

Reid Hoffman
met June Cohen en Deron Triff

Masters of Scale

*Verbazingwekkende inzichten van de
succesvolste entrepreneurs*



Inleiding

Wie wil er nu niet, geheel op zijn eigen manier, indruk maken op de mensen die ons het meest na staan, zoals onze familie, onze vrienden en onze collega's. Maar sommige mensen hebben de ambitie hun bakens nog verder te verzetten. Zij kijken verder dan de grenzen van hun directe omgeving en willen hun invloed doen gelden op mensen die ze nog nooit hebben ontmoet, met andere woorden, op de samenleving als geheel.

En dan zijn er de mensen die nog groter durven dromen. Zij dromen ervan de wereld te veranderen en iets te doen wat nog niemand voor hen heeft gedaan (tenminste, niet op precies dezelfde manier). Zulke mensen hebben zich tot doel gesteld de bestaande modellen te ontwrichten en nieuwe ervoor in de plaats te ontwikkelen. Met hun visie op ondernemen en op sociale verandering willen zij een snelle, zichzelf versterkende groei bewerkstelligen.

Ze dromen met andere woorden van *schaalvergroting*.

Wij van Masters of Scale zien schaalvergroting niet alleen als een wetenschap, maar ook als een mindset en een onderneming die een gelijke mate van geloof en een bereidheid tot mislukken vereist.

Als entrepreneurs weten we als geen ander wat erbij komt kijken als je een nieuw bedrijfsinitiatief lanceert. Dat geldt vooral in onzekere tijden, als we niet langer op de conventionele manieren van denken kunnen vertrouwen. We begrijpen dat de weg naar entrepreneurssucces vaak niet over rozen gaat en vele doodlopende en on-

verwachte afslagen kent. En we geloven dat iedereen de mindset van een entrepreneur kan cultiveren en succes en schaalvergroting kan bereiken.

Als je met mensen praat die een onderneming hebben opgeschaald (en wij hebben heel wat lange, diepgaande gesprekken gevoerd), kom je erachter dat de waarheid over opschalen soms anders is dan je had gedacht:

- De beste, meest schaalbare ideeën zijn op het eerste gezicht vaak het onwaarschijnlijkst.
- Als je aan het begin van je avontuur weerstand ondervindt, dan is dat vaak juist goed.
- Eerlijke feedback in een vroeg stadium van de juiste mensen kan je enorm helpen om je idee verder bij te schaven.
- Als je – vooral in de beginfase – dingen doet die niet schaalbaar zijn, dan kun je vaak in een latere fase juist een enorme schaalvergroting bewerkstelligen.
- Zelfs al heb je het in vrijwel alles bij het verkeerde eind gehad, dan kun je nog steeds je doelen bereiken, zolang je de waarheid maar erkent en je plannen aanpast.

Lessen zoals deze hebben de zeventig buitengewone mensen die in dit boek aan de orde komen door schade en schande geleerd. We hebben het over de meest tot de verbeelding sprekende entrepreneurs, de mensen achter de ontwrichtende bedrijven die ons culturele landschap hebben gevormd.

We hebben het over niemand minder dan mensen als: Bill Gates, Mark Cuban, Howard Schultz van Starbucks, Reed Hastings van Netflix, Angela Ahrendts van Apple, Eric Schmidt van Google, Marissa Mayer van Yahoo, Brian Chesky van Airbnb, Susan Wojcicki van YouTube, Daniel Ek van Spotify, Melanie Perkins van Canva, Wences Casares van Xapo, Sara Blakely van Spanx, Franklin Leonard van de Black List, Payal Kadakia van ClassPass, Luis von Ahn

van Duolingo, Mariam Naficy van Minted, Danny Meyer als oprichter van Shake Shack, Tristan Walker van Walker & Company, ontwerper Tory Burch, investeerder en filantroop Robert F. Smith, en mediamogol Arianna Huffington.

De leiders die hier hun verhalen met ons delen, vertegenwoordigen een breed scala aan bedrijven en non-profits. Ze komen overal ter wereld vandaan, van kleine dorpjes tot grote, stedelijke gebieden (en alles daartussenin). In de hiernavolgende pagina's komen niet alleen hun succesvolle strategieën aan de orde, maar ook hun beschamende mislukkingen en hun donkere momenten van grote verslagenheid. Soms zul je het gevoel hebben dat je stiekem meeluistert naar een persoonlijk gesprek tussen hen en Reid Hoffman, de deskundige leidsman die alle interviews heeft afgenomen.

Reid weet uit eigen ervaring wat er nodig is als je een bedrijf wilt schalen; hij heeft het meegemaakt als oprichter maar ook als investeerder. Hij heeft aan de wieg gestaan van enkele van de meest succesvolle start-ups van deze tijd, zoals PayPal en LinkedIn. Als *angel investor*, oftewel een particuliere investeerder, en later als investeerder voor Greylock Partners, was hij een van de eersten die het potentieel onderkende van bedrijven die alles zouden veranderen, zoals Airbnb, Facebook, Zynga, Aurora en Dropbox, en dat is nog maar een greep uit de vele bedrijven waarbij hij een rol heeft gespeeld. Reid heeft rond dit onderwerp zelfs nieuwe woorden bedacht, zoals de term *blitzscaling*: ambitieuze groei najagen door snelheid boven efficiëntie te stellen, ook wel risico-intelligent schalen genoemd.

Als gastheer van de Masters of Scale-podcast was hij de aangeezene persoon om deze op te schalen tot een van de populairste en invloedrijkste in zijn soort, een betrouwbare plek waar je moeilijk bevochten wijsheid kunt vinden, een bron waarop entrepreneurs en topmensen kunnen bouwen in tijden van mogelijkheden of crisis.

Fans van de serie weten dat Masters of Scale een businesspodcast is die enig is in zijn soort, met verhalen waarin je je als luisteraar kunt verliezen, originele muziek en een eigenzinnig gevoel voor

humor. De podcast telt miljoenen enthousiaste fans in meer dan tweehonderd landen en wordt in 75 procent van de gevallen tot het einde toe beluisterd. We kunnen dus wel stellen dat dit een van de best bezochte podcasts ter wereld is.

Vanaf 2017 hebben we meer dan tachtig afleveringen gemaakt op basis van honderden gespreksuren met enkele van de meest bewonderde entrepreneurs ter wereld. Ons doel voor elke aflevering is middels een theorie te bewijzen hoe bedrijven opschalen, en daarbij nemen we het verhaal en de carrière van één entrepreneur als startpunt. De luisteraars krijgen in feite een detectiveverhaal voorgeschoteld waarin Reid fungeert als de gids die de theorie aan de praktijk van zijn kennis toetst, terwijl hij zijn gasten inzichten en tegenargumenten ontlokt.

De aantrekkingskracht van de podcast is er deels in gelegen dat Reid zijn eigen kennis van opschalen inzet om diep door te graven tijdens de interviews. Als iemand die zelf in de loopgraven heeft gestaan, is hij in staat inzichten en ideeën aan zijn gasten te ontlokken waar andere interviewers nooit naar zouden vragen. Daarbij vergeet Reid nooit dat deze helden van het moderne zakenleven ook gewoon mensen zijn. Sommige van de meest onderhoudende en fascinerende momenten ontstaan door hun gedachten over relaties, problemen oplossen, doelen stellen en naar betekenis zoeken.

Dit boek is echter veel meer dan een verzameling diepgravende interviews. De benadering en de manier waarop dit boek is opgezet, verschilt sterk van de podcast. De tien hoofdstukken gaan over evenzoveel essentiële thema's over het avontuur van ondernemen. Het avontuur begint met verrassende manieren om je grote idee boven water te krijgen en vervolgt dan met de uitdagingen die gepaard gaan met het bouwen en financieren daarvan. In dat vroege stadium doe je dingen die niet schaalbaar zijn, zodat je in een later stadium alsnog kunt opschalen.

De hoofdstukken die het middendeel van het boek vormen, gaan over praktische zaken, zoals financiering voor elkaar krijgen en om-

gaan met de problemen die bij een snelle groei horen, met inbegrip van de onverwachte gebeurtenissen die je nopen voortdurend te blijven bijleren. Je moet bereid zijn drastisch van richting te veranderen, en er zijn gelegenheden dat je zult moeten erkennen dat sommige brandjes niet geblust hoeven worden.

De laatste hoofdstukken gaan over wat er gebeurt nadat je een bepaalde schaalgrootte hebt bereikt. Dat is het moment waarop je je leiderschapskwaliteiten kunt laten zien en iets voor de wereld kunt doen.

In de inspirerende verhalen van de geslaagde entrepreneurs in dit boek zie je je eigen geschiedenis als entrepreneur weerspiegeld: je ups en downs, je worstelingen en je triomfen, en je zult er gemeenschappelijke grond vinden en kracht uit putten.

In het samenspel van deze verhalen zien we hoe de inzichten van één entrepreneur aansluiten op de ideeën van de volgende, en krijgen we meer duidelijkheid aan de hand van Reids begeleiding en analyses. Gaandeweg mengen zich ook fascinerende creatieve denkers in het gesprek die niet noodzakelijk uit het bedrijfsleven afkomstig zijn en wier verhalen en inzichten ongebruikelijke perspectieven bieden.

Naar onze mening is een boek zoals dit nu belangrijker dan ooit tevoren. We leven tenslotte in een tijd van grote, dynamische veranderingen, een periode waarin zich verreikende omwentelingen voordoen. Onze wereld heeft een grote behoefte aan mensen die beschikken over de vasthoudendheid en de wil om ambitieuze uitdagingen aan te gaan, mensen die zich kunnen aanpassen aan moeilijke en snel veranderende omstandigheden en die slimme, nieuwe oplossingen kunnen bedenken.

Als je iets nieuws in de wereld te brengen hebt en dat wilt opschalen, dan hoeft je geen jonge vent in een hoody te zijn. Je hoeft geen technicus of programmeur te zijn, en je hoeft ook niet in Silicon Valley te wonen. En veel geld heb je ook al niet nodig. Veel van de succesvolle start-ups in dit boek zijn begonnen met minder dan 5.000 dollar. Maar wat je wel nodig hebt is kennis, inzicht en inspiratie.

En daar komen die leiders om de hoek kijken. Geniet dus van hun verhalen en neem hun adviezen ter harte. En ga dan de wereld in. Zet je idee neer en schaal het op.

1

‘Nee’ nader bekeken

Toen ze aanvankelijk haar idee voor een nieuw soort carrière-website pitchte voor investeerders, kreeg Kathryn Minshew maar liefst honderdachtenveertig keer nee te horen... Niet dat ze het bijhield.

‘Er waren letterlijk dagen dat ik bij het ontbijt al mijn eerste nee binnen had, gevolgd door een nee om halfelf bij de koffie, en een nee bij de lunch,’ vertelt Kathryn. ‘En zo ging het maar door. Om twee uur ’s middags: geen belangstelling. Om vier uur vertrok iemand al halverwege de pitch. En bij de drankjes achteraf had ik vaak het gevoel dat ik compleet werd weggelachen. Bij de uiteindelijke investeringsronde liet ik alle nee’s nog eens de revue passeren. Het was tegelijk pijnlijk en goed om al die namen te zien en te denken: *Die nee weet ik nog. Die ook nog. En die ook.* En ze doen pijn, elke keer weer.’

Kathryn is medeoprichter en CEO van The Muse. Haar idee was zoals bij veel goede zakelijke ideeën voortgekomen uit haar eigen ervaring. Kathryn had haar hele jeugd gedroomd van een carrière in internationale betrekkingen. Geheim agent Minshew! Maar na een periode te hebben gewerkt bij de Amerikaanse ambassade in Cyprus kwam ze tot de conclusie dat de praktijk van bij een buitenlandse dienst werken bepaald niet overeenkwam met haar fantasie erover. Ze ging als consultant werken bij McKinsey & Company in New York, waar ze drie jaar bleef. Daarna was het tijd voor een volgende carrièrestap, maar het vormgeven van die stap ervoer ze als teleurstellend en ontmenselijkend.

‘Het was niet ongebruikelijk dat ik na een trefwoord ingevoerd te hebben op een vacaturesite zoals Monster.com gewoon 5.724 treffers voorgeschoteld kreeg. En dan volgde er een lijst met banen die qua functiebeschrijving niet van elkaar te onderscheiden waren. Het moest toch mogelijk zijn om starters op de arbeidsmarkt een betere ervaring te bieden,’ zegt Kathryn.

Ze brainstormde erover met Alex Cavoulacos, een voormalige collega bij McKinsey en haar toekomstige compagnon. Ze besloten het over een andere boeg te gooien: ‘Stel nou dat we een carrièresite bouwen met de individuele persoon als uitgangs- en middelpunt? Dat we de werkzoekenden een kijkje bieden achter de schermen van een bedrijf voordat ze er solliciteren. En dat we ze in contact brengen met experts die ze de nodige zaken uitleggen. Zoals hoe je onderhandelt over je salaris. Hoe je te werk gaat als beginnende manager. Allemaal dingen die je met een beetje geluk leert van een mentor of leidinggevende.’

Hoe meer ze hun eigen ervaringen uitwisselden en helder kregen wat ze wilden creëren, hoe meer ze het als een kans zagen. ‘Na een aantal nachten doorhalen achter een whiteboard raakten we ervan overtuigd dat dit een kans was om aan te grijpen: een betrouwbaar, populair en persoonlijk loopbaanplatform opzetten met een focus op het advies dat startende professionals werkelijk nodig hebben,’ aldus Kathryn.

Kathryn en Alex hadden een duidelijke visie voor de rol die The Muse zou kunnen vervullen in het leven van de gebruikers. Maar dat was niet iedereen meteen zo duidelijk.

‘Toen ik voor investeerders begon te pitchen, liep ik tegen een aantal grote problemen aan. Ten eerste vallen de meeste investeerders niet in de categorie gebruiker waar ons product op gericht was. De gemiddelde durfkapitalist heeft vaak een traditionele, succesvolle carrière achter de rug, is opgeleid aan een gerenommeerde universiteit en heeft gewerkt in het bankwezen of in private equity. Dat soort banen krijgen ze gewoonlijk via een zeer comfortabel, goed ontwik-

keld netwerk. Heel fijn voor ze natuurlijk. Maar zo loopt het bepaald niet voor iedereen. Dus we waren deze website en dit concept aan het pitchen voor een groep die ons met glazige ogen aankeek.’

Het tweede probleem: de meeste investeerders vonden de status quo wel oké. ‘Er zaten veel mensen bij die niet in staat waren verder te kijken dan het geldende paradigma en hoe het altijd is gedaan,’ zegt Kathryn. ‘Eén durfkapitalist, die waarschijnlijk al twintig jaar niet heeft hoeven solliciteren, ging nadat ik mijn eerste pitch had gedaan meteen naar Monster.com. “Ik begrijp het niet,” zei hij. “Wat is hier mis mee?” En ik dacht: jij hebt in geen twintig jaar van zo’n service gebruik hoeven maken. Hoe weet jij nu of dit aan de behoeften voldoet van een eenendertigjarige vrouw die zich aan het begin of halverwege haar carrière bevindt?’

De ‘nee’s’ bleven maar komen. Een paar van de ‘nee’s’ die Kathryn zich herinnert:

‘Het is nog wat te vroeg voor ons, maar hou vooral contact.’

(‘Nee.’)

‘Dit is een nutteloze exercitie.’ (‘Nee.’)

‘Dit is te duur.’ (‘Nee.’)

‘Dat is niet echt hightech en het is geen schaalbaar platform.’

(‘Nee.’)

‘Ben je niet bang dat jullie al jullie gebruikers kwijtraken als ze eenmaal dertig zijn en aan kinderen beginnen?’ (‘Nee.’)

‘Ik snap dat dit product echt wat is voor vrouwen in New York en San Francisco, maar het zal bepaald niet makkelijk worden om buiten de kustgebieden vrouwen te vinden die hun carrière belangrijk genoeg vinden.’ (‘Nee.’)

Als je nog niet echt carrière hebt gemaakt en niet over een lang cv beschikt, en een aantal van de slimste en meest succesvolle investeerders in Silicon Valley en New York City je ‘nee’ verkopen, denk je al gauw: stel dat ze gelijk hebben? Maar uiteindelijk moet je toch

luisteren naar je intuïtie. En dat deed Kathryn. Ze weet nog dat ze naar de mannen keek die haar idee zo makkelijk van tafel veegden en dacht: hoeveel vrouwen ken jij eigenlijk?

Dat was een heel goede vraag. Zij wist in elk geval heel wat meer over vrouwelijke millennials dan de meeste witte, voornamelijk mannelijke investeerders van voornamelijk middelbare leeftijd aan wie ze haar idee had gepitcht. En ze wist ook heel wat meer over haar business. Ze hield voet bij stuk, en zo lukte het haar de zware pitchperiode door te komen. En hoe! De eerste reacties die na de lancering van de website binnenkwamen, bevestigden wat ze al die tijd diep vanbinnen had geweten: ‘We kregen geweldig positieve feedback van onze gebruikers, overwegend vrouwen en mannen van tussen de tweëntwintig en vijfendertig. “Dit is fantastisch,” zeiden ze. “Dit is precies wat ik nodig heb.”’

Naarmate The Muse meer bekendheid verwierf onder werkzoekenden en werkgevers, ging bij Kathryn de telefoon steeds vaker. ‘Plotseling zeiden de mensen die me twee jaar eerder hadden weggelachen: “Ja, natuurlijk, loopbaangerelateerde content is een goede manier om de interesse van professionals te wekken.”’ Momenteel heeft The Muse bijna 100 miljoen gebruikers. Kathryn heeft meer dan 28 miljoen dollar aan kapitaal aangetrokken en meer dan tweehonderd mensen in dienst. Het is verleidelijk om aan te nemen dat ze dit heeft bereikt ondanks de ‘nee’s’. Maar de waarheid is dat elk van die honderdachtenveertig afwijzingen hebben bijgedragen aan het uiteindelijke succes van haar business. Sommige ‘nee’s’ scherpten haar beeld aan van wie haar gebruiker was en wie juist niet. Sommige maakten haar duidelijk wat de concurrentie dacht. En sommige vormden een tijdige waarschuwing voor hoe ze het beter niet kon doen, wilde ze er een succes van maken. Aan het einde van de periode van fondsenwerving alleen al beschikte Kathryn over een roadmap met elke mogelijke valkuil die ze moest zien te ontwijken. En van het onontgonnen gebied dat ze kon gaan verkennen voordat de concurrentie zover was.

In Kathryn's verhaal hoor je op allerlei manieren het oorspronkelijke verhaal terug van de meeste geslaagde start-ups en de meeste geslaagde ideeën. We leren om zo snel mogelijk een 'ja' binnen te hengelen, maar het levert zoveel meer op als we actief op zoek gaan naar een 'nee' en de 'nee's' die we krijgen te vieren.

Dit hoofdstuk gaat helemaal over het gevreesde woordje 'nee' en waarom het niet altijd betekent waar je zo bang voor bent.

De kans die in de beginfase door entrepreneurs juist het meest over het hoofd wordt gezien, is de informatie die te halen is uit verschillende soorten 'nee's'. Een 'nee' kan een goed idee veranderen in een baanbrekend idee. Een 'nee' kan je informatie verschaffen over de omvang van je idee. Een 'nee' kan je helpen je strategie en je doelen aan te scherpen. Kortom, het goud zit verborgen in de 'nee's' die je krijgt.

Hier volgen een aantal voorbeelden van de verschillende vormen van 'nee' waar startende entrepreneurs mee te maken krijgen op het moment dat ze hun idee wereldkundig maken. Opvallend in deze verhalen is de bereidheid om meer feedback te vragen en te horen wat de buitenwereld erover te zeggen heeft. Ze gebruiken elke 'nee' om het product verder te verbeteren op weg naar schaalvergroting.

Het luie 'nee' – Of totaal niet snappen waar het om draait

In 1904 had een man genaamd King Gillette een idee. Honderden jaren lang hadden kappers voor gezichtsbeharing rechte scheermesjes gebruikt. Het werkte uitstekend: met het enkele mesje kon men snor- en baardharen verwijderen tot op de huid, zonder aan de huid te hoeven trekken. Er was echter één probleem: thuis was het moeilijk om gebruik te maken van zo'n recht scheermes. Als je wilde dat het goed werd gedaan en je je liever niet in je eigen keel sneed, moest je naar de kapper. Maar King zag nog een mogelijkheid: stel nou dat je een enkel mesje neemt, er een veilige behuizing omheen plaatst,

er een handgreep aan bevestigd en het mee naar huis neemt om jezelf te scheren? Dat was het begin van de gigantische markt voor scheerproducten zoals we die nu kennen.

Binnen enkele tientallen jaren had King Gillette een groot aantal concurrenten, deels omdat hij het patent op veilige scheermesjes was kwijtgeraakt. Om op te vallen (en om eigen patenten te krijgen) voegden deze nieuwe concurrenten steeds meer nieuwe mesjes toe. Er werden veilige scheermessen gemaakt met wel twee, drie, en zelfs vijf of zes wegwerpmesjes. Dit steeds grotere aantal mesjes leverde veel mannen een betere scheerbeurt op. Maar bij snorren en baarden van kroeshaar, zoals veel zwarte mannen hebben, zorgde het grote aantal mesjes vaak voor pijnlijke, ingegroeide haren, scheerbultjes en scheerbrand. Hun scheerervaring werd er juist slechter op. Deze situatie bleef meer dan honderd jaar onveranderd.

Tot de komst van Tristan Walker, de oprichter en CEO van Walker & Company, het bedrijf met als vlaggenschipproduct de Bevel, een scheermes met slechts één mesje speciaal voor grof of kroezend haar. Walker & Company ontwikkelt gezondheids- en schoonheidsproducten voor mensen met een donkere huid.

Toen Tristan Walker & Company wilde oprichten in Silicon Valley, ging hij op drie manieren tegen de stroom in: het was een bedrijf voor consumentengoederen in een markt die de voorkeur geeft aan techbedrijven; de doelgroep bestond uit mensen met een donkere huidskleur terwijl de meeste investeerders witte mannen zijn; en in een ecosysteem waarin CEO's van techbedrijven een streepje voor hebben was hij noch technicus noch programmeur. Even voor de duidelijkheid: je hoeft geen witte programmeur van tweeëntwintig in een hoody met etensvlekken te zijn om succes te hebben in Silicon Valley. Je hebt echter wel een goed ontwikkelde nieuwsgierigheid nodig. En Tristan Walker is buitengewoon nieuwsgierig.

‘Mijn verhaal is het typische verhaal van de roos die door een scheur in het beton omhooggroeit,’ vertelt Tristan. Hij noemt zichzelf een jongen uit een achterstandswijk in Queens, New York, waar

het gezin enige tijd van een bijstandsuitkering moest rondkomen. ‘Ik had maar één doel in het leven: zo snel mogelijk rijk worden.’

Tristan zag drie manieren om dat te doen. ‘De eerste manier was acteur of atleet worden, en dat ging het voor mij niet worden,’ zegt hij. De tweede manier was op Wall Street gaan werken. Tristan heeft dat even geprobeerd maar vond het echt helemaal niks. ‘Ik besepte dat ik twee van de drie al kon doorstreven. Wat overbleef was entrepreneur worden, en op de dag dat ik dat besepte, heb ik meteen mijn aanmelding naar de businessschool van Stanford gestuurd.’

Tristan ging in 2008 naar Stanford en zag al gauw hoe het floreerende ecosysteem van Silicon Valley om hem heen in elkaar zat. ‘Ik was vierentwintig en zag leeftijdgenoten niet alleen miljoenen dollars verdienen maar fundamentele veranderingen teweegbrengen in de wereld. Wauw, dacht ik, waarom wist ik hier niets van?’

Tristan begon zich naast zijn MBA-studie al gauw te verdiepen in alle technologische veranderingen die hij om zich heen zag plaatsvinden. Hij was nou niet bepaald wat je een nerd zou noemen, maar als het ging om nieuwe ideeën kwam er wel een nerdy kantje in hem naar boven. Ook van Twitter had hij het behoorlijk te pakken. Dat was toen het socialmediaplatform nog een betrekkelijk gezellige community was van niet meer dan vijfhonderdduizend maandelijks gebruikers. Tristan was een van de actievare leden, maar zijn studiegenoten? ‘Die zagen het gewoon niet,’ zei Tristan. Dat wil zeggen, tot een noodlottig voorval plaatsvond met de rapper MC Hammer.

‘Ik had net een les boekhouden en weet nog dat MC Hammer een praatje zou komen houden op de campus,’ vertelt Tristan. ‘Er was nogal wat commotie over. Iedereen vroeg zich af of hij echt zou komen. Ik ging naar Twitter en vroeg MC Hammer gewoon of hij van plan was te komen. Dertig seconden later kreeg ik antwoord. Dus zei ik tegen mijn studiegenoten: “Ja hoor, hij komt. Zie je wel?”’ Een persoonlijk antwoord van een multiplatina artiest? Dat gaf Tristans vertrouwen in zijn vermogen om trends op te pikken een

enorme boost. ‘Op dat moment beseftte hij hoe belangrijk de rol van Twitter was in de innovaties die plaatsvonden op communicatiegebied. En begon ik te snappen dat ogenschijnlijk slechte ideeën in feite een goed idee kunnen zijn. Omdat iedereen rond de tafel zoiets had van: “Waarom zit jij op Twitter? Wat heb je daar nou aan? Ik hoef echt niet te weten wat jij vanmorgen hebt gegeten.” Dat maakte voor mij duidelijk dat ik hier iets mee moest,’ zegt Tristan.

Tristan voorspelde niet alleen de kracht van social media. Hij leerde ook al vroeg dat hij zijn intuïtie kon vertrouwen. En hij denkt altijd in mogelijkheden. Waar andere mensen ‘nee’ zagen, zag Tristan een ‘ja’. En hoe eerder je een ‘ja’ kunt voorspellen in een zee van ‘nee’s’ hoe groter de kans is dat die zich voordoet.

Tristan was niet alleen een vroege gebruiker van Twitter, hij wilde ook helpen het bedrijf groot te maken. Dus begon hij mensen te benaderen, op zoek naar iemand met een zo nauw mogelijke band met het bedrijf. ‘Ik mailde twintig verschillende mensen van wie ik wist dat ze een of twee contacten verwijderd waren van het bedrijf. De laatste persoon die ik belde was David Hornik, omdat hij les gaf aan Stanford en ook partner was bij August Capital.’

David bleek een oude vriend te zijn van de eerste CEO van Twitter, Ev Williams. En twee dagen na een ontmoeting met David op zijn kantoor kreeg Tristan een e-mail van Ev met een aanbod om stage te komen lopen. Dit was dus in 2008. Hoeveel mensen had Twitter in die tijd in dienst? Twintig, meer niet. Tristan zag het potentieel van het bedrijf niet alleen eerder dan zijn studiegenoten, maar ook eerder dan de markt.

Kort na zijn stage bij Twitter begon Tristan zijn volgende e-mail-campagne, gericht op de oprichters van een kersverse start-up genaamd Foursquare. En opnieuw kreeg hij een reactie van de CEO, Dennis Crowley.

‘Ik heb ze acht keer gemaïld. De achtste keer kreeg ik een mail terug van Dennis. Ik zal het nooit vergeten. Ik weet nog precies wat hij schreef: “Luister, Tristan. Ik denk erover op je aanbod in te gaan.

Ben je wel eens in New York? Dennis.’ Dat was het. Ik zat in mijn huis in L.A. met mijn vrouw op de bank en zei: “Wat zal ik hem terugschrijven?” Tien minuten later stuurde ik hem een mail: “Ik ben toevallig morgen in New York.” Ik heb die avond nog een vlucht geboekt, zat de volgende ochtend in het vliegtuig en heb een week met hem doorgebracht. Een maand later runde ik de afdeling Business development van het bedrijf.’

De les is hier niet alleen Tristans vasthoudendheid, maar ook zijn vooruitziende blik. Sommige mensen hebben geluk en stappen per ongeluk aan boord van een raket. Maar twee raketten? Dat is geen toeval meer. Dat is een teken dat jij eerder ergens de potentie van ziet dan de mensen om je heen. Dat je het gevoel hebt dat er iets staat te gebeuren, een gevoel dat niet meer weggaat. Tristan is er goed in te zien waar nog ruimte is in de markt. Hij zegt ‘ja’ terwijl de rest van de wereld nog luid en duidelijk ‘nee’ roept.

Nadat hij het team Business development vanaf de grond had opgebouwd, sloot Tristan de deuren van Foursquare in 2012 achter zich. ‘Toen ik begon bij het bedrijf zaten er nul *merchants* en nul *brands* op het platform. Tegen de tijd dat ik vertrok bij Foursquare, een paar jaar later, hadden we meer dan 1 miljoen merchants. Toen ik begon, waren we met z’n drieën. Bij mijn vertrek was dat aantal gegroeid naar honderdvijftig. Eerlijk gezegd had ik wel zin om eens een ambitieus project voor mezelf op poten te zetten.’

Hij kwam op de perfecte positie terecht om zijn volgende stap uit te denken. Ben Horowitz, partner en medeoprichter van het iconische durfkapitaalbedrijf Andreessen Horowitz, nodigde Tristan uit om een tijdje op het kantoor te komen zitten en groot te denken, als hun Entrepreneur in Residence, of EIR. Een aantal maanden stoeide hij met allerlei ideeën: ‘Ik wilde een bank oprichten. Ik wilde een oplossing bedenken voor transport en vrachtverkeer. Ik wilde een einde maken aan obesitas: in de Verenigde Staten en later in de hele wereld.’ Toen kreeg hij een ingeving: ‘Ik vond scheren een frustrerende bezigheid.’

Meer scheergemak klinkt misschien onbenullig in vergelijking met vrachtverkeer, obesitas of het bankwezen. Het gaat bij schaalbare ideeën echter niet om dramatische maar om veronachtzaamde problemen. En hoe meer Tristan zich verdiepte in de geschiedenis van het scheren, hoe meer hij beseftte dat er een doelgroep was die enorm over het hoofd was gezien: mannen met ruw of kroezend gezichtshaar. Deze mannen hadden al zo lang te maken met scheerbrand en scheerbultjes dat ze het niet eens meer als een probleem zagen.

Tristan dacht niet alleen na over een oplossing voor scheerbrand voor mannen met kroezend haar, maar ook over een bedrijf in gezondheid en beauty, vergelijkbaar met wereldwijde merken als Procter & Gamble, uitsluitend voor mannen en vrouwen met een donkere huidskleur. Wat hem betrof moest dit bedrijf er overduidelijk komen, maar als je pitcht voor een zaal vol voornamelijk witte, voornamelijk mannelijke investeerders, met voornamelijk steil haar, dan kan het lastig zijn de noodzaak van een idee voor een heel ander soort markt over te brengen. Met eenzelfde soort hindernis kreeg Kathryn Minshew te maken bij het pitchen van The Muse: het komt geregeld voor dat investeerders kansen voorbij laten gaan omdat ze niet bekend zijn met de doelgroep. Slimme durfkapitalisten verdienen zich goed in de ideeën die ze gepresenteerd krijgen. Maar velen zeggen meteen nee, zonder eigenlijk te weten waartegen.

Een paar voorbeelden:

‘Het is te veel een nichemarkt.’ (‘Nee.’)

‘Ik denk dat mensen niet weten dat ze dit nodig hebben.’ (‘Nee.’)

‘De branche wordt gedomineerd door meerbladige scheersystemen, een sector waar miljarden dollars in omgaan, die ze gegarandeerd zullen inzetten om hun patenten te beschermen.’ (‘Nee.’)

‘En dat wil je doen in Silicon Valley? Vergeet het maar.’ (‘Nee.’)

Zoals vaak het geval is als je een gedurfd idee pitcht, was er één vroege fan. In dit geval was het durfkapitalist Ben Horowitz van Andreessen Horowitz, de man die Tristan had gevraagd een paar maanden bij hen op kantoor te komen zitten omdat hij zo goed was in groot denken.

‘Ik wist dat Ben me de waarheid zou zeggen als ik met een echt slecht idee zou komen. En dat deed hij,’ vertelt Tristan. ‘Uiteindelijk ging ik met het idee naar Ben en hij zei meteen: “Gefeliciteerd.”’ (Wel even goed om te weten dat Ben zwarte familieleden heeft.) ‘En op dat moment wist ik dat ik beethad.’

Zo’n positieve reactie lijkt misschien wat vreemd. Hoe kon één aanbeveling nu opwegen tegen een hele groep investeerders die allemaal ‘nee’ hadden geroepen?

Kort gezegd: omdat sommige ‘nee’s’ meer gewicht in de schaal leggen dan andere. Een ‘solide nee’ kan je idee verscherpen. Een ‘sceptische nee’ kan je dwingen nog eens na te denken over hoe groot de kans eigenlijk is. Dit soort ‘nee’s’ zijn de moeite waard om naar te luisteren en om van te leren. Maar je hebt ook ‘luie nee’s’. Die kun je het best maar meteen vergeten.

Tristan maakt dat onderscheid moeiteloos. Hij kan tot op het nummer van de powerpointslide precies aangeven wanneer zijn pitch verder aan dovemansoren was gericht.

‘Er zat een dia tussen, volgens mij was het dia 14, waarbij ik het had over de acnebehandeling Proactiv, een goede analogie voor wat wij willen doen. Het verschil tussen Gillette en Bevel lijkt veel op dat tussen Neutrogena en Proactiv: er wordt een zeer belangrijk probleem mee aangepakt. Deze durfkapitalist keek me aan en zei, ik zal het nooit vergeten: “Tristan, ik denk niet dat problemen als scheerbultjes of huidirritatie in verhouding staan tot acne.”’ Ik antwoordde: “Ik begrijp je reactie, maar je hoeft alleen maar even te bellen met tien zwarte mannen, en acht van de tien zullen je vertellen dat dit een probleem is waar ze voortdurend mee te maken hebben. Van de tien witte mannen die je belt, zouden vier hetzelfde antwoord

hebben gegeven. En bij vrouwen liggen de verhoudingen ongeveer hetzelfde.” Tristan wist op dat moment dat de reactie van de durfkapitalist niets te maken had met de kwaliteit van het idee. Hij was gewoon niet bereid om zich te verdiepen in de context die nodig was om het probleem te begrijpen. ‘Dat is gewoon luiheid. En ja, daar kan ik op dat punt niks aan doen,’ zei hij. ‘Dan laat ik het daarbij en ga ik op zoek naar iemand die het wel begrijpt.’

Je ziet dus hoe snel Tristan in staat is om in hun halfslachtige vragen een ‘luie nee’ te herkennen. Tijd om zijn energie te steken in een volgende investeerder. Als de kwaliteit van de antwoorden terugloopt, weet hij halverwege de pitch dat het echte gesprek afgelopen is. De rest is niet meer dan ruis. ‘Investeerdere in Silicon Valley vertellen het je geregeld: “We willen investeren in mensen die goed zijn voor hun woord, goed kunnen zien waar er ruimte is in de markt en grote kansen kunnen signaleren.” We scoorden op al die punten en toch kregen we 99 procent van de tijd “nee” te horen,’ zei Tristan. Deze investeerdere zagen het grotere plaatje niet.

Een van de dingen die nieuwe investeerdere vaak niet beseffen, is dat het er uiteindelijk niet toe doet hoeveel ‘nee’s’ je krijgt. Het juiste ‘ja’ is het enige wat je nodig hebt.

Voor Tristan was het juiste ‘ja’ afkomstig van de bekende rapper en investeerder Nas.

‘Ik ontmoette Nas aan de andere kant van de tafel bij Andreessen Horowitz,’ vertelt Tristan. ‘We komen allebei uit Queens en Nas is iemand tegen wie ik altijd heb opgekeken. Hij staat bekend om zijn kapsels, en Bevel was het perfecte product voor hem. Dus ik begon gewoon vanuit zuivere authenticiteit. Na vijf minuten zei hij: “Ik ben al om, wat is de volgende stap?”’

Nadat de Bevel-trimmer was ontworpen en klaar was om te worden uitgerold, stuurde Tristan Nas een sms’je met een foto van zijn gezicht op de doos. ‘Tristan,’ schreef hij terug, ‘ik heb mijn leven lang al op de verpakking van een trimmer willen staan. Dank je wel.’ Tristan vertelt: ‘Dat was een magisch moment voor me.’

Nas noemde in de zomer van 2016 de naam Bevel in het refrein van een hitsong, waarna de trimmer drie keer zo snel over de toonbank ging.

De meest gênante ‘nee’s’ die Tristan kreeg vanuit de investeerderscommunity waren afkomstig van mensen die Tristans idee aanzagen voor een ‘klein’ idee. In 2017 zei Tristan: ‘Veel mensen zeggen dat we proberen een Procter & Gamble te beginnen voor gekleurde mensen. Ze vinden dat het iets voor een nichemarkt is. Maar het grootste deel van de wereldbevolking heeft een donkere huidskleur. Dus als wij de Procter & Gamble voor mensen van kleur zijn, wat is Procter & Gamble dan eigenlijk?’

In 2018 vond de overname van Walker & Company plaats, waarbij Tristan als CEO meeging. De nieuwe eigenaar? Juist ja. Procter & Gamble.

Vijftig tinten ‘nee’

Mocht je op basis van de verhalen van Tristan en Kathryn concluderen dat je als ervaren witte man eigenlijk niets hoeft te doen om een ‘ja’ te krijgen van durfkapitalisten, dan is het goed om het verhaal te lezen van John Foley, oprichter van thuisfitnessketen Peloton, die het tegendeel beweert.

John dacht namelijk dat zijn vijftien jaar ervaring in een relevante topfunctie in de technologische sector een belangrijke pre vormde in de ogen van de investeerders. Maar het tegendeel bleek dus waar te zijn. ‘Op mijn veertigste had ik twintig jaar hard gewerkt in de corporate wereld,’ vertelt John. ‘Ik vond toen dat ik voldoende levenservaring had om daar afstand van te doen en een eigen bedrijf te gaan opbouwen. Op dat moment bleek echter dat ik al oud werd gevonden.’

Dit was voor John echt een verrassing. Zijn achtergrond zou op investeerders toch enige indruk moeten maken: een ingenieursdiploma van Georgia Tech, een MBA van Harvard Business School,

CEO van twee bekende en succesvolle internetbedrijven: Evite en Barnes & Noble Online. Hij was ervan overtuigd geweest dat durfkapitalisten de rode loper voor hem zouden uitrollen. Hij had wat hij zag als een fantastisch businessidee, dat ze gewoon op een presenteerplaatje kregen aangereikt. ‘De data, de omzet, de retentiegraad en de cohorten. Alles was er,’ vertelt hij. ‘Maar blijkbaar was ik toch niet zo’n goede verkoper als ik dacht, want mijn succesratio bij deze bijeenkomsten was een op de honderd.’

Niet alleen was hij als veertigjarige ‘oud’ (in elk geval naar de maatstaven van Silicon Valley), maar John kwam er algauw achter dat zijn grote idee thuishoorde in de niet erg populaire categorie consumentengoederen, waardoor het voor investeerders erg makkelijk was om te zeggen: ‘Nou, nee. Volgende.’

Na drie jaar lang Peloton te hebben gepitcht voor honderden durfkapitalisten en duizenden angel investors zegt John: ‘Ik had nog geen cent binnen van een investeerder of instelling. Het zat allemaal enorm tegen en iedereen had een andere reden. Het was zo frustrerend...’

John leerde alles wat hij maar kon over ‘nee’s’. Hij verdeelde ze onder in de volgende categorieën:

‘Je bent te oud.’ (‘Nee.’)

‘Hardware is moeilijk en kapitaalintensief.’ (‘Nee.’)

‘Fitness is een suffe categorie zonder kapitaal, zonder software, zonder media en zonder innovatie.’ (Waarop John antwoordt met: ‘Precies! We hebben het techverstorende businessmodel in fitness.’) Maar toch: ‘Nee.’

Sommige van de ‘luie nee’s’ gingen over locatie.

‘O, jullie zitten in New York City. Ik heb mijn gezin beloofd dat ik niet in besturen ga zitten buiten Californië.’ (‘Nee.’)

Veel mensen in Silicon Valley begrepen niets van spinninglessen in een kleine, gespecialiseerde fitnessstudio, omdat het vooral erg populair was aan de Oostkust.

‘Er zijn hier twee vormen van fietsen: mountainbiken en fietsen op de weg.’ (‘Nee.’)

Een van de grootste ‘luie nee’-categorieën was een versie van ‘geweldig idee, maar niet echt iets voor ons’. Er waren ook keren bij dat het hele investeringsteam waar John voor pitchte zeer ingenomen was met hem en het Peloton-idee, maar er uiteindelijk toch voor bedankte omdat zij en hun partners alleen investeerden in consumenteninternet of gezondheidszorg en ze niet konden aankomen met het verhaal dat ze hadden geïnvesteerd in een raar idee met een niet-passend investeringsprofiel. (‘Sorry, nee.’)

Conventionele durfkapitalisten zoals de mensen voor wie John pitchte, kunnen inderdaad argwanend zijn naar *direct-to-consumer*-bedrijven, vooral in nieuwe categorieën. De onbekendheid van deze categorieën maakt ze zeer onvoorspelbaar. En omdat ze het je niet in je gezicht zeggen als je product niet lijkt op zaken waar deze investeerders in het verleden veel geld mee hebben verdiend, zijn ze gewoon niet geïnteresseerd.

Uiteindelijk kon hij alle ‘nee’s’ van de durfkapitalisten achter zich laten toen hij een andere vorm van financiering vond, ‘honderd cheques van honderd angel investors’, zoals hij het omschreef. Ten slotte kwam hij ook nog in contact met een tegendraadse investeerder, Lee Fixel, voormalig partner van het New Yorkse investeringsbedrijf Tiger Global Management, die de baanbrekende gedachte achter en belofte van Peloton kon waarderen en al snel ‘ja’ zei.

Terwijl hij zich een weg zocht door deze enorme doolhof van ‘nee’s’ kwam John er uiteindelijk achter dat hij zichzelf veel tijd – en heel wat afwijzingen – had kunnen besparen door het pitchen toe te spitsen op meer excentrieke, tegendraadse durfkapitalisten. In plaats

van zijn tijd te verspillen aan de usual suspects, had hij bewust investeerders kunnen benaderen als Lee, die zelf doelgericht op zoek zijn naar onconventionele ideeën die weer eigen nieuwe categorieën in het leven roepen.

Hoe slaagde John erin zo lang zoveel afwijzing te incasseren en toch door te gaan? ‘Dat voert terug naar mijn ouders. Die hebben me het nodige zelfvertrouwen bijgebracht. Bovendien was ik er echt van overtuigd dat dit iets bijzonders was,’ zegt hij. ‘Maar behalve jarenlang onwankelbaar geloof in onszelf hebben, was er niet veel om onze tanden in te zetten.’

Voor startende entrepreneurs die jarenlang van de ene na de andere investeerder een ‘nee’ te horen hebben gekregen, is er ook goed nieuws: als de durfkapitalisten je idee niet zien, gaat hun geld waarschijnlijk ook niet naar anderen met een vergelijkbaar idee. En als het je toch lukt, dan heb je waarschijnlijk een grote voorsprong op mogelijke concurrenten.

REIDS ANALYSE

Grote ideeën zijn tegendraads

De eerste waarheid over entrepreneurschap en investeren is dat de grootste nieuwe ideeën tegendraads zijn. Ze gaan zo sterk in tegen de algemeen geldende aannamen dat ze niet alleen risicovol lijken, maar domweg belachelijk. Het zijn de ideeën waar voortdurend ‘nee’ op wordt gezegd.

En dat is begrijpelijk. Het feit dat een idee tegen conventionele wijsheid ingaat, is waarschijnlijk ook de reden dat andere grote bedrijven en concurrenten het nog niet hebben geprobeerd, en waarom andere entrepreneurs er nog niet in zijn geslaagd er een succes van te maken. Als je een tegendraads idee hebt, het soort idee waar vrijwel iedereen ‘nee’ tegen zegt, heb je alle ruimte om iets te creëren. En om iets groots te creëren, heb je veel ruimte nodig. Daarom is ‘het

tegendraadse principe' een van de vier onderliggende principes in mijn boek *Blitzscaling*. Tegendraads zijn én gelijk hebben: dat geeft je precies de voorsprong die je nodig hebt om succesvol te schalen.

We zien het steeds weer als het gaat om echt grote ideeën. In de begintijd van Google waren zoekmachines een heel slechte manier om met adverteerders geld te verdienen. Waardevolle advertentieruimte werd gemeten naar bekeken pagina's en hoe lang iemand op een pagina bleef hangen. En wat levert zoeken op? Het haalt je zo snel mogelijk van die webpagina af. Dat had nou niet veel van weg van een goed businessmodel. Maar Google hield voet bij stuk... en herschreef de regels van het online adverteren.

Nog een goed voorbeeld: TED Talks. Toen mijn Masters of Scale-collega, June Cohen, voor het eerst het idee pitchte om TED Talks online te zetten, werd het alom gezien als een heel klein en heel slecht idee. Eerder opgenomen lezingen online zetten? Wie wilde daar nu naar kijken? En zou content gratis weggeven niet het businessmodel van een dure conferentie onderuithalen? Natuurlijk gebeurde het tegenovergestelde: de talks gingen onmiddellijk viraal, waardoor de tickets voor de conferentie het jaar erop al 10.000 dollar kostten, vijf keer zoveel als ervoor.

Airbnb: ook een goed voorbeeld. In het begin leek het belachelijk: iemand verhuurt een extra kamer aan een wildvreemde, voor één nacht? En gaat iemand een kamer huren bij een wildvreemde in huis? Welke mensen zijn zo gek om dit met elkaar af te spreken? Als je een idee hebt dat zo ver af staat van hoe de dingen normaal werken, zullen heel slimme mensen je aanraden alsjeblieft iets anders met je tijd te gaan doen. Maar misschien hebben ze het wel mis.

Als je dus een tegendraads idee pitcht, een idee dat de status quo in twijfel trekt en een betere manier voorstelt, dan moet je sterk genoeg in je schoenen staan om een waslijst aan afwijzingen aan te kunnen en ervan te leren. En als het ene na het andere 'nee' op je af wordt gevuurd, zul je moeten kijken of je aan iets anders kunt zien dat je op de goede weg zit.