

Adam Lashinsky

Apple

Blauwdruk van het succesvolste
en geheimzinnigste bedrijf ter wereld

Vertaald door
Marjo Frings-Latour

Spectrum

Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv, Houten-Antwerpen

Spectrum maakt deel uit van Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv,
Postbus 97
3990 DB Houten

Voor Marcia, Ruth en Leah

© 2012 Adam Lashinsky
© 2012 Nederlandstalige uitgave: Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum
bv, Houten – Antwerpen
Oorspronkelijke uitgave: Business Plus, New York

Eerste druk

Oorspronkelijke titel: *Inside Apple*
Vertaling: Marjo Frings-Latour
Register: Ansfried Scheifes
Omslagontwerp: Studio Jan de Boer
Opmaak: Elgraphic bv, Schiedam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB, Hoofddorp).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

ISBN 978 90 00 30900 9
NUR 801

www.unieboekspectrum.nl

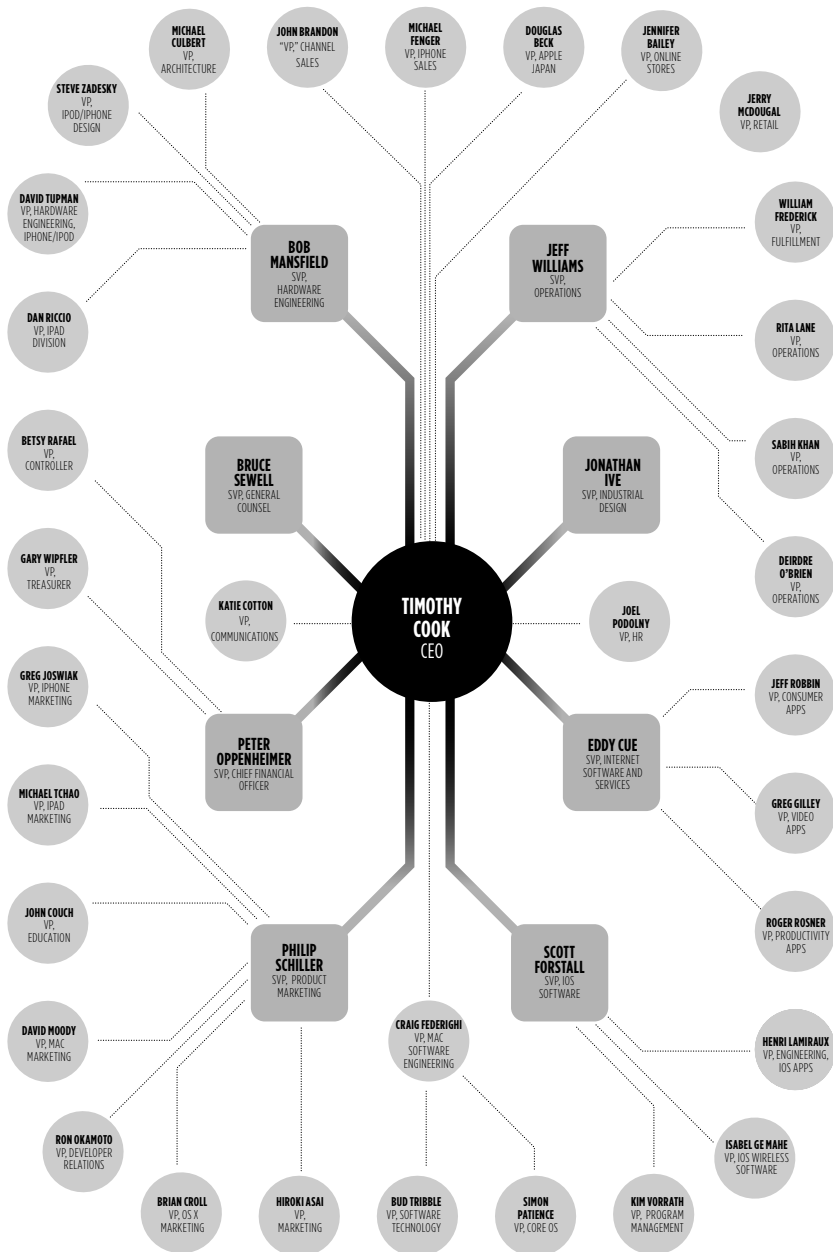
Inhoud

Het hart van Apple

1. Leiderschap opnieuw uitgevonden	9
2. In geheimzinnigheid gehuld	40
3. Diepe concentratie	58
4. Blijf zo enthousiast als een beginner	75
5. Neem discipelen in dienst	98
6. Verkondig je boodschap	125
7. Verras vrienden/domineer vijanden	152
8. Maak plannen voor ná jouw opvolger	169
9. Inspireer imitators	191
10. Nog één ding	204
Dankwoord	225
Opmerking van de schrijver	229
Register	231

Het hart van Apple

Een onconventioneel organogram voor een onconventionele organisatie. CEO Tim Cook staat in het midden en de structuur van rapporteren is een van de vele punten waarop Apple verschilt van andere ondernemingen. Deze door grafisch ontwerper David Foster gemaakte sheet is gebaseerd op een weergave van de schrijver en de summier informatie die Apple verstrekt.



Leiderschap opnieuw uitgevonden

Op 24 augustus 2011, de dag waarop Steve Jobs aftrad als directeur van Apple, woonde hij een vergadering bij van de raad van bestuur van het bedrijf. Hij was ernstig ziek en was tot de conclusie gekomen dat het tijd was om zijn functie neer te leggen. Op die dag werd hij voorzitter van de raad en daarmee gaf hij werknemers, klanten en beleggers van Apple enige hoop dat hij invloed op het bedrijf zou blijven uitoefenen en nog een tijdje in de buurt zou blijven.

Jobs hield het meest van producten. Hoewel hij die dag was gekomen om zijn directeuren persoonlijk te vertellen dat hij ging aftreden, wist hij ook dat hij de laatste aanwinsten van Apple te zien zou krijgen. En zo was het. Een paar weken daarna zou Apple zijn nieuwste iPhone lanceren, die voor de eerste keer *Siri* bevatte, de personal assistant die de software met kunstmatige intelligentie verbond. Net als de intelligente computer HAL in Stanley Kubricks *2001: A Space Odyssey* gaf Siri antwoord op vragen. De iPhone begon een van de beloften te vervullen van de computerrevolutie die Steve Jobs vijftientig jaar eerder mede had ontketend om met de macht van computers het leven van de mensen te verbeteren.

Scott Forstall, directeur mobiele software van Apple, gaf een demonstratie van Siri aan de raad toen Jobs hem onderbrak. ‘Geef mij de telefoon,’ zei Jobs. Hij gaf aan dat hij de technologie van de personal assistant zelf wilde proberen. Forstall, die zijn hele leven voor Jobs had gewerkt, eerst bij NEXT en daarna bij Apple, aarzelde. Hij was een ingenieur met dezelfde theatrale flair en ambitie, hetzelfde charisma en de pure intelligentie als Jobs. Toch was Forstalls aarzeling gerechtvaardigd. De charme van Siri was dat de personal assistant na verloop van tijd de stem van zijn meester leerde met al zijn eigenaardigheden en persoonlijke details. De machine was net een honkbalhandschoen, gevormd naar de hand van zijn eigenaar, en dit specifieke toestel kende Forstall. Om allerlei redenen – de beruchte driftbuien van Jobs, de emotionele dag, de stress om een onaf product zo kort voor de lancering af te geven – aarzelde Forstall om de telefoon aan Jobs te geven. ‘Wees voorzichtig,’ zei hij tegen de man die zijn hele leven lang nog nooit voorzichtig was geweest. ‘Ik heb hem afgestemd op mijn stem.’

Zoals typisch was voor Jobs accepteerde hij geen nee. ‘Geef mij de telefoon,’ blafte hij en hij gebaarde Forstall dat hij om de tafel heen moest lopen om hem het toestel te geven. De ziekelijke Jobs, die de aankoop had geleid van het bedrijf dat Siri’s technologie had uitgevonden, gooide de computer een paar keer in de lucht. Toen werd hij ernstig en hij vroeg: ‘Ben jij een man of ben jij een vrouw?’ Siri antwoordde: ‘Ik heb geen geslacht gekregen, meneer.’ Iedereen barstte in lachen uit en er heerste enige opluchting.

Siri’s reactie over zijn geslacht was dan misschien een vrolijk moment tijdens een moeilijke vergadering van de raad, maar toen Jobs het prototype van de iPhone pakte, ging er ongetwijfeld een schok door Forstall heen. De scène illus-

treert veel principes die Apple groot maken – maar verschilt ook van de meeste bedrijven die bekendstaan als een model van goed management. Een reusachtig bedrijf had zijn beste mensen geconcentreerd op een enkel product. Het product was ontwikkeld onder absolute geheimhouding en de techniek en het ontwerp van de telefoon lieten een bezeten aandacht voor detail zien.

Voor de laatste keer toonde Jobs zich ook een ander soort CEO, een CEO die persoonlijkheidstrekken vertoonde – narcisme, kuren en grillen, onverschilligheid voor de gevoelens van andere mensen – die de maatschappij doorgaans als negatief beoordeelt. Maar zijn ze dat wel? Immers, de manier waarop Apple zakendoet, en de manier waarop zijn directeuren met hun jarenlange economische opleiding het bedrijf besturen, roept de vraag op: is Apples succes uniek of heeft Apple iets ontdekt wat de rest van de zakenwereld nog moet trachten te evenaren?

Het is toepasselijk dat Jobs tijdens zijn laatste officiële handeling een iPhone bekeek, want Apples hernieuwde uitvinding en dominantie van de smartphonemarkt vier jaar eerder hadden de sterke punten van het bedrijf en van Jobs laten zien. Toen het bedrijf in 2007 de iPhone lanceerde, had Jobs Apple op zijn kop gezet. Hij stelde zich voor dat de iPhone een revolutionair toestel zou worden dat het gemak van een smartphone combineerde met de muziekopslag en luistercapaciteit van een iPod. Alsof het verenigen van deze twee uitvindingen nog niet uitdagend genoeg was, was er ook nog de bijkomende moeilijkheid dat het uiteindelijke toestel er *designed* en *snobbish* uit moest zien, een gebruiksvriendelijke software-interface moest hebben en een wauw-factor (zoals een glazen *touchscreen*, ja toch?).

Het iPhone-team was toen al flink uitgebreid. Alleen al het bestaan ervan was een zware belasting voor het bedrijf. Ten gevolge van plunderingen bij diverse Apple-groepen, Macintosh Software Development in het bijzonder, waren andere projecten tot stilstand gekomen. De nieuwste versie van het besturingssysteem van de Mac liep vertraging op omdat de ingenieurs die de code aan het schrijven waren, op de ontwikkeling van de iPhone werden gezet. Werknemers die niet werden uitgekozen voor het project, waren boos omdat hun elektronische ID-badges opeens niet meer werkten in ruimtes die waren afgesloten en gereserveerd voor de ontwikkeling van de iPhone. Alle producten van Apple worden op dezelfde manier ontwikkeld. Maar sommige producten hebben een streepje voor op andere.

Er was een elite binnen een elite gecreëerd en de druk om de iPhone te voltooien leek op een algehele mobilisatie. Apple-ingenieurs gebruikten lugubere oorlogsterminologie om de fase van productontwikkeling te beschrijven wanneer een lancering naderde: de dodenmars.

Niet elke CEO kan van zijn meest getalenteerde werknemers verlangen dat ze werken tijdens de feestdagen, zoals Jobs jarenlang deed toen de jaarlijkse Macworld, de grootste beurs voor Apple-producten ter wereld, vlak na Nieuwjaarsdag werd gehouden. Maar Jobs was heel belangrijk voor de werknemers van Apple. Hij had het bedrijf in 1976 opgericht met zijn beste vriend Stephen Wozniak. Hij leidde de ontwikkeling van de Mac in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw, vertrok vol weerzin in 1985 toen de CEO die hij had uitgekozen om het bedrijf te leiden, zijn autoriteit aan banden legde, en keerde in 1997 triomfantelijk terug om een zwaar op de proef gesteld bedrijf te redden. Bijna tien jaar la-

ter heerste Apple als het helderste licht in het sterrenbeeld van *personal technology*-bedrijven en de sterkst stralende ster daarin was ongetwijfeld Steve Jobs.

Zelfs als hij niet door de gangen van Apple liep, was Jobs zichtbaar als CEO. Zeker, zijn kantoor in het gebouw aan de Infinite Loop 1 was verboden terrein voor de meeste werknemers. Toch was Jobs zeer aanwezig in de alledaagse bedrijvigheid van Apple. Werknemers van hoog tot laag zagen hem in het bedrijfsrestaurant. Meestal zat hij daar te praten met zijn chef van de ontwerpafdeling en alter ego, Jonathan Ive. Ze zagen hem over het bedrijfsterrein lopen en ze zagen zijn auto voor IL 1 staan. Ze keken en luisterden net zo geïnteresseerd naar zijn toespraken als andere toeschouwers, zodat ze konden begrijpen welke richting hun bedrijf insloeg. Jobs was onbenaderbaar en de kans was groot dat een gewone werknemer nooit een vergadering met hem zou bijwonen. Maar ze geloofden dat 'Steve' uiteindelijk zou zien waar zij aan gewerkt hadden: alles kwam immers uiteindelijk bij hem terecht en zijn vingerafdrukken stonden op alle belangrijke dingen die Apple deed.

Op de dag voorafgaand aan de allereerste lancering van de iPhone was Jobs weer op en top de oude. Hij had de kanker schijnbaar overwonnen en twee jaar eerder het verwijderen van een kwaadaardige tumor uit zijn pancreas overleefd. Hij had niet veel over zijn ziekte verteld, alleen dat het geen dominante kanker was die snel fataal wordt. In zijn onafscheidelijke outfit van zwarte coltrui, Levi's spijkerbroek, zwarte sokken, New Balance-sneakers en een ronde bril in de stijl van de jaren zestig van de vorige eeuw zag Jobs er fit en gezond uit. Zijn peper-en-zoutkleurige baard was vol en een heel klein beetje borstelig. Twee jaar eerder was Jobs vijftig geworden en

hij ging als een trein. Apple had de muziekindustrie opnieuw veroverd met de iPod en de iTunes-mediaspeler. Dat jaar had Jobs zijn Pixar-project voor 7,5 miljard dollar aan Disney verkocht. Daarmee werd hij de grootste aandeelhouder van het beroemde amusementsbedrijf, lid van de raad van bestuur van Disney en multimiljardair.

Jobs kon beter dan wie ook in de technologiebranche in de toekomst kijken. Maar vier jaar later, na alles wat Apple had bereikt tussen de eerste iPhone en het nieuwe model dat Jobs in zijn hand hield, stelde hij Siri toch die ene existentiële vraag niet waarvan hij wist dat die Siri's kunstmatige intelligentie te boven ging, maar die toch van het allergrootste belang was: 'Wat voor een bedrijf zal Apple worden als ik er niet meer ben?'

De dodenmars die leidde tot de iPhone, was typisch Apple: favoriete muziek werd gespeeld, belangrijke middelen werden doorgesluisd naar een product dat de belangstelling van de CEO had gewekt, de uren waren onmenselijk, maar het werk voelde belangrijk. Zou een ander bedrijf met een omzet van 108 miljard dollar per jaar in dezelfde tijd een vergelijkbare prestatie kunnen leveren? Waarschijnlijk niet, tenzij de CEO van dat bedrijf van mening was dat hij de wereld kon veranderen en dat zijn bedrijf een 'deuk in het universum' kon schieten.

Na zijn dood op 56-jarige leeftijd op 5 oktober 2011 werd Steve Jobs terecht geprezen om zijn buitengewone bijdragen aan de reorganisatie van diverse bedrijfstakken. In niet minder dan vier sectoren bracht hij een radicale verandering te weeg: computers, muziek (via de iTunes Store en de iPod), film (via Pixar, het bedrijf dat baanbrekend werk verrichtte op