

NETFLIXED

The Epic Battle for
America's Eyeballs

网飞传奇

从电影租赁店到在线视频新巨头的历程揭秘

[美] 吉娜·基廷◎著
谭永乐◎译

它彻底颠覆了电影租赁行业
它全面改造了家庭娱乐方式
它是艾美奖大赢家
《纸牌屋》的制作者



中信出版社 CHINACITICPRESS

NETFLIXED

The Epic Battle for
America's Eyeballs



网飞传奇

从电影租赁店到在线视频
新巨头的历程揭秘



[美] 吉娜·基廷◎著
谭永乐◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

网飞传奇: 从电影租赁店到在线视频新巨头的历程揭秘 / (美) 基廷著; 谭永乐译.

—北京: 中信出版社, 2014.2

书名原文: Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs

ISBN 978-7-5086-4286-4

I. ①网… II. ①基… ②谭… III. ①电影—租赁—企业管理—经验—美国 IV. ①1997.12

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第244203号

Copyright © Gina Keating, 2012

Simplified Chinese translation rights © 2014 by China CITIC Press

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Pictorix, a member of Penguin Group (USA) Inc.



网飞传奇: 从电影租赁店到在线视频新巨头的历程揭秘

著 者: [美] 吉娜·基廷

译 者: 谭永乐

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.5 字 数: 230千字

版 次: 2014年2月第1版

印 次: 2014年2月第1次印刷

京权图字: 01-2012-6683

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-4286-4 / F · 3037

定 价: 42.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

感谢网飞和百视达人让我走进他们的故事

并感谢

约翰·A·佐普赫和玛格丽特·罗梅罗的大力支持

角色

网飞

- 莉萨·巴塔利亚·赖斯**——人力资源经理
- 杰西·贝克尔**——市场营销副总裁
- 詹姆斯·贝内特**——推荐系统副总裁
- 科里·布里奇斯**——营销、客户收购
- 吉姆·库克**——财务/运营总监
- 德博拉·克劳福德**——投资者关系总监
- 克里斯·达尔纳**——产品管理总监
- 谢纳兹·达韦尔**——公共关系顾问
- 汤姆·狄龙**——首席运营官
- 鲍里斯·德鲁特曼**——网络工程经理
- 维塔·德鲁特曼**——高级系统架构师
- 乔纳森·弗里德兰**——企业沟通副总裁
- 里德·哈斯廷斯**——共同创始人/董事长兼首席执行官
- 杰伊·霍格**——董事/投资人
- 尼尔·亨特**——首席技术官
- 莱斯莉·基尔戈**——首席营销官
- 保罗·基里辛科**——财务计划及分析副总裁
- 克里斯蒂娜·基什**——推销总监
- 科比·基什**——业务开发总监
- 斯坦·兰宁**——Cinematch开发人
- 米奇·洛**——业务开发及战略联盟副总裁，Redbox总裁
- 巴里·麦卡锡**——首席财务官
- 帕蒂·麦科德**——首席人事官
- 埃里克·迈耶**——首席信息官
- 乔尔·迈尔**——研究及分析总监
- 马克·伦道夫**——共同创始人/首席执行官
- 安迪·瑞迪奇**——首席服务及运营官
- 肯·罗斯**——企业沟通副总裁

特德·萨兰德斯——首席内容官

特蕾泽·“特”·史密斯——企业沟通总监

史蒂夫·斯韦齐——企业沟通总监

戴维·威尔斯——首席财务官

埃里希·齐格勒——营销总监

百视达

约翰·安蒂奥科——董事长/首席执行官

布赖恩·贝文——美国门店运营高级副总裁

爱德华·布莱尔——董事

萨姆·布卢姆——业务开发副总裁

本·库珀——百视达在线市场获得及业务开发总监

J·W·克拉夫特——百视达在线战略规划副总裁

里克·埃利斯——百视达在线业务顾问

沙恩·埃万杰利斯特——百视达在线高级副总裁兼总经理

加里·费尔南德斯——董事

比尔·菲尔茨——董事长/首席执行官（安蒂奥科前任）

萨拉·古斯塔夫森——百视达在线客户分析高级总监

尤勒斯·海莫威茨——董事

莉莲·赫塞尔——百视达在线客户营销副总裁

吉姆·凯斯——董事长/首席执行官

卡伦·拉斯科普夫——企业沟通高级副总裁

尼克·谢泼德——首席运营官

迈克尔·希夫塔尔——百视达在线应用开发总监

奈杰尔·特拉维斯——总裁

斯特劳斯·泽尔尼克——董事

拉里·齐纳——首席财务官

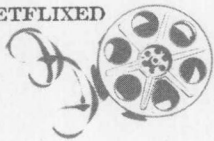
合演者

罗伯特·贝尔——美国电话电报公司实验室统计组研究员

杰夫·贝佐斯——亚马逊网站创始人/首席执行官
马丁·沙贝尔——“网飞奖”得主，法裔加拿大程序员
汤姆·杜利——维亚康姆高级副总裁
罗杰·恩里科——百事公司董事长
约翰·弗莱明——沃尔玛首席执行官
布雷特·伊坎——卡尔·伊坎之子
卡尔·伊坎——百视达投资人/董事
米夏埃多·亚赫里尔——“网飞奖”得主，“大混沌”团队机器学习研究员
迈克·卡尔彻内——HackingNetflix创始人/博主
格雷格·卡普兰——Redbox首席执行官
梅尔·卡尔马津——维亚康姆首席运营官
耶胡达·科伦——“网飞奖”得主，美国电话电报公司实验室科学家
沃伦·利伯法尔布——华纳家庭视频公司总裁
乔·马卢金——影库董事长/首席执行官
戴维·诺瓦克——Yum! 品牌董事长/首席执行官
迈克尔·帕赫特——韦德布什-摩根分析师
马丁·皮奥特——法裔加拿大程序员
萨默·雷石东——维亚康姆董事长
斯图尔特·斯科曼——Reel.com创始人/首席执行官
安德烈亚斯·托斯凯尔——“网飞奖”得主，“大混沌”团队机器学习研究员
克里斯·沃林斯基——“网飞奖”得主，美国电话电报公司统计组执行总监
马克·沃特尔斯——好莱坞视频创始人/首席执行官

序

NETFLIXED



1997年春，一个工作日的凌晨。一辆风尘仆仆的栗色沃尔沃旅行车驶入加州硅谷一处通勤停车场，这里是圣克鲁斯山的山麓地带。

互联网泡沫正在膨胀。停车场里足有二十来个男男女女在等候，进入硅谷还有一段“下坡路”，这些计算机极客要一起拼车走完。

极客们随身携带的帆布包上有形形色色的标识，分别代表苹果电脑、太阳微系统、甲骨文等炙手可热的技术公司。多数人都是典型的“硅谷人”打扮，身着沙滩裤或是李维斯牛仔裤，上身是一件皱巴巴的T恤或羊毛外套，脚踏Teva鞋。有几个人没有洗澡，显得蓬头垢面，长期熬夜也让他们看起来睡眠惺忪。

沃尔沃驶向停车场没人的一侧，那里孤零零地停着一台亮闪闪的钢蓝色丰田阿瓦隆（Avalon）。丰田车司机坐在驾驶座上，车门敞开着。一看到沃尔沃，丰田司机就从车里跳了出来。

他是里德·哈斯廷斯（Reed Hastings），四十来岁，高高瘦瘦，穿着熨烫过的李维斯牛仔裤，破旧的灯芯绒扣领衬衫里面是一件白T恤，脚上是黑袜子和亮白色跑鞋。他一头褐色短发，山羊胡子修剪齐整，深蓝眼睛，一副时刻戒备的表情。他的标准姿势是略微前倾，还有点缩肩，反映出他多年来

在电脑显示器前的辛苦劳作：寻找“完美”数学算法，以定义各种自然和人为现象。

哈斯廷斯手插裤兜，急不可耐地踱着步，看着沃尔沃靠近，斜斜地停下，又挪了几下以调整位置。

驾驶沃尔沃的马克·伦道夫（Marc Randolph）终于满意地走下车，越过沃尔沃车顶朝哈斯廷斯打招呼。

伦道夫年近四十，和老板哈斯廷斯同处这家蒸蒸日上的软件公司，他也绝对属于逍遥派。他身手矫健，身材颇长，一头稀疏的黑发，棕色的眼睛充满魅惑，宽阔的嘴角挂着一丝困惑和浅笑。有别于哈斯廷斯，伦道夫是个“交际天才”，正是你会为自己物色的那种营销经理。

尽管并非一类人，两人之间却显然不乏融洽、信任和友情：他们都有优越教育所造就的自信，也胸怀将各种理念融入企业的热忱。

穿着羊毛外套、T恤衫和夹趾凉拖的伦道夫绕过车来，站到哈斯廷斯身旁。“它到了。”哈斯廷斯对他说。

哈斯廷斯把身子探进阿瓦隆轿车，在乘客座位上的Pure Atria公文包里一阵翻找，拿出一个超大号的玫瑰色信封。伦道夫抑制住激动的心情，点头示意哈斯廷斯打开它。

哈斯廷斯从衬衣口袋里取出一把带花押字的古董小银刀，划开了信封，从信封中抽出一张银色的压缩光盘，拿在手里仔细检查了一下：完好无损。

“状况良好。”哈斯廷斯肯定地说。

伦道夫的脸上绽放出灿烂的笑容。

“嗯。在线电影租赁这事儿可能真的有戏。”伦道夫说。

☆☆☆

作为世界最大的在线电影租赁公司，网飞（Netflix）的创业史和一切有趣的故事一样，不外乎是些许事实和若干有趣杜撰的混合。上述版本更接近于现实，不过与之形成对比的是，这家公司的官方描述则是科技界百万富翁里德·哈斯廷斯在向当地音像店归还逾期影片之后灵光乍现，突然有了开办他下一家公司的主意，并随后在健身房的跑步机上构思出了该公司的签名订阅模式。

“网飞的创办始于1997年，当时我为《阿波罗13号》这部影碟支付了大约40美元的滞纳金。我记得那笔费用，因为当时挺不好意思的。那还是家用录像系统（VHS）时代，事情的发生让我意识到这方面存在一个巨大市场。”网飞的董事长兼首席执行官哈斯廷斯对《财富》杂志的记者说道，当时是2009年，一年后他被这份杂志评为“年度商业人物”。

“我不了解DVD，然后有朋友告诉我DVD正在上市。我跑到加州圣克鲁斯的淘儿唱片（Tower Records）为自己邮寄了几张CD，每个信封中只装一张光盘。漫长的24小时之后，邮件送到我的住所，我撕开信封，发现这些CD完好无损。这实在令人兴奋。”

作为财经记者，在我报道包括网飞在内的几家美国娱乐公司及其高管的七年时间里，这种故事听得不算少。那时，我从没认真思考过哈斯廷斯的故事。关于网飞的一切有一个简单明了的完美表述：通过邮递方式租赁DVD，你想用多久就用多久，而无须支付滞纳金。

2004年春季，当我接手路透社对洛杉矶娱乐界动向的报道工作时，有关网飞能大难不死的赔率居高不下。世界最大的电影租赁连锁店百视达（Blockbuster）准备推出自己的在线租赁服务，在线书店亚马逊也窥伺一旁，

为其尚未推出的影片租赁服务发布了软件开发人员招聘广告。零售巨头沃尔玛有点将信将疑，试图通过提供在线DVD租赁来保证其DVD门店的庞大销售额，好莱坞制片厂商也正在亡羊补牢，它们成立了联合公司来测试电影下载业务。网飞仅获得了190万个订阅用户，其日常利润账目仍显示为亏损。

接下来的几年里，我注意到哈斯廷斯和他处于劣势的公司凭着果敢行动在日益增长的在线租赁市场取得了越来越大的市场份额，从而推翻了有关质疑这家公司的市场规模及略逊于其他较大竞争对手实力的华尔街预言。

我看到了一个才华横溢的自律型团队改变了人们租赁影音产品的方式，这不是为了金钱，而是为了发起挑战，从而瓦解一个“真实”产业，实现在线运营。在追求完美软件和直观用户界面的过程中，他们造就了一个可以和苹果相媲美的时尚引领者，一个和谷歌不相上下的创新者，以及一种星巴克量级的品牌力量。网飞也演变成了一个故事，它讲述的是，一些强大算法如何在网飞赞助的科学竞赛中得到完善，催生出技术突破，进而影响到任何产品或创意的兜售者汇聚其潜在客户的方式。

2010年，我开始着手研究并记述网飞的崛起，它从一个盈利途径不明晰的公司变成获利40亿美元的影片租赁巨头，涉及从邮寄费率到好莱坞电影交易再到隐私、宽带使用和Web流量联邦规则的方方面面，我自认为对这个故事已经了然于胸。

我知道自己需要有利的外部来源才能揭开这家公司的一些初创奥秘，因为在涉及它希望控制或避免谈及的那些问题上，网飞的沟通和营销团队绝对会对记者和投资人（尤其是消费者）守口如瓶。

我从网飞那里无法得到答案的一些问题包括：网飞的另一位创始人马克·伦道夫怎么了，为何他从来不被提及？为什么《阿波罗13号》故事的发生地先是圣克鲁斯的一家百视达连锁店，到2006年又变成位于拉洪

达 (La Honda)、现已倒闭的一家夫妻店? 为什么初创团队成员米奇·洛 (Mitch Lowe) 选择单飞而不是留在网飞创建他的DVD出租亭公司 Redbox, 并使之成为目前网飞的主要竞争对手之一?

起初, 对于这个我已经相当了解并在财经报道中密切关注的故事来说, 这些事情似乎是无关紧要的小细节。不过, 随着问题接踵而至, 我很快就迷茫了, 我对网飞的所有看法都为之改变。

我的发现比起官方故事来更有料, 也更加微妙。网飞的整个历史是一段命运多舛的漫长奋斗史, 有着各种磨难、转机、背叛和心碎。

这家公司并非无缘无故地误导公众。官方故事只是较为精致和功利, 而且, 从该公司 2 180 名员工 (每年的人员流动率为 20%) 到其高管在季度电话会议上恪守的脚本, 网飞的一切必须符合公司的目标, 否则就会被剔除。

毕竟, 纪律性和专注性可以解释一家不名一文的硅谷小公司何以戕杀了资产达 80 亿美元的影片租赁业三巨头 [百视达、影库 (Movie Gallery)、好莱坞视频连锁店 (Hollywood Video chains)], 遏制了亚马逊, 并迫使电影制片厂进入数字化时代。网飞现在采用相同战术来削弱有线电视和卫星电视供应商, 不过, 不露声色的更好战术则是潜入这些新市场, 扰乱其竞争态势。

“我们的规模太小, 所以我们不想引发与现有对手之间的第二次或第三次世界大战。”哈斯廷斯 2011 年年初这样说。不久之后, 网飞宣布其订阅用户群超过排名第一的美国有线电视提供商康卡斯特 (Comcast)。

哈斯廷斯指导自己公司的方式似乎高深莫测, 他往往放弃稳定的收入或是相关业务, 来追求超越一切的既定目标——在线租赁影片。

在华尔街分析人士和财经媒体看来, 哈斯廷斯所追求的目标只是某种看似简单的商业模式 (一个软件程序, 大量仓库, 和一些 DVD), 以及大公司会有意购买网飞的发明。他们的黯淡预测导致网飞的股票价格屡屡暴跌, 而

哈斯廷斯似乎不为所动。在市场压力面前，他的判断被证明是正确的，甚至称得上是远见卓识，这为我眼中体现美国最佳创业文化的故事平添了一份魅力。

正是在 2008 年的股市大崩盘之后，我才开始考虑写出我心目中的华尔街神话，这个故事包括最好的想法、良好的资产负债表和富有创意的商业计划的完美执行，正是这些因素导致网飞这样的公司在干掉一两个傲慢的业界巨头之后最终脱颖而出。

我做到了，而且做到的不止这些。这一切始于我和另一位网飞创始人的谈话，那是在风清日朗的加州圣克鲁斯。

☆☆☆

2010 年 8 月，当我们在洛杉矶托斯的一个早餐店初次见面时，我不知道会发生什么事情——此前没人能够告诉我，是什么原因导致马克·伦道夫离开了自己协助创办的这家公司。

径直走向我的露天餐桌的这个男人充满朝气，身上的羊毛套头衫和牛仔裤很合体，种种迹象表明，此人离开网飞之后的生活很是惬意。他坐下来，点了班尼迪克蛋，然后就娓娓道来，从而颠覆了此前我想当然的诸多认识——首先是哈斯廷斯的《阿波罗 13 号》影碟滞纳金事件导致创办公司的故事。

“太扯了，”伦道夫告诉我，“根本不是这样。”

他解释说，《阿波罗 13 号》这个故事最初是个“方便的杜撰”，用以描述网飞租赁模式的做法，但后来和它的起源混淆了，因为人们想要“极力排斥机械的故事”。

经过前后六个月的多次谈话，我说服伦道夫吐出了网飞的真正龙兴之



地，那个地方距离圣克鲁斯市中心还相当远。

在伦道夫的建议下，我从硅谷的“下坡路”那里出发，乘一辆通勤车上上了17号公路，模拟他和哈斯廷斯每天从哈斯廷斯的Pure Atria软件公司上下班的行车路线。1997年年初，他们在这段路途中琢磨出了一个新业务，当时Pure Atria正和它的最大对手Rational软件公司合并，伦道夫打算一旦离开Pure Atria就着手实施。

伦道夫时任公司营销主管，长期以来让他格外着迷的是，消费者是如何回应直邮广告（商品目录、返款报价、优惠券）以及包括哈斯廷斯在内的大多数人眼里的垃圾邮件的。伦道夫在互联网上看到一种快捷方法，可以监测消费者对此类销售宣传的反应情况，调整网上“店铺”使之更加吸引人，在理论上促进销售。“类固醇直邮。”他这么称呼它。

车辆在穿越迷雾和森林，这条双车道山路让人神经紧张。当巴士停下来卸载乘客时，我感觉自己仿佛置身一座古朴的阿尔卑斯山滑雪小镇。

伦道夫开着他那辆一尘不染的沃尔沃旅行车，来到斯科茨谷的小巴士站接我，这里是位于圣克鲁斯山山麓的一处富人居住区，他在这儿生活了差不多15年。他的维多利亚式农舍坐落在一片方圆50英亩的森林中，这儿离哈斯廷斯的“故居”（距圣克鲁斯海边大约一个街区的黄色维多利亚式方形建筑）大约3英里。

我们驶离17号公路，进入一个近乎空旷的仿地中海式办公园区。1998年4月14日，伦道夫和一支12人左右的营销专家、程序员、操作人员团队在这里推出了网飞网站。

哈斯廷斯当时正在斯坦福大学攻读教育硕士学位，同时操持着一个技术产业游说团体，他过来向他们问安。伦道夫的网飞在这个地方经营了将近两年，公司位于园区的后部，占据一间约1000平方英尺的大房子。

接下来，我们朝南边 3 英里以外的圣克鲁斯方向驶去。伦道夫驾车沿着海岸公路行驶，指点着俯瞰蒙特利湾的峭壁。那是一条宽阔、整洁的盘山路，有三五成群、意气风发的成年人在上面赶路，他们戴着棒球帽，穿着带有高科技公司标志的羊毛外套。

那些在我看来貌似几拨宅爹宅妈在伸胳膊伸腿的场景，实际上很可能是居无定所的高科技初创公司在开员工会议。伦道夫告诉我，许多商业计划和生意都是在这段路上敲定的。

圣克鲁斯对于规模扩张和高层建筑实施严格限制，尤其是在圣洛伦索河以西的富人居住区。他们甚至拓宽了 17 号公路，以便缩短通往硅谷的一小时车程。和其富人邻居一样，城市东区的居民也有一种孤立主义倾向——但没有严重到为了保持一种能让人回味 20 世纪 60 年代海滩派对电影的冲浪屋文化，而将俗不可耐的巨无霸豪宅建筑商拒之门外。

我们转向北边的市中心方向，不远处的太平洋海岸公路插入内陆几个街区，穿越一个时尚的小型商业区，然后又折回加州海岸线。伦道夫将沃尔沃停在太平洋大道的一个计费停车位上，然后我们开始步行——走过一个老式电影院，一些高档连锁店，和几家本地时装店。

他指点着一家名叫 Lulu Carpenter's 的时尚咖啡馆，在清晨的熹光中，客人们坐在人行道上的咖啡桌前。他和哈斯廷斯经常在这家咖啡馆见面，在这儿探讨业务——还商定了网飞的推出计划。

有一天，他们的讨论集中在电影配送方式上，他们希望客户通过一个设想中的电子商务网站租借电影。他们决定，必须测试伦道夫听说的那种新 DVD 格式，看它能否在享受一类邮件资格的情况下承受住发往美国各地的颠簸旅程，同时免遭大型邮件的挤压。

他们没能找到当时仅在几个试销市场上有售的 DVD，不过，就在几个



街区之外，一家名为 Logos Books & Records 的旧书及音乐商店有压缩磁盘在售。我们开车去找的那天，规模庞大的博德斯书店正在清算股票准备关门，这是向势不可当的在线媒体传播转变的又一个牺牲品，其母公司的醒悟为时已晚。我想知道的是，在帮助网飞摧毁另一个庞大的娱乐连锁实体机构方面，Logos 员工对于其标志性独立音乐门店在其中发挥的作用是否有过任何认识。

唱片店相隔不远就有一家礼品店，伦道夫和哈斯廷斯到那儿买了一张贺卡，外附信封足够大的贺卡，能包住去掉包装的 CD。

他们丢掉了卡片，把 CD 塞进信封，寄往哈斯廷斯家。然后，他们步行到圣克鲁斯中心邮局，支付了一类邮资，将 CD 送上近在咫尺却又意义重大的旅程。

后来，他们在与美国邮政署的密切合作中了解到，这个本地邮件在圣克鲁斯被人工撤下，并未通过邮政分拣机投送。伦道夫告诉我，这个事实差不多改变了他们那时的所有相关常识。

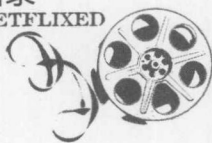
一两天后，他俩在前往森尼韦尔的早班通勤车上碰面了。

“邮件到了，”哈斯廷斯对伦道夫说，边说边钻进车里。“状况良好。”

“我当时想，‘啊哈，这终究行得通。’”伦道夫在开车送我回巴士站的路上说，“如果网飞的故事有一个‘顿悟时刻’，应该就是那个时候。”

目录

NETFLIXED



序 // X

第一章

《黑夜枪声》

A Shot in the Dark

(1997~1998)

001

第二章

《好事、坏事及丑事》

The Good, The Bad,

and The Ugly

(1998~1999)

025

第三章

《淘金记》

The Gold Rush

(1999~2000)

041

第四章

《世界之战》

War of the Worlds

(2001~2003)

059

第五章

《这个杀手不太冷》

The Professional

(2003~2004)

077