

МАРК РАНДОЛФ

Това

НИКОГА

НЯМА ДА СТАНЕ

Разгрането на **НЕТФЛИКС**
и удивителният живот на една идея

Превел от английски
МИЛКО СТОИМЕНОВ

ОБСИДИАН
СОФИЯ

1

Срещу просветленията

(Януари 1997 г.: петнайсет месеца до старта)

Закъснявам, както обикновено. От паркинга, където ще се срещна с Рийд Хейстингс, за да отидем заедно на работа, ме делят точно три минути с кола, но когато синът ви повръща върху закуската ви, не можете да откриете ключовете си, навън вали, а вие се сещате в последната минута, че в резервоара на автомобила няма достатъчно бензин, за да прекосите планината Санта Круз и да стигнете Сънивейл, няма как да пристигнете в уречения час – 7:00 сутринта.

Рийд управлява компания на име „Пюър Атрия“, която създава инструменти за разработване на софтуер. Неотдавна той купи и друга компания – „Интегрити“, – в чието създаване участвах. След като Рийд купи нашата фирма, той ме остави на поста вицепрезидент по корпоративен маркетинг. С него се редуваме да шофираме до офиса.

Обикновено стигаме там навреме, но *начинът*, по който го правим, се променя в зависимост от това кой е зад волана. Когато е ред на Рийд, ние тръгваме навреме в

безупречно чистата му тойота авалон. И спазваме ограниченията на скоростта. Понякога ни вози шофьор, едно хлапе от Станфорд, което Рийд съветва да шофира внимателно и предпазливо по безбройните планински завои. „Карай, все едно на арматурното ти табло има пълна чаша с кафе“, казва му Рийд. И горкото хлапе го слуша.

Аз ли? Аз карам старо очукано волво с две детски седалки отзад. Най-краткото описание на стила ми на шофиране е *нетърпелив*. А може би по-точното определение е *агресивен*. Вземам завоите бързо. А когато съм развълнуван по някакъв повод, карам още по-бързо.

Този ден е мой ред. Когато навлизам в паркинга, забелязвам, че Рийд вече ме чака до колата си с чадър в ръка. Изглежда изнервен.

– Закъсна – казва ми той, изтръсква чадъра и се качва при мен. Взема празна кутийка диетична кола и два пакета памперси от предната седалка и ги хвърля отзад. – Очаква ни ужасен трафик заради дъжда.

Така си е. На „Лоръл Кърв“ има катастрофа, а на „Съмит“ – аварирал камион. После идва ред на обичайния трафик в Силициевата долина: шосетата са изпълнени с програмисти и мениджъри, които пъплят като мравки в подножието на своя мравуняк.

– Добре – казвам аз. – Имам нова идея. Бейзболни бухалки по поръчка. Напълно индивидуални, напълно уникални. Клиентите въвеждат информацията онлайн, а ние използваме струг с цифрово-програмно управление, за да създадем бухалката според предварително зададена спецификация: дължина, дебелина на дръжката, диаметър на широката част... С една дума, уникална. Или не. Ако клиентът поиска точно копие на бухалката на Ханк Аарън, можем да направим и това.

Рийд остава невъзмутим. Много добре познавам това изражение. Страничен наблюдател би решил, че Рийд се взира през мръсното предно стъкло в секвоите около нас или в онова субару отпред, което се движи прекалено бавно. Аз обаче знам какво се крие зад този

поглед: светкавична оценка на плюсовете и минусите, скоростен анализ на приходите и разходите, почти мигновен модел на обема на работа и възможните рискове.

Минават пет секунди... десет... петнайсет... След половин минута той се обръща към мен и казва:

– Това никога няма да стане.

Водим този разговор вече няколко седмици. Рийд работи извънредно, за да приключи сделката по огромно сливане, което ще остави и двамата ни без работа. Когато нещата се успокоят, възнамерявам да основа собствена компания. Всеки ден, докато отиваме на работа с колата, аз подхвърлям идеи на Рийд. Опитвам се да го убедя да се включи като консултант или инвеститор. Виждам съвсем ясно, че е заинтригуван. И не се притеснява да изразява мнението си. Той е в състояние да оцени добрата идея. Както и лошата.

Какви са моите предложения по време на сутрешното шофиране до офиса? Предимно лоши.

Рийд започва да разбива на пух и прах поредната ми идея, както е направил и с предишните. Била непрактична. Неоригинална. Никога нямало да проработи.

– Освен това популярността на бейзбола сред младите намалява – продължава той, докато спираме зад огромен натоварен с пясък самосвал. Пясъкът пътува към Сан Хосе, където ще бъде превърнат в цимент за пътища и сгради в непрекъснато разрастващата се Силициева долина. – Не искам да се обвързваме със свиваща се клиентска база от самото начало.

– Не си прав – възразявам аз и му обяснявам защо смятам така.

Аз също съм проучил въпроса. Знам наизуст данните за продажбите на спортни стоки. Проверил съм и тези за производството на бейзболни бухалки – цена на суровината, цена на струга, режийни разходи... Да, признавам, че проявявам известно пристрастие, тъй като най-големият ми син току-що завърши първия си сезон в Детската лига.

Рийд намира отговор за всяка от моите идеи. Той е аналитичен, рационален и не обременява разговора с любезности. Нито пък аз. Повишаваме тон, но без да се ядосваме. Това е спор, но продуктивен спор. Всеки от нас разбира позицията на другия. Всеки от нас знае, че другият ще окаже упорита и безкомпромисна съпротива.

– Привързаността ти към идеята не е напълно рационална – заявява Рийд и аз едва не избухвам в смях.

Чувал съм хора да сравняват Рийд – зад гърба му, разбира се – със Спок. Не мисля, че искаха да му направят комплимент, а би трябвало. Защото в „Стар Трек“ Спок е винаги прав. Рийд също. И ако той смята, че нещо няма да стане, то най-вероятно е така.

Запознах се с Рийд по време на полет от единия край на страната до другия, или по-точно, от Сан Франциско до Бостън. Той току-що бе купил компанията ми, но двамата така и не бяхме прекарвали кой знае колко време заедно. Седях до изхода в очакване да се кача на борда, четях някакви материали за детектори за изтичане на памет и системи за управление на промените при разработката на софтуер, когато някой ме потупа по рамото. Беше Рийд.

– Къде седиш? – попита той и кимна към билета ми за самолета.

Когато му казах, Рийд взе билета, отиде до гишетото и доплати за първа класа.

Много мило, помислих си аз. Така ще имам възможност да чета, да си почина, може би дори да подремна.

Това беше първият урок, който получих от Рийд. Той отпрати стюардесата, дошла да ни предложи безплатни коктейли, завъртя се на деветдесет градуса и впери поглед в мен. После в продължение на следващите пет часа и половина изнесе подробна лекция за състоянието на нашия бизнес, като едва от време на време спираше, за да отпие глътка газирана вода. Почти не ми даде думата, но няхах нищо против. Това бе един от най-

блестящите икономически анализи, които бях чувал през живота си – имах чувството, че съм свързан със суперкомпютър.

Сега не летим в първа класа. Возим се във волво, което определено има нужда от автомивка. Аз обаче намирам ума на Рийд за все така блестящ, а поведението му за все така свежо. Благодарен съм му за съветите, за безплатните консултации, които получавам по време на тези пътувания до Силициевата долина и обратно. Извадих невероятен късмет, че се озовах в една и съща фирма – нещо повече, в един и същ град – с някой, който разбира начина ми на мислене и може да ми окаже безценна помощ. Да не говорим, че така пестя бензин. Но въпреки това не ми е никак приятно да чуя, че идеята, върху която съм работил цяла седмица, е обречена на провал. Част от мен започва да се чуди дали всичките ми бизнес идеи не са построени върху толкова нестабилна основа като пясъка в камиона пред нас.

Между другото, въпросният камион продължава да се движи в лявата лента, по-точно, да пълзи едва-едва и да задържа движението след себе си. Започвам да се ядосвам. Да присветвам с фаровете. Шофьорът на камиона ме поглежда в огледалото, но не реагира. Измърморвам няколко ругатни.

– Трябва да се успокоиш – казва Рийд и посочва трафика пред нас. Вече ми е казал – при това два пъти, – че навикът ми непрекъснато да сменям лентите е непродуктивен и неефикасен. Шофирането ми го влудява. Едва не му прилошава от него. – Ще стигнем рано или късно.

– Иде ми да започна да си скубя косата – отвърщам аз. – Не че ми е останала много.

Прекарвам ръка през рехавите си къдрици и тогава то се случва... получавам едно от онези толкова редки прозрения. Имам чувството, че всичко се случва изведнъж: слънцето изгрява иззад облаците и дъждът спира. Самосвалът с пясък сякаш възкръсва за нов живот, престроява се в дясната лента и отпушва движението.

Имам чувството, че мога да видя на километри пред нас, чак до запушеното от автомобили сърце на Сан Хосе: къщи, офиси, дървета, които се полюшват от бриза. Увеличаваме скоростта и секвоите остават зад нас, в далечината виждам Маунт Хамилтън, целия покрит с току-що навляял сняг. И тогава ми хрумва. Идеята, която най-после ще проработи.

– Персонализирана козметика. Например шампоан. С доставка по пощата – казвам аз.

Силициевата долина обича хубавите истории за успеха. За идеята, която променила всичко, за просветлението, получено посред нощ, за разговора на тема: *ами ако го направим по друг начин?*

Историите за създаването на една или друга компания често започват с подобни просветления. Историите, разказвани пред скептични инвеститори, предпазливи членове на съвета на директорите, любопитни репортери и – накрая – пред широката общественост, обикновено подчертават един конкретен момент: момента, в който всичко е станало ясно. Брайън Чески и Джо Гебиа не били в състояние да си плащат наема в Сан Франциско, но после осъзнали, че могат да купят един надуваем матрак, да посрещат гости, които да спят на нещо, и съответно да им вземат пари. Така се появил *Airbnb*. Една новогодишна вечер в Ню Йорк Травис Каланик похарчил 800 долара за частен шофьор и се замислил дали няма по-евтин вариант. Това днес е „Юбер“.

Една популярна история за „Нетфликс“ разказва, че идеята за създаването на компанията хрумнала на Рийд, след като платил глоба от 40 долара заради това, че закъснял да върне „Аполо 13“ в „Блокбъстър“. *Ами ако няма глоби? И БУМ!* Така се родила идеята за „Нетфликс“.

Красива история. Бих казал полезна. И както се изразяваме ние, в маркетинга, *емоционално* вярна.

Но както ще разберете от тази книга, това не е цялата история. Да, в нея е замесена една видеокасета на „Аполо 13“, която не е върната навреме, но идеята за „Нетфликс“ няма нищо общо с глоби за закъснение – ние също ги събирахме, поне в началото. Нещо повече, идеята за „Нетфликс“ не се роди в момент на божествено вдъхновение, тя не ни споходи ей така, изневиделица, не се появи в готовия си вид – полезна, свършена, непогрешима.

Подобни просветления се случват много рядко. И когато те се появят в историята за създаване на някоя компания, те или опростяват истината, или я изкривяват. А ние обичаме тези истории, защото те са в унисон с романтичната ни представа за вдъхновението или гения. Ние искаме нашите Нютоновци да седят под дървото, когато ябълката падне. Ние искаме Архимедовци във ваната.

Но истината обикновено е доста по-сложна.

Истината е, че зад всяка добра идея стоят хиляда лоши. И понякога е много трудно да определите коя каква е.

Спортни стоки по поръчка. Персонализирани дъски за сърф. Кучешка храна, създадена специално за вашето куче. Това са само част от идеите, които изложих пред Рийд. Идеи, върху които работих часове наред. Идеи, които смятах за по-добри от идеята, която в крайна сметка – след месеци проучвания, след стотици часове обсъждания и безкраен маратон от срещи в малки семейни ресторанти – се превърна в „Нетфликс“.

Нямах представа кое ще се получи и кое не. През 1997 г. знаех само, че искам да основа собствена компания и че искам да продавам нещо по интернет. Това беше.

Изглежда толкова невероятно, дори абсурдно, че от тези две желания се е родила една от най-големите медийни компании в света. Но това е самата истина.

Ще ви разкажа как стигнахме от продажбата на шам-

поани до „Нетфликс“. И ще ви разкрия удивителния живот на една идея: от мечтата през концепцията до споделената реалност. Ще ви разкажа за всичко онова, което научихме по време на това пътуване – как от двама приятели в една кола се разраснахме до десетина души с компютри, настанили се в бивша банка, а после и до стотици служители, как наблюдавахме появата на компанията ни на фондовата борса, как всичко това промени живота ни.

Една от целите ми е да развенчая част от митовете, които неизменно съпътстват подобни истории. Също толкова важно е да ви покажа как и защо някои от нещата, които направихме в началото – понякога напълно случайно, – *проработиха*. От онези пътувания с кола изминаха трийсет години и през това време осъзнах, че има неща, които могат да повлияят върху успеха на всеки проект. Това не са закони, не са дори принципи, а истини, до които достигнахме с много усилия.

Истини от рода на: *Не вярвайте в просветлението*.

Най-добрите идеи рядко се раждат изневиделица, като гръм от ясно небе, който ви поразява на върха на планината. Те не се раждат, докато се катерите по склона на планината или докато стоите в подножието ѝ и пъплите зад камион с пясък. Те се появяват несравнимо по-бавно, постепенно, в течение на седмици и дори месеци. В интерес на истината, когато най-после ви хрумне идея, напълно възможно е дълго време да не осъзнаете този факт.