

وقت خوب نتفلیکس

نبردی بی‌بدیل برای جذب مخاطب



عنوان اصلی کتاب *Netflixed* به معنای تماشا کردن و استفاده از محتواهای تولیدشده توسط شرکت نتفلیکس بوده که در سال‌های اخیر به یک فعل جدید در زبان انگلیسی تبدیل شده است. این عنوان در برگردان فارسی توسط سرویراستار تغییر کرده است.



سرشناسه:

کیتینگ، جینا

Keating, Gina

عنوان و نام پدیدآور:

وقت خوب نتفلیکس: نبردی بی‌بدیل برای جذب مخاطب /

جینا کیتینگ؛ ترجمه آسا گودرزی.

مشخصات نشر:

تهران: انتشارات میان، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری:

۱ج (بدون شماره‌گذاری): ۱۳/۵ × ۲۱/۵ س.م.

شابک:

۹۷۸-۶۲۲-۹۵۸۹۰-۱-۴

وضعیت فهرست‌نویسی:

فیبا

یادداشت: عنوان اصلی:

2012. Netflixed: the epic battle for America's eyeballs.

موضوع:

شرکت نتفلیکس

موضوع:

Netflix (Firm)

موضوع:

خدمات کرایه‌ی فیلم‌های ویدئویی -- ایالات متحده

موضوع:

Video rental services -- United States

شناسه افزوده:

گودرزی، آسا، ۱۳۷۲، -، مترجم

رده‌بندی کنگره:

HD ۹۶۹۷

رده‌بندی دیویی:

۳۸۴/۵۵۵.۶۵۷۳

شماره کتابشناسی ملی:

۷۵۱۵۹۵۴

وضعیت کد نویسی:

فیبا

وقت خوب نتفلیکس

نویسنده: جینا کیتینگ

مترجم: آسا گودرزی

دبیر مجموعه: حامد عنقا

سرویراستار: آوا گودرزی

جلد: مجید اسماعیلی

ناظر چاپ: مصطفی حسینی

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۸۹۰-۱-۴

چاپ اول: ۱۴۰۰

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

قیمت: ۷۵۰۰۰ تومان

این کتاب با کسب اجازه و رعایت حقوق صاحب
امتیاز اثر و ناشر اصلی آن، ترجمه و چاپ شده است.

۰۲۱۲۲۸۱۲۲۴۰ 📞

mianpublication @

mianpublication@gmail.com ✉



انتشارات میان با همکاری مؤسسه رسانه مهرها

۸	درباره نویسنده
۹	شخصیت‌های داستان
۱۲	پیشگفتار
۲۳	۱ تیری در تاریکی (۱۹۹۷ تا ۱۹۹۸)
۵۰	۲ خوب، بد، زشت (۱۹۹۸ تا ۱۹۹۹)
۷۰	۳ تب طلا (۱۹۹۹ تا ۲۰۰۰)
۹۳	۴ جنگ دنیاها (۲۰۰۱ تا ۲۰۰۳)
۱۱۳	۵ حرفه‌ای (۲۰۰۳ تا ۲۰۰۴)
۱۳۰	۶ بعضی‌ها داغشو دوست دارند (۲۰۰۴ تا ۲۰۰۵)
۱۴۰	۷ وال استریت (۲۰۰۴ تا ۲۰۰۵)
۱۵۸	۸ گوشمالی دادن (۲۰۰۴ تا ۲۰۰۵)
۱۸۸	۹ بهترین سال‌های عمرمان (۲۰۰۵ تا ۲۰۰۶)
۲۰۵	۱۰ امپراطور حمله متقابل می‌کند (۲۰۰۶ تا ۲۰۰۷)
۲۲۹	۱۱ اعجوبه‌ها (۲۰۰۶ تا ۲۰۰۷)
۲۴۴	۱۲ دوران شکوفایی و طلایی (۲۰۰۷ تا ۲۰۰۸)
۲۶۲	۱۳ فرار بزرگ (۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹)
۲۸۲	۱۴ جسارت و شجاعت واقعی (۲۰۰۹ تا ۲۰۱۰)
۳۰۳	۱۵ سینما پارادیزو (۲۰۱۱)
۳۱۴	۱۶ آخر
۳۱۸	۱۷ و در پایان (۲۰۱۱ تا ۲۰۲۰)

درباره نویسنده

جینا کیتینگ روزنامه‌نگاری مستقل است که در مورد کسب و کار می‌نویسد. او بیش از یک دهه برای خبرگزاری رویترز و آژانس خبری یونایتدپرس اینترنشنال کار کرده و تا به حال رویدادهای چندین شرکت رسانه‌ای، حقوقی و دولتی را پوشش داده است. مقالات او در روزنامه‌های مختلف در اقصی نقاط دنیا بازنشر شده و آثار مستقل او در مجلاتی مانند ورایتی، کالکونی، دو ژور، سوترن لیونینگ و فوربس چاپ شده‌اند. جینا در تگزاس زندگی می‌کند و این نخستین کتاب اوست.

شخصیت‌های داستان نتفلیکس

براساس حروف الفبا

لیزا باتاگلیا ریس | مدیر منابع انسانی
جسی بکرا معاون بخش بازاریابی
جیمزینت | معاون ریاست برای سیستم پیشنهادی
کُری بریجس | مسئول جذب بازاریابی
جیم کوک | مدیر امور مالی - عملیاتی
دبورا کرافورد | مدیر ارتباطات با مشتریان نتفلیکس
کریس دارنرا | مدیر محصولات
شرناز داور | مشاور روابط عمومی
تام دیلون | مسئول ارشد عملیاتی
بوریس دروتمن | مدیر مهندسی شبکه
ویتا دروتمن | طراح ارشد سیستم
جاناناتان فریدلند | معاون ارتباطات شرکت
رید هستینگز | رئیس و مدیرعامل و یکی از دو مؤسس نتفلیکس
جی هواگ | از اعضای هیئت مدیره
نیل هانت | مسئول فناوری شرکت
لسلی کیلگور | رئیس بخش بازاریابی شرکت
پال کرینسیچ | معاون برنامه‌ریزی و تحلیل مالی
کریستینا کیش | مدیر فروش
کربی کیش | مدیر توسعه‌ی تجاری
استان لنینگ | مسئول توسعه‌ی سینه‌مچ
میچ لو | معاون ریاست و مسئول توسعه‌ی تجاری و همکاری راهبردی و رئیس ردباکس
بری مک کارتی | مدیر امور مالی
پتی مک کورد | مدیر منابع انسانی
اریک مه‌یرا | رئیس بخش اطلاعات

جوئل مایر | مدیر تحلیل و تحقیقات
 مارک راندولف | یکی از دو مؤسس نتفلیکس و مدیر اجرایی
 اندی رندیچ | مسئول سرویس و عملیات شرکت
 کن راس | معاون و مسئول ارتباطات شرکت
 تد ساراندوس | مسئول محتوایی
 ترزا اسمیت | مدیر ارتباطات شرکت
 استیو سوازی | مدیر ارتباطات شرکت
 دیوید ولز | مدیر امور مالی
 اریک زیگلر | مدیر بازاریابی

بلاکباستر

جان آنتیوکو | مدیر عامل و مدیر اجرایی
 برایان بوین | معاون ارشد در عملیات های فروشگاهی امریکا
 ادوارد بلیر | از اعضای هیئت مدیره
 سم بلوم | معاون توسعه ی تجاری
 آرون کلن | مدیر فناوری بلاکباستر آنلاین
 بن کوپر | مدیر بازاریابی و توسعه ی تجاری بلاکباستر آنلاین
 جی. دابلیو کرفت | معاون برنامه ریزی راهبردی بلاکباستر آنلاین
 ریک الیس | مشاور عملیاتی بلاکباستر آنلاین
 شین اوانجلیست | معاون ارشد و مدیر کل بلاکباستر آنلاین
 گری فرناندز | از اعضای هیئت مدیره
 بیل فیلدز | رئیس و مدیر اجرایی پیش از آنتیوکو
 سارا گوستاوسون | مدیر ارشد و تحلیل مشتری بلاکباستر آنلاین
 جولز هایمویتز | مدیر اجرایی صنایع سرگرمی و از اعضای هیئت مدیره
 لیلین هسل | معاون ریاست و مسئول بازاریابی مشتریان بلاکباستر آنلاین
 جیم کیس | مدیر عامل و مدیر اجرایی
 کارن راسکوف | معاون ارشد ریاست و مسئول ارتباطات شرکت
 نیک شفرد | مدیر عملیاتی شرکت
 مایکل سیفترا | توسعه دهنده ی نرم افزار بلاکباستر آنلاین
 نایجل تراویس | رئیس
 استراتوس زلنیک | از اعضای هیئت مدیره
 لری زاین | مسئول امور مالی

دیگر شخصیت‌های داستان

رابرت بل | محقق بخش آمار آزمایشگاه ای. تی. اند. تی.
 جف بیزوس | مدیرعامل و مؤسس آمازون
 مارتین چاپرت | برنامه‌نویس فرانسوی - کانادایی و برنده جایزه نتفلیکس
 تام دالی | معاون ارشد ویاکوم
 راجر اتریکو | رئیس پیسی کو
 جان فلمینگ | مدیر اجرایی والمارت
 برت آیکان | پسر کارل آیکان
 کارل آیکان | سرمایه‌گذار بلاکباستر و از اعضای هیئت‌مدیره
 مایکل جبرا | محقق فراگیری ماشین و برنده‌ی جایزه‌ی نتفلیکس از تیم بیگ کیاس
 مایکل کالتچنی | مؤسس هکیک نتفلیکس
 گرگ کاپلان | مدیر اجرایی ردباکس
 مل کارمازین | مدیر عملیاتی ویاکوم
 یهودا کورن | محقق آزمایشگاه ای. تی. اند. تی. و برنده‌ی جایزه‌ی نتفلیکس
 وارن لیبرفارب | رئیس وارنر هوم ویدئو
 جو مالوگن | رئیس و مدیر اجرایی مووی گالری
 دیونواک | رئیس و مدیر اجرایی یام! برنرز
 مایکل پچتر | تحلیل‌گر و دباش مورگان
 مارتین پیوت | برنامه‌نویس فرانسوی - کانادایی و برنده‌ی جایزه‌ی نتفلیکس
 سامر داستون | رئیس ویاکوم
 استوارت اسکورمن | مؤسس و مدیر اجرایی ریل. کام
 آندریاس توچرا | عضو تیم بیگ کیاس و برنده‌ی جایزه‌ی نتفلیکس
 کریس ولینسکی | مدیر اجرایی بخش آمار آزمایشگاه ای. تی. اند. تی. و برنده‌ی جایزه‌ی نتفلیکس
 مارک واتلز | مدیر اجرایی و مؤسس هالیوود ویدئو

پیشگفتار

صبح زود در یکی از روزهای کاری بهار سال ۱۹۹۷ یک خودروی ولووی استیشن بلوطی‌رنگ و خاک‌آلود وارد پارکینگ عمومی شهر اسکاتس‌ولی در دامنه‌های کوهستان سانتاکروز ایالت کالیفرنیا شد.

حباب دات‌کام^۱ در حال رشد بود و حدود بیست زن و مرد شیفته‌ی کامپیوتر در این پارکینگ عمومی منتظر رسیدن خودرویی بودند تا آن‌ها را به آن سوی تپه به سیلیکون‌ولی ببرد.

آن‌ها کیف‌هایی با لوگوی شرکت‌های اپل، سان مایکروسیستمز، اوراکل و دیگر شرکت‌های پیشرو در زمینه‌ی فناوری در دست داشتند. یونیفرم‌هایشان شامل شلوارک یا شلوار جین به همراه تی‌شرت‌های چروک، ژاکت پشمی و کفش‌های صندل بود. موهای شانه نکرده‌ی خیلی از آن‌ها حکایت از این داشت که وقت حمام رفتن نداشته‌اند و از نگاه‌های خیره‌شان می‌شد فهمید کمبود خواب دارند. خودروی ولوو به سمت یک فضای خالی در انتهای پارکینگ رفت و کنار یک تویوتای آوالون آبی‌رنگ پارک کرد. راننده‌ی تویوتا که پشت فرمان نشسته و در ماشین را باز گذاشته بود با دیدن ولوو از ماشین بیرون پرید.

نام او رید هستینگز بود. مردی قدبلند و لاغراندام که حدود سی و چند سال سن داشت. او شلوار جین صافی به پا داشت و بالاپوشش یک تی‌شرت سفید به همراه یک پیراهن مخمل کهنه با یقه‌ی دکمه‌دار بود. کفش‌های سفید و بسیار براق بودند و جوراب‌های مشکی به پا داشت. هستینگز موهای قهوه‌ای‌اش را بسیار کوتاه کرده و ریش پرورسوری گذاشته بود. چشم‌هایش آبی پررنگ بودند

^۱. حباب دات‌کام، حبابی اقتصادی بود که در سال‌های پایانی دهه ۱۹۹۰ به وجود آمد و طی آن، شرکت‌های مبتنی بر اینترنت، رشد بسیار زیادی کردند و ارزش سهامشان افزایش زیادی پیدا کرد. م.

و محافظه‌کار بودن از ریختنش می‌بارید. وقتی می‌ایستاد، می‌شد انحنای بدن و قوز کمرش را دید. این وضع، حکایت از سال‌ها خیره شدن به مانیتور کامپیوتر برای دست‌یابی به الگوریتم‌های زیبای ریاضی داشت تا به وسیله‌ی آن‌ها مفاهیم طبیعی و انسان‌ساخته را تعریف کند.

هستینگز با اشتیاق گام برمی‌داشت. دست‌هایش را در جیب شلوارش جمع کرده و پارک کردن ولو را تماشا می‌کرد. راننده‌ی ولوو ابتدا با بی‌دقتی پارک کرد و در نتیجه مجبور شد بار دیگر ماشین را جابه‌جا کند.

بالاخره مارک راندولف، راننده‌ی ولوو، از پارک ماشین راضی و پیاده شد. از همان سمت راننده و از روی سقف ولوو به هستینگز سلام کرد.

راندولف نزدیک به چهل سال داشت و برخلاف هستینگز، رئیس او در یک شرکت نرم‌افزاری بلندپرواز، روحیه جسورانه‌ای داشت. او لاغر و قدبلند و چابک بود و موهای کم‌پشت سیاهی داشت. چشم‌های قهوه‌ای راندولف جالب توجه بودند و دهان همیشه باز او به سادگی به خنده می‌نشست. راندولف نقطه‌ی مقابل هستینگز بود. یک مرد اجتماعی که می‌توانستید به راحتی او را در مقام مدیریت بازاریابی شرکت بگذارید.

با وجود تفاوت‌های بسیاری که این دو با هم داشتند، به سادگی می‌شد حس رفاقت، اعتماد متقابل و راحتی را بینشان دید. وجه اشتراک این دو نفر، حس اعتماد به نفسی بود که ریشه در تربیت خانوادگی سطح بالا و اشتیاقشان برای تزریق ایده‌های جدید به کسب‌وکار داشت.

راندولف با ژاکت پشمی، تی‌شرت، شلوار جین پاره و دمپایی ابری، ماشین را دور زد و کنار هستینگز ایستاد.

هستینگز به او گفت: «رسید.»

هستینگز سرش را داخل ماشین خودش کرد و سعی کرد از در سمت شاگرد یک پاکت کارت تبریک قرمز رنگ و بزرگ را از داخل کیفی با لوگوی پیورآتریا در آورد. بالاخره موفق شد و پاکت را روبه‌روی راندولف گرفت. راندولف با بی‌قراری آب دهانش را قورت داد و چندین بار با تکان دادن سراز هستینگز خواست آن را

باز کند.

هستینگز یک چاقوی عتیقه‌ی کوچک نقره‌ای رنگ که حروف ابتدای نام و نام خانوادگی‌اش روی آن نقش بسته بود را از جیب ژاکتش درآورد و پاکت را باز کرد. درون پاکت، یک دیسک فشرده‌ی نقره‌ای قرار داشت. هستینگز دیسک را درآورد، آن را در دست چرخاند و با دقت براندازش کرد؛ به نظر می‌رسید کاملاً سالم باشد. با صدایی عاری از احساس گفت: «خوبه.»

صورت راندولف غرق لبخند شد و گفت: «آها! احتمالاً این قضیه‌ی کرایه‌ی آنلین فیلم واقعاً کار کنه.»

داستان تأسیس یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های کرایه‌ی فیلم، یعنی شرکت نتفلیکس مثل تمام داستان‌های خوب، مخلوطی از واقعیت و تخیل است. اما آنچه در بالا خواندید حتا از روایت رسمی شرکت هم به واقعیت نزدیک‌تر است. این داستان، روایت‌گر رؤیایی است که ذهن رید هستینگز را هنگامی که می‌خواست یک نوار ویدئویی را پس از چند روز دیرکرد به کلوپ محلشان بازگرداند فرا گرفت و کمی بعد هنگامی که در سالن ورزش روی تردمیل می‌دوید سامانه اشتراک امضایی را در ذهن پروراند.

هستینگز، رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل نتفلیکس در مصاحبه‌ای با مجله‌ی فورچن در سال ۲۰۰۹، یک سال پیش از آن که این مجله او را مرد کسب‌وکار سال اعلام کند، گفت: فکرایجاد نتفلیکس در سال ۱۹۹۷ به ذهن من رسید؛ دقیقاً زمانی که می‌خواستم جریمه دیرکرد فیلم آپولو ۱۳ را که حدود چهل دلار می‌شد بپردازم. این رقم را از این رو به‌خاطر دارم که به دلیل دیرکرد خجالت‌زده شده بودم. هنوز دوران استیلای نوارهای وی. ایچ. اس. بود و من به این فکر افتادم که چه بازار بزرگی منتظر من است! هنوز از وجود دی. وی. دی. خبر نداشتم تا این‌که یکی از دوستانم در مورد آن به من گفت. سریع به فروشگاه تاور ریکوردز در شهر سانتاکروز کالیفرنیا رفتم و چند سی. دی. و یک دیسک را در پاکت نامه گذاشتم و برای خودم پست کردم. بیست و چهار ساعت طول کشید تا نامه به خانه من آمد. آن را باز کردم و دیدم که همه‌ی سی. دی. ها صحیح و سالم هستند. آن لحظه برای من بسیار

شگفت‌انگیز بود.

من به عنوان یک خبرنگار اقتصاد فناوری که در طول هفت سال گذشته اخبار شرکت نتفلیکس و چند شرکت سرگرمی ساز دیگر را به همراه گزارش‌های رؤسایشان پوشش داده‌ام بارها این داستان را شنیده‌ام. در آن زمان داستان هستینگر برای من خیلی متفاوت و پیچیده نبود؛ داستانی ساده و سراسر، شامل همان چیزی که نتفلیکس به خاطر آن به وجود آمد: «کرایه‌ی دی. وی. دی. با پست؛ تا هر زمان که دوست داشتید بدون آن که نگران پرداخت دیرکرد باشید.»

وقتی در بهار ۲۰۰۴ برای پوشش اخبار صنعت سرگرمی لس‌آنجلس وارد رویتزر شدم، نتفلیکس با فهرست بلندبالایی از رقبای نیرومند مواجه بود. شرکت بلاکباستر به عنوان بزرگ‌ترین کمپانی کرایه‌ی فیلم در دنیا، خود را آماده‌ی ورود به دنیای کرایه‌ی آنلاین می‌کرد و شرکت کتاب‌فروشی آمازون در کمین بود تا بابت آگهی‌های استخدام مهندسان نرم‌افزار، مخفیانه خود را آماده‌ی ایجاد سرویس کرایه‌ی فیلم کند. فروشگاه زنجیره‌ای بزرگ والمارت با ایجاد سامانه‌ی آنلاین کرایه‌ی فیلم، تلاش نصف و نیمه‌ای برای حفاظت از زنجیره عظیم فروش دی. وی. دی. خود می‌کرد و استودیوهای فیلم‌سازی هالیوود با تأخیر می‌کوشیدند تا با تأسیس شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، دانلود فیلم را امتحان کنند. نتفلیکس تازه توانسته بود رکورد یک میلیون و نهصد هزار مشترک را بزند و با وجود سود گاه و بی‌گاه، هنوز در حال ضرر دادن بود.

در سال‌های بعد شاهد بودم که هستینگر و شرکت ورشکسته‌اش توانستند با حرکت‌های جسورانه که پیش‌بینی‌های بازار بورس وال استریت در مورد حجم این بازار و قدرت رقبا را به چالش می‌کشید، هر روز سهم بیش‌تری از بازار کرایه‌ی آنلاین فیلم را به دست آورند.

من شاهد بودم که چطور یک تیم با استعداد و منظم توانست شیوه کرایه‌ی فیلم را برای مردم تغییر دهد و این کار را نه فقط برای پول، بلکه برای به چالش کشیدن یک صنعت از هم‌گسیخته در دنیای واقعی و آنلاین کردن آن انجام داد. آن‌ها در حرکت خود به سمت یک نرم‌افزار برانزده و نماهای کاربری بی‌نقص چیزی

آفریدند که در مُدسازی، رقیب اپل، در نوآوری در حدّ گوگل و در برندسازی برابر با استارباکس شد. همچنین بعدها نتفلیکس تبدیل به داستانی شد که نشان می‌داد چگونه الگوریتم‌های قدرتمند و تکامل‌یافته در رقابت علمی نتفلیکس، مرزهای فناوری را درمی‌نوردند و می‌توانند بر هرکسی که محصول یا ایده‌ای نو دارد و می‌خواهد آن را به طرفداران بالقوه بفروشد تأثیر بگذارد. هر چند روند بین‌المللی شدن نتفلیکس با تأخیری طولانی همراه بود اما تا سال ۲۰۱۰ این شرکت توانسته بود شیوهی تماشای فیلم را برای نیمی از مردم دنیا تغییر دهد.

وقتی در سال ۲۰۱۰ پژوهش خود را برای نگارش کتابی پیرامون داستان نتفلیکس آغاز کردم، فکر می‌کردم همه چیز در مورد شیوه تبدیل این کسب‌وکار نوپا را که در زمان پیدایش هیچ برآورد روشنی از سوددهی نداشت به یک شرکت کرایه فیلم چهار میلیارد دلاری، می‌دانم. شرکتی که با همه چیز از نرخ پست گرفته تا قراردادهای هالیوودی و از قوانین حریم شخصی گرفته تا پهنای باند و ترافیک اینترنت سروکار داشت.

می‌دانستم برای حل چند معمایی که درباره‌ی روزهای آغازین نتفلیکس وجود دارد به منابع بیرونی نیاز خواهم داشت، چون تیم‌های روابط عمومی و بازاریابی نتفلیکس در مواجهه با خبرنگاران و سرمایه‌گذاران، و به‌ویژه مصرف‌کنندگان، درباره‌ی مسائلی که این شرکت می‌کوشید در کنترل خود داشته باشد یا در مورد آن حرفی نزنند بسیار محتاط بودند.

بعضی از پرسش‌هایی که نتوانستم از نتفلیکس پاسخی برایشان بگیرم این‌ها بودند: بر سر مارک راندولف که مؤسس دوم نتفلیکس بود چه آمد و چرا دیگر از او خبری نیست؟ چرا ابتدا داستان آپولو ۱۳ در یکی از شعبات بلاکباستر در سانتاکروز رخ داد اما در سال ۲۰۰۶ محل آن به یک مغازه‌ی شخصی کرایه‌ی فیلم در شهرک لاهوندا تغییر پیدا کرد؟ چرا یکی از اعضای تیم مؤسس نتفلیکس به نام میچ لو، این شرکت را ترک کرد تا شرکت اجاره کیوسکی دی. وی. دی. خودش به نام جعبه قرمز، که امروزه یکی از رقبای اصلی نتفلیکس است، را ایجاد کند و چرا این کار را

در نتفلیکس انجام نداد؟

در ابتدا این مسائل برای من که از آغاز تماشاگر شکوفایی نتفلیکس در رسانه‌ها بودم بی‌اهمیت به نظر می‌رسید، اما رسیدن به پاسخ یکی از این سؤال‌ها من را وارد لانه‌ی خرگوشی کرد که راه‌های مختلف را به هم وصل می‌کرد.

آن‌چه من پیدا کردم بسیار غنی‌تر و ظریف‌تر از داستان رسمی این شرکت بود. تاریخچه‌ی کامل نتفلیکس مملو از نزاع طولانی و نامرتب برای رسیدن به عظمت، به همراه چندین مورد فاجعه، از هم گسیختگی، خیانت و دل‌شکستگی است.

نتفلیکس، بیهوده مردم را گمراه نکرده بود. داستان رسمی، خیلی زیبا و کارآمد بود و هرآن‌چه در نتفلیکس وجود دارد، از دوهزار و صد و هشتاد کارمند آن، که هر سال بیست درصد آن‌ها عوض می‌شوند، تا دستورالعمل‌هایی که مدیران اجرایی باید در کنفرانس‌هایی فصلی رعایت کنند، همگی باید در راستای اهداف شرکت باشند و در غیر این صورت ناپود شوند.

نظم و تمرکز، دو عاملی هستند که باعث شده‌اند یک شرکت ورشکسته در سیلیکون‌ولی بتواند سه غول بزرگ دنیای هشت میلیارد دلاری کرایه فیلم (فروشگاه‌های زنجیره‌ای بلاکباستر، مووی گالری و هالیوود ویدئو) را کنار بزند، آمازون را از صحنه دور کند و استودیوهای فیلم‌سازی را به عصر دیجیتال هل بدهد. هم‌اکنون نتفلیکس همان تاکتیک‌ها را به صورت کم‌خطرتر برای به چالش کشیدن شبکه‌های کابلی و ماهواره‌ای به کار گرفته تا بدین شیوه بتواند بهتر وارد این بازارهای جدید شده و معادلات رقابت را به سود خود به هم بزند.

هستینگز در اوایل سال ۲۰۱۱ کمی پیش از آن‌که نتفلیکس اعلام کند تعداد مشترکانش از مشتریان بزرگ‌ترین شبکه کابلی آمریکا پیشی گرفته گفت: «ما آن‌قدر کوچک هستیم که نمی‌خواهیم آغازگر جنگ جهانی دوم یا سوم با صاحبان بازار شویم.»

به نظر می‌رسید هستینگز همچون یک ناخدا شرکت خود را از روی آن دسته از صور فلکی پیش می‌برد که بر هیچ‌کس دیگری آشکار نیست. او بارها به منابع مالی پر قدرت و کسب و کارهای مرتبط پشت‌پا زد تا به دنبال چیزی برود که مطمئن بود بهتر

از هرکس دیگری از پس آن برمی آید: «کرایه آنالین فیلم».

هستینگر در حالی پیگیر رؤیای خود بود که تحلیل گران وال استریت و نشریات مالی، مدل کسب و کار نتفلیکس را ساده می‌انگاشتند (یک نرم افزار، چند انبار و چند هزار دی. وی. دی.) و بر این باور بودند که شرکت های بزرگ تر بالاخره آن چه که نتفلیکس ابداع کرده را می‌خرند. پیش بینی های تاریک آن ها در مورد آینده نتفلیکس باعث شد تا قیمت سهام آن چند بار فروکش کند، اما حتا این رخدادها هم نتوانستند در اراده ی هستینگر خللی وارد سازند. اثبات پیش بینی او در مقابل فشارهای بازار، جذابیت بیش تری برای این داستان ایجاد کرد؛ داستانی که به باور من بهترین نمونه برای نشان دادن فرهنگ کارآفرینی در امریکا است.

در آستانه ی بحران مالی وحشتناک ۲۰۰۸ در بورس امریکا شروع کردم به فکر کردن در مورد نگارش کتابی پیرامون چیزی که به نظر من یکی از افسانه های وال استریت به شمار می‌رفت. در این افسانه بود که بهترین ایده ها، ترازنامه های دقیق و بی اشکال و اجرای بی نقص یک طرح کسب و کار پُرانگیزه باعث شد تا شرکتی به نام نتفلیکس، چند ابرشرکت غول پیکر و مغرور را شکست داده و پیروز میدان گردد.

من رموز و راز این داستان را در گفت و گویی که با یکی دیگر از مؤسسان نتفلیکس در یک روز آفتابی همراه با ورزش باد در شهرستان کروز ایالت کالیفرنیا داشتم فهمیدم. واقعاً نمی‌دانستم در اوت ۲۰۱۰ و نخستین دیداری که به صرف صبحانه کنار او در شهر لوس گاتوس خواهم داشت، چه چیزی انتظار من را می‌کشد. هیچ کس بهتر از مارک راندولف نمی‌توانست از شرایط منجر به کناره گیری اش از شرکتی که در شکل گیری آن نقشی به سزا داشت پرده بردارد.

مردی خوش تراش و سرزنده به سمت میزی که در محوطه بیرونی رستوران بود آمد. ژاکت پشمی و شلوار جینی که به پا داشت نشان می‌داد بعد از خروج از نتفلیکس زندگی آزادتری داشته. نشست، یک خوراک تخم مرغ بندیکت سفارش داد و سریعاً داستانی را شرح داد که هر چه من درباره ی نتفلیکس می‌دانستم را دگرگون کرد. نقطه ی آغاز هم، داستان دیرکرد فیلم آپولو ۱۳ بود.

راندولف به من گفت: «همه‌ش مزخرفه! این چیزها هیچ وقت اتفاق نیفتاد.» او توضیح داد که خودشان داستان آپولو ۱۳ را ساختند تا نشان بدهند مدل کرایه فیلم نتفلیکس چطور کار می‌کند، اما بعدها، خیلی‌ها آن را با واقعیت اشتباه گرفتند، چون مردم خواستار یک داستان احساسی به جای یک داستان ماشینی بودند. شش ماه طول کشید تا بتوانم پس از چند بار مصاحبه با راندولف، او را قانع کنم جایی که داستان واقعی نتفلیکس رخ داده را به من نشان بدهد. این مکان جایی نبود جز گوشه‌ای ساکت از مرکز شهر سانتاکروز.

با پیشنهاد راندولف سوار اتوبوس خطی شدم که از سیلیکون ولی آن سوی تپه می‌آمد و از بزرگراه پیچ در پیچ شماره ۱۷ رد می‌شد. من بدین منظور سوار اتوبوس شدم تا مسیری را که او و هستینگز هر روز بین خانه‌شان و دفاتر شهرسانی ویل، متعلق به شرکت نرم‌افزاری پیورآتریا، طی می‌کردند تجربه کنم. در اوایل سال ۱۹۹۷ در طول همین مسیر، این دو نفر ایده‌های نو برای ایجاد کسب و کار رد و بدل می‌کردند تا زمانی که راندولف پیورآتریا را ترک کند آن را شروع کنند. پیورآتریا قرار بود با رقیب بزرگش به نام شرکت راشنال سافت‌ور ادغام شود.

راندولف که در آن هنگام رئیس بازاریابی شرکت بود برای مدّت زیادی به این که چطور مردم به نامه‌های پستی که شامل کاتالوگ، پیشنهادهای تخفیف، کوپن یا چیزهایی که دیگران از جمله هستینگز به آن هرزنامه می‌گفتند، پاسخ می‌دهند، فکر می‌کرد. راندولف، اینترنت را راهی مستقیم برای نظارت بر پاسخ مصرف‌کنندگان به اعلانات فروش، تغییر فروشگاه آنلاین به منظور جذب ترشدن و افزایش فروش می‌دید. او این وضع را پست به علاوه مولتی ویتامین خطاب می‌کرد.

حرکت در جاده دوطرفه که پراز جنگل مه‌آلود بود اعصاب آدم را به چالش می‌کشید و هنگامی که اتوبوس برای پیاده شدن مسافران نگه داشت احساس کردم به یک شهر آسمانی در کوه‌های آلپ رسیده‌ام.

راندولف با خودروی ولوو استیشن براقش در ایستگاه اتوبوس اسکاتس ولی منتظر من بود. اسکاتس ولی یک شهرک خوابگاهی مجهز در دامنه‌ی کوه‌های سانتاکروز است؛ جایی که راندولف به مدّت پانزده سال زندگی کرده بود. خانه‌ی او

با طرح ویکتوریایی در دویست متر مربع جنگل پنهان شده بود و حدود پنج کیلومتر با خانه‌ی قبلی هستینگز فاصله داشت. آن خانه هم به شکل مربعی شکل به سبک ویکتوریایی ساخته شده و تقریباً یک بلوک با اقیانوس فاصله داشت.

با ماشین راندولف به یک دفتر نیمه‌خالی مدیران‌های کنار بزرگراه ۱۷ رفتیم، جایی که او و تیمی متشکل از یک دوجین متخصصان بازاریابی، برنامه‌نویسی و دیگران، نخستین وب‌سایت نتفلیکس را در روز ۱۴ آوریل ۱۹۹۸ راه انداختند.

هستینگز که در آن زمان مشغول تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد آموزش در دانشگاه استنفورد بود و یک گروه لابی مخصوص فناوری را هدایت می‌کرد به دفتر کار آن‌ها آمد تا برایشان آرزوی موفقیت کند. پشت مجتمع، فضای بدون اتفاقی قرار داشت که حدود نود مترمربع بود و همین‌جا بود که راندولف به مدت دو سال نتفلیکس را می‌گرداند.

بعداً ما حدود پنج کیلومتر به سمت جنوب به مقصد سانتاکروز رفتیم، راندولف داشت در جاده ساحلی می‌راند. در حال راندگی به یک مسیر وسیع تمیز اشاره کرد که در طول صخره‌ها می‌پیچید و به خلیج مونته‌ری اشراف داشت. در این‌جا چند نفر در گروه‌های دو نفره و سه نفره با کلاه‌های بیس بال و ژاکت‌های پشمی که آرم شرکت‌های فناوری روی آن‌ها وجود داشت کنار هم ایستاده بودند.

شاید چیزی که برای من بیش‌تر شبیه به گردهم‌آیی مادران و پدران خانه‌نشین برای ورزش کردن و تمدد اعصاب به‌نظر می‌رسید، در واقع ملاقات کارکنان بی‌خانمان کسب‌وکارهای نوپا بود. راندولف به من گفت بسیاری از ایده‌ها و قراردادهای کسب‌وکار در طول همین بخش از جاده، مطرح و چکش‌کاری شده‌اند. سانتاکروز، به‌ویژه بخش غربی رود لورنزو که از قدیم سکونت‌گاه خانواده‌های ثروتمند بود، به شدت ضد توسعه و ضد ساختمان‌های بزرگ است. ساکنان آن حتا با تعریض بزرگراه ۱۷ که باعث می‌شد مسیر یک‌ساعته تا سیلیکون‌ولی کوتاه شود مخالفت کردند. ساکنان بخش شرقی هم در حس انزواطلبی، شبیه به همسایگان ثروتمندشان هستند؛ اما نه تا اندازه‌ای که بتوانند از حضور کارگران انبوه‌ساز عامی جلوگیری کنند. آن‌ها خانه‌های ساحلی کوچکی می‌سازند که آدم را یاد مهمانی‌های

ساحلی در فیلم‌های دهه ۱۹۶۰ می‌اندازد.

ما به سمت مرکز شهر پیچیدیم، نزدیک به جایی که بزرگراه پاسیفیک کاست آرام به اندازه‌ی چند بلوک به سمت داخل خشکی انحنا پیدا می‌کند؛ جایی که منطقه تجاری کوچک و شیکی به نظر می‌رسید. بعد از آن، جاده باز هم به سمت خط ساحلی کالیفرنیا می‌رفت. راندولف ماشین را کنار یک پارکومتر در خیابان پاسیفیک پارک کرد و ما شروع به قدم زدن کردیم. از مقابل یک سینمای قدیمی، چند فروشگاه زنجیره‌ای لوکس و چند بوتیک محلی گذشتیم.

او به یک کافه به نام لولو کارپنتر اشاره کرد که چند میز در پیاده‌رو گذاشته بود و مردم می‌توانستند در زیر نور آفتاب صبحگاهی آن جا بنشینند. او و هستینگز معمولاً این جا می‌آمدند تا در مورد کسب و کارشان صحبت کنند؛ همین جا بود که طرح نتفلیکس به بار نشست.

در یک روز خاص، بحثشان به این جا کشید که چطور می‌شود فیلم‌هایی را که مردم روی وبسایت‌های تجاری می‌پسندند به دستشان رساند. آن دو تصمیم گرفتند این کار را روی وسیله‌ی جدیدی به نام دی. وی. دی. که راندولف به تازگی در مورد آن شنیده بود امتحان کنند و ببینند که آیا این دیسک‌های ظریف تاب سفر طولانی در پست درجه یک به همراه صدها بسته پستی دیگر را می‌آورند یا نه. آن‌ها نتوانستند برای این کار دی. وی. دی. پیدا کنند چون در آن زمان این دیسک‌ها فقط در چند فروشگاه محدود به طور آزمایشی فروخته می‌شد. چند بلوک پایین‌تر یک فروشگاه کتاب و موسیقی به نام لوگوس وجود داشت که سی دی می‌فروخت. هنگامی که سوار ماشین بودیم من دیدم که یک شعبه از کتاب‌فروشی زنجیره‌ای بوردرز در حال برجیده شدن و تعطیلی بود. (این هم یکی از عواقب سهمگین حرکت به سمت توزیع آنلاین رسانه‌ها بود که شرکت مادر نتوانسته بود در زمان لازم آن را درک و پیاده‌سازی کند). پیش خود فکر کردم که کارکنان لوگوس چقدر از نقش این شعبه از فروشگاهشان در کمک به نتفلیکس خبر داشتند.

چند مغازه پایین‌تر از فروشگاه موسیقی، یک کادو فروشی قرار داشت که راندولف و هستینگز آن یک کارت تبریک همراه با پاکت خریده بودند تا سی دی را در آن

گذاشته و پست کنند.

آن‌ها کارت را دور انداختند، سی‌دی را داخل پاکت گذاشتند و نشانی خانه هستینگز را پشت آن نوشتند. سپس به سمت دفتر مرکزی پست سانتاکروز رفتند. در آن‌جا هزینه پست درجه یک را پرداختند و سی‌دی را به سفری کوتاه اما بااهمیت فرستادند.

آن دو بعدها فهمیدند که آن پست محلی در سانتاکروز کنسل شده و از طریق نامه‌رسان‌های محلی فرستاده نشده است. راندولف به من گفت اگر این مسئله را در آن زمان می‌دانستیم خیلی چیزها می‌توانست تغییر کند. یک یا دو روز بعد، آن دو نفر همدیگر را در شهرسانی ویل دیدند. هستینگز به راندولف گفت: «رسید.» و در حالی که سوار ماشین می‌شد ادامه داد: «سالمه.»

راندولف در حالی که من را به ایستگاه اتوبوس برمی‌گرداند گفت: «من با خودم فکر کردم: آها! شاید این ایده واقعاً عملی باشه.»
«اگر در داستان نتفلیکس یک لحظه آها خودش! وجود داشته باشد، آن دقیقاً همین لحظه است.»

روزی که مارک راندولف پی برد که دارد شغلش را از دست می‌دهد با خود گفت: «من یک کسب‌وکار جدید راه می‌اندازم.»

اصلاً نمی‌دانست چه کاری می‌خواهد بکند، فقط می‌خواست چیزی را روی شبکه‌ی جهانی اینترنت بفروشد. او می‌خواست چیزی شبیه به سایت آمازون راه بیندازد، ولی به جای کتاب چیز دیگری بفروشد اما هنوز دقیقاً نمی‌دانست چه چیزی.

بهار سال ۱۹۹۷ بود و چند ماهی می‌شد که راندولف رئیس بخش بازاریابی شرکتی به نام پیورآتρία در شهر سانی‌ویل کالیفرنیا شده بود.

در اواخر سال ۱۹۹۶ شرکت پیورآتρία یک کسب‌وکار نوپا نرم‌افزاری نه نفری را خریده بود که راندولف به عنوان مدیر بازاریابی آن کار می‌کرد. راندولف با خود فکر کرده بود که در این ادغام، کار خود را از دست خواهد داد اما یکی از مؤسسان و مدیرعامل سی‌وشش ساله‌ی پیورآتρία به نام رید هستینگز از او خواسته بود تا بماند و به گسترش روزافزون شرکتش کمک کند.

راندولف، سپیده‌دم عصر اینترنت را در چند شغل کوتاه‌مدت در کسب‌وکارهای نوپای مختلف گذرانده بود. او بیش از آن هفت سال از عمرش را برای ساخت سیستم بازاریابی ارتباط مستقیم با مصرف‌کننده در شرکت عظیم نرم‌افزاری بورلند اینترنت‌نشال صرف کرده بود. او کسب‌وکارهای نوپا را به دلیل وجود فضای باز برای بروز خلاقیت دوست داشت، به‌ویژه زمانی که این شرکت‌ها به دلیل خلاقیتشان توسط شرکت‌های دیگر خریده یا به سهامی عام تبدیل می‌شدند و او و دیگر مدیران از مزایای بازرخرد، نظیر سبدهای سهام با ارزش و مرخصی بهره‌مند می‌شدند.

این وضع در دهه ۱۹۹۰ در سیلیکون‌ولی عادی بود. سیلیکون‌ولی سرزمینی مسطح، سبز و آفتابی بود که از شرق به سواحل جنوبی خلیج سانفرانسیسکو و از غرب به کوهستان سانتاکروز منتهی می‌شد. در آن جا کسب‌وکارهای نوپا در عرض

یک یا چند سال شکوفا می‌شدند، با انبوه دلارهای سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر آبیاری می‌شدند و بعد به سرعت توسط سرمایه‌گذاران خصوصی یا شرکت‌های بزرگ و پولدار بلعیده می‌شدند؛ شرکت‌هایی که تور خود را برای خرید ایده‌های نو در عرصه‌های نرم‌افزار، مهندسی زیست‌دارو، مخابرات و دنیای بزرگ اینترنت پهن کرده بودند. این وضع نشان از یک تب طلای^۳ جدید داشت. سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیر تا پایان دهه ۹۰ بیش از هفتاد میلیارد دلار نقدینگی به کسب‌وکارهای نوپای سیلیکون‌ولی تزریق کردند.

سرعت تغییر اوضاع به حدی تند و وفور پول به اندازه‌ای زیاد بود که بسیاری از کارآفرین‌ها فرصت نیافتند یا نیازی نداشتند که سود برداشت کنند یا حتا تا مدت‌ها به شرکت‌هایشان سربزنند.

این میزان از سرعت، فرسایشی شده بود و از هرکس انتظار می‌رفت هرروز بالاترین برگ خود را رو کند تا مشخص شود کسب‌وکار تازه شکست می‌خورد یا پیروز خواهد شد. کسب پول آسان بود اما کارآفرین‌ها باید ده‌ها و گاهی صدها برابر اصل سرمایه را به عنوان سود به سرمایه‌گذار اولیه برمی‌گرداندند.

ریسک زیاد، بخشی از معادله و عاملی بود که هرکس، از صاحبان ملک گرفته تا شرکت‌های کرایه لوازم دفتری، آن را بخشی از کار تلقی می‌کردند؛ زیرا موقعی که کار به تسویه حساب می‌رسید ارقام نجومی بودند. وقتی هم که کارها درست از آب در نمی‌آمد، می‌توانستید شانه‌هایتان را بالا بیندازید و سراغ ایده‌ی بعدی بروید.

راندولف درباره‌ی پذیرفتن پیشنهاد هستینگز مبنی بر کار در پیورآتریا مردّد بود، چون می‌خواست چند ماه مرخصی بگیرد و همراه همسرش لورین و سه فرزند کوچکش به مسافرت برود.

پیورآتریا روی نرم‌افزاری کار می‌کرد که وظیفه‌اش کشف اشکالات کدهای

۳. تب طلا عبارت است از پخش خبر کشف یک معدن طلای جدید که باعث یورش کارگران معدن برای بدست آوردن ثروت می‌شود. یکی از بزرگترین دوره‌های معروف تب طلا مربوط به قرن نوزدهم میلادی در کشورهایی همچون استرالیا، نیوزیلند، برزیل، کانادا، آفریقای جنوبی و ایالات متحده آمریکا بود. درست در همان زمان، هیجان و تب طلا در مقیاس‌هایی کوچکتر در سایر نقاط جهان ادامه داشت. (ویکی‌پدیا)

برنامه‌نویسی در مواقعی بود که چند برنامه‌نویس روی یک پروژه کار می‌کردند. خریدار این نرم‌افزار، دیگر شرکت‌هایی بودند که نرم‌افزار تولید می‌کردند. پیورآتیا در سال ۱۹۹۱ توسط هستینگز و مارک باکس تأسیس شد و به سرعت با خرید چند شرکت دیگر گسترش پیدا کرد؛ این شرکت چند دفتر در اروپا و آسیا داشت و در صورت ملحق شدن راندولف به این شرکت بخش‌های بازاریابی این دفاتر باید مستقیماً به او گزارش می‌دادند.

در صورتی که راندولف این شرکت را ترک و به مبلغ بازخريد بسنده می‌کرد لازم نبود نگران بدنامی باشد زیرا در سیلیکون ولی برای او کارهای زیادی وجود داشت. راندولف به عنوان مؤسس مشترک چندین کسب‌وکار نوپای درخشان، به نیکی دریافتی بود که خواهان، زیاد دارد.

کار در پیورآتیا برای او پرفشار بود اما ساعات ثابت و منظم این شغل هر چند برای او کسل‌کننده بودند در مقایسه با کسب‌وکارهای نوپایی که برنامه‌ی کاری طاقت‌فرسا برای توسعه نرم‌افزار دارند و ساعت‌های کاری آن‌ها طولانی و بی‌نظم است، مثل گذراندن اوقات فراغت به نظر می‌رسید. او چند بار با هستینگز ملاقات کرد و با خود اندیشید که او سخت‌گیر، ولی بسیار باهوش است.

با وجود این که راندولف و هستینگز شخصیت‌های کاملاً متضادی داشتند اما چیزهای مشترک زیادی هم بین آنان وجود داشت. هر دو آن‌ها زاده‌ی سواحل شرقی آمریکا بودند و در خانواده‌های متمولی رشد کرده بودند. سپس به کالج‌های کوچک خصوصی رفته و پیش از دست زدن به کاری که دوستش دارند چند سالی سرگردان بودند.

هر دو اشتیاق شگفت‌آوری برای صنعت فناوری سطح بالا داشتند که به تازگی داشت در سیلیکون ولی رشد می‌کرد و هر دو در نوع خود رهبران قدرتمندی بودند که می‌توانستند زیدستانشان را طوری تحت تأثیر قرار دهند که واژه‌ی نابغه در برابرشان تعظیم کند.

ویلموت رید هستینگز جونیور از یک خانواده‌ی اشراف‌زاده‌ی آمریکایی است و می‌توان خصوصیات این طبقه را در اعتماد به نفس بالای او نسبت به توانایی‌ها و

ایده‌هایش به وضوح دید. خانواده‌ی مادری او از مؤسسين فهرست نام‌های اعيان^۲ بودند. تاريخ تولد، ازدواج و ديگر رخدادهاي زندگي آن‌ها در صفحه‌های اجتماعي روزنامه‌ی نیویورک تایمز به چاپ می‌رسید.

پدر پدربزرگ او از سمت مادرش، آلفرد لی لومیس نام داشت که در بحران مالی ۱۹۲۹ ایالات متحده توانست با به‌کارگیری نبوغ ریاضی‌اش، جزو معدود کسانی باشد که سرمایه‌اش را در بازار بورس وال استریت نگاه داشت و سود کلانی به‌دست آورد. لومیس در منظر رقبای ثروتمند و بااصالت، سرد و پیچیده به‌نظر می‌رسید، زیرا وسواس زیادی برای به‌کارگیری فیزیک در توسعه فناوری اسلحه‌سازی داشت. لومیس یک آزمایشگاه فیزیک در روستای تاکسیدو پارک نیویورک ایجاد کرد و سرمایه‌ی زیادی روی آن گذاشت و از مشهورترین دانشمندان دنیا دعوت کرد تا در آزمایشگاه او روی فناوری‌های نظامی کار کنند. پیشرفت‌های علمی آن‌ها منجر به توسعه‌ی رادار، بمب اتم و سامانه‌های مکان‌یابی جهانی گردید. دولت فدرال امریکا پس از جنگ جهانی دوم، آژانس تحقیقات پیشرفته‌ی دفاعی را ایجاد کرد تا جای آزمایشگاه لومیس را برای دولت بگیرد. دانشمندان دارپا توانستند نسخه‌ی اولیه‌ی شبکه‌ی جهان‌گستروب را توسعه دهند تا رایانه‌ها بتوانند از مکان‌های دور به تبادل داده بپردازند و تهدیدات علیه امنیت ملی در کوتاه‌ترین زمان ممکن مخابره شود. مادر هستینگز به نام جون آموری لومیس در سال ۱۹۵۶ در سالن رقص بوستون و جشن تاکسیدو پارک در نیویورک به جامعه معرفی شد. او به کالج ولس رفت و در سال ۱۹۵۸ با ویل هستینگز که یکی از دانش‌آموختگان ممتاز کالج هاروارد بود ازدواج کرد. این ازدواج یک سال پس از آغاز تحصیل این دو در دانشگاه سوربن پاریس روی داد.

رید هستینگز که نخستین فرزند از سه فرزند این خانواده بود در سال ۱۹۶۰ به دنیا آمد. او در محله‌ی بلمونت در حومه‌ی شهر بوستون که محله‌ای ثروتمند اما محافظه‌کار بود بزرگ شد و به مدارس خصوصی رفت. در جوانی، سُنت خانوادگی تحصیل در دانشگاه هاروارد یا ییل را برنتابید و به جای آن به کالج بودوین که یک

مؤسسه‌ی علوم مقدماتی در ایالت مین بود رفت.

هستینگر مانند پدر پدربزرگش لومیس، جذب ریاضیات شد، زیرا آن را زیبا و سرگرم‌کننده می‌یافت. در سال دوم تحصیل و سال‌های بعدی در بودوین توانست بالاترین جایزه‌های ریاضی را از آن خود کند. پس از فارغ‌التحصیلی تصمیم گرفت به گردش دور دنیا برود.

هستینگر امیدوار بود پس از سه سال تدریس ریاضی در کشور آفریقایی سوازیلند در قالب سپاه صلح بتواند وارد طرح آموزش علوم کامپیوتر به دانش‌آموختگان شود که توسط مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT) برگزار می‌شد، اما این دانشگاه او را نپذیرفت! به جای آن توانست مدرک فارغ‌التحصیلی از دانشگاه استنفورد بگیرد و کمی بعد خود را در میان غوغای توسعه‌ی فناوری در سیلیکون‌ولی یافت. او نخستین شرکت خود را در سن سی سالگی با نام پیورسافت و تأسیس کرد. سهام پیور در سال ۱۹۹۵ به بازار عرضه شد و دو سال بعد توانست شرکت نرم‌افزاری آتريا و اینترگیتی‌کیو.ای را بخرد؛ کسب‌وکار نوپایی که راندولف از مؤسسان آن بود.

راندولف در هستینگر همان روحیه و اشتیاق کارآفرینی را دید که در خود سراغ داشت. از این رو شغل جدید را قبول کرد و کمی پیش از پایان سال ۱۹۹۶ به مرکز پیور آتريا نقل مکان کرد. آن‌ها با همکاری روی متن سخنرانی‌ها و شیوه‌ی عرضه محصولات، کار خود را آغاز کردند. در نخستین سفر هوایی که با هم به مقصد آتريا داشتند، هستینگر روی صندلی هواپیما نشست، کمر بند خود را بست، به سمت راندولف برگشت و در طول شش ساعتی که در آسمان بودند تمام مسائل ریز و درشت شرکت و برنامه‌هایش در جهت یک‌پارچه و هماهنگ کردن آن را برای پیور توضیح داد.

راندولف تحت تأثیر تسلط هستینگر بر جزئیات کار شرکتی قرار گرفت که به تازگی صاحب آن شده بود و از عزم او مبنی بر این که نمی‌خواهد در طول روند ادغام، شرکت پیور را منحل کند شگفت‌زده شد.

راندولف گرم و پرچانه بود و دوست داشت که دیگران نظریات و ایده‌هایش را به چالش بکشند. هستینگر سرد و تحلیل‌گر بود و گاهی اوقات به شدت از خود راضی

می‌نمود. این رابطه به نحوی خاص جواب می‌داد. ذهن هستینگز می‌توانست منطق یک طرح کسب‌وکار، ساختار اداری یا حتی یک محصول را به تکامل برساند و راندولف می‌توانست آن را به مشتری‌ها، کارمندان یا حتی عموم مردم بفروشد.

راندولف در بهار ۱۹۹۷ شروع کرد به گردهم‌آوردن کارکنان بخش بازاریابی. در نخستین تماس‌هایش ابتدا با کریستینا کیش صحبت کرد. کریستینا خانمی ورزشکار و سی و دو ساله از کالیفرنیا با شخصیتی ناآرام بود که در مدیریت محصول تخصص داشت. او توانسته بود با کار در شرکت‌های پراوازه‌ای نظیر سافت‌ور پابلیشینگ و اینتوویت تجربه‌ی بازاریابی مستقیم را پیدا کند. او با راندولف در شرکت ویزیونر که اسکنرهای رومیزی تولید می‌کرد و در شهرمانتین و یو قرار داشت مصاحبه کرده بود. کریستینا از ترکیب خونسردی و تیزهوشی او خوشش آمد و قبول کرد تا برایش کار کند.

راندولف از لطافت طبع و روحیه‌ی جذّابی برخوردار بود که در فرهنگ مردسالار دژِ سیلیکون غریب می‌نمود. کیش در دوران پرتلاطمی که همراه با راندولف در شرکت ویزیونر داشتند به نیکی دریافت که او یک استراتژیست بی‌همتا در عرصه روابط عمومی است؛ چرا که توانست شرکت را از یک تولیدکننده‌ی گمنام به یکی از پیشروان صنعت تبدیل کند. نخستین محصول آن‌ها به نام اسکنر پیمپرمکس در سال ۱۹۹۴ به بازار آمد.

محیط ظالمانه شرکت‌های بزرگ باعث شد که هر دوی آن‌ها به سرعت ویزیونر را ترک کنند؛ اما کیش از کار با راندولف لذت می‌برد، به‌ویژه از توانایی او در ایجاد محیط کاری متمرکز و سخت‌گیرانه، انگار که هر دو یک میهمانی بزرگ ترتیب می‌دهند. برای همین، زمانی که راندولف تماس گرفت تا او را برای یک کار کم‌استرس به منظور ساخت پایگاه داده‌های مشتریان در یک شرکت نرم‌افزاری دعوت کند، بدون معطلی پذیرفت. کیش ابتدا به شرکت اینترنت دیال‌آپ بست اینترنت خبرداد و سپس به مدت دو هفته به همراه کربی، شوهرش، برای تعطیلات به ایتالیا رفت تا بعد از بازگشت به پیوراتریا بپیوندد.

بعد از آن راندولف شروع کرد به وسوسه کردن یکی دیگر از شاگردانش به نام

تیرزا اسمیت که در اداره بازاریابی شرکت نرم‌افزاری استارفیش کار می‌کرد. اسمیت، خانمی چهل و یک ساله با صورت کودکانه و موهای فرو قهوه‌ای رنگ بود که با لهجه‌ی پایین‌شهری محله‌ی نِرت‌شُر در بوستون صحبت می‌کرد. اسمیت در آن زمان روی بازاریابی رو در رو برای نرم‌افزار برنامه‌ریز شخصی به نام سایدیک از محصولات شرکت استارفیش کار می‌کرد که پیش از آن وابسته به بولند بود. با تماس تلفنی راندولف، اسمیت سریعاً از کارش استعفا داد تا در اوایل آوریل به او بپیوندد. در این میان چند هفته‌ای را هم به مرخصی رفت.

هم‌زمان با کار کردن راندولف روی حقوق و مزایای کارکنانش، پیورآتρία و راشنال سافت‌ور هم داشتند درباره‌ی ادغام دو شرکت چانه می‌زدند. معامله در روز ۷ آوریل ۱۹۹۷ انجام و ارزش جابه‌جایی سهام، هشتصد و پنجاه میلیون دلار اعلام شد؛ بزرگ‌ترین ادغام در تاریخ سیلیکون‌ولی!

هستینگز و هیأت‌مدیره‌ی پیورآتρία در اواخر سال ۱۹۹۶ پس از آن‌که ارزش سهام این شرکت پایین‌تر از پیش‌بینی‌های وال‌استریت آمد ناگهان تصمیم گرفته بودند سهام خود را بفروشند. این مسئله باعث شد تا ارزش سهام شرکت در معرض خطر نابودی قرار گیرد. پیورآتρία پیش از این چندین بار پیشنهاد ادغام از سوی راشنال را رد کرده بود اما این بار هستینگز و هیأت‌مدیره‌اش تصمیم گرفتند ادغام را قبول کنند. هر چند در نهایت ارزش این معامله به پانصد و هشتاد و پنج میلیون دلار سقوط کرد اما هستینگز ناگهان بسیار ثروتمند شد و در نگاه سرمایه‌گذاران ریسک‌پذیری که آن‌ها هم پولدار شده بودند تبدیل به قهرمان شد.

کریستینا کیش به مدت پنج روز از فضای مجلل دفتر که ماشین قهوه‌ساز اسپرسو و خشکشویی تلفنی داشت لذت برد. روز یکشنبه‌ی بعد، راندولف به منزل او زنگ زد و گفت در صورتی که مأموران آنتی‌تراست دولت، ادغام دو شرکت را تأیید کنند، آن دو کار خود را از دست خواهند داد. در واقع او اسمیت را هم در همان روز اوّل کاری به خانه فرستاد!

آن‌ها به مدت چهار ماه به شکل بخور و بخواب کار کرده بودند چون پیورآتρία از آنان خواسته بود فقط به محل کارشان در شهرسانی‌ویل بیایند تا مأموران دولت

تأییدیه‌ی نهایی را صادر کنند. در این مدّت اسمیت روی پرده‌برداری از چند محصول کار کرد. راندولف و کیش هرروز به سرکار می‌آمدند و بدون این که کاری بکنند پشت میز می‌نشستند. اما راندولف یک وایت برد بزرگ، یک اینترنت سریع و چند ایده برای تشکیل یک شرکت جدید در ذهن داشت.

پس از این که راندولف به پیورآتریا پیوست به همراه هستینگز و گاهی اوقات دیگر مدیران شرکت شروع به رفتن به سانی ویل از طریق کوهستان کرد. هر سفر در بزرگراه شماره ۱۷ که باریک و پیچ در پیچ و معمولاً پرترافیک بود، حدود یک ساعت طول می‌کشید.

در طول این سفرها بود که او و هستینگز درباره‌ی کارهایی که در نظر داشتند پس از ادغام دو شرکت انجام دهند صحبت می‌کردند. هستینگز می‌خواست کارشناسی ارشد در رشته‌ی آموزش بگیرد و از چند میلیون دلاری که نصیبش شده بود برای کارهای خیرخواهانه در نظام آموزش مدارس عمومی کالیفرنیا که در حال نابودی بود استفاده کند.

راندولف از ایده‌اش درباره‌ی تأسیس یک شرکت جدید پرده برداشت و گفت که از طریق آن می‌خواهد چیزی را روی اینترنت بفروشد. او با اشتیاق، شاهد رشد تجارت الکترونیک بود و می‌دانست که این جا، جایی است که باید تمام تجربیات زندگی‌اش را به کار گیرد.

مارک بارنیز راندولف در حومه‌ی جنگلی نیویورک به نام چاپا کوآ بزرگ شده بود. او بزرگ‌ترین فرزند یک مهندس فیزیک اتمی اتریشی به نام استفان بود که بعدها به مشاور بورس تغییر شغل داد. مادرش موریل نام داشت و در محله‌ی فِلْتَبوش در شهرستان بروکلین به دنیا آمده بود. استفان راندولف همیشه به هم‌خونی‌اش با زیگموند فروید، روان‌کاو مشهور، افتخار می‌کرد اما خیلی کم از عمویش ادوارد بارنیز، پدر علم روابط عمومی جدید، سخن می‌گفت. ادوارد کسی بود که از نظریات فروید برای تبلیغات خسارت‌بار پروپاگاندایی استفاده کرده بود. برخی از مشتریان قدرتمند او شرکت تنباکوی امریکا، یونایتد فروت و دولت امریکا بودند.

بزرگ‌ترین موفقیت بارنیز، رهاسازی تمایلات ناخودآگاه مردم، برای عشق و

احترام و روابط جنسی بود و از این راه نسل جدیدی از مشتریان مدرن امریکایی را شکل داد. مارک راندولف هم مانند بارنیز در تلاش بود از طریق پیام‌های تجاری به مشتری‌ها آگهی بدهد تا آن‌ها به روش‌هایی که او می‌خواهد رفتار کنند.

دو نسل بعد از این که بارنیز و یکی از معاصرانش به نام آلفرد لی لومیس دو فقره از نیرومندترین قدرت‌های دنیای مدرن، یعنی مصرف‌گرایی امریکایی و فناوری پیشرفته، را به حرکت در آوردند، راندولف و هستی‌گر می‌خواستند این دو نیرو را در یک همکاری مشترک ترکیب کنند تا ظرفیت‌ها و سود مالی را در به کارگیری علم، در قالب خدمت‌رسانی به مشتریان، نشان دهند.

راندولف در نوجوانی تمام طول یک تابستان را در مدرسه‌ی ملی آموزش رهبری در شهر لندریاالت وایومینگ گذراند و تبدیل به یکی از جوان‌ترین راهنماهای طبیعت شد. تجربه‌ی او در راهنمایی مسافرانی که دو برابر او سن داشتند باعث شد تا یاد بگیرد چگونه بدون داشتن اطلاعات کافی تصمیمات آنی بگیرد و بیاموزد چطور در زمانی که هیچ چیزی از شرایط موجود نمی‌داند کنترل اوضاع را در دست بگیرد. این تجارب در زمانی که می‌خواست کسب‌وکارهای نوپای جدید راه بیندازد بهترین راهنمای او شدند.

بارنیز، دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی کشاورزی بود که بعدها با کسب تجربه در بازاریابی و روابط عمومی در برادوی به تبلیغ نمایش‌های تئاتر می‌پرداخت. شایان توجه است که رشته‌ی راندولف، زمین‌شناسی از کالج همیلتون نیویورک بود اما به واسطه‌ی پدرش توانسته بود شغل موقتی در یک شرکت موسیقی به نام چری‌لین پیدا کند؛ در همان جا بود که هدف و اشتیاق خودش در زندگی را پیدا کرد.

مسئولان شرکت با این که می‌دانستند راندولف هیچ تجربه‌ای در بازاریابی ندارد او را مسئول بخش سفارش‌های پستی کردند. همه‌ی این کار شامل یک فرم می‌شد که پشت قاب دیسک‌ها قرار می‌گرفت و مشتری‌ها می‌توانستند با پر کردن و ارسال آن‌ها یک فهرست دیگر از دفترچه‌های متن‌آهنگ‌های چری‌لین را سفارش دهند. کار راندولف این بود که سفارش‌ها را از نامه‌های وارده جمع‌آوری کند و چیزهایی را که مردم خواسته بودند، برای آن‌ها بفرستد. او همچنین باید از این که کدام دفترچه،

بیش‌ترین تقاضا را داشته اطلاع می‌یافت و خریدهای انجام شده را گزارش می‌کرد. او عاشق این روند شد و به‌زودی شروع به دست‌کاری ظاهر فرم‌های سفارش کرد. راندولف در رنگ، اندازه و ترکیب فرم دست برد تا ببیند چه تفاوتی در نتیجه‌ی سفارش‌ها روی خواهد داد. رؤسای شرکت به او اجازه دادند یک کاتالوگ درست کند و آن را برای عده‌ای از مشتری‌ها ارسال کند. راندولف به سرعت فهمید که خیلی چیزها باید در مورد بازاریابی مستقیم یاد بگیرد. او به همایش‌های مختلف می‌رفت و هر چیزی در مورد کارش پیدا می‌کرد می‌خواند و پس از آن هرچه را که فراگرفته بود به آزمایشگاه کوچکش در چری لین می‌برد.

هنگامی که رایانه‌های رومیزی و نرم‌افزارهای انبارداری به بازار آمدند، شرکت چری لین از راندولف خواست برنامه‌های لازم برای سیستم پردازش سفارش‌های پستی را طراحی کند. کمی بعد، او مشخصات لازم برای یک برنامه کامپیوتری به منظور مدیریت مشتریان و چرخش اطلاعات برای مجله‌ی تازه تأسیس شرکت را طراحی کرد.

این نرم‌افزار، قابلیت شگفت‌انگیزی به بازاریابی مستقیم افزود. این قابلیت عبارت بود از تسریع در تغییر ترکیب سفارش‌ها، نوسازی طرح فرم‌ها و پی بردن به این که کدام راه‌ها برای جذب و نگه داشتن مشتری‌ها بهتر از بقیه است.

راندولف در سال ۱۹۸۴ به تأسیس نسخه‌ی امریکایی مجله مک‌یوزر کمک کرد. این مجله برای درآمدزایی از طریق پوشش اخبار فناوری رایانه‌های شخصی توسط فلیکس دنیس، ناشر انگلیسی و پیتراگادفری منتشر شد. حدوداً یک سال بعد گادفری، راندولف را برای شروع یک کار جدید فراخواند؛ راه‌اندازی سیستم پست مستقیم کامپیوتری برای شرکت‌های مک‌ورهاوس و مایکروورهاوس. راندولف ترکیب محصول را انتخاب و کاتالوگ‌های سفارش پستی را منتشر کرد و نیروهای لازم برای فروش از راه دور را به‌کار گرفت.

در این جا بود که راندولف یاد گرفت تحویل یک‌روزه‌ی کالا به همراه خدمات عالی به مشتریان باعث افزایش فروش و نگه‌داشتن مشتریان می‌شود. او با شرکت پست فوری فدرال اکسپرس قرارداد بست و هدف خود را به صفر رساندن اشکالات

در سیستم تحویل کالا قرار داد. در پایان هرروز کاری، کارگران او در بخش خدمات مشتریان با خریدارانی که کالایشان را دریافت نکرده بودند تماس می گرفتند و از آن‌ها عذرخواهی می کردند. شعار راندولف این بود: «هیچ وقت خریداری که به دست آورده اید را از دست ندهید.»

پست مستقیم همان قدر برای راندولف زیبا و شیک به نظر می رسید که ریاضیات برای هستینگز جذاب بود. یک روز هنگام رانندگی در تپه های سانی ویل، راندولف به هستینگز گفت در دنیای خدمات به مشتریان هیچ واسطه ای وجود ندارد، این تو هستی که رابطه را حفظ می کنی و اگر بخواهی در این کار بهترین باشی، هیچ کس جلودار تو نیست.

راندولف می دانست که باید به دنبال مقدار زیادی از محصولات قابل حمل باشد تا روزی مشتری ها ترجیح بدهند به دلیل راحتی یا انتخاب آسان، آن را به صورت آنلاین بخرند. این چیزی بود که آن دو در طول سفرهای روزانه شان در موردش حرف می زدند.

هرروز صبح که آن‌ها در پارکینگ کلینیک پزشکی اسکاتس ولی دیدار می کردند، راندولف پشت فرمان ولووی خودش یا در صندلی پشتی توپوتا آوالون هستینگز، که یک دانشجو راننده اش بود، می نشست و می گفت: «خب، امروز یک ایده ی جدید دارم.» او در بخش اعظم سفر، به تشریح ایده اش می پرداخت و هستینگز به آن ایراد وارد می کرد.

آن دو در همان اوایل به فکر تشکیل یک شرکت کرایه فیلم به ارزش دوازده میلیارد و شصت میلیون دلار افتادند که تقریباً برابر با ارزش دوازده میلیاردی کتاب فروشی آنلاین مشهور، یعنی آمازون بود. به نظر نمی رسید که دو شرکت زنجیره ای کرایه فیلم یعنی بلاکباستر و هالیوود اینترتینمنت علاقه ای به نابودی فروشگاه های واقعی شان به نفع فروشگاه های مجازی داشته باشند. اما دیگران همچون آمازون که جیب های بزرگ تری داشتند، می توانستند به سرعت دست به این کار بزنند و سود رقبا ی بزرگ خود را رفته رفته کم کنند و با این کار، آن‌ها را از صحنه خارج سازند. راندولف می دانست که اگر قرار باشد طرحش واقعاً عملی شود

باید کاری کند تا تغییری در تجارت آنلاین ویدئو ایجاد شود.

راندولف گفت: «عملاً می شود فیلم ها را به صورت پستی کرایه داد. می شود آن ها را برای مشتری ها فرستاد و آن ها هم بعد از دیدن فیلم آن را پس بفرستند.» اما در نهایت هر دو به این نتیجه رسیدند که این کار ممکن نیست چون فقط هزینه انبارداری هرنوار وی. ایچ. اس بین شصت و پنج تا هشتاد دلار بود و ارسال و دریافت آن از طریق پست، هزینه فراوانی داشت.

راندولف در تحقیقاتی که انجام داد به ابزار جدیدی به نام دی. دی. وی. دی. برخورد که توسط برخی استودیوهای فیلم سازی و کارخانه های الکترونیک در حال آزمایش بود و قرار بود تا پایان آن سال به بازار عرضه شود. این دیسک های سبزه سانتی متری دقیقاً شبیه به لوح های فشرده، سی دی، بودند. کمی بعد، آن دویکی از این دیسک ها را خریده و با پست به منزل هستینگز فرستادند. یک یا دو روز بعد، آن دیسک صحیح و سالم به دست او رسید.

در این زمان بود که راندولف و هستینگز شروع به اشتراک ایده شان با کیش کردند. یک روز راندولف با کیش تماس گرفت و او را به دفترش فراخواند. هستینگز هم در آن جا منتظر او بود. راندولف در را بست و کیش همان طور که می نشست حدس های مختلفی زد. با خودش فکر کرد، باز این دو نفر چه خیالی در سر دارند؟ آن ها به کیش گفتند هستینگز در نظر دارد دو میلیون دلار روی ایده ی کسب و کار نوپا راندولف سرمایه گذاری کند. برای این کار نیاز داشتند بدانند کدام ایده ها درست هستند و به چه چیزهایی برای بازاریابی در محیط آنلاین نیاز دارند. هستینگز به آن ها شش ماه وقت داد تا کار را راه بیندازند. آیا کیش حاضر به همکاری بود؟

هنگامی که سراغ ایده ی کرایه ی دی. وی. دی. رفتند، کیش شروع به مطالعه ی درآمدها و هزینه های این کار از طریق بررسی امور مالی و عملیات شرکت های بلاکباستر و هالیوود ویدئو کرد؛ اما بعد از این که هزینه های اجاره مغازه ها و انبارداری را حساب کرد، نفهمید بلاکباستر چگونه پول در می آورد!

این سه نفر، ساعت های متمادی در دفتر راندولف سپری کرده و تلاش می کردند طرح های گوناگون برای متقاعد کردن مشتری های بلاکباستر بریزند تا آن ها

مغازه‌های سهل الوصول و آشنای این شرکت را رها کرده و به فروشگاه‌های در فضای مجازی پیوندند. در این حالت، مشتری‌ها باید یک هفته صبر می‌کردند تا فیلم به دستشان برسد. خیلی مسخره بود که بخواهند با تقلید و دست‌کاری شیوه‌ی کار بلاکباستر، این شرکت را به چالش بکشند؛ اما زمانی که آمازون را زیر ذره‌بین بردند روزنه‌های امید به رویشان گشوده شد: شرکت آن‌ها به داشتن بزرگ‌ترین مجموعه دی.وی.دی. روی کره‌ی زمین افتخار خواهد کرد.

آن‌ها به این نتیجه رسیدند که نمای کاربری سایت باید ترکیبی از طرح یک فروشگاه واقعی کرایه و ویدئو و تصاویر و توضیحات فریبنده‌ی کاتالوگ‌ها باشد تا کالا در نظر مشتری ارزش صبر کردن داشته باشد.

روند سفارش باید آسان می‌بود؛ مراحل آن نباید از رفتن به فروشگاه و انتخاب یک دی.وی.دی. و بازگرداندن آن بیش‌تر طول می‌کشید.

راندولف با زیرکی به اهمیت این نکته پی برده بود که باید احساسات مشتری‌ها را نشانه بگیرد. او می‌خواست سایت، طوری طراحی شود که هر مشتری در آن تجربه‌ای منحصر به فرد داشته باشد؛ انگار که هر کس وارد یک فروشگاه مخصوص به خودش شده است.

در اوایل تابستان سال ۱۹۹۷ بود که هستینگز ملتمسانه از راندولف و کیش خواست طراحی‌های روی وایت برد را تمام کنند و یک طرح تجاری برای شرکت کرایه‌ی آنلاین دی.وی.دی. بنویسند، پیش از آن‌که کس دیگری این کار را انجام دهد.

هستینگز که بعد از ادغام پیورآتیا و رشنال رسماً بیکار شده بود، قبول کرد رهاکردن شرکتی که زمانی با آن شناخته می‌شد او را کمی افسرده کرده است. دانشگاه استنفورد او را برای گذراندن دوره‌ی کارشناسی ارشد آموزش قبول کرده بود. همچنین هستینگز داشت کم‌کم وارد دنیای سیاست هم می‌شد، اما هنوز دوست داشت دستی هم بر آتش دنیای فناوری‌های نو در سیلیکون ولی داشته باشد.

هستینگز یک برنامه‌نویس با استعداد فرانسوی به نام اریک مه‌پرا برای طراحی وب‌سایت پیشنهاد داد. راندولف هم ت. اسمیت را به تیم آورد و مدیریت روابط

عمومی و ارتباط با مشتریان را به او سپرد. اسمیت این کار را پیش از آن برای شرکت‌های لوتوس ۱-۲-۳ و سایدیک انجام داده بود.

نخستین جلسات کاری آن‌ها در رستوران باک در شهرک وودساید یا رستوران هابی در شهر کوپرتینو و بعد در یک اتاق کنفرانس کم‌نور در هتل بست وسترن در شهر اسکاتس ولی برگزار شد. تیم تازه‌پا پیش از هرچیز سراغ جفت و بست‌های شرکت رفت. آن‌ها باید یک فضا و مبلمان مناسب برای دفتر شرکت پیدا می‌کردند و در مورد حقوق و مزایا و سِمَت‌ها، فکری می‌کردند. این کار برای کیش، راندولف، مه‌یرو اسمیت هیجان‌انگیز و در عین حال بیهوده به نظر می‌رسید. هرچند آن‌ها در این شرکت نوپا می‌خواستند امیدها و رؤیاهایشان را به آزمون بسپارند اما در عین حال داشتند با بی‌پروایی به دل لشکر بزرگ صنعت سرگرمی ایالات متحده می‌زدند. با این‌که آن‌ها زمان زیادی را روی بازاریابی و توسعه‌ی نرم‌افزارهای مختلف کار کرده بودند ولی هیچ تجربه‌ای در مورد کرایه‌ی فیلم یا صنعت سرگرمی نداشتند. راندولف در آن تابستان به همایش انجمن معامله‌گران نرم‌افزارهای ویدئویی در شهر لاس‌وگاس رفت تا کمی در این مورد یاد بگیرد. در این همایش، محصولات سرگرمی خانگی به همراه نسخه‌های جدید فیلم‌های وی.اچ.اس از استودیوهای فیلم‌سازی در کنار رقبای طبیعی‌شان یعنی خرده‌فروشان ویدئوهای خانگی حضور داشتند.

استودیوهای فیلم‌سازی از خرده‌فروش‌ها متنفر بودند و آن‌ها را مزاحمانی می‌دیدند که بدون تحمل ریسک، سود سرشاری به جیب می‌زدند. روند فروش و کرایه‌ی فیلم‌های ویدئوی خانگی از سال ۱۹۷۷ توسط مؤسس شرکت مگنتیک ویدئو به نام آندره بلی آغاز شد. او توانست رؤسای شرکت فاکس قرن بیستم را راضی کند مجوز پنجاه عنوان فیلم را به او بدهند تا او آن‌ها را مستقیماً به مشتری‌هایش بفروشد. بلی در مجله‌ی تی‌وی‌گاید به تبلیغ پرداخت. او در آن تبلیغ به خوانندگان در مورد نخستین عرضه‌ی فیلم‌های سینمایی روی ویدئوهای خانگی از طریق سیستم تازه‌تأسیس ویدئوکلوب امریکا خبر داد. هرچند هرکپی فیلم بتامکس و وی.اچ.اس پنجاه دلار قیمت داشت و هر دستگاه پخش ویدئو هزار دلار بود اما

آندره سیزده هزار سفارش دریافت کرد.

بهای گراف فیلم‌های ویدئویی باعث شد تا بسیاری از آمریکایی‌ها نتوانند به این فیلم‌ها دسترسی پیدا کنند. بسیاری از فروشندگان از پرداخت هفت‌ونیم دلار برای مجوز فروش هر فیلم ویدئویی ناراضی بودند و در پیش پرداخت‌ها سراغ سفارش‌های عمده می‌رفتند. در نتیجه خرده‌فروشان کوچک، چند کپی از فیلم‌های گران‌بلی را می‌خریدند و با تکثیر آن‌ها کسب‌وکار کرایه ویدئوی خودشان را راه می‌انداختند. با کاهش تدریجی قیمت دستگاه‌های پخش ویدئو، ویدئوکلوب‌های زیادی در سراسر آمریکا ظاهر شدند که به عاشقان فیلم این امکان را می‌دادند تا فیلم‌های مورد علاقه‌شان را بدون تبلیغات مزاحم و در ازای یک سال عضویت و پرداخت ده دلار به ازای هر روز کرایه فیلم، تماشا کنند.

استودیوهای فیلم‌سازی شروع به تنظیم شکایت علیه این کلوب‌ها کردند. در مقابل، دلّان فیلم در سال ۱۹۸۱ انجمن معامله‌گران نرم‌افزارهای ویدئویی را تشکیل دادند تا در مقابل فشار استودیوها که می‌خواستند آنان را مجبور به پرداخت پول در قبال فروش یا کرایه‌ی هنرنوار ویدئو بکنند مقاومت نمایند. در نهایت دادگاه عالی ایالات متحده حکم داد بر اساس یک قانون حق تکثیر، مصوّب ۱۹۰۸ که به دکتربین فروش نخستین معروف بود، دلّان حق داشتند ویدئوهایی را که در اختیار داشتند بفروشند یا کرایه بدهند.

در سال ۱۹۸۸ درآمد حاصل از کرایه‌ی فیلم‌های ویدئویی فراتر از درآمد گیشه‌های سینما رفت؛ چهل و شش میلیارد و چهارصد میلیون دلار در برابر پانزده و نیم میلیارد دلار! این وضع، به خوبی نشان می‌داد که صنعت کرایه فیلم‌های خانگی، آینده روشنی دارد.

راندولف با یک کوله پشتی که از شانه‌هایش آویزان بود در روز پایانی کنفرانس انجمن، در میان راهروهای سالن بزرگ نمایشگاه می‌چرخید و هر جا که فردی در حال معرفی یک محصول بود می‌ایستاد و تا می‌توانست اطلاعات کسب می‌کرد. او کنار یک غرفه که نرم‌افزارهای ویژه‌ی فروشگاه‌ها را می‌فروخت ایستاد تا با صاحب آن که مردی خوش‌برخورد با موی بلند و سیبل نعل اسبی مخصوص موتورسواران

امریکایی بود گپ بزند.

میچ لو صاحب یک فروشگاه زنجیره‌ای با ده مرکز فروش به نام ویدئو دروید در شهر مارین کانتی در شمال ایالت کالیفرنیا بود. او به تازگی در کنار شغل اصلی اش یک تجارت دیگر آغاز کرده بود. کار جدید او ساخت وبسایت برای مدیریت اطلاعات مشتریان فروشگاه‌های کرایه‌ی نوار ویدئو بود.

میچ لو که چهل و چهار سال داشت سیزده هزار ساعت از وقتش را پشت پیشخوان فروشگاه‌هایش به نظاره‌ی مشتری‌هایش گذرانده بود تا کشف کند آن‌ها در گشت و گذار میان قفسه‌ها سراغ کدام فیلم‌ها می‌روند، چه چیزی نظرشان را جلب می‌کند، کدام فیلم‌ها احتمال ستاره شدن را دارند و چقدر باید یک فیلم وی.اچ.اس را بگرداند تا به سود برسد.

راندولف که تحت تأثیر دانش لو در زمینه تجارت کرایه فیلم قرار گرفته بود یک کارت ویزیت از روی پیشخوان برداشت و گفت: «می‌توانم بعداً با شما تماس بگیرم تا اطلاعاتی در مورد این صنعت از شما بپرسم؟»

لو جواب داد: «بله، حتماً.» هنگامی که راندولف دور زد تا آن‌جا را ترک کند، ناگهان لو کوله‌پشتی او را گرفت و راندولف را به سمت خود کشید.

لو گفت: «شما دقیقاً می‌خواهید چه کار کنید؟» آن دو قرار گذاشتند هفته‌ی بعد در رستوران باک در شهرک وودساید ملاقات کنند و ایده‌ها و اطلاعاتشان را به اشتراک بگذارند. راندولف کمی بعد در همان روز، در حالی که داشت بروشور برنامه‌های انجمن را ورق می‌زد عکسی از لو را دید و تازه متوجه شد که با رئیس انجمن ملاقات کرده است.

لو مردی آرام و متین و در میان اعضای انجمن مورد احترام و اعتماد بود، چرا که همه را در مهاجرت از وی.اچ.اس. به دی.وی.دی. راهنمایی می‌کرد؛ در حالی که رقبای دیگر از قبیل دلّالان، استودیوها و عمده‌فروش‌ها کمین کرده بودند.

ملاقات‌های رستوران باک تقریباً تبدیل به قرارهای هفتگی شد. در همین ملاقات‌ها بود که ایده‌ی سیستم فلیکس‌فایندر برای نتفلیکس به بار نشست. در این سیستم که در واقع یک موتور جستجو بود، مشتری می‌توانست فیلم‌های

مورد نظرش را بر اساس عنوان، بازیگران یا کارگردان پیدا کند و فیلم فکّتش، او را به متنی از خلاصه‌ی فیلم، درجه‌بندی آن، فهرست نام عوامل و قابلیت‌های دی. وی. دی. رهنمون می‌کرد. قابلیت گشتن در قفسه‌ها به مراجعه‌کنندگان سایت امکان می‌داد تا فهرست فیلم‌ها را در قالب ژانر یا تم بررسی کنند یا یکی از فیلم‌های مورد علاقه‌شان را انتخاب کرده و عنوان‌های مشابه را دریافت نمایند. این کارها در فروشگاه‌های واقعی کرایه‌ی فیلم، معمولاً توسط کارمندان انجام می‌شد.

راندولف، اغلب مواقع کیش و گاهی اوقات هستینگز را همراه خود به این جلسه‌ها می‌برد. او بارها از لوخواست در کسب و کار نوپای جدید به آن‌ها پیوندد اما لو طفره می‌رفت. نخست این‌که او می‌دید فروشگاه‌های فیلم ویدئویی او در حال عقب افتادن از پروژه رو به پیشرفت ساخت وب‌سایت و انجمن معامله‌گران هستند و درثانی همسرا و زامورا و سه فرزندش بر این باور بودند که ایده‌ی کرایه فیلم از طریق پست، شکست خواهد خورد.

اما ارتباط بین خرده‌فروشی و فناوری، چیزی بود که لو را به هیجان می‌آورد. او ده سال پیش، بعد از این‌که جانش از دست کارمندان تنبل به لب آمد، یک دستگاه کرایه فیلم ساخت تا پاسخگوی تقاضای روزافزون مشتری‌ها باشد. لو این این کیوسک را در یک بیمارستان ژاپنی نصب کرد. هر چند هیچ‌وقت نتوانست از این راه سودی کسب کند اما این تجربه باعث نشد که او از تجربه‌های نو سرباز زند. در نوامبر همان سال، او به این باور رسید که سرمایه‌گذاری روی نرم‌افزارش به جایی نخواهد رسید و از این رو تصمیم گرفت به شرکت راندولف که هنوز بی‌نام بود بپیوندد و سمت کارشناس امور کرایه فیلم و رئیس بخش سفارش فیلم را برعهده گیرد.

سرمایه‌های فرشته^۵ که توسط هستینگز تأمین شده و توسط پدر و مادر راندولف

۵. سرمایه‌های فرشته یا سرمایه‌گذار فرشته (Angel investor) سرمایه‌گذاری است که سرمایه یک یا چند شرکت نوپا را فراهم می‌کند. برخلاف یک شریک، سرمایه‌گذار فرشته به ندرت در مدیریت شرکت دخالت می‌کند. پس از اینکه سرمایه‌گذاری در مرحله اجرای ایده به نتیجه رسید و یک کسب و کار شکل گرفت، نوبت به مرحله دوم سرمایه‌گذاری می‌رسد. در این مرحله سرمایه‌گذاران فرشته وارد کسب و کار می‌شوند. میزان سرمایه‌گذاری آنها اغلب به ۱ تا ۲ میلیون دلار می‌رسد و سرمایه‌ها بیشتر شخصی است.

و فردی به نام استیوکان، مؤسس مشترک شرکت اینترنتی کیوای، تقویت شدند، راه را برای این شرکت کوچک هموار کردند تا از همان ابتدا به تحولات کم‌یابی نظیر دفتر مناسب، حقوق منظم، مزایا و تجهیزات مناسب دست پیدا کند. تیم مؤسس، اکنون به هشت نفر رسیده بود. افراد جدید یک زوج برنامه‌نویس اوکراینی به نام‌های ویتا و بوریس دروتمن بودند که توسط مه‌یراستخدام شدند، همچنین یک مدیر مالی و عملیاتی به نام جیم کوک نیز به آنان پیوست.

راندولف در اسکاتس‌ولی در یک مجتمع اداری کنار بزرگراه ۱۷، فضای کوچکی پیدا کرد که پیش‌تر به عنوان شعبه‌ی بانک از آن استفاده می‌شد. کف شرکت، موکت سبز براقی پهن بود و اعضای تیم به مزاح با هم می‌گفتند که این رنگ، نشانه‌ی دلارهای زیادی است که به جیب خواهند زد. این دفتر در یک سو، اتاقی عجیب و باریک داشت که به یک در منتهی می‌شد. راندولف می‌گفت که احتمالاً از آن به عنوان انبار پول استفاده می‌شده، به نظر می‌رسید اتاق خوبی برای انبار کردن دی. وی. دی‌ها باشد. او در اتاق دراز وسطی میزهای بلند تاشو گذاشت تا مه‌یر آخرین نمونه‌ی کامپیوترهای موجود در بازار را به همراه نرم‌افزار گران‌قیمت اواراکل بخرد و روی آن‌ها بگذارد. راندولف یکی از اتاق‌های خیلی کوچک در کناره‌های سالن را تصاحب کرد و اسمیت و کیش را در طرف دیگر جا داد. اتاق سوم را هم برای کنفرانس اختصاص داد. سرورها را در یک رختکن گذاشتند. کوک هم صاحب یک دفتر کوچک شد اما بیش‌تر در اتاق انبار شکل کار می‌کرد. دروتمن‌ها و مه‌یر هم به همراه کامپیوترهایشان میزهای تاشو را اشغال کردند.

همه‌ی اعضای تیم می‌توانستند در مورد دو وظیفه‌ی اصلی شرکت نظر بدهند: ساخت یک وب‌سایت با ظاهر اغواگر، نمای کاربری آسان و کنترل پنل کارآمد و دیگری رساندن سریع و سالم دی. وی. دی‌ها به دست مشتریان.

کیش و مه‌یر شروع به طراحی وب‌سایت کردند. کیش با استفاده از مداد رنگی، طرح‌هایی برای مه‌یر و بوریس دروتمن می‌کشید تا به آن‌ها نشان بدهد یک مشتری از هنگام ورود به فروشگاه مجازی آن‌ها گام به گام چه مراحل را باید طی کند تا به مرحله‌ی پرداخت رسیده و آن‌جا را به امید دریافت سریع سفارش ترک کند.

در همین حین، ویتا دروتمن همراه با جیم کوک روی ساخت برنامه‌هایی برای ثبت و ضبط درآمد‌های حاصل از فروش و کرایه‌ی فیلم، انبارداری، ارسال و بازگردانی دی. وی. دی‌ها به سبدهای خرید و شارژ اعتبار حساب‌های مشتری‌ها می‌پرداختند.

بوریس و ویتا هنگامی که جوان بودند همدیگر را می‌شناختند و بعدها جداگانه به عنوان دانشجوی به امریکا مهاجرت کردند. البته ویتا یک پناهنده‌ی سیاسی بود. آن‌ها به عنوان برنامه‌نویس در شرکت‌های جداگانه‌ای کار می‌کردند تا این‌که مه‌یر که در آن زمان همراه با ویتا در شرکت حساب‌رسی و مشاوره‌ای کیم.ام.پی. جی کار می‌کرد، از آن دو خواست که در ساخت یک کسب‌وکار نوپای جدید به او بپیوندند. ویتا که دختری ریزنقش و بانشاط بود به عنوان نفر نخست قبول کرد و پس از او بوریس که مردی قدبلند و خونسرد بود، چند ماه بعد به آنان پیوست. در این مدت، او فقط شب‌ها روی سامانه‌ی مدیریت محتوای شرکت تازه‌تأسیس کار کرده بود.

این دو نفر در ابتدا از این‌که بخواهند کارهای ثابت خود را به نفع کسب‌وکار نوپای جدید کنار بگذارند مردد بودند اما اشتیاق به کار کردن کنار هم و البته همراه با مه‌یر بسیار وسوسه‌انگیز می‌نمود. به علاوه، آن‌ها تازه در ابتدای دهه‌ی سوم زندگی بودند و مثل بسیاری از برنامه‌نویسان جوان سیلیکون‌ولی همیشه در حال پاسخ دادن به تلفن کارگزینی‌های مختلف بودند.

هیجان دریافت ایده‌های دپارتمان بازاریابی در مورد نمای کاربری، انبارداری، ارسال کالا و حتا کاربرد کارت اعتباری و تبدیل همه‌ی این‌ها به نرم‌افزاری هوشمند و مشتری‌مدار، آن‌قدر زیاد بود که ساعت‌های طولانی کدنویسی برای آن‌ها به بازی شباهت داشت. علوم بازاریابی و فناوری، در آن‌جا طوری با هم هماهنگ شده بودند که این متخصصان فناوری، هیچ‌گاه آن را تجربه نکرده بودند.

مه‌یر اصرار داشت برنامه‌های او را کل را طوری دست‌کاری کنند که بتواند در هر روز، پاسخگوی ده میلیون کاربر باشند. ویتا دروتمن فکر می‌کرد که این عدد، مسخره به نظر می‌رسد. همه‌ی آن‌ها بر این باور بودند که اگر بتوانند در ماه نخست،

صد سفارش دریافت کنند هنر کرده‌اند. همچنین مه‌یراز و ویتا و بوریس خواست روی سکوی زیرساخت کار کنند تا در صورتی که شرکت به پول بیش‌تری دست یافت بتوانند بعدها قابلیت‌های بیش‌تری به نرم‌افزار اضافه کنند.

این فهرست شامل موتور پیشنهاد فیلم براساس انتخاب‌های پیشین کاربر، قابلیت یادآوری به کاربر در مورد فیلم‌هایی که در مراجعه‌ی پیشین، آن‌ها را علامت زده و امکان اشتراک مشتریان در سایت بود.

طرح کسب‌وکار اولیه، بر پایه‌ی فروش و کرایه‌ی دی. وی. دی. به صورت جداگانه استوار بود. شرکت، دی. وی. دی‌ها را براساس قیمت روز فروشگاه‌های کرایه‌ی فیلم‌های وی.اچ.اس کرایه می‌داد که چهار دلار بود؛ همچنین دو دلار برای رساندن یک دیسک و سه دلار برای هر دیسک اضافی دریافت می‌شد. کرایه‌کنندگان می‌توانستند هر فیلم را به مدت هفت روز نگاه دارند و سپس با پست، پیش‌پرداخت آن را پس بگیرند. اگر از یک فیلم خوششان آمده بود می‌توانستند آن را سی درصد پایین‌تر از قیمت خرده‌فروشی‌ها بخرند. امتیاز شرکت، در این بود که می‌توانست برخلاف فروشگاه‌های واقعی، تمام فیلم‌های منتشر شده روی دی. وی. دی. را پوشش دهد.

در سال ۱۹۹۷ شمار فیلم‌های عرضه‌شده روی دی. وی. دی. معادل پانصد عدد بود که بیش‌تر حاوی فیلم‌های قدیمی بودند. فقط شرکت وارنر هوم ویدئو، جرأت کرده بود فیلم‌های جدید را به صورت محدود روی این دیسک‌های جدید عرضه کند. دلایلش هم این بود که وارن لیبرفارب، رئیس وقت این شرکت، در پی جا انداختن استفاده از دی. وی. دی. در بین مردم بود.

جیم کوک پیش از پیوستن به این شرکت، به درخواست کیش نگاهی به طرح کسب‌وکار شرکت انداخت و به اعتبار همکاری با او در شرکت اینترویوت قبول کرد؛ هر چند که بعد از خواندن طرح، شک و شبهه‌های زیادی درباره‌ی عملی شدن آن ابراز کرد.

کوک با تجربه‌ای که به عنوان معاون مالی- عملیاتی در شرکت اینترنت شاپینگ نت‌ورک به‌دست آورده بود بر این باور بود که سیستم پیشنهادی کرایه‌ی فیلم، ده‌ها

ایراد دارد از جمله این که هزینه‌ی کارگرانی که باید سفارش‌ها را تأمین کنند بسیار زیاد است و قیمت تعویض دی.وی.دی.های خراب یا گمشده غیرقابل پیش‌بینی است. دستگاه‌های پخش دی.وی.دی. هنوز خیلی گران بودند و تعداد فیلم‌هایی که تا آن زمان روی دی.وی.دی. عرضه شده بودند آن قدر کم بود که نمی‌توانست نظر مشتریان را جلب کند. فناوری دی.وی.دی. هنوز دچار اشکال بود و مراکز تکثیر نمی‌توانستند با اطمینان بگویند که دی.وی.دی.های آن‌ها روی تمام دستگاه‌ها قابل پخش هستند یا خیر.

راندولف و کیش بعد از نخستین دیدارهایشان با کوک، روی ایرادهای او در مورد طرح شرکت کار کردند و با طرح اصلاح‌شده پیش او بازگشتند.

لحظه‌ای که کوک تصمیم گرفت به این ایده‌ی پرمخاطره بپیوندد زمانی بود که راندولف از او پرسید: «جیم! فکر نمی‌کنی وقتی که ما همه‌ی این اقا و اگرها را حل کنیم، ایده‌ی خود را تبدیل به غول بزرگی کرده‌ایم که هیچ‌کس جرأت نزدیک شدن به آن را نخواهد داشت؟»

نخستین کاری که کوک به عنوان رئیس بخش عملیات انجام داد این بود که سه ماه را در مرکزپست عمومی مریدین رود در شهر سن خوزه گذارند و همه چیز را در مورد سیستم پستی ایالات متحده یاد گرفت. توانایی رساندن کالا در کوتاه‌ترین زمان ممکن به صورت سالم و مقرون به صرفه چیزی بود که می‌توانست شرکت آن‌ها را موفق کند. لذا یاد گرفتن زیروهم شیوه‌های ارسال کالا بسیار حیاتی بود.

اسمیت طراحی بسته‌های پستی را برعهده گرفت. او یک شرکت دیگر را به کار گرفت تا طراحی بسته‌ها را در اندازه‌ها، نوشته‌ها و طرح‌های مختلف انجام دهد. آن‌ها در طول زمان با اصلاح خطاهایشان طرح‌های بهتری ارائه می‌دادند.

او به کوک، کیش و لوفشار می‌آورد تا دوستان و بستگانشان را در شهرهای مختلف کشور به کار بگیرند و هر نسخه از طراحی بسته‌ها را امتحان کنند. آن‌ها بسته‌های پستی با طرح‌ها و اندازه‌های مختلف را در طول چندین هفته برای این افراد می‌فرستادند و از آن‌ها می‌خواستند که از طریق ایمیل در مورد وضعیت بسته‌های پستی وی.دی.دی.ها نظر بدهند. تعداد افرادی که دارای دستگاه‌های

پخش دی. وی. دی. بودند آن قدر کم بود که اعضای تیم از مردم می‌خواستند دی. وی. دی‌ها را دوباره بازگردانند تا خودشان در شرکت، دیسک‌ها را آزمایش کنند و از سالم ماندن آن‌ها در روند پست گزارش تهیه کنند.

اعضای تیم، هنوز در این مورد که نام شرکت را روی بسته‌های پستی بنویسند به توافق نرسیده بودند زیرا می‌ترسیدند که پاکت‌های دی. وی. دی. دزدیده شوند. همچنین در مورد جزئیات دقیق الصاق یک بارکد روی بسته‌ها صحبت می‌کردند تا نامه‌های حاوی دی. وی. دی.، غلطک سورتزاداره پست را رد کنند زیرا احتمال داشت که این غلطک، بسته‌ها را پاره کرده و به دی. وی. دی‌ها آسیب برساند. مسئولان مرکز پست سن خوزه حتا به کوک اجازه دادند تا هر روز تعداد زیادی دی. وی. دی. درون دستگاه‌ها قرار دهد و ببینید چه بلایی سرشان می‌آید.

به تدریج پس از بارها تکرار کل عملیات، عناصر اولیه‌ی روند کامل عملیات ارسال کالا شکل گرفت. راندولف روند ارسال پرشی را کشف کرد؛ راهی که با آن می‌شد روند خودکار طبقه‌بندی نامه‌ها توسط دستگاه‌های مراکز پستی را دورزد. به این شکل که ویدئوها در بیست و هفت کیف، مختص مناطق مختلف، قرار گرفته و مستقیماً به بخش باراداره پست فرستاده می‌شد. هنگامی که تفلیکس رسماً اعلام وجود کرد، کوک همه‌ی بسته‌ها را در کیف‌های پستی قرار داد، آن‌ها را در ماشینش گذاشت و آخرین سفر خود به اداره پست را انجام داد، سپس همه‌ی آن‌ها را پیش از ساعت نه شب به بخش باراداره پست رساند.

نتیجه‌ی همه‌ی آزمایش‌ها به آن جا رسید که یک بسته‌ی سه بخشی که از یک مقوای محکم ولی سبک تشکیل شده بود و می‌توانست سه دیسک را در خود جای دهد طراحی شود. این بسته می‌توانست پس از آن که نشانی اصلی از روی آن کنده شود از طریق پست به شرکت بازگردد.

همچنین کوک چند طرح مختلف برای انبار کوچک دی. وی. دی‌ها طراحی کرد و زمانی را که کارگران برای پیدا کردن فیلم‌ها، بسته‌بندی، برچسب‌زنی و قرار دادن در کیف‌های پستی نیاز داشتند اندازه گرفت. بهترین طرح عملیاتی شرکت که بهره‌وری نسبتاً خوبی داشت شبیه به مینیاتوری از فروشگاه‌های بلاکباستر شد.

دی. وی. دی‌ها در پاکت‌های کاغذی شیشه‌نما از گیره‌هایی که روی دیوار نصب شده بودند آویزان بودند و چندین ردیف قفسه هم در میانه‌ی اتاق گذاشته شده بود. راهروها آن قدر تنگ بودند که فقط یک نفر می‌توانست در آن‌ها راه برود. این وضع حتماً مطابق با استانداردهای اداره بهداشت و ایمنی شغلی نبود اما کوک بر این باور بود که با گسترش کار، شرکت خواهد توانست این مسائل را هم حل کند. روند نام‌گذاری شرکت، چندین هفته زمان برد. راندولف، کیش و همسرش کربی به سرعت پس از این‌که به دفترشان در اسکاتس ولی نقل مکان کردند در یک جلسه‌ی توفان فکری فهرستی بلند بالا از نام‌های ممکن تهیه کردند.

آنان تصمیم گرفتند که نام شرکت دوبخشی باشد؛ چیزی که هم نشانی از اینترنت را در خود داشته باشد و هم فیلم. یک روز بعد از ظهر، آن‌ها چند ستون از اصطلاحات مربوط به فیلم و اینترنت را روی تخته وایت‌برد دفتر راندولف کنار هم نوشتند و آن‌ها را به هم وصل کردند.

راندولف این لیست را روی تخته وایت‌برد باقی گذاشت و اعضا را تشویق کرد تا ایده‌های خود را به آن اضافه کنند. نام مورد علاقه‌ی او Replay.com بود اما Directpix.com، NowShowing.com، Netflix.com، eFlix.com و CinemaCenter.com از رقبای اصلی آن بودند. دروتمن‌ها به همراه مه‌یر طرفدار اسم لونا بودند چون اسم سگ سیاه‌رنگ راندولف از نژاد لاب‌رادر رتریور بود که هر روز او را تا شرکت همراهی می‌کرد. همچنین به کار جسورانه‌ی آن‌ها نیز می‌خورد زیرا لونا ابتدای واژه‌ی لوناتیک به معنای دیوانه هم بود.

از آن‌جا که زمان کم بود و آن‌ها باید نام شرکت را برای طراحی و چاپ لوگو به منظور تبلیغات اعلام می‌کردند، اسمیت به همه فشار آورد تا زودتر به توافق نهایی برسند. اکثر اعضای تیم روی یک اسم به توافق رسیده بودند؛ در نتیجه یک روز بدون هیاهو و سروصدا اعلام کردند: «ما نتفلیکس هستیم.» آن‌ها نام جدید شرکت را با حرف *ف* بزرگ طراحی کردند تا نشان‌دهنده‌ی ارتباط آن با فیلم باشد. همچنین آن را با ترکیب رنگ‌های ارغوانی و سفید طراحی کردند و یک حلقه‌ی باز شده‌ی فیلم نگاتیو در آن گنجانده‌اند.

در ژانویه ۱۹۹۸ راندولف و اسمیت به کمک کُری بریجس کار روی طرح و اجرای راهبرد جذب مشتری را آغاز کردند. بریجس مردی بیست‌ونه ساله و پرجنب‌وجوش بود که در شرکت بولرند در کنار راندولف و اسمیت کار کرده بود. بریجس به تازگی کار پراسترس روی مرورگر اینترنت با نام نت‌اسکیپ را تمام کرده بود. تخصص او به‌کارگیری اتاق‌های خبریوزنت و گروه‌های گفت‌وگو که پدربزرگ وبلاگ‌های امروزی تلقی می‌شوند بود تا بدین وسیله اخبار محصولات جدید را بین علاقه‌مندان فناوری پخش کند.

راندولف و اسمیت به شدت در تلاش بودند تا بریجس را قانع کنند که فعلاً از رؤیای فیلم‌نامه‌نویس شدن در هالیوود دست بکشد و به آن‌ها در بازاریابی نتفلیکس کمک کند. بریجس تنها دو ماه مانده به آغاز کار نتفلیکس تسلیم خواست آن‌ها شد؛ چرا که او راندولف را ستایش می‌کرد و از کار در کنار اسمیت آرام و باتجربه در شرکت بولرند لذت برده بود. اما در همان ابتدا هشدار داد: «من فقط پنجاه ساعت در هفته کار می‌کنم؛ نهایتاً شصت ساعت!»

بریجس نخستین بار توسط هم‌اتاقی‌اش در دانشگاه برکلی کالیفرنیا با یوزنت آشنا شد. یوزنت پدربزرگ اینترنت به شمار می‌رفت و مرکزش در دانشگاه بود. گروه‌های خبری موجود در این سیستم به شدت روی کارشان متمرکز بودند و وسعت موضوعات هم بسیار گسترده بود؛ از علوم غریبه گرفته تا نژادهای اصیل توله‌سگ. بریجس از همان ابتدا رشد اینترنت را با ریزی‌نی مشاهده می‌کرد. او دریافت که جوامع آنلاین دقیقاً مانند دنیای واقعی به سرعت شکل می‌گیرند و مَدسازها، افراد قلدر و افراد مطیع در آن‌ها به وجود می‌آیند. پویایی جوامع مجازی او را شیفته‌ی خود کرد و او این جوامع را با دقت مطالعه می‌کرد.

دارندگان دستگاه‌های پخش دی. وی. دی.، بهترین بازار آزمایشی بودند. آن‌ها جزو نخستین جذب‌کنندگان فناوری جدید بودند و در دنیای مجازی درباره‌ی تجاربشان حرف می‌زدند.

بریجس تصمیم گرفت روی مؤثرترین‌ها سرمایه‌گذاری کند، در نتیجه به گروه‌های گفت‌وگو می‌رفت و خود را جای یک مشتری علاقه‌مند جا می‌زد. سپس با بازیگران

اصلی به طور مخفیانه تماس می‌گرفت و می‌گفت: «من دارم روی چیز جالبی کار می‌کنم که شاید تو هم به آن علاقه‌مند باشی.»

وقتی توانست چند تا از مؤثرترین‌ها را پیدا کند، آن‌ها را به سرعت به کار گرفت؛ با این قول که اگر آن‌ها از نتفلیکس استفاده کرده و به شرکت بازخورد بدهند، نخستین افرادی خواهند بود که خبر آغاز به کار سایت را اعلام خواهند کرد.

همه جواب مثبت دادند. بریجس با شادی به اسمیت و راندولف گفت: «انگار داری در یک بشکه پراز ماهی شلیک می‌کنی! من می‌توانم چیزی پست کنم و همه‌ی مشتری‌های احتمالی نتفلیکس آن را ببینند.»

تا اوایل بهار، وب‌سایت و سامانه‌های پشتیبانی که مشتری‌ها را قادر به جست‌وجو در انبار فیلم‌ها و سفارش فیلم می‌کرد آماده شده بود. ظاهر سایت بر اساس استانداردهای چند سال بعد بسیار ابتدایی به نظر می‌رسید؛ گرافیک‌های کوچک و تبلیغ‌های کوتاه هر فیلم روی یک سطح سفید گسترده چیده شده بودند. تیم فنی مجبور شد برای استفاده از متون خلاصه‌ی فیلم‌ها با وبسایتی به نام Allmovies.com که در شهر آن آرپور در ایالت میشیگان قرار داشت قرارداد بنویسد، چرا که استودیوهای فیلم‌سازی اجازه نداده بودند نتفلیکس از کاورآرت فیلم‌ها استفاده کرده و آن‌ها را روی وب‌سایتش بگذارد. با این حال تیم نتفلیکس تصمیم گرفت عکس‌ها و عناوین فیلم‌ها را اسکن کرده و منتظر باشد تا نامه‌های هشدارآمیز شرکت‌ها در مورد حق تکثیر از راه برسد.

کم‌کم تعداد کارکنان افزایش پیدا کرد. برنامه‌نویسان جدید، کنار هم پشت میزهای تاشو نشسته و بازاریابان جدید در اتاق کیش به شکل فشرده نشسته بودند. شرکت تقریباً فاقد مقررات پوششی برای کارمندان بود. برخی مواقع راندولف با شلوار جین و تی‌شرتی به شرکت می‌آمد که شب قبل، هنگام خواب آن‌ها را کنار تخت از تن در آورده و روی زمین انداخته بود تا صبح باز هم آن‌ها را بپوشد. کیش کم‌کم داشت شب‌های بیش‌تری را در دفتر می‌خوابید که مجبور نباشد تا خانه‌اش در شهر دُود شُرز رانندگی کند.

حضور افراد زیاد که در فضایی کوچک کنار هم نشسته بودند باعث شده

بود ترس مسخره‌ای بین اعضا به وجود آید. کوهی از قاب‌های دی. وی. دی. مرجوعی در گوشه‌ای از شرکت تلنبار شده بود، چرا که انبار دیگر جا نداشت. همگی وقت و انرژی زیادی صرف این کار کرده بودند و به همین خاطر کم تنش‌ها خود را به شکل جزو بحث و گاهی داد و فریاد نشان می‌داد. این افراد مشتی بچه نبودند که تازه از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده باشند؛ خیلی از آن‌ها در شرکت‌های نرم‌افزاری بزرگ کار کرده بودند و برای حضور در نتفلیکس از خیر حقوق‌های کلان گذشته بودند. این کار را هم با خوشحالی انجام داده بودند تا ببینند چطور رؤیای مشترکشان برای ایجاد یک شرکت مشتری‌محور، تبدیل به واقعیت می‌شود و نبوغ آن‌ها را به منصه‌ی ظهور می‌رساند.

ویتا دروتمن در مارس ۱۹۹۸ در حالی که شرکت به روز افتتاح نزدیک می‌شد، در مصاحبه‌ای گفت: «این شرکت بیش‌تر شبیه به یک خانواده است، چون اعضای آن در مورد هر تصمیم با اشتیاق زیاد برخورد می‌کنند.» در روز ۱۴ آوریل ۱۹۹۸ یعنی شش ماه پس از این‌که نخستین خط از کدهای برنامه نوشته شد، نتفلیکس پا به عرصه‌ی تجارت و فناوری گذاشت.

هستینگر که حالا دیگر ترم دوم کارشناسی ارشد رشته آموزش در دانشگاه استانفورد را می‌گذراند، برای افتتاح پروژه به شرکت آمد اما بیش‌تر در حاشیه بود. او و راندولف در طول شش ماه گذشته بارها در مورد مسائل مختلف مشورت کرده بودند اما هستینگر آن قدر کم به شرکت می‌آمد که بسیاری از کارمندان جدید او رانمی‌شناختند.

آن روز صبح، راندولف و اسمیت از طریق تلفن، دو کنفرانس خبری با گروهی از خبرنگارهای روزنامه‌های مهمی چون سن‌خوزه مرکوری و مجله‌های ویژه‌ی سرمایه‌گذاری پریسک مثل آپساید و رده‌زینگ و البته وب‌سایت فناوری سی‌نت داشتند.

مه‌یرسایت را بارگذاری کرد و بریجس به دوستانش در گروه‌های خبری چراغ سبز داد تا خبر را بین علاقه‌مندان فناوری پخش کنند. بازدیدکننده‌های کنجکاو برای دیدن فروشگاه مجازی، صف کشیدند. سایت دقیقاً همان‌طور که انتظار

می‌رفت کار کرد. بالا رفتن تعداد بازدیدکننده‌ها باعث نگرانی مه‌یر شده بود. تنها نود دقیقه بعد از افتتاح وب‌سایت، ظرفیت سرورها پر شد و همگی متوقف شدند. مه‌یر، بوریس دروتمن را با یک وانت توپوتای قراضه متعلق به گِریگ جولیان، حسابدار شرکت، به فروشگاه الکترونیکی فرای که در نزدیکی آن‌ها بود فرستاد تا ده کامپیوتر جدید بخرد. با این کار می‌خواست ظرفیت سایت را بالا ببرد. خودش هم مشغول تعمیر سرورها شد.

در همان حین چاپگر لیزری که در انبار بود، نتوانست زیر بار زیاد چاپ سفارش‌ها دوام بیاورد و از کار باز ایستاد. گیره‌های دی. وی. دی‌ها به زودی به هم ریختند و سفارش‌های نیمه‌آماده کم‌کم روی میز تلنبار شده و پخش و پلا شدند، چرا که چند کارگر در راهروهای باریک قفسه‌ها با هم تردد می‌کردند تا سفارش‌ها را تکمیل کنند.

کسانی که مشغول رفع مشکل ظرفیت سرورها نبودند، خود را به انبار رساندند تا در تکمیل سفارش‌ها به کارگرا کمک کنند. هربار که سرور تعمیر می‌شد، سیلی از سفارش‌های جدید دریافت می‌شد. آن‌ها تا شب بیش از یک صد سفارش دریافت کردند که شامل پانصد دی. وی. دی. می‌شد. مه‌یر همچنان درگیر آنلاین نگاه داشتن وب‌سایت بود.

هستینگز به آن‌ها گفت: «باید صفحه‌ای روی سایت بگذاریم و روی آن بنویسیم: فروشگاه بیش از اندازه شلوغ است؛ لطفاً بعداً مراجعه کنید.» اسمیت با خودش گفت: «خنده‌داره! اینترنت که هیچ وقت شلوغ نمیشه!» تا آن موقع اسمیت هم به این مسئله فکر نکرده بود که یک فروشگاه اینترنتی هیچ وقت تعطیل نمی‌شود!