

Zo denkt Steve

Leander Kahney



A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht

Inleiding

'Apple heeft een aantal zeer sterke kanten, maar als het bedrijf niet de juiste aandacht krijgt, denk ik dat het zou kunnen, kunnen, kunnen – ik zoek het juiste woord – kunnen, kunnen instorten.'

— Steve Jobs over zijn terugkeer bij Apple als interim-ceo
in *Time*, 18 augustus 1997

Steve Jobs besteedt bijna evenveel aandacht aan de doos waarin zijn spullen worden geleverd als aan de producten zelf. En dat is niet een kwestie van smaak of stijl, hoewel dat er wel mee te maken heeft. Voor Jobs is het uit de doos halen van een product een belangrijk onderdeel van de gebruikerservaring en daar wordt, zoals bij alles wat hij doet, zorgvuldig over nagedacht.

Jobs ziet de verpakking van het product als een nuttig hulpmiddel voor het introduceren van nieuwe, onbekende technologieën bij de consument. Neem bijvoorbeeld de eerste Mac, die in 1984 werd uitgebracht. Niemand had toen nog ooit zoiets gezien. De Mac werd bediend met een raar aanwijsding – een muis – in plaats van met een toetsenbord, zoals andere vroege pc's. Om nieuwe gebruikers hieraan te laten wennen, liet Jobs de

muis in een apart vakje verpakken. Zo werden mensen gedwongen de muis uit te pakken, in de hand te nemen en aan te sluiten, waardoor hij al iets minder vreemd was wanneer ze hem voor het eerst gingen gebruiken. In de jaren daarna heeft Jobs dit 'uitpakritueel' zorgvuldig uitgedacht voor alle Apple-producten. De verpakking van de iMac was er bijvoorbeeld op gericht duidelijk te maken hoe je het apparaat moest aansluiten op internet. Er zat onder andere een opvulstuk van polystyreen in, dat speciaal zo was ontworpen dat je het ook kon gebruiken als steun voor het dunne instructieboekje.

Behalve met de verpakking, bemoeit Jobs zich ook met elk ander aspect van de gebruikerservaring, van de tv-spots die de mensen lekker maken voor de producten van Apple tot de museumachtige winkels waar de klanten ze kopen, en van de gemakkelijk te gebruiken software voor de iPhone tot de online iTunes Store die het apparaat voorziet van muziek en films.

Jobs is een gigantische controlfreak. Daarnaast is hij perfectionistisch, elitair en veeleisend voor zijn personeel. Als je op de verhalen afgaat, is Jobs behoorlijk gestoord. Hij wordt vaak geportretteerd als een gek die zomaar mensen ontslaat in de lift, zakenpartners manipuleert en pronkt met het werk van anderen.¹ Recente biografieën schilderen hem niet bepaald vleidend af als een psychopaat die wordt gedreven door de behoefte mensen te gebruiken, uit te schelden en te tiranniseren. Van de meeste boeken over Jobs word je niet vrolijk. Ze zijn uiterst negatief en niet veel meer dan een opsomming van drift- en scheldbuien. Geen wonder dat hij ze afdoet als lasterpraat. Waarom zeggen ze niets over zijn geniale kant?

Want blijkbaar doet Jobs toch wel iets goed. Hij heeft Apple gered van de rand van de afgrond en het bedrijf in tien jaar tijd groter en gezonder gemaakt dan het ooit is geweest. Hij heeft de

jaaromzet van Apple verdriedubbeld, het marktaandeel van de Mac verdubbeld en ervoor gezorgd dat het aandeel Apple met 1300 procent is gestegen. Apple maakt meer winst en verkoopt meer computers dan ooit tevoren, dankzij een serie succesproducten en een gigantische klapper.

De in oktober 2001 geïntroduceerde iPod heeft een grote verandering teweeggebracht bij Apple. En net zoals Jobs Apple heeft veranderd van een sukkelend bedrijf in een onderneming van wereldformaat, heeft hij de iPod veranderd van een duur hebbedingetje voor nerds in een veelzijdige en belangrijke productcategorie. Hij heeft de iPod snel omgetoverd van een dure muziekspeler voor Mac-gebruikers, waar veel mensen niets in zagen, in een wereldbedrijf waarin miljarden omgaan en waar honderden accessoiremakers en andere bedrijven van meeprofiteren.

Jobs voerde razendsnel de ene na de andere vernieuwing door op iPod-gebied: hij kwam met nog nieuwere en betere modellen, een webwinkel, Windows-compatibiliteit, videomogelijkheden en ook nog een touchscreen. En het ziet er naar uit dat de iPhone, een iPod waarmee je kunt bellen en internetten, ook weer een kolossaal succes gaat worden. De in juni 2007 geïntroduceerde iPhone brengt zulke radicale veranderingen teweeg in de wereld van de mobiele telefonie dat er al wordt gesproken van het pre- en het post-iPhone-tijdperk.

De iPod is nu al de best verkopende serie digitale audiospelers aller tijden. Op het moment dat ik dit schrijf (maart 2009) heeft Apple maar liefst 163 miljoen iPods verkocht en eind 2009 zijn dat er naar verwachting ruim 300 miljoen.

Apple heeft een Microsoft-achtig monopolie op de markt voor mp3-spelers. In de Verenigde Staten heeft de iPod een marktaandeel van bijna negentig procent. Negen van de tien

verkochte muziekspelers met harde schijf zijn iPods.² En driekwart van alle auto's uit het bouwjaar 2007 heeft een aansluiting voor een iPod. Geen aansluiting voor een willekeurige mp3-speler, maar een aansluiting voor een iPod. Apple heeft 600 miljoen exemplaren van de iTunes Jukebox software gedistribueerd, en de iTunes webwinkel heeft al drie miljard nummers verkocht. 'We vinden dit zelf ook verbluffend,' zei Jobs op een persconferentie in augustus 2007, waar hij deze cijfers presenteerde. Per dag verkoopt de iTunes Store vijf miljoen nummers en dat is tachtig procent van alle digitale muziek die online wordt verkocht. De iTunes Store verkocht tot aan 2009 zes miljard nummers en werd daarmee de grootste muziekverkoper van de Verenigde Staten, groter dan grootwinkelbedrijven als Wal-Mart en Best Buy. Tegen de tijd dat je dit leest, zijn die cijfers waarschijnlijk alweer verdubbeld. De iPod is een voortdurende trein waar zelfs Microsoft niet tegenop kan.

En dan is Pixar er ook nog. In 1995 maakte Jobs' kleine privéstudio de eerste volledig computergeanimeerde film: *Toy Story*. Dat was het begin van een serie kaskrakers die eenmaal per jaar, elk jaar weer, met de regelmaat van de klok werden uitgebracht. Disney kocht Pixar in 2006 voor maar liefst 7,4 miljard dollar. Jobs werd daarmee de grootste individuele aandeelhouder van Disney en de belangrijkste nerd in Hollywood. 'Hij is de Henry J. Kaiser of Walt Disney van onze tijd,'³ zei Kevin Starr, cultuurhistoricus en voormalig directeur van de California State Library.

Wat een bijzondere carrière heeft Jobs toch. Hij heeft een enorme impact op de computerwereld, op de cultuur en natuurlijk op Apple. En, o ja, hij is ook nog miljardair en een van de rijkste mannen ter wereld. 'Binnen de categorie computers die we pc's noemen was – en is – hij waarschijnlijk de invloedrijk-

ste vernieuwer,' zegt Gordon Bell, legendarisch computerwetenschapper en vooraanstaand computerhistoricus.⁴

Toch had Jobs al jaren geleden van het toneel moeten verdwijnen. Om precies te zijn in 1985, toen hij werd gedwongen Apple te verlaten na een verloren machtsstrijd om het leiderschap van het bedrijf.

Steve is in februari 1955 in San Francisco ter wereld gekomen als kind van een stel ongehuwde studenten en werd binnen een week na zijn geboorte ter adoptie aangeboden. Hij werd geadopteerd door Paul en Clara Jobs, een arbeidersechtpaar dat kort daarop verhuisde naar Mountain View in Californië, een landelijk stadje tussen de boomgaarden dat niet lang landelijk zou blijven, omdat Silicon Valley eromheen ontstond.

Op school was Steven Paul Jobs – genoemd naar zijn adoptievader, die machinebankwerker was – dwars en onhandelbaar. Hij zegt dat de juf van groep 6 hem op het rechte pad heeft gehouden door hem om te kopen met geld en snoep. 'Anders was ik absoluut in de gevangenis beland,' zei hij. Via een buurman verderop in de straat maakte hij kennis met de wondere wereld van de elektronica, want die gaf hem Heathkits (elektronicasetts voor hobbyisten), waardoor hij veel leerde over de werking van allerlei producten. Zelfs ingewikkelde dingen als televisies hadden geen geheimen meer voor hem. 'Zulke dingen waren niet langer een mysterie,' zei hij. 'Het werd me duidelijk dat ze door mensenhanden waren gemaakt en dat het geen tovenarij was.'⁵

De biologische ouders van Jobs hadden bij zijn adoptie als voorwaarde gesteld dat hij moest gaan studeren, maar hij haakte op Reed College in Oregon al na het eerste semester af, hoewel hij onofficieel wel lessen bleef bijwonen van vakken die hem interesseerden, zoals kalligrafie. Hij had geen cent, zamelde

colaflesjes in, sliep bij vrienden op de vloer en at gratis mee bij de plaatselijke hare-krisjnatempel. Hij experimenteerde met een dieet dat alleen uit appels bestond omdat hij dacht dat hij daardoor niet meer in bad zou hoeven, maar dat werkte niet.

Jobs ging terug naar Californië en had korte tijd een baantje bij Atari, een van de eerste bedrijven in spelcomputers, om geld te sparen voor een reis naar India. Hij nam al snel weer ontslag en ging met een jeugdvriend op zoek naar verlichting.

Na zijn terugkeer nam hij contact op met een andere vriend, Steve Wozniak, een elektronicagenie die voor de lol zijn eigen pc had gebouwd, maar er niet in geïnteresseerd was om die te verkopen. Jobs had daar andere ideeën over. Samen richtten ze Apple Computer Inc. op in de slaapkamer van Jobs en al snel waren ze met een aantal vrienden uit hun tienerjaren bezig handmatig computers in elkaar te zetten in de garage van zijn ouders. Om hun bedrijfje te bekostigen, verkocht Jobs zijn Volkswagenbusje en Wozniak zijn rekenmachine. Jobs was toen eenentwintig en Wozniak zesentwintig.

In het kielzog van de eerste pc-revolutie ging Apple als een speer van start. In 1980 ging het bedrijf naar de beurs. Het werd de grootste beursgang sinds die van Ford Motor Company in 1956, en werknemers met aandelenopties waren gelijk multimiljonair. In 1983 kwam Apple de *Fortune* 500-ranglijst binnen op plek 411, als hoogste binnenkomer in de geschiedenis van het bedrijfsleven. 'Ik was ruim een miljoen dollar waard toen ik drieëntwintig was, ruim tien miljoen dollar toen ik vierentwintig was en ruim honderd miljoen dollar toen ik vijfentwintig was, maar dat deed er eigenlijk niet toe, want ik heb het nooit voor het geld gedaan,' zei Jobs.

Wozniak was het hardwaregenie, degene met verstand van chips, maar Jobs overzag het geheel. Het waren Jobs' ideeën over

design en reclame die de Apple II tot de eerste succesvolle computer voor het grote publiek maakten, en Apple tot het Microsoft van begin jaren tachtig. Maar het verveelde Jobs al snel en hij stapte over op de Mac, de eerste commerciële toepassing van de revolutionaire grafische gebruikersinterface die was ontwikkeld in computerlaboratoria. Jobs heeft de grafische gebruikersinterface die tegenwoordig op vrijwel elke computer wordt gebruikt – ook op de miljoenen Windows-apparaten van Bill Gates – niet uitgevonden, maar wel beschikbaar gemaakt voor de gewone consument. Dit is vanaf het allereerste begin Jobs' doel geweest: gemakkelijk te gebruiken computerapparatuur maken voor een zo breed mogelijk publiek.

In 1985 werd Jobs min of meer uit Apple getrapt omdat hij onproductief en onhandelbaar zou zijn. Na een verloren machtsstrijd met toenmalig CEO John Sculley, nam Jobs ontslag voordat hij ontslagen kon worden. Om wraak te nemen, richtte hij NeXT op met het doel geavanceerde computers aan scholen te verkopen en Apple uit de markt te werken. Voor tien miljoen dollar nam hij ook nog een kwijnend computeranimatiebedrijfje over van George Lucas, de regisseur van *Star Wars*, die geld nodig had voor zijn scheiding. Jobs veranderde de naam van het bedrijf in Pixar en stopte er in tien jaar tijd zestig miljoen dollar eigen geld in, totdat het uiteindelijk een serie kassuccessen produceerde en de belangrijkste animatiestudio van Hollywood was geworden.

Met NeXT is het echter nooit echt iets geworden. In acht jaar tijd verkocht het bedrijf slechts vijftigduizend computers. Het stapte uit de hardwarebusiness en ging zich richten op de verkoop van software aan specialistische klanten als de CIA. Op dit punt had Jobs uit het openbare leven kunnen verdwijnen. Na de mislukking van NeXT had hij zijn memoires kunnen gaan

schrijven of durfkapitalist kunnen worden, zoals zovelen voor hem. Maar achteraf gezien was NeXT toch een verbluffend succes. De software van NeXT was namelijk de aanleiding voor Jobs' terugkeer naar Apple en werd de basis van een aantal belangrijke technologieën van Apple, met name van het alom geprezen en invloedrijke Mac OS X.

Jobs' terugkeer bij het bedrijf in 1996 – toen hij voor het eerst sinds elf jaar weer voet zette op het complex in Cupertino – is achteraf gezien de belangrijkste rentree in de geschiedenis van het bedrijfsleven geweest. 'Apple heeft te maken met de opmerkelijkste comeback ooit vertoond in de computerwereld,' zei Eric Schmidt, CEO van Google, tegen het weekblad *Time*. 'De heropleving van het bedrijf is werkelijk fenomenaal en uiterst indrukwekkend.'⁶

Jobs deed de ene slimme zet na de andere. De iPod is een groot succes en het ziet ernaar uit dat de iPhone dat ook wordt. Zelfs de Mac, die ooit werd afgeschreven als een duur stuk speelgoed voor een klein publiek, is bezig met een verpletterende comeback. De Mac is inmiddels, net als Apple zelf, helemaal geaccepteerd. In tien jaar tijd heeft Jobs nauwelijks een blunder begaan, behalve een heel grote: hij zag Napster en de digitale-muziekrevolutie in 2000 over het hoofd. Toen de klanten cd-branders wilden, maakte Apple iMacs met dvd-drive en prees die aan als computers voor het bewerken van films. 'Ik voelde me zo dom,' zei hij tegen het tijdschrift *Fortune*.⁷

Het was natuurlijk niet alleen slimme planning. Jobs heeft ook geluk gehad. Op een ochtend in 2004 liet een scan een tumor op zijn alvleesklier zien; een doodvonnis. Alvleesklierkanker is vrijwel altijd op korte termijn dodelijk. 'De specialist adviseerde me om naar huis te gaan en mijn zaken op orde te brengen, wat artsentaal is voor: bereid je maar voor op je dood,'

zei Jobs. ‘Dat houdt in dat je moet proberen je kinderen in een paar maanden alles te vertellen wat je hun de komende tien jaar had willen vertellen. Het houdt in dat je ervoor moet zorgen dat alles is geregeld om het je familie zo gemakkelijk mogelijk te maken. Het houdt ook in dat je afscheid moet gaan nemen.’ Maar nog diezelfde avond bleek uit een biopsie dat de tumor een uiterst zeldzame vorm van kanker was die geopereerd kon worden. En Jobs onderging de operatie.⁸

In de loop van 2008 viel Jobs snel af en op productpresentaties zag hij er uitgemergeld uit. Hoewel zowel Apple als hijzelf ontkende dat er iets mis was (het bedrijf zei in eerste instantie dat Jobs last had van een ‘gewoon virus’), was het overduidelijk dat Jobs’ gezondheid afnam. In december, vlak voor Macworld, nam hij onverwacht zes maanden verlof bij Apple. Hij zei dat hij een spijsverteringsstoornis had, die te behandelen was met een speciaal dieet, en dat hij een tijd vrijaf van zijn werk nodig had om zich te concentreren op zijn gezondheid. In zijn afwezigheid nam operationeel directeur Tim Cook de functie van waarnemend CEO op zich.

Jobs is inmiddels begin vijftig en woont rustig en teruggetrokken met zijn vrouw en vier kinderen in een groot, onopvallend huis in een buitenwijk van Palo Alto. Hij is boeddhist en pescotariër (een vegetariër die wel vis eet) en loopt vaak op blote voeten naar de biologische winkel voor fruit of een smoothie. Hij werkt veel en gaat zo nu en dan op vakantie naar Hawaï. Hij krijgt een dollar salaris van Apple maar wordt rijk (en steeds rijker) van aandelenopties – dezelfde opties waardoor hij bijna in de problemen kwam met beurstoezichthouder SEC – en vliegt rond in een privéjet, een Gulfstream V, die hij van het bestuur van Apple heeft gekregen.

Op dit moment is Apple in topvorm. Het bedrijf draait op

volle toeren, hoewel het bedrijfsmodel al dertig jaar uit de mode is. Apple past eigenlijk niet meer in een bedrijfstak die Microsoft al lang geleden tot standaard uitriep. Apple had het al lang moeten opgeven, net als Osborne, Amiga en zo'n honderd andere computerbedrijven uit de beginperiode die vasthielden aan hun eigen technologie. Maar voor het eerst in twintig jaar heeft Apple weer de kans een groot en machtig commercieel succes te worden en nieuwe markten te openen die mogelijk veel groter zijn dan die aan het begin van de rit in de jaren zeventig. Er is namelijk een nieuw, nog braakliggend terrein in de technologie: digitaal amusement en communicatie.

De werkplek is al een tijd geleden ingenomen door de computer en Microsoft is er oppermachtig. Daar kan Apple niet veel meer uitrichten. Maar de thuissituatie is een heel ander verhaal. Vermaak en communicatie gaan nu ook digitaal. De mensen communiceren via mobieltjes, instant message en e-mail, terwijl ook muziek en films steeds meer online worden aangeleverd. Apple heeft nu de kans om hiervan te profiteren. Alle eigenschappen, alle instincten die Jobs ongeschikt maakten voor de zakelijke markt, zijn perfect voor de wereld van de consumentenelektronica. Zijn obsessie met industrieel design, zijn gevoel voor reclame en zijn gehamer op het creëren van een naadloze gebruikerservaring zijn van onschatbare waarde voor het verkopen van hightech aan het grote publiek.

Via Apple kan Jobs nu eindelijk zijn langgekoesterde droom verwezenlijken, namelijk gemakkelijk te gebruiken technologieën ontwikkelen voor de individuele consument. Hij heeft Apple geschapen – en herschapen – naar zijn eigen beeltenis. 'Apple is Steve Jobs met tienduizend levens,' zei Guy Kawasaki, voormalig 'hoofddevangelist' bij Apple, tegen me.⁹ Slechts weinig bedrijven lijken zo sprekend op hun oprichter. 'Apple heeft

altijd de beste en slechtste kanten van Steves karakter weerspiegeld,' zei Gil Amelio, de CEO die door Jobs werd vervangen. '[Voormalig CEO's] John Sculley, Michael Spindler en ik hielden de zaak draaiende, maar veranderden niet wezenlijk iets aan de identiteit van het bedrijf. Hoewel er van alles in mijn relatie met Steve Jobs is waar ik kwaad om ben, besef ik wel dat de aspecten van Apple waar ik van hield voor een groot deel zijn gekoppeld aan zijn persoonlijkheid.'¹⁰

Jobs leidt Apple met een unieke mengeling van compromisloze artistieke en een fantastisch zakeninstinct. Hij is eigenlijk meer een kunstenaar dan een zakenman, maar heeft een briljant vermogen munt te slaan uit zijn creaties. In bepaalde opzichten lijkt hij wel op Edwin Land, de wetenschapper en industrieel die de Polaroid instantcamera uitvond. Land is een van Jobs' grote voorbeelden. Land baseerde zijn zakelijke beslissingen op wat hem het beste leek als wetenschapper en als voorstander van de burgerrechten en rechten van de vrouw, in plaats van als harde zakenman. En Jobs heeft ook wel iets van Henry Ford, een ander groot voorbeeld. Ook Ford democratiseerde de technologie en bracht met zijn technieken voor massaproductie de auto binnen het bereik van het grote publiek. Hij heeft iets van een moderne De' Medici, een beschermheer van de kunst, die door Jonathan Ive onder zijn vleugels te nemen een renaissance op gang bracht in de industriële vormgeving.

Jobs heeft zijn belangstellingen en persoonlijke eigenschappen – obsessiviteit, narcisme en perfectionisme – optimaal ingezet in zijn carrière.

Hij is elitair en vindt de meeste mensen domkoppen. Maar hij maakt gadgets die zo gemakkelijk te gebruiken zijn dat zelfs een domkop ermee uit de voeten kan.

Hij is obsessief, wispelturig en opvliegend van aard, maar

heeft uiterst productieve werkrelaties opgebouwd met creatieve mensen van wereldklasse als Steve Wozniak, Jonathan Ive en Pixar-directeur John Lasseter.

Hij is een cultuursnob die animatiefilms maakt voor kinderen; een estheet en antimaterialist die massaproducten laat maken in Aziatische fabrieken. En hij weet die als geen ander aan de man te brengen met het banaalste medium dat er is: reclame.

Hij is een autocraat die een groot, slecht functionerend bedrijf heeft omgebouwd tot een ordelijk, gedisciplineerd geheel dat topresultaten behaalt op basis van zijn veeleisende product-schema's.

Jobs heeft zijn natuurlijke aanleg en talenten ingezet om Apple te hervormen. Hij heeft geavanceerde technologie gecombineerd met design, merkbekendheid en mode. Apple heeft minder weg van een saai computerbedrijf dan van een merkgedreven multinational als Nike of Sony, met een uitzonderlijke mix van technologie, design en marketing.

Zijn streven naar de complete gebruikerservaring zorgt ervoor dat Apple hardware, software, webdiensten en alles daaromheen in eigen hand houdt. En dat levert producten op die naadloos samenwerken en zelden defect zijn. (Zelfs Microsoft, een bedrijf dat altijd heeft gekozen voor een compleet tegengestelde benadering, heeft deze aanpak overgenomen voor consumentenelektronica als de Xbox-spelcomputer en Zune-muziekspeler).

Jobs' charme en charisma garanderen de beste productintroducties in de branche, die een unieke mix vormen van theater en infomercial. Daarnaast heeft Jobs door zijn magnetische persoonlijkheid fantastische contracten in de wacht weten te slepen met Disney, de muzieklabels en AT&T, en dat zijn geen wat-

jes als het gaat om het sluiten van deals. Disney heeft hem volledige creatieve vrijheid gegeven en een enorm aandeel in de winst van Pixar. De muzieklabels hebben geholpen de iTunes Store van een experiment om te zetten in een bedreiging. En AT&T heeft een contract voor de iPhone getekend zonder ook maar een blik op een prototype te hebben geworpen.

Wat sommigen zien als het gedrag van een controlfreak, zien anderen als het streven een naadloze, complete gebruikerservaring te creëren. Zijn perfectionisme kan ook worden gezien als een streven naar topkwaliteit. En zijn scheldkanonnades als uitingen van zijn gedrevenheid en zijn verlangen de wereld een andere draai te geven.

Hier is iemand aan het werk die zijn persoonlijke eigenschappen verheft tot bedrijfsfilosofie.

En dat doet hij als volgt.

1

Selectief: Hoe nee zeggen Apple heeft gered

'Ik zoek een opknappertje met een solide fundering. Ben bereid muren af te breken, bruggen te bouwen en vuurtjes te stoken. Ik heb ruime ervaring, stroom over van de energie, heb enige visie en ben niet bang om van voren af aan te beginnen.'

— Uit het cv van Steve Jobs op de MobileMe-website van
Apple

Op een stralende ochtend in juli 1997 keerde Steve Jobs terug bij het bedrijf dat hij twintig jaar eerder samen met een vriend in zijn slaapkamer had opgezet.

Apple zat in een dodelijke spiraal. Het bedrijf was een halfjaar verwijderd van een faillissement. In een paar jaar tijd was Apple van een van de grootste computerondernemingen ter wereld verworpen tot een marginaal bedrijf. Het verloor aan alle kanten geld en marktaandeel. Niemand kocht nog Apple-computers, de aandelen waren gekelderde en de pers voorspelde dat het einde nabij was.

De top van Apple werd opgetrommeld voor een vergadering vroeg in de ochtend op het hoofdkantoor. De toenmalige CEO, Gilbert Amelio, kwam binnen geschuifeld. Hij had de afgelopen

anderhalf jaar de leiding gehad en had het bedrijf wel opgelapt, maar was er niet in geslaagd de inventiviteit nieuw leven in te blazen. ‘Het wordt tijd dat ik ga,’ zei hij, waarop hij stilletjes vertrok. Voordat iemand daar op kon reageren kwam Steve Jobs binnen. Hij zag eruit als een schooier, met zijn korte broek, gympen en baard van een paar dagen. Hij plofte neer op een stoel en begon langzaam rond te draaien. ‘Vertel maar eens wat er mis is met dit bedrijf,’ zei hij. Maar voordat iemand antwoord kon geven, barstte hij los: ‘Het zijn de producten. De producten zijn WAARDELOOS! Ze zijn totaal niet sexy meer.’¹

De val van Apple

De neergang van Apple verliep snel en dramatisch. In 1994 had Apple bijna tien procent van de wereldwijde miljardenmarkt voor pc’s in handen. Apple was de op een na grootste computerproducent ter wereld, achter reus IBM.² In 1995 verkocht het bedrijf meer computers dan ooit tevoren – 4,7 miljoen Macs wereldwijd – maar het wilde meer. Het wilde net zo zijn als Microsoft. Het gaf licenties voor het Macintosh-besturingssysteem af aan een aantal computermakers, waaronder Power Computing, Motorola en Umax. Het management van Apple redeneerde dat de totale markt voor de Mac zou groeien door die ‘klonen’. Maar het pakte anders uit. De Mac-markt bleef betrekkelijk vlak en de klonenmakers pakten gewoonweg een deel van de verkoop van Apple af. Ondertussen ging het nieuwe besturingssysteem van Microsoft, Windows 95, als een speer van start. Recensenten schreven dat Windows 95 de meest schaamteloze imitatie van het Mac-besturingssysteem tot nog toe was, maar dat kon de klanten van Microsoft niets schelen. Het maakte de Windows-pc’s tot acceptabele kopieën van de Mac, en de

goedkope, functionele computers met Windows 95 gingen als warme broodjes over de toonbank, terwijl de dure, incompatibele apparaten van Apple niet verkochten.

In het eerste kwartaal van 1996 leed Apple een verlies van 69 miljoen dollar en werden 1300 werknemers ontslagen. In februari ontsloeg de raad van bestuur CEO Michael Spindler en trok in zijn plaats Gil Amelio aan, een oudgediende uit de chip-industrie die naam had gemaakt als bedrijvendokter. Maar Amelio bleek in de anderhalf jaar dat hij op zijn post zat ineffectief en impopulair. Apple verloor 1,6 miljard dollar, het marktaandeel kromp van tien naar drie procent en de aandelen zakten in. Amelio ontsloeg duizenden werknemers, maar streek zelf wel zeven miljoen dollar aan salaris en bonussen op, en had volgens *The New York Times* een aandelenpakket ter waarde van 26 miljoen dollar. Hij liet de directiekantoren van Apple luxueus inrichten en al gauw werd bekend dat hij een gouden parachute ter waarde van zeven miljoen dollar had geregeld. *The New York Times* noemde het Apple van Amelio een 'kleptocratie'.³

Maar Amelio deed wel een paar dingen goed. Hij stootte een reeks geldverslindende projecten en producten af en snoeide het bedrijf terug om de verliezen te beperken. Bovendien, en dat was het belangrijkste, haalde hij Jobs terug bij Apple. Amelio nam namelijk Jobs' bedrijf NeXT over in de hoop dat het moderne en robuuste besturingssysteem van NeXT het Macintosh-besturingssysteem, dat wel erg aftands begon te worden, zou kunnen vervangen.

De overname van NeXT kwam min of meer toevallig tot stand. Amelio was eigenlijk van plan BeOS op te kopen, een kersvers besturingssysteem dat door een voormalige topmanager van Apple, Jean Louis Gassée, werd ontwikkeld. Maar terwijl ze over de prijs aan het onderhandelen waren, belde Garret L.

Rice, vertegenwoordiger van NeXT, Apple zomaar op en stelde voor dat ze eens kwamen kijken. De mensen van Apple hadden niet eens aan NeXT gedacht.

Amelio's belangstelling was gewekt en hij vroeg Jobs om het NeXT-besturingssysteem te komen laten zien. In december 1996 gaf Jobs Amelio een indrukwekkende demonstratie van NeXT. In tegenstelling tot BeOS was NeXT wel helemaal af. Jobs had klanten, ontwikkelaars en hardwarepartners. Bovendien had NeXT een compleet pakket aan geavanceerde en zeer positief ontvangen programmeertools, waardoor het voor andere bedrijven erg gemakkelijk was om er software voor te schrijven. 'Zijn mensen hadden heel goed nagedacht over belangrijke zaken als netwerken en de wereld van het internet, veel beter dan wie dan ook. Dit was beter dan alles wat Apple ooit had gedaan, beter dan NT en waarschijnlijk ook beter dan wat Sun had,' schreef Amelio.⁴

Tijdens de onderhandelingen hield Jobs zich gedeisd. Hij drong zijn product niet op. Het was een 'verfrissend eerlijke aanpak, vooral voor Steve Jobs,' zei Amelio.⁵ 'Ik was opgelucht dat hij niet kwam aandenderen als een sneltrein. Er was gedurende de presentatie ruimte om na te denken, vragen te stellen en te discussiëren.'

Het tweetal werkte de deal uit onder het genot van een kop thee aan de keukentafel van de familie Jobs in Palo Alto. Het eerste punt van onderhandeling was de prijs, die was gekoppeld aan de prijs van de aandelen. Het tweede punt betrof de aandelenopties die zijn werknemers bij NeXT in handen hadden. Amelio was onder de indruk van de manier waarop hij voor zijn personeel opkwam. Aandelen zijn traditioneel een van de belangrijkste vormen van beloning in Silicon Valley en Jobs heeft er vele malen gebruik van gemaakt om topmedewerkers aan te

trekken en vast te houden. Maar in november startte toezicht-
houder SEC een onderzoek onder ruim 130 bedrijven, waaronder
Apple, waarbij Jobs werd beschuldigd van het onrechtmatig an-
tidateren van opties om de waarde ervan te verhogen. Jobs ont-
kende de wet doelbewust te hebben overtreden en de SEC staakte
het onderzoek in 2008.

Jobs stelde voor een ommetje te gaan maken, wat voor Ame-
lio een verrassing was, maar voor Jobs een gebruikelijke tactiek.
Hij praat graag onder het lopen.

‘Ik werd gepakt door Steves energie en enthousiasme,’ zei
Amelio. ‘Het viel me op dat hij lopend veel geanimeerder
spreekt, dat hij veel beter kan nadenken wanneer hij in bewe-
ging is en dat hij dan veel expressiever wordt. Toen we teruglie-
pen naar zijn huis was de deal rond.’⁶

Twee weken later, op 20 december 1996, maakte Amelio be-
kend dat Apple NeXT overnam voor 427 miljoen dollar. Jobs
keerde terug bij Apple als ‘speciaal adviseur’ van Amelio, om de
overgang soepel te laten verlopen. Het was voor het eerst sinds
bijna elf jaar dat Jobs weer voet op het terrein van Apple zette.
Jobs was in 1985 bij Apple vertrokken na een verloren machts-
strijd met John Sculley. Hij had ontslag genomen voordat hij
ontslagen kon worden en had vervolgens NeXT opgezet als di-
recte concurrent van Apple, met de bedoeling Apple uit de markt
te werken. Nu was hij bang dat het te laat was om Apple nog te
redden.

De CEO

Jobs stond niet echt te springen om weer betrokken te raken bij
Apple. Hij was al CEO van een ander bedrijf, Pixar, dat net goed
begon te draaien door het enorme succes van de eerste film, *Toy*

Story. Na zijn triomf in Hollywood had Jobs niet veel zin om bij Apple de computerbranche weer in te duiken. Jobs had er genoeg van om alsmaar technologische producten te ontwikkelen die al snel weer achterhaald waren. Hij wilde dingen maken die langer meegingen. Een goede film, bijvoorbeeld. Een goed verhaal kan tientallen jaren mee. In 1997 zei Jobs tegen *Time*:

‘Met de computers van vandaag kun je over twintig jaar niets meer. Maar van *Sneeuwwitje* zijn al 28 miljoen exemplaren verkocht en dat is een film van zestig jaar geleden. De mensen lezen geen Herodotus of Homerus meer voor aan hun kinderen, maar iedereen kijkt films. Dat zijn de mythen van onze tijd. Disney verrijkt onze cultuur met die mythen en ik hoop dat Pixar dat ook zal doen.’⁷

Bovendien, en dat woog misschien nog wel zwaarder, twijfelde Jobs eraan of Apple wel in staat was tot een comeback. Hij twijfelde daar zelfs zo sterk aan, dat hij in juni 1997 de 1,5 miljoen aan aandelen die hij bij de overname van NeXT had gekregen voor een koopje van de hand deed. Allemaal, op één symbolisch aandeel na. Volgens hem was de toekomst van Apple niet meer waard dan een enkel aandeel.

Maar begin juli 1997 verzocht de raad van bestuur van Apple Amelio om af te treden na een serie dramatische kwartaalcijfers. In een kwartaal was er zelfs sprake van een verlies van driekwart miljard dollar, het grootste verlies ooit geleden door een bedrijf in Silicon Valley.⁸

Het algemene beeld is dat Jobs Amelio er slinks uit gewerkt heeft door middel van een zorgvuldig geregisseerde coup in de directiekamer. Maar er is geen enkel bewijs dat Jobs van plan was het bedrijf over te nemen. Er lijkt eerder sprake te zijn van het tegengestelde. Verschillende mensen die ik heb geïnterviewd

voor dit boek zeiden dat Jobs in eerste instantie totaal niet geïnteresseerd was in een terugkeer bij Apple, omdat hij te druk was met Pixar. Zelfs uit de autobiografie van Amelio komt naar voren dat Jobs niet de behoefte had het roer bij Apple over te nemen, als je de beweringen van Amelio die dat tegenspreken even terzijde schuift. ‘Het is nooit zijn bedoeling geweest om Apple meer dan een deel van zijn aandacht te geven,’ schreef Amelio.⁹ Eerder in zijn boek gaf Amelio al aan dat Jobs contant betaald wilde worden voor de verkoop van NeXT en dat hij geen Apple-aandelen wilde. Maar Amelio stond erop een groot deel in aandelen te betalen omdat hij niet wilde dat Jobs er weer vandoor ging. Hij wilde dat Jobs er zelf ook belang bij had dat het goed ging met Apple.¹⁰

Amelio beschuldigt Jobs er meerdere keren van dat hij zijn ontslag heeft bekookstofd, zodat hij zelf de leiding kon overnemen, maar komt niet met rechtstreekse bewijzen. Het is gemakkelijker voor Amelio om zijn ontslag te wijten aan gekonkel van Jobs, dan aan de meer voor de hand liggende verklaring dat de raad van bestuur van Apple het vertrouwen in hem had verloren. Nadat Amelio ontslagen was, had de raad van bestuur van Apple niemand anders om op terug te vallen. Jobs had het bedrijf al van advies voorzien in zijn rol als speciaal adviseur van Amelio (daar was niets machiavellistisch aan). Het bestuur vroeg Jobs de leiding over te nemen. Hij was daar – tijdelijk – toe bereid. Na een halfjaar ging hij zichzelf interim-CEO noemen, oftewel iCEO, zoals hij binnen Apple gekscherend werd genoemd. In augustus benoemde het bestuur Jobs officieel tot interim-CEO van Apple, terwijl ze bleven zoeken naar een permanente vervanger. Er waren grappenmakers die zeiden dat Apple Jobs niet had overgenomen bij de aankoop van NeXT, maar dat Jobs Apple

had overgenomen en het zo slim had geregeld dat Apple hem daar ook nog voor betaalde.

Toen Jobs de leiding overnam, verkocht Apple ongeveer veertig verschillende producten, van inkjetprinters tot de Newton-pda. Daar waren weinig marktleiders bij. Vooral het aanbod aan computers was verbijsterend. Er waren verschillende lijnen – Quadra, Power Mac, Performa en PowerBook – met elk een stuk of tien verschillende modellen. Maar er was weinig wat de modellen van elkaar onderscheidde, behalve de verwarrende productnamen, zoals de Performa 5200CD, Performa 5210CD, Performa 5215CD en Performa 5220CD.

‘Wat ik aantrof was een verbluffend aantal producten,’ zei Jobs later. ‘Ik vroeg de mensen eerst maar eens waarom ik iemand een 3400 zou aanraden in plaats van een 4400. Wanneer iemand moest overstappen op een 6500, maar niet op een 7300. En na drie weken was ik er nog niet achter. En als ik er al niet achter kon komen, hoe moesten onze klanten er dan ooit achter komen?’¹¹

Ik interviewde eens een technicus die halverwege de jaren negentig bij Apple werkte en hij herinnerde zich een stroomschema op posterformaat die in het hoofdkantoor van Apple aan de muur hing. De poster droeg het opschrift ‘Kies de Mac die bij je past’ en was bedoeld om klanten door het oerwoud van keuzemogelijkheden te gidsen. Maar hij liet in feite zien hoe warrig de productstrategie van Apple was. ‘Je weet dat er iets niet klopt, wanneer je een poster nodig hebt om een Mac te kiezen,’ zei de technicus.

Ook de organisatiestructuur van Apple was een warboel. Apple was uitgegroeid tot een groot, opgeblazen *Fortune 500*-bedrijf met duizenden technici en nog meer managers. ‘Voor de terugkeer van Jobs was Apple briljant, energiek, chaotisch en

inefficiënt,' aldus Don Norman, die hoofd was van Apples Advanced Technology Group op het moment dat Jobs de leiding overnam. Dit bedrijfsonderdeel, dat bekendstond als ATG, was de legendarische R&D-afdeling van Apple, die verschillende belangrijke technologieën had voortgebracht.

'Het was fantastisch toen ik in 1993 bij Apple kwam,' vertelde Norman me in een telefonisch interview. 'Je kon er creatieve, vernieuwende dingen doen. Maar het was wel een chaos. En dat is niet goed voor een organisatie. Je hebt een paar creatieve mensen nodig en de rest moet zorgen dat het werk wordt gedaan.'¹² Volgens Norman werden de technici binnen Apple betaald om fantasierijk en inventief te zijn, niet om door te pakken en te zorgen dat een en ander werkte. Ze zaten de hele dag nieuwe dingen te verzinnen, maar deden zelden wat hun werd opgedragen. Norman werd hier als manager helemaal gek van. De mensen kregen wel opdrachten, maar een halfjaar later was er nota bene nog niets gebeurd. 'Het was echt belachelijk,' zei hij.

John Warnock van Adobe, een van de grootste softwarepartners van Apple, zei dat dat snel veranderde toen Jobs terugkwam. 'Hij heeft een heel erg sterke wil en je moet aan de slag, want anders kun je wel inpakken,' aldus Warnock. 'Apple moet wel op die manier geleid worden, uiterst duidelijk en krachtig. Een nonchalante aanpak werkt niet. Wanneer Steve een probleem te lijf gaat, doet hij het goed. Ik denk dat hij in de jaren bij NeXT gemakkelijker was. Nu is hij dat bepaald niet meer.'¹³

Steves inventarisatie

Binnen een paar dagen na zijn terugkeer als iCEO bij Apple ging Jobs aan de slag. Toen hij eenmaal had besloten ervoor te gaan, kreeg Jobs haast om Apple te redden. Hij begon onmiddellijk

aan een grondige inventarisatie van alle producten die Apple maakte. Hij liep het bedrijf helemaal door om uit te zoeken wat de sterke kanten waren. ‘Hij liet werkelijk alles wat er gebeurde de revue passeren,’ zei Jim Oliver, die Jobs de eerste paar maanden na zijn terugkeer bij het bedrijf assisteerde. ‘Hij sprak met alle productdivisies. Hij wilde van alle onderzoeksteams weten hoe groot ze waren en waar ze zich mee bezighielden. Hij zei: “Alles moet zinvol zijn. Hebben we echt een bedrijfsbibliotheek nodig?”’

Jobs installeerde zich in een grote vergaderzaal en riep de productteams een voor een bij zich. Zodra iedereen er was, ging hij aan de slag. ‘Geen kennismakingsrondje, absoluut niet,’ herinnert Peter Hoddie zich. Hoddie is een topprogrammeur die uiteindelijk de hoofdontwerper van Apples QuickTime mediasoftware werd. ‘Iemand begon aantekeningen te maken en Steve zei: “Je hoeft geen aantekeningen te maken. Als het belangrijk is, onthoud je het wel.”’

De technici en programmeurs legden tot in detail uit waar ze mee bezig waren. Ze beschreven hun producten uitgebreid, legden uit hoe ze werkten, hoe ze werden verkocht en wat ze van plan waren hierna te gaan doen. Jobs luisterde aandachtig en stelde een heleboel vragen. Hij was uiterst betrokken. Na afloop van de presentaties stelde hij soms hypothetische vragen, zoals: ‘Wat zou je doen als geld geen rol speelde?’¹⁴

Jobs’ inventarisatie duurde een paar weken. Hij pakte het rustig en systematisch aan. Van de woede-uitbarstingen waar Jobs berucht om is, was geen sprake. ‘Steve gaf aan dat het bedrijf selectief moest zijn en dat dat ook gold voor elke divisie afzonderlijk,’ zei Oliver. ‘Het was behoorlijk formeel. Het ging heel rustig. Hij zei bijvoorbeeld: “Apple kampt met ernstige financiële problemen en we kunnen het ons niet veroorloven

overbodige dingen te doen.” Hij was best vriendelijk, maar wel streng.’

Jobs zette nergens van bovenaf het mes in. Hij liet elke productdivisie aangeven waar in gesnoeid moest worden en wat behouden moest worden. Als de divisie verder wilde met een project, moesten ze dat aan Jobs zien te verkopen, en dat viel vaak niet mee. Er waren teams die, heel begrijpelijk, projecten wilden behouden die marginaal waren, maar bijvoorbeeld wel strategisch, of de beste technologie op de markt. Maar Jobs zei vaak dat iets wat geen winst opleverde, moest worden afgestoten. Oliver herinnert zich dat de meeste teams met een paar projecten kwamen die ze wel wilden opofferen en dat Jobs dan zei: ‘Dat is niet genoeg.’

Oliver weet nog dat Jobs zei: ‘Wil Apple overleven, dan moeten we meer terugsnijden.’ Er werd niet geschreeuwd. Mensen werden niet uitgemaakt voor idioot. Hij zei gewoon: ‘We moeten selectief zijn en dingen doen waar we goed in zijn.’ Oliver maakte een paar keer mee dat Jobs een eenvoudig schema van de jaaromzetten van Apple op een whiteboard tekende. Het schema liet een sterke daling zien, van twaalf miljard dollar per jaar naar tien miljard en vervolgens naar zeven miljard. Jobs legde uit dat Apple dan wel geen winstgevend bedrijf van twaalf miljard dollar was, en ook geen winstgevend bedrijf van tien miljard, maar dat het wel een winstgevend bedrijf van zes miljard dollar kon zijn.¹⁵

Aardverschuiving bij Apple

In de daaropvolgende weken voerde Jobs een aantal belangrijke veranderingen door.

Managementtop. Hij verving het grootste deel van de top van Apple door bondgenoten uit de high-techindustrie, zoals Oracle topman Larry Ellison, die tevens een vriend van hem is. Een aantal van Jobs' vertrouwelingen vanuit NeXT hadden al topposities bij Apple gekregen: David Manovich kreeg de leiding over de verkoop, Jon Rubinstein over de hardware en Avadis 'Avie' Tevanian over de software. Jobs verving ook de rest van de managementtop, met een uitzondering. Hij hield Fred Anderson aan, de financieel directeur die kort daarvoor was aangenomen door Amelio en dus niet bij de oude garde hoorde.

Microsoft. Jobs maakte een eind aan een langlopende, slopende rechtszaak over patenten met Microsoft. Hij haalde Gates ertoe over om in ruil voor het intrekken van de aanklacht dat Microsoft Windows had gekopieerd van de Mac, het onmisbare Officepakket te blijven ontwikkelen voor de Mac. Zonder Office was de Mac ten dode opgeschreven. Jobs kreeg Gates ook zover dat hij het bedrijf openlijk steunde met een investering van 150 miljoen dollar. De investering was grotendeels symbolisch, maar Wall Street was er dolblij mee en de Apple-aandelen schoten dertig procent omhoog. Gates zorgde er op zijn beurt voor dat Jobs de Microsoft Internet Explorer tot de standaard-webbrowser op de Mac maakte. Dat was een belangrijke tegemoetkoming, omdat Microsoft met Netscape streed om de hegemonie op het internet.

Jobs begon de onderhandelingen met Gates persoonlijk en die stuurde vervolgens de financieel directeur van Microsoft, Gregory Maffei, om de deal verder uit te werken. Maffei bezocht Jobs thuis en Jobs stelde voor een ommetje door het lommerrijke Palo Alto te gaan maken. Jobs liep op blote voeten. 'Het was een behoorlijke ommezwaai in de relatie tussen de twee be-

drijven,' zei Maffei. '[Jobs] was heel open en vriendelijk. Hij zei: "Dit zijn de dingen die wij belangrijk vinden en die er echt toe doen." Daardoor konden we de lijst flink inkorten. We hadden al veel overlegd met Amelio, maar die had een heleboel ideeën waar we niets in zagen. Jobs had heel wat meer in zijn mars. Hij vroeg niet om 23.000 voorwaarden. Hij keek naar het totale plaatje en besloot op basis daarvan wat hij nodig had. Onze inschatting was dat hij de capaciteiten had om de mensen bij Apple te overreden en de deal erdoor te krijgen."¹⁶

Het merk. Jobs beseftte dat Apple, ondanks dat de producten niet deugden, als merk nog steeds sterk stond. Hij beschouwde het merk Apple als een van de sterkste kanten van het bedrijf, of misschien wel als de allersterkste, maar het moest wel nieuw leven ingeblazen worden. 'Wat zijn de grote merken? Levi's, Coke, Disney en Nike,' zei Jobs in 1998 tegen *Time*.¹⁷ 'De meeste mensen zouden Apple ook in dat rijtje noemen. Het kost miljarden om een merk op te bouwen, en dan nog is het minder sterk dan Apple. En toch buit Apple dit niet uit. Waar staat Apple eigenlijk voor? Apple staat voor mensen die buiten de geijkte kaders denken, mensen die computers willen gebruiken om de wereld te veranderen, om dingen te creëren die echt iets betekenen, en niet alleen maar hun werk doen.'

Jobs organiseerde een wedstrijd tussen drie topreclamebureaus om Apple als klant te winnen. Hij liet hen een grote, opvallende merkcampagne presenteren. De winnaar was TBWA\Chiat\Day, het bureau dat in 1984 de legendarische commercial bedacht voor de eerste Mac, die werd uitgezonden tijdens de Super Bowl. TBWA zou later in nauwe samenwerking met Jobs de 'Think Different'-campagne creëren.