



Gina Keating

NETFLIXED

THE EPIC BATTLE FOR AMERICA'S EYEBALLS

Джина Китинг

NETFLIX

ИНСАЙДЕРСКАЯ ИСТОРИЯ КОМПАНИИ,
ЗАВОЕВАВШЕЙ МИР

БОМБОРА™
Москва 2022

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К45

Gina Keating
NETFLIXED
The Epic Battle for America's Eyeballs

Copyright © Gina Keating, 2012, 2013
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio,
an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Китинг, Джина.
К45 NETFLIX. Инсайдерская история компании, завоевавшей мир / Джина Китинг ; [перевод с английского М. Хорошиловой]. — 2-е издание. — Москва : Эксмо, 2022. — 304 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-118006-5

Первое честное расследование независимого журналиста Reuters о лидере стримингового проката — Netflix. Сейчас этот бизнес стоит более \$125 млрд. И это самая дорогая медиакомпания в мире.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-118006-5

© Перевод, М. Хорошилова, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРОЛОГ.....	7
ГЛАВА 1. ВЫСТРЕЛ В ТЕМНОТЕ (1997—1998).....	17
ГЛАВА 2. ХОРОШИЙ, ПЛОХОЙ, ЗЛОЙ (1998—1999).....	42
ГЛАВА 3. ЗОЛОТАЯ ЛИХОРАДКА (1999—2000).....	59
ГЛАВА 4. ВОЙНА МИРОВ (2001—2003).....	79
ГЛАВА 5. ПРОФЕССИОНАЛ (2003—2004).....	99
ГЛАВА 6. В ДЖАЗЕ ТОЛЬКО ДЕВУШКИ (2004—2005).....	115
ГЛАВА 7. УОЛЛ-СТРИТ (2004—2005).....	125
ГЛАВА 8. ДАТЬ ЖАРУ (2004—2005).....	142
ГЛАВА 9. ЛУЧШИЕ ГОДЫ НАШЕЙ ЖИЗНИ (2005—2006).....	169
ГЛАВА 10. ИМПЕРИЯ НАНОСИТ ОТВЕТНЫЙ УДАР (2006—2007)...	184
ГЛАВА 11. СУПЕРСЕМЕЙКА (2006—2009).....	205
ГЛАВА 12. РОВНО В ПОЛДЕНЬ (2007—2008).....	219
ГЛАВА 13. БОЛЬШОЙ ПОБЕГ (2007—2009).....	235
ГЛАВА 14. ЖЕЛЕЗНАЯ ХВАТКА (2009—2010).....	253
ГЛАВА 15. НОВЫЙ КИНОТЕАТР «ПАРАДИЗО» (2011).....	271
Эпилог.....	281
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДЛЯ ИЗДАНИЯ В БУМАЖНОЙ ОБЛОЖКЕ.....	285
ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ.....	291
ОБ ИСТОЧНИКАХ.....	294
В РОЛЯХ (ИГРАЮТ САМИ СЕБЯ).....	298
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.....	301

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 борода, ярко-голубые глаза и вечно настороженное выражение лица. Его немного

ПРОЛОГ

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, обыкновенно такой же беззаботный, как и Хастингс — его босс в стремительно растущей компании по разработке программного обеспечения, — сейчас напряжен. Гибкий и долговязый, с редяющими 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.

ПРОЛОГ

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 подбежал к Tower Records в Санта-Круз, штат Калифорния, и сам себе отправил CD-диски по почте, просто в конверте. Прошло долгих 24 часа, прежде чем конверт не 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

ПРОЛОГ

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.

Вопросы, на которые я не смогла получить ответа от Netflix, включали: что случилось с другим основателем Netflix, Марком Рэндоль-

ПРОЛОГ

фом, 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, которыми руководствуются 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 компания из Кремниевой долины уничтожила трех гигантов мира видеопроката стоимостью 8 млрд долларов (сети Blockbuster, Movie Gallery и Hollywood Video), отразила набеги Amazon и заставила киностудии вступить наконец в цифровую эпоху. Сейчас Netflix использует ту же тактику, чтобы подорвать бизнес компаний кабельного и спутникового телевидения. Внешне все выглядит безобидно, но так легко просочиться на новые конкурентные рынки и подорвать их изнутри.

«Мы довольно маленькая компания, поэтому нам не хочется разжигать Вторую мировую или Третью мировую войну с обосновавшимися на рынке организациями», — сказал Хастингс в начале 2011 года, не-

ПРОЛОГ

задолго до того, как Netflix объявила о том, что число ее подписчиков стало больше, чем у Comcast — провайдера кабельного телевидения номер один в Америке.

Казалось, что Хастингс направлял свою компанию к невидимым для других звездам, часто отказываясь от солидных источников дохода или связанных с ними предприятий ради того, чтобы заниматься тем, что у него получается лучше, чем у других, — предоставлять прокат фильмов в Интернете.

Пока он стремился к своей цели, аналитики с Уолл-стрит и финансовая пресса видели, казалось бы, простую бизнес-модель (программное обеспечение, кучка складских помещений и немного DVD-дисков) и были уверены, что есть более крупные компании со средствами, чтобы купить всё то, что изобрела Netflix. Их мрачные прогнозы приводили к частым обвалам цен на акции Netflix, что, похоже, вовсе не беспокоило Хастингса. То, что его суждения перед лицом давления рынка оказывались правильными и даже дальновидными, добавляло привлекательность истории, которая, как я считала, отражает лучшее в американской культуре предпринимательства.

Именно вследствие ужасного краха фондового рынка в 2008 году я начала задумываться о написании того, что мне казалось сказкой с Уолл-стрит, в которой лучшие идеи, чистая балансовая ведомость и безупречное выполнение вдохновляющего бизнес-плана позволили такой компании, как Netflix, победить одного-двух раздувшихся корпоративных гигантов и взобраться на вершину.

Это и многое другое началось с разговора, который состоялся у меня с другим основателем Netflix ясным ветреным днем в Санта-Крузе, штат Калифорния.

Когда 10 августа 2010 года мы впервые встретились за завтраком в Лос-Гатосе, я **понятия не имела**, чего ожидать, никто не мог объяснить мне, почему Марк Рэндольф ушел из компании, которую он помог основать.

Симпатичный, живой мужчина, одетый во флисовый пуловер и джинсы, который шагал к моему столику на открытой веранде, всем своим видом показывал, что наслаждается свободной жизнью

ПРОЛОГ

после ухода из Netflix. Он присел, заказал яйца Бенедикт¹ и погрузился в рассказ, который перевернул многое из того, что я, как мне казалось, знаю — начиная с истории о том, как штраф Хастингса за просрочку фильма «Аполлон-13» привел к основанию компании.

«Полная чушь, — сказал мне Рэндольф. — Этого никогда не было».

Он объяснил мне, что история об «Аполлоне-13» возникла как «подходящая небылица», чтобы показать, как работает прокатная модель Netflix, а потом ее стали путать с историей происхождения компании, поскольку люди хотели историю в духе «бунт против машины».

Шесть месяцев и несколько бесед спустя я убедила Рэндольфа показать мне то место, где на самом деле зародилась компания Netflix, а именно — тихое местечко в центральной части Санта-Крузе.

По совету Рэндольфа я села на пригородный автобус, идущий из Кремниевой долины «по ту сторону холма» по извилистому шоссе № 17, чтобы воспроизвести путь, который они с Хастингом проделывали ежедневно от своих домов до Саннивейла, где располагались офисы компьютерной компании Хастингса Pure Atria, и обратно. В начале 1997 года по дороге на работу они перебирали разные идеи для нового бизнеса, которым Рэндольф планировал заняться после ухода из Pure Atria, находящейся в то время в процессе слияния с ее крупнейшим конкурентом — компанией Rational Software.

Рэндольф, работавший в то время руководителем отдела корпоративного маркетинга, уже давно был чрезвычайно увлечен тем, как покупатели реагируют на прямую почтовую рассылку — каталоги, предложения по почте, купоны, — или на то, что большинство людей, включая самого Хастингса, считали спамом. Рэндольф рассматривал Интернет как способ мгновенно отследить реакцию потребителей на коммерческие предложения подобного рода, настроить онлайн-магазин, сделав его более привлекательным, и в теории увеличить продажи. Он называл это «прямой почтовой рассылкой на стероидах».

Поездка по двухполосной горной дороге сквозь туман и лес была нервотрепкой, и когда автобус остановился, чтобы высадить пассажи-

¹ Яйца Бенедикт — популярное в США блюдо на завтрак, представляющее собой бутерброд из двух половинок булочки с яйцами пашот, ветчиной или беконом и голландским соусом.

ПРОЛОГ

ров, мне показалось, будто я приехала в причудливый горнолыжный городок.

Рэндольф подобрал меня на своем безупречном Volvo «Универсал» на крошечной автобусной станции в Скотс Вэлли, в богатом спальном районе в предгорьях Санта-Круза, где он жил примерно пятнадцать лет. Его сельский дом в викторианском стиле, спрятанный посреди пятидесяти акров леса, находится примерно в трех милях от квадратного желтого дома в викторианском стиле, расположенного в Санта-Крузе, в квартале от океана. В этом доме раньше жил Хастингс.

Мы приехали на практически пустую парковку офиса в средиземноморском стиле на съезде с шоссе № 17, где 14 апреля 1998 года вместе с командой из примерно десяти маркетологов, программистов и оперативных сотрудников он запустил веб-сайт Netflix.

Хастингс, который тогда учился в Стэнфордском университете на магистра педагогических наук и руководил группой, лоббирующей интересы технологической промышленности, пришел в тот день, чтобы пожелать им удачи. Помещение, состоявшее из одного зала площадью около 1000 квадратных футов, из которого Рэндольф управлял компанией Netflix почти два года, находилось в задней части комплекса.

Затем мы направились на юг, проехав три мили в сторону Санта-Круза. Рэндольф поехал по прибрежной дороге и указал на широкую аккуратную тропинку, изгибающуюся вдоль скал с видом на залив Монтерей, где состоятельные на вид люди, одетые в бейсболки и флисовые толстовки с логотипами технологических компаний, прогуливались парами или втроем.

Те люди, которых я приняла за группы матерей и отцов в декрете, которые вышли позаниматься физкультурой и подышать свежим воздухом, на самом деле могли быть сотрудниками бездомных технологических стартапов на совещании. Рэндольф рассказал мне, что многие бизнес-планы и сделки разрабатываются именно на этом участке дороги.

Санта-Круз, населенный состоятельными людьми, особенно его часть на западной стороне реки Сан-Лоренцо, является яростным противником застройки и увеличения численности населения и даже боролся с расширением шоссе № 17, которое бы сократило часовую поездку в Кремниевую долину. Жители восточной части города раз-

ПРОЛОГ

деляют изоляционизм своих богатых соседей — не столько в недопущении строительства вульгарных особняков, сколько в сохранении культуры серферской деревушки, которая отсылает к пляжным вечеринкам из фильмов 1960-х годов.

Мы повернули на север к центру города, недалеко от того места, где Тихоокеанское шоссе уходит в глубь материка, проехав несколько кварталов через изысканный маленький деловой район, прежде чем вернуться обратно на побережье Калифорнии. Рэндольф припарковал свой Volvo в метре от Пасифик-авеню, и дальше мы пошли пешком — мимо старинного кинотеатра, нескольких роскошных сетевых магазинов и местных бутиков.

Он указал на кафе под названием Lulu Carpenter's, модное место, у входа в которое за столиками на тротуаре сидели люди, освещенные робким восходом. Они с Хастингсом часто встречались в этой кофейне, чтобы обсудить бизнес, — и разработали план, который привел Netflix к успеху.

В один прекрасный день их дебаты были сосредоточены на том, как разослать те фильмы, которые, как они надеялись, клиенты будут брать в прокат через гипотетический сайт электронной торговли; и они решили, что им нужно проверить, сможет ли новый DVD-формат, о котором слышал Рэндольф, путешествовать по стране как отправление первого класса и пережить опасность оптовой почтовой рассылки.

Добраться до DVD-дисков, которые в то время были доступны только на полудюжине тестовых рынков, они не могли, но старый магазин книг и музыки под названием Logos Books & Records продавал компакт-диски всего в паре кварталов. Когда мы приехали, огромный книжный магазин Borders занимался ликвидацией товаров и готовился к закрытию: еще одна несчастная жертва неумолимого перехода к онлайн-распространению средств массовой информации, в которое его материнская компания включилась слишком поздно. Я задавалась вопросом, представляют ли сотрудники Logos, какую роль сыграл их культовый инди-магазин, помогая Netflix уничтожить еще одну огромную развлекательную сеть из «реального мира».

Через пару домов от музыкального магазина располагалась сувенирная лавка, где Рэндольф и Хастингс купили поздравительную открытку с достаточно большим конвертом, чтобы в него поместил-