

ЗМІСТ

Розділ 1	
ДО БІСА ПРОЗРІННЯ	11
Розділ 2	
«ЦЕ НІКОЛИ НЕ СПРАЦЮЄ»	18
Розділ 3	
ПАНЕ ЛИСТОНОШЕ!	32
Розділ 4	
ЗБИРАЄМО КОМАНДУ	45
Розділ 5	
ДЕ ВАШІ ГРОШЕНЯТА?	55
Розділ 6	
КОЛИ ТРИМАЄШ У РУКАХ ЧЕК НА МАЙЖЕ ДВА МІЛЬЙОНИ	70
Розділ 7	
МИ ЛЕДЬ НЕ СТАЛИ CINEMACENTER	85
Розділ 8	
ГОТОВНІСТЬ НОМЕР ОДИН	105
Розділ 9	
ОДИН ДЕНЬ ІЗ ЖИТТЯ ПІСЛЯ ЗАПУСКУ	128
Розділ 10	
АЛКЮНОВІ ДНІ	152

Розділ 11	
ДВА ЦЕНТИ ДЛЯ БІЛЛА КЛІНТОНА	167
Розділ 12	
«Я ВТРАЧАЮ ВІРУ В ТЕБЕ»	181
Розділ 13	
ЗА ПАГОРБОМ	195
Розділ 14	
НІХТО НІЧОГО НЕ ЗНАЄ	214
Розділ 15	
ПОТОПАЮЧИ У ВЛАСНОМУ УСПІХУ	232
Розділ 16	
КРАХ	245
Розділ 17	
ЗАТЯГУЄМО ПАСКИ	256
Розділ 18	
ПУБЛІЧНА КОМПАНІЯ	268
Епілог	
ПРАВИЛА УСПІХУ РЕНДОЛЬФІВ	293
ПОДЯКИ	312

ДО БІСА ПРОЗРІННЯ

(січень 1997 року: п'ятнадцять місяців до запуску)

Запізнююся — як і завжди. До парковки, де на мене чекає Рід Гастінгс, їхати хвилини зо три, але коли твого сина нудить на тебе сніданком, ключі десь поділися, на вулиці дощ, а ти в останню хвилину дізнаєшся, що бензину на поїздку до Саннівейла через гори Санта-Крус аж ніяк не вистачить — бажаю успіхів. Спробуй встигнути на зустріч до сьомої ранку.

Рід володіє компанією Pure Atria, що займається інструментами для розробки програмного забезпечення і нещодавно придбала стартап Integrity QA, до якого я доклав руку. Придбавши компанію, Рід залишив мене віце-президентом із корпоративного маркетингу. Тепер катаємося на роботу разом по черзі.

Зазвичай ми з'являємося в офісі вчасно, але дістаємося туди по-різному — дивлячись, хто за кермом. Коли черга Ріда, ми виїжджаємо хвилина в хвилину на бездоганній Toyota Avalon. Не перевищуємо швидкості. Іноді нас везе стажист зі Стенфорду, якому наказали рухатися по звивистих гірських поворотах Шосе 17 обережно і віртуозно. «Їдь так, ніби на приладовій дошці стоїть

чашка кави, наповнена до краєчків», — сказав якимось Рід. І бідний хлопець намагається чимдуж.

А я? У мене пошарпаний «вольво» з двома дитячими кріселками. І водій з мене нетерплячий, м'яко кажучи. Радше навіть агресивний. Не гальмую на поворотах, а коли чимось схвильований, надто тисну на педаль газу.

Сьогодні моя черга. Коли заїжджаю на парковку, Рід уже тулиться під парасолькою біля своєї машини. Вигляд у нього роздратований.

— Ти запізнився, — Рід струшує парасольку й залазить у машину, жбурляючи зім'яту банку дієтичної коли й дві упаковки підгузків із переднього сидіння на заднє. — Через дощ будуть жахливі затори.

Так і є. На одному з поворотів аварія: фура заглухла просто на перевалі. А за нею — звичні дороги Кремнієвої долини, де програмісти й директори вишикувалися в довжелезні черги, як мурахи, що повертаються до свого мурашника.

— Гарзд, — кажу я. — У мене є дещо новеньке. Бейсбольні бити на індивідуальне замовлення. Цілком персоналізовані й унікальні. Замовник заповнює анкету в інтернеті, а фрезерний верстат на комп'ютерному управлінні вирізає бити точно за означеними параметрами: розмір, довжина, товщина ручки. Кожна — єдина в своєму роді. Чи навпаки. Хочете точну копію бити Генка Аарона? Прошу.

Погляд Ріда наче завмирає. Я добре знаю цей вираз обличчя. Вам здалося б, що він просто спостерігає крізь брудне лобове скло, як обабіч проносяться секвої чи попереду трохи заповільно їде «субару». Та я знаю, що криється за цим поглядом: стрімка оцінка плюсів і мінусів, високошвидкісний аналіз зисків і витрат, майже миттєвий прогноз можливих ризиків і перспектив до масштабування.

П'ять секунд, десять, п'ятнадцять. Десь за тридцять він повертається до мене і каже:

— Ця ідея ніколи не спрацює.

Ми займаємося цим уже кілька тижнів. Рід зараз гне спину над колосальним злиттям, яке зробить нас безробітними, тож щойно все

вшухне, хочу відкрити власну компанію. Щодня дорогою на роботу я ділюся з Рідом ідеями. Хочеться завербувати його як консультанта й інвестора, і в мене виходить — він уже заінтригований. До того ж, Рід не соромиться давати чесний відгук. Він напевно знає, класна ідея чи кепська, щойно її почує.

І мої ранкові ідеї переважно кепські.

Рід відкидає цю, як і всі попередні. Непрактично. Неоригінально. Ніколи не спрацює.

— Крім того, популярність бейсболу серед молоді падає, — зауважує він, коли ми гальмуємо в заторі позаду вантажівки з піском. Пісок прямує до Сан-Хосе, де зрештою перетвориться на бетон доріг і будівель Кремнієвої долини, що процвітає. — Не хочу від початку націлюватися на зменшення кількості споживачів.

— Помиляєшся, — кажу я й пояснюю чому. Я теж дещо проаналізував. Підняв цифри продажів спортивних товарів. Вивчив виробництво бейсбольних бит: яка ціна на сировину, скільки коштують фрезерні верстати і їх обслуговування. І гаразд, можливо, у мене тут особистий інтерес: мій старшенький щойно завершив перший сезон у Малій лізі.

На кожен із моїх аргументів у Ріда є відповідь. Він — раціональна людина з аналітичним розумом, яка не марнує час на дрібниці. Не хочу марнувати його і я. Ми розмовляємо на підвищених тонах, але не сваримося. У нас продуктивна суперечка. Ми розуміємо один одного. І знаємо, що опонент чинитиме жорсткий, безкомпромісний опір.

— Твоя прив'язаність до ідеї нераціональна, — каже він. Мене майже пробиває на сміх. Я часто чув, як позаочі Ріда порівнюють зі Споком. Не думаю, що це комплімент, але мав би бути. У «Зоряному шляху» Спок майже ніколи не помиляється. І Рід теж. Якщо він гадає, що ідея не спрацює, то вона, найімовірніше, не спрацює.

Уперше я зустрівся з Рідом на авіарейсі Сан-Франциско–Бостон. Він щойно придбав мою компанію, але бачилися ми з ним до цього лиш мигцем. Я сидів біля виходу й чекав на посадку, читаючи купу всякого

про датчики витоку пам'яті й управління версіями програмного забезпечення, коли хтось постукав мене по плечу. Це був Рід.

— Де ти сидиш? — спитав він, діловито зазирнувши в мій квиток.

Коли я відповів, він узяв квиток, підійшов до стійки реєстрації й пересадив мене в перший клас.

«Як мило, — подумав я. — Тепер зможу спокійно почитати, трохи розслабитися. Може, навіть хвильку подрімаю».

От тоді я й дізнався, як помилявся і що таке Рід. Коли підійшла стюардеса, він замовив нам по «Мімозі», повернувся на дев'яносто градусів й зустрівся зі мною поглядом. Усі наступні п'ять із гаком годин я слухав вичерпний огляд стану нашого бізнесу. Рід ледве зупинявся, щоб зробити ковток ігристого, а я ледве встигав вставити слово, але мені це не обходило. Це був один із найблискупіших бізнес-аналізів на моїй пам'яті. Наче мене посадили балакати із суперкомп'ютером.

Ми вже не в першому класі. Ми у «вольво», по якій плаче автоматика. Проте мозок Ріда для мене й досі диво і ковток свіжого повітря. Я неймовірно вдячний йому за поради, які безкоштовно отримую дорогою на роботу до Кремнієвої долини. Мені сказано пощастило опинитися в тій самій компанії — і в тому самому містечку — з людиною, яка розуміє мої погляди і пропонує неоціненну допомогу. Не кажучи вже про економію на бензині. Одначе дещо неприємно чути, що ідея, над якою ти бився цілий тиждень, абсолютно марна. Якась частина мене починає питатися: а може, всі мої бізнес-ідеї тримаються на такому самому хиткому фундаменті, як і пісок у вантажівці попереду?

До речі, вантажівка й досі тягнеться в лівій смузі, усіх затримуючи. Мене це дратує. Мигаю фарами. Водій вантажівки кидає на мене погляд у дзеркало заднього огляду — жодної реакції. Тихо лаюся собі під носа.

— Тобі варто розслабитися, — каже Рід, кивнувши на затор перед нами. Він уже казав (навіть двічі), що моя звичка постійно перешиковуватися в іншу смугу контрпродуктивна і неефективна. Від мого водіння йому дах зриває і трохи закочує. — Коли доїдемо, тоді доїдемо.

— Я скоро почну волосся висмикувати, — відповідаю я, — а в мене його мало залишилося.

Проводжу рукою по залишках своїх кучерів... і мені трапляється той рідкісний момент прозоріння. Усе відбувається наче за мить: сонце виходить з-за хмар, і з неба перестає крапати. Вантажівка з піском оживає і перешиковується в потрібну смугу. Машини починають рухатися. Здається, я можу бачити на кілометри вперед, у самісіньке метушливе серце Сан-Хосе: будинки, офісні будівлі, верхівки дерев, що колихаються на вітрі. Ми набираємо швидкість, секвої залишаються позаду, а десь вдалині визирає гора Гамільтон, гребінь якої блищить від свіжого снігу. І на думку спадає вона. Ідея, яка нарешті спрацює.

— Доставка шампуню на індивідуальне замовлення, — оголошую я.

Кремнієва долина обоюдно цікаві передісторії. Раптова ідея, що змінила все. Геніальна думка, що прийшла посеред ночі. Зухвале рішення зробити все інакше.

Гарні передісторії, які розповідають скептично налаштованим інвесторам, обачним членам ради директорів, допитливим журналістам і, зрештою, громадськості, часто починаються з прозоріння. З якогось особливого моменту, коли все раптом стало ясно як день. Браян Ческі і Джо Геббіа не тягнули оренду житла у Сан-Франциско, тож їм спало на думку накачати надувний матрац і пускати людей переночувати на ньому за гроші — ось вам і Airbnb*. Тревіс Каланік напередодні Нового року спустив 800 доларів на приватного водія і подумав, що має бути щось дешевше, — ось вам і Uber**.

* Див.: Галлагер Л. Історія Airbnb. Як троє звичайних хлопців підірвали готельну індустрію / пер. з англ. Л. Пилаєвої. — Київ: BookChef, 2019. — 384 с.

** Див.: Лашинські А. Дика гонка. Як Uber підкорив світ / пер. з англ. Г. Лелів. — Київ: Yakaboo Publishing, 2017. — 256 с.

Про Netflix теж ходить гарна легенда: ідея прийшла до Ріда, коли з нього списали 40 доларів штрафу в Blockbuster* за фільм «Аполлон-13», який він повернув невчасно. Тоді Рід подумав: круто було б дивитися фільми без остраху штрафів. І — бум! — народилася ідея Netflix.

Ця історія прекрасна. Робоча. Якщо говорити мовою маркетологів, емоційно справжня.

Проте, як ви прочитаєте в цій книзі, вона неповна. Так, прострочений диск із «Аполлоном-13» дійсно був, але ідея Netflix не мала жодного стосунку до штрафів — на початках ми навіть самі їх стягали. А ще вона не була схожа на божественне одкровення. Жодної раптової, досконалої і стовідсотково істинної ідеї.

Прозріння трапляються рідко. У передісторіях зазвичай занадто все спрощують або просто брешуть. Нам подобаються ці казки, бо вони живлять романтичні уявлення про натхнення і геніальність. Ми хочемо, щоб Ісаак Ньютон сидів під яблунею, коли яблуко впаде. Ми хочемо, щоб Архімед плескався у ванній.

Та правда набагато складніша. На кожну гарну ідею припадає тисяча кепських. Й іноді доволі важко їх розрізнити.

Спортивні товари на індивідуальне замовлення. Персоналізовані дошки для серфінгу. Корм для собак, який підібрали індивідуально під вашого улюбленця. Усі ці ідеї я озвучив Ріду. Ідеї, над якими я працював годинами. Ідеї, які, на мою думку, були ліпші за ту, яка зрештою — після місяців досліджень, сотень годин дискусій і довгих обговорень у рестораниках — оформилась у Netflix.

Я й гадки не мав, що спрацює, а що ні. У 1997 році я хотів просто заснувати власну компанію, яка продаватиме щось через інтернет. І край.

Можливо, те, що одна з найбільших медіа-компаній світу народилася з цих двох бажань, звучить абсурдно. Але так воно і було.

* Blockbuster — найбільша у США мережа відеопрокатів, популярна в 1990-ті роки. Компанія збанкрутувала 2010 року. — Тут і далі — прим. перекл.

Це історія про те, як ми здолали шлях від шампуню на індивідуальне замовлення до Netflix. Історія про дивовижне життя ідеї: від мрії до концепції й утілення на практиці. Про те, як уроки, що ми засвоїли в цій подорожі — від двох ентузіастів у машині до купки людей у приміщенні колишнього банку й сотень співробітників, які спостерігають за літерами нашої компанії на тикерному моніторі, — змінили наше життя.

Ця історія має зруйнувати міфи, що часто оповивають подібні компанії. Проте для мене так само важливо пояснити, як і чому деякі наші перші — і часто інтуїтивні — кроки таки спрацювали. Минуло понад двадцять років від моїх перших поїздок із Рідом — за цей час ми чимало дізналися. І дещо з цього, виявляється, може вплинути на успіх усього проекту. Не закони, навіть не принципи — просто істини, здобуті в бою.

Істини на кшталт: до біса прозіння.

Найліпші ідеї рідко схожі на спалах блискавки на вершині гори. Навіть не на схилі гори, де ви застрягли в заторі за вантажівкою з піском. Вони народжуються повільно й поступово, тижнями й місяцями. І навіть коли у вас таки з'явиться геніальна ідея, ви можете її тривалий час не помічати.