

*Посвящается Лоррейн —
той, кто думал, что это никогда не будет работать.*

*Несмотря на то что ты не верила в идею,
я знаю, что ты всегда верила в меня.*

Я люблю тебя.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА	9
ГЛАВА 1. Против озарений	10
ГЛАВА 2. «Это никогда не будет работать»	18
ГЛАВА 3. Пожалуйста, мистер Почтальон	34
ГЛАВА 4. Собирая оркестр	52
ГЛАВА 5. Покажи мне деньги	64
ГЛАВА 6. Каково это — внести чек почти на два миллиона долларов	78
ГЛАВА 7. Мы были почти киноцентром	96
ГЛАВА 8. Готовы к запуску	120
ГЛАВА 9. День из жизни после запуска	145
ГЛАВА 10. Дни зимородка	176
ГЛАВА 11. Два цента для Билла Клинтона	196

ГЛАВА 12. «Я теряю веру в тебя»	214
ГЛАВА 13. На холме	234
ГЛАВА 14. Никто Ничего не Знает	259
ГЛАВА 15. Утопая в собственном успехе	283
ГЛАВА 16. Катастрофа	300
ГЛАВА 17. Затягивая пояса	315
ГЛАВА 18. Становясь публичными	332
ЭПИЛОГ. Правила Успеха Рэндольфа	360
ОБ АВТОРЕ	379

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

Эта книга — мемуары, а не документалистика. Она основана на событиях, которые произошли двадцать лет назад. Большинство диалогов в этой истории восстановлены. Для меня было важно воспроизвести, насколько возможно точно, личности основателей Netflix. Я хотел показать их такими, какими они были, и поймать дух времени. Что еще важнее, я хотел показать, с чем нам пришлось столкнуться в Netflix и каково оказалось преуспеть, несмотря на обстоятельства, которые были против нас.

ГЛАВА 1

ПРОТИВ ОЗАРЕНИЙ

(Январь 1997: пятнадцать месяцев до старта)

Я, как всегда, опаздываю. До парковки, где я встречаюсь с Ридом Гастингсом, чтобы подбросить его на работу, всего три минуты езды. Но когда сын выворачивает на вас завтрак, идет дождь, вы не можете найти ключи и в последнюю минуту понимаете, что в машине не хватит бензина, чтобы провезти вас через горы Санта-Крус в Саннивейл, — удачи, ведь время встречи — семь утра.

Рид руководит компанией под названием Pure Atria, создающей инструменты для разработки программного обеспечения. Недавно она приобрела стартап, который я помогал основать, Integrity QA. После того как Рид купил нашу компанию, он назначил меня вице-президентом по корпоративному маркетингу. Мы подвозим друг друга по очереди.

Обычно мы добираемся до офиса вовремя, но стиль вождения зависит от того, кто за рулем. Когда наступает очередь Рида,

мы уезжаем вовремя, в безупречной Toyota Avalon. Двигаемся по шоссе плавно, соблюдая ограничения скорости. Иногда нас отвозит водитель, парень из Стэнфорда, которого проинструктировали, как осторожно водить по извилистому горному шоссе номер семнадцать. Я слышал, как Рид говорил ему: «Веди так, будто у тебя на приборной панели полная чашка кофе». И бедный парень так и делал.

Я? Я вожу побитую Volvo, с двумя детскими креслами сзади. Самое мягкое описание моей манеры езды — «несдержанная». Но, возможно, «агрессивная» было бы более точно. Я вхожу в повороты на скорости. А если по какой-то причине взволнован, то еду еще быстрее.

Сегодня моя очередь вести. Когда я заезжаю на парковку, Рид уже ждет, прислонившись к своей машине и забившись под зонт. Он выглядит нетерпеливым.

«Ты опоздал, — говорит он. Отряхивает зонт, проскальзывает в мою машину, подбирает с переднего сиденья смятую банку из-под диетической колы и две упаковки памперсов и закидывает их назад. — Из-за дождя ужасные пробки».

Так и есть. На Лорел Карв авария, на Саммит — заглохший полуприцеп. А еще есть и обычные пробки Кремниевой долины: программисты и менеджеры выстраиваются длинными рядами на шоссе, словно муравьи, возвращающиеся в муравейник.

«Ладно, — говорю я. — Но у меня кое-что новое. Кастомизированные бейсбольные биты. Персонализированные и уникальные. Пользователи вводят информацию онлайн, потом мы берем управляемый компьютером фрезерный станок и подгоняем биту под точные параметры: длина, толщина рукояти, размер ударной части. Все в одном. Или нет. Если клиент хочет

в точности воссоздать битку Хэнка Аарона¹, мы может сделать и это».

Лицо Рида становится пустым. Это выражение, которое я хорошо знаю. Для постороннего наблюдателя это выглядит так, словно он таращится на грязное лобовое стекло, или на деревья, мимо которых мы проезжаем, или «Субару», что едет перед нами чуть медленней, чем нужно. Но я знаю, что скрывается за этим выражением — беглый перебор за и против, стремительный подсчет прибыли, почти мгновенная прогностическая модель будущих рисков и вероятности масштабирования.

.....

Проходит пять секунд, потом десять, потом пятнадцать. Примерно через тридцать секунд он поворачивается ко мне и говорит:
«Это никогда не будет работать».

.....

Мы занимаемся этим уже несколько недель. Каждый день по дороге на работу я подкидываю ему новые идеи. Дело в том, что скоро мы оба останемся без работы, — Рид завершает огромное слияние. Когда все уляжется, я собираюсь основать собственную компанию. Я пытаюсь убедить Рида стать частью новой команды в качестве советника или инвестора. Он заинтересован и не стесняется выдавать мне обратную связь. Его способность вычислять хорошие идеи впечатляет. Как и его дар распознавать плохие.

Мои утренние идеи в машине? Большой частью плохие.

Рид отбрасывает эту точно так же, как остальные. Непрактично. Неоригинально. Никогда не работает.

¹ Хэнк Аарон — американский бейсболист, был известен под прозвищем «Молоток».

«Кроме того, популярность бейсбола среди молодежи снижается, — говорит он, когда мы останавливаемся за грузовиком с песком. Песок едет в Сан-Хосе, где пойдет на новые дороги или здания в стремительно растущей Кремниевой долине. — Я не хочу быть привязанным к сокращающейся базе потребителей с самого начала».

«Ты не прав», — говорю я ему и объясняю, в чем именно. Я тоже провел исследования. Я знаю объем продаж спортивных товаров. Я посмотрел, как делаются бейсбольные биты, — сколько стоят материалы, цена покупки и работы фрезерного станка. И, ладно, может быть, я действительно лично привязан к этой идее, — мой старший сын только что закончил свой первый сезон в Малой Лиге¹.

На каждое из моих возражений Рид находит ответ. Он аналитичен, рационален и не теряет времени на сантименты. Я — нет. Наши голоса повышаются, но мы не злимся. Это спор, но продуктивный. Каждый из нас понимает другого. Каждый из нас знает, что другой будет оказывать жесткое, бескомпромиссное сопротивление.

«Твоя приверженность этой идее не рациональна», — говорит он, и я почти смеюсь. Я слышал, как люди за глаза называют его Споком. Я не думаю, что они хотят сделать ему комплимент, но это именно он. Спок в «Звездном пути» почти всегда прав. И Рид тоже. Если он думает, что нечто не работает, это наверняка так.

В первый раз, когда я встретил Рида, мы летели на самолете через всю страну из Сан-Франциско в Бостон. Рид только что приобрел мою компанию, но мы ни разу не общались наедине. Я сидел у выхода на посадку и читал подборку материалов об обнаружителях утечек памяти и управлении версиями программного

¹ Для мальчиков и девочек 8–12 лет.

обеспечения, когда кто-то похлопал меня по плечу. Это был Рид. «Где вы сидите?» — спросил он, взглядом указав на мой билет.

Когда я ответил, он взял мой билет, прошествовал к стойке и перевел его в бизнес-класс.

«Как мило, — подумал я. — У меня теперь есть возможность почитать, немного расслабиться и даже, может быть, поспать».

Но это был мой первый урок о Риде. Когда подошла стюардесса, он отмахнулся от бесплатных коктейлей, развернулся на девяносто градусов и встретился со мной взглядом. И в течение следующих пяти с половиной часов подробно рассказывал о состоянии нашего бизнеса, изредка останавливаясь, чтобы глотнуть минеральной воды. Это был один из самых блестящих бизнес-анализов, который я когда-либо слышал, — как будто тебя подключили к суперкомпьютеру.

Сейчас мы не в бизнес-классе. А в «Вольво», который стоило бы помыть. Но я по-прежнему восхищаюсь аналитическими способностями Рида. И благодарен за его советы и консультации, которые я получаю бесплатно во время этих поездок в Кремниевую долину и обратно. Но мне все еще неприятно слышать, что идея, которую я разрабатывал неделю, совершенно неосуществима. Часть меня начинает гадать, что если все мои бизнес-идеи построены на фундаменте столь же нестабильном и подвижном, как песок в грузовике перед нами.

Этот грузовик, кстати, по-прежнему в левом ряду, едет медленно, задерживая всех остальных. Я раздражен. Я мигаю фарами. Водитель грузовика смотрит в зеркало заднего вида и не реагирует. Я бормочу нецензурные ругательства.

«Тебе надо расслабиться», — говорит Рид, указывая на пробку за нами. Он уже говорил мне — дважды, — что моя привычка постоянно перескакивать из ряда в ряд, в конце концов, контрпродуктивна и неэффективна.

ПРОТИВ ОЗАРЕНИЙ

«Я готов волосы на себе рвать, — говорю я. — А их и без того немного осталось». Я провожу рукой по остаткам кудрей, а потом случается один из тех слишком редких моментов озарения. Солнце выходит из-за туч, и морось заканчивается. Грузовик с песком возвращается к жизни и перестраивается в нужный ряд, пробка начинает двигаться. Мне кажется, что я вижу на многие мили вниз, в застроенное сердце Сан-Хосе: дома, офисные здания, верхушки деревьев, колышущихся на ветру. Мы набираем скорость, и деревья несутся назад, а вдалеке я вижу гору Гамильтон, ее гребень сверкает свежим снегом. А потом приходит она. Идея, которая наконец сработает.

«Персонализированный шампунь по почте», — говорю я.

Кремниевая долина любит хорошую историю. Идея, которая изменила все, вспышка света посреди ночи, разговор «а что, если мы сделаем это по-другому?».

.....

Истории рождения тех или иных продуктов часто связывают с озарением. Их рассказывают скептически настроенным инвесторам, членам коллектива, любознательным журналистам и, в конце концов, публике и подчеркивают конкретный момент: момент, когда все стало ясно.

.....

Брайан Чески и Джо Геббия не могут позволить себе аренду в Сан-Франциско, а затем понимают, что они могут надуть матрас и продать людям возможность спать на нем, — это Airbnb. Трэвис Каланик тратит 800 долларов на личного водителя в канун Нового года и думает, что должен быть более дешевый способ, — это Uber.

Существует популярная история о Netflix, которая гласит, что идея пришла к Риду после того, как он заплатил сорок долларов штрафа за просрочку кассеты с *Apollo 13*. Он подумал: «Что, если не будет штрафа за просрочку?» И БАБАХ! Эта идея, которая породила Netflix.

Эта история прекрасна. Она полезна. Она, как мы говорим в маркетинге, эмоционально правдива.

Но, как вы узнаете из этой книги, она неполна. Да, действительно существовала просроченная копия *Apollo 13*, но идея для Netflix не имела ничего общего со штрафами за просрочку, — в начале мы тоже их взимали. Что более важно, идея Netflix не появилась в миг низошедшего вдохновения, — она не сошла к нам, словно вспышка молнии.

Озарения редки. И когда они появляются в историях создания чего-либо, то часто нужны для упрощения или вовсе фальшивы. Нам нравятся эти сказки, потому что они приравнивают нас к романтическим идеям о вдохновении и гении.

.....

Мы хотим быть Исааками Ньютонами,
сидящими под деревом, когда падает яблоко.
Мы хотим быть Архимедами в ваннных.
Но правда обычно сложнее.
Она состоит в том, что на каждую хорошую
идею приходится тысяча плохих.

.....

И иногда трудно объяснить разницу.

Подгонка спортивных товаров. Персонализированные доски для серфинга. Собачья еда, созданная персонально для вашей собаки. Все эти идеи я подкидывал Риду. Идеи, на которые я потратил часы. Идеи, которые, как я считал, были лучше, чем та, что