

MỤC LỤC

Về tác giả	8
Lưu ý của tác giả	9
1. Không có khoảnh khắc Eureka nào hết	11
2. "Sẽ không bao giờ thành công đâu"	23
3. Lạm ớn đi, Ngồi Bức tá	47
4. Tập hợp đội ngũ	71
5. Hãy cho tôi tiền	89
6. Cảm giác khi đem gửi ngân hàng số tiền gần 2 triệu đô-la	115
7. Chúng tôi suốt nửa đời được gọi là Cinemacenter	142
8. Sẵn sàng ra mắt	178
9. Một ngày của cuộc sống sau khi ra mắt	218

10. Những ngày bình yên	257
11. Hai xu cho Bill Clinton	284
12. "Tôi đang mất niềm tin với ông đấy"	308
13. Bên kia ngọn đồi	333
14. Không ai biết trước được điều gì	367
15. Chết chôn trong thành công của chính mình	399
16. Sụp đổ	422
17. Thất bại bước bung	441
18. Cô' phân hoá	463
Lời bạt	508
Lời cảm ơn	533



Marc Randolph là nhà đồng sáng lập Netflix, giữ vai trò là CEO đầu tiên của công ty, giám đốc sản xuất của trang web và thành viên hội đồng quản trị. Bên cạnh đó, Marc còn sáng lập và đồng sáng lập nhiều công ty khởi nghiệp ăn nên làm ra khác, làm cố vấn cho các doanh nhân khởi nghiệp đang lên và đầu tư cho không ít dự án mạo hiểm công nghệ thành công.

Cuốn sách này là một tự truyện, chứ không phải
tư liệu. Nó được viết dựa trên hồi ức của tôi về
những sự kiện đã xảy ra 20 năm về trước, vì vậy
phần lớn những cuộc đối thoại trong câu chuyện
này đều là viết lại. Điều quan trọng với tôi khi
viết cuốn sách này chính là phải họa tính cách
của đội ngũ sáng lập Netflix sao cho sống động
nhất, chính xác nhất. Tôi muốn thể hiện họ như
những gì họ vốn có, để tái hiện lại tâm trạng của
mọi người vào thời điểm ấy. Quan trọng hơn hết,
tôi muốn minh họa những gì chúng tôi đã phải
chống lại ở Netflix – và cảm giác khi bằng một
cách nào đó, bất chấp mọi trở lực cản đường mình,
chúng tôi đã thành công.

1/

KHÔNG CÓ KHOẢNH KHẮC EUREKA NÀO HẾT

(Tháng Một năm 1997: 15 tháng trước khi ra mắt)



Tôi lái thử, như thường lệ. Chỉ mất khoảng 3 phút lái xe là tôi bắt giữ xe nơi tôi gặp Reed Hastings để đi chung xe đến văn phòng, nhưng khi bạn bị con trai mình nôn vào người trong bữa sáng, rồi không thể tìm thấy chìa khóa, ngoài trời thì đang mưa, và vào phút cuối bạn nhận ra chiếc xe của mình cũng không còn đủ xăng để đi từ đây Santa Cruz đến Sunnyvale - chắc phải may mắn lắm bạn mới đến đúng hẹn vào 7 giờ sáng...

Reed điều hành công ty có tên là Pure Atria, nơi làm ra các công cụ phát triển phần mềm – và công ty ấy vừa mua lại một công ty khởi nghiệp mà tôi từng góp phần sáng lập, Integrity QA. Sau khi Reed mua lại công ty của chúng tôi, anh vẫn giữ tôi ở lại vị trí Phó Chủ tịch tiếp thị doanh nghiệp. Chúng tôi luân phiên chở nhau đến chỗ làm.

Cả hai thường đến văn phòng đúng giờ, nhưng *con đường* đi làm sẽ thay đổi tùy theo ai là người cầm lái. Khi đến lượt Reed, chúng tôi sẽ lên đường kịp thời trên một chiếc Toyota Avalon hoàn mỹ. Chúng tôi sẽ đi trong giới hạn tốc độ cho phép. Đôi khi anh có tài xế riêng, một cậu nhóc đến từ Stanford được chỉ thị phải lái xe cẩn thận và chính xác qua những khúc quanh co ngoằn ngoèo giữa đồi núi của đường cao tốc số 17. “Hãy lái xe như thể cậu đang để một tách cà phê đầy trên bảng điều khiển ấy,” có lần tôi nghe Reed bảo tài xế như vậy. Và cậu nhóc tội nghiệp đó cũng làm đúng như thế.

Còn tôi? Tôi lái một chiếc Volvo tồi tàn với hai cái ghế trẻ em ở hàng sau. *Thiếu kiên nhẫn* sẽ là cách mô tả gần giống với tay nghề lái xe của tôi. Nhưng *hung hăng* có lẽ là từ chính xác hơn nhiều. Tôi vào cua nhanh. Và khi cảm thấy hưng phấn với chuyện gì đó, tôi thậm chí còn lái nhanh hơn.

Ngày hôm đó, người đến lượt lái xe là tôi. Khi tôi lao vào bãi đỗ xe, Reed đã đợi sẵn ở đó, đang co ro dưới cây dù mà tựa vào xe của mình. Trông anh có vẻ phiền lòng.

“Ông trẻ rồi nhé,” anh nói trong lúc rũ nước cây dù và chui vào xe của tôi, tay anh nhặt lên một lon Diet Coke nhãn nhúm cùng hai gói tã nằm ở ghế trước rồi ném về phía sau. “Mưa gió thế này chắc đường tắc lắm.”

Quả đúng vậy. Có một vụ tai nạn ở vòng cung Laurel, một chiếc xe đầu kéo chết máy ở Summit. Rồi sau đó là dòng giao thông thường nhật ở Thung lũng Silicon, những lập trình viên cùng giám đốc xếp hàng dài trên đường cao tốc giống như bày kiến đang trở về tổ.

“Được rồi,” tôi nói. “Nhưng tôi có một thứ mới đây. Gậy bóng chày thiết kế riêng. Hoàn toàn cá tính và độc đáo. Người dùng sẽ điền thông tin qua mạng, sau đó bọn mình dùng máy phay điều khiển bằng vi tính để chế ra một chiếc gậy theo đúng thông số của người dùng: chiều dài, độ dày của tay cầm, kích cỡ đầu gậy. Tất cả đều là độc nhất. Hoặc không. Nếu ông muốn một bản sao cho chiếc gậy của Hank Aaron thì chúng ta cũng có thể làm được.”

Khuôn mặt của Reed bỗng ngậy ra. Đó là một biểu cảm mà tôi hiểu rất rõ. Với một người ngoài cuộc, có vẻ như anh ấy chỉ đang nhìn những cánh rừng hồng sam lướt qua tấm kính chắn gió đầy bụi, hay chiếc Subaru đang đi *hơi* chậm quá mức ngay trước mặt chúng tôi. Nhưng tôi biết đằng sau ánh mắt đó là gì: một quá trình đánh giá chớp nhoáng về những cái được và không được, một cuộc phân tích chi phí - lợi ích tốc độ cao, một mô hình

dự đoán nảy ra gần như ngay tức thì về những rủi ro tiềm tàng và khả năng mở rộng.

Năm giây, mười giây, rồi mười lăm giây trôi qua. Sau khoảng ba mươi giây, anh quay sang tôi và nói: “Sẽ không bao giờ thành công đâu.”

Chúng tôi đã và đang làm như thế trong suốt vài tuần. Suốt thời gian qua Reed đã làm việc để hoàn tất một vụ sáp nhập lớn sẽ khiến cả hai chúng tôi mất việc, và một khi mọi thứ lắng xuống, tôi sẽ lên kế hoạch mở công ty của riêng mình. Mỗi ngày khi ở trên xe, tôi đều đề xuất ý tưởng với Reed. Tôi cố gắng thuyết phục anh tham gia với tư cách cố vấn hoặc nhà đầu tư, và tôi có thể nói rằng anh rất hứng thú với việc này. Anh không ngại đóng góp ý kiến với tôi. Anh biết cái gì là tốt ngay khi mới nhìn thấy. Anh cũng biết cái gì là tệ ngay từ lúc mới nghe thấy.

Và những ý tưởng trong chuyến xe buổi sáng của tôi thì sao? Hầu hết đều là những ý tưởng tồi.

Reed xua tay trước ý tưởng này giống như cách anh đã làm với những ý tưởng khác. Ý tưởng của tôi hoàn toàn thiếu thực tế. Không hề độc đáo. Không bao giờ có hiệu quả.

“Bên cạnh đó, mức độ phổ biến của bóng chày với giới trẻ đã hao mòn rồi,” anh nói, khi chúng tôi dừng lại sau một chiếc xe tải chở cát. Số cát này đang trên đường tới San Jose để cuối cùng được làm thành bê tông nhằm xây đường và công trình tại khu Thung lũng Silicon

đang phát triển nhanh chóng. “Không ai muốn bị trói buộc vào một cơ sở người dùng đang bị giảm sút ngay từ đầu.”

“Ông nhầm,” tôi nói và giải thích với anh ấy lý do. Tôi cũng đã nghiên cứu rồi. Tôi biết những con số chứng minh doanh số bán đồ thể thao rất tốt. Tôi cũng tìm hiểu về việc sản xuất gậy bóng chày – chi phí nguyên liệu thô tốn bao nhiêu, chi phí để mua và vận hành máy phay đắt đỏ ra sao. Và, đúng vậy, có lẽ có một mối liên kết cá nhân giữa tôi và ý tưởng này: con trai cả của tôi vừa kết thúc mùa giải đầu tiên ở giải bóng chày thiếu niên Little League.

Đối với từng luận điểm của tôi, Reed đều có một câu trả lời. Anh là người có óc phân tích, thực tế và không hề lãng phí chút thời gian nào cho những thứ tế nhị. Tôi cũng không. Chúng tôi nói lên góc nhìn của mình, nhưng không hục hặc. Đó là một cuộc tranh luận, nhưng là một cuộc tranh luận hiệu quả. Mỗi người trong chúng tôi đều hiểu người còn lại và biết rằng họ sẽ đưa ra sự phản đối cứng rắn, không nhân nhượng.

“Sự gắn bó của ông với ý tưởng này không thật sự hợp lý,” anh nói, và tôi gần như cười phá lên. Sau lưng Reed, tôi từng nghe người ta so sánh anh ấy với Spock. Tôi không nghĩ họ có ý khen ngợi, nhưng đáng lý nên như thế. Trong phim *Star Trek*, Spock gần như lúc nào cũng đúng. Và Reed cũng thế. Nếu anh ấy nghĩ một thứ không hiệu quả, gần như chắc chắn thứ đó sẽ không hiệu quả.

Lần đầu tiên gặp Reed, chúng tôi đi trên cùng một chuyến bay xuyên nước Mỹ từ San Francisco đến Boston. Reed vừa mới mua lại công ty của tôi, nhưng chúng tôi chưa bao giờ có những cuộc gặp riêng có ý nghĩa với nhau. Khi tôi đang ngồi ngay cổng ra máy bay để chờ lên khoang và đọc một xấp tài liệu về thiết bị phát hiện rò rỉ bộ nhớ và việc quản lý phiên bản phần mềm, có một người vỗ vào vai tôi. Đó chính là Reed. “Ông ngồi chỗ nào?”, anh vừa hỏi vừa nhú mày nhìn vào tấm vé của tôi.

Khi tôi trả lời, anh lấy vé của tôi, rảo bước tới quầy thủ tục và thẳng hạng vé cho tôi lên khoang hạng nhất.

Thật tử tế, tôi trộm nghĩ. Mình sẽ có cơ hội đọc sách, thư giãn đôi chút, thậm chí còn được chợp mắt trong chốc lát.

Nhưng đó là bài học đầu tiên của tôi về Reed. Khi tiếp viên hàng không đến, anh từ chối mọi lời mời dùng rượu miễn phí và ngồi thẳng lưng một góc chín mươi độ, mắt anh dính lấy tôi. Sau đó, trong vòng năm giờ rưỡi tiếp theo, Reed khiến tôi bỏ hơi tai với đánh giá tổng quan của anh về tình hình kinh doanh của công ty, hiếm lắm mới dừng lại để hớp một ngụm nước khoáng. Tôi gần như không nói xen được một lời nào, nhưng cũng chẳng lấy đó làm phiền. Đó là một trong những bài phân tích kinh doanh thấu đáo nhất mà tôi từng được nghe – giống như tôi vừa bị hút hồn bởi một chiếc siêu máy tính vậy.

Giờ thì chúng tôi không còn ngồi trong khoang hạng nhất nữa. Chúng tôi đang ngồi trong một chiếc Volvo

nhà nhĩ. Nhưng tôi vẫn thấy bộ óc của Reed vô cùng thú vị và những cử chỉ của anh thật giàu sức sống. Tôi rất biết ơn lời khuyên của anh, vì sự tư vấn mà tôi được nhận miễn phí trong những chuyến đi trên chiếc xe “già nua” đến Thung lũng Silicon và ngược lại. Bằng tất cả may mắn, tôi rốt cuộc làm chung một công ty – và sống cùng một nơi – với người hiểu được tầm nhìn của mình và có thể mang lại những sự giúp đỡ vô giá, chưa kể số tiền xăng tiết kiệm được nữa. Nhưng tôi vẫn cực kỳ thất vọng khi nghe người khác nói ý tưởng mà mình đã dành cả tuần để nghiên cứu hoàn toàn vô dụng. Một phần trong tôi bắt đầu tự hỏi liệu có phải mọi ý tưởng kinh doanh của mình đều được xây dựng trên một nền tảng bất ổn và dễ lung lay như đồng cát trên chiếc xe tải trước mặt hay không.

Trong khi đó, chiếc xe tải này vẫn đang ở làn bên trái, di chuyển chậm rãi, kìm chân mọi người ở đằng sau. Tôi chán nản. Tôi bật đèn chớp. Người tài xế xe tải nhìn vào tôi bằng kính chiếu hậu, thậm chí còn không thêm phản ứng. Tôi thốt ra vài câu chữ thề vô nghĩa.

“Ông cần thư giãn đi,” Reed nói, xua tay về phía dòng xe cộ trước mắt chúng tôi. Anh cũng đã bảo tôi – đến hai lần – rằng thói quen chuyển làn liên tục của tôi rốt cuộc lại phản tác dụng và chẳng mang lại hiệu quả gì. Cách lái xe của tôi khiến anh nổi cáu – và cả say xe một chút nữa. “Khi nào đến thì đến thôi.”

“Chắc tôi bứt hết cả tóc của mình mất,” tôi nói, “mà tôi cũng chẳng còn bao nhiêu tóc nữa.” Tôi đưa tay lên vuốt những lọn tóc còn sót lại trên đầu mình và rời chuyện đó xảy ra: tôi đã có một trong những khoảnh khắc “eureka” cực kỳ hiếm thấy. Dường như mọi thứ xảy ra trong cùng một lúc: Mặt trời ló dạng khỏi mây mù, và trời ngừng mưa. Chiếc xe tải chở cát gầm gừ trở lại và chuyển sang đứng lán đường của nó, để dòng xe cộ bắt đầu lăn bánh. Tôi có cảm giác như mình có thể nhìn xa hàng dặm, xuống tận khu trung tâm đông đúc của San Jose: những căn nhà, cao ốc văn phòng, những ngọn cây rung rinh trong gió. Chúng tôi tăng tốc, cánh rừng hồng sam nhanh chóng lùi lại phía sau, và từ xa tôi nhìn thấy đỉnh Hamilton, sườn núi được tô điểm bằng những mảng tuyết trắng tinh khôi. Và rồi nó đến với tôi. Một ý tưởng tốt cuộc sẽ hiệu quả.

“Dầu gội đầu thiết kế riêng gửi qua bưu điện,” tôi nói.

Thung lũng Silicon luôn ưu ái những câu chuyện hay ho về sự khởi đầu. Là ý tưởng thay đổi mọi thứ, là khoảnh khắc “eureka” giữa đêm khuya, là cuộc đối thoại *sẽ thế nào nếu chúng ta làm điều này bằng cách khác*.

Những câu chuyện về sự khởi đầu thường xoay quanh khoảnh khắc eureka. Những câu chuyện được kể cho các nhà đầu tư hay hoài nghi, những thành viên ban quản trị đầy lo lắng, các phóng viên và – sau cùng – công chúng thường đề cao một khoảnh khắc đặc biệt: khoảnh khắc mà mọi thứ trở nên rõ ràng. Brian Chesky và Joe Gebbia