

THE SPIRIT OF THE VALLEY

OVERDONDERENDE INSPIRATIE
UIT HET NIEUWE WILDE WESTEN
(VOOR ONDERNEMENDE PIONIERS VAN MORGEN)

PETER HINSSEN, HARRY DEMEY,
STEVEN VAN BELLEGHEM & FRIENDS

LANNOO
CAMPUS

*De opbrengsten van dit boek gaan integraal
naar het fonds van Goesting Forever.*

COLOFON

D/2015/45/200 – ISBN 978 94 014 2655 8 – NUR 802

Vormgeving binnenwerk en omslag: Ron Reuman
Redactie: Hans Housen / Ahamachine & Sandy Panis

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimedial-
visie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door mid-
del van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

INTRODUCTIE P11

DE SPIRIT? ONGRIJPBAAR! EN TOCH ... P13

EEN KLEINE GESCHIEDENIS VAN DE BEGINJAREN P19

GOESTING FOREVER ... P37

DE VALLEYCULTUUR: WAT HET DAAR ZO ANDERS MAAKT P45

WHAT THE HELL IS HAPPENING?

DE IMPACT VAN DISRUPTIE EN VERDER P107

OVER WAT ER VAN EEN WILD IDEE IN HUIS KAN KOMEN P146

HOW TO SURVIVE IN A BLURRY WORLD?

WEES VLOEIBAAR EN MAAK HET DE KLANT NIET MOEILIJK P151

HOW TO EVOLVE? LESSEN UIT DE VALLEY P165

TIPS VOOR JONGE DURVERS P184

SLOTWOORD P187

BRONNEN EN GECITEERDE WERKEN P189

'EVERYTHING AROUND YOU THAT YOU CALL LIFE WAS MADE UP BY PEOPLE THAT ARE NO SMARTER THAN YOU. AND YOU CAN CHANGE IT, YOU CAN INFLUENCE IT, YOU CAN BUILD YOUR OWN THINGS THAT OTHER PEOPLE CAN USE. THE MOST IMPORTANT THING IS TO SHAKE OFF THIS ERRONEOUS NOTION THAT LIFE IS THERE AND YOU JUST HAVE TO LIVE IN IT, VERSUS YOU CAN EMBRACE LIFE, CHANGE IT, IMPROVE IT, MAKE YOUR MARK UPON IT. ONCE YOU LEARN THIS, YOU WILL WANT TO CHANGE LIFE AND MAKE IT BETTER, BECAUSE IT IS MESSED UP IN A LOT OF WAYS.'

STEVE JOBS

(Interview Silicon Valley Historical Association, 1994)

INTRODUCTIE

Wat gebeurt er als je succesvolle CEO's samenbrengt in een bus en hen een week lang laat rondtoeren in Silicon Valley? Als 'schoolboys and -girls in a candy store' geven ze hun ogen de kost. Ze bezoeken Apple, Google, Tesla, SpaceX, Yahoo en nog veel meer hightechbedrijven met ronkende namen. Ze praten met de nieuwe generatie van wonderboys en -girls wiens enige ambitie het is om elk gevestigd businessmodel onderuit te halen en de wereld ten goede te veranderen. Opnieuw, kun je stellen. Want Silicon Valley is al decennialang hét belangrijkste innovatiecentrum ter wereld. Vaak geïmiteerd, maar nooit geëvenaard.

In dit boek wordt op zoek gegaan naar de geest van Silicon Valley. Wat maakt die cultuur zo anders? Wat houden de jonge geeks van Silicon Valley voor ons in petto? Hoe hoog reikt hun ambitie? En vooral ook, wat kunnen de jonge ondernemers met goesting van bij ons van hen leren?

Dit boek brengt het positieve verhaal van jonge durvers en start-ups met tomeloze ambitie. Ze schoppen de gevestigde structuren tegen de schenen, vinden de wereld opnieuw uit en hebben er alles voor over om hun grenzeloze idee te realiseren. Dat ze daarbij ook nog de kans lopen op miljoenen dollars is een mooi neveneffect. Hun enthousiast verhaal steekt een hart onder de riem van elke open-minded jongere met goesting om de wereld en het leven te hertekenen. We brengen een boodschap van optimisme. De wereld verandert. Jij kunt hem mee veranderen. Als je wilt, dan kun je. Volg je enthousiasme, laat je door niets of niemand afschrikken, denk vooruit, ga voor je idee, en mik zo hoog en ver mogelijk. Je kunt de toekomst vandaag bedenken en creëren. In Silicon Valley willen ze de wereld verbeteren, Mars koloniseren en de dood overwinnen. Het fantastische is: ze schreeuwen het niet alleen uit, ze menen het ook.

Dit boek brengt het even schokkende verhaal van topzakenmensen die dachten alles te controleren, maar die, naarmate hun *road trip* aan de Westkust van de VS vordert, steeds meer beseffen dat die veronderstelling op los zand rust. Voor het eerst voelen ze zich analfabete neanderthalers in het land van hoop en dromen. Stilaan wakkert het verlangen in hen op om het vuur van de Valley over te brengen naar hun eigen onderneming en Vlaanderen. Er vormt zich een hechte groepsgeest tussen de Silicon-watchers, met overdonderende resultaten tot gevolg.

‘It is not the strongest
or the most intelligent
who will survive,
but those who can best
manage change.’

Charles Darwin

DE SPIRIT? ONGRIJPBAAR. EN TOCH ...

‘En’ toch. Niet: ‘maar’ toch. Want het woord ‘maar’ is in Silicon Valley verboden. Dat is een van de eerste lessen die de groep topondernemers, bedrijfsleiders en politici in de Valley leerden. Er zijn geen grenzen, dus ook geen zelfopgelegde limieten. Wanneer je een ‘maar’ in je voelt opkomen, dan slik je die zo snel mogelijk in. Dan zoek je naar de ‘en’.

Dus daar zaten ze dan. We spreken september 2013, Seattle. De twintig Silicon watchers bekomen van hun tocht door de Valley, in het gerenommeerde restaurant Canlis, met uitkijk op Lake Union. Het is avond, de zwoelte van een heerlijke nazomerdag hangt nog in de lucht.

De sfeer is uitgelaten. Iedereen is ondersteboven van alle indrukken die ze tijdens deze week hebben opgedaan. Moe ook, gewoon al door de energie te ervaren die de tientallen mensen die ze mochten ontmoeten, uitstraalden. In het korte tijdsbestek van een week maakten ze kennis met onder meer de technologiegiganten Google en Apple, lieten ze zich onderdompelen in de start-up mentaliteit van Evernote en Quid, en maakten ze kennis met de fascinerende bedrijfsfilosofie van bedrijven als Starbucks, Taco Bell en Disney. Om er maar enkele te noemen.

Het gevoel dat overheerst, is een kruising tussen extase en ‘in shock’ zijn. Een mengeling van ‘We hebben eindelijk het licht gezien (en in Vlaanderen is dat

nog niet doorgedrongen)', tegenover 'Hoe gaan we dat in godsnaam vertalen naar onze eigen kleine Vlaamse kleigrond' en vooral het besef: 'We moeten snel snel snel zijn. We zitten in een rollercoaster, we gaan traag naar boven, maar het moment dat de wagentjes de top hebben bereikt en aan een razend tempo voorwaarts schieten, is bijna daar. We moeten zien dat we klaar staan.' Maar hoe doe je dat, klaar staan en dan snel snel snel zijn? Ideeën genoeg een week Valley ..., maar hoe begin je eraan?

Het gezelschap voelt zich met elkaar verbonden. Op een week tijd spreken ze dezelfde taal. Concurrenten zijn even broeders en zusters, geconfronteerd met hetzelfde probleem. Hoe kunnen we onze eigen bedrijven 'Valley-proof' maken? Hoe kunnen we voorkomen dat de collega's ons thuis gek verklaren, als we al die nieuwe ideeën vertellen? Enkelen kennen dat gevoel maar al te goed. Zij bezochten de Valley eerder al. Zij weten wat het is. Zij overwegen enkele mensen op sleutelposities in het bedrijf ook naar de Valley te sturen. Omdat ze weten: dit moet je met je eigen ogen zien, dit moet je aan den lijve ervaren, pas dan kun je de Spirit van de Valley echt doorgronden.

Er worden tafelredes gehouden. De ene volgt na de andere. 'We moeten een manier vinden om de Spirit van de Valley in Vlaanderen te krijgen', roept iemand. Daar is iedereen het mee eens. Hoe, dat valt nog te bezien. Christophe Degrez van Eneco, springt rechttop. Hij laat een blad rond gaan: 'Wie dit ondertekent, gaat ermee akkoord 2500 euro te investeren.' Waarin, dat is nog onduidelijk. Maar wanneer het blad de tafel is rondgegaan heeft zowat iedereen getekend. Onder hen bevinden zich namen als Chris Van Doorselaere (Cartamundi), Hans Cools (Sanoma Belgium), Luc Van Mol (Zeb), Bart Claes (JBC), Barbara Torfs (Schoenen

Torfs), Katrien Devos (HRbuilders), Wouter Beke (CD&V), Harry Demey (LDV United), Peter Hinssen (Nexxworks) en Steven Van Belleghem. De microbe die in de Valley overheerst, had bezit van hen genomen. Geen barrières, geen excuses, geen 'ja maar'. Enkel 'ja, en ... what's next ...'

Interpretation:
Bring The Valley to Belgium

The bar showed on 2500,- to invest in the "Valley Movement".

- 1 Christophe Degeer CEO ZWECO
- 2 Peter Hinssen -> CEO Nexxworks
- 3 Steven Beke
- 4 Harry Demey
- 5 Colette Dieck
- 6 Marc Fauconnier
- 7 Dick Snael
- 8 Jim Oosterbeek
- 9 Devos Katrien CEO HRbuilders
- 10 Torfs BARBARA 2500,-

- 11 Eric Loo
- 12 Patrick Vandenbroucke
- 13 Let me know what's the position you want to take & how
- 14 Alkwood Luc Van Mol 200
- 15 Inge Ayse
- 16 Bart Claes
- 17 Wouter Beke
- 18 Mr. Garmund
- 19 Hans Coels
- 20 I am of your team consulting support

(20) support on public relation work to make + personal

I have given commitment given on that goal to create an ecosystem in 2017 and I'm in it. Now it's not about the money but about the evolution of the ecosystem in public space.

I'll give you gold investment, more will public group help even if it's to let someone else make activities.

Some u lot

2 x 2.500 € kapitaal in vennootschap

OK, let me know what's the position you want to take & how

particip X @ 100 mille

'Mijn reflecties op deze studietrip vat ik samen met de klassieker van The Beach Boys, Good Vibrations. Deze legendarische song appelleert aan de gelijkenissen tussen popmuziek en hightech: een zeer grote fragmentatie, een paar supersterren, veel verliezers, en altijd entertaining. Wat weinigen beseffen, is dat de Beach Boys met Pet Sounds in 1966 de inspiratie brachten voor het magnum opus van de Beatles in 1967 (Sergeant Pepper's Lonely Hearts Club Band). Net zo verschaft de Californische innovatiescene veel inspiratie wereldwijd. Het zijn dikwijls buitenissige karakters en downright crackpots die de wereld veranderen. De parallellen tussen Brian Wilson (voorman van de Beach Boys) en Ray Kurzweil (PayPal, Singularity University) zijn te groot om te negeren.'

Prof. dr. Rudy K. Moenaert, TIAS School for Business and Society

‘Het is voorlopig met geen pen of woorden te beschrijven hoe intens ik dit alles ervaren heb. Het moet allemaal nog wat bezinken en grond krijgen alvorens ik er effectief mee aan de slag kan gaan in de praktijk. Maar één ding weet ik zeker: wat ik in de Valley heb geleerd in functie van ons bedrijf en in functie van mijn eigen functioneren binnen mijn organisatie, zal ongetwijfeld lang nazinderen en mee de (mijn) toekomst bepalen.’

‘Maar er is een keerzijde. De landing bij thuiskomst was zwaar. Het had iets van “afkicken van een drive” waaraan ik me vol overgave had overgegeven en waardoor ik mezelf even dreigde te verliezen. Niet stilstaan, altijd maar doorgaan ... vol passie en vol overgave.’

‘Uiteindelijk voelde ik me eenzaam. Ik herinner me nog, ik was net thuis, vol ideeën, en wilde zo snel mogelijk met Wouter gaan lunchen om hem alles te kunnen vertellen. Op twee uur tijd probeerde ik over te brengen welke inspiratie ik daar had opgedaan. Op het einde van de rit zei Wouter: “Maar wij doen dat eigenlijk toch allemaal al.” Toen wist ik: dit is niet de manier om mijn “lessons learned” over te brengen.’

‘Later is Wouter zelf naar de Valley getrokken en heeft hij alles met eigen ogen kunnen zien.’

Barbara Torfs, Schoenen Torfs



San Francisco
El. 63 ft.

Berkeley

Alameda

Leandro

San Bruno

San Lorenzo

South San Francisco

Pacifica

San Carlos

Redwood City

Vallejo

San Pablo

Pleasant Hill

Tiburon

El Cerrito

Orinda

Valley

Golden Gate

No

Fairfax

Bolinas

San Anselmo

San Bruno

San Bruno

San Bruno

San Bruno

Half Moon Bay

Menlo Park

580

8 Capitol S.H.P. 12

9 18 7

10

5

14

4

2

3

8

10

60

7

5

4

8

18

44

10

60

7

5

3

24

8

13

6

2

3

2

3

4

8

13

6

2

3

2

2

6

8

13

6

2

3

2

7

4

8

13

6

2

3

2

7

4

8

13

6

2

3

2

THE VALLEY

**EEN KLEINE
GESCHIEDENIS
VAN DE
BEGINJAREN**

Dat wat Silicon Valley en zijn 'spirit' zo speciaal maken, is een unieke mengelmoes van uiteenlopende invloeden, toevalligheden, inspirerende figuren, overgoten met een rijke en kleurrijke geschiedenis. Valley-watchers zijn het erover eens dat die unieke cultuur en mentaliteit van ongebreideld optimisme en geloof in technologische vooruitgang eigenlijk niet te kopiëren zijn. Om dat te begrijpen, en om toch enige vat te kunnen krijgen op de Spirit van de Valley, is een eerste stap enkele mijlpalen uit de geschiedenis van het gebied te leren kennen. Daar zijn tientallen boeken over vol geschreven, maar we beperken ons hier tot de zaadjes, de kiemen die de Spirit van de Valley tot leven hebben gewekt, en die tot vandaag brandend houden. Wat volgt is een kleine geschiedenis van de beginjaren, voor dummies zeg maar.

PPIONIERS

Wat maakt de Valley zo speciaal? Het begint al bij de locatie, in het prachtige Californische landschap. Ooit voorzag deze vruchtbare streek met zijn eindeloze boomgaarden de halve wereld van gedroogde pruimen. Vandaag wordt het leven van iedereen op onze planeet er hertekend. Wat we ook doen vandaag, van welke technologie we ons vandaag ook bedienen, nagenoeg altijd is die geboren in dit ene kleine stukje VS, een strook land van tachtig kilometer lang en tien kilometer breed tussen San Francisco en San Jose, aan de Westkust van de VS. Nergens ter wereld vind je zoveel bedrijven die technologie vertalen in praktische toepassingen die globaal de wijze waarop we communiceren, handelen, betalen en denken, verandert (Moenaert, *Good Vibrations - Reflecties op de Disruption Tour*, 2014).

Silicon Valley heeft geen echte toegangspoort. Het is een netwerk van aan elkaar geschakelde stadjes dat zich vanuit San Carlos en Redwood City verder uitstrekt naar Menlo Park, Palo Alto, Sunnyvale, Cupertino, Santa Clara, San Jose en Milpitas, met sterke uitlopers in Fremont, Hayward, San Leandro, Emeryville, Berkeley, San Ramon, Pleasanton, San Rafael, Zuid San Francisco, Scotts Valley en Monterey. Daartussen veel autowegen en heel veel kantoorgebouwen en

researchbedrijvigheid, omgeven door natuurschoon en het zeer zonnige klimaat, wat het op zich al leuk maakt om er te vertoeven. Niet voor niets lees je op elke Californische nummerplaat het motto Sunshine State.

Is het de pioniersgeest van het Wilde Westen? De cowboycultuur? Of de risicodrang van de vroege goudzoekers die blijft nazinderen? Zijn het de zonen en dochters van de hippiebeweging die zich verzetten tegen de oorlog in Vietnam en een betere wereld wilden creëren? Veel theorieën trachten te vatten wat de bloeiende innovatiecultuur in gang houdt. Laten we het voorlopig bij een amalgaam houden van rebelse elementen die de juiste omgeving creëerden. Zoals vaak zijn het de eigengereide mensen met visie, ideeën en durf die de trein aan het rollen brachten. Die ondernemingscultuur is vanaf het ontstaan van Silicon Valley verder gevoed door generatie na generatie van visionaire mensen met de ambitie om de wereld én de kosmos ten goede te veranderen. Voeg aan die smeltkroes het nodige technische vernuft, artistieke creativiteit en een eigenzinnige tegencultuur toe en overgiet het geheel met een grote hoeveelheid durfkapitaal dat door succes aange trokken wordt, en je verkrijgt een niet aflatende innovatiecocktail voor atypische jonge entrepreneurs die er een erezaak van maken om elk gevestigd businessmodel onderuit te halen. Dat van de technologiereuzen op de hoek inclusief.

Wie via highway 101 Silicon Valley doorkruist, rijdt voorbij de Oracle campus, de Google campus en de Cisco campus. Als je dat doet in een bus met 25 zielen uit Vlaanderen hoor je luidop denken: Waow, die campussen zijn zo groot. Maar wat een ondernemer uit de Valley dan denkt is: Ik ben nu bijna een uur aan het rijden. Waarom ben ik geen honderd andere campussen voorbij gereden? Waarom is er al die open ruimte?

STANFORD

Het eerste zaadje van de disruptieve businesscultuur werd geplant door Leland Stanford. Inderdaad, de man achter de gelijknamige universiteit. Als je naar het stuwende hart van Silicon Valley zoekt, dan is dat Stanford. De universiteit ligt

nog altijd middenin wat vandaag Silicon Valley is. Ze brengt aan een ontzagwekkend tempo nieuwe start-ups voort. En op minder dan een uur tijd rijden ligt de universiteit van Berkeley. Stanford en Berkeley trekken als magneten talent aan.¹

Leland Stanford was wat je vandaag een *serial* entrepreneur zou noemen. Stanford groeide op aan de Oostkust van de VS, in New York. Na zijn studie in de rechten, verhuisde hij naar Wisconsin. Maar in 1952 werd zijn advocatenkantoor door brand verwoest. Voor Stanford betekende die tegenslag het begin van een nieuw leven. Hij gooide zijn toga over de haag en trok samen met zijn vijf broers en latere vrouw Jane Lathrop naar Sacramento, dat toen een magneet vormde voor goudzoekers. In tegenstelling tot de vele gelukzoekers die vaak berooid achterbleven, had Stanford wel een goed plan. Hij begon er een doe-het-zelfzaak voor goudzoekers, wat een schot in de roos bleek. Stanford maakte zijn fortuin niet met de goudpan, maar door zaken te doen met degenen die goud zochten, *selling shovels*, wat veel lucratiever bleek.

Met dat eerste fortuin op zak, verhuisden Stanford en zijn vrouw naar San Francisco, waar ze hun vermogen investeerden in de Southern en Central Pacific Railway. Het succes van die spoorwegbedrijven vergrootte Stanfords fortuin niet alleen, het gaf hem ook toegang tot een politieke carrière. En zijn doel als senator was de achterstand van de Westkust ten opzichte van Amerika's Oostkust wegwerken.

De Stanfords bleven lang kinderloos. Pas op latere leeftijd kregen ze één zoon: Leland Junior. Maar tijdens een rondreis in Europa sloeg het noodlot toe. Leland Jr., die nog tiener was, werd besmet met vlektyfus (Wikipedia, Stanford-universiteit, 2014). Hij stierf in Firenze. Volgens de overlevering stelde zoon Stanford die nacht Leland Sr. in een droom de vraag om een universiteit te bouwen voor de kinderen van Californië. En het echtpaar zou die wens trouw blijven.

In die tijd ging het er aan de universiteiten zeer klassiek aan toe. En dat mag je letterlijk opvatten. Het was een plaats voor filosofie en Oud-Grieks. Ondernemer Stanford wou een ander soort universiteit; het moest een plaats worden die prak-

tische kennis verspreidde, meteen toepasbaar in de echte wereld. De Stanfords rekruteerden daarvoor gelijkgezinde professoren in de universiteiten aan de Oostkust. Toen de Leland Stanford Junior universiteit op 1 oktober opende, telde ze 559 studenten en zeven staffleden. Het onderwijs was er gratis. De nadruk lag op vakken als landbouw, handel en techniek. Het moest de studenten voorbereiden op de opbouw van de Westkust. Stanford Sr. stierf het eerste jaar na de opening.

HET EERSTE HIGHTECHBEDRIJF

In 1909 produceerde Stanford zijn eerste spin-off. De Federal Telegraphy Company (FTC) werd opgericht met financiële steun vanuit Stanford. Oprichter Cyril Frank Elwell was als ingenieur aan Stanford afgestudeerd. FTC was meteen ook het eerste hightechbedrijf in Palo Alto.

De Federal Telegraphy Company speelde een cruciale rol in de ontwikkeling van draadloze radiocommunicatie. Ze groeide uit tot een van de grootste radiobedrijven van de VS. Het was ook de FTC die in 1919 de eerste intercontinentale radioverbinding mogelijk maakte tussen de VS en Europa. Historici beschouwen de FTC als de eerste voorbode van Silicon Valley. Het bedrijf wakkerde immers in de regio het enthousiasme voor technologie aan: het stelde zijn lab open voor iedereen die met radio's wou experimenteren. Onder hen waren onder meer de toen nog jonge Frederick Terman en William Shockley, ook wel eens de 'vaders' van Silicon Valley genoemd (Scaruffi A.R., 2013).

TERMAN

De basisinfrastructuur van Stanford zorgt voor de teelaarde en de zaadjes. Frederick Terman (1900 – 1982) staat aan de wieg van de cultuur die zoveel zaadjes laat ontkiemen en tot bloei brengt. Terman gaf zelf les aan Stanford en was er ook decaan. In zijn electronicacursus lag de focus op vacuümbuizen, elektronische circuits en instrumentenbouw. Hij stimuleerde zijn eigen studenten om

ter plaatse zelf hun onderneming op te starten, eerder dan te gaan werken voor de grote gevestigde bedrijven aan de Oostkust. De eerste twee studenten die zijn advies volgden, waren Bill Hewlett en Dave Packard, de oprichters van Hewlett-Packard (HP). Dat was in 1939, toen er van Silicon Valley nog geen sprake was. Het allereerste product van HP was een audio oscillator voor de Walt Disney Studios, de HP200A. Die oscillator bepaalde mee de stereosoundtrack van Fantasia. Tijdens de Tweede Wereldoorlog leverde HP radio's, sonars, radars en andere apparatuur aan de Amerikaanse strijdkrachten.

BILL HEWLETT EN DAVE PACKARD

Het loont ook de moeite om even stil te staan bij deze twee kleurrijke figuren, niet alleen omdat ze het merk HP maakten, maar ook omdat het duo door hun eigenzinnig parcours als een van de belangrijkste voorlopers gezien wordt van de tendraadse cultuur die zo typisch is voor Silicon Valley.

De twee hadden elkaar leren kennen aan Stanford University. Frederick Terman nam hen regelmatig mee op excursie naar techbedrijven in de buurt. Zo wakkerde die hun verlangen aan om zelf ook een bedrijf op te starten. Maar dat zou niet meteen gebeuren. Want Hewlett en Packard studeerden af midden jaren dertig, pal in de Grote Depressie. Packard was al blij dat hij een baan aangeboden kreeg bij General Electric dat aan de Oostkust opereerde. Daar kwam hij terecht in een strikt hiërarchische organisatie, met vele regeltjes, waar alle pas aangeworven werkkrachten onderaan de ladder startten en enkel saai werk mochten uitvoeren. Voor Packard was dat: koelkasten controleren. Hij verveelde zich er dood (Malone, 2007).

Ondertussen was het Bill Hewlett niet veel beter vergaan. Hij bleef verder studeren, in de hoop om zo zijn kansen op een baan te vergroten. Tevergeefs, zo bleek. Want toen hij zijn stapel sollicitatiebrieven had uitgezonden, was er nergens plaats voor hem. Toch niet voor een functie die beantwoordde aan zijn kwalificaties.

Toen het Terman ter ore kwam dat de twee ongelukkig waren, zorgde hij ervoor dat ze in de buurt van Stanford aan de slag konden. Hun baan bood hen genoeg ruimte om in tussentijd een eigen bedrijf op te starten. En dat deden ze ook, vanuit een garage, met een startkapitaal van 538 dollar. Op een bank, in het midden van de garage, begonnen ze te bouwen aan oscillators. Hun eerste klant: de Walt Disney Studios. De rest is geschiedenis (Malone, 2007).

Dave Packard zelf schreef een boek over zijn pioniersjaren: *The HP Way. How Bill Hewlett and I Built Our Company*. Als je wat tijd over hebt, loont het zeker de moeite om het door te nemen. Packard beschrijft onder meer de bedrijfscultuur in het jonge IT-bedrijfje, en hoe die cultuur meegroeide, naarmate het bedrijf groter werd. Niet dat er echt wereldschokkende ideeën in te lezen staan, maar ze worden wel interessant als je weet dat ze in die tijd (jaren 40-50) al toegepast werden. Bedrijven waren toen meestal logge, strikt gereglementeerde en hiërarchische organisaties, die hun werknemers amper ruimte boden om eigen ideeën uit te werken. Door de slechte ervaringen bij General Electric besloten Dave Packard en Bill Hewlett het over een hele andere boeg te gooien, met een open bedrijfscultuur, wars van hiërarchische lijnen. Werknemers kregen de ruimte om te experimenteren, Hewlett en Packard voerden een ‘open door policy’, en als ze niet achter hun bureau zaten, dan waren ze wel elders op de werkvloer te vinden, pratend met de werknemers. De uitdrukking ‘Management by Walking’ vind je dus voor het eerst terug bij Packard. Er werden gezamenlijke koffiepauzes en vrijdagmiddagdrinks ingevoerd, er werd geïnvesteerd in werknemers en iedereen, van jong tot oud, was vrij om feedback en kritiek te geven op het hogere management. Dat werd zelfs geapprecieerd (Packard, 1995). Ondertussen vind je deze toen nog tegendraadse open bedrijfscultuur in heel Silicon Valley terug. Tot slot nog een kleine anekdote in verband met de open bedrijfscultuur van HP: blijkbaar zou Steve Jobs op twaalfjarige leeftijd Hewletts telefoonnummer in het telefoonboek opgezocht hebben en hem gebeld hebben met de vraag of hij enkele componenten kon krijgen voor een apparaat waaraan hij werkte. Hewlett was zo onder de indruk van de jongeman dat hij hem niet alleen de onderdelen stuurde, maar hem ook een stage aanbood (Valk, 2014).

DE GARAGECULT

De garage op nummer 367 in Addison Avenue in Palo Alto, waar Hewlett en Packard met een startkapitaal van 538 dollar hun eerste oscillator in mekaar knutselden, staat er nog steeds. Het lijkt niet meer dan een houten schuurtje, maar dan wel een met mythische proporties. Het wordt gezien als de geboorteplaats van Silicon Valley en is dus een verplichte stopplaats voor elke gepassioneerde Silicon-toerist. Sinds 1989 is de garage officieel tot Californisch historisch erfgoed verheven en in 2004 werd de garage en het aanpalende huis waar Hewlett en Packard woonden, gerestaureerd naar de toestand zoals in 1939. Intussen behoren de garageverhalen ook tot de mythologie van de Valley. De garages staan er symbool voor de do it yourself-mentaliteit die de regio zo kenmerkt. Ook Steve Jobs en Steve Wozniak hielden hun eerste vergaderingen in een garage, al ontwierpen en bouwden ze hun eerste Apple-computer elders. De garage in het huis waar Jobs opgroeide, aan 2066 Crist Drive in Los Altos, diende tijdens de eerste Apple-dagen eerder als *man cave*, een plek waar Jobs en Wozniak zich thuis voelden en nieuwe ideeën gingen spuien (Eadicco, 2014). Wetende wat er nadien allemaal volgde, is dat op zich ook al voldoende om die garage het label historische site mee te geven (Strange, 2013). Ook Larry Page en Sergey Brin startten Google Inc in september 1998 vanuit een garage in Menlo Park; dit keer behoorde de garage toe aan een vriend. In februari 1999 verhuisden Page en Brin hun computers al naar Palo Alto. Later in 1999 zijn ze opnieuw verhuisd naar een nieuwe locatie, het huidige Googleplex in Mountain View (Wikipedia, Google Inc., 2015). De garagecult is alleszins zo sterk dat je vandaag voor een lab mét garage een fikse prijs mag neertellen.