



Gina Keating

# NETFLIXED

THE EPIC BATTLE FOR AMERICA'S EYEBALLS

Джина Китинг

# NETFLIX

ИНСАЙДЕРСКАЯ ИСТОРИЯ КОМПАНИИ,  
ЗАВОЕВАВШЕЙ МИР

**БОМБОРА™**

Москва 2020

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. — Москва : Эксмо, 2020. — 304 с. — (Top  
Business Awards).

ISBN 978-5-04-100234-3

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 978-5-04-100234-3

Copyright © Gina Keating, 2012, 2013  
© Перевод М. Хорошилова, 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

# 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) .....	98
ГЛАВА 6. В ДЖАЗЕ ТОЛЬКО ДЕВУШКИ (2004–2005).....	114
ГЛАВА 7. УОЛЛ-СТРИТ (2004–2005).....	124
ГЛАВА 8. ДАТЬ ЖАРУ (2004–2005).....	141
ГЛАВА 9. ЛУЧШИЕ ГОДЫ НАШЕЙ ЖИЗНИ (2005–2006) .....	168
ГЛАВА 10. ИМПЕРИЯ НАНОСИТ ОТВЕТНЫЙ УДАР (2006–2007) .....	183
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).....	270
Эпилог .....	280
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДЛЯ ИЗДАНИЯ В БУМАЖНОЙ ОБЛОЖКЕ .....	284
ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ .....	290
ОБ ИСТОЧНИКАХ .....	293



*Людам из Netflix и Blockbuster за то, что позволили приоткрыть завесу тайны своей истории, а также Джону А. Сопуч III и Маргарет Ромеро за то, что поддерживали меня.*

## ПРОЛОГ

**Весна 1997 года, раннее утро понедельника.** Пыльный, темно-бордовый Volvo «универсал» въезжает на пригородную парковку в предгорьях Санта-Круз в Скотс Вэлли, штат Калифорния. Пузырь доткомов растет, а парковка кишит двадцатью с чем-то компьютерными гиками обоего пола, ищущими попутчиков, которые смогли бы довезти их, как и раньше, до Кремниевой долины.

Они носят с собой холщовые пеналы с изображением известных логотипов Apple Computer, Sun Microsystems, Oracle Corp. или других известных технологических компаний. Большинство из них носят «униформу» Кремниевой долины — пляжные шорты или джинсы Levis, помятую футболку, трикотажную толстовку и какую-нибудь обувь от Teva. Немного растерянный вид некоторых из-за длительного отсутствия сна дополняет не совсем чистая голова.

Volvo подъезжает к отдаленной стороне парковки, где одиноко стоит сияющая Toyota Avalon синева-стального цвета. Владелец Toyota сидит на водительском сиденье с распахнутой настежь дверцей. Увидев Volvo, водитель Toyota выпрыгивает из своего автомобиля.

Это Рид Хастингс — высокий, худощавый мужчина лет тридцати пяти, одетый в белую футболку, торчащую из-под изношенной вельветовой рубашки на пуговицах, выглаженные джинсы Levis, черные носки и сияющей белизны кроссовки. У него каштановые волосы, аккуратная эспаньолка, ярко-голубые глаза и вечно настороженное

## ПРОЛОГ

выражение лица. Его осанка (тело подаётся вперед, спина немного сторблена), говорит о времени... проведенном за компьютерным монитором, когда он желал отыскать «прекрасные» математические алгоритмы для определения всевозможных природных и антропогенных явлений.

Хастингс нетерпеливо шагает, наблюдая за Volvo, и, засунув руки в карманы джинсов, видит, что та сначала паркуется как попало, а затем старается поменять местоположение.

Наконец, довольный водитель Volvo, Марк Рэндольф, выходит из машины и здоровается с Хастингсом — своим боссом в растущей компании, занимающейся программным обеспечением, — из своей Volvo.

Рэндольф, которому чуть больше тридцати и который так же беззаботен, как и Хастингс, сейчас напряжен. Гибкий и долговязый, с редующими темными волосами, с привлекательными карими глазами, удивленным широким ртом и простым смехом, Рэндольф — полная противоположность Хастингса, души компании, того, кого вы бы хотели видеть вашим менеджером по маркетингу, когда вы сами им не являетесь.

Несмотря на их различия, между ними есть очевидная легкость, доверие и дух товарищества: они разделяют эту уверенность, данную привилегированным воспитанием и страстью к идеям о том, как нужно вращаться в бизнесе.

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

— Пришел, — говорит ему тот.

Хастингс ныряет в машину, из портфеля Pure Atria на пассажирском сиденье вытаскивает большущий поздравительный конверт розового цвета и поднимает его вверх. Рэндольф сглатывает комок и кивает Хастингсу, чтобы тот открыл его. Из кармана рубашки Хастингс вытаскивает старинный серебряный перочинный нож с монограммой, разрезает конверт и достает оттуда сверкающий компакт-диск. Вертит его в руке, внимательно осматривает. Диск в отличном состоянии.

— Все в порядке, — прямо замечает Хастингс.

На лице Рэндольфа появляется широкая улыбка.

— Ха, а этот онлайн-прокат фильмов и правда может сработать, — восклицает Рэндольф.

## ПРОЛОГ

**Как и со всеми крутыми** историями, в одной из них рассказывается об основании Netflix Inc. — самой большой в мире онлайн-компании по прокату фильмов, где некоторые факты смешиваются с чем-то из ряда фантастики. Но вариант, представленный выше, больше всего близок к реальности, нежели официальная история компании — о том, как к технологическому миллионеру Риду Хастингсу пришло прозрение в виде идеи по созданию его следующей компании, после того как он однажды просрочил дату возврата фильма в местном видеомагазине, а позже он придумал систему подписок для проката фильмов, занимаясь на беговой дорожке в спортивном зале.

«Netflix появился в 1997 году, когда я получил гонорар в 40 долларов за фильм *«Аполлон-13»*. Я помню об этом, поскольку это меня тогда смутило. Это были времена VHS-формата, и я еще не думал, что там существует огромный рынок», — рассказывал Хастингс, председатель и исполнительный директор Netflix, журналу *Fortune* в 2009 году, за год до того, как издание назовет его бизнесменом года.

«Я тогда еще не знал о DVD, а мой друг утверждал, что скоро они будут популярны. Я подбежал к Tower Records в Санта-Круз, штат Калифорния, и отправил CD-диски самому себе в отдельном конверте. Прошли долгие 24 часа, пока конверт не пришел обратно ко мне домой. Я открыл его, и диски были в отличном состоянии. Это было одним из самых радостных событий».

Будучи финансовым журналистом, за семь лет, что я освещала компанию Netflix наряду с некоторыми другими американскими развлекательными компаниями и их руководителями, я не раз слышала эту историю. Тогда я никогда не задумывалась над историей Хастингса. Она была простой, однозначной и прекрасно передавала то, чем являлась компания Netflix в то время: прокат DVD по почте — диски, которые вы можете держать у себя сколько угодно и не бояться их просрочить.

Когда весной 2004 года я взялась за лос-анджелесскую индустрию развлечений в Reuters, шансы на «выживание» Netflix были велики. Blockbuster — самая большая сеть проката фильмов — готовилась запустить свой собственный онлайн-сервис проката, а книжный интернет-магазин Amazon втихую размещал объявления о трудоустройстве для разработчиков ПО в еще не заявленный сервис по прокату фильмов. Розничный гигант Walmart Stores неуверенно защищал свои

## ПРОЛОГ

огромные продажи в DVD-отделах, предлагая онлайн-прокат DVD, а голливудские киностудии с запозданием создавали совместные проекты для тестирования загрузки фильмов. Netflix, который только недавно перешел черту в 1,9 млн подписчиков, в равных пропорциях демонстрировал прибыль и убытки.

В последующие годы я наблюдала, как Хастингс и его компания-аутсайдер претендовали на более растущую долю рынка онлайн-проката, которая ускоряла темп, бросая вызов прогнозам Уолл-Стрит о размерах рынка и силе его более крупных конкурентов.

Я видела, как талантливая и дисциплинированная команда меняет то, как люди берут в прокат фильмы; и вовсе не из-за денег, а из-за вызова разрушить индустрию «реального мира» и перенести ее в онлайн-формат. В погоне за изящным ПО и интуитивным пользовательским интерфейсом, они создали тренд, не уступающий по конкуренции Apple — новатором по заказам в Google, а по силе — способный тягаться со Starbucks. Netflix рассказывает историю о том, как мощные алгоритмы, усовершенствованные на научном, спонсируемом Netflix конкурсе, породили технологические прорывы, которые повлияют на то, как кто угодно, у кого есть свой продукт или идея для продажи, привлекает потенциальных покупателей. К 2010 году, благодаря длительной задержке международной экспансии, Netflix изменил то, с помощью чего половина человечества смотрит фильмы.

Поначалу мне казалось, что я, начав в 2010 году изучать и писать книгу о подъеме Netflix, знаю абсолютно все об этом некогда бывшем стартапе без четкого, определенного пути к прибыльности, и о превращении его в компанию-титан по прокату фильмов стоимостью в 4 млрд долларов — компанию, имеющую долю во всем, начиная с почтовых тарифов и заканчивая сделками с Голливудом, федеральными правилами о конфиденциальности, использованием широкополосной связи и интернет-трафиком.

Я знала, что мне понадобятся хорошие внешние источники, чтобы разузнать несколько тайн о раннем периоде компании, поскольку команды по коммуникациям и маркетингу Netflix были превосходны в общении с репортерами и инвесторами (а с покупателями особенно) по вопросам, которые компания хотела либо контролировать, либо избежать.

## ПРОЛОГ

Некоторые из вопросов, на которые я не смогла получить ответа от Netflix, состояли в следующем. Что случилось с другим основателем Netflix, Марком Рэндольфом, и почему о нем никогда ничего не рассказывали? Почему история основания с версией насчет «Аполлона-13» сначала разворачивалась в одном месте, в магазине Blockbuster в Санта-Круз, а в 2006 году местоположение изменили на ныне несуществующий семейный магазин в Ла-Хонда? Почему Митч Лоу, член команды учредителей, ушел из Netflix ради создания собственной компании прокатных киосков Redbox, которая на сегодняшний день является одним из главных конкурентов Netflix, если он мог воплотить имеющиеся идеи на своем бывшем рабочем месте?

Поначалу все это виделось мне незначительными деталями, не имевшими никакого отношения к истории, которую я так хорошо знала и которую фактически наблюдала с первых рядов финансовой прессы. Но найденный ответ на один из вопросов становился почвой для нового вопроса, и вскоре я, подобно кэрролловской Алисе, упала в кроличью нору, которая изменила все, что, как мне казалось, я знала о Netflix.

Подлинная история намного богаче и детальнее официальной. Полная история Netflix включает в себя длинные и беспорядочные стремления к величию наряду с многочисленными бедами, несчастьями и предательством.

Компания не беспричинно вводит общественность в заблуждение: официальная история просто более ясна и выгодна, и все в Netflix, от 2180 корпоративных сотрудников (20 % из которых ежегодно сменяются) до сценариев, за которыми следят ее руководители на ежеквартальных телефонных конференциях, должны либо соответствовать целям компании, либо отсеяться.

В конце концов, дисциплина и сосредоточенность, привели к тому, что крошечная, бедная компания Кремниевой долины уничтожила трех гигантов проката фильмов в мире, насчитывающих 8 млрд долларов (сети Blockbuster, Movie Gallery и Hollywood Video), отражая нападения Amazon, направила киностудии к цифровой эпохе. Сейчас Netflix использует ту же тактику для подавления кабельного и спутникового телевидения вполне миролюбивым способом, чтобы без особого труда проникнуть на их новый рынок и нарушить конкуренцию.

## ПРОЛОГ

«Мы довольно малы, поэтому нам не хочется разжигать Вторую мировую или Третью мировую войну с должностными лицами», — поделился Хастингс в начале 2011 года, прямо накануне того, как Netflix объявила о превышении числа ее подписчиков над подписчиками Comcast — кабельного провайдера 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 для того, чтобы заниматься тем, что у него получается лучше, чем у других, — предоставлять прокат фильмов в интернете.

Пока он преследовал свою цель, аналитики с Уолл-Стрит и финансовая пресса видели, казалось бы, простую бизнес-модель (программное обеспечение, куча складских помещений и немного DVD-дисков) и то, что компании покрупнее намеревались купить созданное Netflix. Их мрачные прогнозы привели к частым обвалам цен акций Netflix, которые, похоже, вовсе не беспокоили Хастингса. То, что его суждение оказалось правильным и даже дальновидным, на самом деле являлось всего лишь привлекательным элементом в истории, которую я считала лучшим образцом в предпринимательской культуре Америки.

Именно после ужасного краха фондового рынка в 2008 году я начала задумываться о написании того, что мне казалось сказкой с Уолл-Стрит — сказкой, в которую вложены лучшие идеи, чистый баланс и безупречное выполнение вдохновляющего бизнес-плана, который позволил такой компании, как Netflix, вырваться вперед, одолев одного, а может, даже двух мощных корпоративных гигантов.

Я сделала это, и даже больше, в один ясный, ветреный день, который я начала с разговора с другим основателем Netflix в Санта-Круз, Калифорния.

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

Симпатичный, воодушевленный мужчина, одетый в шерстяной пуловер и джинсы, всем своим видом выражавший радость свободной жизни после ухода из Netflix, подошел к моему столику улично-

## ПРОЛОГ

го кафе. Он присел, заказал яйца Бенедикт<sup>1</sup> и погрузился в историю, которая перевернула многое из того, что я, как мне казалось, знаю; начал он с рассказа о том, как последний полученный Хастингсом гонорар с фильма «Аполлон-13» привел к основанию компании.

«Полнейшая чушь, — отозвался Рэндольф. — Ничего подобного никогда не было».

Он объяснил мне, что историю об «Аполлоне-13» продемонстрировали как «выгодную небылицу», чтобы показать, как работает прокатная модель Netflix. А потом они и сами запутались в ее происхождении, поскольку люди хотели услышать антиутопию наподобие тех, в которых человек противопоставляется технологиям.

Спустя несколько встреч и бесед, продолжавшихся в течение полугода, я убедила Рэндольфа показать мне то место, где на самом деле появилась компания Netflix, а именно — тихое местечко в центре города Санта-Круз.

По совету Рэндольфа я села на маршрутный автобус, уходящий с Кремниевой долины «за холмом» по извилистому шоссе № 17, для того чтобы «испытать на себе» путь, ежедневно проделывавшийся им и Хастингсом от своих домов до офисов Саннивейл компьютерной компании Хастингса, Pure Atria, и обратно. По дороге на работу в начале 1997 года они подкидывали разные идеи для нового бизнеса, которым Рэндольф планировал заняться после ухода из Pure Atria в процессе слияния ее с крупнейшим конкурентом — компанией Rational Software.

Рэндольф, тогдашний руководитель отдела корпоративного маркетинга, уже давно был увлечен тем, как покупатели относятся к прямой почтовой рекламе (каталогам, предложениям по почте, купонам), то есть тем, что большинство людей, включая самого Хастингса, считают спамом. Рэндольф рассматривал интернет как мгновенный способ контролировать реакцию потребителей на коммерческие предложения подобного рода, сделать так, чтобы интернет-магазин стал более привлекательным и в теории увеличивал продажи. «Прямая почтовая реклама на стероидах», — любил поговаривать он.

---

<sup>1</sup> 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

Поездка по двухполосной горной дороге сквозь туман и лес была нервотрепкой, а когда автобус остановился, чтобы высадить пассажиров, мне показалось, будто я прибыла в старомодный горнолыжный городок.

Рэндольф подобрал меня на своем безупречном фургоне Volvo на крошечной автобусной станции в Скотс Вэлли, в процветающем спальном районе в предгорьях Санта-Круз, где он жил около пятнадцати лет. Его викторианская ферма, спрятанная в пятидесяти акрах леса, находится примерно в трех милях от бывшего дома Хастингса — квадратного, желтого и в викторианском стиле, располагавшегося в Санта-Круз в квартале от океана.

Мы поехали в почти безлюдный, кажущийся ненастоящим средиземноморский офис-парк по шоссе № 17, где он и команда из примерно десяти маркетологов, программистов и операторов 14 апреля 1998 года запустили веб-сайт Netflix.

Хастингс, получавший в тот момент в Стэндфордском университете степень магистра в области образования и руководивший группой, лоббирующей интересы технологической промышленности, пришел в тот день, чтобы пожелать им удачи. Однокомнатное помещение площадью около 1000 квадратных футов, где Рэндольф управлял компанией Netflix в течение почти двух лет, находилось в задней части комплекса.

Затем мы направились на три мили к югу в сторону Санта-Круз. Рэндольф пошел по прибрежной дороге и указал на широкую, аккумулятивную тропинку, изгибающуюся вдоль скал с видом на залив Монтерей, где взрослые люди, состоятельные на вид, шли парами или втроем, все одетые в бейсболки и трикотажные толстовки с логотипом технологической компании.

Те люди, которые выглядели для меня как группы родителей-соседей, которые вышли позаниматься и отдохнуть, на самом деле могли быть теми, кто пришел на встречу сотрудников беспризорных технологических стартапов. Рэндольф намекнул мне, что многие бизнес-планы и сделки разрабатываются именно на этом участке дороги.

Санта-Круз, особенно участок, населенный состоятельными жителями на западной стороне реки Сан-Лоренцо, является яростным противником расширений и поместий, и даже боролся с расширением шоссе № 17, которое бы сократило часовую поездку в Кремниевую

## ПРОЛОГ

долину. Жители восточной части города разделяют изоляционизм своих богатых соседей — не столько в недопущении строительства вульгарных особняков, сколько в сохранении культуры серфинга, напоминающей фильм о пляжной вечеринке 1960-х годов.

Мы повернули на север к центру города, недалеко от того места, где Тихоокеанское шоссе в течение нескольких кварталов проходит вглубь страны через маленький и изысканный деловой район, прежде чем возвратиться обратно к береговой линии Калифорнии. Рэндольф припарковал свой Volvo в метре от Пасифик-авеню, и мы отправились прогуляться — мимо старинного кинотеатра, нескольких высококлассных сетевых магазинов и местных бутиков.

Он указал на модную кофейню под названием Lulu Carpenter's, а напротив нее за уличными столиками под слабым утренним солнцем сидели люди. Партнеры часто встречались в этой кофейне, чтобы обсудить бизнес, а также разрабатывали план, который в конечном счете привел Netflix к успеху.

В один прекрасный день их обсуждение было сосредоточено на том, чтобы распространять те фильмы, которые, как они надеялись, клиенты бы брали в прокат через гипотетический веб-сайт; тогда они решили, что им нужно проверить, сможет ли новый DVD-формат, о котором слышал Рэндольф, распространиться по всей стране с помощью первоклассных почтовых марок и пережить опасность массовой рассылки.

Добраться до DVD-формата, доступного в то время только на полудюжине тестовых рынков, они не могли, но старый книжный и музыкальный магазин под названием «Logos Books & Records» продавал компакт-диски всего в нескольких кварталах. Мы приехали в тот день, когда огромный книжный магазин «Borders» занимался ликвидацией товаров и вскоре должен был закрыться, — еще одна жертва неумолимого перехода к онлайн-распространению мультимедиа, который головная компания переняла слишком поздно. Я задавалась вопросом, обладают ли сотрудники «Logos» каким-либо представлением о роли их культового инди-магазина в оказании помощи Netflix в уничтожении еще одной огромной развлекательной сети.

Через пару домов от музыкального магазина располагалась сувенирная лавка, в которой Рэндольф и Хастингс купили поздравитель-