

**HOW I**

**BUILT**

**THIS**

**GUY RAZ EN  
NILS PARKER**

**DE ONVERWACHTE WEGEN NAAR SUCCES  
VAN DE INSPIRERENDSTE ONDERNEMERS  
TER WERELD**



# Inleiding

Op een doodgewone zomerdag in 2018 keerde mijn vrouw Hannah terug van haar dagelijkse hardloopronkje. De tranen biggelden over haar wangen. Ik stond in onze keuken in Berkeley, Californië het ontbijt te maken voor onze jongens. Ze deed haar oortjes uit en haalde diep adem. ‘Waarom heb je me niet gewaarschuwd voor deze aflevering?’

Die ochtend had het team van *How I Built This*, de podcast voor ondernemers waar ik in 2016 mee ben begonnen en waarvoor ik sinds dat jaar ook als presentator fungeer, onze laatste aflevering online gezet. Daarin vertellen we het verhaal van Stacy Brown en haar bedrijf, Chicken Salad Chick. Ik was helemaal vergeten dat we die aflevering die dag online zouden zetten. De tijd tussen de interviews en de uitzending is vaak wel een paar maanden. Wat ik echter niet was vergeten, was wat een emotionele achtbaan mijn interview met Stacy Brown was geweest. Uit Hannah’s reactie maakte ik op dat het een intense podcast was geworden. In het kort is het verhaal als volgt:

Stacy was begonnen met de verkoop van zelfgemaakte kipsalade vanuit haar huis in Auburn, Alabama om de eindjes aan elkaar te knopen nadat haar echtgenoot haar en haar drie kinderen (allemaal jonger dan zes) in de steek had gelaten. Het doel was om er 500 dollar per maand mee te verdienen, zodat ze haar rekeningen kon betalen.

Een paar maanden lang ging het goed. Ze ging langs de deuren met haar kipsalade en de zaken liepen uitstekend, totdat iemand de Voedsel- en Warenautoriteit inschakelde. Wat bleek? Maaltijden koken in je eigen (niet goedgekeurde) keuken en deze in vershouddozen van deur tot deur verkopen, is strikt genomen niet toegestaan. Het gevolg was dat ze de tent moest sluiten.

Ze vroeg een vriend om hulp. Kevin Brown had ondernemerservaring en wist haar ervan te overtuigen dat ze niet moest opgeven, maar juist een stap verder moest gaan. Dus opende ze een restaurant in een schuur van zo'n 75 vierkante meter. De huur was 800 dollar per maand. Met Kevins hulp ging Stacy ervoor. Het werd een succes. Op de eerste dag was hun kipsalade om twee uur 's middags al uitverkocht.

Het was een intense tijd voor Stacy en Kevin, en ze groeiden dichter naar elkaar toe. Ze werden verliefd en trouwden. Als partners voor het leven en in zaken werkten ze aan de groei van Chicken Salad Chick en openden nog twee restaurants in Auburn. Die financierden ze met hun eigen winst omdat geen enkele bank bereid was hen een lening te verstrekken.

Na vier of vijf jaar sappelen vonden ze het tijd geworden om iemand te zoeken die hen kon helpen uit te breiden naar een franchisemodel. Daarmee zouden ze flink winst kunnen maken en wat geld opzij kunnen zetten.

Ze gingen een samenwerkingsverband aan met een ander stel en verkochten hen 51 procent van hun bedrijf. Dat was niet zo handig, want toen ze het een paar maanden later niet eens konden worden over de toekomst van Chicken Salad Chick, dreigde dit niet zo betrouwbare stel hen te ontslaan uit hun eigen bedrijf.

Omdat ze niet alles kwijt wilden raken wat ze hadden opgebouwd, stelden ze voor het stel uit te kopen. Die vroegen echter drie keer zoveel als ze oorspronkelijk hadden ingelegd: 1,3 miljoen

dollar. Dat wilden ze bovendien binnen dertig dagen op hun rekening zien staan. Zo niet, dan namen ze het bedrijf over en kregen Stacy en Kevin niets.

Die 1,3 miljoen dollar konden Stacy en Kevin niet even ophoesten, dus doorkruisten ze Alabama om iedereen die maar naar hun pitch wilde luisteren om geld te vragen. Ze waren de wanhoop nabij, en de laatste dag (de dertigste van dertig dagen) was aangebroken zonder dat ze enig resultaat hadden geboekt. Maar diezelfde dag kregen ze een telefoontje van Earlon McWhorter, die hun pitch in de Kamer van Koophandel van Auburn had gehoord. Hij geloofde in hen, was dol op hun kipsalade en beloofde hun een cheque uit te schrijven voor het hele bedrag.

Dankzij Earlons investering kregen Stacy en Kevin niet alleen hun bedrijf terug, maar konden ze ook een franchisemodel lanceren dat meteen goed van de grond kwam. Ze openden restaurants in een aantal zuidelijke staten, tot aan het Midden-Westen toe. Alles liep op rolletjes. Totdat Kevin midden in hun groeisput te horen kreeg dat hij stadium iv darmkanker had en dat deze was uitgezaaid naar zijn lever. Hij startte meteen met intensieve chemotherapie en werkte tot ieders verbazing door zonder één dag vrij te nemen.

Het was het begin van een nieuwe strijd. Tragisch genoeg was dit een gevecht dat hij niet zou winnen. Daar lieten Kevin en Stacy zich echter niet door weerhouden. Ze bleven Chicken Salad Chick uitbreiden en zetten ook nog de Chicken Salad Chick Foundation op om onderzoek naar darmkanker te ondersteunen. Om nog meer geld in te zamelen vatte Kevin het idee op om een groot benefietconcert te organiseren in het Jordan-Hare-stadion van Auburn University en daar Kenny Chesney (toen de grootste ster in de countrymuziek) als hoofdact uit te nodigen. Het was een knettergek idee, maar niet gekker dan een restaurant te openen waar alleen

kipsalade werd verkocht. Dat had hij ook mede voor elkaar gekregen, dus waarom dit niet?

Het lukte. Kenny Chesney kwam. Ze verkochten vijftigduizend tickets. En op de geplande datum in april was het Jordan-Hare-stadion uitverkocht. Kevin kon er echter niet bij zijn. Tenminste, niet in fysieke vorm. Een halfjaar daarvoor overleed hij, op 21 november, met zijn gezin om zich heen.

Voor Stacy was het een ondraaglijk verlies, een verlies dat volgde op tien jaar van hoge pieken en ongelofelijk diepe dalen in zowel haar persoonlijke als professionele leven. Maar evenals haar echtgenoot gaf Stacy de strijd niet op. Ze zette door. Niet alleen voor zichzelf en voor haar kinderen, maar voor de herinnering aan Kevin en wat hij voor haar en haar bedrijf had betekend. Later dat jaar volgde de beloning van al hun inspanningen: Chicken Salad Chick werd door het tijdschrift *Inc.* genoemd in de lijst van de vijfduizend snelst groeiende restaurantmerken in de Verenigde Staten.\* En op dit moment is het bedrijf 100 miljoen dollar waard.

Dit heftige en tegelijkertijd inspirerende verhaal is in veel opzichten ook het typische voorbeeld van een ondernemersverhaal. En tegelijkertijd kennen we dit verhaal als de klassieke reis van de held. Als je iets van Griekse mythologie weet of de Bijbel kent, en zelfs als je *Star Wars* hebt gezien, dan weet je iets van de reis van de held. Dit concept is beschreven door de Amerikaanse schrijver en filosoof Joseph Campbell. Hij had vastgesteld dat de meeste grote verhalen eenzelfde verhaallijn volgen. Die is als volgt: een heldin heeft een krankzinnig idee dat door de mensen om haar heen in twijfel wordt getrokken. Ze verlaat haar dorp om haar droom na te jagen, moet talloze obstakels overwinnen, valt in een diep gat, ontsnapt op het nippertje aan de dood, herrijst met wat het ook is

---

\* Als nummer 37 van alle private ondernemingen.

waar ze naar zocht en zet haar reis voort tot ze uiteindelijk zegeviert en terugkeert.

Dat is de structuur van de reis van de held in zijn meest eenvoudige, eigenlijk te simpele vorm. Maar in essentie zijn dit de basisingrediënten van de grote klassieke verhalen. En het zijn tevens de basisingrediënten van veel mooie verhalen op het zakelijke vlak, zoals dat van Stacy Brown. Zelf ontdekte ik het bestaan van deze structuur abusievelijk, tijdens een cursus bedrijfskunde in mijn jaar aan Harvard University als een Nieman Journalism Fellow in 2008. Het was mijn eerste kennismaking met de casestudiemethode en het idee dat je bedrijfskunde kunt studeren middels verhalen. Telkens weer viel het me op dat het klassieke verhaal van de held de onderliggende structuur was in die casestudies. Alle ingrediënten waren er: de oproep tot avontuur, de proeven van bekwaamheid, de fouten, de momenten dat alles verloren lijkt en de ultieme zegen, en dat allemaal gezien door de lens van de bedrijfskunde.

Wat me nog het meest verbaasde, was dat het me überhaupt interesseerde. In highschool, en ook later op de universiteit, vond ik 'ondernemen' maar een vies woord. Voor mij was dat de wereld van sjacheraars en tweedehandsautoverkopers. Tot mijn generatie behoren dan misschien ondernemers als Elon Musk en Larry Page, maar de meeste van mijn vrienden hadden niets op met het bedrijfsleven. Denk aan de beroemd geworden cover van *Rolling Stone* uit 1992 met Kurt Cobain in een T-shirt waarop CORPORATE MAGAZINES STILL SUCK A LOT! stond.

Wat kon mij het verhaal van een of ander bedrijf schelen? Ik had nu eenmaal niets met ondernemen en ging het zeker nooit doen. Niet na mijn ouders te hebben zien worstelen met hun parelimport. Ik was er jarenlang getuige van hoeveel tijd en energie hun bedrijf opslurpte. Ik herinner me maar al te goed hoe mijn ouders aan de

keukentafel tot 's avonds laat zaten te zwoegen met klantenlijsten om potentiële klanten te bellen, en hoe vaak ze de pin op hun neus kregen. En dat allemaal omdat ze mij, mijn jongere broertje en mijn twee oudere zussen een stabiel leven wilden bieden.

Dat was niet het leven dat ik voor mezelf wilde. Met de gedachte aan wat hun bedrijf mijn ouders had gekost, kon ik me geen carrière voorstellen die slechter bij mij en mijn interesses paste dan het de hele dag over ondernemen te hebben, laat staan dat ik zelf een onderneming zou beginnen. Daarom koos ik voor de journalistiek, vervolgens voor de radio en ten slotte voor hosting bij NPR. Maar ja, ik ben dus toch ondernemer geworden. Op de een of andere manier is het me gelukt om vijf podcasts te maken die bij elkaar miljoenen dollars aan omzet hebben opgeleverd en die elke maand door negentien miljoen mensen beluisterd worden. Het is veel werk, veel meer dan ik had verwacht, en om dat allemaal voor elkaar te krijgen, begon ik een productiebedrijf. Een echt bedrijf! Wie had dat ooit gedacht? Als ik eerlijk ben weet ik nog steeds niet hoe ik het voor elkaar heb gekregen (en nog steeds krijg), maar we zijn een klein, wendbaar en hecht team, en ik wil wel toegeven dat ik er echt van geniet. Wat ik nog het leukst vind, is dat we een of ander groot idee kunnen krijgen en het vervolgens in de wereld neer kunnen zetten. Daar moet ik eerlijkheidshalve wel bij vermelden dat ik bijna veertig was eer ik het vertrouwen had dat mijn ideeën goed waren en dat ik ze ook nog kon uitvoeren. Voordat ik zover was, worstelde ik met het soort problemen waar charismatische ondernemers naar mijn idee nooit last van hadden, zoals allerlei zorgen, angsten, het zogenaamde oplichterssyndroom en zelfs depressies.

Maar na de diepte-interviews met honderden startende ondernemers en CEO's die ik in de loop der jaren heb afgenomen, ben ik tot de conclusie gekomen dat we over het algemeen niet zoveel van

elkaar verschillen. Het zijn, met andere woorden, gewoon mensen. Ook zij hebben slapeloze nachten en schrikken soms zwetend van angst wakker. En de meesten hebben weleens het gevoel gehad dat ze doen alsof en de boel oplichten. Het zijn geen van allen geboren superhelden; het zijn allemaal Clark Kents. Het enige verschil tussen hen en jou (op dit moment, tenminste) is dat ze de kans die zich presenteerde hebben gegrepen en die telefooncel in zijn geglipt om hun cape aan te trekken. Ze hebben de sprong gewaagd. En dat is het hele eiereneten.

*How I Built This* was niet mijn eerste sprong, maar wel mijn grootste, en het was de sprong die me de meeste tijd heeft gekost. Ik ben langzaam op gang gekomen. Het begon allemaal met die openbaring aan Harvard Business School. Als voormalige oorlogscorrespondent wist ik dat de boeiendste verhalen over mensen de vorm hadden van een reis, en toen ik de reis van de held herkende in de meeste ondernemersverhalen vermoedde ik dat er een grote groep mensen (in de taal van het internet *tribe* geheten) moest zijn die dergelijke verhalen in een zakelijke context op waarde zouden weten te schatten.

En zo ontstond het idee voor *How I Built This*. En evenals de geboorte van een show beginnen de meeste ideeën waarover je in dit boek zult lezen niet met een grote explosie, maar met een klein vonkje. Zo'n vonkje wordt gekoesterd, vaak heel langzaam, totdat op een dag degene die het idee leven in zal blazen wakker wordt en beseft dat hetgeen waarvoor ze ooit uit bed kwamen niet langer hetgeen is waar ze enthousiast van worden. Er is iets voor in de plaats gekomen.

Bijvoorbeeld het idee dat Lara Merriken, Gary Erickson en Peter Rahal hadden, die een betere energiereep wilden maken.

Of de wens om te kijken of ze het op eigen kracht konden redden, zoals Angie en Dan Bastian toen ze van Florida terug verhuis-



den naar Minnesota en besloten voor 10.000 dollar een speciale ketel te kopen om *kettle corn* in te maken. Die aankoop mondde uiteindelijk uit in Angie's BOOMCHICKAPOP.

Het kan ook een kans zijn waarmee je je vaardigheden en ervaring bundelt. Dat was het geval voor Randy Hetrick van TRX. Om tijdens zijn missies als Navy SEAL in vorm te blijven, had hij van een parachute en een paar banden een systeem gefabriceerd. Dat trok de aandacht van zijn collega's, vervolgens van zijn vrienden en ten slotte van andere mensen die zich met fitness bezighielden. Een van hen was een beroemde quarterback die ooit met zijn team de Super Bowl had gewonnen.

Soms is het een gelukkig (en perfect getimed) toeval, zoals voor Stewart Butterfield, toen het interne berichtensysteem dat zijn team had ontwikkeld om beter te kunnen communiceren tijdens de bouw van een grootschalige online game voor meerdere spelers (*massively multiplayer online game*, afgekort tot MMOG) veelbelovender bleek dan de game zelf. De game werd geschrapt. Het berichtensysteem kennen we nu als Slack.

Kort gezegd is dit boek voor mensen die niet per se voor ondernemer in de wieg zijn gelegd. Het is een boek voor dromers wier gebrek aan ervaring omgekeerd evenredig is aan hun ambitie en het momentum van hun passie om iets nieuws in de wereld neer te zetten en die wereld te verbeteren. Het is een boek voor mensen met idealen die nog geen idee hebben bedacht waarvoor ze hun nek willen uitsteken. Mensen die succes waarderen als het zich voordoet en die in staat zijn om van hun fouten te leren (en ja, fouten maken zullen ze). Het is voor mensen die leren door vallen en opstaan. Door ervaring dus, hoewel de wijsheid in dergelijke lessen niet altijd meteen duidelijk voor hen zal zijn. Het boek is ook voor mensen die wel een product of dienst hebben, en ook werknemers en klanten, maar die geen idee hebben hoe ze verder

moeten en dat wel willen omdat ze niemand (en al helemaal zichzelf niet) in de steek willen laten.

De informatie in dit boek is bedoeld om dergelijke ondernemers, mensen zoals jij en ik, zoals Stacy Brown, te helpen succes te hebben. Het is het product van diepte-interviews met honderden van de meest succesvolle en inspirerende ondernemers in een keur aan verschillende markten, van de voedingsindustrie tot consumptiegoederen, techbedrijven, enzovoort. Het is een samenvatting van de lessen die ik heb geleerd van alle starters die ik heb geïnterviewd, en met de opzet van het boek volg ik de reis van de ondernemende held, vanaf de oproep tot avontuur en het oprichten van hun bedrijf (deel I), via de proeven van bekwaamheid en de problemen van de groeifase (deel II), tot hun bestemming als de volwassen, wereldwijde merken zoals we die kennen (deel III). Het is mijn doel om licht te schijnen op het ondernemerschap en een kijkje te gunnen in de zwarte doos van het ondernemerssucces. Ik wil een creatief raamwerk bieden voor iedereen die iets, een idee, een beweging of een bedrijf tot een succes wil maken.

In elk hoofdstuk komt een moment aan de orde dat vrijwel iedere starter tegenkomt in de levensloop van zijn of haar bedrijf, van de geboorte van een idee tot het bedenken van het bijbehorende verhaal, van het vinden van financiering en een medeoprichter tot het aanpassen van hun idee en het bouwen van een bedrijfscultuur, van het overleven van catastrofes tot het uitvoeren hoe het bedrijf kan groeien en opschalen op een manier die levensvatbaar is en hen een goed gevoel geeft over wie ze zijn en wat ze hebben gedaan voor de wereld.

Het spreekt vanzelf dat niet alles in dit boek op jouw specifieke situatie van toepassing is. Misschien geef je de voorkeur aan een klein bedrijf. Misschien wil je helemaal niet groeien. Misschien ben je een werknemer die probeert iets te bouwen binnen het be-

drijf waar je werkt. Daar is natuurlijk niets mis mee. De inhoud van dit boek is niet letterlijk op iedereen van toepassing. Ik hoop dat je in deze bladzijden zowel mogelijkheden als een gevoel van opluchting vindt, want met vrijwel elk verhaal in dit boek beschrijf ik een echt probleem met de ondernemer die er een oplossing voor vond.

Ik heb dit boek op deze manier vormgegeven omdat ik iedereen die de moed heeft een droom na te jagen maar bang is om te falen, wil laten zien dat elke fout die je kunt maken al door andere starters is gemaakt, dat voor elk probleem al een oplossing is bedacht (en veel daarvan door de ondernemers die in dit boek aan de orde komen), en dat leren van de fouten van anderen in plaats van ze zelf te maken misschien wel de enige shortcut is die je in je leven als ondernemer zult vinden.

Nu je weet hoe dit boek in elkaar zit, is het tijd om te kijken hoe deze briljante innovators, ondernemers en idealisten enkele van de meest aansprekende ondernemingen ter wereld hebben opgebouwd, zodat je dat binnen niet al te lange tijd zelf ook kunt.

Dit is het begin van jouw reis van de held.

Guy Raz, lente 2020

## DEEL I

# De Roeping

Ondernemerschap is niet natuurlijk. Het gaat tegen een van onze meest menselijke instincten in: ons verlangen naar zekerheid. Onze angst voor onvoorspelbare risico's. Onze neiging om met de stroom mee te gaan en niet je nek uit te steken. We zien onszelf misschien als een uniek individu, maar we willen er ook graag bij horen, gekozen worden door degenen die er al bij horen en al voor ons werden gekozen.

En toch, we kennen allemaal wel iemand die de andere kant op gaat. Die een ander soort instinct omarmt. Het soort instinct dat mensen er al duizenden jaren toe drijft huis en haard achter zich te laten, grenzen te verleggen en iets op te bouwen. Dat soort mensen noemen we sinds mensenheugenis ontdekkingsreizigers. Maar in de eenentwintigste eeuw, waarin de nog te verkennen gebieden niet meer fysiek zijn maar technologisch, sociaal, intellectueel en economisch, hebben we daar een andere naam voor: ondernemer.

De ondernemer is iemand die op eigen houtje op verkennings-tocht gaat in deze wereld van vooruitgang. Deze moderne ontdekkingsreiziger is zich terdege bewust van de risico's en de voordelen van deze solistische aanpak. Dit soort mensen is razend benieuwd wat er op die tocht allemaal te ontdekken valt. Ze voelen een zekere roeping om iets te maken van wat ze aantreffen — iets nieuws, beters, snellers, efficiënters — en het bruikbaar en toegankelijk te

maken voor de rest. Het zou een product of dienst kunnen zijn of een idee dat weer aanleiding vormt voor een nieuwe ontdekkingsreis. En dan begint de cyclus weer opnieuw.