

POWER PLAY

TIM HIGGINS
POWER
PLAY

TESLA, ELON MUSK EN
DE GOK VAN DE EEUW

Vertaald door Paul Janse

Spectrum

Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv, Amsterdam

Spectrum maakt deel uit van Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv,
Amstelplein 32
1096 BC Amsterdam

© 2021 Tim Higgins

© 2021 Nederlandstalige uitgave: Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv, Amsterdam

Oorspronkelijke uitgave: Doubleday, a division of Penguin Random House LLC, New York

Eerste druk 2021

Oorspronkelijke titel: *Power Play*

Vertaling: Paul Janse

Omslagontwerp: John Fontana

Omslagillustratie: Hitandrun Media, Début Art

Nederlandse belettering: DPS Design & Prepress Studio, Amsterdam

Opmaak: Elgraphic

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB, Hoofddorp).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

ISBN 978 90 00 37004 7

ISBN 978 90 00 37005 4 (e-book)

NUR 320

www.spectrumnonfictie.nl

Voor mijn ouders

15	Eén dollar	192
16	Een gigant keert terug	203
17	Naar het hart van Texas	211

INHOUD

Proloog: Het begin	9
--------------------	---

DEEL I EEN ECHT HEEL DURE AUTO

1	Misschien zou het dit keer anders zijn	21
2	De geest van de EV1	30
3	Met vuur spelen	43
4	Een niet zo geheim plan	55
5	Mr. Tesla	64
6	De man in het zwart	77
7	Witte walvis	89
8	Glas eten	110

DEEL II DE BESTE AUTO

9	Commandotroepen	125
10	Nieuwe vrienden en oude vijanden	134
11	Roadshow	143
12	Net als Apple	155
13	50 dollar per aandeel	166
14	Ultra hardcore	181

DEEL III EEN AUTO VOOR IEDEREEN

18	Giga	221
19	De wijde wereld in	232
20	Aasgieren	242
21	Vakbondsperikelen	254
22	Dicht bij S-E-X	269
23	Koerswijziging	282
24	De hel van Elon	299
25	Sabotage	318
26	Twitterorkanen	324
27	De grote golf	340
28	Met een rood randje	358
	Epiloog	372

<i>Nawoord</i>	385
----------------	-----

<i>Dankwoord</i>	387
------------------	-----

<i>Noten</i>	389
--------------	-----

PROLOOG:

HET BEGIN

Het was een winderige avond in maart 2016. In de ontwerpstudio van Tesla betrad Elon Musk het podium voor een menigte aanhangers, gekleed als een schurk uit een James Bondfilm, in een zwart jasje met de kraag omhoog. Zijn tien jaar oude droom ging werkelijkheid worden, een doel waar de beroemde ondernemer jaren aan had gewerkt: de grootse presentatie van de elektrische auto Model 3.

De ontwerpstudio – in het complex in de buurt van de luchthaven van Los Angeles waar ook Musks ruimtevaartbedrijf SpaceX gevestigd is – vormde de creatieve ziel van Tesla. Op deze magische plek gaf Franz von Holzhausen, de ontwerper die heeft bijgedragen aan het nieuwe ontwerp van de Volkswagen Kever en aan de wederopstanding van de Mazda, samen met zijn team vorm aan de ideeën die Musk voor ogen stonden. Samen wilden ze revolutionaire, flitsende elektrische auto's maken, zonder de nerderige techno-uitstraling van de modellen van concurrenten, die dergelijke auto's als experimentele noviteiten behandelden.

Er waren honderden klanten komen opdagen. Als Musk optrad, viel er altijd wat te beleven: of het nu voor Tesla of voor SpaceX was, zijn evenementen trokken een eclectische mix van ondernemers uit Silicon Valley, Hollywood-celebrity's, trouwe klanten en autoliefhebbers. Tot nu toe was Tesla een luxe niche geweest: eerst een fantasie van milieubewuste Californiërs, later een rijkeluispeeltje, een must-have voor mensen met genoeg geld voor een BMW, Mercedes of een ander benzinestatussymbool.

De Model 3, die zou beginnen bij vijfendertigduizend dollar, beloofde iets anders te worden. Het was de belichaming van Musks ambitie om een volledig elektrische auto voor het grote publiek te maken. Met deze compacte middenklasser gokte Musk dat Tesla het verkoopvolume en het geld kon genereren om het op te nemen tegen de grootste van de grote jongens in de honderd jaar oude auto-industrie: Ford, Toyota, Volkswagen, Mercedes-Benz, BMW en natuurlijk General Motors. De Model 3 moest uitwijzen of Tesla een echt autobedrijf was.

Toen Musk – die nauwelijks een jaar jonger was dan Henry Ford toen die 108 jaar geleden de T-Ford introduceerde – die avond het podium betrad, begroet door stampende techno en het geschreeuw van zijn fans, wilde hij geschiedenis schrijven. Hij kwam een nieuw tijdperk inluiden.

Zijn missie was om de wereld te veranderen en misschien zelfs te redden, en waarschijnlijk ook om daar zelf rijk mee te worden. Om die visie werkelijkheid te laten worden, had hij een team van executives samengesteld. Die cruciale helpers, afkomstig uit de auto-industrie, de techwereld en het durfkapitaal (zoals Musks vertrouwen, zijn broer Kimbal) zaten in het publiek en genoten van de opwindende.

Op het podium was Musk in de weer met grafieken van de stijgende CO₂-uitstoot en klaagde hij over de schade die de mens aan de aarde toebrengt. 'Dit is echt belangrijk voor de toekomst van onze wereld,' sprak hij en het publiek juichte hem toe.

In een gelikte video kreeg het publiek de eerste glimpen van de Model 3 te zien. De auto zag eruit als een baken van de toekomst, zowel aan de buiten- als aan de binnenkant. Fraaie curven en lijnen omrandden een interieur dat totaal anders was dan alles wat er op dat moment op de markt was. In plaats van de metertjes van een normaal dashboard zat er één groot tabletachtig scherm midden in de cabine. De auto zoefde over kronkelende wegen langs de Californische kust. Opnieuw gejuich. Een aanwezige schreeuwde: 'You did it!'

Musk sprak het publiek toe als een vorst zijn onderdanen. Hij zei dat Tesla al meer dan honderdvijftienduizend aanbetalingen van duizend dollar had gekregen: een cashinjectie van honderdvijftien miljoen dollar. Binnen een paar weken zou Tesla al meer dan vijf-

honderdduizend reserveringen binnen hebben. Een verbijsterend cijfer: 32 procent meer dan Toyota Motor Corp. dat jaar in de VS verkocht van zijn populaire gezinsauto Camry. En dat waren alleen nog maar reserveringen: twee jaar voor de productie van de auto stonden de mensen al in de rij.

Het team van Tesla had een plan bedacht om langzaam te beginnen met de productie, met als doel om er eind 2017 een paar duizend klaar te hebben, waarna ze de capaciteit in 2018 elke week wat zouden opschroeven totdat ze medio dat jaar het doel van vijfduizend auto's per week bereikt zouden hebben.

Dat volume – vijfduizend auto's per week, tweehonderd zestigduizend auto's per jaar – was een algemeen aanvaarde benchmark voor de levensvatbaarheid van een grote autoproducent. Als Elon Musk en Tesla dat bereikten, konden ze een serieuze nieuwe speler in de auto-industrie worden.

Maar zelfs dat vond Musk niet genoeg. Hij pochte al dat hij in 2020 de productie bij de enige assemblagefaciliteit van het bedrijf buiten Silicon Valley op vijfhonderdduizend per jaar kon krijgen: twee keer zoveel als de meeste autofabrieken in de VS.

Zonder overdrijving kan worden gezegd dat dit totaal waanzinnig zou hebben geklonken uit de mond van iemand anders dan Elon Musk.

Vanaf het begin van het ontwerpproces van een nieuwe auto doen autofabrikanten er meestal vijf tot zeven jaar over om deze op de markt te brengen. Het is een lastig en complex proces dat in de loop van vele generaties steeds verder verfijnd is. Voordat een nieuwe auto in de showroom belandt, wordt hij getest in de woestijn, in het Poolgebied en in de bergen. Duizenden leveranciers dragen eraan bij. Met verbluffende nauwkeurigheid maken ze onderdelen voor de voertuigen, die uiteindelijk in razend tempo in elkaar worden gezet volgens een choreografie die tot op de seconde moet kloppen.

Maar ondanks alle ondernemingslust, ontegenzeggelijke ambitie en visie, en ondanks de binnenstromende reserveringen, kon Musk toen hij die avond van het podium stapte, niet ontkomen aan de onverbiddelijke waarheid waar bedrijven als General Motors, Ford en BMW in meer dan een eeuw hebben leren omgaan: dat de auto-industrie een meedogenloze business is – en een dure.

De financiën van Elon Musk stonden er rampzalig voor. Tesla

verteerde gemiddeld vijfhonderd miljoen dollar per kwartaal en had maar 1,4 miljard dollar kasgeld beschikbaar, wat betekende dat Tesla eind 2016 de bodem van zijn schatkist zou bereiken als er niet iets drastisch zou veranderen.

Maar dit hoorde allemaal bij het bluffpoker dat hij zou moeten spelen als hij de waardevolste autofabrikant ter wereld wilde worden. Geloof had de visie voortgebracht, de visie zou de markt voortbrengen, de markt zou geld voortbrengen en geld zou auto's voortbrengen. Hij zou het proces moeten uitvoeren op een onvoorstelbare schaal en snel genoeg om steeds een stapje verder te zijn dan de concurrenten, de geldschieters, de klanten en de zogenaamde shortsellers, die tegen het bedrijf wedden door middel van een beleggingsmethode die flink wat zou opbrengen als het aandeel Tesla in waarde zou dalen.

Hij wist maar al te goed dat het een riskante onderneming was.

Zijn hele geloofwaardigheid stond op het spel.

In juni 2018, iets meer dan twee jaar na de blitse presentatie van de Model 3, bezocht ik Musk in de spelonkachtige assemblagefabriek van Tesla Inc., op een halfuur rijden buiten Silicon Valley. Hij zag er moe uit. Hij zat in zijn kantoortje in de fabriek, gekleed in zwart Tesla-T-shirt en spijkerbroek, gebogen over een iPhone. Zijn Twitteraccount stroomde over van pesterijen van shortsellers; sommigen van de machtigste investeerders ter wereld zetten hun geld op zijn ondergang. In zijn mailbox stonden nieuwe berichten van een onlangs ontslagen werknemer die de CEO ervan beschuldigde dat hij levens op het spel zette door op beveiliging te bezuinigen.

Achter hem was de reusachtige carrosserielijn te zien. Het was de indrukwekkendste verschijningsvorm van Musks visie: een mechanisch monster dat aan de ene kant ruwe onderdelen vrat en aan de andere kant auto's uitspuugde. De lijn was twee verdiepingen hoog en bevatte meer dan duizend robotarmen die aan de vloer verankerd zaten en aan het plafond hingen, als een soort spitsroeden voor de autoskeletten die er werden gemaakt. Vonken vlogen in het rond terwijl robotarmen zich naar voren bogen om metalen platen aan het frame te lassen. Er hing een bijtende geur in de ruimte en het metaal dreunde en galmde als een oorverdovende metronoom.

Van de carrosserielijn ging de auto naar de spuitery, waar de au-

to's werden gespoten in parelwit, *midnight silver* en het iconische racewagenrood van Tesla. Vervolgens naar de algemene assemblage-lijn, waar het bijna vijfhonderd kilo zware accupakket werd toegevoegd, evenals de elementen die een auto tot een auto maken: de stoelen, het dashboard, het display.

In dit gedeelte waren op dat moment problemen en dat verklaarde dat Musk hier in zijn eentje op de fabrieksvloer sliep. De assemblage-lijn werd geplaagd door tegenvallers. Musk zei dat hij zich voor de productie te sterk van robots afhankelijk had gemaakt. De tienduizend onderdelen, afkomstig van honderden leveranciers, hadden voor een spiraal van complexiteit gezorgd. Overal waar hij keek vond hij wel iets wat niet helemaal goed werkte.

Hij verontschuldigde zich voor zijn onverzorgde uiterlijk; zijn bruine haar was al een tijdje niet gekamd en hij had al drie dagen hetzelfde T-shirt aan. Over een paar dagen werd hij 47. Hij lag een jaar achter op zijn schema om de productie van de Model 3 op te schroeven, de compacte middenklasser waar het voortbestaan van Tesla van afhing.

Musk zat aan een leeg bureau. Zijn kussen, waar hij een paar uur op had geslapen, lag op een stoel naast hem. Er lag een half opgegeten salade. Een paar meter verderop stond een bodyguard. Het bedrijf balanceerde op de rand van faillissement.

Maar ondanks dit alles was hij in een verrassend goed humeur. Hij verzekerde me dat alles goed zou komen.

Toen hij me een paar weken later belde, was hij in aan aanzienlijk somberdere stemming. De hele wereld had het op hem voorzien. 'Ik kick echt niet op deze rol,' zei hij. 'Ik doe dit omdat ik verdomme geloof in deze missie, die volgens mij nodig is om duurzame energie tot een succes te maken.'

Het leek of Elon Musk op een absoluut dieptepunt zat, maar niets was minder waar.

Kan een start-up een van de grootste en diepst ingegraven industrieën in de wereldeconomie veroveren? Die vraag staat centraal in de strijd van Musk en de geschiedenis van Tesla. De automobiel heeft de wereld veranderd. Niet alleen geeft hij mensen autonomie en mobiliteit en is hij de drijvende kracht achter complete sectoren van de moderne beschaving, maar hij vormt ook een eigen economie. De

industrie in Detroit heeft bijgedragen aan de vorming van de middenklasse en heeft gezorgd voor welvaart en stabiliteit in een deel van de maatschappij. Met een jaaromzet van bijna twee biljoen dollar is de auto-industrie een van de grootste van de VS. Een op de twintig Amerikanen is er werkzaam.

General Motors, Ford, Toyota en BMW zijn uitgegroeid tot mondiaal bekende iconen die elk jaar tientallen miljoenen voertuigen ontwerpen, bouwen en verkopen. Een auto is meer dan een vervoermiddel; hij representeert onafhankelijkheid en status en is een symbool van de *American Dream* en steeds meer ook van de *Global Dream*.

De keerzijde van de medaille is dat productie en gebruik van diezelfde auto's wereldwijd steeds grootschaliger zijn geworden en in ongekende mate bijdragen aan verkeersverstoppingen, vervuiling en klimaatverandering.

En toen verscheen Musk, op eigen kracht multimiljonair geworden voor zijn dertigste, dromend van het veranderen van de wereld met behulp van zijn verworven rijkdom. Zijn geloof in elektrische auto's was zo krachtig dat hij zijn vermogen ervoor op het spel zette, op de rand van faillissement balanceerde en drie huwelijken versleet – waarvan twee met dezelfde vrouw.

Het is één ding om een sociaal netwerk op te zetten en MySpace uit de markt te drukken, of om met behulp van een online platform ongebruikte auto's of woningen te benutten en de strijd aan te gaan met taxikartels of de hotelsector. Maar het is een heel ander verhaal om enkele van de grootste bedrijven ter wereld op hun eigen terrein uit te dagen, met iets wat deze bedrijven zich in meer dan een eeuw met veel pijn en moeite hebben eigengemaakt.

De auto-industrie is een bedrijfstak met vaak smalle marges. Eén gemiddelde auto draagt maar zo'n 2800 dollar bij aan het bedrijfsresultaat. Daarvoor moet je wel op enorm grote schaal werken en moet je een fabriek hebben die vijfduizend auto's per week kan aantikken. En als dat al lukt, moet je verdomd zeker weten dat je er ook nog kopers voor vindt.

Elke tegenvaller in productie of verkoop kan rampzalig zijn. Elke dag dat een fabriek niet wordt gebruikt, of dat er geen auto's naar dealers worden gedistribueerd of dat klanten er niet mee naar huis rijden, stapelen de kosten zich op. Die cashflow, van klanten naar dea-