías, por otro, pueden ofrecer retornos significativos. También resultaría razonable que sustituyéramos una parte o la totalidad del combustible convencional por otras modalidades de producción propia en los próximos cinco o seis años.

A principios del verano de 2006, Virgin Fuels ya había puesto en marcha sus primeras inversiones, aunque yo seguía sin estar del todo al corriente de las urgencias relacionadas con el calentamiento global. Sin embargo, nada te hace tomar mayor conciencia sobre estos asuntos que ver a un exvicepresidente de Estados Unidos desplazarse hasta tu casa de Holland Park, en Londres, para darte una conferencia sobre calentamiento global. Cuando, varios meses después, salió a la luz la película *Una verdad incómoda*, me di cuenta de que lo que había hecho en mi casa era un ensayo general.

Nos sentamos en la sala de estar alrededor de una mesa de centro, y Joan nos trajo té y unos bocadillos. Al se situó en una esquina de la mesa, sacó su ordenador portátil y lo encendió. Yo me senté en una butaca grande; Will Whitehorn estaba de pie, inclinado, a mi espalda, y Steve Howard, miembro del Grupo Climático, se colocó al otro lado. Todos estábamos pendientes de lo que aparecía en la pantalla del ordenador. Fue toda una experiencia que un comunicador tan brillante como Al Gore me ofreciera una presentación personal de PowerPoint. No sólo fue una de las mejores exposiciones que he observado en toda mi vida, sino que también me alarmé profundamente al darme cuenta de que podíamos estar ante el fin del mundo tal y como lo

conocemos. Las consecuencias sobre la humanidad y sobre la naturaleza podrían ser tan fuertes que no nos queda más remedio que tomar medidas drásticas, en primer lugar para detener este proceso, y en segundo lugar para darle marcha atrás.

Durante nuestro intenso debate posterior, Steve Howard argumentó que debemos hacer llegar a la gente la idea de que es un problema con solución. Algunas personas piensan que el intento de detener el cambio climático podría hundir la economía, de modo que es un problema insoluble; sin embargo, hay muchas cosas que podemos hacer. No tenemos elección: debemos actuar.

Al estaba de acuerdo, y, volviéndose hacia mí, me dijo:

—Richard, tú eres conocido en todo el mundo. Puedes ayudarme a abrir el camino en la lucha contra el cambio climático. Ante la falta de respaldo de los políticos, necesitamos que los empresarios de primera línea asuman el liderazgo.

La presentación de Al Gore tomaba un partido claro, pero tenía suficiente base científica como para resultar convincente. Era la primera vez que me asomaba a las inmensas consecuencias del cambio climático, y me di cuenta de inmediato de que, si no actuamos pronto para limitar las emisiones de carbono, en poco tiempo la mayor parte de la Tierra se convertirá en un lugar inhabitable y la población humana caerá en picado. La mayoría de las especies animales y vegetales se extinguirán, y las condiciones de vida serán miserables.

—Estoy a punto de lanzar una nueva ruta aérea a Dubái —comenté.

Por regla general me siento a gusto haciendo estas cosas, sin embargo, en ese momento, me di cuenta de la paradoja en la que nos encontrábamos. Queremos un mundo intercomunicado, queremos ser capaces de volar, pero a la vez debemos combatir el cambio climático.

—¿De cuánto tiempo disponemos? —pregunté.

—En opinión de algunos científicos nos quedan sólo diez años para superar un punto de inflexión, después del cual ya será demasiado tarde —respondió Al—. Debemos empezar a actuar con contundencia y determinación. Si lo hacemos, podríamos empezar a equilibrar los niveles de CO<sub>2</sub> en los próximos cinco años. En parte se trata de una cuestión evolutiva. Nuestros

cerebros están bien preparados para detectar el peligro en forma de colmillos, garras, arañas o fuego, pero no lo están para enfrentarnos a peligros que no son perceptibles hasta que ya es demasiado tarde. Y éste es el caso del calentamiento global. Gran parte de este fenómeno se produce ahora mismo en los polos y sólo una minoría puede percibirlo, así que nos trae sin cuidado.

Aparte de una pequeña discusión con Will acerca de cuándo Lovelock había redactado por primera vez la teoría de Gaia, Al estuvo muy convincente y conservó en todo momento su buen humor. ¡En ocasiones es interesante compartir una sala con dos personas que están convencidas de tener la razón!

Tras la marcha de Al, Will y yo debatimos largo y tendido acerca de cómo Virgin podía tomar la iniciativa para hacer frente al cambio climático. Por supuesto, como responsable de los medios de vida de más de 50.000 empleados, yo no quería hacer cambios radicales que nos hicieran entrar en pérdidas. Sin embargo, sí vi maneras de avanzar, tanto en la forma de pequeños cambios — utilizar bombillas de larga duración, eliminar el uso de papel— como de cambios de gran calado, tales como pasarnos a los biocombustibles cuanto antes y en la medida en que fuera posible. Para describir este comportamiento acuñamos la expresión «capitalismo Gaia». El concepto de capitalismo Gaia se orienta a dar soluciones: queríamos tomar como punto de partida una contradicción aparente para demostrar que, en realidad, podía funcionar, y que tenía sentido. Estábamos en condiciones de actuar de forma eficiente, ya que Virgin se comporta como un gran ecosistema. Todas sus partes funcionan de forma independiente, e incluso cuentan con sus propios accionistas, pero siempre existe un vínculo que las une entre sí.

Tres meses más tarde, Bill Clinton me llamó para preguntarme si realizaría alguna contribución a su Iniciativa Global. Esa misma noche, mientras estaba en el baño, se me ocurrió una idea: Al Gore me había dicho que necesitaba mi liderazgo. ¿Y si me comprometía a invertir en el desarrollo de combustibles alternativos el ciento por ciento de los beneficios de las compañías aéreas y ferroviarias de Virgin Group? Podría ser una iniciativa de gran impacto, y quizás otros líderes empresariales se sumarían a ella.

Fruto de esta conversación con Clinton, dos meses más tarde viajé a Nueva York para asistir a su Iniciativa Global. El 21 de septiembre, la

segunda jornada de la conferencia, me reuní con Bill Clinton y Al Gore para comprometerme personalmente a invertir 3.000 millones de dólares en el desarrollo de combustibles limpios. Cuando estaba a punto de firmar el acuerdo levanté la vista hacia el presidente Clinton, y con una pausa teatral perfecta, y pluma en mano, dije:

—Es una cifra con muchos ceros.

Se trataba de un compromiso firme, cuya finalidad no era sólo que Virgin Group avanzara en ese camino, sino que también sirviera para inspirar a otros. La idea consiste en que sean nuestras compañías de transporte las que financien esta inversión, pero, de no bastar con su aportación, nuestros demás negocios también harán una aportación económica. Y cueste lo que cueste vamos a hacerlo. Uno de los puntos sobre los que insistí fue que no se trataba de un acto de filantropía o de caridad. Nuestro proyecto Gaia está concebido en su conjunto con un profundo sentido comercial. No quería que los medios de comunicación transmitieran la idea de que se trataba de algún tipo de donación a la causa medioambiental. Pero lo hicieron, y me presentaron como si fuera un benefactor universal. Las donaciones caritativas tienen su sentido, pero en mi opinión resulta mucho más sostenible realizar una inversión capaz de generar beneficios. De tal modo, la rueda no deja de girar, y quizá lleguemos a un punto en el que podamos competir con mejores bazas con las compañías de petróleo y carbón.

Después de hacer público mi compromiso, que en poco tiempo dio la vuelta al mundo, Steve Howard dijo:

—Richard, trabajamos con muchos tipos de organizaciones, pero el cambio que habéis aplicado en Virgin no tiene parangón. Es impresionante ver como se pone a funcionar la maquinaria de Virgin.

Alguien me preguntó mi opinión acerca del precio desorbitado del petróleo, y para disgusto de los directivos de mis aerolíneas, respondí:

—Considero que es lo mejor que le ha ocurrido al mundo. Obliga a los Gobiernos y a las grandes empresas a buscar nuevas formas de reducir su dependencia del petróleo. Necesitábamos que ocurriera algo así para detener una dependencia de los combustibles sólidos casi suicida. Si somos capaces de hacerlo bien, esto podría acabar con las guerras en Oriente Medio.

Me encanta el desafío que supone aprender sobre sectores que desconozco por completo. En el colegio no tenía el más mínimo interés por la química, y sin embargo ahora quería aprenderlo todo sobre el etanol, el etanol celulósico, el isobutanol, el metano y el carbono; sobre los mejores productos para generar combustibles, como el azúcar, el maíz, el pasto aguja, los sauces o los productos residuales; sobre la energía eólica y la solar, y sobre el hidrógeno y la geotermia. Después de un curso intensivo de tres meses a base de hacer preguntas, consideré que estaba preparado para comenzar a invertir los 3.000 millones de dólares que prometí y dotar a Virgin Fuels de una fuerza de alcance mundial. Pero no había mejor aprendizaje que ponerse manos a la obra. Por ejemplo, entre otras iniciativas, podía tratar de convertir las islas Necker y Mosquito en los primeros territorios ciento por ciento neutrales en cuanto a emisiones de carbono; construir nuestras primeras plantas de etanol a base de maíz y azúcar; intentar desarrollar isobutanol limpio como combustible para aviones. Mi intención era hacer con las energías renovables lo mismo que dos décadas atrás había hecho el capital privado con la telefonía móvil: convertir una pequeña idea en fenómeno universal.

A finales de 2006 invité a Tim Flannery a Necker para que diera una charla sobre medio ambiente a los directivos de Virgin de todo el mundo. Tim es un magnífico científico y explorador australiano, autor de un libro rompedor titulado *El clima está en nuestras manos*, cuya lectura dio el pistoletazo de salida a mis preocupaciones por las cuestiones climáticas. Pienso que Tim puede aportarnos una base científica que dé una mayor solidez al proyecto en el que nos hemos embarcado, además de ayudar a que nuestros empleados puedan comprender mejor por qué hemos optado por esta vía. No se trata de obtener certificaciones verdes, sino de un compromiso en firme para que esta cuestión se convierta en una estrategia industrial de Virgin para el siglo XXI. Estoy convencido de que seré muy criticado, y, de hecho, es como si ya lo estuviera oyendo: «Si el problema son las emisiones de CO<sub>2</sub>, ¿por qué Richard Branson no se limita a deshacerse de sus aviones?». Pero el problema es que la gente quiere viajar, y si nosotros dejáramos de ofrecer nuestros servicios, crearíamos un hueco en el mercado que alguien acabaría por ocupar, y quizás ese alguien carecería de nuestro sentido de la responsabilidad.

Queremos que sea nuestra compañía la que esté en el aire, pero de manera responsable. Por ello, a finales de año nos habíamos marcado el objetivo de ahorrar combustible en la operación de despegue de los aviones. En caso de que los aparatos fueran remolcados hasta (y desde) el extremo de la pista durante su espera para el despegue, no sería necesario que sus motores estuvieran tanto tiempo expulsando CO<sub>2</sub>. Con esta idea empezamos a hacer pruebas en los aeropuertos de Gatwick y Heathrow. De hecho, estimamos que si todas las compañías aéreas hicieran lo mismo, en cada vuelo se ahorrarían más de tres toneladas de combustible. Y si a esta iniciativa se sumaran otras distintas, las aerolíneas podrían reducir en todo el mundo cerca de un 25 por ciento de las emisiones de carbono producidas por sus aparatos.

Un buen ejemplo de ello era el *Global Flyer* de Virgin Atlantic. No estaba fabricado a base de metal, sino de un compuesto de carbono muy ligero y a la vez capaz de funcionar de forma segura a grandes altitudes para así mejorar de forma espectacular su eficiencia energética. Hacía justo un año que lo había visto despegar desde Salina, en Kansas, y había podido contemplar su vuelo majestuoso. Lo seguí hasta las estepas heladas de Canadá y asistí a su aterrizaje de regreso a Kansas, sesenta y siete horas después. Me emocioné cuando pude ver con mis propios ojos cómo dibujaba círculos en el aire como un águila maravillosa, mucho más allá de la superficie terrestre, a 15.000 metros de altura, consumiendo cada hora menos combustible que un vehículo todoterreno. Este espectacular éxito nos llevó a poner en marcha Virgin Galactic y a invertir en el sector espacial, la última frontera. Sin la ayuda de la actividad espacial o de organizaciones como la NASA no conoceríamos los hechos relacionados con el cambio climático ni podríamos alimentar a toda la población mundial. Los satélites nos envían información procedente del espacio que permite que los agricultores realicen previsiones meteorológicas a largo plazo y puedan planificar de la mejor manera sus siembras y cosechas. El sector espacial también permite obtener soluciones a la necesidad de viajar en el futuro sin provocar un impacto negativo en la atmósfera. Por desgracia, no ha habido suficiente inversión privada destinada a crear sistemas de lanzamiento que funcionen con combustibles renovables. Esta tecnología se encuentra anclada en la época de la guerra fría, con su suciedad, su

contaminación y su uso intensivo del carbono. Nosotros también nos proponemos cambiar esto.

A partir del ejemplo del *Global Flyer* de Virgin Atlantic, la flota de Virgin Galactic fue ecológica desde el primer minuto. Además de construir las naves espaciales con materiales compuestos de carbono, trabajamos con un prototipo de sistema de lanzamiento que utiliza un combustible derivado del gas hilarante y el caucho, cuyo pionero sistema de lanzamiento a lomos de otro aparato nos permite hacer miles de vuelos por cada uno que realiza la NASA.

La puesta en funcionamiento de Virgin Galactic ha sido uno de los grandes acontecimientos de la empresa en los últimos años. Por supuesto que ya contábamos con el proyecto de un sistema de lanzamiento limpio desarrollado por Burt Rutan, pero la primera emoción fuerte fue darnos cuenta de que con él podíamos llevar al espacio personal científico y carga. La segunda fue darme una perspectiva clara de futuro, lo que me permitía responder a multitud de preguntas que se me planteaban: ¿qué sentido tiene el sector espacial?, ¿por qué te has metido en esto? Para mucha gente, Virgin Galactic era algo así como un desafío, un juguete para mi propia satisfacción, aunque extremadamente caro. Pero, en realidad, el espacio es el futuro de la humanidad. Hay un acuerdo generalizado —del que participan tanto el doctor Tim Hansen del Instituto Goddard de la NASA, uno de los padres de la ciencia espacial, como el profesor Stephen Hawking, el padre de la física moderna— en que el acceso y la explotación del espacio tendrán una importancia capital en la reorientación industrial en todo el mundo para poder hacer frente al cambio climático.

En primer lugar, ni siquiera nos habríamos percatado de la existencia del cambio climático sin el trabajo que se ha hecho desde el espacio para demostrar este fenómeno. Los estudios científicos realizados a pie de tierra no son capaces de demostrar el cambio climático como lo han hecho los satélites. En segundo lugar, muy poca gente es consciente de que, sin observaciones del clima ni predicciones meteorológicas, sólo realizables desde el espacio, no podríamos alimentar a la población humana actual. Los satélites meteorológicos y de uso agrícola, así como el sistema de posicionamiento

global (GPS), ofrecen a los agricultores información sobre las condiciones meteorológicas que permiten un incremento del 15 por ciento de la productividad con el que alimentar a las personas. En los puertos ya no se pudren cargamentos llenos de comida. Los agricultores pueden decidir moler el maíz un día antes, o adelantar o retrasar un día su cultivo. Lo primero que hacen cada mañana muchos productores del cinturón del maíz de Estados Unidos, de las llanuras de la India o del interior de China es conectarse a internet y consultar qué recomendaciones hacen los satélites agrícolas de predicción a largo plazo. El acceso al espacio nos ha permitido incrementar aproximadamente un 10 por ciento la producción alimentaria durante los últimos quince años, un aumento prácticamente equivalente al crecimiento de la población.

Una de las cuestiones más importantes a las que nos vamos a enfrentar es el crecimiento demográfico. Ésa es la clave de nuestra supervivencia en el planeta. Pero no seremos capaces de hallar soluciones técnicas y científicas si no hay voluntad para ello. El verdadero problema reside en que los grupos ecologistas no han comprendido que el planeta cuenta con más de 7.000 millones de habitantes.

Tim Flannery concibe la Tierra como una nave girando por el espacio. Y éste es el mensaje que transmite en *El clima está en nuestras manos* a la población que lleva a bordo la nave llamada *Tierra*:

En 1961 todavía había margen de maniobra. En esa fecha, aparentemente lejana, sólo había 3.000 millones de personas, y los recursos que consumían eran sólo la mitad de los que podía proporcionar de forma sostenible nuestro ecosistema mundial. Apenas veinticinco años después, en 1986, se alcanzó un punto de inflexión; nuestra población llegó a los 5.000 millones de habitantes, y nuestra sed de recursos nos llevó a consumir *toda* la capacidad de producción sostenible que ofrece el planeta.

El año 1986 constituye el momento en el que el ser humano llega al nivel máximo de explotación que puede soportar la Tierra, y desde entonces hemos actuado con el medio ambiente como si se tratara de un



presupuesto deficitario, cuyo único sostén es el saqueo continuo del capital base. Este expolio toma la forma de sobreexplotación pesquera, sobreexplotación de los pastos hasta llegar a la desertización, destrucción de los bosques y contaminación de los océanos y de la atmósfera, y a su vez nos lleva a una larga lista de problemas medioambientales. Pero, en último término, la única cuestión relevante es el balance medioambiental.

En 2001, el déficit provocado por la humanidad se ha disparado al 20 por ciento, y la población ha alcanzado los 6.000 millones de personas. Hacia 2050, cuando se prevé que la Tierra alcance los 9.000 millones de habitantes, la humanidad consumirá el equivalente aproximado a los recursos de dos planetas, si es que todavía existen tales recursos. Sin embargo, pese a las dificultades que nos va a acarrear encontrar estos recursos, los residuos son el factor limitador, en especial los gases de efecto invernadero.

Mientras nos encaminamos hacia una población de 9.000 millones de personas a mediados del siglo XXI, no podemos perder de vista el espacio. En 2006 estuve en China, India, África y Estados Unidos visitando algunas de sus ciudades más populosas. Observé y reflexioné. Soy una persona que cree en la humanidad y en el valor de la vida de cada persona. No soporto que el ser humano padezca miseria, y haré todo lo que esté en mis manos para erradicar la pobreza, la enfermedad y el sufrimiento. Sin embargo, una población humana de 9.000 millones de personas es simplemente insostenible. Se trata de una cuestión puramente numérica y de sobreexplotación de recursos, y será un problema que nos acabará matando. Desconocía la respuesta adecuada a este problema o cuál era el camino a seguir. Pero lo que sí sabía es que era imperativo detener el cambio climático lo antes posible para poder tomar un poco de aire antes de ponernos a reflexionar sobre la población del planeta.

Nuestros proyectos para Virgin Galactic avanzaban a pasos agigantados. Habíamos empezado con la estación espacial del futuro en Nuevo México, un proyecto que parecía de ciencia ficción. El diseñador futurista Phillippe Starck creó un logo impresionante en el que aparecía un ojo con el iris azul y la pupila negra, que fue colocado sobre un disco plano que cubre un enorme silo

subterráneo. El disco se desliza de forma silenciosa, muy al estilo de *Star Trek*, para dejar ver la plataforma de lanzamiento que hay debajo. Sin embargo, por culpa de ciertas normas obsoletas y del resentimiento humano, algunos temas que deberían haber avanzado con fluidez entraron en una vía deprimente de parálisis.

Volviendo a 2004, la primera vez que consideramos el lanzamiento de Virgin America en Estados Unidos como una aerolínea de bajo coste que ofreciera un servicio alternativo a las compañías nacionales de largo recorrido que enlazaban la costa este con la oeste, y encargamos varios aviones Airbus para avisar de nuestras intenciones, ya esperábamos encontrar cierta oposición en forma de sana competencia. Sin embargo, lo que no habíamos previsto era topar con una ley anticuada y xenófoba. En los primeros años de aviación, a Estados Unidos le preocupaba la presencia de «aviones extranjeros» en su cielo, y, en 1926, para evitarlo, aprobaron la Ley de Comercio Aéreo, que obligaba a que todas las aerolíneas nacionales estuvieran bajo control de ciudadanos estadounidenses. En 1938 se reforzó esta norma con la Ley de Aeronáutica Civil, que prohíbe que más del 25 por ciento de las acciones con derecho a voto de cualquier aerolínea radicada en Estados Unidos esté en manos extranjeras. En consecuencia, el 75 por ciento de las acciones debía permanecer bajo «control efectivo» de ciudadanos nacionales, así que el Departamento de Transporte de Estados Unidos nos informó de que debíamos someternos a una reestructuración.

Tratamos de cumplir con todos los requisitos, pero no tenía ni idea de que nos iban a torpedear con un sinfín de problemas. Estuvimos dos años lidiando con problemas legales y, finalmente, en 2006, le pregunté a Fred Reid, quien fuera presidente de Delta, si estaba dispuesto a hacerse cargo de la nueva compañía. La aerolínea estaría en manos de una empresa estadounidense, VAI Partners, que poseería el 75 por ciento del capital y que nombraría a dos tercios de los miembros con derecho a voto de la junta directiva. Decidimos desvincular a Virgin America tanto de Virgin Atlantic como del resto de nuestras compañías aéreas, incluyendo Virgin Galactic o cualquier otra que utilizara la marca Virgin. Además de encargar aviones nuevos, presupuestamos

unos doscientos millones de dólares para el marketing de lanzamiento en Estados Unidos y trasladamos nuestra base de operaciones de Nueva York a San Francisco. Pensaba que por fin estábamos a punto de despegar.

Sin embargo, yo me había comprometido a ser la cara más visible de la compañía aérea, y estaba a punto de salir a la calle a promocionarla, tal como he hecho siempre con todas las empresas de Virgin. Quizás el problema fue mi excesiva visibilidad, pero, en cualquier caso, recibimos un rechazo masivo por parte de los sindicatos y de las principales líneas aéreas de Estados Unidos: la Continental Airlines, la American, la United... ¡Todas! La licencia del Departamento de Transporte estuvo bloqueada durante meses a consecuencia de las protestas proteccionistas, mientras nosotros hacíamos todo lo posible por dar cumplimiento a las dificultades que nos encontrábamos a cada paso. A pesar de que la junta que iba a dirigir Virgin America estaba compuesta mayoritariamente por ciudadanos estadounidenses, nuestros opositores argumentaban que se trataba de una estratagema y que yo iba a seguir estando al frente. A principios de 2006 se nos comunicó que «la información proporcionada por Virgin America en respuesta a las cuestiones planteadas es insuficiente para demostrar que la compañía está bajo control de ciudadanos estadounidenses». Quienes rechazaban nuestro proyecto reclamaron al Departamento de Transporte que nos solicitara más documentación. Parecía que, por mucho que hiciéramos, siempre sería insuficiente.

Propusimos una nueva reestructuración de la empresa según la cual las acciones con derecho a voto estarían en manos de un fiduciario autorizado por el Departamento de Transporte, y con un consejo de administración compuesto por ocho personas con sólo dos directivos de Virgin Group. Se eliminaría el derecho de veto y de consentimiento de Virgin Group y, por añadidura, Virgin America dijo que yo dejaría de formar parte del consejo de administración, y que probablemente se eliminaría por completo la marca Virgin. Posteriormente, el nuevo consejo de administración informó de que estaba dispuesto a revocar de su cargo al consejero delegado, Fred Reid, «en caso de que el Departamento de Transporte lo considerara necesario».

Llegados a este punto, yo ya me había apartado de la primera línea,

aunque, como accionista, me mantenía informado. Me resultaba muy alentador comprobar que Virgin America contaba con un gran apoyo popular. Arnold Schwarzenegger, gobernador de California; Gavin Newsom, alcalde de San Francisco, y Hillary Clinton aseguraron que la nueva compañía aérea crearía un millar de puestos de trabajo durante su primer año de servicio, y algunas estimaciones sostenían que al cabo de cinco años el número de empleos generados en todo el país llegaría a 50.000. Incluso los San Francisco Giants nos brindaron su apoyo. Sin embargo, lo más sorprendente fueron las 50.000 cartas de respaldo a nuestra compañía que se enviaron al Congreso y al Departamento de Transporte. Unos 25.000 estadounidenses firmaron un documento de apoyo a nuestro proyecto, y se creó una página web, <[www.letVAfly.com](http://www.letVAfly.com)>, donde se podían conocer los últimos acontecimientos. Incluso se vendieron tazas y camisetas con la inscripción «*Let VA fly*» («Dejen volar a VA»).

Creo que la gente se dio cuenta de que Virgin America iba a reducir precios y a mejorar la calidad del transporte aéreo. De hecho, un estudio realizado por la consultora Campbell-Hill demostró que, si Virgin America hubiera obtenido su autorización de vuelo en 2006, los consumidores estadounidenses se habrían ahorrado sólo ese año más de 786 millones de dólares, lo que equivale a una media de 88 dólares por pasaje de ida y vuelta. Además, nuestra presencia habría provocado una bajada de precios en la mayoría de nuestros nuevos mercados, si no en todos. En realidad, éste era el problema de quienes se oponían a nuestro proyecto. Tal como dijo Fred, «somos una pesadilla para todas las aerolíneas de la vieja escuela. Lo que quieren es cargarse una compañía nueva y potente cuando aún está en su niñez. Quizá lo que deberían hacer es prestar atención a la opinión de sus clientes acerca del servicio que ofrecen».

Todos nuestros esfuerzos parecían caer en saco roto. A finales de 2006, Virgin America todavía no había despegado. Circulaban rumores afirmando que sólo obtendríamos la autorización para volar si Estados Unidos lograba un «acuerdo de cielos abiertos» que le permitiera operar en Heathrow y en otros aeropuertos europeos, aunque estas cuestiones no tenían ninguna relación con nuestro problema.

A finales de 2006, de nuevo en Sudáfrica, Brad Pitt y yo nos reunimos con Nelson Mandela para apoyar una nueva iniciativa contra las minas antipersona, bautizada acertadamente con el nombre de «Sole of Africa» y cuyo lema era: «*It's time to put your foot down*».[35] Entre los demás padrinos de la causa se encontraban la esposa de Mandela, Graça Machel; la reina Noor de Jordania, y John Paul DeJoria, de John Paul Mitchell Systems. El proyecto Sole of Africa trabajaba conjuntamente con la Fundación Mineseker para erradicar los más de cien millones de minas antipersona que se encuentran enterradas en todo el mundo y que matan o mutilan a una persona cada veinte minutos. En el planeta hay cerca de 650.000 kilómetros cuadrados de suelo en desuso, la mayor parte del cual está en África, y especialmente en Mozambique. Graça nació en ese país hermoso y exuberante, de modo que estaba entusiasmada con poder participar en este proyecto. Íbamos a empezar en Mozambique, liberando el suelo de minas para devolverlo a la agricultura. A medida que cada zona quedara despejada, las cooperativas de Sole of Africa enseñarían a sus habitantes a sembrar y a cosechar, lo que les proporcionaría alimentación y una forma de ganarse la vida vendiendo los excedentes.

El Ministerio de Defensa británico había creado una tecnología fantástica para radares que se incorporó a unos aviones fabricados por una empresa de Virgin, los Lightship Group, para localizar minas antipersona. Antes sólo se podía limpiar de minas una superficie diaria de cuarenta metros cuadrados, sin embargo, este maravilloso sistema aéreo permitía rastrear cien metros por segundo. Lo que antes requería quinientos años de trabajo, ahora se podía hacer en una década, o incluso en menos. Una vez que Mozambique hubiera sido devuelto a sus agricultores teníamos la intención de trasladarnos a otro país.

Graça también trabaja como abogada en defensa de los derechos de los niños, y tanto ella como Mandela nos hablaron del problema que supone el gran número de huérfanos que hay en África a causa del sida. De nuevo, resultaba muy complicado asimilar esas cifras. Brad se quedó aturdido cuando Mandela se giró hacia él y le dijo:

—Hay más de un millón de niños cuyos padres han muerto a causa del sida. Sólo en Sudáfrica, cada día más de mil niños se quedan huérfanos. Hay niños de seis, siete y ocho años que son la única fuente de sustento para su familia.

Los datos puros y duros pueden resultar abrumadores, pero conozco una parábola que puede resultar interesante. Dice así: una niña camina por una playa sobre la que el océano ha arrojado centenares de estrellas de mar que se están muriendo sobre la arena. A medida que avanza, se detiene, coge una estrella de mar y la lanza de nuevo al agua. Entonces, un anciano que pasa cerca de ella le dice: «¿Por qué haces esto? Todo seguirá igual, por ahí hay cientos de estrellas más». Entonces, la niña se gira hacia atrás, y le responde al hombre: «Si puedo cambiar algo en la vida de una sola de ellas, ya vale la pena hacerlo».

Esta narración es la parábola con la que se fundó Starfish (estrella de mar), una pequeña organización que pone en funcionamiento y dirige guarderías para los afectados por el sida en Sudáfrica. Virgin Unite ha trabajado sobre el terreno ayudando a buscar formas para que la propia comunidad afectada pueda atender a los niños huérfanos. África es un lugar repleto de mujeres increíbles y llenas de fortaleza, capaces de sobreponerse a todo, muy al estilo de la Madre Tierra. Nora es una de esas mujeres. La primera vez que la vi estábamos en un pequeño pueblo, a unos 45 minutos de Johannesburgo. Allí, en un descampado, había una pequeña choza de hojalata, y en su interior estaba Nora. Era una mujer anciana que preparaba la comida para doscientos niños huérfanos que pasaban el día con ella. Se las apañaba para conseguir comida suficiente y, después, prepararla con la ayuda de una cocina diminuta para alimentar a todos los pequeños. Nosotros nos quedamos mirando, y lo único que vi fue un mar de doscientas cabezas, sus chiquillos enclenques y sus ojos enormes en sus rostros hambrientos. No tienen a nadie, y cuando alguien los recoge y los abraza sencillamente no se lo pueden creer.

Una mujer sola. No hay forma humana de que una mujer pueda cuidar a doscientos niños, y, sin embargo, ella lo hace. Daba miedo. Una de las formas que tenemos de ayudar es invertir en este tipo de mujeres, en esas personas que han detectado una necesidad y han asumido el papel de madres adoptivas

y de amas de casa. Es un problema enorme, y nadie ha comprobado las consecuencias de lo que le va a suceder a un niño que ha crecido sin recibir el cariño y la atención personal que necesita mientras se está desarrollando emocionalmente. Había niños por todos lados, jugando o devorando un plato de comida muy básica, y de inmediato me di cuenta de que esa pequeña choza no tenía espacio suficiente para que pudieran dormir todos en su interior.

—Nora, ¿dónde duermen todos estos niños? —le pregunté, y ella se echó a reír.

—Duermen como los pájaros. Por la noche se dispersan por acá y por allá y buscan un lugar seguro para dormir. Por la mañana, como los estorninos, regresan para desayunar, y de algún modo siempre me las arreglo para encontrarles comida.

Me sentí conmovido y empequeñecido por su respuesta, pero también indignado. Si sus madres hubieran tenido acceso a medicamentos retrovirales, ahora estarían allí para criar a sus hijos en lugar de haber servido para llenar los bolsillos de las pompas fúnebres. En ese momento Nora ya recibía ayuda de Starfish, pero aun así hicimos una aportación económica para cubrir algunos gastos. Mediante la colaboración de voluntarios de Virgin Unite, ampliamos la choza de Nora y construimos un anexo lateral para que los niños pudieran dormir bajo techo. También le proporcionamos una cocina enorme y nos comprometimos a que siempre estuviera abastecida de combustible. No podemos proporcionar una familia propia a cada uno de los niños de Nora, pero sí podemos ayudarla a ella y a otras mujeres como ella.

Por desgracia, el continente africano es uno de los pocos lugares del mundo donde sigue creciendo la tasa de epidemia del sida. Se preveía que, en 2010, tres millones de niños quedarían huérfanos sólo en Sudáfrica. En ese momento colaborábamos con dos guarderías comunitarias, y en octubre ofrecimos nuestro apoyo a cinco más, en colaboración con Loomba Trust. Cherie Blair nos acompañó en ese viaje y fue la encargada de inaugurarlas. Si uno mira al Reino Unido y Estados Unidos, se da cuenta de que disponemos de muchos recursos. Esta situación resulta muy frustrante, y entre todos tenemos que hacer lo que sea necesario para poner fin a algo tan absurdo. Reconozco que más de una vez he dado rienda suelta a arrebatos relacionados con esta

cuestión, y una de esas ocasiones fue en una cena de gala ofrecida por Loomba Trust. Nadie, en ningún lugar del mundo, debería morir a causa de enfermedades prevenibles o curables.

Años atrás, la muerte de uno de nuestros camareros de Ulusaba a causa del sida me puso frente a esta realidad. En Occidente el sida era curable, y la tasa de mortalidad había descendido de forma radical, pero, como ya había podido comprobar, esa situación distaba mucho de lo que ocurría en África. La muerte en estas circunstancias de alguien de nuestro entorno fue un duro golpe. Donald Makhubele conservó su optimismo a pesar de su enfermedad, y siguió escribiendo poesía y componiendo canciones. Dejó escritas unas hermosas palabras que leí tras su muerte, conmovido por la pérdida de un joven tan talentoso.

Las siguientes palabras fueron escritas por nuestro amigo, poeta y músico Donald Makhubele. Falleció a consecuencia de una enfermedad vinculada con el sida. Su música y sus ideas, junto con estas hermosas palabras, vivirán para siempre y serán la luz que iluminará a otros. Mientras vivía y gozaba de buena salud, y después viviendo con el virus de inmunodeficiencia humana, tenía la esperanza de poder llegar a mucha gente. Sin embargo, el Universo estimó oportuno que hablara desde el más allá...

## CONOCE LA VERDAD Y LA VERDAD TE HARÁ LIBRE ¡BREVE RELATO DE LA ENFERMEDAD DE DONALD!

El 14 de septiembre de 2003 fue mi segundo día de trabajo en la Reserva Natural Privada de Ulusaba. Aunque era verano, en mitad de la noche empecé a tener frío. Era como si estuviéramos en invierno. Tuve que llamar a la puerta de David. Él ocupaba la habitación de al lado, y le pedí que me diera un calefactor porque ya no podía soportar el frío.

A la mañana siguiente, David me dio algo de dinero para ir a la consulta de un médico. El doctor no me informó de lo que me estaba matando. Creía



que era malaria, pero no lo era. Regresé a Ulusaba con una nota del médico. No podía volver a trabajar hasta que transcurriera el plazo que me habían prescrito de baja.

Volví a trabajar, pero desde entonces mi vida era un constante sobresalto. Cada dos por tres, mi malestar me impedía ir al trabajo. Recurrí a curanderos, a médicos privados, pero no sirvió de nada.

Un día después de comenzar mis vacaciones anuales, me di cuenta de que mi estómago estaba muy hinchado y me dolía mucho, así que acudí al médico privado, el doctor V. Hlatswayo de Hazyview. Me fue de gran ayuda, ya que me animó ir al Hospital Matikwane.

#### ACEPTAOS Y SED HUMILDES PARA OBTENER AYUDA.

El médico y yo acordamos que iría al hospital. Al llegar estaba convencido de que sería admitido dado lo mal que me encontraba. Me hicieron una radiografía, pero no encontraron nada. También me hicieron un análisis de sangre y siguieron sin ver nada. Hasta que sacaron parte del agua que había en mi estómago, ya que estaba lleno. Enviaron una muestra al laboratorio, así que quedé a la espera de los resultados. Y el resultado fue que tenía TUBERCULOSIS PLEURAL.

Después de conocer los resultados empecé a tomar unas pastillas que me dieron contra la tuberculosis (rifampicina) y, siendo honesto, este medicamento me ayudó mucho. Pude recuperar mi peso y gané apetito, pero mi estado empezó a ir a peor y dejé de tomar rifampicina. Tomaba cinco pastillas al día y pasé a tomar dos, pero volví a encontrarme mal. Me mareaba, estaba débil y sudaba mucho. Cuando volví al médico para hacerme una revisión conté lo que me pasaba, pero no me tomaron en consideración. Estaban ocupados con sus cosas. Seguí el tratamiento contra la tuberculosis durante casi nueve meses, hasta que un día regresé por última vez para hacerme otro chequeo. Y entonces pedí que me hicieran una prueba del sida.

#### MI PUEBLO MUERE POR LA FALTA DE CONOCIMIENTO.

Me realizaron la prueba y, tras los resultados, me dijeron que era seropositivo, pero que no podían ofrecer ningún tratamiento porque aún esperaban el recuento de células CD4; sólo entonces sabrían qué debían hacer. También me dijeron que no me podrían tratar si el número de células CD4 estaba por encima de doscientos; sólo iban a hacerlo si estaba por debajo de doscientas.

#### MI PUNTO DE VISTA:

En mi opinión el Gobierno colabora con el virus de inmunodeficiencia humana (VIH) del sida en su labor de destruir a nuestro pueblo. Me han dicho que mi número de CD4 estaba por encima de doscientas, lo que significa que mi cuerpo todavía es resistente y es por ello que no pueden ayudarme. Pensé que era un completo error. ¿Por qué esperar a que bajen mis células CD4 antes de empezar a ayudarme? ¿Por qué no pueden tomar medidas para que el virus no cruce la línea que separa el VIH del sida?

BIENAVENTURADOS LOS QUE ESTÁN DISPUESTOS A AYUDAR,  
PORQUE DIOS LES DARÁ SABIDURÍA.

Con todo lo que he experimentado hasta ahora con mi enfermedad, sé lo que me está matando, y tengo la impresión de que puedo *levantarme y brillar*. Para que la gente sepa la verdad, y la verdad haga libre a todo el mundo. Tardé tiempo en decidir si me hacía o no la prueba. Tenía miedo de que, si me decían que era seropositivo, me empezara a preocupar y la gente se riera de mí. Pero debo decirles que ahora que conozco mi estado, lo he aceptado. Me perdoné y le pedí a Dios que me perdonara, y pasé página porque quiero seguir adelante. Soy muy valiente y fuerte y puedo vivir con esto y en ningún caso moriré como un *cobarde*, sino como un *héroe*.

Por cierto, soy compositor de canciones que hablan del VIH y del sida, así que estaba obligado a conocer mi estado de salud para poder predicar con el ejemplo. Sólo pretendo servir de ejemplo, especialmente aquí, en una zona rural donde la gente aún tiene miedo de decirlo. Si lo ocultamos, el virus se propagará por todos lados.

Trabajemos todos juntos, como si fuéramos uno solo, para sentirnos orgullosos de nosotros mismos, y fijemos el objetivo común de derrotar a nuestro enemigo. No se trata de una enfermedad, sino de una guerra que se libra en África y que trata de destruir nuestro continente. Ruego a todos aquellos que lean estas palabras que las tengan en consideración y que busquen soluciones para ayudar a nuestro pueblo.

\* \* \*

### SOY DONALD, LA PERSONA AFECTADA.

Como hombre que vive con el VIH, trato de tener pensamientos positivos, de tal forma que nada de lo que me sucede me duele y no tengo espacio para el disgusto en mi corazón, pues los he tenido peores otras veces. Y no habrá segunda vez.

Estoy orgulloso de mí mismo, me amo a mí mismo. Siempre cuidaré de mi salud, y dedico mi existencia a la vida y el futuro de los demás. Ahora soy plenamente consciente de que tengo una responsabilidad para con mi familia y conmigo mismo, así que espero recuperarme. Creía que no se podía vivir mucho tiempo con el VIH o el sida, sin embargo creo que he convivido un cierto tiempo con ello sin saberlo. Ahora que lo sé, os prometo que voy a curarme y que superaré este contratiempo y que volveré a ser un hombre libre. Como quien se libera de la cárcel o de las cadenas. Os aseguro que saldré adelante. Dios dijo que daría fuerzas a los débiles para que pudieran volar como un *águila*.

Si lo que digo puede valer para mí, también puede valer para ti, amigo. No tengas miedo de salir y hacerte la prueba, porque te va a servir de ayuda, y más si tienes dudas acerca de tu situación. Es un buen momento para dar un paso al frente y llenarte de valor para luchar contra esta enfermedad. Y hazme caso, unidos resistiremos, pero divididos seremos derrotados. Trabajemos, pues, unidos para que al final salgamos victoriosos.

La causa efectiva que provocó la muerte de Donald fue una tuberculosis

inducida por el sida. Sin embargo, la malaria también causa muchas muertes. Tras la muerte de Donald juré que ningún otro empleado de Virgin moriría de forma innecesaria. Después de leer sus emotivas palabras y de realizar otras averiguaciones por mi cuenta, llegué a la conclusión de que ninguna compañía en ningún lugar del mundo debería permitir perder a ninguno de sus empleados a causa del sida; que todas deberían comprometerse a animar a sus empleados a hacerse voluntariamente las pruebas, y que también deberían disponer a tiempo de antirretrovirales para evitar que en ningún caso el VIH se convirtiera en sida. Lo primero que hice fue tratar de que nuestra propia casa estuviera en orden, así que mi esposa Joan y yo empezamos por intentar atraer a nuestros trabajadores a esta causa. Nos sometimos a la prueba delante de todo el mundo y tratamos de que el mayor número de personas hiciera lo mismo. Y la mayoría lo hizo. También solicitamos a algunos jóvenes con VIH que se acercaran a explicar, a modo de ejemplo de funcionamiento del programa, cómo les habían salvado la vida los medicamentos antirretrovirales. Realizamos dos películas dirigidas especialmente a la gente de África, en las que se explicaba de forma sencilla y directa cómo funciona el cuerpo humano; qué efectos producen los medicamentos antirretrovirales, cómo trabaja el sistema inmunitario; qué sucede cuando el nivel de células CD4 desciende de doscientas; por qué muere la gente y cómo pueden evitarse esas muertes, y que los preservativos salvan vidas. Las pruebas realizadas en uno de nuestros centros de Sudáfrica pusieron de manifiesto que el 24 por ciento de los trabajadores eran seropositivos. Me temo que es un porcentaje que más o menos se adapta a las estadísticas generales, lo que en esencia significa que el 24 por ciento de nuestros trabajadores morirían en los próximos seis o siete años en caso de no tener acceso a los antirretrovirales. Dejamos claro que suministraríamos antirretrovirales de forma gratuita a quien tuviera el nivel de CD4 por debajo de trescientos. También pusimos en marcha a lo largo y ancho de todas las empresas de Virgin de todo el mundo el Desafío 0%, destinado a asegurarnos de que ninguno de nuestros trabajadores muriera de sida; que ninguno resultara contagiado por el VIH y que ninguna de las mujeres embarazadas contagiara el VIH a su hijo. Este proyecto también incluía la aplicación de una política de tolerancia cero contra cualquier tipo

de discriminación de las personas seropositivas en nuestras empresas.

Donald había dicho: «No se trata de una enfermedad, sino de una guerra que se libra en África y que trata de destruir nuestro continente. Trabajemos todos juntos, como si fuéramos uno solo, para sentirnos orgullosos de nosotros mismos, y fijemos el objetivo común de derrotar a nuestro enemigo». Así que, en memoria de Donald, decidí crear un «centro de operaciones» que ayudara a coordinar y unificar a todas aquellas organizaciones africanas que tratan de derrotar a las enfermedades que afectan al continente. El centro de operaciones determinará los problemas, buscará las mejores soluciones, trasladará recursos y maximizará su provecho; priorizará la acción por encima de las discusiones; alertará al mundo de la aparición de nuevas enfermedades como el sida, antes de que estén fuera de control; luchará contra el sida, la malaria, la tuberculosis y la fístula; movilizará a los expertos y a las personas más influyentes para llegar rápido a las zonas afectadas, haciendo valer su influencia sobre sus contactos, sobre los Gobiernos y sobre las organizaciones. Su objetivo último es asegurar que no haya más «Donalds» y que, a partir de la muerte de éste, otros miles de personas sobrevivan.

Tras el fallecimiento de Donald estuve en el hospital de esa zona con mi madre y, por casualidad, nos encontramos con un hombre encantador llamado Dyke, que habitualmente trabajaba como chófer en Ulusaba. Estaba tumbado en una cama sin ninguna esperanza, como un esqueleto sin resquicio de grasa corporal. Al ver a mi madre la reconoció con cierta dificultad y sus ojos mostraron un atisbo de felicidad. De inmediato le suministramos medicamentos antirretrovirales, y su mejoría fue instantánea. Logró recuperarse por completo. Gracias a haber dispuesto de la medicación y el tratamiento adecuados pasó de estar literalmente a las puertas de la muerte a poder llevar de nuevo una vida normal. Todos los enfermos de sida deberían tener esta misma oportunidad de volver a nacer. Por desgracia, Dyke murió recientemente a consecuencia de la malaria, de la que se contagió en un viaje que había realizado a Mozambique. Este hecho me ha comprometido más si cabe a impedir que este pequeño insecto siga a diario la vida de miles de personas en África.

Junto a Virgin Unite y un empleado maravilloso de Anglo American, el

doctor Brian Brink, llevé a cabo algunas investigaciones para tratar de dar con alguna idea esperanzadora. Después de cruzar montes desarbolados y rocosos, y de dejar atrás la lúgubre pobreza que habita en los polvorientos pueblos rurales de Elandsdoorn, en la provincia de Limpopo, llegamos al centro médico Ndlovu. La dirección de este establecimiento corre a cargo del doctor Hugo Templeman, un médico holandés que ha dedicado los últimos quince años de su vida al tratamiento del VIH, del sida y de las otras grandes enfermedades que matan a la gente de África: la tuberculosis y la malaria.

Una de las primeras cosas que me llamaron la atención cuando me mostraron el lugar fue la concentración de pequeños proyectos de desarrollo que había alrededor de la clínica Ndlovu. Entre otros, había una panadería, un taller de reparaciones, una fábrica de pañales, guarderías, una escuela de informática, un centro de lavado de coches y un gimnasio, y en todos ellos se ofrecía empleo a los habitantes de la zona. Hugo se percató de que me había quedado impresionado.

—Sí, nuestro objetivo es generar esperanza, y queremos que la gente sepa que aquí se va a curar —dijo Hugo—. Mientras reciben el tratamiento también necesitan ganarse la vida para mantenerse a sí mismos y a sus familias.

El doctor Brink ha librado una batalla obstinada para lograr que las decenas de miles de trabajadores de Anglo American tengan acceso gratuito a los medicamentos antirretrovirales. Finalmente logró su objetivo al señalar que el coste económico que suponía la pérdida de personal cualificado era superior al de los propios medicamentos. Tras ganar esta batalla, su siguiente paso fue preguntar: «Y ahora, ¿qué ocurre con los familiares de los mineros enfermos de VIH o sida?».

Me fascinó su determinación, y hablé con Hugo y Virgin Unite sobre qué haría falta para construir un hospital que diera servicio al distrito de Sabi-Sand, en las proximidades de Ulusaba. La primera vez que traté de ayudar a controlar la propagación del VIH fue a principios de la década de 1990, cuando puse en funcionamiento Mates como organización benéfica orientada a difundir el uso de preservativos. Pasar de la distribución gratuita de preservativos Mates a asociarnos con Anglo American para construir un centro de salud multiservicios fue todo un salto. Decidimos que el nuevo

hospital se denominaría Centro de Salud Bhubezi Community. La palabra *bhubezi* significa «león» en lengua zulú. Iba a dar servicio a 100.000 personas, y el tratamiento del VIH, la tuberculosis y la malaria serían gratuitos. Para recibir el resto de los tratamientos se aportaría una pequeña cantidad que garantizara la sostenibilidad del centro a lo largo del tiempo. El centro ofrecería cobertura a los 100.000 habitantes de las proximidades de Ulusaba. Pero, de algún modo, también había que llevar el tratamiento hasta los pacientes que vivieran lejos del hospital.

Dar cobertura sanitaria hasta los últimos rincones de zonas apartadas resulta complicado. Para solventar este problema lanzamos una campaña en el conjunto del Grupo Virgin denominada «Heaven's Angels» [«ángeles del cielo»], con la cual recaudamos dinero destinado a la compra y mantenimiento de ciclomotores. Las distintas unidades de negocio, especialmente Virgin Trains y Virgin Atlantic, hicieron un trabajo excelente y recolectaron más de un millón de dólares que servirían para lanzar a la carretera más de cien ciclomotores. La fórmula sobre la que trabajamos consiste en que alguien de un pueblo compre el ciclomotor mediante un préstamo, y, como contrapartida, reciba formación y un sueldo para dar atención sanitaria tres días a la semana desplazándose con ese vehículo. Durante el resto de la semana podrá utilizar el ciclomotor para su propio negocio. De este modo, el proyecto resulta sostenible y genera trabajo para los miembros de las comunidades. En 2007 empezamos a probar este modelo junto con un socio de gran calado denominado SHEF, que ya había construido 64 centros sanitarios y farmacias sostenibles por toda Kenia. En todos estos casos, la propiedad recaía sobre miembros de las comunidades locales. Desearíamos ampliar este proyecto para colaborar en la prestación de asistencia sanitaria por toda África, no con cientos, sino con miles de asistentes sanitarios con formación que puedan desplazarse en ciclomotor, de modo que la gente pueda ganarse la vida, ayudarse y llegar con su asistencia hasta el último rincón.

Por un lado, a través de Virgin Unite dedicaba grandes esfuerzos a tratar de ayudar a los países en desarrollo y a resolver algunos de los problemas que los afectan; por otro lado, también invertía mucha energía en sacar adelante

nuestro programa de lanzamiento espacial. Me enfrentaba a una dicotomía extraña, pero fascinante. Virgin Galactic había tenido un gran impacto, y ya habíamos recibido solicitudes para nuestros primeros vuelos. Entonces sucedió algo extraordinario en mi personal «viaje» al espacio.

En noviembre, yo estaba en Necker con Burt Rutan, el diseñador de la nave espacial, y con un grupo formado por nuestros primeros clientes, que se habían acercado a conocer de primera mano los detalles del proyecto. Entonces, Will llamó desde Londres para decir que acababa de escuchar al profesor Stephen Hawking en el programa «Today» de Radio 4.

—Stephen Hawking acaba de dar una entrevista alucinante —comentó Will—. Ha hablado de por qué el hombre debe estar en el espacio, por qué él tiene la intención de viajar allí y por qué, si fuera posible, le gustaría que le llevara Richard Branson.

Me llevé a los clientes fundadores y a Burt junto a unos altavoces, nos conectamos a internet y reproducimos el *podcast* de Stephen Hawking desde la página de la BBC. El profesor Hawking decía:

La especie humana debe trasladarse a algún planeta más allá de nuestro sistema solar para garantizar su futuro. La vida podría extinguirse a consecuencia de un desastre nuclear o del impacto de algún asteroide en el planeta. Una vez que lleguemos al espacio y establezcamos colonias, nuestro futuro estará a salvo. En nuestro sistema solar no existen planetas similares a la Tierra, así que deberemos dirigirnos a otra estrella. Los actuales cohetes químicos y nucleares no son los indicados para fijar colonias en el espacio, ya que implicarían una duración de viaje de 50.000 años. Y no considero viable utilizar motores *warp* que viajen a la velocidad de la luz para trasladar a la gente a las colonias exteriores.

Por el contrario, soy partidario del proceso de aniquilación materia-antimateria como forma de propulsión. Cuando se encuentran la materia y la antimateria, éstas desaparecen, provocando un estallido de radiación. Si esta radiación se orientara hacia atrás desde la parte posterior de la nave, ésta saldría impulsada. Poder viajar a una velocidad un poco inferior a la de la luz significaría llegar a una nueva estrella en seis años. Se



necesitaría mucha energía para alcanzar una velocidad próxima a la de la luz.

Mi siguiente objetivo es viajar al espacio. Quizá Richard Branson me ayude.

Hubo un murmullo entusiasta entre nuestros astronautas en formación. Todos nos sentíamos privilegiados por formar parte de un proyecto en el que el profesor Hawking demostraba tanto interés. Es una persona que jamás ha dejado de asombrarme y por quien siento una gran admiración. Con el tiempo he coincidido un par de veces con él, así que cogí el teléfono y lo llamé. Le conté que, a pesar del gran número de personas famosas que se habían interesado por Virgin Galactic, nunca habíamos ofrecido pasajes gratuitos. Pero que si Stephen se sentía con ganas y contaba con garantías médicas de que estaba en condiciones de viajar, para nosotros sería un privilegio llevarle al espacio.

Él me explicó, con ayuda de su voz computarizada, que, para conservar la vida en la Tierra, la humanidad estaba obligada a ir al espacio.

—El ser humano amenaza la conservación de la vida terrestre —me comentó—. Los dos motivos de preocupación más importantes son el calentamiento global y la modificación genética de vacunas y otros microorganismos. En la actualidad tenemos suficientes conocimientos para saber qué podría sucederle al planeta; y por ello, para sobrevivir como civilización, necesitamos los recursos del resto del sistema solar. También hacen falta incentivos para salir a explorar. Esto no debe limitarse a sacar robots al espacio, aunque bien es cierto que es una parte de la solución; es necesario que la propia gente pueda salir al exterior —dijo, y añadió—: Virgin Galactic significa un paso hacia delante para llegar al espacio que no está bajo el control de unos pocos elegidos.

Stephen Attenborough, jefe de relaciones con los astronautas, se desplazó a petición mía para reunirse con el doctor Hawking y nuestro director médico para hablar sobre cómo prepararle lo antes posible para un vuelo de simulación gravitatoria.

Partiendo del interés que había manifestado el doctor Hawking por nuestro

proyecto, estudiamos otras muchas razones que dan importancia a la exploración del espacio. A corto plazo existe el motivo de dotarnos de una mayor comprensión del cambio climático y de proporcionarnos las comunicaciones y la información necesarias para que el planeta pueda producir suficiente comida para alimentar a una población creciente. Sin embargo, como dijo Hawking, a largo plazo también necesitamos estar en el espacio para obtener las futuras fuentes de energía que el planeta necesita, y probablemente incluso para que nos proporcione algunas de las soluciones que requiere el cambio climático. Vale como ejemplo mencionar que se están desarrollando algunas ideas muy interesantes, como las sombrillas solares. No son tan grandes como uno podría pensar, sino que se trata de unas pequeñas estructuras cristalinas fabricadas con una lámina transparente que se sitúan en el espacio de forma dispersa, como burbujas, en el punto de Lagrange, ubicado a medio camino entre el Sol y la Tierra. Desde esta ubicación, las sombrillas podrían llegar a reflejar cerca de un 5 por ciento de los rayos solares, lo que en términos reales supone un valor muy elevado. Existe también la creencia de que internet apenas consume energía, pero en realidad genera grandes cantidades de gas de efecto invernadero. Por ejemplo, algunos científicos han especulado con la posibilidad de crear granjas Serva, que se alimentan con paneles solares y emiten señales electromagnéticas desde el espacio hacia los ordenadores, ahorrando nada menos que un 80 por ciento en energía eléctrica. Otro de los temas que me interesan mucho es la posibilidad de trasladar a la Luna a un equipo de investigación de Virgin Fuels, y, posteriormente, fabricar una flota de naves espaciales para poder trabajar allí. Sé que puede sonar a ciencia ficción, pero a principios de esta década no tenía ni la menor idea de que lanzaría una flota de naves espaciales y que haría un viaje suborbital al espacio en compañía del físico vivo más brillante del mundo. En consonancia con la opinión de Stephen Hawking de que nuestro futuro podría pasar por el espacio, he puesto el ojo en un posible combustible para la era del espacio: el helio-3. Se trata de una forma de helio extraordinariamente difícil de encontrar en la superficie terrestre, pero muy abundante en el núcleo, mucho más allá de donde nos permiten explotar nuestros medios actuales. Pero hay grandes cantidades de este material en el polvo lunar. Cuando me di cuenta de que un

solo cargamento traído desde la Luna abastecería de energía a Estados Unidos durante un año me detuve para investigar más a fondo sus posibilidades. El helio-3 se genera en condiciones de presión y calor extremos. Su producción data de cuando la Luna se desprendió de la Tierra y comenzó a girar en órbita a su alrededor, y los vientos solares lo han seguido produciendo durante millones de años. Los medios científicos sólo permiten producir cantidades minúsculas mediante el acelerador del CERN a un coste de miles de millones de dólares. Conseguir este material en la Luna no sería extremadamente caro ni está fuera de nuestras posibilidades. Se trataría de extraerlo del polvo y después calentarlo hasta que por sí solo produjera el gas. El helio-3 podría abastecer durante mucho tiempo a todo el planeta mediante la fusión, una técnica limpia y segura. Con ello, el suelo destinado a la producción de biocombustibles podría dedicarse a la producción de alimentos. Por muy descabellado que pueda parecer, un día el helio-3 podría salvar a la humanidad.

En febrero de 2003, cuando ya parecía inevitable la invasión de Irak por parte de Estados Unidos y del Reino Unido, consideré que no podía limitarme a quedarme cruzado de brazos y observar. Necesitaba hacer algo para impedirlo. Pero, por desgracia, antes de que pudiera actuar, Estados Unidos inició sus bombardeos. Sin embargo, eso me hizo pensar lo siguiente: quizá deberíamos reunir a un grupo global de Los Mayores, con la esperanza de que sus pronunciamientos, su sabiduría y su capacidad de negociación puedan evitar que en el futuro se repita este tipo de conflictos.

Por esas mismas fechas, en su casa cercana a Bath, a mi buen amigo Peter Gabriel se le ocurrió la maravillosa idea de que la tecnología impulsaba a la gente hacia una gran aldea global, aunque no había nadie que liderara esa aldea ni que utilizara la tecnología como un instrumento poderoso para hacer el bien. La mayoría de los líderes actuales no están ahí para actuar en beneficio de la humanidad, sino que persiguen algún tipo de agenda relacionada con el poder político, militar, económico o religioso. En noviembre de 2003, durante un emotivo viaje a Sudáfrica, pusimos en común nuestras ideas mientras colaborábamos con el lanzamiento de la campaña

46664 de Mandela. Desde entonces, con la colaboración de algunas personas excepcionales, hemos realizado un recorrido muy gratificante para hacer realidad el sueño de formar un grupo global de Los Mayores. En nuestra opinión, aquellos hombres y mujeres que han demostrado atesorar integridad moral y capacidad de liderazgo están en condiciones de ofrecer mucha sabiduría. Se trata de esa forma de sabiduría que históricamente han transmitido de generación en generación los ancianos de las tribus o las aldeas. Lo que necesita nuestra aldea global, frenética y altamente tecnificada, es una sabiduría ancestral e intuitiva. En el momento en que Mandela y su esposa, Graça Machel, decidieron sumarse a la iniciativa como ancianos fundadores, y el arzobispo anglicano Desmond Tutu aceptó presidir el grupo, supimos que se había formado el embrión de algo muy especial.

En julio de 2006, en Necker, celebramos una reunión con algunos de los principales líderes pertenecientes al mundo de la tecnología, la filantropía, la empresa, la ciencia, las artes y otros muchos campos. Todos ellos habían acudido para debatir sobre la idea del grupo de Los Mayores y para avanzar hacia la siguiente fase.

Peter y yo inauguramos la primera sesión exponiendo el origen de la idea del grupo de Los Mayores.

—Lo concibo tal como sucede en las tribus africanas, donde se admira a los ancianos de la aldea. Pero en la actualidad estamos mucho más allá de esa pequeña aldea; hoy en día existe Google, Wikipedia y demás formas de interconexión —expuso Peter, y yo asentí—. Muchos ancianos han actuado en solitario durante largo tiempo. Hombres y mujeres de buena fe que exponen sus denuncias. La idea es que, si las personas más respetadas del mundo trabajan unidas, en forma de equipo, obtendrán mejores resultados. No tendremos la fuerza de una sola persona, sino la fuerza de doce.

Resultaron ser dos semanas plagadas de ideas y debates increíbles, pero por encima de todo llegamos a la conclusión ineludible de que el mundo necesita un grupo como éste. La mejor experiencia fue estar junto a personas maravillosas como el arzobispo Tutu y el presidente Carter. Ambos hicieron valiosas aportaciones al concepto del grupo de Los Mayores y, por supuesto, Tutu contribuyó con su divertido sentido del humor. Nunca olvidaré algunos de

aquellos momentos mágicos, como cuando Peter tocó «Biko» sentado al piano de cola del salón de la casa grande mientras Tutu y su bella esposa, Leah, bailaban. O bien cuando Peter, ataviado con una gran camisa, blanca y holgada, enseñaba a Tutu a nadar en el mar. Sin duda parecía pasarlo bien, ya que estuvo un buen rato entrenando en la piscina con Peter y conmigo.

—En casa tengo piscina, pero no la utilizo. Sólo la usan mi mujer y mis hijos, aunque quizás ahora pueda sumarme a ellos —dijo con una gran sonrisa.

También tuvimos el placer de contar con la presencia de algunos ancianos maravillosos, miembros de asociaciones de base, para que nos dieran su impresión acerca de cómo lograr cambios reales mediante el grupo global de Los Mayores. Nos sirvió de ejemplo el gran empeño con que trabaja Zachie Achmat, del Treatment Action Group, para asegurar el acceso de todas las personas seropositivas a los antirretrovirales. Es una persona que, literalmente, ha dedicado toda su vida a la lucha por la vida de otros, rechazando su propio tratamiento mientras hubiera alguien sin acceso a los medicamentos. Resulta esperanzador que el grupo global de Los Mayores pueda amplificar la voz de personas como Zachie y Taddy Bletcher, gente que realiza un trabajo muy importante y que para ampliar su capacidad de acción necesita que sus experiencias sean conocidas en todo el mundo. Todos hablaron con libertad y franqueza, ofreciendo opiniones y puntos de vista convincentes y razonables.

Jean Oelwang abrió una de las sesiones hablando sobre Mandela.

—Vivimos un momento histórico increíble. Mandela es una persona con verdadera valentía moral. Dirá lo mismo de puertas adentro que en público. Su principal interés es hacer el bien para la humanidad, y ha demostrado tener capacidad de liderazgo, no sólo a través de la acción, sino también de la compasión.

Cedió la palabra al arzobispo Tutu, quien se levantó con dificultad de un asiento bajo y bromeó:

—A mi edad suceden estas cosas. Te ves obligado a negociar con tu propio cuerpo y decirle: cuerpo, estamos por levantarnos, ¿cómo lo ves?

Le di unas friegas en los hombros al arzobispo Tutu y, bromas aparte, todo lo que dijo resultó muy emotivo.

—Me alegro de no ser Dios —comenzó Tutu—. Dios debe estar llorando; Dios es omnipotente, sin embargo parece estar débil. Nos preguntamos por qué no quita de en medio a quienes hacen el mal. Pero hay gente que da un paso al frente y hace buenas obras, que derriba el *apartheid*. En ocasiones, Dios mira y sonrío, igual que el sol brillando a través de la lluvia. Y hoy, en esta isla, está sonriendo. Creo firmemente que vivimos en un universo moral, a pesar de que pueda parecer lo contrario, es decir, que el mal campa a sus anchas. Pero en última instancia siempre vence el bien. La compasión y el cuidado de los demás tendrán la última palabra.

Hablamos sobre la importante cuestión de qué podían aportar Los Mayores sin replicar la labor de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ni el importante trabajo que realiza la Organización Mundial de la Salud (OMS). Yo me encargué de lanzar el tema diciendo:

—Todos hemos expresado la idea de que Los Mayores deberían ocuparse de aspectos de los que no se ocupan ni la ONU ni la OMS.

Obviamente, Jimmy Carter tenía experiencia no sólo en trabajar con la ONU, sino también en hacerlo a través de su propia fundación, el Centro Carter. En su opinión, uno de los problemas que aquejan a la ONU es el derecho de veto, y que para sacar adelante algunas resoluciones sea necesario un continuo ejercicio de mercadeo entre bambalinas.

—En la ONU —dijo Carter— el veto es infranqueable, pero no para el grupo de Los Mayores. Ahora mismo no hay nadie en ningún lado en disposición de actuar para resolver conflictos. Para promover un proceso de paz. Para ofrecer personas capacitadas a fin de que asesoren en las negociaciones de paz. Existen organizaciones, como Harvard o el Centro Carter, pero no pueden actuar en la ONU, porque saben que, por un lado, vetará Estados Unidos y, por el otro, lo harán China y Rusia. Así que tiene sentido que el grupo de Los Mayores actúe como una fundación para la paz, o para cualquier otro asunto, de modo que la gente pueda decir de entrada: ¿por qué no acudo a Los Mayores para ayudar a evitar esta guerra? Si contáramos con una ONU que funcionara a la perfección, no necesitaríamos algo así, pero la ONU no se ocupa de preservar la paz, de paliar el sufrimiento de la gente, de velar por los derechos humanos o de luchar contra la opresión de las

mujeres. En la ONU no puedes abrir un debate sobre la opresión de las mujeres porque muchos países musulmanes lo rechazan, y otros muchos países cristianos también. El grupo de Los Mayores podría abordar estos asuntos sin restricciones, y se acabaría eso de quedarse con los brazos cruzados. Apuesto a que Kofi Annan diría «amén» a todas estas propuestas. El Centro Carter se esforzó por crear un Alto Comisionado para los Derechos Humanos que la ONU rechazó. Estamos hablando de una organización que podría sustituir a la ONU y evitar las limitaciones propias de una organización compuesta por doscientos miembros.

Se trataba de asuntos de una gran envergadura. En esa sesión consensuamos que el grupo de Los Mayores trataría de reforzar los derechos de las mujeres y que se haría al margen de posicionamientos políticos.

—Pero sin asumir un papel de autoridad —dijo Jimmy—. Esto es importante, actuaremos sólo con la autoridad moral.

Por lo que respecta al trabajo que realiza la OMS, consideramos que el grupo de Los Mayores debería establecer una agenda amplia para abordar los problemas más controvertidos. Entre ellos está el sida, la colaboración para garantizar el acceso universal al agua potable (del cual no dispone el 80 por ciento de los países en desarrollo) y la lucha contra las enfermedades. El grupo de Los Mayores contribuiría a la erradicación de la malaria, pero sólo la OMS contaría con la autoridad suficiente para utilizar el término «erradicar».

—Los Mayores podrían tratar de promover la calidad de vida en las partes más pobres del mundo —dijo Carter—. Si prefieren no crear nada concreto, pueden contribuir a darle forma. Y la erradicación de enfermedades para paliar el sufrimiento forma parte de ello.

Todos los días fueron igual de fructíferos. Cada jornada estuvo repleta de debates y discursos intensos, y la concepción del grupo y nuestras expectativas avanzaban un paso más con cada intervención. Cuando Peter tomó la palabra, todos sabíamos exactamente de qué hablaba:

—El mundo es un espejo vivo. Los astronautas dicen que, desde el espacio, la Tierra se ve como un objeto que se puede coger con la mano, como una pequeña bola azul. La luz se refleja en ella; todo se refleja. Mi hijo de

cuatro años me contaba una fábula. Me decía que cuando una persona es tocada por otra, se ilumina. Y que quien no ha sido tocado cae en las tinieblas. Así que debemos tratar de que todo el mundo sea tocado. No se trata de números ni de estadísticas, sino de personas reales.

Da la impresión de que las ideas llaman a otras ideas. Parecía que estas esperanzas hubieran estado enterradas en nuestro interior, esperando el momento oportuno para estallar. Cuando ya estaba por irse, Jimmy Carter volvió a intervenir con algunas ideas de última hora.

—Los Mayores pueden ser la conciencia del mundo, su guía. Una institución reconocida por su capacidad de sacar adelante los ideales de paz y justicia. Mi estancia aquí ha sido deliciosa. Ha sido una experiencia inspiradora, emocionante, sorprendente y gratificante.

Dicho esto, saludó con la mano y, con su amplia sonrisa característica, subió varios peldaños y levantó el vuelo junto con su esposa en el helicóptero.

De vuelta a la casa, le pregunté a Tutu si quería un té.

—No, no soy inglés —me contestó haciendo un guiño.

—Vaya, te gustaría el té que hace Peter. Tiene más tiempo que yo para prepararlo —respondí en broma.

Un mes más tarde nos reunimos con Graça y con Mandela en su casa para que hicieran la selección inicial de Los Mayores. Sus nietos correteaban a nuestro alrededor, y Jean y yo salimos de este encantador encuentro con la sensación de que al final el grupo de Los Mayores se había convertido en una realidad. Nos dirigimos a Ulusaba y allí firmamos las invitaciones en medio de una gran fiesta. La presencia de mis padres compartiendo este momento lo convirtió en algo aún más especial. El proyecto que tantos años atrás habíamos soñado Peter y yo estaba cobrando fuerza.



## **32. ALTOS VUELOS**

2007

Aquella mañana de febrero de 2007 hacía mucho frío en la mayor parte del hemisferio occidental, y en los medios se hablaba de nieve, vientos intensos y tormentas de hielo. Mientras tanto, mi madre disfrutaba de su sesión matinal de natación en las aguas cristalinas del arrecife de Necker (el hecho de tener ochenta años nunca la ha frenado para hacer nada), y yo dirigía mi mirada hacia el noroeste, hacia una isla que no alcanzaba a ver, pero que acababa de comprar por diez millones de libras. Desde luego, era una cantidad que superaba con creces la modesta cifra de 180.000 libras que había pagado por Necker en 1976. Tener un nuevo desafío entre manos resultaba excitante, y mi cabeza estaba repleta de proyectos.

Tal vez piensen que con una sola isla paradisíaca debería bastar, y es muy cierto. Sin embargo, había comprado esta segunda joya inmaculada para evitar que la echara a perder un exceso de desarrollo. Mosquito debe su nombre a los pobladores indígenas que habitaban la isla antes de que llegara sir Walter Raleigh y las denominara «las Islas Vírgenes» en honor de la reina Isabel I. Tiene un muelle algo destartado y varias construcciones pequeñas que parece que vayan a caer ante la más ligera brisa, pero al margen de esto la isla sigue prácticamente intacta desde el inicio de los tiempos. Es un lugar precioso, y mi intención era hacer lo mínimo posible para que pudiera habitarse con comodidad. Una isla es una perfecta recreación a escala del mundo, y podría convertirse en un modelo utópico para luchar contra el calentamiento global. Por ello les pedí a Dan Kammen, un profesor de

Berkeley, y a Ken Kao, de la Universidad de Harvard, que realizaran un estudio para elaborar propuestas de cara a convertir Mosquito en la isla más ecológica del Caribe.

Compré Necker hace más de treinta años, cuando apenas tenía veintiocho años. Quería una isla desierta como refugio para que vinieran mis amigos y se pasearan por allí descalzos. Por tanto, Necker se ha conservado como un edén virgen, un espacio familiar para compartir con los amigos en paz y con privacidad. Ya entonces le pedía a la gente que pasaba por Necker que usara productos respetuosos con el medio ambiente, como bombillas de larga duración o productos de limpieza orgánicos. Plantamos un huerto ecológico, el generador funciona con biocombustible y contamos con energía eólica y solar. El hecho de haber comprobado que estos sistemas naturales son más baratos que el combustible convencional supone una ventaja. Pero en Mosquito empezaba desde cero y podría hacer muchas más cosas.

La primera vez que me paseé por Mosquito como nuevo propietario de la isla estaba del todo emocionado. Dudo que uno pueda sacarse de encima algún día esa sensación que transmite una isla desierta. Está llena de aves preciosas y de árboles en flor, un pequeño bosque pluvial caribeño, colinas más altas que las de Necker con vistas espléndidas y acantilados espectaculares. Hallé un gran lago de agua salada convertido en un cenagal, y una de las primeras cosas que hicimos fue llenarlo de agua para que se acercaran allí los pájaros y los peces. De inmediato tomé la decisión de que todos los materiales que íbamos a utilizar serían ecológicos y reciclables. Unas cuantas aperturas en el lado por el que sopla el viento nos proporcionarían aire acondicionado gratis.

Será todo un desafío vivir en el interior de un experimento ecológico. Si no predicas con el ejemplo, no sirve de mucho viajar por el mundo diciendo que tenemos que cambiar a fondo nuestra forma de vida para evitar la destrucción del planeta. Para el primer ministro de las Islas Vírgenes Británicas, Mosquito será un modelo a seguir, y después podría llegar a serlo para todo el Caribe. Quizás, incluso para el mundo entero. Para eso, sin embargo, ¡hubo quien me sugirió que le cambiara el nombre!

En ocasiones, me sabe mal que nuestros viajes por todo el mundo obliguen a Joan a hacer y deshacer tantas maletas. Así que le pregunté:

—¿No te resulta cansado tanto equipaje?

—No pasa nada —me dijo con una gran naturalidad, mientras plegaba otro jersey—. Es algo que hago bien. De joven trabajé en una casa de empeños de Glasgow. Cada lunes, cuando la gente traía sus objetos, tenía que desempaquetarlos todos, y cada viernes, cuando venían a desempeñarlos, los tenía que empaquetar de nuevo.

Me eché a reír. Cómo había cambiado su vida después de crecer en el piso de una portería y haber trabajado en una casa de empeños en Glasgow. De hecho, entre las cosas que adoro de ella están la naturalidad con que es capaz de comparar nuestros viajes con su trabajo en la casa de empeños y su manera directa de afrontar la vida. Poco después de firmar con Bill Gates la Iniciativa Climática, estaba sentado a los pies de la cama viendo un debate en un informativo de televisión sobre las urgencias relacionadas con el calentamiento global. Joan estaba a mi espalda, llenando otra maleta que estaba abierta sobre la cama.

—James Lovelock cree posible que ya hayamos superado el punto de inflexión, y que la cantidad de CO<sub>2</sub> que contiene el aire suponga la condena de la humanidad —le dije.

—Es un problema que ha creado el hombre y que el hombre debe poder solucionar. Tiene que haber alguien en algún lugar capaz de resolverlo. En el mundo hay gente muy inteligente —respondió Joan, como si se tratara de una obviedad meridiana.

Me giré y me quedé mirándola; Joan tenía razón. Si repasamos la historia del desarrollo científico e industrial desde el siglo XVII, vemos que la mayor parte de las innovaciones de los últimos cuatrocientos años surgieron gracias al ofrecimiento de premios importantes. Disfruté con la lectura del libro de Dava Sobel *Longitud*, que trata del primer premio que se ofreció en la era moderna por un logro industrial. A principios del siglo XVIII, el Gobierno británico se comprometió a pagar 20.000 libras a quien desarrollara un reloj portátil con la precisión suficiente como para que cualquier navegante pudiera saber, en cualquier lugar del mundo, los grados de longitud de su posición. Hasta entonces, para trazar su ruta sobre los mapas, los navegantes se basaban en la posición del sol y de las estrellas, pero cuando el cielo estaba nublado

era habitual que se desviaran muchas millas de su recorrido, que se perdieran o que naufragaran. Los mapas eran imprecisos, y se llegaba al destino deseado casi por casualidad. Para los ingleses, cuyas colonias se extendían por más de medio mundo, podría ser de gran utilidad un sistema fiable que permitiera una navegación precisa. Finalmente, se llevó el premio un relojero llamado John Harrison, pero es probable que sin el aliciente de un premio de esta envergadura no se hubiera tomado la molestia de dedicar media vida a resolver el enigma. Los premios se convirtieron en el motor principal de la mayor parte del desarrollo industrial moderno. El desarrollo de los primeros automóviles e, irónicamente, también de los primeros aviones fue incentivado mediante premios.

En algunos casos quienes ofrecían estas recompensas eran los Gobiernos, como fue el caso del Premio Longitud, y en otros eran particulares, como la Banda Azul, en cuya obtención yo había participado años atrás. En cualquier caso, durante los siglos XVIII y XIX, los premios eran el incentivo para el desarrollo científico. Y por supuesto el diseño del Spitfire, realizado a principios de la década de 1930, también vino de la mano de una recompensa. Tras la segunda guerra mundial, los Gobiernos se hicieron cargo del asunto y empezaron a remunerar a los científicos por sus aportaciones; los premios importantes ofrecidos por particulares quedaron reducidos a la mínima expresión.

La propia Virgin se ha beneficiado del Premio X, que se convocó para promocionar los viajes privados y asequibles al espacio. Burt Rutan y Paul Allen obtuvieron el premio de diez millones de dólares al ser capaces de desarrollar el prototipo de nave espacial que luego sería el *SpaceShipOne*. Este mismo premio fue el que nos llevó a invertir en el desarrollo del aparato *SpaceShipTwo*, con la ayuda de Burt, y en última instancia a la creación de Virgin Galactic.

Si realmente habíamos pasado el punto de inflexión a consecuencia de la cantidad de carbono y metano que ya se encuentra en la atmósfera, quizá podríamos retar a los científicos y a las mentes brillantes para que desarrollaran una forma de extraer estas sustancias.

Cogí el teléfono y llamé a varias personas para sondear el tema y

asegurarme de que no estaba loco. Hablé con Will, que tiene una buena base científica y está a cargo de Virgin Galactic; con Josh Bayliss, nuestro abogado en plantilla, y, por último, con Shai Weiss, el consejero delegado de Virgin Fuels. A todos les pregunté su opinión sobre el tema, y todos manifestaron un optimismo prudente. Coincidieron en que parecía posible, pero que probablemente sería mejor que hablara con un científico. Así que dirigí mi consulta a James Lovelock; a Steve Howard, del Grupo Climático, y a Tim Flannery. Me informaron de que, en algunos lugares del mundo, ya se había trabajado en la captura del CO<sub>2</sub> gaseoso y que el estímulo de un premio de primer nivel sería muy beneficioso. De modo que el comentario casi casual de Joan en poco tiempo se había convertido en un premio dotado con veinticinco millones de dólares para buscar un modo eficaz de eliminar de la atmósfera el dióxido de carbono. Este proyecto no significa que dejemos de luchar por reducir en primer lugar las emisiones de CO<sub>2</sub>. Nuestro premio está orientado a capturar el CO<sub>2</sub> que ya se encuentra en la atmósfera, y abarcará, de forma general, el metano y los demás gases de efecto invernadero.

No buscamos una solución agrícola al problema, ya que son técnicas ya conocidas en la comunidad científica y tienen sus limitaciones, aunque se trata de un terreno muy interesante. Dentro de tales soluciones agrícolas incluyo la utilización del mar, como es el caso de la siembra de algas. En el sur del Pacífico y el sur del Atlántico, frente a las costas de Nueva Zelanda y Brasil, se han realizado algunos experimentos al respecto. Las algas capturan el CO<sub>2</sub>, y al saturarse se hunden hasta el fondo del mar, teóricamente sin que supongan ningún riesgo. El problema es que siempre está presente la ley de las consecuencias no previstas, y se desconoce el efecto que pudiera tener sobre la población de peces la aparición de amplias extensiones de estas algas.

A día de hoy también se ha intensificado la plantación de árboles, y vamos a dar continuidad a esta tendencia. Hemos propuesto, también, que se reserven terrenos en Europa para plantar árboles. Hablamos constantemente de la conservación de la biodiversidad en las selvas amazónicas, africanas y asiáticas, y, a pesar de ello, la deforestación que se producirá en las próximas veinticuatro horas, desde este momento en que estoy escribiendo, generará la

misma cantidad de CO<sub>2</sub> que ocho millones de personas viajando en avión de Londres a Nueva York. Una de las viejas propuestas relacionadas con el cambio climático era bombardear las nubes con yoduro de plata para provocar lluvia, aunque tampoco es lo que andamos buscando por la misma razón de que no es una técnica nueva. Lo que perseguimos es un modo de utilizar las fuerzas naturales, quizá con algún otro elemento adicional, para extraer literalmente el CO<sub>2</sub> de la atmósfera; algo completamente innovador que aún no se haya investigado. Y, si me lo permiten, puedo garantizarles que ningún lector se llevará este premio haciéndome llegar mañana por la mañana una bellota por correo.

Parecía que el premio medioambiental que proponíamos encajaba muy bien con una serie de proyectos sobre los que ya estábamos trabajando: los relacionados con el capitalismo Gaia, la Iniciativa Clinton y Virgin Fuels. Y también parecía casar bien con futuras iniciativas, como Virgin Galactic. Cuando dispuse de toda la información y estuve seguro de que resultaba coherente, y tras establecer un fondo fiduciario que se encargara del premio por su propia cuenta, llamé a Al Gore y le pregunté si estaría dispuesto a acompañarme en el anuncio del premio.

—Estaría encantado de hacerlo, Richard —me respondió sin dudar.

El 9 de febrero de 2007, apenas seis semanas después de tener mi conversación con Joan, Al Gore y yo celebramos una rueda de prensa en mi jardín de Londres para presentar el premio medioambiental «Virgin Earth Challenge», dotado con veinticinco millones de dólares y destinado a la búsqueda de innovaciones para luchar contra el cambio climático.

—El fenómeno al que nos enfrentamos es una emergencia planetaria. Así que está bien tener en cuenta posibilidades que en otras circunstancias nunca se habrían considerado —dijo Al a la prensa allí reunida.

Mientras nos filmaban lanzando al aire una pelota de playa coloreada tal como se ve la Tierra vista desde el espacio, dije:

—El premio será para quien, en un plazo de tres años, aporte el proyecto más innovador para extraer de la atmósfera los gases nocivos de efecto invernadero. La Tierra no puede esperar sesenta años. Necesitamos que, desde hoy mismo, todo aquel que esté capacitado para dar con alguna solución ponga

su mente a trabajar.

Solucionar el problema del dióxido de carbono en la atmósfera podría resultar tan complicado como encontrar una cura para el cáncer, pero si lográbamos algún resultado, tal vez podríamos disfrutar de nuestras vidas sin sentirnos culpables por dejarnos una luz encendida o por echar carbón a nuestras hogueras.

Me reconfortó que muchos científicos estuvieran de acuerdo con nosotros. Tal como dijo Tim Hansen, climatólogo y director del Instituto Goddard de Estudios Espaciales de la NASA, en Nueva York: «Desde una perspectiva económica, tiene mucho más sentido buscar formas de enfrentarse al cambio reduciendo directamente la contaminación que lo provoca».

El jurado del Virgin Earth Challenge cuenta con un científico de la NASA y con varios investigadores medioambientales de primera línea procedentes de todo el mundo, entre ellos James Lovelock, sir Crispin Tickell y Tim Flannery. Este último me comunicó que estaba entusiasmado con el potencial de esta iniciativa. Casi desde el mismo inicio del anuncio del premio comenzaron a llegar propuestas: ¡5.000 sólo el primer mes! Recibimos tantas que solicitamos a un equipo de la Universidad de Cambridge, Inglaterra, que designara a varias personas para dedicarse a tiempo completo a examinar las propuestas para ver si algunas de ellas aportaban avances reales. Convenimos que sería extraordinario que alguno de los primeros candidatos diera en el blanco. Sabíamos que íbamos a recibir algunas propuestas descabelladas, pero sólo uno de los proyectos iba a ser el ganador, por más ideas prometedoras o delirantes que nos llegaran.

Mientras tanto, la pasividad del Gobierno de Estados Unidos frente a este problema contribuye a la destrucción de nuestro hermoso mundo. Tal como dijo Winston Churchill de la actitud del Gobierno de Chamberlain, que no consideraba que fuera real la nueva amenaza de la década de 1930: «Siguen en su extraña paradoja, decididos sólo a permanecer indecisos, resueltos a quedar en la irresolución, firmes en la inconsistencia, sólidos en el fluido, todopoderosos en la impotencia. —Y concluía—: Se acerca el final de la etapa de la postergación, y entramos en el tiempo de las consecuencias».

Tres semanas después yo estaba en Suiza disfrutando con mi familia de unas agradables vacaciones. Era el viernes 23 de febrero de 2007; habíamos pasado el día esquiando, y ya bien de noche, a las once, estábamos en un pequeño y encantador cine de Zermatt viendo una película francesa subtitulada. En la sala había sofás y unas mesas bajas para cenar. Después de pasar una jornada agotadora en las pistas resultaba un lugar muy cómodo, y me estaba entrando algo de sueño. Había dejado mi teléfono inactivo, pero noté que pitaba y vibraba dentro del bolsillo. Después de ocho o nueve pitidos se detuvo y seguí viendo la película.

Durante mi primer año en el sector de los transportes o como propietario de una aerolínea una llamada tardía por la noche me hubiera alarmado particularmente. Sin embargo, ahora me doy cuenta de lo maravillosamente seguros que son los aviones y los trenes, y esa noche tuve la impresión de que una llamada a esa hora no era motivo de preocupación. Pero me había quedado con un poso de desasosiego, de modo que decidí salir del cine para escuchar mi buzón de voz.

Me comunicaron que un tren de Virgin se había visto envuelto en un accidente en Cumbria, una zona apartada y montañosa al noroeste de Inglaterra, y me saltaron todas las alarmas. Entré al cine para decírselo a Joan y a los chicos, y volvimos a toda prisa hacia el hotel, desde donde podría llamar y tomar decisiones.

Una de las primeras personas con las que traté de comunicarme fue Will Whitehorn, que también es un directivo de Virgin Trains, pero una y otra vez saltaba el buzón de voz. Al final di con mi lista de teléfonos de emergencia y llamé a la mujer de Will, Lou, que estaba en East Sussex. De fondo se oían voces y risas.

—Hoy es el cumpleaños de Will, estamos cenando en casa de unos amigos —me dijo Lou, mientras le daba el teléfono a su marido.

Era la primera vez en veinte años que Will se olvidaba el teléfono. Se había dado cuenta de su descuido mientras cruzaban la verja de su casa, pero su esposa, de forma memorable si se mira en retrospectiva, le dijo:

—No te preocupes, seguro que esta noche no ocurre nada.

Pero en ese momento sabía que, si yo me había tomado la molestia de



buscar el número de Lou, era porque algo sucedía, y de inmediato se puso en alerta.

En pocas palabras le expuse que a las 17.15 horas se había producido un accidente en el servicio entre Londres Euston y Glasgow. En ese momento nadie conocía ni la gravedad de las lesiones ni el número de personas heridas. Me habían informado de que el tren había caído por un barranco y que los servicios de rescate tenían dificultades para llegar hasta él. Le dije que yo volvería al Reino Unido tan pronto como me fuera posible, pero que en ese momento todos los aeropuertos estaban cerrados. El primer avión salía sobre las cinco de la madrugada hora británica, de Zúrich a Heathrow.

—Veré si puedo averiguar algo más desde aquí —me dijo Will.

También me dijo que, si se trataba de un accidente grave, como parecía ser el caso, no podríamos ir en tren desde Heathrow hacia el norte, hasta las proximidades del suceso. Al final resultó más sencillo que yo volara a Mánchester y que él se reuniera allí conmigo.

Tomé un taxi en Zermatt que me llevó hasta Zúrich en un trayecto de cinco horas montaña abajo, y allí me las arreglé para tomar un vuelo directo a Mánchester. Durante esa noche tan larga tuve mucho tiempo para pensar. Sabía lo horribles que podían ser los accidentes ferroviarios. Incluso en una zona llana del trayecto, en esos siniestros a menudo se producían muertos y decenas de mutilados y heridos.

En 2005, Virgin Trains había logrado superar el período de crisis derivado de la quiebra de Railtrack y la creación de Network Rail. Había sido un proceso duro, pero en ese momento las cosas funcionaban bien y nuestros trenes habían cumplido con las expectativas. Una de las cosas que me hacían sentir orgulloso era el extraordinario diseño de nuestros trenes Pendolino. Habíamos discutido los objetivos que nos planteábamos para este modelo con Alstom, su fabricante, y habíamos definido a grandes rasgos lo que queríamos. Uno de los puntos en los que insistíamos era que debíamos proyectar el tren más respetuoso con el medio ambiente jamás construido, y cuando entró en servicio se demostró que efectivamente así era. La eficiencia en cuanto a emisiones de carbono de los trenes Pendolino es equivalente a la del rapidísimo Train à Grande Vitesse (TGV) francés, que funciona con energía

nuclear, a pesar de que nuestro modelo se alimenta de la red eléctrica nacional. A diferencia del TGV, en Gran Bretaña utilizamos una combinación más amplia de petróleo, gas, viento y, en menor medida, energía nuclear, pero este tren emite un 78 por ciento menos de CO<sub>2</sub> por asiento que el trayecto equivalente en avión a Mánchester o Glasgow. La razón reside en que es un tren más eficiente que el TGV, cuenta con un sistema de frenado regenerativo —igual que el automóvil Toyota Prius—, y con una carcasa de aluminio de tipo aeronáutico.

El otro rasgo característico del diseño del tren era la seguridad. Cuando realizamos el encargo a Alstom y les presentamos nuestras especificaciones, les pedimos que se informaran acerca de cualquier avance exitoso en materia de seguridad que se hubiera producido en todo el mundo y que lo incorporaran al nuevo modelo. Pero no debían introducir ninguna mejora que no se hubiera probado con éxito en algún lugar del planeta. Tal como le dije a Tony Collins, entonces director ejecutivo de Alstom:

—Para el diseño del tren quiero que aglutinéis las mejores innovaciones tecnológicas del sector ferroviario. Buscamos un tren que permita sobrevivir a un accidente a su máxima velocidad, sin importar cuál sea la causa, y que permita la evacuación de los pasajeros.

Era una petición muy exigente, pero no veía por qué no podía cumplirse. Los pasajeros tienen derecho a saber que se ha hecho todo lo posible para preservar su seguridad, y por ello se aplicó tecnología de vanguardia en todos los ámbitos del diseño: el diseño de las uniones entre vagones, el diseño de los propios vagones, el diseño de todo el equipamiento interior, el diseño de las ventanas (en caso de accidente no se abrirían de forma violenta, provocando quizá la muerte a algún pasajero, ni éstos serían arrojados fuera del vagón, tal como ocurrió en la catástrofe de Clapham de 1988). La lista de especificaciones era larga.

El otro fenómeno que se da en muchos accidentes ferroviarios en los que se ven implicados aparatos antiguos es que alguno de los vagones se sube encima de otro, aplastando así al que lleva delante. Ello se debe al diseño de los bojes —las sujeciones de las ruedas bajo el vagón— y de las uniones (las conexiones) entre los vagones. Asimismo, el diseño antiguo de los chasis con

la carrocería encima también puede provocar que un tren se suba encima de otro y aplaste la carrocería sobre el chasis provocando la muerte a la gente atrapada en su interior. Esto también sucedió en la tragedia de Clapham. Por ello decidimos construir unos vagones de una resistencia extraordinaria, aun a costa de que los trenes resultaran más pesados y costosos. A su vez, para reducir el peso del tren, encargamos lo que se denomina una «estructura monocasco». Es decir, que cada vagón constituía una celda integral de aluminio en cuyo interior se encontraban los pasajeros. De hecho, en el vagón, los viajeros conservaban un hábitat de supervivencia, incluso en aspectos como la iluminación, alimentada con baterías automáticas de tres horas de duración y diseñada para quedar encendida tras un accidente. Sabía que habíamos hecho todo lo que estaba en nuestras manos para que el tren fuera lo más seguro posible, pero, tras recibir el breve parte que me habían comunicado desde el lugar de los hechos, estaba preocupado.

Mientras yo iba de camino a Mánchester, Will se desplazó en coche hasta Heathrow. Allí se encontró en un lugar completamente deshabitado y aprovechó para dormir un rato bajo un mostrador de facturación de British Midland, hasta que los trabajadores de la compañía lo despertaron y lo embarcaron en el primer avión a Mánchester. Cuando llegué me reuní con Will y Tony Collins, el hombre que había construido el Pendolino en Alstom y que ahora dirigía Virgin Trains. No hablamos mucho. Nos subimos a un coche de alquiler, y lo primero que hice fue encender la radio para escuchar las noticias de la mañana. En la BBC emitían una sesión informativa continua, de modo que nos íbamos a enterar de cualquier novedad en el momento. No se sabía cuántas personas habían muerto, pero, para gran alivio nuestro, ya se habían publicado algunos informes policiales del lugar del accidente en los se indicaba que, sorprendentemente, el tren había quedado intacto, lo que había favorecido que hubiera un gran número de supervivientes.

Entonces, me giré hacia Tony y le dije:

—Oye, Tony, fabricaste un tren bueno de cojones.

Estuvimos unos cinco minutos más escuchando la radio, pero todavía había poca información, y le pregunté a Will:

—¿Vamos primero al lugar del accidente o al hospital?

—Lo primero es ir al hospital —contestó Will—. No sé qué podemos encontrar allí. Hemos llamado y te están esperando. Se han llevado a los heridos a dos centros médicos distintos.

Fue un trayecto largo en un amanecer frío y húmedo de febrero. En comparación con los deslumbrantes Alpes suizos que acababa de abandonar, Inglaterra ofrecía una imagen gris y sombría. Me encontraba en un estado introspectivo. Consideré que, como presidente de la compañía, era importante tomar la iniciativa, salir a la calle, hablar con los servicios de emergencia, con la gente y tratar a los afectados como cualquiera trataría a miembros de su familia que han sido víctimas de una catástrofe. Sabía que debía acudir a los hospitales, y me daba pánico conocer la gravedad del estado de los afectados. Además, el hecho de que hubieran recurrido a dos hospitales distintos sonaba inquietante.

El personal de los dos centros se había quedado muy sorprendido, y lo mencionaron los jefes de sendos servicios médicos, pues al conocer la noticia se habían preparado para más de un centenar de muertos, dadas las condiciones en las que se había producido el siniestro y vistas las primeras imágenes que se filtraron, tomadas desde los helicópteros que sobrevolaban el lugar para rescatar a los heridos. Las primeras informaciones apuntaban a que había más de setenta u ochenta víctimas, pero al final resultó que, de esa cifra inicial, sólo fueron llevadas al hospital veinticinco personas. Cuando llegamos, a primera hora de la mañana, en los hospitales sólo quedaban once personas con lesiones importantes, aunque sus vidas no corrían peligro. La mayoría de las lesiones fueron latigazos cervicales que se produjeron cuando los vagones rodaban por el terraplén. El herido de mayor gravedad fue el conductor, Iain Black, un antiguo policía de Glasgow, que sufrió una rotura de cuello. Se necesitaron dos horas para rescatarlo de la cabina, aunque ésta quedó intacta. Los otros dos heridos graves eran los hijos de una mujer de ochenta años, quien por desgracia murió a consecuencia de un fallo cardíaco tras ingresar en el hospital.

Recuerdo que el jefe de servicios médicos del primer hospital que visitamos, el Royal Preston, en Lancashire, comentó:

—Es increíble. Con lo que hemos visto de accidentes ferroviarios, lo que

ha sucedido aquí es un auténtico milagro.

Íbamos a escuchar muchas veces la palabra «milagro» en el transcurso de la mañana. Estuvimos en la unidad de cuidados intensivos; el conductor del tren estaba inconsciente y lo preparaban para una operación, así que no pudimos hablar con él. Sí pudimos hablar con el cirujano, quien nos comentó que creía que se recuperaría. A la salida del hospital hice unas breves declaraciones a un periodista de *News of the World* que nos abordó, y acto seguido nos dirigimos a la Real Enfermería de Lancashire, donde nos encontramos con que la mayoría de los afectados habían sido dados de alta. Ofrecí de nuevo mi ayuda, y nos fuimos rápidamente al lugar del accidente. Los campos y los caminos de los alrededores estaban completamente anegados y era imposible llegar en coche hasta el tren. La policía había acordonado la zona, y haciendo gala de cierta burocracia, me preguntaron quién era. Se lo dije, pero aun así se negaron a dejarnos pasar hasta que hubieron llamado por radio para asegurarse de que podía acercarme a ver mi propio tren. Caminamos unos dos kilómetros escoltados por la policía hacia la vía del tren, que se encontraba en medio del campo. A medida que nos acercábamos íbamos viendo una columna de humo y, al instante, me vinieron a la cabeza las pavorosas llamas de la tragedia de Clapham.

En ese momento no sabes qué idea hacerte del accidente. No sabes cuántas víctimas habrá, ni si tu conductor sobrevivirá o morirá ni lo que ha hecho o ha dejado de hacer la tripulación de tu tren. Y cuando llegas al lugar del accidente y te encuentras con el tren, que parece un juguete desperdigado por el suelo, te entra una sensación de irrealidad. Era espantoso, pero a la vez era también maravilloso que el tren hubiera soportado tan bien el accidente. Es imposible prepararte para una situación como ésa. Lo primero que te viene a la cabeza es el mundo de las relaciones públicas y esas cosas, la gente que lee declaraciones escritas y parece muy controlada. Pero, por mi experiencia, no hay forma de prepararte para afrontar una situación como la que estábamos contemplando. Era fundamental llegar al lugar del accidente con una disculpa, dejar de lado la política empresarial de «no te disculpes», transmitir tranquilidad y dejar muy claro que asumiríamos todas las responsabilidades que nos correspondieran y que averiguaríamos la causa del accidente. Parecía

que ésa era la forma lógica y humana de gestionar la situación, aunque, por supuesto, los abogados y las compañías de seguros siempre recomiendan evitar tal actitud.

Habíamos estudiado otros casos de accidentes ferroviarios y sabíamos mucho al respecto. En este sentido, uno de los temas principales era la pésima comunicación, que empeoraba aún más la situación, especialmente para los familiares y amigos. Por eso, cuando proyectamos una eventual situación de accidente, uno de los protocolos que tratamos de implantar fue una comunicación rápida, eficiente y honesta desde el primer minuto. Cuando llegamos al lugar del accidente nos encontramos con que la gente que estaba allí había realizado pocas labores de comunicación, a excepción de la policía, que esa misma mañana había celebrado una rueda de prensa in situ. En ella, habían manifestado su sospecha de que el motivo del accidente había sido un fallo en el cambio de agujas de la vía, y que el tren estaba fuera de las principales investigaciones. Estas palabras nos aliviaron profundamente, aunque no al director ejecutivo de Network Rail, ya presente en la escena del siniestro, un hombre encantador llamado John Armit, el cual dirigió tiempo después la infraestructura de los Juegos Olímpicos de Londres. Junto a John estaba Robin Gisby, director de operaciones y servicios al cliente de Network Rail, quien nos explicó de nuevo que la causa más probable era un fallo en el cambio de agujas. Los nueve vagones habían bajado rodando por la pendiente, aunque la mayoría habían logrado no volcar. Era obvio que volaron por los aires a casi 160 kilómetros por hora, y la mayoría estaban aparentemente intactos. John y Robin nos mostraron el punto donde se había producido el accidente, y cómo, al parecer, el tren había descarrilado y, después, se había desplazado por la gravilla.

John se giró hacia mí y se limitó a decir:

—Lo siento.

Yo sabía perfectamente cómo se sentía y la pesadumbre que debía embargarlo. Llegó el momento de hablar ante los periodistas congregados en la zona, que habían sido ubicados por la policía a una distancia de seguridad, en la parte baja del terraplén. Yo siempre he reído con las películas de risa y llorado en los dramas, y mis hijos siempre llevan un paquete de pañuelos para

mí. Pero mi madre siempre me decía que, al hablar en público, no pensara en mí mismo, sino en quienes me escucharan. Frente a la prensa, por fortuna, la emoción no se apoderó de mí. Por supuesto, habría resultado mucho más complicado si las causas apuntaran a nuestra responsabilidad. Pero aún resultó más sobrecogedor cuando un periodista dijo que había un viaducto de treinta metros de altura a pocos metros del lugar del accidente, y que fue pura suerte, cuestión de segundos, que el tren se detuviera a tiempo.

En ese momento yo todavía no tenía una idea muy clara de lo que realmente había ocurrido, pero elogí la valentía que había demostrado el conductor al permanecer en su sitio y tratar de frenar y controlar el tren lo máximo posible.

—La pérdida de una vida y las lesiones sufridas por los demás afectados hacen que este día sea una jornada muy triste —dije—. La reacción al accidente por parte de los servicios de emergencia, la RAF y la policía fue magnífica. La actuación del conductor del tren, Iain Black, merece ser elogiada. De repente se encontró con un defecto en el trazado viario y el tren empezó a salirse de las vías. Permaneció en su puesto durante casi un kilómetro intentando controlar el tren en su recorrido sobre las piedras. Podría haber intentado echarse atrás para protegerse, pero no lo hizo, y al final resultó gravemente herido. Sin lugar a dudas es un héroe, y cuando se calmen los ánimos deberemos hacer lo posible por otorgarle ese reconocimiento. —Luego proseguí—: El tren en sí también ha respondido magníficamente: está construido como si se tratara de un tanque. De haber sucedido lo mismo con un modelo antiguo, creo que el número de heridos y fallecidos habría sido espantoso. Los vagones se han fabricado como coches de competición, con barras estabilizadoras. Ninguno de los vagones se ha deformado, y se han roto muy pocas ventanas. Todo el mundo deberá aprender algo de este accidente, y Network Rail deberá analizar el fallo en la vía y asegurarse de que no se repita otro caso similar.

Cuando me preguntaron el porqué de mi presencia en el lugar del accidente respondí:

—Bien, no estoy aquí como el máximo responsable de la compañía, sino como ser humano. Si alguno de mis hijos hubiera estado en ese tren, habría

esperado del propietario de la empresa que se acercara hasta aquí para informarse de lo ocurrido, y que fuera al hospital a expresar su solidaridad con los familiares. Y, en consecuencia, creo que la gente espera lo mismo de mí. Me preguntan una y otra vez de quién es la culpa. Todavía no podemos responder a esta pregunta, pero, sin lugar a dudas, la causa del accidente ha sido algún fallo de la vía; el tren no está entre los principales objetos de investigación. Se necesitará tiempo para responder a esta pregunta. Del día de hoy, sólo debemos quedarnos con la experiencia de lo sucedido, para asegurarnos de que en el futuro no vuelva a ocurrir algo así.

Cuando acabé de hablar con la prensa, me dirigí a los servicios de emergencia que todavía seguían allí. Los helicópteros y las ambulancias ya se habían ido, y el resto de los equipos estaban descansando de las actividades de la noche anterior y preparándose para otras más de tipo forense. El superintendente jefe de la Policía de Transporte Británica, Martyn Ripley, comentó que los expertos forenses, ingenieros, agentes especialistas en escenarios de crímenes e investigadores de accidentes ya estaban en el lugar del siniestro.

—Todos los que hemos participado en este trabajo nos hemos quedado muy sorprendidos de que no haya habido más víctimas. Hemos tenido mucha, mucha suerte.

El superintendente de la policía de Cumbria, Jon Rush, coincidió con esta opinión y dijo:

—La escena es devastadora. Nos ha sorprendido mucho que se hayan producido tan pocas víctimas.

Pasada la incertidumbre de la mañana, me sentí muy aliviado al ver que la situación era mucho mejor de la que originalmente nos habíamos figurado. Aun así, seguía teniendo muy presente a la mujer que había muerto y a quienes habían resultado heridos.

Mientras nos alejábamos del lugar del accidente, Tony dijo:

—Es probable que no lo recuerdes, Richard, pero cuando nos reunimos por primera vez para hablar de la fabricación del tren, fuiste tú quien dijo: «Quiero construir el tren más seguro del mundo».

Lo siguiente fue ir a la finca agrícola próxima a la vía para agradecer su



ayuda a Geoff Burrows, el propietario de los terrenos donde se estrelló el tren. Este hombre había ofrecido bocadillos y té a los pasajeros y había colaborado con las labores de rescate sacando con su tractor los coches y las ambulancias que habían quedado atrapados en el barro. Por último, nos dirigimos a la Real Enfermería de Lancashire para reunirnos con los familiares de Margaret Masson, la mujer fallecida. La familia deseaba que nos viéramos en el tanatorio. Por difícil que fuera para mí esta situación, por supuesto lo era mucho más para ellos, y por mi parte tenía la certeza de que hacer acto de presencia y hablar con ellos, en la medida de lo posible en estas circunstancias, era la forma correcta de actuar. Una vez allí, me senté a su lado, profundamente conmovido. En ningún momento me pidieron explicaciones, y juntos compartimos su dolor.

Como empresa, por supuesto, más adelante analizamos todas las actuaciones realizadas y qué podíamos aprender del accidente. Yo me sentía profundamente orgulloso de cómo había trabajado la gente de Virgin. Mucho tiempo atrás habíamos establecido los planes de emergencia, y su ejecución había funcionado a la perfección. Se cerró el servicio de la línea que une Londres y Glasgow, y entre 20.000 y 30.000 personas se quedaron atascadas a lo largo del trayecto. Contratamos los servicios de la práctica totalidad de los taxis disponibles en Gran Bretaña, y a la una del mediodía todos los pasajeros habían llegado a casa en taxi. Teníamos cuidadores trabajando sobre el terreno, tanto en el hospital como en el lugar del accidente. El personal de Virgin asesoró a los heridos y a sus familiares de forma individual, y se siguió haciendo hasta el final. La forma de afrontar las adversidades es una cuestión importante, y ellos lo hicieron magníficamente bien. Al cabo de un mes, el conductor fue dado de alta en el hospital, y me comunicaron que se recuperaría por completo. Por fortuna, podría volver a hacer su trabajo.

En el transcurso de nuestro estudio nos topamos con una gran ironía. En su momento, nosotros tuvimos que enfrentarnos a la Administración para que nos permitiera construir el modelo Pendolino con las mayores exigencias de calidad. En este sentido, yo quería aclarar que la tasa de supervivientes del accidente no era «un milagro», tal y como repetían continuamente los medios de comunicación. Si se trataba de un milagro, su causa era el diseño del tren;

es decir, si se prevén de forma acertada ciertas eventualidades y se asume un total compromiso con la búsqueda de soluciones para tales circunstancias, entonces se alcanzan niveles de seguridad sin precedentes en cualquier sistema de transporte. El historial de seguridad de Virgin es para sentirse orgullosos. En veinticinco años de actividad aérea, no hemos provocado ni una sola baja de pasajeros a causa de accidentes aéreos, y cuando ocurrió lo de Cumbria llevábamos diez años operando en el sector ferroviario sin lamentar ni una pérdida. Hasta ese momento. Realmente, la muerte de la señora Masson fue una verdadera tragedia, y yo estaba muy molesto por el hecho de que, de manera absurda, todos los conflictos relacionados con estos trenes que habían surgido tenían que ver con el trato con la Administración, con los numerosos funcionarios que informaron a los ministros de que el diseño del tren «superaba» las exigencias de calidad establecidas. Y, en consecuencia, ¡nos habían dicho que el resultado final era «demasiado pesado y costoso»!

El tren se vio implicado en ese accidente sin que se produjera ningún fallo en su funcionamiento. Sin embargo, nos insistieron en que lo habíamos equipado con elementos «innecesarios», entre ellos, un sistema informático automático que monitorizaba el funcionamiento de todo el convoy y enviaba vía satélite esa información a nuestra sede de Birmingham, de modo que las oficinas centrales estaban informadas de todo fallo de funcionamiento que se produjera en cualquiera de los trenes Pendolino. En accidentes ferroviarios previos, los afectados se veían obligados a esperar durante años la explicación de lo sucedido, con el consecuente sufrimiento que ello provoca. En cambio, en Cumbria pudimos informar inmediatamente y con total honestidad de que el tren implicado en el accidente no tenía ningún fallo. Entrando en comparaciones, la tecnología con la que cuenta Network Rail para monitorizar su red de vías está desfasada varias décadas con respecto a la de los trenes que circulan por ella.

Si alguien se detiene a analizar la normativa británica de seguridad y salud, se dará cuenta de que la tecnología utilizada en el Virgin Pendolino triplica los niveles mínimos exigidos en la primera de estas materias. Es a ello a lo que se referían los funcionarios cuando hablaban de «superar las exigencias de calidad establecidas». Sus especificaciones están por encima y

van incluso más allá de las exigencias actuales de seguridad en el Reino Unido. Ahora, esta cuestión está causando gran inquietud en el Gobierno, y más de uno se pregunta cómo afrontar el hecho de que, hoy mismo, se están construyendo trenes nuevos que no cuentan con las mismas especificaciones de seguridad que el Pendolino.

Que las vías sean más antiguas que los trenes que las recorren no es motivo para descuidar su mantenimiento. Sin embargo, al menos fue positivo ver que, en veinticuatro horas, el máximo responsable de Network Rail encajaba el golpe y asumía las responsabilidades.

La BBC convirtió la gestión del accidente en un caso de estudio para periodistas noveles, para que los informadores de esta casa conocieran qué comportamiento pueden exigir a una empresa. En opinión de la BBC, Virgin ha elevado el listón de la gestión de emergencias como ésta. En el tren viajaba una directora de la BBC, y desde el vagón donde quedó atrapada fue testigo de cómo se reaccionó tras el accidente, de los hechos que sucedieron más adelante y, a su vez, del trato que recibieron los pasajeros. Y, como testigo directo que fue, ella quedó muy impresionada del trabajo de nuestros empleados y de los protocolos que se siguieron.

Poca gente sabía que en los doce meses anteriores habíamos tomado decisiones importantes acerca de si íbamos a continuar o no en el sector ferroviario. Por aquel entonces el negocio empezaba a ser rentable; el Pendolino comenzaba a funcionar a pleno rendimiento, el número de pasajeros crecía con rapidez y restábamos una cuota de mercado considerable a las líneas aéreas en rutas como las de Londres a Mánchester, Liverpool o Glasgow. Y, justo por eso, había montones de potenciales compradores que deseaban hacerse con nuestra empresa ferroviaria. Llegados a un punto, debíamos decidir si seguir o no en el mundo del tren. Durante los primeros años recibimos innumerables críticas, que no cesaron hasta que se hubieron destinado ingentes cantidades de dinero a modernizar los ferrocarriles. Este hecho conllevó una serie de problemas para la marca Virgin, y en muchas ocasiones se habló de la conveniencia de expandirnos o no en el sector. Pero la recepción que tuvo el Pendolino y su puesta en servicio nos convenció de quedarnos. Curiosamente, en el momento del accidente de Cumbria habíamos

decidido ampliar nuestra presencia en el negocio y empezar a realizar propuestas para obtener otras franquicias. En 2007 presentamos nuestra candidatura para operar la línea que cubre la costa este tomando el relevo de GNER, cuya empresa matriz había quebrado, pero, al final, National Express se hizo con la concesión.

Creo fervientemente en el ferrocarril, y estoy convencido de que Europa está a las puertas de una nueva era del tren. Me atrevería a decir aún más: creo que entraremos en este nuevo paradigma desde una perspectiva medioambiental, en la cual las ciudades se unirán entre sí mediante unos servicios ferroviarios adecuados, veloces y eficientes, y superando el actual modelo basado en líneas aéreas nacionales. Para ello se requerirá invertir de manera sostenida en la red ferroviaria, tanto en el Reino Unido como en el resto de Europa. Aunque resulte irónico, y pese a la percepción generalizada, a día de hoy el Reino Unido invierte más en este sector que cualquier otro país europeo, y nuestro sistema ferroviario va camino de convertirse en el mejor de Europa. Tal como publicó en la primavera de 2007 el *Financial Times*, en un artículo destacado, la opinión pública se fija únicamente en el TGV francés, pero lo que no se sabe es que la mayoría de los trenes de cercanías franceses tienen más de cincuenta años y que ofrecen un pésimo servicio a sus usuarios, tanto en París como en el resto de las principales ciudades del país. Los trenes del Reino Unido no son los más rápidos, pero, en última instancia, están en la senda de situarse entre los mejores. En cualquier caso, esta tendencia sólo se materializará si se mantiene el ritmo de inversión.

Para aquellos directivos del sector del transporte que lean esto, les diré que el contrato del Pendolino ascendió a un importe total de 1.200 millones de libras. Firmamos un único contrato, según el cual el fabricante se responsabilizaba del mantenimiento y el cuidado del tren durante toda su vida útil: lo denominamos contrato de «diseño, fabricación y mantenimiento». Del importe recibido, el constructor sólo destinó la mitad a la fabricación del tren, mientras que la otra mitad se iba a distribuir durante toda su vida útil para realizar un mantenimiento seguro. Se trata de una modalidad sin precedentes en el sector ferroviario, pero sobre la que habíamos tenido alguna experiencia en el aéreo. En cuanto al motivo de esta fórmula, si eres un fabricante que

construye trenes para después entregarlos a un cliente, no hay mayor incentivo para fabricarlos bajo los mayores niveles de exigencia que asumir la responsabilidad del mantenimiento y cobrar por ello. Es obvio que, en ese caso, el fabricante va a esforzarse por que dicho mantenimiento sea lo más sencillo y eficiente posible. Por regla general, esta modalidad también repercutirá en la construcción de un producto más seguro.

Del importe total de 1.200 millones de libras, seiscientos millones iban destinados a la fabricación de los trenes, y los seiscientos millones restantes eran para el mantenimiento durante toda su vida útil. De promedio, el coste de cada tren Pendolino ascendió a 11,5 millones de libras, un importe que, según nos indicaron, estaba 1,5 millones por encima del valor razonable, aunque una parte del precio que se pagó se destinó al sistema de frenado regenerativo. De todos modos, mantuvimos nuestra intención de dotar a los trenes con este sistema, que al frenar devuelve a la red eléctrica el 17 por ciento de la energía que consume. Cuando tomamos esta decisión, el petróleo estaba a sólo diez dólares el barril, y dado el escaso coste de la energía muchísima gente del Ministerio de Transporte no se explicaba por qué queríamos «malgastar el dinero». Pero erraban el tiro. Cuando planeas un proyecto de explotación ferroviaria a veinte años vista desconoces el precio futuro de la energía, pero tienes que prever que evolucione al alza. En 1999, en Virgin ya llegamos a esta conclusión, en contra de la opinión generalizada del momento. Sin embargo, incluso en 1999, cuanto más me sumergía en temas relacionados con el petróleo y la energía, más en cuenta tenía las cuestiones medioambientales y más convencido estaba de que teníamos que hacer algo. Y fue entonces cuando se decidió utilizar este sistema regenerativo de frenos. La otra parte del sobrecoste se debió a aspectos relacionados con la seguridad. Si nos situamos a día de hoy, nos damos cuenta de que con el ahorro energético y la reducción del impacto medioambiental ya hemos amortizado el coste del frenado regenerativo. Y en cuanto a la seguridad, de todos los accidentes ferroviarios sucedidos en todo el mundo a 160 kilómetros por hora, éste es el que ha provocado menos dolor y menos coste social de todos los tiempos. El tren accidentado en Cumbria volverá a prestar servicio, por más que a muchos les cueste creerlo, y sólo dos de los vagones quedarán inutilizados a causa de los

daños sufridos. El resto del convoy se encuentra en buen estado y ha superado todas las pruebas de seguridad.

Desde una perspectiva más ecológica, durante la segunda guerra mundial, el llamado gasóleo B (o agrícola) era un combustible de baja imposición fiscal destinado a los sectores industrial y agrícola, y para este último ha seguido siendo así desde entonces. No entiendo la razón por la cual los biocombustibles no pueden beneficiarse de esta misma deducción tributaria, puesto que contribuyen a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>. Para hablar de este tema realicé una visita a Gordon Brown, por aquel entonces ministro de Economía. Me complace poder decir que estuvo de acuerdo conmigo, y que en los siguientes presupuestos incluyó la deducción fiscal que requeríamos. En consecuencia, el 7 de junio de 2007 entró en servicio el primer tren de pasajeros alimentado con biocombustible, el *Virgin Voyager*, la versión diésel del Pendolino. Empezó a cubrir la ruta entre Londres y Holyhead, y no sólo fue un sistema pionero en el Reino Unido, sino también en el conjunto de Europa.

A modo de posdata, la última ironía referida a los sucesos del 23 y 24 de febrero en Cumbria fue que el lunes siguiente recibimos una queja por carta en nuestra sede central remitida por un usuario. Protestaba porque, a consecuencia de las reducidas dimensiones de las ventanas y de los rellenos metálicos, su móvil no funcionaba dentro del vagón Pendolino en el que viajó. Se trata de una medida de seguridad que protege a los pasajeros de las roturas de cristales, pero a cambio obliga a que las ventanas sean menores y empeora el funcionamiento de los teléfonos móviles. Y desde entonces ¡no hemos recibido más quejas! Dicho esto, en breve implantaremos alguna mejora que permita a los viajeros utilizar su teléfono sin interrupciones.

Mientras tanto, estaba pendiente del trabajo que llevábamos a cabo en Sudáfrica, y, hacia finales de abril, viajé hasta allí para inaugurar nuestro nuevo hospital. Toda esta iniciativa había surgido a raíz de los casos de Donald y Dyke, para asegurarnos de que no íbamos a perder a otro trabajador o miembro de las comunidades donde estamos. Estos hechos habían activado todas las alarmas, y yo estaba dispuesto a hacer todo lo posible para que no se repitieran. Los médicos, Hugo Templeman y Brian Brink, a quienes había

conocido el año anterior, se acercaron para participar en la gran inauguración. Los africanos celebraron el evento bailando junto al nuevo recinto con sus trajes tribales, y mucha gente se acercó a curiosear. Hugo se había encargado del proyecto de construcción, y Brian colaboró con la recaudación de fondos. En ocho meses y con un coste extraordinariamente reducido se había terminado el edificio, incluyendo el equipamiento. En el momento de entrar en servicio, y ya a punto para atender a miles de personas, sólo había costado un millón de dólares. Para construir desde cero un hospital equivalente en Inglaterra se hubieran necesitado varios años y cien millones de dólares. Nosotros aportamos 600.000 dólares; Anglo American, 400.000 más, y el Gobierno de Estados Unidos contribuiría con cinco millones de dólares durante varios años para adquirir antirretrovirales y otros medicamentos. El centro dispone de todos los servicios propios de una clínica, con cuatro salas de maternidad y tratamiento integral de VIH, sida, tuberculosis y malaria durante las veinticuatro horas, además de todos los servicios sanitarios básicos.

Se optó por una construcción tan rápida y eficaz para poder empezar a prestar atención sanitaria desde ya, sin enredarnos en discusiones sobre el proyecto ni en otros asuntos accesorios. Tal como reunimos el dinero nos pusimos manos a la obra. Nuestro objetivo era implantar un sistema mucho más eficiente y exportable que los utilizados hasta entonces, aplicando una fórmula que transforma la tan extendida «caridad» en un modelo empresarial sostenible, es decir, que con el tiempo acaba funcionando de forma autónoma y con su propia financiación. En mi opinión, cualquier ayuda que potencia la autosuficiencia en la medida de lo posible ofrece a sus receptores más esperanza y confianza, y además abre la puerta de salida del ciclo de la pobreza y la desesperación. Para ello, nos basamos en el mismo proyecto que había aplicado Hugo Templeman en su centro, desde el cual ha ayudado a sus pacientes con VIH y sida a poner en marcha pequeños negocios en las proximidades de la clínica. De este modo pueden ganarse la vida y gozar de cierta dignidad. Aplicando el mismo modelo de Hugo, decidimos que los tratamientos del VIH, del sida, de la malaria y de la tuberculosis serían gratuitos. Sin embargo, siempre que los pacientes pudieran asumirlo, se

costraría por los cuidados sanitarios básicos y los tratamientos menos urgentes. En cualquier caso, era importante que la gente supiera que nadie dejaría de recibir asistencia. En condiciones ideales, nuestro objetivo sería que Virgin Unite expandiera este modelo por toda Sudáfrica y, después, por tantos lugares necesitados como fuera posible. Al tratarse de una actividad sostenible por sí misma, se liberan recursos «caritativos» que pueden destinarse a otras necesidades, lo cual incrementa aún más la eficacia del modelo.

Fue pocos días después cuando recibí la gran noticia de que el científico Stephen Hawking había dado otro paso en pos de materializar su sueño de viajar con nosotros al espacio. Con la ayuda de Peter Diamandis y un equipo de médicos y enfermeros, el 27 de abril, pocos días después de cumplir 65 años, por fin había experimentado la gravedad cero a bordo de un reactor comercial 727 que había sido adaptado para realizar vuelos de entrenamiento ingravidos, o lo que los astronautas en formación de la NASA denominan el «cometa vómito». Antes del vuelo, y como simple medida de precaución, se tomó una pastilla contra el mareo. Fue la primera persona con discapacidad física en disfrutar de una experiencia así, y desde luego se puede decir que la disfrutó. En el vídeo que nos remitían a la Tierra se lo veía dejando atrás por primera vez su silla de ruedas y flotando libre con una sonrisa de oreja a oreja.

—Ha sido increíble. Me podría haber quedado allí toda la vida —dijo después de aterrizar—. ¡Espacio, allá voy!

Desconozco qué sintió exactamente al hacer realidad la primera parte de su sueño, quizá sólo él pueda saberlo; pero yo sé lo que se percibe flotando en la ingravidez. Al salir de la gravedad terrestre, la sensación de ingravidez se extiende lentamente por todo el cuerpo, hasta que de pronto se llega a un momento de bienestar pleno. Todos quienes lo han probado coinciden en que es un estado de «puro éxtasis», pero no es un placer que pueda describirse sólo con palabras. Después de superar el examen con nota, el profesor Hawking ya estaba en condiciones de convertirse en pasajero de un vuelo espacial de Virgin Galactic.



Pero no todo iba a ser tan fácil, o incluso tan feliz, como los vuelos ingravidos. Dieciocho meses antes, el 11 de septiembre de 2005, se me había presentado una oportunidad interesante. Me encontraba en Nueva York para asistir al Open de Estados Unidos de tenis cuando fui a almorzar al Hotel Four Seasons con Gordon McCallum (director de la empresa de gestión de Virgin), Simon Duffy (consejero delegado de la empresa británica de televisión por cable NTL) y Shai Weiss (entonces director de operaciones de NTL y que después ha estado al frente de Virgin Fuels). Simon y Shai habían viajado esa misma mañana para asistir a la reunión. Se trataba de la culminación de meses de negociaciones secretas para crear una gran empresa de comunicación en el Reino Unido que compitiera con Sky. Habíamos bautizado el plan de fusión con un nombre en clave, «proyecto béisbol», pues, igual que un terreno de juego de béisbol, la propuesta contaba con cuatro bases (televisión, internet, telefonía fija y telefonía móvil) y con un diamante en su centro. El diamante era el valor que pretendíamos hacer emerger mediante nuestra fusión.

En un principio, NTL/Telewest nos había preguntado si les cederíamos el uso de nuestra marca, pero consideré que había posibilidades mucho mejores. Lo hablé con Stephen Murphy, nuestro director ejecutivo, y le dije: «Virgin Mobile tiene 4,5 millones de clientes y un montón de derechos de contenidos. La única forma que veo para que esto funcione es integrar Virgin Mobile en la empresa nueva». No sólo quería llegar a un acuerdo para renombrar una marca, sino que quería tener una participación en el proyecto resultante. Tal como yo lo veía, en cualquier caso, ellos estaban obligados a rebautizar su empresa y a cambiar de marca, y sin duda alguna la imagen de Virgin era mejor.

Simon y Gordon estuvieron de acuerdo. Tanto NTL como Telewest, los mayores proveedores de cable del Reino Unido, debían unirse a Virgin Mobile y bautizar el grupo resultante con la marca y la excelente imagen de Virgin. Tras la fusión contaríamos con diez millones de clientes, lo cual nos permitiría hacer cosas fantásticas. El primer argumento comercial sería lanzar un paquete de cuatro servicios integrados: televisión digital, internet de banda ancha, telefonía fija y telefonía móvil por un precio de cuarenta libras. Lo pasé en grande con el golpe de efecto que supuso esta extraña adquisición a la inversa,

en la que NTL/Telewest compraba de hecho Virgin Mobile a cambio de una importante suma, pero yo iba a ser el primer accionista y toda la empresa llevaría nuestro logo y nuestro nombre. En seguida entendí esta operación como una forma de desbloquear el enorme potencial de Virgin Mobile, y a su vez poder disfrutar de ser uno de los principales actores del mercado. Sabía lo difícil que podía resultar, puesto que ya había realizado un intento previo al presentar una oferta por Channel 5 (actualmente denominado Five). Se tardaron dieciocho meses en refinar la propuesta, hasta que, a principios de 2007, me llegó un resumen de quince páginas. Naturalmente, la redacción de la operación en su conjunto ocupaba mucho más papel, pero siempre me he decantado por trabajar con resúmenes: con un vistazo sé si un acuerdo me vale o no me vale, yendo al grano y revisando sólo los puntos principales.

En el transcurso de esos largos meses de negociación nos las arreglamos para mantener el acuerdo en secreto a base de recurrir únicamente a un banco y sin ni siquiera comunicarlo a Charles Gurassa, el presidente independiente de Virgin Mobile. Pero al final la noticia se filtró, y *The Sunday Telegraph* publicó estas palabras: «James Murdoch se ahogará en su tazón de *muesli* cuando escuche esto: se va a librar la batalla de las marcas: Sky contra Virgin».

T-Mobile, que mantenía relaciones contractuales con Virgin Mobile, tenía una cláusula de cambio de control en su contrato con nosotros. Obviamente, ahora que la filtración iba a salir a la luz, no teníamos más remedio que informarlos. No se lo dijimos todo —por ejemplo, la propuesta NTL/Telewest—, pero alguien de la empresa se olió el asunto. Todo terminó con una llamada urgente de Gordon a Charles Gurassa:

—Hay algo que deberías saber...

El día 6 de febrero de 2007 nos convertimos oficialmente en Virgin Media. Parte de nuestra estrategia para obtener contenidos se basaba en presentar una oferta por ITV. De todos era sabido que ITV estaba en apuros, pero para nosotros constituía una buena base para crear y adquirir contenidos. Pensábamos que la ocasión que se nos presentaba era buena, hasta que nos topamos con un competidor de enormes proporciones llamado Rupert Murdoch, propietario de más del 50 por ciento de los medios de comunicación

británicos, desde televisiones hasta periódicos. Yo sabía que íbamos a la batalla con Sky, pero subestimé la rapidez de reacción de Murdoch. La dirección de Sky corre a cargo de su hijo, James, pero no cabe duda de que quien mueve los hilos es el padre. Tengo buena relación con ambos Murdoch, aunque estoy al tanto de lo despiadados que pueden ser haciendo negocios. De repente, el 26 de abril, nuestra oferta por ITV se vino abajo cuando Rupert Murdoch entró en escena y compró una parte importante de las acciones, y muy por encima de su valor. La consecuencia inmediata fue que la cotización de Sky se devaluó en 150 millones de libras, pero eso no les preocupó, porque lo que buscaban era evitar que nos convirtiéramos en un competidor demasiado poderoso. En mi opinión, según las reglas de competencia, su actuación fue desleal e ilegal, así que solicitamos a las autoridades competentes que dictaminaran si Murdoch podía o no adquirir esas acciones de ITV. En parte, la reacción competitiva de Sky también nos pareció sorprendente: nosotros contábamos con tres millones de hogares, frente a los nueve millones de Sky. Sin embargo, Rupert Murdoch fue astuto al lanzar el mensaje de que yo pretendía presentarme en el papel de David frente a Goliat, cuando en su versión se trataba de Goliat contra Goliat. Creo que ambos Murdoch y yo nos tenemos un gran respeto recíproco, pero, tal como dijo Sherlock Holmes, la partida había comenzado.

Hasta ese momento, Sky y la nueva corporación Virgin Media tenían una relación simbiótica, pues cada empresa tenía canales en las cadenas de la otra compañía. Nuestra empresa había pagado a Sky una suma muy elevada por sus canales básicos, pero, sin previo aviso y de un día para otro, nos reclamaron un importe muy superior al precio de mercado. O, en cualquier caso, un precio muy superior al que estábamos dispuestos a pagar, ya que la audiencia de estos canales estaba en declive. Al mismo tiempo, decidieron reducir en decenas de millones de libras el importe que nos pagaban por utilizar nuestra cadena, a pesar de que la audiencia de nuestra programación iba en aumento. Fruto de todo ello, nuestros clientes dejaron de ver parte de la programación de Sky, un problema que logramos resolver a finales de 2008.

No llevaba mucho tiempo en Ulusaba cuando comencé a darme cuenta de que

los animales desconocen las fronteras y los límites artificiales. Hay gente que habla de los «elefantes de Kenia» y de los «leones de Sudáfrica», pero en realidad la mayoría de los animales han seguido siempre sus antiguas rutas de caza y alimentación, con independencia de las fronteras trazadas por el hombre. Son nómadas, igual que las aves migratorias, y se desplazan a su antojo. Los problemas surgen únicamente cuando se topan con las necesidades de cultivo o de urbanización del hombre.

En la época Victoriana, cuando el colonialismo europeo estaba en su punto álgido, África se repartió como si se tratara de una baraja de naipes. Se trazaron fronteras políticas artificiales que no respetaban las regiones tribales y que fragmentaban los clanes establecidos. Y del mismo modo se obviaban las rutas migratorias animales, dividiendo y destruyendo los ecosistemas y la biodiversidad. Fue precisamente para corregir este problema que se crearon los parques nacionales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los parques nacionales son exactamente eso, nacionales, y están ubicados dentro de los límites fronterizos de un país. Por el contrario, los parques de la paz, concebidos bajo la guía del doctor Anton Rupert, iban un paso más allá. Con la ayuda del príncipe Bernardo de los Países Bajos y Mandela, el doctor Rupert creó la Fundación Parques de la Paz, con el deseo de que la fauna pudiera desplazarse de nuevo con libertad a través de las fronteras en África. La cooperación entre países fomentaría el turismo ecológico, que proporcionaría recursos económicos, trabajo y prosperidad a unas personas y regiones que viven en la más absoluta pobreza. Es un proyecto que puede beneficiar a la gente, a los animales y al propio territorio de África.

Tal como dice el doctor Rupert: «Creemos en la filosofía que defiende la necesidad de que el hombre y la naturaleza estén en armonía. Una África sin vallas. Soñamos con las viejas rutas migratorias, marcadas por las pisadas profundas de un instinto que el tiempo no ha podido borrar. Soñamos con un mundo salvaje por el que deambulan los elefantes y donde el rugido del león desgarrar la noche».

Ulusaba se encuentra en el interior de la extensa Área de Conservación Transfronteriza del Gran Limpopo, que se extiende de costa a costa por la zona sur de África. La idea de los Parques de la Paz me atrajo especialmente

cuando supe que la intención es extenderlos con el tiempo por todo el planeta, hasta abarcar algunos de los lugares más hermosos y remotos del globo: desde el Ártico hasta la Antártida y por Oriente y Occidente. El proyecto cuenta con la colaboración de 112 países. A pesar del carácter transfronterizo de estos parques, cada uno de los países preserva la absoluta soberanía de la parte que queda dentro de su territorio. Se trata de un éxito increíble, y desde la primera vez que Mandela me habló de ello me quedé entusiasmado.

En enero de 2006, el profesor Willem van Riet se puso en contacto conmigo para proponerme que me uniera al Club 21. El número 21 se refiere al proyecto de que en el siglo XXI se alcancen la paz y el desarrollo a través de la conservación. Cada uno de los miembros del club hace una donación mínima de un millón de dólares. Desde luego, se trata de una cifra muy importante, pero coincido con la ingeniosa afirmación del doctor Rupert: «Conservación sin dinero es sólo “conversación”».

Pero no todo era tan bonito como parecía. La realidad, tal como yo mismo pude comprobar, es que en África se reserva muy poco territorio para el desarrollo de la vida salvaje. Las explotaciones agrícolas superan los límites establecidos, y los cazadores furtivos campan a sus anchas, y en algunas zonas (como en una región preciosa de Mozambique) apenas queda fauna por culpa de la guerra civil. En cambio, en el parque Kruger de Sudáfrica hay un exceso de fauna. Cuanto más me implico en esta cuestión, más me doy cuenta de la trascendental importancia de los Parques de la Paz. La retirada de la valla de separación fronteriza entre Mozambique y Sudáfrica fue uno de los logros más emocionantes. Ahora, la población excesiva de elefantes del parque Kruger puede desplazarse libremente a Mozambique y llenar de vida sus desiertas reservas de caza.

De pronto, todo empezó a moverse a gran velocidad. En abril de 2007 estaba viajando a Kenia para concretar una iniciativa dirigida a arrendar unos terrenos en la tierra tradicionalmente ocupada por los masáis. El proyecto consistía en pagar un precio superior al que en ese momento obtenían de la actividad agrícola con el fin de proteger ese territorio y sus hermosas migraciones de ñus, consideradas una de las cinco maravillas del mundo. A

continuación se daría formación a los masáis para que trabajaran como guardas y cuidadores de animales, de manera que pudieran permanecer en su propio territorio. Se trata de una iniciativa que mejora el medio ambiente, crea empleo entre la gente local y conserva la vida salvaje. Pienso que algunos países son conscientes de que poseen algo que no tiene precio. Y esto es especialmente cierto en África, donde deben luchar contra el clima, el hambre, la guerra y las enfermedades. Por suerte, tanto los Gobiernos como los habitantes africanos entienden cada vez más que la caza y el paisaje tienen un valor inestimable, y que son bienes que una vez perdidos no hay forma de recuperarlos. En nuestro caso destinamos un mínimo del 10 por ciento de nuestro beneficio a invertir en África y a crear empleo entre la población local. En Nigeria hemos creado una aerolínea nacional, que era de primera necesidad para el oeste africano. Pero también hemos puesto en marcha gimnasios, compañías de telefonía móvil y empresas financieras que, en conjunto, dan empleo a unos 5.000 africanos.

Mientras soportaba el calor tórrido de Kenia, al tiempo que disfrutaba de los aromas deliciosos del trópico, me iba preparando mentalmente para las temperaturas gélidas que en breve iba a experimentar en mi próxima aventura. Se trataba de tomarme unos días libres para cruzar una parte del círculo polar ártico con mi hijo, Sam, viajando en trineos tirados por perros husky. Cuando llegué procedente de Kenia, que en verdad no era el mejor sitio para aclimatarme al Ártico, Sam llevaba una semana de entrenamiento. Íbamos a sumarnos a la expedición de Will Steger denominada Global Warming 101, de 1.900 kilómetros de recorrido, cuya finalidad era ayudar a alertar al mundo de las consecuencias del calentamiento global en el Ártico, tanto para la población inuit como para el conjunto del planeta. Llegué de África a toda prisa para iniciar el viaje, que comenzaba en Río Clyde, en Canadá, y terminaba en Iglulik, y pronto el calentamiento global pasó a ser una de las mayores preocupaciones en mi mente. Los inuits eran nuestros guías y no dejaban de señalarnos algunos de los cambios que tristemente se producían en la capa permanente de hielo, de los que ellos eran muy conscientes.

Pero primero tenía que superar la fiesta de bienvenida. Colocaron una lona en medio de la sala de celebraciones. Tres cabezas de ciervo congeladas,

separadas de sus cuerpos, también congelados y que yacían a su lado, nos miraban fijamente. También nos esperaban varios trozos de carne cruda congelada que habían sido cortados de uno de los ciervos, además de una hilera de grandes pescados congelados. En esto consistía el banquete que los inuits nos habían preparado en Río Clyde para ayudarnos durante el camino.

Al día siguiente nos pusimos en marcha desde un fiordo de Río Clyde, un valle glaciario inundado por el agua del mar. Fue impresionante, y sin duda es una de las maravillas del mundo. Con nuestros pequeños trineos en medio de aquel inmenso fiordo, me sentí absolutamente diminuto. Era un paisaje natural precioso, y aunque había sobrevolado tranquilamente en globo zonas similares, desde el suelo nunca había experimentado nada igual. También tenía en mente que mi predecesor, conocido como «Scott de la Antártida», había ido hasta el Polo Sur en condiciones mucho peores.

Cada kilómetro que avanzábamos lo hacíamos a través de los paisajes más hermosos que había visto nunca, rodeados de hielo azul y de acantilados imponentes. Pero Theo, nuestro guía, también nos hizo ver otras señales inquietantes. A medida que el mar se calienta, cada vez son más las orcas que se desplazan al norte. Ahora, los patos eider y los falaropos se quedan en el norte durante todo el año, mientras que antes lo hacían sólo en verano. Incluso permanecen allí durante la oscuridad invernal, cuando sólo hay dos horas de luz solar. La ardilla terrestre, que solía estar 400 kilómetros al sur de Iglulik, la aldea de Theo, ahora medra en los alrededores de esta población. Llegan nuevas especies de aves, e incluso por primera vez lo han hecho los petirrojos.

—Cuando nosotros, los inuits, oímos hablar por primera vez del calentamiento global, entendimos que era una buena noticia —dijo Theo—. Pensamos que nuestros hijos iban a tener inviernos más suaves. Ahora sabemos que no es una buena noticia. Está cambiando todo el ecosistema. Este hermoso mundo en el que vivimos va a desaparecer.

En mi diario dejé algunas anotaciones interesantes, entre las que me gustaría destacar la siguiente: «Anoche pasé frío de verdad. En la cama todos tenemos una botella para hacer pis, puesto que por la noche hace demasiado frío para salir fuera. Pero dejé el tapón de la botella demasiado flojo y cuando

me desperté mi saco de dormir era todo pis helado. Al día siguiente le conté la anécdota al resto, y en general todos coincidieron —dado que los inuits no consumen alcohol— en que yo era el único que se había meado en este viaje».

[36]

Me las arreglé para conectarme al teléfono vía satélite y pude hablar con mi padre. Él había pasado gran parte de la guerra en el desierto del Sahara, luchando contra Rommel. El desierto es un lugar donde puede llegar a hacer mucho frío por la noche. Le conté a mi padre mis aventuras con la botella congelada, y dijo secamente:

—En la guerra llenábamos las botellas de agua caliente con té para conservar el calor durante la noche y poder tomar una taza por la mañana.

Estuvo bien por mi parte que no confundiera su historia con la mía.

Al ver a Sam tan adaptado al entorno y siguiendo con facilidad el ritmo de los más fuertes del grupo me di cuenta de cuánto había crecido y de lo capaz que era. Se sentía como en casa entre los inuits, entre los africanos o en las islas del Caribe, que es en buena medida donde se ha criado. Siempre resulta evocador y conmovedor que una generación mayor vea que la siguiente la atrapa, o incluso la adelanta. Sam y yo hemos evitado el tema de si en algún momento él iba a tomar las riendas de Virgin. Es un tema complicado, porque me sigo divirtiendo mucho, y a pesar de que he trabajado duro desde los quince años, no veo la jubilación como algo inminente, ni siquiera en un horizonte lejano. También debo tener en cuenta que Sam quiere demostrarse a sí mismo su valía y que tiene un montón de proyectos propios por hacer. Y por supuesto, Holly nunca se desvió de su sueño de ser médica. Ya se tituló y ahora ejerce como médica residente en un gran hospital de Londres. Sam, por su parte, estudió música en la universidad (toca bien la guitarra); también colaboró unos cuatro meses con el relanzamiento de Virgin Media, y disfrutó con ello. Algunas de nuestras empresas, como Virgin Media, tienen una imagen joven, y eso es algo que también debo tener en cuenta, puesto que yo nací en 1950. Soy consciente de que una encuesta reciente dio el gratificante resultado de que Virgin era la marca más popular en el Reino Unido, pero también señalaba que estaba perdiendo algo de su popularidad entre los jóvenes. Honestamente, creo que eso es un reflejo de mi edad. El tiempo pasa, y, por



tanto, sería bueno que en algún momento alguien más joven tomara el relevo ante el público, aunque para cuestiones como Virgin Money y Virgin Trains en este momento no es tan importante.

A medida que me haga mayor, mi capacidad para promocionar Virgin será cada vez más limitada; y, desde un punto de vista filosófico, espero que cada vez haga falta menos promoción, pues las ideas inculcadas en la compañía están lo bastante enraizadas para que adquieran vida propia —es de esperar que acorde con las ideas de su fundador— en los distintos negocios. Si una organización está bien estructurada, no hay motivo alguno para que sus valores no sobrevivan a la muerte de su fundador, o incluso a un cambio de propiedad. Fíjese en el caso de John Lewis, que sigue en perfecta consonancia con los principios de su fundador. Por su parte, Marks & Spencer pudo perder su rumbo por un tiempo, pero el público nunca cambió su visión de lo que debe ser esta marca y la empresa se vio obligada a regresar a esta idea. Rolls-Royce es también un ejemplo de ello; mucho después de la muerte de sus dos fundadores, su principio de excelencia técnica todavía transmite seguridad a públicos tan diversos como los pasajeros de las líneas aéreas y los conductores de tanques en todo el mundo. Por tanto, creo que el espíritu de diversión y de aventura seguirá ahí cuando yo sea demasiado viejo o este incapacitado para descender por la fachada de un edificio haciendo *rappel* (aunque todos me aseguran que seré izado arriba y abajo del edificio atado a mi silla de ruedas). Pero lo cierto es que veo ese momento como algo aún muy lejano. E igual de distante lo ve Sam. Cuando mi hijo estaba en Virgin Media se le solicitó que hiciera una entrevista. La relaciones públicas de Virgin, Jackie McQuillan, le dijo:

—Bueno, chaval, si quieres te podemos hacer una entrevista, pero será para hablar de tu trabajo en Virgin, no para largar una perorata psicológica sobre tu relación con tu padre.

A lo cual Sam respondió:

—Vaya, Jackie, ¿es necesario que se sepa que trabajo en Virgin? ¡Tendré que aguantar esta mierda sesenta años más!

Al término de la expedición ártica, y aprovechando que me encontraba en esa región septentrional, parecía oportuno que me detuviera en Toronto para

lanzar otra campaña contra el calentamiento global. La habíamos llamado «Flick Off», como recordatorio de la necesidad de apagar todos los aparatos eléctricos siempre que sea posible, incluidos todos los botones de *standby*. Por otro lado, siempre me divierte utilizar un toque de irreverencia, y creo que un enfoque humorístico ayuda a recordar un mensaje. Sin embargo, me resultó desconcertante que algunas respetables autoridades canadienses decidieran que esta expresión rayaba en la indecencia y que me debería ser aplicada a mí. [37]

Finalmente, el 19 de mayo, después de tres años de titubeos por parte del Departamento de Transporte de Estados Unidos, Virgin America obtuvo el visto bueno para empezar a operar. Fue un gran alivio, no sólo para mí, sino también para mucha gente cuyos empleos en VA estaban en el aire, y de modo muy especial para Fred y todo el equipo de VA, que llevaban largo tiempo trabajando sin descanso para calmar los recelos Departamento de Transporte y del resto de las compañías aéreas estadounidenses.

Siempre he creído en la competencia sana como un modo de incrementar la calidad de los servicios y de ofrecer el mejor producto posible a los clientes. Pero aquella autorización no suponía que tuviéramos vía libre. A pesar de habernos plegado escrupulosamente a todos los cambios que nos habían reclamado, el Departamento de Transporte insistía en que antes de seis meses debíamos sustituir a Fred Reid como consejero delegado y reducir aún más la influencia de Virgin Group sobre Virgin America. Ya habíamos tomado distancia con Virgin America y no parecía que pudiéramos hacer mucho más al respecto, pero estábamos dispuestos a hacer cuanto estuviera en nuestra mano. Aun así, VA solicitó que se retirara la petición del cese de Fred. Fred es ciudadano estadounidense y antes había sido presidente de Delta, una de las aerolíneas que se oponían a la entrada de Virgin America. No tenía ningún sentido. En cualquier caso, nos pareció una buena noticia que nos dieran luz verde para empezar a volar, y nos pusimos a trabajar intensamente con vistas a lanzar el proyecto a mediados del verano. En la actualidad, Virgin America cuenta con rutas entre el Aeropuerto Internacional de San Francisco y el John F. Kennedy de Nueva York, así como trayectos a San Diego, Las Vegas, Los

Ángeles, Boston, Seattle y el aeropuerto internacional Dulles, en Washington. En los próximos cinco años Virgin America pretende incluir otras ciudades, lo que demuestra que es un lanzamiento ambicioso.

Al mismo tiempo, Virgin Atlantic cambió de estrategia y difirió cuatro años nuestro pedido del Airbus A380 —que ya llevaba mucho retraso de por sí—, de 2009 a 2013. Manteníamos y mantenemos nuestra confianza en este aparato, pero, en consonancia con nuestra estrategia de seguridad y rendimiento, antes de comprometernos queremos que haya entrado en servicio en otro lado. En su lugar, y de acuerdo con nuestro liderazgo en el terreno medioambiental, el 26 de mayo firmé un contrato con el presidente de Boeing, Jim McNerney, para adquirir 43 flamantes aparatos del modelo 787 Dreamliner por un importe de 8.000 millones de dólares. Se trataba del mayor pedido de la historia de Virgin Atlantic, y se trataba del primer avión comercial fabricado con compuesto de carbono. Echando la vista atrás, me acordé del *Global Flyer* de Virgin Atlantic, a bordo del cual Steve Fossett había volado por todo el mundo, y estaba más que feliz por haber decidido invertir en la construcción de ese aparato para demostrar que cualquier avión de compuesto de carbono puede recorrer largas distancias a grandes alturas con el combustible que cabe en una taza de té (es una broma...). Y ya que estamos en éstas, a la prensa no se le escapó un chiste que se había colado en el gran contrato que habíamos firmado; así, según una cláusula del acuerdo establecido entre Virgin Atlantic y Boeing, Jim y yo nos comprometíamos a perder cinco kilos de peso corporal para ayudar a reducir las emisiones de carbono cuando voláramos.

La cláusula dice así: «Las partes se comprometen a que los abajo firmantes pierdan por lo menos cinco kilos de peso a lo largo de los próximos cuatro años para reducir las emisiones de dióxido de carbono en más de quince kilos en el vuelo inaugural». Parece ser que nuestro departamento jurídico lo añadió como una broma para saber si nos leíamos la letra pequeña. Pero, después de que pasara inadvertido en las primeras lecturas, nadie se acordó de quitarlo.

El director de comunicaciones de Virgin, Paul Charles, dijo, con sentido del humor:

—Está claro que ninguno de los dos se lee los contratos como es debido antes de firmarlos. Estamos poniendo de nuestra parte para reducir las emisiones de carbono, y la pérdida de peso fue un elemento añadido para mejorar el resultado. Si en el avión viajan personas más ligeras, se necesita menos combustible. Quizás el Gobierno debería considerar esta medida como una forma de combatir a la vez la obesidad y el cambio climático.

Cuando los periodistas me preguntaron por mi peso fui sincero y respondí el real de ese momento. Pero, como he señalado, estaba a punto de viajar al Ártico y había ganado deliberadamente quince kilos para tener una reserva de grasa. ¡No sé qué excusa pondría Jim!

A la vez que firmaba el contrato para adquirir los aviones Dreamliner, también cerré un acuerdo con Boeing y General Electric, la empresa encargada de fabricar los motores, para trabajar conjuntamente en el desarrollo de un biocombustible para aviones, un proyecto que para mí abre unas expectativas extraordinarias. Antes existía la convicción de que nunca se podrían desarrollar biocombustibles válidos para motores de avión. No obstante, nosotros hemos trabajado en un biocombustible para uso general denominado ISO biobutanol, que podría poseer ciertas características adecuadas para convertirse en un biocombustible para aviación; y no tenemos intención de abandonar el proyecto. Pero, por otro lado (y esto es máximo secreto), también estamos trabajando en otro combustible que podría suponer un avance espectacular. No cabe ninguna duda: estoy enganchado a la ciencia de un modo que nunca creí posible. También me hace sonreír la ironía de estar asociado con Boeing. Recuerdo cuando en una ocasión los llamé sin más para preguntar si podría alquilarles un jumbo, y me doy cuenta de que el futuro es un lugar fascinante desde el que mirar atrás.

Cuando a finales de mayo ya contaba con la posibilidad de obtener un combustible ecológico para aviación, ofrecí un millón de libras a un grupo fundado por una serie de antiguos pilotos y ejecutivos del Concorde para colaborar en el relanzamiento de este aparato. El Concorde siempre me pareció uno de los aviones más bellos que haya visto, y el día de su último vuelo, el 24 de octubre de 2003, fue una jornada triste. Me decepcionó que British Airways rechazara mi oferta de adquirir cada uno de los aparatos

Concorde por un millón de libras. Parecía absurdo guardar en el armario un avión supersónico que había volado durante treinta años.

Cuando el Concorde quedó aparcado, prometí lanzar una campaña para que volviera a volar. «Cuanto menos, debería crearse un instituto para la conservación del patrimonio que garantizara que el Concorde se quedará en el Reino Unido para que las futuras generaciones puedan observarlo —manifesté a la prensa—. Sería terrible que nuestros descendientes no lo vieran volar».

Tuve la impresión de que el rechazo de British Airways era un episodio más de nuestra larga rivalidad, y que se prolongó hasta abril de 2007, cuando, curiosamente, me censuraron en la última película de James Bond. A propósito de ello, *The Daily Telegraph* publicó esto: «En la Rusia soviética, quien caía en desgracia frente a la élite dirigente era borrado de la historia. Parece que ahora British Airways ha adoptado la misma política con respecto a su acérrimo enemigo empresarial, sir Richard Branson. El presidente de Virgin Atlantic, que realiza un breve cameo en la última entrega de James Bond, *Casino Royale*, no aparece por alguna razón en la versión de la película que British Airways ofrece en sus vuelos».

Ni en un millón de años se nos pasaría por la cabeza censurar alguna de las películas que proyectamos en nuestros vuelos. Según nuestra filosofía, es a los padres a quienes corresponde educar a sus hijos; en nuestros aviones no ponemos porno, por supuesto, pero sí películas destinadas a un público adulto o de contenido serio. Valga como ejemplo que somos la única aerolínea del mundo en cuyas pantallas se puede ver *Una verdad incómoda*, el documental de Al Gore. Will llamó a Paul Charles, el director de comunicación de Virgin Atlantic, y le dijo:

—Oye, si te llaman para comentarte algo sobre este tema, recuérdales que en *Muere otro día*, otra película de James Bond, aparece una escena con una imagen enorme de un avión de British Airways en Miami, con el logo llenando la pantalla. Infórmales de que jamás lo censuramos.

Me resultó gracioso que British Airways reaccionara de un modo tan exagerado.

A principios de junio volví a Kenia para celebrar la entrada en funcionamiento de los primeros vuelos diarios a Nairobi. Esta línea serviría

para transportar a miles de pasajeros y para exportar los productos agrícolas kenianos, lo que supondría unos ingresos anuales de cien millones de dólares para los agricultores locales. A su vez, impulsé un nuevo avance de los Parques de la Paz, contribuyendo a crear una «autopista para elefantes» para que 2.000 ejemplares se desplacen con libertad siguiendo sus rutas migratorias tradicionales desde y hasta el monte Kenia. Los elefantes buscan las sales minerales que necesitan para su dieta entre los centenares de pequeñas granjas que han proliferado en las faldas de este precioso pico volcánico cubierto de nieve. A su vez, y para no ver pisoteadas sus cosechas, los agricultores han emprendido una cacería contra estos animales. Este corredor para elefantes del monte Kenia promovido por Virgin pondrá fin al conflicto entre los agricultores y estas criaturas magníficas, y permitirá su supervivencia. Tal como dije en la presentación de la iniciativa: «El elefante africano se ha movido a sus anchas por el continente, desde Sudáfrica hasta la costa mediterránea, pero ahora su población se encuentra muy amenazada. Estamos en condiciones de ofrecer a la región una ayuda de vital importancia para toda la población animal y humana».

Fue un día muy feliz para mí. Estuve danzando sobre el ala del primer avión de Virgin en Nairobi con un grupo de bailarines africanos y con una azafata de vuelo keniana, todos ataviados con sus coloridas indumentarias... esto es, con el uniforme rojo característico del personal de cabina de Virgin. Además, los masáis me designaron como «anciano» en una ceremonia muy emotiva. Después me subí a un globo aerostático con mi padre (que tenía 89 años) y Sam para surcar juntos los cielos. Era la primera vez que entraba en un globo desde que cayera al mar de Hawái, en 1998, en mi intento de dar la vuelta al mundo. Fue increíble. Sobrevolamos el inmenso paisaje africano a gran altura, siguiendo la ruta de los elefantes hacia el monte Kenia. Con sus 5.205 metros de altitud, es la segunda montaña más alta de África y, a pesar de estar situada casi en el ecuador, hasta hace poco siempre estaba nevada. Ni el entorno ni la experiencia podían ser más bellos: tres generaciones de varones de la familia Branson viajando en globo. Fue un momento para saborear.

Parece que un gran abismo separa los elefantes de la Edad de Piedra, los globos aerostáticos y las naves espaciales, pero hoy en día el mundo es un

lugar asombroso que permite viajar en el tiempo, tanto hacia el pasado como hacia el futuro. Mientras escribo esto, Virgin Galactic está preparando el inicio de su programa de vuelos de prueba, cuyos cien primeros ensayos correrán a cargo del piloto Brian Binnie. Sabemos que nuestro sistema es en sí mismo mucho más seguro que el lanzamiento de cohetes desde el suelo, pero necesitaremos demostrarlo desde el aire. Los dos aspectos más interesantes de la tecnología que utilizamos para las naves espaciales son su seguridad y su bajo impacto medioambiental. En última instancia, estoy de acuerdo con el profesor Hawking, en el sentido de que deberemos ser capaces de pasar largas temporadas en el espacio porque al final la humanidad tendrá que buscar ahí su segundo hogar. La física elemental nos dice que llegará un día en que algún asteroide choque contra nuestro planeta, o bien se produzca una catástrofe volcánica, en ambos casos con el resultado de un invierno nuclear que con nuestra elevada densidad de población no lograríamos superar.

Así que, citando al profesor Hawking: «Aprovechemos los próximos mil años para ir valientemente a donde nadie ha ido jamás».

Cada vez dedico menos tiempo a promocionar la marca Virgin mediante intentos de alcanzar récords de alto riesgo, y las razones son mi familia y mis retos sociales. Al escribir estas líneas, sentado en mi casa, pienso que es improbable que vuelva a abordar algún proyecto tan ambicioso como el de dar la vuelta al mundo en globo.

Dedico mucho tiempo a viajar, y por ello valoro especialmente los momentos de reunión familiar. En muchos aspectos, donde nos sentimos más unidos es en Necker. La isla ha pasado de ser la joya que simbolizaba los sentimientos entre Joan y yo a convertirse en el lugar donde toda la familia se siente en casa y en paz. Tratamos de ir durante las vacaciones de Pascua, en verano y por Navidad, y allí nos reunimos mis padres, mis hermanas con sus familias, nuestros amigos más próximos y un buen número de personas de las distintas empresas de Virgin. Se forma de este modo un crisol de personas diversas donde todos participamos de la vida del grupo y nos aislamos de todo lo demás, con la sola excepción del fax.

Allí es donde he enseñado a mis hijos a jugar al tenis, a nadar, a bucear y a

navegar. Estar allí es estar pendiente sólo de quienes te rodean. Es un período de relajación y reflexión, porque de vuelta a Londres nos toca volver al trabajo.

Mi momento preferido durante mis estancias en Necker es el anochecer. A esa hora, en Londres es medianoche, y resulta casi imposible hablar con alguien que esté en Europa. El fax y el teléfono se quedan en silencio, y el sol cae a toda velocidad. En más o menos una hora se pasa de ver un sol resplandeciente, casi blanco, a un crepúsculo que deja en el horizonte un resplandor de un intenso color naranja. Desde la terraza veo cómo una última bandada de pelícanos se sumerge en el agua para pescar y con gran estruendo levanta el vuelo para retirarse a dormir. En cuestión de minutos el cielo se torna de un azul oscuro aterciopelado y salen las primeras estrellas. Frente a mí, el mar se vuelve tan negro como la tinta y reina la calma total.

Por regla general cenamos en la terraza. Todo el mundo está bronceado y feliz. Estar juntos es lo más grande y en esos momentos me pregunto qué futuro les espera a los chicos que andan por allí. Observo a Holly y a Sam y me doy cuenta de que no quiero planificar sus vidas. Sólo quiero que sean felices. Sé que otros empresarios, como Rupert Murdoch o Robert Maxwell, ponían a sus hijos a leer informes anuales y cuentas financieras antes de desayunar. Pero yo no quiero nada de eso. Holly ha dedicado todos sus esfuerzos a hacer realidad su sueño de ser médica, y ya ha dado sus primeros pasos importantes titulándose y ejerciendo en un gran hospital de Londres. Por su lado, Sam ha entrado con buen pie en Virgin con un trabajo de varios meses en Virgin Media, y está a punto de empezar a trabajar en nuestros parques africanos. Pero la decisión de si ve Virgin como una carrera de futuro es completamente suya. ¡Podría ocurrir que su pasión por la música entrara en conflicto con el negocio familiar! Me pregunto también cómo será dejar de pasar tanto tiempo en Necker. Me estoy construyendo una casa nueva, más ecológica, en Mosquito, y pienso que seremos allí tan felices como lo hemos sido en Necker. En cualquier caso, sea lo que sea lo que nos depare el futuro, conservo el mismo entusiasmo y la misma curiosidad de siempre. Lo que me mueve es esta curiosidad y este espíritu de aventura que envuelve lo desconocido, con todos los desafíos que ello implica. Y tales desafíos se vuelven más apremiantes



cuando afectan a problemas tan graves como el sida, el calentamiento global y las guerras. Pero, en momentos como éste, rodeado de mi familia frente a otra puesta de sol en Necker, me siento feliz de poderme olvidar de mi ordenador, con esa lista interminable de llamadas pendientes y temas urgentes, y sentirme relajado por estar en compañía de la gente a la que amo y por la que me preocupo.

Incluso ahora, mientras estamos aquí reunidos, tengo presente que uno de nuestros jumbos viaja del aeropuerto de Heathrow al JFK, una ruta que hasta 2002 operamos con nuestro primer aparato de estas características, el *Maiden Voyager*. Empezó a volar en 1984 y se convirtió en el pilar fundamental de nuestra aerolínea y en la pieza clave de nuestro éxito. Su jubilación supuso el final de una etapa, pero también el inicio de otra marcada por la incorporación del nuevo A340-600 durante el verano de 2002. En estos momentos, el *African Queen*, uno de nuestros primeros Airbus A-340, cruza la noche camino de Nairobi, el último destino que hemos incorporado. Y el *Lady in Red*, nuestro primer Airbus, bautizado en honor de la princesa Diana, trasnocha rumbo a Hong Kong. En las oficinas de Virgin Atlantic de Crawley no quedará nadie, a excepción del personal de limpieza, y el turno de noche de Heathrow y Gatwick estará tomando el segundo o tercer café. A las puertas de la discoteca Heaven habrá cola, y me pregunto quiénes actuarán esta noche y el futuro que les espera. Las Megastores de Japón y París estarán cerradas, pero los clientes de última hora de la tarde de Nueva York estarán ojeando los mostradores de discos, y después quizá comprarán una lata de Virgin Cola en una máquina expendedora de ahí al lado. Mientras tanto, en Londres, la gente de Virgin Books se estará preguntando por qué tal «autor» se retrasa con la entrega de su manuscrito. Y, por supuesto, en el desierto de Mojave, paso a paso se estará haciendo realidad mi sueño de poder viajar al espacio de forma asequible y de abrir una nueva era para la humanidad. Ciertamente, el espacio es un territorio *virgen*.

Al principio, cada una de estas iniciativas fue un paso hacia lo desconocido para la compañía, algo así como perder la virginidad. Pero, a diferencia de lo que ocurre con la virginidad real, en los mundos que tú mismo creas puedes seguir lanzándote en brazos de lo nuevo y lo diferente una y otra

vez. Ésta es la filosofía que siempre he querido para esta empresa; y ya sea el éxito fruto de la suerte o del buen hacer, no lo habría querido de ningún otro modo.

El 26 de mayo de 2007, Nelson Mandela llegó a Ulusaba para celebrar la primera reunión de Los Mayores y unirse a todas aquellas personas que le estaban esperando. Estar rodeado de aquella gente que vive con valor moral y que tiene como primera prioridad de su vida el bien de la humanidad era toda una lección de humildad. A la llegada de Madiba, los 150 miembros del personal de Ulusaba y todos los convocados al encuentro se alinearon junto al camino para darle la bienvenida y expresarle su cariño cantando y bailando. Desde el momento en que puso un pie fuera del coche, su bondad y su liderazgo moral llenaron de luz aquel lugar.

Su estado era delicado, y aun así trató de bailar con los demás, pero sus rodillas estaban muy gastadas, fruto de haber picado piedra de rodillas durante los casi veintiocho años de encarcelamiento que sufrió en la isla de Robben. Sin embargo, el resto de su cuerpo aún podía seguir la música.

Después de todo el tiempo que Peter y yo habíamos dedicado a poner en marcha el proyecto de Los Mayores, ver que al final se había hecho realidad fue con toda sinceridad uno de los momentos más emotivos de mi vida. Y más aún al verme rodeado de toda esa gente extraordinaria que se había congregado para recibir a Mandela y asistir al nacimiento de este proyecto. Me ilusionaba pensar que, en aquel momento, nosotros podíamos estar escribiendo la historia. Compartíamos el deseo de que aquel grupo de Los Mayores llegara a convertirse en un instrumento poderoso al servicio del bien y que no dejara de cobrar fuerza en un mundo incierto como el nuestro, a veces para traer la paz donde reina el caos; otras para serenar episodios de tensión, o para colaborar en las crisis provocadas por las plagas, el hambre y la enfermedad.

Resulta increíble que permitamos, como comunidad humana que somos, la muerte de miles de personas cada día a causa de enfermedades prevenibles y curables, que toleremos que la escasez de recursos naturales lleve a gente a matar a sus propios hermanos y que nos quedemos cruzados de brazos y con

los ojos vendados, sin apenas hacer nada, mientras se nos vienen encima los riesgos provocados por el cambio climático.

Pero tenemos capacidad para cambiar todo esto. Esperemos que este grupo de Los Mayores, con Mandela y Graça al frente, pueda devolver al mundo parte de la esperanza y la sabiduría perdidas, que nos conduzca a tomar medidas para que cese el sufrimiento humano evitable y nos permita gozar de este mundo maravilloso del que tenemos el privilegio de formar parte.

El arzobispo Tutu realizó una breve introducción, y, acto seguido, Nelson Mandela abrió ese histórico encuentro con estas palabras:

Muchos de los problemas a los que nos enfrentamos en el mundo actual son de carácter global. Entre éstos se encuentran el cambio climático; las pandemias como el sida, la malaria y la tuberculosis, y por supuesto todo el sufrimiento humano creado por el hombre con los conflictos violentos. Debemos enfrentarnos a estas formas de destrucción. Con frecuencia, se dejan de lado estos problemas por limitaciones políticas, económicas o geopolíticas.

Mientras los Gobiernos tratan de hacer frente a su propia agenda de compromisos, con resultados desiguales, un pequeño grupo de líderes, trabajando con empeño, objetividad y sin interferencias de intereses personales, puede ayudar a solucionar lo que en ocasiones parecen problemas inabordables.

Hoy, aquí reunidos, contamos con los miembros necesarios para conformar este grupo. Con su experiencia, su valentía moral y su capacidad para dejar atrás las particularidades de cada nación, raza o credo, pueden contribuir a que nuestro planeta sea un lugar más pacífico, saludable y equitativo.

Demos a esta iniciativa el nombre de Los Mayores, no por la edad, sino por la sabiduría individual y colectiva. La fuerza de este grupo no deriva de su poder político, económico o militar, sino de la independencia y la integridad de los aquí presentes. Sus miembros ya no tienen una carrera que hacer, ni elecciones que ganar ni regiones a las que favorecer. Son personas que pueden hablar con quien deseen y que gozan de libertad para

elegir los caminos que consideran correctos, por más impopulares que resulten.

Han pasado varios años desde que Richard y Peter me presentaron su idea de Los Mayores. Desde ese momento he visto como este proyecto ha ido creciendo, ha ganado solidez y fortaleza, y se ha convertido en una iniciativa viable y pragmática. Tengo la convicción de que, con vuestra experiencia, energía y profundo compromiso para construir un mundo mejor, el grupo de Los Mayores será capaz de ejercer, con independencia y fortaleza, una gran influencia en aras del bien. Sus integrantes podrán hacerse cargo de problemas complejos y espinosos, y especialmente de los menos populares. Sin embargo, tengo la certeza de que este grupo no caerá en la arbitrariedad o la arrogancia, que recurrirá a organizaciones experimentadas para solicitar asesoramiento y que sabrá cooperar con ellas.

Y lo que es más, sé que no os dejaréis llevar por soluciones fáciles y cortoplacistas, sino por actuaciones viables a largo plazo que vayan a la raíz de los problemas. Sé que siempre que esté en vuestras manos os informaréis de la realidad local e indígena, que sabréis escuchar, reunireis a las partes enfrentadas, que trabajaréis con todo aquel que desee resolver un problema y que le ofreceréis el respaldo y la determinación necesarios para que pueda hacerlo. Podéis contribuir a crear y promocionar enfoques innovadores y modelos de solución poco conocidos para poner en contacto a quienes padecen necesidades prácticas y reales con quienes tienen algo que ofrecerles.

A través de nuestros amigos del mundo empresarial podemos recurrir a la tecnología de última generación. No se trata sólo de movilizar las conciencias para sacar a la luz problemas olvidados, sino también de colaborar y de encontrar los recursos necesarios para resolverlos. Pero, sean cuales sean las técnicas empleadas, en última instancia creo que el motor de todo cambio real es la generosidad y la capacidad de aceptar al otro. Espero que, si mi amigo el arzobispo Tutu se implica de alguna manera en este proyecto, eso sirva para enfatizar la interdependencia esencial de toda la humanidad. Aquí la llamamos el «espíritu de Ubuntu»,

esa convicción profunda de los africanos de que sólo somos humanos a través de la humanidad de los demás. Debéis ser conscientes de que con frecuencia surgirán discrepancias entre vosotros y de que vais a tener detractores.

Mucha gente preguntará quiénes son estos autoproclamados salvadores. Resolved las discrepancias internas y las críticas externas con amplitud de miras; tended la mano a los detractores y convertidlos a esta forma de ver el mundo. El grupo de Los Mayores puede llegar a ser un modelo de comportamiento, y puede asumir el liderazgo, orientar y respaldar toda suerte de iniciativas. Iniciativas propias, pero también de muchos otros. El grupo de Los Mayores puede hablar con libertad y valentía. Puede actuar de forma pública, o de puertas adentro, según la situación lo requiera. Y recordad quiénes son los más necesitados de vuestra ayuda: aquellos que menos tienen o aquellos que más sufren. A ellos, pocas veces se los escucha. Este grupo de Los Mayores puede brindarles su ayuda y asegurarse de que no sean ignorados.

Sé que infundiréis valentía donde haya miedo, que favoreceréis el entendimiento donde haya conflicto y que transmitiréis esperanza donde haya desesperación. Esta iniciativa no podía llegar en un momento más adecuado. En su seno agrupará a un extraordinario colectivo de personas con las capacidades y los recursos necesarios para emprender las acciones que sean pertinentes. Estoy orgulloso de estar aquí, en esta pionera sesión inaugural del grupo de Los Mayores. Como ya he comentado, estoy intentando retirarme en serio, y aunque no podré participar en las tareas más interesantes, en el análisis de los problemas, en el estudio de soluciones y en la búsqueda de socios, mi espíritu estará con vosotros. Gracias.

## 33. REGRESO AL FUTURO

Antes ya he hablado de los orígenes de Virgin Galactic, pero dejadme volver a ellos, como si hiciéramos un regreso al futuro.

Corría el año 1984, y yo estaba estudiando minuciosamente cualquier detalle imaginable de mi nueva compañía aérea, Virgin Atlantic. Estábamos decorando el Upper Class Lounge de Heathrow y necesitábamos algo para las paredes. Entonces decidí que colocaríamos páginas de un cómic que recordaba haber leído de niño en los años cincuenta: historias sobre un futuro en el cual hombres y mujeres volaban por el espacio a bordo de buques no mucho mayores que los bombarderos de la segunda guerra mundial; donde ciudadanos corrientes eran pioneros y exploradores, y donde el espacio exterior ofrecía a la gente prosperidad y libertad.

Me acuerdo de estar paseando por la sala una vez terminada y encontrarme frente a esas encantadoras reproducciones a color de mi héroe infantil, Dan Dare, con su traje y su casco de pecera. Y recuerdo haber pensado: «¡No es suficiente!».

Algo más de una década después, el entusiasmo por los viajes privados al espacio iba tomando forma. Will Whitehorn y yo deseábamos saber qué había ahí fuera, y éste fue el motivo que nos llevó a lanzar Virgin Galactic. En esa etapa, la compañía era poco más que una formalidad, un modo de tener en orden el papeleo del Grupo Virgin. Virgin Galactic consistía en Will y yo correteando en mangas de camisa por el desierto de Mojave y hablando con una banda de fanáticos de los cohetes.

Un día de marzo de 1999, Will fue a registrar el nombre; y, horas más

tarde, me llamó.

—Richard, no me lo habías dicho.

—¿A qué te refieres?

—¿Se te olvidó?

—¿Qué se me olvidó, Will?

—¡Decirme que ya habías registrado el logotipo de Virgin para el espacio!

El primer vehículo de lanzamiento realmente interesante que estudiamos Will y yo fue un helicóptero propulsado por cohetes, denominado Roton, que fue desarrollado a finales de la década de 1990. Al menos sobre el papel, el Roton tenía mucha gracia. Para comprender su funcionamiento, sube una manguera de jardín al tejado de tu casa y deja uno de los extremos colgando en el interior del estanque de peces. Después haz girar el otro extremo alrededor de tu cabeza. Pronto comenzará a chorrear agua a tu alrededor, y los peces se verán en un aprieto.

El inventor estadounidense Bevin Mckinney quería llevar al espacio una bomba de rotación. El Roton era una cápsula espacial con cuatro aspas rotatorias fijadas en su parte superior. El extremo de cada rotor contaba con un cohete alimentado por un depósito situado en la parte inferior de la cápsula. Durante la ascensión, los cohetes hacían girar las aspas, provocando la ascensión de la cápsula. Es una solución inteligente, puesto que, en el interior de la atmósfera, el giro de un rotor supone una forma de elevación mucho más eficiente que proyectar hacia abajo el chorro de un cohete. Es más, el propio giro del rotor absorbe el combustible de los depósitos, lo que evita tener que utilizar las complejas y pesadas bombas de alimentación de combustible que lastran a los cohetes convencionales.

Llega un punto en que la cápsula alcanza una altura donde los rotores dejan de funcionar, simplemente porque ya no hay aire suficiente para sostener el ascenso. En este momento, los rotores giran hacia abajo y propulsan la cápsula hacia el espacio. Una pequeña parte de esa fuerza se utiliza para mantener el giro de los rotores y hacer que el combustible fluya, y, por otro lado, la rotación facilita la estabilización de la cápsula en su ascenso. Antes de la reentrada, las aspas se recogen, y vuelven a desplegarse una vez que el aire tiene la suficiente densidad como para proporcionar una resistencia adecuada.

Entonces, la cápsula desciende suavemente hasta el suelo, igual que un helicóptero. Era bonito, sólo que no funcionó.

Sobre el papel era un aparato elegante y sencillo, pero era terriblemente complicado de construir. Los responsables del Roton —una compañía denominada, como es lógico, Rotary Rocket— permitieron amablemente que Will tomara los mandos de una cápsula de prueba para que pudiera experimentar el pilotaje del aparato en modo de helicóptero. La primera toma de contacto con los mandos fue suficiente para que Will, un piloto práctico y experimentado, viera que ese proyecto nunca iba a volar. Resultó muy desalentador.





Un buen proyecto sobre el papel: Rotary Rocket pretendía mandar un helicóptero al espacio.

Will no era la única parte interesada que llamó a la puerta de Rotary Rocket en 1999, sino que también lo hizo el diseñador aeronáutico Burt Rutan. Recuerdo que Will, Burt y yo hablábamos sobre el proyecto Roton en el restaurante Voyager del puerto aeroespacial del desierto de Mojave. Conozco a Burt desde la década de 1990, cuando él trabajaba en el diseño de la cápsula

para el proyecto del globo *Earthwinds*. Sin embargo, Will nunca había tratado con Burt, y sin duda causó en él una impresión parecida a la del Tigre de Walt Disney; Will garabateaba unos aviones a reacción del estilo X-15 en las servilletas para luego agitarlas debajo de la nariz de Burt.

Tres años más tarde, Will y Burt empezaron a jugar en serio cuando Virgin Atlantic acordó compartir con Steve Fossett el coste del desarrollo de lo que iba a convertirse en el *Global Flyer* de Virgin Atlantic. Para entonces, Will se había asociado con Alex Tai, un comandante de Virgin Atlantic que, por supuesto, también era un fanático de los cohetes. En una ocasión, Alex y Will se dejaron caer por Scaled Composites para ver como andaba la competencia del *Global Flyer* y encontraron más de lo que esperaban. Mucho más.

Will fue el primero en llamarme.

—Con el debido respeto a Steve Fossett —me dijo—, que le den al *Global Flyer*.

—¿Perdón?

—Burt Rutan está *construyendo* una nave espacial.

Cuando vi a Neil Armstrong poner el pie en la Luna pensé: «Esto es sólo el principio». Entonces yo tenía diecinueve años y había crecido imaginando que la gente de mi edad tendría la oportunidad de viajar al espacio. Por supuesto, el hecho de ver esa pisada histórica dejó en mí una profunda impresión. A lo largo de los años, todas las personas por las que he sentido más atracción en mi vida, mis mejores amigos y mis colegas más próximos, han confesado ser secretamente (y no tan secretamente) unos fanáticos de los cohetes.

Esto es lo que dijo Will Whitehorn sobre la cuestión, palabra por palabra: «Mi primer recuerdo del espacio es de cuando tenía nueve años. Estaba en Edimburgo, sentado frente a un televisor en blanco y negro viendo a Buzz Aldrin y Neil Armstrong en la Luna, y mi madre me dijo: “Willie, un día tú volarás por el espacio”».

¿Te resulta familiar? Will, Alex y yo no somos los únicos y estamos muy lejos de serlo. Una generación entera creció con la idea de que los viajes al espacio estaban justo detrás de la esquina. Y ahora, gracias a Peter Diamandis, estamos en ese punto.

En 1994 llegó a manos del doctor Peter Diamandis una copia del libro de Charles Lindbergh titulado *The Spirit of St. Louis*, donde el autor describe con detalle el trabajo de su equipo para ganar el Premio Orteig. Peter es otro fanático de los cohetes, y a lo largo de toda su vida ha soñado con viajar al espacio. Durante la mayor parte de ese tiempo, su sueño no era más que eso: una fantasía. Era algo sobre lo que no se debía hablar demasiado en una cena o cuando te hacían una entrevista de trabajo; un tema un poco embarazoso. Y todavía sigue siendo así en muchos ámbitos. A Peter, el libro de Lindbergh le cambió la vida. Se dio cuenta de que podía materializar su eterno deseo de viajar al espacio: lo único que necesitaba era una recompensa similar a la que ganó Lindbergh cuando cruzó el Atlántico en avión.



HERE MEN FROM THE PLANET EARTH  
FIRST SET FOOT UPON THE MOON  
JULY 1969, A. D.

WE CAME IN PEACE FOR ALL MANKIND

NEIL A. ARMSTRONG  
ASTRONAUT

MICHAEL COLLINS  
ASTRONAUT

EDWIN E. ALDRIN, JR.  
ASTRONAUT

RICHARD NIXON  
PRESIDENT, UNITED STATES OF AMERICA

Los astronautas de la NASA colocaron esta placa en la Luna en 1969. ¿Quién será el próximo en leerla?

El 18 de mayo de 1996, bajo el arco Gateway, en Saint Louis (Misuri), se anunció la primera convocatoria del Premio X: una recompensa de diez millones de dólares para la primera organización no gubernamental que lograra lanzar una nave tripulada y reutilizable al espacio dos veces en el plazo de dos semanas.

En aquel momento el premio no disponía de dinero alguno, pero la innovación que introdujo Peter fue darse cuenta de que cualquiera puede financiar un premio. Su trabajo, y el de la Fundación del Premio X, consistía

en identificar los mejores candidatos, es decir, aquellos que pudieran impulsar los mayores esfuerzos y fueran capaces de transformar o crear un nuevo sector y de cambiar el mundo para mejor.

El proyecto había empezado a andar. En mayo de 2004 se renombró oficialmente el Premio X para denominarlo Ansari X, en alusión a la multimillonaria donación a la que se comprometía la familia iranoestadounidense Ansari. Esta familia, que había amasado su fortuna en el sector de las telecomunicaciones, tenía la intención de mudarse al espacio. Para Anousheh Ansari en particular, esta decisión iba mucho más allá de los negocios: además de respaldar el Premio X, en 2006 se convirtió en la primera mujer en realizar un viaje turístico al espacio. Lo hizo a bordo de una nave Soyuz, y permaneció ocho días en la Estación Espacial Internacional.

Los grandes premios internacionales con impacto mediático como el Orteig y el Ansari X sirven para inspirar y generar esperanza. El día mismo en que se anuncia el premio, la gente deja de pensar en términos de si algo se puede hacer, y pasa a pensar cuándo lo hará. Para cuando se otorgó el premio de diez millones de dólares, más tarde, en 2004, se habían invertido más de setecientos millones en innovaciones en pos de él. ¡A eso lo llamo yo una inversión rentable!

Burt Rutan llevaba especulando con varias ideas acerca de naves espaciales desde 1994. De hecho, ya había construido un avión de combate en su garaje, adaptando el modelo Viggen de Saab, de 1962, para el mercado de construcción doméstica. Desde allí, el encargo de una nave espacial no le quedaba tan lejos. Conservaba en su memoria los vuelos con el X-15 de su etapa en Edwards;[\[38\]](#) y sabía a quién llamar para dar la potencia suficiente a un fuselaje lo bastante ligero como para mandar un vehículo al espacio. El único problema, cuya resolución le llevaría varios años, era cómo lograr que ese dichoso aparato aterrizara de una sola pieza.

Salir de la atmósfera terrestre es una cuestión de velocidad, y el X-15 volaba casi siete veces más rápido que el sonido. ¡Pero para entrar en órbita se debe alcanzar una velocidad de Mach 25! Por mejor que traces la trayectoria del vuelo, siempre terminarás regresando a la atmósfera de la

Tierra a toda velocidad, y desde luego más rápido que el sonido. Si los motores no te llevan más allá de la barrera del sonido, lo hará la gravedad: hay una buena caída por delante y mucho tiempo para ganar velocidad.

Un avión espacial que puede soportar una velocidad de Mach 7 en el ascenso también puede hacerlo en el descenso, siempre que la trayectoria sea la adecuada. Y ahí residía la dificultad, tal como descubrieron los pilotos de pruebas del X-15.

Una vez que el X-15 salía de la atmósfera, sus superficies de control dejaban de disponer del aire necesario para su funcionamiento, y los alerones, el elevador y el timón se volvían inservibles. En su lugar se utilizaban toberas para cohetes con el fin de controlar el alabeo, la guiñada y el cabeceo en el vacío del espacio. Hasta aquí todo bien. Sin embargo, era imprescindible que el X-15 reentrara con la alineación correcta respecto a los tres ejes. En caso de no ser así cabía el riesgo de que el aparato se destruyera o se incendiara. En noviembre de 1967, Mike Adams cometió un error fatal durante la reentrada y su X-15 realizó un giro supersónico a velocidad de Mach 5 y a 70.000 metros de altura. Por desgracia, no fue capaz de rectificar, el X-15 se destruyó a unos 20.000 metros, y él murió.

Cuando vi a Neil Armstrong  
**poner el pie en la Luna**  
pensé: «**Esto es sólo el principio**».

Durante años, cada vez que Burt le daba vueltas a la idea de construir una nave espacial se acordaba de Mike Adams, y se le encogía el corazón al recordar los complejos sistemas que se habían desarrollado para regresar a la atmósfera. Estos sistemas automáticos iban más allá de lo que estaba en disposición de probar, ¡más allá de lo que la NASA y los rusos estaban en disposición de probar! Ya podías pilotar un Mercury, un Gemini, un Soyuz o un Apolo, porque el descenso se hacía siempre igual: por la vía directa. Nadie pretendía (faltaría más) hacerlo con algún tipo de avión. Lo que hacías era ir atado al asiento en el interior de una cápsula que descendía atravesando la atmósfera con la parte roma por delante, y que iba calentándose en el proceso.

Un grueso y pesado escudo de metal absorbía el calor en el proceso de reentrada. Una vez que el aparato había atravesado una porción suficiente de la atmósfera, se abría un paracaídas. Si se abría bien, sobrevivías. Si no, no. En abril de 1967 falleció Vladimir Komarov, amigo y compatriota de Yuri Gagarin, al no abrirse el paracaídas a bordo del *Soyuz 1*.

A pesar de las mejoras de funcionamiento y diseño introducidas en los paracaídas durante los últimos dos siglos, e incluso más, el paracaidismo sigue siendo un deporte de alto riesgo. Hace algunos años perdí a mi buen amigo Alex Ritchie a causa de un accidente en una caída libre, y en otra ocasión fui yo el que estuvo a punto de morir cuando, no sé cómo, me las arreglé para desprenderme de mi paracaídas principal. El paracaidismo es un entretenimiento apasionante y valioso; pero no someterías a la gente en general a esa clase de riesgos, ni llevarías a civiles al espacio, si la única manera de reentrar fueran los paracaídas.

Burt Rutan estaba bloqueado. En 1996, cuando Peter Diamandis anunció el Premio X, lo mejor que podía proponer por su cuenta era el clásico sistema basado en una cápsula y un paracaídas. Sin embargo, construyó un vehículo de lanzamiento experimental llamado *Proteus*. Esta versión preliminar de prototipo de lanzadera —¡una lanzadera sin nada que lanzar!— tentó a los colegas de Burt más perspicaces. Entre ellos se encontraba el ingeniero de Scaled Composites Cory Bird, quien ahora recuerda que se pasó todo el año 2000 incordiando de forma casi continua a Burt con la idea de que debían construir una nave espacial como fuera.

Bird producía un diseño tras otro en el intento de crear un freno al contacto con el aire, algo así como un «plumaje» capaz de reducir la velocidad de la nave en el descenso para evitar destruirla. Al final, Burt se contagió de su obsesión. Siempre que tenía ocasión se quedaba ensimismado garabateando posibles «plumajes». Las servilletas de los restaurantes, los programas de mano de actos benéficos y cualquier trozo de papel que estuviera a su alcance se llenaban de dibujos de sistemas de freno al estilo de los volantes de bádminon. Hasta que una noche, ya a altas horas, Burt despertó abruptamente a su esposa Tonya gritando: «¡Lo tengo, lo tengo!».

En realidad, Burt había dado con la solución al problema de la reentrada

desde mucho antes. De niño ya hacía volar aeromodelos sin control remoto; simplemente despegaban y volaban un rato. Disponían de un temporizador que los devolvía al suelo tras varios minutos de vuelo. Estos temporizadores colocaban los estabilizadores de la cola en un ángulo de 45 grados, de modo que el aparato finalizaba su vuelo y descendía lentamente hasta el suelo. La inclinación de los estabilizadores los convertía en unos frenos aéreos muy eficaces.

Como he comentado antes, el lugar donde, por arte de magia, termina la atmósfera terrestre y comienza el espacio no existe. Lo que ocurre es que a medida que subes el aire cada vez es menos denso. Pues bien, si Burt lograba crear un freno aéreo capaz de frenar la nave cuando estaba todavía a gran altura, y por tanto inmersa en un aire de muy baja densidad, la velocidad del aparato al llegar a la atmósfera propiamente dicha sería menor. En pocas palabras, descubrió cómo convertir una nave espacial en un volante de bádminton gigante. Esa misma noche, Burt Rutan se dio cuenta de que podía ganar el Premio X.

A día de hoy, la serie de naves espaciales de Burt es sinónimo de la marca Virgin: compartimos la misma visión de cómo van a ser las primeras misiones comerciales al espacio (en breve seguiré con este tema), y Virgin ha apoyado con cien millones de dólares el desarrollo del sistema de lanzamiento *WhiteKnightTwo - SpaceShipTwo*. Sin embargo, la primera persona que puso su dinero sobre la mesa, unos veintiséis millones, para que el *SpaceShipOne* pasara de ser un dibujo en una servilleta a un aparato que escupía llamas de verdad, fue Paul Allen, un guitarrista de rock y fanático de la ciencia ficción, casualmente también cofundador de Microsoft y uno de los mayores filántropos del sector tecnológico en todo el mundo. Implicarse de algún modo en la carrera espacial era una de las ambiciones más antiguas de Paul. Antes incluso de que se anunciara el Premio X, él se había quedado prendado del espíritu práctico y posibilista de Burt Rutan, y se decidió a financiar su nave espacial «hecha en casa».

El sistema de lanzamiento de Burt Rutan incluía dos fases. La primera correspondía al *WhiteKnight*, un avión de carga diseñado para elevar un aparato hasta una altura de 16.000 metros, para luego soltarlo en el aire. Y



después venía la carga, el *SpaceShipOne*, un avión cohete que, tras separarse del *WhiteKnight*, iba a propulsarse hasta alcanzar el espacio suborbital, antes de regresar dando vueltas hacia la Tierra.

El sistema de propulsión fue diseñado por Tim Pickens, el hijo de un físico de la NASA que había trabajado con los cohetes Apolo. La formación académica de Tim no era nada del otro jueves, pero su garaje estaba plagado de piezas de antiguos motores de la NASA, y sabía mejor que nadie cuál se unía con cuál. En 1994, Tim había puesto en práctica su ambición de toda la vida de usar gas hilarante como propulsión, colocando en su bicicleta un prototipo de cohete. El invento funcionó bastante bien, así que construyó una nueva bicicleta y otro cohete más grande. Esta vez funcionó aún mejor: ¡la bicicleta tenía más aceleración que un Porsche!

El motor híbrido que ideó Tim para el *SpaceShipOne* combina lo mejor de las dos categorías de propulsores de cohetes que desarrolló por primera vez Robert Goddard a principios del siglo XX. Se trata de un cohete alimentado con combustible líquido y sólido. El combustible sólido recubre la carcasa del cohete. El oxidante líquido se pulveriza en el interior del motor y se enciende. La superficie del combustible sólido reacciona, arde y se convierte en gas. El hecho de que los gases propulsores se almacenen por separado implica que sólo pueden entrar en contacto en el interior del motor, y, por tanto, una hipotética fuga no provocaría una explosión. En los últimos años la mayoría de los fallos graves que se han producido en cohetes han resultado fatales. Los motores de Tim son bastante distintos, y ofrecen una gran tolerancia a los fallos de funcionamiento.

También son baratos: una vez finalizado el trabajo de diseño y de ingeniería, su producción en serie en una cadena de montaje resulta relativamente sencilla. Y, lo que es aún mejor, no son sucios. Un paseo en el *Virgin Enterprise* (que utiliza el mismo tipo de cohetes) genera menos emisiones de CO<sub>2</sub> que un vuelo comercial de ida y vuelta entre Londres y Nueva York. ¡Hemos logrado una nave espacial limpia!

Y aun así, ¿podemos mejorarla? No me cabe ninguna duda. De hecho, ya estamos trabajando con Pratt & Whitney, los fabricantes del *WhiteKnightTwo*, para perfeccionar los motores de modo que sean capaces de funcionar sólo

con combustible renovable para aviones a reacción. Y tal como va la industria de los cohetes, el futuro es muy prometedor. Por ahí hay todo tipo de propulsores nuevos en sus primeras fases de desarrollo. Por ejemplo, existe un motor llamado Alice, desarrollado por la Universidad de Purdue, en Indiana, que consume una mezcla de polvo de aluminio y hielo. Y todo apunta a que algún día su escape no emitirá más que hidrógeno y vapor de agua. ¡Imagínese un cohete propulsado por vapor de agua que sólo utiliza polvos de material pirotécnico!

El Premio X iba a recaer en una organización no gubernamental capaz de lanzar al espacio dos veces en dos semanas una nave espacial tripulada y reutilizable. Esto significaba que dos pilotos tendrían la oportunidad de convertirse en astronautas con el *SpaceShipOne*.

Burt Rutan no tenía ningún candidato de antemano. El piloto e ingeniero Pete Siebold, de Scaled, que había realizado el vuelo de prueba del *SpaceShipOne* hasta una altura de 32 kilómetros, se vio obligado a abandonar el proyecto a consecuencia de una hipertrofia del bazo que podría causar su ruptura en pleno vuelo. (Cabe decir que el temor por un eventual cáncer de Pete resultó ser una falsa alarma. De hecho, está de nuevo en el programa, y, en diciembre de 2008, se puso a los mandos del *WhiteKnightTwo* para realizar su vuelo inaugural.)

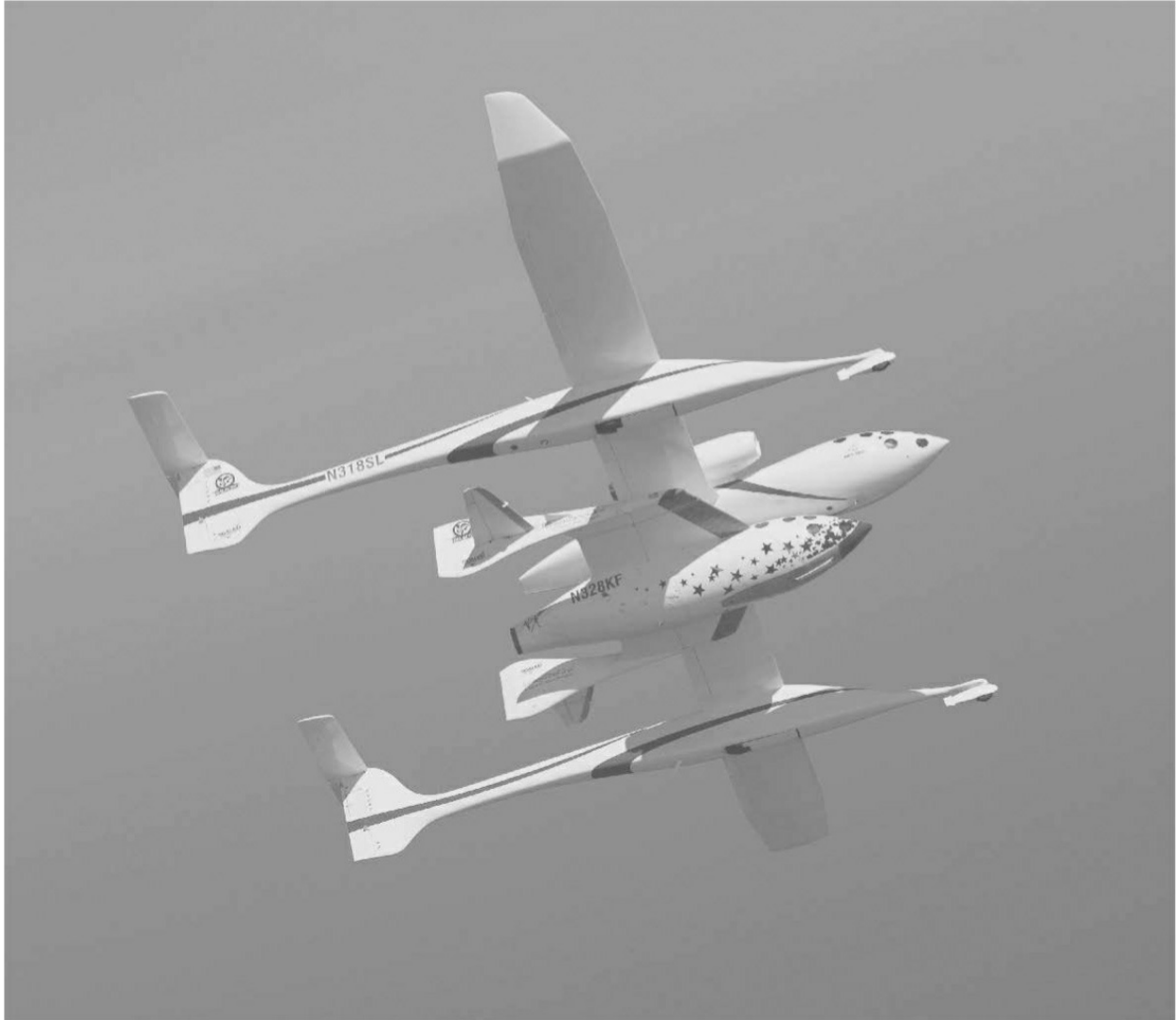


Sección transversal de la atmósfera (no a escala). ¡Fíjense lo lejos que hemos llegado desde el primer vuelo de los hermanos Wright!

Con Pete fuera de carrera, Mike Melvill era el único candidato para tripular el *SpaceShipOne* el 21 de junio de 2004, cuando se haría el primer

intento previo al Premio X para alcanzar la línea Karman. No fue un logro menor, sobre todo tratándose de una persona propensa al mareo y que sólo se decidió a aprender a pilotar porque el negocio familiar de cuchillería requería un viajante. Claro está que esto fue treinta años atrás. En 2004, Mike contaba 64 años y acumulaba más de 7.000 horas de vuelo en más de cien tipos distintos de avión, entre ellos los vuelos de prueba de diez aviones de Rutan.

El piloto de pruebas Brian Binnie, amigo y compañero de Mike en Scaled, pilotó el *WhiteKnight* hasta una altura de 14.000 metros y luego soltó el *SpaceShipOne*. Enseguida el *SpaceShipOne* se situó a su lado. Uno de sus paneles de control quedó bloqueado. Se produjeron varios estallidos. Mike esperó y, por increíble que parezca, el problema se arregló solo. Transcurridos 76 segundos, el cohete se quedó sin combustible y se paró. Mike ascendía a 3.200 kilómetros por hora, y lo único que podía hacer era aguantar con la esperanza de que esa velocidad fuera suficiente para superar la línea Karman antes de que la gravedad lo recondujera nuevamente hacia el suelo.



El *SpaceShipOne* en uno de sus primeros vuelos.

Y lo logró, aunque por muy poco. La línea donde comienza el espacio está internacionalmente reconocida a la altura de cien kilómetros, es decir, 100.000 metros. Pues bien, según los datos oficiales, Mike alcanzó una altura de 100,124 metros, lo que significa que se adentró en el espacio sólo 124 metros. ¡Menos de dos piscinas olímpicas y media!

El 29 de septiembre, el *SpaceShipOne* despegó amarrado a su nave nodriza, el *WhiteKnightOne*, desde el Centro Civil de Pruebas Aeroespaciales del Aeropuerto de Mojave para realizar su primer vuelo oficial del Premio X. De nuevo, Mike estaba a los mandos del *SpaceShipOne* cuando éste se separó. Mike encendió los motores y cortó el aire hasta una altura de 103 kilómetros,

fuera ya de la atmósfera, rebasando esta vez con nitidez la línea Karman.

Para el segundo vuelo del Premio X, otro piloto iba a tener la oportunidad de colocarse los galones de astronauta: el elegido, Brian Binnie, no podía creerse la suerte que había tenido.

Brian pasó la primera etapa de su vida en Aberdeen. A los catorce años, su familia se trasladó a Boston, y, tras su etapa universitaria, Brian trabajó durante veinte años como piloto militar. Desde siempre había deseado ser astronauta, y tuvo su primer contacto de verdad con la ingeniería espacial cuando un amigo suyo le presentó gente de Rotary Rocket. Luego se mudó a casa del vecino de al lado, Scaled Composites, donde se ganó un aprecio y una confianza especiales de Burt como piloto de pruebas. El 17 de diciembre de 2003 logró alcanzar una altitud de veinte kilómetros con el *SpaceShipOne* en su primer vuelo a propulsión.

Sin embargo, después estrelló el aparato. No fue un gran accidente, sino más bien un aterrizaje abrupto, pero destruyó el tren de aterrizaje izquierdo. Con este percance poco antes de los vuelos del Premio X, Brian estaba convencido de que nunca le confiarían de nuevo los mandos de un aparato.

Pero Mike Melvill creía que Brian merecía otra oportunidad. Encontró el modo de configurar los controles de otro avión de Rutan —el *Long-EZ*—, de forma que emulara el comportamiento del *SpaceShipOne* en el aterrizaje. Mike y Brian llegaron a recortar decorados de cartón para colocarlos en la cabina del *Long-EZ* de modo que tuviera el mismo aspecto, despertara las mismas sensaciones y contara con las mismas limitaciones de visibilidad que el *SpaceShipOne*. El resto era trabajo de Brian.

Después de realizar 84 aproximaciones y aterrizajes, Brian estaba a punto. Lo mismo pensaba Mike, y se lo comunicó con total convicción. Al día siguiente de que Mike realizara con éxito su vuelo del Premio X, Burt anunció el nombre del segundo piloto. Al final, Brian Binnie iba a ganarse los galones de astronauta.

El 4 de octubre de 2004, Brian llevó el *SpaceShipOne* nueve kilómetros más allá de la marca que había logrado Mike, estableció un nuevo récord en la modalidad de aviones cohete y se hizo con el Premio X.

La tarea de Virgin Galactic consiste en transformar en un negocio esas hazañas tan increíbles de superación intelectual y heroísmo que hemos podido contemplar en el cielo de Mojave y demás lugares. En abril de 2005, Burt Rutan habló de nuestros planes con los reguladores estadounidenses: «No me avergüenza nada decir que estamos abriendo un sector de miles de millones de dólares orientado exclusivamente al ocio», manifestó a un comité del Congreso. Toda nueva tecnología pasa por una fase temprana de carácter básicamente lúdico. Los ordenadores comenzaron su andadura en salas de juego, la propulsión de los primeros helicópteros eran unas gomas elásticas, y la de los primeros aviones, unas manos infantiles. Los primeros viajes de pasajeros en avión se hacían por diversión y con cierto riesgo, y el aterrizaje se realizaba en el mismo punto del despegue. A día de hoy, la fase lúdica del sector espacial toma dos formas distintas, y, en nuestra opinión, sólo una de ellas tiene futuro.

**«No me avergüenza nada decir que estamos abriendo un sector de miles de millones de dólares orientado exclusivamente al ocio».**

**Burt Rutan**

Hay empresas que se ahorran inversión y trabajo de desarrollo utilizando tecnología del siglo XX —cohetes aceleradores y demás— para lanzar gente al espacio bajo su propia responsabilidad. El viaje resultante será, o bien astronómicamente caro —los soviéticos me propusieron llevarme a la Estación Espacial Internacional a cambio de ¡treinta millones de euros!—, o bien incómodo e inseguro. ¡Sé de un grupo danés que propone atarte en el interior de una cápsula del tamaño y la forma de un ataúd desde el que poder echar una ojeada al espacio a través de un ojo de buey de plexiglás!

En cambio, otros nos hemos fijado un plan de trabajo mucho más exigente, pero pensamos que nuestra forma de abordar este tema dará paso a un mercado sostenible que abrirá el futuro espacial. Estamos desarrollando tecnologías capaces de ofrecer a los pasajeros el mismo grado de seguridad que cualquier otra empresa de transporte.

En una ocasión, Burt escribió: «Consideramos que el nivel que se obtuvo durante los primeros cinco años de funcionamiento de las líneas aéreas comerciales regulares es un objetivo de seguridad adecuado. Aunque en esta etapa el grado de riesgo al que se exponían los pasajeros era muy elevado según los estándares actuales, seguía siendo una centésima parte del que asumen las expediciones gubernamentales tripuladas al espacio». Esto, por supuesto, cuesta dinero, así que nadie debería sorprenderse o preocuparse demasiado por los elevados precios de nuestros vuelos iniciales. Una vez que estemos operativos, tendremos la intención de reducir los precios al máximo y lo antes posible. Sí, queremos bajar precios, pues con ello ganaremos más dinero. La única forma de liderar un sector es ponerlo al alcance del público.

Burt y su equipo están construyendo a mano nuestro sistema de lanzamiento. Sí, a mano. De hecho, hay un vídeo estupendo en YouTube en el que se muestra cómo se ensambla el fuselaje del *Virgin Enterprise*. Es tan ligero que los trabajadores, cuando necesitan desplazarlo, ¡se limitan a levantarlo y a cargar con él! Se aprende sobre la marcha: se hacen pruebas, cambios y luego se realizan más pruebas, y es por este motivo que nunca trabajamos sobre fechas fijas. El *WhiteKnightTwo*, que recibió el sobrenombre de Eve, en honor de mi madre, ha realizado ya varios vuelos, y es probable que sobre 2011 o 2012 estemos realizando viajes de pago con este aparato.[39] Seremos los primeros en hacerlo, y durante mucho tiempo podremos ofrecer a nuestros pasajeros la mejor experiencia que se puede comprar con dinero.

Nuestros competidores también trabajan intensamente y cuentan con su propia visión acerca de cómo se desarrollará este sector. Por este motivo resulta difícil, si no imposible, realizar comparaciones. Cuando Yuri Gagarin se convirtió en el primer hombre en salir al espacio, el astronauta de la NASA John Glenn afirmó: «Ahora que ha arrancado la era espacial habrá empleo para todo el mundo». Permitidme que os presente a algunos de los principales implicados en este proyecto.

Rotary Rocket experimentó un cambio radical después del fracaso del *Heath-Robinson*, su adorado helicóptero espacial. Tras esta experiencia, todo un



séquito de ingenieros y directores de proyecto se replantearon desde cero su sueño de viajar al espacio y crearon Xcor Aerospace, una empresa que produce motores baratos y fiables, y que pretende utilizarlos en alguna ocasión para lanzar un avión cohete al espacio suborbital.

Hay gente que afirma que Xcor es nuestro principal competidor. Y esto es injusto con ellos, ya que implica que Xcor es algo parecido a una versión de rebajas de Virgin Galactic. Veamos: Xcor cobra menos de la mitad de nuestro precio por un vuelo más corto en una nave menos potente, llamada *Lynx*, y no ofrece la oportunidad de flotar a gravedad cero... Todo esto es cierto. Pero, a medida que introduces más comparaciones, te das cuenta de que éstas carecen de sentido: por ejemplo, los pasajeros de Xcor utilizan un traje de astronauta, los de Virgin Galactic no; en Xcor se sientan al lado del piloto y cuentan con una panorámica envolvente, mientras que en Virgin Galactic los pasajeros flotan por la cabina y miran al exterior a través de ojos de buey. Y así, otras muchas diferencias.

En febrero de 2009, Xcor trazó una clara línea entre ellos y nosotros cuando anunciaron que sus viajes, que costarían 95.000 dólares, no alcanzarían la línea Karman, y de hecho ni siquiera se acercarían a dicha altitud. En lugar de llevarte al espacio, lo que ofrece Xcor es una experiencia apasionante a bordo de un X-15, incluyendo una visión de la Tierra a 65 kilómetros de altura desde la perspectiva del piloto, y un descenso de vértigo a 4G de regreso. Un vuelo en un *Lynx* no es una versión de bajo coste de nada, sino un paseo concebido de forma genial con su sello propio.

¿Su oferta les permitirá sobrevivir en el mercado? Tenemos nuestras dudas, pero la respuesta más sincera es que nadie lo sabe. El modelo de negocio de Xcor es totalmente distinto al de Virgin Galactic. Xcor no pretende ser una compañía de viajes, sino que es un fabricante de naves espaciales, aunque ciertamente alquilará sus aparatos a todo aquel que quiera utilizarlos. Si los paseos de Xcor no logran despertar el interés del público, será un golpe duro para esa compañía, pero probablemente tendrá ocasión de rehacerse. El hecho de que Xcor se centre en la fabricación de aviones le permite hacer y deshacer cambios tecnológicos para producir nuevos aparatos capaces de satisfacer las demandas que van apareciendo. De hecho, el propio *Lynx* surgió

como un reactor de competición para participar en una nueva modalidad de aviación deportiva de aventura denominada «Rocket Racing League». Y en cuanto encuentre a un operador interesado en alquilarla, Xcor tiene toda la intención de construir una nave espacial orbital, compuesta principalmente de elementos del *Lynx Mark I*.

En Xcor han dado el gran paso para llegar hacia altitudes orbitales y han fragmentado los objetivos en peldaños menores; quieren ir paso a paso. La idea es fascinante: una especie de versión privada del programa X-Plane, de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos, ejecutado en gran parte con una filosofía de fabricación doméstica.

Xcor está avanzando en el sector espacial con pasos pequeños y prudentes. Elon Musk, quien hiciera fortuna con la venta de la empresa de internet PayPal, no hace gala de la misma paciencia, y lanzó la compañía Space Exploration Technologies (SpaceX, en su forma abreviada) con una única idea en la cabeza: llegar a Marte.

Más adelante descubrió que el lanzamiento de su anhelado explorador de Marte costaría dos veces y media más que su fabricación. Y así cayó en la cuenta de que nuestros sueños espaciales quedarán en nada mientras no hayamos desarrollado sistemas de lanzamiento económicos.

Desde entonces, Elon se ha gastado cerca de cien millones de dólares de su propio bolsillo en el desarrollo de cohetes económicos. Y ha sido un dinero bien invertido. A día de hoy, el coste de poner en órbita un aparato ronda los cuarenta millones de dólares, y SpaceX puede hacerlo a menor precio con su más que fiable cohete denominado *Falcon 1*.

Este tipo de iniciativas parecen estar en las antípodas de una filosofía de construcción doméstica. Pero las apariencias engañan. Cuando Elon fue en busca de un ingeniero jefe, su primera parada fue la Reaction Research Society (RRS). Se trata del club más antiguo de Estados Unidos vinculado al mundo de los cohetes, cuya fundación se remonta a la década de 1940 y entre cuyos miembros se encuentran algunas de las mentes más brillantes del sector aeroespacial del país. RRS puso a Elon en contacto con Tom Mueller. Después de pasar incontables noches y fines de semana trasteando en su garaje, Mueller (ingeniero de propulsión de la empresa californiana TRW) se trasladó al de un

amigo suyo, donde acabó de perfilar su invento. El resultado fue el mayor cohete del mundo de combustible líquido y construcción no profesional. ¡Es imposible encontrar una nave espacial más doméstica!

Cuando visitó a Tom y vio en qué estaba trabajando, Elon sólo le hizo una pregunta:

—¿Serías capaz de construir otro aparato más grande?

En la actualidad, Tom Mueller cuenta con un nuevo cargo, posiblemente el más *cool* que haya existido jamás: vicepresidente de propulsión de SpaceX.

Justo antes de la Navidad de 2008, Tom y SpaceX se encontraron ante la oportunidad soñada al obtener un encargo de 1.600 millones de dólares para reabastecer la Estación Espacial Internacional cuando la NASA aparque su transbordador. Es una apuesta valiente por parte de la NASA, ya que si SpaceX no llega a tiempo, los únicos con capacidad para mantener la estación serán los rusos. Sin embargo, es una decisión acertada. Un viaje del transbordador espacial cuesta entre tres y cuatro veces más que uno del *Falcon*, y la seguridad que ofrece el primero es, cuanto menos, pobre. Por fin la NASA se enfrenta al hecho de que le resulta más beneficioso sacar a licitación sus operaciones en órbita.

La aportación de pequeñas e innumerables innovaciones en el ámbito suborbital y cuasiorbital es el tipo de cosas que las empresas privadas, en recíproca competencia, pueden realizar de maravilla. Igual que hizo la Royal Aircraft Establishment británica durante y después de la segunda guerra mundial, la NASA hace su mejor aportación cuando piensa a largo plazo. Sin embargo, los detalles prácticos del proyecto están mejor en manos del sector privado. Resulta descorazonador que los proyectos más apasionantes e interesantes de la NASA, como las sondas de reconocimiento planetario, las misiones cartográficas y de exploración de Marte, entre otras, hayan tenido que realizarse con presupuestos mínimos, mientras se entierran miles de millones en proyectos, como la Estación Espacial Internacional, que se quedan obsoletos incluso antes de terminarse.

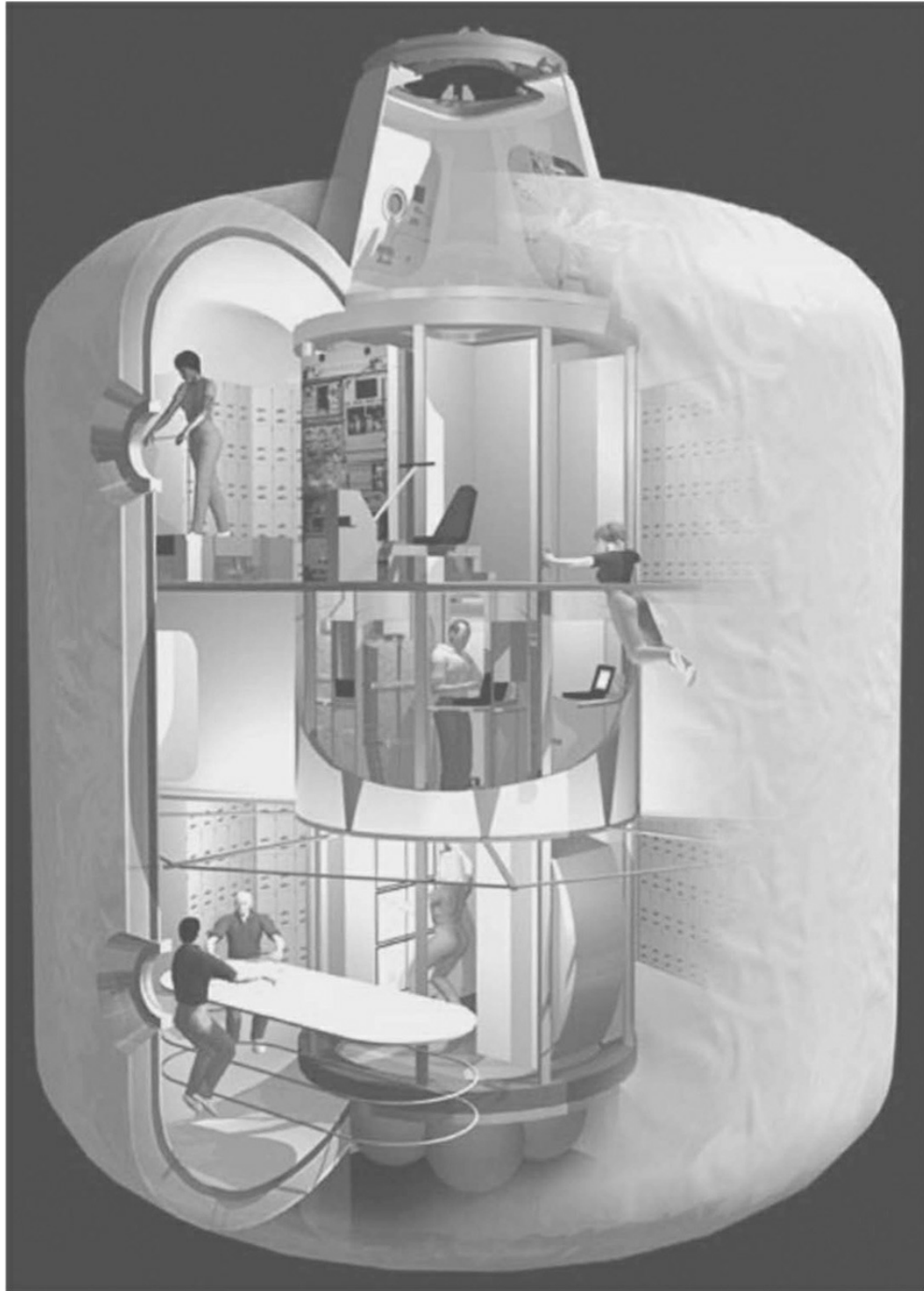
¿Cuál es el objetivo último de SpaceX? La intención quedó bastante clara cuando empezaron a colocar ventanas ¡en sus cápsulas de carga! Los ingenieros de SpaceX consideraban que una tripulación compuesta por siete

personas podía ponerse en órbita cómodamente con su nuevo cohete *Falcon 9*, cuyo primer lanzamiento se produjo en 2010. En el futuro sólo les hará falta un lugar que visitar.

Quédense con este nombre: Robert Bigelow.

Robert tiene ideas poco ortodoxas sobre cómo gastar la fortuna que amasó con su cadena de hoteles, Budget Suites of America. Durante la primavera de 1999 dio con un artículo sobre una modalidad de estación espacial radicalmente nueva denominada Transhab. Estas estaciones espaciales se componen de módulos hinchables, de gran tamaño y acoplables. De hecho, con sólo dos de ellos se obtiene más espacio interior del que ofrece la Estación Espacial Internacional. Un año más tarde, cuando el Congreso de Estados Unidos abortó este programa, Robert decidió tomar el relevo. Decir que el interés repentino que manifestó Robert fue una sorpresa es decir muy poco. «Ni siquiera se lo había dicho a mi mujer —recuerda—. Nunca estuvo al corriente, ya que es posible que este tipo de fantasías nunca se hagan realidad.»

En julio de 2006, un módulo de prueba denominado «Genesis I» y construido a una escala 1:3 fue puesto en órbita con un cohete ruso. Estaba repleto de recuerdos de los trabajadores de Bigelow Aerospace. Se desplegó, entró en funcionamiento y empezó a enviar a la Tierra fotografías y vídeos realizados desde dentro y fuera del módulo. No sé qué me impresionó más al ver por primera vez esas imágenes, si las espectaculares vistas de nuestro planeta desde la órbita o esas fotos de niños y otros seres queridos girando ingrávidos en su nuevo hogar a esa inmensa altura. El 28 de junio de 2007 se lanzó con éxito el *Genesis II*, llevando a bordo todo tipo de baratijas pertenecientes a los visitantes de la página web de la compañía.



Recreación (bastante seria) de la vida a bordo del módulo Transhab.

La idea de Robert consistía en poner en órbita en 2012 una estación completamente operacional e hinchable como destino de turismo espacial. Una estancia de cuatro semanas costará, el día que se realice, unos quince millones de dólares, es decir, la mitad de lo que me pretendían cobrar los rusos por

visitar la Estación Espacial Internacional. A día de hoy, su mayor urgencia es averiguar un modo de poner en órbita a sus clientes y de alojarlos en su hotel. Necesita naves orbitales comerciales. El premio espacial de Bigelow, que fue anunciado sólo un mes después de que Brian Binnie lograra con brillantez el Premio X a bordo del *SpaceShipOne*, ofrecía cincuenta millones de dólares a quien lograra construir un transbordador espacial privado fiable. El premio sigue en espera de un ganador.[\[40\]](#)

## NOTAS

[1] Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals [Real Sociedad para la Prevención de la Crueldad contra los Animales]. (*N. del t.*)

[2] W. H. Smith PLC (coloquialmente conocido como Smith's) es una popular cadena de comercios británica, que se remonta a 1792 y que inicialmente estaba centrada en productos de quiosco, papelería y librería, aunque en la década de 1980 inició también la venta de música e invirtió en televisión. (*N. del t.*)



[3] En el original, exámenes *O-Level (Ordinary Level)* y *A-Level (Advanced Level)*. En Gran Bretaña y otros países de su área de influencia, estas pruebas daban acceso a los grados que se podían obtener, por asignaturas, al acabar la secundaria. Estuvieron vigentes desde la década de 1950 hasta 1988, cuando fueron reemplazados por otro sistema de certificaciones, aunque aún siguen aplicándose en algunos países de la Commonwealth. (*N. del t.*)

[4] Popular plato de comida rápida británico, compuesto de pescado rebozado y patatas fritas. (*N. del t.*)

[5] Samaritans, organización de beneficencia fundada en 1953 por Chad Varah, vicario de la diócesis de Londres, y luego extendida a otros países del mundo. (*N. del t.*)

[6] Juego de palabras con «hernia discal» (*slipped disc*) y «dislocado» (*slipped*). (*N. del t.*)

[7] Juego de palabras intraducible entre Mundy (que suena como *Monday*, «lunes», en español) y *Friday* (que significa «viernes»). (*N. del t.*)

[8] *Bootleg* significa «alijo» o «contrabando». (*N. del t.*)

[9] *Hip* significa «en la onda» o «a la última».

[10] *Manor* significa «mansión», «palacete» o «casa de campo». (*N. del t.*)



[11] *Tubular bells*, en inglés, que sería el título del primer álbum de Mike Oldfield. (N. del t.)

[12] *Never mind the bollocks* significa algo así como «qué cojones importa», expresión que forma parte del título del mítico álbum de The Sex Pistols.

[13] Término de la jerga inglesa para «cojones» o «gilipolleces». (*N. del t.*)

[14] Algo así como «Qué cojones importa, aquí están los Sex Pistols», en jerga. (*N. del t.*)

[15] *Now That's What I Call Music*, exactamente la leyenda del cartel de la gallina y el cerdo. (*N. del t.*)

[16] *Oilfield* significa «yacimiento de petróleo»; el sentido del juego de palabras es claro.  
(*N. del t.*)

[17] *Town house* significa «casa urbana» o «casa adosada», pero también alude a «casa señorial» si es de una ciudad. (*N. del t.*)

[18] Algo así como «Esperad al virgen inglés». (*N. del t.*)



[19] En el original, el autor hace un juego de palabras: «...*from the rock market to the stock market*». (N. del t.)

[20] «Nos vamos todos de vacaciones», fragmento de letra de la canción «Summer Holiday», de Cliff Richard. (*N. del t.*)

[21] El juego humorístico con «manoseo» resulta mucho más claro en el original inglés, que usa «*fumble*», verbo que tanto puede aludir a buscar a tientas como a tocamientos de otro orden. (*N. del t.*)

[22] *All because the lady loves Milk Tray* («Todo porque a la señora le encanta Milk Tray») fue el eslogan de los anuncios televisivos de esta marca de chocolates durante décadas; en ellos, un hombre al estilo James Bond atraviesa peligros contra viento y mareas para entregar anónimamente una caja de bombones Milk Tray a una mujer. Actores y directores famosos fueron escogidos para realizar los numerosos anuncios de la serie (entre 1968 y 2003), e incluso hubo uno, de 1992, en que el hombre «Tray» hacía la entrega tras un accidente de helicóptero. (*N. del t.*)

[23] [«Inconformistas en el paraíso»]. (*N. del t.*)

[24] Los Intercity 125 fueron los primeros trenes de alta velocidad de British Rail. (*N. del t.*)

[25] Calle de Londres donde tradicionalmente tenían su sede los grandes periódicos, y que se usa para aludir a la prensa en general. (*N. del t.*)

[26] Alusión a la *Debrett's Peerage & Baronetage*, guía genealógica de la aristocracia británica. La primera edición se remonta a 1769. (*N. del t.*)



[27] Juego de palabras entre el significado en inglés de los apellidos King (rey) y Marshall (mariscal). (*N. del t.*)

[28] Alusión a *The Boy's Own Paper*, una publicación periódica británica orientada a niños y adolescentes que se publicó entre 1879 y 1967. (*N. del t.*)

[29] Fiesta de guardar en Gran Bretaña, donde se conoce como *Boxing Day*. (N. del t.)

[30] Alusión a un capítulo concreto de la Ley de Quiebras estadounidense, que regula una modalidad específica de concurso. (*N. del t.*)

[31] Ver nota en la página 155. (*N. del t.*)

[32] Síndrome respiratorio agudo severo, por sus siglas en inglés. (*N. del t.*)

[33] Nombre de clan de Nelson Mandela. (*N. del t.*)

[34] Popular marca de encurtidos británica. (*N. del t.*)



[35] El nombre significa «Planta (del pie) de África», y el lema vendría a ser: «Es hora de poner los pies en el suelo». (*N. del t.*)

[36] Juego de palabras intraducible entre «mearse» (*piss*) y «emborracharse» (*go on the piss*). (*N. del t.*)

[37] Además del significado detallado en el texto, *flick off* también puede aludir en inglés al gesto soez de enseñarle el dedo medio a alguien, o «hacerle la higa». (*N. del t.*)

[38] Edwards Air Force Base (Base de la Fuerza Aérea Edwards), escuela de pilotos de pruebas y centro de investigación de vuelo del ejército de Estados Unidos. (*N. del t.*)

[39] En el momento en que se editó este libro (julio, 2013) aún no habían empezado los vuelos comerciales. (*N. del e.*)

[40] Según *Wikipedia*, el premio de Biselow, el America Space Price, expiró el 10 de enero de 2010 sin ganador. (*N. del e.*)

*Perdiendo la virginidad*

Richard Branson

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Losing my virginity*

© del diseño de la portada, Toby Clarke, 1998

© de la imagen de la portada, Dustin Rabin, original publicado en Power Magazine

© Richard Branson, 1998, 2002, 2005, 2007

© de la traducción, Ramon Vilà, 2013

© Centro Libros PAF, S. L. U., 2013

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.

Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre de 2013

ISBN: 978-84-15678-51-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Víctor Igual