

PROLOOG

Jim Balsillie zat te spelen met zijn mobiel terwijl zijn vliegtuig, een Dassault Falcon, landde op de internationale luchthaven van Dubai. Er waren al uren voorbijgegaan sinds de onvermoeibare co-president-directeur en wereldwijd verkoper van Research In Motion Ltd. (RIM) zijn BlackBerry had uitgezet toen het vliegtuig was vertrokken uit Waterloo in Ontario, Canada, waar het bedrijf is gevestigd. De man die de wereld ervan overtuigd had dat hij stil zou staan zonder RIM's mobiele telefoons, kon niet wachten om zijn e-mails te lezen.

Balsillie, een rusteloze man van negenenveertig die zijn conditie op peil hield door honderden kilometers per week te fietsen, stond in Dubai een zware klus te wachten. Nadat RIM twee jaar eerder, in 2009, nog had gepiekt als de grootste verkoper van smartphones ter wereld en de inkomsten bijna \$20 miljard bedroegen, had de verkoop van BlackBerry's een steile daling ingezet. De aandelenkoers was inmiddels meer dan gehalveerd. Rivalen Apple en Samsung hadden de koppositie overgenomen met een nieuwe generatie smartphones waardoor de vraag naar draadloze toestellen was uitgewaaierd van zakenlieden naar klanten die hun mobiel voor het gemak of plezier gebruikten. De ooit zo verslavende aantrekkingskracht van het minitoetsenbord van de BlackBerry en RIM's veilige e-mail en sms waren overvleugeld door iPhones en Android-mobiels met hun touchscreen, waarmee gebruikers spelletjes als Angry Birds

en de filmpjes van YouTube altijd in de palm van hun hand hadden.

Bijna een miljard mensen bezaten een smartphone, een apparaat dat een decennium eerder nog niet eens bestond. Sinds de opkomst van de televisie eind jaren 1940 was geen enkele nieuwe technologie zo snel door de consument omarmd. De wedloop om marktdominantie was snel en hard. Een paar groten uit de industrie, Motorola en Nokia, waren al ten onder gegaan. Volgens sommigen zou RIM wel eens het volgende slachtoffer kunnen zijn. Het laatste symptoom van die neergang was misschien wel de mislukte lancering van de PlayBook, een tablet die moest concurreren met Apple's onwaarschijnlijk succesvolle iPad. De PlayBook had maar een minuscuul aantal van de apps die de iPad zo populair hadden gemaakt en in de haast om ermee op de markt te komen had RIM de tablet geïntroduceerd zonder de eigen onovertroffen e-mailfunctie.

Balsillie was in Dubai om de openingstoespraak te houden voor de eerste handelsbeurs voor consumentenelektronica in de Golfstaten. Hij wist dat hij vertrouwen uit moest stralen als hij een halt wilde toeroepen aan het in zakenkringen rondzingende gerucht dat RIM de weg kwijt was. Achter de schermen wachtte hem een zelfs nog grotere uitdaging. Dagen achtereen had hij afspraak na afspraak met de voornaamste klanten van RIM: superrijke cliënten en telecombazen uit het hele Midden-Oosten die bezeten waren van RIM's veilige sms: BBM. Hij moest hen ervan zien te overtuigen dat de tweede generatie BlackBerry-smartphones, waarvan de lancering al een paar maanden vertraging had opgelopen, beter zou zijn dan Steve Jobs' iPhones.

Terwijl zijn jet over het kokendhete asfalt taxiede langs kale stukken zand en wat armzalig woestijnonkruid, liep een zweetdruppel langzaam over Balsillies slaap omlaag. Hij staarde ongelovig naar het apparaat dat een revolutie had veroorzaakt in de manier waarop zij communiceren. Een paar tellen eerder nog hadden witte lijntjes in de rechterbovenhoek van het scherm van zijn BlackBerry Bold een trapje gevormd, wat erop wees dat zijn mobiel een sterk signaal ontving van een telecombedrijf in de buurt. Goed, goed. Maar waar waren de vier stippen die aangaven dat er verbinding was met het BlackBerry-netwerk? Of het rood knipperende lichtje dat de ontvangst van

e-mails in zijn mailbox aankondigde? Balsillie klikte op het enveloppe op zijn scherm om te zien of zijn inbox niet volgelopen was. *Niets*. Geen nieuwe e-mails? Na zoveel uur? Onmogelijk. Hij sloot zijn ogen. Vlak voordat hij zijn belangrijkste verkooppraatje van het jaar moest houden, het omkeerpunt dat het bedrijf nodig had om op te veren, deed het product waarvoor hij streed het niet.

Slough, een stadje op zo'n 35 kilometer ten westen van Londen, is sinds zijn grondvesten werden gelegd nooit meer geweest dan een voetnoot in de geschiedenis. In de tweede helft van de zeventiende eeuw kreeg het enige bekendheid onder de Britse aristocratie als halteplaats voor de koetsen op weg naar het geneeskrachtige water van Bath. In de jaren 1930 was het landschap zo vervuild door de rokende fabrieksschoorstenen dat de dichter John Betjeman opriep om de stad maar plat te bombarderen. Begin jaren 2000 kreeg het imago van de stad nog een knauw dankzij de BBC-serie *The Office*; Slough (dat rijmt op 'au') was verkozen tot de plaats waar de komedie over wat er in het gestoorde kantoor van een papierbedrijf allemaal gebeurt, zich afspeelt.

Maar op een goede dag in oktober 2011 was Slough het toneel van een heel ander bedrijfsongeval. Het probleem begon in een onopvallend grijs gebouw. Het plumpe kantoor herbergde een van de *network operating centers* waarvan RIM er een paar in gebruik had; hier werd het e-mail- en BBM-verkeer van 70 miljoen BlackBerry-gebruikers doorgestuurd. Het zenuwcentrum van de vestiging in Slough was een raamloos vertrek, zo koud als een ijskast en helder verlicht. Er stonden rijen grijze stalen kasten te zoemen; per minuut zonden ze miljoenen elektronische berichten van en naar hun klanten in heel Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Een zustercentrum in Waterloo, Canada, deed hetzelfde voor het westelijk halfmond. Geen enkele andere producent van mobieltjes runde zijn eigen netwerk, een snel en zorgvuldig afgesloten systeem dat betrouwbaar versleuteld dataverkeer op hoge snelheid garandeerde. Om die reden weigerde president Barack Obama na zijn verkiezing in 2008 het verzoek van de Secret Service op te volgen om zijn

BlackBerry af te staan. Koningen en koninginnen, sjeiks en CEO's, ze waren allemaal verslaafd aan hun 'CrackBerry's'.

Uren voordat Balsillie was geland, ontstond er in het veiligste en betrouwbaarste draadloze netwerk ter wereld een onbenullig probleem: er crashte een server. Althans, het had een onbenullig probleem moeten zijn. Gewoonlijk zijn dergelijke crashes vrij makkelijk op te lossen. De machines, computersystemen die voor heel korte tijd grote pakketten data zoals e-mails opslaan, zijn voor het BlackBerry-netwerk volstrekt onmisbaar en daarom draaien continu reservemachines mee voor noodgevallen. Deze zogenaamd *hot backups* zijn altijd vol in bedrijf en klaar om in te springen.

RIM's herstelprotocol verliep binnen een paar seconden na de crash in Slough helemaal volgens plan. De gecrashte server werd afgesloten en de opgeslagen e-mails werden naar de back-up overgeblazen. Spijtig genoeg deed een component toen even niet wat er van hem werd verwacht. Eén enkele router wilde niet *routen*: hij stuurde geen pakketten data naar de back-up. Deze routers hebben de omvang van een koffer, het zijn gecomputeriseerde kaartenbakken die een database van Internet Protocol-adressen (IP-adressen) bijhouden om te weten waar binnenkomende e-mails naartoe gestuurd moeten worden. Als een nieuwe server die taak overneemt, wordt van de routers verwacht dat ze opgeslagen e-mails doorsturen. Maar in plaats van adressen naar de nieuwe server te sturen, gaf de router, die last had van een of andere bug, de gecrashte computer opdracht om te herstarten – telkens weer opnieuw. Voordat RIM's techneuten in de gaten hadden wat er aan de hand was, waren de twee machines verwickeld in een gevaarlijk partijtje duwen en trekken. De kapotte router bleef maar op de herstartknop van de zieke server timmeren terwijl de gezonde machine terugvocht in een poging de controle over te nemen. Toen het gevecht een paar minuten later voorbij was, lagen beide machines eruit. De router was dood: niet alleen werkte hij niet meer, zijn geheugen was ook totaal gewist.

Het was twee uur 's nachts toen Mike Lazaridis het telefoontje kreeg. De oprichter van Research In Motion greep direct naar zijn

BlackBerry, ook al was hij nog niet helemaal wakker. Dit gesprek kwam van een technicus in de controlekamer van het Network Operating Centre, intern bekend als de noc (klinkt als 'nok'), in Waterloo. Na een kort gesprek stapte Lazaridis uit bed en zei tegen zijn vrouw Ophelia: 'De noc ligt eruit.'

Lazaridis had genoeg black-outs meegemaakt om te weten dat de laatste plaats waar hij iets te zoeken had de controlekamer van de noc was, die op de bovenverdieping van het slechts enkele verdiepingen tellende RIM-gebouw huisde. Hij wist uit ervaring dat het stressniveau steeg zodra hij het zenuwcentrum binnenkwam. De aanwezigheid van de oprichter was intimiderend en de dienstdoende technici hadden al voldoende aan hun hoofd met hun pogingen het falende netwerk weer tot leven te wekken. In zijn kantoor zette hij direct 'the dial-up' op, een telefonische vergadering die altijd gehouden werd bij een black-out. Hij kreeg antwoord van Robin Bienfait, de chief information officer of cio, die probeerde uit te leggen wat er aan de hand was. Iets ongebruikelijks, iets verkeerd, speelde zich af in Slough. Niemand kon verklaren hoe het kon, maar Sloughs servers wisten miljoenen e-mails niet meer door te sturen. Het systeem was ingestort en de standaardaanpak maakte de zaak alleen maar erger. Opgeslagen e-mails uit Europa, het Midden-Oosten en delen van Azië werden nu naar Noord-Amerika omgeleid, maar die tsunami aan dataverkeer was meer dan de noc in Waterloo kon verwerken. Noord-Amerika zou waarschijnlijk ook plat gaan. Het leek erop dat, als er niets gebeurde, het hele wereldwijde netwerk er straks uit zou liggen.

Lazaridis was zich heel goed bewust van de mogelijke gevolgen en tikte op zijn BlackBerry een sms van twee woorden aan Balsillie: 'Bel me.' Lazaridis was een e-mailgelovige en sms'te zelden. Maar nu het netwerk eruit lag, waren korte tekstjes, die buiten RIM's netwerk om door lokale draadloze netwerkmaatschappijen werden doorgezonden, de enige optie. Toen zijn telefoon even later ging, wist Lazaridis wat hij moest zeggen.

'Jim, alles is oké, maar je moet weten dat we een probleem hebben. Ons netwerk ligt plat. Er wordt niets meer doorgestuurd. Het is een totale black-out.'

‘Plat? Hoe kan dat nou?’ vroeg Balsillie. Hij was net in Dubai de jet uitgestapt en had almaar geprobeerd zijn BlackBerry aan de praat te krijgen.

‘We weten niet hoe het komt. Iedereen is hard aan het werk om het op te lossen. We zorgen dat het goed komt. We weten alleen niet wanneer we het weer overeind hebben.’

Toen Balsillie had opgehangen, zei zijn instinct dat hij direct terug moest vliegen om te helpen de crisis te bezweren. Maar hij beseftte dat wegvluchten uit Dubai de situatie alleen maar erger zou maken. BlackBerry-gebruikers overal ter wereld kregen nare afkickverschijnselen. Terwijl Lazaridis’ team probeerde het netwerk zo snel mogelijk weer tot leven te wekken, moest hij machtige klanten uit de zakenwereld en regeringen in toom houden met de geruststellende mededeling dat het probleem bijna was opgelost. Hij moest de weinige reserves aanspreken die hij zelf nog had, na maanden van tegenvallers voor het bedrijf en nu deze nieuwe, mogelijk fatale black-out van het netwerk.

Tussen zijn vergaderingen door voerde hij telefoongesprekken met grote telecombedrijven en grote RIM-gebruikers, bedrijven uit de Fortune 500 en machtige regeringsvertegenwoordigers. Als de dienst niet snel weer in de lucht zou zijn, zo klaagden de klanten, dan was hun vertrouwen onherstelbaar beschadigd.

‘Maak je geen zorgen,’ stelde Balsillie iedereen gerust. ‘Het is bijna voor elkaar, nog een uur of twee, hooguit, en we zijn er weer.’

Uren later sprak hij een volle zaal toe van de Gulf Information Technology Exhibition, maar niemand had oor voor zijn praatje over de laatste snufjes van de BlackBerry Bold. Iedereen wilde weten hoe lang ze het nog zonder e-mail en BBM-messages moesten doen. Zijn persoonlijke ontmoetingen waren net zo afschuwelijk. De machtige zakenlieden van de regio wilden alleen nog maar terug online. ‘Wanneer doet mijn BlackBerry het weer?’ was het enige wat ze wilden weten.

Balsillie zei tegen iedereen hetzelfde: ‘Nog even geduld, het is bijna voor elkaar.’ Om die machtige maar hulpeloze klanten verder

te kalmeren deelde hij *special editions* van de Bold uit. De machtigste sjeiks schonk hij handgemaakte gouden of witte exemplaren. De ontvangers waren verrukt, zeker toen Balsillie elk van hen ervan verzekerde dat slechts twee mensen dit exclusieve kleinood kregen. De ander was Mohammed bin Rashid Al Maktoum, constitutioneel vorst van Dubai en premier van de Verenigde Arabische Emiraten, zei Balsillie telkens. Toen Balsillie Dubai op 13 oktober verliet, had hij tientallen ‘exclusieve’ mobieltjes uitgedeeld. Maar op dat moment waren die opzichtige toestellen weinig meer dan presse-papiers, opzichtige symbolen ter verhulling van de misstappen die het bedrijf de voorgaande jaren had gezet. En RIM’s wereldwijde netwerk lag nog steeds plat.

Tot die oktoberdag was BlackBerry toch vooral een onwaarschijnlijk succesverhaal geweest, de winnaar van een van de wildste, meest ontwrichtende technologieraces van de vorige eeuw. Een minuscuul bedrijfje in een klein plaatsje in het land der mennonieten, dat geleid werd door twee mannen die weinig meer met elkaar gemeen hadden dan een enorme ambitie, had de manier waarop de wereld communiceert op z’n kop gezet. Zoals pc’s de mainframes van hun troon hadden gestoten door arbeidsintensieve taken te vereenvoudigen en te versnellen, zo hadden BlackBerry’s computerkabels en telefoonsnoeren overbodig gemaakt en werknemers bevrijd van hun bureaus. E-mails en documenten konden nu vanuit de auto worden verstuurd of in restaurants worden verzonden nog voor de rekening op tafel lag – zonder dat iemand wist dat die afzender niet op zijn kantoor was.

BlackBerry’s veranderden meer dan de werkplek. We waren niet langer gebonden aan kantoren en huizen. Werkgevers, klanten, vrienden en familie, iedereen kon ons bereiken op alle plaatsen waar een draadloos signaal kon komen. Werk was niet langer van negen tot vijf: er waren geen grenzen meer. Hetzelfde gold voor ons sociale leven – we hoefden nooit meer alleen te zijn met onze gedachten. BlackBerry’s maakten ons snel en efficiënt, maar ook een beetje neurotisch. Veel gebruikers raakten al gauw aan hun mobiel verslaafd. In oktober 2011 ondergingen al die RIM-klanten drie dagen

lang cold turkey – heftige ontwenningverschijnselen. Geen BlackBerry. Waar was iedereen? Het leven leek stil te staan. Toen de black-out voorbij was, waren de gebruikers nog net zo verslaafd aan mobiel e-mail en sms. Voor Research In Motion was het echter een ander verhaal. RIM verloor het contact met de markt die het bedrijf zelf had geschapen.

DEEL EEN

ALS EEN IDEE OP HET EERSTE GEZICHT
NIET ABSURD IS,
IS ER GEEN HOOP VOOR.

- ALBERT EINSTEIN

1 REACH FOR THE TOP

De leerlingen van de Prince of Wales Public School in Peterborough, Ontario, hadden al lang hun aandacht verloren voor wat Reg Nicholls op het bord stond te krassen. Om de paar minuten fronste de wiskundeleraar zijn wenkbrauwen en veegde hij een deel van wat hij geschreven had weer uit. Daarna volgden nog meer getallen, een formule die uit de hand liep en dat afschuwelijke gekras van het krijtje op het bord. Uiteindelijk werd het stil in de klas. Die arme Nicholls stond er bewegingloos bij. ‘Kan iemand me vertellen wat ik verkeerd heb gedaan?’ vroeg hij.

Van achter uit de klas kwam een antwoord: ‘Dat je geboren bent.’

De klas barstte in lachen uit. Nicholls rende naar de achterste tafeltjes en sleurde de pestkop die dat had gezegd de gang in. De stamelende leraar met het vlekkerig aangelopen gezicht duwde de twaalfjarige Jim Balsillie tegen de muur van kluisjes. Balsillie keek brutaal terug. Zijn echte straf kwam pas de volgende dag: hij werd geschorst voor wiskunde. Hij moest de rest van het trimester het vak in zijn ceentje zien te leren. Eens kijken hoe ver je dan komt, aldus zijn leraar. O ja, en je moet wel samen met je klasgenoten meedoen aan de verplichte provinciale wiskundetoets over een paar weken.

Later die maand sloot Balsillie zich weer bij zijn klasgenoten aan om samen de grote wiskundetoets te maken. De wijsneus, zo bleek, was echt wijs. Al had de brutale vlerk zich in zijn ceentje moeten

voorbereiden, van de deelnemers uit *grade seven*, de eerste klas van de middelbare school, scoorde hij het hoogst op de toets, niet alleen van de leerlingen van de Prince of Wales, maar van de hele provincie. Een regio-inspecteur kwam naar de school om hem de wiskundeprijs van 1974 uit te reiken. Toen hij naar huis was gerend om zijn moeder Laurel te vertellen dat hij de prijs gewonnen had, schudde ze lachend haar hoofd en herhaalde ze een zinnetje dat ze al zo vaak had gebruikt tegen haar moeilijke zoontje: 'Jim, jij zakt altijd in de stront en komt er geurend als rozen weer uit.'

In moeilijkheden kwam je makkelijk in het westen van Peterborough, een arbeiderswijk waar de huizen klein waren en de ambities groot, waar gazons als parkeerplaatsen dienden en sportwedstrijdjes geregeld in vechtpartijen eindigden. De jonge Jim, de middelste van drie kinderen die binnen vijf jaar waren geboren, was helemaal thuis in deze buurt en tijd. 'Ik ben altijd een herriemaker geweest,' vertelt hij, 'grote mond en brutaal.' In zijn jeugd speelde hij graag ijshockey en lacrosse en met zijn vader, die seizoenskaarten had, ging hij graag naar de jeugdwedstrijden van ijshockeyclub de Peterborough Petes in het Memorial Centre. Veel spelers van de Petes haalden de NHL, de National Hockey League en de hoogste divisie van de sport in de VS en Canada, zoals Bob Gainey en Steve Yzerman. De jonge Balsillie droomde ervan ooit in hun voetsporen te treden en een keer in zijn geboorteplaats terug te komen met de hoogste prijs: de Stanley Cup.

Belangrijker voor Balsillie dan de spelers was de coach van de Petes. 'De leidende figuur was volgens mij Roger Neilson, een coach die op veel terreinen vernieuwend was.' Neilson was bij het jeugd-hockey berucht geweest om zijn trucs. Toen hij eens zijn keeper wisselde voor een aanvaller, liet hij de keeper zijn stick eerst voor de doelmond leggen om afstandsschoten tegen te houden die tijdens de wissel konden worden afgevuurd. En toen hij eens een plaatselijk honkbalteam coachte, moest zijn catcher een geschilde appel in zijn kleding stoppen. Toen een looper van het andere team aarzelde bij het derde honk, gooide de catcher de appel over het hoofd van de derdehonkman. De looper rende triomfantelijk naar de thuisplaat,

om vlak daarvoor met de echte bal door de catcher te worden uitgetikt.

En als Nelson eens niet een trucje achter de hand had, vocht hij de spelregels aan. Zo kwam hij aan zijn bijnaam ‘Rule Book Roger’. De officials – dat wil zeggen alle scheidsrechters die benoemd waren door de ijshockeybond – hadden een hekel aan Rule Book Roger. Maar niet tiener Jim Balsillie: hij had net zoveel plezier in deze rebel als in de wedstrijden zelf. Neilsons schermutselingen weerspiegelden de grote achterdocht die Balsillie in zijn tienerjaren had ten aanzien van gezag. Hij had een hechte band met zijn moeder en haar ouders, maar met zijn vader maakte hij geregeld ruzie; hij was een slimme leerling die leraren op de kast joeg met zijn scherpe tong. Hoewel hij figuren op hoge posities wantrouwde, wilde hij ook toetreden tot Canada’s zakelijke elite. Balsillie zou zijn hele carrière blijven worstelen om zijn tweekoppige demon koest te houden: de positieve kracht van zijn ambitie versus zijn diepgewortelde wantrouwen ten aanzien van gezag.

Het was misschien voorspelbaar dat Balsillies problemen met hogergeplaatsten voor het eerst tot uiting kwamen in de omgang met zijn vader Ray Balsillie. De familie behoorde tot de Métis, afstammelingen van Canadese Indianen en Europeanen, een bevolkingsgroep die is ontstaan in de tijd van de pelshandel. De Balsillie’s hebben een ingewikkelde familiestructuur. Een tak van de familie werkte in het beruchte Cumberland House in Saskatchewan, een noordelijk gelegen handelspost van de Hudson Bay Company waar ooit de Noordpoolexpeditie van Franklin verbleef; deze groep Schotse ontdekkingsreizigers kwam in de jaren 1840 in het hoge noorden in z’n geheel om. De Balsillies hebben oorspronkelijk Métis- en Schots bloed, wat de doordringend blauwe ogen, uitstekende jukbeenderen en olijfkleurige huid van Jim verklaart.

Ray Balsillie verliet als tiener het ouderlijk huis in Selkirk, Manitoba, om met een schone lei te beginnen in Seaforth, Ontario, bij de Royal Canadian Air Force. Daar werd hij opgeleid tot werktuigkundige. Nadat hij Selkirk had verlaten, sprak hij nog zelden over zijn inheemse afkomst en zijn zoons en dochter kregen te horen dat ze er