

I

Wantrouw openbaringen

(Januari 1997, een jaar en drie maanden voor lancering)

Ik ben weer eens te laat. Het is drie minuten rijden naar de parkeerplaats waar Reed Hastings staat te wachten om naar kantoor te carpoolen, maar wanneer je zoontje bij het ontbijt over je heen spuugt, je autosleutels onvindbaar zijn en het regent, en je op het laatste moment beseft dat er niet genoeg benzine in je tank zit om vanuit de Santa Cruz Mountains naar Sunnyvale te rijden, probeer dan nog maar eens stipt om 07.00 uur aan te komen.

Reed heeft een bedrijf in *software development tools*, Pure Atria geheten, en onlangs hebben zij een start-up aangekocht, Integrity QA, die ik mede heb opgericht. Na de overname van ons bedrijf nam Reed mij aan als marketingdirecteur. We rijden om beurten.

Meestal zijn we op tijd op kantoor, maar hóé we er komen verschilt, afhankelijk van degene die rijdt. Als Reed aan de beurt is, vertrekken we op tijd in een onberispelijke Toyota Avalon. We houden ons aan de maximumsnelheid. Soms hebben we een chauffeur, een jongen uit Stanford die instructies heeft om de kronkelige, glooiende bochten van snelweg 17 zorgvuldig en voorzichtig te nemen. ‘Rij alsof er een volle beker koffie op het dashboard staat,’ heb ik Reed ooit tegen hem horen zeggen. En dat doet die jongen dan ook.

En ik? Ik rij in een aftandse Volvo met slechts twee plaatsen achterin. In het gunstigste geval zou je mijn rijstijl ‘ongeduldig’ kunnen

noemen. Misschien is ‘agressief’ een beter woord. Ik scheur door bochten. En als ik ergens enthousiast over ben, rij ik nog harder.

Vandaag ben ik aan de beurt. Wanneer ik de parkeerplaats op rij, staat Reed al te wachten, gebogen onder een paraplu, leunend tegen zijn auto. Hij kijkt geïrriteerd.

‘Je bent te laat,’ zegt hij, terwijl hij zijn paraplu uitschudt en instapt, nadat hij een gedeukt blikje suikervrije cola en twee pakken luiers van de passagiersstoel naar de achterbank heeft gegooid. ‘Het is druk op de weg met al die regen.’

Dat klopt. Er is een ongeluk gebeurd bij Laurel Curve en bij de Summit staat een oplegger stil. Verder het bekende verkeer in Silicon Valley, programmeurs en managers in lange files op de weg, als mieren die naar hun hoop kruipen.

‘Oké,’ zeg ik. ‘Maar ik heb weer een nieuwe: gecustomizede honkbalknuppels. Volledig op maat gemaakt, uniek. Klanten vullen online een formulier in, met een computergestuurde freesmachine fabriceren we een knuppel met exact de gewenste afmetingen: de lengte, de dikte van het handvat, de breedte van het uiteinde. Allemaal enig in zijn soort. Of juist niet. Een exacte kopie van de knuppel van een honkballegende kunnen wij ook leveren.’

Reed kijkt wezenloos voor zich uit. Ik ken die blik maar al te goed. Voor een buitenstaander lijkt hij gewoon door de vieze voorruit te staren naar de voorbijschietende sequoia’s of de te langzaam rijdende Subaru vóór ons. Maar ik weet wat er achter die blik schuilt: een razendsnelle afweging van voor- en nadelen, een kosten-batenanalyse in een oogwenk, een vrijwel complete voorspellende analyse van alle mogelijke risico’s en schaalbaarheid.

Vijf seconden gaan voorbij, dan tien, dan vijftien. Na zo’n dertig seconden kijkt hij me aan en zegt: ‘Dat gaat nooit lukken.’

Al wekenlang zijn we zo bezig. Reed maakt overuren vanwege een ingewikkelde fusie die ons beiden werkloos zal maken, en zodra die achter de rug is, begin ik een eigen bedrijf. Dagelijks pitch ik in de auto nieuwe ideetjes en probeer ik Reed aan boord

te krijgen als adviseur of investeerder, en ik merk dat hij geïnteresseerd is. Hij neemt geen blad voor de mond. Als iets goed is, herkent hij het meteen. Als iets slecht is ook.

En mijn matineuze ideeën in de auto? Die waren meestal slecht.

Reed wuift dit ideetje weg, zoals hij ook de andere heeft verworpen. Niet praktisch. Niet origineel. Gaat nooit lukken.

‘En trouwens, de populariteit van honkbal neemt af onder jongeren,’ zegt hij wanneer we achter een zandwagen tot stilstand komen. Dat zand is op weg naar San Jose, waar het wordt verwerkt tot beton voor wegen en gebouwen in het snel groeiende Silicon Valley. ‘Je wil je niet focussen op een krimpende doelgroep.’

‘Je vergist je,’ zeg ik, en ik leg uit waarom. Ik heb mijn research gedaan. Ik ken de verkoopcijfers in de sportwereld. Ik heb de fabricage van honkbalknuppels bestudeerd – de kosten van de ruwe materialen, van een freesmachine en de bediening ervan. Toegegeven, misschien heb ik een persoonlijke band met dit idee: mijn oudste zoon heeft als pupil net zijn eerste seizoen gespeeld in de Little League.

Op al mijn argumenten heeft Reed een antwoord. Hij is analytisch, slim en draait nergens omheen. Ik ook niet, trouwens. We praten luid, maar zijn niet boos. We ruziën, maar op een productieve manier. We weten van elkaar wat we aan het doen zijn. We spelen allebei advocaat van de duivel.

‘Je enthousiasme voor dit idee is niet helemaal rationeel,’ zegt hij, en ik schiet bijna in de lach. Sommige mensen zien in Reed een soort Spock. Dat is volgens mij niet altijd als compliment bedoeld, maar dat zou wel moeten. In *Star Trek* heeft Spock bijna altijd gelijk. Dat geldt ook voor Reed. Als Reed vermoedt dat iets niet zal lopen, dan is dat meestal ook zo.

De eerste keer dat ik met Reed in gesprek raakte, vlogen we van west naar oost, van San Francisco naar Boston. Reed had net mijn bedrijf gekocht, maar we hadden nog nooit rustig bij elkaar gezeten om te praten. Ik zat bij de gate te wachten tot we konden

instappen, bladerde door een map met artikelen over geheugenlekdetectie en het beheer van softwareversies, tot er iemand op mijn schouder tikte. Het was Reed. ‘Waar zit je?’ vroeg hij met een blik op mijn papieren vliegticket.

Nadat ik hem had geantwoord, griste hij mijn ticket weg, liep ermee naar de balie en regelde een upgrade naar eersteklas.

Aardig van hem, dacht ik. Dan kan ik wat lezen, een beetje ontspannen en misschien zelfs even slapen.

Maar ik kreeg meteen mijn eerste les over Reed. Hij wuifde de gratis drankjes van de stewardess weg, draaide zich naar me toe en keek me indringend aan. In de vijfenhalf uur erna gaf hij een uitputtend overzicht van de stand van zaken binnen ons bedrijf, alleen pauzerend voor een slokje van zijn bronwater. Ik kreeg er nauwelijks een woord tussen, maar dat was niet erg. Het was een van de briljantste businessanalyses die ik ooit gehoord had – alsof ik aan een supercomputer was gekoppeld.

Nu zitten we niet eersteklas. We zitten in een Volvo die toe is aan de wasstraat. Maar ik blijf Reeds geest fascinerend vinden en zijn gedrag verfrissend. Ik ben hem dankbaar voor zijn advies, voor zijn gratis wenken tijdens deze autoritten ‘over de heuvel’ naar Silicon Valley en terug. Door een stom toeval ben ik terechtgekomen bij hetzelfde bedrijf – en in dezelfde woonplaats – als iemand die mijn visie begrijpt en mij onschatbare hulp kan bieden, om maar te zwijgen van de besparing op benzinekosten. Maar dan nog is het frustrerend te horen dat een idee waaraan ik een week lang heb gewerkt totaal onuitvoerbaar is. Ik begin te vrezen dat al mijn zakelijke ideeën gebaseerd zijn op een fundament dat even los en ongrijpbaar is als het zand in de truck voor ons.

Die truck, overigens, tuft nog steeds als een langzaam rijdende blokkade voor ons uit op de linkerbaan. Mijn geduld raakt op. Ik knipper met mijn lampen. De vrachtwagenchauffeur kijkt me aan via de achteruitkijkspiegel, maar reageert niet eens. Ik mompel wat irrationele, schunnige scheldwoorden.

‘Probeer je te ontspannen,’ adviseert Reed me, wijzend naar het verkeer voor ons. Hij heeft me al verschillende keren uitgelegd dat mijn gewoonte om voortdurend van baan te wisselen uiteindelijk averechts werkt. Hij wordt gek van mijn rijstijl, en een beetje wagenziek. ‘We komen er heus wel.’

‘Ik kan mijn haren wel uit mijn kop trekken,’ zeg ik, ‘en ik heb er al zo weinig.’ Ik haal mijn hand door de resten van mijn krullen en dan gebeurt het: ik krijg zo’n hoogst zeldzame openbaring. Plotseling valt alles samen: de zon verschijnt van achter de wolken, de regen houdt op. De zandwagen voor ons komt sputterend op gang en voegt in naar de juiste baan, het verkeer komt op gang. Ik kan kilometers ver voor me uit zien, helemaal tot aan het verstopte centrum van San Jose: huizen, kantoorgebouwen, boomkruinen wuivend in de wind. We maken vaart, de sequoia’s verdwijnen op de achtergrond en in de verte zie ik Mount Hamilton, waarvan de top glinstert van de verse sneeuw. En dan komt het tot me. Het plan dat eindelijk zal werken.

‘Gepersonaliseerde shampoo per post,’ zeg ik.

In Silicon Valley houden ze wel van een duidelijke ontstaansgeschiedenis met als vaste ingrediënten: een revolutionair idee, het moment waarop het kwartje viel, een hoe-zouden-wij-dit-kunnen-veranderen-gesprek.

Vaak leunen die verhalen op een openbaring. De presentaties voor sceptische investeerders, voorzichtige directieleden, nieuwsgierige journalisten en, uiteindelijk, het publiek, draaien meestal om het moment waarop plotseling een groots inzicht werd verkregen. Brian Chesky en Joe Gebbia kunnen in San Francisco hun huur niet meer betalen en bedenken dat ze gasten tegen betaling op een luchtbed bij hen thuis kunnen laten slapen – het begin van Airbnb. Travis Kalanick geeft op oudjaarsavond 800 dollar uit aan een privéchauffeur en vraagt zich af hoe dit goedkoper kan – het begin van Uber.

Zo doet over Netflix het bekende verhaal de ronde dat Reed het idee zou hebben gekregen nadat hij een boete van 40 dollar had moeten betalen omdat hij *Apollo 13* te laat naar de videotheek had teruggebracht. Stel dat je hier geen boete voor zou krijgen, zou hij hebben gedacht. En boem: het begin van Netflix.

Het is een mooi verhaal. Het is nuttig. Het is, zoals wij in de marketing zeggen, emotioneel waar.

Maar zoals je zult zien in dit boek, is dat niet het hele verhaal. Die te laat ingeleverde *Apollo 13* was niet gelogen, maar het idee voor Netflix had niets te maken met boetes – in het begin legden wij die zelf ook op. Bovendien was het idee voor Netflix helemaal geen goddelijke ingeving; het diende zich niet plotseling aan als een perfect, bruikbaar en onmiskenbaar goed idee.

Openbaringen zijn zeldzaam. En als ze al in een ontstaans-geschiedenis voorkomen, zijn het meestal grove simplificaties of regelrechte onwaarheden. We houden van dit soort verhalen omdat ze overeenstemmen met onze romantische opvattingen over inspiratie en genialiteit. Wij willen horen dat Isaac Newton onder de appelboom zat toen de appel viel. Wij willen Archimedes in zijn badkuip.

Maar de werkelijkheid is meestal gecompliceerder.

In de werkelijkheid staan tegenover elk goed idee duizenden slechte. En vaak zie je het verschil daartussen niet eens.

Gecustomizede sportartikelen. Gepersonaliseerde surfplanken. Op maat samengestelde hondenbrokken. Ik had het allemaal aan Reed voorgelegd. Ideetjes waar ik uren op had zitten broeden. Die ik vele malen beter vond dan het idee dat uiteindelijk – na maandenlange research, urenlange discussies en eindeloze vergaderingen in een gezinsrestaurant – Netflix werd.

Ik wist werkelijk niet of een idee kans van slagen had. In 1997 wist ik alleen maar dat ik een eigen bedrijf wilde beginnen, en dat ik iets via internet wilde verkopen. Meer was het niet.

Het lijkt absurd dat een van 's werelds grootste mediabedrijven

uit deze twee verlangens is voortgekomen. Toch is het zo.

Dit verhaal gaat over de stap van gepersonaliseerde shampoo naar Netflix. Maar het gaat ook over de verbijsterende reis die een idee kan maken: van droom naar concept tot tastbare werkelijkheid. En over de manier waarop de lessen tijdens deze reis, een reis die begon bij twee discussiërende mannen in een auto, leidde naar een groepje pioniers achter computers in een voormalig bankgebouw en eindigde bij een onderneming met honderden werknemers die naar de naam van hun bedrijf zoeken bij de beursnoteringen – onze levens veranderden.

Ik vertel dit verhaal onder andere om de mythe door te prikken waarop dit soort verhalen vaak gebaseerd zijn. Maar ik vind het even belangrijk om te laten zien hoe en waarom een aantal zaken die we in het begin vaak onbewust deden, zo goed hebben uitgekapt. De autoritten met Reed zijn alweer twintig jaar geleden, en in die periode ben ik gaan beseffen dat we dingen hebben ontdekt die, als je ze toepast, bepalend blijken voor het succes van een project. Dat zijn geen wetten van Meden en Perzen, niet eens beginselen, maar door schade en schande ontdekte waarheden.

Waarheden als: wantrouw openbaringen.

De beste ideeën dienen zich zelden aan boven op een berg in de vorm van een bliksemflits. Ze komen ook niet als je op de helling van een berg staat, bijvoorbeeld in de file achter een zandwagen. Ze laten zich veel trager kennen, tijdens een geleidelijk proces van weken en maanden. En als je dan eindelijk beethebt, besef je dat soms nog lang niet.

2

‘Dat gaat nooit lukken’

(Voorjaar 1997, een jaar voor lancering)

Een van mijn sterkste jeugdherinneringen is die aan mijn vader knutselend aan zijn modeltreinen. Dat waren geen gewone elektrische modellen die je in pakketvorm kunt kopen, een geheel van bij elkaar horende onderdelen dat op een modelspoor past waarvan je de stekker maar in het stopcontact hoeft te steken. Nee, deze waren voor de echte liefhebber: volledig functionele treintjes met stalen wielen die door stoom werden aangedreven. Elk onderdeel – de wielen, zuigers, cilinders, stoomketels, assen, koppelstangen, ladders, zelfs de minischepjes voor de minikolen van de minimachinist – moest met de hand worden gemaakt. De enige onderdelen die hij niet zelf maakte, waren de schroefjes die alles bij elkaar hielden.

Mijn vader vond het heerlijk. Hij was nucleair ingenieur van beroep, maar had ontdekt dat hij zijn talent beter te gelde kon maken als financieel adviseur voor grote bedrijven die in kernenergie en de ontwikkeling van nucleaire wapens investeerden. Dankzij dit werk kon hij zijn gezin comfortabel onderhouden in een buitenstadje van New York, maar hij miste het lab. Hij miste het instrumentarium, de calculaties, de trots op iets wat hij gemaakt had. Na een lange dag in Wall Street wisselde hij bij thuiskomst zijn pak in voor een overall, zo een die echte spooringenieurs droegen. (Hij verzamelde overalls uit alle delen van de wereld.)

Daarna dook hij de kelder in. Om iets te maken.

Ik ben opgegroeid in een gewoon, bovenmodaal middenklassegezin. De vaders in Chappaqua gingen met de trein naar hun werk in de stad; de moeders zorgden voor de kinderen in een mooi huis dat iets te groot was; de kinderen haalden kattenkwaad uit terwijl vader en moeder ouderavonden en cocktailparty's hadden.

Toen onze jongste eindelijk naar school ging, begon mijn moeder haar eigen makelaarskantoor. Ons huis was gebouwd op een heuvel met aan weerszijden een appelboomgaard en een grote vijver aan de achterkant. Meestal speelde ik buiten, dwalend door de hectaren bos in de omgeving. Maar ik zat ook veel binnen te lezen in de uitgebreide bibliotheek van mijn ouders. Daar hingen twee grote portretten van Sigmund Freud. Op een ervan stond hij alleen; op het andere poseerde hij met zijn vrouw, Martha Bernays. Er stond een half dozijn kleinere foto's en afbeeldingen bij, ingelijste en ondertekende brieven, en de planken waren gevuld met zijn boeken: *Het onbehagen in de cultuur*, *Aan gene zijde van het lustprincipe*, *De droomduiding*.

Het waren de jaren zestig. Psychoanalyse was niet bepaald een zeldzaamheid. Toch hadden we dit kleine Freudmuseum in de bibliotheek niet omdat er een gezinslid in analyse op een sofa lag, maar omdat Freud familie van ons was. We noemden hem oom Siggy. Dat 'oom' was een tikkeltje overdreven. Freud was een oudoom van mijn vader, dus een overoudoom van mij.

Maar toch: ook al was Freud slechts verre familie van ons, mijn ouders waren trots op de verwantschap. Freud was een grootheid, een reusachtige twintigste-eeuwse denker, een van de belangrijkste intellectuelen van zijn tijd. Het was alsof je familie was van Einstein: het bewijs dat je familie aan beide zijden van de Atlantische Oceaan had uitgeblonken.

We waren ook familie van een andere belangrijke twintigste-eeuwse figuur: Edward Bernays. Bernays was een broer van mijn grootmoeder en een neef van oom Siggy. Wie ooit een op-

leiding in de reclame of colleges massacommunicatie in het twintigste-eeuwse Amerika heeft gevolgd – of gewoon naar *Mad Men* heeft gekeken of wel eens een sigarettenreclame heeft gezien – is op de hoogte van zijn werk. Bernays is in heel veel opzichten de grondlegger van de moderne marketing, de man die daadwerkelijk heeft uitgezocht hoe je de nieuwste ontdekkingen in de psychologie en psychoanalyse kunt toepassen in de reclame. Dankzij hem eten we bacon en eieren bij het ontbijt. Door zijn toedoen beschouwen we Thomas Edison (en niet Joseph Swan) als de uitvinder van de gloeilamp. Hij is de man die, nadat hij voor United Fruit de banaan geliefd had gemaakt, omsloeg als een blad aan een boom en samen met de CIA een propagandaoorlog begon om in Guatemala een coup te bewerkstelligen.

Dat is dus allemaal niet zo fris, maar ook al waren oom Edwards daden niet altijd even lovenswaardig, hij had mij geleerd dat ik moest doen wat mijn vader iedere avond in de kelder deed: je beschikbare gereedschappen gebruiken om iets te maken. Ik was een onverschillige leerling op de middelbare school; aan de universiteit studeerde ik geologie. Maar als ik mijn bestemming wilde zien op papier, dan hoefde ik maar naar mijn geboortebewijs te kijken: Marc Bernays Randolph. Marketing was mijn tweede naam.

De treintjes van mijn vader waren prachtig. Hij werkte er jaren aan. Zodra er eentje af was, gaf hij het een likje verf, en dan nog een, en nog een. Daarna riep hij me naar de kelder, sloot de stoomketel aan op een luchtpomp en zette het treintje op een standaard boven zijn werkbank. Terwijl de schone lucht door de klepjes suisde, bekeken we de achter- en voorwaartse beweging van de zuigers, de soepele beweging van de drijfwielen. We staarden met bewondering naar de handgemaakte koppelstangen en verbindingen die de wielen soepel in beweging brachten. De perslucht ging zelfs ook door het miniatuurfluitje dat mijn vader had gemaakt.

Ik hield van dat hoge geluid. Voor mij klonk het als de officiële

bekendmaking van een nieuwe voltooide inspanning, een nieuw schitterend voorwerp. Maar het stemde mijn vader altijd een beetje weemoedig. Volgens hem gaf een echte stoomfluit – die op stoom in plaats van een luchtpomp werkt – een veel warmer geluid, dat hij alleen nog maar in zijn verbeelding kon horen. Er lag geen modelspoor in de kelder. De meeste treintjes kwamen nooit in beweging – hooguit werden ze met de luchtpomp getest. Als ik weer boven was en hij de luchtcompressor had uitgezet, pakte hij het treintje liefdevol van de werkbank, zette het op een plank en begon aan een nieuwe.

Later besepte ik dat het mijn vader niet ging om het voltooien van een trein. Het ging hem om het vele werk dat erin zat: de dagen achter de draaibank, de duizenden uren aan de boorstandaard en freesmachine. Ik heb die treintjes maar zelden zien rijden. Wél herinner ik me al die keren dat hij me naar beneden riep om me iets nieuws te laten zien – een onderdeelje dat, eenmaal verbonden met vijftig andere, soms niet meer dan een wielas bleek te zijn.

‘Laat me je een advies geven,’ begon hij eens, turend door het vergrootglas voor zijn linkeroog. ‘Als je ooit iets wilt opbouwen, begin dan voor jezelf. Hou je leven in eigen hand.’

Ik zat nog op de middelbare school. Bijna al mijn energie was gericht op meisjes, op bergbeklimmen en op het overtuigen van de slijter van het feit dat ik oud genoeg was voor bier. Ik had geen idee wat ‘iets opbouwen’ precies inhield, maar ik meende te begrijpen wat hij zei. O ja, dacht ik, natuurlijk.

Maar twintig jaar later, begin jaren negentig? Pas toen begreep ik eindelijk wat hij bedoelde. Ik werkte al jaren in marketing voor anderen, zowel voor grote bedrijven als kleine start-ups. Ik was medeoprichter van het tijdschrift *MacUser*, en ook van *MacWarehouse* en *MicroWarehouse*, twee van de eerste postorderbedrijven in computerartikelen. Ik heb jaren voor *Borland International* gewerkt, een softwaregigant uit de jaren tachtig. Voor al deze werkgevers deed ik de direct marketing: ik stuurde

brieven en catalogi direct naar de klant en onderzocht de manier waarop die reageerde. Ik genoot ervan, en was er goed in. Ik kon goed producten aan de man brengen. Ik wist wat mensen wilden, en als ik dat niet wist, kwam ik daar wel achter. Ik wist hoe ik klanten kon bereiken.

Maar ondertussen had ik altijd voor anderen gewerkt. Bij Borland was ik een schakel in een enorme organisatie. En ook als medeoprichter van *MacUser* en MacWarehouse had ik bijgedragen aan de ontwikkeling van een idee dat maar deels van mij was. Hoe bevredigend deze banen ook waren, diep vanbinnen was er altijd dat stemmetje dat zich afvroeg hoe het zou zijn om voor jezelf te beginnen, en hoeveel bevredigender het zou zijn om problemen op te lossen die alleen maar van mezelf waren. Dat was wat mijn vader me probeerde te vertellen, met zijn hamer in de hand. Dat was de reden waarom hij dagelijks meteen na zijn werk afdaalde naar de kelder van ons huis in Chappaqua. Hij wilde zijn eigen problemen creëren en die zelf oplossen.

In 1997 deed ik dat ook. Ik was bijna veertig. Ik had een fantastische vrouw, drie kinderen, genoeg geld om een huis te bouwen dat iets te groot voor ons was en op een heuvel stond met uitzicht op Santa Cruz.

Ook had ik, nogal onverwacht, niet zoveel om handen.

Amper een halfjaar nadat Reed ons bedrijf had gekocht en ik toestemming had gekregen de marketingafdeling uit te breiden die ik had geërfd, was Reed akkoord gegaan met een bedrijfsfusie die ons allen – mij, Reed en de twee personen die ik zojuist had aangenomen om op mijn afdeling te werken – werkloos maakte. Toch gingen we in de vier maanden daarna, terwijl ambtenaren de fusie administratief in orde maakten, nog elke dag naar ons werk. We werden gewoon doorbetaald, maar hadden niets – en dan bedoel ik: helemaal níets – te doen.

Dat was verschrikkelijk saai. Het kantoor van Pure Atria leek in

de verste verte niet op de hippe start-ups van nu. Er stonden geen slaapstoelen of flipperkasten in de gang. Denk aan kantoorhokjes. Denk aan kunstplanten. Denk aan een waterkoeler die nu en dan een oprisping krijgt.

Reed werkte hard aan de afronding van de fusie en had plannen om weer te studeren. Aan het einde van zijn tijd als CEO voelde hij zich een beetje opgebrand. Hij wilde de wereld veranderen, maar raakte er steeds meer van overtuigd dat hem dat als tech-CEO niet zou lukken. ‘Als je echt de wereld wilt veranderen,’ zei hij, ‘dan heb je geen miljoenen, maar miljarden dollars nodig.’ Hij raakte ervan overtuigd dat je door middel van onderwijsverandering teweeg kon brengen. Hij raakte steeds meer in de ban van onderwijsvernieuwing en vreesde dat niemand hem serieus zou nemen als hij geen studie op dit vlak had gevolgd. Hij wilde naar Stanford. Hij had totaal geen zin meer om een nieuw bedrijf te beginnen, maar liet blijken dat hij zijdelings betrokken wilde blijven, als investeerder of adviseur, of als beide.

Aanvankelijk vulde ik mijn vrije fusietijd in met sport. Samen met een grote groep andere Oostkust-expats die heimwee hadden naar ijsbanen en pucks, wist ik een paar Californiërs over te halen tot grappig ongelijke hockeywedstrijden op een parkeerplaats. We brachten uren door in de schaduw van het kantoorpark, klemden elkaar in tegen geparkeerde auto’s en tikten een ingedeukte tennisbal in een doel van pvc-buizen.

Ook bracht ik veel tijd door op de golf-oefenbaan, en tijdens die eerste weken kreeg ik een inzicht: ik zal nooit goed worden in deze sport. Ik had altijd gedacht dat ik na veel oefening uiteindelijk kon meekomen op de golfbaan, en wekenlang testte ik die hypothese. Eerst lunchte ik anderhalf uur lang, en onderweg terug naar kantoor stopte ik bij de oefenbaan.

Maar hoeveel ballen ik ook wegsloeg, er zat geen vooruitgang in.

Ik besepte inmiddels dat een perfecte swing niet de remedie was

voor wat me dwarszat. Wat ik nodig had was niet een partijtje hockey in de hitte of een birdie op een golfbaan. Ik had een doel nodig.

Vandaar de vele ideeën voor een nieuw bedrijf. Vandaar gepersonaliseerde shampoo per post.

In mijn rugzak zat een aantekenboekje dat ik overal mee naartoe nam: in de auto, op de mountainbike, overal. Het paste mooi in mijn korte wandelbroek. Ik nam het zelfs mee als ik ging surfen – dan bleef het uiteraard wel in mijn rugzak op het strand. Mijn afgewezen idee #114 was niet voor niets: ‘gepersonaliseerde surfplanken, door een machine op maat gemaakt voor jouw lengte, gewicht, sterkte en surfstijl’. Ze zeggen dat de beste ideeën uit nood geboren worden, en een goedgevormde plank is precies wat je nodig hebt wanneer je bij Pleasure Point op de golven klimt.

Ik ben een ideeënman. Geef mij een paar vrije uurtjes in een kantoorruimte in Silicon Valley met een snelle internetverbinding en een paar whiteboards, en je komt wissers tekort. Waarschijnlijk bedenk ik verschillende businessplannen, al was het maar om mezelf niet voor schut te zetten op de golfbaan.

Maar ik voelde me ook verantwoordelijk voor de mensen die ik had aangenomen om voor mij te werken, die een goede baan hadden opgezegd en nu niets omhanden hadden. Christina Kish, met wie ik had samengewerkt bij Visioneer, een fabrikant van desktopscanners, was een week voor de fusie begonnen. Te Smith, een vriendin die ik nog kende van Borland, werd op haar eerste werkdag ontslagen.

Ik wilde ervoor zorgen dat hun beslissing de moeite waard was geweest. Ik wilde ze een plek geven om te landen als we met zijn allen werkloos waren. En ik wilde ze niet kwijtraken, uit egoïsme. Mensen als Christina en Te, die kundig, slim en prettig om mee te werken zijn, moet je te vriend houden.

Ik begon ze dus te betrekken bij mijn ideeën voor een nieuw

bedrijf. Ze vormden het perfecte klankbord. Ik ben goed in het bedenken van ideeën, maar een ramp als het om de uitwerking gaat. Ik zie details over het hoofd. Christina en Te niet.

Christina was projectmanager. Ze lijkt wat stijfjes met haar donkere haren strak in een eenvoudige paardenstaart, maar ze heeft jarenlang ervaring in het vertalen van visionaire ideeën tot tastbare producten. Ze heeft niet alleen een scherp oog voor detail, maar is ook een genie in planning en heeft een meedogenloos vermogen om alles voor de deadline af te krijgen, desnoods als ze daar iemand voor moet ombrengen. Als geen ander kon ze een visionair idee uit het rijk der mogelijkheden naar de werkelijkheid tillen.

Te was pr- en communicatiemedewerker. Ze kende iedereen, en iedereen kende haar. Ze kon niet alleen prikkelende persberichten schrijven, maar wist ook precies welke journalisten je moest kennen en wat je moest doen om ze te laten terugbellen. Ze was een meester op het gebied van persrondleidingen, die ze regisseerde als een staatsiebanket. Ze kende alle dresscodes en de gekste protocollen. Ze wist altijd welke vork je moest gebruiken. Voor haar was publiciteit een podium, waar zij als een diva de scepter zwaaide. Net als Madonna had ze genoeg aan één naam. Iedereen – van de slonzige moderator van een usergroep tot de strak in het pak zittende chef Economie – noemde haar kortweg Te.

Het verschil tussen deze twee vrouwen kon niet groter zijn. Christina is intens en wat gereserveerd. Te is flamboyant, draagt wilde outfits onder een bos golvend haar en heeft een Bostons accent dat ze na al die jaren Californië niet is kwijtgeraakt. Christina kwam op sneakers naar haar werk en liep marathons. Te leerde me wat Manolo Blahniks waren en had de bijnaam Topsy Bubbles, een naam die ze na een paar glazen champagne eer aandeed.

Beide vrouwen waren – en zijn dat nog steeds – slim, begiftigd met oog voor detail en rechtdoorzee.

Toen ik hoorde dat Reed bereid was een nieuw bedrijf te financieren, mits ik met een goed idee kwam, zocht ik dan ook hulp

bij Christina en Te. We brachten uren door voor de whiteboards van Pure Atria. We maakten goed gebruik van de snelle internetverbinding van het bedrijf (destijds zelfs in Silicon Valley nog een zeldzaamheid, en zo snel was die verbinding niet) om research te doen op honderden verschillende gebieden, op zoek naar de perfecte invalshoek. Lang voordat een idee in de auto van Reed werd besproken, hadden Christina en Te het onderzocht en doorgelicht.

Die sessies bij het whiteboard gaven me meer voldoening dan een doelpunt op de parkeerplaats of een lange sessie op de golfbaan. Ook al waren mijn ideeën slecht, ook al toonden de verkenningen van Christina en Te aan dat mijn nachtelijke openbaringen weinig kans hadden, ik wist zeker dat we uiteindelijk een goed idee zouden vinden. Zoals mijn vader in de kelder genoot ik van dit werk. We waren iets aan het ontwerpen. En misschien gingen we dat ooit maken.

‘Oké,’ zuchtte ik op een dinsdagochtend, deze keer in Reeds onberispelijke Toyota. ‘Dat kan zeker ook in de prullenmand.’

Reed knikte en gaf gas totdat we 90 kilometer per uur reden. Exact de maximumsnelheid. Niet sneller, niet langzamer.

We waren bij idee #95 in mijn notitieboek: speciaal voor uw huisdier op maat gemaakte brokkenmix. Het idee was goed, maar het was te duur. En Reed voorspelde veel ellende met aansprakelijkheid.

‘Wat als de hond van een klant doodgaat?’ vroeg hij. ‘Dan zijn we een klant kwijt.’

‘En zij een hond,’ antwoordde ik, denkend aan mijn eigen Labrador, die die ochtend een gat in de heg had gebeten.

‘Ja, ja,’ mompelde Reed afwezig. ‘Maar het punt is dat een uniek product voor elke klant ronduit te ingewikkeld is. Het wordt nooit gemakkelijker. De moeite die het kost om er twaalf te maken is precies twaalf keer de moeite die het kost om er één te maken. Dat schiet niet op.’

‘Maar we moeten toch iets verkopen?’

‘Mee eens, maar je moet beginnen met iets wat groeimogelijkheden heeft,’ antwoordde hij. ‘Je zoekt naar een product waarvan de moeite die het kost om er twaalf van te verkopen even groot is als de moeite die het kost om er één te verkopen. En nu we het er toch over hebben: vind iets wat je meer dan één keer kunt verkopen, zodat je, als je je klanten eenmaal hebt gevonden, aan hen kunt blijven verkopen.’

Ik liet mijn recentste ideeën de revue passeren: gepersonaliseerde surfplanken, hondenbrokken, honkbalknuppels. Allemaal unieke producten. En afgezien van het hondenvoer, ging het om zaken die je meestal slechts één keer in je leven aanschaftte (een surfplank, een honkbalknuppel). Hondenvoer kocht je een paar keer per maand.

‘Wat gebruik je nou relatief vaak. Wat gebruikt iemand steeds weer?’

Reed dacht even na, leunde achterover. De Stanford-student aan het stuur keek om en zei: ‘Tandpasta.’

Reed fronste zijn wenkbrauwen. ‘Je doet een maand met een tube tandpasta. Da’s te weinig.’

‘Shampoo?’ probeerde ik.

‘O nee,’ zei Reed, ‘daar heb ik mijn buik van vol.’

Ik dacht even na, maar mijn hersens werkten traag die ochtend. Ik had al twee koppen koffie gedronken die dag, maar was nog moe van de nacht ervoor. Mijn driejarige dochter was midden in de nacht wakker geworden uit een nare droom, en het enige wat haar in slaap kon krijgen – wat haar tranen droogde en haar ogen deed sluiten – was een oude videoband van Aladdin, ergens onder in de videolade in de woonkamer. Ik keek hem uiteindelijk bijna helemaal uit, terwijl mijn dochter allang in slaap was gevallen.

‘Videobanden?’

Reed keek me aan. ‘Daar moet ik even niet aan denken,’ zei hij hoofdschuddend. ‘Ik was laatst 40 dollar boete kwijt bij Blockbuster, film te laat ingeleverd. Maar...’ Hij zweeg en starde we-

zenloos naar buiten. Toen vormden zijn wenkbrauwen een boogje en knikte hij.

‘Misschien,’ zei hij.

Die ochtend kwamen Christina, Te en ik zoals gewoonlijk bij elkaar in mijn werkkamer. Toen ik Christina vertelde wat Reed en ik in de auto hadden besproken, veegde ze alle puntenlijsten, voorspellingen en berekeningen die we die week gemaakt hadden van het whiteboard.

‘Tot ziens, Fido,’ zei Te.

‘We moeten een product vinden dat al bestaat,’ zei ik, ‘maar waar we mensen online aan kunnen helpen. Wat Bezos met boeken heeft gedaan. Je hoeft ze niet zelf te schrijven om ze te verkopen.’

Dat was waar. Amazon bestond nog maar net en bewees dat diensten die vroeger alleen in fysieke winkels geleverd konden worden, nu online konden worden aangeboden, en veel beter ook. E-commerce was de nieuwste hype. En dat wisten we allemaal. Vandaar dat mensen een onlinewinkel begonnen in zo’n beetje alles wat je in een doos kon doen – luiers, schoenen, wat dan ook.

En vandaar dat Reed en ik iedere ochtend net zolang met ideeën pingpongden tot er niets meer van overbleef.

‘Ik zat aan videobanden te denken,’ zei ik tegen Christina. ‘Ze zijn best klein. Mensen hoeven ze niet per se te bezitten als ze de film een of twee keer hebben gezien. Videotheken doen het best goed. Mensen zouden online een film kunnen selecteren die we dan direct naar ze toesturen.’

Christina fronste haar wenkbrauwen. ‘Maar dan moeten we dus twee keer verzendkosten betalen: heen en terug. Je kunt niet van de klant verwachten dat hij die betaalt.’

Ik knikte. ‘Dat klopt.’

‘Dat wordt duur,’ zei Christina, terwijl ze wat getallen opschreef in haar aantekenboekje. ‘Eerst moet je de banden kopen en vervolgens de verzendkosten betalen, twee keer. En dan de verpakking,

plus de opslagkosten van alle banden die je hebt gekocht...'

'Om maar te zwijgen,' zei Te, 'van de wachttijd: wie wil nou twee weken wachten op *Sleepless in Seattle*?'

'Ik, eindelijk,' zei ik.

'Wat ik wil zeggen is: als je een film wil, dan wil je 'm meteen,' aldus Te.

'Ja, maar wanneer ben jij voor het laatst in een Blockbuster geweest?' wierp Christina tegen, haar blik nog steeds gericht op de keurig genoteerde getallen in haar aantekenboekje. 'Verschrikkelijk. Het is een rommeltje, het personeel is ongeïnteresseerd. En het aanbod is knap beperkt.'

Ik greep mijn hockeystick in de hoek van de kamer en tikte gedachteloos een tennisbal tegen een archiefkast. Te stond weer bij het whiteboard en had er met blauwe stift VHS ONLINE STORE op geschreven.

We konden van voren af aan beginnen.

Die avond ging ik naar huis en staaarde naar de videobanden die we thuis hadden staan. Het waren er minder dan ik dacht. *Aladdin*, *The Lion King*, *Beauty and the Beast*, keurig in hun Disney-cassettes. Toen ik ze in gedachten op de post deed, leken ze ineens gigantisch.

Bij het avondeten veegde mijn vrouw Lorraine met haar ene hand de spaghettisaus van het gezicht van onze driejarige dochter Morgan, terwijl ze met haar andere hand appelmoes naar binnen lepelde bij Hunter, onze jongste. Ik probeerde Logan, onze oudste zoon, te leren hoe hij met behulp van een lepel zijn spaghetti om een vork kon winden. Ondertussen deed ik mijn best mijn nieuwe idee aan Lorraine uit te leggen. Beide pogingen verliepen niet bijster goed.

Ik maakte er een punt van elke avond op tijd thuis te zijn voor het eten, en mijn werk had de neiging mee te komen. Lorraine vond dat niet erg – tot op zekere hoogte. En meestal hoorde ze

uitstekend of een ideetje haalbaar klonk of niet. Zelf was ik vaak iets te enthousiast over mijn nieuwe ideeën.

Die avond hoorde Lorraine mijn verhaal sceptisch aan. Het was bijna twintig jaar geleden dat ik haar had ontmoet in Vail, Colorado, als de vriendin van een huisgenoot van mijn skimaatje. Ze was daar om met haar vriendje te skiën, en... laat ik het zo zeggen: toen ik ten tonele verscheen, ging het niet meer zo goed tussen die twee. Ik was voor haar gevallen om redenen waarom ik nog steeds van haar hou: haar pientere geest, haar gezonde verstand. Ze houdt me bij de les.

Terwijl ik keek hoe Logan een vork met pasta naar zijn open mond bracht, schraapte ik het laatste restje enthousiasme bij elkaar om mijn briljante idee aan Lorraine te slijten. ‘Je weet toch hoe vervelend het is om met deze drie naar de videotheek te gaan,’ zei ik, knikkend naar Morgans met saus besmeurde gezichtje en Hunters grijnzende, tandeloze mondje. ‘Een nachtmerrie. En dit zou een oplossing kunnen zijn.’

Lorraine tuitte haar lippen en liet haar vork boven haar nog grotendeels onaangeroerde bord hangen. Ik wist dat als we waren opgestaan, ze snel haar bord leeg zou eten bij het aanrecht, terwijl ik aan de tijdrovende klus begon de drie kinderen in bad te doen en naar bed te brengen.

‘Om te beginnen zit je T-shirt onder de saus,’ zei ze.

Ik keek naar beneden. Ze had gelijk. Het was geen geweldig shirt – een wit T-shirt met daarop BORLAND BUG HUNT ’87, dat alleen binnen een omtrek van 50 kilometer rondom Scotts Valley als hip werd beschouwd. En de sausvlek maakte het er niet beter op. Ik depte de vlek met een van de natte doekjes die altijd binnen handbereik zijn als we met de kinderen eten.

‘En ten tweede,’ zei ze, met een brede glimlach, ‘gaat dit nooit lukken.’

Lorraines bezwaren leken sterk op de tegenwerpingen van Christina en Te aan het einde van die week. De videobanden waren te groot voor verzending. We konden niet garanderen dat klanten de banden zouden terugsturen. De kans was groot dat ze onderweg beschadigd raakten.

Maar bovenal: het was duur. We zijn vergeten hoeveel een videoband kostte in die tijd. Niet voor niets hadden we maar een paar kinderfilms in huis. In de jaren negentig was Disney de enige producent die zijn films op video verkocht. En ze brachten alleen klassiekers uit. *Bambi* werd door Disney telkens in een nieuwe uitgave gereleased, omdat er dagelijks nieuwe klantjes geboren werden die de film nog nooit hadden gezien.

Was je niet op zoek naar een kinderfilm? Dan had je pech. Je moest rekenen op 75 of 80 dollar per tape. We zouden het ons onmogelijk kunnen permitteren om een VHS-bibliotheek samen te stellen die groot genoeg was om gebruikers weg te lokken bij bestaande videotheken.

Christina bestudeerde dagenlang het businessmodel van videotheken als Blockbuster en Hollywood Video, en wat ze ontdekte was weinig bemoedigend.

‘Zelfs de fysieke winkels hebben het moeilijk,’ zei ze. ‘Om erop te verdienen moet een band twintig keer per maand worden uitgeleend. Je hebt een vaste klantenkring nodig. En dan moet je de films op voorraad hebben die men wil zien – liefst net uitgekomen. Mensen staan niet elke vrijdag in de rij voor de nieuwste Godard. Mensen willen *Die Hard*. Daarom staat er altijd een wand vol met dat soort films.’

‘Goed. We zouden ons kunnen richten op pas uitgekomen films,’ zei ik. ‘We kunnen het over die boeg gooien.’

Christina geloofde er niet in. ‘Dat denk ik niet. Stel, één videoband kost 80 dollar, en we verhuren die voor 4 dollar. Na aftrek van verzendkosten, verpakking en handling houden we misschien één dollar per verhuur over.’

‘Dus dan moeten we een band tachtig keer verhuren om quitte te spelen,’ zei Te.

‘Precies,’ antwoordde Christina. ‘Een videotheek kan dezelfde band vijftientwintig keer per maand verhuren, want die hoeft geen rekening te houden met de verzendtijd. Die kan gewoon een verhuurtermijn van vierentwintig uur bepalen. Bovendien hebben ze geen kosten aan verpakking en verzending, dus houden ze aan elke verhuring meer geld over.’

‘Dan beperken we de verhuurperiode tot twee dagen,’ zei ik.

‘Dan nog blijft de minimale verzendtijd drie dagen,’ bracht Christina in met haar blik op haar notitieboekje. ‘In het beste geval – en dat is niet waarschijnlijk – heb je de film na een week terug. Je zou één band dus vier keer per maand kunnen verhuren. Als je geluk hebt.’

‘Dus als je een nieuwe film eenmaal vaak genoeg verhuurd hebt om er een beetje winst mee te gaan maken, is het geen nieuwe film meer,’ zei Te.

‘Precies,’ antwoordde Christina.

‘En ondertussen moet je blijven concurreren met Blockbuster,’ zei Te. ‘Er zit er een op tien of vijftien minuten rijden van elke potentiële klant in Amerika.’

‘En buiten de grote steden?’ probeerde ik nog. Maar ik geloofde er al niet meer in. Ze hadden gelijk: tenzij de banden goedkoper werden of de post sneller, bleef videoverhuur per post onrendabel.

‘Dan maar weer terug naar het whiteboard,’ zei ik, met de wissel in de hand.