

Richard Branson

# FINDING MY VIRGINITY

De nieuwe autobiografie



ISBN 978-90-225-8251-0  
ISBN 978-94-023-1022-1 (e-book)  
NUR 801

Oorspronkelijke titel: Finding my Virginitv  
Vertaling: Peter de Rijk  
Omslagontwerp: DPS Design & Prepress Studio  
Omslagbeeld: © Owen Buggy  
Zetwerk: Mat-Zet bv, Soest

© 2017 Sir Richard Branson  
© 2018 Nederlandse vertaling Meulenhoff Boekerij bv, Amsterdam

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoudsopgave

Proloog 9

- 1 1999 13
- 2 Niets blijft verborgen 22
- 3 Een zaak opbouwen vanaf de achterkant van een bierviltje 30
- 4 *Let's Get Physical* 43
- 5 Hoe begin je een spoorwegmaatschappij? 48
- 6 Een telefoontje van Madiba 55
- 7 'Hoe noem je een Virgin-medewerker met een stropdas?  
De gedaagde' 62
- 8 De omgekeerde wereld 69
- 9 De Elders bijeen 79
- 10 'Ze zijn een ruimteschip aan het bouwen!' 88
- 11 Een Engelsman in Amerika 99
- 12 *The Rebel Billionaire* 110
- 13 Het Kanaal oversteken 120
- 14 Steve 127
- 15 Four Play 136
- 16 Holly en Sam 144
- 17 De Elders 153
- 18 Klimaatverandering 163
- 19 Terug op het spoor 176
- 20 Bankier worden 187
- 21 Vliegtuigen en fusies 197
- 22 Behouden vaart 209

- 23 ‘Opeens begon iemand over een “orkaan”’ 218
- 24 Een verloren avond in Melbourne 232
- 25 Schoenen 239
- 26 Karakter tonen 247
- 27 Pa 257
- 28 *Like a Rolling Stone* 268
- 29 Necker 280
- 30 Bruiloften 290
- 31 Start-ups 298
- 32 Berekende risico’s 314
- 33 Het ongeluk 325
- 34 Doorgaan 334
- 35 Beursgang 346
- 36 Gedurfde ideeën 357
- 37 Satellieten 373
- 38 *Good Morning, Vietnam*, tot ziens, Madiba 390
- 39 Brexit 404
- 40 Traingate 418
- 41 ‘We zijn vrij!’ 428
- 42 *Grand-dude* 437

Epiloog 445

Aanhangsel: Vijfenzeventig keer kantje boord 453

Dankbetuiging 460

Fotoverantwoording 462

Register 465

Opgedragen aan mijn ouders Ted en Eve, die me gemaakt hebben tot wie ik ben. Aan mijn zussen Linda en Vanessa, die er altijd voor me zijn geweest. Aan mijn vrouw Joan, die van elke dag een avontuur maakt. Aan mijn kinderen Holly en Sam, die over een nog zonniger toekomst dromen. En aan mijn kleinkinderen Etta, Artie, Eva-Deia en Bluey, die mij stimuleren onze dromen te realiseren.

Speciale dank aan Greg Rose, die me heeft geholpen dit project te verwezenlijken. Greg heeft jarenlang mijn leven, mijn persoonlijkheid (en mijn tennisservice!) bestudeerd en talloze niet-verbrande notitieboeken en herinneringen uitgepluisd, zodat we dit boek konden laten verschijnen.



## Proloog

Je kunt je maagdelijkheid maar eenmaal verliezen. Maar in elk aspect van mijn leven – ondernemingen opbouwen, mijn gezin stichten, nieuwe avonturen aangaan – probeer ik dagelijks iets voor het eerst te doen.

Toen *Losing My Virginit*y (vertaald als *Richard Branson over Richard Branson*) in 1998 verscheen, was ik volstrekt niet op de reacties voorbereid. Ik had verwacht dat alleen de zakenwereld, een paar krantenrecensenten en liefhebbers van autobiografieën belangstelling voor het boek zouden tonen, maar voordat ik het goed en wel besepte, was het een doorslaand succes geworden. Nog steeds wordt niets me zo vaak in handen gedrukt als *Losing My Virginit*y (behalve een mobieltje voor een selfie), meestal door een glimlachend persoon met een balpen. In de loop der jaren heb ik mijn autobiografie met korte updates aangevuld, maar de afgelopen twintig jaar is er zoveel gebeurd, dat ik me uiteindelijk realiseerde dat ik een vervolg moest schrijven.

Terwijl ik me afvroeg wat het juiste moment was om daaraan te beginnen, stuitte ik in het archief op mijn oude aantekeningen voor het tijdschrift *Student*. Ik veegde het stof weg om de datum nog eens te controleren – ja hoor, ze dateerden echt uit 1967. Is er een betere manier om te markeren dat ik vijftig jaar zakenman ben dan te vertellen over wat ik in al die jaren heb meegemaakt en geleerd? In dit boek belicht ik een aantal gebeurtenissen uit mijn beginperiode in het zakenleven, maar de nadruk ligt op de afgelopen twintig jaar, de periode waarin ik mijn *virginit*y weer helemaal heb teruggevonden.

*Finding My Virginit*y begint waar *Losing My Virginit*y ophield, bij het begin van het nieuwe millennium. In 1999 dacht iedereen dat we eigenlijk

alles wel hadden aangepakt en dat er geen ruimte voor expansie en nieuwe uitdagingen meer was. Maar als je deel uitmaakt van de leiding van een bedrijf als Virgin, kun je nooit achteroverleunen. In een veranderende wereld moet je jezelf steeds opnieuw uitvinden, en dat doe ik dan ook. Dit is het verhaal van de afgelopen twintig jaar, verteld vanuit het perspectief van een van de meest dynamische merken ter wereld. Mijn huis is inmiddels geen woonboot meer, maar een paradijselijk eiland, terwijl mijn bedrijf van een Britse start-up tot een wereldmerk is uitgegroeid. Mijn droom om gewone burgers een ruimtereis te kunnen aanbieden is bijna werkelijkheid, geen jeugdfantasie meer, en het gaat me er nu niet langer om grotere rivalen het nakijken te geven, maar om de zakenwereld voorgoed te veranderen. Het was een periode vol plezier, teleurstelling, orkanen, zakelijke (en andere) hoogtepunten, verdriet, records en twijfels en ik heb daarin ook mijn allergrootste crisis doorgemaakt. Mijn leven is tot nu toe een voortdurende rit in een achtbaan geweest, en ik ben niet van plan daar binnen afzienbare tijd uit te stappen.

Vijftien jaar na het uitbrengen van *Losing My Virginity* vroeg Zach Galifianakis me: ‘Is je boek een woordspeling op de naam van je bedrijf of op de eerste keer dat je seks had?’

‘Allebei,’ antwoordde ik. Ditmaal heb ik erover gedacht mijn boek een nog gedurfter titel te geven. Dat die feitelijk juist was, maakte het nog verleidelijker. Mijn alternatieve titel voor het boek dat je aan het lezen bent? *Losing My Virginity: The Second Entry*. Ik heb ook nog *Virginity Lost* overwogen, een verwijzing naar het beroemde *Paradise Lost* van John Milton, maar dat leek me te negatief. Ik beschouw het leven als een groot avontuur; ik leer voortdurend bij en ben voortdurend op zoek naar nieuwe experimenten en uitdagingen. Nog altijd vind ik elke dag mijn *virginity*. Maar nu ik *grand-dude* ben van vier fantastische kleinkinderen – Etta, Artie, Eva-Deia en Bluey – kijk ik op een andere manier naar mijn leven.

Ik hoop dat je iets kunt leren van mijn fouten, of je nu een onderneming leidt of gewoon je leven leeft, en dat ik met dit boek een lach op je gezicht kan brengen. Een recensent omschreef *Losing My Virginity* als de eerste autobiografie waarin de auteur zichzelf had blootgegeven. Ik hoop dat dat voor *Finding My Virginity* ook geldt. Als je leven één lang succesverhaal is, zul je weinig plezier aan dit boek beleven. Erger nog: naar alle



waarschijnlijkheid ben je een leugenaar. We hebben allemaal onze ups en downs, zorgen en problemen, mislukkingen en successen, en we hopen steeds weer er uiteindelijk sterker uit te komen.

Wijlen Steve Jobs, de entrepreneur die ik het diepst bewonder, zei ooit: ‘Mijn favoriete zaken in het leven kosten geen cent. Zonder twijfel is tijd voor iedereen het kostbaarste bezit.’ Die wijsheid bleef door mijn hoofd spelen bij het schrijven van dit boek, terwijl ik aan alle mooie en zware episodes in het verleden teruggedacht en nieuwsgierig uitkijk naar wat de toekomst zal brengen. Ik heb elke dag geleefd alsof het mijn laatste was, in intense liefde voor mijn familie en vrienden, en steeds heb ik geprobeerd een positieve bijdrage te leveren. We krijgen maar één leven, en dit is het mijne.

Ik hoop dat je er plezier aan beleeft om te ontdekken hoe ik het voor het eerst heb gedaan – steeds opnieuw.



## 1999

Necker Island, oudejaarsavond 1998. Ik zat in mijn slaapkamer, waar ik een lijstje probeerde te maken van dringende zaken. Terwijl ik naar het blanco vel papier voor me zat te staren, dreunde er aan de overkant van een zandpad steeds weer een nummer van Prince uit 1982 rond het Grote Huis. Het was een song die iedereen liet weten dat 1998 bijna voorbij was en dat het laatste jaar van het millennium nu echt in zicht was: 1999.

Het nieuwjaarsfeest was in volle gang. Mijn dochter Holly was ceremoniemeester van de viering met onze familie en vrienden. Ik hoorde de glazen klinken toen mijn vrouw met vrienden een toast op het nieuwe jaar uitbracht, terwijl onze veertienjarige zoon Sam haar voortdurend voor de voeten liep. Dit waren de vertrouwde geluiden van het gezinsleven, en ik was blij die weer te horen na mijn avonturen in de weken daarvoor.

Vijf dagen eerder, op tweede kerstdag, was ik op het eiland aangekomen, vlak na mijn laatste ballonavontuur. Ik mocht blij zijn dat ik het overleefd had. Op 18 december waren Steve Fossett en ik vanuit Marrakesh opgestegen, in de hoop in recordtijd een ballonvaart rond de wereld te volbrengen. Maar die tocht was uitgemond in een avontuur vol diplomatieke verwickelingen, waarbij onze ballon per abuis in het Libische luchtruim belandde en de toestemming om over China te vliegen werd ingetrokken, waarna we alsnog verder mochten vliegen terwijl we al boven Nepal waren. En nadat we de Stille Oceaan bijna achter ons hadden gelaten, werden we door de wind teruggedreven, zodat we bij Hawaï in zee moesten landen. Daar was ik op eerste kerstdag aangekomen, en op tweede kerstdag was ik meteen naar Necker doorgevlogen.

Nu ik weer veilig thuis was en met de jaarwisseling ook het einde van het millennium naderde, was het moment gekomen om zowel terug te kijken als de toekomst onder ogen te zien. Zoals zo vaak tijdens mijn leven als ondernemer had ik echt geen flauw idee hoe het verder zou gaan. Ik had het grootste onafhankelijke platenlabel ter wereld opgericht en weer verkocht en koppig strijd geleverd om van Virgin Atlantic de beste luchtvaartmaatschappij ter wereld te maken. De Virgin Group was van een klein clubje uitgegroeid tot een concern van meer dan honderd ondernemingen en ik had me van een ploeterende hippie tot een trotse vader en zakenman opgewerkt. Mijn gedachten dwaalden af naar andere projecten, nieuwe ambities en grotere dromen. Binnen twaalf maanden zouden we negen verschillende bedrijven in de markt zetten en Virgin uiteindelijk tot een overkoepelend mondiaal merk omvormen. Het was tijd voor een nieuwe start, tijd om de blik naar de sterren te richten.

Wat is de beste aanpak om miljonair te worden? Die vraag wordt me vaak gesteld, en al sinds ik in 1985 Virgin Atlantic oprichtte, luidt mijn antwoord steeds hetzelfde: ‘Begin als miljardair en richt een nieuwe luchtvaartmaatschappij op.’

De eerste vijftien jaar in het bestaan van Virgin Atlantic waren ronduit chaotisch, met een hoop spannende innovaties, en werden gekenmerkt door overlevingsdrang. We lagen vanaf het allereerste begin op ramkoers met het machtige British Airways en in tegenstelling tot de maatschappijen voor ons konden we het nog navertellen ook. We wonnen zelfs een van de grootste smaadzaken in de Britse geschiedenis, nadat British Airways had geprobeerd ons met een *Dirty Tricks*-campagne vleugellam te maken. Die campagne kenden de meeste branchegenoten onder een heel andere naam: Operatie Barbara. Vanwaar die naam? Omdat Barbara Cartland veel romans had geschreven over *virgins* die genaaid werden.

Nadat we deze kritieke fase in ons bestaan overleefd hadden, was de lucht voor mij sinds lange tijd weer opgeklaard en kon ik met het merk Virgin nieuwe wegen inslaan. Veel experts zullen je vertellen dat het al gauw een jaar duurt om een bedrijf van de grond te krijgen; oftewel vanaf het eerste idee via planning, marktonderzoek en ontwikkeling tot de daadwerkelijke start. Ik heb me nooit iets van die regel aangetrokken. Wat mij betreft moet iedereen die zich aan deze regel confirmeert, ge-

woon de handen eens flink uit de mouwen steken.

Toen ik nog een naïeve tiener was, was ons postorderbedrijf binnen een paar dagen startklaar en veel complexere bedrijven, zoals Virgin Atlantic, evolueerden in een paar weken van idee tot realiteit. Over het algemeen werken we graag snel: probeer ideeën uit, kijk of ze levensvatbaar zijn en zo niet, ga dan verder met een volgend plan.

Ik werk het best wanneer ik snel achter elkaar van het ene naar het andere onderwerp kan springen. Dat houdt de boel levendig, en verbazingwekkend genoeg blijken goede ideeën voor het ene bedrijf vaak uit een heel andere onderneming voor te komen. Toen ik een stap terug deed en me niet meer met de dagelijkse leiding van Virgin Atlantic bemoeide, kon ik me op de toekomst van Virgin concentreren. Die bleek veel rooskleuriger dan zelfs ik me ooit had voorgesteld.

De periode rond de eeuwwisseling bleek ongekend productief te zijn, ook volgens onze normen. Nadat ik eerst als platenimpresario en later als oprichter van een luchtvaartmaatschappij succes had geboekt, kondigde zich nu een derde periode in mijn carrière aan, namelijk die van mondiaal ondernemer. Een aantal van de bedrijven, te weten Virgin Blue (nu Australia), virginmoney.com, Virgin Wines en Virgin Mobile Australia, zijn onmiskenbaar een groot succes geworden. We hadden op dat moment al merken als Virgin Clothing, Virgin Brides, Virgin Cola, Virgin Vodka en Virgin Vie-cosmetica gelanceerd, die in de paar jaar daarna allemaal van de markt verdwenen. Maar ik liet me allerminst ontmoedigen door zulke mislukkingen. Voor al die bedrijven gold dat het een leuke ervaring was geweest, en we hadden heel wat belangrijke lessen geleerd.

Met sommige bedrijven ging het opeens razendsnel bergafwaarts. Virgin Cars, ons automerk, was een paar jaar lang gezond, maar bleek van de ene op de andere dag niet langer te handhaven. Ons businessmodel was om auto's op te kopen, voornamelijk uit Nederland en België, en die voor de verkoop in het Verenigd Koninkrijk te importeren, maar een combinatie van beperkende maatregelen door de grote autofabrikanten en verslechterende wisselkoersen bleek funest. V.Shop, kleine platenzaken die we na de rebranding van Our Price lanceerden, kwamen nooit van de grond, en datzelfde gold voor Virgin Student, Virgin Energy en Virgin Travelstore. De internetzeepbel werd groter en groter, maar we wisten

niet goed wat we ermee aan moesten. Omdat onze kernactiviteiten een solide basis bleven, ontspoorde het merk Virgin door deze relatief bescheiden mislukkingen niet. Ik kon zelfs nog meer tijd doorbrengen met mijn jonge gezin en wat meer van het leven genieten. Ik had niet het idee dat ik zoveel te bewijzen had en zat steeds beter in mijn vel. Er mocht dan af en toe een bedrijf mislukken, ik had er alle vertrouwen in dat er weer een nieuwe uitdaging in het verschiet lag.

We zagen steeds beter in welke kerngebieden we het merk konden uitbreiden, maar het kostte me nog steeds veel tijd om te begrijpen hoe flexibel het merk Virgin was, in welke branches we het met succes konden inpassen en in welke het mislukte. We richtten ons vooral op gebieden waarin we ons van de concurrentie konden onderscheiden, zowel in de service als in het product, en waar de markt echt om veranderingen vroeg. We waren nog lang niet zover dat we de meer gestructureerde strategie van tegenwoordig konden creëren, maar het was altijd een fantastische ervaring om uit te zoeken wat werkte.

Dankzij de financiële slagkracht die we door de verkoop van Virgin Records hadden verkregen en het gunstiger imago dat ons gevecht tegen BA ons onbedoeld had opgeleverd, bleef de populariteit en de winst van Virgin Atlantic groeien. Ik was vastbesloten om daar munt uit te slaan. Onze vloot groeide uit tot achtentwintig passagiersvliegtuigen en eind 1999 hadden we een akkoord gesloten om 49 procent van het bedrijf voor 600 miljoen pond aan Singapore Airlines te verkopen. Dat zou ons meer kansen bieden om in nieuwe ondernemingen te investeren en de klantervaring van Virgin Atlantic te verbeteren, terwijl we tegelijk een meerderheidsbelang in onze luchtvaartmaatschappij behielden. We waren al de eerste luchtvaartmaatschappij ter wereld die in de hele vloot videoschermen in de rugleuningen had geïntroduceerd. Nu werden we de allereerste klant die de nieuwe Airbus A340-600 in bedrijf nam en introduceerden we over de hele wereld nieuwe succesvolle routes, zoals naar Las Vegas, Saint Lucia, Delhi, Barbados, Shanghai en Kaapstad.

Vliegen met Virgin Atlantic werd voor mij nog leuker toen we de eerste tweepersoonsbedden in de businessclass introduceerden en ik zelfs tijdens de vlucht mijn vergaderingen kon voortzetten, toen we het met Earth Calling mogelijk maakten dat passagiers hun mobiele telefoon konden gebruiken. Nu kon ik mijn team eindelijk echt dag en nacht bel-

len! Maar gelukkig voor hen introduceerden we ook de allereerste bar in de vlucht. Echt verbazingwekkend met wie je op een hoogte van 9000 meter allemaal aan de praat raakt en waarover je onder het genot van een paar drankjes zoal te spreken komt. In de loop der jaren heb ik in onze vliegtuigbars honderden zakelijke voorstellen aangehoord, en verscheidene daarvan vormden de opmaat tot de oprichting van succesvolle bedrijven. En nu we het toch over relaties hebben: er is maar weinig wat ik leuker vind dan twee mensen te koppelen terwijl ze boven de wolken een drankje drinken. Verder is er ten minste één hitsingle aan de bar geschreven – om met Coldplay te spreken: *while birds go flying at the speed of sound...*

Op een ochtend in september 1999 werd ik om vier uur 's ochtends gewekt met de mededeling dat BA problemen met een grote attractie had. Het bedrijf betaalde een hoop geld voor de sponsoring van het nieuwe London Eye-reuzenrad, maar door allerlei technische problemen wilde het rad maar niet gaan draaien. Toen het vlak voor de millenniumviering eindelijk bedrijfsklaar was, mislukten de pogingen om het rad rechtop te zetten. Wij bezaten toevallig een zeppelinbedrijf in de buurt, en daarom pleegde ik een telefoontje met het managementteam.

‘We moeten een zeppelin de lucht in brengen,’ zei ik tegen hen. ‘Hoe snel kunnen jullie er eentje boven de Theems laten vliegen?’

Terwijl het reuzenrad onder het toezicht van de wereldpers op zijn kant vlak boven het water van de Theems lag, bleef onze zeppelin daar recht boven hangen, uitdagend opgesierd met de legendarische leuze: ‘BA krijgt hem niet omhoog.’ Die avond haalden we letterlijk ten koste van BA de krantenkoppen, want op de dag dat de foto werd gepubliceerd, daalde de BA-aandelenkoers tot een nieuw dieptepunt.

Het jaar erna had ik weer een pesterijtje voor BA in petto toen we onze Upper Class-passagiers gratis shiatsu-massages gingen aanbieden. Vlak buiten Heathrow Airport installeerden we een gigantisch billboard met de tekst: ‘BA Don’t Give A Shiatsu.’ In niet meer dan vijf woorden gaven we blijk van onze vitaliteit, brutaliteit en geweldige service. Voor mij geeft dat precies weer waar Virgin om draait. Het is van cruciaal belang om jezelf in een positie als de mijne niet al te serieus te nemen, en het wordt altijd gewaardeerd als je op humoristische wijze iets van jezelf laat zien. In de loop der jaren heb ik geleerd dat de gemiddelde klant meestal veel

slimmer is – en een grap beter kan waarderen – dan de grote concerns veronderstellen.

Toen ik onze luchtvaartmaatschappij oprichtte, zei Lord King van British Airways dat ik ‘te oud om te rocken en te jong om te vliegen’ was. Hoe stond ik er vijftien jaar later voor? Dat was de vraag die ik mezelf stelde, en dan niet alleen vanuit zakelijk oogpunt, maar ook als vader. Mijn kinderen, van wie er eentje nog niet eens geboren was toen ik Virgin Atlantic oprichtte, waren inmiddels bijna volwassen en zetten al de eerste stappen om het ouderlijk huis te verlaten.

We waren nooit van plan geweest om de kinderen naar een internaat te sturen, omdat ik daar zelf vreselijke ervaringen mee had. Maar toen Holly bijna zestien was, bespraken we die mogelijkheid toch serieus. Holly wilde het verblijf op een internaat graag uitproberen, en we sloten een compromis: ze zou in Oxford naar school gaan, dat vlakbij onze toenmalige woonplaats lag, maar toch zo ver dat ze wat meer zelfstandigheid kreeg.

Als je een school voor je kinderen kiest, moet je daar goed over nadenken, maar in ons geval slaagden we erin de juiste keuze te maken door de weg kwijt te raken. Joan en ik hadden een afspraak op een school in Oxford die we voor Sam en Holly overwogen. Maar toen we bij de school waren aangekomen, bleek al snel dat het helemaal de verkeerde was.

Toen we naar binnen gingen en ontdekten dat er geen open dag was, liepen we meteen de directeur tegen het lijf, David Christie. In plaats van ons de weg te wijzen, stond hij erop om ons een snelle rondleiding door zijn school te geven. De rondleiding bleek even indrukwekkend als zijn hartstocht voor de school. Het was altijd een middelbare school voor jongens geweest, maar sinds kort werden er ook meisjes toegelaten. Er hing een vooruitstrevende, informele sfeer, heel anders dan in de duffe leerfabrieken waarmee ik zelf ervaring had. Tegen de tijd dat we vertrokken, wisten we dat we onze twee kinderen aan St Edwards wilden toevertrouwen. Het bleek op meer dan één manier een cruciaal moment: een van de leerlingen op St Edwards was een zekere Freddie Andrewes, een jongen die Holly in de jaren daarna goed zou leren kennen.

Toen Holly later tot eerste vrouwelijke schooloudste werd benoemd, glom ik van trots. Maar ik was ook enorm blij dat ze nieuwe vrienden