

# Epiloog

Uit:

*Anton Philips (1874-1951), Ze zullen weten wie ze voor zich hebben*  
Uitgeverij Balans, Amsterdam, 2004

© Marcel Metze

Anton Philips heeft geluk gehad. Vrijwel op de dag waarop hij in 1895 als twintigjarige jongeman naar Eindhoven ging om zijn broer Gerard te helpen, begonnen zowel de Tweede Industriële Revolutie als een nieuwe Kondratieff-golf - een lange termijn golfbeweging in de economie, die geacht wordt in totaal vijftig jaar te beslaan. Niemand wist ervan, nergens was een besluit genomen, en het startpunt kon pas achteraf door economen en historici als zodanig worden gekarakteriseerd en gedateerd, maar in de praktijk waren de gevolgen snel merkbaar.

Het mooie was dat zijn vader en oudere broer met hun nieuwe fabriekje voor gloeilampen precies in de goede hoek zaten: in de kern van de elektrotechnische industrie, een van de belangrijkste aanjagers van de economische versnelling. Ze wisten waar ze mee bezig waren; vader Frederik had ervaring als ondernemer, broer Gerard had eerst jarenlang de technologie van het elektrisch licht bestudeerd - die nog volop in beweging was - en uitvoerig rondgekeken in andere gloeilampenfabrieken. En ze hadden geld, dat wil zeggen: vader, die het jonge bedrijf door een crisis in het derde levensjaar had geholpen, zodat het in 1895 nog bestond en volop kon meeprofiteren van de daaropvolgende twee decennia van economische bloei. Overigens was de investering van de tabakshandelaar, kleinschalig fabrikant en lokaal bankier Frederik Philips in een jonge, moderne elektrotechnische industrie een vooruitstrevende stap, maar geen unieke. Het begin van de Tweede Industriële Revolutie rustte in belangrijke mate op familiekapitaal, vergaard in oudere branches als handel, scheepvaart en ambachtelijke industrie. In Duitsland investeerden ook de banken wel in nieuwe kapitaalintensieve industrieën; in Nederland gebeurde dat nauwelijks - evenmin als in de VS, trouwens, waar naast families/eigenaars met name grote particuliere investeerders als financiers optraden.

Geluk is niet eeuwigdurend. Na zijn 'klaargemaakt bed' en zijn 'prima startschot' heeft Anton moeten bewijzen wat hij waard was, eerst als handelsreiziger en verkoper, en vanaf 1899 als (mede)-directeur. Dat heeft hij op overtuigende wijze gedaan, geholpen door een natuurlijke charme en een talent voor (onder)handelen, maar toch vooral door een grote doortastendheid, zelfverzekerdheid en snelheid. De reeks voorbeelden is lang, ik breng slechts enkele in herinnering. Niet veel jonge twintigers met een (nog) gebrekkige talenkennis zouden gewoon op de trein naar Rusland stappen, zoals hij in 1898 deed, en terugkomen met omvangrijke orders. Met zijn besluit een medewerker naar Sint-Petersburg te sturen, krap zes weken na het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog, onder het motto 'hier gaan wij eens flink van profiteren', heeft hij getoond een ondernemer van het zuiverste water te zijn. Geen wonder dat het management van het veel grotere concern General Electric deze Hollander, die in 1912 vanuit het niets op de Amerikaanse markt verscheen en in een paar jaar tijd meer dan tien procent van GE's verkoopaantallen bereikte, zeer serieus nam - die zou daar in een decennium tijd ook vijftig procent of meer van kunnen maken. Absoluut onnavolgbaar, mijns inziens, blijft de wijze waarop hij na de Eerste Wereldoorlog een snelle buitenlandse expansie in gang heeft gezet - op de dag waarop de oorlog eindigde, zich een weg banend door de feestende Brusselse massa's, en geen seconde later.

© Marcel Metze

*Anton Philips (1874-1951), Ze zullen weten wie ze voor zich hebben*  
Uitgeverij Balans, Amsterdam, 2004

## Een agressieve uitdager (1891-1911)

Snelheid, doortastendheid, zelfverzekerdheid en *timing* - en zo hier en daar nog wat extra geluk - zijn van grote betekenis geweest voor het oprukken van Philips tot in de wereldtop op haar gebied. Die opmars heeft vier decennia in beslag genomen en was zeker niet vanzelfsprekend. De forse groei van de eerste twee decennia, veel sneller dan de markt als geheel, kon niet verhullen dat de kennisbasis van de *Spezialfabrik* in gloeilampen te Eindhoven nogal zwak was. Rond 1910/1911 werd het voor Gerard moeilijker de innovaties bij te benen. Dat was geen wonder, want de Amerikaanse en Duitse concurrenten (met een breed scala elektrotechnische producten) waren veel groter en kapitaalkrachtiger en hadden daarvoor laboratoria ter beschikking, terwijl hij het met twee assistenten moest doen. De technologie achter de 'getrokken' wolframdraad markeerde de grens van zijn mogelijkheden. Die 'truc', waarvan Anton eind 1911 een aantal gegevens aan GE ontfutselde, heeft hij met zijn kennis en vaardigheden nog snel onder de knie kunnen krijgen. Maar toen GE in 1913 haar technologische superioriteit bevestigde met de gasgevulde 'halfwatt'-lamp, was het Nederlandse bedrijf vrijwel volledig afhankelijk geworden van Amerikaanse *know how* en licenties.

Dat de gebroeders met zo'n beperkte kennisbasis toch goed presteerden, hing enerzijds samen met Gerards vermogen elke innovatie - zelf ontwikkeld, ontfutseld of in licentie verkregen - snel om te zetten in producten, *in casu* verschillende typen lampen, en die vervolgens ook in grote aantallen en tegen lage kosten te fabriceren. Hij was een uitstekende *developer*, zowel in de product- als in de productietechnologie. Anderzijds kwam het door Antons vermogen snel te reageren op veranderende marktomstandigheden. Wat dat betreft is de legende volkomen juist: de combinatie heeft het 'm gedaan. Het tempo waarin Gerard in 1911/1912 de omschakeling van de 'gespoten' naar de 'getrokken' wolframdraad heeft gerealiseerd, maakt achteraf nog steeds grote indruk. Het staaltje commerciële tactiek dat Anton vervolgens ten beste gaf, eveneens. Binnen de kortste keren begon hij de nieuwe lampen in Europa te verkopen én naar Noord-Amerika te vershippen. Daarmee speelde hij in wezen *va banque*. Het stond vast dat de 'bestolene', de grote concurrent General Electric (eigenaar van de 'getrokken' wolframpatenten), zou reageren. Dat gold ook voor de machtige Duitse combinatie der *Patentgemeinschaft* (AEG, Siemens en Auer), die de GE-octrooien voor Europa in handen had. Maar hoe zouden die reacties eruit zien? Niet identiek, zo bleek tot zijn geluk. De Duitsers dwongen de gebroeders onder druk van juridische procedures tot een licentieverdrag dat hun verkopen van 'getrokken' wolframlampen in Europa sterk aan banden legde. In Noord-Amerika zag GE echter af van zo'n harde aanpak, uit angst te worden beschuldigd van monopolistisch gedrag en last te krijgen met de antitrustwetten. Toen Anton dat doorkreeg, voerde hij de export over de Atlantische Oceaan flink op, en wist hij op die manier de terugval in Europa te compenseren. Wedden op twee paarden blijkt soms wel degelijk te lonen.

De eerste twee decennia van Philips' bestaan illustreren zo nog eens nadrukkelijk wat ook de Amerikaanse historicus Alfred D. Chandler heeft geconstateerd, namelijk dat het strategisch voordeel van eerstelingen in een nieuwe technologie - het *first mover advantage* - niet zozeer in de uitvinding zelf zit, maar in het vermogen snel tot goedkope, grootschalige productie te komen. Welbeschouwd hebben 'uitdagers' (*challengers*), waartoe ook Philips behoorde, iets van vampiers. Gerard en Anton Philips lieten het uitvinden aan anderen over, concentreerden zich op het snel toepasbaar en produceerbaar maken, spreidden een enorme commerciële agressie ten toon, en wisten zo - in weerwil van het tekort aan eigen fundamentele research en hun toenemende achterstand in kennis - toch van de *first mover* voordelen te profiteren.

## Een voorbeeldige strategische koers (1911-1931)

De komst van de gasgevulde 'halfwatt'-lamp, die rustte op geavanceerde natuurkundige kennis en de gloeilamp volwassen maakte, heeft de gebroeders doen beseffen dat de *challenger*-benadering hen weliswaar op de tweede rang had gebracht, maar niet in de topliga zou brengen en misschien op den duur wel uitgewerkt zou raken. Om die top in de daaropvolgende twee decennia te halen, waren behalve gedurfde en snelle tactische zetten op de korte termijn ook fundamentele strategische beslissingen voor de lange termijn nodig. Die hebben ze genomen, en het waren goede beslissingen.

Nummer één betreft de oprichting van een eigen Natuurkundig Laboratorium in 1914 (naast het in 1910 gestarte en nog kleine chemische laboratorium). Dit Natlab, onder verantwoordelijkheid van Gerard, kwam niets te vroeg. Philips had op dat moment niet meer dan vier eigen octrooien, alle op het gebied van het gloeilicht, en snel verouderend. In Amerikaanse, Britse en Duitse laboratoria was men - voortbouwend op de lichttechnologie - al druk doende met fundamenteel onderzoek naar en ontwikkeling van radio- en versterkerlampen.

Datzelfde jaar brak de Eerste Wereldoorlog uit, die voor de gebroeders Philips en hun bedrijf een *blessing in disguise* is gebleken. De Duitse concurrenten van de Patentgemeinschaft vielen op veel markten weg en het licentiedispuut met General Electric over de 'getrokken' wolframoctrooien belandde nog dieper in de ijskast. Natlab-chef Gilles Holst en zijn nog kleine researchteam gingen aan de slag, en concentreerden zich op verbeteringen aan de gloeilamp, op gasontladingslampen (waarbij het licht niet van een spiraal komt maar van oplichtend gas), en op röntgentechnologie, waar Philips later veel wetenschappelijke eer mee zou inleggen. In 1921 had het bedrijf al enkele tientallen octrooien. Bovendien had men toen ook eigen radiobuizen ontwikkeld, juist op tijd voor de geboorte van de radio-omroep. Terwijl deze technologische inhaalslag op stoom kwam, profiteerde Anton tijdens de oorlog waar hij kon van de verzwakking van de Duitse concurrentie. Dat was verstandig, want hij kon van GE alleen een wereldwijde licentie op de 'getrokken' wolframoctrooien krijgen (het *Principal Agreement* van 1916/1919), door de Noord-Amerikaanse gloeilampenmarkt - waar hij inmiddels al meer dan een kwart van zijn afzet realiseerde - weer te verlaten en zijn heil opnieuw in Europa en elders (onder meer Zuid-Amerika) te zoeken.

Beslissing nummer twee, op het grensvlak van strategie en tactiek, betreft de expansiepolitiek direct na de Eerste Wereldoorlog, terwijl de Duitsers nog op krachten moesten komen. Deze bliksemactie - met inzet van de grote, tijdens de oorlog behaalde winsten - valt geheel op conto van Anton te schrijven. Gerard en de raad van commissarissen vonden het allemaal wel érg snel gaan, maar hij ging gewoon door en kreeg in razend tempo binnen enkele jaren de helft van de Europese gloeilampenmarkt (exclusief Duitsland) in handen. Bij de oprichting van het nieuwe, wereldwijde gloeilampenkartel Phoebus, in 1924, was zijn onderhandelingspositie beter dan ooit. Het verkoopquotum dat hij toen verwierf, was niet veel kleiner dan dat van AEG, Siemens en Auer bijeengeteld (zij hadden hun lichtdivisies intussen gefuseerd in Osram). De N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken hoorde vanaf dat moment definitief tot de top drie der hoofdrolspelers in het elektrisch licht en zou dat daarna ook blijven.

Intussen had hij de jacht op eenzelfde positie in de radio ook al ingezet. De top van General Electric was zodanig onder de indruk van zijn marktkracht, die men immers aan den lijve had ervaren, dat men hem ook op radiogebied liefst van de Noord-Amerikaanse markt weghield. Hij deed die toezegging en kreeg in ruil daarvoor licenties op de belangrijke radio-

octrooien van GE-dochter RCA voor de rest van de wereld (exclusief Duitsland). Dat is een prima *deal* gebleken. Op basis van de RCA-licenties en een aantal eigen octrooien kon Philips medio jaren twintig inderdaad snel uitgroeien tot hoofdrolspeler in de radio-onderdelen en vanaf 1927 ook in de radiotoestellen. Dankzij het Natlab, dat meer en meer eigen octrooien verwierf, werd bovendien de technologische concurrentiepositie van het concern steeds sterker.

Het vierde decennium van Philips' bestaan eindigde kort na het uitbreken van een diepe recessie. Het concern kromp zijn personeelsbestand fors in en er werd geen feest gevierd. Echter, strategisch gezien was 1931 het jaar waarin het bedrijf de topliga bereikte. Tijdens de onderhandelingen met General Electric over vernieuwing van het belangrijke *Principal Agreement* kon Anton vrijstelling bedingen van licentiebetalen in ruil voor wederzijdse patentuitwisseling. Feitelijk erkende GE hiermee dat Philips nu ook als uitvinder tot de rangen der wereldspelers behoorde. Terecht. Zowel in de VS als Europa deed in die tijd slechts een beperkt aantal grote ondernemingen aan fundamentele research, waaronder GE zelf (getrokken wolfram en elektronenbuizen), Du Pont (nylon en neopreen), telefoonmaatschappij AT&T, de Britse en Duitse chemische concerns ICI en IG Farben en de Duitse elektrotechnische ondernemingen. En Philips.

Alles bijeen hebben de gebroeders tijdens het derde decennium van het bestaan - tussen 1911 en 1921 - een voorbeeldige koers uitgezet; en eenzelfde oordeel mag gelden voor Antons soloers tussen 1921 en 1931, in het vierde decennium.

### **Een ondertoon van cynisme (vanaf 1918)**

De stijl waarin Anton opereerde, heb ik omschreven als soeverein en oppermachtig, en vanwege zijn overvaltactieken ook als guerrilla-achtig. Tot 1918 domineerde daarin nog een jeugdige speelsheid. Met groot enthousiasme pikte hij tijdens de Eerste Wereldoorlog de wegvallende marktposities van de Duitsers in en hield hij met zijn minirederij de exporten naar Engeland, Frankrijk, Zuid-Europa en Scandinavië gaande. Als een vrijbouter liet hij zijn trawlers op de terugreis de meest uiteenlopende goederen voor anderen vervoeren, waarbij hij dankbaar gebruik maakte van het gebrek aan scheepsruimte als gevolg van de duikbootoorlog door hoge tarieven te rekenen. Een en ander leverde hem behalve winst in sommige kringen trouwens ook een naam als blokkadebreker op. Ruim twee decennia later, aan de vooravond van de Tweede Wereldoorlog, zou zijn schoonzoon Frans Otten, bij besprekingen over een mogelijke evacuatie naar Engeland en over de Britse trust, nog stuiten op wantrouwen jegens Philips dat terugging tot de 'Grote Oorlog'.

Na de Eerste Wereldoorlog heeft zijn stijl ook een ondertoon van cynisme gekregen, die zich uitte in ondergrondse methoden, dubbele agenda's en de bereidheid voor het realiseren van zijn doelstellingen zelfs persoonlijke relaties op het spel te zetten. Wederom slechts enkele voorbeelden uit vele: de *power play*, waarmee hij toeleverancier (lampvoetjes) Vitrite dwong een participatie van vijftig procent te aanvaarden, was bepaald onzachtzinnig; de manier waarop hij zijn voormalig studiegenoot Petrus Cochius van Glasfabriek 'Leerdam' maandenlang aan het lijntje hield, terwijl hij allang met alternatieven bezig was, niet erg *gentlemanlike*. Hij overtrad zonder scrupules de verdragen van het Phoebuskartel door geheime overnames te plegen; hij eiste van de Nederlandse regering op hoge toon retorsieheffingen tegen protectionistische landen, onder dreiging van verplaatsing van de productie, en voerde - ongezien - dat dreigement intussen gewoon alvast uit.

Voor een deel zal deze *Rücksichtslosigkeit* zijn voortgekomen uit zijn ongeduldig karakter, zijn doortastendheid en zijn haast bij de strategische expansie van die jaren, die inderdaad een race tegen de klok was. Deels is die ook een reactie geweest op de veranderingen der tijden, vermoed ik. Vóór de Eerste Wereldoorlog had de strijd om het internationale industriële ondernemersbestaan zich afgespeeld met één type tegenstander, de concurrent, en op drie gebieden: de technologie (onderzoek en ontwikkeling), de fabriek (productiekosten) en de markt (marketing en verkoop). Tijdens die oorlog is een heel ander soort tegenstander opgedoken, de politicus, die een totaal nieuw wapen droeg, exclusief aan hem voorbehouden: de landsgrens. Achteraf gezien is de trein vol glasballons, begin 1915 door de Duitsers maandenlang vastgehouden bij Kaldenkirchen, op een steenworp van Venlo, van symbolische en voorspellende betekenis geweest. Ineens toonde de grens zich een barrière, die alleen politici konden openen, een die niet meer verdween, en die na de oorlog een permanent en steeds grimmiger karakter kreeg, met het argument dat de nationale onafhankelijkheid en autarkie hiermee het best waren gediend.

Anton Philips heeft snel begrepen dat hier sprake was van een fundamentele trendbreuk en dat hij zich als internationaal opererende industriële ondernemer met een klein land moest aanpassen. Streefden de politici naar zelfvoorziening voor hun land? Dan deed hij dat voor zijn bedrijf ook. Bemoelijkten zij het *internationaal*, grensoverschrijdend zakendoen? Dan maakte hij het concern *multinationaal*. De verticale integratie (eigen glasfabrieken, eigen argonproductie, een eigen fabriek voor verpakkingsmateriaal) en de spreiding van de productie naar de landen van afzet - en deels gold dit ook voor de eigen verkoopvestigingen in het buitenland - hadden alle ten doel het bedrijf minder kwetsbaar te maken voor protectionisme, oorlogsgevaar en als het ware boven de landsgrenzen uit te tillen. Door dit alles kwam echter ook een einde aan de decennia van grote ondernemersvrijheid waarin hij was opgegroeid en volwassen was geworden. Na 1918 bleef het bevechten van concurrenten leuk. De grote expansie van de jaren twintig en zeker de radiohousse in de tweede helft van dat decennium waren uiterst opwindend. Maar het plezier werd nu voor een deel bedorven door politici en hun ambtenarenlegers die met een kafkaeske creativiteit steeds weer nieuwe protectionistische barrières wisten te bedenken, en daar het hele interbellum mee door zouden gaan. Ook in het (internationale) ondernemersklimaat was een ondertoon van cynisme geslopen.

Het lijkt er overigens op - met zekerheid is het niet te zeggen - dat de veranderende politiek-economische tijdgeest ook invloed heeft gehad op Antons houding tegenover politici. Tijdens de Eerste Wereldoorlog associeerde hij zich nog kortstondig met de partij van 'Man van de Daad' Wim Treub. Sindsdien is zijn omgang met de politiek steeds puur pragmatisch geweest. Hij probeerde politici waar nodig te bespelen, maar uit zijn lobby tegen de Franse invoerrechten van 1927 en zijn gedrag in de kwestie van de Gouden Standaard (jaren dertig) blijkt dat hij uiteindelijk alleen op eigen kracht vertrouwde.

### **Enkele thema's uit de bedrijfs- en ondernemersgeschiedenis**

(..)

#### *De opvolging*

De wederzijdse financiële onafhankelijkheid van de familie Philips en het bedrijf was ook een voordeel bij de opvolging, een thema dat een vast onderdeel vormt in de historische literatuur over de familieonderneming.

(..)

Vader Frederik droeg het familiebedrijf te Zaltbommel over aan zijn één na oudste zoon Hans. Een deel van zijn geld stak hij in het nieuwe bedrijf van zijn oudste zoon Gerard, waar ook zijn jongste zoon Anton emplooi vond. De vierde (overlevende) zoon Eduard werd advocaat. Met welke financiële regelingen de overdracht aan Hans gepaard is gegaan, heb ik niet nader uitgezocht. Gerard en Anton hebben de oorspronkelijke kapitaalsinvestering van hun vader nog vóór zijn overlijden ruimschoots terugverdiend. Bij Frederiks dood vertegenwoordigde zijn belang als medefirmant een waarde van een kleine fl. 150.000 (€ 1,6 miljoen), althans dat is het bedrag dat werd omgezet in een vordering van zijn erfgenamen op het bedrijf, en dat gezien het winstniveau (rond fl. 100.000 in 1900) geen probleem vormde.

Formeel was op dat moment bij de firma Philips & Co. geen sprake van een opvolging, maar van het wegvallen van een van de drie firmanten. Ook toen Gerard zich in 1922 terugtrok, was geen opvolging aan de orde. Anton ging gewoon alleen door. Pas toen hij in 1939 met pensioen ging, vond de eerste generatiewisseling in het bedrijf plaats, bijna een halve eeuw na de oprichting. Financieel gezien was dat een simpele zaak. Om te kunnen rentenieren (wat hij niet eens echt van plan was), hoefde hij geen privé-vermogen uit het bedrijf los te maken; dat was met de beursgang al gebeurd. Hij kreeg een salaris als (gedelegeerd) president-commissaris, had als grootaandeelhouder recht op een dividenduitkering, en genoot daarnaast inkomsten uit zijn persoonlijke beleggingen.

Anton is regelmatig geprezen voor de wijze waarop hij zijn opvolging heeft geregeld, en inderdaad heeft hij in 1939 met Otten (wiens ziekte zich nog niet had geopenbaard), Loupart en Van Walsem een stevig trio directeuren achtergelaten; hoe Frits, de vierde man, zich zou ontwikkelen was nog onduidelijk. De keuze van Otten tot voorzitter van dit team - bij Philips 'president' geheten - is welbeschouwd echter het resultaat geweest van een reeks *faits accomplis*. Uit niets blijkt dat Anton ooit een opvolger van buiten zijn directe familiekring heeft overwogen, en daarbinnen was de keuze beperkt. Zelf had hij één zoon, die geen natuurtaent was, pas tegen zijn dertigste volwassen begon te worden, en nogal wat tijd nodig had om het vak te leren. Gerard was kinderloos en er waren geen neven of kandidaten vanuit de familie van zijn vrouw in het hogere management doorgedrongen. Twee schoonzons kwamen tragisch om het leven. Lange tijd lijkt hij te hebben gehoopt dat Frits hem toch zou kunnen opvolgen. Maar toen hij als gevolg van zijn ernstige ziekte in het voorjaar van 1936 de beslissing niet langer kon/wilde uitstellen, was die nog niet rijp. De opvolger die hij aanwees, was dus meteen de enig mogelijke kandidaat: de echtgenoot van zijn dochter Annetje, die gelukkig de benodigde capaciteiten had en dankzij de bemoeienis van GE-commissaris Woodward al sinds 1931 naar de topfunctie toe aan het groeien was. Voor zover na te gaan heeft Frits deze beslissing zonder meer geaccepteerd.; waarschijnlijk vond hij zich op dat moment ook zelf te jong - tien jaar jonger dan Frans Otten - en nog niet geschikt voor de opvolging.

Nadat Otten in 1939 het vaandel had overgenomen, is de tweede generatie op haar beurt bijna vier decennia aan het bewind gebleven. In 1961 kwam Frits alsnog aan de beurt, en die in 1971 kreeg Jetty's (derde) echtgenoot Henk van Riemsdijk de topbaan. Tot een volgende generatiewisseling is het niet meer gekomen. In 1977 werd een buitenstaander president van het concern, de ingenieur Nico Rodenburg. Van Antons kleinkinderen heeft alleen Frans Otten jr. nog de Raad van Bestuur bereikt, maar het presidentschap heeft hij niet gehaald.

Dit alles overziend, is de opvolgingsstrategie bij Philips simpelweg geweest: houd de leiding, als het enigszins kan, in de familie. Andere Nederlandse concerns, in handen van een omvangrijker familie of van meerdere families, konden zich veroorloven aan interne se-

lectie te doen, het beste familielid te kiezen - wel aangeduid als 'familiale meritocratie' - en zelfs disfunctionerende familieleden uit de directie te ontslaan. Anton Philips en nazaten hebben de luxe van een keuze niet gehad (Frits was in 1936 geen reële optie) en qua opvolgers zo ongeveer alles uit zichzelf gehaald wat erin zat.

### *Relatienetwerken*

Zoals beschreven was Anton Philips in bepaalde opzichten wel te vergelijken met 'Mannen van de Daad' als Henri Deterding, de bankier Karel van Aalst, de politicus Wim Treub en de ondernemer/politicus Hendrik Colijn, die tijdens en na de Eerste Wereldoorlog hun stempel drukten op het Nederlandse zakenleven en de buitenlandse economische politiek, maar hoorde hij niet tot deze groep. Hun al te grote zichtbaarheid en het *nouveau riche* gedrag van sommigen van hen heeft hem vermoedelijk tegengestaan; zelf hield hij liever een wat minder *high profile*. Anderzijds had hij ook weer behoefte aan publieke erkenning, en was hij niet tevreden over de toenmalige status van grote industriëlen in Nederland - een ondernemers-type dat ik heb beschreven als opwaarts bewegend, maar nog niet gevestigd in de top van de nationale elite. Toen hij als eerste Nederlandse industrieel tot Commandeur in de Orde van de Nederlandse Leeuw werd benoemd, ervoer hij dat bijna als een genoegdoening.

Onderzoek van H. Schijf naar de netwerken van de financieel-economische elite van eind negentiende, begin twintigste eeuw levert wel ondersteuning voor Antons statusbeleving. Schijf analyseerde de herkomst van de belangrijkste 'lijnendragers' in beursgenoteerde vennootschappen, de spinnen in het web, die via dubbelfuncties (in directies en raden van commissarissen) personele verbindingen vormen tussen meerdere ondernemingen. In 1902 bestond in Nederland bijna de helft van deze lijnendragers uit handelaren en bankiers, terwijl ook transporteurs (reders), verzekeraars, en de groep ambtenaren/politici/rechters sterk vertegenwoordigd waren. De industriëlen waren met zes procent de kleinste groep, zo vond de onderzoeker, terwijl zij in Duitsland (gemeten in 1905) met de bankiers juist de spil van de nationale economische elite vormden. De Nederlandse netwerkélite was (ook toen) geconcentreerd in de grote steden in het westen van het land. Dat industriëlen er zo'n ondergeschikte positie in hadden, betekent niet dat zij van de overige zakenélite geïsoleerd waren, stelt Schijf, maar alleen dat ze als lijnendragers nog nauwelijks een rol speelden. Op enkele uitzonderingen na, zoals de Delftse industrieel J.C. van Marken en de Twentse textielbaronnen D. en diens zoon H.P. Gelderman (die we tegenkwamen in het verhaal over de handelsmissie naar Zuid-Amerika, in hoofdstuk 12), waren zij indertijd dus allen 'zwerfers in de nationale elite'.

Over Antons relatienetwerk verder nog dit. Sommige andere grote familiebedrijven, zoals Zwanenberg (waaruit onder meer Organon voortkwam) en Van den Bergh (met Jurgens en Lever Brothers grondlegger van Unilever) hebben bij hun expansie gebruik kunnen maken van hun familienetwerken, die in Engeland in dezelfde branches actief waren. Voor Gerard en Anton Philips, die zich in een heel nieuwe bedrijfstak bewogen, heeft het netwerk van broers, ooms en neven geen belangrijke commerciële rol gespeeld, wel een adviserende en faciliterende rol. Hun broers Hans en Ed zaten in de raad van commissarissen en neef August was daar een tijd voorzitter van. August gaf juridisch advies bij de oprichting van de naamloze vennootschap, Ed deed dat als commissaris over allerlei kwesties. Hans fungeerde als familiebankier. Verder lagen in de familie nuttige relaties met de financiële wereld; die met de tabakshandel (van oudsher een 'kernactiviteit') en een incidentele andere industrie (de verwante familie Rédelé, in zeep en koekjes) waren daarentegen nauwelijks relevant.

## **In onmin met de tijd (vanaf 1931)**

Anton Philips kon slecht omgaan met tegenspoed. Hij is opgegroeid als zondagskind in een gegoede familie, in een superoptimistische en zeer dynamische tijd, doordrenkt van het geloof in de vooruitgang. In de eerste vier decennia van zijn leven heerste in Europa onafgebroken vrede en nam de welvaart gestaag toe. Al die tijd was zijn energie tomeloos en toen hij eenmaal zijn richting had gevonden, boekte hij succes op succes. De Eerste Wereldoorlog trof hem niet direct, en was vooral spannend. Zijn eerste serieuze recessie (1921-1922) vond pas plaats toen hij zevenenveertig was. Die is hem zwaar op het lijf gevallen. Voor het eerst openbaarden zich ook zwakke kanten: besluiteloosheid, neerslachtigheid en zelfs ziekteverschijnselen. Maar zowel de conjunctuur als hij herstelden (zich), en in de rest van de jaren twintig bestreed hij de nieuwe hindernissen van het opkomend protectionisme als een straatvechter, en genoot hij van de uiterst opgewekte economische klanken die de meer cynische ondertonen van de tijden vooralsnog luidruchtig overstemden.

Toen de economie in 1930/1931 opnieuw inzakte, en wel zeer dramatisch, had hij het liefst zijn ogen gesloten, vermoed ik. Het bittere ontslagwerk liet hij over aan zijn schoonzoon Frans Otten, toen vijfendertig jaar. Tegenover verzoeken om hulp ontwikkelde hij een pantser - behalve als ze uit familiekring kwamen. Hij riep zijn personeel op tot bezuinigen en ging kort daarna zelf op wintersport. Toen de inkrimping het dieptepunt was gepasseerd en ook weer winst werd gemaakt, maar de prijsdalingen en de recessie voortduurden, kwam hij tot de conclusie "dat de crisis eigenlijk geen crisis meer is, maar dat het eigenlijk een normale tijd is geworden" en vertrok hij naar Noord-Afrika voor een droomreis, van welke hij vol beladen met antieke voorwerpen terugkeerde. Al met al vertoonde hij nogal wat escapistische trekjes.

Ook de rest van dit decennium was in veel opzichten deprimerend en in sommige zelfs pijnlijk voor hem. In zijn persoonlijk leven sloegen dood, verdriet en ziekte toe. Hij verloor zijn favoriete broer Hans (1935), moest meemaken hoe zijn nog jonge dochter Jetty tweemaal achtereenvolgens binnen korte tijd weduwe werd (1932 en 1935), en werd zelf wederom ziek (1936), ditmaal ernstig en maandenlang. Intussen werd het internationaal zakendoen steeds moeilijker, het protectionisme almaar ernstiger, de politieke omstandigheden riskanter. Hij was geen man om erg lang in somberheid te blijven hangen. Redenen voor optimisme en enthousiasme waren echter moeilijk te vinden, en ontbreken ook in zijn correspondentie van die jaren. Zodra weer eens een mooi nieuw product was ontwikkeld (de natriumlamp voor wegverlichting), brak zijn oude commerciële energie wel even door. Maar veel van dergelijke aanleidingen waren er niet. Opzienbarende strategische koersen vielen niet uit te zetten. De ontwikkeling van nieuwe activiteiten in het filmgeluid en de televisie verliep moeizaam. Er was groei in het bedrijf, het personeelsbestand steeg zelfs over de magische piek van 1929 heen, maar de tijden van de grote winsten waren (met 1937 als uitzondering) voorbij en de dynamiek van de jaren twintig keerde niet terug. De enige jacht waarin hij met zijn karakteristieke hardnekkigheid nog eer kon behalen, was die op lintjes, zo leek.

De politieke ontwikkelingen van die jaren dertig heeft hij, als talloze anderen, met gelatenheid over zich heen laten komen. Hij had de politiek altijd zo veel mogelijk uit het bedrijf geweerd en probeerde dat vol te houden, ook nu het niet meer kon. Dat heeft geleid tot een tweeslachtige houding tegenover de nazi's, waarmee zijn Duitse dochterbedrijven direct in 1933 te maken kregen. Hij accepteerde de Ariërparagraaf zonder morren. Anderzijds hielp hij zijn joodse Osram-collega William Meinhardt met het wegsluizen van privé-kapitaal, en kregen later joodse stafleden, die Duitsland, Oostenrijk of Tsjecho-Slowakije wilden

verlaten, de gelegenheid naar Nederland te komen en neer te strijken bij Philips vestigingen buiten Europa.

De Tweede Wereldoorlog heeft zelfs een tamelijk verlamdend effect op hem gehad. Tijdens zijn verblijf in de VS heeft hij geen rol gespeeld bij het oplossen van de spanningen tussen Frans Otten en Frits, die in Eindhoven de zaak waarnam - daar heb ik althans geen schriftelijke bewijzen van aangetroffen. Toen Frits hem in 1942 via een Zwitserse omweg geld vroeg voor het kopen van uitreisvisa voor joodse werknemers, liet hij het antwoord over aan Otten. Evenmin ben ik bewijzen tegengekomen dat hij actie heeft ondernomen ter verbetering van de slechte relatie met de Nederlandse regering in Londen; eerder bevorderde hij het tegendeel met zijn verontwaardigde telegrammen na het bombardement op zijn fabrieken van eind 1942.

Met name op dit punt lijkt mij sprake van een gemiste kans. Toen de regering in 1941 aandrang op regelmatig contact met een directielid, had hij zélf periodiek naar Engeland kunnen reizen, in plaats van die taak over te laten aan Frans Otten. Hij was nog altijd formeel directielid, zat ruim in zijn tijd, en bovendien ligt zo'n apaiserende rol meer op de weg van een *éminence grise* van rond zeventig dan van een opgewonden jonge hond zoals Otten kon zijn. Een goede verstandhouding van het Nederlandse bedrijfsleven met de kabinetten-Gerbrandy was wel degelijk mogelijk, bewezen Unilever-topman Paul Rijkens, die veel diplomatieker opereerde en daardoor serieus werd genomen, en ook directeur James Marnix de Booy van Koninklijke/Shell, die in mei 1944 zelfs tot de regering toetrad en minister van scheepvaart en visserij werd. In principe was er geen enkele reden waarom de relatie van deze concerns met de regering beter of slechter zou zijn dan die van Philips. Alledrie waren nauw bij de oorlogvoering betrokken. Unilever was een grote producent van glycerine, dat bij het maken van zeep ontstaat, en een grondstof is voor het explosief nitroglycerine. Koninklijke/Shell leverde natuurlijk olie en vliegtuigbenzine en had een omvangrijke tankervloot. Philips produceerde in Engeland (onderdelen voor) radar- en communicatieapparatuur. Uiteraard ging een en ander gepaard met talloze 'ambtelijke' contacten met zowel de Britse als Nederlandse autoriteiten, en ook met overleg op hogere niveaus, zoals - voor Unilever en Koninklijke/Shell - in de Nederlandse Scheepvaart- en Handelscommissie te Londen. Ik ben geen signalen tegengekomen dat Philips' contacten ook op dergelijke niveaus moeilijk verliepen; het probleem zat uitsluitend op het topniveau. Maar Anton, hoe bemoeizuchtig hij van nature was, bemoeide zich er niet mee.

Waarschijnlijk was dit ook een kans die hij niet kón grijpen. In de strijd met de concurrent beheerste hij de aanval en de schijnbeweging als geen ander, maar hij beschikte niet over veel tact en was geen diplomaat, en had het er in Londen vermoedelijk niet beter of slechter af gebracht dan Otten. Hij was veeleer iemand die een concreet doel moest hebben. Als er geen doel was, zat hij stil. Dus ging hij niet naar Londen maar trok hij zich in die oorlogsjaren (overigens mede om gezondheidsredenen) met grote regelmaat terug in de Californische woestijn, op de golfbaan, aan de Pacifische kust of in Florida, en kwam hij alleen in actie na de Japanse aanval op Pearl Harbor (die de Amerikanen in de oorlog trok), na de zeeslag bij Midway (het keerpunt in de Pacifische oorlog) en natuurlijk na de invasie in Normandië - als er iets te ondernemen viel, want dát kon hij.

## Op het schild

Anton Philips was een veeleisend man. De woorden van zijn zoon bij zijn begrafenis - "gij vergde veel van ons, maar verlangde steeds nog meer van u zelf" - bevatten ongetwijfeld

veel waarheid. Hij testte zijn jonge talenten het liefst door ze in het diepe te gooien. "De heer Philips was een rechtvaardig man, maar met een harde hand," zei Herman van Walsem tien jaar na zijn dood in een interview. "Er moest gewerkt worden. Dag en nacht als het nodig was." Toen hij nog Antons secretaris was, zo vertelde de jurist, zouden ze op een dag samen naar Engeland gaan. Hij was ziek, had koorts en ging liever niet mee, waarop Anton zei: "[dan] kan ik mij beter een andere secretaris aanschaffen." Hij was gegaan.

Door Antons veeleisendheid had zijn optreden als topmanager ook iets grilligs. Zijn medewerkers mochten fouten maken en falen, maar wanneer geen verbetering zichtbaar werd, liet hij ze onverbiddeijk vallen, zo toonde zijn optreden tegen zijn vertegenwoordiger in Italië, in 1922. Naast inzet eiste hij loyaliteit. Als hij daaraan twijfelde, kon hij genadeloos zijn, zoals in het geval van de Franse verkoopagent in 1915. Wie wél loyaal was, kon daarentegen op zijn ruime steun rekenen. De dossiers van het bedrijfsarchief bevatten verschillende briefjes waarin hij zieke medewerkers aanraade nog wat langer thuis te blijven of in hun kuuroord. Toen eens een medewerker van het Natlab in overspannen toestand verdween, liet hij hem opsporen - men vond hem in een gesticht ergens in Afrika - en in een sanatorium te Zeist onderbrengen voor herstel, geheel op kosten van de zaak.

Als een van de belangrijkste eigenschappen van de ondernemer zag hij het vermogen tot dromen, dingen in de toekomst te zien. Bij hem zelf was dat ruim ontwikkeld, iets té ruim misschien, want het vertoonde soms de neiging op hol te slaan. Blijkbaar was vooral zijn echtgenote in staat hem dan met beide voeten op de grond te houden - een situatie die zich overigens min of meer herhaalde bij zijn schoonzoon en zijn dochter Annetje, hoewel het bij Otten meer ging om op hol geslagen energie dan fantasie. Persoonlijk geloof ik dat juist bij dit laatste zijn centrale kwaliteit lag. Hij was een dromer met een voortdurende neiging (zijn grenzen te verkennen, in aanleg inderdaad een ongeleid projectiel. Maar hij heeft tijdig begrepen - eerder intuïtief dan door zelfreflectie - dat hij tegenwicht nodig had om overschrijding te voorkomen en zijn dromen tot hanteerbare proporties terug te brengen. Hij had van zichzelf wel een bepaalde ingebouwde voorzichtigheid, deze man, die als jongen stoer over de trans van de kerktoeren liep, maar wel lichtelijk naar binnen leunde. Zijn belangrijkste methode om in evenwicht en op koers te blijven bestond echter - zoals hij zelf in 1943 in een interview heeft gezegd - uit het verzamelen van de juiste mensen om zich heen. Ook daarbij is een aardig jeugdbeeld, namelijk dat hij als eerste Zaltbommelaar over de Waal zwom, maar wél onder begeleiding van vriendjes in een roeiboot.

Zoals alle menselijke kwaliteiten waren deze intuïtieve zelfkennis en zijn methode van zelfsturing een resultante van karakter én opvoeding. Zijn vader, ook luidruchtig en emotioneel, en ook een dromer (hoewel tamelijk bescheiden), leerde hem een bedachtzame echtgenote te kiezen en zijn ondernemersrisico's te beperken. Dankzij Frederik en de ook al bedachtzame Gerard wist hij zich bij zijn eerste stappen in ondernemersland omringd met de nodige familiebescherming. Deze twee leerden hem trouwens ook dat in het diepe gooien van jonge talenten, namelijk door dat met hém te doen, een jongen die in het leven nog niet veel had gepresteerd maar die zij toch het vertrouwen schonken.

Hij heeft niet alleen zijn behoefte aan tegenwicht maar ook de lessen van zijn familie begrepen. Eerst heeft hij zijn bedachtzame echtgenote gevonden. Vervolgens heeft hij zich na de pensionering van Gerard, toen hij alleen verder moest, omringd met een team van naaste medewerkers met precies de combinatie van eigenschappen die hij nodig had om te gedijen: één man met net zo'n bluf, grootse visies en geldingsdrang als hij zelf (Othon Loupart), één man voor het verkennen én bepalen van de juridische grenzen (Van Walsem), en

één man (Frans Otten) met het vermogen de organisatorische kaders te scheppen waarin dromen ook werkelijkheid kunnen worden.

Hij had dit trio - en nog tal van anderen om hen heen en onder hen - tijdig in stelling voor de opvolging. Zijn laatste belangrijke strategische daden dateren van 1931 en betreffen de vernieuwing en aanvulling van de cruciale octrooi- en marktverdelingsovereenkomsten met General Electric, RCA en Osram, en de aanstelling van Otten als tweede man en steun en toeverlaat. Toen zat zijn ondernemerstaak erop, zakte hij terug, namen de Grote Depressie en de politici het heft in handen op het wereldtoneel en op de wereldmarkt, en schoof zijn team naar voren om het concern door de somberheid van de jaren dertig en de ramp van de Tweede Wereldoorlog te loodsen.

Hij was niet uitgespeeld. Hij bleef de man aan de top, soms escapistisch en geresigneerd, soms weer een moment enthousiast en fanatiek; soms passief en verlamd, en dan weer even ondernemend als vanouds. Tot richting geven was hij niet meer in staat; maar dat was eigenlijk niemand. In de dagelijkse leiding werd hij steeds minder zichtbaar - door verre reizen, ziekte, een lange tocht rond de wereld, en uiteindelijk door de wereldoorlog. Misschien juist daarom hees men hem op het schild en groeide hij in het bedrijf uit tot een symbool van verloren, hopelijk ooit terugkerende, betere tijden. In die rol beleefde hij tijdens en direct na de Tweede Wereldoorlog zijn hoogtepunt: als een foto in de menigte tijdens een spontane uitbarsting van vaderlandsliefde, als een verre stem via *The Voice of America*, als een stille tafelenoot tijdens een jubileumdiner van de verweesde staf in bezet gebied ("voortreffelijke stemming, grote eendracht, groot portret van dr. Philips met tulpen versierd"), en natuurlijk als "onze Toon", die na WOII in Eindhoven terugkeerde, dit keer beladen met kisten vol kleren en schoenen voor zijn arbeiders, en die zou zorgen dat alles goed kwam. In zekere zin heeft hij die verwachting nog waargemaakt ook. Het concern wist zich onder leiding van het door hem samengestelde team na de Tweede Wereldoorlog razendsnel te herstellen, en begon, nog vóór hij stierf, aan een groeispurt die herinneringen oproep aan de jaren twintig. Hijzelf smaakte daarbij het genoegen dat hij nog net de eerste tekenen van de televisiedoorbraak meemaakte - eindelijk weer een droom die werkelijkheid begon te worden.

(..)