

## （摘錄 1）序章

在追求完美軟體和直觀用戶界面的過程中，網飛成了和蘋果相媲美的時尚領導者，和 Google 不相上下的創新者，以及星巴克量級的品牌力量。

故事比官方說法還精彩

就和所有好的故事一樣，做為全世界最大的線上租片公司，網飛（Netflix）不外乎是「部分事實、部分虛構的混合體」，但這種說法比這家公司的官方說法更接近事實。這家公司的官方版本，是科技界百萬富翁瑞德·哈斯汀在向當地錄影帶店歸還逾期影片之後靈光乍現，突然有了再開一家公司的打算，隨後在健身房的跑步機上想出了該公司的簽名訂閱模式。

「網飛的創辦始於一九九七年，當時我為《阿波羅十三號》這捲錄影帶支付了大約四十美元的滯納金。我記得那筆費用，因為當時挺不好意思的，那還是 VHS 的時代，事情的發生，讓我意識到那裡有個龐大的市場。」網飛的董事長兼首席執行長哈斯汀對《財星》雜誌（Fortune）的記者說道，當時是二〇〇九年，一年後他被這本雜誌評為「年度企業人物」。

「我不了解 DVD，有朋友告訴我 DVD 正在上市。我跑到加州聖塔克魯茲的淘兒唱片行（Tower Records）寄了幾張 CD 給自己。漫長的二十四小時過後，郵件送到我的住處，我撕開信封，發現這些 CD 完好無缺，這實在令人興奮。」

身為財經記者，在我報導包括網飛在內的幾家美國娛樂公司及其高階主管的七年時間裡，這種故事聽得不算少，只是，那時我從沒認真思考過哈斯汀的故事。關於網飛的一切，有個簡單明瞭的完美表述：透過郵寄方式出租 DVD，你想用多久就用多久，不必繳滯納金。

二〇〇四年春天，當我接手薛娜茲對洛杉磯娛樂界動向的報導工作時，認為網飛活下來的機會渺茫。世界最大的影片出租連鎖店「百視達」（Blockbuster）準備推出自己的線上出租服務，網路書店亞馬遜也在一旁窺伺，為其尚未推出的影片出租服務，發布了招聘軟體開發人員的廣告。零售業巨頭沃爾瑪有半信半疑，試圖透過提供線上 DVD 出租，來保證其 DVD 門市的龐大銷售額。好萊塢製片廠商也在亡羊補牢，成立聯合公司來測試電影下載業務。網飛只得到一百九十萬個訂戶，預估收益仍然是負數。

然而，接下來幾年，我注意到哈斯汀和他處於劣勢的公司，憑著果決的行動，在日益增加的線上租片市場取得越來越大的占比，從而推翻了質疑這家公司的市場規模，

及其略遜於其他較大競爭對手實力的華爾街預言。

我看到了一個才華洋溢的嚴謹團隊，改變了人們出租影音商品的方式，這不是為了金錢，而是為了發起挑戰——瓦解一個「真實」產業，把它帶往「線上」。在追求完美軟體和直觀用戶介面的過程中，他們造就了一個和蘋果相媲美的時尚領導者，和 Google 不相上下的創新者，以及星巴克量級的品牌力量。網飛也變成一個故事，它講述的是：一些強大的演算法，如何在網飛贊助的科學競賽中變得完善，催生出技術上的突破，進而影響了所有產品或創意的銷售者匯聚其潛在客戶的方式。二〇一〇年，隨著遲來已久的進軍國際市場，網飛改變了世界上半的人看電影的方式。

二〇一〇年，我開始著手研究並記述網飛的崛起，它從一個營利途徑不明確的公司，變成獲利四十億美元的影片出租巨頭，從郵寄費率到好萊塢電影交易，再到隱私權、寬頻服務和網站流量的各種聯邦規定，我認為自己對這個故事已經了然於胸。

我知道自己需要有力的外部來源，才能揭開這家公司草創時期的一些秘辛，因為在涉及它希望控制或避免談及的那些問題上，網飛的公關和行銷團隊，絕對會對記者和投資人（尤其是消費者）守口如瓶。

我從網飛那裡無法得到答案的問題包括：網飛的另一位創辦人馬克·藍道夫怎麼了，為什麼從來沒有提過他？為什麼《阿波羅十三號》故事的發生地點，先是聖塔克魯茲的一家百視達連鎖店，到了二〇〇六年又變成位於拉翁達（La Honda）、現已倒閉的一家夫妻經營的店？為什麼創業團隊成員米契·洛（Mitch Lowe）選擇單飛，而不是留在網飛創立他的 DVD 自動租片機公司 Redbox，現在還成了網飛目前的主要競爭對手之一？

起初，對於這個我相當了解並在財經報導中密切關注的故事來說，這些事情似乎是無關緊要的小細節。不過，隨著問題接踵而至，我很快就感到困惑，對網飛的所有看法也跟著改變。

我的發現比官方故事更有料，也更加微妙。網飛的歷史是一段命運多舛的漫長奮鬥史，有著各種磨難、轉機、背叛和心碎。

這家公司並非無緣無故地誤導大眾。官方說法只是較為文雅和實用，而且從該公司兩千一百八十名員工（每年的人員流動率為二〇%）到其高階主管在每季電話會議上謹守的腳本，網飛的一切必須符合公司的目標，不然就會被淘汰。

畢竟，紀律和專注可以解釋：一家破產的矽谷小公司，何以能淘汰資產達八十億美元的影片出租業三巨頭（百視達、影庫（Movie Gallery）、好萊塢影片（Hollywood

Video chains))，遏止了亞馬遜，也迫使電影製片廠進入數位時代。網飛現在採用相同的戰術，來削弱有線電視和衛星電視供應商，不過，要能夠不動聲色，更好的策略則是潛入這些新興市場，擾亂其競爭態勢。

「我們的規模太小，所以我們不想引發與現有對手之間第二次或第三次的世界大戰。」哈斯汀在二〇一一年年初時這樣說。不久之後，網飛宣布其訂戶已超過排名第一的美國有線電視供應商「康卡斯特」(Comcast)。

哈斯汀指導自己公司的方式似乎高深莫測，他往往放棄穩定的收入或是相關業務，來追求超越一切的既定目標——線上租片。

在華爾街分析師和財經媒體看來，哈斯汀所追求的目標，只是某種看似簡單的商業模式（一個軟體程式、一堆倉庫和一些 DVD），以及讓大公司有意購買網飛發明的東西。他們不看好的預測，導致網飛的股價屢屢暴跌，而哈斯汀似乎不為所動，在市場壓力面前，他的判斷被證明是正確的，甚至稱得上是眼光卓越，這為我眼中體現美國最佳創業文化的故事增加了吸引力。

在二〇〇八年的股市大崩盤之後，我才開始考慮寫出我心目中的華爾街神話，這個故事包含了最好的點子、良好的資產負債表、有創意的商業計畫被完美地執行，正是這些因素，導致這樣的公司幹掉了一兩個傲慢的業界巨頭，最終脫穎而出。

我做到了，而且做到的不只這些。這一切就從我和另一位網飛創辦人的談話開始，那是在風和日麗的加州聖塔克魯茲。

## **(摘錄 2) Chapter 1 黑夜怪槍 A SHOT IN THE DARK (1997~1998)**

網飛似乎難以想像，可以運用自己的方式來挑戰百視達。不過，他們還是發現了自己的賣點：以 DVD 形式，匯集世界上最大的影片資源。

影片租借的收入第一次超過電影票房

儘管他們在市場行銷和軟體開發方面有很多經驗，但是他們在影片租借或娛樂業領域卻沒有任何經驗。那年夏天，藍道夫為了尋求外部經驗，去拉斯維加斯參加了影片軟體經銷商協會的年度大會。這個盛大的展售會展示了各種家庭娛樂產品，並向電影製片廠和他們的天敵——家庭影片零售商——發布 VHS。

長期以來，製片廠就將影片零售商視為闖入者，這些零售商趁著家庭娛樂業迅速擴展的機會，在沒有任何風險的情況下抽取電影製片業的利潤。家庭影片的銷售和租

借始於一九七七年，Magnetic 影片公司的創辦人安德列·布萊（Andre Blay）當時曾說服二十世紀福斯授權，讓他向消費者直接銷售五十部電影。布萊在《電視指南》上登了一個廣告，透過他的美國影片俱樂部，在家庭影片中提供首批院線片。儘管每捲 Betamax 和 VHS 電影拷貝錄影帶售價五十美元，而且影片播放機的零售價是一千美元，布萊還是得到了一萬三千人次的回覆。

大多數的美國消費者都負擔不起如此昂貴的價格，許多商家也對每售出一部影片需繳納七·五美元許可費、大量訂單需要預付款項的條件望而卻步。於是，夫妻經營的零售商店就從布萊那裡買來昂貴的影片拷貝，開展他們的家庭影片租借業務。隨著播放機價格下降，影片俱樂部在全美國各地興起，為電影愛好者提供了第一次在家裡觀看無商業廣告的電影的機會，而這只須繳納一筆會員年費和每天十美元的費用。

製片廠以提起訴訟做為威脅，要求減少租借業務，這導致商家於一九八一年組成了影片軟體經銷商協會，重點是透過遊說，反對強制他們必須為每支影片銷售或租借支付業務許可費的企圖。美國最高法院裁定，一九〇八年美國版權法《首次銷售原則》（First Sale Doctrine）保護商家出售或租借歸其所擁有影片的權利。

到了一九八八年，影片租借的年收入，首度超越了電影票房收入——五十一億五千萬美元對四十四億六千萬億美元——家庭影片租借終於成氣候了。

### 租片專家加入團隊

在影片軟體經銷商協會展期的最後一天，藍道夫背著後背包，在偌大的展場裡逛攤位，他停下來聽產品推銷，盡可能吸收資訊。他在一個向零售店出售軟體的攤位前停下，和一個留著長髮、蓄著重機騎士風格的八字鬍，看起來很和藹可親的人聊起來。

米契·洛（Mitch Lowe）在加州北部的馬林郡擁有一個叫作 Video Droid 的出租連鎖店，旗下有十家分店。他剛剛創了一個建立網站的副業，為租片商店管理客戶資料庫。

多年來，四十四歲的洛待在櫃檯的時間，已高達一萬三千個小時，他目睹了蜂擁而至的顧客，也觀察到他們的興趣所在、帶回家的影片、哪些影片可以滿足需求，以及一捲 VHS 錄影帶要周轉幾次，才能賺到錢。

洛對影片租借的深刻認識打動了藍道夫，他從櫃檯上拿了一張名片，問：「我能不能打電話給你，討教這一行的問題？」

「當然沒問題。」洛說。就在藍道夫轉身離開時，洛突然心血來潮地抓住他的背包，把他拉了回來。

「你到底想做什麼？」洛問道。兩人商量好，展覽結束大約一週之後，在伍賽德的巴克餐廳見面，分享想法和資訊。當天晚一點時，藍道夫在翻閱展覽名錄時看到了洛的照片，才發現自己聊天的對象是美國影像軟體業者協會（VSDA）的主席。

洛的個性溫和，在業內深受喜愛和尊敬，因此得以在商家、製片廠、影片批發商的對立陣營夾縫中，指導從 VHS 轉換到 DVD 的工作。

在巴克餐廳的會面，幾乎成為每週一次的例行節目，結果形成了網飛的 FlixFinder 和 FilmFacts 的概念。FlixFinder 是個透過片名、演員或者導演來搜尋電影的搜尋引擎，FilmFacts 則是簡介、排行榜、卡司和劇組人員清單、和 DVD 的連結。「逛攤位」這個功能，能讓購物者瀏覽以類型或主題分類的電影清單，或者輸入一部喜愛的電影，能看到類似的片名——這通常是租片業店員的功能。

藍道夫經常帶著基許，有時也帶著哈斯汀。他不時催促洛加入他們的新創公司，洛卻不為所動。首先，對於他剛開創的網站建置專案和 VSDA 業務，影片店已經沒那麼重要；再者，他的妻子薩莫拉和三個孩子都認為，郵寄租借影片的想法很落伍。

然而，零售和技術的交集讓洛為之著迷。十年前，因為受夠了怪里怪氣的店員和居高不下的門市開銷，他開發了自己的自動租片機。洛在一家日本人開的醫院裡安裝了這種機器，儘管投資一直沒能回收，但這個經歷並沒有阻止他繼續嘗試。到了十一月，洛意識到自己的軟體公司已經無路可走，終於同意加入藍道夫尚未命名的公司，擔任租片領域專家和電影收購主管。

### **（摘錄 3）Chapter 3 淘金記 THE GOLD RUSH（1999~2000）**

發誓提供全面選擇的小公司「網飛」似乎處在最佳位置，徹底變革了即將迎接爆炸式增長的 DVD 租借市場，到了二〇〇二年，這個市場的銷售額可達到十億美元。

改進配送系統，盡可能隔夜到貨

最拖累網飛盈虧底線的因素之一，是公司組合並發送訂單的方式，在這個過程中，每份訂單的人力、運送和郵寄成本要六美元。迪倫的第一個任務，就是將這些成本削減到兩美元以下。

大多數顧客都是一次訂購三張光碟，不過，把三張光碟集中放在同一份郵件、寄給同一個訂戶，是很花時間的。迪倫的分析顯示：盡可能分別寄送單張光碟，而不是等著湊齊完整訂單，會更便宜一點。

迪倫改進庫克和梅爾的軟體程式，每份訂單都分配到一個可以繼續擴展郵遞區號的編號郵袋，以便在不動用昂貴的自動郵件分揀機的情況下，加快訂單分配的速度。倉庫工作人員當時編了大約二十個號碼，使用掌上型超市掃描器讀取訂單上的條碼，然後將郵件丟進相對應的袋子裡。這個系統雖然不夠成熟，不過，很快就將單張光碟的寄送總成本降到了迪倫希望的目標一兩美元以下。

儘管網飛持續在收集顧客行為的相關資訊，但對這類資料的錯誤分析，幾乎忽略了寄送時間和顧客獲取率之間的重要關聯。藍道夫曾假設隔夜到貨能提升客戶保留率，但一次又一次的測試，在在表明兩者之間沒有任何關係。

由於快速到貨似乎無關緊要，迪倫設計了一個獨立、大型、自動化的樞紐，位於聖約瑟的配送系統。但是，就在他將租借業務鎖定到這個超大空間之前，行銷團隊發現：在舊金山灣區，隔夜到貨和新客戶註冊率之間，存在著不可否認的相關性。隔夜到貨似乎充滿魔力，大家為之奔相走告。二〇〇〇年，為了在新市場上測試「只要一天」的理論，他們在薩克拉門托（**Sacramento**）建立一個「樞紐」，每天從聖約瑟配送中心來回發送郵件，結果是註冊率顯著回升。

這個發現從根本改變了網飛的配送及行銷計畫。吸引新客戶的成本下降了，因為處在隔夜到貨區的客戶會向朋友推薦這項服務。迪倫不得不重新考慮他的配送計畫。

迪倫「駭」了一張包含全美郵遞區號寄送資料的郵局光碟，利用這些資料為網飛配送中心設計出可確定最佳位置的軟體程式。這個程式可以輸入客戶地址，然後統統安排到離郵局最近的隔夜到貨半徑內。接著，迪倫再選擇配送中心地址，得盡可能靠近郵局的區域配送中心，方便對標註不同郵遞區號的郵件進行分揀和投遞。

根據迪倫計算，至少要有一萬五千個網飛客戶，才能設一個配送中心。他開發了一個可以在隔日到貨區以外做到更快到貨的「衛星樞紐」系統，由卡車將來自配送中心的 DVD 投遞給偏遠郵局，並在隔天以人工送到客戶家中。

迪倫方案的價值在於，隨著網飛客戶群的增加和變動，也會不斷評估並調整配送中心的最佳位置。該方案要求客戶透露他們投遞或收到網飛郵件的時間，進而密切追蹤郵差每天的行程，讓網飛和郵政部門之間的合作更緊密。

迪倫最初和郵局檢查員分享資料，是希望增加寄送次數，並追蹤偶爾發生的 DVD

失竊事件。後來，這種關係擴展到幫助郵局檢查員捉拿企圖偷拿禮品卡和支票的郵件小偷。由於配送系統的高效率，隨著快速增長而出現的密集程式指令，偶爾會發生一些故障：迪倫有次不小心命令系統同時寄送客戶佇列中的所有光碟，有些欣喜欲狂的訂戶在幾天之內收到了多達三百張的光碟。