

# INHOUD

Inleiding	9
1 Van communist tot durfkapitalist	11
2 'I Will Survive'	29
3 Deze keer met gevoel	53
4 Wanneer alles instort	73
5 Zorg voor je mensen, je producten en je winst – in die volgorde	111
6 Over de zorgen van weggaan	165
7 Leidinggeven zelfs als je niet weet waar je naartoe gaat	219
8 De eerste regel van ondernemerschap: er zijn geen regels	267
9 Het eind van het begin	291
Bijlage – Vragen over het hoofd Verkoop van een grote onderneming	303
Dankwoord	309
Credits	313
Over de auteur	317

# INLEIDING

‘This the real world, homie, school finished  
They done stole your dreams, you dunno who did it.’

– Kanye West, ‘Gorgeous’

Elke keer als ik een management- of zelfhulpboek lees reageer ik met: ‘Dat is allemaal goed en wel, maar dat was nou niet bepaald het lastigste aan deze situatie.’ Het lastige is niet om een groot, gewaagd en avontuurlijk doel te stellen. Het lastige is mensen te ontslaan als je je doel niet behaalt. Het lastige is niet fantastische mensen aan te nemen. Het lastige is omgaan met een situatie waarin die fantastische mensen rechten denken te hebben en met onredelijke eisen komen. Het lastige is niet een organisatiemodel te ontwerpen. Het lastige is mensen goed te laten communiceren binnen de organisatie die jij zojuist hebt ontworpen. Het lastige is niet groots dromen. Het lastige is midden in de nacht badend in het zweet wakker worden wanneer de droom een nachtmerrie is geworden.

Het probleem met deze boeken is dat ze proberen een recept te geven voor uitdagingen waar helemaal geen recept voor bestaat. Er bestaat geen les voor gecompliceerde, dynamische situaties. Er bestaat geen recept voor hoe je een hightechbedrijf opbouwt. Er bestaat geen recept voor hoe je een goede quarterback in de Amerikaanse footballcompetitie kunt zijn. Er bestaat geen recept voor hoe je een presidentscampagne moet voeren. Er bestaat geen recept voor het motiveren van je teams wanneer het met je bedrijf bergafwaarts gaat. Dat is het lastige van lastige dingen: er bestaat geen formule voor hoe je ermee om moet gaan.

Toch kun je uit veel advies en ervaring putten als je te maken krijgt met lastige dingen.

Ik pretendeer in dit boek niet over een formule te beschikken. In plaats daarvan deel ik mijn verhaal en de moeilijkheden die ik ben tegengekomen. Als ondernemer, als CEO en nu als durfkapitalist heb ik nog steeds baat bij deze lessen – zeker nu ik werk met een nieuwe generatie van oprichter-CEO's. Als jij een bedrijf opbouwt maak je gegarandeerd ook moeilijke tijden door. Ik heb het allemaal meegemaakt. Ik heb het allemaal gedaan. De omstandigheden kunnen verschillen, maar de onderliggende patronen en lessen komen steeds terug.

De afgelopen jaren heb ik deze lessen samengevat in een reeks blogberichten, die door miljoenen mensen zijn gelezen. Velen van hen hebben contact met mij gezocht, omdat ze meer achtergrond bij die lessen wilden hebben. Ik ben ook geïnspireerd geraakt door veel van mijn vrienden, adviseurs en familieleden die me in mijn hele carrière hebben bijgestaan, en ook door de hiphop- en rapmuziek. Omdat hiphopartiesten ernaar streven om zowel groots als succesvol te zijn en zichzelf ook zien als ondernemers, zijn er veel thema's – concurreren, geld verdienen, verkeerd begrepen worden – die inzicht geven in de lastige dingen. Ik deel mijn ervaringen in de verwachting dat ze een leidraad en inspiratie kunnen vormen voor anderen die het lastige gevecht zijn aangegaan om van niets iets te maken.

# 1

## VAN COMMUNIST TOT DURFKAPITALIST

‘This here is all about  
My wife, my kids, the life that I live  
Through the night, I was his, it was right, but I did  
My ups, and downs, my slips, my falls  
My trials and tribulations, my heart, my balls.’  
– DMX, ‘Who We Be’

Een paar dagen geleden organiseerde ik een groot barbecuefeest bij mij thuis, waarvoor ik honderd van mijn meest dierbare vrienden had uitgenodigd. Dit soort bijeenkomsten is niet ongebruikelijk. Mijn zwager, Cartheu, en ik barbecueën al sinds vele jaren samen en dankzij mijn vaardigheden hebben mijn Afro-Amerikaanse vrienden mij de bijnaam de ‘Jackie Robinson van de barbecue’ gegeven. Ik heb de kleurgrens weten te overschrijden.

Op dit barbecuefeestje kwam het gesprek op de fantastische rapper Nas. Mijn vriend Tristan Walker, een jonge Afrikaans-Amerikaanse ondernemer, merkte vol trots op dat Nas had deelgenomen aan zijn woningproject in Queensbridge, New York. Dat project was een van de grootste woningprojecten in de Verenigde Staten. Mijn 73-jarige Joodse vader viel bij: ‘Ik ben in Queensbridge geweest.’ Omdat Tristan ervan overtuigd was dat mijn oude, witte vader nooit in Queensbridge kon zijn geweest, zei hij: ‘U bedoelt vast *Queens*. Queensbridge is namelijk een woningproject in een probleemwijk.’ Maar mijn vader hield vol: het was toch echt Queensbridge. Ik legde mijn vriend Tristan uit dat mijn vader was opgegroeid in Queens en dat er dus geen sprake kon zijn van verwarring. Ik vroeg mijn vader: ‘Pa, wat deed je dan in Queensbridge?’ Zijn antwoord: ‘Toen ik elf jaar was deelde ik communistische foldertjes uit. Ik kan me dat nog

goed herinneren, omdat mijn moeder er helemaal door van slag was dat de communistische partij mij naar die wijken stuurde. Ze vond het veel te gevaarlijk voor een kleine jongen.'

Mijn grootouders waren lid van de communistische partij. En als actief lid raakte mijn grootvader Phil Horowitz onder McCarthy zijn baan als leraar kwijt. Mijn vader was links opgevoed en de linkse filosofie werd hem met de paplepel ingegoten. In 1968 verhuisde hij met zijn gezin westwaarts naar Berkeley in Californië, waar hij redacteur werd bij het beroemde NieuwLinkse tijdschrift *Ramparts*.

Het gevolg was dat ik opgroeide in de stad die door de inwoners liefkozend als de 'Volksrepubliek Berkeley' werd aangeduid. Als kleine jongen was ik erg verlegen en bang voor volwassenen. Toen mijn moeder mij voor de eerste keer naar de kleuterschool bracht begon ik te huilen. De leraar zei tegen mijn moeder dat ze weg moest gaan en hield haar voor dat alle kinderen die naar de kleuterschool gaan huilen. Maar toen Elissa Horowitz drie uur later terugkwam, huilde ik nog steeds. De leraar vertelde haar dat ik de hele tijd had gehuild en dat mijn kleren daardoor doorweekt waren. Na die dag hoefde ik niet meer terug te komen op de kleuterschool. Als mijn moeder niet de geduldigste persoon ter wereld was geweest, was ik misschien nooit op school terechtgekomen. Terwijl iedereen om haar heen haar adviseerde mij door een psychiater te laten onderzoeken, was zij geduldig en bereid te wachten totdat ik de wereld vertrouwde, hoelang dat ook zou duren.

Toen ik vijf jaar was verhuisden we van ons huis aan Glen Avenue met slechts één slaapkamer naar een groter pand aan Bonita Avenue. Het oude huis was te klein geworden voor een gezin van zes personen. Bonita was als Berkeley, maar dan voor middenklassegezinnen. Maar dan wel anders dan de meeste middenklassenwijken. In ons huizenblok woonde een verzameling hippies, rare types en mensen van lage komaf die hard werkten om hogerop te komen, maar ook mensen uit hogere klassen die genoeg drugs tot zich namen om lager op de sociale ladder te belanden. Op een dag was een van de vrienden van mijn oudere broer Jonathan bij ons op bezoek. Roger (niet zijn echte naam) wees naar een jochie van Afrikaans-Amerikaanse afkomst dat verderop in de straat in een

rood speelgoedwagentje reed. Roger daagde mij uit: 'Loop naar hem toe en zeg tegen die jongen dat hij jou zijn autootje moet geven, en als hij tegensputtert moet je hem in zijn gezicht spugen en hem een neger noemen.'

Hier moet ik wel wat uitleg bij geven. Ten eerste waren we in Berkeley, en daar praatte men over het algemeen niet zo. Sterker nog: ik had nog nooit eerder het woord 'neger' gehoord en wist ook niet wat het betekende, maar ik had wel een vermoeden dat het geen compliment was. Ten tweede was Roger geen racist en was hij niet slecht opgevoed. Zijn vader was professor aan de universiteit van Berkeley en zijn ouders waren ontzettend aardige mensen. Later kwamen we erachter dat Roger leed aan schizofrenie, en zijn donkere kant hield wel van een relletje.

Rogers aansporing bracht me aan het twijfelen. Ik was bang voor Roger. Ik dacht dat hij me zou afranselen als ik zijn instructies niet opvolgde. Aan de andere kant was ik doodsbang om om die auto te vragen. Eigenlijk was ik doodsbang voor alles. Ik was veel te bang dat Roger bij mij in de buurt zou blijven en daarom maakte ik aanstalten om naar die jongen toe te lopen. Ik denk dat het een afstand van een meter of dertig was, maar het voelde als dertig kilometer. Toen ik eindelijk bij hem was, wist ik niet wat ik moest zeggen, dus begon ik maar wat te praten. 'Mag ik in jouw auto rijden?' wist ik uit te brengen. Joel Clark Jr. antwoordde: 'Tuurlijk.' Toen ik me omdraaide om te kijken wat Roger deed, was hij verdwenen. Blijkbaar had zijn gemoedelijke kant de overhand gekregen en was hij ergens anders heen gegaan. Joel en ik speelden die hele dag samen en sinds die tijd zijn we de beste vrienden. Achttien jaar later was hij getuige op mijn bruiloft.

Ik heb dit verhaal nooit eerder aan iemand verteld, maar het was wel bepalend voor mijn leven. Ik heb ervan geleerd dat wanneer je bang bent, dat niet hoeft te betekenen dat je geen lef hebt. Wat ik deed was belangrijk en zou mede bepalen of ik een held of een lafaard zou zijn. Ik heb nog vaak aan die dag teruggedacht en dan realiseerde ik me dat als ik had gedaan wat Roger me had opgedragen, ik nooit mijn beste vriend zou hebben ontmoet. Van die ervaring heb ik ook geleerd dat je nooit oppervlakkig moet oordelen. Pas als je je

best doet om iets of iemand te leren kennen, kun je erover oordelen. Je doet niet zomaar kennis op, zeker geen kennis uit persoonlijke ervaringen. Afgaan op conventionele wijsheden en vertrouwen op de kortste weg kan nog wel eens slechter uitpakken dan helemaal niets weten.

### Lever je boeltje maar in

Door de jaren heen heb ik mijn uiterste best gedaan om niet beïnvloed te raken door eerste indrukken en niet blindelings conventies te volgen. Ik groeide in Berkeley op als een goede leerling. In deze stad werd neergekeken op de sport football omdat die te militaristisch zou zijn. Het lag dus niet in de lijn der verwachting dat ik lid zou worden van het Berkeley High School-footballteam, maar dat gebeurde dus wel. Dat was voor mij een grote stap. Ik had nooit meegespeeld in een van de amateurcompetities voor jonge kinderen en dit was dus mijn eerste kennismaking met de sport. Mijn eerdere ervaringen met angst hielpen me enorm. Bij highschool-football bestaat 75 procent van het spel uit omgaan met angst.

Ik zal nooit onze eerste teambespreking met hoofdcoach Chico Mendoza vergeten. Coach Mendoza was een ouwe taaie die zelf college-football had gespeeld bij het sterke team Horned Frogs van de Texas Christian University. Coach Mendoza begon zijn openingsrede als volgt: ‘Sommigen van jullie komen hier en zullen deze sport niet serieus nemen. Jullie komen hier en hebben meteen een grote mond, kramen onzin uit, trappen rotzooi, zijn lui en willen er alleen maar mooi uitzien in jullie shirtje. Als het zo gaat, lever je boeltje dan maar meteen in.’ Hij weidde ook meteen uit over wat voor hem onacceptabel was: ‘Kom je te laat op de training? Lever je boeltje dan maar in. Wil je niet je best doen? Lever je boeltje dan maar in. Loop je te slenteren? Lever je boeltje dan maar in. Spreek je me aan met Chico? Lever je boeltje dan maar in.’

Het was de meest intense, idiote en poëtische speech die ik ooit had gehoord. Ik vond het geweldig. Ik kon niet wachten tot ik thuis mijn moeder erover kon vertellen. Ze was geschokt, maar ik vond

het nog steeds geweldig. Terugkijkend was dit mijn eerste les in leiderschap. Colin Powell, voormalig minister van Buitenlandse Zaken van de Verenigde Staten, zegt dat leiderschap het vermogen is om iemand ertoe over te halen jou te volgen, al is het maar uit nieuwsgierigheid. En ik was zeker nieuwsgierig om te ontdekken wat coach Mendoza nog meer te vertellen had.

Ik was het enige lid van het footballteam dat ook de hoogste wiskundige opleiding volgde, dus ik kwam mijn teamgenoten niet vaak in de klas tegen. Het gevolg was dat ik verkeerde in verschillende sociale kringen en omging met jonge mensen die een verschillende kijk op de wereld hadden. Ik verbaasde me erover dat een gevarieerd perspectief feitelijk de betekenis van elke belangrijke gebeurtenis in de wereld beïnvloedde. Toen bijvoorbeeld de cd *Hard Times* van Run-D.M.C. met die geweldige basdrum uitkwam, ging er een grote schok door de leden van het footballteam, maar gebeurde er eigenlijk helemaal niets met mijn klasgenoten van het college kansberekening. Ronald Reagans Strategic Defense Initiative werd onder jonge wetenschappers gezien als een regelrechte schande vanwege de aanvechtbare technische basis, maar die aspecten werden tijdens de footballtraining door niemand opgemerkt.

Door de wereld te bezien vanuit zulke verschillende perspectieven kon ik feiten van percepties scheiden. Later zou ik nog heel veel voordeel van deze vaardigheid hebben toen ik ondernemer en CEO werd. In bijzonder moeilijke omstandigheden waarin de feiten een bepaalde uitkomst leken te dicteren, leerde ik te kijken naar alternatieve benaderingen en verklaringen, omdat ik mijn visie liet bepalen door diverse uiteenlopende perspectieven. Alleen al het feit dat er een ander plausibel scenario is, is vaak al genoeg om onder verontruste werknemers de hoop levend te houden.

## Blind date

In de zomer van 1986 sloot ik mijn tweede jaar als student aan Columbia University af en verbleef ik bij mijn vader, die nu in Los Angeles woonde. Mijn vriend Claude Shaw, die ook lid was van het



footballteam, had voor mij een blind date geregeld. Claude en ik bereidden ons voor op een double date met zijn vriendin, Jackie Williams, en mijn date, Felicia Wiley. We verzorgden een uitgebreid diner. De hele dag waren we bezig met plannen en koken, en de complete maaltijd, met onder andere vier perfect gepresenteerde T-bone steaks, was klaar om zeven uur – de tijd waarop we met onze dates hadden afgesproken. Maar er kwamen helemaal geen dates. Er ging een uur voorbij, maar we maakten ons nog geen zorgen. Van Jackie wisten we dat ze altijd te laat was, dus geen stress. Toen er twee uur waren verstreken, belde Claude om te horen hoe het ervoor stond. Ik was verbijsterd over wat ik hoorde, terwijl ik naar onze koud geworden gastronomische maaltijd keek die we samen hadden bereid. Mijn date, Felicia, had besloten dat ze ‘te moe’ was voor een date. Wauw. Wat onbeleefd!

Ik zei tegen Claude dat hij mij de telefoon moest geven. Ik stelde mezelf voor: ‘Hoi, met Ben, je blind date.’

Felicia: ‘Sorry, maar ik ben moe en het is al laat.’

Ik: ‘Ja, het is laat, omdat jij laat bent.’

Felicia: ‘Dat weet ik, maar ik ben veel te moe om te komen.’

Op dat moment besloot ik op haar gevoel te gaan spelen.

Ik: ‘Ik snap het, maar je had dit beter kunnen vertellen voordat we de hele dag de keuken in gingen om eten klaar te maken. Op dit moment is het gewoon een belediging als je niet direct in je auto stapt en hierheen komt, anders laat je een slechte indruk achter die nooit meer weggaat.’

Als ze egocentrisch was geweest (en dat leek ze te zijn), zou mijn appel geen enkel effect hebben en was het maar goed dat deze date niet doorging. Aan de andere kant: als ze er niet op deze manier onderuit wilde komen, was er misschien nog een kansje.

Felicia: ‘Oké, ik kom eraan.’

Anderhalf uur later was ze er. Gehuld in een witte korte broek zag ze er bekoorlijk uit. Omdat ik me vol verwachting alleen maar had gericht op mijn date, was ik straal vergeten dat ik de dag ervoor in een vechtpartij was beland. Tijdens een spontaan potje basketbal in de San Fernando Valley gooide een corpsbal van twee meter met opgeschoren haar en camouflagekleding de bal keihard naar mijn

broer. Jonathan was een muzikant met lang haar en woog rond de zeventig kilo. Ik daarentegen speelde football en was wel gewend aan een opstootje. Ik was wel in voor wat actie. Ik trok direct mijn conclusie en stormde op de corpsbal af. Er volgde een schermutseling. Ik deed een paar rake klappen uit, maar werd zelf getroffen door een rechtse hoek onder mijn linkeroog, en dat was zichtbaar. Het kan best dat de speler die ik belaagde alleen maar kwaad was over een harde overtreding en er niet op uit was om mijn broer te pesten, maar dat is de prijs die je betaalt als je niet de tijd neemt om iets te begrijpen. Ik zal het dus nooit weten.

Hoe dan ook, toen ik de deur opendeed om onze dates te verwelkomen, gingen Felicia's prachtige groene ogen meteen naar de zwelling onder mijn oog. Haar eerste indruk (die ze jaren later met me deelde): 'Deze gast is een boef. Het was geen goed idee om te komen.'

Gelukkig gingen we allebei niet af op onze eerste indruk. We zijn nu al bijna vijftig jaar gelukkig getrouwd en hebben drie prachtige kinderen.

## Silicon Valley

Tijdens een van de zomers aan de universiteit scoorde ik een vakantiebaantje als engineer bij het bedrijf Silicon Graphics (SGI). Ik werd overrompeld door de ervaring. Het bedrijf ontwikkelde moderne computergraphics en zat achter een geheel nieuwe reeks applicaties, voor de speelfilm *Terminator 2* bijvoorbeeld, maar ook verbazingwekkende flight simulators. Iedereen die daar werkte was ontzettend slim. De dingen die ze bouwden waren ontzettend gaaf. Ik wilde de rest van mijn leven bij Silicon Graphics blijven werken.

Toen ik mijn school had afgerond en mijn studie computerwetenschappen met succes had voltooid, ging ik terug naar SGI. Het was een droom om daar te werken, ik vond het geweldig. Toen ik er een jaar werkte ontmoette ik het voormalige hoofd van de marketingafdeling, Rosalie Buonauro, die een nieuwe startup had opgezet. Rosalie had over mij gehoord via haar dochter, die met