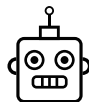


WIBE WAGEMANS &
EVA SCHRAM

Het geheim van Silicon Valley



bot uitgevers

INHOUD

VOORWOORD – CONSTANTIJN VAN ORANJE	9
Inleiding: Silicon Valley is machtiger dan ooit	11
1. Alles begint bij innovatie	23
DEEL 1 – HOE SILICON VALLEY SILICON VALLEY WERD	37
2. Geschiedenis van Californië en de Valley	39
3. Hoe China, niet Europa, Silicon Valley op de hielen zit	55
DEEL 2 – DE PIJLERS VAN SUCCES	73
4. Netwerken: De maffia's van de Valley	75
5. Educatie: Stanford als motor	95
6. Cultuur: Nee heb je, ja kun je krijgen	111
7. Talent & Leiderschap: Het toverwoord is grit	123
8. Kapitaal: Waarom startups geen banklening aanvragen	139
DEEL 3 – DE SCHADUWZIJDEN VAN DE VALLEY	153
9. Diversiteit	155
10. Privacy en de aandachtseconomie	167
11. De macht van de cloudgiganten	175
DEEL 4 – LESSEN UIT SILICON VALLEY	187
Les 1: Stel integriteit voor alles, de rest is bijzaak	190
Les 2: Check your ego at the door	193
Les 3: Denk als Elon Musk, vanuit eerste principes	196
Les 4: EQ, het goud van de 21ste eeuw	199

Les 5: Zet blinde vlekken om in zwakke plekken	202
Les 6: Vergeet niet op te laden	207
Les 7: Cultuur en teamgeest: zorg dat de mayonaise goed pakt	210
Les 8: Maak korte metten met de zesjescultuur	213
Les 9: Streef naar radicale openhartigheid	217
Les 10: Oneens zijn mag, maar leg je toch vast	220
Les 11: Besluit als Jeff Bezos, met één- en twee-deur beslissingen	221
Les 12: Fail fast	223
Les 13: Laat je niet uit het veld slaan door fouten	226
Les 14: Vermijd overmoed	228
Les 15: Pay it forward	230
Les 16: Voorkom kreupelhout	234
Les 17: Start een Delaware-bedrijf, zelfs als je niet naar de vs wil	237
Les 18: Kies de juiste mensen voor je	239
Les 19: Zuinigheid bedriegt de wijsheid	242
Epiloog	245
Bonus les: Tesla Brand Steering Wheel	251
Dankwoord	253
Register	257
Bronnen	265
De auteurs	268

VOORWOORD

Er wordt vaak gerefereerd aan Silicon Valley als de bakermat van de ‘startup’, het mondiale centrum van digitale innovatie, het epicentrum van *venture capital*. Dat is het ook! Zeker als we de macht en innovatiekracht zien van de bedrijven die daar zijn voortgebracht, de bedragen die hier in innovatie worden geïnvesteerd, en de mensen die het uit de hele wereld weet aan te trekken. Daarom wil ieder land zijn eigen Silicon Valley, of alley, delta of roundabout hebben. Maar wat de ingrediënten zijn van dit succes en hoe het echt werkt blijft vaak nog een mysterie.

Wibe Wagemans en Eva Schram lichten de sluier op en delen waardevolle ervaringen en inzichten vanuit de San Francisco Bay Area, waar zij al jaren leven en werken. Dit boek is relevant voor iedereen die iets met innovatie doet. Van overheden, universiteiten, bedrijven tot accelerators en politici. Het leert ons dat we niet op de lauweren kunnen rusten van onze recente successen in Nederland en hoge noteringen in internationale benchmarks.

Bovenal is het boek relevant voor ambitieuze ondernemers, die overwegen naar de vs te gaan, of die willen weten hoe hun concurrenten in Silicon Valley hun bedrijven bouwen. Het zijn zinvolle lessen die hen in staat kunnen stellen om beter te innoveren en strategischer om te gaan met de toegang tot kapitaal, markt en talent, maar ook hoe ze hun organisaties leiden en *governance* organiseren.

Midden in de coronacrisis moeten we vooruitkijken. Uit de crisis ontstaan de bedrijven van de toekomst, als ze in staat zijn genoeg kapitaal en goede mensen aan te trekken en snel durven te internationaliseren. Dit boek biedt daarvoor de nodige handvatten.

Constantijn van Oranje
Envoy techleapNL

INLEIDING: SILICON VALLEY IS MACHTIGER DAN OOIIT

De bekende, Amerikaanse komiek Chris Rock zei ooit: 'Je weet dat de wereld gek wordt als de beste rapper een witte man is, de beste golfer een zwarte man en de langste man in de NBA Chinees.' De wereld is nog veel gekker als je beseft, uitzonderingen daargelaten, dat vandaag de dag:

- Automobiel-innovatie niet uit Duitsland komt;
- AI-innovatie niet uit Boston komt;
- Mobiele innovatie niet uit Finland komt;
- Filmindustrie-innovatie niet uit Hollywood komt;
- Elektronische innovatie niet uit Japan komt;
- Energie-innovatie niet uit Houston komt;
- Cloud-innovatie niet uit Londen komt.
- Financiële innovatie niet uit New York komt;
- Software-innovatie niet uit India komt;

Silicon Valley (in dit boek regelmatig aangeduid als de Valley) loopt voor in ál die sectoren en de concentratie van de macht is groter dan ooit tevoren.

Als we nu eens kijken naar automobiel-innovatie. Het hoofdkantoor van de meest waardevolle automaker ter wereld -Tesla- staat in de Valley, met grote gevolgen voor Duitsland. In 2019 werkten er nog 800.000 Duitsers in de auto-industrie, maar volgens berekeningen van de Duitse regering zou daar in 2030 wel eens de helft van verdwenen kunnen zijn.¹ Tesla's technologie is baanbrekend op het gebied van software voor elektrisch rijden én zelfrijdend vermogen. Ook andere bedrijven die zelfrijdende auto's maken als Waymo (dochteronderneming van Alphabet) en Cruise (ingelijfd door General Motors) komen uit de regio. En dan

hebben we het nog niets eens gehad over mobiliteitsbedrijven als Uber en Lyft, die ook uit de Valley komen.

AI (artificiële intelligentie) dan? In 1956 reden een aantal wetenschappers naar de Dartmouth-universiteit voor een zomerworkshop, een paar uurtjes ten noordwesten van Boston. Daar werd AI geboren. Vervolgens werd in Boston een beroemd AI-laboratorium opgericht bij MIT. Maar inmiddels zitten de meeste vooraanstaande AI-labs in de Valley. Wie weleens een gesprek met z'n telefoon, tv of een speaker in huis heeft gevoerd, heeft AI uit de Valley gebruikt. Of het om Siri, OK Google of Alexa gaat, het zijn allemaal consumentenapplicaties van AI die rechtstreeks uit de Valley komen. Honderden bedrijven hebben daar intussen AI-labs, die zich niet direct met toepassingen voor de consumentenmarkt bezighouden. Denk aan Google met TensorFlow, SAIL (Stanford AI Lab), HAI (Stanford Human-Centered AI Intelligence) en Nvidia met grafische processoren.

Dit zijn maar een paar voorbeelden van de vele terreinen waar de Valley oppermachtig is, maar de Valley heeft geen patent op creativiteit. Overal ter wereld zitten slimme mensen en bedrijven die de potentie hebben de wereld te veranderen, of dat al gedaan hebben. Maar wat zo bijzonder is aan de Valley, is dat er een ecosysteem en cultuur ontwikkeld is dat bijdraagt aan het vertalen van een goed idee naar een wereld veranderend product. In dit boek laten we zien hoe dat ecosysteem werkt en hoe ook Nederland ervan kan profiteren.

HOE ZIT HET MET NEDERLAND?

Nederland heeft een aantal heel succesvolle techbedrijven voortgebracht, die op hun beurt veel geïnnovereerd hebben. Van Philips tot DSM tot ASML tot Adyen: het zijn bedrijven om trots op te zijn. Maar wie wordt de volgende? Zijn er vol-

doende startups met veelbelovende technologieën en grootse ideeën? En worden die startups ondersteund door een rijk ecosysteem met ervaringsdeskundigen en betrokken investeerders? Nog niet, en we denken dat je dat na het lezen van dit boek met ons eens bent. Het lijkt misschien alsof Nederland de goede kant op gaat, maar schijn bedriegt.

In 2019 werd ons thuisland voor het eerst de meest concurrerende economie in Europa, volgens de toonaangevende ranglijst van de Global Competitiveness Index die is opgesteld door het World Economic Forum (WEF). In 2016 en 2017 was Nederland al eens het meest concurrerend van de Europese Unie, maar moest toen nog Zwitserland voorlaten.²

In datzelfde jaar werd Nederland vierde in de Global Innovation Index (GII), die wordt verzameld door Cornell University, INSEAD en de World Intellectual Property Organization (WIPO). Nederland moest in het lijstje alleen Zwitserland, Zweden en de vs voor zich laten.

Goed nieuws, toch? Ja en nee. Uiteraard is het prettig dat een aantal elementen van het Nederlandse ecosysteem op waarde worden geschat. Nederland heeft (net als andere kleine Europese landen als België of Finland) een uitstekend onderwijssysteem. Daar zit enorme potentie voor toekomstige innovatie. Maar door te focussen op dit soort jubelberichten, rekent Nederland zich onterecht rijk. Wie de cijfers in perspectief zet, ziet een keizer zonder kleren.

Want een land als Nederland of zelfs de Randstad als regio zou niet in de top 20 van innovatieve ecosystemen staan als je de regio's in de vs en China apart zou vermelden: in de vs zijn naast de Valley, New York en Boston belangrijke aandrijvers van innovatie, in China zijn regio's als Shenzhen, Hangzhou, Shanghai, Beijing en Guangzhou ontzettend productief.

Laten we bijvoorbeeld eens kijken naar het aantal *unicorns* – onafhankelijke, private bedrijven met een waarde

van meer dan een miljard dollar. Dat is geen perfecte graadmeter van innovatie (sommige unicorns zijn mogelijk overgewaardeerd en het is een momentopname), maar het geeft een idee van welke regio's voorop lopen in het produceren van innovatieve bedrijven. Het is bovendien een indicator die we vaak tegenkomen in Nederlandse media en rapporten.

We vroegen de data op bij PitchBook, een financieel databedrijf dat gegevens verzamelt over durfkapitaal (*venture capital* of vc), private equity en startups. PitchBook, hoewel het oorspronkelijk uit Seattle in de staat Washington komt, geldt in de Valley als standaard voor betrouwbare informatie over de private techsector.

Het goede nieuws is dat Nederland het qua unicorns in 2020 veel beter doet dan de afgelopen jaren, want er waren er twee. Mollie uit Amsterdam maakt software om betaalopties makkelijk te integreren in apps en websites en haalde in de zomer van 2020 \$ 106 miljoen op tegen een waardering van \$ 1 miljard. En Messagebird, dat bedrijven als Zoom helpt met klantcontact te leggen (bijvoorbeeld via email of sms), maakte begin oktober bekend dat het \$ 200 miljoen had opgehaald tegen een waardering van \$ 3 miljard.

Het slechte nieuws is dat Mollie en Messagebird helaas uitschieters zijn. Het zijn slechts twee van de drie nieuwe unicorns die Nederland het afgelopen decennium voortbracht. De enige andere was Adyen in 2014, toen het \$ 250 miljoen ophaalde tegen een waardering van \$ 1,5 miljard. Ter vergelijking: Europa liet in dezelfde periode een stijgende lijn zien, van één unicorn in 2010 tot veertien in 2019. De Valley groeide van vier nieuwe unicorns in 2010 naar 44 in 2019 en China van één in 2010 naar achttien in 2019.

We lezen in Nederlandse media vaak dat het land de afgelopen vijftien jaar twaalf unicorns heeft voortgebracht, wat neerkomt op ongeveer één per jaar. Maar daarbij wordt de