



DE WORDING VAN
STEVE JOBS

Brent Schlender en Rick Tetzeli



BIOGRAFIE

DE WORDING VAN STEVE JOBS

BRENT SCHLENDER EN RICK TETZELI

De wording van Steve Jobs



Uitgegeven door Xander Uitgevers BV
Hamerstraat 3, 1021 JT Amsterdam

www.xanderuitgevers.nl

Oorspronkelijke titel: *Becoming Steve Jobs*

Oorspronkelijke uitgever: Crown Business, een imprint van Crown Publishing
Group, een afdeling van Penguin Random House LLC

Vertaling: Textcase

Omslagontwerp: Studio Marlies Visser

Omslagbeeld: Norman Seeff

Auteursfoto: Lorna Jacoby (Schlender), Celine Grouard (Tetzeli)

Opmaak: Studio Spade voor Textcase

Copyright © 2015 Brent Schlender & Rick Tetzeli

Copyright © 2015 voor de Nederlandse taal:

Xander Uitgevers BV, Amsterdam

Eerste druk 2015

ISBN 978 94 0160 434 5 | NUR 320

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden te traceren.

Mocht u desondanks menen rechten te kunnen uitoefenen,

dan kunt u contact opnemen met de uitgever.

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt
door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor Lorna, die meer dan eens mijn leven heeft gered.
– *B.S.*

Voor Mari, voor altijd:
'Je komt niet vaak iemand tegen die niet alleen een
goede vriendin wordt maar ook een goede schrijfster is.'
– *R.T.*

INHOUD

Noot van de auteurs	9
Proloog	11
1 STEVE JOBS IN DE GARDEN OF ALLAH	26
2 'IK WILDE GEEN ZAKENMAN WORDEN'	54
3 DOORBRAAK EN AFBRAAK	73
4 EN WAT NU?	106
5 EEN NEVENACTIVITEIT	145
6 BILL GATES KOMT OP BEZOEK	162
7 MAZZEL	180
8 SUKKELS, SCHOFTEN EN HOEDERS	200
9 MISSCHIEN MOESTEN ZE WEL GEK ZIJN	234
10 OP JE GEVOEL AFGAAN	271
11 JE UITERSTE BEST DOEN	298
12 TWEE BESLISSINGEN	319
13 STANFORD	340
14 PIXAR IN VEILIGE HAVEN	356

15	HET VOLLE POND	375
16	BLINDE VLEKKEN, WROK EN EEN SCHERPE TOON	394
17	‘VERTEL ZE MAAR GEWOON DAT IK EEN KLOOTZAK BEN’	415
	Bronvermeldingen	444
	Bibliografie	462
	Dankbetuiging	468
	Register	471

NOOT VAN DE AUTEURS

Dit boek is samengesteld door twee auteurs. We werken al jaren samen, sinds de tijd dat we allebei voor het tijdschrift *Fortune* schreven. Voor *De wording van Steve Jobs* hebben we met z'n tweeën drie jaar lang onderzoek gedaan, interviews afgenomen, teksten geschreven en herschreven. Toch hebben we er voor dit boek voor gekozen om Brent in de eerste persoon enkelvoud het verhaal te laten vertellen. Brent is degene die Steve Jobs bijna een kwarteeuw persoonlijk heeft gekend. Door hem in de ik-vorm te laten spreken, wordt het makkelijker om dit verhaal te vertellen.

PROLOOG

‘Jij bent nieuw hier, toch?’ Dat waren de eerste woorden die hij tegen me zei. (Zijn laatste zouden vijftientig jaar later ‘het spijt me’ zijn.) Hij was er meteen in geslaagd om de rollen om te draaien. Maar ik was hier de journalist, ik stelde de vragen.

Ik was er al voor gewaarschuwd dat een interview met Steve Jobs een bijzondere uitdaging zou zijn. De avond ervoor hadden mijn nieuwe collega’s van het kantoor van de *Wall Street Journal* in San Francisco na een paar biertjes geadviseerd om een kogelvrij vest te dragen. Een van hen zei half schertsend dat een interview met Jobs meer lijkt op een handgemeen. Het was april 1986 en Jobs was toen al een *Journal*-legende. Op de redactie deed het verhaal de ronde dat hij ooit een andere *Journal*-verslaggever voor schut had gezet door hem te vragen: ‘Begrijp jij ook iets, *maar dan ook maar iets* van waar we het hier over hebben?’

Als verslaggever in Midden-Amerika in de vroege jaren tachtig droeg ik vaak kogelvrije vesten. Ik had die periode voornamelijk in El Salvador en Nicaragua doorgebracht, waar ik interviews afnam met vrachtwagenchauffeurs die door oorlogsgebieden reden, Amerikaanse militair adviseurs in de jungle, *Contra-commandantes* in hun schuilplaatsen en presidenten in hun paleizen. Ook heb ik recalcitrante miljardairs als T. Boone Pickens, H. Ross Perot en Li Ka-Shing geïnterviewd, Nobelprijswinnaars als Jack Kilby, rocksterren en Hollywoodidolen, rebelse polygamisten en grootmoeders van mislukte moordenaars. Ik ben dus niet snel onder de indruk. Maar tijdens de twintig minuten durende rit van mijn huis in San Mateo, Californië, naar het hoofdkantoor van NeXT Computer in Palo Alto was ik er voortdurend mee bezig hoe ik dit interview met Jobs aan moest pakken.

Dat ongemakkelijke gevoel kwam gedeeltelijk doordat ik voor het eerst in mijn journalistieke carrière een prominente zakenman ging interviewen die jonger was dan ikzelf. Ik was tweeëndertig,

Jobs was eenendertig en al wereldberoemd. Hij werd samen met Bill Gates geprezen als de uitvinder van de personal-computer-industrie. Lang voordat er door de internetgekte iedere week een nieuw wonderkind opdook, was Jobs al de oorspronkelijke technologiesuperster, een grootheid met een ontzagwekkende staat van dienst. De printplaten die hij en Steve Wozniak in een garage in Los Altos in elkaar hadden geknutseld, hadden een miljoenenbedrijf voortgebracht. De mogelijkheden van de personal computer leken onbegrensd en als medeoprichter van Apple Computer was Steve Jobs het gezicht van die mogelijkheden. Maar toen, in september 1985, was hij onder druk afgetreden nadat hij de directie had laten weten dat hij een aantal belangrijke Apple-medewerkers had benaderd om met hen een nieuwe onderneming op te zetten die *workstations* zou gaan maken. De media hadden zijn vertrek natuurlijk breed uitgemeten. Het schandaal stond op de voorpagina's van *Fortune* en *Newsweek*.

De zes maanden daarna was het stil rond zijn nieuwe onderneming. Dit kwam mede doordat Apple naar de rechter was gestapt om Jobs te beletten hun personeel weg te kapen. Uiteindelijk trok Apple de aanklacht in. En daarom was Steve bereid om een interview te geven aan een handvol grote zakenbladen, aldus de premieredewerker van Jobs in een telefoontje aan mijn baas bij de *Journal*. Hij was er klaar voor om met het publiekelijke kat-en-muisspel te beginnen, waarin tot in detail uitgelegd zou worden wat hij met NeXT van plan was. Ik was razend benieuwd maar ook op mijn hoede: ik zou me niet laten inpakken door het befaamde charisma van meneer Jobs.

DE RIT ZUIDWAARTS naar Palo Alto voert langs de geschiedenis van Silicon Valley: van Route 92 in San Mateo naar Interstate 280, een rustieke achtbaansweg langs het San Andreas Lake en Crystal Springs Reservoir, waar het drinkwater voor San Francisco ligt opgeslagen dat met pijpleidingen uit de Sierra's wordt gehaald. Vervolgens langs het eentonige, opzichtige leefgebied van de durfkapitalisten aan Sand Hill Road in Menlo Park en dwars door de schuine, kilometerslange Stanford Linear Accele-

rator, die als een haarscheurtje door het landschap snijdt en onder de snelweg doorloopt. Tot slot langs de Stanford Dish-radiotelescoop, de sierlijke eiken en de Hereford-koeien met witte koppen in het uitgestrekte natuureservaat achter de universiteitscampus. De regenbuien van de afgelopen winter en lente hadden het prairiegras tot leven gewekt, waardoor de anders zo saai gele heuvels nu zo groen waren als een golfbaan, vol met oranje, paarse en gele bloemen. Ik was onbekend met de Bay Area en realiseerde mij pas achteraf dat dit de mooiste tijd van het jaar was voor zo'n tocht.

Mijn afslag, Page Mill Road, was de thuishaven van Hewlett-Packard, de vroege biotechpionier ALZA Corporation en dienstverleners aan Silicon Valley, zoals Andersen Consulting (nu Accenture) en het advocatenkantoor Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Maar eerst kom je langs het door de universiteit opgezette Stanford Research Park, lage onderzoeks- en ontwikkelingslaboratoria die in groepjes tussen het groen staan. Hier bevindt zich het befaamde Palo Alto Research Center (PARC) van Xerox, waar Steve voor het eerst in zijn leven een computer met een muis en een grafische bitmap-interface zag. Deze plek had hij uitgekozen als hoofdkantoor voor NeXT.

Een jonge vrouw van het pr-bureau van NeXT, Allison Thomas Associates, leidde me door het blokvormige, twee verdiepingen tellende kantoorgebouw van beton en glas. In een kleine vergaderkamer met uitzicht op een halfgevolde parkeerplaats zat Steve me op te wachten. Hij begroette me met een knikje, stuurde de pr-dame weg en nog voor ik zat, stelde hij me die eerste vraag.

Ik wist niet zeker of Steve een antwoord van één lettergreep verwachtte of echt geïnteresseerd was in wie ik was en waar ik vandaan kwam. Ik ging maar uit van het laatste, dus ik begon op te sommen waarover ik voor de *Journal* had geschreven. Zodra ik was afgestudeerd aan de Universiteit van Kansas was ik voor de krant naar Dallas verhuisd. Daar schreef ik over luchtvaart en elektronica, omdat Texas Instruments en Radio Shack er gehuisvest waren. Gaandeweg had ik wat bekendheid vergaard met mijn artikel over John Hinckley, de bevoorrechte zoon van een Texaanse oliebaron, die in 1981 president Reagan neerschoot.

‘In welk jaar ben je afgestudeerd?’ onderbrak hij mijn verhaal. ‘1972,’ antwoordde ik. ‘Ik heb zeven jaar op de universiteit gezeten maar nooit mijn master gehaald.’ ‘Ik ben in hetzelfde jaar afgestudeerd,’ zei hij. ‘Dus we zijn ongeveer even oud.’ (Later hoorde ik dat hij een klas had overgeslagen.)

Ik legde uit dat ik voor de *Journal* ook nog twee jaar in Midden-Amerika en twee jaar in Hong Kong had doorgebracht om over geopolitiek te schrijven en dat ik na nog een jaar in Los Angeles eindelijk mijn droombaan in San Francisco had gevonden. Inmiddels begon het aan te voelen als een sollicitatiegesprek, behalve dan dat Jobs nauwelijks reageerde op mijn antwoorden.

‘En weet je iets van computers?’ onderbrak hij me weer. ‘Niemand die voor de grote landelijke bladen schrijft, weet ook maar iets van computers.’ Hij had duidelijk geoeffend op de meewarige manier waarop hij zijn hoofd schudde. ‘Degene die laatst voor de *Wall Street Journal* over me schreef, wist niet eens het verschil tussen computergeheugen en een floppy!’

Nu voelde ik me wat zekerder van mijn zaak. ‘Ik heb Engels gestudeerd, maar tijdens mijn studie heb ik digitale databases ontworpen en wat simpele spelletjes geprogrammeerd.’ Hij rolde met zijn ogen. ‘Een paar jaar lang draaide ik nachtdiensten als computerbediende waarbij ik de transacties van vier grote banken invoerde op een NCR-minicomputer.’ Hij staarde uit het raam. ‘En ik heb een IBM-pc gekocht op de eerste dag dat die verkrijgbaar was, bij Businessland in Dallas. Het serienummer begon met acht nullen. Ik heb er eerst CP/M op geïnstalleerd. MS-DOS heb ik er pas op gezet toen ik hem verkocht had voordat we naar Hong Kong verhuisden, omdat de koper dat er graag op wilde hebben.’

Bij het horen van die vroege besturingssystemen en het product van een concurrent, veerde hij op. ‘Waarom heb je geen Apple II gekocht?’ vroeg hij.

Goeie vraag, maar even serieus... Waarom liet ik toe dat hij mij interviewde?

‘Ik heb er nooit een gehad,’ antwoordde ik. ‘Maar nu ik hier zit, heb ik de *Journal* zover gekregen om een Fat Mac voor me te kopen.’ Ik had de grote bazen in New York ervan overtuigd dat

als ik over Apple zou gaan schrijven, ik hun nieuwste machines moest leren kennen. ‘Ik heb hem pas een paar weken maar hij bevalt me tot nu toe inderdaad beter dan een pc.’

Ik had de code gekraakt. ‘Wacht maar tot je ziet wat we hier gaan bouwen,’ zei hij. ‘Dan wil je die Fat Mac weer inruilen.’ We waren eindelijk aangekomen bij het doel van het interview, datgene waar Steve op uit was: de kans om mij te vertellen hoe hij het bedrijf dat hij ooit had opgericht zou gaan overtreffen, hoe hij de mensen die hem uit zijn koninkrijk hadden verbannen, voornamelijk Apple-CEO John Sculley, zou gaan verslaan.

Nu stond hij open voor mijn vragen, ook al beantwoordde hij ze niet altijd direct. Ik was bijvoorbeeld benieuwd naar zijn spookachtig lege hoofdkantoor. Gingen ze hier echt computers maken? Het zag er niet uit als een werkplaats. Financierde hij alles zelf of had hij investeerders achter de hand? Hij had zo’n 70 miljoen dollar verdiend met de verkoop van zijn Apple-aandelen (op één na), maar dat was niet genoeg voor een bedrijf met zulke ambities. Af en toe dwaalde hij af naar onverwachte gespreksonderwerpen. Terwijl we praatten, dronk hij heet water uit een bierglas. Hij vertelde me dat hij, toen de thee een keer op was, ontdekt had dat hij heet water eigenlijk óók lekker vond. ‘Het heeft dezelfde verzachtende werking,’ zei hij. Uiteindelijk zou hij het gesprek ombuigen naar zijn belangrijkste boodschap: hoger onderwijs had betere computers nodig en alleen NeXT kon die leveren. Het bedrijf werkte nauw samen met Stanford en Carnegie Mellon, twee universiteiten met een afdeling informatica die in hoog aanzien stond. ‘Zij zullen onze eerste klanten zijn.’

Ondanks allerlei uitvluchten en de vastberadenheid om zich tot één boodschap te beperken, was Jobs een levendige gesprekspartner. Door zijn intense zelfvertrouwen hing ik aan zijn lippen. Hij sprak in zorgvuldig opgebouwde zinnen, zelfs als hij een onverwachte vraag moest beantwoorden. Vijfentwintig jaar later, bij zijn uitvaart, zou Steves weduwe Laurene spreken over het ‘esthetische kompas’ dat hij van jongs af aan had gehad. Het vertrouwen in zijn eigen smaak en beoordelingsvermogen kwam in zijn antwoorden terug. In de loop van ons gesprek realiseerde ik me

dat zijn zelfvertrouwen ervoor zorgde dat hij inderdaad mij aan het interviewen was. Hij testte of ik het wel aanvoelde, volledig begreep wat er zo speciaal was aan wat hij had gedaan en van plan was te doen met NeXT. Later zou ik tot de conclusie komen dat Steve wilde dat alles wat er over hem en zijn werk werd opgeschreven, aan zijn eigen hoge eisen voldeed. Op dit punt in zijn leven dacht hij dat hij waarschijnlijk elke taak beter kon uitvoeren dan degene die het deed, een houding die vanzelfsprekend aan zijn werknemers knaagde.

Het interview nam drie kwartier in beslag. Zijn plannen voor NeXT waren oppervlakkig. Het bleek een voorteken van de problemen die het bedrijf zouden treffen. Er was wel één tastbaar onderwerp dat hij wilde bespreken: het NeXT-logo. Hij overhandigde me een glimmende brochure waarin de creatieve evolutie van het hippe, door Paul Rand ontworpen bedrijfssymbool in detail uit de doeken werd gedaan. Het boekje was hoogstpersoonlijk door Rand zelf ontworpen met dure, doorschijnende tussenvellen tussen de dikke, roomkleurige bladzijden waarop stap voor stap werd uitgelegd hoe hij tot een beeld was gekomen dat sprak in ‘meerdere visuele talen’. Het logo was een simpele kubus met daarop de vier letters van NeXT, volgens het boekje in ‘vermiljoen naast kersen en groen, en geel op zwart (voor het meest intense kleurcontrast), gedraaid in een hoek van 28 graden’. Rand was een van de bekendste Amerikaanse grafisch ontwerpers, beroemd geworden als ontwerper van de huisstijl van onder meer IBM, ABC Television, UPS en Westinghouse. Voor dit boekwerkje en het ontwerp van een logo dat hij alleen mocht aannemen of weigeren, had Jobs vrolijk 100.000 dollar neergeteld. Die buitensporigheid, ook al kwam het voort uit zijn streven naar perfectie, was een eigenschap die hem bij NeXT geen goed zou doen.

Over die eerste ontmoeting schreef ik geen artikel. Een hip logo voor een bedrijf dat nog in de kinderschoenen stond, was geen nieuws, wie het ook ontworpen of besteld had. (Overigens publiceerde de *Wall Street Journal* in die tijd nog geen foto's. Er werd zelfs nooit iets in kleur afgedrukt. Dus zelfs als ik had willen schrijven over Steves