

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог	9
Глава 1. ВЫСТРЕЛ В ТЕМНОТЕ (1997–1998)	24
Глава 2. ХОРОШИЙ, ПЛОХОЙ, ЗЛОЙ (1998–1999)	62
Глава 3. ЗОЛОТАЯ ЛИХОРАДКА (1999–2000)	88
Глава 4. ВОЙНА МИРОВ (2001–2003)	117
Глава 5. ПРОФЕССИОНАЛ (2003–2004)	146
Глава 6. В ДЖАЗЕ ТОЛЬКО ДЕВУШКИ (2004–2005)	170
Глава 7. УОМ-СТРИТ (2004–2005)	184
Глава 8. ДАТЬ ЖАРУ (2004–2005)	209
Глава 9. ЛУЧШИЕ ГОДЫ НАШЕЙ ЖИЗНИ (2005–2006)	249
Глава 10. ИМПЕРИЯ НАНОСИТ ОТВЕТНЫЙ УДАР (2006–2007)	271
Глава 11. СУПЕРСЕМЕЙКА (2006–2009)	303
Глава 12. РОВНО В ПОЛДЕНЬ (2007–2008)	323

Глава 13.	
БОЛЬШОЙ ПОБЕГ (2007–2009)	346
Глава 14.	
ЖЕЛЕЗНАЯ ХВАТКА (2009–2010)	373
Глава 15.	
НОВЫЙ КИНОТЕАТР «ПАРАДИЗО» (2011)	399
Эпилог	413
Заключение для издания в бумажной обложке ...	418
Выражение признательности	427
Об источниках	431
В ролях (играют сами себя)	436
Алфавитный указатель	441

*Посвящается людям из Netflix и Blockbuster
в благодарность за то, что они позволили мне
стать частью их истории,
а также Джону А. Сопучу III и Маргарет Ромеро
за поддержку*

ПРОЛОГ

Весна 1997 года, раннее будничное утро. Пыльный темно-бордовый Volvo «Универсал» въезжает на пригородную парковку Скотс Вэлли, штат Калифорния, в предгорьях Санта-Круза. Пузырь доткомов растет, и парковка переполнена компьютерными гиками, мужчинами и женщинами чуть за двадцать, ищущими попутку, которая подвезла бы их «на ту сторону холма» до Кремниевой долины.

В руках у них холщовые сумки с логотипами Apple Computer, Sun Microsystems, Oracle Corp. и других известных технологических компаний. Большинство из них одеты в «униформу» Кремниевой долины — пляжные шорты или джинсы Levis, мятую футболку, флисовую толстовку и какую-нибудь обувь фирмы Teva. У некоторых из них невымытые включенные волосы и заторможенный вид от длительного недосыпа.

Volvo подъезжает к безлюдной дальней стороне парковки, где одиноко стоит сияющая синева-стальная Toyota Avalon. За рулем, с распахнутой настежь дверью, сидит ее владелец. Увидев Volvo, водитель Toyota выскакивает из своего автомобиля.

Это Рид Хастингс — высокий худощавый мужчина лет тридцати пяти, одетый в брюки Levis,

изношенную вельветовую рубашку поверх белой футболки, сияющие белизной кроссовки и черные носки. У него короткие каштановые волосы, аккуратная бородка, ярко-голубые глаза и вечно настороженное выражение лица. Его немного сгорбленная осанка выдает годы, проведенные за компьютерным монитором в поисках «красивых» математических алгоритмов для определения всевозможных природных и антропогенных явлений.

Засунув руки в карманы брюк, Хастингс нетерпеливо шагает, наблюдая, как Volvo подъезжает, криво паркуется, а затем немного перепарковывается.

Наконец удовлетворенный водитель Volvo, Марк Рэндольф, выходит из машины, встает и здоровается с Хастингсом через крышу Volvo.

Рэндольф, которому далеко за тридцать, обычно такой же беззаботный, как и Хастингс — его босс в стремительно растущей компании по разработке программного обеспечения, который, однако, сейчас напряжен. Гибкий и долговязый, с редющими темными волосами, с пронзительными карими глазами, с большим ртом, смущенной улыбкой и непринужденным смехом, Рэндольф — полная противоположность Хастингсу, душа компании, он именно тот, кого вы бы хотели видеть своим менеджером по маркетингу, если вы сами им не являетесь.

Несмотря на различия, между ними есть очевидная легкость, доверие и дух товарищества: обоим присуща та уверенность, которую дает привилегированное воспитание и страсть к воплощению идей в бизнесе.

Рэндольф, одетый во флисовую толстовку, футболку, рваные джинсы и сланцы, разворачивает машину и останавливается рядом с Хастингсом.

«Пришло», — говорит ему Хастингс.

Хастингс залезает в Toyota Avalon, из лежащего на пассажирском сиденье портфеля Pure Atria достает и показывает большущий поздравительный розовый конверт. Рэндольф сглатывает подступивший к горлу комок и кивает Хастингсу, чтобы тот его открыл.

Из кармана рубашки Хастингс достает старинный серебряный перочинный нож с монограммой, вскрывает конверт и вынимает сверкающий компакт-диск. Вертит его в руках, тщательно осматривает. Он в отличном состоянии.

«Все в порядке», — безапелляционно заявляет Хастингс. На лице Рэндольфа появляется широкая улыбка.

«Ха, а этот онлайн-прокат фильмов и правда может сработать», — говорит Рэндольф.

Как и во всех хороших историях, в этой, в которой рассказывается об основании Netflix Inc. — самой большой в мире онлайн-компании по прокату фильмов, некая доля реальности смешана с увлекательной выдумкой. Но вышеизложенная версия ближе к реальности, чем официальная история компании — о том, как техномиллионера Рида Хастингса озарила идея создания его очередной компании после возвращения просроченного фильма в местный видеопрокат и позднее на беговой дорожке

в тренажерном зале он придумал свою фирменную модель подписки.

«Netflix появилась в 1997 году, когда я получил штраф 40 долларов за просрочку фильма “Аполлон-13”. Я помню этот штраф, поскольку тогда мне было за него стыдно. Это были времена VHS-формата, и это заставило меня задуматься о том, что существует огромный рынок», — рассказывал Хастингс, председатель совета директоров и президент компании Netflix, журналу Fortune в 2009 году — за год до того, как издание назовет его бизнесменом года.

«Я не знал о DVD, и тогда мой друг сказал мне, что скоро они будут популярны. Я побежал к Tower Records в Санта-Крузе, штат Калифорния, и сам себе отправил CD-диски по почте, просто в конверте. Прошло долгих 24 часа, прежде чем конверт пришел обратно ко мне домой. Я открыл его, и диски были в отличном состоянии. Это был один из самых радостных моментов».

Как финансовый журналист за семь лет, что я писала о Netflix и ряде других американских развлекательных компаний и их руководителях, я много раз слышала эту историю. Тогда я никогда не задумывалась над историей Хастингса. Она была простой, однозначной и прекрасно передавала то, чем являлась компания Netflix: аренда по почте DVD-дисков, которые вы можете держать у себя сколько угодно, без уплаты штрафа за просрочку.

Весной 2004 года, когда я взялась освещать лос-анджелесскую индустрию развлечений для Reuters, шансы Netflix на выживание были невелики.

Blockbuster — самая большая сеть видеопроката в мире — готовилась запустить свой собственный онлайн-сервис, а книжный интернет-магазин Amazon без особого шума тоже ждал своего часа, размещая объявления о вакансиях для разработчиков ПО для еще не объявленного сервиса по прокату фильмов. Розничный гигант Walmart Stores безуспешно пытался защитить внушительные продажи DVD в своих магазинах, предлагая прокат DVD онлайн, а голливудские киностудии с запозданием создавали совместные проекты для тестирования загрузки фильмов. Netflix, который только что набрал 1,9 млн подписчиков, столь же часто терпел убытки, как и регистрировал прибыль.

В последующие годы я наблюдала, как Хастингс и его компания-аутсайдер отвоевывали все большую долю рынка онлайн-проката, совершая смелые шаги, бросая вызов прогнозам Уолл-стрит о размерах рынка и о силе их более крупных конкурентов.

Я видела, как талантливая и дисциплинированная команда меняет подход к тому, как люди берут фильмы напрокат, — не из-за денег, а с тем, чтобы принять вызов и перевернуть отрасль, до того работавшую в «реальном мире», перенеся ее в онлайн-пространство. В погоне за изящным программным обеспечением и интуитивно понятным пользовательским интерфейсом они создали тренд, соперничающий с Apple, инновации того же уровня, что у Google, и силу бренда, равную Starbucks. Netflix также стал историей о том, как мощные алгоритмы, отточенные на конкурсе среди ученых, спонсируемом

Netflix, породили технологические прорывы, которые влияют на то, как любой человек, у которого есть свой продукт или идея на продажу, привлекает потенциальных покупателей. К 2010 году благодаря осуществлению давно назревшей международной экспансии Netflix изменила способ, каким половина человечества смотрит фильмы.

Мне казалось, что в целом я понимаю эту историю, когда в 2010 году я начала изучать и писать книгу о превращении Netflix из стартапа без очевидной бизнес-модели в титана видеопроката стоимостью 4 млрд долларов, имеющего долю во всем, от почтовых тарифов до голливудских контрактов и федеральных правил, касающихся конфиденциальности, использования широкополосной связи и веб-трафика.

Я знала, что мне понадобятся хорошие внешние источники, чтобы разгадать некоторые тайны о первых днях становления компании, поскольку команды Netflix из отделов по коммуникациям и маркетингу были безупречны, четко придерживаясь официальной версии при общении с репортерами и инвесторами — и особенно с потребителями — на темы, которые компания хотела либо контролировать, либо избегать.

Вот те вопросы, на которые я не смогла получить ответа от Netflix. Что случилось с другим основателем Netflix, Марком Рэндольфом, и почему о нем никогда не упоминают? Почему история основания с «Аполлоном-13», изначально происходившая в магазине Blockbuster в Санта-Крузе, затем в 2006 году

перенеслась в ныне не существующий семейный магазин в Ла-Хонда? Почему Митч Лоу, член команды учредителей, ушел из Netflix ради создания собственного проката DVD через киоски компании Redbox, которая на сегодняшний день является одним из главных конкурентов Netflix, вместо того чтобы воплотить свою идею в Netflix?

Поначалу все это казалось мне незначительными деталями, имеющими мало отношения к истории, которую я так хорошо знала, следя за событиями фактически из первого ряда финансовой прессы. Но ответ на один из вопросов только породил новые, и вскоре я летела вниз по кроличьей норе, которая изменила все, что, как мне казалось, я знала о Netflix.

Подлинная история намного богаче, и в ней гораздо больше нюансов, чем в официальной. Полная история Netflix состоит из продолжительного и неприкрытого стремления к величию и многочисленных катастроф, счастья, несчастья, предательства и жестоких разочарований.

Компания вводит общественность в заблуждение не просто так. Официальная история выглядит более удобной и элегантной, и всё в Netflix, начиная с 2180 сотрудников корпорации (20% из которых сменяются ежегодно) до сценариев, которых придерживаются ее руководители во время ежеквартальных селекторных совещаний, должно либо соответствовать целям компании, либо исчезнуть.

В конечном итоге дисциплина и целенаправленность привели к тому, что крошечная бедная