

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
1. Головокружительная история	13
2. Бизнес и искусство безрассудной легкости	19
3. Captain Video и Video Droid	51
4. Рождение Netflix	83
5. Как бизнес-модель Netflix на основе ежемесячной подписки изменила весь видеобизнес	110
6. McDonald's и Redbox	139
7. Как компания Redbox перехитрила киностудии.....	161
8. Интерлюдия	188
9. Медитация дзадзен: MoviePass и Голливуд	210
10. Скромность, или MoviePass: от дерзости к унижению	239
11. Размышления о жизни и о будущем	265
Благодарности.....	284
Об авторе	286

ПРЕДИСЛОВИЕ

Весной 1997 года я сидел без работы и в поисках прибыльного занятия стал обсуждать разнообразные бизнес-идеи с Ридом Хастингсом, давним приятелем. Я тогда рассказал ему о десятке разных проектов: разработка персонализированной формулы шампуня, создание какого-то особенного корма для собак, продажа витаминов по подписке... Самой дикой была идея сдавать DVD в прокат и отправлять их клиентам почтой. Все говорили, что такой бизнес точно не имеет перспектив. «Теперь на каждом шагу есть Blockbuster, — совершенно справедливо замечали почти все мои собеседники. — Зачем же людям брать кино напрокат, да еще и ждать диск три-четыре дня?»

Однако надежда и оптимизм победили, и в апреле 1998 года мы создали компанию, известную теперь под названием Netflix. Компания, начинавшая тогда всего-то с рассылки DVD по почте, прошла за эти годы удивительный путь и превратилась в глобальный бизнес в сфере развлечений. Обо многих любопытных эпизодах нашего пути вы прочтете на страницах этой книги. Возможно, самое удивительное заключается в том, что поначалу никто в нашей команде даже примерно не представлял, как устроен видеопрокатный бизнес.

Ну то есть почти никто.

На сцене появляется Митч Лоу. С ним я познакомился летом 1997 года на конференции VSDA в Вегасе, где он работал на крошечном стенде. Наш первый разговор был не особенно долгим, но мне показалось, что он разбирается в теме, и я решил, что хотел бы видеть его в нашей команде. Было непросто, но в итоге я убедил Митча, и это оказалось одним из самых удачных моих решений. Так началась моя многолетняя дружба с одним из самых умных, добрых и интересных людей.

Поначалу Митч привлекал меня тем, что досконально разбирался в видеобизнесе. Он знал клиентов, понимал, что это за люди, что именно они смотрят и что им нравится. Он знал отрасль: какие подходы уже были испробованы и какие из них приносили результат. А еще он собирал людей, как некоторые собирают карточки с покемонами, — ему нужен был полный набор. Оказаться с ним, к примеру, на отраслевом мероприятии было настоящим мучением: примерно каждый третий из собравшихся оказывался давним приятелем, и было совершенно необходимо «остановиться на пару минут» и поговорить.

Узнав Митча поближе, я стал понимать, что его знание видеоотрасли — это лишь верхушка айсберга. Он рассказывал мне невероятные истории о том, как был когда-то диджеем в Италии, возил цыганскую одежду контрабандой из Румынии, тусовался с Энди Уорхолом в Монако, имел дело с военной полицией в Египте и руководил художественной галереей в Сан-Франциско.

На страницах этой книги Митч поделится своими историями и с вами, а также расскажет о том, как зарождался и развивался проект Redbox, и о том, как он пытался радикально изменить подход к продаже билетов в кино с помощью MoviePass. И все это не просто истории — из каждой из них можно извлечь урок.

В свое время Митч страшно хотел научить меня всему, что знал о видеопрокатном бизнесе, а теперь он так же горит желанием поделиться всем, что понял о бизнесе и жизни, с читателями.

Если пытаться найти нечто общее во всех его историях, то это, наверное, присущие ему любопытство и готовность к экспериментам. Именно эти свойства его характера проявились во всей красе летом 1998 года, вскоре после создания Netflix. «У меня идея. — С этими словами Митч влетел однажды в мой кабинет. — Я только что прочел, что Билл Клинтон будет давать показания о связи с Моникой Левински и запись будет опубликована. Может, нам выпустить DVD с его речью?»

«Митч, — начал было возражать я, — ты хоть представляешь, как мы этот контент получим? А мастеринг DVD? Это вообще как делается?»

И тогда он посмотрел на меня своим особенным взглядом, который я видел еще сотни раз после этого. «Нет, — ответил он после некоторых раздумий, — но наверняка разберусь».

И пошел воплощать идею в жизнь. Никто из нас, и уж точно не сам Митч, не мог и предположить, что из этого получится. Проект, на который он собирался потратить от силы день, растянулся на несколько бессонных недель, при этом мы десятки раз оказывались в тупике, принимали дурацкие решения и совершали ошибки (в частности, случайно разослали диски с порнографией нескольким сотням клиентов). Но Митч добился результата, благодаря чему широкая публика заметила Netflix. И это еще не все: эксперимент стал основой всей нашей стратегии на последующие годы, в течение которых мы регулярно пробовали новое, ошибались и исправлялись.

Мы с Митчем поработали вместе над десятком не менее безумных проектов, и в начале каждого из них кто-нибудь

обязательно говорил, что у нас ничего не выйдет. В 2002 году завершился наш последний совместный проект в рамках Netflix. Мы с Митчем все лето торчали в Вегасе, пытаясь запустить работу первых киосков-автоматов. Я искренне считал, что это был последний фортель в стиле «не знаю, но разберусь».

Я ошибался.

Десять лет спустя, осенью 2013 года, Митч позвонил мне — и я тут же понял, что у него очередная фантастическая идея. «Ты должен познакомиться с этими людьми, — начал он с места в карьер. — Это проект под названием MoviePass. Они продают подписку на билеты в кино». И вот я снова начал работать с Митчем — и снова многие говорили, что новая идея не взлетит. Я лично продержался недолго и не буду сейчас вдаваться в детали, чтобы не испортить вам впечатление от книги. Скажу лишь, что этот революционный для отрасли проект длился восемь лет и определенно стал одной из самых ярких и увлекательных бизнес-историй. Как обычно, Митч был в самой гуще событий.

Начинаете ли вы свой первый бизнес, или у вас за спиной уже долгий и успешный опыт — вы точно узнаете из этой книги много полезного, ведь ее написал человек, который все видел, все пробовал и всех знает. Сами увидите... Таких, как Митч, больше нет.

Марк Рэндольф,
сооснователь и первый CEO Netflix,
автор бестселлера «Это не сработает.

История создания Netflix,
рассказанная ее основателем»

ГОЛОВОКРУЖИТЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ

Восьмеричный путь

Мы рождаемся, учимся стоять и ходить, переживаем взлеты и падения — и все это доказывает, что настоящий путь к успеху не бывает простым и ровным. Не менее сложным оказывается процесс познания и принятия себя и причин, по которым мы оказались на этой планете.

Я видел своими глазами, как полностью изменились телевидение и киноиндустрия. Причем я не просто наблюдал, сидя в зрительном зале, — я лично участвовал в тех переменах, благодаря которым мы сегодня совершенно по-новому получаем и потребляем развлекательный контент. В ходе этой эволюции я много раз видел упорное сопротивление инновациям и заносчивость космических масштабов, с которой отдельные руководители индустрии развлечений относились к этим переменам.

Я и все мои коллеги действовали благодаря интуиции, собственному упорству и безошибочному чутью в отношении желаний и интересов зрителей. Хочу добавить, что этого чутья часто не хватало тем, кто занимался продажей и дистрибуцией сериалов и кинофильмов. Или же они были крайне близоруки и слишком фанатично оберегали свои источники дохода.

Я бы многое мог рассказать... Ну, для этого, собственно, и написана эта книга. Чтобы вспомнить события, которые вдохновляли меня на перемены и помогали добиваться успеха в роли лидера. Но это не все: я хочу объяснить, как нам удалось вырваться за пределы общепринятых правил, согласно которым выпуск кинофильмов и телешоу жестко контролировался крупнейшими студиями, и создать мир, в котором мы можем смотреть все, что нам вздумается, — хоть сидя на любимом диване с попкорном в руках, хоть стоя с телефоном на автобусной остановке. Я хочу рассказать, как нам удалось радикальным образом изменить индустрию колоссального размера, развитие которой было прежде замкнуто в жесткие рамки. Я хочу показать, какие выводы из этой истории можно сделать и как их применить в работе над самыми экстравагантными проектами. К примеру, как отказаться от традиционных подходов к управлению, не приносивших успеха, или добиться прорыва в бизнесе, который *вы* только собираетесь создать.

Что вы найдете в этой книге? Я покажу, как из подростка, бросившего школу, возившего контрабандой наличные в Восточную Европу и перегонявшего «мерседесы» в Дамаск, я превратился в хозяина целой сети видеопрокатов. Я объясню, как, будучи уже специалистом, хорошо знавшим прокатный бизнес, я вместе с Ридом Хастингсом и Марком Рэндольфом оказался

1. ГОЛОВОКРУЖИТЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ

одним из основателей и руководителей Netflix — компании, которая сумела выстроить тесные отношения с любителями кино при помощи почты и интернета, хотя в то время считалось, что для организации видеопроката необходима дорогая недвижимость на главной улице города. Я расскажу о том, как, стремясь доказать, что способен управлять масштабными проектами, я помог корпорации McDonald's создать сеть киосков-автоматов, через которые можно было взять DVD напрокат. Мы превратили ее в многомиллиардный бизнес, а потом реорганизовали его и создали сервис DVD-проката Redbox, который пережил даже Blockbuster и всех остальных в этом сегменте. И наконец, я объясню, как пытался переосмыслить и радикально изменить индустрию кинопроката с помощью ежемесячной подписки на посещение кинотеатров MoviePass. Дело закончилось неудачей, но мы сумели изменить бизнес-модель кинотеатров, и тогдашние перемены заметны сегодня, в постковидную эпоху.

В какой-то момент я стал осознавать, что мне требуется изменить образ жизни и найти баланс между работой и личной жизнью. Я стал заниматься в центре медитации и вернулся к буддизму, которым увлекался еще в юности. Книгу я писал, опираясь на принципы дзен-буддизма, которых давно придерживаюсь. Эти принципы помогли мне найти свой путь в индустрии развлечений, где немало коррупции и обмана, и осознать, каковы желания миллионов зрителей. Эти принципы помогли мне увидеть всю сюжетную арку моей собственной жизни и карьерного развития в правильной перспективе. Каждую главу (со второй по девятую) я начинаю с одного из таких принципов, или элементов Восьмеричного пути. Они были сформулированы тысячи лет назад и оказались для меня

идеальными маяками. Восьмеричный путь я использовал не как религию или догму, но как структуру, как тщательно продуманное направление. Я использую эти принципы и потому считаю себя дзен-новатором.

Многие думают, что прорывы — это обязательно что-то вроде насильственного и резкого переворота. Но это совсем не так. Гораздо чаще новаторский прорыв требует стабильного и долгого усилия. Вода камень точит, а подход дзен-новатора медленно, но верно ведет к успеху, обеспечивая долгосрочную победу над косным мышлением традиционных компаний в консервативных отраслях. Если вы научитесь лучше понимать клиентов, а также если у вас достанет воображения, чтобы находить новые способы предложить этим клиентам именно то, чего они хотят, — вы обязательно одержите победу. На это могут уйти годы, может потребоваться множество попыток, вы можете терпеть неудачи гораздо чаще, чем хотелось бы. Однако если компании по причине собственного высокомерия отказываются меняться, то их бизнес рано или поздно непременно ждет крах. И дзен-новатор должен быть готов тут же перевернуть все с ног на голову и перестроить рухнувшую систему.

По ходу повествования я буду делиться собственными наблюдениями и выводами. Возможно, какие-то из них вам пригодятся. Прежде чем бросить школу (к тому моменту я уже был в выпускном классе), я понял, что учеба не заканчивается никогда и то, что вы узнали и освоили, может пригодиться далеко не сразу. С тех пор я имел возможность убедиться, что учиться можно в самых разных ситуациях и что нередко мы получаем знания из неожиданных источников. Возможно, вам приходилось наблюдать за тем, как разные люди реагируют на неудачи, как основатели и руководители компаний ведут

1. ГОЛОВОКРУЖИТЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ

себя, когда бизнес оказывается на грани катастрофы, или как морские птицы умудряются летать совсем низко над волнами. Не исключаю, что вам случалось учиться и у настоящих учителей или у экспертов вроде меня.

Даже сейчас, когда мне уже под семьдесят, я чувствую себя таким же здоровым и бодрым, как в сорок. Почти всегда я засыпаю, чувствуя, что за день сделал все, что должен был сделать, — и утром просыпаюсь с воодушевлением. Для этого я просто переношу все важное, что не удалось успеть, на следующий день. Это отличный способ борьбы со стрессом.

Читая мою историю, вы увидите, что я терпел поражения не реже, чем праздновал победы. Я склонен во всем искать положительное: и в людях, и в идеях, и в планах, — а потому у меня всегда было полно возможностей для увлекательных приключений. Такой жизненный настрой приводил к тому, что мне приходилось иметь дело с людьми и компаниями, которые можно считать в лучшем случае неподходящими партнерами, а в худшем — мошенниками. Я нередко испытывал разочарование, мучился, злился, но все равно ни на что бы не променял те неудачи. Я твердо знаю, что нельзя сжигать мосты. Мне не раз и не два случалось наблюдать, как некто, кого я не хотел больше видеть, возвращался в мою жизнь, и это оказывалось большим везением.

Я путешествовал и жил в разных странах, а также в разных частях Соединенных Штатов. В 1957 году мы с родителями и моим замечательным братом Марком переехали из Омахи, штат Небраска, в Ла-Месу, штат Калифорния, — отец был авиационным инженером, и мы поехали за ним. Мне пришлось менять школу девять раз, и я научился адаптироваться в любой новой среде. Но в этом был и минус: в детстве у меня не было

друзей. В последнем классе старшей школы я сбежал в Канаду: мы с моим другом Кирком думали, что это будет невероятное приключение. Потом я уехал в Германию и стал жить с отцом. Потом я привел к нему каких-то бродяг, которых встретил в Мюнхене, и он меня выгнал. Я жил в Италии, Франции, Испании, Израиле и Монако, рассказ об этом будет ниже. В США мне пришлось жить в Области залива Сан-Франциско, в Чикаго, Нью-Йорке и Майами. Еще до начала эпидемии ковида я поселился в Мексике и продолжаю путешествовать и переезжать с места на место.

На страницах этой книги я расскажу о трех важнейших элементах индустрии развлечений, которые я вывел на основе своего личного опыта участия в их создании. Все началось с салонов видеопроката, которых в восьмидесятые появилось великое множество. Затем началась эпоха DVD, и компания Netflix смогла построить бизнес проката и доставки фильмов по почте по подписке, а Redbox создала сеть киосков-автоматов по прокату и продаже DVD-дисков, годовая выручка которой составляла почти два миллиарда долларов. А потом появился стриминг: новые технологии радикально изменили наши взгляды на то, как мы воспринимаем и потребляем медиаконтент. В последней главе я поделюсь соображениями относительно дальнейшего развития.

Надеюсь, вы получите от чтения моих рассказов не меньше удовольствия, чем получал я, когда писал их и когда со мной происходили все эти события.