

INHOUD

Inleiding: Een genie	7
1 Hoe moeilijk kan het zijn?	17
2 Elke dag is weer een nieuwe dag	33
3 De koningen van de podcast-abdicatie	50
4 Een lesje in beperking	72
5 De mens leert zich in een zwerm te bewegen	79
6 Nog lang en gelukkig	94
7 Hoera voor de Fail Whale	108
8 Het lichtpuntje	117
9 Grote veranderingen zitten in kleine verpakkingen	122
10 Een half miljard dollar	146
11 Wijsheid van de grote massa	157
12 Je kunt de waarheid echt wel aan	164
13 Het 'geen huiswerk'-beleid	166
14 De nieuwe regels	177
15 Met vijftwintig dollar kom je een heel eind	194
16 Een nieuwe definitie van kapitalisme	207
17 Iets nieuws	218
18 De ware belofte van een verbonden maatschappij	236
Slotwoord	251
Dankwoord	253

Inleiding:
EEN GENIE



Op 7 oktober 2003 maakte een ‘in Boston gevestigde blog-entiteit’ met de naam Genius Labs bekend dat ze door Google was overgenomen. Het persbericht werd opgepikt door verschillende nieuwsagentschappen en al gauw stond Genius Labs in Wikipedia op de ‘Lijst van Acquisities door Google’. Zodra iets op Wikipedia belandt, wordt het vaak als een feit beschouwd. En in zekere zin was het dat ook: Genius Labs wás een entiteit. Ík was het. Het verhaal van hoe ik werd overgenomen – dat wil zeggen, ingehuurd – door Google zegt veel over hoe ik mijn weg in de wereld heb gevonden.

Een jaar eerder zag de toekomst er voor de entiteit ik niet zonnig uit. Mijn eerste bedrijfje, een website die Xanga heette en die zijn oorsprong vond in het weinig doordachte idee dat ik met een stel vrienden had gekregen om ‘een internetbedrijf op

te richten', werd niet helemaal wat ik ervan had gehoopt. Ik was het zat om zonder geld in New York te zitten en stapte er daarom uit – van alle steden waarin je zonder geld kunt zitten, is New York echt een van de ergste. Mijn vriendin Livia en ik vertrokken naar Wellesley (Massachusetts), waar ik vandaan kwam, met een creditcardschuld van enkele tientallen duizenden dollars die als een molensteen om onze nek hing. We namen onze intrek bij mijn moeder in de kelder. Ik had geen werk. Ik probeerde een oud exemplaar van Photoshop te verkopen op eBay (wat waarschijnlijk illegaal is), maar niemand wilde het hebben. Op een bepaald moment vroeg ik uit wanhoop zelfs of ik weer terug mocht komen bij het eerste bedrijfje, maar mijn vroegere collega's zeiden nee.

Het enige lichtpuntje in mijn zogenaamde professionele leven was bloggen. Bij het internetbedrijfje hadden we software gebruikt van een bedrijf dat Pyra heette, en ik raakte geïnteresseerd in het werk van een van de oprichters van Pyra, ene Evan Williams. Ik begon mijn eigen blog te schrijven en volgde die van Evan. In 1999 was ik een van de eersten die een nieuw product van Pyra mochten testen: een weblog-tool genaamd Blogger. Net als voor veel mensen was bloggen voor mij een openbaring, misschien zelfs een revolutie – een vorm van democratiseren van informatie op een heel nieuwe schaal.

Xanga was een bloggerscommunity, maar omdat ik daar weg was, stond ik aan de zijlijn van die revolutie, blut en richtingloos in mijn moeders kelder. Maar mijn blog was iets heel anders. Mijn blog was mijn alter ego. Mijn blog was een geheel verzonnen schepping, die overliep van zelfvertrouwen en bijna hallucinogene vormen aannam. Het begon allemaal met de titel, geïnspireerd door een oude Bugs Bunnycartoon met Wile E. Coyote als gastster. In een bepaalde scène zegt de ultrabeschaafde coyote: 'Staat u mij toe dat ik mezelf voor-

stel', en vervolgens overhandigt hij met een zwierig gebaar zijn visitekaartje aan Bugs. Er staat op: WILE E. COYOTE, GENIE. Door zichzelf op zijn kaartje als genie te presenteren belichaamt Wile E. Coyote de ziel van de ondernemer in Silicon Valley. Als je een bedrijf begint, heb je soms alleen nog maar een idee in je hoofd. En soms heb je niet eens een idee, maar heb je slechts het ultieme vertrouwen dat je op een goede dag wél een geweldig idee krijgt. Je moet ergens beginnen, dus verklaar je jezelf tot ondernemer, net zoals Wile E. zichzelf tot genie verklaart. Je laat visitekaartjes drukken en geeft jezelf de titel **OPRICHTER EN CEO**.

Ik had geen bedrijf – nog niet. Maar geheel in de geest van Wile E. doopte ik mijn blog *Biz Stone, genie*. Ik liet kaartjes drukken met dezelfde tekst erop. En ik zorgde ervoor dat ik in mijn blogposts mijn rol goed speelde. Genie Biz beweerde nieuwe producten te bouwen met oneindig veel middelen en een team wetenschappers van wereldklasse, en dat alles in zijn hoofdkwartier, dat vanzelfsprekend Genius Labs heette.

Een van mijn posts in juli 2002 was: 'Het schaalmodel van een Japanse superjet die tweemaal zo snel moet kunnen vliegen als de Concorde is tijdens de testvlucht neergestort. [...] Misschien moet ik allerlei stukken tekenen om miljoenen dollars binnen te halen voor de verdere ontwikkeling van hybride luchttransport.'

De Biz in het echte leven investeerde niet in hybride luchttransport. Ik wist echter wél een baantje in de wacht te slepen als 'internetspecialist' bij Wellesley College, en Livia vond ook een baan. We huurden woonruimte in de buurt van de campus, zodat ik lopend naar mijn werk kon. Het was eigenlijk geen appartement, maar meer een zolder van een huis, maar het was in elk geval niet langer de kelder van mijn moeder.

Mijn alter ego, Genie Biz, bleef intussen vertrouwen uitstralen en kreeg steeds meer aanhang. Hij was Dr. Jekyll en ik was

Mr. Hyde. Maar terwijl ik deze poppenkast overeind hield, begon er daadwerkelijk iets te gebeuren. Mijn posts waren niet meer alleen maar maf. Er zaten steeds vaker gedachten bij die niet meer pasten bij het karakter van een gestoorde wetenschapper: ze waren van mezelf. Naarmate ik meer over internet schreef en nadacht over welke ontwikkelingen daar mogelijk waren, stuitte ik steeds vaker op ideeën die ik op een dag in mijn werk zou opnemen. In september 2003 postte ik:

Mijn rss-reader [een newsfeed van een perssyndicaat] staat op 255 karakters. Misschien is 255 een nieuwe blogstandaard? [...] Het lijkt een beperking, maar als mensen per dag veel blogs op hun iPod en mobiele telefoon gaan lezen, is het misschien wel een goeie standaard.

Ik kon toen nog niet weten hoe dit soort ideeën, die op dat moment onbeduidend leken, op een dag de wereld zouden veranderen. En als ik dat zo zeg, doe ik dat met het bescheiden understatement van een zelfbenoemd genie.



Begin 2003 nam Google Evan Williams' bedrijf Blogger over. In de vier jaar die nodig waren geweest om bloggen te laten uitgroeien van een liefhebberij van een stelletje nerds tot een begrip, hadden Ev en ik elkaar nooit ontmoet of zelfs maar met elkaar gebeld. Maar ik had hem wel al per e-mail geïnterviewd voor het online magazine *Web Review*, en ik had zijn mailadres nog steeds. Ik probeerde voldoende moed te verzamelen om contact met hem op te nemen. Ik stuurde hem een mailtje waarin ik hem feliciteerde met de verkoop van Blogger en schreef: 'Ik heb mezelf altijd gezien als het ontbrekende zevende lid in je

team. Mocht je er ooit over denken meer mensen aan te trekken, geef me dan een seintje.'

Het bleek dat Ev zonder dat ik het wist ook mijn blog volgde. In de tech-wereld betekende dat dat we praktisch bloedbroeders waren. Hoewel hij zich had omringd met de beste technici ter wereld, had hij behoefte aan iemand die snapte hoe sociale media daadwerkelijk werken, iemand die doorhad dat het over mensen gaat en niet alleen over technologie, en het leek hem dat ik de juiste persoon was.

Hij mailde meteen terug: 'Wil je hier werken?'

Ik antwoordde: 'Ja hoor', en ik dacht dat we klaar waren. Ik had een nieuwe baan aan de westkust. Eitje.

Ik wist dat toen nog niet, maar achter de schermen moest Evan nog aan wat touwtjes trekken om mij te kunnen aannemen. Nou ja, touwtjes, eigenlijk waren het meer behoorlijk dikke touwen. Of zelfs kabels, het soort waaraan hangbruggen in de lucht worden gehouden. Google had de naam dat ze alleen mensen aannamen met een studie informatica, het liefst daarin gepromoveerd. Ze waren in elk geval absoluut niet gecharmeerd van schoolverlaters zoals ik. Ten slotte gingen de hogere heren bij Google er met tegenzin mee akkoord dat Wayne Rosing, destijds Senior Vice President Engineering van Google, contact met mij zou opnemen.

De dag van dat telefoongesprek zat ik in mijn zolderappartement te staren naar de witte, hoekige Radio Shack-telefoon die ik al had toen ik nog maar een jochie was. Er zat een snoer aan. Eigenlijk hoorde het eerder thuis in een museum. Ik had nog nooit een sollicitatiegesprek gevoerd en niemand had me erop voorbereid. Hoewel ik er heel naïef van uitging dat ik de baan al in mijn zak had, begreep ik nog net wel dat een gesprek met Wayne Rosing voor iemand in mijn positie heel wat was. Ik was zenuwachtig dat ik het zou verknoeien, en daar had ik

ook alle redenen voor. Een paar dagen eerder was ik gebeld door een vrouw van personeelszaken, en ik had een beetje lollig tegen haar zitten doen. Toen ze vroeg of ik een hogeronderwijsdiploma had, zei ik van niet, maar dat ik op tv een reclame had gezien van waar ik er een kon krijgen. Ze kon er niet om lachen. Het was duidelijk dat ik op dit gebied niet kon vertrouwen op mijn intuïtie. De Biz in het echte leven werd verteerd door twijfel aan zichzelf.

De telefoon ging, en terwijl ik mijn hand ernaar uitstak, kwam er iets over me. Op dat moment besloot ik dat ik alle mislukkingen en hopeloosheid die ik altijd met me meezeulde, van me af zou laten vallen. In plaats daarvan zou ik volledig opgaan in mijn alter ego: de man van Genius Labs. Genie Biz was degene die de telefoon opnam.

Wayne vroeg me eerst naar mijn ervaring. Hij had ongetwijfeld met die personeelsvrouw gesproken, want zijn eerste vraag was waarom ik mijn studie niet had afgemaakt. Met al mijn zelfvertrouwen legde ik uit dat ik een baan aangeboden had gekregen als ontwerper van boekomslagen, met het vooruitzicht samen te gaan werken met een artdirector. Ik had dat als een goede leerschool beschouwd. Verderop in het gesprek gaf ik toe dat mijn eigen start-up een mislukking was geworden – in elk geval voor mij –, maar ik was er weggegaan, legde ik uit, omdat de cultuur niet bij mijn persoonlijkheid paste. In Silicon Valley was de ervaring van een mislukte start-up iets waardevols. Ik vertelde over een boek dat ik over bloggen had geschreven.

Op een gegeven moment zei ik midden tussen zijn vragen door: ‘Zeg Wayne, waar woon je eigenlijk?’ Het bracht hem duidelijk van zijn stuk. Ik moet ook wel een beetje eng hebben geklonken.

‘Waarom wil je weten waar ik woon?’ vroeg hij.

‘Als ik besluit deze baan te nemen, moet ik een goede plek uitkiezen,’ zei ik.

Besluit deze baan te nemen. Ik had niet eens door dat ik brutaal was. Maar op de een of andere manier werkte het wel. Ik kreeg de baan. Ik ging bij Google werken. Evan nodigde me uit om naar Californië te komen om met het team kennis te maken. Met zijn schijnbaar onbeperkte middelen, wetenschappers en geheime projecten was Google de plaats op aarde die het dichtst bij mijn gefantaseerde Genius Labs in de buurt kwam.

Een paar jaar later zouden Ev en ik bij Google weggaan om samen een bedrijf op te richten. Ik was bij Google gekomen vóór de beursgang en heb dus een heleboel waardevolle aandelen laten schieten. Maar ik was niet naar Silicon Valley verhuisd voor een lekker baantje – ik was gekomen om een risico te nemen, me een toekomst voor te stellen en mezelf opnieuw uit te vinden. Mijn eerste start-up was mislukt. Maar mijn volgende start-up was Twitter.

Dit boek is meer dan een ‘van krantenjongen tot miljonair’-verhaal. Het is een verhaal over iets maken uit niets, over je talenten laten samensmelten met je ambities en over wat je leert als je naar de wereld kijkt door een lens met onbegrensde mogelijkheden. Gewoon hard werken is natuurlijk prima en ook belangrijk, maar ideeën zijn de drijvende kracht achter onszelf, achter ons als individu, bedrijf, land of mondiale gemeenschap. Creativiteit is wat ons uniek, geïnspireerd en gelukkig maakt.

Dit boek gaat over hoe we al die creativiteit in en om ons heen kunnen aanboren en inzetten.

Ik ben geen genie, maar ik heb wel altijd vertrouwen in mezelf gehad en, belangrijker, in andere mensen. Het grootste talent dat ik altijd al heb gehad en door de jaren heen verder heb ontwikkeld, is het vermogen om naar mensen te luisteren: de nerds van Google, de ontevreden gebruikers van Twitter, mijn gerespecteerde collega's en natuurlijk altijd mijn lieve vrouw. Wat ik daarvan heb geleerd, in de periode van ruim vijf jaar waarin ik Twitter heb opgericht en geleid, en ook daarvoor, toen ik met mijn start-ups bezig was, is dat de technologie die ons leven lijkt te veranderen in wezen geen wonder van uitvinding en techniek is. Hoeveel machines we ook aan het netwerk hingen of hoe verfijnd de algoritmes ook waren geworden: datgene waaraan ik bij Twitter heb gewerkt en waarvan ik in die periode getuige ben geweest, was en blijft een triomf, niet van de technologie, maar van de mens. Ik heb gezien dat er overal goede mensen zijn. Ik beseftte dat een bedrijf groot kan worden, dat het iets goeds voor de maatschappij kan doen, en dat het er leuk kan zijn. Deze drie doelen kunnen naast elkaar bestaan, zonder dat ze worden beheerst door de nettowinst. Mensen kunnen, mits in het bezit van de juiste gereedschappen, verbazingwekkende dingen voor elkaar krijgen. We kunnen ons leven veranderen. We kunnen de wereld veranderen.

De persoonlijke verhalen in dit boek – ze komen uit mijn jeugd, mijn werk en mijn leven – gaan over kansen, creativiteit, mislukking, empathie, altruïsme, kwetsbaarheid, ambitie, onnozelheid, kennis, relaties, respect, over wat ik al doende heb geleerd en hoe ik de mens ben gaan zien. Dankzij de inzichten uit deze ervaringen heb ik een unieke kijk gekregen op zakendoen en op hoe je succes kunt definiëren in de eenentwintigste eeuw, op geluk en op hoe de mens in elkaar zit. Dat klinkt misschien