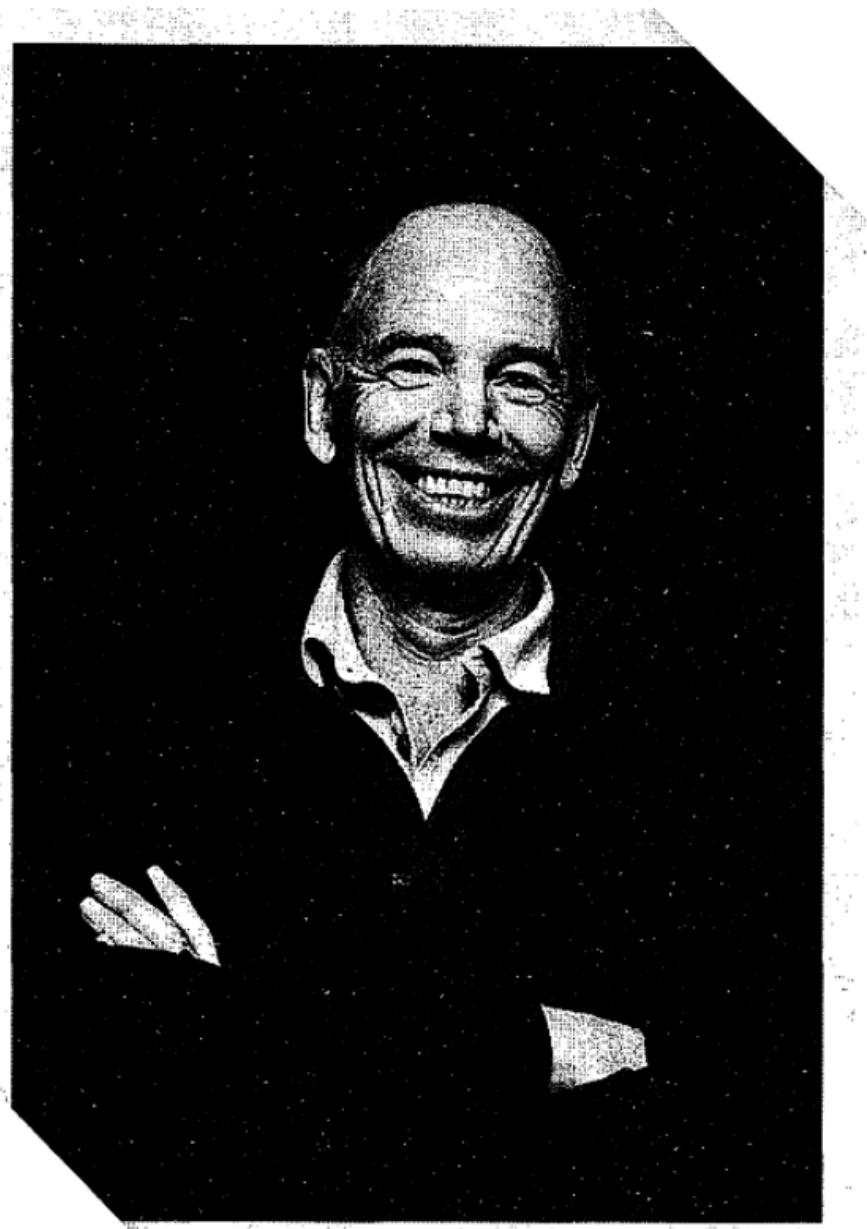


NETFLIX

SẼ KHÔNG
BAO GIỜ
THÀNH CÔNG
ĐÂU!

Ranald

NHÀ TRẮNG SANG LẤP - CEO ĐẦU TIỀN CỦA NETFLIX



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
tự lieu. Nó được viết dựa trên hồi ức của tôi

phải
về

nhiều nỗ lực đã xảy ra 20 năm về trước, vì vậy phần lớn những mớ đối thoại trong câu chuyện này đều là viết lại. Điều quan trọng với tôi khi viết cuốn sách này chính là phác họa tính cách của đối 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.

11

KHÔNG CÓ KHOẢNH KHẮC EUREKA NÀO HẾT

(Tháng Một năm 1997:



15 tháng trước khi ra mắt)



Tôi lại trễ, 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 ném vào người trong bùa sáng, rồi không thể tìm thấy chìa khóa, ngoài trời thi 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 - chìa 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 nghèo 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 tôi 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 và tựa vào xe của mình. Trông anh có vẻ phiền lòng.

“Ông trễ rồi nhé,” anh nói trong lúc rũ nước cây dù và chui vào xe của tôi, tay anh nhặt lên một lon Diet Coke nhăn 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 bầy 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 ngây 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 rằng 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 này 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 dần 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 nhíu mày nhìn vào tấm vé của tôi.

Khi tôi trả lời, anh lấy vé của tôi, rảo bước tới quầy thủ tục và thăng 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 chớp 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 bở 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 nhau 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 đống 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 thèm phản ứng. Tôi thốt ra vài câu chửi 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 rất 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 rồi 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 đúng làn 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 rốt cuộc sẽ hiệu quả.

“Đầu 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 không thể chịu nổi phí thuê nhà ở San Francisco, sau đó họ nhận ra mình có thể bơm nệm hơi và tính

phí những người thuê nệm để ngủ – đó chính là Airbnb. Travis Kalanick đã trả 800 đô-la để thuê tài xế riêng vào đêm Giao thừa và nghĩ phải có một cách khác ít tốn kém hơn – đó chính là Uber.

Có một câu chuyện nổi tiếng về Netflix nói rằng ý tưởng này ra trong đầu Reed sau khi anh phải chịu một khoản phí trả chậm lên tới 40 đô-la cho bộ phim *Apollo 13* tại Blockbuster. Anh nghĩ, *Sẽ thế nào nếu không có phí trả chậm?* Và BÙM! Ý tưởng về Netflix ra đời.

Câu chuyện đó rất hay. Rất hữu ích. Như chúng ta vẫn thường nói trong lĩnh vực tiếp thị, câu chuyện đó là thật *về mặt cảm xúc*. Nhưng như bạn sẽ thấy trong cuốn sách, đó không phải là toàn bộ câu chuyện. Dúng vậy, ở đó vẫn có sự góp mặt của một bản sao phim *Apollo 13* trễ hạn trả, nhưng ý tưởng

về Netflix không liên quan gì đến phí trả chậm cả – thật ra, ngay từ đầu, chúng tôi thậm chí vẫn tính phí trả chậm. Quan trọng hơn, ý tưởng về Netflix không xuất hiện trong một khoảnh khắc màu nhiệm – ý tưởng ấy không hề đến với chúng tôi trong một khoảnh khắc chớp nhoáng, hoàn hảo, hữu ích và đúng đắn đến mức rõ ràng. Những khoảnh khắc eureka rất hiếm gặp. Và khi những khoảnh khắc đó xuất hiện trong các câu chuyện về sự khởi đầu, người ta thường đơn giản hóa quá mức hay ngụy tạo chúng một cách trăng trọn. Chúng ta thích những câu chuyện kể như thế bởi chúng gắn liền với suy nghĩ lâng mạn của con người về cảm hứng và thiên tài. Chúng ta muốn Isaac Newton của mình phải ngồi dưới cây táo khi trái táo rơi xuống. Chúng ta muốn Archimedes phải ngồi trong chiếc bồn tắm của ông.

Nhưng sự thật thường phức tạp hơn thế

nhiều.

Sự thật là với mỗi ý tưởng tốt ra đời, trước đó là hàng nghìn ý tưởng tồi. Và đôi khi có thể rất khó để nói lên sự khác biệt giữa chúng. Dụng cụ thể thao thiết kế riêng. Ván lướt sóng cá nhân hóa. Thức ăn cho cún cưng được sản xuất riêng cho chú chó của bạn. Đó là những ý tưởng mà tôi đã đề xuất với Reed. Những ý tưởng mà tôi đã dành hàng giờ để nghiên ngâm. Những ý tưởng mà tôi cho là *tốt hơn* cái ý tưởng mà sau này – sau nhiều tháng nghiên cứu, hàng trăm giờ thảo luận và những buổi họp trường kỳ trong một nhà hàng gia đình – đã trở thành Netflix.

Tôi không biết cái gì sẽ hiệu quả và cái gì không. Vào năm 1997, tất cả những gì tôi biết đó là tôi muốn thành lập công ty của riêng mình, và tôi muốn công ty ấy tham gia hoạt động bán hàng trên Internet. Chỉ vậy thôi.

Có vẻ kỳ lạ khi biết rằng một trong những công ty truyền thông lớn nhất thế giới lại có thể đến từ hai mong muốn đó. Nhưng đúng là thế đấy.

Đây là một câu chuyện về cách mà chúng tôi đã đi từ đầu gội đầu thiết kế riêng đến Netflix. Nhưng đó cũng là câu chuyện về cuộc đời thú vị của một ý tưởng: từ ước mơ đến khái niệm, từ khái niệm đến thực tại chung. Và về cách mà những thứ chúng tôi học được trên hành trình đó – những gì đã đưa chúng tôi từ hai gã đàn ông nêu lên ý tưởng của mình trong một chiếc xe hơi đến hơn một chục người ngồi trước máy tính tại một ngân hàng cũ, rồi đến hàng trăm nhân viên chứng kiến tên công ty xuất hiện trên bảng báo giá chứng khoán – đã thay đổi cuộc đời của chúng tôi.

Một trong những mục tiêu của tôi khi kể lại

câu chuyện này đó là đập tan một số giai thoại thường tự gắn liền với những câu chuyện như của chúng tôi vậy. Nhưng điều quan trọng không kém đó là cho mọi người thấy làm thế nào và tại sao những việc mà chúng tôi đã làm ngay từ đầu – thường là vô thức – lại *có hiệu quả*. Đã hơn 20 năm trôi qua kể từ chuyến xe đầu tiên của tôi và Reed, và trong thời gian đó, tôi đã nhận thức được rằng những thứ mà chúng tôi khám phá ra, nếu được áp dụng rộng rãi, có thể tác động tới sự thành công của một dự án. Không hẳn là quy luật, thậm chí cũng không phải là nguyên tắc, nhưng đó đều là những chân lý khó khăn lắm mới ngộ ra được.

Những chân lý kiểu như: Đừng tin vào những khoảnh khắc eureka.

Các ý tưởng tốt nhất hiếm khi đến từ đỉnh núi khi tia chớp vừa lóe lên. Chúng thậm chí

không đến với bạn từ bên *sườn* núi, khi bạn bị mắc kẹt trong dòng xe đang bò từng mét sau một chiếc xe tải chở cát. Chúng tự mình trở nên chậm hơn một cách hiển nhiên, dần dần sau nhiều tuần và nhiều tháng. Và trên thực tế, khi bạn đã có một ý tưởng như vậy, có thể bạn còn không hề nhận ra là mình đã có nó trong suốt một thời gian dài.

SẼ KHÔNG BAO GIỜ THÀNH CÔNG ĐÂU

(Mùa xuân năm 1997: 1 năm trước khi sa mất)



Khi còn nhỏ, một trong những kỷ ức sâu đậm nhất của tôi chính là về chuyện cha tôi chế tạo những đoàn tàu hơi nước thu nhỏ. Đó không phải là những mô hình chạy bằng điện bé bé mà bạn có thể mua theo bộ với tất cả cái bộ phận đều được sản xuất vừa khít nhau và được gắn vào một đường ray, chỉ cần cắm điện vào là có thể sử dụng. Không, những đoàn tàu mà cha tôi là dành cho niềm say mê thật sự: những đoàn tàu thu nhỏ đầy đủ chức năng, với những bánh thép chạy bằng hơi nước. Mọi linh kiện: bánh xe, pit tông, xi lanh, nồi hơi, cัน quay, tay đòn, thang, ngay cả những cái xeng thu nhỏ mà các hũ sô thu nhỏ sẽ dùng để xéc những mảnh than thu

nhỏ - đều phải được làm bằng tay". Cơ thể bộ phận duy nhất mà bạn không thể tự làm chính là những chiếc ống vít để gắn chặt mọi thứ với nhau...

Chuyện này chẳng có gì là to tát với cha tôi. Ông là một kỹ sư hạt nhân hiểu rằng bộ kỹ năng của mình sẽ hữu ích hơn trong vai trò của một cố vấn tài chính cho các hãng lớn đang đầu tư vào năng lượng hạt nhân và phát triển vũ khí. Công việc của ông giúp gia đình tôi có thể sống dư dả tại vùng ngoại ô New York, nhưng ông rất nhớ phòng thí nghiệm. Ông nhớ các dụng cụ, nhớ các phép tính, nhớ cảm giác tự hào khi góp tay xây dựng một cái gì đó. Sau một ngày dài ở Wall Street, ông sẽ trở về nhà, cởi cà vạt ra rồi mặc vào chiếc áo lao động một mảnh, loại mà những kỹ sư tàu hỏa thật sự vẫn mặc (cha tôi sưu tập đồng phục kỹ sư từ khắp mọi nơi trên thế

giới). Sau đó ông đi thẳng tới tầng hầm. Đã đến lúc để xây dựng rồi.

Tôi lớn lên trong một gia đình trung lưu tương đối bình thường. Những người cha ở Chappaqua sẽ bắt xe lửa vào thành phố để làm việc; những người mẹ sẽ chăm sóc con cái trong những ngôi nhà đẹp có phần hơi rộng lớn; lũ trẻ sẽ gấp rắc rối khi cha mẹ chúng tham dự buổi họp phụ huynh ở trường và các buổi tiệc rượu.

Khi những người nhỏ nhất trong số anh em chúng tôi bắt đầu đi học, mẹ tôi cũng thành lập công ty bất động sản của riêng bà. Ngôi nhà của chúng tôi được xây trên một ngọn đồi với những vườn cam bao bọc, cùng một cái ao lớn ở phía sau. Tôi dành phần lớn thời thơ ấu của mình ở bên ngoài, lang thang qua những mảnh rừng bao quanh ngôi nhà. Nhưng tôi cũng dành khá thời gian ở bên trong,

đọc sách từ căn phòng chứa đầy sách của cha mẹ. Có hai bức chân dung lớn vẽ Sigmund Freud treo ở đó. Trong một bức, Freud đứng một mình; trong bức còn lại, ông đứng cạnh vợ, bà Martha Bernays. Xung quanh hai bức tranh này là nửa tá những bức ảnh và bức phác họa nhỏ hơn, được đóng khung cẩn thận và có chữ ký tương ứng, còn trên kệ thì chất đầy sách của Freud: *Nền văn minh và sự bất mãn của nó* (Civilization and Its Discontents), *Bên kia nguyên lý khoái cảm* (Beyond the Pleasure Principle), *Giải mộng* (The Interpretation of Dreams).

Đó là những năm 1960. Các phân tích của Freud không hẳn là kém phổ biến. Nhưng chúng tôi không hề lập bảo tàng Freud thu nhỏ trong phòng đọc sách vì có người nào đó trong nhà đang phải trị liệu tâm lý. Mà do ông là một người trong gia đình. Ông là ông bác Siggy của chúng tôi. Sự thể có phần phức

tạp hơn thế đôi chút. Thật ra, Freud là ông bác của cha tôi, và vì vậy ông là cụ họ của tôi. Tuy nhiên, dù chúng tôi có dây mơ rẽ má như thế nào với nhau, cha mẹ tôi vẫn tự hào về mối liên hệ gia đình với Freud. Ông là một nhân vật thành công, một người khổng lồ về tư tưởng trong thế kỷ XX, cũng như là một biểu tượng tri thức từng tồn tại trong cuộc đời họ. Cũng như bạn có liên hệ với Einstein vậy: đó là bằng chứng cho thấy gia đình của chúng tôi dù ở bên bờ nào của Đại Tây Dương cũng là những con người xuất sắc. Gia đình tôi còn có mối liên hệ với một nhân vật quan trọng khác của thế kỷ XX: Edward Bernays. Bernays là anh trai của bà nội tôi, là cháu gọi ông bác Siggy bằng chú. Nếu từng tham gia bất kỳ khóa học nào về quảng cáo, nếu từng học một khóa về truyền thông đại chúng thế kỷ XX tại Mỹ – hay nói cách khác, nếu bạn từng xem phim *Mad Men*

hoặc xem một mẫu quảng cáo thuốc lá – ấy là bạn đã biết đến công việc của ông rồi đấy. Trên nhiều phương diện, Bernays chính là cha đẻ của quan hệ công chúng hiện đại, người đã thật sự hình dung ra cách để áp dụng những khám phá mới trong tâm lý học và phân tích tâm lý vào ngành tiếp thị. Ông là lý do khiến chúng ta ăn sáng bằng thịt muối với trứng. Ông cũng là lý do khiến chúng ta ca ngợi Thomas Edison (chứ không phải Joseph Swan), người phát minh ra bóng đèn. Ông chính là gã sau khi giúp hãng United Fruit phổ cập trái chuối đã quay ngoắt 180 độ và tiến hành một chiến dịch tuyên truyền sát cánh cùng CIA để dàn xếp cuộc đảo chính ở Guatemala.

Cho nên, không phải lúc nào cũng toàn là những điều đáng để tán dương. Nhưng ngay cả khi rất nhiều thứ mà ông bác Edward làm

khó khiến người ta ngưỡng mộ thì trong đầu tôi đã ăn sâu ý nghĩ rằng tôi có thể làm được những gì mà cha tôi đã làm hằng đêm trong tầng hầm của gia đình – sử dụng những công cụ trong tay để tạo ra thứ gì đó. Tôi từng là một học sinh hạng xoàng ở trường phổ thông; chuyên ngành của tôi ở đại học là địa lý học. Nhưng nếu như tôi có muốn tìm kiếm số mệnh của mình trên một mảnh giấy, tất cả những gì tôi phải làm là nhìn vào tờ giấy khai sinh của mình. *Marc Bernays Randolph*. Tiếp thị chính là tên đệm của tôi.

Những đoàn tàu của cha tôi rất đẹp. Ông phải mất đến hàng năm để chế tạo ra những đoàn tàu ấy. Khi cha tôi làm xong một đoàn tàu, ông sẽ sơn phủ một lớp sơn, rồi một lớp khác, lại đến một lớp khác nữa. Rồi sau đó ông gọi tôi xuống tầng hầm, móc nòi hơi của đoàn tàu vào một cái máy nén khí, đặt đoàn tàu lên những viên gạch nhỏ trên bàn chế tác

của ông. Khi không khí di chuyển thông suốt qua những cái van, chúng tôi sẽ quan sát những chuyển động từ đằng sau ra phía trước của pít tông, những vòng quay mượt mà của bánh xe đầu máy. Chúng tôi sẽ tấm tắc trước hệ thống thanh giằng và mối nối được làm bằng tay có khả năng truyền năng lượng chuyển động vào những chiếc bánh xe lửa một cách êm ái. Cha tôi thậm chí còn dùng khí nén để tạo thành tiếng còi tàu cho đoàn tàu thu nhỏ của mình.

Tôi rất thích âm thanh cao vút đó. Đối với tôi, âm thanh ấy giống như lời thông báo chính thức rằng một nỗ lực khác đã hoàn thành, một tạo vật xinh đẹp khác đã ra đời. Nhưng cha tôi lại thường tỏ ra trầm xuống mỗi khi nghe thấy nó. Theo ông, một tiếng còi tàu *thật sự*, do hơi nước tạo ra – chứ không phải khí nén – mới là thứ âm thanh mang lại

nhiều cảm xúc hơn, thứ mà ông chỉ có thể nghe được trong trí tưởng tượng của mình. Trong tầng hầm của ông, không hề có đoạn đường ray nào cho các đoàn tàu. Phần lớn các đoàn tàu chưa bao giờ được chuyển động thật sự – chúng chỉ trải qua những bài kiểm tra bằng máy nén khí mà thôi. Sau khi tôi đi lên trên và cha tắt máy nén khí đi, ông sẽ ân cần đưa những đoàn tàu từ bàn chế tác lên kệ và bắt đầu làm một đoàn tàu mới.

Theo thời gian, tôi mới nhận ra rằng với cha, việc ông thích không phải là chế tạo các đoàn tàu. Mà đó chính là hàng năm trời lao động: là những ngày bên máy tiện, là hàng nghìn giờ bên máy khoan bàn tròn và máy phay. Tôi không có nhiều ký ức về việc nhìn ngắm các đoàn tàu chạy qua chạy lại. Điều mà tôi nhớ chính là tất cả những lần ông háo hức gọi tôi xuống tầng hầm để cho tôi thấy một

bộ phận mà ông vừa mới làm xong – một bộ phận mà khi kết hợp với năm mươi bộ phận khác mới có thể làm thành một cái trực xe duy nhất.

“Có một lời khuyên,” có lần ông nói với tôi, khi đang liếc nhìn tôi qua chiếc kính lúp đeo bên mắt trái. “Nếu con muốn để lại di sản cho đời, hãy làm chủ doanh nghiệp của chính con. Hãy làm chủ cuộc đời của chính con.”

Khi đó tôi đang học phổ thông. Hầu hết năng lượng của tôi được dành cho các cô bạn gái, cho trò leo vách đá, và cho việc thuyết phục người bán hàng tại cửa hàng rượu rằng tôi đã đủ tuổi để mua bia. Tôi không chắc di sản mà cha nói là gì, nhưng tôi nghĩ mình hiểu được ý của ông. Chắc chắn rồi, tôi nghĩ, tại sao không chứ.

Nhưng 20 năm sau, vào đầu thập niên 1990 thì sao? Tôi nghĩ cuối cùng thì tôi cũng hiểu

được điều cha muốn nói. Tôi đã dành nhiều năm làm việc trong lĩnh vực tiếp thị cho người khác, ở những công ty lớn cũng như các công ty khởi nghiệp nhỏ. Tôi là người đồng sáng lập của tạp chí *MacUser*, cũng như của *MacWarehouse* và *MicroWarehouse*, hai trong số những nhà cung cấp sản phẩm máy tính theo đường bưu điện đầu tiên. Tôi đã dành nhiều năm ở Borland International, một trong những công ty khổng lồ về phần mềm vào thập niên 1980. Tại tất cả những nơi đó, tôi đã tập trung vào việc tiếp thị trực tiếp: gửi thư và catalog trực tiếp tới người tiêu dùng và tìm hiểu phản ứng của họ. Tôi yêu thích công việc đó, và tôi cũng làm rất tốt. Tôi có khiếu trong việc liên hệ sản phẩm với khách hàng. Tôi biết mọi người muốn gì – hoặc nếu không, tôi biết cách để hình dung ra cái họ muốn. Tôi biết làm sao để tiếp cận họ.

Nhưng về nhiều mặt mà nói, khi ấy tôi luôn làm việc cho người khác. Tại Borland, tôi là thành viên của một doanh nghiệp lớn. Và ngay cả khi là đồng sáng lập tại *MacUser* và *MacWarehouse*, tôi từng góp phần phát triển một ý tưởng vốn chỉ là của mình một phần nào đó. Trong khi những công việc ấy mang lại nhiều sự tưởng thưởng, một phần trong tôi vẫn luôn tự hỏi rằng việc xây dựng một công ty, hoàn toàn một mình, ngay từ đầu sẽ như thế nào – nếu như tôi cảm thấy thỏa mãn hơn khi vấn đề mà tôi giải quyết lại chính là vấn đề *của tôi*. Đó, suy cho cùng, là cái mà cha đã nói với tôi, với chiếc búa trong tay. Đó là lý do tại sao cha lại lao xuống đến bên chiếc bàn chế tác dưới tầng hầm căn nhà của chúng tôi như Thần Lửa vậy. Cha muốn tự đặt ra vấn đề cho mình và sau đó giải quyết nó.

Đến năm 1997, tôi cũng vậy. Chưa đầy một năm nữa là tôi đến tuổi 40. Tôi có một người vợ tuyệt vời, ba đứa trẻ, với số tiền đủ để mua một căn nhà hơi lớn so với cả gia đình trên một sườn đồi nhìn xuống Santa Cruz.

Và có phần hơi bất ngờ, tôi cũng có một ít thời gian rảnh trong tay mình.

Chỉ sáu tháng sau khi mua lại công ty của chúng tôi và bật đèn xanh để tôi gây dựng bộ phận tiếp thị vừa được thừa hưởng, Reed đã đồng ý với một vụ sáp nhập doanh nghiệp sẽ khiến cho tất cả – tôi, Reed cùng hai người khác mà tôi vừa mời gọi đến làm việc cùng – phải thất nghiệp. Trong vòng khoảng bốn tháng tiếp theo, trong khi các nhân viên của Cục Dự trữ Liên bang làm các thủ tục giấy tờ, chúng tôi vẫn phải đến chõ làm mỗi ngày. Chúng tôi vẫn được trả lương, nhưng không có gì – thật sự là không có gì – để làm.

Đó là một nỗi chán chường khổng lồ. Văn phòng của Pure Atria khi đó không hề giống với các văn phòng công ty khởi nghiệp thoái mái ngày nay chút nào. Không có ghế nằm, không có máy bắn bi ở hành lang. Không có phòng ngủ trưa. Không có chậu cây văn phòng giả. Không có máy làm mát bằng nước kêu ụng ụng đều đặn giữa những khoảng thời gian.

Reed đang bận rộn hoàn tất vụ sáp nhập và đã bắt đầu lên kế hoạch đi học trở lại. Khi nhiệm kỳ CEO của mình sắp sửa kết thúc, Reed cảm thấy phần nào bị kiệt sức. Anh muốn thay đổi thế giới, nhưng càng ngày anh càng tin rằng mình không thể làm được điều đó trong vai trò của một CEO công nghệ. “Nếu thật sự muốn thay đổi thế giới,” anh nói, “ông chẳng cần đến hàng triệu đô-la làm gì. Ông cần *hàng tỷ cơ*.” Trừ chuyện đó ra, anh nghĩ con đường dẫn tới sự thay đổi

có tác dụng chính là thông qua giáo dục. Anh càng ngày càng say mê việc cải cách giáo dục, và anh nghĩ sẽ không ai thèm đếm xỉa đến mình trừ khi có một tấm bằng cao cấp trong lĩnh vực này. Anh nhắm đến Stanford. Anh không hề có ham muốn mở một công ty mới... nhưng anh cũng tỏ ý rằng mình vẫn muốn dính dáng đến chuyện kinh doanh, trong vai trò của một nhà đầu tư hoặc một cố vấn, hoặc cả hai.

Ban đầu, tôi tìm cách lấp đầy khoảng thời gian tẻ nhạt trước vụ sáp nhập bằng cách theo đuổi hoạt động thể thao. Cùng với một nhóm đồng đảo những người đồng hương đến từ bờ Đông nhớ sân băng và môn khúc côn cầu, tôi lôi kéo một số anh bạn dân California tham gia vào những trận khúc côn cầu chênh lệch đầy khôi hài trên bãi đậu xe. Chúng tôi giết thì giờ trong bóng mát của khu vườn trong công ty, kèm cặp nhau

giữa những chiếc xe đang đậu và tranh giành một trái bóng quần vợt cũ sờn nhẵn đưa bóng qua hai bên khung thành tự làm từ ống nhựa.

Tôi cũng dành một chút thời gian ở sân tập gôn, và vài tuần đầu tiên đã tiết lộ cho tôi một bí mật: tôi sẽ không bao giờ chơi giỏi môn này. Tôi luôn nghĩ nếu dành đủ thời gian, tôi có thể luyện tập để chơi gôn cho tốt, và dành vài tuần để thử nghiệm giả thuyết của mình. Tôi sẽ ăn trưa trong suốt một tiếng rưỡi, sau đó dừng lại ở sân tập gôn trên đường quay trở lại văn phòng.

Nhưng bất kể tôi có đánh bao nhiêu quả bóng đi nữa, tôi không hề giỏi hơn được chút nào.

Ngay cả sau này, tôi nghĩ một phần trong tôi vẫn biết rằng ngay cả một cú vung gậy hoàn hảo cũng không thể chữa nỗi thứ đang gặm nhấm tâm hồn mình. Cái tôi cần không

phải là một trận khúc côn cầu đỗ mồ hôi hay một cú birdie⁽¹⁾ ở sân DeLaveaga. Cái tôi cần chính là cảm giác được gắn bó sâu sắc với một dự án nào đó. Cái tôi cần chính là mục đích.

Từ đó mới có ý tưởng về một công ty mới. Từ đó mới có *dầu gội đầu thiết kế riêng gửi qua bưu điện*.

Tôi giữ một cuốn sổ nhỏ ghi các ý tưởng trong ba lô và mang theo cuốn sổ này đi khắp mọi nơi: trong lúc lái xe, trong lúc đạp xe leo núi, bất kể hoạt động gì bạn có thể gọi tên. Nó nằm vừa vặn trong chiếc túi của chiếc quần đùi leo núi. Tôi thậm chí còn mang cuốn sổ đi lướt sóng – tất nhiên là để trong chiếc ba lô đang nằm trên bờ biển.

⁽¹⁾ Một cách tính điểm trong bộ môn golf tại Mỹ.

Hiển nhiên là có lý do tại sao ý tưởng bị từ chối số 114 lại là “ván lướt sóng cá nhân hóa,

chế tác bằng máy theo đúng kích cỡ, cân nặng, sức mạnh và phong cách lướt sóng của người dùng". Họ nói những ý tưởng hay nhất sinh ra từ sự cần thiết, và không có gì cần thiết hơn một chiếc ván lướt sóng có hình dáng phù hợp khi bạn đang vật lộn giữa những cơn sóng tại Pleasure Point.

Tôi là con người của ý tưởng. Hãy cho tôi hàng giờ không phải làm gì tại văn phòng ở Thung lũng Silicon với Internet tốc độ cao và hàng loạt tấm bảng trắng, bạn sẽ phải mua thêm thật nhiều bút lông đầy. Tôi chắc chắn sẽ nảy ra nhiều kế hoạch kinh doanh để thoát ra khỏi cái tôi đáng xấu hổ trên sân tập gôn.

Nhưng tôi cũng cảm thấy mình phải có phần nào trách nhiệm với những người mà tôi đã mang tới đây để làm việc cùng tôi, những người đã từ bỏ công việc hoàn hảo của họ để bây giờ phải ngồi bó tay một chỗ.

Christina Kish, người mà tôi từng làm việc chung tại một công ty tên là Visioneer, chuyên sản xuất máy sao chụp để bàn, mới chỉ gia nhập một tuần ngay trước vụ sáp nhập. Te Smith, người bằng hữu của tôi ở Borland, đã bị sa thải ngay trong ngày đầu làm việc.

Tôi muốn làm cho quyết định đi theo tôi của họ phải thật sự xứng đáng. Tôi muốn cho họ một nơi để lạc nghiệp khi tất cả chúng tôi đã không còn việc làm. Và, vì ích kỷ, tôi không muốn để vuột họ. Khi bạn tìm được người có khả năng, thông minh và dễ làm việc chung như Christina hay Te, bạn cần giữ họ ở gần mình.

Vậy là tôi bắt đầu lôi kéo họ vào ý tưởng về một công ty mới của mình. Họ chính là ban phản biện hoàn hảo của tôi. Tôi là con người của ý tưởng, nhưng tôi lại rất tồi trong việc

theo đuổi các ý tưởng đến cùng. Tôi không giỏi khi đụng vào chi tiết. Nhưng Christina và Te thì có.

Christina là một nhà quản lý dự án. Là một con người hơi kín đáo, với mái tóc được búi gọn kiểu đuôi ngựa ở đầu sau, Christina đã có nhiều năm kinh nghiệm trong việc biến các ý tưởng có tầm nhìn xa xôi thành những sản phẩm hữu hình. Với đôi mắt sắc sảo khi nhìn vào các chi tiết, Christina còn có tài năng thật sự trong việc lên lịch trình, cũng như năng lực mạnh mẽ để khiến mọi thứ hoàn thành đúng thời hạn – ngay cả khi cô phải giết ai đó để điều ấy xảy ra. Cô rất thành thạo trong nghệ thuật biến một ý tưởng từ *khi nănɡ* thành hiện thực.

Te là chuyên gia trong lĩnh vực quan hệ công chúng và truyền thông. Cô biết mọi người, mọi người cũng biết cô. Cô không chỉ biết cách để viết một thông cáo báo chí thu

hút sự chú ý, cô còn biết ai có tầm quan trọng trong giới báo chí để móc nối với họ – và nên nói gì để khiến họ đáp lại lời kêu gọi của mình. Cô còn là nữ hoàng của các chuyến du khảo báo chí, cô dàn dựng các chuyến đi này như những buổi quốc yến vậy. Cô được đào tạo từ cách ăn mặc cho đến những nghi thức khó hiểu nhất. Cô *luôn* biết khi nào thì nên sử dụng loại nĩa nào. Đối với Te, quảng cáo cũng giống như một loại sân khấu, và cô chính là bà hoàng của loại sân khấu đó, một diva. Như Madonna, cô chỉ cần có một cái tên duy nhất. Với mọi người – từ những nhân viên điều phối nhóm người dùng đầu tóc rối bù cho tới những biên tập viên mảng kinh doanh chỉn chu nhất – cô chỉ đơn giản là Te mà thôi.

Hai người phụ nữ này không thể khác nhau hơn được. Christina thì mãnh liệt và có phần

độc lập. Trong khi đó Te tỏ ra lập dị, một người có phong cách ăn mặc hoang dại với mái tóc lượn sóng như muốn bùng nổ cùng ngũ điệu Boston đã được duy trì sau suốt nhiều thập niên sống tại California. Christina mang giày chạy bộ tới chỗ làm và tham gia các cuộc đua việt dã. Te thì dạy cho tôi biết Manolo Blahniks là gì và có một nhân cách khác được gọi là Tipsy Bubbles, người sẽ xuất hiện chỉ sau một vài ly rượu sâm panh. Những cả hai người phụ nữ này đều sắc sảo, tập trung vào chi tiết cũng như hành động – và sẽ tiếp tục là như vậy.

Và một khi tôi đã đánh hơi được rằng Reed sẽ săn lòng tài trợ cho một công ty mới nếu tôi nảy ra một ý tưởng đủ tốt, tôi liền gặp Christina và Te để xin họ giúp đỡ. Chúng tôi bắt đầu dành hàng giờ trước những tấm bảng trắng tại Pure Atria. Chúng tôi đã tận

dụng tốt kết nối Internet tốc độ cao tại công ty (một thứ hiếm có vào thời đó – và ngay cả tại Thung lũng Silicon, tốc độ Internet cũng không nhanh *đến thế*) để thực hiện những nghiên cứu nền tảng trên hàng trăm lĩnh vực đa dạng, tìm kiếm một mở bài hoàn hảo. Trước khi một ý tưởng chui được vào xe của Reed thì nó đã được Christina và Te xem xét, cân nhắc kỹ lưỡng.

Những buổi làm việc trên bảng trắng đó khiến tôi cảm thấy thoái mái hơn bất kỳ bàn thắng khúc côn cầu hay một cú đánh gôn tầm xa nào. Ngay cả khi mọi ý tưởng mà tôi viết lên bảng đều dở tệ, ngay cả khi nghiên cứu của Christina và Te chứng tỏ rõ ràng rằng những khám phá giữa đêm của tôi bất hợp lý ra sao, tôi biết cuối cùng rồi chúng tôi sẽ tìm ra thứ gì đó hay ho. Giống như người cha trong tầng hầm của tôi, tôi cảm thấy sự hài lòng của mình trong công việc nào. Chúng tôi đang thiết kế

nên một thứ gì đó. Rồi một ngày, chúng tôi sẽ xây dựng nên nó.

“Được rồi,” tôi nói, sau khi trút một hơi thở dài vào một buổi sáng thứ Ba khác, lần này là trong chiếc Toyota hoàn mỹ của Reed. “Ý tưởng này thật tào lao, chắc là vậy.”

Reed gật đầu trong lúc chúng tôi nhẹ nhàng tăng tốc chiếc xe lên 55 dặm/giờ. Đúng với tốc độ giới hạn. Không hơn không kém.

Chúng tôi đang thảo luận về ý tưởng số 95 trong cuốn sổ của tôi: thực phẩm được trộn riêng cho thú cưng. Ý tưởng này khá tốt, nhưng lại quá tốn kém. Và Reed đã chỉ ra đó là một cơn ác mộng về tiêu sản.

“Sẽ thế nào nếu chú chó của một khách hàng bị chết?” anh hỏi. “Bạn mình sẽ mất một khách hàng.”

“Và họ thì mất chó,” tôi nói trong lúc nghĩ

đến anh bạn Labrador của mình, chú chó vừa cắn thủng một lỗ trên hàng rào sáng hôm đó. "Chắc chắn, chắc chắn," Reed bất giác trả lời. "Nhưng vấn đề đó là việc thiết kế riêng một sản phẩm độc đáo cho mỗi khách hàng quá khó. Sẽ chẳng bao giờ dễ hơn được đâu. Công sức để làm ra một tá sản phẩm chắc chắn sẽ cao gấp 12 lần công sức để làm ra một sản phẩm. Ông sẽ chẳng bao giờ vượt lên được."

"Nhưng chúng ta phải có *thứ gì đó* để bán."

"Chắc rồi. Nhưng ông sẽ muốn bán thứ gì đó mà ông có thể khuếch trương được," anh nói. "Ông sẽ muốn thứ gì đó mà công sức để bán được một tá sản phẩm cũng *tương tự* công sức để bán chỉ một sản phẩm. Và khi ông đang nghĩ đến chuyện đó, hãy thử tìm thứ gì đó mà ông bán được hơn một lần, vì vậy một khi ông tìm được một khách hàng,

ông sẽ bán cho họ hết lần này đến lần khác.” Tôi liền nghĩ tới mọi ý tưởng gần đây của mình: ván lướt sóng, thức ăn cho chó, gậy bóng chày. Tất cả đều là những sản phẩm độc nhất vô nhị. Và bên cạnh thức ăn cho chó, những thứ còn lại là những sản phẩm mà lâu lâu người ta mới mua một lần (ván lướt sóng và gậy bóng chày). Thức ăn cho chó thì cứ mỗi tháng người ta sẽ mua vài lần.

“Có thứ gì mà ông dùng tương đối thường xuyên không nhỉ? Thứ gì đó mà cùng một người, người ta sẽ dùng đi dùng lại nhiều lần?”

Reed suy nghĩ một lúc, đầu ngả nhẹ về phía sau. Anh chàng sinh viên Stanford ở ghế lái thì khẽ quay đầu lại rồi nói: “Kem đánh răng.”

Reed cau mày. “Một tuýp kem đánh răng người ta dùng phải đến cả tháng. Chưa đủ

thường xuyên.”

“Dầu gội dầu,” tôi tiếp lời.

“Không,” Reed phản đối. “Không nói thêm về dầu gội dầu nữa nhé.”

Tôi nghĩ trong một thoáng, nhưng có cảm giác bộ não của tôi đã chậm đi vào buổi sáng hôm đó. Tôi là người uống hai cốc cà phê mỗi ngày, nhưng tôi vẫn còn mệt từ đêm hôm trước. Cô con gái 3 tuổi của tôi thức dậy lúc nửa đêm vì gặp ác mộng, và thứ duy nhất giúp đỡ con bé trở lại giấc ngủ – khi không còn khóc nữa và nhắm mắt lại – chính là một cuộn băng *Aladdin* đã cũ sờn, được nhét sâu trong chiếc tủ giải trí của gia đình ở phòng khách. Tôi thường xem đến gần hết cuộn băng, ngay cả khi con gái tôi đã chìm lại vào giấc ngủ.

“Băng video?”

Reed nhìn tôi. “Đừng có nhắc đến mấy chữ

đó,” anh vừa nói vừa lắc đầu. “Tôi vừa bị Blockbuster phạt 40 đô-la vì trả băng trễ đây. Nhưng...” Reed để trống câu nói của mình trong lúc quay sang cửa sổ để nhìn ra ngoài, mặt anh ngây ra. Sau đó anh nhướng mắt lên và gật đầu.

“Có thể đấy,” anh nói.

Sáng hôm đó, tôi gặp Christina và Te tại văn phòng của tôi, như thường lệ. Khi tôi nói với Christina về những gì đã xảy ra trong chuyến xe với Reed, cô đi về phía tẩm bảng trắng, chậm rãi xóa đi một lô một lốc những danh sách, hình vẽ và phép tính mà chúng tôi đã vẽ nguệch ngoạc lên đó trong vài ngày qua.

“Tạm biệt, Fido” Te nói.

“Chúng ta cần một sản phẩm đã tồn tại sẵn trên đời này,” tôi nói. “Nhưng chúng ta có thể giúp mọi người tiếp cận sản phẩm đó trên

mạng. Bezos đã làm thế với sách. Chúng ta không cần phải là người viết sách mới có thể bán sách.” Đúng vậy. Amazon vừa mới cổ phần hóa, chứng minh cho mọi người thấy rằng những dịch vụ một thời từng bị giới hạn một cách nghiêm ngặt dưới sự hình thành các cửa hàng vật chất giờ đây đã có thể xuất hiện trên mạng và thậm chí có thể trở nên tốt hơn. Thương mại điện tử chính là làn sóng tiếp theo. Tất cả chúng ta đều biết điều đó. Đó là lý do khiến mọi người đang mở ra những cửa hàng trực tuyến cho gần như bất kỳ thứ gì có thể đặt vừa trong một chiếc hộp – tã, giày, bất cứ thứ gì bạn có thể gọi tên. Và đó là lý do tại sao tôi lại dành những buổi sáng của mình với Reed, đập qua đập lại những ý tưởng cho đến khi chúng tan dần thành cát bụi.

“Tôi nghĩ đến băng video,” tôi nói với

Christina. “Băng video tương đối nhỏ. Mọi người không nhất thiết muốn sở hữu băng video sau khi họ đã xem một đến hai lần. Các cửa hàng cho thuê băng đĩa làm ăn khá tốt. Chúng ta có thể để mọi người thuê băng qua mạng, sau đó giao băng trực tiếp cho họ.”

Christina nhăn mặt. “Vậy chúng ta phải trả tiền để giao hàng hai chiều: từ chúng ta đến khách hàng và ngược lại. Anh không thể mong mọi người chịu trả tiền phí giao hàng đâu.”

Tôi gật đầu. “Chắc chắn.”

“Như thế sẽ tốn kém lắm đấy,” Christina nói, trong lúc viết vài con số vào một cuốn sổ nhỏ. “Trước hết anh phải mua băng, sau đó phải trả tiền vận chuyển – *hai lần*. Cộng thêm những gì mà anh sẽ dùng để đựng băng, cộng thêm chỗ lưu trữ cho tất cả những cuộn băng mà anh đã mua...” “Đó là chưa kể,” Te xen ngang, “ai mà muốn chờ đến một tuần để xem

bộ phim *Không ngủ ở Seattle*⁽¹⁾ cơ chứ?"

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Sleepless in Seattle*.

"Tôi sẽ chờ cả đời," tôi đáp lại.

"Quan điểm của tôi là khi anh muốn xem một bộ phim, anh sẽ muốn xem *ngay bây giờ*," Te nói.

"Đúng thế, nhưng gần đây cậu đã dùng Blockbuster chưa?" Christina lùi bàu, trong lúc vẫn dán mắt vào những hàng chữ gọn gàng, trật tự trong cuốn sổ của mình.

"Khủng khiếp. Thiếu tổ chức, nhạt nhẽo. Số lượng băng cũng ít nữa."

Tôi nhặt chiếc gậy khúc côn cầu dựng ở góc văn phòng và bất giác đánh một quả bóng quần vợt vào tủ hồ sơ. Te đã quay lại tấm bảng trắng và viết dòng chữ CỦA HÀNG BĂNG VIDEO TRỰC TUYẾN lên đầu bảng bằng bút xanh.

Một lần nữa, chúng tôi lại bước vào cuộc đua.

Đêm hôm đó, tôi quay trở về nhà và nhìn vào bộ sưu tập video của gia đình. Bộ sưu tập ấy nhỏ hơn tôi tưởng tượng. *Aladdin*, *Vua sư tử*, *Người đẹp và quái vật*, tất cả nằm trong những chiếc hộp bìa cứng của Disney. Giờ tôi đang nghĩ đến việc gửi những cuộn băng video như thế qua đường bưu điện, trông chúng mới to làm sao.

Đến bữa tối, vợ tôi, Lorraine, một tay chùi xốt khỏi mặt con gái Morgan và tay còn lại thì đút món táo nghiền cho cậu con út Hunter. Tôi thì đang cố dạy cho cậu con trai thứ Logan cách để cuộn mì spaghetti bằng nĩa cũng như cách dùng thìa. Tôi cũng thử giải thích ý tưởng mới của mình với Lorraine. Không nỗ lực nào trong số đó đạt được kết quả thật sự tốt.

Tôi luôn cố gắng trở về nhà để ăn tối mỗi ngày, và công việc luôn có cách để theo tôi về tổ ấm

của mình. Ở một mức độ nào đó, Lorraine tỏ ra không quan tâm. Và cô ấy cũng thường là một chiếc phong vũ biểu⁽¹⁾ tốt trong việc đánh giá xem một ý tưởng có hợp lý hay không. Khi nói đến những ý tưởng mới, tôi thường tỏ ra hứng khởi đôi chút. Lần này, Lorraine lắng nghe tôi với vẻ mặt hoài nghi. Đã gần 20 năm kể từ lần đầu tôi gặp vợ tại Vail, Colorado, khi cô ấy là bạn của một người bạn cùng phòng trong tổ tuần tra trượt tuyết của tôi. Cô ấy đến để trượt tuyết cùng bạn trai và... có thể nói rằng từ khi tôi bước vào tầm nhìn của Lorraine, mọi chuyện giữa họ đã không còn diễn ra tốt đẹp nữa. Sau đó, tôi yêu Lorraine bởi cùng những lý do khiến tôi vẫn còn yêu cô ấy lúc này: trí tuệ sâu sắc, đầu óc thực tế. Cô ấy đã thuần hóa con ngựa bất kham là tôi.

Nhin Logan tập đưa cái nĩa quấn đầy mì

sợi vào trong miệng, tôi tập trung mọi sự hăng hái cuối cùng trong ngày để thuyết phục vợ về ý tưởng hay ho của mình. “Thứ nghĩ xem em ghét chuyện phải kéo ba đứa nhóc này đến Blockbuster như thế nào,” tôi nói, tay chỉ vào cái mặt dính đầy xốt của Morgan và cái miệng toe toét không

⁽¹⁾ Thiết bị đo áp suất khí quyển, dùng để đo độ cao trên mực nước biển và dự báo sự thay đổi của thời tiết.

răng của Hunter. “Một cơn ác mộng đấy. Và ý tưởng này có thể giải quyết chuyện đó.”

Lorraine mím môi và dung đưa cái nĩa trên đĩa đồ ăn phần lớn chưa được dụng đến của mình. Tôi biết khi chúng tôi đứng dậy, vợ tôi sẽ phải ăn thật nhanh trong khi đang đứng gần bồn rửa chén còn tôi sẽ bắt đầu công cuộc mệt mỏi của việc tắm cho ba đứa trẻ rồi cho chúng đi ngủ.

“Thứ nhất, áo anh dính đầy xốt rồi kìa,” vợ

tôi nói.

Tôi nhìn xuống. Quả là vậy. Không phải là một chiếc áo tuyệt vời – chỉ là một chiếc áo thun trắng có dòng chữ quảng cáo BORLAND BUG HUNT '87 vốn chỉ được xem là hàng hiệu trong bán kính bốn mươi dặm của thành phố Scotts Valley. Và những vết ố do xốt chảng hè dễ chịu chút nào. Tôi chùi vết xốt bằng một trong những chiếc khăn ướt mà vợ chồng tôi vẫn để ở gần đó mỗi khi cho lũ trẻ ăn.

“Thứ hai,” Lorraine nói, với một nụ cười thật tươi. “Ý tưởng đó sẽ *không bao giờ* thành công đâu.”

Lý do của Lorraine cũng gần tương tự với những lý do mà Christina và Te đã nói cho tôi nghe vào cuối tuần rồi. Những cuộn băng video quá to để gửi qua đường bưu điện. Và tôi cũng không có gì để đảm bảo khách hàng sẽ gửi trả băng video. Và có khả năng rất lớn là

những cuộn băng sẽ bị hư hao trong quá trình vận chuyển.

Nhưng trên hết, chi phí quá cao. Thật dễ để chúng ta quên rằng những cuộn băng video đã từng gây tổn kém tới mức nào. Có một lý do khiến cho những cuộn băng duy nhất mà chúng ta từng có trong gia đình là những bộ phim thiếu nhi – hồi thập niên 90, hãng phim duy nhất được định giá các cuộn băng video để bán là Disney. Và ngay cả khi đó thì họ cũng chỉ làm điều này với các bộ phim đã phát hành nhiều năm. Với Disney, bộ phim *Chú Nai Bambi* gần như lúc nào cũng là một bộ phim mới, bởi những người xem mới chưa bao giờ xem bộ phim này vẫn ra đời mỗi ngày.

Còn nếu bạn muốn xem gì khác ngoài phim thiếu nhi? Chúc may mắn. Bạn đang tìm kiếm những cuộn băng có giá từ 75 đến 80

đô-la/cuộn. Không có cách nào để chúng tôi có đủ tiền tệp hợp một thư viện băng video đủ lớn để kéo khách hàng ra xa các cửa hàng cho thuê băng đĩa.

Christina đã dành nhiều ngày để tìm hiểu mô hình kinh doanh của Blockbuster cũng như Hollywood Video, và những gì cô tìm thấy không khả quan cho lắm.

“Ngay cả các cửa hàng truyền thống cũng đang gặp khó khăn,” Christina nói. “Để làm ra tiền, anh phải xoay vòng một cuộn băng đến 20 lần trong một tháng. Anh cần phải có dòng khách hàng ổn định. Điều đó có nghĩa là anh phải có tất cả những gì mọi người muốn – lý tưởng nhất là phải có những bộ phim mới ra mắt. Đám đông sẽ không xếp hàng ở Blockbuster vào mỗi tối thứ Sáu chỉ để xem phim của Jean-Luc Godard đâu. Họ muốn xem *Đương đầu với thử thách*⁽¹⁾. Đó là lý do

người ta xếp thành cả một hàng dài.”

“Được rồi. Chúng ta cũng có thể tập trung vào những bộ phim mới ra mắt,” tôi nói. “Hai bộ có lẽ là đủ.”

Christina lắc đầu nguầy nguậy. “Không hẳn. Giả sử chúng ta mua một cuộn băng với giá 80 đô-la và cho thuê với giá 4 đô-la. Sau khi tính chi phí bưu điện, đóng góp và giao hàng, chúng ta có lẽ sẽ kiếm được 1 đô-la mỗi lần cho thuê.”

“Vậy là chúng ta phải cho thuê một cuộn băng đến 80 lần để đạt được điểm hòa vốn,” Te nói.

“Đúng thế,” Christina đáp. “Các cửa hàng cho thuê băng đĩa có thể cho thuê cùng một cuộn băng mới đến 25 lần mỗi tháng vì họ không phải chờ dịch vụ của bưu điện. Thời hạn cho thuê của họ có thể là 24 giờ. Thêm vào đó, họ không phải trả tiền đóng gói hay giao băng, thế nên họ thu được nhiều tiền hơn

với mỗi lần cho thuê."

"Vậy chúng ta hãy giới hạn thời hạn cho thuê trong 2 ngày," tôi nói.

"Vẫn cần ít nhất 3 ngày để giao băng," Christina nói khi nhìn xuống cuốn sổ của mình. "Trường hợp tốt nhất – và không có nhiều khả năng xảy ra – là anh sẽ lấy lại băng sau

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Die Hard*.

một tuần. Anh chỉ có thể cho thuê cùng một cuộn băng 4 lần trong một tháng. Nếu anh may mắn."

"Vậy là đến lúc anh cho thuê một bộ phim mới ra mắt đủ số lần để kiếm được tiền từ bộ phim đó, nó sẽ không còn mới nữa," Te nói thêm.

"Chính xác là vậy," Christina gật gù.

"Và anh vẫn phải cạnh tranh với Blockbuster," Te tiếp tục. "Họ luôn có một cửa hàng trong

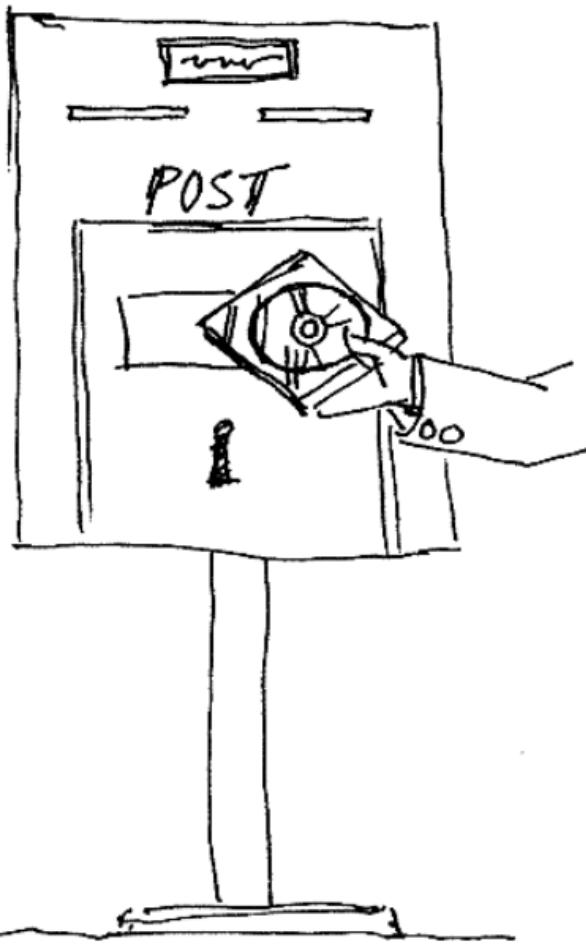
phạm vi từ 10 đến 15 phút di chuyển đối với
mỗi khách thuê tiềng năng tại Mỹ.” “Khu vực
nông thôn thì sao?” tôi nói mà không hoàn
toàn chú tâm vào những gì mình vừa thốt ra.
Tôi biết các cô gái nói đúng – trừ khi băng
video trở nên rẻ hơn, dịch vụ bưu điện nhanh
hơn, việc cho thuê băng video qua bưu điện
gần như là điều bất khả thi.

“Quay trở lại băng nào,” tôi nói với miếng
chùi băng trong tay.

3/

LÀM ƠN ĐI, NGÀI BƯU TÁ

(đầu mùa hè năm 1997: 10 tháng trước
khi ra mắt)



Trong vòng vài tuần tiếp theo, tôi thảo luận các ý tưởng với Christina và De, tranh luận về chúng với Reed, và chúng kiêm tất cả từ từ biến thành tro bụi trên sàn chiếc Volvo của mình, ở đâu đó

giữa Scotts Valleys và sunny Vale .
nán chí...

Tôi bắt đầu Tôi không nhớ lần đầu tiên chúng ta biết về đĩa DVD là khi nào. Christina có thể đã tiết lộ về công nghệ mới mẻ này trong các nghiên cứu thị trường của cô. Người đồng sáng lập với tôi ở Integrity QA, Steve Kahn, là một gã say mê công nghệ chiếu phim tại nhà và có thể đã đề cập đến đĩa DVD tại văn phòng của Pure Atria. Có thể tôi đã đọc về đĩa DVD ở đâu đó trên báo – những chiếc đĩa này đã xuất hiện tại các thị trường thử nghiệm ở San Francisco và sáu thành phố khác vào năm 1997.

Nhưng tôi đồ rằng mình đã biết về đĩa DVD nhờ Reed. Anh đã thật sự đọc toàn bộ số tập san công nghệ miễn phí mà người ta gửi tới Pure Atria – những tập san mà nếu là tôi, tôi sẽ chất chúng thành đống để đóng bụi trong

góc văn phòng. Và trong một lần nào đó, sau khi ý tưởng cho thuê băng video tan thành mây khói, anh lại phàn nàn với tôi về một khoản phí trả chậm vô lý khác ở một cửa hàng cho thuê băng đĩa. Các bộ phim luôn ở trong đầu Reed, và cho thuê băng video qua bưu điện là một trong số những ý tưởng hiếm hoi lọt vào mắt xanh của anh ấy.

Có một điều chắc chắn: tôi chưa từng thấy người ta bày đĩa DVD trên kệ.

Trước năm 1997, DVD chỉ xuất hiện ở Nhật Bản. Và ngay cả khi bạn tìm thấy một chiếc đĩa DVD, cũng không có cách nào để chạy chiếc đĩa đó cả – chưa có đầu đọc đĩa DVD nào được bày bán ở Mỹ. Người ta dễ tìm thấy một chiếc đĩa quang hơn đĩa DVD nhiều, rất nhiều là đằng khác.

Ngay cả vào thời điểm ngày 1 tháng Ba năm 1997, khi chiếc đầu đọc DVD đầu tiên được bán ra tại các thị trường thử nghiệm ở

Mỹ, vẫn chưa có chiếc đĩa DVD nào được mua ngoài thị trường Nhật Bản. Phải đến ngày 19 tháng Ba, đĩa DVD mới được phát hành tại Mỹ, và số lượng đĩa DVD hiếm hoi được phát hành khi ấy cũng không phải là những bộ phim gây sốt mới ra mắt. *Rừng mưa nhiệt đới*⁽¹⁾. *Châu Phi: Serengeti*⁽²⁾. Đợt phát hành số lượng lớn đầu tiên – với tổng số tựa phim là 32 – diễn ra khoảng một tuần sau do Warner Bros thực hiện.

Lịch sử của định dạng DVD là một câu chuyện thú vị và quá dài để có thể kể trong cuốn sách này. Nhưng về cơ bản, mọi người – các hãng phim, các nhà sản xuất đĩa video, các chuỗi cho thuê băng đĩa lớn, các công ty máy tính – đều muốn tránh lặp lại cuộc chiến VHS/Betamax, trong đó hai công nghệ cạnh tranh với nhau đã tranh giành thị trường, làm khách hàng hoang mang và đẩy lùi sự phổ biến của đĩa video trong nhiều năm. Và

cũng không ai – ngoài những mọt phim và nhà sưu tầm – thật sự yêu thích những chiếc đĩa quang đắt đỏ, to lớn vừa mới xuất hiện vài năm về trước. Có nhiều công nghệ cạnh tranh với nhau trong sự phát triển giữa thập niên 1990 và tất cả đều mang kích cỡ của một chiếc đĩa CD.

⁽¹⁾ Nguyễn văn: *The Tropical Rainforest*.

⁽²⁾ Nguyễn văn: *Africa: The Serengeti*.

Hãy ghi nhớ điều đó: *kích cỡ của một chiếc đĩa CD*. Đó là điều đã lọt vào mắt xanh của tôi. Một chiếc đĩa CD nhỏ hơn nhiều so với băng video. Và nhẹ hơn cũng rất nhiều. Trên thực tế, tôi bất ngờ nhận ra những chiếc đĩa này chắc chắn đủ nhỏ và nhẹ để đặt vào bên trong một chiếc phong bì kinh doanh tiêu chuẩn, với chi phí tem thư không quá 32 xu. Quả là một sự khác biệt so với những chiếc hộp bìa

cứng nặng nề – cũng như chi phí vận chuyển đắt đỏ của UPS – mà một cuộn băng video đòi hỏi.

Christina tiến hành nghiên cứu thêm và nhận thấy các hãng phim và nhà sản xuất đang có kế hoạch định giá DVD như một món đồ mà người mua có thể sưu tầm được – khoảng 15 đến 25 đô-la cho mỗi đĩa. Đó là một bước tiến lớn so với những gì diễn ra ở thập niên 80, khi các hãng phim phản ứng với cửa hàng cho thuê băng đĩa mới xuất hiện nhanh nhảm bằng cách nâng giá bán băng video. Một khi các hãng phim nhận ra các cửa hàng cho thuê băng đĩa đang ăn nên làm ra (bằng cách mua một cuộn băng video và cho thuê lại đến hàng trăm lần – một quyền đã được Tòa án Tối cao xác lập theo học thuyết “lần bán hàng đầu tiên”), họ quyết định cách duy nhất để đáp trả là định giá băng video

đủ cao để chiếm được phần lợi tức xứng đáng với họ trong toàn bộ thu nhập đến từ việc cho thuê đó. Họ biết khi nâng giá như vậy, họ sẽ phải nói lời tạm biệt với doanh số bán băng cho người tiêu dùng, nhưng cũng đáng để làm vậy vì hầu hết mọi người không *muốn* sở hữu một bộ phim.

Các hãng phim đã học hỏi từ sai lầm trên và họ muốn đĩa DVD cũng giống như đĩa CD: những sản phẩm mà người tiêu dùng có thể sưu tầm được. Họ lý giải, nếu định giá DVD đủ thấp, người tiêu dùng sẽ bỏ qua việc thuê đĩa và thay vào đó mua đứt bộ phim, tương tự như cách họ mua album ca nhạc trên đĩa CD. Các hãng phim đã hình dung ra những khách hàng sở hữu cả một kệ đầy đĩa phim trong nhà – qua đó cùng nhau tránh xa việc thuê đĩa qua trung gian.

Chi phí lưu kho thấp hơn, phí giao hàng rẻ hơn – dường như việc cho thuê phim qua

bưu điện có thể hiệu quả, nếu (và đó là một chữ nếu rất lớn) DVD trở thành một định dạng phổ biến. Với các thể loại sản phẩm lớn khác – sách, nhạc, thức ăn cho thú cưng – đang dần dần được đưa lên mạng, thể loại phim ảnh cho thuê (mang về đến 8 tỷ đô-la mỗi năm) là một mục tiêu vô cùng hấp dẫn. Đánh cược vào đĩa DVD là một sự mạo hiểm, nhưng đó có thể là cách để chúng tôi tìm ra con đường bước vào thể loại này. Khi mà cả thế giới đang bị độc chiếm bởi ngành cho thuê băng video, chúng tôi có thể làm cho ý tưởng cho thuê đĩa DVD qua bưu điện trở thành hiện thực – và nắm giữ việc cho thuê phim qua bưu điện cho riêng mình trong một thời gian dài.

Cho thuê băng video qua bưu điện là một ý tưởng đã chết. Nhưng cho thuê đĩa DVD qua bưu điện có thể hiệu quả.

Chỉ khi nào tôi có thể tìm thấy một chiếc đĩa

DVD.

Đã có một giai đoạn tôi từng tưởng tượng cảnh mình sẽ làm nghề bưu tá. Sau vài năm sống ở California, sự tưởng tượng đó đã trở thành một trò đùa thường trực giữa tôi và Lorraine. Bất kỳ khi nào tôi cảm thấy chán ngấy với những trò chính trị nơi văn phòng, hay lo lắng về chu kỳ thịnh - suy không ngừng của các công ty khởi nghiệp, về vốn, về bong bóng dot com, cả hai chúng tôi sẽ ngồi trên sàn với ly rượu vang và tưởng tượng về một cuộc sống khác, ở một nơi khác. Tôi sẽ làm bưu tá tại một thị trấn nhỏ ở vùng Tây Bắc Montana, còn vợ tôi sẽ dạy học cho lũ trẻ tại nhà, chúng tôi sẽ cùng nhau nấu bữa tối vào lúc 5 giờ chiều khi tôi hoàn thành chặng đường giao thư. Không có khủng hoảng. Không có làm thêm cuối tuần. Không có những chuyến công tác. Không có những ngày phải tỉnh giấc lúc 3 giờ sáng để viết ra

mọi ý tưởng đã đánh thức tôi dậy khỏi một giấc ngủ say.

Một phần của sự tưởng tượng đó là nỗi khao khát cháy bỏng được sống một cuộc sống chậm rãi hơn, giản đơn hơn – được thoát ra khỏi guồng quay vội vã. Luôn có sự hấp dẫn ở một công việc mà bạn có thể bỏ lại sau lưng vào cuối ngày. Và với Lorraine, tôi tin chắc sự tưởng tượng của cô ấy về một cuộc sống đơn giản cũng sống động không kém. Đã nhiều năm vợ tôi đã bao dung cho thói quen bỏ lửng câu nói của tôi nếu một suy nghĩ về công việc bất chợt nảy ra trong đầu. Cô ấy đã quen với việc chờ đợi hai đến ba giây trong lúc tôi bị đơ sau khi cô ấy nói câu gì đó và phải mất một lúc tôi mới kéo được sự tập trung ra khỏi những suy nghĩ về công việc để trả lời vợ.

Cuộc sống đơn giản cũng hấp dẫn chúng tôi về mặt kinh tế. Thung lũng Silicon không chỉ

là một trong những thị trường nhà ở đắt đỏ nhất tại Mỹ – *mọi thứ* ở đây đều đắt đỏ. Ngay cả khi chúng tôi đã tiết kiệm được một số tiền tương đối từ những phi vụ trước đây – và có một mức lương dư sống – cả hai vẫn có cảm giác rằng mình đang phải cố gắng chạy nhanh nhất có thể chỉ để có được cuộc sống ổn định. Bên mái hiên nhà, Lorraine và tôi sẽ chìm đắm trong những mơ mộng dài cùng với những thực tại kinh tế sau: *Với số tiền đã tiết kiệm được, cùng số tiền từ việc bán ngôi nhà hiện tại, chúng tôi có thể mua một dinh thự ở Montana. Tôi có thể gần như nghỉ hưu ở tuổi 40. Và ngay cả với công việc làm bưu tá bán thời gian, chúng tôi vẫn sẽ sống tốt...*

Nhưng giống như mọi khao khát cháy bỏng, tốt hơn hết nên để cho những vọng tưởng về một cuộc sống mới ở miền hoang vu của chúng tôi dang dở. Giả sử, nếu tôi thật sự sống ở Condon, Montana và chỉ cho bản

thân làm công việc đưa thư, chắc chắn tôi sẽ nhanh chóng học được tại sao các bưu tá lại chọn làm... bưu tá.

Sự thật là tôi thích những cơn đau đầu. Tôi thích vấn đề xuất hiện trước mặt mình mỗi ngày, để tôi có thể nhâm nhi nó. Để tôi có thể giải quyết nó.

Mùa hè năm đó, tôi tích cực nhâm nhi đồ ăn tại Lulu Carpenter's, một quán cà phê nằm ở đầu đại lộ Pacific trong khu trung tâm Santa Cruz. Reed và tôi sẽ gặp nhau ở đó để ăn sáng một đến hai lần mỗi tuần, trước khi lái xe đi làm. Từ chiếc bàn đặt trên lề đường nơi tôi và Reed thường ngồi quay lưng lại với chiếc cửa sổ to mở toang của quán cà phê, chúng tôi sẽ nhìn thẳng ra con đường trước bưu điện Santa Cruz, quay mặt ra đại lộ Pacific như một nhà thờ.

Bưu điện Santa Cruz là một tòa nhà lớn có rất nhiều cột trụ. Đó là một công trình bắt

mắt, mang phong cách đặc biệt hoài cổ – ngoại thất bằng đá hoa cương và sa thạch, sàn nhà lót gạch bóng, khu vực hành lang để thùng thư, tay nắm cửa làm bằng đồng thau đã bị xỉn màu. Tôi không còn gửi nhiều thư vào năm 1997 – tôi làm trong lĩnh vực công nghệ, nơi thư điện tử thống trị – nhưng nhìn dòng người diễu hành qua những cánh cửa của bưu điện khiến tôi muốn bắt tay viết ngay một lá thư cho ai đó. Cảnh tượng ấy khiến tôi nhớ lại những công việc đầu tiên của mình trong vai trò của một ông hoàng thư rác, khi tôi quen với chuyện gửi hàng nghìn – không, phải nói là hàng trăm nghìn – lá thư mỗi tuần.

Cảnh tượng ấy khiến tôi lại muốn gửi thư một lần nữa.

“Này,” tôi lên tiếng, mắt vẫn nhìn vào lớp bọt kem hình chiếc lá được tạo hình trên bề

mặt ly cà phê cappuccino của tôi. Tôi đã có 30 phút thuyết trình về ý tưởng “cho thuê đĩa DVD qua bưu điện” mà Christina và Te đã giúp tôi soạn thảo. “Bạn mình hãy thử xem. Hãy gửi một cái đĩa CD tới chỗ ông. Nếu cái đĩa bị hỏng, tức là nó bị hỏng và chúng ta sẽ hiểu rằng ý tưởng này không bao giờ hiệu quả. Còn nếu nó đến nơi nguyên vẹn, ông sẽ phải nghe tôi nói vào tối thứ Ba đấy.”

Reed hướng ánh mắt chán chường về phía tôi. Lúc đó là 8 giờ sáng thứ Hai, và anh bạn của tôi không chỉ đã thức dậy từ lúc 4 giờ sáng mà còn vừa dùng đến ly espresso thứ hai. Bây giờ anh đã uống được một nửa ly cà phê đen. Anh còn nhắc tôi vài lần rằng không ai trong cả hai từng *thấy* một chiếc đĩa DVD thật sự.

Còn tôi ư? Tôi phấn khích như một chú chim sẻ. Tôi đã dậy từ sớm, lướt sóng tại Lane khi mặt trời vừa ló dạng. Nhưng ngay cả khi

vài giờ đã trôi qua, khi đang hớp từng ngụm cà phê trên đất liền, tôi vẫn thấy ý tưởng mới nhất này trước mặt mình đang dần dần tách khỏi đường chân trời, trôi dậy từ xa như một cơn sóng mờ mờ. Vẫn còn quá sớm để biết được liệu tôi có thể lướt trên cơn sóng này hay không – nhưng dù chuyện gì xảy ra, tốt hơn hết là tôi vẫn nên di chuyển vào đúng vị trí.

Reed cảm nhận được sự bồn chồn của tôi. “Được rồi, được rồi,” anh nói. “Ăn cho xong cái bánh của ông đi.”

Chúng tôi đi xuôi theo con đường đến Lohos, một cửa hàng bán đĩa đã qua sử dụng trên đại lộ Pacific, rồi chờ ở phía trước cho đến khi họ mở cửa. Tất nhiên lúc này họ vẫn chưa kinh doanh đĩa DVD. Nhưng chúng tôi nghĩ một cái đĩa CD cũng gần đủ giống. Tôi mua một chiếc đĩa tuyển tập cũ gồm những bản *hit* của Patsy Cline. Việc này

không thành, ít ra đó cũng là một chiếc đĩa nhạc mà có thể ai đó còn muốn nghe. Trong vòng vài phút, Reed tháo chiếc đĩa ra khỏi vỏ còn tôi lao vào Paper Vision, một cửa hàng bán đồ văn phòng để tìm phong bì. Có vẻ hơi ngu ngốc khi mua cả hộp phong bì chỉ để gửi một thứ, nên tôi đã mua một tấm thiệp – hai chú chó ngồi trong một chiếc giỏ đan và nói CHÚC MỪNG SINH NHẬT. Tấm thiệp này đi kèm một chiếc phong bì màu hồng. Reed đã ghi địa chỉ của mình lên phong bì tại bưu điện, trong khi tôi bỏ tiền xu vào máy bán hàng tự động để mua một con tem trị giá 32 xu.

CD bỏ vào trong phong bì. Con tem dán lên trên. Tôi liếm lớp keo trên phong bì để dán nó lại, đặt lên đó một nụ hôn may mắn và bỏ nó vào khe nhận thư dưới tấm biển bằng đồng thau đã xin màu, ghi THƯ GỬI NỘI HẠT.

Nói về vận may: Nhiều tháng sau, khi thử nghiệm với Netflix đã diễn ra khá lâu, tôi đã có một chuyến viếng thăm bưu điện Santa Cruz. Lúc đó, công ty chỉ là một thử nghiệm. Chúng tôi vẫn chưa ra mắt, nhưng chúng tôi đã tiến rất xa từ những ngày đầu với các ý tưởng bị ném ra ngoài cửa sổ chiếc Toyota Avalon trên đường cao tốc số 17. Chúng tôi đã tiến đủ gần đến một cuộc ra mắt thật sự đến nỗi tôi quyết định mình cần thấy chính xác những chiếc đĩa DVD sẽ di chuyển như thế nào qua một bưu điện, từ đó có thể điều chỉnh thiết kế của các gói bưu phẩm.

Tôi cảm thấy mình giống như một đứa trẻ khi đi ngang qua những chiếc giỏ ố màu ở phía sau các khe nhận thư, khu vực chất hàng và phòng giao nhận. Người quản lý bưu điện Santa Cruz tự mình theo dõi hành trình, mà như ông giải thích, chính là con đường

mà chiếc phong bì màu hồng chúng tôi từng gửi 9 tháng về trước đã đi qua: từ con tem đến khe nhận thư, từ giỏ đựng thư đến xe giao thư để cuối cùng đáp xuống hộp thư nhà Reed. Tôi đã mường tượng một hệ thống tự động hóa cao độ vận hành ở tốc độ cao dưới áp lực lớn, một hệ thống có khả năng hủy diệt mọi nguyên mẫu bưu phẩm cứng cáp nhất của chúng tôi. Hoặc nếu sự hủy diệt không xảy ra ở đây, tôi nghĩ bưu phẩm sẽ được gửi đến một cơ sở lớn hơn gần San Jose, nơi chúng được phân loại và bị méo mó, xay xát, trước khi quay trở lại Santa Cruz để được giao đến nơi. Nhưng những gì mà tôi nhìn thấy ở đây là một quy trình con người hơn, hoài cổ hơn. Thư cần gửi ngay được phân loại bằng tay, trong khi thư nội hat được giao trực tiếp cho tài xế. Thật là một quy trình nhẹ nhàng mà nhanh chóng đến đáng ngạc nhiên.

“Có phải nơi nào cũng làm như vậy không?”
tôi hỏi.

Người quản lý bưu điện cười vào mặt tôi.
“Nhất định là không,” ông nói. “Đây chỉ là
thư nội hạt thôi. Những thư gửi ngoài vùng
sẽ được xe tải chở tới San Jose và phân loại
ở đó.”

“Vậy anh thử nói xem, nếu tôi gửi một chiếc
đĩa CD tràn bên trong phong bì và ghi địa chỉ
tới bất kỳ nơi nào ngoài vùng, chiếc đĩa ấy sẽ bị
xước, bị gãy hay bị bể đúng không?” “Gần như
là vậy,” người quản lý bưu điện đáp.

May mắn làm sao, tôi nghĩ.

Đây được gọi là dương tính giả – hay còn
được gọi là may mắn. Nếu tôi sử dụng bất
kỳ bưu điện nào khác, hoặc nếu Reed sống ở
Los Gatos hay Saratoga, chiếc đĩa CD của
chúng tôi có lẽ đã bị hỏng. Nếu chúng tôi
gửi chiếc đĩa đến nhà tôi ở Scotts Valley thay
vì nhà Reed ở Santa Cruz, có lẽ nó đã không

đến nơi nguyên vẹn. Và tôi sẽ không ngồi đây
viết cuốn sách này. Hoặc tôi sẽ viết, nhưng
đó sẽ là cuốn sách về đầu gội đầu.

Thay vào đó, ngay buổi sáng hôm sau, chưa
đầy 24 giờ sau khi chiếc phong bì màu hồng
của chúng tôi khuất dạng sau khe nhận thư,
tôi gặp Reed ở một bãi đậu xe tại Scotts Valley
và thấy anh từ từ rút chiếc phong bì ra. Bên
trong đó là một chiếc đĩa CD lành lặn.

“Chiếc đĩa đến rồi,” Reed nói.

“Cảm ơn Chúa,” tôi đáp.

Tạm biệt, những chiếc ván lướt sóng thiết kế
riêng. Tạm biệt, những chiếc gậy bóng chày
thiết kế riêng.

Khi chiếc đĩa CD đến nơi an toàn, tôi nghĩ
Reed và tôi đều biết mình đã tìm ra ý tưởng
của chúng tôi. Tất cả những lý lẽ phản đối
của Christina và Te – thời gian quay vòng, tính
tiện lợi – vẫn còn có giá trị. Nhưng nếu chỉ tốn
32 xu để gửi một chiếc đĩa DVD và có thể

mua một chiếc đĩa với giá 20 đô-la, chúng tôi biết mình có cơ hội.

Một trong những yếu tố tạo nên sự khác biệt thật sự giữa DVD và băng video mà tôi, Christina cùng Te tìm ra đó là quy mô của bộ sưu tập. Ngay cả ở những nơi mà đĩa DVD đã hiện diện tại Mỹ, vẫn chưa có nhiều tựa phim trên định dạng này. Vào giữa năm 1997, mới chỉ có khoảng 125 tựa phim để người xem lựa chọn. Trong khi đó, có *hàng chục nghìn* bộ phim trên băng video.

“Vậy suy nghĩ ở đây là,” Christina nói khi tôi chìa chiếc đĩa CD cho cô ấy xem, “liệu chúng ta có vào cuộc quá sớm không? Đi trước các cửa hàng cho thuê băng đĩa một bước, và sau đó có nhiều tựa phim hơn?”

Tôi gật đầu. “Tôi thiêng về ‘có bất kỳ tựa phim nào’. Chưa ai có đầu đọc DVD cả, nên sẽ mất một thời gian các cửa hàng cho thuê băng đĩa mới kinh doanh đĩa DVD. Chúng ta chắc

chắn sẽ có một khoảng thời gian dài sửa soạn nhằm trở thành điểm đến duy nhất trong thành phố.”

“Có thể phải tính bù cả độ trễ thời gian nữa,” Te nói. “Dù sao đi nữa, nếu mọi người không thể tìm thấy đĩa DVD ở cửa hàng, họ cũng không để tâm đến việc chờ đợi nhiều lắm.”

Lông mày của Christina nhíu lại, và tôi có thể thấy cô ấy đã bắt đầu đồng tình.

“Được rồi,” cô nói. “Liệu đã có ai từng xem một trong những cái đĩa này chưa?”

Chúng tôi đã có ý tưởng. Giờ là lúc chúng tôi hình dung làm thế nào để chi trả cho ý tưởng đó.

Khi bạn mở một công ty, điều mà bạn thật sự làm chính là khiến cho những người khác hiểu rõ một ý tưởng. Bạn phải thuyết phục nhân viên tương lai, nhà đầu tư tương lai, đối tác kinh doanh tương lai cũng như những

thành viên ban quản trị tương lai rằng ý tưởng của bạn đáng để họ bỏ tiền, danh tiếng và thời gian của mình vào đó. Ngày nay, bạn làm như thế bằng cách chứng thực sản phẩm của mình trước thời gian. Bạn xây dựng một trang web hoặc một nguyên mẫu, bạn tạo ra sản phẩm, bạn đo lường lưu lượng truy cập hoặc doanh số ban đầu – bạn làm tất cả để khi gặp gỡ những nhà đầu tư tiềm năng với bàn tay mở rộng, bạn sẽ có đủ số liệu để chứng minh rằng những gì mình đang nỗ lực thực hiện không chỉ là một ý tưởng tốt, mà nó đã hiện hữu và *hiệu quả*.

Ví dụ: Vài năm trước, khi con trai tôi tốt nghiệp đại học, thằng bé chuyển đến sống tại San Francisco với một cậu bạn thân, có ý định thành lập một công ty mới. Trong khoảng thời gian ngắn hơn quãng đường lái xe từ nơi chúng tôi sống đến San

Francisco, con trai tôi đã xây dựng một trang web trên Squarespace⁽¹⁾, lập tài khoản tín

⁽¹⁾ Công ty cung cấp phần mềm như một dịch vụ để xây dựng và lưu trữ trang web tại Mỹ.

dụng trên Stripe⁽²⁾, mua một số banner quảng cáo bằng AdSense⁽³⁾ và tiến hành một số phân tích dựa vào đám mây trên Optimizely⁽⁴⁾ để đo lường kết quả. Tất cả chỉ trong vòng một tuần duy nhất.

(Một trong những ý tưởng mà hai chàng trai đã thử nghiệm? *Bán dầu gội qua bưu điện*. Tôi có thể nói gì đây, con nhà tông không giống lông cũng giống cánh mà.)

Nhưng vào năm 1997, bạn có thể huy động 2 triệu đô-la với một bài thuyết trình PowerPoint. Trên thực tế, bạn *phải* làm được điều đó. Có rất nhiều lý do, nhưng lý do cơ bản nhất liên quan đến thời gian. Vào năm 1997,

chúng ta không có Squarespace. Không Stripe, không AdSense. Không Optimizely. Không điện toán đám mây. Nếu muốn xây dựng một trang web, bạn phải nhờ các kỹ sư và lập trình viên xây dựng trang web đó cho mình. Bạn phải có máy chủ để lưu giữ các trang web. Bạn phải hình dung ra cách để tiếp nhận thẻ tín dụng. Bạn phải tự mình thực hiện các phân tích. Hãy quên ngày nghỉ cuối tuần đi. Thủ làm tất cả trong vòng 6 tháng mà xem.

Và bạn cũng cần tiền cho những thứ đó nữa chứ. Tiền để tuyển người, để thuê không gian, để mua sắm trang thiết bị... tiền để *sống sót* cho đến khi bạn chứng minh

⁽²⁾ Công ty cung cấp phần mềm cho phép các cá nhân và doanh nghiệp thực hiện và nhận thanh toán qua Internet.

⁽³⁾ Một dịch vụ quảng cáo trực tuyến của Google.

⁽⁴⁾ Công cụ cung cấp cho người dùng khả năng tối ưu hóa và tiến hành A/B testing.

được ý tưởng của mình có giá trị, và cho đến khi bạn có thể huy động được nguồn tài trợ đáng kể đầu tiên.

Giống như một cái vòng luẩn quẩn: Bạn không thể chứng minh cho các nhà đầu tư thấy ý tưởng của mình sẽ hiệu quả chừng nào họ còn chưa cấp tiền để bạn chứng minh rằng ý tưởng đó có hiệu quả.

Bạn phải thuyết phục họ tin vào ý *tưởng* của mình.

Nhưng trước khi bạn có thể tiếp nhận những đồng tiền đầu tiên và bán được những cổ phần đầu tiên, bạn phải đặt một mức giá lên đó. Người ta gọi đây là định giá. Bạn phải đưa ra một con số. Con số cho thấy ý tưởng của bạn đáng giá bao nhiêu.

Theo cách nghĩ thông thường, sẽ là một điểm tốt nếu có ai đó nói: *Này, đó là một ý tưởng triệu đô!*

Nhưng ở Thung lũng Silicon, mọi chuyện không hẳn như thế.

Nói rõ hơn: Netflix hiện tại có giá trị khoảng 150 tỷ đô-la. Nhưng hồi năm 1997, Reed và tôi xác định rằng tài sản trí tuệ này – ý tưởng cho thuê đĩa DVD qua bưu điện, cộng thêm thực tế rằng tôi và anh ấy là những người đang làm việc với nó – có giá trị 3 triệu đô-la. Nghe chẵng có gì to tát, nhưng dường như là đủ. Đủ để được cân nhắc, nhưng không nhiều đến mức không ai dám mạo hiểm để đổ tiền của họ vào đó.

Chúng tôi hình dung rằng sẽ cần đến 2 triệu đô-la để công ty có thể ra mắt: 1 triệu đô để triển khai xây dựng trang web, và 1 triệu đô khác để vận hành trang web trong lúc huy động vòng gọi vốn tiếp theo. Chúng tôi cần một nhà đầu tư thiên thần. May mắn thay, cả hai chúng tôi đều biết một người như thế:

chính là Reed.

Reed muốn trở thành nhà đầu tư thiên thần của chúng tôi bởi, dù cho anh đã rời Thung lũng Silicon để đến với ngành giáo dục, anh vẫn muốn có cách nào đó để giữ mối liên hệ với nơi này. Cấp vốn cho chúng tôi là cách để anh còn dính dáng đến nó. Như thế anh vẫn sẽ là một phần của văn hóa khởi nghiệp mà anh vô cùng yêu thích. Khởi sự và vận hành những công ty nhỏ đã mang lại cho cuộc sống của anh sự trật tự, ý nghĩa, niềm vui thú và tôi nghĩ có lẽ anh đã sợ mình sẽ đánh mất những điều đó khi chuyển sang lĩnh vực giáo dục. Khi trở thành nhà đầu tư thiên thần trong công ty của chúng tôi, Reed sẽ có cho mình một dạng lưới an toàn, một sợi dây dẫn để anh có thể quay trở lại với thế giới mà anh hiểu cũng như biết cách để định hướng trong đó. Đó là nỗi sợ bị bỏ rơi,

thuần túy và đơn giản như vậy.

Tôi quyết định không bỏ chút tiền nào vào dự án này. Vì một lý do duy nhất, tôi vừa có đứa con thứ ba, một cậu con trai tên Hunter. Và không như Reed, tôi đã cống hiến *rất nhiều* thời gian vào dự án.

Sự mạo hiểm của tôi chính là thời gian.

Còn với Reed là tiền.

Nhưng bằng cách không bỏ chút tiền nào ngay từ đầu, tôi đã thay đổi hiệu quả tỷ lệ sở hữu của mình. Để hiểu tại sao, bạn cần biết một chút về cách các công ty khởi nghiệp huy động vốn. Sẽ có tính toán trong đó, nhưng mong bạn hãy nhẫn耐.

Như đã nói ở trên, Reed và tôi ước tính giá trị của Netflix (mà ở thời điểm đó chỉ là hai gã đàn ông với một ý tưởng) ở vào khoảng 3 triệu đô-la. Nhằm giữ cho phép tính đơn giản, tôi quyết định để bắt đầu, Netflix sẽ có khoảng

6 triệu cổ phiếu, mỗi cổ phiếu có giá 50 xu và đại diện cho một phần nhỏ quyền sở hữu trong công ty. Vào ngày thứ nhất, sẽ chỉ có hai người làm chủ sở hữu của công ty – tức là Reed và tôi – và chúng tôi sẽ chia đôi số cổ phiếu. Mỗi người chúng tôi sẽ nhận 3 triệu cổ phiếu – hay nói cách khác là 50% của Netflix. Nay giờ, nếu không có gì xảy ra kể từ đó, và tôi vẫn giữ 50% Netflix, thế giới của tôi có lẽ sẽ hơi khác. Như tôi đã nói, Netflix nay giờ có giá trị khoảng 150 tỷ đô-la. Sở hữu một nửa giá trị đó sẽ là một khoản tiền rất khá.

Nhưng sau đó sẽ diễn ra cái gọi là “pha loãng cổ phiếu”.

Hãy nhớ, ở thời điểm này Netflix chỉ là hai gã đàn ông với một ý tưởng. Chúng tôi cần xây dựng một trang web. Tuyển người. Thuê văn phòng. Mua bút viết bảng trắng (tôi *thật sự* thích bút viết bảng trắng). Vì vậy chúng

tôi cần tiền. Reed săn lòng cấp tiền, nhưng ngược lại anh phải nhận được thứ gì có giá trị. Vậy điều sẽ xảy ra là chúng tôi bán cổ phiếu cho anh ấy. Chúng tôi không bán những cổ phiếu đã có mà *tạo ra* cổ phiếu mới và bán số cổ phiếu đó. Và kể từ khi chúng tôi nói rằng mỗi cổ phiếu có giá 50 xu, để đổi lấy 2 triệu đô-la của Reed, chúng tôi sẽ bán cho anh ấy 4 triệu cổ phiếu.

Bây giờ mọi người đều vui vẻ. Chúng tôi có một công ty trị giá 5 triệu đô-la và tài sản của nó bao gồm ý tưởng (mà chúng tôi định giá 3 triệu đô-la) và 2 triệu đô-la tiền mặt. Nhưng bây giờ quyền sở hữu đã thay đổi. Tôi vẫn nắm trong tay 3 triệu cổ phiếu của mình, nhưng giờ đã có tổng cộng 10 triệu cổ phiếu, vì thế tỷ lệ sở hữu của tôi đã thay đổi từ 50% xuống còn 30%. Cùng lúc đó, tỷ lệ sở hữu của Reed đã tăng lên. Giờ anh ấy có 7

triệu cổ phiếu: 3 triệu là số cổ phiếu ban đầu cho ý tưởng, cộng thêm 4 triệu cổ phiếu cho khoản đầu tư của Reed.

Vậy là tỷ lệ sở hữu của Reed từ 50% đã thành 70%. Chúng tôi trở thành đối tác với tỷ lệ 70/30.

Điều này không khiến tôi phiền lòng. Pha loãng cổ phiếu là điều bình thường trong giới khởi nghiệp. Đúng là cổ phiếu của tôi đã giảm từ 50% xuống 30% – nhưng tôi thà sở hữu 30% công ty và có tiền để theo đuổi mục tiêu hơn là sở hữu đến 50% mà không có đồng xu nào trong tay.

Liệu tôi có thể chia sẻ khoản đầu tư với Reed để duy trì tỷ lệ 50/50? Chắc chắn là có. Đó gọi là “chia đều tỷ lệ” và nó xảy ra mọi lúc mọi nơi. Nhưng túi tiền của tôi không dày như của Reed, tôi có nhiều trách nhiệm với gia đình hơn và không như anh ấy,

tôi đã dành gần như toàn bộ thời gian thức giấc của mình trong vài năm tới cho ý tưởng của chúng tôi. Ấy là chưa kể, tôi nghĩ rằng việc bỏ vào đó một số tiền đáng kể sẽ hạn chế khả năng của tôi trong những dạng mạo hiểm khác. Nếu tôi chịu mất 1 triệu đô-la – chứ không chỉ công việc của mình tôi không chắc mình có đủ khả năng để tiến hành một số bước nhảy giàu trí tưởng tượng vốn rất quan trọng trong giai đoạn đầu tiên của công ty hay không. Ở Thung lũng Silicon, các tài năng công nghệ là nguồn tài nguyên khan hiếm nhất, và một công ty mới ra đời không tên không tuổi có thể gặp khó khăn trong việc thu hút những nhân viên hàng đầu. Nhưng Reed – nhờ có thỏa thuận trong vụ Pure Atria – là người có tầm ảnh hưởng. Chỉ trong vòng vài ngày anh đã giúp chúng tôi liên hệ với một trong những nhân vật quan trọng mà sau này sẽ trở thành một phần của đội

ngũ vận hành lập dị, phần lớn có quốc tịch nước ngoài của Netflix: Eric Meyer, một anh chàng người Pháp mặt ngổ có phong cách hơi điên điên mà sau trở thành giám đốc công nghệ của chúng tôi. Eric từng làm việc với Reed trong giai đoạn trước đây của sự nghiệp nhưng lúc này đang giữa một vị trí cấp cao tại KPMG. Tôi biết cần phải thuyết phục kha khá mới khiến một nhà phát triển phần mềm tài năng (và được trả lương cao) như Eric tham gia vào một đội quân ô hợp như chúng tôi. Vì vậy tôi đã bắt đầu tiến hành ngay sau khi có được số điện thoại của anh ấy.

Cùng lúc đó, tôi cần đưa ra thứ gì đó gần giống với một bản kế hoạch kinh doanh. Hãy chú ý rằng tôi dùng từ “gần giống với”. Tôi chưa bao giờ có ý định đưa ra một bản kế hoạch kinh doanh. Hầu hết các bản kế hoạch kinh doanh – với những chiến lược triển khai thị trường toàn diện, các đề án doanh thu và

chi phí chi tiết, những dự đoán lạc quan về thị phần – hoàn toàn là sự lãng phí thời gian. Chúng sẽ trở nên lỗi thời ngay khi việc kinh doanh bắt đầu và bạn nhận ra mọi kỳ vọng của mình đã đi chệch hướng đến mức độ cao như thế nào.

Sự thật là không có kế hoạch kinh doanh nào tồn tại nổi sau khi va chạm với một khách hàng thật sự. Vì vậy, bí quyết là hãy lấy ý tưởng của bạn và đặt nó vào lộ trình va chạm với thực tế càng sớm càng tốt.

Nhưng chúng tôi vẫn còn phải hình dung mình nên bắt đầu từ đâu, và với chuyện đó tôi lại nhờ đến Christina. Chúng tôi dành hàng giờ bên tám bảng trắng trong văn phòng, cố gắng vạch ra hình ảnh của một cửa hàng cho thuê băng đĩa trực tuyến. Christina đã vẽ từng trang của trang web dự kiến bằng tay, phác họa tỉ mỉ để thấy từng phần nội dung – ảnh bìa của DVD, tóm tắt,

thông tin đặt hàng – sẽ ăn khớp với nhau như thế nào. Tôi thì bắt đầu tìm kiếm nơi đặt văn phòng – hay ít nhất là phòng hợp nơi chúng tôi có thể gặp nhau, khi tôi đã tập hợp được một đội ngũ. Khách sạn Best Western trên con đường từ nhà tôi tại Scotts Valley là lựa chọn hàng đầu. Người ta cho thuê phòng họp ở đó với giá 250 đô-la mỗi tuần.

Tất cả những điều trên có thể cho bạn cảm giác mọi thứ diễn ra rất nhanh. Và thật sự là thế – chỉ trong vòng vài tuần, chúng tôi đã đi từ một danh sách những ý tưởng mơ hồ đến một kế hoạch tương đối mạch lạc để tiến về phía trước. Nhưng đó là thứ mà người ta đề cập khi nói đến Thung lũng Silicon vào cuối thập niên 1990: *mọi thứ* đều diễn ra rất nhanh.

Vào thập niên 1980 mọi thứ không hề diễn ra chậm không hẳn là vậy. Nhưng sự tiến bộ

lúc đó mang tính tích lũy nhiều hơn. Văn hóa thời đó là văn hóa trọng kỹ thuật, nên tất cả diễn ra với tốc độ mà người ta dùng để xây dựng mọi thứ. Tại Borland International, nơi tôi làm việc vào thập niên 1980, chính cấu trúc tại bản doanh của công ty – các kỹ sư ngồi ở trên tầng cao nhất, trong những văn phòng nhìn ra phía ngoài còn tất cả những người còn lại sẽ ngồi ở tầng bên dưới – tạo nên một cảm giác phân cấp rõ rệt: các kỹ sư ở trên đỉnh, và những người còn lại làm việc cho họ. Cùng với cấu trúc phân cấp đó là một sự trì trệ nhất định. Sự thay đổi diễn ra một cách hợp lý, dựa trên kế hoạch.

Đến giữa thập niên 1990, tình hình đã khác. Thành công của Jeff Bezos tại Amazon đã chứng minh cho chúng ta thấy rằng không phải chỉ phần cứng mạnh hơn hay phần mềm tối tân hơn mới dẫn đến tiến bộ trong tương lai – mà chính là bản thân Internet.

Bạn có thể tận dụng Internet để bán mọi thứ. Đó là tương lai.

Internet không dễ dự đoán. Những đổi mới trên Internet không tập trung vào bản doanh của một công ty nào đó. Nó là cả một thế giới mới.

Sau đây là cách mà mọi thứ đã thay đổi vô hình – và nhanh chóng – như thế nào. Vào năm 1995, khi tôi đang chuẩn bị kết thúc thời gian làm việc tại Borland, bạn có thể thật sự mua một cuốn sách liệt kê mọi trang web tồn tại trên Internet. Vào thời điểm đó, chúng ta chỉ có khoảng 25 nghìn trang web, và cuốn sách dày chưa đến một trăm trang. Nhưng vào tháng Ba năm 1997, khi Reed và tôi đang thực hiện những buổi thảo luận trên đường đi làm xuyên qua dãy núi Santa Cruz, đã có khoảng 300 nghìn trang web. Vào cuối năm đó, số trang web là 1 triệu, và số người dùng đã tăng lên để đạt số lượng gấp một trăm lần

con số đó. Chúng tôi không phải là những người duy nhất đang cố gắng hình dung ra những cách mới để kiếm tiền từ Internet. Có hàng nghìn người giống như chúng tôi đang tìm kiếm góc nhìn phù hợp, sản phẩm phù hợp, cách thức phù hợp để tận dụng lợi thế của một phương tiện truyền thông hoàn toàn mới.

Tôi đã nghe mọi người gọi khoảng thời gian từ giữa cho đến cuối thập niên 1990 ở Thung lũng Silicon là “kỷ nguyên của sự hò hỏi phi lý”. Và tôi đồng ý với hai chữ hò hỏi. Ai lại không hò hỏi trước sự ra đời của một trong những công nghệ có tính cách mạng nhất, có khả năng thay đổi cục diện nhất trong lịch sử nhân loại?

Nhưng phi lý thì sao? Không hẳn. Sự phẫn khích mà chúng ta cảm nhận ở buổi bình minh của kỷ nguyên Internet *hoàn toàn* hợp lý là điều khác. Chúng ta đang ở rìa

của một thảo nguyên xanh tươi rộng mở – chưa được cày xới, chưa được gieo trồng. Hãy nói chuyện với nhiều doanh nhân và kỹ sư về giai đoạn từ giữa đến cuối thập niên 1990, những gì họ mô tả cho bạn nghe sẽ giống như một thứ bước ra từ những ghi chép của Lewis và Clark. Tất cả chúng tôi đều cảm thấy mình giống như những người tiên phong trong một cuộc phiêu lưu vĩ đại. Luôn có đủ đất đai cho tất cả mọi người.

4/

TÂP HỢP ĐÔI NGŨ

(Tháng Ba năm 1997: 9 tháng trước khi sa mạc)



Một tuần sau khi chúng tôi gửi đĩa CD, tờ bát chót thấy mình ngồi ở đầu chiếc bàn ăn tám người tại quán Hobee's ở Cupertino, đang ăn đồ món bánh kẹp thịt không lò của mình. Những chiếc bánh thịt băm ăn đồ và những miếng khoai tây chiên cắt khúc nhăn nhúm nằm rải rác trên bàn được gạt sang một bên để lấy chỗ cho những cuộn số, hồ sơ và cà phê. Chúng tôi đã thật sự bắt tay vào làm việc rồi...

Cho những bạn đọc chưa biết, Hobee's không hẳn là một quán ăn phục vụ mỹ thực. Về cơ bản thì đây chỉ là một quán ăn mà thôi: bàn gắn vào tường, thực đơn làm bằng nhựa cứng có sẵn hình ảnh món ăn và không một vết bẩn, bởi người ta cho chúng vào máy rửa chén sau mỗi ca phục vụ. Một tách cà phê chỉ tốn có 2 đô-la và được rót đầy không giới hạn.

Chúng tôi không chọn Hobee's vì đồ ăn ở đây ngon. Và chúng tôi cũng không gặp nhau tại Hobee's nhằm giữ bí mật về ý tưởng của mình. Thật ra, bảo mật chỉ là ưu tiên thấp nhất của chúng tôi. Về sau tôi nhận ra rằng nói với mọi người về ý tưởng của mình là một ý *hay*. Càng nói với nhiều người về ý tưởng, tôi càng nhận được nhiều phản hồi tốt, và càng học được nhiều về những nỗ lực thất bại trước đây. Việc nói về ý tưởng với mọi người giúp tôi gọt giũa nó – và thường

khiến cho người khác muốn tham gia vào đội ngũ của tôi.

Vậy tại sao tôi lại chọn Hobee's? Địa điểm, địa điểm và địa điểm. Chúng tôi đã sử dụng la bàn để vẽ hai vòng tròn có kích cỡ bằng nhau lấy ngôi nhà của Christina ở Foster City và nhà tôi ở Scotts Valley làm tâm. Ở khu vực giao nhau của hai vòng tròn đó, đại lộ Stevens Creek ở Cupertino nằm ngay chính giữa. Không ai mất hơn 30 phút lái xe để đi đến đó.

Ai ở đây là ai? Là Christina, Te và tôi, tất nhiên. Là Eric Meyer, vị giám đốc công nghệ lâm thời của chúng tôi, người đang nhìn vào ly cappuccino bị cho quá nhiều bột kem bằng ánh mắt khinh khỉnh kiểu Pháp. Là Boris và Vita Droutman, một cặp vợ chồng gốc Ukraine với chất giọng tiếng Anh nặng ngôn ngữ mẹ đẻ của họ và, như Eric đảm bảo với

chúng tôi, là thiên tài về lập trình. Và còn có Reed, trong những dịp hiếm hoi anh có thể rời khỏi văn phòng của Pure Atria.

Chúng tôi phải gặp nhau tại Hobee's vì cả nhóm đang ở một vị trí kỳ cục, lấp lửng: đang tiến tới một công ty thật sự, nhưng không có bất kỳ hình thức văn phòng nào. Hay có tiền để thuê một cái. Christina, Te và tôi vẫn đang ăn lương tại Pure Atria, và sẽ không ổn khi có ai đó ra vào văn phòng ở công ty này cả ngày nhưng lại làm việc cho một công ty khác. Vì vậy chúng tôi lấy thời gian sau ngày làm việc hoặc thời gian nghỉ trưa để chạy tới Hobee's tiến hành các cuộc họp kéo dài hai giờ nhằm thảo luận về công ty tương lai: những gì sẽ làm, làm như thế nào và bao giờ thì có thể bắt đầu.

Christina và Te đã dành hàng giờ để nghiên cứu thị trường, và trong lúc dùng

món rau trộn họ sẽ trình bày kết quả nghiên cứu của mình với cả nhóm. "Tuần vừa rồi, tôi đã đi đến mười lăm cửa hàng cho thuê băng đĩa và đây là những gì tôi thấy," Te nói, trước khi Christina rút toàn bộ những hình vẽ khái quát thể hiện suy nghĩ của cô về ngoại hình của trang web. Boris và Vita sẽ hội ý với Eric, nói về những thông số công nghệ bằng một ngôn ngữ quá cao cấp đến nỗi tôi chỉ có thể hiểu những từ nằm ngoài công nghệ. Còn tôi thường làm ba việc một lúc. Trong lúc cơ thể tôi đang ngồi tại chiếc bàn, tham dự những cuộc đối thoại này, bộ não của tôi thường phiêu du đến một nơi nào đó, cố gắng hình dung ra cách để thuyết phục một người mới gia nhập đội ngũ của mình, hay chúng tôi nên gọi công ty này là gì, hay chúng tôi nên đặt trụ sở ở đâu một khi hoàn tất việc gọi vốn. Chúng tôi đâu thể ở Hobee's mãi mãi được.

Tôi cũng cần một giám đốc tài chính, và tôi đã nhắm đến một người mà tôi biết ở Borland, Duane Mensinger. Anh hoàn toàn phù hợp với vị trí ấy: một người chuyên nghiệp, với lịch sử làm việc bao gồm gần một thập niên tại Price Waterhouse. Ở đất California thường ngày, nơi quần đùi và dép lê là trang phục tiêu chuẩn, người ta chưa bao giờ thấy anh mặc gì ngoài những chiếc áo sơ mi được gài nút cẩn thận. Nhưng chính những phẩm chất khiến tôi say mê Duane – cẩn thận, có tổ chức và không thích rủi ro – lại chính là lý do ngăn cản anh trở thành một phần trong nhóm người nghiệp dư ít ỏi nhưng vui vẻ của chúng tôi. Nhưng dù liên tục lặp đi lặp lại một cách lịch sự câu trả lời “không”, anh vẫn nhúng tay vào bằng cách đồng ý giúp chúng tôi xây dựng các mô hình tài chính và làm việc như một “giám đốc tài

chính thuê theo giờ”.

Tôi lại có vấn đề ngược lại với một người tên là Jim Cook – người sau này trở thành một trong những thành viên quan trọng nhất trong đội ngũ Netflix. Jim là một người bạn của Christina, một gã đàn ông vạm vỡ từng làm việc trong ngành tài chính nhiều năm ở Intuit và lúc nào cũng nở một nụ cười toe toét trên mặt. Tôi thích điều đó ở anh ấy – thật tốt nếu có sự lạc quan trong thế giới khởi nghiệp. Tuy nhiên, vấn đề là anh lại rất khao khát muốn trở thành giám đốc tài chính. Trông thì Jim khá phù hợp. Anh ăn mặc như một ông chủ nhà băng: quần tây ống bó, áo sơ mi ủi thẳng thớm, tất cả đều có màu xanh da trời nhạt. Anh là người có tổ chức, chú tâm đến chi tiết và làm việc hiệu quả – và không giống như Duane, anh rất quen với sự mạo hiểm trong khởi nghiệp. Tôi nghĩ điều đó khiến anh trở thành nhân vật hoàn hảo

để phụ trách việc vận hành – hình dung chúng tôi sẽ mua sắm, lưu kho và giao đĩa DVD như thế nào.

Nhưng anh lại không đồng ý. Tôi phải mất đến vài cuộc họp trước khi nhận ra nụ cười toe toét của Jim không chỉ là sự lạc quan – đó còn là một chiến thuật trên bàn đàm phán. Chiến lược của tôi, khi tôi không giành được điều mình muốn trong một cuộc đàm phán, là thở dài và thể hiện nỗi buồn đầy lo lắng của mình để bên kia cảm thấy họ như một đứa trẻ vừa làm cha mẹ mình thất vọng vậy. Bạn hẳn là biết đòn này: *Tôi không tức giận. Tôi chỉ thất vọng mà thôi*. Còn chiến lược của Jim chỉ đơn giản là thể hiện một nụ cười toe toét đến đáng sợ. Nó làm cho người khác cảm thấy khó chịu.

Tuy nhiên cách của Jim không hiệu quả. Jim sẽ gia nhập với tư cách giám đốc tài chính và

vận hành của chúng tôi vào tháng Mười. Đến sau này, tôi mới nhận ra anh quan tâm đến *chức danh* tài chính hơn là công việc thật sự. Tôi thường lo lắng về sự lạm phát chức danh – mặc dù việc trao chức danh thường chẳng khiến bạn tốn gì cả, nhưng nó thật sự gây ra nhiều chi phí hơn bạn tưởng vì dễ dẫn đến một loạt những hành động thăng chức ô ạt không cần thiết. Chỉ vì lý do này mà tôi cũng đã quyết định sẽ không trao cho ai chức danh phó chủ tịch – chí ít là vào lúc đầu. Thay vào đó, tất cả sẽ là giám đốc, và chức danh sẽ phản ánh công việc mà họ thật sự *làm*, chứ không phải những gì họ muốn làm. Nhưng trong trường hợp của Jim, việc phá vỡ quy tắc phần nào là điều không thể tránh khỏi. Giá trị của anh quá lớn so với một chức danh, vì thế tôi vừa miến cưỡng bỏ thêm vào đó hai chữ tài chính, vừa tạo ấn tượng với Jim rằng với sự góp mặt của Duane – dù chỉ là tạm thời – vị trí

thật sự mà chúng tôi cần anh chính là vận hành. Chức danh giám đốc tài chính sẽ đến sau này. Jim chỉ cần kiên nhẫn là được.

Cùng lúc đó, tôi phải tìm một chỗ để Jim – cũng như toàn bộ những người còn lại – có thể ngồi làm việc. Chúng tôi cần một văn phòng. Tôi có cảm giác rất mạnh về việc trở thành một công ty ở Santa Cruz – cảm giác về việc cưỡng lại những tiêu chuẩn thịnh hành ở Thung lũng Silicon Valley và không chuyển đến những văn phòng giống nhau như đúc tại Sunnyvale hay San Jose. Santa Cruz đã đáp lại lời tôi. Đó là một thành phố biển, một thành phố của môn lướt sóng. Một thành phố vẫn mang chút nào đó hơi thở của thập niên 1960. Chắc chắn là ở đây số xe thùng hiệu Volkswagen còn nhiều hơn cả số người sinh sống. Với tư cách một thành phố, những đặc tính nổi trội ở nơi này hoàn

toàn trái ngược với hình mẫu “tăng trưởng bằng mọi giá” của Thung lũng Silicon. Người dân ở Santa Cruz, về cơ bản mà nói, không thích sự phát triển. Họ phản đối việc mở rộng các con đường. Họ không muốn nơi này lớn thêm.

Tăng trưởng là vị Chúa, bên ngoài những ngọn núi ở Santa Cruz. Nhưng bên trong Santa Cruz, đó là thứ mà người ta khinh miệt. Tôi muốn công ty của mình mang một số đặc tính có phần chậm rãi của Santa Cruz. Tôi không muốn công ty của mình chỉ thu hút cùng nhóm những người lao động trẻ trong ngành công nghệ bên ngoài những ngọn núi kia. Tôi muốn những cá nhân suy nghĩ tự do, những người có phần nào đó không rập khuôn. Tôi muốn mọi thứ phải khác.

Tôi muốn sự cân bằng trong cuộc sống –

cho cả tôi và các đồng nghiệp. Tôi muốn mình vẫn được tận hưởng những con đường mòn và những con sóng ở Santa Cruz, cũng như một cuộc sống thư thái hơn ở đây. Tôi không muốn dành đến hai giờ mỗi ngày để di chuyển đến chỗ làm tại Palo Alto. Nếu tôi tự thành lập công ty của riêng mình, tôi muốn nó gắn bó một cách liền mạch với cuộc sống của tôi. Tôi muốn các con tôi có thể đến văn phòng để cùng ăn trưa, và tôi muốn mình có thể lái xe về nhà để ăn tối mà không mất hàng giờ nhích từng bước một giữa một hàng dài xe cộ trong lúc tắc đường.

Vậy là tôi tìm kiếm nơi đặt văn phòng tại Santa Cruz. Nhưng chừng nào còn chưa có tiền trong tay, chúng tôi vẫn sẽ phải nán lại ở khách sạn Best Western tại Scotts Valley.

Nếu bạn muốn biết thì khách sạn Best Western này vẫn còn. Tôi vừa lái xe ngang qua đó tuần trước, với hy vọng sẽ được ngồi lại

tại căn phòng họp mà chúng tôi từng ngồi với nhau nhiều tuần liền trước khi có một văn phòng thật sự. Tôi muốn kiểm tra lại ký ức của mình – chiếc bàn họp lớn bao nhiêu nhỉ? Tấm thảm sờn cũ trên sàn màu gì? Tôi tìm chỗ đậu xe rồi đi dạo quanh bên ngoài tòa nhà, cố gắng để người khác không chú ý. Nhưng khi tôi ghé mắt qua cửa sổ để nhìn lại văn phòng đầu tiên của Netflix, tôi không còn thấy một chiếc bàn dài, những chiếc ghế ergonomic⁽¹⁾, hay những chiếc bình đựng nước được vây quanh bởi ly nhựa. Tôi thấy một căn phòng có đầy những thứ mà không ai trong chúng tôi từng sử dụng trước đó: một chiếc máy chạy buồng bã, một bộ tạ tay trông chẳng ăn nhập gì và một chiếc thảm tập yoga do dây nambre ở góc phòng.

Thời gian thật tàn nhẫn và trong thế giới công nghệ, không hề có đài tưởng niệm nào

cả.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Ergonomic chairs*, loại ghế văn phòng được thiết kế thích hợp với khả năng cũng như hạn chế của người sử dụng chúng.

Tôi đã dành rất nhiều thời gian để ăn trưa vào mùa hè năm đó. Bên cạnh Hobee's, tôi còn lái xe tới quán Woodside vài lần một tháng, trong nỗ lực lôi kéo một người chủ cửa hàng cho thuê băng đĩa tên là Mitch Lowe.

Tôi gặp Mitch lần đầu ở Las Vegas, trong một hội nghị thường niên của Hiệp hội Đại lý Phần mềm Băng hình (Video Software Dealers Association, VSDA). Vì linh cảm mà tôi đã lên đường vào tháng Sáu, trong tay chẳng có một kế hoạch thật sự nào ngoài dự định tiến hành một nghiên cứu thuộc dạng chung chung nhất. Nghe có vẻ thận trọng, mặc dù chúng tôi đang sắp sửa thành lập một doanh nghiệp thương mại điện tử tập trung vào việc cho thuê băng đĩa, khi chuyến đi này chỉ nhằm tìm kiếm một thứ gì đó rõ ràng hơn

là ý tưởng mơ hồ về việc cho thuê băng đĩa có nghĩa là gì. Theo trí nhớ của tôi, tôi hy vọng rằng sẽ có người bán một loại phần mềm vận hành cửa hàng cho thuê băng đĩa mà chúng tôi có thể chuyển đổi để vận hành trực tuyến.

Tôi đã phải dùng đến một chút thủ đoạn. VSDA là một “hội chợ thương mại”, có nghĩa là nhìn bè ngoài, hội nghị này chỉ mở cửa công khai cho các thành viên của hiệp hội chứ không dành cho đại chúng. Vì vậy, khoảng một tháng trước đó, trước khi tôi đến Vegas, khi tiến hành đăng ký, tôi quyết định mình bây giờ sẽ là tổng giám đốc của “Hãng Băng hình Randolph ở Scotts Valley, California”. Tôi đã cố hết sức để trả lời bằng câu hỏi của mình:

Số nhân viên? Trả lời: 7.

Doanh thu băng năm? Đó là một câu hỏi khó

– tôi không biết trên thực tế một cửa hàng cho thuê băng đĩa làm ra bao nhiêu. Để xem, 750 nghìn đô-la thì thế nào nhỉ?

Rồi sau đó vài tuần, thẻ tham dự hội nghị xuất hiện trong hộp thư của tôi.

Tôi không biết chính xác điều mình có thể kỳ vọng từ hội nghị này là gì. Có chăng là một vài gian hàng, những cuộc đối thoại bàn tròn, một hội thảo doanh nghiệp khô khan thông thường mà tôi đã hiểu rõ sau nhiều năm làm công việc tiếp thị trực tiếp. Tôi nghĩ mình đã biết toàn bộ những gì sẽ được trình bày bởi những nhân viên kiểu mẫu làm trong ngành cho thuê băng đĩa. Nếu bạn đủ già để nhớ đến các cửa hàng cho thuê băng đĩa, bạn sẽ hiểu kiểu mẫu ở đây là gì: hơn 20 tuổi, đeo cặp kính to kềnh càng, thích châm chọc người khác.

Nhưng cái mà tôi đã thấy lại hoàn toàn khác. VSDA thật *phi thường*. Có hàng nghìn

người ở đó, tụ tập xung quanh hàng trăm gian hàng được trang trí rất lạ lùng và phức tạp. Các cô người mẫu sẽ đi lang thang khắp trung tâm hội nghị để phát tờ rơi của các hãng phim. Những người nổi tiếng thì làm dáng để chụp ảnh. Những màu sắc tươi sáng xuất hiện trên mọi tấm băng rôn, ánh sáng đèn chiếu làm bừng sáng hội trường. Các đoạn nhạc nền phim phát ra từ những chiếc loa khổng lồ, âm thanh lớn đến nỗi tưởng như sàn nhà dưới chân tôi cũng phải rung lên. Trông giống như một sự kết hợp kỳ dị giữa công viên Disney Word, một buổi công chiếu phim Hollywood và Hội chợ Tiểu bang Indiana vậy.

Tôi đứng trước một màn hình màu xanh lá, sau đó khuôn mặt mỉm cười của tôi sẽ được chèn vào tấm áp phích của phim *Nhiệm vụ bất khả thi*⁽¹⁾. Tôi tạo dáng để chụp ảnh với

Wallace và Gromit. Tôi há hốc trước bức tượng Barney sừng sững tại lối vào của sảnh trưng bày, nhìn cái miệng của anh chàng này mở ra đóng vào để chào khách. Tôi cảm thấy giống như mình đang chìm trong ảo giác vậy. Suốt nhiều giờ liền, tôi lang thang từ gian hàng này sang gian hàng khác, chủ yếu là cố hình dung cách thức vận hành của ngành kinh doanh băng đĩa. Những công ty lớn là công ty nào? Ai là người làm ra tiền? Bằng cách gì? Chiến lược của tôi là đóng vai một gã quê mùa – để khai phá con đường dẫn tới sự hiểu biết. Nhưng tôi vẫn chưa đi được xa cho lắm.

Vào cuối ngày, tôi rảo bước qua những gian hàng khổng lồ để đến nơi mà tại những hội nghị như thế này, được gọi là khu vực “rèm che” – gọi như vậy bởi các gian hàng cạnh nhau được tách biệt bằng một bộ khung

làm từ ống kim loại cao quá hông người và
người ta phủ lên bộ

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Mission: Impossible*.

khung đó bằng những tấm rèm để che đi sự xấu xí. Đây là nơi dành cho những gian hàng ít khách tham quan hơn, có giá thuê thấp hơn. Không còn những tấm bảng điện tử sắc sỡ. Không có sự hiện diện của John Cusack hay Denise Richards. Không có những chiếc tách lưu niệm hay ly ba chiều chào đón tôi. Thay vào đó, những người đàn ông trung niên ngồi đằng sau chiếc bàn gấp, thoải mái bàn luận về tỷ suất hoàn vốn và hàng lưu kho. Đây chính là những người mà tôi muốn gặp. Những con người của phần mềm.

Tôi dừng bước ở một gian hàng gần cuối, nói chuyện với một người có ngoại hình khó tả, ở giữa độ tuổi 30 và đế ria mép. Anh có biểu hiện rất phóng khoáng, phong cách dịu dàng

và bảng tên viết tay có chữ “Mitch”. Tôi bắt đầu khoa trương về cuộc phiêu lưu của mình. “Tại cửa hàng của tôi, 7 nhân viên và tôi đang sử dụng giấy và bút chì để theo dõi việc cho thuê,” tôi nói. “Loại phần mềm này thật sự *làm* được gì?”

Nụ cười của người đàn ông cho thấy có thể anh đã nghi ngờ tôi, nhưng anh không để lộ điều đó. Khi chúng tôi trò chuyện, tôi biết được Mitch đang điều hành một chuỗi cửa hàng cho thuê băng đĩa nhỏ tên là Video Droid. Anh có mươi cửa hàng và quản lý hàng nghìn tựa phim ở mỗi cửa hàng như vậy. Tôi chú ý đến cách anh nói về những thách thức thực tế của việc duy trì hàng lưu kho gồm cả các tựa phim mới và tựa phim kinh điển, nhưng điều thật sự khiến tôi thích thú đó là kiến thức sâu sắc của anh về phim ảnh và những mối liên hệ thậm chí còn sâu sắc hơn

với những người thuê băng đĩa. Anh quan tâm đến những gì họ thích, những gì họ yêu cầu và cả những gì họ muốn. Anh là một mọt phim chính cống, và anh muốn giúp khách hàng của mình tìm đúng loại phim mà họ sẽ yêu thích. Điều đó không chỉ có nghĩa là mang đến những gì họ nghĩ mình muốn mà còn cả những gì họ thậm chí chưa biết mình muốn.

Mitch là một trang web IMDb sống và biết nói chuyện. Anh xem phim cả ngày ở cửa hàng, sau đó về nhà và lại xem phim trong lúc ăn tối, rồi tiếp tục thức đến khuya để tiếp tục xem nhiều phim hơn. Không giống như những nhân viên cho thuê băng đĩa kiểu mâuDATED hĩnh, trưởng giả, tự cao về kiến thức rộng của họ – Mitch là kiểu người thích giao lưu và thân thiện, ham chia sẻ niềm đam mê của mình với người khác. Suốt nhiều thập niên trong ngành cho thuê

băng đĩa, Mitch từng nói chuyện với hàng nghìn người về những gì họ đã xem, những gì họ thích và không thích, bất kể là họ từng xem những bộ phim nào. Chính nhờ có cơ sở dữ liệu sâu sắc về kiến thức phim ảnh và sự hiểu biết về con người mà Mitch mới có khả năng dự đoán chính xác một bộ phim phù hợp với tâm trạng, sở thích và gu của một người.

Mitch là người hầu rượu bậc thầy trong lĩnh vực phim ảnh. Anh cũng không hề bị đánh lừa bởi màn đóng vai nhà quê của tôi. Chỉ khoảng 10 phút sau khi bắt đầu nói chuyện, anh nở nụ cười khi nhìn vào tôi – trông có vẻ ngây ngô nhưng đi kèm với đó là ánh mắt hoài nghi – rồi nói: “Ý định thật sự của anh là gì?”

Tôi đằng hắng và sau đó mới thú thực với Mitch về ý tưởng cho thuê băng đĩa qua bưu điện. Mitch có vẻ hơi quan tâm. Chúng tôi trao đổi số điện thoại và tôi rời khỏi gian hàng với ý

nghĩa có lẽ tôi đã tìm được một nhân vật nhỏ không tiếng tăm nào đó trong ngành để thổ lộ về ý tưởng của mình. *Thật là một người tốt bụng*, tôi thầm nghĩ.

Cuối ngày hôm đó, khi đang tìm kiếm sơ đồ trung tâm hội nghị, tôi mở tờ chương trình của VSDA ra. Ở trang bìa bên trong là tấm hình chân dung màu chiếm hết nửa trang của người mà tôi đã gặp ở khu rèm che hôm đó. Ở phía dưới người ta in tên của anh. *Mitch Lowe: Chủ tịch VSDA*.

Sau VSDA, tôi và Mitch vẫn giữ liên lạc với nhau. Anh sống ở Marin, vì thế hầu như chúng tôi chỉ trao đổi qua điện thoại, nhưng tôi vẫn cập nhật sớm những ý định của chúng tôi cho anh, đồng thời đặt những câu hỏi mà tôi nghĩ câu trả lời của anh sẽ có ích. Tôi gặp Mitch vài lần ở Woodside để cùng uống cà phê. Đến lúc chúng tôi bắt đầu huy động vốn, tôi đã chủ động chiêu mộ Mitch và đãi

anh ăn trưa ở quán Buck's.

Quán Buck's được coi là một trong những ngôi đền thiêng tại Thung lũng Silicon. Đó có rất nhiều công ty ra đời tại đây – từ lén ý tưởng, gọi vốn hoặc tổ chức – đến nỗi những người chủ quán bắt đầu yêu cầu mình cũng phải được chia phần. Đồ ăn rất ngon, những bữa ăn khiến người ta phấn chấn, nhưng bầu không khí chính là yếu tố khiến bạn chọn nơi này. Có lẽ món đồ trang trí đáng chú ý nhất – và nơi này chứa đầy những món đồ trang trí – là một chiếc xe hơi không động cơ treo trên trần nhà. Bạn có nhớ cuộc thi Soap Box Derby⁽¹⁾ không? Hay những chiếc xe bằng gỗ tự chế để đua bằng cách trượt từ trên đồi xuống khi tham gia Hội Hướng đạo sinh? Hãy coi chiếc xe này là phiên bản của Thung lũng Silicon. Mỗi năm, sẽ có một cuộc đua xe không động cơ tổ chức tại

đường Sand Hill ở Palo Alto, trong đó các công ty vốn mạo hiểm trị giá hàng triệu đô-la sẽ đua tranh để được quyền lên mặt với kẻ khác. Thay cho những chiếc xe bằng gỗ sẽ là tàu vũ trụ gắn bánh xe. Các nhà tài trợ sẽ tìm kiếm các loại vật liệu tổng hợp tân tiến, mang công nghệ cao làm từ sợi carbon. Họ sẽ tận dụng mối quan hệ của mình để có thời gian chạy thử trong các đường hầm gió của hãng Lockheed Martin. Họ thu mua những vòng bi có trị giá lên đến hàng nghìn đô-la mỗi cái. Ngay cả bánh xe của họ cũng nhẹ hơn, cứng cáp hơn và đắt đỏ hơn những gì bạn có thể thấy ở các cuộc đua xe đường thẳng.

⁽¹⁾ Một chương trình đua xe dành cho thanh thiếu niên được tổ chức tại Hoa Kỳ từ năm 1933.

Và ở Bucks, một trong những cỗ máy kỳ quặc như thế – nó đã bại trận ở Sand Hill

nhưng cũng từng nắm giữ kỷ lục tốc độ lao dốc của xe không động cơ – được treo ngay trên đầu bạn khi bạn đang dùng bữa, một sự nhắc nhở luôn hiện diện rằng mọi thứ đều có thể xảy ra với đủ nỗ lực, đủ tháo vát và đủ tiền.

Mỗi chiếc bàn ăn tại Buck's đều mang dấu ấn của những cuộc huy động vốn mạo hiểm. Những chiếc khăn giấy tại đây từng ghi dấu của hàng nghìn cây bút, phác họa những ý tưởng chưa có thật mà người ta nghĩ có thể sẽ hiệu quả. Theo một cách nào đó, nơi đây chính là VSDA của Thung lũng Silicon – một địa điểm điện rồ, phần nào gây ảo giác dường như được thiết kế để khiến những kẻ ngoại đạo phải hoang mang khi bước vào. Đó chính xác là lý do tôi đưa Mitch tới đây.

Tại những buổi ăn trưa ấy, tôi cố gắng thu thập tin tình báo. Tôi đề xuất những giải

pháp khả thi cho các vấn đề mà tôi đã bàn luận với Christina và Te, và chỉ bằng việc lắng nghe Mitch bác bỏ từng giải pháp một, tôi sẽ học hỏi được điều gì đó. Anh mang trong mình sự kết hợp hoàn hảo giữa kiến thức về nội dung và kiến thức về ngành này. Anh yêu phim ảnh cũng như yêu cơ chế đằng sau việc cho thuê phim ảnh.

Mitch khi đó không phải – và cho đến tận bây giờ vẫn thế – một con người của Thung lũng Silicon. Anh là một người chủ doanh nghiệp bình thường với những ý tưởng tiến bộ đến mức khó tin. Thật ra, chính cái tên chuỗi cửa hàng cho thuê băng đĩa của anh, Video Droid, là sự ám chỉ cho khoản đánh cược ngay từ sớm của Mitch rằng người ta có thể phân phối phim ảnh qua các gian hàng (George Lucas có thời điểm từng cảnh cáo Mitch, đưa ra lệnh ngừng và chấm dứt

cùng lời khẳng định rằng mình giữ bản quyền với từ *droid*. Vụ việc kéo dài bằng với thời gian mà Mitch cần để chứng minh rằng việc sử dụng từ *droid* của anh đã diễn ra trước bộ phim *Chiến tranh giữa các vì sao*⁽¹⁾ nhiều năm).

Ngoại hình và phong thái của Mitch tạo cảm giác anh chỉ là một “người bình thường”. Nhưng càng nói chuyện với Mitch, tôi càng được gợi ý nhiều rằng còn có thứ gì đó hấp dẫn hơn đằng sau vẻ bề ngoài đó. Anh từng sa ngã một lần khi hành nghề buôn lậu quần áo ra và vào khối các nước xã hội chủ nghĩa ở châu Âu. Anh xấu hổ khi thừa nhận rằng mẹ mình từng nhận giải thưởng cho thể loại phim người lớn. Không phải trong vai trò diễn viên, mà là một người bạn của ngành giải trí này. Ngôi nhà của gia đình Mitch ở Muir Woods từng được sử dụng cho việc quay một tá phim người lớn trong những năm 1970 và 1980.

Cuối cùng, tôi gửi một lời đề nghị làm việc đến Mitch. Nhưng anh lịch sự từ chối. Anh thích điều hành công ty của gia đình hơn. Anh yêu việc kinh doanh băng đĩa. Anh không hoàn toàn cảm thấy cần phải rời khỏi Marin.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Star Wars*.

Thế nhưng, anh vẫn đồng ý với tôi là cả hai sẽ tiếp tục gặp nhau ở quán Buck's. Và lý do không phải vì món bánh mì thịt bò rừng – dù món này rất ngon. Anh cảm thấy tò mò. Anh vẫn tiếp tục đưa ra lời khuyên và hướng dẫn tôi. Và tôi vẫn để anh bữa trưa. Tôi đã ăn nhiều bánh kẹp Reuben vào mùa xuân và mùa hè trong lúc lôi kéo Mitch Lowe đến nỗi tôi nghĩ mình đã lên một số cân nặng mà bản thân tôi tự gọi là “sự lên cân của nhà sáng lập”⁽¹⁾. Vậy là tôi tiếp tục nới lỏng thắt lưng và hy vọng số calorie nạp thêm này sẽ

đền đáp cho mình xứng đáng.

⁽¹⁾- Nguyên văn: *Founder's Fifteen*. Đây là cách chơi chữ của tác giả, bắt nguồn từ cách nói “Freshman 15” mà người ta thường dùng để chỉ việc lên cân của sinh viên khi bắt đầu bước vào đại học, trong đó 15 là số cân nặng chung chung để nói về sự lên cân này.

5/

HÃY CHO TÔI TIỀN

(Muà thu năm 1997: 8 tháng trước
khi ra mắt)



Hãy dành đủ thời gian đi quanh Thung lũng Silicon bạn sẽ bắt đầu nghe thấy một từ viết tắt khá hài hước : OPM. Nhất là khi bạn đang tan gãy với những doanh nhân dày dặn kinh nghiệm trên mạc với vài công ty khởi nghiệp đất lỏng , OPM sẽ xuất hiện tức tấp trong những cuộc nói chuyện về cái công ty đang trong giai đoạn đầu . Khi từ viết tắt này sẽ được dùng trong ngữ cảnh của một lời chuyên minh triết : "Anh muốn biết nguyên tắc quan trọng nhất khi mở một công ty không ? Đó là OPM". Khi bạn sẽ nghe thấy từ này trong một lời cảnh báo : "Tôi biết là anh tú tin , nhưng làm ơn hãy bám lấy OPM". Tôi khi nó giống như một câu thần chú , được lặp đi lặp lại như một phần của bài tập thiền định trong cái phòng họp trên khắp đất nước : "OPM, OPM, OPM"...

Chắc bạn sẽ hỏi OPM là gì? Chỉ là một từ lóng của giới khởi nghiệp thôi ấy mà.
Đó là tiền của người khác - Other's People

Money.

Khi các doanh nhân van nài bạn hãy nhớ đến OPM, điều họ thật sự muốn nói là: Khi nói tới chuyện tìm vốn cho giấc mơ của bạn, hãy chỉ sử dụng tiền của người khác. Khởi nghiệp là một việc vô cùng mạo hiếu, và bạn sẽ muốn đảm bảo rằng thứ da thịt duy nhất mà bạn sẽ bỏ vào cuộc chơi này chính là da thịt thật của bạn. Bạn sẽ cống hiến cả đời mình cho ý tưởng. Nhưng hãy để những người khác cống hiến hầu bao của họ.

Bằng cách cống hiến thời gian – thay vì tiền – cho khái niệm cho thuê DVD qua bưu điện, tôi đang làm theo lời khuyên OPM của chính mình. Reed thì không. Như chúng ta đã thấy, anh đồng ý bỏ ra 2 triệu đô-la tiền vốn cá nhân làm khoản tài trợ hạt giống. Nhưng sau vài tuần, anh đã cân nhắc lại về số tiền đó. Không hẳn là vì anh lo sợ. Mà vì anh không muốn làm nhà tài trợ duy nhất.

“Tôi thích ý tưởng của ông thật đấy, nhưng tôi lo bọn mình có thể đang tự huyễn hoặc bản thân,” Reed lên tiếng. “Ông lo là bọn mình đang chủ quan quá,” tôi nói.

Reed gật đầu. “Ông hay bị phẫn khích quá độ với mấy cái thứ vớ vẩn của mình lắm.”

“Ông mà tin thì chẳng vớ vẩn đâu,” tôi đáp.

Dù sao thì lời Reed nói cũng đúng. Trong phần lớn sự nghiệp của mình, tôi đã nhiều lần bị chỉ trích trước đó vì niềm tin vô hạn vào bất cứ thứ gì mà mình đang bán. Ngay cả trước Netflix, tôi vẫn tin rằng sẽ có hơn vài người săn sàng chấp nhận giảm lương để làm việc cho tôi, rời bỏ công việc ổn định của họ để nhảy vào một công ty khởi nghiệp có cơ hội sống sót mỏng manh. Nhưng trong mọi trường hợp, tôi không chỉ lạc quan tếu. Dù là thế hệ mới nhất của bảng tính hay cho thuê DVD qua bưu điện, tôi đều chân thành tin

tưởng vào những gì mình đang bán.

Tôi có niềm tin tuyệt đối vào những gì mà Reed và mình đang làm. Nhưng tôi hiểu được quan điểm của anh ấy. Việc xin tiền từ người khác buộc chúng tôi phải để cho những tiếng nói khác được vang lên – để lắng nghe những người bên ngoài văn phòng của Pure Atria hay bên ngoài chiếc Avalon của Reed. Nó buộc chúng tôi phải tìm cách chứng thực ý tưởng của mình.

Đó là một lợi ích khác khi dùng OPM: trước khi bạn hy sinh cuộc đời mình cho việc thành lập một công ty, không phải là ý tôi nếu tìm cách nào đó để đảm bảo rằng bạn chưa hoàn toàn mất trí. Việc thuyết phục người khác bỏ tiền ra thường có xu hướng phân biệt giữa những người ủng hộ một cách mù quáng (“Tôi thích ý tưởng của cậu đấy!”) và những người ủng hộ bạn bằng đôi mắt mở to. Tôi thường tư vấn cho những

doanh nhân trẻ hãy bắt đầu bằng cách hỏi mọi người nghĩ gì, nhưng sau đó hãy *ngay lập tức* hỏi câu này sau mỗi câu đáp “Tôi rất thích” đầy cương quyết: “*Liệu tôi có thể mời gọi anh đầu tư khoảng vài nghìn đô-la không?*” Pha tháo lui sau đó có thể nhanh và chớp nhoáng đến nỗi khiến cho Lance Armstrong phải nể phục.

Thêm nữa, không bao giờ là quá sớm để liên hệ với những nhà đầu tư tương lai mà bạn có thể cần đến họ sau này, khi bạn tiến hành vòng gọi vốn tiếp theo. Từ “hạt giống” trong tài trợ hạt giống thường là để chỉ các doanh nghiệp, những hạt giống mới được gieo trồng và người ta hy vọng chúng sẽ phát triển. Nhưng hạt giống cũng có thể dùng để chỉ các nhà đầu tư, những người sẽ tham gia ngay từ đầu.

Rốt cuộc, Reed đã giảm số tiền từ 2 triệu đô-la ban đầu xuống còn 1,9 triệu đô-la.

Chúng tôi phải tiếp cận người khác để kiếm đủ 100 nghìn đô-la còn lại.

Tôi sẽ bắt đầu bằng cách nói rằng việc xin tiền lúc nào cũng khó. Khó thật sự. Nhưng không gì so sánh được với cảm giác ngồi ăn mày từng đồng lẻ trên hè phố ở Hartford, Connecticut.

Khi còn là sinh viên, mỗi mùa hè tôi dành hai tháng để dẫn đầu những cuộc hành trình về vùng nông thôn kéo dài 30 ngày cho Trường Lãnh đạo Ngoại khóa Quốc gia (National Outdoor Leadership School, NOLS), một chương trình về miền hoang dã muốn dùng miền hoang dã để dạy kỹ năng lãnh đạo. Là một thanh niên, tôi đã trải qua nhiều tháng trời ở miền núi cùng NOLS, và đến khi đã có con, tôi vẫn tham gia vào chương trình này cho đến tận ngày nay. Chương trình của NOLS dạy cho chúng ta

khả năng tự lập, làm việc nhóm và kỹ năng sinh tồn nơi hoang dã; chương trình đưa tôi đi khắp mọi nơi từ những con sông ở miền Bắc Alaska cho đến sông băng trên những đỉnh núi vùng Patagonia. Tôi nợ chương trình này rất nhiều. Họ đã dạy cho tôi tính kỷ luật và sự tự lập, và khắc sâu trong tôi sự tôn trọng đối với thế giới tự nhiên. Họ đã dạy cho tôi cách thắt nút, định hướng và làm thế nào để bắt cá hồi chấm bằng tay trần.

Gần như mọi thứ mà tôi học về việc trở thành một nhà lãnh đạo đều đến từ những chuyến đi với ba lô trên lưng. Trong những mùa hè ở trường đại học, tôi thường dành tháng nghỉ hè thứ ba tại nhà và ghé thăm họ hàng. Nhưng vào mùa hè năm ba, tôi tìm được việc làm tại một tổ chức có cái tên chính thức là Trường Hoang dã. Còn tên không chính thức? Họ gọi nó là “trại cải tạo trong rừng”. Không

chính xác về mặt hành chính và hóa ra cũng chẳng chính xác về mặt thực tế. Trong khi những đứa trẻ trong tổ chức này bị liệt vào dạng cá biệt, nhưng hầu hết những đứa mà tôi đã gặp mùa hè năm đó đều sáng dạ, ham tìm tòi và cư xử tốt. Nhưng người ta vẫn thích một cái tên bắt tai.

Bạn tôi, một người sản xuất phim tài liệu, đang thực hiện một bộ phim ngắn về Trường Hoang dã, và anh chàng cần ai đó phụ mang thức ăn, nhu yếu phẩm, cuộn phim dự phòng, pin, thiết bị thu âm và một máy ghi âm Nagra nặng hơn 9kg (đó là năm 1979, rất lâu trước khi máy quay có chức năng ghi âm ra đời).

Về mặt kỹ thuật mà nói thì tôi chính là nhân viên âm thanh của bộ phim tài liệu này. Nhưng sự thật thì sao? Tôi chỉ là tay khuân vác thôi.

Tuy nhiên, sau một tháng trong rừng, có điều gì đó đã khiến tôi rung động. Mùa hè sau tôi đã đăng ký làm việc cho Trường Hoang dã trong vai trò người hướng dẫn.

Trường Hoang dã quy tập những đứa trẻ nội thành đến từ các khu vực kém phát triển ở Hartford, New Haven và Stamford để giới thiệu với các em chương trình khám phá vùng hoang dã. Rất nhiều đứa trẻ trong chương trình này chưa bao giờ ra khỏi thành phố của mình – thậm chí hiếm khi bước ra đường. Chương trình này cho các em được chèo thuyền trên sông, leo vách núi, đi bộ trên những con đường mòn của dãy núi Catskill. Họ còn dạy các kỹ năng ngoài trời cơ bản – cách nhóm lửa, cách dựng lều, cách lọc nước – như một phương pháp để truyền đạt kỹ năng lãnh đạo và làm việc nhóm. Nhưng mục tiêu thật sự của chương trình là đặt các em vào những tình huống tưởng chừng như

bất khả thi và tự chứng minh bản thân hết lần này đến lần khác, chứng minh rằng các em giỏi giang hơn những gì mình tưởng tượng. Công việc ở Trường Hoang dã đã dạy cho tôi nhiều điều về sự khiêm tốn. Giống như hầu hết những nhà lãnh đạo và người hướng dẫn khác, tôi lớn lên ở một vùng ngoại ô nhiều cây xanh, là một đứa trẻ được ưu ái. Nhìn bè ngoài, chúng tôi không có nhiều điểm chung với những đứa trẻ mà chúng tôi từng lãnh đạo ở trong rừng霸道 đó. Hầu hết chúng tôi lớn lên đều được ăn no mặc ấm, có nhà cửa an toàn và tiền bạc dư dả. Trong đó phần nhiều những đứa trẻ trong số này từng phải chịu cảnh vô gia cư, có nơi ở không ổn định và thậm chí là cả sự đói khát.

Việc đưa một đứa trẻ chưa bao giờ rời khỏi Hartford một đứa trẻ lớn lên trong đói nghèo, một đứa trẻ vốn đã phải chịu đựng nhiều

thiếu thốn hơn tất cả những gì tôi từng biết – rồi đưa đứa trẻ đó vào một khu rừng ngoài Cornwall hay Goshen là cả một sự thay đổi lớn, chí ít tôi có thể nói như vậy. Để giúp chúng tôi hiểu rõ hơn một trải nghiệm như thế có thể gây ra cú sốc gì, Trường Hoang dã đã cung cấp cho chúng tôi một số bài tập huấn luyện khác nhau, mỗi bài tập đều được thiết kế để khiến chúng tôi mất phương hướng như nhau. Tất cả được tiến hành tại các thành phố – Hartford, Stamford, New Haven – quê quán của các học sinh trong chương trình. Tất cả các bài tập được sắp xếp sao cho chúng tôi cảm thấy thiếu thoải mái nhất như bốn phận mà chúng tôi đảm nhận.

Bài tập nào là bài tập có ảnh hưởng nhất? Đó là khi họ bịt mắt chúng tôi, đưa chúng tôi đến một giao lộ ngẫu nhiên tại Hartford, tịch thu ví tiền và đồng hồ của cả nhóm và nói họ sẽ

đến đón chúng tôi sau ba ngày. Không thức ăn, không nước uống, không có nơi chốn nào được thu xếp sẵn để ngủ. Tất cả những gì chúng tôi có là một số điện thoại viết trên cánh tay, phòng trường hợp ai đó muốn bỏ cuộc. Không cần nói cũng biết tất cả chúng tôi thà chết lạnh dưới cầu vượt hơn là thừa nhận thất bại và gọi đến số điện thoại đó.

Tôi được thả xuống góc đường Charter Oak và Taylor vào lúc 5 giờ chiều vào một ngày thứ Ba. Ban đầu, dường như buổi chiều hôm đó không khác gì một buổi chiều bình thường ở bất kỳ thành phố nào. Tôi ăn trưa muộn, do đó chuyện bị đói chưa đáng lo lắm. Kỹ năng dò bản đồ của tôi bắt đầu phát huy tác dụng, và tôi nhanh chóng xác định được sông Connecticut. Tôi biết cách để tồn tại ở những khoảng không gian xanh. Khi đêm xuống, tôi đã dựng xong một chỗ trú với túi đựng rác và một vài cành cây rụng. Buổi đêm

lúc đó khá ấm, và khi không thể ngủ được, tôi đi bộ xuống con sông rồi kể chuyện về bản thân sau vài lon bia với một nhóm thanh thiếu niên đang tiệc tùng ngay đó. Tôi không thật sự muốn thức đến bình minh với nhóm thanh thiếu niên này, chè chén qua đêm – nhưng tôi biết bia có thể cung cấp đủ năng lượng để xoa dịu cơn đói. Và còn giúp tôi giết thời gian nữa.

Khi thức dậy vào buổi sáng, bụng tôi sôi lên vì đói. Tôi cuốc bộ vào thành phố, bị thu hút bởi mùi đồ chiên không lấn vào đâu được rồi lang thang tới một khu bán thức ăn ở trung tâm. Tôi đi vòng quanh những chiếc bàn như một con kền kền, cố gắng lấy can đảm để hỏi xin ai đó bố thí cho mình bữa sáng – hoặc ít nhất là thảy cho tôi một trong những cái bánh rán của họ. Nhưng sau đó tôi lại nảy ra một ý tưởng khác. Tại sao phải xin? Thay vào đó, tôi dõi theo những doanh

nhân đang nhấm nháp món bánh kẹp trứng và bánh rán của họ, chờ họ rời đi để tôi có thể dè dặt sà xuống chỗ những người này vừa ngồi. Tôi không muốn moi móc thứ gì từ thùng rác, nhưng tôi cũng chẳng làm cao trước một đĩa bánh khoai tây chiên ăn dở. Tôi giống như những chú chim bồ câu tụ tập trước quảng trường, cảnh giác trước mọi dấu hiệu của sự chuyển động. Tôi cũng rất chú ý đến cách mọi người nhìn tôi – hoặc *không thèm* nhìn tôi như một sự mỉa mai – khi tôi sà vào đón chén thức ăn thừa của người khác. Tôi chưa bao giờ bị người ta nhìn như thế trước đây cả.

Vào buổi tối ngày thứ hai, bụng tôi oằn lên vì đói. Chiếc pizza dở dang không đủ để xoa dịu nó. Tôi cần gạt bỏ mọi lưỡng lự, kiểm lấy vài đồng và mua cái gì đó để bỏ bụng. Tôi cần tiền. Người ta có tiền. Và tất cả những gì tôi phải làm là đi thẳng tới họ để xin bố thí. Tôi thoảng nhìn thấy mình trước cửa sổ một

ngân hàng, trong đó là một gã sạch sẽ, gọn gàng, mặc quần áo của hãng East Coast, khuôn mặt tương đối nhẵn nhụi và tự hỏi: *Sẽ có thể khó đến mức nào đây?*

Câu trả lời là: cực kỳ khó.

Một trong những cách mà người ta dùng để đánh giá một nhiệm vụ tiếp thị hay bán hàng chính là phân tích độ khó của yêu cầu. Cái bạn yêu cầu là gì và cái bạn cam kết đền đáp cho người ta là gì? Nhiều năm sau, khi tôi lần đầu bước vào ngành tiếp thị, tôi nhìn nước đóng chai như một trong những chiến thắng vĩ đại nhất của nghệ thuật bán hàng: là tiếp thị trong hình thức thuần túy nhất. *Hãy đưa tôi tiền, tôi sẽ bán cho anh... nước. Một thứ gần như miễn phí, một thứ gần như có sẵn ở khắp mọi nơi. Một thứ bao phủ đến 75% bề mặt của Trái đất.*

Nhưng đó vẫn chưa là gì cả khi so sánh với

việc cầu xin người ta bố thí những đồng tiền lẻ. Ăn xin chính là nghệ thuật bán hàng thuần túy nhất. Đó là một yêu cầu hoàn toàn trắng trợn: là tiền có đi nhưng không có lại.

Chúng ta được dạy rằng không nên hỏi xin thứ gì – và nếu có hỏi xin, chúng ta cũng học rằng mình phải cho đi để đáp lại. Nhưng việc hỏi xin tiền mà không đáp lại người cho mình bất kỳ điều gì cả – không dịch vụ, không sản phẩm, thậm chí còn không có nổi một bài hát – thật sự rất kinh khủng. Chẳng khác gì nhìn vào một cái vực không đáy.

Ngày hôm đó ở Hartford, tôi nghĩ nếu chỉ dùng bàn tay trần xòe ra để xin tiền thì lộ liễu quá. Vậy nên tôi nhặt một cái ly nhựa từ thùng rác và cắm chốt ở một khu phố trung tâm đông người bộ hành, cách không xa lối người ta qua lại. Tôi chỉ đang ở cách chính

nhà mình khoảng một trăm dặm, nhưng tôi không muốn nhân cơ hội này để lao đến gặp bất kỳ ai mà tôi quen – bạn bè, bạn của bạn, hoặc cha mẹ của bạn. Trong đầu tôi lầm nhầm câu cầu khẩn: *Làm ơn bố thí cho tôi chút tiền lẻ*. Tôi còn nghĩ ra một câu chuyện dài hơn – nào là bị mắc kẹt sau khi quá giang đến đây, nào là bị cướp trên xe buýt, nào là bị mất ví. Điều duy nhất mà tôi không hề hé răng nửa lời đó là tôi đang tham gia vào một bài kiểm tra kỳ lạ giữa đô thị cho công việc dẫn dắt một nhóm trẻ em cá biệt sống ở vùng quê Connecticut vào mùa hè.

Người đầu tiên đi qua là một anh chàng cộc cằn trong giống luật sư trong bộ áo vest. Tôi co rúm người lại trước khi người này tiến gần đến tôi trong vòng ba bước chân. Thậm chí tôi còn không thể nhìn vào mắt anh ta. Điều tương tự cũng xảy ra khi tôi gặp một người

công nhân xây dựng trút bỏ bộ đồ lao động của mình trên đường đi tới trạm xe bus, một cô y tá trong trang phục bệnh viện đang vội vã bước sang nhà thuốc bên kia đường. Mỗi lần, tôi đều cố gắng nhìn vào mắt họ và hỏi xin tiền, nhưng rồi cả cơ thể tôi chùng lại. Từng chút một, đôi vai tôi chùng xuống, còn cái đầu thì cúi gầm không dám ngẩng lên.

Tôi từng đi leo núi. Vượt sông. Thi ba môn phối hợp. Nhưng đây là việc khó nhất mà tôi từng làm thử.

Và sau cùng thì tôi cũng làm được. Một người phụ nữ trông hiền lành, trạc tuổi mẹ tôi, rẽ vào góc phố nơi tôi ngồi và đi ngang qua. Trông bước đi của bà đủ nhanh như đang vội đi đâu đó, nhưng cũng đủ khoan thai để thấy bà đang thoải mái với chính mình. Tôi lấy hết can đảm để nhìn thẳng vào mắt bà và nói với giọng gần như thều thào: “Làm ơn bố thí cho cháu ít tiền lẻ.”

"Không," bà nói, mặt bà đanh lại ngay khi vừa đi ngang qua tôi.

Nhưng tôi đã phá băng thành công. Trong vòng bốn giờ sau đó, tôi đã kiếm được 1 đô-la và 75 xu, đủ cho một chiếc bánh mì kẹp xúc xích nóng hổi ở khu bán thức ăn. Tôi dần dần ăn xin giỏi hơn. Tôi học được cách hỏi ngắn gọn. Cách giao tiếp bằng mắt. Cách để khum núm, nhưng không quá nhiều. Cách để nói đủ lớn cho người ta nghe thấy, nhưng không quá lớn để gây khó chịu hay khiến họ sợ.

Nhưng sự đột phá đối với tôi đó là nói thẳng với mọi người: "*Làm ơn bố thí cho tôi chút tiền lẻ. Tôi đói quá.*" Có tác dụng nào đó khi nói những lời từ trái tim đi thẳng vào lòng người. Tôi thu hút được sự chú ý của người qua đường, phá vỡ sự hoài nghi và đề phòng của họ.

Bí quyết chính là làm sao để vượt qua nỗi

xấu hổ của việc cầu xin – khi anh cho một người lạ thấy nhu cầu cơ bản nhất, thiết yếu nhất của mình. Nói thì dễ chứ làm lại rất khó.

Tôi cảm thấy ô nhục khi cầu xin. Tôi cảm thấy mình thấp hèn khi người khác nói không. Nhưng cho đến lúc này điều khó khăn nhất mà tôi phải chịu đựng đó là sự vô hình. Lấy hết can đảm và sự tuyệt vọng của bản thân để hạ mình trước một người lạ, chỉ để bị người ta *phớt lờ hoàn toàn* – đó mới là điều tệ nhất.

Tin tôi đi, sau *những chuyện đó*, việc hỏi xin một nhà đầu tư 25 nghìn đô-la chẳng là gì cả. Một trong những mục tiêu gọi vốn đầu tiên của chúng tôi là một anh chàng có tên Alexandre Balkanski. Anh nằm trong một hàng dài những anh bạn người Pháp có tính cách đặc biệt trong đời tôi. Còn có Philippe Kahn, sếp cũ của tôi tại Borland

International, người đã xuất hiện trong buổi phỏng vấn xin việc của tôi với bộ dạng cởi trần, chỉ mặc đúng cái quần chạy bộ của hãng Umbro. Còn có Alain Rossmann, CEO của hãng Unwired Planet, người từng nổi đóa với tôi khi tôi từ chối lời mời đến làm việc cho anh ấy (ý tôi là, thôi nào. Liệu có thứ gì kỳ cục hơn trình duyệt Internet trên điện thoại hay không?). Và tất nhiên, có cả Eric Meyer, người đã tham gia công ty mới thành lập của tôi với tư cách giám đốc công nghệ.

Sau đó là Alexandre, một nhân vật lớn trong ngành công nghệ băng hình và DVD. Công ty của Alexandre, C-Cube Microsystems, làm ra phần mềm nén video để chuyển đổi băng hình analog và tư liệu hình ảnh sang dữ liệu số để lưu trữ và vận chuyển dễ dàng hơn. Ở Alexandre, chúng tôi nghĩ mình đã có đối tượng hoàn hảo: một người sẽ hiểu những gì

chúng tôi đang làm và tại sao những việc đó sẽ có hiệu quả, một người có kiến thức sâu sắc về lĩnh vực này và có thể cho chúng tôi những góc nhìn quý giá về cách định vị dịch vụ của mình.

Reed và tôi lái xe tới trụ sở công ty của Alexandre tại Milpitas. Nhận thức được tầm quan trọng của cuộc gặp này, tôi ăn mặc hơi bảnh bao một chút, đem chiếc quần đùi leo núi của tôi đổi lấy một chiếc quần jean sạch sẽ, còn chiếc áo thun đã mặc bấy lâu nay thì dùng để đổi một chiếc áo thun có cổ. Còn Reed thì mặc một bộ trang phục mà với anh có thể nói là rất có gu: quần jean tối màu và áo sơ mi trắng. Nhưng lúc này tôi không lo lắng – Reed và tôi là những người giàu kinh nghiệm trong thể loại công việc này, và chúng tôi biết mình đang có một thứ đáng mua trong tay. Nhưng khi người tiếp tân mời chúng tôi ngồi

vào một cặp ghế ở tiền sảnh nơi không có ai bước vào trong 5, 10, rồi 15 phút, tôi nghĩ cả hai chúng tôi đã bắt đầu hốt hoảng đôi chút.

Anh ấy đang giết bạn mình, tôi thầm nghĩ.

Rồi cánh cửa mở ra, một người đàn ông cao lớn, thân hình gọn gàng bước vào. Anh mặc áo vest với sơ mi bên trong, chân đi một đôi dép lê bằng da trông có vẻ đắt tiền. "Xin chào," anh lên tiếng bằng chất giọng châu Âu hơi nhẹ. Ô, tôi nghĩ. *Có phải anh ấy là người Pháp không?*

Khi trình bày ý tưởng kinh doanh của mình với người khác, đừng bao giờ mong bạn có thể trình bày thông suốt từ đầu chí cuối. Cũng giống như người luật sư biện hộ cho một vụ án trước Tòa án Tối cao: chỉ trong chốc lát sau khi nêu ra những luận điểm đầu tiên, các câu hỏi chắc chắn sẽ bắt đầu được đặt ra. Nếu không, tức là bạn đang thật sự gắp rắc rối.

Chín trên mươi lần, họ sẽ không im lặng bởi họ đang lịch sự lắng nghe bạn – họ chỉ im lặng nếu hoàn toàn không hứng thú với những gì bạn đang nói. Hoặc tệ hơn: họ nghĩ lập luận của bạn quá lỏng lẻo và thảm hại đến nỗi không thèm tranh luận làm gì.

Vì vậy, chúng tôi đã sẵn sàng để bị ngắt quãng, bị chất vấn hay bị dò hỏi về ý tưởng kinh doanh của mình. Cái mà chúng tôi không chuẩn bị lại chính là việc Alexander, ở nửa chừng bài thuyết trình của chúng tôi – *Cho thuê DVD qua bưu điện! Kho tàng phim lớn nhất thế giới! Đầu tiên trên thị trường!* – đã lắc đầu, đấm tay xuống chiếc bàn kính trước mặt chúng tôi và nói bằng một chất giọng mà tôi không thể nào nghe ra được:

Thật vớ vẩn.

Vớ vẩn? Thật sao? Chúng tôi đã có gần 2 triệu

đô-la trong tay, một đội ngũ gồm những con người đầy hưng phấn, cùng một cơ hội thật sự để trở thành Amazon tiếp theo. Tôi nhìn vào Reed, người đang nhìn Alexandre chằm chằm với một biểu cảm không luận ra được là gì, nếu bạn không hiểu anh ấy. Nhưng tôi thì hiểu. Anh đang lo lắng. Alexandre bảo chúng tôi rằng DVD chỉ là một hiện tượng nhất thời. "Không ai chấp nhận công nghệ này về lâu về dài cả," anh nói. "Cú nhảy lớn sẽ là từ công nghệ analog lên kỹ thuật số. Một khi phim ảnh đã ở dạng kỹ thuật số thì chẳng có nghĩa lý gì khi di chuyển dữ liệu trong những mảnh nhựa cả. Làm như thế kém hiệu quả và chậm chạp khủng khiếp. Vấn đề chỉ là thời gian trước khi mọi người bắt đầu tải phim của họ từ trên mạng về. Hoặc phát sóng trực tuyến. Đến một thời điểm nào đó, chắc là sớm thôi, các anh sẽ mắc kẹt với một cái

nhà kho chứa đầy những cái đĩa DVD vô dụng.”

“Tôi không chắc về chuyện đó,” tôi đáp lại.

“Tôi nghĩ sẽ phải một thời gian nữa trước khi chuyện đó xảy ra. Chúng ta có ít nhất 5 năm.”

Alexandre lại lắc đầu. “Sẽ sớm hơn thế,” anh nói. “Tại sao tôi lại phải đầu tư vào một công ty sẽ không sống nổi trong vòng 5 năm kể từ bây giờ?”

Vấn đề là gì? Alexandre đã nói đúng về gần như tất cả mọi thứ. DVD là bước trung gian giữa băng hình VHS và việc tải hoặc phát sóng trực tuyến phim ảnh. Anh biết rõ hơn bất kỳ ai về công nghệ sẽ khiến bản thân đĩa DVD trở nên lỗi thời đang ở đâu đó trước mắt chúng ta thôi. Suy cho cùng đó chính là nghề của anh ấy. Và chỉ một cái nhìn thoáng qua vào việc kinh doanh hiện tại của Netflix

cũng đủ để chứng minh lý thuyết của Alexandre rằng cuối cùng, người xem sẽ tiếp cận trực tiếp với gần như toàn bộ các bộ phim qua mạng Internet.

Nhưng thời gian của Alexandre thì lại sai. Cái mà anh không hiểu chính là Hollywood. Chúng ta biết rằng các hãng phim đang đặt cược lớn vào định dạng DVD và, quan trọng hơn, họ đặt cược vào *quyền sở hữu* DVD. Họ không muốn lặp lại những gì đã xảy ra trong thập niên 1980, khi các cửa hàng cho thuê băng đĩa đã xác lập chỗ đứng của họ như người trung gian giữa các hãng phim và người tiêu dùng, cho thuê cùng một cuộn băng video đến hàng chục lần. Các hãng phim không muốn phải kê giá các bộ phim của họ thật cao chỉ để kiếm phần lợi tức công bằng trên thị trường phim ảnh tại nhà; họ muốn trực tiếp đưa phim của họ đến với căn nhà của

người tiêu dùng và DVD – một công nghệ mới mà các hãng phim có thể đưa ra mức giá phải chăng – chính là cơ hội để họ tái lập thị trường.

Còn tải phim trực tuyến thì sao? Các nhà điều hành hãng phim 65 tuổi không hoàn toàn là những người rành rẽ về công nghệ nhất trên đời. Họ sợ những gì từng xảy ra trong ngành âm nhạc. Napster đã mở đầu cho thời đại chia sẻ tập tin bất hợp pháp, và mặc dù DVD đã được phát triển kèm theo những cơ chế chống đánh cắp mạnh mẽ hơn đĩa CD, các hãng phim vẫn lo sốt vó trước việc cho phép khách hàng của họ tiếp cận phim ảnh dưới dạng các tập tin kỹ thuật số dễ chia sẻ.

Alexander cũng đã đánh giá thấp vấn đề “chặng cuối cùng”. Trên phần lớn nước Mỹ, việc tải một bộ phim vẫn là bất khả thi về mặt chức năng, hay ít nhất cũng là không thực tế.

Internet tốc độ cao khi đó chỗ có chỗ không, và thành thực mà nói, cũng chưa nhanh đến mức độ tải phim dễ dàng. Thêm vào đó, Internet kết thúc ở máy tính chứ không phải ở ti vi. Ngay cả khi bạn *có thể* tải một bộ phim về trong vòng ít hơn vài ngày, sẽ không có cách nào để đưa bộ phim đó từ máy tính lên ti vi – và hầu hết mọi người sẽ không muốn phải ngồi ngay ngắn ở bàn làm việc để xem bộ phim *Truy tìm ký ức*⁽¹⁾ trên chiếc máy tính Compaq Presario của họ đâu.

Cả đời Alexandre đã dẫn tới thời khắc những bộ phim và chương trình truyền hình có thể được phát sóng trực tuyến qua Internet. C-Cube, trên nhiều phương diện, chính là công ty đã tạo điều kiện cho tất cả những điều đó xảy ra. Nhưng giống như hầu hết những người tiên phong khác, Alexandre đã đi quá sớm.

Cùng lúc đó, chúng tôi có trong tay một mô hình kinh doanh sẽ phát huy hiệu quả trong thế giới của đĩa DVD. Chúng tôi có thể chờ đợi được. Một tài sản thương hiệu mà chúng tôi đang xây dựng – toàn bộ quan hệ khách hàng, toàn bộ chuyên môn trong việc đề xuất phim ảnh phù hợp – vẫn sẽ có ý nghĩa và hữu dụng khi thế giới thay đổi.

Hay ít nhất là chúng tôi đã nói với Alexandre như vậy. Nhưng anh đã đập tan mọi luận điểm phản bác bằng cái khoát tay với những ngón tay được cắt tỉa gọn gàng của mình. Và nếu bạn phải tranh luận với một nhà đầu tư tiềm năng, coi như cơ hội của bạn đã chấm hết. Chúng tôi iu xiù rời khỏi văn phòng của Alexandre, vừa ngạc

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Total Recall*.

nhiên lại vừa căng thẳng. Trên đường trở lại Sunnyvale, tôi đã lái xe rất nhanh như

thường lệ, thực hiện những cú vào cua gấp trên toàn bộ quãng đường về nhà. Reed không hề nói một lời nào.

Ở Thung lũng Silicon, không ai thật sự nói không với bạn cả. Sau mỗi bài thuyết trình, thông thường bạn sẽ nghe một câu nói bắt đầu bằng “Nghe rất hay, nhưng...” Bạn sẽ quen với điều đó đến nỗi mỗi khi nghe thấy câu nói bắt đầu bằng “Nghe rất hay” thì trong đầu bạn đã sẵn sàng thu dọn giấy tờ và nhớ xem mình để chìa khóa xe ở đâu.

Nghe rất hay nhưng tôi muốn thấy nhiều sức hút hơn rồi mới tham gia.

Nghe rất hay nhưng tại sao chúng ta không quay lại với nhau khi anh có mười nghìn lượt đăng ký?

Nghe rất hay nhưng đó không phải lĩnh vực đầu tư mà chúng tôi hiện giờ đang chú trọng.
Alexandre không hề nói với chúng tôi câu

Nghe rất hay. Anh nói với chúng tôi *Thật vớ vẩn*. Và điều đó khiến chúng tôi sợ mất hồn mất vía.

Đã đến lúc cho một sự cầu xin thậm chí còn khó khăn hơn: Tôi sẽ vận động Steve Kahn. Trong khi bình thường tôi sẽ kỳ vọng vào việc vận động một người mà tôi biết rõ, nhưng trong trường hợp này mọi thứ trở nên thật phức tạp và lạ lùng. Bởi Reed đã thúc ép tôi phải thay đổi thỏa thuận.

Steve từng là người sếp đầu tiên của tôi ở Borland, và trên nhiều phương diện anh là – và vẫn là – một người thầy của tôi. Anh là một người bảo thủ thường xuyên phải làm công việc kiểm soát thiệt hại vì những gì tôi đã gây ra. Có lần anh từng nói mỗi khi anh thấy tôi gõ cửa phòng mình, anh thường chỉ có hai ý nghĩa: *Anh chàng này lại chọc tức ai đây?* hay *Lần này thì cậu ta đang mơ đến*

chuyện điên rồ gì nữa ? Tôi dám chắc rằng Steve đang tự mình hỏi một trong hai câu trên vào cái ngày tôi bước xuống văn phòng dưới tầng hầm của anh tại Pure Atria để mời ăn trưa.

Ngay cả trước khi chúng tôi đưa ra quyết định chắc chắn là sẽ theo đuổi ý tưởng mà một ngày nào đó trở thành Netflix, tôi biết là mình đã muốn Steve tham gia vào ban lãnh đạo của công ty. Vì một lý do, đó là mọi ban lãnh đạo đều cần có một người thứ ba để phá vỡ thế cân bằng.

Và một lý do khác, Steve là một gã cuồng công nghệ video chính cống. Anh đã đem toàn bộ những mối lợi của mình từ doanh thu tại Integrity QA để châm ngòi cuộc chạy đua xây dựng hệ thống rạp chiếu tại nhà với Bob Warfield, cũng là nhà đồng sáng lập tại Integrity QA. Cuộc cạnh tranh của họ lúc đó là một cuộc

cạnh tranh diễn ra liên tục và không khoan nhượng. Âm thanh vòm, dàn ghế ngồi kiểu sân vận động, tường cách âm, ghế tựa bọc da, hệ thống máy chiếu tối tân nhất... Nếu có cái gì có thể gắn vào hệ thống rạp chiếu tại nhà, Steve và Bob đều đã có rồi – hoặc họ sẽ sớm có thôi. Luôn có một khoảng thời gian khoảng 45 ngày trước khi bất kỳ thiết bị công nghệ video nào được coi là tối tân nhất, và Steve cùng Bob sẽ chạy đua với nhau để có cái vinh dự làm chủ khoảng thời gian đó.

Nhưng lý do quan trọng nhất khiến tôi muốn Steve tham gia ban lãnh đạo? Vì anh là một người bạn. Anh ấy không chỉ hữu ích, trung thực và thấu đáo. Sẽ thật tuyệt vời khi có một người thật sự ủng hộ mình.

Việc đề nghị anh gia nhập ban lãnh đạo công ty không có gì khó khăn. Về cơ bản thì tôi chỉ yêu cầu ở anh một sự ưu ái vốn không đòi hỏi gì khác ngoại trừ một chút thời gian. Khi

tôi đưa anh đi ăn trưa – tại một nhà hàng buffet Ấn Độ tọa lạc ở một trung tâm thương mại nhỏ gần văn phòng – anh đã kiên nhẫn lắng nghe khi tôi trình bày về ý tưởng của mình mà chẳng hề đụng đến món tikki masala ở trước mặt. Không mất nhiều thời gian để anh đáp lại “Chắc chắn rồi”, nhưng qua cách trả lời của Steve tôi có thể nói rằng anh vẫn chưa thật sự hiểu ý tưởng của tôi là gì. Song việc huy động 25 nghìn đô-la – chỉ để đổi lấy đặc quyền tham gia ban lãnh đạo công ty – thì lại rất khó. Tôi lo sợ. Tôi sửa soạn suốt nhiều ngày. Tôi cảm thấy như mình đang chơi trò nhử mồi vậy – sự ưu ái mà tôi yêu cầu ở bạn mình vốn chẳng tồn tại thì bây giờ đã được gắn một cái giá lên đó.

Chúng tôi đi đến nhà hàng Ấn Độ hôm trước – tôi nghĩ nơi này có thể mang đến vận may. Tôi căng thẳng hết mức. Steve chỉ vừa mới nhặt thực đơn lên khi tôi thốt ra lời cầu khẩn

của mình. *Liệu ông có đầu tư được 25 nghìn đô-la không?*

Tôi sẽ không bao giờ quên nét mặt của Steve. Anh thở hắt ra, môi mím lại, đặt thực đơn xuống và một biểu hiện đầy lo lắng từ từ lan tỏa trên khuôn mặt của anh. Ngay cả trong khoảnh khắc đó, khi ánh mắt vẫn đang lượn lò trên một rổ bánh mì tỏi kiểu Ấn Độ, tay thì chậm rãi xé một chiếc khăn ăn thành từng mảnh dưới bàn, tôi vẫn nhận ra được. Đó là khuôn mặt của một người lâm vào thế tiến thoái lưỡng nan. Khuôn mặt như muốn nói “không có câu trả lời nào đúng ở đây cả”.

Nếu Steve nói không, rằng anh *sẽ không* bỏ 25 nghìn đô-la vào thương vụ này, anh sẽ giống một kẻ hèn hạ. Giống như anh không thật sự tin vào ý tưởng này (ngay cả khi có lẽ anh không tin thật). Nhưng nếu nói có, anh sẽ phải bỏ ra 25 nghìn đô-la – một số tiền mà anh

không hề muốn chi, và trên hết, cả hai chúng tôi đều biết rằng anh không làm điều này vì thích ý tưởng của tôi hay nghĩ nó sẽ hiệu quả, mà vì tôi đã cầu khẩn anh. Vì anh đã thấy trên khuôn mặt tôi, nghe từ giọng nói của tôi cùng một điều đã đưa tôi vượt qua khoảnh khắc sống còn trên đường phố Hartford. Tôi thật sự đói.

Khi anh đồng ý, cả hai chúng tôi biết quyết định này chẳng liên quan gì đến ý tưởng của tôi cả. Steve sau này đã nói với tôi điều anh nghĩ trong lòng: “Thôi vậy, 25 nghìn đô-la coi như một đi không trở lại.”

Nhưng cảng thẳng nhất vẫn là lúc tôi vận động mẹ mình. Có rất nhiều người đã hỏi xin tiền của cha mẹ họ trong giai đoạn đầu tư hạt giống của các công ty khởi nghiệp. Trên thực tế thì khi đó chưa có ai gọi đây là “vòng hạt giống” cả. Người ta thường gọi là “vòng bạn bè và gia đình” thì đúng hơn.

Tuy nhiên, vẫn có cảm giác tệ hại khi bạn đã ở tuổi gần tứ tuần, đã kết hôn, có ba đứa con và từng đứng tên nhiều công ty thành công... mà vẫn gọi điện cho cha mẹ để xin tiền. Bạn sẽ ngay lập tức quay trở lại cảm giác khi vẫn còn là đứa trẻ tám tuổi, níu quần của người mẹ hỏi xin 50 xu để mua một thanh kẹo ở cửa hàng tạp hóa.

Ấy vậy mà tôi vẫn làm thế đó.

Tôi gọi cho mẹ tôi bởi cha tôi nằm ngoài mọi sự cân nhắc. Ông là người lạnh lùng và khắt khe về tiền bạc. Ông bà nội tôi từng mất mọi thứ trong cuộc Đại Suy thoái, và kết quả là cha tôi rất cảnh giác trước mọi rủi ro về tài chính. Ông ghi mọi khoản chi tiêu vào một cuốn sổ cái kiểu cũ, mọi thứ từ thu nhập cho đến đầu tư, hóa đơn gia đình đều được lưu lại (khi ông mất, tôi có lướt qua giấy tờ của ông, và mọi hóa đơn tiền gas từ năm 1955 cho tới năm 2000 đều

được ghi vào sổ bằng bàn tay chính xác của một người kỹ sư). Trên Phố Wall, ông đã chứng kiến người ta mất tất cả. Cách ông nghĩ về kinh doanh thường thiên về các công ty lớn và ngân hàng – những thứ phải chắc chắn, coi lợi nhuận làm trọng và thực tế – hơn là vốn mạo hiểm và các công ty khởi nghiệp không thể làm ra tiền trong vài năm, nếu có. Nếu tôi đưa ra trước mặt ông ý tưởng ban đầu về Netflix, ông sẽ gạt chiếc kính lúp của mình sang một bên rồi đầy ý tưởng đó ra.

Mẹ tôi, dù cũng là một người rất cẩn thận về tiền bạc, đôi khi vẫn biết hưởng thụ. Thêm vào đó, bản thân mẹ cũng là một doanh nhân. Khi tôi học trung học, bà đã mở công ty bất động sản của mình, công ty phát triển tốt và giờ bà đã có một khoản tiền riêng. Thực tế là bà đã nuôi tôi anh em tôi học đại học bằng số tiền đó.

Mẹ tôi lúc này đang sống ở bờ Đông, nên tôi không thể hỏi trực tiếp được. Chỉ nghĩ đến việc gọi điện thoại thôi là tôi thấy đủ sợ rồi. Bán hàng là một nhà hát: mọi cuộc trình bày, mọi cuộc gọi, mọi tương tác mà trong đó bạn, người kinh doanh, cố gắng thuyết phục bất kỳ ai – khách hàng, thân chủ, nhà đầu tư tiềm năng, bất kỳ ai bạn có thể gọi tên – chính là một màn trình diễn nhỏ, trong đó mỗi bên sẽ đóng một vai. Nhưng một người con gọi điện cho mẹ mình xin tiền? Đó không phải là nhà hát bình thường nữa. Đó là nhà hát kịch Kabuki. Mọi thứ đều mang tính nghi thức và quy định.

Cả hai chúng tôi đều biết rằng rất cuộc mẹ cũng sẽ đồng ý – bà là mẹ tôi, số tiền tôi hỏi xin cũng không hoàn toàn phi lý, và bà luôn ủng hộ tôi cũng như sự nghiệp của tôi. Bà có lòng tin nơi tôi. Thật ra, một trong những lý

do mà tôi cậy nhờ mẹ đó là tôi biết bà sẽ đầu tư. Và hơn nữa, tôi hiểu rằng mẹ biết tôi biết điều đó.

Cả hai cũng hiểu quá trình cân nhắc của mẹ tôi sẽ diễn ra đại loại như sau:

- (A) *Mình chẳng hiểu nó đang nói cái gì cả.*
- (B) *Chờ đã, cái gì cơ?*
- (C) *Ôi, phiền chết đi được.*
- (D) *Chắc là mình sẽ nói có thôi. Dù sao mình cũng là mẹ nó mà.*

Nói cách khác, tôi biết rằng mình sẽ đóng vai một đứa con hơi được nuông chiều. Mẹ tôi sẽ đóng vai một người mẹ nghi ngờ nhưng rộng lượng. Cả hai chúng tôi sẽ đóng những vai đã quá cổ điển, được đóng đinh bởi hàng chục năm sinh hoạt dưới một mái nhà. Và đối với cả hai chuyện đó không thành vấn đề.

Sẽ thế nào nếu tôi nói mình làm điều này để khiến ông bác Siggy tự hào?

Tôi không nhớ nhiều về cuộc điện thoại kỳ cục đó. Tôi không hẳn là đã thực hành “nghệ thuật cầu xin” như tôi bây giờ. Tôi có thể chắc chắn là mình đã thốt ra vài câu bán hàng sáo rỗng thật sự kinh khủng: *Hôm nay con gọi cho mẹ để cho mẹ “cơ hội” đầu tư vào công ty của con*, đại loại vậy. Nếu hôm đó tôi ở nhà của cha mẹ tại Chappaqua, chắc chắn tôi sẽ ngồi cùng mẹ tại phòng đọc sách để uống rượu brandy và bàn bạc về thương vụ này.

Đến tận bây giờ, tôi vẫn rúm người lại khi nghĩ đến cuộc điện thoại năm xưa.

Tôi chắc chắn là mẹ đã hỏi mình những câu hỏi lịch sự, tò mò. Tôi chắc chắn mình đã trả lời mẹ một cách lịch sự và say mê. Điều duy nhất tôi thật sự nhớ rõ – và tôi nghĩ chính là đại diện của sự chiểu cổ mà mẹ dành cho tôi, là khi mẹ nói rằng mẹ biết khoản đầu tư của mình sẽ mang lại trái ngọt về lâu về dài. “Mẹ

chắc chắn là trong 15 năm nữa, mẹ có thể dùng số tiền này để mua một căn hộ trong thành phố," mẹ tôi vừa nói vừa mỉm cười.

Bà muốn chứng tỏ cho tôi thấy rằng số tiền mình đầu tư không chỉ là một món quà, mà còn là một khoản đầu tư thật sự, ngay cả khi *mẹ* biết và *tôi* biết lý do đưa đến khoản đầu tư này không liên quan gì đến những cái được, không được và kế hoạch của tôi, mà tất cả chỉ liên quan đến một thực tế rằng hai chúng tôi là mẹ con.

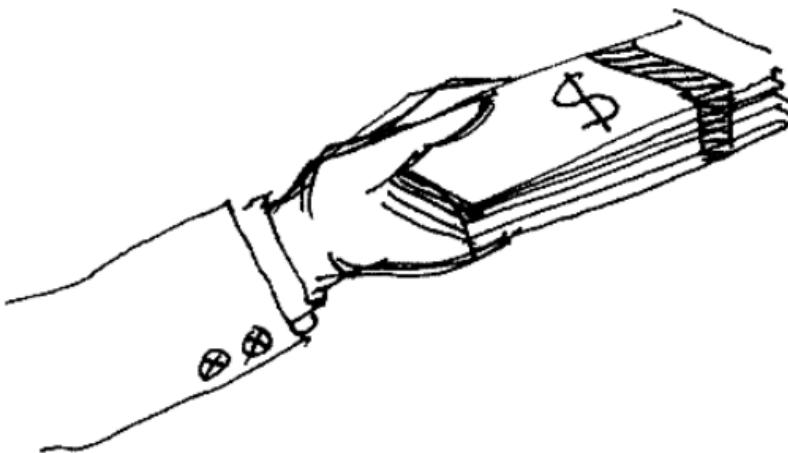
Tôi gần như đã ước rằng mẹ sẽ nói không. Bởi bây giờ tôi sẽ thật sự phải bắt tay vào thực hiện.

6/

CẢM GIÁC KHI ĐEM GỬI NGÂN

HÀNG SỐ TIỀN GẦN 2 TRIỆU ĐÔ-LA

(Thu đông năm 1997: Nửa năm trước
khi ra mắt)



sau vài tuần gác giã, (không hiểu vì lý do gì mà Reed đường như rất luống lui trước khi đặt bút ký và ghi ngày lên tấm séc), nhà tài tử đầu tiên của bạn cuối cùng cũng trao tấm séc sẽ giúp bạn có tiền để thuê văn phòng, tuyển nhân viên và mua vài cái bàn gấp...

Tất nhiên là còn nhiều thứ khác nữa. Tấm séc này đại diện cho khả năng bắt đầu. Nó là sự khác biệt giữa một ý tưởng trong đầu bạn và một công ty hiện hữu trên đời. Nó là sự khác biệt giữa không và có.

Nó là tất cả. Nó cũng là một khoản tiền nhỏ.

Bạn nhìn chăm chú tấm séc, mắt bạn đảo qua đảo lại ở chỗ sổ tiền được ghi trên đó. Bạn muốn chắc chắn rằng người ta đã ghi đủ số dấu phẩy⁽¹⁾. Rằng ngày tháng đã chính xác. Rằng chữ ký trên đó là của người mà bạn

biết. Một phần trong bạn muốn ngay lập tức lái xe tới Santa Cruz, đến chỗ ngân hàng với những chiếc đèn âm tường, hàng gạch bông sáng bóng, cánh cửa an ninh màu vàng nửa đóng nửa mở đằng sau quầy giao dịch, lấp lánh trong bóng tối như bánh lái của một chiếc thuyền buồm. Bạn muốn thay chiếc áo thun sang một chiếc áo khoác có cổ, có thể thắt thêm cà vạt nữa – để phù hợp với dịp đặc biệt này. Một triệu chín trăm nghìn đô-la là một số tiền lớn. Bạn sẽ cảm thấy căng thẳng khi cầm số tiền đó trong tay, như thể bạn vừa đi ăn cướp từ ai đó vậy. Tốt hơn hết là bạn nên đi tới ngân hàng gần nhất trong khả năng của mình. Ai mà quan tâm nếu ngân hàng đó nằm trong một trung tâm thương mại ngoài trời ở Los Gatos? Bạn cần để số tiền này rời khỏi tay mình càng sớm càng tốt.

(1) Ở nước ngoài khi ghi số tự nhiên, người ta thường dùng dấu phẩy để phân cách các số hàng nghìn, hàng triệu, hàng tỷ... trong khi ở Việt

Nam thường dùng dấu chấm.

Bạn bắt đầu cảm thấy mình giống như một kẻ trốn truy nã vậy.

Trong hàng người đang xếp hàng chờ tại ngân hàng, bạn sờ soạng tấm séc của mình với đôi bàn tay đẫm mồ hôi hết lần này đến lần khác, cho đến khi nó gần như ướt sũng trong túi quần. Với bất kỳ ai xung quanh, họ cũng có thể cảm thấy như bạn đang chuẩn bị đi trốn.

Tất nhiên trước đó bạn đã từng đi gửi tiền rồi. Và bạn cũng từng làm việc cho những công ty chi tiêu các khoản tiền lớn hơn đáng kể so với tấm séc này.

Nhưng quan trọng là bạn chưa bao giờ trực tiếp cầm số tiền như thế trong tay cả.

Dòng người di chuyển chậm rãi, nhưng cuối cùng thì bạn cũng gặp được giao dịch viên.

Bạn nghĩ: Số tiền này sẽ làm cô ta vui lắm đây.

Bạn nghĩ: Mình dám cá là cô ta sẽ kinh ngạc

lắm. Mình đoán là cô ta sẽ bí mật ra hiệu cho người quản lý, rồi gã này sẽ hộ tống mình vào văn phòng bên trong, nơi có những món đồ gỗ kiểu cổ và một tấm thảm Ba Tư. Gã sẽ rót cho mình một ly sâm panh và lịch sự hỏi chuyện trong lúc một nhân viên cấp dưới xử lý tất cả những chuyện chi tiết.

Một triệu chín trăm nghìn đô-la chẵn.

Bạn trao tấm séc cho giao dịch viên và chẳng có gì xảy ra cả. Không có một ánh nhìn công nhận, không một dấu hiệu ngạc nhiên trên khuôn mặt cô ta. Bình thường như cân đường hộp sữa.

“Anh có muốn rút tiền mặt không?” cô ta hỏi.

Với số tiền của Reed đã nằm yên vị trong ngân hàng – và vụ sáp nhập của Pure Atria đã hoàn tất – rốt cuộc chúng tôi đã có thể rời khỏi Best Western. Nhưng chúng tôi không

nhất thiết phải chuyển đi đâu xa: tôi tìm thấy một địa điểm đối diện bên đường, trong một khu văn phòng không có gì nổi bật ở Scotts Valley. Hợp đồng cho thuê đường như có mức giá đắt đến vô lý đối với tôi. Đó cũng là một hợp đồng có thời hạn nhiều năm, cho thấy dấu hiệu của sự lạm quan đối với khả năng tiến triển của công ty mà tôi hy vọng không hoàn toàn là lạm quan tếu.

Nơi này hoàn toàn khác xa với trụ sở doanh nghiệp hào nhoáng mà tôi từng biết ở Borland – hay những không gian làm việc mở sáng bóng với đồ gỗ và cây trang trí đủ loại kỳ dị hiện đang hết sức thịnh hành, dường như có cả sự hiện diện của các cây cột trong trạm cứu hỏa và những chiếc ghế beanbag. Khu văn phòng của chúng tôi chẳng có gì đặc biệt cả. Nó trông giống như nơi mà một nha sĩ hay một chuyên viên thuế

vụ nào đó sẽ dùng để đặt văn phòng của mình. Trên thực tế, ở đây có vài chuyên gia tâm thần học, và cả một bác sĩ nhãn khoa nữa. Dù vậy, phần lớn khu văn phòng này là nhà của các công ty khởi nghiệp nhỏ, những công ty bắt đầu và kết thúc hợp đồng cho thuê trong vòng xoáy của sự thịnh vượng và phá sản. Có một vườn hoa ở phía trước ngay bên cạnh cột cờ, ở trong đó người ta trồng các loại hoa và cây cảnh xanh tươi quanh năm. Chính xác thì người ta không gieo trồng hay chăm bón gì ở đó cả. Thay vì vậy, những chậu cây trưởng thành và đang nở hoa sẽ được trồng thẳng vào đất, rồi khi chúng chết đi, tất cả sẽ được thay mới bằng một hoa loạt uất kim hương, hoa cánh bướm và hoa thủy tiên vàng đang nở. Chi phí không phải là vấn đề, chừng nào hoa còn đang nở. Khi đi ngang qua một người làm vườn đang đẩy một xe đầy hoa uất kim hương đang nở háo hức để được trồng

xuống đất, không khó để thấy khu vườn này chẳng khác gì một phép ẩn dụ éo le về vòng sinh trưởng của một công ty khởi nghiệp. *Được trồng, nở hoa, chết... và bị thay thế.*

Văn phòng của chúng tôi là một căn phòng lớn, thoáng đãng được lót thảm xanh trông xấu xí vô cùng. Nơi này từng là văn phòng của một ngân hàng nhỏ, và thật ra thì khoang đựng tiền của họ vẫn còn ở đây, cửa thì không khóa. Có một vài căn phòng liền nhau trên một bức tường dài, một phòng họp và một căn phòng nằm trong góc với cửa sổ nhìn ra bãi đậu xe và quán Wendy's bên kia đường. Với tư cách CEO, tôi chiếm dụng phòng này. Và tôi chẳng có gì để đặt vào bên trong nó cả.

Dây không phải là một không gian sang trọng. Chúng tôi chỉ chưa tới một nghìn đô-la để bày biện nội thất. Không có ghế hiệu Aeron, không bàn chơi bóng bàn,

không có tủ lạnh chứa đầy những lon nước giải khát LaCroix mát lạnh. Chỉ có 6 hay 7 chiếc bàn gấp gì đó, loại bàn gấp rẻ tiền mà những người bán đồ ăn hay dùng. Có một số ghế chiếc nọ xọ chiếc kia được tôi gom nhặt từ nhà kho của mình. Nếu muốn có nhiều ghế hơn thì chúng tôi phải mang thêm ghế từ nhà mình đến. Tôi đặc biệt nhớ rõ có một số nhân viên từng lôi chiếc ghế dùng để ngồi ở bãi biển của họ lên văn phòng, chõ ngồi và chân ghế vẫn còn dính đầy cát. Khi Lorraine tới văn phòng lần đầu, cô ấy chỉ ngay vào chiếc bàn ở phòng họp và hỏi: “Có phải đó là ghế ăn của nhà mình không?”

Thay vì đồ nội thất, chúng tôi chi tiền vào công nghệ. Chúng tôi mua hàng chục chiếc máy tính Dell trên mạng để họ giao tới tận văn phòng. Chúng tôi cũng tự mua máy chủ – vào năm 1997, chưa hề có đám mây lưu trữ – và

lắp đặt các máy chủ ở góc văn phòng. Chúng tôi cũng mua hàng cây số dây cáp và tự mình đi dây cho văn phòng sau giờ làm. Dây điện nối dài và cáp mạng xoắn vào nhau xuyên suốt văn phòng của chúng tôi như những con rắn màu đen và màu cam đang quấn lấy nhau vậy. Dây cáp thậm chí còn rủ xuống từ trần nhà như những giàn dây leo.

Tôi không nhớ rõ ngày chuyển vào văn phòng mới của chúng tôi lắm. Có lẽ chúng tôi đã đặt một ít bánh pizza và chạy đi chạy lại Costco vài lần. Nhưng chắc chắn hơn cả là mọi người cứ chậm rãi chuyển vào, mang theo bên mình bất cứ thứ gì mà họ cần để làm công việc của họ. Nếu có dịp đứng trong văn phòng đầu tiên của Netflix vào mùa thu năm 1997, bạn sẽ nhìn thấy một căn phòng có nét giống như sự kết hợp bất thường giữa căn cứ của những tay cuồng máy tính và đại bản

doanh chiến dịch tranh cử của một vị chính trị
gia nào đó. Và đó cũng chính là lý do mà
chúng tôi thích nơi này.

Văn phòng của chúng tôi mang một thông
điệp rất rõ ràng: *Tất cả không phải vì chúng
tôi, mà là vì khách hàng*. Lý do để làm việc tại
đây không phải vì những quyền lợi hấp dẫn
hay thức ăn miễn phí. Lý do chính là tình
bằng hữu, vì thách thức và cơ hội được
dùng thời gian của mình để giải quyết những
vấn đề khó khăn nhưng thú vị cùng những
người thông minh khác.

Bạn sẽ không làm việc cho chúng tôi vì bạn
muốn ngồi trong một văn phòng đẹp đẽ. Bạn sẽ
làm việc cho chúng tôi vì bạn muốn có cơ hội
được làm một công việc có ý nghĩa.

Cùng lúc chúng tôi chuyển tới văn phòng ở

Scotts Valley, tôi cũng đang hình dung – và cuối cùng là chuẩn bị – một bước đi mới cho chính mình.

Trong vài tháng đầu tiên với Netflix, tôi sống cách đó khoảng 5 phút đi bộ, trong một căn nhà thuê nhỏ. Lorraine và tôi đã chuyển tới đó vào năm 1995, sau nhiều năm sống trên núi. Vì đã quá mệt mỏi với 30 phút lái xe tới Santa Cruz và một giờ rưỡi để leo bộ lên đồi đi làm mỗi ngày, chúng tôi đã bán căn nhà trên núi của mình và chuyển tới căn nhà thuê nhỏ ở Scotts Valley, lấy số tiền bán được để dành dụm cho tương lai.

Tôi thích đi bộ từ nhà đến chỗ làm và từ chỗ làm về nhà. Việc làm gần nhà khiến tôi có thể dễ dàng rời khỏi văn phòng vào giờ ăn tối, hối hả rảo bước về nhà để dành vài giờ cho gia đình, sau đó quay lại văn phòng để hoàn thành nốt công việc trong ngày. Nhưng xét về lâu về dài thì đó lại không phải là cách bền vững.

Tôi muốn một khoảng sân lớn hơn, còn Lorraine thì muốn một căn nhà lớn để nuôi dạy con cái. Chúng tôi có ba đứa con, và trong căn nhà cho thuê nhỏ bé này, dường như lúc nào mấy đứa trẻ cũng có thể tông vào nhau khi nô đùa. Chúng cũng không có nhiều không gian bên ngoài để vui chơi, và căn nhà này cũng ở gần đường cao tốc đến nỗi tiếng xe ồn ào khiến cả gia đình thao thức suốt đêm.

Nhưng nỗ lực tìm kiếm một mái nhà mới của chúng tôi vẫn chưa đi đến đâu cả. Không có nơi nào phù hợp với túi tiền của chúng tôi mà ở gần Santa Cruz, và khi nhìn qua những ngọn đồi, hướng về phía San Jose, kết quả thậm chí còn khiến chúng tôi nản lòng hơn. Những người môi giới, sau khi nghe số tiền chúng tôi phải chi, đã giới thiệu những địa điểm gần như là trò cười vì sự thiếu thốn của chúng. Có nơi có cả cỏ mọc trên mái nhà – và

không phải vì người ta cố ý trồng cỏ ở đó
dâu. Một chỗ khác thì có một bầy dê sinh
sống.

Sau đó, vào tháng Mười, một căn nhà ba
tầng trên một mảnh đất rộng khoảng 20
hec-ta giữa những ngọn đồi bên ngoài Scotts
Valley được rao bán. Trước đây mảnh đất
này từng được dùng để làm vườn nho và
vào đầu thế kỷ XX, ngôi nhà còn là nơi nghỉ
dưỡng ở miền quê. Những chủ nhân của ngôi
nhà này đã bước sang tuổi bát tuần và không
còn sức để duy tu ngôi nhà nữa. Lần đầu tiên
đi xem nhà, kéo theo cả mấy đứa trẻ, chúng
tôi đã phải lòng nơi này. Đó là nơi hoàn hảo
với chúng tôi: một ngôi nhà lớn trên một
mảnh đất rộng rãi.

Tất cả cũng chỉ có giá chưa đến 1 triệu đô-la.
Đêm hôm đó, trong tâm trạng hơi hoảng hốt,
tôi gọi điện cho mẹ để xin lời khuyên. Bà từng
là một đại lý bất động sản và hiểu rõ gia đình

tôi cũng gần như tôi vậy.

"Bạn con thật sự muốn mua ngôi nhà đó," tôi nói. "Nhưng số tiền rất lớn, nhiều hơn bất cứ số tiền nào con từng bỏ ra. Và con thì vừa mới thành lập một công ty. Liệu con có thật sự cần tăng thêm rủi ro không? Bạn con nên trả giá như thế nào?"

"Nếu con thật sự muốn mua thì đừng cố trả giá và có nguy cơ mất cơ hội mua căn nhà đó," mẹ bảo tôi. "Nỗi lo khi phải trả số tiền lớn ấy sẽ không kéo dài lâu đâu. Nhưng niềm vui khi được sống ở đó sẽ kéo dài mãi mãi. Con cứ xuống tiền đi."

Vậy là chúng tôi đã mua căn nhà.

Liệu tôi có hối hận sau khi quyết định không? Tất nhiên là có. Ngay cái đêm sau khi giấy tờ hoàn tất, khi Lorraine và tôi ngồi ở hiên nhà với vài người bạn, cùng nhau uống một chai rượu và ngắm lũ trẻ chơi trò đuổi bắt trong bóng râm dài thườn thượt của

những cây hồng sam đang phủ lên bâi cỏ mới
của gia đình chúng tôi – ngay cả sau đó, khi
chúng tôi có vẻ đang hân hoan với tài sản mới
của mình, tôi vẫn nghĩ: *Liệu đây có phải là*
sai lầm lớn nhất trong đời mình hay không?
Sẽ thế nào nếu công ty thất bại? Sẽ thế nào
nếu mình mất việc? Sẽ thế nào nếu ý tưởng cho
thuê DVD qua bưu điện không bao giờ cất
cánh?

“Anh có nhớ khoảng thời gian sau khi tốt
nghiệp của bọn mình không?” Lorraine nói
với tôi trong đêm đầu tiên ở căn nhà mới, sau
khi chia tay các vị khách. “Những ngày tiêu
pha thoải mái ấy?”

Khi Lorraine và tôi mới cưới nhau, chúng
tôi đang nợ khoảng 10 nghìn đô-la. Lúc đó, tôi
đang làm công việc đầu tiên là tiếp thị trực tiếp
qua thư và kiếm được khoảng 30 nghìn đô-la
mỗi năm. Thu nhập của Lorraine cũng gần

tương tự; cô ấy làm công việc chào hàng qua điện thoại với tư cách một người môi giới chứng khoán sơ cấp. Chúng tôi đặt mục tiêu thoát nợ trong vòng một năm, và trong 12 tháng tiếp theo sẽ lập một cuốn sổ chi tiết, ghi lại mọi khoản chi tiêu riêng lẻ, bất kể là nhỏ đến đâu đi nữa. Kem đánh răng: 1,5 đô-la. Mua bánh rán ở ga tàu: 75 xu.

Mỗi lần một tuần, hai vợ chồng sẽ tự cho phép mình được tiêu tiền thoải mái hai lần: một lần là cho chiếc pizza vuông khổng lồ từ tiệm Athens Pizza ở dưới phố và một lần là để mua một thùng bia Schlitz. Khi đã uống bia xong, chúng tôi sẽ trả chai để được hoàn lại một ít tiền.

“Bạn mình đã làm được một lần thì cũng có thể làm lại một lần nữa,” tôi gật đầu.

Về bản chất, tôi không phải là một người tằn tiện – trên thực tế, phần lớn hành vi trong

kinh doanh của tôi là một cách để phản kháng cái tính cẩn thận đến mức tỉ mỉ của cha tôi khi đụng đến vấn đề tiền bạc. Cuốn sổ chi tiêu kia chỉ là một hành động bất thường, một phản ứng trước một vấn đề cụ thể. Bình thường, khi trong túi có tiền là tôi sẽ tiêu. Không hẳn là tiêu hoang hay ném tiền qua cửa sổ – nhưng trong cái chu kỳ thịnh suy của nền kinh tế tại Thung lũng Silicon, tôi luôn tin rằng bạn nên tiêu số tiền mà mình được cấp. Hãy tiêu tiền một cách sáng suốt, nhưng phải tiêu.

Mặc dù tôi đã có đôi chút thành công trong việc khởi nghiệp từ sớm, nhưng tôi chưa bao giờ là một người nắm giữ nhiều tài sản doanh nghiệp – vì vậy, mặc dù tôi làm việc rất ổn, nhưng không hề có những phần thưởng to tát. Món của trời cho thật sự đầu tiên đến vào lúc tôi gia nhập Borland, chỉ vài

tháng sau sinh nhật lần thứ 30. Tôi canh thời gian khá chuẩn: sản phẩm phất lên, và cổ phiếu của công ty cũng vậy. Tôi trở nên giàu có... nhưng chỉ trên giấy tờ, vì tất cả những gì tôi sở hữu trên thực tế chỉ là quyền lựa chọn cổ phiếu. Một đêm nọ, tại một quán rượu ở Hồng Kông, tôi đứng ngay cạnh Doug Antone, Phó Chủ tịch cấp cao phụ trách bán hàng của Borland. Chúng tôi đang chuyện trò về cổ phiếu của công ty và khi tôi chia sẻ rằng mình chưa thu được đồng lời nào từ cổ phiếu cả, anh ta suýt nữa phun cả rượu ra ngoài.

“Ông còn chờ gì nữa?” anh hỏi. “Miễn là bất kỳ cổ phiếu nào *của tôi* có lời là tôi bán ngay. Tất nhiên sẽ có nhiều lợi ích cho ông hơn nếu cổ phiếu tiếp tục tăng giá. Nhưng nếu cổ phiếu xuống giá, ông sẽ mừng là mình đã rút sớm.” Kể từ ngày đó, tôi không chỉ áp dụng

mà còn trở thành một trong những người tuyên truyền tích cực nhất của triết lý này. Tôi luôn nói với các nhân viên của mình hãy bán cổ phiếu ngay khi họ có thể. Một trong những câu nói yêu thích của tôi đến từ sếp cũ của Lorraine khi cô ấy còn là nhân viên môi giới chứng khoán sơ cấp: “Thị trường lên giá là có tiền. Thị trường xuống giá cũng có tiền. Nhưng tham lam thì chết⁽¹⁾. ”

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Bulls make money. Bears make money. Pigs get slaughtered.* “Bull” là từ dùng để chỉ giai đoạn thị trường cổ phiếu mà trong đó nhà đầu tư lạc quan và đầy tự tin, đồng thời giá cổ phiếu liên tục tăng lên. “Bear” thì ngược lại, từ này dùng để chỉ những giai đoạn mà thị trường đầy sự hoài nghi và thiếu lòng tin, giá cổ phiếu không ngừng giảm. Trong cả hai trường hợp này, nếu nhà đầu tư có chính sách khôn ngoan thì họ vẫn có thể kiếm lời được từ những khoản đầu tư của mình. Trong khi đó, “pig” là từ dùng để chỉ những nhà đầu tư muốn kiếm tiền nhiều nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất, hay nói cách khác là tham lam. (Nhưng về sau ông sếp này lại bị truy tố về hành vi giao dịch nội gián⁽²⁾. Lẽ ra ông ta đã có kết cục tốt đẹp hơn nếu làm

theo lời khuyên của chính mình.)

Bất chấp những mâu thuẫn trong tư tưởng về tiền bạc mà bản thân tôi tự thừa nhận, mỗi khi tôi dừng lại ngẫm nghĩ vào mùa thu đầu tiên ở Netflix, nỗi lo lắng về túi tiền của riêng tôi lại dấy lên. Đường như, phương thuốc duy nhất của tôi là làm việc. Tôi không lo lắng về tương lai của Netflix khi tôi có cam kết sâu sắc trong việc đảm bảo tương lai đó. Và tôi không hề tuyệt vọng về ngôi nhà mới của gia đình mình khi tôi đang sửa chữa nó. Tôi dành mọi ngày thứ Bảy và Chủ nhật trong tháng để sửa chữa ngôi nhà trước khi cả gia đình chuyển vào: dỡ những dây nho xuống, dọn dẹp các bụi cỏ bằng máy kéo, nhổ bỏ đám cây chết mà người chủ trước đã để lại ở nơi mà họ nằm xuống cách đây mười, hai mươi hay thậm chí ba mươi năm về trước.

Tôi mơ tưởng về những giàn nho và cây ăn trái trĩu quả. Sau một tuổi thơ sống ở bờ Đông chỉ biết đến salad trái cây đóng hộp và lê ngâm nước đường, không gì khiến tôi mong muốn hơn là được rảo bước về khu vườn sân nhà, vặt một trái mọng ngay từ trên cây xuống và thưởng thức

⁽²⁾ Nguyên văn: *insider trading*. Giao dịch nội gián là việc mua hoặc bán chứng khoán bởi một người có khả năng tiếp cận các thông tin bí mật, chưa được công bố về loại chứng khoán đó. Việc mua bán nội bộ có thể bị coi là phạm pháp hay không thì phụ thuộc vào thời gian mà hành động này được thực hiện. Nó là phạm pháp nếu các thông tin, tài liệu vẫn chưa được công bố ra ngoài vì như vậy sẽ không công bằng đối với các nhà đầu tư khác không nắm được các thông tin này.

ngay trên chính mảnh đất mình sở hữu. Nhưng để được như vậy thì tôi phải gieo trồng đã. Tôi cần làm trống một khoảng đất, trồng cây non, và từ tuần này sang tuần khác, từ tháng này sang tháng khác, chăm bón cho cái cây đang lớn dần dưới sự bảo bọc của

mình.

Thói quen hằng ngày của tôi vào mùa thu và mùa đông năm 1997, trong những tháng trước khi gia đình tôi chuyển đến căn nhà mới, là tất cả mọi thứ mà tôi từng hy vọng trong đời mình. Tôi sẽ thức dậy và giúp Lorraine sửa soạn cho mấy đứa trẻ đi học, sau đó nhảy vào xe để lái đến chỗ làm trong vòng 3 phút. Nếu trời đẹp và không cần vội, tôi cũng có thể đi bộ đến văn phòng. Mọi ngày, tôi sẽ thấy mình đang làm việc với một ý tưởng mà tôi vừa nảy ra, trong một công ty dễ chịu với đội ngũ nhân sự do chính tôi lựa chọn vì tài năng hiền nhiên của họ. Chúng tôi sẽ dần sâu vào những kế hoạch. Với một người bị rối loạn tăng động giảm chú ý và – tôi đã nghi ngờ từ lâu – bị rối loạn ám ảnh cưỡng chế nhẹ, không có nhiều nơi làm việc dễ chịu hơn thế.

Mỗi ngày tại văn phòng, tôi chọn ra hàng

trăm – không, phải nói là *hàng nghìn* – vấn đề để giải quyết. Và vì tôi là người phụ trách và xung quanh tôi là những con người tài năng, tôi có thể tập trung vào những gì bản thân thấy thích thú. Đó là một trong những niềm vui lớn khi đứng đầu một công ty khởi nghiệp đang trong giai đoạn lên kế hoạch. Công ty đủ nhỏ để mọi người bên trong có thể đảm nhận nhiều trách nhiệm cùng lúc, nhưng cũng đủ lớn để bạn không bao giờ phải gánh vác một trách nhiệm không phù hợp với mình.

Sau đây là một vài vấn đề mà chúng tôi đã đổi mới vào mùa thu năm đó:

1. THIẾT LẬP VĂN PHÒNG

Bạn sẽ chưa bao giờ nghĩ đến chuyện này khi làm việc cho một công ty đại chúng lớn như Borland hay Pure Atria, hay thậm chí khi bạn

là nhân viên tại một công ty khởi nghiệp đã ổn định. Nhưng tôi đã học được rằng khi bạn là người chịu trách nhiệm, cuối cùng tất cả sẽ phụ thuộc vào bạn để đảm bảo mọi yếu tố cơ bản nhất của đời sống văn phòng – điện thoại, máy in, ghim cho đồ bấm ghim – phải sẵn sàng phục vụ nhân viên của bạn. Chúng tôi cần mua điện thoại. Chúng tôi cần mua máy tính. Chúng tôi cần đi dây cho văn phòng để mọi thiết bị có thể hoạt động. Và ngay cả khi chúng tôi đã dành tổng cộng gần 5 phút để nghĩ về việc trang trí, vẫn có người phải mua bàn gấp và đặt chúng sao cho gần thẳng hàng để làm việc.

Không chỉ vậy, tôi còn phải đưa ra quyết định về những thứ mà bản thân chưa bao giờ nghĩ tới. Liệu chúng tôi nên thuê dịch vụ dọn dẹp văn phòng mỗi tuần một lần hay hai tuần một lần? Bố trí chìa khóa thế nào đây? Nên sử dụng ngân hàng nào? Liệu có nên

thuê công ty ngoài phụ trách vấn đề nhân sự không?

Một mặt, tất cả những quyết định này đều là một dạng của những quyết sách vi mô mà chúng ta phải đổi mới trong tư cách những nhà đổi mới vào cuối thập niên 1990. Khi xây dựng một doanh nghiệp từ con số 0, bạn sẽ phải làm mọi thứ từ đầu. Và bạn phải hình dung làm thế nào để nó hoạt động. Các công ty khởi nghiệp vào thời điểm năm 1997 cũng thế, đặc biệt là một công ty tập trung vào việc sử dụng sức mạnh mới nổi của Internet để bán một thiết bị công nghệ *hoàn toàn mới*. DVD vẫn còn rất hiếm trên thế giới, Internet tốc độ cao thì đang trong giai đoạn sơ khai và không hề có biểu mẫu có sẵn nào cho các trang web trực tuyến. Nếu bạn muốn làm điều gì đó, bạn phải tự mình làm từ đầu – từ con số 0.

2. XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ

Bây giờ chúng tôi đã là một công ty thực thụ, nên chúng tôi cần lấp đầy đội hình của mình. Trụ cột của chúng tôi gồm có 7 người – Christina, Te, Eric, Boris, Vita, Jim và tôi – nhưng vẫn còn rất nhiều vị trí còn trống. Chúng tôi cần ai đó có thể kết nối chúng tôi với những người dùng DVD. Chúng tôi cần ai đó có thể kết nối chúng tôi với các hãng phim và nhà phân phối. Và chúng tôi cần các tài năng công nghệ và lập trình viên back-end – nguồn tài nguyên khan hiếm nhất ở Thung lũng Silicon. Chúng tôi luôn cần đến nguồn tài nguyên đó.

Đến cuối mùa thu, không biết bằng cách nào mà tôi đã thuyết phục được Mitch Lowe gia nhập đội quân ô hợp của mình. Đến bây giờ Mitch hay đùa rằng lý do khiến anh đến

cuối cùng lại quyết định sẽ lái xe một tiếng rưỡi đồng hồ để làm việc cùng chúng tôi đó là anh có thể xem nhiều hơn những cuộn băng tiểu sử của các vị tổng thống mà anh đang cố nghe hết. Anh xem theo thứ tự thời gian, bắt đầu từ Washington và sau vài năm chỉ còn John Tyler là anh chưa xem mà thôi (anh *rất* say mê lịch sử về các vị tổng thống). Nhưng tôi cho lý do thật sự khiến Mitch tham gia cùng chúng tôi là anh đã hơi chán các cửa hàng của mình và bắt đầu nhận ra những thử nghiệm kiosk điện ảnh của anh vẫn còn đi trước thời đại hơi nhiều năm. Công ty phần mềm mà anh từng trình bày khi chúng tôi gặp nhau ở VSDA, Nervous Systems, cũng cũng phải vài năm nữa mới khả thi. Với Mitch trong đội ngũ, chúng tôi sở hữu một nguồn tài nguyên vô giá: một người có hiểu biết hoàn hảo về ngành kinh doanh cho thuê băng đĩa, có

quan hệ sâu rộng với các giám đốc hãng phim và nhà phân phối, đồng thời cũng biết cách để tiếp cận khách hàng bằng những bộ phim mà họ muốn xem. Anh mang đến cho chúng tôi một nguồn kinh nghiệm và kiến thức phong phú. Tôi biết từ lâu rằng nếu mình có thể thuyết phục được Mitch, anh sẽ trở thành một trong những quyết định chiêu mộ quan trọng nhất của tôi.

Tuy nhiên, vợ Mitch vẫn nghĩ rằng ý tưởng này sẽ không bao giờ thành công.

Để giúp chúng tôi kết nối tốt hơn với khách hàng, Te giới thiệu Corey Bridges để làm công việc thu hút khách hàng – hay, cụ thể hơn, làm cái mà chúng tôi vẫn gọi đùa nhau là “tác chiến bí mật”. Một thời từng làm hiệu trưởng trường tiếng Anh ở Berkeley, Corey là một cây bút tài ba với khả năng tạo ra những nhân vật. Ngay từ sớm, Corey nhận

ra cách duy nhất để tìm ra những người chủ sở hữu đĩa DVD chính là bắt đầu từ những cộng đồng thiểu số trên Internet: các nhóm người dùng, bảng tin mạng, diễn đàn, và tất cả các chốn tụ tập mà những người đam mê dùng để giao lưu với nhau. Kế hoạch của Corey là thâm nhập vào những cộng đồng ấy. Anh sẽ không tự giới thiệu mình là một nhân viên của Netflix. Giả dạng làm một người đam mê chiếu phim tại nhà hoặc người yêu điện ảnh, anh sẽ tham gia các cuộc trò chuyện diễn ra trong những cộng đồng phục vụ cho người cuồng đĩa DVD và yêu điện ảnh, kết bạn với các nhân vật quan trọng, rồi dần dần, anh sẽ đánh động những người bình luận, các quản trị viên và chủ sở hữu trang web được tôn trọng nhất trong các cộng đồng về một trang web tuyệt vời mới tên là Netflix. Chúng tôi còn cách thời điểm ra mắt vài tháng, nhưng Corey đã gieo những

hạt giống sẽ đem lại lợi ích lớn về lâu về dài. Còn tài năng công nghệ thì sao? Qua các mối liên hệ của Eric, chúng tôi đã tuyển được một kỹ sư tài năng tên là Suresh Kumar từ Pure Atria, cũng như một anh chàng người Đức rất giỏi nhưng lập dị tên là Kho Braun. Eric, Boris và Vita đều nói Kho là một thiên tài. Anh chàng này thường lê bước vào văn phòng vào lúc 3 hoặc 4 giờ chiều và ở lì tại đó cho đến tờ mờ sáng. Có đôi lúc, nếu đến văn phòng sớm, tôi sẽ thấy cậu ta ngồi tại bàn vào lúc 6 giờ sáng, xung quanh là những túi lọc đã khô quắt và thanh hạt khô ăn dở. Kho là người đã đi dây cho văn phòng, tự mình hoàn thành toàn bộ công việc ấy xuyên đêm. Cậu ta là người cần cù, sáng tạo và gần như chẳng thấy nói gì. Trong suốt thời gian chúng tôi làm việc cùng nhau, tôi không chắc là mình đã nghe thấy Kho nói hơn hai mươi từ hay chưa.

3. XÂY DỰNG NHỮNG THỨ CƠ BẢN

Tôi tin chắc là một công ty khởi nghiệp vững mạnh sẽ đi lên từ những giá trị và lựa chọn mà người sáng lập công ty đó đã đưa ra. Văn hóa là sự phản ánh cho thấy bạn là ai và bạn làm gì – văn hóa không đến từ những tuyên bố sứ mệnh được trau chuốt cẩn thận và những phiên họp hội đồng hào nhoáng.

Bạn có thể nói ra những lời vô ích rằng nhân viên của mình là tài sản lớn nhất của công ty như thế nào, hoặc rằng bạn muốn đảm bảo văn phòng của công ty sẽ là một nơi tuyệt vời để làm việc, nhưng đến cuối cùng bạn vẫn phải bắt đầu thực hiện những bước nhỏ để biến lời nói thành hành động. Vậy là ngay khi số tiền đã được gửi vào ngân hàng, tôi phải đưa ra một số quyết định. Chúng tôi sẽ trả lương cho mọi người như thế nào? Nhân viên có được hưởng đãi ngộ không? Được khám nha

khoa miễn phí thì sao? Câu trả lời lần lượt là:
Không nhiều như mong đợi đâu.
Chắc chắn rồi.

Không.

Từ những ngày đầu, mọi người đều phải chấp nhận giảm lương để làm việc cho chúng tôi. Nguyên nhân không hẳn vì chúng tôi là một công ty tằn tiện. Mà bởi vì chúng tôi không biết chính xác thì mình cần duy trì số vốn của công ty bao lâu – và bởi vì chúng tôi cần rất nhiều vốn để xây dựng kho lưu trữ, điều đứng thứ tư trong danh sách này.

Ngày ấy, trên bàn làm việc của mình, tôi để một chiếc lọ đựng những đồng một đô-la được tôi lấy theo từng chồng bốn mươi đồng từ ngân hàng, và vào mỗi buổi họp hàng tuần, tôi sẽ trao cho nhân viên có đóng góp nhiều nhất vào thành công của công ty trong tuần

đó một đồng như một khoản “tiền thưởng”. Tôi sẽ nói: “Đừng có tiêu hoang đấy nhé.”

Tuy nhiên, nếu tôi phải nói với mọi người hãy hy sinh quyền lợi của họ vì thành công tương lai của công ty, tôi cũng muốn họ góp mặt một khi thành công đó đến (hy vọng là vậy!). Trong khi mức lương chúng tôi trả ở thời điểm đó thấp hơn khá nhiều so với mức lương ở những nơi khác, mỗi người trong số những nhân viên ban đầu của công ty đều nhận được phần chia lớn trong công ty dưới dạng quyền chọn cổ phiếu. Trước mắt thì họ sẽ không kiểm được nhiều đâu – nhưng chúng tôi tự mình đánh cược rằng sự đền đáp cuối cùng sẽ là một khoản kέch xù.

4. XÂY DỰNG THƯ VIỆN PHIM

Mục tiêu của chúng tôi là có bộ sưu tập DVD đầy đủ nhất trên thế giới. Đó sẽ là một lợi thế

tiếp thị tốt – và làm cho chúng tôi nổi bật hơn những đối thủ cạnh tranh truyền thống, các công ty vẫn đang sống trong một thế giới mà chỉ có một số ít khách hàng của họ sở hữu đầu đọc đĩa DVD. Đối với họ, việc lưu trữ đĩa DVD đã là không hợp lý chứ chưa nói đến việc giữ một bản sao của mọi bản phim được phát hành dưới dạng đĩa DVD.

Đó không chỉ là mục tiêu *của chúng tôi*, mà chúng tôi còn dự định sẽ lưu giữ nhiều bản sao của những tựa phim nổi tiếng. Bằng cách đó, khi khách thuê muốn xem phim, chúng tôi sẽ không bao giờ để họ phải chờ đợi.

Nhưng làm thế nào chúng tôi quyết định được mình nên đặt mua bao nhiêu đĩa DVD cho một tựa phim, ví dụ như *Những chú vịt vĩ đại 2⁽¹⁾*? Tất nhiên, sau này chúng tôi đã phát triển một thuật toán phức tạp để nguồn cung có thể

⁽¹⁾ Nguyễn văn: *The Mighty Ducks 2.*

đáp ứng nhu cầu theo dự báo. Nhưng lúc đầu, chúng tôi chỉ có thể đoán mò mà thôi. Hay chính xác hơn thì Mitch Lowe là người đoán, khi anh vận dụng kho kiến thức lên đến hàng thập niên của mình về người tiêu dùng để đưa ra thư viện phim cho thuê lý tưởng nhất. (Và hóa ra, Mitch hiếm khi sai lầm. Anh sẽ biết đâu là một bộ phim bom tấn ngay khi nhìn thấy – như anh có thể ngửi thấy mùi gà tây nướng trong chiếc lò đặt ở căn phòng kế bên vậy.)

Anh còn giúp chúng tôi kết nối với những nhà phân phối. Vào năm 1997, các nhà phân phối đĩa DVD là một đám người đủ hạng đủ kiểu, xuất hiện rải rác trên cả chục bang khác nhau. Họ là những công ty nhỏ phục vụ thị trường ngách, và đôi khi phải mất đến mấy ngày mới gặp được họ qua điện

thoại. Và phải mất đến nhiều tuần thì chúng tôi mới được giao hàng – và có đến nửa số lần trong đó không có đủ những gì mà chúng tôi đã đặt. Trong nỗ lực xây dựng một thư viện phim chứa tất cả đĩa DVD trên đời, chúng tôi thường phải dành nhiều tuần để tìm kiếm một bản sao duy nhất cho một tựa phim khó tìm. Ngay cả khi chỉ có vài trăm bộ phim có sẵn trên định dạng DVD, chúng tôi phải mất mấy tháng trời mới xây dựng xong một thư viện có quy mô khá lớn.

Và sau đó là gì? Chúng tôi phải tìm nơi để đặt thư viện này. Đó là nghề của Jim Cook. Bạn có nhớ cái khoang đựng tiền ở văn phòng của chúng tôi chứ? Anh đã biến cái khoang đựng tiền đó thành một phòng lưu trữ, và suốt nhiều tháng trời anh thử nghiệm những cách khác nhau để cất giữ, định vị và vận chuyển thứ mà chúng tôi hy vọng sau này sẽ

lên đến hàng nghìn chiếc đĩa mỗi ngày. Còn những chiếc kệ? Sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái thì thế nào? Nhiệm vụ của Jim trong những tháng đầu tiên vô cùng mệt mỏi. Khi tôi bước vào cái khoang đựng tiền cũ trong những tháng đầu tiên đó, tôi có cảm tưởng căn phòng này giống như tầng hầm của một kẻ say mê sưu tầm phim ảnh. Nhưng rốt cuộc thì nó dần trở nên giống một cửa hàng cho thuê băng đĩa hơn bất kỳ thứ gì khác – những tựa phim được xếp theo bảng chữ cái và thể loại, với những tựa phim mới ăn khách được xếp thành một loại riêng.

5. XÂY DỰNG BAO BÌ

Một trong những vấn đề lớn nhất mà chúng tôi phải giải quyết trước khi ra mắt đó là cách gửi đĩa. Thủ nghiệm ban đầu của tôi và Reed là một chiếc phong bì bưu thiếp đơn

giản, nhưng chúng tôi không thể gửi hàng nghìn đĩa DVD đi khắp cả nước như những chiếc đĩa trần trụi đựng trong chiếc phong bì mỏng manh được. Chúng tôi cần một loại bao bì thật sự, có thể bảo vệ chiếc đĩa trước những cuộc hành trình ngoài dự kiến qua hệ thống bưu chính liên bang. Loại bao bì này cũng phải đủ cứng cáp để có thể *tái sử dụng*, khi khách hàng gửi đĩa trở lại cho chúng tôi. Chúng tôi cũng phải làm ra một loại bao bì để sử dụng. Trực quan. Và nó cũng phải đủ nhỏ và nhẹ để được xếp vào loại thư hạng nhất⁽¹⁾. Ngay khi bao bì đựng đĩa của chúng tôi bị liệt vào loại thư hạng tư, chi phí sẽ tăng lên và tốc độ sẽ giảm xuống. Và không có kết quả nào trong số đó mang tính bền vững cho công ty của chúng tôi cả.

Chúng tôi điên cuồng thử nghiệm: giấy carton, giấy bìa cứng, giấy dùng để làm thủ công, vải Tyvek, nhựa. Chúng tôi đã thử các

mảnh giấy hình vuông và hình chữ nhật đủ kích cỡ. Chúng tôi thử chèn vải. Chúng tôi thử dùng đệm xốp. Hàng nghìn thiết kế đã chấm dứt vòng đời của chúng trên sàn nhà sau khi Christina, Jim và tôi kết luận rằng chúng không có tác dụng. Có những ngày tôi bước vào văn phòng và không dám chắc rằng liệu cái bàn ở trong văn phòng đang chất đầy những vật liệu thử nghiệm dùng cho bao bì của Netflix hay đó chỉ là những mảnh vụn từ dự án thủ công tại trường mẫu giáo của con tôi.

Việc hoàn thiện bao bì chính là chìa khóa – đó là điểm tiếp xúc vật lý đầu tiên giữa chúng tôi và người dùng. Nếu khi được gửi đến mà những chiếc đĩa của Netflix bị vỡ, bị rè, bị xước hoặc được gửi đến muộn – hoặc một người dùng nào đó không biết làm sao để gửi trả đĩa bằng chính bao bì của chúng tôi –

thì coi như chúng tôi tiêu.

⁽¹⁾Nguyên văn: *first-class mail*. Theo phân loại của bưu chính Mỹ, thư tín được chi làm bốn hạng từ 1-4, hạng nhất tức là loại thư tín gồm thư tay, bưu thiếp hoặc hàng hóa được nhét trong phong bì có dán lại để không bị kiểm tra. Các hạng còn lại khối lượng cũng nặng hơn, trong đó hạng tư là loại bưu kiện từ 1 pound (khoảng 453,6g) trở lên.

Đó là một dự án vô cùng quan trọng, và cũng là dự án mà tôi đã tích cực tham gia trong những ngày đầu của công ty. Tôi ở lại muộn để điều chỉnh các mẫu thử nghiệm, phác họa ý tưởng lên giấy ăn sau những bữa ăn. Có đôi lúc, vào ban đêm, tôi còn mơ về chúng nữa.

6. XÂY DỰNG TRANG WEB

Đây chắc chắn là thứ mà các bạn khó hình dung nhất. Sự tiến bộ của điện toán đám mây và sự sinh sôi nảy nở của các công cụ xây dựng trang web – như Squarespace và các

công cụ tương tự – đã làm cho bất kỳ ai với chiếc MacBook và kết nối Internet có thể dễ dàng mua một tên miền, tải lên một ít hình ảnh và văn bản rồi kết hợp tất cả lại thành một trang web. Nhưng vào năm 1997, vào buổi bình minh của thương mại điện tử, ý tưởng về một trang web vẫn chỉ mới có vài năm tuổi đời mà thôi. Và nếu bạn muốn dùng Internet để bán thứ gì đó, vậy thì bạn phải tự mình xây dựng tất cả.

Bạn không chỉ phải mua không gian để đặt máy chủ mà còn phải mua cả... máy chủ nữa. Bạn phải làm nhiều việc hơn là chỉ cần mua một biểu mẫu cho cửa hàng trực tuyến của mình – bạn phải *lập trình* cho cửa hàng ấy.

Điều đó đồng nghĩa với hàng nghìn giờ công thiết kế, lập trình, thử nghiệm và tinh chỉnh. Chúng tôi muốn trang web của mình trông giống như thế nào? Chúng tôi muốn một người dùng sử dụng trang web đó ra sao?

Mọi thứ sẽ trông ra sao khi bạn tìm kiếm một bộ phim? Nên sắp xếp các bộ phim trên trang web như thế nào? Với mỗi bộ phim thì nên trình bày loại nội dung gì?

Một khi khách hàng đã chọn phim xong, họ sẽ thấy gì? Làm thế nào để họ nhập thông tin của mình? Điều gì sẽ xảy ra nếu họ nhập sai chữ viết tắt của bang và thông tin thẻ tín dụng?

Không có gì quá đáng khi nói rằng những câu hỏi như vậy gần như là vô hạn. Và để trả lời, chúng tôi phải phối hợp hai bộ phận vô cùng khác nhau: bộ phận thiết kế (gần như chỉ có tôi và Christina) và bộ phận kỹ sư, những người sẽ xây dựng trang web trên thực tế. Về cơ bản, các kỹ sư có đầu óc rất trực quan. Họ sẽ làm *chính xác* những gì mà bạn hướng dẫn họ làm. Vì vậy, Christina nhanh chóng hiểu ra rằng cô không thể phó mặc bất kỳ

điều gì cho may rủi. Cô ấy bắt đầu vẽ ra trang web bằng tay, kiên nhẫn mô phỏng những gì chúng tôi muốn cho từng trang và mọi trang, cùng với hàng chục ghi chú bên lề giấy về cách mỗi trang sẽ tương tác với trang kế tiếp ra sao. Sau đó, cô sẽ trao tất cả cho Eric và nhóm của Eric sẽ bắt tay vào xây dựng. Rồi chúng tôi sẽ nhìn vào thành quả công việc của họ và đưa ra những đề xuất bổ sung mà họ sẽ tích hợp vào sau.

Gửi

tới gửi lui, gửi tới gửi lui và gửi tới gửi lui.
Chúng tôi đã làm như vậy suốt nhiều tháng
trời.

Bạn đã hình dung ra chưa? Chúng tôi có rất
nhiều việc phải làm.
Nhưng có một niềm vui thật sự trong đó:
trong việc lên kế hoạch, trong những vấn đề,

trong những câu đố mà chúng tôi phải tìm lời giải. Tôi có rất nhiều nhiệm vụ trước mắt mình, rất nhiều những thứ nhỏ nhặt mà tôi phải chuẩn bị và xây dựng, nên tôi chẳng còn chút thời gian nào để lo lắng về tương lai. Tất cả lo lắng đều biến mất khi tôi bước vào văn phòng của công ty. Tôi quên đi những căn phòng ngủ hoàn tất dở dang trong căn nhà mới mà tôi khó có thể chi trả được. Tôi quên đi những hóa đơn học phí trường tư của Logan. Tôi quên đi cảnh Alexandre Balkanski ngáp dài và nói với tôi: "*Thật vớ vẩn.*"

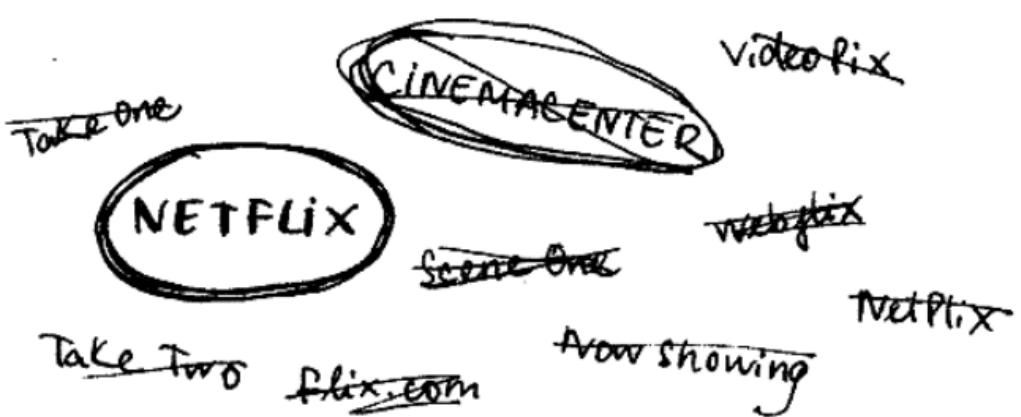
Tôi có cảm giác mình thật giống cha, mỗi khi ông chế tạo những đoàn tàu. Tôi tìm thấy sự thỏa mãn trong việc sắp xếp tất cả các nhiệm vụ, tìm hiểu tất cả các vấn đề rồi nỗ lực giải quyết chúng. Tôi như đang ở trong tầng hầm, xây dựng một thứ gì đó và biết rằng, một ngày trong tương lai gần, tôi sẽ mời tất cả mọi người tới để thưởng lãm công trình của

mình.

H

CHÚNG TÔI SUÝT
NỮA ĐÃ ĐƯỢC GỌI LÀ
CINEMACENTER (6 tháng

trước khi ra mắt)



Một trong những điều tôi được hỏi nhiều nhất chính là văn hóa của Netflix. Chúng tôi đã thiết lập văn hóa công ty như thế nào? Chúng tôi dành cho nhân viên mới những bài thuyết trình gì? Làm thế nào để chúng tôi hành động ra cách mà tất cả muốn làm việc cùng nhau, tương tác với nhau và trò chuyện với nhau...

Tất nhiên, bây giờ thì văn hóa của Netflix rất nổi tiếng. Chúng tôi có một bài thuyết trình dành cho tất cả nhân viên mới được mọi người tải về rất nhiều.

Nhưng, sự thật là, văn hóa của Netflix không phải là sản phẩm của những buổi họp, của sự lên kế hoạch kỹ lưỡng hay các cuộc thảo luận bàn tròn. Nó trỗi dậy một cách tự nhiên, thông qua một tập hợp các giá trị chung trong một đội ngũ nhân sự từng nếm trải đủ cuộc sống văn phòng – ở các công ty

khởi nghiệp, ở các doanh nghiệp lớn và ở bất cứ nơi đâu nằm ở giữa hai thứ đó. Đối với tất cả chúng tôi, Netflix là cơ hội để làm việc tại một nơi mà chúng tôi luôn mơ về. Đó là cơ hội để làm mọi thứ theo đúng cách của chúng tôi.

Văn hóa không phải là cái chúng ta *nói*.
Văn hóa là cái chúng ta *làm*.

Tôi đã tự mình tuyển dụng hầu hết mọi người trong văn phòng của công ty. Tôi biết họ làm việc như thế nào. Tôi biết Christina yêu thích việc áp đặt trật tự lên sự hỗn loạn – và càng có nhiều hỗn loạn để xử lý, cô ấy càng mau trưởng thành. Tôi biết sức sáng tạo của Te sẽ được phát huy nếu chúng tôi cho cô ấy quyền tự do để thử thực hiện mọi ý tưởng bất thường nhất của mình. Tôi biết Jim Cook sẽ giải quyết hầu hết những vấn đề được đặt trước mặt anh ấy nhường trước hết bạn phải cho Jim không gian để làm việc. Tôi biết tôi, cũng

như mọi người khác trong đội ngũ ban đầu này, sẽ trưởng thành nếu có thật nhiều công việc để làm và có thật nhiều không gian để làm việc. Đó thật sự là tất cả những gì mà văn hóa của chúng tôi hướng tới. Chọn ra một tá con người tài giỏi và sáng tạo, cho họ một lố vấn đề thú vị để giải quyết, rồi cho họ không gian để giải quyết những vấn đề đó.

Sau này Netflix đã cô đọng điều đó thành những chữ Tự do và Trách nhiệm. Nhưng đó là chuyện của nhiều năm sau này. Vào thời điểm ấy, đây chỉ là cách chúng tôi tiến hành mọi thứ. Chúng tôi không quy định giờ làm việc cố định. Bạn có thể đến văn phòng khi bạn muốn, rời đi khi muốn rời đi. Chúng tôi chỉ đánh giá con người dựa trên những gì họ có thể hoàn thành. Chừng nào bạn còn đang giải quyết được các vấn đề và hoàn thành công việc, tôi không quan tâm bạn đang ở đâu, làm việc chăm chỉ như thế nào và ở lại

công ty bao lâu.

Triết lý của tôi được tiếp thu từ những năm tham gia các cuộc khám phá miền hoang dã cùng Trường Lãnh đạo Ngoại khóa Quốc gia. Tôi đã từng xách ba lô lên và đi giữa những dãy núi khi tôi mới 14 tuổi. Những chuyến đi giúp cho tôi có cuộc sống lành mạnh. Tôi yêu mùi của không khí miền núi, sự yên tĩnh của không gian ngoài trời, cảm giác yên bình đến từ việc tối giản cuộc sống về những nhu cầu thiết yếu nhất.

Nhưng hơn bất kỳ điều gì, điều khiến tôi yêu thích ở những chuyến xách ba lô lên và đi chính là những người đồng hành. Khi bạn đặt chân đến một khu rừng, bạn hoàn toàn tách khỏi phần còn lại của xã hội loài người. Và kết quả là bạn có cơ hội để kiến tạo nên một văn hóa mới, với những nguyên tắc, luật lệ và truyền thống riêng. Bạn thật sự thấu hiểu mọi người khi các bạn cùng ngủ trên

mặt đất, cùng ăn những món ăn đơn giản mà tất cả tự chuẩn bị, và cùng bốc mùi như thế chưa tắm suốt một tuần (vì thường là như vậy mà). Một số mối quan hệ bằng hữu tuyệt vời nhất của tôi đã hình thành ở miền hoang dã. Và những mối ràng buộc với gia đình càng được củng cố mạnh mẽ bởi thời gian chúng tôi trải qua bên nhau trên một dòng sông, khi leo lên đỉnh núi hay lướt sóng ở một bãi đá ngầm xa xôi.

Điều xảy ra trong những chuyến xách ba lô lên và đi đó hóa ra lại là hình mẫu hoàn hảo cho những gì xảy ra trong một công ty khởi nghiệp. Các công ty khởi nghiệp là những công ty nhỏ, thường có bộ máy tinh gọn và bên trong không gian của họ, các công ty này tự tách biệt khỏi những cách thức tư duy đang thống trị bên ngoài. Các công ty khởi nghiệp được tạo thành từ những con người có suy nghĩ giống nhau, cùng hội cùng thuyền,

cùng có một mục tiêu chung.

Và kết cục của họ thường là hoàn toàn lạc hướng trong rừng.

Điều tôi đã học được trong những tháng đầu tiên tại Netflix trước khi ra mắt chính là làm việc trong một công ty khởi nghiệp cũng giống như tham gia một chuyến đi về miền thôn dã nơi không hề có con đường mòn nào tồn tại. Giả sử bạn đang tham gia một chuyến đi như vậy và biết rằng địa điểm cắm trại tiếp theo cách bạn 8 dặm, ở phía bên kia của một vách núi dốc đứng. Giả sử bạn có trong tay một đội ngũ chuyên nghiệp – một vài người mang xuồng, một vài người mang trang thiết bị và thực phẩm, cũng như vài người là vận động viên chạy địa hình nhanh nhẹn, mang hành lý nhẹ nhàng và giữ vai trò dò đường.

Một lối đi khả thi là đi thẳng qua vách núi để tới địa điểm cắm trại; một lối đi khác thì dễ đi hơn nhưng cũng dài hơn và đòi hỏi phải

băng qua dòng nước vài lần; và lối đi còn lại là một con đường đã được xác định, đi qua một loạt những đoạn khuỷu tay thoai thoái. Bạn sẽ chọn lối đi nào cho nhóm của mình?

Câu trả lời là không lối đi nào cả.

Nếu không chỉ có một con đường mòn duy nhất, tại sao bạn phải cố bắt mọi người đi cùng một lối?

Những người dò đường không mang hành lý nên chọn lối đi dốc đứng, tới đó thật nhanh và vạch ra địa điểm tốt nhất để cắm trại, tốt nhất là gần nguồn nước, có nền đất bằng phẳng để dựng lều và có sự bảo vệ tốt trước mưa gió. Những người mang xuồng nên sử dụng dòng nước dọc theo lộ trình để chèo tới địa điểm cắm trại, đến nơi muộn hơn một chút nhưng đỡ tốn sức hơn. Những người khuân vác số hành lý còn lại thì nên chọn lối đi chậm hơn nhưng ít gian

nan nhất.

Công việc của bạn trong vai trò người lãnh đạo là để họ tự hình dung ra việc họ cần làm. Có lẽ bạn chọn nhóm người này cho một cuộc hành trình gian nan về miền hoang dã bởi bạn tin năng lực phán đoán của họ, và vì họ hiểu công việc của mình. Cho nên, là người lãnh đạo, cách tốt nhất để đảm bảo mọi người đến được điểm cắm trại là nói với họ đâu là nơi cần đến, chứ không phải là chỉ cách để đến được đó. Hãy đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng và để họ tự hình dung công việc của mình.

Khởi nghiệp cũng tương tự như vậy. Sự đổi mới thật sự không đến từ những thông cáo từ trên xuống và những nhiệm vụ được quy định chặt chẽ. Sự đổi mới đến từ việc chiêu mộ những nhà đổi mới tập trung vào bức tranh tổng thể, những người có thể định

hướng bản thân trong phạm vi của một vấn đề và giải quyết nó mà không chịu bó tay trong suốt thời gian đó. Chúng tôi gọi đó là lạt mềm buộc chặt.

Ngay từ đầu, tôi đã kiên quyết đối xử với mọi người làm việc cho Netflix như những người trưởng thành. Ở Borland, tôi đã thấy điều xảy ra với những công ty quyết định *không* làm như vậy.

Khi tôi làm cho Borland, công ty này đang ở đỉnh cao của nó trong thập niên 1980. Tọa lạc ở một mảnh đất có cảnh quan xinh đẹp, trụ sở của công ty tỏ ra phô trương với một hồ cá chép Nhật Bản ở hành lang, một vườn cây hồng sam, những lối đi bộ, nhà hát, một nhà hàng đầy đủ chức năng, một câu lạc bộ sức khỏe với sân chơi bóng vợt, phòng cử tạ, phòng tập thể hình và hồ bơi theo kích cỡ Thế vận hội. Và tất nhiên, như trách nhiệm

của một công ty nơi không có gì là quá tốt với nhân viên của họ, ở đó còn có cả bồn tắm nước nóng nữa.

Nhưng ngay cả một chiếc bồn tắm hiệu Jacuzzi vẫn là chưa đủ để đảm bảo rằng mọi người đều hạnh phúc. Không lâu sau khi chuyển sang trụ sở mới, tôi đang trên đường quay lại văn phòng sau bữa trưa với Patty McCord, lúc đó là một trong những giám đốc nhân sự ở Borland và nhìn thấy một nhóm kỹ sư đang tắm mình trong bồn tắm nước nóng của công ty. Định dừng lại để chào hỏi, chúng tôi không thể không nghe thấy họ đang nói xấu về chính công ty của mình. Đúng thế đấy: họ ngồi trong bồn tắm nước nóng của công ty và than phiền về tình hình hiện tại của bản thân. Hình ảnh đó có gì sai? Tuy đó là một khoảnh khắc buồn cười, nhưng khi tôi và Patty quay trở lại làm việc, chúng tôi không ngừng tự hỏi: Nếu chúng tôi

đã chu cấp cho nhân viên những món ăn ngon, một trung tâm thể dục và một hồ bơi chuẩn Thế vận hội mà họ vẫn than phiền, thì yếu tố nào mới thật sự thúc đẩy sự thỏa mãn nơi họ? Hay quan trọng hơn, cần phải làm gì mới khiến người khác sát cánh để giúp bạn thực hiện ước mơ – và hạnh phúc khi làm điều đó? Câu trả lời mà chúng tôi tìm thấy thật đáng ngạc nhiên. Và đơn giản một cách đáng ngạc nhiên.

Người ta muốn được đối xử như những người trưởng thành. Họ muốn có một sứ mệnh mà bản thân họ tin tưởng, một vấn đề để giải quyết và không gian để họ giải quyết vấn đề đó. Họ muốn được bao quanh bởi những người trưởng thành khác sở hữu năng lực mà họ tôn trọng. Nhiều năm về sau, Patty đã tham gia cách mạng hóa lĩnh vực nhân sự tại Netflix, và phần lớn triết lý của cô có thể

được coi là bắt nguồn từ phát hiện của cả hai chúng tôi khi còn ở Borland: Người ta không muốn bồn tắm nước nóng – không hoàn toàn như vậy. Họ cũng không muốn đồ ăn vặt miễn phí, bàn chơi bóng bàn hay trà giấm lên men trong tầm tay.

Cái họ *thật sự* muốn chính là tự do và trách nhiệm. Họ muốn được quản lý theo kiểu lạt mềm buộc chặt.

Lần theo một vấn đề qua những vỏ bọc đa dạng và những lần lặp lại của nó có lẽ sẽ giúp bạn mường tượng rõ hơn về cách chúng tôi vận hành trước khi ra mắt. Vấn đề cụ thể này đã đưa chúng tôi đến sự liên hệ với một công ty non trẻ khác, một công ty có văn hóa riêng độc đáo – một văn hóa không thể khác văn hóa của chúng tôi hơn được nữa. Khi chúng tôi bắt đầu thu gom đĩa DVD, chỉ có khoảng 300

tựa phim có sẵn. Vào thời điểm chúng tôi ra mắt, tức tháng Tư năm 1998, con số này là 800. Trên một số phương diện, số lượng tựa phim có mặt trên định dạng DVD tương đối ít lại là một điều tốt với chúng tôi điều đó có nghĩa là chúng tôi có thể tập hợp được vài bản sao cho từng bộ phim và dám khẳng định chính xác rằng chúng tôi đã có được mọi tựa phim DVD từng được phát hành.

Nhưng thư viện phim DVD tương đối nhỏ cũng là một món nợ. Rất nhiều tựa phim hiện có lúc đó không hẳn là những bộ phim bom tấn. Chắc chắn là có một vài hãng phim đang sản xuất ra các tựa phim DVD mà có lẽ người ta thật sự muốn xem vào năm 1997 – như *The Birdcage*, *The Mask*, *Se7en*. Nhưng rõ ràng là đa phần các tựa phim DVD không được thịnh hành cho lắm. Thư viện của chúng tôi là một nồi lẩu thập cẩm: *National*

Velvet nằm ngay cạnh *Free Willy*, *Elmo Saves Christmas* nằm cạnh *Sports Bloopers Encyclopedia*. Có những bộ phim tài liệu kinh phí thấp về xe lửa, NASA và Chiến tranh thế giới thứ hai. Còn có hàng chục bộ phim tự nhiên và “tạp chí” với những đoạn phim báo chí ngắn. Khá nhiều phim của Bollywood. Và cả đĩa karaoke, phim hòa nhạc về các dàn nhạc và nhóm diễu hành.

Về cơ bản, bộ sưu tập của chúng tôi là một mớ hỗn lổ. Không ai thật sự biết liệu đĩa DVD có thành công hay không và nếu có thì nó sẽ diễn ra như thế nào. Liệu DVD có trở thành định dạng được sử dụng nhiều nhất cho phim điện ảnh hay không? Liệu DVD có phải là công nghệ tốt cho việc nghe nhạc? Liệu mọi người có muốn sử dụng âm thanh năm kênh của đĩa DVD để xem một buổi trình diễn nhạc sống kéo dài hai giờ của nhóm diễu hành USC tại nhà hát của họ?

Vậy nên các nhà sản xuất và hãng phim dường như còn đang thử nghiệm. Thư viện của chúng tôi là sự kết hợp giữa những tựa phim mới phát hành, những tác phẩm kinh điển đã có tiếng tăm, nhưng bộ phim cũ bị lãng quên và cả những chiếc đĩa được tạo ra để các thiết bị chiếu phim tại nhà có dịp thể hiện. Nếu nhìn vào thư viện của Netflix khi đó, bạn sẽ nghĩ khán giả của đĩa DVD phần lớn là những kẻ mê công nghệ, các tay cuồng thể thao đại học và người hâm mộ phim hoạt hình Nhật Bản. Tình hình phân phối cũng mang tính chất đặc thù tương tự. VHS vẫn là vua, nên nhiều nhà phân phối thậm chí còn không kinh doanh đĩa DVD. Và tôi không trách gì họ. Tại sao họ phải mua một thư viện gồm những thứ mà người ta không có chút nhu cầu nào đối với chúng? Kết quả là đĩa DVD trở thành đĩa hạt của những nhà phân

phối thiểu số. Những nhà phân phối này rất thất thường. Họ không gọi lại cho chúng tôi. Trong nỗ lực tìm kiếm ít nhất hai bản sao cho mỗi đĩa DVD, chúng tôi phải dành nhiều ngày theo dấu một tựa đĩa, chơi trò cút bắt trên điện thoại suốt một tuần.

Trong suốt quá trình đó, Mitch Lowe đã chứng tỏ anh là một người vô giá. Anh biết làm thế nào để thỏa thuận với các nhà phân phối, ngay cả với những nhà phân phối nhỏ và thích lảng tránh nhất. Anh biết làm sao để khiến họ gọi lại cho chúng tôi. Anh là người hấp dẫn, kiên trì, và luôn vui vẻ gọi điện bằng rất nhiều lợi thế mà anh đã thu được sau nhiều năm làm chủ tịch của VSDA.

Một trong những kỹ năng giá trị nhất mà Mitch có là anh biết *chính xác* cần phải mua bao nhiêu bản sao cho mỗi tựa. Trong những ngày đầu tiên đó, không hề có thuật toán, không hề có phương trình nào cả – chúng tôi

chỉ có Mitch mà thôi. Anh biết khi nào thì nên mua 3 bản sao và khi nào thì nên mua 30 bản sao. Hai bản sao cho mọi tựa đĩa DVD là con số tối thiểu của chúng tôi, nhưng chúng tôi sẽ mua nhiều hơn cho những tựa đĩa mà Mitch cho rằng có nhu cầu lớn – nhiều hơn cả những gì một cửa hàng cho thuê băng đĩa có cho một tựa VHS tương tự.

Vấn đề hàng tồn kho chính là một trong những điều mà chúng tôi cho rằng đã giúp Netflix có lợi thế trước các cửa hàng cho thuê băng đĩa. Ở các cửa hàng truyền thống, họ chỉ có không gian giới hạn nên một phần công việc của họ là tìm cách để xử lý tình trạng thiếu hụt chắc chắn sẽ xảy ra. Mitch và những người khác trong ngành này – đáng chú ý nhất là Blockbuster – gọi đây là *sự bất mãn phải chấp nhận*. Bạn sẽ làm gì khi một khách hàng bước vào cửa hàng để tìm một bản phim *Đương đầu với thử thách 2⁽¹⁾*

nhưng tất cả băng đĩa bị thuê hết? Bạn sẽ cố cho họ thuê một tựa phim khác mà họ cũng thích tương đương. Bạn sẽ cố làm họ vui vẻ đủ để quay trở lại

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Die hard 2.*

vào lần sau. Nhưng ngay cả như vậy thì khách hàng vẫn rời đi với một chút vị đắng trong miệng họ.

Vì chúng tôi không bị bó buộc về vị trí địa lý, chúng tôi nghĩ mình hoàn toàn có thể tránh được sự bất mãn phải chấp nhận đó. Điều gần nhất với sự hài lòng ngay tức thì mà chúng tôi có thể mang lại cho khách hàng của mình là luôn luôn có tựa phim mà họ muốn trong kho phim. Vì vậy, trong khi một cửa hàng cho thuê băng đĩa mua 5 hoặc 6 bản sao, chúng tôi mua hẳn 50 hoặc 60 bản sao. Khi bộ phim *Bí mật Los Angeles*⁽²⁾ được phát

hành, chúng tôi mua đến 500 bản. Chi phí rất đắt, nhưng chúng tôi có bốn điều ủng hộ chúng tôi làm như vậy. Thứ nhất, chúng tôi có 2 triệu đô-la trong ngân hàng. Hãy xem tiệm Ye Olde Video Closet ở góc phố Tây Bắc đường Boring và Main cạnh tranh với *con số đó* như thế nào! Thứ hai, chi phí của tất cả số đĩa dư không phải là một lượng hàng tồn kho đắt đỏ, nhưng lại là một cách quảng cáo *rẻ tiền*. Cũng giống như những mẫu quảng cáo cũ của Mastercard vậy. Một chiếc đĩa: 20 đô-la. Tiếng tăm nổi như cồn nhờ có tất cả các tựa đĩa DVD và luôn săn hàng để cho thuê: *vô giá*.

Thứ ba, chúng tôi vẫn dựa vào niềm tin rằng thị trường đĩa DVD đang tiếp tục tăng trưởng. Những gì được coi là số đĩa nhiều gấp mười lần nhu cầu hôm nay rất có thể trở

thành điều mà chúng tôi cần khi thị trường tăng trưởng gấp mười lần.

Và cuối cùng là gì? Vâng, nếu thật sự gặp khó, chúng tôi vẫn có thể bán số đĩa dư cơ mà.

Trong khi Jim cố nghĩ ra cách để nhét tất cả số đĩa DVD đó vào kho, Christina và tôi lại phải đánh vật với một vấn đề khác: Các khách hàng sẽ tìm kiếm một tựa đĩa DVD như thế nào? Họ có thể sử dụng thuật ngữ tìm kiếm gì? Chúng tôi sẽ nhóm các bộ phim trên trang web ra sao? Khách hàng sẽ sử dụng thông tin gì để đưa ra lựa chọn của mình? Khi bạn định thuê đĩa DVD, bạn phải có thông tin về những chiếc đĩa này. Hãy nghĩ đến mặt sau của một chiếc hộp đựng đĩa: ở đó có tóm lược nội dung, danh sách diễn viên, tên đạo diễn, nhà sản xuất, một vài trích dẫn khen ngợi bộ

phim được chọn lọc (và thường đánh lừa người đọc) của một số nhà phê bình hàng đầu. Chắc chắn là những nơi như Blockbuster hay Video Droid có cơ sở dữ liệu trong cửa hàng để người thuê có thể tìm kiếm theo diễn viên, đạo diễn, thể loại hay các thông tin tương tự. Nhưng phần lớn thông tin mà khách hàng muốn lại ở ngay trước mặt họ – tất cả những gì mà một khách thuê tiêm năng phải làm là bước vào trong, nhìn vào hình ảnh của Tom Cruise trên hộp đựng băng *Nhiệm vụ bất khả thi*⁽¹⁾ và lật ra mặt sau của hộp.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Mission: Impossible*.

Cách làm của chúng tôi thì khó khăn hơn. Trong cửa hàng *của chúng tôi*, sẽ không có hộp đựng nào cả. Cái chúng tôi đề xuất với khách thuê không chỉ là một dãy những bộ phim được sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái

và phân chia theo thể loại. Chúng tôi muốn mình cung cấp chức năng sàng lọc: sàng lọc theo đạo diễn, diễn viên, thể loại. Chúng tôi muốn khách thuê của mình có khả năng lần theo sở thích của chính họ một cách chính xác. Liệu họ có thích những bộ phim mà Andie MacDowell đóng hay không? Liệu họ có say mê nghệ thuật quay phim của Néstor Almendros, ngừng đứng sau tất cả những cảnh hoàng hôn tuyệt đẹp trong phim *Những ngày thiên đường*⁽²⁾? Liệu họ có muốn xem phim kinh dị... và không chỉ là phim kinh dị mà còn là phim về ma cà rồng... và không chỉ là phim về ma cà rồng mà còn là một bộ phim ma cà rồng có yếu tố hài hước?

Chúng tôi muốn mình có thể cung cấp cho khách thuê khả năng tìm kiếm chính xác cái họ muốn. Điều đó cần một lượng dữ liệu khổng lồ – cả dữ liệu khách quan như thông

tin về đạo diễn/diễn viên/nhà sản xuất/ngày phát hành và dữ liệu chủ quan, chẳng hạn như thể loại và tâm trạng. Chúng tôi cũng cần khả năng truy cập dữ liệu về các giải thưởng và sự khen chê của giới phê bình (hoặc về sự thiếu hụt của các dữ liệu đó). Nếu một khách thuê muốn tìm xem tất cả các bộ phim từng giành giải Phim

⁽²⁾ Nguyên văn: *Days of Heaven*.

hay nhất của Viện Hàn lâm, chúng tôi cũng muốn cô ấy có thể làm được như vậy. Chúng tôi nên đi như thế nào để xây dựng một cơ sở dữ liệu như thế? Câu trả lời rõ ràng là phải tuyển dụng vài người để lùng sục toàn bộ danh sách tựa đĩa DVD và rút ra dữ liệu thuộc tất cả các thể loại chúng tôi mong muốn. Lúc đó số tựa đĩa DVD có sẵn chưa đến một nghìn, nên việc này hoàn toàn khả thi.

Nhưng chúng tôi chỉ có 12 nhân viên. Chúng tôi đã có dư việc để làm nên thời gian là một nguồn tài nguyên vô cùng quý giá. Nhưng tiền thì sao? Chúng tôi có khá nhiều tiền. Do vậy tôi bắt đầu cân nhắc những phương án khác. Suy nghĩ của tôi là nếu chúng tôi có thể mua đồ cổ săn thay vì xây dựng từ đầu, tốt hơn hết là nên mua.

Một sai lầm lớn.

Theo thông tin Wikipedia hiện tại, Michael Erlewine là “một nhạc sĩ, nhà chiêm tinh, nhiếp ảnh gia, người dẫn chương trình truyền hình... và doanh nhân Internet người Mỹ”, người vào năm 1991 đã sáng lập trang web All Music Guide (nay được biết đến dưới tên gọi AllMusic). Vào thời điểm năm 1998, tất cả những gì tôi biết chỉ là phần sau mà thôi. Tôi đã lướt qua trang web chị em

của All Music Guide là All Movie Guide khi đang tìm kiếm những nguồn dữ liệu khả dụng.

Khi đó tôi không biết Michael từng đi quá giang với Bob Dylan hay có thời tham gia một ban nhạc blues với Iggy Pop. Tôi không biết anh từng là tác giả của năm cuốn sách về chiêm tinh học, với những tựa sách như *Tibetan Earth Lords: Tibetan Astrology and Geomancy* (tạm dịch: Những chúa đất Tây Tạng: Chiêm tinh học và môn bói đất của người Tây Tạng). Tôi chỉ biết anh ấy có thứ mà tôi muốn: dữ liệu.

Và tôi cũng có thứ mà anh ấy muốn. Đĩa DVD.

Mục tiêu của All Movie là biên soạn một danh mục chi tiết về mọi bộ phim từng được sản xuất. Erlewine có hàng chục nhân viên tìm kiếm, theo dõi và chú giải cho các bộ phim cả ngày lẫn đêm. Khách truy cập trang web của

Erlewine có thể tìm thấy những thông tin thuộc dạng thâm cung bí sử nhất về bất kỳ bộ phim nào mà họ từng nghe tới – và cả hàng nghìn bộ phim mà họ chưa từng nghe.

Vấn đề đó là anh ấy không có chiếc đĩa DVD nào cả. Là một người mà chủ nghĩa hoàn hảo đã ăn sâu vào máu, Erlewine không chỉ muốn sưu tầm thông tin chi tiết về mọi bộ phim từng được sản xuất. Anh còn muốn thông tin về mọi *định dạng* của mọi bộ phim từng được sản xuất. Đối với đĩa DVD, anh muốn biết định dạng này có những tính năng đặc biệt nào, bao gồm ngôn ngữ gì, tỷ lệ màn hình là bao nhiêu, cũng như có âm thanh vòm 5.1 hay không.

Tất cả những thông tin mà anh cần nằm ngay trên hộp đựng đĩa DVD, nhưng các nhà phân phối thật sự không bán đĩa DVD cho khách hàng lẻ. Thế nên, vấn đề của Erlewine thậm chí còn nghiêm trọng hơn vấn đề của

chúng tôi khi cố gắng xây dựng kho phim. Vì có rất ít cửa hàng cho thuê băng đĩa kinh doanh đĩa DVD, việc sưu tầm một thư viện gồm mọi tựa phim sẽ cần đến hàng nghìn giờ, hàng nghìn dặm đường đi lại và khá nhiều may mắn.

Vậy là chúng tôi bắt đầu bàn bạc về một thỏa thuận. Chúng tôi sẽ đưa tiền cho Erlewine – và cả đĩa DVD nữa – để đổi lấy dữ liệu của anh.

Tôi thích đàm phán, và tôi khá giỏi trong việc đàm phán. Phần lớn là vì tôi rất dễ xác định những nhu cầu ở người khác. Tôi có khả năng hiểu được bên còn lại của một cuộc đàm phán muốn gì, cần gì – và họ sẽ cảm thấy thế nào nếu đạt được những điều đó. Nhờ nhanh chóng xác định mong muốn của đối phương, tôi có thể đưa ra chiến lược hiệu quả hơn về cách mà chúng tôi có thể cùng đạt được một

giải pháp có lợi cho cả hai bên.

Dù vậy, với Erlewine, mọi thứ không diễn ra suôn sẻ qua điện thoại. Tôi biết anh ấy muốn gì, anh ấy cũng biết tôi muốn gì, nhưng tôi lại gặp khó trong việc tìm hiểu sự lưỡng lự của Erlewine trong việc đạt được một thỏa thuận ở giữa. Việc đạt được một thỏa thuận sẽ có ích cho cả hai và những cuộc điện thoại giữa chúng tôi cũng diễn ra khá chân thành – nhưng anh ấy vẫn cố gắng trì hoãn. Có vẻ anh lưỡng lự trước việc đi đến thỏa thuận, nhưng tôi không hiểu lý do là gì.

Vì vậy tôi quyết định đáp máy bay đến gặp trực tiếp Erlewine. Vào một ngày thứ Ba của mùa đông năm đó, tôi lên máy bay đến Grand Rapids, bang Michigan. Khi máy bay hạ cánh, tôi thuê một chiếc Subaru và lái xe về phía Bắc, hướng đến Big Rapids. Tôi kỳ vọng nơi mình đến là một khu văn phòng,

một đại bản doanh công ty lớn, thậm chí có thể có một số thác ghềnh lớn đằng sau các tòa nhà nữa. Nhưng hóa ra địa chỉ mà Michael gửi cho tôi thuộc về một căn nhà lớn nằm trong một khu dân cư, chẳng hề có ngay cả một dòng suối nhỏ trong tầm mắt. Chỉ có những người đàn ông mặc áo dạ đang dọn tuyết khỏi sân nhà. Tôi đậu xe ở một lối vào hình tròn, trước một ngôi nhà kiểu thuộc địa ba tầng đã được tu sửa và đứng cạnh vài ngôi nhà khác, gần như sát vách nhau. Ở chỗ tiếp giáp của những ngôi nhà liền kề là lối đi có mái che. Tôi thấy người ta hối hả đi từ ngôi nhà này sang ngôi nhà khác, mang theo những chiếc hộp bằng giấy carton và trong một trường hợp khác, họ đang khuân cả một chiếc máy chiếu bóng phim cuộn. Họ trông giống như một công xã, hay có lẽ là một giáo phái nào đó.

Tôi cảm thấy như mình đang cách khong gian
văn phòng khô khan của mình ở miền Bắc
California cả một thế giới. Michael dẫn tôi đi
dạo quanh cơ ngơi của anh. Lúc đó trông
anh rất gọn gàng và dẻo dai; chắc chắn đó
là kết quả của một thực đơn ăn kiêng dùng
nhiều cải xoăn, sữa chua và bánh granola.
Anh mặc một chiếc áo sơ mi cổ rộng để lộ
ra mình đang đeo thứ gì đó giống như dây
chuyền. Anh rất thẳng thắn, nói nồng nhẹ
nhàng và ngắn gọn mỗi khi đưa ra quan
điểm, đồng thời lắng nghe cẩn thận những
lúc tôi đáp lời. Bất kỳ khoảnh khắc nào
cũng vậy, tôi chờ đợi anh chậm chạp lắc
đầu và lẩm bẩm: “À ha, cung Kim Ngưu
và Bạch Dương đang lên đến thiên đỉnh.”
Nhưng sau đó anh sẽ nhanh chóng ngậm
miệng nếu như mọi thứ không diễn ra theo
cách mà anh mong muốn. Nghĩ cho vui thì

dường như anh được hướng dẫn bởi một thế lực bên ngoài nào đó, một quyền lực cao hơn đang điều khiển anh. Việc đàm phán để đi đến thỏa hiệp không phải là việc anh có thể làm, vì trên thực tế anh chỉ là người truyền tin mà thôi. Anh phải xin ý kiến của bè trên trước khi quyết định.

Nếu bè ngoài của trụ sở All Movie gợi cảm giác về một công xã, thì nội thất của tòa nhà này lại giống với bên trong đầu của một nhà sưu tầm băng đĩa bị rối loạn ám ảnh cưỡng chế. Mỗi phân vuông của tường nhà từ sàn lên tới trần bị phủ kín bởi những chiếc kệ chứa đầy đĩa than, đĩa CD và băng. Các căn phòng rõ ràng là đã được cải tạo tạm thời thành không gian làm việc. Căn phòng đầu tiên mà chúng tôi ló đầu vào có ba chiếc bàn, mỗi chiếc đặt ở một góc. Người phụ nữ ngồi ở chiếc bàn gần cửa nhất đang cầm mẩu ghi

chú trên bao đĩa của một chiếc đĩa than giờ
lên trước một chiếc đèn bàn nhỏ, trước mặt
cô là một cuốn từ điển tiếng nước ngoài.
“Nhạc dân gian Na Uy,” cô nói.
Trong căn phòng kế tiếp, một người đàn
ông đang lướt qua một chồng tạp chí *Daily
Variety* lớn có từ thập niên 1930.

“Anh đang tìm gì thế?” tôi hỏi.

“Thông báo quay phim,” anh ta đáp. “Tôi
đang cố gắng xác định chính xác ngày bấm
máy.”

“Cậu ta đang thu thập dữ liệu về những bộ
phim thậm chí còn chưa bao giờ được sản
xuất,” Michael nói với vẻ tư hào.

Chuyến tham quan kéo dài gần một giờ
đồng hồ. Tôi đã ghé thăm ba trong bốn tòa
nhà, tất cả đều chứa đầy những nhân viên
lưu trữ bị ám ảnh với các chi tiết. Có một

tòa nhà, vốn là nhà để xe cũ, cực kỳ ồn ào. “Đó là xưởng gỗ,” Michael nói khi mở cánh cửa ra. Cửa, tấm kê hàng, những chồng gỗ. Và hàng chục kệ sách cao khoảng 1,8 mét giống nhau.

Họ thu thập nhiều sách, băng đĩa và phim ảnh đến nỗi họ phải tự sản xuất kệ cho riêng mình.

Ngày hôm đó chúng tôi vẫn chưa đi đến thỏa thuận và cả những tuần tiếp theo cũng vậy. Chúng tôi cố tránh né vì những chi tiết ngớ ngẩn nhất. Cứ mỗi khi tôi đồng ý đáp ứng một yêu cầu của Michael, anh lại nảy ra một yêu cầu mới. Một mặt, tôi biết chính xác làm thế nào để hấp dẫn anh chàng này. Nhờ tất cả những lời khoa trương mà Michael đặt trên các website của mình về việc trở thành

kho lưu trữ thông tin hàng đầu thế giới trong lĩnh vực âm nhạc và điện ảnh, chuyến đi của tôi tới Michigan đã làm hé lộ một điều rất có giá trị: Michael là một kẻ đam mê tích trữ. Động lực *thật sự* của anh không phải là thông tin, mà chính là sưu tầm. Anh tỏ ra dè dặt trong việc tìm cách để kiếm tiền từ đam mê của bản thân, và anh cần đĩa DVD hơn là tiền của tôi.

Nhưng ngay cả khi nắm đĩa DVD trong tay, tôi vẫn nghi ngờ rằng có một lý do khác khiến Michael chần chừ: Anh là một kẻ mắc chứng hoang tưởng về dữ liệu của mình. Đề xuất của tôi là chúng tôi sẽ sử dụng dữ liệu về phim ảnh của Michael – ngày phát hành, diễn viên... – làm nền tảng cho thông tin giới thiệu về các bộ phim của chúng tôi. Chúng tôi sẽ thêm vào đó tất cả những thông tin đặc thù liên quan đến DVD rồi gửi lại.

Nhưng Erlewine nhấn mạnh *anh* sẽ là người nhập dữ liệu DVD vào rồi gửi cho chúng tôi. Tôi thích ý nghĩ rằng Erlewine sẽ làm phần việc nhiều hơn, nhưng mấu chốt của thỏa thuận là anh khẳng định rằng, cuối cùng, mình sẽ là người sở hữu *toàn bộ* dữ liệu đó. Ngay cả khi phải có sự tham gia của chúng tôi thì những dữ liệu này mới khả dụng được. Đối với tôi, đây là điều không thể chấp nhận. Chúng tôi đang trên đường xây dựng toàn bộ hạ tầng trang web của mình trên nền tảng của những dữ liệu ấy, còn gã này thì lại quyết định rằng nếu rủi chăng có chuyện giận dỗi bởi những vì sao xui khiến, rằng nếu gã không thích chúng tôi hay những điều khoản thỏa thuận, hay không thích cách mà cung Bạch Dương đang đi xuống, gã có thể lấy lại quả cầu thủy tinh của mình và trở về nhà, để lại chúng tôi với hai bàn tay trắng. Chúng

tôi sẽ sụp đổ một cách huy hoàng mất. Và tôi không cần phải dùng trò bói toán bằng lá trà để dự đoán được một tương lai như vậy. Công ty khởi nghiệp trong giai đoạn đầu là một hệ sinh thái mong manh, trong đó những áp lực cạnh tranh – kỳ vọng của nhà đầu tư, thực tiễn thị trường và trách nhiệm thường thấy – sẽ áp vào từ mọi phía. Tôi không cần thêm một thế lực bên ngoài nào khác chi phối tiến trình của mình.

Tôi nhận thức rõ nỗi lo của Erlewine. Đó cũng là nỗi lo mà nhiều người khác cảm nhận trong giai đoạn bùng nổ của Internet. Dịch vụ của anh – cả All Music và All Movie đều bắt đầu dưới dạng các ấn phẩm. Họ làm việc trên nền tảng cơ học. Sự chuyển đổi sang kỹ thuật số khiến anh ta cảm thấy khó chịu. Anh đang ngồi trên già tài sưu tầm của mình và không muốn bất kỳ ai đến cướp nó đi mất.

Cuối cùng, tôi bắt đầu cảm thấy điên tiết. Theo kế hoạch của Erlewine, chúng tôi sẽ trao cho anh ta đặc quyền được tìm kiếm về những chiếc đĩa DVD mà chúng tôi sở hữu về mặt kỹ thuật. Nhưng tôi cũng biết anh ta đã dồn chúng tôi đến đường cùng. Chúng tôi mới là những người đang phải chịu áp lực về thời gian và anh ta có thông tin mà chúng tôi muốn. Trang web sẽ ra mắt trong vòng vài tháng nữa và chúng tôi cần dữ liệu Erlewine có để bắt đầu xây dựng cơ sở dữ liệu dùng cho việc vận hành trang web.

Tôi do dự. Mông lung. Bất định. Mỗi ngày, trong thời điểm chuyển giao giữa tháng Một và tháng Hai, Christina cùng Eric đều hối thúc tôi. Chúng tôi cần dữ liệu để có thể xây dựng mô hình cơ sở dữ liệu. Chúng tôi đang tự viết lời giới thiệu, thêm các bộ phim vào

“bộ sưu tập” và đưa ra những quyết định khác về mặt biên tập, nhưng tất cả nội dung của chúng tôi cần được gắn với một thư mục gốc. Ngay cả khi hoàn thành nội dung từ rất lâu trước ngày ra mắt, chúng tôi biết sẽ vẫn còn nhiều ngày – nếu không muốn nói là nhiều tuần – nỗ lực để thật sự kết nối nội dung của chúng tôi với dữ liệu của Erlewine. Chúng tôi không thể chỉ cứ thế nối mọi thứ vào nhau ngay trong ngày ra mắt được.

Và còn có một vấn đề khác. Ngay cả khi hai bên đạt được thỏa thuận, lượng dữ liệu mà Erlewine sẽ gửi cho chúng tôi quá đỗi khổng lồ – nhất là vào thời điểm năm 1998 – tất cả sẽ không thể chuyển qua Internet được. Chúng tôi sẽ tiếp nhận dữ liệu theo cách khá cơ học: qua những cuộn băng từ. Quên email đi: dữ liệu này sẽ được chuyển tới chúng tôi trong một chiếc hộp. Đó là một lý do khác khiến chúng tôi cần tận dụng tối đa có thể

về mặt thời gian: một khi có các cuộn băng trong tay, chúng tôi phải “phiên dịch” chúng, dạy trang web của chúng tôi cách để “đọc” các cuộn băng đó.

Hợp đồng mà Erlewine đã soạn thảo là một hợp đồng hoàn toàn không chấp nhận được. Tôi ghét cay ghét đắng. Nhưng tôi không còn cách nào khác ngoài đặt bút ký vào đó. Anh ta đã thắng. Nhưng ngay khi đặt bút ký vào hợp đồng, tôi đã bắt đầu nghĩ cách để thoát khỏi thỏa thuận này.

Tôi phải nhượng bộ anh ta: Michael Erlewine đã tìm ra cách để kiếm tiền từ thói quen sưu tầm vừa là đam mê, lại vừa là nỗi ám ảnh của mình. Công ty của Erlewine vận hành theo những nguyên tắc của chính anh ta – nó là bản sao của Erlewine. Chắc chắn, bước đi giữa những “văn phòng” của họ cũng

giống như tham quan bên trong đầu của một nhà sưu tầm băng đĩa bị ám ảnh – nhưng dù sao nơi đó cũng có nét riêng. Một nơi có diện mạo rõ ràng.

Nó không giống bất kỳ điểm nào trong cái *khuôn khổ* mà tôi muốn công ty của mình quan sát, cảm nhận hay ứng xử – nhưng lại có hiệu quả với anh ta.

Cách tiếp cận của tôi bao giờ cũng dễ lường hơn. Tôi nghĩ mọi người sẽ có năng suất tốt hơn nếu họ hạnh phúc, khi cuộc sống bên ngoài công việc của họ không hoàn toàn bị gộp chung với công việc. Tôi là người muốn đặt công ty ở Santa Cruz, bạn nhớ chứ? Tôi là người muốn thu ngắn quãng đường đến chỗ làm, cũng như muốn có cơ hội để đi lướt sóng mỗi buổi sáng trước khi làm việc.

Có một sự thật được chấp nhận là khi chúng tôi bắt đầu làm việc để biến Netflix thành hiện thực, thời gian làm việc sẽ kéo dài. Tất

cả chúng tôi biết điều đó, vì tất cả chúng tôi đều là những kẻ có thâm niên ở Thung lũng Silicon. Chúng tôi từng trải những tuần làm việc đến năm mươi, sáu mươi hay thậm chí bảy mươi giờ. Sự khác biệt đó là lần này, chúng tôi tự mình chọn. Chúng tôi không làm việc cho giấc mơ của người khác. Chúng tôi làm việc vì giấc mơ của chính mình. Nên, đúng vậy, đôi khi tôi ngủ trên ghế dài ở văn phòng. Và, đúng vậy, tôi từng chứng kiến một trong những lập trình viên của công ty tắm táp qua loa trong phòng vệ sinh nam. Tôi sẽ không che giấu chuyện bữa ăn của tôi vào mùa thu năm 1997 có nhiều phần bánh phô-mai cà tím mang đi (một món hời với giá 6,95 đô-la) mua từ nhà hàng Ý bên kia đường. Nhưng khi cần một buổi sáng để nghỉ ngơi, để đạp xe trên núi và làm thoáng đầu óc, tôi cứ thế mà đi thôi. Khi Te muốn nghiên ngắm một mảnh PR mới nào đó trong lúc được

người khác chăm sóc móng tay, cô ấy cứ việc lên lịch hẹn.

Ngày nay, họ gọi đó là “tự chăm sóc bản thân”. Còn khi đó, chúng tôi gọi đây là lê thường. Nếu chúng tôi đang nỗ lực thay đổi triệt để toàn bộ một ngành công nghiệp, chúng tôi cần phải giữ cho chính mình sự bình tĩnh.

Ngay cả trong lúc bận rộn với những ngày trước khi Netflix ra mắt, tôi vẫn giữ một thói quen đã có từ lâu với Lorraine. Vào ngày thứ Ba, bất kể có việc gì, tôi đều rời văn phòng *ngay lập tức* vào lúc 5 giờ chiều và dành buổi tối hôm đó bên vợ mình. Chúng tôi sẽ thuê người trông trẻ, sau đó cùng nhau dạo bộ trên bãi biển rồi hướng tới nhà hàng yêu thích của cả hai, Bittersweet Bistro, để thưởng thức món cá hồi áp chảo và vài ly rượu vang. Đôi khi, chúng tôi sẽ ghé qua rạp

chiếu phim ở khu trung tâm Santa Cruz và xem phim.

Tôi cần khoảng thời gian bên Lorraine đó – chỉ hai chúng tôi, không con cái, không việc nhà. Tôi cần nạp lại năng lượng, ở cạnh người bạn thân thiết nhất của mình trong vòng vài giờ mà không nghĩ về bất kỳ thứ gì khác.

Tôi đã tiến hành việc hẹn hò này từ khi còn ở Borland, nơi nhân viên *thường xuyên* ở lại đến 7, 8 giờ tối không phải là chuyện bất bình thường. Ban đầu, tôi không quan tâm đến chuyện làm việc trễ – đó là cách công việc vận hành mà. Nhưng sau vài tháng, tôi sợ mình kiệt sức và đồng thời cũng lo lắng rằng mình không dành đủ ưu tiên cho mối quan hệ với vợ. Nhất là khi chúng tôi đã có con, phần lớn thời gian bên nhau của hai vợ chồng bị chuyện gia đình lấn át: tập thể thao, làm bữa

tối, sửa soạn cho các con đi học hoặc đi ngủ. Tôi muốn đảm bảo là cả hai còn cảm thấy gắn bó với nhau.

Khi bắt đầu tổ chức các buổi hẹn tối thứ Ba, tôi kiên quyết bảo vệ thói quen này. Năm giờ chiều là thời hạn *tuyệt đối*. Khoảnh khắc kim giây chỉ đến số 12, tôi sẽ ngay lập tức bước ra ngoài. Sự cố phút cuối ư? Thông cảm nhé. Một cuộc họp khẩn cấp chỉ có thể diễn ra vào lúc 4 giờ rưỡi ư? Tốt hơn là nên họp thật nhanh. Cần nói chuyện với tôi về vấn đề gì đó vào lúc 4 giờ 55 ư? Đành phải tiến hành trong lúc tôi đi bộ ra xe vậy.

Ban đầu, điều này gây nên một số xung đột. Nhưng cuối cùng, sau khi mọi người đã hiểu ra – và sau khi tôi giữ sự kiên quyết của mình trong lúc đối mặt với không ít thách thức – các đồng nghiệp biết rằng không nên lên lịch cho bất cứ công việc gì xung đột với thời hạn

của tôi. Họ tôn trọng cũng như thích nghi với điều đó.

Vào mùa thu năm 1997, khi tôi xây dựng công ty riêng, có lẽ thật dễ để tôi phá vỡ thói quen tối thứ Ba của mình. Có quá nhiều thứ phải làm, quá nhiều vấn đề phải giải quyết. Và trong tay tôi có hàng trăm công việc, hàng trăm vấn đề như vậy. Lịch trình thường nhật của tôi là đến văn phòng vào khoảng 7 giờ sáng, ăn trưa tại bàn, làm việc cả buổi chiều cho đến khoảng 6 giờ. Sau đó tôi sẽ lái xe về nhà trong 5 phút để ăn tối với các con. Tôi sẽ giúp Lorraine đưa lũ trẻ lên giường và sau đó, tôi thường xuyên quay trở lại văn phòng trong vòng vài giờ và cuối cùng rời đi vào khoảng 10 đến 11 giờ tối.

Sau đó, tôi về nhà để tận hưởng một chút thư giãn cuối ngày và ngủ một giấc. Tôi nghĩ mình ngủ trung bình khoảng 5 giờ mỗi

đêm vào thời gian đó – thường là ít hơn. Một đêm nọ, khi trở về nhà ăn tối, nhóc Logan gấp tôi ngay ở cửa và thay vì ôm lấy tôi, thằng bé định dành cho tôi một câu hỏi.

“Được thôi, Logan. Con định hỏi gì?”

Thằng nhóc ngắm nghía tôi một lúc, quan sát kỹ cái ba lô mà tôi đang tháo khỏi vai.

“Có thịt muối trong đó không ạ?”

Tôi ngẩng đầu lên. “Ý con là gì?”

“Mẹ nói bố sẽ mang thịt muối về nhà,” thằng bé bảo tôi. Tôi đứng hình vài giây rồi mới hiểu ra. Hiểu ra rồi, tôi bật cười ngọt ngào suốt cả 5 phút.

Lorraine sau đó nói với tôi khi lũ trẻ hỏi tôi đang ở đâu trong những ngày đó, cô ấy sẽ trả lời bằng một trong hai cách: rằng tôi đang mang thịt muối về nhà⁽¹⁾ hoặc đang cố leo lên nấc thang thành công. Vợ tôi chỉ ngừng nói như vậy sau khi Logan kể với bạn bè của

mình ở trường rằng cha nó kiếm sống bằng nghề leo thang.

“Dù sao thì anh cũng không phải thợ sơn nhà,” vợ tôi nói.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *bringing home the bacon*. Đây là thành ngữ của người Mỹ, có nghĩa là “đi làm để nuôi gia đình”.

Tuy nhiên, một phần trong tôi nghĩ rằng Logan vẫn đúng. Những ngày đầu tiên đó, trước khi Netflix ra mắt, cũng giống như chúng tôi đang leo lên một chiếc thang dài, tưởng chừng vô tận. Luôn có một vấn đề mà chúng tôi phải đối mặt ở mỗi nấc thang, và mỗi khi giải quyết xong một cái, chúng tôi lại tiến gần hơn đến mục tiêu của mình. Chúng tôi đang đi lên, và thật hồi hộp khi nghĩ tới việc chúng tôi có thể leo cao đến đâu.

Nhưng dù leo cao đến đâu hay thấy còn bao nhiêu nấc thang trước mắt, tôi vẫn luôn rời khỏi văn phòng ngay lập tức vào lúc 5 giờ

chiều ngày thứ Ba. Tôi không muốn trở thành một trong những doanh nhân thành công đang sở hữu công ty khởi nghiệp thứ hai hoặc thứ ba và cũng đang trong cuộc hôn nhân thứ hai hoặc thứ ba. Việc dành một đêm bên người vợ thân yêu giúp cả hai giữ được một tinh thần khỏe mạnh và đồng điệu với nhau.

Đến tháng Mười một năm 1997, chúng tôi đã có một văn phòng. Chúng tôi có một trang web bán chức năng đang trong giai đoạn thử nghiệm. Chúng tôi có hàng chục nguyên mẫu bao bì. Chúng tôi có khởi đầu của một kho lưu trữ. Chúng tôi thậm chí còn ấn định cả thời điểm ra mắt: ngày 10 tháng Ba năm 1998.

Cái chúng tôi chưa có là một cái tên.

Đây là chuyện thường xảy ra với các công ty khởi nghiệp trong thời gian đầu. Hầu hết các công ty đều không giữ được nguyên cái tên từ giai đoạn ý tưởng cho đến giai đoạn gọi vốn hay ra mắt. Tên gọi rất quan trọng, và đôi khi phải mất cả đời để tìm được một tên gọi ra trò. Amazon ban đầu có tên là Cadabra. Twitter bắt đầu với cái tên Status.

Bạn phải chấp nhận yếu tố may mắn, bởi cái tên phù hợp có thể sẽ đến trong lúc bạn phát triển dịch vụ của mình. Đôi khi phải mất đến vài tháng. Nhưng trong thời gian đó, thông thường bạn sẽ có một cái tên thử nghiệm, một cái tên cụ thể để bạn sử dụng cho việc thử nghiệm trang web, thiết lập tài khoản thư điện tử và viết lên các tài liệu ngân hàng. Cái tên đó không thể là *Dự án chưa được đặt tên của Marc Randolph* được.

Cái tên thử nghiệm của chúng tôi là Kibble.

Như tên của một loại thức ăn dành cho chó. Steve Kahn từng khuyên tôi rằng đến thời điểm phải chọn ra một cái tên thử nghiệm, tôi nên chọn một cái tên xấu tới nỗi không thể dùng được trong thực tế. "Sau 6 tháng," anh nói, "anh sẽ mệt mỏi tới nỗi chỉ muốn nói: '*Thôi kệ đi, cứ giữ cái tên thử nghiệm vây.*' Nhận thức của anh về cái gì hay cái gì dở sẽ gần như cạn kiệt hoàn toàn. Nhưng nếu anh chọn thứ gì đó tệ hại đến nỗi hiển nhiên không thể dùng được – WeWantToRipYouOff. com, GiveUsAllYourMoney.net – thì anh phải buộc nghĩ ra một cái tên mới thật đấy." Đó là lý do tại sao nhiều tháng sau khi dọn vào văn phòng mới, chúng tôi tự gọi mình là Kibble. Sao kê ngân hàng của chúng tôi cũng đề tên Kibble. Trang web mà chúng tôi thử nghiệm có tên miền là kibble.com. Địa chỉ email của

tôi là marc@kibble.com.

Kibble là ý tưởng của tôi. Cái tên này đến từ một câu châm ngôn cũ trong ngành quảng cáo và tiếp thị: *Chẳng thể phân biệt được những mẫu quảng cáo tốt đến đâu nếu chó vẫn không ăn thức ăn của chó*. Ý của câu nói này là bất kể bạn có cho miếng bít tết của mình kêu xèo xèo nhiều như thế nào – bất kể miếng bít tết đó có bán chạy đến đâu – sẽ chẳng có gì quan trọng nếu như sản phẩm của bạn thiếu sức sống. Chiến dịch quảng cáo của bạn cho hãng Alpo có tài tình đến đâu cũng không quan trọng nếu những chú chó không thèm đụng đến.

Tôi chọn Kibble làm tên thử nghiệm vì tôi nghĩ nó sẽ nhắc nhở chúng tôi tập trung vào sản phẩm. Suy cho cùng, chúng tôi phải tạo ra thứ gì đó mà mọi người sẽ yêu thích. Chúng tôi đang đối đầu với những đối thủ

lớn, và chúng tôi sẽ không bao giờ thành công lâu dài nếu dịch vụ này không phải là thứ mà người ta muốn sử dụng nếu như thức ăn cho chó mà chúng tôi bán không hề ngon lành chút nào.

Và cũng chẳng có vấn đề gì khi tôi vốn đã sở hữu sẵn tên miền đó rồi. Thực tế là tôi vẫn đang sở hữu tên miền này. Nếu gõ kibble.com trên trình duyệt, bạn sẽ truy cập vào trang web cá nhân của tôi. Nếu gửi thư tới địa chỉ marc@kibble.com, thư của bạn sẽ được chuyển vào hộp thư đến của tôi.

Chúng tôi chưa bao giờ có kế hoạch sử dụng Kibble làm tên cho dịch vụ của mình. Nhưng Steve đã đúng sau nhiều tháng trôi qua và ngày ra mắt ngày một đến gần hơn, chúng tôi bắt đầu thấy Kibble là một lựa chọn khá khảm.

"Họp nhóm nào," cuối cùng tôi lên tiếng vào một buổi chiều thứ Sáu. "Chúng ta phải quyết định một cái tên nào đó thôi."

Toàn bộ công ty – cả thảy 15 người – ùa vào văn phòng của tôi. Không lâu sau khi chuyển đến tòa nhà này, Christina và tôi đã viết hai hàng chữ lên chiếc bảng trắng. Một hàng là những từ liên quan đến Internet. Hàng còn lại là những từ liên quan đến điện ảnh. Chúng tôi tin rằng cái tên tốt nhất dành cho công ty của mình phải là sự kết hợp giữa hai từ: một từ liên quan đến điện ảnh và từ còn lại liên quan đến Internet. Cái tên tốt nhất phải kết hợp liền mạch cả hai thuật ngữ, với số âm tiết và ký tự tối thiểu.

Chọn ra một cái tên là cực kỳ khó. Vì một lẽ, bạn cần thứ gì đó bắt tai, xuất hiện trong tru nỗi đầu lưỡi và dễ nhớ. Những từ có một hoặc hai âm tiết là tốt nhất – và lý tưởng nhất

là trọng âm nên được đặt ở âm tiết đầu tiên. Bạn hãy thử nghĩ đến tên của những trang web phổ biến nhất mà xem: *Goo-gle*. *Face-book*. Những cái tên này đều mở đầu bằng một điểm nhấn mạnh mẽ.

Nếu có quá nhiều âm tiết, quá nhiều ký tự, bạn sẽ đối diện với rủi ro mọi người viết sai tên trang web của bạn. Còn quá ít ký tự ư, xui xẻo thì họ sẽ quên luôn tên trang web của bạn. Và sau đó còn cả vấn đề là cái tên đó đã được sử dụng hay chưa nữa. Bất kể là bạn có tìm được một cái tên hoàn hảo hay không, bạn cũng sẽ không dùng được nếu ai đó đã sở hữu tên miền hoặc thương hiệu đó rồi.

Trong suốt vài tuần đã qua, tôi đã mời bất kỳ ai có ý tưởng đến để viết đề xuất của họ lên bảng. Tôi cũng đã thực hiện phần lớn những công việc chân tay liên quan đến sự săn sóc, thương hiệu và các thứ tương tự. Giờ là lúc để đưa ra quyết định. Khi trời ngả dần

về buổi tối và bóng đêm bắt đầu phủ lên sàn nhà, chúng tôi vẫn còn đánh vật với những cái tên, nối những ký tự từ hàng này sang hàng kia. Tôi đã viết lại danh sách cuối cùng ở dưới đây:

- TakeOne
- TakeTwo
- SceneOne
- SceneTwo
- Flix.com
- Fastforward
- NowShowing
- Directpix
- Videopix
- E-Flix.com
- NetFlix
- CinemaCenter

- WebFlix
- CinemaDirect
- NetPix

Có một vài lựa chọn sáng giá ở đây. Directpix.com. NowShowing. E-Flix.com. Chúng tôi suýt nữa đã trở thành CinemaCenter. Mọi người đều có lựa chọn yêu thích của họ. Boris và Vita là những người hâm mộ cuồng nhiệt cô chó Labrador lông đen tên là Luna của tôi, thú cưng thường xuyên theo tôi đến chơi văn phòng, vì thế họ rất ưu ái cho cái tên không theo nguyên tắc nào cả là Luna.com. Cái tên này không liên quan gì đến dịch vụ của chúng tôi, nhưng chỉ dài bốn ký tự. Jim thì thích NowShowing. Christina ủng hộ Replay.com.

Tôi thì chọn Rent.com. Tôi nghĩ, trong số tất cả những cái tên, Rent.com có sự liên hệ tốt nhất với ý tưởng cho thuê phim ảnh, nhưng tôi thậm chí còn không viết nó lên

bảng. Không chỉ vì nó chẳng ăn nhập gì với Internet, mà còn vì có ai đó đã sở hữu tên miền này, và tôi sẽ phải bỏ ra đến 40 nghìn đô-la để mua lại. Đó là cả một gia tài vào thời điểm ấy.

Tất cả chúng tôi – tôi muốn nói là tất cả – ban đầu đều né tránh Netflix.com. Chắc chắn là nó chỉ có hai âm tiết. Và chắc chắn là nó thỏa mãn cả hai tiêu chí liên quan đến điện ảnh và Internet. Nhưng trong văn phòng của chúng tôi lại dấy lên nhiều lo lắng về ngữ nghĩa của từ “*flix*”.

“Từ này cứ khiến tôi nghĩ đến phim con heo ấy,” Jim nói trong buổi họp. “*Skin flicks*⁽¹⁾.”

“Còn có chữ *x* nữa chứ⁽²⁾,” Christina bổ sung.

“Chúng ta phải chọn được cái tên nào đó,” Te thốt lên. Cô nàng thiếu điều muốn bứt hết mái tóc của mình. Chúng tôi chỉ còn cách ngày ra mắt vài tháng, và Te vẫn còn phải thiết kế logo của công ty. “Chúng ta phải quyết định

thôi.” Vậy là chúng tôi quyết định. Không
bầu bán, không bỏ phiếu lấy ý kiến số đông.
Chúng tôi in danh sách những cái tên ra và
nhìn chầm chằm vào đó. Rồi mọi người trở
về nhà và ngâm nghĩ suốt đêm. Sáng hôm
sau, tất cả đều đồng tình: chúng tôi sẽ là
Netflix.com.

⁽¹⁾ Từ lóng để gọi một dạng phim khiêu dâm.

⁽²⁾ Trong tiếng Anh, ký tự “x” thường gây liên tưởng các loại phim
khiêu dâm hoặc hành vi tình dục.

Đó không phải là một cái tên hoàn hảo. Đó là
một cái tên nghe có chút gợi dục. Nhưng đó
là phương án tốt nhất chúng tôi có thể làm.

8/

SẴN SÀNG RA MẮT

(Giờ g: Ngày 14 tháng Tứ năm 1998)



Nhân nói về khicc đâm , thi` môt
tuần truôc khi Netflix ra mắt ,

Steve Kahn đã mời Reed, Lorraine
và tôi ăn tối...

Khoan nhé. Không phải như bạn nghĩ đâu.
“Đến thời điểm này chắc mọi người cũng
kiệt sức cả rồi,” Steve gọi cho tôi và nói.
“Tôi có một vài thiết bị tối tân mới mà tôi
đang rất muốn thử đây. Bạn mình sẽ ăn một
bữa tối cho ra trò, uống chút rượu. Ông có
thể kể cho tôi nghe những gì ông đang lo
lắng, và tôi sẽ là người trấn an.”
“Thiết bị tối tân?”

“Mấy cái loa trầm lớn ấy mà,” Steve nói. “Tôi đặt mấy cái loa trên sân nhà rồi nối với mấy cái dầm trên trần. Cả căn phòng cứ gọi là rung lên bần bật.”

Đó là buổi tối thứ Ba, nên người trông trẻ thân quen sẽ chịu trách nhiệm về lũ trẻ thay cho vợ chồng tôi, và mặc dù mục đích của những buổi tối hẹn hò là để tránh xa công việc – để tránh xa những thành viên ban lãnh đạo Netflix như Reed và Steve – nhưng vào thời điểm đó, một tuần trước khi ra mắt, việc hoàn toàn bỏ văn phòng của Netflix lại sau lưng gần như là chuyện bất khả thi. Thậm chí, khi tôi không hiện diện hiện đó, tâm trí tôi vẫn cứ quay lại văn phòng, tìm kiếm giải pháp cho tất cả những vấn đề lặt vặt mà chúng tôi cần khắc phục trước khi chính thức hoạt động.

Steve biết điều đó. Anh đã quen tôi được một thời gian dài. Anh biết tôi sẽ không thể

nào thật sự nghỉ ngơi được một chút, nên anh quyết định giúp tôi bằng bất cứ cách gì có thể – bằng cách ít nhất là cho Lorraine có một buổi tối để nghỉ ngơi.

“Chỉ có điều ông phải mang theo đĩa DVD đấy,” anh nói. Khá dễ. Trước khi rời văn phòng vào hôm đó, tôi lướt qua kho đĩa và không cần nhìn, chộp ngay cái hộp đĩa trên cùng trong chồng đĩa mới phát hành vừa được người ta giao đến vào buổi sáng.

Tôi thật sự cần một chút nghỉ ngơi. Lorraine cũng vậy. “Morgan làm em nổi khùng luôn,” vợ tôi nói với tôi trong xe hơi trên đường đến Los Altos. “Suốt cả buổi chiều con bé cứ rình lấy son môi trong ví của em rồi đòi ăn.”

Với tôi thì chuyện đó nghe có vẻ dễ thương vô đối đấy, nhưng tôi thông cảm với vợ mình. Steve sống ở phía Đông của thành phố Los Altos, trên một con đường dày đặc những căn

nhà mới xây rộng rãi. Nhà của Steve thì không rộng như vậy, nhưng khá đẹp. Ý tôi là *đẹp thật sự* ấy. Đẹp như kiểu tạp chí *Architecture Digest* vậy. Và bên trong ngôi nhà này trưng bày (tất nhiên là rất có gu) tất cả những món đồ trang trí cho thấy sự giàu có mà một doanh nhân thành công có thể trang trải được.

“Em nghĩ anh chẳng cần khóa cửa xe đâu,” Lorraine nói mỉa trong lúc tôi loay hoay đỗ xe. “Trong khu dân cư này thì không cần.”

Steve chào mừng chúng tôi tại cửa nhà với những ly rượu vang, được rót tràn rượu hiệu Cabernet (cho tôi) và Chardonnay (cho Lorraine). Anh dẫn chúng tôi đi tham quan một vòng qua những căn phòng trang trí đẹp không chê vào đâu được. Có hai thứ in đậm trong trí nhớ của tôi: một bức tường trong phòng học được ốp hoàn toàn bằng gỗ phong mắt chim và một phòng khách có đầy

những món đồ nội thất theo chủ nghĩa hiện đại như bước ra từ bộ phim *Ngôi nhà ma ám*⁽¹⁾. Đó là lần đầu tiên tôi nhìn thấy hơn một chiếc ghế hiệu Eames trong cùng một căn phòng. “Sưu tầm nội thất là lĩnh vực của Karen,” Steve nói khi vợ anh không ở gần đó để nghe thấy tiếng của anh. “Tôi còn chẳng biết mấy cái thứ vớ vẩn này là gì.”

Trong suốt chuyến tham quan, tôi đều ngửi thấy mùi đồ ăn. Nhưng Steve và Karen đang đi cùng chúng tôi – vậy thì ai đang canh chừng bếp? Phải cho đến khi chúng tôi quay lại quầy rượu để thưởng thức đồ ăn vặt thì tôi mới thấy cái bóng áo trắng của một người đầu bếp, ẩn hiện sau cánh cửa xoay của nhà bếp. Đây là lần đầu tiên tôi tham gia một bữa tiệc tối có thuê đầu bếp riêng đấy.

Khi Reed và vợ đến, Steve nâng ly rượu đã cạn của mình lên. “Cocktail ở trong nhà để

xe đấy nhé!” anh vừa nói vừa cười. Trong vòng 30 giây, một khay rượu gin và nước có ga xuất hiện trên tay của một người tiếp viên tươi cười, và Steve đưa chúng tôi ra nhà để xe để khoe chiếc Porsche mới. Tôi không phải là gã mê xe, nhưng tôi biết

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Beetlejuice*.

khi nào thì nên nói ra những lời tán dương. Và không chỉ có chiếc Porsche – còn có cả một phòng tập tại nhà đầy đủ chức năng: những cỗ máy tập thể dục bóng loáng, mới cáu gồm một chiếc máy chạy bộ, một chiếc xe đạp tại chỗ, tất cả được đặt trên những tấm thảm nhựa đạt chuẩn câu lạc bộ bóng vợt. Dù Steve lớn tuổi hơn tôi cả một thập niên, nhưng rõ ràng anh trông khỏe mạnh hơn. Khi còn ở Borland, quyết tâm mà anh đưa ra trong ngày sinh nhật lần thứ 40 là chạy bộ mỗi ngày vào giờ nghỉ trưa, suốt 40 ngày liên

tiếp. Và lôi cả tôi theo, người vừa chạy theo anh vừa thở hổn hển.

Với ly rượu trong tay, tôi tự hỏi liệu tất cả những thứ này – xe hơi mới, bộ sưu tập nội thất, đầu bếp thuê riêng – có nằm trong tương lai của mình hay không. Tôi nghĩ về chiếc Volvo tồi tàn, đồ chơi cho chó ở ghế sau; về ngôi nhà dột mái mà đến lúc đó tôi vẫn chưa có tiền để sửa sang; về những tấm thảm màu xanh loang lổ trong văn phòng của Netflix, vốn đã bắt đầu tiết ra mùi hôi kỳ lạ khi chúng tôi càng lúc càng đến gần ngày ra mắt.

Dường như không. Hay chí ít thì cũng nằm ở một tương lai xa, xa lắm.

Vẫn còn khoảng nửa giờ cho đến khi người đầu bếp nấu xong bữa tối. Vậy là trong lúc Lorraine và Karen uống thêm nhiều ly rượu Chardonnay và thảo luận về cách cải tạo nhà bếp, Steve, Reed và tôi kéo nhau ra hiên sau của ngôi nhà.

“Có mang đồ bơi không?” Steve hỏi.

Và đó là lý do tại sao rốt cuộc tôi phải mượn một chiếc quần bơi kiểu Hawaii để đắm mình vào cái hồ bơi nước mặn và tham gia vào một cuộc họp ban lãnh đạo chớp nhoáng với hai nhà đầu tư đầu tiên của Netflix.

“Có cả tấn việc mà tôi sẽ làm nếu chúng ta có thêm thời gian,” tôi nói. “Ví dụ nhé, tôi muốn làm một thứ gọi là The List, trong đó người ta có thể lưu một danh sách tựa phim mà họ muốn xem. Mitch đã đưa ra ý tưởng về một nhân viên kỹ thuật số có thể giúp chúng ta tìm ra những

bộ phim mà anh ấy biết là chúng ta thích.”

“Nghe có lý đấy,” Steve nói, trong lúc đặt ly rượu của mình lên cạnh hồ. “Mỗi khi tôi tới tiệm Hollywood Video, tôi chỉ hỏi cậu nhóc đeo khuyên mũi là nên thuê tựa nào. Gã còn lại toàn đưa cho tôi mấy bộ phim vớ vẩn

thuộc trào lưu Làn sóng mới của Pháp."

Reed hầu như không nói gì, nhưng tôi có thể cho rằng anh đang nghĩ ngợi. Còn nghĩ về cái gì thì không ai biết. Vào mùa xuân năm 1998, anh đã phát ngay những người bạn cùng lớp ở Stanford và bắt đầu tập trung hầu hết năng lượng của bản thân để chạy theo một thương vụ mạo hiểm khác: Technology Network, hay còn gọi là TechNet. TechNet là một nhóm vận động hành lang kết hợp giữa hai đam mê đang choán hết tâm trí của Reed: thế giới công nghệ và cải cách giáo dục. Nhóm này kêu gọi sự bảo vệ tốt hơn dành cho các công ty công nghệ trước những vụ khởi kiện từ cổ đông, yêu cầu cấp visa dễ dàng hơn cho lao động công nghệ có gốc gác nước ngoài, cũng như sự cải thiện về môn toán và khoa học

trong giáo dục. Reed là một người rất tin

tưởng vào hệ thống trường bán công và dùng nhóm TechNet để ủng hộ những ngôi trường này, quyên tặng tiền bạc cho ngày càng nhiều chính trị gia.

Thành thật mà nói, Reed đã có đủ thứ để lo rồi. Nhưng tôi vẫn cảm thấy an lòng khi anh ấy cắm đầu xuống nước và bơi một mạch sang đầu bên kia của hồ bơi. Tôi không muốn anh ấy quá tập trung vào bất kỳ vấn đề nào của Netflix. Vì Michael Erlewine, chúng tôi vốn đã phải lùi ngày ra mắt một lần – bây giờ ngày ra mắt sẽ là ngày 14 tháng Tư thay vì ngày 10 tháng Ba – và tôi không muốn Reed phải nghĩ rằng chúng tôi lại tiếp tục gấp rắc rối trong việc đuổi kịp thời hạn ra mắt thứ hai.

Khi Reed bắt đầu bơi qua bơi lại, cơ thể dài hơn 1,8 mét của anh lướt trên mặt nước như một chú rái cá, tôi nói với Steve về phiên

bản The List mà chúng tôi hoàn toàn có khả năng xây dựng dựa trên thời hạn ra mắt của công ty. Giống như nhiều biện pháp tạm thời, chúng tôi không xây dựng The List để nó trường tồn theo thời gian. Christina đã nhắc đến ý tưởng như sau: một nút bấm mà người dùng có thể bấm vào để đánh dấu một bộ phim mà họ quan tâm, để lần sau khi họ xem đúng bộ phim này, một biểu tượng sẽ hiện ra. Biểu tượng đó là gì? Một ngón tay với viền đỏ bao quanh.

“Mấy cậu kỹ sư ghét ý tưởng đó,” tôi nói với Steve. “Họ gọi nó là Ngón tay Máu.”

Chúng tôi bật cười. Và trong một lúc, áp lực từ những tuần trước đó tan biến. Hiển nhiên là thời hạn của chúng tôi vẫn còn đó. Chúng tôi có rất nhiều người đang trông chờ vào mình: những nhà đầu tư muốn được thỏa mãn, nhân viên cần được trả lương, và khách

hàng mà chúng tôi phải tiếp cận. Nhưng suy cho cùng, chúng tôi là một trang web sẽ trao cho mọi người khả năng truy cập đĩa DVD. Chúng tôi không thay đổi thế giới giống như Reed. Chúng tôi sẽ sửa lại Ngón tay Máu. Nhưng cho đến thời điểm này, nó vẫn ổn.

Sau khi đã hong khô người và ăn tối – món trai ăn với sốt gì đó, cùng một món cá mà Steve đảm bảo với tôi là không hoàn toàn nguy hiểm, tất cả được uống cùng một loại rượu vang mà tôi không thể đánh vần tên gọi – tất cả chúng tôi cùng nhau hướng tới rạp chiếu phim tại nhà của Steve, căn phòng nối liền với phòng khách. Đã lâu rồi tôi mới lại thấy căn phòng này, và Steve đã thực hiện một số chỉnh sửa. Ở đó có những chiếc ghế da với tay ghế rất lớn (có cả đồ để ly nữa), mỗi chiếc cách nhau một khoảng rộng rãi. Chỉ riêng từng chiếc ghế này thôi cũng đã đẹp hơn bất

cứ thứ gì có trong nhà tôi – và Steve có đến mươi hai chiếc ghế như vậy! Anh còn lắp dàn đèn ở hành lang, trông y hệt một rạp chiếu phim thật sự. Màn hình cao gần 2,4m và chiếm gần hết một bức tường, còn máy chiếu thì treo trên trần nhà. Steve chỉ vào dàn loa: những chiếc loa cao đứng ở mặt trước căn phòng, hai chiếc loa lớn dựng ở phía sau, và một chiếc loa trung tâm ở giữa căn phòng mà Reed nói chỉ dành cho lời thoại. Sau đó Steve chỉ vào một trong những chiếc ghế ở hàng thứ hai, ở giữa nhưng hơi lệch về bên trái một chút. “Còn chiếc ghế đó ư? Đó là ghế ăn tiền đấy,” anh giải thích. “Mọi thứ đều được cân bằng, làm tròn và điều chỉnh sao cho âm thanh hoàn hảo nhất ở vị trí đó.”

Karen khởi động chiếc máy làm bong bóng ngồi đặt bên ngoài phòng chiếu, còn tôi thì ngồi nghiêng cái thùng kẹo mô hình đứng cạnh chiếc tủ lạnh chất đầy nước giải khát có ga. Kẹo

thanh Mounds. Loại ưa thích của tôi đây mà.
“Này Marc, ông có mang phim cho cả bọn
xem đấy chứ?” Steve hỏi, sau khi chúng tôi đã
có đủ đồ ăn và đồ uống trong tay.

“Đương nhiên,” tôi vừa nói vừa lục lọi cái ba
lô cho đến khi tìm thấy hộp đựng đĩa. “Tôi
không biết cái gì ở trong đây, nhưng người ta
mới giao đến hôm nay. Một trong những tác
phẩm nổi bật mới phát hành tuần này.”

Steve nhìn bìa đĩa. “Ồ, được, *Đêm ăn chơi*⁽¹⁾!
Tôi nhớ là mình đã nghe bộ phim này hay
lắm.”

“Cũng đáng thử chứ hả,” tôi nói. Tôi cảm
thấy thật tích cực: được thư giãn, ăn no một
bung hải sản và rượu vang

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Boogie Nights*.

cùng những lời trấn an của một người
bạn. Tôi ngồi xuống một trong những chiếc

ghế ở hàng đầu, ngay bên cạnh Lorraine. Steve ngồi ở chiếc ghế ăn tiền, ngay cạnh Karen. Reed ngồi ở hàng ngay sau họ.

Đèn tắt, rèm được kéo lên, và tất cả chúng tôi cùng nhìn thấy cảnh Dirk Diggler⁽²⁾ đang trác táng trên chiếc màn hình cao 2,4 mét trong treo với độ phân giải chuẩn DVD. Ban đầu tôi rất hoảng hốt. Nhưng sau đó tôi cười đến chảy cả nước mắt.

“Hy vọng là nhóm nội dung của anh hiểu rõ kho phim hơn anh,” Lorraine nói.

Tôi chẳng thể làm gì ngoài đồng tình với cô ấy.

Cái đêm ở nhà Steve Kahn đã dạy tôi một hoặc hai điều gì đó về đức tính của sự chuẩn bị. Nhưng tôi đã học phần lớn những bài học của mình về chủ đề ấy ở ngoài trời – cụ thể là ở giữa những ngọn núi.

Núi non không phải là nơi mà bạn được phép
chủ quan. Ở đó sẽ có những đoạn đường
phải băng qua sông, nơi mà chỉ cần bước hụt
một bước là bạn sẽ chìm ngay vào dòng nước
vừa mới tan ra từ tuyết vài giờ trước đó. Nếu
cái lạnh chưa đủ hạ gục bạn, nó sẽ lôi bạn
xuống thác

⁽²⁾ Ngôi sao phim khiêu dâm.

nước, ném bạn xuống một bãi đá ngầm hoặc
gỗ mục; nếu không nữa, nó sẽ khiến chân bạn
mắc vào đá và bẻ quặt cái thân bạn, vùi lén
dập xuống cho đến khi bạn không còn sức để
nhô đầu lên khỏi mặt nước được nữa.

Ở đó sẽ có những cánh đồng tuyết. Để băng
qua những cánh đồng này, bạn phải bước đủ
mạnh để tạo thành thế đứng thật chắc.
Nhưng hoàn toàn có khả năng khi bạn dồn
trọng lượng cơ thể vào bước đi của mình,

chỗ tuyết bạn vừa đặt chân lên sẽ bị trượt đi mà không có một lời cảnh báo trước, để bạn lao xuống sườn dốc với tốc độ ngày càng nhanh, và mong là bạn có thể dừng được đà lao xuống của mình bằng chiếc rìu băng trước khi đâm vào một cái rãnh toàn đá vốn là ranh giới giữa tuyết và đất ở tốc độ cao.

Ở đó sẽ có những sườn dốc. Để trèo lên sườn dốc, bạn phải thỏa hiệp với những vách đá trên đó, cam kết chỉ nấn ná với chúng đủ lâu để leo sang vách đá kế tiếp, trong khi chúng đảm bảo rằng cái rìa đá nhỏ bé mà bạn đang bám lấy và đặt cả mạng sống của mình vào đó sẽ chịu được trọng lượng của bạn. Nếu không, với tất cả những hệ quả bất ngờ và đột ngột, bạn sẽ ngã xuống, rơi vô định hướng cho đến khi dừng lại lúc chạm phải một tảng đá sắc nhọn ở dưới chân sườn dốc.

Ở đó sẽ có những loài động vật nguy hiểm

như bò rừng, báo núi, gấu nâu; các loài cây độc, nấm độc, quả độc; nguy cơ bị nhiễm trùng, rách da, mắc bệnh truyền nhiễm, chấn thương và trật khớp. Ở đó sẽ có tuyết lở, đá lên, cát lún và băng trượt. Ở đó sẽ có bão tuyết, mưa rào, mưa đá và khí lạnh đột ngột. Ở đó sẽ có vô số cách mà tự nhiên có thể cho bạn thấy mình vô dụng, đơn độc và ở xa dịch vụ y tế đến chừng nào.

Nhưng có lẽ mối nguy đáng sợ nhất trong danh mục của tự nhiên chính là sấm sét. Khi bạn ở giữa vùng núi, thời tiết thay đổi rất nhanh. Mới đó thôi, bầu trời còn quang đãng không một gợn mây thì một lúc sau, nó đã tối sầm lại, được lấp đầy bởi những đám mây cuồng nộ. Có gì phi thường hơn một tia sét xé toạc mây lao xuống đất mà không hề cảnh báo trước? Trong chớp nhoáng, tia sét ấy có thể biến một cây linh sam Douglas cao

như một tòa tháp thành cây nến sinh nhật cháy sáng rực rỡ. Và bạn đang ở trên cao, chắc chắn là bạn sẽ không thể yên tâm khi biết rằng tia sét bao giờ cũng nhắm đến những điểm cao xung quanh – bất kể đó là cây, đá, cột buồm, rìu băng hay cái chỏm đầu của bạn. Sấm sét không cần biết bạn theo tôn giáo gì, học vấn ra sao, có bao nhiêu tiền và nâng tạ nặng bao nhiêu. Tất cả những gì nó biết là bạn đang ở một không gian thoáng đãng, không cảnh giác, và ít nhất là ngay thời điểm đó, bạn là cách nhanh nhất, thuận tiện nhất để chuyển 10 tỷ watt điện năng tiềm tàng từ một đám mây tích điện xuống mặt đất trong một lần phóng duy nhất. Nếu nó phải đi qua đầu bạn, xuống nội tạng trong người bạn, và qua lòng bàn chân của bạn để xuống mặt đất... ừ thì, chỉ có thể là do bạn xui mà thôi.

Để giữ được cái mạng của mình ở giữa miền

núi hoang, bạn không thể dựa vào vận may được. Nhưng ngay cả những nhà leo núi giỏi nhất cũng không được minh mẫn cho lắm. Tôi không phải là một huyền thoại leo núi hay cái gì đó tương tự như vậy, nhưng mỗi khi tôi leo núi, tôi luôn tự hỏi: "Chuyện gì có thể xảy ra?" Nếu tôi phải băng qua một dòng suối, thì tôi chỉ băng qua sau khi đã đi cả trăm mét xuôi dòng để xem liệu có thứ gì đang chờ đánh bẫy mình nếu tôi hụt chân và bị cuốn theo dòng nước. Tôi sẽ tìm mọi nhánh cây bên bờ mà tôi có thể tóm lấy, những khu vực mà dòng chảy tạo thành những xoáy nước nhẹ nhàng mà tôi biết là mình có thể bơi qua được. Và khi tôi bắt đầu bước chân qua dòng nước – hay bắt đầu đặt chân lên khúc gỗ nối hai bên bờ – tôi sẽ nới lỏng dây thắt eo trên ba lô. Mặc dù việc đeo ba lô sẽ khó hơn đôi chút, nhưng sẽ dễ hơn

rất nhiều để tôi có thể tháo ba lô ra nếu cần
phải bơi.

Tất cả những thứ trên cũng giống với
những gì xảy ra trong một công ty khởi
nghiệp. Bạn sẽ dành nhiều thời gian để nghĩ
về những tình huống có thể xảy ra. Và chuẩn bị
cho những tình huống đó. Đôi khi bạn sẽ thật
sự đặt ra một kế hoạch dự phòng – nhưng
phần lớn thời gian, bạn chỉ nghĩ về cách mình
sẽ phản ứng như thế này – bạn sẽ điều nghiên
những bãi đá ngầm trên các con sông, kiểm
tra các sườn dốc để xem mình có thể bám
víu vào đâu nếu rơi xuống. Phần lớn thời
gian, những tình huống tệ nhất sẽ xuất hiện
không phải để bạn vượt qua. Nhưng khi
chúng xuất hiện... khi mọi thứ *thật sự* bung
bét hết thì sao? Vâng, bạn sẽ là người đứng ra
để dọn dẹp. Và nhớ mang đồ bảo hộ. Và đó
đại loại là điều tạo nên sự khác biệt giữa một

người thành công và một người chìm trong
những đống bung bét.

Đôi khi, như những gì chúng tôi học được vào
ngày Netflix ra mắt, không hề có sự khác biệt
nào cả. Bạn sẽ là cả hai.

Vào buổi sáng ngày Netflix ra mắt, tôi thức
dậy rất sớm – khoảng 5 giờ sáng. Lorraine
vẫn còn đang ngủ ngon lành trong lúc tôi
nhẹ nhàng xỏ chân vào đôi dép lê và đóng
cửa phòng lại. Khoảng 2 giờ nữa lũ trẻ sẽ
thức dậy nhưng từ bây giờ cho lúc đến đó
thì ngôi nhà này là của riêng tôi. Trong
bóng tối mờ mờ của buổi sáng tinh mơ, tôi
khéo léo né tránh những chiếc búa và mauli đá
hoa cương trong gian nhà bếp còn đang
dở dang. Đó là căn phòng cuối cùng cần
được cải tạo trong ngôi nhà, và chúng tôi vẫn
chưa hoàn thành được bao nhiêu. Nội thất

của căn phòng như bước ra từ năm 1971: đèn huỳnh quang, tủ bếp màu xanh bơ, lớp sơn lót đã bong tróc trên sàn nhà bằng gỗ. Vẫn còn chút cà phê trong ấm từ ngày hôm trước, và sau khi làm nóng bằng lò vi sóng, tôi đứng trong bếp để thưởng thức và cảm nhận tâm trí của mình đang dần linh hoạt lên. Tôi làm một ấm cà phê mới bằng cách đổ bột cà phê vào bộ lọc rồi rót nước vào bình chứa trong máy pha cà phê. Ấm cà phê này vốn dành cho Lorraine, nhưng có lẽ tôi sẽ uống hết nửa ấm trước khi vợ tôi dậy. Tôi đang cần nhiều caffeine nhất có thể.

Trong khoảng thời gian 6 tháng kể từ khi Reed viết vào tấm séc đó, chúng tôi đã làm được rất nhiều thứ – tập hợp kho phim, xây dựng trang web, thành lập một công ty có văn hóa riêng. Chúng tôi đã làm việc không biết mệt mỏi để biến ước mơ về một trang web thương mại điện tử dành riêng cho đĩa DVD

thành hiện thực.

Nhưng cho đến bây giờ, tôi vẫn có cảm giác đó là một giấc mơ còn dang dở. Trang web đã ở đó vì chúng tôi ~~nhưng~~ không phải vì ai khác. Những vấn đề mà chúng tôi đã dự đoán – và vắt kiệt bộ óc của mình để dự đoán – vẫn còn nằm ở tương lai. Chúng tôi còn không chắc liệu mình đã xác định đúng vấn đề chưa. Cũng như vậy, thành công còn đang nằm ở những ngày tháng chưa thành hiện thực phía trước.

Có rất nhiều giai đoạn quan trọng trong vòng đời của một công ty khởi nghiệp. Nhưng những chuyển biến mang tính chấn động sẽ diễn ra vào ngày ra mắt. Trước khi chính thức hoạt động, bạn sẽ sống trong những ảo mộng của việc lên kế hoạch và dự đoán: mọi nỗ lực của bạn chỉ mang tính tạm thời. Bạn sẽ đưa ra dự đoán về những tình huống xấu và tình huống tốt có thể xảy ra.

Đó là một dạng công việc sáng tạo và nặng về phán đoán. Về cơ bản thì mọi thứ trông có vẻ lạc quan.

Vào ngày mà trang web của bạn ra mắt, có điều gì đó đã thay đổi. Công việc của bạn không còn mang tính dự kiến hay dự đoán nữa: nó mang tính phản ứng một cách triệt để. Bạn đã dự đoán những vấn đề đó chăng? Bạn chăng còn biết một nửa trong số đó là gì nữa. Những giải pháp mà bạn đã lên kế hoạch ư? Chúng chăng còn đáng một xu. Và còn có hàng trăm – thậm chí hàng nghìn – những vấn đề mà có thể bạn chưa bao giờ tưởng tượng ra, và bây giờ phải xử lý tất cả.

Vào buổi sáng hôm đó, khi nhìn Mặt trời nhô lên sau những rặng núi, tôi đang định vị những đội ngũ khác nhau trong đầu, tưởng tượng ngày hôm nay sẽ mang đến điều gì cho nhóm của Jim Cook, cho các lập trình viên của Eric, cho Te và đội ngũ tiếp

thị. Tôi điểm qua kế hoạch của ngày hôm nay: lẽ ra mắt lúc 9 giờ sáng, một buổi sáng đầy ắp các cuộc gọi của cánh báo chí, quy trình từ đặt hàng cho đến giao hàng.

Nói cách khác, tôi đang làm điều mà tôi đã làm kể từ mùa hè năm 1997: lên chiến lược. Trước khi ra mắt, bạn sẽ đưa ra những kế hoạch tác chiến thú vị, phối hợp từng bước đi của các đơn vị binh lính trong tương lai. Nhưng ngay khoảnh khắc ra mắt, bạn sẽ chìm vào sương mù của chiến tranh.

Tôi đến văn phòng vào khoảng 7 giờ sáng và triệu tập cuộc họp thường nhật theo quy định của công ty. Christina, Te, Jim, Eric và tôi vào phòng họp để nói về lịch trình của ngày hôm đó.

“Chúng ta sẽ nhận các cuộc gọi của cánh báo chí bắt đầu từ 9 giờ,” Te nói với tôi.

Suốt nhiều tháng trời, Te đã liên hệ với các phóng viên và hằng tin quan tâm đến việc viết tin về công ty khởi nghiệp của chúng tôi, tận dụng chiếc hộp đựng danh thiếp của cô ấy thật nhiều để khi ngày ra mắt đến, mọi người sẽ đọc được tin về công ty. Cả buổi sáng hôm đó, tôi sẽ túc trực bên điện thoại để tiếp các phóng viên, đọc cho họ nghe một bài diễn văn ngắn mà tôi đã dành nhiều giờ chuẩn bị sao cho có vẻ tự nhiên nhất.

Sau đây là một trích đoạn trong bài diễn viên đó:

Với sự ra mắt sáng nay của cửa hàng cho thuê đĩa DVD trên Internet đầu tiên tại Mỹ, tất cả những ai sở hữu đầu đọc đĩa DVD – bất kể người đó sống ở đâu, cách một cửa hàng cho thuê băng đĩa bao xa – đều được đảm bảo rằng họ có thể tiếp cận mọi tựa đĩa DVD hiện có – thuê hoặc mua đều được.

“Ai gọi trước nhỉ?” tôi hỏi.

“Steve Prez từ báo *Santa Cruz Sentinel*,” Te đáp.

Việc bắt đầu với một tờ báo địa phương không phải là chuyện ngẫu nhiên. Chiến lược của tôi là luôn luôn bắt đầu một cách nhẹ nhàng. Với cuộc gọi đầu tiên, không gì so sánh được với một chất giọng thân quen ở đầu dây bên kia.

Bạn vẫn đang nghĩ cách để lập trình đầu video của mình chăng? Hãy ném nó vào thùng rác thôi. Bằng video đã xưa như chiếc máy ảnh trắng đen của ông nội bạn rồi.)

“Tuyệt,” tôi nói và nhẩm lại lời thoại trong đầu. Tôi biết, dù chuyện gì xảy ra, tôi vẫn phải thể hiện sự bình tĩnh mang nét hân hoan qua những gì mình nói ra miệng trên điện thoại. Bom có thể nổ, máy chủ có thể bốc cháy, trang web có thể bị sập – nhưng tôi cứ phải nhắm mắt lại và tiếp tục.

Netflix khiến cho việc thuê đĩa DVD trở nên cực kỳ dễ dàng. Không cần lái xe. Không cần tìm chỗ đậu xe. Không cần xếp hàng. Chúng tôi thậm chí còn khiến việc hoàn trả trở nên dễ dàng nữa. Và chúng tôi luôn mở cửa 7 ngày mỗi tuần, 24 giờ mỗi ngày.

Chúng tôi kiểm tra lại một lần cuối quy trình cho nhóm của Jim.

“Đơn hàng đến,” Jim nói, “và một khi chúng ta xác thực được thẻ tín dụng, đơn hàng sẽ được gửi tới máy in trong kho đĩa. Nhóm của tôi sẽ tìm cái đĩa đó, bỏ nó vào trong bao, rồi quét một lần để khẩu trừ hàng tồn kho. Sau đó nó sẽ được đưa tới chỗ Dan. Dan sẽ bỏ tờ quảng cáo vào, niêm phong lại, dán nhãn lên và quét thêm một lần nữa để đánh dấu là chiếc đĩa đang được giao. Cuối cùng bỏ nó vào thùng và sẵn sàng gửi đi.”

Jim vẫn đang nở nụ cười toe toét ngờ nghênh

đó, nhưng tôi có thể nói rằng anh chàng này đang bất an. Anh đã dành cả tuần để sắp xếp quy trình, kiểm tra những chỗ sơ hở và thiếu hiệu quả. Nhưng đó là tất cả những gì Jim có thể làm khi chưa có áp lực của những đơn hàng thật sự đến từ trang web. Và một trong những vấn đề lớn đó là chúng tôi không hề biết mình sẽ nhận được bao nhiêu đơn đặt hàng trong ngày ra mắt. Năm hay mười? Hai mươi hay ba mươi? Một trăm?

Corey đã làm việc đến kiệt sức trên các bảng tin mạng, bơm tin về Netflix cho những người cuồng công nghệ cũng như các tín đồ phim ảnh, và anh vẫn tiếp tục làm vậy trong suốt ngày ra mắt. Nhưng sẽ có bao nhiêu đơn hàng đây? Tôi không dám mong đợi những con số lớn.

Eric và nhóm của anh – gồm Boris, Vita, Suresh và Kho – trông rất bí hiểm. Tôi không thể nói là họ có đang lo lắng hay không. Tất

nhiên là đa phần áp lực của ngày ra mắt sẽ được đặt lên vai họ. Họ đã dự đoán tất cả những thể loại vấn đề có thể xảy ra với trang web, và họ cũng hình dung ra bất kỳ giải pháp nào dành cho các vấn đề đó. Nhưng họ biết rằng mọi thứ đều có thể xảy ra ngoài những dự đoán và vì vậy, với những con người này, ngày hôm nay sẽ diễn ra giữa đống vỏ nước tăng lực Mountain Dew và bánh pizza. Eric hét lên vài câu nhắc nhở tương đối khó hiểu với nhóm của mình, và tôi coi đó là cơ hội để nhìn lại họ một lượt. Boris và Vita như mọi khi vẫn xuất hiện trong bộ dạng giống nhau, không bối rối, không hoảng hốt. Kho thì trông như đã lên đồ trịnh trọng cho ngày ra mắt hôm nay: một chiếc áo thun đen sạch sẽ, một chiếc quần jean đen trông cũng tươi đồi sạch sẽ. Dường như cậu ta còn chải tóc nữa.

Christina thì rất căng thẳng. Cô đã lên kế

hoạch cho ngày hôm nay suốt nhiều tháng. Cô đã ghi chép hàng trăm trang giấy, dùng đến hàng chục cuốn sổ, trong đó viết chi tiết về việc vận hành trang web – người dùng sẽ tương tác với trang web ra sao, chuyện gì sẽ xảy ra nếu họ làm sai một bước nào đó. Nhóm của Christina đã dùng hàng trăm giờ để tích hợp các nội dung về phim ảnh của chúng tôi với dữ liệu được gửi đến trong những chiếc hộp của Michael Erlewine, xây dựng các bài viết thú vị, đầy đủ thông tin cho tất cả 925 bộ phim trong kho phim của chúng tôi. Tôi có thể thấy nhóm của Christina qua khung cửa sổ phòng họp, vẫn đang miệt mài sao chụp bằng tay ảnh bìa của những chiếc hộp đựng đĩa DVD cuối cùng để tải lên trang web. Đối với họ, đây cũng chỉ là một ngày làm việc bình thường khác. Nhưng với Christina, người hiểu rõ hơn ai hết về vấn đề hậu cần của trang web, đó là một ngày đầy áp

lực.

"Anh biết không," cô nói với tôi, "đây là buổi ra mắt thứ năm cùng nhau của tôi với anh đấy."

Quả đúng vậy. Chúng tôi đã tổ chức ra mắt cho toàn bộ loạt sản phẩm máy sao chụp PaperPort tại Visioneer cùng với nhau. Và riêng mỗi người lại từng trải qua hàng chục buổi ra mắt khác. Nhưng đó là chuyện sau này. Suy cho cùng, trong lĩnh vực phần mềm và hàng hóa tiêu dùng, khi ngày ra mắt thật sự đến, bạn đã bước qua điểm có thể quay đầu lại. Sản phẩm đã được hoàn thành cả tuần trước đó – nó đã được xuất khỏi nhà máy, đã được cho vào hộp và trên xe tải đi khắp đất nước. Ngày ra mắt thực chất chỉ là ngày công bố với cánh báo chí mà thôi.

"Tôi nghĩ là lần này sẽ diễn ra tương đối khác," tôi nói khi chúng tôi sánh đôi nhau đi về phía

dãy máy tính ở giữa văn phòng của công ty.
“Tôi cho là anh đúng,” Christina đáp lại.
Chúng tôi không hề biết.

Mọi thứ bắt đầu khá suôn sẻ. Vào lúc 8 giờ 45 phút, mọi người trong văn phòng tụ tập trước máy tính của Eric. Trang web bắt đầu hoạt động vào lúc 9 giờ và chúng tôi đã thực hiện nhiều vòng chuẩn bị. Máy in đã có giấy chưa? Toàn bộ đĩa DVD đã được cho vào bao trong kho chưa? Chữ “i” đã có dấu chấm trên đầu chưa? Chữ “t” đã có gạch ngang chưa?

Thực chất, trang web của chúng tôi có hai phiên bản. Một phiên bản được đặt trên máy chủ không trực tuyến. Đó là một bản sao mà Eric có thể sử dụng để thử nghiệm các trang mới và tính năng mới. Bất kỳ thứ gì mới sẽ được đưa lên cái mà chúng tôi gọi là máy chủ

thử nghiệm. Sau đó chúng tôi sẽ truy cập thử trang web này một thời gian để đảm bảo là tính năng mới hoạt động đúng như kỳ vọng và, quan trọng hơn, liệu sự bổ sung này có ăn nhập với phần còn lại của trang web hay không. Sau đó, một khi đã tin tưởng là sẽ không có thảm họa nào xảy ra, chúng tôi sẽ đẩy phiên bản mới này lên cái chúng tôi gọi là máy chủ hoạt động, nơi đặt trang web chính thức.

Cho đến buổi sáng hôm đó, sự khác biệt giữa hai trang web này hoàn toàn mang tính lý thuyết. Mặc dù một trang web được coi là phiên bản cuối cùng và được kết nối Internet, nhưng nó chưa hiện hữu trước công chúng thật sự. Mặc dù chúng tôi đã thao diễn việc đẩy mọi thứ lên trên mạng, và giả vờ như đang có những khách hàng thật sự sử dụng trang web, nhưng vẫn chưa có hệ quả thực tế nào xảy ra cả. Chuyện này sắp sửa thay đổi.

Đã là lần thứ một trăm Eric lười biếng lăn chuột trên trang web thử nghiệm, giả vờ làm một khách hàng của Netflix. “Trông ngon lành rồi, trông ngon lành rồi,” anh nói, tay bấm vào những đường dẫn và gõ thông tin vào các ô trống trong biểu mẫu của trang web. Lúc này Boris và Vita cũng bắt đầu tỏ ra căng thẳng. Họ biết – như tất cả chúng tôi đều biết – thứ này sẽ sớm hỏng thôi và lúc đó họ sẽ phải tắt tả khắc phục khi chắc chắn trang web sẽ bị lỗi. Họ đã lên kế hoạch cho những tình huống xấu. Điều gì sẽ xảy ra nếu một người dùng điền chữ viết tắt tên bang của mình là NF thay vì NC, ND, NE, NM, BV hay NY trên trang đặt hàng? Điều gì sẽ xảy ra nếu số thẻ tín dụng của họ không bắt đầu bằng chữ số 4 (với thẻ Visa) hay 5 (với thẻ Mastercard) hay nói chung là không đúng? Liệu chúng tôi sẽ thất bại một cách đẹp đẽ

hay sụp đổ và tan tành?

Như một sợi chỉ vẫn còn đang lòi ra từ những đường may vụng về, tôi biết có một thứ vẫn còn chưa hoàn thiện trong công ty khởi nghiệp của mình, đó là email xác thực. Chúng tôi vẫn chưa tạo được chức năng tự động gửi email xác thực cho khách hàng, trong đó hệ thống tự động liên hệ với khách hàng sau khi đặt đơn và lặp lại thông tin về việc thanh toán cũng như giao hàng. Chúng tôi phải tự soạn email xác thực bằng tay cho từng khách hàng riêng lẻ. Rõ ràng đó không phải là cách lý tưởng, nhưng tôi vẫn nghĩ đó là cách dùng được.

“Còn 5 phút,” Christina lên tiếng lúc 8 giờ 55 phút. Cô đang uống cà phê trong một cái ly lớn và trêu trao gặm một chiếc bánh nướng. Đó là lý do tại sao tôi biết Christina đang căng như dây đàn – một người mê tập thể dục như

cô nàng thường sẽ tránh xa các loại bánh nướng có bơ.

“Mấy tay cuồng công nghệ sao rồi?” tôi hỏi Corey. Cậu ta đã có mặt trên các diễn đàn cả buổi sáng, nhắc nhở những người dùng có nhu cầu cao về ngày ra mắt Netflix.

Corey nhún vai: “Khó nói lắm. Tôi nghĩ họ sẽ có mặt, nhưng ai mà biết là bao nhiêu người.”

Jim thì đứng chống nạnh, cả hai tay. Tôi có thể thấy tâm trí của anh đang lướt qua khâu hậu cần của việc giao hàng, lặp đi lặp lại cách để điền đơn hàng, đóng gói và lưu kho cho đến 3 giờ chiều. Đó là lúc đơn hàng sẽ phải được đưa đến bưu điện ở Scotts Valley để đảm bảo chúng được giao đi trong ngày.

Vào lúc 8 giờ 57 phút, Te vỗ vai tôi và nói: “Hãy nhớ là anh có một cuộc gọi trong năm phút nữa. Nên anh có thể chứng kiến khoảnh

khắc giao thừa, nhưng mà sau đó phải chạy lại điện thoại ngay."

Tôi gật đầu, và qua nửa con mắt tôi thấy cánh cửa mở ra rồi lập tức đóng lại. Đó là Reed, người xuất hiện ngay trước thời điểm ra mắt. Tôi không mong là anh sẽ đến, nhưng tôi rất vui khi anh ấy bước vào – và phần nào thấy an lòng khi biết chúng tôi đang theo đúng tiến độ. Anh gật đầu nhanh với tôi khi bước tới nhưng không nói gì mà chỉ đứng trong tư thế hơi kỳ cục đằng sau đám đông nhân viên đang tụ tập trước máy tính.

Vào lúc 8 giờ 59 phút, văn phòng im lặng đến nỗi tôi có thể nghe thấy tiếng kim giây tích tắc trên chiếc đồng hồ đeo tay của mình. Và khi đồng hồ điểm 9 giờ, Eric rướn người tới, tay bấm vài nút trên bàn phím và chúng tôi chính thức đi vào hoạt động. Tất cả đều nín thở. Eric có treo một chiếc chuông phía trên máy tính của mình không giống

như loại chuông mà các công ty hay để trên quầy để báo hiệu cho nhân viên khi một khách hàng cần trợ giúp – và cài đặt sao cho chiếc chuông này sẽ rung lên mỗi khi có đơn hàng tới. Tôi điền đơn hàng đầu tiên trong ngày như một cách để thử nghiệm: Tôi, Marc Randolph, đề nghị thuê một bản sao đĩa phim *Sòng bạc*⁽¹⁾, giao tới địa chỉ của tôi ngoài Scotts Valley. Tôi nhấn phím Enter để đặt hàng và một lúc sau chiếc chuông rung lên. Gần như ngay lập tức, ba tiếng chuông khác liên tiếp vang lên khi thẻ tín dụng được xác nhận, hàng tồn kho được khẩu trừ, vận đơn được in ra. Tôi vỗ lên chiếc máy tính của Eric để lấy may rồi quay trở lại văn phòng để chuẩn bị tiếp các cuộc gọi của báo chí.

Trong vòng vài phút, tiếng chuông reo lên như một khẩu súng bắn liên thanh. Ngay cả khi đã đóng cửa, ngay cả khi tôi đang nói chuyện với Steve Perez từ báo *Santa Cruz*

Sentinel, tôi vẫn nghe thấy tiếng chuông reo liên hồi ở căn phòng bên cạnh.

Chúng tôi có 15 phút.

Trong vòng 15 phút, khách hàng sẽ chọn phim, nhập thông tin cá nhân, đưa số thẻ tín dụng cho chúng tôi, rồi nhấn vào nút xác nhận màu đỏ. Trong vòng 15 phút,

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Casino*.

tiếng chuông sẽ reo lên, đơn hàng sẽ được in ra tại cặp máy in quang học đặt ở cuối văn phòng, và nhóm của Jim sẽ đem đơn hàng đó vào kho. Trong vòng 15 phút, mỗi đơn hàng sẽ được gắn với bộ phim tương ứng, đĩa sẽ được đút vào bao đựng và nhãn địa chỉ sẽ được dán lên đó. Trong vòng 15, những đơn hàng hoàn tất đã xếp thành một chồng nhỏ trong chiếc hộp đặt cạnh cửa.

Vài tháng trước, chúng tôi nhận ra cơ hội để tạo nên một thương hiệu thương mại lớn trong thị trường trị giá 1 tỷ đô-la, cũng như cơ hội trở thành nhân tố xúc tác quan trọng trong sự tăng trưởng của ngành hàng điện tử tiêu dùng đang phát triển nhanh chóng. Buổi sáng ngày hôm nay, Netflix đã khai trương cửa hàng cho thuê đĩa DVD trên Internet đầu tiên: Netflix.com. Cửa hàng của Netflix kinh doanh mọi tựa phim DVD – tất cả đều hoàn toàn sẵn sàng để cho thuê.

Tôi đã chứng kiến tất cả qua khung cửa sổ văn phòng của mình, choáng váng trong tâm trạng phấn khích. Tôi đã yêu cầu Te ở lại trong phòng với mình, để viết ra mọi câu hỏi từ cánh báo chí trong tấm bảng trắng mà tôi đặt trong phòng – cũng chính là tấm bảng mà chúng tôi đã dùng để đặt tên cho công ty. Tôi thích dùng các câu hỏi của phóng viên như điểm khởi đầu cho những câu

chuyện sâu sắc hơn, dài hơn – dấu cho phần mở đầu của mỗi cuộc gọi đều giống nhau y đúc, tôi vẫn muốn những câu trả lời của mình là sự ứng khẩu ngẫu hứng đi thẳng vào cốt lõi của những việc mà chúng tôi đang nỗ lực thực hiện. Tôi sinh ra và lớn lên trong lịch sử của nước Mỹ, trong nền văn hóa đại chúng, trong những câu chuyện được kể ngoài trời. Nhưng tôi vẫn cần một sự điểm tựa, một thứ gì đó để tôi có thể nắm lấy – thế nên tôi mới cần những câu hỏi được ghi trên bảng, và Te đứng ngay cạnh đó với cây bút lông trong tay, như một Vanna White⁽¹⁾ của Thung lũng Silicon.

Bất chấp sự tăng trưởng mang tính hiện tượng của thị trường đĩa DVD, phần lớn các cửa hàng kinh doanh băng đĩa trên cả nước vẫn chưa kinh doanh đĩa DVD – và ngay cả những cửa hàng có kinh doanh loại đĩa này cũng chỉ kinh doanh một lượng tựa phim giới

bạn, thường mỗi tựa một bản sao mà thôi. Ngược lại, Netflix kinh doanh gần như mọi tựa đĩa DVD. Dù chúng tôi không kinh doanh các tựa đĩa nhãn X, thì tính đến sáng hôm nay, chúng tôi đã liệt kê 926 tựa phim cho thuê, bộ sưu tập lớn nhất ở bất kỳ đâu. Và nhà kho của chúng tôi chưa đến hàng trăm bản sao cho các tựa phim nổi tiếng nhất, gần như đảm bảo chắc chắn rằng khách hàng của chúng tôi có thể thuê được bộ phim họ thích bất cứ khi nào họ muốn.

Không hề khó để tỏ ra phấn khích khi ứng khẩu nói về công ty của chúng tôi vào ngày hôm đó. Tôi có thể thấy qua khung cửa sổ, ngay trước mắt tôi, ước mơ mà bấy lâu nay tôi đã nỗ lực theo đuổi hiện diện trong đời thực.

⁽¹⁾ Người mẫu nổi tiếng từng đảm trách vai trò lật ô chữ trong chương trình *Wheels of Fortune*, phiên bản Chiếc nón kỳ diệu của truyền hình Mỹ. *Tại trang web của Netflix, chúng tôi đã*

giúp việc tìm bộ phim phù hợp diễn ra nhanh chóng, dễ dàng, và chúng tôi sẽ giao phim cho khách hàng trong vòng 2 hoặc 3 ngày. Khách hàng sẽ giữ đĩa phim trong 7 ngày và được xem bao nhiêu lần tùy thích. Khi họ xem xong, họ chỉ cần đặt chiếc đĩa trở lại phong bì mà chúng tôi đã gửi cùng và đặt vào thùng thư gần nhất. Chúng tôi thậm chí còn thanh toán trước phí bưu điện để gửi trả đĩa.

Tuy nhiên, dần dần tôi mới nhận ra có chuyện gì đó không ổn. Eric đang cau mày trước máy tính. Boris và Vita gõ phím điên cuồng. Suresh đang cúi người xuống sàn, tay nắm lấy thứ gì đó ở phía dưới máy chủ. Kho thì tháo ra cắm lại dây điện vào tường và lẩn mò theo đường dây ở phía trên trần nhà.

Cuối cùng, Christina lách vào phòng của tôi, miệng của cô đang cắn một trong những chiếc móng tay còn lại. Tôi vừa hoàn thành

cuộc gọi với Jon Swartz của báo *San Francisco Chronicle*.

Đây là một triển vọng cực kỳ thú vị đối với chúng tôi, với khách hàng của chúng tôi, và quan trọng hơn hết, với toàn thể cộng đồng dùng đĩa DVD.

Tôi đặt ống nghe xuống. Đó là lúc tôi nhận ra chiếc chuông không còn reo nữa. “Chuyện gì xảy ra vậy?”

Christina đảo mắt. “Máy chủ sập rồi.”

Đó là một vấn đề khác mà các công ty khởi nghiệp hiện nay không thật sự phải đương đầu. Nay giờ, mọi công ty mạng đều vận hành việc kinh doanh của họ trên đám mây. Thay vì quá trình thiết lập tổn thời gian, mệt nhọc và nặng về mà Eric và Kho từng phải đương đầu, giờ đây các công ty chỉ cần viết séc, mua quyền truy cập vào máy chủ của người khác, những chiếc máy tính được đặt

trong các căn nhà kho có máy điều hòa với nguồn điện dự phòng và rất nhiều dung lượng lưu trữ. Nhưng vào thời điểm năm 1998, dịch vụ đám mây chưa tồn tại. Nếu bạn muốn vận hành một trang web thương mại điện tử – hay bất kỳ trang web có lưu lượng truy cập cao, vì đó là yếu tố quan trọng – bạn phải sở hữu những phương tiện phục vụ cho các trang web, việc lưu trữ dữ liệu và theo dõi thông tin của khách hàng. Điều đó có nghĩa là hàng dây máy tính được đặt trong văn phòng để phục vụ cho việc lưu trữ trang web của bạn.

Chúng tôi bước vào ngày ra mắt với tổng số lượng gồm hai chiếc máy tính như vậy. Corey, người từng có 2 năm làm việc cho Netscape, đã cố nói với tôi là hãy dự phòng thêm máy tính. “Anh sẽ cần đến chúng,” anh nói. “Nếu ngày ra mắt chưa cần thì sau này sẽ cần. Tại sao anh không mua theo lô từ trước? Anh

không dự phòng cho tình huống tốt nhất à?" Tôi có chứ. Nhưng tôi cho là một phần trong tôi vẫn hoài nghi, lo lắng là mình sẽ lạc quan quá mức về mọi chuyện. Christina là người nói đúng nhất – việc ra mắt một công ty mới cũng giống như tổ chức một bữa tiệc, trong đó bạn không chắc có bao nhiêu người sẽ tham dự. Bạn sẽ không muốn mua dư bia nếu như chẳng có ai tới cả.

Nhưng tất nhiên là Corey đã đúng. Việc chỉ có hai máy chủ chẳng khác gì cố gắng băng qua miền Tây hoang dã chỉ với một chú la duy nhất. Sẽ không thể vượt qua được đâu.

Khi tôi bước ra khỏi phòng của mình, Eric và Boris đang sửa soạn để chạy qua tiệm Fry's, một cửa hàng điện tử bên kia đồi ở Campbell, nơi họ sẽ mua tám chiếc máy tính mới với dung lượng bộ nhớ RAM khá lớn là 64Mb mỗi chiếc. "Như vậy là sẽ ổn thôi," Eric nói, trông không được tin tưởng cho lắm.

“Trong lúc đó thì chúng ta làm gì?”
Christina thắc mắc. “Chúng ta có thể mất hàng chục khách hàng đấy.”

“Thật là ác mộng,” Te than thở. “Tất cả những tay phóng viên đó đang truy cập vào trang web và chẳng có gì hiện ra cả.”

Lúc này Reed mới lên tiếng. Đây là những lời đầu tiên anh thốt ra trong buổi sáng hôm đó. “Mọi người không đặt thông báo CỦA HÀNG TẠM THỜI ĐÓNG CỬA, VUI LÒNG QUAY LẠI VÀO NGÀY MAI được à?”

Chúng tôi đã dần quen với việc gọi Netflix là “cửa hàng”. Nghe có vẻ hợp lý – cái mà chúng tôi đang nỗ lực mang lại là một phiên bản thương mại điện tử của những gì mà Mitch cùng gia đình đang làm tại Video Droid. Nhưng không giống như các cửa hàng ngoài đời, một trang web không thể treo

biển NGHỈ TRƯA trên cửa được. Internet không có khái niệm giờ mở cửa.

“Chúng ta có làm trang báo lỗi không?” tôi hỏi.

Mặt Christina sầm xuống. “Không,” cô nói lí nhí.

“Vậy thì hãy làm thôi,” tôi nói. Trong vòng 45 phút tiếp theo, trong lúc Eric và Boris đang mua máy chủ mới, chúng tôi lập một trang thông báo số sàng ghi “Chúng tôi sắp rồi, nhưng chưa chết đâu” để trấn an khách hàng là họ đã truy cập đúng nơi – và chúng tôi sẽ sớm quay trở lại.

Trang thông báo của chúng tôi đã nhận được rất nhiều lượt truy cập ngày hôm đó.

Một giờ sau, Kho đã lắp ráp xong tám máy chủ mới, về cơ bản khả năng tiếp nhận đơn hàng mới cho chúng tôi đã tăng gấp năm lần. Mọi thứ hoạt động ổn – trang web đã lên và

chạy trở lại, đơn đặt hàng đến tối tấp – trong khoảng 45 phút tiếp theo. Rồi máy chủ sập. Lại sập.

Và một lần nữa, Eric cùng Boris phải chạy như bay tới Fry's. Tôi không đi với họ, nhưng đến tận bây giờ tôi vẫn có thể hình dung ra cảnh đó – hai người bọn họ vội vã lái xe đến cửa hàng trên chiếc bán tải hoen gỉ của Greg Julien, kế toán trưởng của Netflix. Họ cùng chiếc xe đầy lao thẳng đến khu máy tính, sau đó giáp mặt cùng một nhân viên tính tiền vừa gặp lần trước trong lúc bàn bạc xem lần này sẽ dùng thẻ tín dụng của ai. Người nhân viên đó chắc đã nhìn thấy điều này xảy ra hàng chục lần, với hàng chục công ty khởi nghiệp. Dù sao đi nữa thì chúng tôi cũng đang sống ở Thung lũng Silicon.

Trang chủ sập liên tiếp cả ngày hôm đó. Và

vì chúng tôi chưa có cách nào để đo lượng truy cập, chúng tôi không biết mình đã bỏ lỡ bao nhiêu khách hàng tiềm năng.

Đó quả là một thảm họa. Nhưng đồng thời, đó là những vấn đề *tích cực* – chúng tôi có khách truy cập trang web, chúng tôi có đơn đặt hàng.

“Người ta đang đến kìa!” tôi thấy mình phấn khích reo lên. “Họ đang truy cập trang web, họ đang cấp thông tin thẻ tín dụng cho chúng ta!” Lúc chuyển đến văn phòng này, tôi đã mua một chai Ridge Estate Cabernet Sauvignon năm 1995 – một chai rượu vang California đắt hơn những chai rượu mà tôi và Lorraine thường mua khoảng 100 đô-la. (Giá của nó là 120 đô-la). Tôi đã nói với mọi người là sẽ khui chai rượu này khi trang web nhận được đơn hàng thứ 100, đồng thời tổ chức một cuộc thi dự đoán về thời điểm mà mọi người nghĩ sự

kiện này sẽ xảy ra. Người dự đoán thời điểm sớm nhất là Suresh, người phụ trách hàng tồn kho và nhập đơn hàng. Dự đoán của cậu ta là chưa đến một ngày.

Tôi thì dự đoán một hoặc hai tháng.

Bạn đoán được ai đúng chứ?

“Đoán hay lắm, Suresh,” tôi nói đâu đó vào khoảng thời gian sau 2 giờ chiều, khi đơn hàng thứ 100 cập bến. Tôi ném cho cậu ta đồng bạc một đô-la, và cậu ta bắt trúng đồng tiền mà không cần rời mắt khỏi màn hình.

Tất nhiên đó là điều mà tất cả chúng tôi đều hy vọng. Nhưng vẫn kinh ngạc làm sao khi được chứng kiến nó xảy ra vào thời điểm ấy. Khi nhìn thấy đơn hàng liên tục đến và lắng nghe tiếng máy in đang in từng đơn hàng, tôi cảm thấy một cảm giác thoái mái vô cùng, dấu cho phát hiện lớn của chúng tôi không được chào đón bằng tiếng dế kêu râm ran.

Trang web của chúng tôi đã trở nên nổi tiếng. Trên thực tế là hơi quá nổi tiếng. Chúng tôi hết cả hộp. Hết cả băng đính. Hết cả giấy. Hết cả mực.

Sau lần kẹt máy in thứ 40 trong ngày, tôi bước lại bàn của Corey và hỏi liệu có cách nào làm cho mọi thứ chậm đi một chút được không. Máy chủ thì sắp, máy in thì kẹt, nhóm nội dung của Christina thì phải dồn toàn lực để gõ từng email xác thực cho những đơn hàng đã nhận (hóa ra email xác thực tự động nên được xếp cao hơn trong danh sách việc cần làm).

“Thử nghỉ xem cậu có thể cầm chân những gã cuồng công nghệ đó một lúc được không?” tôi hỏi.

Corey bật cười. “Tôi sẽ cố.”

Nhưng cậu ta bỗng ngưng bất.

“Nhưng họ *thật sự* thích cái này,” Corey nói.

Khi ngày dần trôi qua, một thời hạn khác càng lúc càng hiện rõ: 3 giờ chiều. Đó là lúc bưu điện Scotts Valley chất toàn bộ thư tín *của họ* lên xe tải và hướng tới San Jose. Nếu chúng tôi muốn số đĩa DVD của mình đi cùng họ, chúng tôi phải gửi toàn bộ đơn hàng đến đó – sau khi đã xử lý, đóng gói và dán địa chỉ – vào đúng 3 giờ chiều, nếu không thì cam kết giao hàng trong ngày của chúng tôi với người dùng sẽ biến thành giao hàng *ngày hôm sau*.

Đó là điều không thể chấp nhận được đối với Jim. Nhưng khi thời gian trôi đi và đơn hàng tới tấp đến trong lúc máy chủ sập, máy in kẹt và nhóm nội dung của Christina thì đang gõ phím đến rộp cả tay để viết email xác thực cho mọi khách hàng đã đặt thuê đĩa DVDDanh bắt đầu tỏ ra căng thẳng.

“Nếu chúng ta bị kẹt, chúng ta có thể chở tất cả tới Santa Cruz,” Jim nói. “Họ nhận thư lần cuối vào lúc 4 giờ.”

Jim đã dành nhiều tuần nghiên cứu về thời gian nhận thư, giờ làm việc của bưu điện và lộ trình. Anh biết rằng số DVD mà chúng tôi gửi đi, sau khi đã được phân loại trước theo địa chỉ đến, trước hết sẽ được chuyển tới San Jose, sau đó đến tất cả các địa điểm mà chúng tôi thấy trên các đơn hàng sáng hôm đó – San Diego, Seattle, San Antonio. Nhưng trước hết chúng phải rời khỏi tay chúng tôi đã.

“Nếu tôi khởi hành vào lúc 5 giờ 52,” anh nói, “tôi có thể đến bưu điện Scotts Valley khi chỉ còn 1 phút. Nếu chúng ta không sẵn sàng vào lúc đó, tôi có thể chạy tới bưu điện Santa Cruz – nhưng phải mất đến 20 phút mới đến nơi và ai biết sẽ tốn bao lâu để đậu xe. Vậy nên tôi phải lên xe vào lúc 3 giờ 30 cho chắc chắn.”

Tôi biết rằng Jim chỉ đang lo xa. Anh đã lái xe tới bưu điện đến nửa tá lần trong những tuần trước khi ra mắt, cố gắng tìm cho được lộ trình nhanh nhất. Một khi đến đó, Jim đã quá quen với bãi đậu xe và điểm thả hàng. Trong một hành động cực kỳ lạc quan, anh còn đặt một chiếc xe đầy đằng sau xe bán tải của mình để có thể đẩy tất cả những chiếc hộp nếu như chúng quá nặng để bê bằng tay. Anh thậm chí còn dò hỏi trước xem đường dốc dành cho người khuyết tật ở đâu để có thể dùng ngay nếu cần. “Anh cứ làm những gì anh cho là tốt nhất,” tôi nói. “Nhưng có lẽ sẽ tốt hơn nếu dùng bưu điện ở thành phố của mình cho lần giao hàng đầu tiên, đúng không?”

Jim gật đầu. Sau đó chúng tôi bước vào kho, và hai người trong nhóm Jim liên tục lật những chiếc đĩa trên kệ, tìm kiếm các bộ

phim đáp ứng các đơn hàng mới đến. Tôi nhặt một đơn hàng từ chiếc bàn gần cửa và tham gia cùng họ, tìm trên bức tường phân loại theo bảng chữ cái một bản sao của phim *Heat*. Tôi bước qua chiếc đĩa đó vài lần trước khi thấy được nó. Tôi còn đúng phải nhân viên của Jim ít nhất hai lần.

“Anh vô dụng quá, Marc,” Jim nói trong lúc chộp lấy chiếc đĩa từ tay tôi và nhét vào bao một cách thuần thực. Anh khéo léo dán nhãn đĩa chỉ lên đó và niêm phong chiếc bao rất mực chuyên nghiệp. “Giờ thì ra khỏi đây thôi. Chúng ta có thêm 45 đơn hàng nữa cần cho vào bao trước khi bưu điện đóng cửa.”

Đồng hồ trên tường kho chứa phim chỉ 2 giờ 24 phút.

Tình hình vô cùng áp lực cho đến 2 giờ 52 phút, khi Jim rời công ty để chạy đến bưu điện. Sau đó cả văn phòng lắng xuống. Thời hạn cuối cùng của ngày hôm đó đã qua. Giờ là lúc để nghỉ xem làm thế nào để công việc diễn ra trơn tru hơn cho ngày mai.

Chúng tôi kỳ vọng sẽ có 15 đến 20 người sử dụng trang web để đặt thuê đĩa DVD. Rốt cuộc chúng tôi có 137 người – và có khả năng là nhiều hơn bởi chúng tôi không biết có bao nhiêu người đã cố gắng truy cập trang web khi máy chủ bị sập.

Đó là một khởi đầu vô cùng hứa hẹn. Nhưng tất cả chỉ có vậy: một khởi đầu mà thôi. Còn có hàng trăm không, *phải nói là hàng nghìn* – thay đổi mà chúng tôi cần thực hiện.

Chúng tôi có khui chai rượu vang không? Chúng tôi không có đồ mở chai, nên tôi phải

dùng bút bi để đẩy cái nút bần vào trong chai, sau đó gạn rượu qua một cái chai một lít từng dùng để đựng nước Diet Coke. Và chúng tôi phải dùng những chiếc ly giấy màu đỏ thay cho ly rượu. Nhưng chúng tôi đã khui chai rượu đó, và tất cả cùng tổ chức một cuộc ăn mừng ngắn trong phòng họp. Tôi tìm Reed nhưng không thấy – không biết anh ấy đã chuồn khỏi văn phòng từ lúc nào vào buổi chiều hôm đó.

“Cho sự khởi đầu,” tôi nói. “Cho công việc phía trước.”

Và còn có rất nhiều công việc. Chúng tôi cần tự động hóa email xác thực. Còn có hàng chục vấn đề với biểu mẫu đặt hàng trực tuyến dù hóa ra, biểu mẫu của chúng tôi khá ổn trong việc phát hiện mã bang sai. Nhưng xác thực mã bưu điện thì không ổn lắm. Và không thể nhận ra những đơn hàng quốc tế.

(Ai mà biết liệu có người nào định đặt hàng từ bên ngoài nước Mỹ hay không!) Chúng tôi vẫn cần một thuật toán để đảm bảo rằng những tựa phim có nhu cầu cao luôn có sẵn trong hàng tồn kho – và nghĩ cách để đẩy khách hàng sang các tựa phim có nhu cầu thấp sao cho họ thật sự muốn thuê các tựa phim này. Có hàng nghìn câu hỏi đang chờ giải đáp, và tất cả chúng tôi đều biết mình sẽ phải dành nhiều tháng trời để xử lý chúng. Vì vậy, sau cuộc ăn mừng, tất cả đều ném những chiếc ly giấy vào thùng rác và quay trở lại với công việc.

Khoảng 6 giờ, có người đặt pizza tới văn phòng. Tôi rời khỏi đó lúc 10 giờ. Các kỹ sư có lẽ sẽ ở lại văn phòng cả đêm, nỗ lực để đảm bảo lưu lượng truy cập ngày hôm sau sẽ không làm sập trang chủ. Và tất nhiên trang web sẽ không đóng cửa vào buổi tối – bạn

không thể nào cứ tắt đèn và quay trở lại công việc vào ngày hôm sau được. Sau đó, tất cả chúng tôi đều nhận ra rằng công việc của mình với Netflix đang bước vào một giai đoạn hoàn toàn mới.

Đêm hôm ấy, tôi ngồi tại chiếc bàn trong gian bếp còn dở dang ở nhà. Lũ trẻ đã ngủ, Lorraine cũng thế. Tôi vẫn còn hưng phấn với nồng độ adrenaline còn rất cao trong ngày hôm đó. Mỗi khi như vậy, mọi nỗ lực để ngủ của tôi trở nên vô nghĩa. Vậy là tôi lôi cuốn sổ của mình ra và bắt đầu ghi danh sách tất cả những thứ cần cải thiện:

- *Dự phòng trang web*
– làm thế nào để nhanh chóng khôi phục sau những vụ sập do máy chủ quá tải?
- *Làm tốt khâu vận đơn hơn – máy in không ngừng in*

ra những nhän địa chỉ bị sai.

- *Nhiều hàng tồn kho hơn? Nhiều bao nhiêu là đủ?*
Nhiều bao nhiêu là quá nhiều?
- *Cần chuẩn đo lường! Nhờ Suresh báo cáo về đơn hàng*
hôm nay dựa theo nguồn phim và tựa phim. Còn gì nữa?

Khi nghĩ về những giải pháp khả thi, tôi vô thức xếp những thanh gỗ đang để trên bàn thành một hàng. Đó là những mảnh gỗ hồng sam trên 120 tuổi mà chúng tôi gom nhặt lại từ gỗ lót sàn nguyên thủy của ngôi nhà, và Lorraine đang nghĩ cách dùng chúng làm kệ. Tôi cầm một thanh gỗ lên, cảm nhận sức nặng của nó, cảm nhận từng đường vân trên thớ gỗ. Tôi cố gắng hình dung ra cảnh nó được đặt lên trên bức tường phía sau mình,

lúc này đang được bao phủ bởi những mẩu sơn mà tôi định chọn cho lần cải tạo sau này. Tôi gần như nhìn thấy cảnh đó.

Chúng tôi vẫn đang xây dựng gian nhà bếp cho mình, ngay cả khi chúng tôi đã sống xung quanh căn phòng được một thời gian. Cũng giống như Netflix, tôi chợt nghĩ – chúng tôi đã xây dựng nên công ty này, nhưng vẫn chưa hoàn thành. Có lẽ nó sẽ chẳng bao giờ hoàn thành, thật sự là thế. Mỗi ngày, chúng tôi đều phải làm việc để giữ cho nó đứng vững – để cho nước tiếp tục chảy, để cho những hộc tủ được lấp đầy. Để giữ cho bếp ga sạch bóng và những hóa đơn tiền ga được thanh toán đều đặn.

Nhưng bây giờ, nó đã ở đó. Nó đã hiện diện trên cuộc đời này.

Nhiều năm về trước, trong một chuyến leo núi, tôi đang lội bộ qua một bãi tuyết ngay

bên dưới đỉnh của một ngọn núi khi nghe thấy một tiếng lẹt xẹt kỳ dị xuất hiện xung quanh đầu mình. Tóc tôi dựng đứng, và xung quanh mõ bảo hộ của tôi là một vầng sáng cực tím. Đó là ngọn lửa Thánh Elmo – một trường điện từ dương đang chuẩn bị trở lại mặt đất. Đó chính là tia sét, ngay trước khi giáng xuống.

Đó cũng là cách tôi cảm nhận về Netflix trong suốt mùa xuân ấy – một quầng sáng lẹt xẹt màu xanh mờ mờ bao quanh đầu của tất cả chúng tôi. Nhưng bắt đầu từ ngày 14 tháng Tư, Netflix không còn là một nguồn năng lượng tiềm tàng nữa. Nó là một dòng điện sống, khi điện tích dương gấp điện tích âm. Nó đã trở thành một tia sét.

Và bây giờ chúng tôi phải nghĩ ra cách để điều khiển nó.

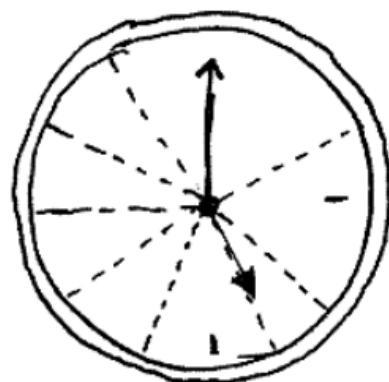
MỘT NGÀY CỦA CUỘC SAU KHI RA MẮT

SỐNG

5 giờ sáng.

"Đến lượt anh đây."

Sau câu tuyên bố đó, Lorraine lăn sang một bên và lật gối che đầu lại.



tứ hai tháng sau ngày ra mắt. Tôi năm đó trong bóng tối, lấp mắt về chiếc đồng hồ và chờ đợi cuối cùng bắt đầu. Mà nó đã bắt đầu rồi đây thôi. Những tiếng sột soạt nhỏ nhở đến từ đâu đó ngoài hành lang, và sau đó là một loạt những tiếng thầm thầm êm tai. Hunter đang chào buổi sáng bằng cách ném liên hồi những con thú nhồi bông của nó vào thành chăn cũi. Không lâu sau đó thằng bé sẽ cho chăn vào giữa thành chăn cũi, nắm lấy thành cũi và leo qua phía bên hia, tép xuống khu vực hạ cánh gồm những chú hổ và voi làm bằng vải lông.

Còn gì đồng hồ báo thức chứ?...

Tôi mặc đồ vào trong ánh sáng yếu ớt, và trong lúc bước ra hành lang, Hunter đã chờ sẵn ở đó để gặp tôi, với một chú ngựa vẫn đáng yêu đang được thằng bé xách bằng một bên tai đã xỉn màu và không còn chút lông nào.

“Chuyện gì đây, anh chàng nhỏ?” tôi hỏi trong lúc thằng bé ngái ngủ đi theo tôi xuống cầu thang. Trong nhà bếp, Hunter giơ hai cánh tay qua khỏi đầu để tôi bế lên và đặt vào ghế. Như một nghi thức, tôi trộn ngũ cốc, chuối và sữa vào một cái tô và bày biện ra trước mặt cậu con trai của mình. Thằng bé sê sục cả đôi tay vào cái tô và bắt đầu ăn ngấu nghiến, trong lúc chiếc máy pha cà phê phát ra ba tiếng bíp và tuôn ra những giọt cà phê cuối cùng vào ấm.

Canh thời gian quá chuẩn.

Tôi ngồi đối diện với Hunter và mở máy tính xách tay lên. Các chương trình giám sát buổi sáng đã nằm sẵn trong hộp thư đến của tôi. Trong những tuần sau ngày ra mắt, chúng tôi đã học cách để tận dụng đầy đủ những dữ liệu có thể thu thập được qua Cửa hàng. Trang web của chúng tôi không bao giờ bỏ

lỡ một thứ gì cả. Mỗi buổi tối, ngay sau nửa đêm, các máy chủ của Netflix – tính đến thời điểm này gồm 24 máy chủ – sẽ tự động bắt đầu phân tích việc kinh doanh của ngày hôm trước để sẵn sàng cho ngày hôm sau. Chúng sẽ cân đối các tài khoản, điều chỉnh hàng tồn kho và kiểm kê thanh toán. Chúng sẽ đọc từng giao dịch của ngày hôm trước từ máy chủ hoạt động để ghi sổ, tạo thành kho dữ liệu. Không giống như những nhà kho đầy ắp hàng hóa, kho dữ liệu không liên quan gì đến vật chất. Toàn bộ kho dữ liệu có thể nằm gọn trong một ổ cứng duy nhất.

Mọi khách hàng. Mọi đơn hàng. Mọi chiếc đĩa DVD được gửi đi. Kho dữ liệu của chúng tôi biết nơi mà mọi khách hàng sinh sống, họ đã tham gia như thế nào và từ bao giờ, họ đã thuê đĩa bao nhiêu lần từ chúng tôi, và họ giữ đĩa trung bình trong bao lâu. Nó biết chính xác

khi nào thì có người truy cập trang web, họ đến từ đâu, và họ làm gì khi đã truy cập được. Nó biết họ tìm kiếm bộ phim nào và họ chọn bộ phim nào để bỏ vào giỏ hàng. Nó còn biết liệu họ có hoàn tất đặt hàng hay không – và nếu không, thì họ bỏ cuộc ở bước nào. Nó biết ai ghé thăm trang web lần đầu tiên và ai là khách quen của chúng tôi.

Một ổ cứng duy nhất biết gần như mọi thứ. Với quá nhiều thông tin để xem xét, chúng ta rất dễ cảm thấy bị ngợp. Đó là lúc các màn hình giám sát xuất hiện. Màn hình giám sát ở đây là dữ liệu được tóm tắt: ngắn gọn, rõ ràng và dễ tiếp thu. Mười bộ phim đứng đầu về doanh số và số lần cho thuê, số khách hàng mới trong vòng 24 giờ trước, số đơn hàng đã tiếp nhận, bao nhiêu trong đó là đơn thuê và bao nhiêu trong đó là đơn mua. Đại loại như vậy.

Các chương trình giám sát của buổi sáng

hôm đó – mà tôi dùng một mắt để nhìn, mắt còn lại dành cho tôi thức ăn đang voi đi chàm chàm của Hunter – có chứa cả tin tốt lẫn tin xấu. Tin tốt nằm bên cột trái: doanh số đã tăng 50% trong tháng Năm, tháng đầu tiên mà chúng tôi vận hành nguyên tháng. Doanh thu hằng tháng vượt qua con số 94 nghìn đô-la trong tháng Sáu. Nếu có 12 tháng liên tiếp như vậy, chúng tôi sẽ đạt được con số mà nhiệm đổi với các công ty khởi nghiệp: doanh thu hằng năm lên đến 1 triệu đô-la. Tôi ghi chú để nhớ nêu ra tin đó trong buổi họp công ty vào cuối tuần.

Tin xấu nằm ở cột bên kia: doanh thu cho thuê.

Tôi nhăn mặt khi thấy con số nằm trong cột đó chỉ có bốn chữ số.

Và chữ số đầu tiên là 1.

Chúng tôi có 93 nghìn đô-la từ doanh số bán đĩa DVD. Và chỉ hơn 1 nghìn đô-la từ đĩa DVD cho thuê.

“Tệ thật,” tôi lẩm bẩm. Hunter nhìn tôi một lúc, rồi quay trở lại với món ngũ cốc, rõ ràng là hướng tới thứ gì đó không phải chuối.

Tôi rót ly cà phê thứ hai suy ngẫm về các con số. Một lý do cho sự khác biệt lớn giữa doanh số bán đĩa và cho thuê đó là giá. Khách hàng sẽ trả 25 đô-la để mua một đĩa DVD nhưng chỉ tốn 4 đô-la cho mỗi lần thuê. Chúng tôi sẽ kiếm gấp 6 lần nếu bán được một chiếc đĩa DVD so với chỉ cho thuê chiếc đĩa đó một lần. Tất nhiên, bạn chỉ có thể bán một chiếc đĩa DVD một lần. Nhưng *cho thuê* thì có thể hàng trăm lần.

Vấn đề là, hầu như không có ai thuê đĩa cả. Và khi chúng tôi *có khả năng* thuyết phục một người thuê đĩa, họ gần như không bao giờ

thuê lại lần thứ hai.

Tôi tuần tự lấy bánh mì, phết bơ và kem bông để làm bánh kẹp cho Logan và Morgan. Bọn trẻ thích tôi làm đồ ăn trưa, bởi không như Lorraine, tôi cho chúng ăn đồ ngọt. Tôi chỉ việc cân bằng số đồ ngọt này với món gì đó lành mạnh là được. Bởi thế mà trong lúc thái cà rốt, tâm trí tôi đang ở đâu đó cách xa hàng triệu dặm, lôi ra hình ảnh trong đầu về từng đợt quảng cáo hiện tại của chúng tôi – tưởng tượng xem tôi có thể trau chuốt từ ngữ, hình ảnh hay những khuyến mãi như thế nào để tạo ra sự khác biệt. Để mọi người chịu thuê đĩa.

Tôi gần như không nhận ra Lorraine đã lướt vào nhà bếp từ bao giờ, nhanh nhẹn mà không hấp tấp trong cả tiếng nói lẫn hành động. Vợ tôi đang lùa Logan và Morgan quần áo chỉnh tề và sẵn sàng cho ngày mới –

ngồi vào chỗ trên bàn, phục vụ ngũ cốc và sữa chua cho cả hai đứa trẻ cùng lúc, nhét bữa trưa tôi đã chuẩn bị vào hộp, xỏ quần áo cho Hunter, gom nhặt những tấm bảo vệ chân bóng đá, dự án thủ công mẫu giáo, áo gió và đồ tắm rồi sau đó, dường như chỉ trong khoảng thời gian tính bằng giây, Lorraine xua tất cả bọn trẻ ra khỏi nhà bếp, đặt chúng yên vị trong ghế sau của chiếc Suburban lớn màu nâu nhạt, đồng thời không quên gửi lại cho tôi một nụ hôn tạm biệt.

Đó là hiệu quả. Đó là quản trị dự án. Lorraine quả là một thiên tài.

7 giờ rưỡi sáng.

Christina đang viết nguêch ngoạc lên tấm bảng trắng khi tôi bước vào văn phòng. Cách đây sáu tháng, chúng tôi đã sử dụng chính tấm bảng này để động não nghĩ ra những cái tên

khả thi cho công ty. Vào ngày ra mắt, tấm bảng này ghi đầy những câu hỏi của báo chí. Và bây giờ, nhìn vào tấm bảng, tôi có cảm giác như bộ phận tiếp thị của một tạp chí về đĩa DVD vừa chè chén say sữa và đang thử tạo ra một thương hiệu mới.

- *DVD Watcher?*
- *The Digital Bits*
- *DVD Express*
- *Surround Freak*
- *DVD Resource*
- *Short Cinema Journal*
- *DVD Insider*

“Mấy chữ này là gì?” tôi hỏi, cố gắng ngắm nghĩa để nhìn rõ những cái tên và con số đi theo mỗi gạch đầu dòng đó. “Có chắc là *Digital Bits* có 700 người đọc không?”

“Khá chắc,” Christina trả lời trong lúc lấy rìa

tay chà qua một dòng chữ. Chúng tôi đã mất đồ lau bảng khá lâu rồi. “Nhưng họ là tạp chí lớn nhất, hơn hẳn. Một số thì... khá nhỏ. *DVD Insider* chỉ có khoảng một trăm người đọc.”

“Để tôi cho anh thấy cái này,” Christina nói – cô đặt cây bút lông xuống và quay qua bàn làm việc của mình. Cô mở máy tính lên, gõ một lúc, rồi xoay màn hình về phía tôi. “Xem thử tất cả những tương tác này.”

Màn hình máy tính của Christina từ trên xuống dưới đầy ắp những cuộc đối thoại qua lại trên diễn đàn mạng. Cô chỉ cây viết của mình vào một bài đăng ở đâu đó giữa trang, từ một cái tên mà tôi không nhận ra: Hamilton George.

Tò mò một chút. Có ai đã thử dùng công ty cho thuê đĩa DVD qua thư mới chưa? Netflix? Có vẻ như họ có hàng trăm đĩa DVD. Giá cả cũng khá ổn.

“Đó là một trong những ký danh của

Corey,” Christina giải thích. “Anh ta là một trong những thành viên tích cực nhất của nhóm này.”

Chiến thuật “tác chiến bí mật” của Corey vẫn chưa dừng lại, ngay cả sau khi công ty ra mắt. Corey có đến mươi bảy danh tính khác nhau, mỗi danh tính được tạo riêng cho một trang web, và bây giờ khi Netflix đã đi vào hoạt động, cậu ta có thể theo dõi những người thật sự truy cập trang web và đặt hàng từ chúng tôi.

Trước khi ra mắt, Corey là người rao hàng của chúng tôi. Sau khi ra mắt, cậu ta là gián điệp của chúng tôi. Christina lướt qua lịch sử bình luận của Hamilton và đọc từng phản hồi của người này.

“Họ yêu mến anh ta. Hoặc là...,” cô lưỡng lự.

“Dù sao đi nữa thì họ cũng yêu mến Hamilton.”

Tôi hỏi Corey xem cậu ta lấy tên cho những
ký danh của mình từ đâu ra.

“Người nổi tiếng,” cậu ta đáp. “Tôi chỉ đảo tên
họ lại thôi.” Hamilton George = George
Hamilton.

Xin giới thiệu gián điệp của chúng tôi: ngôi
saو có làn da rám nắng trường tồn của bộ phim
Yêu từ vết cắn đầu tiên⁽¹⁾.

9 giờ sáng.

Tôi dành cả buổi sáng trong văn phòng, xem
xét những điều khoản của một thỏa thuận
phiếu quà tặng cần duyệt lại với Toshiba và gọi
cho các cửa hàng giặt khô trong khu vực Santa
Cruz, vì tôi đã quên mình gửi bộ Trang phục
Truyền thông Mới ở cửa hàng nào rồi.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Love at First Bite*.

Hãy để tôi giải thích. Để hiểu được mấy chữ

Trang phục Truyền thông Mới, bạn cần hiểu về một trong những vấn đề lớn nhất mà chúng tôi phải đối mặt với tư cách là một công ty non trẻ. Về cơ bản, đó là một phiên bản của câu chuyện con gà và quả trứng.

Làm thế nào chúng tôi có thể tiếp thị dịch vụ cho thuê đĩa DVD đến mọi người nếu như rất ít người sở hữu đầu đĩa DVD?

Trong tiếp thị trực tiếp, nếu bạn cố gắng tiếp cận một nhóm khách hàng, bạn sẽ phải liên hệ với một tay môi giới danh sách và thuê danh sách từ họ. "Cho tôi địa chỉ của 2 triệu người sở hữu đầu đĩa DVD," bạn có thể nói như vậy, và sau đó bạn sẽ thực hiện gửi thư đến từng địa chỉ trong danh sách đó. Nhưng trong trường hợp của một công nghệ còn mới toanh, không hề có danh sách nào cả. Vì khi đó đầu đĩa DVD còn là hàng hiếm.

Các công ty điện tử tiêu dùng lớn làm ra đầu đĩa DVD cũng là kẻ cùng hội cùng thuyền với chúng tôi, nhưng họ lại đang chèo theo hướng ngược lại: rất khó để thuyết phục người ta mua một chiếc đầu đĩa DVD trị giá 1.200 đô-la trong khi đĩa DVD cũng là hàng hiếm.

Quay trở lại với tháng Một, tôi đã đánh hơi được một cơ hội. Chúng tôi cần có cách để tiếp cận những người sở hữu đầu đĩa DVD. Các nhà sản xuất thì cần có cách để khách hàng mới của họ sử dụng đĩa DVD. Sẽ thế nào nếu chúng tôi nảy ra một chiến dịch quảng bá nối liền lợi ích của cả hai bên?

Vào tháng Một, tôi đã bay tới Vegas để tham dự Triển lãm Điện tử Tiêu dùng. Là triển lãm thương mại lớn nhất vào thời điểm đó, sự kiện này khiến cho VSDA – mà đối với tôi như một cơn phê thuốc – trông chẳng khác gì

Trường Chúa nhật⁽¹⁾. Mọi công ty điện tử tiêu dùng lớn đều hiện diện ở đây. Họ bao cả khách sạn làm chỗ ở cho nhân viên. Các gian hàng có kích cỡ ngang với sân bóng bầu dục, chất đầy những thiết bị công nghệ cao. Là công nghệ ba chiều. Là robot. Là PlayStations. Là robot ba chiều trên máy PlayStations. Nhiều tháng trước ngày ra mắt chính thức.

Cùng với Mitch, đoàn tùy tùng của tôi đến mảnh đất xa lạ này còn có Kirby Kish, chồng của Christina, người làm trong ngành điện tử tiêu dùng và tình nguyện đóng vai hướng dẫn viên đi rừng – người sẽ giới thiệu và cho tôi thấy cách để dò đường trong cái cấu trúc quyền lực phức tạp của các tập đoàn đa quốc gia khổng lồ mà chúng tôi muốn giao thiệp. “Đây là một thế giới khác, thưa các ngài,” Kirby cảnh báo khi chúng tôi bước ra khỏi máy bay tại sân bay quốc tế McCarran. “Nai nịt săn sàng nào.”

Đó thật sự là khoảnh khắc phương Đông gấp phương Tây – không hẳn vì hầu hết các công ty này có trụ sở đặt ở châu Á, hay vì văn phòng ở Mỹ của họ đặt ở bờ Đông,

⁽¹⁾ Tên gọi lúc ban đầu của các loại hình giáo dục tôn giáo tổ chức vào ngày Chúa nhật (thường là vào buổi sáng) bởi các giáo phái thuộc cộng đồng Cơ Đốc giáo. trong những khu văn phòng ở ngoại ô New Jersey. Mà đó là một nền văn hóa hoàn toàn khác. Nhân viên của Sony và Toshiba mặc vest đi làm. Họ đậu xe trước một khu văn phòng vô danh tại Secaucus, Wayne hay Park Ridge và bước vào những tòa nhà khô khan, buồn tẻ cùng hàng nghìn người khác. Họ tuân thủ một cấu trúc quyền lực cứng nhắc, trong đó mỗi nhân viên đảm nhận những trách nhiệm và nhiệm vụ được phân chia rõ ràng để hoàn thành. Họ trả lời cấp trên theo những chuỗi mệnh lệnh mông lung và phức tạp. Họ làm việc từ 9 giờ sáng đến 5

giờ chiều mỗi ngày và được trả lương tăng ca nếu về trễ. Mỗi tháng một lần, họ sẽ được mặc quần kaki và áo thun có cổ đi làm trong một ngày thứ Sáu ngẫu nhiên. Nhưng chỉ duy nhất một lần mỗi tháng mà thôi.

Nói cách khác, đặc thù của các công ty điện tử tiêu dùng khác xa tinh thần khởi nghiệp nhất có thể.

Nhưng đó lại là điều có thể hiểu được. Các công ty điện tử tiêu dùng đang bán các sản phẩm với thời gian triển khai lâu đến khó tin. Từ nghiên cứu và phát triển cho tới đóng gói, tiếp thị và giao hàng, sẽ phải mất hàng năm trời để ra mắt một chiếc TV mới, đầu video mới hay đầu đĩa CD mới. Thực tế là họ có hàng trăm nghìn những quyết định nhỏ nhặt phải đưa ra, và tất cả phải được đưa ra trong sự hài hòa. Việc phối hợp những quyết định này trong một công ty đa quốc gia có đến hàng chục nghìn nhân viên và

hàng trăm sản phẩm cần nhiều thời gian, và không chỉ một vài giám đốc sản phẩm. Chúng tôi chỉ có một mình Christina. Còn Sony hẳn phải có hàng nghìn người như vậy. Một thách thức lớn mà các công ty điện tử tiêu dùng đang đối mặt là làm sao để chuẩn hóa công nghệ đằng sau đĩa DVD. Các chi tiết như dung lượng lưu trữ, kích cỡ và chức năng tương tác với người dùng giữa các công ty vẫn còn sự khác biệt. Để đơn giản hóa mọi thứ – và để ngăn chặn một cuộc chiến về định dạng – đại diện từ ba công ty lớn nhất đã hình thành một liên minh lỏng lẻo, phê chuẩn một bộ thông số dùng cho công nghệ mới. Họ gọi đó là Nhóm Video DVD (DVD Video Group).

Hội nghị Triển lãm Điện tử Tiêu dùng năm 1998 là một trong những lần xuất hiện trước công chúng đầu tiên của Nhóm Video DVE, và đó là lý do tôi có mặt tại đây. Đây không

hắn là một dịp thuận lợi. Trái với không gian trưng bày rộng rãi của phần lớn triển lãm, chỉ có một khu vực nhỏ, tương đương với gian bếp nhà tôi, được bao quanh bằng vải nhung màu đỏ. Ở bên trong, có khoảng hơn hai chục người đang đi lại, trong số họ là đại diện đến từ những nhà sản xuất lớn: Toshiba, Sony và Panasonic. Toàn bộ sự kiện mang đến cảm giác giống như một Hội nghị Yalta – ba đồng minh khó chịu, không hề quen với việc phải hợp tác cùng những kẻ khác, ngồi quanh những đĩa phô mai bé xíu.

Tôi rẽ vào để gặp ba người: Mike Fidler của Sony, Steve Nickerson của Toshiba, và Rusty Osterstock của Panasonic. Giữa ba công ty này, họ kiểm soát khoảng 90% thị trường đầu đĩa DVD. Tôi biết, nếu tôi muốn đạt được bất kỳ thỏa thuận nào thì tôi phải bắt tay cùng một người trong số họ.

Nói tất nhiên dễ hơn làm. Suy cho cùng, tôi

chỉ đang điều hành một công ty khởi nghiệp với 17 nhân sự thậm chí còn chưa ra mắt. Nickerson, Fidler và Osterstock làm việc cho các doanh nghiệp lớn đến nỗi cần phải có danh bạ điện thoại riêng. Tôi chỉ là phận con ong cái kiến. Họ là những con voi khổng lồ mà tôi muốn bám đuôi.

Ấy thế mà tôi vẫn tự tin. Vì một lẽ, tôi đang diện bộ Trang phục Truyền thông Mới được nhắc đến ở trên. Tôi đã mua bộ trang phục này cho những buổi GMKDQT (gặp mặt kinh doanh quan trọng) bên ngoài Thung lũng Silicon – vì có những dịp khi tôi cần mặc thứ gì đó ra hồn hơn quần jean và giày thể thao. Tôi nghĩ việc không bao giờ để cho người ta thấy mình đeo cà vạt, cũng như để cho người ta thấy tôi có thể dẫn đầu các cuộc vui là rất quan trọng. Chính vì thế mà tôi đã mua một chiếc quần vải kaki

xanh lá nhạt, một chiếc áo cộc tay nhuộm huỳnh quang, cùng một chiếc sơ mi có in hoa văn rất phức tạp mà người bán hàng nói đó là “ảnh giao thoả”.

Trông cực kỳ kinh dị. Khi Lorraine thấy tôi mặc bộ trang phục này lần đầu, cô ấy cười ngặt nghẽo. “Nhìn anh y hệt con tắc kè hoa,” vợ tôi nói.

Nghĩ theo một hướng, đó chính xác là hình ảnh của tôi lúc này. Tôi cần có khả năng thích nghi với nhiều môi trường khác nhau – truyền thông, điện tử tiêu dùng, công nghệ. Việc mặc bộ Trang phục Truyền thông Mới là một cách để tôi có thể hòa mình với các công ty và đoàn thể tốt hơn và hiệu quả hơn so với chính bản thân tôi.

Chiều tối hôm qua, tôi toát mồ hôi trong bộ Trang phục Truyền thông Mới nhiều lần. Tôi đã dùng cùng một bài vận động với mọi nhà

sản xuất: Sẽ thế nào nếu tôi có thể, trong một nỗ lực duy nhất, loại bỏ trở ngại lớn nhất của họ để bán được nhiều đầu đĩa DVD hơn? Sẽ thế nào nếu họ có thể đảm bảo với mọi khách hàng của mình rằng khi những người này mua đầu đĩa DVD, họ có thể ngay lập tức tiếp cận được với mọi tựa đĩa DVD hiện có?

Rồi sau đó mới là điểm mấu chốt của bài vận động: Sẽ thế nào nếu mọi đầu đĩa họ bán đi kèm với phiếu quà tặng gồm ba lần thuê Netflix miễn phí?

Con gà.

Quả trứng.

Cùng một lúc!

Chúng tôi sẽ có thêm khách truy cập, còn họ sẽ giúp chúng tôi phát triển cơ sở người dùng đĩa DVD. Chẳng phải nghe êm tai lắm sao?

Từ cả ba nhà sản xuất, tôi đều nhận được sự lưỡng lự theo những cách hết sức lịch

thiệp.

"Nghe cũng hay," Mike Fidler lên tiếng. Mike là người California. Dễ tính, ăn mặc đẹp, và với một mái tóc được cắt tỉa bảnh bao hơn phần lớn những kẻ mặc vest khác tại Triển lãm Điện tử Tiêu dùng, từ người đàn ông này toát lên sự tự tin. Và tại sao anh ta không toát lên sự tin kia chứ? Mike làm cho Sony, công ty dẫn đầu ngành này.

Anh nói với tôi đó sẽ là một chiêu bán hàng trực quan, nhưng anh cần cân nhắc. Rusty Osterstock, người đang chịu trách nhiệm vận hành mảng DVD của Panasonic, hóa ra lại là một người thấp bé mặc áo sơ mi oxford màu xanh, trông già dặn hơn cái tuổi 35 của mình – kiểu người sẽ trông giống hệt cha mình khi mới bước sang tuổi 12 vậy. Anh ta không thể hiện rõ thái độ của mình ra mặt.

"Hừm," anh ta nói, có lẽ chỉ vì thấy tôi vừa

nói chuyện với Fidler 5 phút trước. "Chúng ta trao đổi qua điện thoại nhé."

Steve Nickerson là người có vẻ quan tâm nhất. Là cựu cầu thủ bóng vợt ở trường đại học, anh diện đồ theo lối mà tôi nhận ra là đến từ nền giáo dục tư thục ở Bờ Đông của mình – bộ vest kín đáo và rõ ràng rất đắt tiền, giày đế xuồng bóng lưỡng, nhẫn tốt nghiệp của Đại học Drexel. Toàn bộ tác phong của người này toát ra vẻ thể thao và sôi nổi. Tôi cá anh ta là một người dám mạo hiểm.

"Nói chuyện nhé," anh đáp.

Tôi rời Triển lãm Điện tử Tiêu dùng vào buổi chiều hôm đó với một mớ danh thiếp, một cái túi đựng DVD rất ngầu với 10 chiếc đĩa bên trong và một tay trạng đầy phấn chấn. Khi Mitch nói anh muốn chào hỏi vài người bạn trước bữa tối, tôi không nghĩ gì đến chuyện đó – cho tới khi chúng tôi ra bên ngoài, bước vào một góc khác của Trung tâm Hội nghị

Las Vegas và như lạc vào một vũ trụ song song.

“Chào anh, Mitch!” một người phụ nữ trẻ mặc áo hai dây ríu rít gọi.

“Mitch! Lâu quá mới gặp anh!” một cô gái khác cất tiếng, rồi rướn người ôm lấy Mitch.

Mitch cười như được mùa. “Đây là Helen,” Mitch nói. “Và Juliet.”

Đó là lúc tôi mới chịu đảo mắt nhìn một vòng. Xung quanh tôi, những người đàn ông có làn da rám nắng, lực lưỡng đang sánh đôi tay trong tay với những cô nàng tóc nhuộm vàng hoe, trang điểm đậm và không còn thêm nhiều điều để nói. Trên một tấm biển lớn đặt tại quầy tiếp tân là những con chữ uốn éo khêu gợi màu son môi: AVN. AVN là chữ viết tắt của *Adult Video News*, ấn phẩm thương mại của ngành phim người lớn. Chúng tôi đang có mặt tại Hội chợ Giải trí Người lớn – được tổ chức hàng năm, cùng một tuần với Triển lãm Điện tử Tiêu dùng.

Hóa ra, Mitch là khách quen của hội chợ này. Nhiều năm điều hành một chuỗi cửa hàng video thành công đồng nghĩa với việc anh có nhiều mối quen biết trong ngành phim người lớn. Anh biết tất cả những nhân vật quan trọng và cảm thấy ở đây cũng thoải mái như khi ở VDSA. Trong vòng 4 giờ tiếp theo, tôi lắp bắp giới thiệu tên mình và căng thẳng đảo mắt liên hồi – tất cả diễn ra trong lúc tôi phải vắt óc nghĩ cách để giải thích toàn bộ chuyện này với Lorraine – Mitch thì tay bắt mặt mừng, chào hỏi người đứng đầu các hãng phim, các nhà phân phối lớn, giám đốc và các ngôi sao màn ảnh như những người bạn lâu năm. Các nhà điều hành ở đây trông không khác nhiều các đồng nghiệp ở Triển lãm Điện tử Tiêu dùng. Nếu không có những cô nàng hở hang ùa đến gặp Mitch, tôi vẫn nghĩ chúng tôi còn đang ở giữa những gã mặc vest tại Sony.

“Cứ như *ai* ông cũng quen vậy,” tôi nói sau đó vài giờ, khi cả hai cùng quay trở lại khách sạn. Chiếc túi đựng DVD của tôi đã có thêm vài tựa đĩa mới bên trong.

Mitch cười toe toét. “Có bạn bè làm cao cũng bõ công,” anh nói.

Khi tháng Một dần chuyển sang tháng Hai rồi tháng Ba, tôi không nghe tin gì từ Fidler và Osterstock. Và thành thực mà nói, tôi cũng chẳng ngạc nhiên lắm. Đó rõ ràng là một yêu cầu khó cho họ. Các công ty như Sony và Panasonic đã có tiến trình phát triển sản phẩm dài hạn. Muốn dán một cái nhãn hay phiếu tặng quà lên hộp đựng sản phẩm của họ sẽ cần nhiều tháng để đàm phán với hàng chục người đứng đầu dự án khác nhau. Nếu đi theo quy trình thông thường,

để có bất kỳ cơ hội nào nhằm đưa phiếu tặng quà của Netflix vào hộp đựng đầu đĩa DVD Sony, bạn cần phải khởi động trước một năm là ít nhất. Còn để nhảy vào giữa một sản phẩm mới ra mắt, như tôi kỳ vọng, bạn phải làm liều ăn nhiều. Đó là một sự mạo hiểm lớn đối với họ. Và các công ty ở Triển lãm Điện tử Tiêu dùng không thường đánh giá cao sự mạo hiểm.

Tôi vẫn không thật sự hiểu tại sao Steve Nickerson lại gọi cho mình. Tôi nghĩ đó là vì anh ta đã thấy – ngay cả trong lĩnh vực cảm giác với sự mạo hiểm mà anh đang làm việc – một cơ hội mạo hiểm lớn để nhận phần thưởng lớn. Đúng vậy, đó sẽ là cơn ác mộng đối với việc điều hành một chuỗi những quyết định. Nhưng nếu việc tham gia quảng bá cùng một công ty mới tên là Netflix giúp anh ta kết nối với các khách hàng DVD, động thái đó sẽ tạo ra nền tảng cho một công nghệ

mới, non nớt.

Thêm vào đó, Nickerson làm việc cho Toshiba, vua về nhì. Tại Triển lãm Điện tử Tiêu dùng, Sony là vị vua bất khả chiến bại. Họ không cần phải mạo hiểm. Nhưng với một công ty như Toshiba, những người luôn muốn ganh đua giành thị phần, một sự mạo hiểm hay cách tân *có thể* giúp họ trở nên nổi bật hơn các đối thủ.

Bất kể lý do là gì, tôi vẫn vô cùng biết ơn Steve Nickerson vì đã mạo hiểm. Theo đánh giá của riêng tôi, anh là một trong những nhân vật riêng lẻ quan trọng nhất trong lịch sử Netflix. Không có sự trợ giúp của anh, chắc chắn không có cách nào để công ty của chúng tôi thành công. Tôi đáp máy bay tới New Jersey, thủ sẵn bộ Trang phục Truyền thông Mới, và sau lịch trình làm việc kéo dài vài ngày trong tháng Tư, Steve và tôi đã đi đến một thỏa thuận. Trong mỗi đầu đĩa

DVD mà Toshiba bán ra, họ sẽ cho chúng tôi được bở kèm một tờ rơi quảng cáo, tặng cho khách hàng ba lần thuê đĩa DVD miễn phí qua trang web của Netflix. Tất cả những gì khách hàng phải làm đó là truy cập trang Netflix.com, nhập mã sản phẩm của đầu đĩa và họ sẽ có 3 lần thuê không tốn một xu.

Đó là một thỏa thuận hai bên cùng có lợi. Chúng tôi được tiếp cận trực tiếp các khách hàng sở hữu đầu đĩa DVD, đúng vào lúc họ cần đến chúng tôi nhất. Và Toshiba sẽ giải quyết được vấn đề lớn nhất của họ: thuyết phục những người mua hàng còn đang lưỡng lự rằng họ sẽ tìm được thứ gì đó để chạy trên chiếc máy mới của mình. Chiêu khuyến mãi này được quảng cáo ngay bên ngoài hộp sản phẩm: 3 LẦN THUÊ ĐĨA MIỄN PHÍ KHI MUA HÀNG.

Nhưng còn hơn cả một thỏa thuận hai bên

cùng có lợi, đó là sự khai sáng. Như bạn thấy, công ty khởi nghiệp là một nơi cô độc. Bạn đang làm một công việc mà không ai tin tưởng, và người ta hết lần này đến lần khác đều nói với bạn rằng sẽ không bao giờ thành công đâu. Bạn chống lại cả thế giới. Nhưng thực tế là bạn không thể làm điều đó một mình. Bạn cần tìm kiếm sự giúp đỡ. Hãy mang những người xung quanh đến với cách tư duy của bạn. Hãy chia sẻ nhiệt huyết của bạn cùng họ. Hãy trao cho họ cặp kính màu nhiệm để họ thấy được tầm nhìn của bạn về tương lai. Steve Nickerson đã nhìn lướt qua và tin tưởng. Và chúng tôi đã được đền đáp xứng đáng. Chỉ trong vòng vài ngày, chúng tôi thấy lượng truy cập gia tăng tức thì, và chúng tôi biết những lượt truy cập đó đến từ đâu. Corey, dưới ký danh Damon Matthews, theo dõi tất cả những cuộc tấn công trên bảng tin nhắn của Toshiba và dường như chiêu khuyến mãi của chúng tôi

đã nhận được sự hưởng ứng từ cơ sở khách hàng của họ.

Vậy tại sao, khi họ đã sử dụng 3 lần thuê miễn phí từ chúng tôi, họ vẫn không trả lại?

11 giờ 15 phút sáng.

Sau khi đưa ra một vài thay đổi nhỏ trong thỏa thuận với Toshiba – chuyện nhỏ – tôi gọi cho Michael Dubelko của DVD Express. Tôi đã dành rất nhiều thời gian để cố thuyết phục anh ta rằng hai bên có thể giúp đỡ lẫn nhau.

“Đơn giản là không hợp lý, Marc,” anh nói.

“Chúng tôi cũng bán đĩa DVD mà. Tại sao chúng tôi phải hợp tác với đối thủ chứ?”

“Chúng tôi chỉ cần anh giúp đẩy doanh số cho thuê thôi,” tôi nói. “Hai chuyện khác nhau mà.”

“Bằng cách nào?”

Cuộc đối thoại này thật sự chẳng đi đến đâu cả. Thường là vậy. Các trang web bán đĩa DVD không thật sự muốn làm ăn với một trang web có thể gặm bớt thị phần của họ.

Tôi nói với anh ta là tôi hiểu điều đó. Nhưng tôi biết chuyện này hoàn toàn khả thi. Sau khi gác máy với Michael, tôi nghĩ đến Steve Sickles, quản trị viên của DVD Daily, một trong những trang web về đĩa DVD lớn nhất, người mà tôi đã thuyết phục để cùng đưa ra một thỏa thuận trong lúc thưởng thức món sashimi cá cam ở nhà hàng Nobu tại New York. Mỗi đề cập đến một bộ phim trên trang web của Steve sẽ được dẫn tới Netflix. Tôi nghĩ đến Bill Hunt của *Digital Bits* ở tiền sảnh của một triển lãm thương mại ngành trò chơi điện tử tại Atlanta, người đã đồng ý sẽ đẩy dịch vụ của

chúng tôi lên ăn phẩm của anh ta nếu như chúng tôi thỉnh thoảng gửi lời cảm ơn công khai trên mạng.

Có lẽ bí quyết ở đây là gặp mặt trực tiếp.

Tôi ngả người ra sau ghế, động não nghĩ ra những nơi để mặc bộ Trang phục Truyền thông Mới – tôi đã lần ra tung tích của nó ở tiệm giặt ủi Mission Dry tại Santa Cruz – đúng lúc đó thì Eric ló đầu vào. “Gần xong chưa? Tôi gặp Ishaan và Dev ở đằng trước. Họ chuẩn bị xong rồi, nhưng trông cả hai căng thẳng lắm.”

“Căng thẳng? Tại sao? Chẳng lẽ tôi đáng sợ lắm à?”

Eric nhún vai và giơ tay. “Với tôi thì không,” anh nói. “Nhưng mấy cậu đó thì sợ chết khiếp mọi thứ ở đây. Họ không biết mình sẽ gặp chuyện gì khi ăn trưa với một giám đốc điều hành.”

Đã gần một năm sau khi Reed cùng tôi gửi

chiếc đĩa CD của Patsy Cline đó, và công ty đã mở rộng ra nhiều từ đội ngũ sáng lập ban đầu. Khi nói đến vấn đề tuyển dụng, tôi không chỉ cần dùng đến hộp đựng danh thiếp của riêng mình nữa – điều đó có nghĩa là cần có những gương mặt mới. Để đảm bảo công ty vẫn là một tổ chức gắn bó, tôi sẽ tiến hành một nghi thức hàng tháng là mời tất cả nhân viên mới đi ăn trưa. Điều này phục vụ nhiều mục đích khác nhau. Ít nhất, đó là cơ hội để mọi người làm quen với nhau. Tôi xuất hiện trong gần như mọi cuộc phỏng vấn tuyển dụng của công ty, nhưng rất khó để nhìn xa hơn sự cẩn thận và tham vọng của một người nào đó trong bối cảnh phỏng vấn, nên một bữa trưa sẽ giúp tôi vượt qua những thứ ấy để thấy những gì ở đằng sau.

Nhưng, quan trọng hơn, bữa ăn trưa này là một cơ hội để bắt đầu truyền đạt văn hóa của công ty: để giải thích những khía cạnh quan

trọng nhất khi làm việc tại Netflix, những điều mà chúng tôi kỳ vọng ở mọi người cũng như những điều mà họ có thể kỳ vọng ở chúng tôi. Tuy vậy, trong bữa trưa hôm nay, “văn hóa” sẽ mang một ý nghĩa khác. Đó là vì tôi sắp ăn trưa cùng hai trong số các kỹ sư mới nhất của công ty.

Hai tháng qua, việc tuyển dụng kỹ sư ngày càng trở thành một vấn đề to tát hơn những gì tôi tưởng tượng. Tại Thung lũng Silicon, cuộc chiến giành giật các kỹ sư luôn diễn ra gay gắt, với hàng trăm công ty ganh đua vì các tài năng hàng đầu. Tôi có chút kinh nghiệm trong cuộc chiến tuyển dụng, và theo thời gian, chúng tôi dần nhận ra một bí quyết chân lý: Với hầu hết các kỹ sư, vấn đề không phải là tiền. Đó là một tin tốt cho Netflix, vì hầu bao của chúng tôi không được dư dả như các công ty tiếng tăm hơn.

Hầu hết các kỹ sư có thể chọn nơi họ muốn làm việc, và cách họ đưa ra quyết định thường phụ thuộc vào hai câu hỏi:

1. *Liệu tôi có tôn trọng những người mà tôi làm việc cho họ không?*
2. *Liệu người ta có cho tôi những vấn đề thú vị để giải quyết hay không?*

Chúng tôi vốn đã có câu trả lời cho câu hỏi số 1: Eric Meyer, một thiên tài đã được chứng nhận có thừa sự tôn trọng. Và nếu bạn hỏi tôi, thì đáp án cho câu trả lời số 2 là một chữ “Có” to và rõ ràng.

Trước khi ra mắt, tôi còn dựa vào một lợi thế tuyển dụng khác: Địa điểm. Mỗi ngày có khoảng 19 nghìn người từ Santa Cruz “băng đồng” để đi làm tại các công ty công nghệ ở

Thung lũng Silicon. Có lẽ đến 18.997 người trong số họ ghét chuyện đó (và tôi không tưởng tượng nổi 3 người còn lại nghĩ gì).

Tôi cho rằng sẽ có rất nhiều kỹ sư đã chán ngấy với quãng đường đi làm của mình và họ sẽ chớp ngay cơ hội để chọn một công việc gần nhà hơn. Tôi còn tự tin đến nỗi cho chạy quảng cáo trước mỗi bộ phim được chiếu tại các rạp phim ở Scotts Valley – CẦN TRỢ GIÚP.

Nhưng hóa ra tôi đã có một tính toán cực kỳ sai lầm. Tôi đã cho rằng công ty sẽ cần nhiều kỹ sư “front-end” – những người có kỹ năng xây dựng các trang web dành riêng cho thương mại điện tử. Nhưng hóa ra những người chúng tôi thật sự cần lại giải quyết các vấn đề “back-end” nhiều hơn – các quy trình liên quan đến xử lý đơn hàng, quản lý hàng tồn kho, phân tích và giao dịch tài chính.

Và nếu bạn muốn các kỹ sư cho thể loại công

việc đó, thì có quảng cáo bao nhiêu trước các bộ phim ở Scotts Valley cũng chẳng có ích gì. Hầu hết các kỹ sư back-end giỏi đều sống gần San Francisco, và bất chấp tiếng tăm của Eric (cũng như năng lực thuyết phục của tôi), chuyện dỗ dành một người chịu lái xe hơn 120 ki-lô-mét mỗi chiều để đi làm gần như là bất khả thi.

Nhưng Eric đã đề xuất một giải pháp. Hãy quên các kỹ sư sống cách đó 120 ki-lô-mét đi. Các kỹ sư sống cách đó 12.000 ki-lô-mét thì sao? Hóa ra, có một lượng kỹ sư người Ấn Độ vừa chuyển đến sống ở Thung lũng Silicon đang tìm kiếm công việc và háo hức muốn gia nhập một công ty khởi nghiệp mới. Với sự trợ giúp của Suresh, Eric đã gõ cửa các nhà văn hóa và sân bóng đá ở Thung lũng Silicon, chiêu mộ các lập trình viên nhập cư tài năng như Dev và Ishaan, những người lúc

này đang chờ tôi đi ăn trưa. Trong lúc hối hả chạy ra nói xin chào, tôi đã nghĩ đến chuyện mình có thể nói gì để khiến họ cảm thấy thoải mái hơn với cuộc sống mới, làm sao tôi có thể giúp họ dễ dàng hòa nhập với nước Mỹ, và làm gì để đảm bảo rằng công việc này sẽ khiến họ thỏa mãn.

Và nên gọi món gì tại Zanotto's, nhà hàng Ý ở bên kia đường.

12 giờ 45 chiều.

Khi quay trở lại từ bữa trưa, tôi thấy Lorraine đã gọi đến để gặp tôi. Tôi không mong đợi gì cuộc điện thoại này, vì tôi biết khá chắc điều gì chờ mình phía trước. Chuyện tiền nong. Morgan sắp sửa đi học mẫu giáo vào mùa thu, và chúng tôi đang lên kế hoạch cho con bé nhập học cùng ngôi trường tư với Logan bên cạnh bờ biển ở Santa Cruz. Và trường mẫu

giáo trong một ngôi trường tư bao giờ cũng đắt hơn nhiều so với các trường mầm non khác.

“Làm sao vợ chồng mình có tiền trả khoản học phí này đây?” Lorraine mở lời khi rốt cuộc tôi cũng chịu cầm máy. Ở đầu dây bên kia, tôi có thể nghe tiếng lú trẻ, và âm thanh gì đó nghe như tiếng chim mòng biển.

“Em đang ở bãi biển à?”

“Em đang ở với một đám bạn học của Logan. Em biết Morgan thật sự rất háo hức muốn đi học ở Gateway, nhưng em nghĩ bọn mình đang phạm phải sai lầm lớn rồi.”

Vợ tôi ngừng nói, và tôi có thể thấy tiếng một con sóng vỗ vào bờ, theo sau là tiếng ré đầy phấn khích của trẻ con.

“Hay là vợ chồng mình bán ngôi nhà,” Lorraine nói.

Đây là một điệp khúc thường thấy. Thường

như một lời nhắc nhở rằng Montana – và giấc mơ trở thành bưu tá của tôi – sẽ trỗi dậy nếu như mọi chuyện diễn ra không ổn với Netflix. Gần đây điệp khúc đó còn được lặp lại thường xuyên hơn. Nó đã tiến gần đến một cuộc tranh cãi thường xảy ra giữa chúng tôi.

“Vợ chồng mình sẽ ổn thôi,” tôi nhắc vợ. Qua ô cửa kính tôi có thể thấy Dev và Ishaan đang mở những chiếc hộp chứa cổng giao tiếp mới. Eric đang nhìn họ với nụ cười trên môi.

“Em chỉ muốn anh thực tế,” vợ tôi nói. “Bạn mình có thể làm được nếu không có quá nhiều việc. Có lẽ bạn mình nên nghĩ đến việc cắt giảm thêm chi tiêu.”

“Bạn anh đang tiến triển tốt ở đây mà,” tôi bảo Lorraine. “Tính đến hôm nay thì bạn anh chính thức là công ty 1 triệu đô-la rồi.”

Tôi không bảo vợ rằng chúng tôi là công ty 1

triệu đô-la *trên giấy tờ* hay nhắc đến chuyện tôi lo lắng ra sao về việc số tiền đó đến từ đâu. Tôi chỉ nói rằng cả hai sẽ bàn thêm vào bữa tối – như thường lệ, tôi sẽ ở đó.

2 giờ chiều.

“Anh gọi điện xong chưa?”

Không chờ tôi trả lời, Te lách vào văn phòng của tôi. Như thường lệ, cô đã biết câu trả lời trước cả khi đặt câu hỏi.

“Chúng tôi đang cố gắng hoàn thành bản thông cáo báo chí cho chương trình khuyến mãi với Sony.” Te nói, hai môi mím chặt vào nhau như để nhấn mạnh sự khó chịu của mình. “Sẽ gần như bất khả thi nếu muốn họ duyệt bản thông cáo của chúng ta.”

Sony không mấy thân thiện với tôi khi tôi lần đầu tiếp cận họ để nói về một thỏa thuận tặng phiếu giảm giá. Nhưng khi họ thấy chúng tôi hợp tác với Toshiba, họ cảm thấy mình phải

theo kịp thời thế. Bạn có thể thấy điều này ở bất cứ đâu trong kinh doanh và trong thể thao – một công ty mới, trẻ trung hơn thử làm gì đó mới mẻ, và khi họ thành công, những công ty dẫn đầu ngành cũng áp dụng ngay. Vì sao ư? Vì họ có thể làm như vậy.

Bên cạnh đó, chương trình khuyến mãi của riêng họ đính kèm một đĩa DVD *James Taylor in Concert* cùng mỗi đĩa đĩa DVD – vẫn chưa phát huy tác dụng nhiều. James Taylor là nghệ sĩ thuộc Sony, vì thế chương trình gần như chẳng khiến họ tổn kém chút nào. Nhưng họ nên hiểu tình hình rõ hơn. Đó là năm 1998, tròn 20 năm sau bài hát “Fire and Rain”. Sweet Baby James không còn thật sự hấp dẫn với những người mê công nghệ nữa rồi.

Te trải một xấp giấy lên trên bàn họp của tôi. “Nhìn mớ lộn xộn này đi,” cô nói, lắc đầu nguầy nguậy đến nỗi tôi ngửi thấy rõ mùi

thuốc xịt tóc. “Tôi đã dành nhiều tuần để làm họ thấy thoải mái khi đặt niềm tin vào một công ty khởi nghiệp. Bây giờ nếu chúng ta bất cần với họ, mọi thứ sẽ rối tung lên.”

Nhưng Te không hề nói dối về sự kỹ tính của Sony. Bản thảo của thông cáo chí chít những chỉnh sửa và đường gạch. “Hiện tại thì họ thấy có vấn đề với cái gì?”

“Mọi thứ!” Te giơ hai tay lên trời, sau đó chộp lấy bản thảo thông cáo rồi lấy cây bút đỏ trên tay đâm thẳng vào xấp giấy. “Mọi thứ chúng ta đề xuất – sự tăng trưởng của thị trường đĩa DVD, số lượng bộ phim ra đời, thậm chí *chúng ta hào hứng như thế nào nữa, blah blah blah* – mọi thứ đều phải đi qua sáu cấp phê duyệt. Mà đó là thậm chí chưa nói về pháp lý đấy nhé.”

“Tôi sẽ gọi cho Mike,” tôi đáp. Nhưng tôi không lạc quan. Mike Fidler nổi tiếng vì “nụ

cười nhảm hiếm” của anh ta: đòi hỏi một điều khoản tàn nhẫn, đắt đỏ và khó khăn cùng với một nụ cười toe toét trên khuôn mặt. Đó chính là điều anh ta đã làm với tôi ba tuần trước đó. Mike đánh hơi thấy Toshiba tỏ ra quan tâm, anh ta nói vậy, và anh ta nghĩ Sony và Netflix cũng có thể hợp tác với nhau. Nhưng anh ta không muốn 3 lần cho thuê miễn phí: anh ta muốn 10 lần. Và đó chưa phải là tất cả. Bên cạnh 3 lần cho thuê miễn phí, Mike còn muốn thêm 5 chiếc đĩa DVD miễn phí hoàn toàn.

Đó rõ ràng là một đề nghị quá đắt đỏ với chúng tôi. Năm chiếc đĩa DVD miễn phí từ kho phim có giá khoảng 100 đô-la. Vì vậy, theo những điều khoản trong thỏa thuận mà Mike đưa ra, về cơ bản chúng tôi sẽ trả cho Sony 100 đô-la để mỗi vị khách sở hữu đầu đĩa của họ truy cập trang web của chúng tôi. Và đó là chưa tính chi phí để đáp ứng 5 lần

cho thuê miễn phí. Tệ hơn cả – đó là tôi đã cam kết hợp tác độc quyền với Toshiba.

Tuy nhiên, cơ hội được hợp tác với Sony, thế lực lớn nhất trong cuộc chơi này, thật sự quá lớn để có thể bỏ qua. Đó là một cơ hội đáng để thử. Tôi sẽ cho Mike cái anh ta muốn.

Việc thúc giục người đàn ông này ngay bây giờ có thể khiến anh ta khó chịu. Nhưng gọi cho Mike để tranh luận về ngôn từ trong thông cáo báo chí còn dễ hơn nhiều so với việc hạ mình gọi cho Steve Nickerson rằng tôi đã chơi khăm Toshiba để đi đêm với kẻ khác. Lúc này, *đó* là cuộc gọi tôi sợ phải thực hiện.

“Cho tôi 20 phút nhé,” tôi nói với Te. “Để xem liệu tôi có giỏi nở nụ cười nham hiểm không.”

4 giờ chiều.

Vậy là xong. Không hề có chút cảm giác khó khăn nào. Chỉ có những lời hứa hẹn từ Mike.

“Chúng tôi sẽ cố gắng để nhanh nhạy hơn, chủ động hơn một chút,” anh ta nói với tôi.
“Chúng tôi cẩn thận với chuyện này vì chúng tôi nghĩ có thể sẽ thành công.”

Nghé mới êm tai làm sao.

Bây giờ, tôi chỉ cần hình dung ra cách nào đó để mọi người thuê đĩa khi tiền thuê *không còn* miễn phí nữa. Sẽ tốn cả ngày, nhưng rốt cuộc thì tôi cũng có chút thời gian để lôi dữ liệu từ buổi sáng ra nghiên ngâm.

Hóa ra, tình hình còn tệ hơn tôi tưởng. Chúng tôi không chỉ giậm chân tại chỗ. Chúng tôi còn đang mất đi sự ủng hộ.

Mong bạn đừng hiểu sai ý tôi – thật tuyệt vời khi chúng tôi đã làm được nhiều việc sau 2 tháng. Số tiền 100 nghìn đô-la mỗi tháng đến từ doanh số bán đĩa DVD không chỉ giúp chúng tôi thanh toán một vài hóa đơn, mà còn chứng minh cho các nhà cung cấp và đối

tác thấy chúng tôi là thật. Số tiền này cho Eric và nhóm của mình cơ hội để thử nghiệm khả năng của trang web dưới áp lực của lượng khách hàng thật sự, chứ không còn là lý thuyết nữa. Nó cũng cho nhóm vận hành của chúng tôi sự hồi hộp khi nhìn thấy những gói hàng thật sự đi qua cửa của công ty mỗi ngày. Nó cho toàn công ty có cảm giác về cái gọi là động lực.

Nhưng tất cả chỉ là nhất thời mà thôi.

Ngay lúc này, chúng tôi là người chơi duy nhất. Nhưng không lâu nữa Amazon sẽ mở rộng việc kinh doanh sang đĩa DVD. Và sau Amazon sẽ là Border. Rồi Walmart. Và cuối cùng là gần như tất cả các cửa hàng khác – cửa hàng trực tuyến cũng như cửa hàng truyền thống – trên toàn nước Mỹ.

Khi nhìn sâu hơn, việc bán đĩa DVD là một ngành kinh doanh hàng hóa. Nhìn vào các con

số, tôi biết một khi tất cả mọi người đều bán cùng một thứ, gần như theo cùng một cách, việc biên lợi nhuận giảm về gần bằng không chỉ là vấn đề thời gian. Chuyện này sẽ không xảy ra vào tuần sau, tháng sau hay thậm chí năm sau, nhưng nó sẽ xảy ra như một chuyện hiển nhiên. Và khi nó xảy ra, chúng tôi sẽ sụp đổ.

Mặt khác, việc *cho thuê* đĩa DVD có tiềm năng thật sự. Thật khó tìm được một nơi để thuê đĩa DVD trực tiếp, chứ chưa nói đến thuê đĩa qua mạng – và có lẽ cần phải một thời gian nữa chuyện đó mới thay đổi. Như tôi đã phải khó khăn lắm mới nhận ra, việc cho thuê đĩa DVD qua mạng rất khó về mặt vận hành, đồng nghĩa với việc các đối thủ tiềm năng sẽ khó khăn hơn để hình dung ra cách làm. Chúng tôi có ít nhất một năm xuất phát trước.Thêm vào đó, biên lợi nhuận cũng cao hơn, khi chúng tôi có thể cho thuê cùng

một chiếc đĩa đến hàng chục lần.

Chương trình giám sát cho thấy chúng tôi đang bán khá nhiều đĩa DVD. Chúng tôi chỉ chưa thể thuyết phục người ta thuê đĩa DVD từ chúng tôi. Và việc bán đĩa cũng như cho thuê cùng lúc thật sự rất khó. Nó khiến cho vấn đề hàng tồn kho trở nên phức tạp: về mặt pháp lý, có một số tựa chúng tôi có thể vừa cho thuê vừa bán, nhưng cũng có những tựa chỉ có thể cho thuê, hoặc chỉ có thể bán. Các quy trình nhà kho và giao hàng sẽ phải thích nghi với việc một số bộ phim sẽ đi ra ngoài rồi quay trở lại, trong khi những bộ khác thì một đi không trở lại. Bên cạnh đó, việc vừa cho thuê vừa bán đĩa DVD sẽ gây bối rối cho khách hàng của chúng tôi, những người truy cập Netflix.com và không biết chắc là chúng tôi làm gì. Chúng tôi phải giải thích trên trang chủ rằng người dùng có thể mua *hoặc* thuê hầu hết các tựa phim – và có

một nguyên tắc chung trong thiết kế web đó là nếu bạn phải giải thích điều gì thì coi như bạn đã thua. Quy trình thanh toán cũng trở nên rắn rỏi.

Mọi thứ đều trở nên khó khăn hơn cần thiết, tôi nghĩ, lại ngả người trên lưng ghế. Chúng tôi phải có trọng tâm.

Nhưng đặt trọng tâm vào cái gì?

Liệu chúng tôi có nên đặt trọng tâm vào bán đĩa DVD, công việc đang mang lại 99% doanh thu của công ty, nhưng số doanh thu đó sẽ từ từ – và hiển nhiên – bốc hơi khi các đối thủ tràn vào trận địa? Hay chúng tôi nên dồn tất cả nguồn lực hạn chế của mình vào việc cho thuê đĩa DVD – mảng kinh doanh mà nếu chúng tôi có thể thực hiện thành công thì sẽ mang lại lợi nhuận lớn, nhưng ở thời điểm này không hề cho thấy dấu hiệu tích cực nào? Câu trả lời không hề dễ dàng.

5 giờ 15 phút chiều.

Khi tôi lái xe vào nhà, tôi có thể nghe thấy tiếng rì rầm của lũ trẻ ở trong bếp, và trước khi tôi lê bước chân của mình lên bậc thềm, Logan đã lao ra từ cửa để ném mình vào vòng tay tôi.

“Bố có mang thịt muối về nhà không?” thằng bé hỏi với nụ cười toe toét, mới 6 tuổi mà rất giỏi đùa.

Khi tôi bế Logan vào trong, Morgan ngược nhìn lên từ căn bếp đồ chơi mà con bé rất ưa sửa soạn trong lúc vợ tôi đang bận rộn với căn bếp thật. Lorraine đang hâm nóng một khay bánh lasagna đông lạnh, còn Morgan dường như đang đánh trứng. “Bố có leo thang không?” con bé hỏi như mọi khi, mà qua nụ cười của tôi nó biết rằng có điều gì đó hài hước sau câu hỏi đó, dù không biết chính xác là gì.

Lorraine quay người lại khi đứng trước lò nướng, thổi một lọn tóc vương trên khuôn mặt của cô ấy. Lorraine trao cho tôi một nụ hôn trên má và nháy mắt. Những nỗi lo về tiền bạc và tương lai mà cô ấy nghĩ đến vào buổi sáng dường như đã dịu lại – chuyện tiền nong và học phí trường tư có thể đợi được mà. Tôi đặt Logan xuống và bế Hunter ra khỏi ghế ăn, rồi cảm thấy xốt táo chảy trên cổ mình khi thằng bé rúc vào cổ áo của cha nó.

Ngay lúc đó, Netflix dường như đã lùi đi đâu rất xa.

8 giờ tối.

Ánh sáng duy nhất trong văn phòng công ty tỏa ra từ cánh cửa chưa đóng dẫn đến “nhà kho” – dù đã hai tháng trôi qua, chúng tôi vẫn cất giữ toàn bộ đĩa DVD trong khoang đựng tiền của ngân hàng trước đây. Khi

nghe tiếng cửa trước mở, Jim bước ra với một tay cầm pizza và tay còn lại cầm một cái đĩa giấy đầy dầu mỡ.

“Chúng ta có chuyện rồi,” anh vừa nói vừa đung đưa cánh tay như cách để ra hiệu cho tôi cầm lấy bao hồ sơ mà anh đang kẹp dưới nách. Anh đặt miếng pizza xuống, chùi tay vào quần và lấy lại bao hồ sơ. Anh rút ra một tờ giấy và chỉ vào một dãy số: “Anh đã thấy cái này trước đây rồi, nhưng tình hình đang trở nên tệ hơn.”

Tất cả ngân sách của chúng tôi dựa trên những con tem bưu điện giá 32 xu. Đó là thứ bạn cần để gửi một lá thư nặng 1 ounce⁽¹⁾ vào năm 1998. Đó là cái chúng tôi nhắm đến khi thiết kế bao bì. Nhưng phân tích mới đây của Jim cho thấy chỉ một phần các đơn hàng cho thuê tháng trước đạt tiêu chí 1 ounce. Tệ hơn, quá nửa số đơn gửi đi có cân nặng lên tới 2 ounce hoặc hơn.

“Ngày càng tệ,” Jim giải thích, kéo ra một tờ giấy khác từ bao hồ sơ. “Nhìn chi phí đóng gói của chúng ta đây này.” Con mắt tôi lướt qua những con số. Chúng tôi đang chi vượt ngân sách quá nhiều. Thủ nghiêm ban đầu của chúng tôi – chiếc đĩa CD của Patsy Cline nhét trong phong bì bưu thiếp – chính là kim chỉ nam cho ngân sách của công ty, nhưng bây giờ rõ ràng là khi chuyển từ giai đoạn khai niệm sang giai đoạn mở rộng, thủ nghiêm đó chẳng khác gì một sự đơn giản hóa quá đỗi ngây ngô.

Mặc dù thất vọng, nhưng tôi không hoàn toàn ngạc nhiên. Ngay khoảnh khắc giấc mơ của bạn trở thành hiện thực, mọi thứ liền trở nên phức tạp. Đơn giản là bạn không thể biết mọi thứ sẽ diễn ra như thế nào cho đến khi bạn thật sự bắt tay vào làm. Cứ bắt đầu và viết ra kế hoạch đi, nhưng đừng đặt quá nhiều niềm tin vào đó. Cách chân

chính duy nhất để tìm ra sự thật là hành động. Chúng tôi đã may mắn khi chiếc đĩa CD đến nhà Reed mà không bị xát xát gì. Nhưng khi bạn giao hàng nghìn chiếc đĩa DVD đi khắp cả nước, bạn không thể chỉ dựa vào

⁽¹⁾ 1 ounce bằng 28,35g.

vận may nữa. Để bảo vệ những chiếc đĩa khỏi bị xước, dấu vân tay hay những tổn hại phổ biến khác, chúng cần được đặt trong một loại bao bì. Loại bao bì nhựa mà chúng tôi chọn dùng rất cứng cáp, có thể tái sử dụng và trong suốt. Nhưng chúng cũng rất nặng và tốn kém. Và khối lượng sẽ còn tăng lên (kèm theo chi phí cũng tăng lên) cùng với một tấm nhãn kích thước 7,62x7,62 cen-ti-mét ghi thông tin về bộ phim và một mã số riêng.

Bao bì đựng đĩa đã tiến hóa từ một chiếc phong bì bưu thiếp màu hồng đơn giản thành con quái thú kỳ dị, làm từ các thành

phần và vật liệu khác nhau. Chúng tôi đã từ giấy thường chuyển sang giấy bìa cứng, kèm thêm một lớp giấy thứ ba được gấp đôi lại để dùng làm bao bì hoàn trả. Còn phiên bản hiện tại, chất đống trong cái kho đằng sau Jim, có hai đường băng dính, gia tăng về kích cỡ (và trọng lượng) để có thể chứa *nhiều* đĩa DVD một lúc nếu cần.

Jim nở một nụ cười đầy ái ngại với tôi. "Chỉ là thêm một điều phải lo nữa thôi," anh nói trong lúc nhặt miếng pizza lên và quay lại kho.

Tôi nhặt một cái bao bì, đi ngang qua văn phòng và an tọa trên một chiếc ghế xếp bằng nhôm mà Eric Meyer dùng làm "ghế tiếp khách" cạnh bàn làm việc của mình. Trên đầu tôi, con rắn ngoằn ngoèo bằng dây cáp thò xuống qua một vết nứt giữa hai viên gạch ốp trần. "Phải có cách nào tốt hơn để làm việc này chứ," tôi thầm nghĩ trong lúc thảy qua

thảy lại cái bao bì một cách vô thức giữa hai tay, lật lên lật xuống miệng bao.

Miệng bao. Có lẽ nên làm miệng bao với hình dạng khác. Tôi lục lọi đồ đạc trên bàn của Eric, kéo ngăn tủ ra để tìm xem có cái kéo hay con dao nào không, hoặc bất kỳ thứ gì mà tôi có thể dùng để cắt giấy được. Không có gì cả.

Nhưng tôi đã có một ý tưởng.

Bên ngoài bãi xe, tôi mở cốp xe của chiếc Volvo ra và lôi một chiếc túi xách đang bị nhét ở ghế sau. Lorraine và tôi gọi đây là "túi đi nhà hàng". Tôi nhồi vào đó mọi thứ có thể gây phân tâm mà tôi cần để đi ăn một bữa no công cộng cùng ba đứa trẻ đều chưa đến 7 tuổi: bút màu, sách tô màu, kéo, băng dính, đất sét, ống hút, giấy thủ công, giấy bìa cứng. Rất nhiều giấy bìa cứng.

Tôi kẹp cái túi vào dưới nách và chạy về phía văn phòng, lao vào nhà kho để lấy một mớ bao bì khác. Tôi đổ toàn bộ đồ bên trong

chiếc túi đi nhà hàng lên bàn họp, tìm giấy bìa cứng, cây kéo và bắt đầu làm việc.

10 giờ tối.

Jim vẫn đang cắm cúi trong công trường của mình, lột giấy bóng trên hộp đĩa DVD, rút đĩa ra và cho chúng vào bao, dán nhãn và treo gọn gàng lên một hàng đĩa san sát nhau trên một tấm bảng có đục lỗ để treo đồ. Một chồng hộp đĩa DVD nằm dưới chân Jim. Anh sẽ đem chúng bỏ vào thùng rác vào cuối ngày hôm đó – không có chỗ cho chúng ở đây, và cũng chẳng có lý do để giữ chúng lại.

Jim uể oải nhìn khi tôi đặt mô hình giấy bìa cứng mình vừa làm xong lên bàn của anh. “Hãy gấp Frankenstein trong giới bao bì nào,” tôi nói với Jim. “Hoặc là gà tây nhồi của giới bao bì, nếu anh vẫn còn đói.”

Mô hình mới của tôi trông rất thô sơ: miệng

bao đã xé ra, dán vào một vị trí mới, phần khoảng trắng được cắt vội, đánh dấu bằng bút màu – nhưng như vậy là đủ để Jim tiếp tục. Anh có thể dùng mô hình này để làm ra những mô hình chi tiết hơn, sau đó cân và định giá chúng.

Tôi đã uống espresso vào buổi chiều và một tách cà phê sau bữa tối với Lorraine, nhưng lúc này mắt của tôi cứ sụp xuống, bộ não không còn chút sức nào. Đã đến lúc về nhà. Tôi thậm chí còn không định làm việc với những chiếc bao bì khi quay trở lại văn phòng. Nhưng đó là cách công việc diễn ra – luôn có nhiều thứ để làm khiến cho kế hoạch và danh sách việc cần làm trở thành sự lãng phí thời gian.

Trước khi rời đi, tôi bắt gặp Jim đang đi bộ trở lại văn phòng. Suresh cũng ở đó, đang in vận đơn – tôi không nhận ra cậu ấy sớm hơn. Bên cạnh Suresh là một phụ nữ mặc váy

Salwar của Ấn Độ và đeo tai nghe, đang xem đĩa DVD trên một chiếc máy xách tay. Tôi đã gặp cô ấy trước đó – vợ của Suresh. Một tháng trước khi trang web ra mắt, Suresh đã làm Eric ngạc nhiên vì nói cậu ta phải bay về Ấn Độ làm đám cưới. Và kể từ đó, khi Devisree, vợ của cậu ta, biết hôm nay anh chàng này sẽ phải về trễ, cô sẽ luôn đến ở cùng Suresh tại văn phòng, đôi khi ngủ luôn tại một chiếc trường kỷ gần chỗ làm việc của chồng.

Tình yêu đích thực, mang phong cách khởi nghiệp. Cảnh đó khiến tôi bất giác mỉm cười. Tôi thật may mắn khi chỉ cần đi một quãng đường ngắn để trở về với gia đình mình. Tôi lái xe lượn qua con đồi và cung đường dài để thấy ngôi nhà thân yêu hiện ra trong tầm mắt. Lorraine vẫn còn bật đèn hiên nhà cho tôi. Ánh đèn hắt xuống những cây cam tôi mới trồng ở phía sau, gần nơi mà tôi nghĩ mình sẽ

xây một cái nhà để xe ở đó. Nhưng tất cả vẫn còn nằm ở một tương lai xa, xa lắm.

Tôi lén vào trong nhà, cởi giày ra ở cửa. Căn nhà chìm trong im lặng – lũ trẻ đã ngủ, nhà bếp đã sạch sẽ, và cô chó canh cửa vô dụng Luna cũng đang cuộn tròn ở chân cầu thang. Tôi bước qua Luna và bỏ qua bậc thang thứ tư, bậc thang luôn kêu cót két khi có ai giẫm phải. Tuy nhiên, Lorraine cưa mình và mở mắt ra khi tôi trèo lên giường.

“Công ty sao rồi anh?”

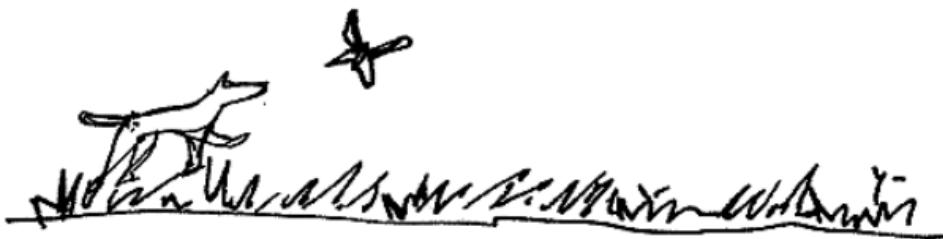
“Đang tiến triển,” tôi nói khi choàng tay ôm lấy vợ. Tôi dần dần thiếp đi. Nhưng đột nhiên một linh cảm xuất hiện: Hunter ở trong nôi, trong vòng chưa đầy 6 giờ nữa, liên hồi ném những con thú bông vào thanh chắn và xuống sàn nhà. Tôi huých Lorraine.

“Ngày mai đến lượt em nhé,” tôi nhắc vợ.

NHỮNG NGÀY BÌNH YÊN

(Mùa hè

năm 1998: 2 tháng sau khi ra mắt)



"Chúa ơi, Reed, ông đang dẫn

bọn mình đi đâu đây?

Con đường mà chúng tôi đang đi trong giông như bối cảnh trên phim của một khu ổ chuột. Trên lề đường là rác, và đâu đó có những khung cửa sổ bị vỡ kính. Hầu hết cái cửa hàng ở đây đều đã đóng cửa, và nếu có cửa hàng nào mở thì cũng thật khó nói là họ có mở cửa hay không. Tiệm cầm đồ và cho vay binh tảng. Cửa hàng tóc giả Tóc Sáng. Rồi sau đó, băng qua vài cánh cửa, xuất hiện một ngõ vào quẩn dị dẫn đến một mái hiên màu đỏ mà ở trên có ghi: Trung Tâm Giải Tri Người Lớn...

“Joy nói là số 1516 Đại lộ Số 2,” Reed đáp lại chúng tôi, mắt anh vẫn không rời tấm bản đồ vừa được in ban sáng. “Lẽ ra phải ở đâu đó ngay góc phố này chứ.”

Tôi liếc nhìn nhóm thanh niên ăn mặc tồi tàn đang tụ tập ở lối vào của một tòa nhà lớn. Tấm biển trên cửa sổ ghi SỞ Y TẾ CÔNG – CHƯƠNG TRÌNH ĐỔI KIM TIÊM. “Không hiểu sao tôi lại nghĩ mình đã mong chờ

thứ gì đó... tôi không biết nữa, hiện đại hơn
một chút chăng?"

"Kia rồi," Reed nói, chỉ vào một tòa nhà gạch
cũ kỹ bốn tầng nằm ở bên kia đường. Các
cửa sổ đóng đầy bụi và trơ trọi. Một tấm
biển đã mờ gắn trên cửa trước ghi
COLUMBIA. Có lẽ tòa nhà này *từng* là
ngôi nhà của một công ty đang thay đổi thế
giới, nhưng rõ ràng nếu như vậy thì đó cũng
là quá khứ của nhiều năm về trước. "Thấy
chưa! Số 1516."

Chúng tôi băng qua đường và Reed tiến lên
đứng trước cửa. Trông anh bây giờ có vẻ mơ
hồ, thiếu tin tưởngbất chấp những gì tấm
bản đồ đã chỉ – rằng liệu đây có phải đúng
nơi cần tìm hay không. Tôi nhón chân nhìn
qua một trong những chiếc cửa sổ cao ráo ở
phần chính diện của tòa nhà. Nếu chụm tay
lại để lên mắt như ống nhòm, tôi chỉ có thể
nhìn thấy hành lang được thắp sáng mờ mờ

bên trong. Trên tường, đằng sau những chiếc bàn gỗ nhạt màu là một tấm bảng lớn ghi AMAZON.COM.

Vài ngày trước, Reed nhận được điện thoại từ Joy Covey, giám đốc tài chính của Amazon. Cô ta thắc mắc liệu chúng tôi có hứng thú với việc đến Seattle để gặp cô và Jeff Bezos, nhà sáng lập kiêm giám đốc điều hành của Amazon hay không. Joy không hề nói tại sao lại muốn tổ chức cuộc gặp gỡ này, nhưng cô ta cũng không cần phải nói. Lý do quá rõ ràng.

Mặc dù Amazon chỉ mới có vài năm tuổi đời và về bản chất vẫn là một nơi để mua sách, nhưng từ đầu năm 1998 Bezos đã quyết định rằng trang web của mình sẽ không chỉ là một cửa hàng sách nữa. Amazon sẽ trở thành một cửa hàng *bách hóa*, và chúng tôi biết âm nhạc cũng như phim ảnh sẽ là hai mục tiêu

tiếp theo của anh ta. Dẫu khó có khả năng Jeff sẽ đủ hứng thú (hoặc đủ ngu ngốc) để cho thuê đĩa DVD, nhưng rõ ràng là anh ta sẽ sớm bán mặt hàng này. Và một khi điều đó xảy ra, chúng tôi sẽ bị loại khỏi cuộc chơi. Rất nhanh chóng.

Chúng tôi cũng nghe từ những mối quan hệ trong giới vốn mạo hiểm rằng Bezos có dự định sử dụng một phần không nhỏ trong số tiền 54 triệu đô-la được huy động từ lần phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu vào năm 1997 của Amazon để tích cực mua lại các công ty nhỏ hơn. Đó là điều hết sức bình thường – hầu hết các công ty muốn gia nhập một lĩnh vực kinh doanh mới đều thực hiện cái gọi là “phân tích làm-hay-mua”, trong đó họ sẽ cân nhắc chi phí, thời điểm và sự khó khăn của việc bắt đầu một mảng kinh doanh mới từ con số không, sau đó đánh giá liệu việc *mua lại* một công ty khác vốn đã tham gia

mảng kinh doanh đó có rẻ hơn, nhanh hơn và lợi hơn hay không.

Với nhận thức đó, chúng tôi không mất nhiều thời gian để nghĩ ra lý do tại sao Jeff và Joy muốn tổ chức cuộc gặp này. Netflix đang trở thành mục tiêu.

Sẽ là nói dối nếu như tôi nói cảm giác ấy – dù hồi hộp – một phần nào đó mang cả buồn cả vui. Vào mùa hè năm 1998, rốt cuộc công ty của chúng tôi cũng đã vào guồng và bắt đầu tăng tốc một chút. Nhưng tôi vẫn chưa sẵn sàng đưa nó vào bãi đậu xe và trao chìa khóa cho người khác.

Nhưng khi Amazon gọi thì bạn phải bắt máy. Ngay cả khi đó mới là năm 1998 và Amazon vẫn còn lâu mới trở thành một thế lực như họ ngày nay.

Tòa nhà mà chúng tôi đang lạc bên trong chắc chắn không giống như công trình thuộc sở hữu của một thế lực nào đó. Cầu thang dẫn

tới tầng hai bị cong vênh và kêu cót két dưới mỗi bước chân. Khu vực tiếp tân bừa bộn và bụi bặm. Những chồng hộp Amazon thì bị đẩy vào một góc. Dàn ghế đang dựa lưng vào tường không đồng bộ. Trên bàn là một chiếc điện thoại với tờ giấy in số điện thoại chèn dưới kính. Reed rướn người, nhìn vào tấm kính và quay một số điện thoại trên đó.

Trong vài giây, Joy hối hả chạy vào hành lang, nở một nụ cười thật tươi với tôi và Reed như thể những người bạn lâu năm mới gặp. Xinh xắn và năng động, mái tóc màu vàng nâu dài chấm vai rủ xuống một chuỗi hạt ngọc trai lớn, Covey trẻ hơn cả hai chúng tôi. Nhưng cô gái này đã là một nữ doanh nhân thành đạt và được kính trọng, một cỗ máy đã đưa Amazon thành công ty đại chúng cách đây mươi hai tháng khi thuyết phục thành công những ngân hàng đầu tư khó tính rằng một

công ty mà cho đến lúc đó vẫn chưa sinh lời – và cũng chưa có kế hoạch sinh lời trong tương lai gần – đáng giá đến 20 tỷ đô-la.

Joy rất sắc sảo. Có người cho biết cô gái này có chỉ số IQ là 173. Cô bỏ học trung học lúc 15 tuổi, làm nghề đóng gói hoa quả để trang trải cuộc sống, sau đó lấy chứng chỉ GED⁽¹⁾ và tốt nghiệp Đại học Bang California ở Fresno trong vòng 2 năm rưỡi. Sau một thời gian ngắn hành nghề kế toán, cô lấy bằng thạc sĩ kép ngành kinh doanh và luật ở Harvard.

Khi Bezos tuyển dụng Covey cho Amazon, thỉnh thoảng cô vẫn nhắc đến chuyện sau khi tốt nghiệp đại học, cô đã đứng thứ hai trên toàn nước Mỹ trong kỳ thi CPA – một bài thi có sự tham dự của gần 70 nghìn kế toán đầy hoài bão khác. Khi Bezos trêu cô – “Thật hả Joy? Cao *thứ hai* thôi à?” – Covey trả treo ngay, “Đấy là tôi chưa học bài.”

⁽¹⁾ GED (General Education Development) là chứng chỉ tương đương bằng tốt nghiệp trung học, dành cho những đối tượng chưa tốt nghiệp trung học. Nếu có chứng chỉ này, người học có thể đăng ký thi tuyển vào các trường đại học, cao đẳng ở Mỹ như một học sinh tốt nghiệp trung học bình thường.

Khi Covey dẫn chúng tôi vào dãy buồng làm thành văn phòng của Amazon, tôi thấy thật khó tin *đây* lại là công ty đang tái định nghĩa ngành thương mại điện tử. Thảm lót sàn loang lổ; những bức vách dùng để ngăn cách các buồng với nhau thì dơ dáy và rách rưới. Nhiều chú chó đi lang thang trên hành lang. Trong mỗi buồng cùng lúc có nhiều người, bàn làm việc thì cái được đặt dưới cầu thang, cái thì bị đẩy vào rìa hành lang. Hầu hết các mặt phẳng nằm ngang đều bị phủ kín: bởi sách; bởi những chiếc hộp Amazon toang hoác; bởi giấy, bản in, tách cà phê, đĩa và hộp pizza. Nhìn cảnh này mới thấy tấm thảm xanh và những chiếc ghế xếp ở văn

phòng Netflix trông như nội thất sang trọng dành cho cấp điều hành ở IBM. Chúng tôi có thể nghe tiếng Jeff Bezos trước cả khi thấy mặt anh ta. *He-huh-huh-huh-huh*. Jeff có một tiếng cười... rất lạ lùng. Nếu bạn đã từng xem video nào có Jeff nói chuyện, hẳn là bạn đã từng nghe một phiên bản tiếng cười của anh ta – nhưng không hẳn là tiếng cười nguyên thủy chưa được thuần hóa. Cũng như cách mà Jeff đã kiên quyết thuê một huấn luyện viên cá nhân cho mình từ cuối thập niên 1990, tôi nghĩ chắc anh ta cũng đã nhờ đến ai đó để thuần hóa tiếng cười của mình. Giờ thì đó là một tiếng cười lịch sự, nghe hơi khúc khích. Nhưng khi ấy, đó là một tiếng cười bùng nổ, ồn ào và giật cục. Anh cười giống như cách Barney Rubble cười trong phim *Gia đình Flintstone* (*The Flintstones*).

Anh đang ở trong văn phòng, vừa cúp điện thoại khi chúng tôi bước vào. Bàn của Jeff, cũng như bàn của hai người khác ngồi chung một phòng với anh, được làm từ những cánh cửa đặt trên các chân bàn kích thước 4x4 bằng gỗ, cố định bằng những miếng kim loại hình tam giác. Tôi chợt nhận ra tất cả những chiếc bàn làm việc mà tôi thấy trong văn phòng của Amazon đều giống nhau: tất cả đều làm từ những cánh cửa cũ, được đặt trên những thanh gỗ 4x4 tái sử dụng đơn giản.

Là một người có chiều cao khiêm tốn, khi gặp chúng tôi Jeff đang mặc một chiếc quần kaki ống bó và chiếc sơ mi oxford màu xanh mát mắt. Mái đầu của Jeff vẫn đang tích cực tiến trên con đường trở nên trọc lốc, và sự kết hợp giữa vàng trán rộng, cái mũi hơi cao, chiếc áo sơ mi tương đối quá khổ với một cái cổ hơi nhỏ tạo ra hiệu ứng khiến cho anh

trông giống như một con rùa vừa mới ló đầu ra khỏi cái mai của nó vậy. Đằng sau anh là bốn hay năm chiếc áo sơ mi oxford bó tươong tự được treo lên những chiếc ống lộ thiên trên trần nhà, phất phơ trước làn gió do chiếc quạt treo tường tạo ra.

Sau màn chào hỏi, chúng tôi dẫn nhau tới một góc của tòa nhà nơi đã được dọn đủ không gian để đặt một cái bàn lớn hơn với tám chiếc ghế bày biện xung quanh. Cái bàn này cũng làm từ những cánh cửa tái chế. Tôi có thể thấy rõ những cái lỗ từng được dùng làm nơi gắn tay nắm cửa nay đã được vá lại vừa vặn bằng những mảnh gỗ hình tròn.

“Được rồi, Jeff,” tôi nói với nụ cười toe toét. “Tất cả những cánh cửa này có mục đích gì?”

“Đó là một thông điệp có chủ đích,” anh giải thích. “Mọi người trong công ty đều có những chiếc bàn này. Đó là cách để nói rằng

chúng tôi chỉ chi tiền cho những thứ làm lợi cho khách hàng của công ty, chứ không chi cho những thứ không làm lợi cho khách hàng.”

Netflix cũng thế, tôi nói với Jeff. Chúng tôi thậm chí còn không cấp ghế cho nhân viên. Anh cười phá lên. “Giống như tòa nhà này vậy. Tòa nhà này là một mớ lộn xộn. Đến không gian để trở mình trong tòa nhà này còn hiếm nữa là. Nhưng tòa nhà này rất rẻ. Tôi đã tần tiện lâu nhất có thể rồi, nhưng ngay cả *tôi* cũng phải thừa nhận là công ty lúc này cần thêm không gian. Chúng tôi vừa ký hợp đồng thuê một tòa nhà từng là Trung tâm Y khoa Seattle Thái Bình Dương. Tòa nhà đó rất lớn – nhưng chúng tôi thuê được với giá hời vì không có ai khác muốn thuê cả.”

Tôi không ngạc nhiên khi nghe những lời này. Anh nổi tiếng là người tiết kiệm – thậm

chí bùn xỉn. Người ta biết đến tên tuổi của Jeff qua “những cuộc họp hai chiếc bánh pizza” – một quan niệm cho rằng nếu phải tổn tới hai chiếc bánh pizza làm đồ ăn cho một nhóm người họp bàn về vấn đề nào đó, vậy là bạn đang dùng quá nhiều người rồi. Người ta phải làm thêm nhiều giờ cho Jeff và họ không được trả hậu cho lăm.

Nhưng Bezos lại biết cách truyền cảm hứng cho sự trung thành. Anh là một trong những thiên tài trong chuyện này – như Steve Jobs, hay như Reed – những người mà cá tính của họ chỉ làm nổi thêm huyền thoại về Jeff. Trong trường hợp của Jeff, trí thông minh huyền thoại và sự lập dị nổi tiếng của anh đã hòa trộn thành một loại đam mê có tính lan truyền, thúc đẩy anh tiến xa khi đối mặt với mọi thử thách. Anh không hề quay đầu lại – hay như chính anh nói, Jeff “đánh giá các cơ

hội dựa trên một khuôn khổ mà sự hối hận
được tối thiểu hóa". Anh cho Reed xem chiếc
đồng hồ đeo tay của mình, khoe chiếc đồng
hồ này tự động cập nhật 36 lần mỗi ngày bằng
cách tiếp nhận sóng vô tuyến từ chiếc đồng hồ
nguyên tử quốc gia ở Fort Collins, bang
Colorado. Là một người hâm mộ loạt phim
Du hành giữa các vì sao⁽¹⁾, Bezos đã dành cả
thời thơ ấu của mình để bắt chước những
cảnh phim cùng bạn bè. Bạn bè của anh sẽ
thủ vai Kirk hoặc Spock. Còn Jeff luôn giữ vai
chiếc máy tính của tàu *Enterprise*.

Khi anh nói chuyện, tôi nhận thấy không như
tôi, Jeff không vung vẩy đôi tay. Thay vào đó, anh
dùng đầu để nhấn mạnh, nâng cầm lên mỗi khi
đặt câu hỏi và đột ngột hạ cầm xuống để nhấn
mạnh. Khi Jeff xoay đầu một góc 45 độ có
nghĩa là anh đang tò mò. Ở tuổi 34, những cử
chỉ của anh vẫn thể hiện niềm đam mê phi
thường ở một mức độ rất mạnh mẽ, nhưng tất

cả những nét vui vẻ trẻ con trên đời này cũng

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Star Trek*.

không thể che giấu được bộ não đầy suy tính và tham vọng liên tục hoạt động sau đôi mắt ít khi chớp của Jeff.

Khi tôi bắt đầu tăng tốc cuộc trò chuyện về Netflix với Jeff, nêu chi tiết những nỗ lực mà chúng tôi đã thực hiện để đưa trang web cất cánh, anh liền phủ đầu tôi bằng những câu hỏi. Làm thế nào tôi biết được Netflix có mọi tựa đĩa DVD? Làm thế nào tôi dự đoán được số lần trả đĩa dự kiến? Kỳ vọng của tôi về tỷ lệ doanh thu bán đĩa và cho thuê là bao nhiêu? Nhưng với tôi, rõ ràng là điều khiến Jeff hứng thú nhất chính là những câu chuyện về ngày ra mắt – cụ thể là câu chuyện về chiếc chuông báo.

“Thú vị thật!” anh thốt lên, tỏ ra hứng thú đến nỗi đôi tay cũng động đậy. “Chúng ta có

một điểm chung đấy! Một chiếc chuông sẽ rung lên mỗi khi có đơn đặt hàng. Tôi phải ngăn không cho mọi người lao tới trước màn hình máy tính để xem liệu họ có biết những khách hàng đó hay không.”

Chúng tôi trao đổi về những cái tên thử nghiệm: Jeff bật cười khi nghe nhắc tới Kibble và nói với tôi Amazon ban đầu tự gọi là Cadabra, cái tên mà anh nghĩ sẽ gợi lên cảm giác màu nhiệm mà việc mua sắm trực tuyến có thể mang lại. “Vấn đề là Cadabra hơi hơi giống xác chết⁽¹⁾,” Bezos nói, rồi cười phá lênh.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *cadaver*.

Mặc dù Amazon vẫn còn tương đối nhỏ bé vào năm 1998, họ đã có trên 600 nhân viên và khoản doanh thu hơn 150 triệu đô-la. Dù hiện nay họ đã là một công ty thật sự với áp lực thật sự, nhưng như cuộc tán gẫu về ngày ra

mắt của tôi và Jeff, tôi có thể thấy trên khuôn mặt và nghe trong giọng nói của anh rằng về nhiều mặt, anh vẫn nhớ những thời khắc giản dị mà đầy thú vị đó.

Ngược lại, Reed tỏ ra chán ngấy. Hãy quên “khuôn khổ tối thiểu hóa sự hối hận” đi – Reed chưa bao giờ là người sống ở quá khứ, dù một chút cũng không, nên những câu chuyện về khó khăn ban đầu hay ngày ra mắt hỗn loạn với anh chẳng mấy thú vị. Cái nhìn bình thản của anh vừa chuyển sang thờ ơ, và anh tỏ ra thiếu kiên nhẫn khi liên tục đảo chân gác. Tôi biết, anh muốn hướng câu chuyện sang chủ đề trước mắt: những gì Netflix đang làm, và những việc đó có tiềm năng ăn khớp với những gì Amazon đang làm như thế nào, và một số sự “dàn xếp” có thể tạo ra tình huống cùng có lợi cho cả đôi bên ra sao.

Tôi vừa hoàn thành việc đưa Jeff cùng Joy lướt qua bản sơ yếu lý lịch nghề nghiệp của mình, và đang chuẩn bị giới thiệu sơ qua với họ về Christina, Te và những thành viên chủ chốt khác trong đội ngũ Netflix, trong khi đó Reed cho rằng mình đã nghe đủ rồi.

“Chúng ta không cần phải nói qua tất cả những chuyện này,” Reed lên tiếng, tỏ ra khó chịu. “Mấy chuyện này có ăn nhập gì với Netflix, Amazon và những cách khả thi để chúng ta có thể làm việc cùng nhau.”

Mọi người dừng lại. Tất cả đều im lặng.

“Reed,” tôi nói sau vài giây. “Rõ ràng là Amazon đang cân nhắc dùng Netflix để bước đầu tiến vào thị trường video. Nhân sự của chúng ta sẽ là một phần quan trọng của bất kỳ cuộc sáp nhập tiềm năng nào, vì vậy hoàn toàn phù hợp nếu họ muốn tìm hiểu xem chúng ta là ai.”

Tôi cảm thấy an lòng khi Joy nhảy vào giúp tôi một tay. "Reed," Joy đề nghị, "liệu anh có thể giúp tôi hiểu rõ hơn một chút xem anh nghĩ thế nào về tình hình kinh tế của công ty mình?"

Đây chính xác là điều mà Reed muốn nghe, và rõ ràng khi đã khuây khỏa vì cuộc nói chuyện cuối cùng cũng vào đúng chủ đề, Reed bắt đầu đưa Joy lướt qua các con số.

Một giờ sau, sau khi cuộc họp kết thúc và Bezos quay trở lại phòng làm việc, Joy vẫn nán lại để tổng kết. "Tôi rất ấn tượng với những gì các anh đã đạt được," cô mào đầu, "và tôi nghĩ có rất nhiều tiềm năng cho một mối quan hệ đối tác vững chắc để chúng tôi có thể bước đầu tiến vào thị trường video. Nhưng mà..."

Xin hãy để tôi được xen ngang một chút ở đoạn này. Tôi không phải là người thích hai chữ "nhưng mà". Chẳng có gì tốt đẹp đến sau

những chữ đó cả. Lần này cũng không phải ngoại lệ.

“Nhưng mà,” Joy nói tiếp, “nếu quyết định tiếp tục đi theo con đường này, chúng ta chắc chắn sẽ dừng lại ở đâu đó ở phần thấp của tám con số.”

Khi ai đó dùng thuật ngữ tám con số có nghĩa là họ đang nói đến số thập phân. Tám con số có nghĩa là hàng chục triệu đô-la. Và khi ai đó dùng từ “phần thấp của tám con số”, có nghĩa là một con số *vừa đủ* tám con số mà thôi. Và *vừa đủ* có nghĩa là con số đó nằm giữa khoảng 14 triệu và 16 triệu đô-la.

Đó sẽ là một khoản thu nhập tốt dành cho tôi khi ở thời điểm đó, tôi sở hữu khoảng 30% công ty. Và 30% của 15 triệu đô-la là một khoản lợi nhuận tương đối khá cho 12 tháng làm việc – đặc biệt là khi vợ của bạn đang gợi ý chung chung rằng có thể đã đến lúc cho các con ngừng theo học trường tư, bán

nha và chuyển tới Montana.

Nhưng với Reed, như thế là chưa đủ. Anh đang sở hữu 70% còn lại của công ty, nhưng anh cũng đã đầu tư 2 triệu đô-la vào đó. Và anh vừa mới kết thúc lần bán cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên với Pure Atria. Anh vốn đã là một người có "tám con số" rồi. Tám con số ở *phần cao* nữa là đẳng khác.

Trên chuyến bay về nhà, chúng tôi đã bàn về những điểm tích cực và tiêu cực. Tích cực là gì? Chúng tôi đã tìm ra một giải pháp cho những vấn đề lớn nhất của mình: Chúng tôi đang không làm ra chút tiền nào. Chúng tôi không có trong tay một mô hình kinh doanh có thể lặp lại, có thể mở rộng quy mô và sinh lời. Chúng tôi đang kinh doanh nhiều, phần lớn là qua việc bán đĩa DVD, nhưng chi phí của chúng tôi lại quá cao. Mua đĩa DVD rất tốn kém. Giao đĩa DVD rất tốn kém. Tặng hàng nghìn chiếc đĩa DVD để khuyến mãi

với hy vọng biến những người dùng một lần thành khách quen cũng rất tốn kém. Và tất nhiên, còn có vấn đề lớn hơn thế nữa. Đó là nếu chúng tôi *không* bán mình cho họ, sớm muộn gì chúng tôi cũng sẽ phải cạnh tranh với họ. Vĩnh biệt, doanh thu bán đĩa DVD. Vĩnh biệt, Netflix.

Bán mình cho Amazon giờ đây sẽ giúp chúng tôi giải quyết tất cả những vấn đề đó – hoặc chí ít là đẩy chúng vào tay một công ty lớn hơn với hầu bao rủng rỉnh hơn.

Nhưng...

Chúng tôi cũng đang ở trên ranh giới của một thứ gì đó. Chúng tôi có một trang web đang hoạt động. Chúng tôi có một đội ngũ thông minh. Chúng tôi đang có sẵn những thỏa thuận với một số nhà sản xuất đĩa DVD. Chúng tôi đã nghĩ ra cách để khai thác gần như mọi tựa đĩa DVD đang có sẵn trên thị

trường hiện tại. Chúng tôi chắc chắn là nguồn dữ liệu tốt nhất về đĩa DVD trên Internet.

Sự gia nhập của Amazon trong vai trò đối thủ, không nghi ngờ gì nữa, sẽ khiến cho mọi thứ trở nên phức tạp và khó khăn hơn. Nhưng một chút thời gian là cái mà chúng tôi có. Và dường như đây vẫn chưa phải lúc để bỏ cuộc.

“Nghe này, Marc,” Reed nói trong lúc nhấm nháp món đậu phộng và nước ngọt vị gừng của hãng hàng không, khi chúng tôi đang nhìn ngọn Rainier lướt qua cửa sổ máy bay.

“Công ty này có tiềm năng thật sự. Tôi nghĩ bạn mình có thể kiểm được nhiều hơn từ công ty này so với thương vụ Pure Atria.”

Tôi gật đầu tán thành. Và sau đó, không biết vì lý do gì, tôi lại chọn khoảnh khắc ấy để nói với Reed rằng chúng tôi nên bỏ rơi phần duy nhất đang sinh lời trong công ty. Tôi nghĩ, đó chính là do buổi chiều ngồi họp với Bezos,

được chứng kiến tận mắt Amazon trong tòa nhà bừa bộn và tồi tàn ấy – tất cả cùng củng cố thêm niềm tin rằng chúng tôi sẽ không bao giờ có thể cạnh tranh trong thị trường bán lẻ đĩa DVD. Tốt hơn hết Netflix nên tập trung vào những gì khiến chúng tôi trở nên khác biệt và độc đáo.

“Bạn mình phải hình dung ra cách để thoát khỏi việc bán đĩa DVD,” tôi nói với Reed. “Việc vừa bán vừa cho thuê cùng lúc chỉ khiến khách hàng bối rối và làm phức tạp lựa chọn của họ một cách không cần thiết. Và nếu chúng ta không bán mình, Amazon sẽ đè bẹp chúng ta khi họ nhập lĩnh vực này. Tôi nghĩ bây giờ bạn mình nên thoát ly. Tập trung vào việc cho thuê.”

Cặp lông mày của Reed cong lên.

“Nghe như bỏ tất cả trứng vào một giỏ ấy,” anh nói.

“Đó là cách duy nhất để đảm bảo ông không

làm vỡ bất kỳ quả trứng nào,” tôi đáp lại. Dù sao đi nữa thì nói như vậy cũng đúng. Một trong những bài học chủ chốt mà tôi học được tại Netflix đó là sự cần thiết không chỉ của việc đưa ra những ý tưởng sáng tạo, hay của việc tập hợp xung quanh mình những con người phù hợp, mà còn của *sự tập trung*. Ở một công ty khởi nghiệp, để làm đúng một việc đã đủ khó rồi, chưa kể làm cả đồng việc cùng lúc. Đặc biệt là khi việc bạn đang cố gắng làm không chỉ khác người mà còn ngáng đường kẻ khác nữa.

Tập trung chính là mệnh lệnh. Ngay cả khi việc bạn muốn tập trung làm đường như bất khả thi. Nhất là sau này.

Nhưng Reed đồng tình với tôi. “Ông nói đúng,” anh vừa nói vừa ném vài hạt đậu phộng trả lại chỗ cũ. “Nếu bọn mình nhận được tài trợ trong mùa hè này, bọn mình sẽ có thêm chút thời gian. Đó là một vấn đề nan

giải đấy."

Reed cau mày, nhưng tôi có thể nói rằng anh đang hài lòng vì có một vấn đề mới để gặm nhấm.

"Ngay bây giờ thì tỷ lệ doanh thu đến từ việc cho thuê là bao nhiêu?"

"Đại khái khoảng 3%," tôi nói và ra hiệu cho tiếp viên rằng mình đang rất cần một ít rượu gin.

"Kinh khủng nhỉ," Reed nói. "Nhưng doanh thu bán đĩa đang là băng cứu thương. Nếu chúng ta gỡ băng ra..." "Thì chúng ta phải tập trung vào vết thương," tôi nói trong lúc vắt chanh vào rượu.

Chúng tôi cứ thế bàn ngược bàn xuôi cho đến hết chuyến bay, và chỉ khi hạ cánh tôi mới nhận ra cả hai thật sự đã chính thức quyết định từ chối lời đề nghị của Bezos. Chúng tôi vừa tự nhiên quay lại với trạng thái của

mình trong những chuyến xe trên đường cao tốc số 17, ngược xuôi thảo luận và cố gắng hạ gục những ý tưởng của nhau. Chẳng cần quyết định mà như đã quyết định: chúng tôi chưa sẵn sàng bán mình.

Trước khi hạ cánh, chúng tôi đồng ý với nhau rằng Reed sẽ từ chối Amazon bằng cách nào thật nhẹ nhàng – và lịch sự. Tốt hơn chúng tôi nên coi Amazon là một người bạn chứ không phải kẻ thù. Và một khi họ tiến vào mảng bán đĩa DVD, có lẽ vẫn còn cách để tình bạn đó có hiệu lực.

Cùng lúc đó, chúng tôi cần hình dung ra cách để khiến mọi người thuê đĩa từ Netflix.

Nếu có một cơ hội gõ cửa, bạn không nhất thiết phải mở cửa. Nhưng ít nhất bạn phải dặn lòng rằng hãy nhìn qua lỗ khóa xem cơ hội ấy là gì. Đó là điều mà chúng tôi đã làm

với Amazon.

Khi những tuần mùa hè trôi qua, cái nhìn đó dần trở nên thú vị hơn rất nhiều. Vì không phải tất cả những cuộc họp mà tôi tham dự cùng Reed đều diễn ra tốt đẹp như cuộc họp với Bezos.

Sau khi ra mắt, vấn đề số một đối với chúng tôi là tiền. Chúng tôi đã nhận thêm một khoản bổ sung trị giá 250 nghìn đô-la ngay trước khi ra mắt từ Rick Schell, một đồng nghiệp cũ của tôi ở Borland, nhưng số tiền đó ngay lập tức đã được tiêu vào những chòng đĩa DVD không ngừng gia tăng mà chúng tôi đang cố nhồi nhét vào kho của công ty. Trong ngân hàng, chúng tôi vẫn còn tiền mặt, nhưng chúng tôi đang ngày càng tiến nhanh tới thời điểm cần thêm tiền. Số tiền đó chắc chắn sẽ không đến từ lợi nhuận của chính chúng tôi – vẫn còn quá sớm để mong

đợi điều đó. Nhưng để khởi động vòng gọi vốn Series B, chúng tôi sẽ phải thuyết phục người ta rằng doanh nghiệp của mình không chỉ bóng bẩy, mới mẻ mà còn phải có tiềm năng để sinh lời. Sinh lời lớn là đẳng khác. Và phải tương đối sớm nữa.

Lần này chúng tôi sẽ không tiếp cận bạn bè và gia đình. Chúng tôi sẽ tiếp cận những nhà đầu tư chuyên nghiệp. Những nhà đầu tư vốn mạo hiểm thật sự. Và họ sẽ cần nhiều hơn cái nhìn chân thành để nói với họ rằng tôi đang đói. Họ cần dữ liệu.

Nghe dễ lầm phải không? Sai.

Hãy tua nhanh tới chiếc xe Volvo của tôi đang nằm im lìm trong bãi đậu xe trước văn phòng của Institutional Venture Partners (IVP) tại đường Sand Hill, một trong những công ty vốn mạo hiểm tiếng tăm nhất tại Thung lũng Silicon. Chỉ trong vòng 20 phút nữa, chúng tôi sẽ được đưa vào một hội

trường sang trọng, nơi chúng tôi sẽ trình bày lý do tại sao IVP nên đầu tư vào Netflix. Chúng tôi đang yêu cầu khoản đầu tư trị giá 4 triệu đô-la. Tôi khiếp đảm, và ngay cả người thông thường thường không để lộ cảm xúc như Reed rõ ràng cũng đang lo lắng. Điều mà cả hai chúng tôi đều thấy rõ như ban ngày là con số mà tôi đề xuất dường như không hợp lý chút nào.

Trong ba đêm trước đó, căn phòng họp nhỏ của chúng tôi đều để đèn muộn. Duane Mensinger – quyền giám đốc tài chính, người thậm chí còn không đủ tự tin với các con số đến nỗi không dám nhận làm toàn thời gian – và tôi đã thức xuyên đêm để đưa ra nhiều kịch bản tài chính, cố gắng đưa ra các con số cho thấy rằng, với một khoản đầu tư không đáng kể, chúng tôi có thể đưa công ty đi tới thời điểm thật sự làm ra tiền.

Nhưng có vẻ không khả quan cho lắm.

Trên ghế phụ, Reed đang cong người xem xét số liệu lần đầu tiên và anh cũng thấy một điều hiển nhiên như các đối tác của IVP thấy chỉ trong chốc lát nữa thôi: rằng nếu không có sự thay đổi mang tính nền tảng về bối cảnh thị trường, công ty của chúng tôi sẽ không thành công.

“Được rồi,” tôi nói, mở máy tính xách tay lên và bắt đầu diễn tập thuyết trình. “Như các vị có thể thấy, tăng trưởng người dùng của chúng tôi đã bùng nổ trong những tuần sau khi ra

mắt. Lượng truy cập trang web đã tăng 300% với ít nhất một nửa số khách truy cập Netflix.com cố gắng sử dụng dịch vụ. Chúng tôi kỳ vọng rằng, theo các thỏa thuận với Toshiba và Sony, chúng tôi sẽ chứng kiến sự gia tăng 200% về thu hút người dùng nhân dịp

năm mới, khi doanh số đầu đĩa DVD..."

"Mấy số liệu này không hợp lý, Marc," Reed ngắt lời. "Ông không kiếm được đủ doanh thu từ mỗi người dùng mới để gánh chi phí khuyến mãi. Giống như ông đang chạy taxi từ bang này sang bang khác chỉ để thu được 4 đô-la tiền xe."

Reed nói đúng. Những chương trình khuyến mại cùng Toshiba và Sony đang tiếp cận những người sở hữu đầu đĩa DVD mới, nhưng lại cực kỳ tốn kém. Chúng tôi đang bỏ rất nhiều tiền đi trước chỉ để tiếp cận với mọi người. Khi tính đến những yếu tố như vận chuyển hai chiều, bao bì, nhân công và đĩa DVD, 3 lần cho thuê miễn phí sẽ tiêu tốn của chúng tôi hơn 15 đô-la, và thỏa thuận với Sony trong đó có 10 lần cho thuê miễn phí – thậm chí còn tốn kém gấp nhiều lần.

Thật ra các thỏa thuận trên sẽ không tệ đến vậy nếu như mỗi lần dùng thử miễn phí sau này sẽ tạo ra một khách hàng quen thuộc (có nghĩa là khách hàng chịu trả tiền), nhưng hầu hết những người dùng thử dịch vụ của chúng tôi chỉ xem cho biết vậy thôi. Trên thực tế, chỉ có khoảng 5% trong số họ thật sự quay lại để thuê đĩa. Điều đó có nghĩa là chúng tôi phải tài trợ cho 20 người dùng miễn phí (với chi phí 15 đô-la/người) cho mỗi khách hàng thực tế từ thỏa thuận này. Nếu làm toán, để có một khách hàng chịu trả tiền, chúng tôi sẽ tốn 300 đô-la. Chúng tôi gọi là đó là CAC. Phát âm như *kack*, đó là chữ viết tắt của từ tiếng Anh có nghĩa là “chi phí thu hút khách hàng⁽¹⁾”. Đó cũng là âm thanh bạn phát ra khi nhận thấy mình sẽ không bao giờ kiếm đủ tiền để gánh một con số CAC quá lớn như vậy.

Tôi trở mình, ngả người trên ghế xe. “Chúng ta thấy có mức giá tăng 30% qua mỗi

tháng,” tôi nói, tay chỉ vào một biểu đồ, trong đó các cột cao dần lên từ tháng Tư cho đến tháng Bảy, giống như một tòa nhà cao tầng đang được thi công. “Con số này sẽ chỉ tăng, khi mà định dạng DVD ngày càng phổ biến hơn. Bản thân đầu đĩa DVD đã rẻ hơn một nửa trong năm nay so với năm ngoái. Mọi người đang mua công nghệ này – và khi họ làm vậy, Netflix sẽ là một trong những cái tên đầu tiên mà họ thấy. Giáng sinh năm nay sẽ *to lắm đây*.⁽¹⁾

“Sẽ là vô nghĩa khi ông già Noel tới Scotts Valley,” Reed nói, “mà bọn mình vừa bán nhà để theo mấy chương trình quảng cáo đó.”

“Tôi biết chứ,” tôi cau mày đáp. Tôi đã quá tập trung vào ngày ra mắt, vào việc phát triển công ty, vào việc làm cho

⁽¹⁾ Nguyên văn: *cost of acquiring a customer.*

nó tồn tại bằng bất cứ giá nào đến nỗi mất đi
tầm nhìn về lý do tại sao chúng tôi lại làm
những chuyện này ngay từ đầu: tạo ra một
doanh nghiệp thật sự có thể tự đứng trên đôi
chân của chính nó.

Chẳng khác nào tham bát mà bỏ mâm.
Reed tò mò nhìn tôi, ngẩng đầu lên rồi lại
lắc đầu. Anh không quen nhìn thấy tôi
luống cuống như thế này. Trước đây, tôi
từng là người giúp anh chuẩn bị các bài
thuyết trình, bài vận động. Tôi từng giúp
anh làm dịu thông điệp, giúp anh xoay xở
trước những tình huống bất tiện. Tôi từng
cố gắng (hầu hết là không thành công)
hướng dẫn anh cách xoa dịu bầu không khí
căng thẳng bằng một câu chuyện đùa. Bí
quyết cho những bài thuyết trình này là đọc
vị toàn bộ cẩn phòng, đánh hơi những gì họ
muốn nghe rồi cho họ nghe những điều đó –

mà không nói dối, bóp méo hay làm cho sự thật trở nên rối răm. Trong một bài thuyết trình, sự hoàn hảo không phải lúc nào cũng là mục tiêu: thái độ mới là mục tiêu của bạn. Bạn không cần phải có mọi câu trả lời nếu dường như bạn không phải là người sẽ nghĩ ra những câu trả lời đó.

Tôi không phải là người như vậy, khi đang ngồi ở trong bãi đậu xe. Và Reed có thể thấy được.

“Thôi nào,” anh lên tiếng và mở cửa xe.
“Bạn mình đi thôi.”

Tôi ngồi yên một lúc, lướt qua bản thuyết trình một lần nữa rồi hớp những ngụm cà phê cuối cùng. “Ngẩng cao đầu lên, Marc,” Reed nói. Sau đó anh đóng cửa.

Bài thuyết trình diễn ra không được suôn

sẽ cho lầm. Dù không chất vấn bản thuyết trình của tôi như Reed, nhưng dường như họ vẫn còn nghi ngờ lầm. Và trong vòng vài ngày, một chuyên viên phân tích của họ gọi đến văn phòng của chúng tôi, hỏi những câu mà tôi vẫn chưa có câu trả lời thật hay để đáp lại.

Cuối cùng, họ quyết định cấp vốn cho chúng tôi. Nhưng quyết định ấy liên quan đến sự hiện diện của Reed hơn là bài thuyết trình của tôi. Reed là một nhân vật có tiếng tăm, một người có khả năng thu hút các nhà đầu tư vốn mạo hiểm. Anh từng dàn xếp những thỏa thuận lớn, từng xuất hiện – một cách miễn cưỡng – trên trang bìa báo *USA Today* bên cạnh chiếc Porsche của mình. Người có tiền tin anh vì anh có lịch sử làm ra tiền cho họ. Ngay cả ở thời điểm năm 1998, anh đã mang trên đầu mình vầng hào quang của thành công ở Thung lũng Silicon: khi Pure

phát hành cổ phiếu ra công chúng, từ khá lâu trước khi sáp nhập với Atria, anh đã giúp nhiều người trở nên giàu có.

Quan trọng hơn, anh có lịch sử giải quyết những vấn đề tưởng chừng không thể giải quyết được. Ngay cả sau đó thì các nhà đầu tư và công ty vốn mạo hiểm cũng biết đến điều này. Và chắc chắn là bây giờ họ vẫn biết. Đó là lý do tại sao ngay khi Reed bước vào một căn phòng, mọi người sẽ lập tức rút tập chi phiếu của họ ra. Họ biết những gì Reed làm được không thể truyền lại cho ai mà cũng không ai bắt chước được – thậm chí còn *khó mà giải thích được*. Chỉ đơn giản là Reed có khả năng đó.

Suy cho cùng, đó là điều mà những doanh nhân khởi nghiệp vĩ đại làm: điều bất khả thi. Jeff Bezos, Steve Jobs, Reed Hastings – họ đều là các thiên tài làm những điều mà không

ai cho rằng khả thi. Và nếu bạn đã làm được như thế một lần thì những khó khăn để bạn có thể lặp lại điều tương tự sẽ nhân lên theo cấp số mũ.

IVP cấp vốn cho chúng tôi không phải vì những dự báo của Netflix mang lại tín hiệu tích cực, vì bài thuyết trình của chúng tôi hoàn hảo, hay vì tôi đã khiến họ ngạc nhiên với phần trình bày và nhiệt huyết của mình. IVP cấp vốn cho chúng tôi vì, bất kể mọi việc có bất khả thi ra sao, Reed vẫn là một người tạo ra phép màu và đang có mặt trong ban lãnh đạo của công ty.

Tôi rất biết ơn điều đó. Và tôi cũng biết ơn vì dù cho Reed vẫn đang điều hành TechNet vào mùa hè năm ấy, anh đã bắt đầu dành mối quan tâm hằng ngày đến những gì chúng tôi đang làm tại Scotts Valley. Nhưng khi nhìn lại, tôi cũng có thể

thấy rằng đó là lúc tình hình bắt đầu thay đổi.

Một trong những nghịch lý của trí nhớ là cách nó bóp méo thời gian. Nếu bạn hỏi tôi, trước khi viết cuốn sách này, những ngày tháng ban đầu thật sự của Netflix đã kéo dài bao lâu – ngày của những chiếc ghế xếp và các buổi tiệc Giáng sinh thảm hại, của những buổi tranh luận nảy lửa và món bánh khoai tây tại quán Hobee's – tôi sẽ gãi đầu và trả lời 1 năm rưỡi hay 2 năm gì đó.

Thật sự thì quãng thời gian đó kéo dài khoảng một năm. Nhưng quãng thời gian 11-12 tháng ấy vô cùng quan trọng. Nó tồn tại như một dạng khoảng lặng trước cơn bão, tách bạch khỏi những gì diễn ra trước và diễn ra sau nó. Trước khi suýt bán mình cho Amazon, chúng tôi chỉ nỗ lực làm điều mà

không ai trên đời từng làm. Chúng tôi đứng một mình, tách khỏi cuộc cạnh tranh. Theo một nghĩa nào đó, chúng tôi được an toàn đằng sau những bức tường của cái khoang chứa tiền cũ. Chúng tôi có một nơi để ước mơ – một nơi bốc mùi và lót thảm màu xanh. Người Hy Lạp cổ có một từ để gọi những ngày này: *halcyon* – những ngày bình yên. Tôi sẽ không khiến bạn phát chán bằng cách kể truyện thần thoại đâu, nhưng về cơ bản, từ này dùng để chỉ bảy ngày trong năm khi gió yên bể lặng và Alcyon, một loài chim bói cá, có thể đẻ trứng.

Những ngày bình yên của Netflix kéo dài từ mùa hè năm 1997 cho tới mùa hè năm 1998. Không hề có khoảnh khắc nào vào mùa thu hay sau đó nữa mà tôi nhận ra những ngày bình yên đã kết thúc – sự giao thời hiếm khi diễn ra như vậy. Điều mỉa mai đó là chúng ta luôn mong muốn sự thay đổi. Đó là

ý nghĩa của bất kỳ công ty khởi nghiệp nào, và là điều mà chúng ta nỗ lực hết mình để khiến nó xảy ra. Nhưng có nỗ lực đến mấy thì mọi sự cũng chẳng dễ dàng hơn với chúng ta khi sự thay đổi đến.

Tuy nhiên, với lợi thế của một người đứng từ hiện tại nhìn về quá khứ, tôi *có thể* chỉ ra thời điểm nước đã đến chân, và cho bạn biết những ngày bình yên buổi đầu của Netflix đã đạt điểm cực thịnh vào tháng Sáu, trong chuyến dã ngoại mùa hè của công ty ở vườn nho Hallcrest. Tôi nhớ ngày hôm đó rất rõ: những chiếc bàn dã ngoại phủ đầy bánh pizza, một cánh đồng thoáng đãng được bao quanh bởi rừng hồng sam, cùng những ly rượu trong tay mọi người. Luna cùng những chú chó khác của mọi người trong công ty thỏa thích chạy trên bãi cỏ, và đám trẻ con thì đang bắn nhau bằng những khẩu súng nước Super Soaker mới tinh, được mua

dành riêng cho dịp này. Với sự giúp đỡ của Reed, chúng tôi vừa huy động được 6 triệu đô-la để có thể sống sót đến cuối năm, và chúng tôi đang mở rộng mỗi ngày, tuyển dụng thêm kỹ sư và nhân viên thiết kế trang web mới, tích lũy hàng tồn kho và thu hút thêm hàng nghìn khách hàng mới mỗi tháng. Tôi nâng ly chúc mừng toàn thể nhân viên và những đứa trẻ buồn chán, rồi đến cuối buổi dã ngoại, Mitch Lowe tự hào tặng cho tôi một chiếc biển số xe thiết kế riêng với dòng chữ NETFLIX. Tôi giữ chiếc biển số bằng một tay, tay còn lại cầm một ly rượu Pinot Noir, nhìn xuống dưới thung lũng và nghĩ: *Mày biết mà, chuyện này đang diễn ra khá suôn sẻ.*

Một năm, có thể là hơn. Nghe không nhiều lắm. Nhưng quãng thời gian khoảng 12 tháng ấy có tính quyết định rất lớn đối với văn hóa, định hướng và đặc trưng của công

ty. Netflix ngày nay sẽ không tồn tại mà không có những điều đó – hoặc nếu có tồn tại đi chăng nữa thì cũng sẽ vô cùng khác. Netflix ngày nay cũng sẽ không tồn tại mà không có những gì xảy ra sau đó. Đó cũng là ý nghĩa của những ngày bình yên: bạn cần chúng, nhưng nếu muốn trứng nở thành chim và khôn lớn bay đi, bạn sẽ cần một chút gió.

M/
HAI XU CHO BILL

CLINTON

(Tháng Chín năm 1998: 5 tháng sau
khi ra mắt)



2 cents

Chúng tôi có một vấn đề.

Bạn có nhớ những thỏa thuận mà tôi từng rất tự hào với Sony và Toshiba, những thỏa thuận hướng cái chìa khóa đầu đĩa DVD mới đến thẳng trang web của Netflix không? Những thỏa thuận đã khiến cho tôi, Marc Randolph, một gã mê đắm khởi nghiệp đến tận xương tay, phải khoác lên mình bộ Trang phục Truyền thông Mới trông như một siêu anh hùng và tìm cách thuyết phục một loạt các công ty hàng điện tử tiêu dùng bao thuỷ đến từ Nhật xúc tiến hoạt động khuyến mãi? Vâng, hóa ra là khi một công ty lớn đã quen với thời gian triển khai kéo dài và chỉ tung vào những chương trình ra mắt sản phẩm cần thận, an chải mãi bùn phải làm việc gì đó nhanh nhẹn một chút, thì sẽ có vấn đề xảy ra...

Bạn có nhớ chăng? Với người dùng, chương trình khuyến mãi của chúng tôi khá đơn giản. Nếu bạn mua một đầu đĩa DVD của Sony vào mùa thu năm 1998, bên ngoài hộp đựng

sản phẩm sẽ dán một tấm đề can khuyến mãi, hứa hẹn 5 lần thuê DVD miễn phí cùng năm chiếc đĩa DVD miễn phí. Tất cả những gì bạn phải làm là truy cập Netflix.com, nhập mã sản phẩm trên đầu đĩa DVD vào và a lê hấp: bạn đã có 10 lần thuê DVD miễn phí và 5 chiếc đĩa DVD miễn phí.

Sẽ tốt hơn nếu như phiếu quà tặng được đặt trong hộp, nhưng lịch trình sản xuất mang tính máy móc của Sony không cho phép chúng tôi làm như vậy. Bên cạnh đó, chẳng phải bạn vẫn cần mua đầu đĩa DVD thì mới có mã sản phẩm, đúng không?

Sai.

Vài tuần sau khi bắt đầu triển khai, người của Jim trong kho bắt đầu nhận thấy có một khách hàng rất quen thuộc. Anh chàng này đang đặt hàng một số lượng đĩa DVD cực lớn. Hàng trăm chiếc đĩa DVD mỗi tuần.

Ở thời điểm đó chúng tôi không hề giới hạn lượng đĩa cho thuê với mỗi khách hàng. Chúng tôi quá thèm khát khách thuê đĩa – chúng tôi sẽ không làm gì để khiến họ quay lưng. Vấn đề là, anh chàng khách quen này không hề thuê đĩa. Anh ta chỉ đang tận dụng những chiếc đĩa miễn phí từ chương trình khuyến mãi của Sony.

“Hoặc là tên này thật sự mê đầm đĩa DVD và đang mua cả tấn đầm đĩa,” Jim đứng trong kho và nói với tôi, trong lúc cau mày nhìn chòng bao bì mà trên đó ghi cùng một địa chỉ, “hoặc hắn đang gian lận để bòn rút của chúng ta.” Chiều hôm đó, Mitch và tôi lái xe tới cửa hàng Fry's. Chúng tôi muốn tìm hiểu xem chính xác thì một khách hàng sẽ thấy những gì. Đây rồi, những chiếc đầm đĩa DVD Sony, với tấm đề can Netflix màu vàng của chúng tôi được dán ở góc trên bên trái. Đến

lúc này thì mọi chuyện có vẻ rất ổn. Mitch nhặt một chiếc hộp đựng lên, lật ngược lại rồi đặt xuống. Anh giật tấm đề can khuyến mãi và tấm đề can này bong ra rất dễ dàng. Anh lại đi xuống giữa hai dãy kệ và nhìn vào một cái đầu đĩa tương tự. Còn tôi thì đang soi phần thông tin ở dưới đáy một chiếc hộp ở gần mình hơn khi tôi thấy nó.

“Chết tiệt,” tôi thốt lên.

“Cái gì thế?” Mitch hỏi.

Tôi chỉ vào phần chữ in dưới đáy học: địa chỉ gửi thư của Sony, thông số kỹ thuật của đầu đĩa bằng các thứ tiếng Anh, Pháp, Nhật. Và ở cuối hàng chữ đó là gì? Chính là mã sản phẩm. Nó nằm ở ngay bên ngoài chiếc hộp. Tất cả những gì mà kẻ gian lận cần làm là đi đến dãy kệ để đầu đĩa ở cửa hàng Best Buy gần nhất với sổ tay và bút chì trong tay, rồi hắn ta sẽ có hàng chục mã sản phẩm để điền

vào mǎu đăng ký nhận khuyến mãi của chúng tôi. Hắn còn chẳng phải mua bất kỳ chiếc đầu đĩa nào.

Một chương trình khuyến mãi dễ bị gian lận, máy chủ thiếu ổn định, bao bì thỉnh thoảng bị mắc kẹt trong hệ thống máy móc của bưu điện, một công ty đang thua lỗ trong mọi giao dịch. Từ biểu đồ này sang biểu đồ khác, chẳng có một con đường nào dẫn tới lợi nhuận cả.

Với bạn, mọi thứ cho đến lúc này nghe có vẻ tuyệt vọng. Nhưng đó chính là ý nghĩa của các công ty khởi nghiệp – bạn luôn đứng trên ranh giới mong manh giữa thành công lớn và thất bại lớn. Bạn phải học cách để sống trên đó. Tôi nghĩ đó cũng chính là cảm nhận của nhóm xiếc Flying Wallendas khi họ đứng chòng lên nhau ngay phía trên thác

Niagara, hay giữa hai tòa nhà cao tầng; khi họ lái xe đạp giữa hai bờ vực thẳm mà dưới chân chỉ có duy nhất một sợi dây kim loại mảnh. Với hầu hết mọi người những chuyện đó nghe rất đáng sợ. Nhưng nếu đã trải qua đủ nhiều, tất cả sẽ trở thành cuộc sống của bạn.

Thêm vào đó, thành công ở Thung lũng Silicon thường có một cái đuôi rất dài. Chúng tôi phải đối diện với rất nhiều áp lực trong ngày ra mắt, nhưng áp lực thật sự đã đến từ những công việc mà chúng tôi làm trong một tháng, ba tháng, sáu tháng, thậm chí *một năm* trước đó. Vòng đời của một công ty khởi nghiệp thường ngắn đến nỗi vào thời điểm người ta bắt đầu chú ý đến việc bạn đang làm, lúc đó số phận của bạn đã như chỉ mành treo chuông.

Thật sự thì điều này đúng với hầu hết mọi việc. Khi bạn đang bận rộn biến ước mơ của

mình thành sự thật, sẽ chẳng có ai ca tụng bạn cho đến khi công việc hoàn thành – và đến thời điểm đó, bạn đã chuyển sang những vấn đề khác từ lâu rồi.

Mùa thu năm ấy, chúng tôi đang tăng trưởng – và tăng trưởng rất nhanh. Chúng tôi có thêm hàng trăm người dùng mới mỗi ngày, và nhập về cả xe tải chở đĩa DVD vào mỗi thứ Ba. Kho chứa đĩa chật ních – trông nó giống hang ổ của một người đam mê sưu tầm hơn là một cửa hàng đĩa Blockbuster lậu. Chúng tôi đang theo đuổi một thị trường, và nếu muốn có bất kỳ cơ hội nào để sống sót, chúng tôi phải mở rộng cơ sở người dùng đĩa DVD. Điều đó có nghĩa là tăng trưởng. Có nghĩa là cần thêm không gian – thật nhiều là đằng khác.

Tôi không hề muốn rời ngôi nhà của chúng tôi ở Scotts Valley chút nào. Không biết từ

bao giờ, tôi đã yêu tấm thảm xanh màu đô-la của nơi này, yêu cái mùi ẩm mốc khó chịu từ Coke ăn kiêng và hộp đựng thức ăn mang đi ở quán Zanotto's. Và tôi đã đầu tư rất nhiều công sức cho Netflix để nó trở thành một "công ty của Santa Cruz". Tôi đã từng trải qua những thăng trầm ở Thung lũng Silicon, và tôi muốn chúng tôi trở nên khác biệt, có chất riêng. Tôi muốn những nét đặc thù thoái mái của Santa Cruz thấm sâu vào văn hóa công sở của Netflix. Santa Cruz giống như một khoảng lặng trong chu kỳ bùng nổ và thoái trào ở San Jose. Tôi muốn giữ cho công ty của mình tránh xa khỏi con mắt tò mò của giới đầu tư mạo hiểm để nó không phải ngập trong nợ nần.

Nhưng vào năm 1998, chúng tôi đang ngày càng phụ thuộc vào giới đầu tư mạo hiểm hơn bao giờ hết. Và nhà đầu tư mạo hiểm gần đây nhất của chúng tôi, Tim Haley

từ IVP, đang tỏ ra cứng rắn trong chuyện muốn chúng tôi tiến gần đến Thung lũng Silicon hơn. Trước đây, Tim từng là chuyên gia săn đầu người – và anh biết điều mình đang nói nghĩa là gì.

“Các anh đang tự gây khó quá mức cho bản thân đấy,” Tim nói với Reed và tôi. “Các anh vốn đã bất thường rồi – ý *tưởng* của các anh rất bất thường. Hãy để nó là thứ kỳ cục duy nhất trong công ty này. Đừng gây khó cho người ta nếu họ muốn đưa tiền cho các anh. Hay làm việc cho các anh cũng thế.”

Lời của Tim cũng có lý. Ngoại trừ những nhân sự do Eric tuyển dụng, chúng tôi vẫn đang gặp nhiều khó khăn trong việc chiêu mộ các tài năng công nghệ hàng đầu. Chúng tôi đã mất những ứng viên tiềm năng vào tay các công ty tuy ít thú vị hơn nhưng lại có vị trí thuận tiện hơn. Các kỹ sư không muốn lái xe một tiếng rưỡi đồng hồ để đi làm mỗi buổi

sáng.

Bản thân nhân viên Netflix khi đó cũng chẳng thích thú gì chuyện di chuyển đến chỗ làm. Ngoại trừ Te và tôi (và Reed nữa), hầu hết đội ngũ sáng lập đều có nhà ở xa: Christina sống ở Redwood Shores; Eric, Boris và Vita sống ở Thung lũng Silicon. Công việc ở Santa Cruz thật sự chỉ thuận tiện cho tôi và số ít mà thôi.

Các công ty sẽ tạo ra các vòng tròn đồng tâm xung quanh bản thân họ – kiểu như các vòng tròn trên radar thể hiện các môi trường chồng lấn lên nhau. Trung tâm của vòng tròn sẽ quyết định phần lớn triết lý kim chỉ nam của công ty, và ngược lại triết lý này sẽ được điều chỉnh bởi những gì mà con người từ những vùng ngoại vi mang đến. Tôi nghĩ rằng, việc chuyển văn phòng từ Santa Cruz tới Thung lũng Silicon sẽ thay đổi về căn bản

việc chúng tôi là ai. Và tôi không muốn chuyện đó xảy ra.

Nhưng một trong những điều mà tôi học được trong năm đầu tiên đó là thành công sẽ tạo ra những vấn đề. Tăng trưởng là tốt – nhưng cùng với tăng trưởng là một loạt những chuyện phức tạp hoàn toàn mới. Làm thế nào để bảo tồn cá tính ngay cả khi tiếp nhận những thành viên mới vào đội ngũ? Làm thế nào để cân bằng giữa việc mở rộng và duy trì sự đồng nhất? Làm thế nào để đảm bảo rằng mình có thể tiếp tục mạo hiểm khi bây giờ bạn đã có thứ gì đó để mất?

Làm thế nào để tăng trưởng mà không đánh mất vẻ đẹp của mình?

Ban đầu, Netflix chỉ là một tập thể nhỏ và gắn bó. Tôi quen tất cả mọi người – chính tôi đã chiêu mộ họ. Tôi biết họ giỏi cái gì và cả những thứ mà họ *chưa* biết mình giỏi. Tôi

biết họ suy nghĩ ra sao, làm việc thế nào. Trên hết, tôi biết họ rất tài năng – rằng họ có thể học những thứ mới nếu cần. Jim không có chút kinh nghiệm vận hành nào khi được tôi tuyển dụng. Boris thậm chí còn phải là người thiết kế trang web. Nhưng tôi biết cả hai đều có động lực mà tôi cần cũng như sức sáng tạo có thể uốn nắn được để thành công. Và đó thường là cách mà các công ty khởi nghiệp vận hành, trong những ngày đầu của họ: Bạn sẽ tuyển dụng một nhóm gồm những con người tài năng có thể làm đủ mọi việc. Mọi người sẽ làm mỗi thứ một chút. Bạn đang tuyển dụng một *đội ngũ*, chứ không tuyển các chức danh.

Mùa thu năm đó, tôi đang cố gắng quản lý sự tăng trưởng của một đội ngũ như vậy – cố gắng đảm bảo rằng văn hóa mà chúng tôi đã trau dồi trong suốt 12 tháng trước sẽ tồn tại

qua quá trình mở rộng. Chúng tôi đã xây dựng một công ty nơi mà những cuộc thảo luận mở đôi khi trở nên gay gắt – và chuyện đó hoàn toàn *đỗn*. Đó là nơi mà ý tưởng quan trọng hơn những chuỗi mệnh lệnh. Nơi mà ai giải quyết vấn đề không quan trọng bằng chuyện vấn đề đã được giải quyết. Nơi mà công hiến và sức sáng tạo quan trọng hơn nhiều so với phong cách ăn mặc và những cuộc họp.

Văn hóa của chúng tôi rất đặc biệt, và tôi biết điều đó. Ngay cả sau này.

Sau đây là một ví dụ. Te sẽ hỏi mỗi nhân viên mới tuyển dụng bộ phim mà người đó thích là gì. Sau đó, ngay ngày làm việc sau cuộc họp toàn công ty hàng tháng, Te sẽ hướng dẫn nhân viên mới đi làm trong bộ trang phục giống với nhân vật của bộ phim đó. Nhân viên mới sẽ dành cả ngày để ăn mặc như

Batman, Cruella de Vil hay Humphrey Bogart trong vai Rick Blaine của phim *Casablanca* trước khi ra mắt toàn bộ công ty. Có kỳ cục không? Có. Có lãng phí thời gian không? Có thể. Có vô nghĩa không? Không hoàn toàn.

Những nghi thức nho nhỏ, có phần ngẫu hứng như vậy sẽ giúp mọi việc trở nên nhẹ nhàng. Những nghi thức này nhắc nhở chúng tôi rằng bất kể công việc có áp lực ra sao, thì suy cho cùng chúng tôi cũng đang cho mọi người thuê phim ảnh. Và không gì có thể khiến mọi người gắn bó hơn nỗi xấu hổ được đồng cảm.

Nhưng khi công ty không còn chỉ bao gồm đội ngũ sáng lập và những thành viên ban đầu, tôi không biết liệu những truyền thống như thế có thể duy trì được hay không. Các nhân viên mới đến từ Ấn Độ dường như vô cùng hoang mang trước hoạt

động này. Rõ ràng là nó khiến người ta có cảm giác “bị ăn hiếp” hay “có khả năng vi phạm chính sách nhân sự”. Nhưng nó lại cho thấy công ty của chúng tôi nhỏ bé đến mức nào: chúng tôi thậm chí còn chưa có nỗi quy tắc nhân sự để vi phạm.

Nhưng nếu muốn phát triển, chúng tôi lại cần đến những thứ đó. Và chúng tôi cũng cần quy tắc hóa nhiều thứ khác, để đảm bảo rằng doanh nghiệp của mình có thể vận hành trơn tru, một khi đội ngũ sáng lập không còn đảm trách tất cả mọi việc. Trong suốt mùa thu năm 1998, việc vượt qua những thách thức này là phần lớn công việc của tôi. Và tìm kiếm một văn phòng mới.

À, và cả xử lý một vụ tai tiếng phim người lớn khổng lồ ở tầm quốc tế nữa.

Đó phải là một sự kiện chấn động, thứ gì đó

có tính lan tỏa, thứ gì đó tạo ra sức hút lớn hơn nhiều so với chi phí của nó.

Đó phải là Bill Clinton.

Khi bạn nỗ lực xây dựng một sản phẩm, đôi khi số lượng chương trình khuyến mãi hay chương trình giảm giá bạn đưa ra không quan trọng. Đôi khi, bạn chỉ cần sự chú ý là đủ. Blockbuster sẽ sử dụng chiến thuật này vào năm 2006, khi họ ra mắt Total Access, một dịch vụ cho thuê trực tuyến được kết hợp ngay trong cửa hàng, nhằm cạnh tranh với Netflix. Họ thuê Jessica Simpson cho một buổi ra mắt hoành tráng và yêu cầu cô nàng này thổ lộ ngay trước mặt báo giới về việc mình thích thuê phim ảnh trên mạng ra sao.

Nhưng vào mùa thu năm 1998, chúng tôi không có nhiều tiền như Blockbuster. Và chắc chắn là chúng tôi cũng không có số điện thoại của Jessica Simpson.

Nhưng chúng tôi có Mitch Lowe.

Mitch đang ngày càng dành nhiều thời gian ở văn phòng Netflix tại Scotts Valley. Bất chấp sức cuốn hút của những cuộn băng tiểu sử tổng thống, Mitch đã chán ngấy quãng đường di chuyển dài dằng dặc sau giờ làm để về nhà ở Marin, vì vậy anh thường xuyên ở lại qua đêm trong một khách sạn nhỏ kế bên sân golf ở Aptos, cách văn phòng của công ty nửa giờ lái xe về phía Nam. Đó hiển nhiên không phải là nơi gần nhất mà Mitch có thể ở, nhưng anh có hai lý do để chọn Aptos làm chốn trú chân của mình. Thứ nhất, Mitch đã trở thành thành viên quen mặt của nhóm thử rượu vang vào tối thứ Ba do Lorraine, Te và tôi lập ra. Địa điểm quen thuộc để thử rượu của chúng tôi là nhà hàng Theo's ở Soquel, và sau khi hoàn thành phần mình để giúp chúng tôi uống hết sáu chai rượu vang hoặc hơn vào mỗi tối thứ Ba, Mitch đã có quá đủ động lực

để rút ngắn quãng đường di chuyển của mình. Lý do còn lại là một người bạn cũ của Mitch, Arthur Mzorowski, người đang sống trong một căn nhà nhỏ ngay bên ngoài đường lăn bóng số ba của sân golf ở Aptos. Arthur là một nhân vật nhiều màu sắc khác nữa trong quá khứ của Mitch, anh ta cũng có chung sở thích thức khuya, uống rượu và nói chuyện về phim ảnh như Mitch. Arthur đã rời Ba Lan để nhập cư vào Mỹ khi mới 19 tuổi. Anh đã khám phá ra thị trường nhập khẩu các cuộn băng tiếng Ba Lan, mặt hàng mà anh có thể bán cho bất kỳ cửa hàng nào bị anh thuyết phục kinh doanh loại băng hình này. Không lâu sau anh nhận ra mình có thể ăn nên làm ra hơn nếu chuyển băng hình theo hướng

ngược lại, từ đó mới sinh ra công việc xuất khẩu băng hình. Vào thời điểm Arthur đến Aptos, anh đang là CEO của một công ty hậu

kỳ đĩa DVD tên là Media Galleries. Từ vị trí này, Arthur sẽ có cái nhìn toàn cảnh về những công nghệ băng hình mới đi ra từ Thung lũng Silicon, và mới đây anh đã thành lập một công ty khởi nghiệp có tên là Mindset để phát triển các bộ mã hóa băng hình mới, loại phần mềm dùng để chuyển đổi và nén băng hình analog thành phương tiện kỹ thuật số – một phần quan trọng của công nghệ dùng để tạo ra đĩa DVD. Vào một tối thứ Năm muộn, sau khi “nhấm nháp” một chút, Arthur nói với Mitch về một đột phá mà Mindset vừa tạo ra: các quy trình mã hóa và nén hình ảnh của họ bây giờ đã nhanh đến mức về cơ bản, họ có thể chuyển băng hình analog sang đĩa DVD theo thời gian thực. Arthur nói, sự gia tăng về tốc độ này sẽ cách mạng hóa quá trình tạo đĩa DVD. Họ đang tìm kiếm một dự án với thời gian quay

vòng nhanh để có thể dùng làm “bài kiểm tra thực tế” với quy trình của họ và đảm bảo là nó hoạt động nhanh như họ nghĩ.

Chỉ cần chưa đến 24 giờ – và vài chai rượu vang – để Mitch có thể đề xuất một ứng viên hoàn hảo cho Arthur.

Trong suốt 8 tháng trước, cả đất nước đã lên cơn sốt với cuộc điều tra nhắm vào mối quan hệ ngoài luồng giữa Tổng thống Bill Clinton và Monica Lewinsky. Giữa tháng Tám, vụ tai tiếng này đã đạt đến đỉnh điểm: lần đầu tiên, một Tổng thống đương nhiệm buộc phải điều trần trước đại bồi thẩm đoàn. Mặc dù lời khai của Tổng thống khi đó là một bí mật, nhưng phiên điều trần đã được quay lại, và bây giờ, một tháng sau, vào ngày thứ Sáu, 18 tháng Chín, Ủy ban Tư pháp Hạ viện đang do

Đảng Cộng hòa kiểm soát đã thông báo rằng vì lợi ích của sự minh bạch trước công chúng, họ sẽ phát hành đoạn băng này trên tất cả những mạng lưới truyền thông lớn. Còn lời khai của Tổng thống sẽ được công bố sau kỳ nghỉ cuối tuần, tức ba ngày sau: vào lúc 9 giờ sáng ngày thứ Hai, 21 tháng Chín. Khi Mitch đến văn phòng vào cuối buổi sáng hôm đó, anh gần như không kiềm chế được bản thân. “Chính là nó,” anh nói và ném một bản in từ trang Yahoo! News lên bàn tôi. “Nhìn này. Thật hoàn hảo. Clinton! Chúng ta hãy làm ra chiếc đĩa DVD của riêng mình nào.”

Mitch nhìn tôi chờ đợi, rồi sau đó anh mới nhận ra tôi chẳng hiểu anh đang nói về cái gì cả, vậy là anh bắt đầu kể với tôi về cuộc trò chuyện với Arthur.

“Tôi cũng đã nói chuyện với một người bạn của tôi tại đài KTVU,” Mitch nói tiếp, đề cập

đến chi nhánh của kênh Fox ở Bay Area. “Anh ta nói có thể sao cho chúng ta một cuộn băng trực tiếp từ buổi truyền hình. Chỉ dài có 4 giờ thôi. Tôi sẽ đến đó chờ, tôi sẽ lái xe thẳng tới Mindset, và họ có thể tạo ra một chiếc đĩa DVD gốc sẵn sàng được sao ra nhiều bản ngay buổi chiều hôm đó. Chúng ta có thể bắt đầu giao những chiếc đĩa này vào sáng hôm sau.” “Thôi nào, gượm đã, Woodward,” tôi nói. “Hãy chàm chậm lại một chút và suy nghĩ cho kỹ nào.”

Nhưng tôi phải thừa nhận, ý tưởng của Mitch rất hay. Tuy không phải là một vụ ngang tầm Watergate⁽¹⁾, nhưng vẫn rất thú vị.

Khi Mitch chạy ra ngoài để khởi động guồng quay, tôi tập hợp Te và Christina để báo tin cho họ.

Như dự đoán, Te ủng hộ. Cô nàng rút ngay

một trong những cây bút chì thường được cô giữ trong lọn tóc để mọi thứ không bị rối tung lên và hí hoáy ghi chú lên một tập giấy màu vàng trong lúc nói chuyện. “Chúng ta chắc chắn sẽ kéo được cánh báo chí cả nước vào vụ này. Báo *Times*. Báo *Post*. Kể cả báo *Journal*.”

“Có chuyện gì vậy, Christina?” tôi hỏi. Christina vẫn đang cắn móng tay và cau mày. “Đó là một ý tưởng hay, nhưng chúng ta không thể cứ nhảy vào vụ này mà không nghĩ cho thấu đáo,” cô giải thích, có phần cao giọng. “Phần bìa đĩa sẽ như thế nào, chúng ta sẽ giao hàng ra sao, và tính phí bao nhiêu? Chúng ta phải dàn xếp mọi thứ có phương pháp!” Christina lắc

⁽¹⁾ Một vụ bê bối chính trị trên chính trường Mỹ, từ năm 1972 đến năm 1974, dẫn đến việc Tổng thống Richard Nixon phải từ chức.

đầu tỏ vẻ tuyệt vọng. “Không có cách nào để

thứ này sẵn sàng được giao vào thứ Hai cả.” “Nhưng toàn bộ vấn đề nằm ở tính thời điểm,” tôi phản bác. “Chúng ta không có thời gian để tiến hành một cú phát hành trọn vẹn với chiếc đĩa này. Và cũng không nhất thiết phải thế. Chúng ta có thể làm một cái bìa đĩa thật tối giản, chúng ta có thể đặt nó trong bất cứ loại bao bì nào. Đây là bán hàng, không phải cho thuê. Chúng ta không cần những chiếc đĩa này quay trở lại.”

Tôi ngừng nói. Một ý tưởng vừa mới hình thành.

“Và chúng ta đừng tính phí gì cả. Hãy miễn phí. Không thu phí gì hết. Một nỗ lực phụng sự công chúng đến từ những người bạn hết lòng vì nhân dân tại Netflix.”

“Nghe điên thật,” Te vừa nói vừa lắc đầu.

“Điên đến nỗi có lẽ sẽ hiệu quả đấy.”

“Chúng ta có vấn đề.”

Đó là thời điểm hai giờ sau, và rõ ràng Christina đang ở trong trạng thái có vấn đề cần giải quyết. Đó là trạng thái hạnh phúc của cô ấy. Trên mặt Christina là nụ cười mà chỉ nhìn thôi tôi cũng hiểu cô gái này đang háo hức muốn cho tôi biết vấn đề là gì, và thậm chí còn háo hức hơn vì muốn kể với tôi cách thức tài tình mà cô đã dùng để giải quyết nó.

“Tôi đã và đang làm việc với Eric để thiết lập phần đĩa DVD miễn phí trên hệ thống của chúng ta,” cô giải thích, như thể sắp sửa dẫn tôi đi xuyên suốt cả quy trình vậy. Thông thường, tôi sẽ giục Christina nói thẳng vào vấn đề chính, nhưng tôi quyết định để cô ấy được tận hưởng khoảnh khắc của mình. “Chà, vốn chẳng có vấn đề gì khi chúng tôi thiết lập trên máy chủ thử nghiệm, nhưng

đến khi chúng tôi thử giao hàng thật ư?
Không hoạt động.”

Rồi Christina dừng lại một chút cho thêm phần kịch tính. “Eric và Boris đã thử vọc vạch một lúc và cuối cùng nhận ra phần mềm của chúng ta không thể bán hàng miễn phí được. Về bản chất thì hệ thống không biết làm sao để cho tặng mà không lấy phí. Vì vậy Eric và tôi đã quyết định thử cách khác. Chúng tôi đặt giá mỗi đĩa là một xu và đã thành công. Miễn là cứ có tính phí thì chúng ta ổn.”

Christina ngồi xuống, nở một nụ cười toe toét. Chưa hết đâu. Tôi biết cô nàng này vẫn còn chưa tung hết bài.

“Rồi tôi nghĩ ra một ý. Hai xu. Chúng ta hãy thu phí mỗi người hai xu. Sau đó chúng ta có thể tiến hành một chương trình khuyến mãi điên khùng kiểu như ‘các bạn hãy bỏ ra hai xu’ hay đại loại thế.”

Cô để hai tay lên đùi, rõ ràng là đang rất tự

hào về mình. Không còn gì để nói tiếp nữa. Chúng tôi đã có câu điệp khúc cho thông cáo báo chí của mình, vốn sẽ là ưu tiên hàng đầu cho buổi sáng thứ Ba.

Mitch cũng gặp vấn đề, nhưng anh cũng hạnh phúc với vấn đề của mình y như Christina vậy.

Ban đầu mọi chuyện diễn ra suôn sẻ. Vào cuối chương trình phát sóng buổi sáng thứ Hai, mối liên hệ của Mitch tại đài KTVU đã giữ lời và ngay lập tức sang những hình ảnh của phiên điều trần 4 giờ qua băng hình. Mitch liền lái xe đưa cuốn băng này từ Oakland đến Aptos, và trong vòng vài giờ, Mindset đã cho băng vào đầu đọc và quá trình mã hóa bắt đầu diễn ra.

Nhưng khi Mitch gọi điện để cập nhật tình

hình cho tôi vào lúc 5 giờ chiều, rõ ràng là mọi thứ bắt đầu diễn ra ngoài dự liệu của chúng tôi.

“Công nghệ này thật sự rất tốt,” anh mào đầu, nhưng khi Mitch ngập ngừng không biết nói gì tiếp theo, tôi có thể cảm nhận được nhiệt huyết của anh đang giảm dần. “Nhưng, ờ thì... rõ ràng là nó vẫn chưa sẵn sàng để công chiếu. Đủ loại lỗi cả. Mỗi lần họ chạy chương trình mã hóa thì nó sẽ chạy một chút, rồi ngắt. Lúc này thì họ vẫn đang chạy, nhưng mà chậm lắm.”

Có một khoảng lặng dài ở đầu dây bên kia. “Có thể coi đây là mã hóa theo thời gian thực – nhưng chỉ trong trường hợp họ đang mã hóa một đoạn phim quay con rùa đang bò mà thôi.”

Đến lúc rời văn phòng, toàn bộ chúng tôi đã

sẵn sàng cho thông báo vào sáng thứ Ba. Te đã soạn bản thông cáo báo chí sơ thảo với tựa đề: "Netflix sẽ giúp người tiêu dùng bỏ hai xu để theo dõi phiên điều trần của Clinton."

Scotts Valley, Calif. -

Netflix, cửa hàng cho thuê đĩa DVD trực tuyến đầu tiên trên thế giới, trân trọng thông báo "Phiên điều trần trước đại bồi thẩm đoàn của Tổng thống Clinton" đã có mặt ngay lập tức trên đĩa DVD với giá chỉ hai xu, chưa cộng thêm phí giao hàng và quản lý, độc quyền trên cửa hàng Internet của họ. Nhà bán lẻ đĩa DVD trực tuyến hàng đầu vốn cung cấp tựa đĩa này cho khách hàng của mình với giá 9,95 đô-la cho đĩa mua và 4 đô-la cho mỗi lần thuê, nhưng từ thứ Ba đã quyết định bán tựa đĩa này với mức giá thấp hơn nhiều để khuyến khích công chúng theo dõi những sự kiện có tính lịch sử.

"Quốc hội đã phát hành tư liệu này với ý

định làm cho nó được đóng đai khán giả biết đến nhất," chủ tịch và giám đốc điều hành của Netflix Marc Randolph nói. "Bằng cách cung cấp đĩa DVD quay toàn bộ phiên điều trần của Clinton với giá chỉ hai xu, chúng tôi tin rằng mình đang giúp cho gần như mọi người chủ sở hữu đầu đĩa DVD có thể dễ dàng xem lại tư liệu này và đưa ra quan điểm của họ. Thêm vào đó, chúng tôi tin khả năng của đĩa DVD trong việc giúp cho người dùng có thể dễ dàng xem từ chủ đề này sang chủ đề khác có thể khiến cho định dạng DVD trở nên đặc biệt phù hợp với việc xem lại những tư liệu như vậy."

Chẳng phải đất nước này thật tuyệt vời hay sao?

Trong lúc đó, Christina đã tạo một trang đặc biệt cho trang web, còn Eric đã sửa soạn mọi thứ để xử lý các đơn hàng được gửi tới.

Jim đã chuẩn bị một loại bao bì giao hàng đặc biệt, vừa rẻ lại vừa nhẹ. Mitch vẫn đang túc trực tại Media Galleries, sẵn sàng sao đĩa ngay khi bản gốc được hoàn thành. Sau đó anh sẽ ngay lập tức chở số đĩa này về văn phòng.

Chúng tôi đã sẵn sàng xông trận.

Khi Mitch gọi điện về văn phòng lúc 7 giờ sáng thứ Ba, nghe giọng anh rất mệt mỏi.

“Ông muốn nghe tin tốt hay tin xấu trước?” anh hỏi tôi. Không cần chờ tôi trả lời, anh nói tiếp: “Rốt cuộc thì chúng tôi cũng mã hóa xong cách đây vài giờ, và đĩa chạy tốt trên đầu đĩa của Sony cũng như Mitsubishi. Nhưng nó lại chẳng chịu chạy trên đầu Panasonic và Toshiba. Bọn tôi đang cho chạy lại.”

Vào lúc 10 giờ, Mitch báo cáo: “Bây giờ

thì nó chịu chạy trên đầu Panasonic và Toshiba rồi, nhưng lại chẳng chạy trên đầu Sony. Chúng tôi đang cho chạy lại lần nữa."

Khi tôi kiểm tra điện thoại vào đầu buổi chiều hôm đó, tôi thấy mình đã bỏ lỡ một cuộc gọi từ Mitch. Đó là cuộc gọi vào lúc 2 giờ. Tin nhắn thoại Mitch gửi cho tôi rất ngắn. "Rốt cuộc cũng xong rồi. Bọn tôi đã có phiên bản chạy ổn và họ vừa hoàn thành cái đĩa gốc màu bạc đó." Tôi có thể thấy sự kiệt sức trong giọng nói của anh. "Tôi đang chạy xuống Fremont để sao đĩa ra."

Khi tôi gọi được cho Mitch, lúc đó đã là 4 giờ rưỡi chiều. Ở đầu dây bên kia, tôi có thể nghe âm thanh lạch xạch của máy móc. "Gần xong rồi," Mitch hét lên, tưởng như muốn bùng nổ vậy. "Tôi sắp xong được 2000 bản đầu tiên. Tôi chỉ cần mang qua máy dán nhãn nữa là đĩa sẵn sàng. Ông sẽ có đĩa vào cuối

buổi chiều nay.”

“Mitch!” tôi la lớn. “Cứ về công ty đi. Chúng ta sẽ giao đĩa mà không cần nhãnh.” Bên kia đầu dây bỗng im bặt. Tiếng máy móc vẫn vang lên đều đều.

“Được rồi. Tôi sẽ về sớm.”

Thông cáo báo chí được tung ra, các trang tin tức đều nhận được bản thông cáo này, còn Reed và tôi thì đang ở giữa một buổi họp của công ty khi cánh cửa phòng họp mở ra và Mitch bước vào, đúng 5 giờ rưỡi chiều. Chiếc áo sơ mi của Mitch nhăn nhúm và do dáy. Bộ râu của anh ba ngày liền chưa cạo. Mái tóc của anh rối bù như tổ quạ. Tôi có cảm tưởng như Mitch vừa mới ngủ dậy vậy, nhưng sự thật hoàn toàn ngược lại: anh đã không ngủ một chút nào suốt gần bảy mươi hai giờ đồng hồ.

Nhưng trong tay Mitch là một thứ mà tôi

chưa nhìn thấy bao giờ. Trong giống như một chòng bánh quy được gói trong giấy bạc – nhưng là bánh quy ngoại cỡ. “Chòng bánh quy” này dài hơn 60 cen-ti-mét và có đường kính khoảng 13 cen-ti-mét. Chỉ khi nhìn kỹ hơn tôi mới thấy đó là 50 chiếc đĩa DVD chòng lên nhau, đặt trong một cái ống nhựa dài và hẹp. Thú thật: đó mới là lần đầu tiên tôi thấy một chòng đĩa như vậy.

Trông Mitch tả tơi vô cùng, nhưng anh vẫn có đủ năng lượng để nở một nụ cười thật tươi khi khắp công ty vang lên những tràng pháo tay. Rốt cuộc anh cũng đã mang Bill Clinton về đến nơi an toàn.

Tôi ước gì câu chuyện có thể kết thúc ở đó. Với tin tốt là chúng tôi đã có thêm gần 5000 khách hàng mới (tất cả đều sở hữu đĩa

DVD) chỉ với khoản chi phí tổng cộng chưa đến 5000 đô-la. Với sự hiện diện trên mặt báo *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Washington Post* và *USA Today*. Với toàn bộ sự chú ý mà ngay cả Jessica Simpson cũng phải khó khăn lắm gây ra được.

Thay vào đó, ngay buổi sáng thứ Hai tuần sau, khi tôi vừa bước vào văn phòng thì Corey đã chộp lấy tôi.

“Này, có vài bình luận vui vẻ được đưa lên bảng tin nhắn cuối tuần rồi đấy.” Corey chạy vòng vòng quanh chiếc máy tính của mình, cuộn chuột lia lịa. “Anh thấy chưa? Đây. Và đây. Và đây nữa. Họ đang nói là chúng ta gửi phim con heo cho họ à?”

Tôi ngồi xuống để nhìn cho rõ. Ngay lập tức tôi cảm thấy có gì đó quặn thắt trong bụng mình.

Chắc chắn là mọi người đang nói về đĩa DVD của Tổng thống của Clinton. Nhưng

khi họ nói những chiếc đĩa DVD đó là phim con heo, chắc chắn ý của họ không phải là phiên điều trần này được quay bằng máy quay xuyên thấu rồi. Họ đang nói chúng tôi đã gửi cho họ những chiếc đĩa phim người lớn thật, một trăm phần trăm.

“Thử xem cậu có hình dung được mức độ lan truyền của vụ này không nhé,” tôi hét lên với Corey, sau đó nhảy ra khỏi ghế và chạy vào kho, nơi Jim và nhân viên đang bắt nhịp với những đơn hàng vừa đến vào đêm qua.

“Jim,” tôi thở hắt ra, cố gắng lấy lại hơi thở của mình, “hoãn gửi đĩa DVD của Clinton đi.”

“Có chuyện gì thế?” Jim lại nở nụ cười đó với tôi. “Chúng tôi có khoảng 40 chiếc đĩa đã đóng gói sẵn từ chiều hôm qua và chuẩn bị gửi đi hôm nay đây. Anh muốn hoãn luôn số đĩa đó không hay vẫn gửi đi?”

“Hoãn hết,” tôi nói, sau đó đưa ra lời giải

thích ngắn gọn cho Jim trước khi đi tìm Christina và Te.

“Vấn đề là đây, thưa sếp,” Jim nói với tôi khoảng nửa giờ sau đó, lúc anh đi tới chỗ tôi đang ngồi cùng Christina. “Anh thấy mấy cái đĩa này không?” Jim giơ hai chiếc đĩa DVD lên. Thoạt trông thì chúng giống nhau. “Hóa ra có hai chồng đĩa khác nhau, và lẽ ra cả hai phải cùng một thứ, nhưng nếu anh nhìn gần hơn, anh sẽ thấy chỗ mà chiếc đĩa này” – Jim đưa cho tôi một trong hai chiếc đĩa “trông hơi khác một chút. Đây là đĩa phim người lớn. Có vẻ như chúng ta có hai chồng đĩa như vậy. Một chồng đĩa đã được giao hết rồi. Chồng còn lại vẫn còn khoảng một tá đĩa chưa giao.” “Anh đã” – tôi không biết hỏi sao cho ra lẽ – “xem cái đĩa đó chưa?”

Và lại là nụ cười đó của Jim. “Rồi. Hãy biết là bọn tôi đã xem đủ phim người lớn để hiểu

ngay đây chính là thủ phạm."

Đêm hôm đó, khi tôi trở về nhà, ngôi nhà đã
chìm trong bóng tối. Cảm ơn trời. Tôi không
muốn phải giải thích với Lorraine những việc
mình cần phải làm. Tôi bật ti vi lên, mở đầu
đĩa DVD, rồi cho chiếc đĩa vào. Khi đĩa bắt
đầu quay và hình ảnh hiện ra, tôi biết ngay cái
mình đang xem không có Bill Clinton,
Monica Lewinsky, thậm chí cũng chẳng có
Ken Starr. Đó là một chiếc đĩa phim người lớn,
vậy thôi. Và dở tệ. Tôi không cần phải xem
thêm nữa (tôi hứa đấy).

Đó là một cú đấm mạnh. Một cú đấm hụt
mạnh. Nhưng nếu bạn muốn biến giấc mơ
của mình thành sự thật, bạn sẽ phải sẵn sàng
tung thật nhiều cú đấm.

Ngày hôm sau, chúng tôi đã thực hiện
điều duy nhất chúng tôi có thể làm. Giống
như Bill, chúng tôi cố chứng minh mình trong

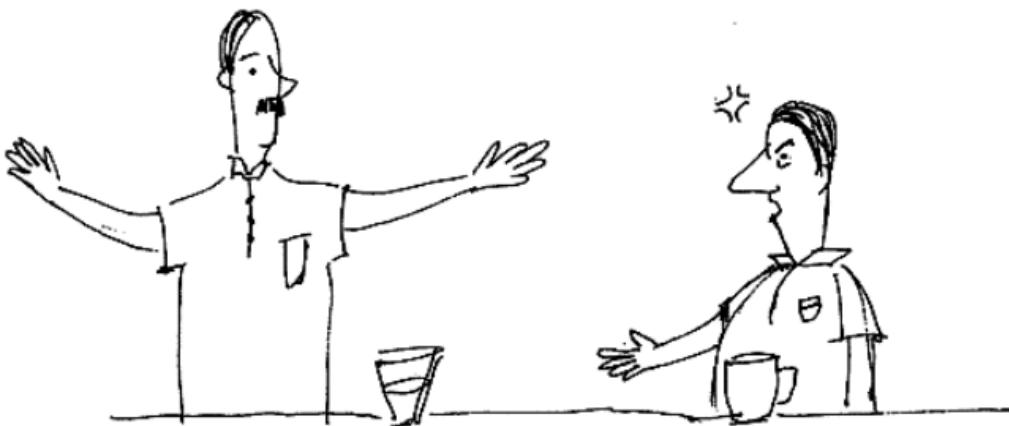
sách. Chúng tôi gửi thư tới từng người trong số gần 5000 người đã bỏ ra hai xu. Chúng tôi giải thích những gì đã xảy ra, và xin lỗi họ về sự hoang mang cũng như bất kỳ sự khó chịu nào mà chúng tôi có thể gây ra cho họ. Và nếu khách hàng nhận được đĩa phim người lớn, chúng tôi đề nghị họ gửi đĩa lại, mọi chi phí do chúng tôi chịu và sau đó Netflix sẽ hân hoan gửi cho họ đúng chiếc đĩa DVD mà họ muốn.

Nhưng bạn biết không? Thật khôi hài. Không ai gửi đĩa lại cả.

12/

"TÔI ĐANG MẤT NIỀM TIN NƠI ÔNG ĐẤY"

(Mùa thu năm 1998)



Quay trở lại thời xa xưa, khi tôi còn là một đứa trẻ, trò chơi điện tử chưa xuất hiện. Không Instagram không Facebook, không Snapchat. Không có cách nào để xem phim tại nhà, trừ trường hợp bạn, khi còn là một đứa bé, có thể lắp đặt hệ thống máy chiếu đầu bảng cối cõi lố nò và tự xem một mình. Thảm

chỉ, còn chẳng có truyện hình cáp - ít nhất là trong ngôi nhà của gia đình Randolph. Khi đó, cách duy nhất để làm hỏng đầu óc của bạn là xem bất cứ thứ gì được chiếu trên cái màn truyền hình lớn. Và vào những buổi sáng thứ Bảy cũng như sau giờ học, bất cứ thứ gì có nghĩa là chỉ có phim hoạt hình mà tho

Lúc đó, tôi xem bất cứ thứ gì: phim hoạt hình siêu anh hùng, phim hoạt hình dài tập như *Gia đình Flintstones* hay *Gia đình Jetson*, bất cứ bộ phim nào do Hanna-Barbera sản xuất. Nhưng ngay bây giờ, khi nghĩ đến phim hoạt hình, tôi hầu như chỉ nhớ đến những bộ phim cũ rích: Thỏ Bugs và Elmer Fudd, Chó sói Wile và Gà lôi, Tom và Jerry, Tweety và Sylvester. Tất cả những bộ phim hoạt hình này, trong ấn tượng của tôi bây giờ, đều nói về những cuộc rượt đuổi – về một nhân vật đuổi theo một nhân vật khác, như một định

mệnh. Elmer Fudd muốn bắt được con thỏ phá làng phá xóm. Chó sói Wile E. thèm khát chú gà lôi. Tom và Sylvester, những chú mèo chính cống, dành cả đời chúng để đuổi theo Jerry và Tweety.

Đôi khi, theo đuổi một ước mơ cũng giống như vậy: một cuộc rượt đuổi đơn độc đối với một thứ gần như bất khả thi. Trong thế giới khởi nghiệp, nơi mà đồng tiền rất nguy hiểm và thời gian bị ép chặt đến mức khó tin, cuộc rượt đuổi từ ngày này sang ngày khác để chạy theo giấc mơ của bạn trong mắt người ngoài có thể bị coi là mất trí – thậm chí là tâm thần. Với bạn bè và gia đình, có những lúc bạn sẽ giống như Yosemite Sam⁽¹⁾ hơn Marc Randolph, một giám đốc điều hành thành công của một công ty thương mại điện tử non trẻ, ví dụ vậy. Bạn sẽ mất ngủ. Bạn sẽ lẩm bẩm một mình khi lái xe. Khi bạn cố gắng giải thích về ước

mơ của mình với

⁽¹⁾ Một nhân vật trong bộ phim hoạt hình về chú thỏ Bugs, có tính cách hơi điên khùng.

những người khác, họ sẽ không hiểu đó không chỉ là huy động vốn, tỷ lệ chuyển đổi khách hàng hay những giám sát hàng ngày. Đó là một cuộc rượt đuổi siêu thực, một cuộc rượt đuổi khiến cuộc đời ta trở nên có nghĩa. Điều khôi hài ở các bộ phim hoạt hình đó – là chúng chẳng bao giờ kết thúc có hậu cho kẻ rượt đuổi. Chúng chỉ nói về những pha trốn thoát ngoạn mục, nỗi thất vọng và những cú bắt hụt trong gang tấc. Chắc bạn hiểu cảm giác của chó sói Wile E. nếu bắt được chú gà lôi thật, cậu ta sẽ chẳng biết mình nên làm gì tiếp nữa. Nhưng chuyện đó không quan trọng. Điều quan trọng chính là cuộc rượt đuổi cái bất khả thi ấy.

Đuối theo cái bất khả thi là phải chuẩn bị cho những thất bại nhục nhã và trở thành trò cười, cho những kịch tính và căng thẳng. Và cả sự ngu xuẩn nữa. Bởi bất chấp những cái bẫy tốt nhất của Elmer Fudd hay những mưu mô công phu nhất của Tom hoặc Sylvester, rất nhiều những tập phim hoạt hình như vậy đã kết thúc một cách đột ngột, với những cái đe và đòn dương cầm rơi từ trên trời xuống. Hãy đi theo ước mơ, dành một năm để theo đuổi nó, và đến một ngày bạn sẽ thấy bản thân đang choáng váng ngồi giữa một đống đổ nát của những phím đàn trắng và đen, với những chú chim xanh vừa bay vừa kêu chíp chíp quanh đầu mình và không nhớ nổi tại sao mình lại đến nông nổi này.

Đó là giữa tháng Chín. Chúng tôi đã trải qua một mùa hè Ấn Độ tại Scotts Valley và dù trời còn sớm, tôi vẫn có thể cảm nhận được sức nóng thoát ra từ vỉa hè khi tôi lái chiếc Volvo ra khỏi bãi đậu xe. Người làm vườn hẳn đã phải bắt đầu công việc sớm để tránh cái nóng: một dãy hoa mới trồng dài phải đến 30 mét đã lắp đầy thảm hoa hai bên đường dẫn vào văn phòng của chúng tôi. Tôi không biết rõ đó là hoa gì – có thể là hoa uất kim hương – nhưng tôi vẫn không khỏi ngưỡng mộ trước dãy hoa được trồng gọn gàng và màu sắc tươi sáng của nó, mỗi cành hoa đều khỏe mạnh, đầy sức sống và tươi mới. Tôi đậu xe ngay cạnh chiếc xe cút kít của người làm vườn và nhận ra chiếc xe này chất đầy những bông hoa của tuần trước: những cây hoa thủy tiên vàng đã bị trốc rễ, héo úa và xỉn màu, đất vẫn còn dính trên những nhánh rễ đã te tua.

Đó chính là vòng tròn của sự sống.

Cách đó vài ô đậu xe, Eric đang đánh vật để bê bốn chiếc máy tính để bàn mới đặt lên một cái ghế văn phòng, được anh sử dụng làm một chiếc xe đẩy tạm thời. Với việc được IVP bơm tiền, cũng như khả năng chiêu mộ nhân tài của Tim Haley, chúng tôi đang ráo riết săn người. Mỗi tuần đều có thêm vài gương mặt mới xuất hiện trong văn phòng. Lúc đó chúng tôi mới chỉ có 40 nhân viên, nên tôi vẫn biết mặt hết thảy mọi người – nhưng tôi dần nhận ra sẽ sớm có một ngày tôi không thể gọi tên tất cả bọn họ được nữa. “Để tôi giúp anh một tay,” tôi nói, bê một chiếc hộp lên và giữ cho nó cân bằng ở giữa hông và cặp tát của mình. “Chúng ta nên bỏ tiền mua một cái xe đẩy chính hiệu,” Eric nói khi chúng tôi đẩy chiếc ghế kêu cọt kẹt lên con dốc và bước vào văn phòng.

Christina rời mắt khỏi màn hình máy tính nhìn lên khi chúng tôi đi ngang qua, rồi lập tức quay trở lại gõ phím. "Sáng nay anh Reed có ghé qua," cô nói, hơi nghiêng đầu về phía tôi nhưng vẫn giữ mắt hướng về phía màn hình. "Rất sớm luôn, khoảng 6 giờ sáng. Anh ấy có nói là sẽ ghé lại lần nữa khi trên đường trở lại Thung lũng Silicon tối nay. Anh ấy muốn anh ở đây vào lúc đó."

"Vậy thôi à?"

Christina gật đầu. "Có vậy thôi."

Tôi không có nhiều thời gian để ngâm nghĩ xem Reed muốn gì, nhưng tôi có thể đoán. Nhiều khả năng nhất là vì thỏa thuận với Sony. Ngoài chuyện bị gian lận thì chúng tôi bắt đầu nhận được những sự đền đáp thật sự từ thỏa thuận này – khách hàng đang sử dụng phiếu giảm giá của họ. Cho đến lúc ấy thì đây là khoản cược lớn nhất mà chúng tôi

từng thực hiện, và xét đến tất cả số tiền mà chúng tôi đã ném ra ngoài cửa sổ, chúng tôi cần thỏa thuận này phát huy tác dụng.

Hoặc cũng có thể là do một thỏa thuận với Amazon mà chúng tôi vẫn đang cân nhắc kể từ cuộc họp với Bezos vào tháng Sáu. Chúng tôi vẫn chưa sẵn sàng bán mình, nhưng Reed đã sẵn sàng hợp tác với Amazon trong một lĩnh vực khác. Reed đồng tình với tôi là nếu chúng tôi hợp tác với họ trong vai trò của một công ty, chúng tôi sẽ phải tập trung vào việc cho thuê đĩa DVD chứ không thể bán đĩa được nữa. Vì vậy anh đã nghĩ một lối thoát khéo léo cho chúng tôi: Một khi Amazon chuyển sang kinh doanh đĩa DVD, chúng tôi sẽ đẩy người dùng muốn mua đĩa DVD của mình sang bên họ. Họ có thể thuê của chúng tôi và mua của Amazon, qua một đường dẫn. Đổi lại, Amazon sẽ định hướng lượng truy cập theo cách của chúng tôi.

Cho đến giờ thì vẫn chưa có gì trong thỏa thuận này mang tính chính thức cả. Thật ra, vào tháng Chín, tôi nghĩ mình là người duy nhất biết về nó. Reed và tôi đã trao đổi qua lại về chủ đề này suốt nhiều tuần. Ngay cả khi chuyện dừng bán đĩa DVD vốn là ý tưởng của tôi, nhưng ý nghĩ về việc vứt bỏ mảng kinh doanh có lãi duy nhất vẫn khiến tôi căng thẳng. Tuy nhiên, cả Reed và tôi đều tin tưởng rằng Netflix phải chọn thứ mà chúng tôi cần tập trung và việc hợp tác với Amazon sẽ không chỉ tiếp thêm sức sống cho mảng cho thuê, mà còn là một thành tựu đáng để tự hào. Một thành tựu sẽ chứng thực giá trị của chúng tôi.

Vào những ngày đó, chúng tôi suy nghĩ rất nhiều về sự chứng thực. Đó là cách mà Tim Haley dùng để nhìn nhận thỏa thuận với Sony: nếu họ sẵn sàng hợp tác với chúng tôi, có nghĩa là chúng tôi đáng để người khác đầu tư

vào. Sony đã khiến cho chúng tôi trở nên đáng tin tưởng – dù mức giá cho sự tin tưởng đó là một mức giá khó tin. Và một thỏa thuận hợp tác với Amazon, theo quan điểm của Reed, cũng có thể làm được điều tương tự.

Tôi rất háo hức muốn tìm hiểu điều gì đã xảy ra vào cuối tuần trước. Đã có bao nhiêu khách hàng mới của Sony đã bóc hộp chiếc đầu đĩa vừa tậu của họ, ghi lại mã sản phẩm trên hộp và truy cập ngay vào Netflix để sử dụng mã khuyến mãi của họ? Tôi biết Reed cũng tò mò chẳng kém gì mình. Có lẽ anh nghĩ chúng tôi sẽ có vài con số mới để xem xét vào cuối ngày. Tôi tự viết một lưu ý nhằm đảm bảo sẽ có những báo cáo cập nhật mới nhất trước khi Reed quay lại. Nhưng ngay lúc này, có rất nhiều thứ để tôi lo lắng. Chẳng hạn như các chương trình giám sát.

Gần 6 giờ chiều thì Reed mới ghé qua. Tôi đang viết nội dung, nhưng tôi có thể nghe thấy tiếng Reed bước chân từ đầu văn phòng cho tới cuối văn phòng. Đầu tiên, tôi nghe tiếng một chiếc ghế xếp kêu rắc rắc ngay phía trước bàn của Eric, khi Reed kéo chiếc ghế lại sát bên Eric để có thể chỉ vào thứ gì đó trên màn hình. Rồi vài phút sau, tôi nghe tiếng Reed nhở kẽ toán trưởng Greg Julien cập nhật tình hình tiền mặt. Không lâu sau anh hướng đến văn phòng của tôi.

“Ông rảnh không,” Reed nói, không một chút cao giọng, như thể đó chẳng phải là một câu hỏi, như thể anh đang mong là tôi không rảnh.

Trông sắc mặt Reed rất nghiêm trọng. Và anh đang ăn mặc rất trịnh trọng, trong bộ trang phục rất lịch sự (với anh ấy) vốn chỉ được mặc vào những buổi họp quan trọng:

quần vải lanh đen, áo len cổ rùa xám, giày Tây đen. Tôi chỉ vào cổ Reed và cổ rặn ra một lời nói đùa – “Reed, ngoài trời cũng hơn 32 độ đấy” – nhưng dường như anh không nghe thấy lời tôi nói.

“Bạn mình cần nói chuyện,” anh thốt ra. Lúc này Reed đang cầm trong tay chiếc máy tính xách tay đã mở sẵn, tay anh cầm một góc màn hình còn bàn phím lủng lẳng bên dưới. Tôi có thể thấy trên màn hình một tập tin PowerPoint đang mở, và tôi chỉ có thể nhìn rõ được trang đầu tiên. Ghi trên đó là hai chữ THÀNH TỰU, cỡ chữ 36, in đậm.

Reed bước hẳn vào trong phòng, nắm lấy cái ghế trước bàn làm việc của tôi và bằng một động tác duy nhất, vung nó tới bên cạnh tôi, mặt ghế hướng ra ngoài. Anh dang hai chân ra ngồi xuống, ngực tựa lên lưng ghế rồi xoay chiếc máy tính xách tay lại để tôi có thể

nhìn rõ những thứ trên màn hình. Đó chính xác là những gì mà Reed làm khi anh muốn cho Eric thấy một dòng lệnh đã được gõ cầu thả như thế nào.

Rồi chuyện này sẽ đi đến đâu đây, tôi thầm nghĩ.

“Marc,” Reed chậm rãi bắt đầu, “tôi đã nghĩ nhiều về tương lai. Tôi lo thật sự đấy.”

Anh dừng lại, cố gắng đọc diễn biến trên khuôn mặt tôi. Sau đó anh bĩu môi, nhìn xuống màn hình như thể đó là thẻ nhắc lời rồi nói tiếp. “Tôi đang lo về chúng ta. Mà thật sự thì tôi đang lo về ông. Về phán đoán của ông.”

“Gì cơ?” tôi chắc chắn là miệng mình lúc đó đã há hốc ra. Reed hướng sự chú ý của tôi vào màn hình, sau đó gõ phím Space. Từng dòng “thành tựu” một dàn xuất hiện trên màn hình.

- Tuyển dụng đội ngũ ban đầu.

- Thiết lập văn hóa vững chắc.
- Ra mắt trang web.

Trông giống như một bản điều văn đang được trình chiếu vậy. Lúc này tôi đã có thể nói rằng mọi chuyện sẽ chẳng diễn ra theo hướng nào tốt đẹp hơn được nữa.

“Cái quái gì đây, Reed,” rốt cuộc thì tôi cũng thốt ra được thành lời. “Ông đang lo lắng về hướng đi của chúng ta, và ông sẽ vạch ra hướng đi cho tôi bằng cái PowerPoint chết tiệt này à?”

Tôi bắt đầu cao giọng, nhưng sau đó, khi nhận ra cánh cửa văn phòng của tôi vẫn còn đang mở, tôi mới hạ giọng thì thầm.

“Thật vớ vẩn,” tôi rít lên, chỉ vào chiếc máy tính xách tay của Reed. “Không có lý gì tôi lại ngồi đây trong khi ông đang trình bày lý do tại sao tôi là một kẻ tồi tệ.”

Reed chớp mắt nhưng vẫn ngồi yên. Tôi có

thể nói anh ấy không hề kỳ vọng phản ứng
như vậy từ tôi. Anh lại bĩu môi một lần nữa.
Tôi biết Reed đang phân tích những điểm
tích cực và tiêu cực, đánh giá các bước đi tiếp
theo, và tâm trí anh đang quay tít nhưng cái
quạt tản nhiệt của chiếc Dell trước mặt hai
người, trên màn hình vẫn đang liệt kê danh
sách các thành tựu của tôi. Và sau 10 giây,
anh mới gật đầu, sau đó với tay gấp máy tính
lại.

“Được rồi,” anh nói. “Dù gì thì đây cũng
không phải nói về việc ông tệ như thế nào.”

“Tốt,” tôi lắp bắp. “Được thôi.” Tôi có thể
cảm thấy cơn giận của mình lắng xuống, bị
chiếm chỗ bởi một cảm giác sợ hãi nào đó. Tôi
đứng dậy và đóng cửa.

“Marc,” Reed cất tiếng khi tôi đã quay lại
chỗ ngồi của mình, “ông đã làm được một số
điều tuyệt vời ở đây.”

Anh lại dừng lại.

“Nhưng tôi đang mất niềm tin vào năng lực của ông trong việc lãnh đạo công ty một mình. Ý thức chiến lược của ông rất thất thường – lúc đúng thì rất đúng mà lúc sai thì *rất sai*. Tôi đã chứng kiến vấn đề xảy ra với khả năng quyết định, tuyển dụng và tố chất tài chính của ông. Và tôi lo là mình đang thấy những dạng vấn đề kiểu này ở quy mô nhỏ của bọn mình. Những vấn đề của năm sau và năm sau nữa sẽ còn khó khăn hơn nhiều, và hệ quả của các bước đi sai lầm sẽ nghiêm trọng hơn nhiều. Mọi thứ sẽ chỉ trở nên tệ hơn khi công ty ngày một to ra.”

Trong kinh doanh, có một chiến thuật nói chuyện rất hữu dụng cho việc thông báo những tin xấu bất ngờ. Người ta gọi đó là *bánh kẹp phân*. Bạn sẽ mở đầu với một chuỗi những lời khen, ca tụng những thành tựu tích cực trong công việc. Đó là lát bánh mì thứ nhất. Sau khi ca tụng xong, bạn sẽ

trét *phân* lên đó: tức là tin xấu, những báo cáo kém hào nhoáng hơn, thứ mà người nghe không thích nghe cho lắm. Và bạn sẽ hoàn thành chiếc bánh của mình bằng một lát bánh mì nữa: một kế hoạch để hướng về phía trước, để xử lý tất cả những thứ tồi tệ.

Tôi đã khá quen với món bánh kẹp phân này. Và trớ trêu thay, tôi chính là người đã *dạy* Reed cách làm món bánh kẹp phân. Bởi vậy, trong tôi lúc đó là sự pha trộn giữa cảm giác muốn nổi điên và tự hào của một người thầy khi chứng kiến cậu học trò của mình phục vụ mình món bánh kẹp phân trên một chiếc đĩa bạc.

“Vậy ông không cho tôi là một giám đốc điều hành giỏi chứ gì,” tôi nói để ngắt lời Reed.

“Tôi không nghĩ ông là một giám đốc điều hành *hoàn hảo*,” Reed đáp trả. “Một giám đốc điều hành hoàn hảo sẽ không phải dựa

vào sự hướng dẫn của ban giám đốc nhiều như ông."

Anh nắm chặt tay lại và đế lên cằm, như thể đang cầu nguyện mình sẽ vượt qua tất cả những gì anh đang cố gắng nói với tôi vậy. "Tôi nghĩ cả hai đứa mình đều biết IVP chỉ săn lòng đầu tư cho chúng ta vì tôi đã hứa là mình sẽ tham gia tích cực trong vai trò chủ tịch. Đó là một vấn đề. Và không chỉ có chuyện huy động vốn không thôi. Một lý do khác tôi trở nên tích cực đến vậy là vì tôi đang sợ những chuyện sẽ xảy ra với doanh nghiệp này nếu tôi không nhúng tay vào. Tôi không quan tâm thời gian, nhưng kết quả cho tới lúc này chưa thể chấp nhận được. Không ai từ bên ngoài có thể bổ sung đủ giá trị. Đặc biệt là khi mọi thứ diễn ra ngày một nhanh."

Trong vòng 5 phút tiếp theo, Reed đưa ra một bài tranh luận rất tỉ mỉ về những lý do tại

sao công ty sẽ gặp rắc rối nếu như tôi tiếp tục lãnh đạo nó một mình. Anh trình bày một đánh giá chuẩn xác về năm đầu tiên tại vị của tôi, gồm cả thành tựu và thất bại. Giống như tôi đang nhìn một chiếc máy tính chơi cờ vua, tàn nhẫn và nhanh nhẹy. Phân tích của Reed vừa chi tiết lại vừa khái quát – đi từ những quyết định tuyển dụng của tôi, các sai sót trong kế toán cho đến sự giao tiếp trong công ty. Tất cả lướt qua tai tôi như chìm vào hư không, ngoại trừ một điều mà Reed nói rất đáng chú ý.

“Đường như ông chưa đủ cứng rắn và thẳng thắn để duy trì sự tôn trọng mạnh mẽ từ mọi người,” anh nói. “Về mặt tích cực thì không có người giỏi nào nghỉ việc, và nhân viên của ông rất thích ông.”

Tôi phải mỉm cười khi nghe đến đó. Hãy quên lời nói thật triệt để đi. Đây là lời nói

thật tàn nhẫn. Lời nói thật không thương xót.
“Trời ơi, cảm ơn ông,” tôi nói. “Hãy ghi câu đó
lên bia mộ của tôi vậy: *Có thể Marc đã khiến*
công ty của mình sụp đổ, nhưng không
người giỏi nào phải bỏ việc, và nhân viên
rất yêu thích ông ấy.”

Reed không hề phản ứng lại với lời nói đùa
xúi quẩy của tôi. Anh chỉ tiếp tục nói, như
thể đang trả bài học thuộc lòng vậy. Tôi đã tắt
bài trình chiếu của Reed đi, nhưng đây rõ là
một bài diễn văn mà Reed nhất định đã diễn
tập trước. Anh tỏ ra cảng thẳng với việc phải
thực hiện bài diễn văn này.

“Marc,” Reed nói, “chúng ta đang đối đầu
với rắc rối, và tôi muốn ông phải nhận thức
với tư cách của một cổ đông rằng đã có đủ
khói tại doanh nghiệp này để thấy rất có thể
đang có một đám lửa lớn hơn nhiều. Đây là
một cuộc chơi thực thi. Chúng ta phải hành

động thật nhanh và gần như không được sai sót. Cuộc cạnh tranh sẽ diễn ra trực tiếp và mạnh mẽ. Yahoo! đã từ một dự án sau đại học trở thành một công ty trị giá 6 tỷ đô-la nhờ khả năng thực thi tuyệt vời. Chúng ta cũng phải làm giống họ. Tôi không chắc liệu chúng ta có thể làm giống họ không nếu như ông là người duy nhất chịu trách nhiệm.”

Anh ngừng nói, nhìn xuống như thể muốn lấy hơi để nói ra điều gì đó thật khó khăn. Rồi anh nhìn lên, mắt anh nhìn thẳng vào tôi. Tôi nhớ là mình đã nghĩ: *Anh ta đang nhìn thẳng vào mắt mình.*

“Vậy nên, tôi nghĩ kết luận tốt nhất là tôi sẽ tham gia công ty toàn thời gian và bạn mình sẽ cùng điều hành. Tôi làm giám đốc điều hành, ông làm chủ tịch.”

Và Reed chờ đợi. Khi không thấy tôi phản ứng, Reed tỏ ra mạnh dạn hơn. “Tôi không nghĩ mình đang phản ứng thái quá. Tôi nghĩ

đây là giải pháp thấu đáo cho một thực tế không vui. Và tôi nghĩ việc dàn xếp hai chức vụ giám đốc điều hành cũng như chủ tịch sẽ cho công ty này có được đội ngũ lãnh đạo mà nó xứng đáng có. Tôi với ông có thể làm nên một lịch sử mà bọn mình sẽ tự hào suốt quãng đời còn lại.”

Rốt cuộc thì Reed cũng nói xong, anh tỏ ra nhẹ nhõm và nghiêng nhẹ người trên ghế, thở một hơi thật dài.

Tôi ngồi đó không nói gì, chỉ chầm chậm gật đầu. Đó là những gì xảy ra khi một chiếc đòn dương cầm từ trên trời rơi xuống trúng đầu bạn.

Tôi chắc chắn rằng Reed đã tự hỏi tại sao tôi không thể nhìn thấu tình hình với sự rõ ràng và rành mạch như anh. Tôi biết Reed không hiểu – không thể hiểu – những gì đang chạy qua đầu tôi. Cảm ơn vì điều đó, bởi những từ

đang lướt qua tâm trí tôi không được lịch sự
cho lắm.

Tôi biết, phần lớn những gì Reed nói hoàn toàn đúng. Nhưng tôi cũng nghĩ rằng cả hai đang nói chuyện với nhau về công ty *của tôi*. Đó là ý tưởng *của tôi*. Ước mơ *của tôi*. Và bây giờ nó đang là công ty *của tôi*. Khi Reed đang ở đâu đó tại Stanford và TechNet, tôi đã dâng hiến toàn bộ cuộc sống của mình cho việc xây dựng công ty này. Có thực tế không khi kỳ vọng ai đó có thể quyết định đúng *mọi thứ*? Liệu tôi có được phép làm theo cách của mình với những sai lầm không? Dù sao thì Reed cũng không sai về những chuyện đó. Anh đã nói đúng về những bước đi sai lầm, và về tương lai phía trước của chúng tôi. Nhưng phản ứng ban đầu của tôi với những gì Reed nói ngày hôm ấy trong văn phòng đó là chúng liên quan đến Reed

nhiều hơn tôi. Tôi không ngừng suy nghĩ:
Vậy là anh ấy nhận ra mình đã mắc một sai lầm trong cuộc đời rồi đây. Liệu có phải Reed đã chán ngấy Stanford và bỏ cuộc rồi không? Liệu có phải Reed đã thất vọng với công việc cải cách nền giáo dục ở TechNet? Reed đã bỏ lỡ những ngày tháng ban đầu của Netflix vì anh ấy muốn thay đổi thế giới, muốn cách mạng hóa giáo dục – và hầu hết các giáo viên, nhà quản lý mà Reed từng gặp đều muốn mức lương của họ được tăng lên theo tuổi nghề. Phải chăng bây giờ, khi thấy cái ý tưởng hơi điên rồ mà chúng tôi từng thử nghiệm cùng nhau có tiềm năng thật sự, anh mới chợt nhận những vấn đề trong cách lãnh đạo của tôi? Có lẽ nào tôi không phải là người thích hợp để điều hành công ty một mình, hay Reed chỉ muốn quay trở lại với cái tôi quá cao để làm một người dưới quyền tôi?

Tôi giận dữ và đau đớn. Nhưng ngay cả trong khoảnh khắc đó, tôi vẫn nhận ra lời Reed nói có lý.

Tất cả sự hòa lẩn của những cảm xúc khi đó trông như thế nào, chỉ có mình Reed biết. Nhưng chắc là trông khó quên lắm, bởi ngay cả Reed cũng nhận ra là anh cần nói câu gì đó tử tế – để đặt lên lát bánh cuối cùng của chiếc bánh kẹp phân.

“Đừng thất vọng quá,” rốt cuộc Reed cũng nói thành lời. “Tôi cực kỳ tôn trọng và quý mến ông. Nói ra những lời khó nghe như vậy tôi cũng đau lắm. Có vô số điểm tốt trong tính cách, sự trưởng thành và kỹ năng của ông mà tôi vô cùng ngưỡng mộ. Tôi rất tự hào được gọi ông là cộng sự.”

Rồi Reed lại im lặng. Tôi có thể hiểu là vẫn còn gì đó anh chưa nói hết. Làm thế nào mà anh ấy vẫn còn lời để nói cơ chứ? Đầu tôi quay

cuồng.

“Tôi cần chút thời gian để tiêu hóa chuyện này, Reed,” tôi nói. “Tôi nói này, ông không thể cứ vào đây rồi đề xuất tiếp quản công ty, và hy vọng tôi sẽ trả lời: *Ồ, thật hợp lý, tất nhiên rồi!*”

Giọng tôi lại cao lên, nên tôi quyết định ngừng nói. “Tôi không đề xuất tiếp quản công ty,” Reed gạt đi. “Tôi chỉ đề xuất bọn mình cùng nhau điều hành công ty. Như một đội.” Sau đó là một khoảng lặng – một khoảng lặng dài. “Tôi nói ông nghe nhé, tôi vẫn là bạn của ông bất kể chuyện này đi đến đâu,” Reed rốt cuộc cũng lên tiếng và đứng dậy. “Nhưng nếu đây là chuyện đến chết ông cũng không nghe theo, tôi cũng không miễn cưỡng ông làm gì, kể cả với tư cách một cổ đông tôi hoàn toàn có thể làm như vậy. Nếu ông không tin đây là vì lợi ích tốt nhất của công ty, và không

muốn hướng về phía trước theo cách này, tôi vẫn ổn. Chúng ta sẽ chỉ cần bán công ty, trả vốn lắn lải cho nhà đầu tư, chia tiền và ai về nhà này."

Khi Reed rời văn phòng của tôi, anh nhẹ nhàng đóng cửa lại sau lưng, như một người lặng lẽ rời khỏi phòng thăm bệnh. Mặt trời đang lặn, nhưng tôi không hề đứng dậy để bật đèn. Tôi ngồi trong bóng tối cho đến khi gần như tất cả những người khác đã ra về – tất cả, trừ Kho, người thong thả bước vào công ty đâu đó sau 9 giờ, miệng huýt sáo còn những ngón tay gõ trống liên hồi vào một chiếc hộp pizza dính đầy nước sốt.

Lời nói thật triệt để tốt thật đấy, cho đến khi mục tiêu của nó là bạn.

Tôi sẽ không nói dối bạn, hay tự dối mình. Những gì Reed nói với tôi vào cái ngày giữa

tháng Chín ấy khiến tôi đau đớn vô cùng. Không phải vì Reed tỏ ra nhẫn tâm – thật ra không hề – mà vì anh ấy đã nói thật. Lời nói thật tàn nhẫn, khắt khe, như *xé toạc vết thương*.

Đó là lời nói thật triết để, chính là những lời nói thật mà chúng tôi đã cùng luyện tập với nhau ngay từ đầu, trong chiếc Volvo của tôi trên đường cao tốc số 17. Reed không có lý do riêng, hay bất cứ động lực ngầm nào để làm như vậy. Cái thúc đẩy anh chính là những gì tốt nhất cho công ty, và anh quá đỗi tôn trọng tôi để không làm bất cứ điều gì khác ngoại trừ nói ra một sự thật hoàn chỉnh, không tô vẽ. Anh chỉ đang làm điều mà chúng tôi vẫn luôn làm với nhau.

Và tôi càng nghĩ về nó, thì những gì hiện lên trong tập tin PowerPoint đó càng khiến tôi rùng mình. Liệu đó có phải là một bản trình

chiếu vụng về không? Phải. Liệu tất cả có giống như Reed đang cố đặt một cuộc đối thoại nhạy cảm, dễ kích động cảm xúc trong giới hạn an toàn của một bản trình chiếu không? Có.

Nhưng nó có khó chịu không? Không hề. Giờ đây, khi Reed đã rời khỏi phòng còn tôi ngồi lại trong bóng tối, tôi có thể hiểu anh ấy đã quá căng thẳng khi phải nói với tôi những phản hồi trung thực của mình đến nỗi phải có những lời nhắc tức thì được viết sẵn, để khiến anh còn giữ vững được lập trường của mình. Reed muốn chắc chắn rằng mình sẽ làm đúng. Reed muốn chắc chắn rằng mình sẽ nói ra những gì cần nói.

Đó là những lời khó nghe. Nhưng còn khó khăn hơn khi tôi phải thừa nhận rằng Reed đã nói đúng. Tôi *đang* có vấn đề. Khoản đầu tư từ IVP *suyt nữa* đã xôi hỏng bỏng không vì tôi – vì những đối tác mới của chúng tôi biết rằng

nếu không có những hành động mạnh mẽ từ khả năng lãnh đạo sâu sắc, trực tiếp và tự tin, công ty này sẽ chẳng bao giờ thành công. Họ chưa bao giờ nói thẳng như vậy, nhưng với tất cả những người có mặt trong phòng lúc đó, điều rất rõ ràng là những hành động mạnh mẽ, khả năng lãnh đạo sâu sắc, trực tiếp và tự tin sẽ không đến từ tôi.

Càng nghĩ nhiều về nó bao nhiêu, tôi càng nhận ra ước mơ của mình đã được chuyển hóa. Ban đầu đó chỉ là một ước mơ lẻ loi: một công ty mới, với tôi là người đứng đầu. Nhưng khi ngồi trong văn phòng, nghe Reed dỗng dạc chỉ ra những thất bại của mình, lắng nghe anh lý giải tại sao công ty cần cả hai chúng tôi đứng ở vị trí lãnh đạo cùng nhau, tôi nhận ra rằng thật sự có tới *hai* ước mơ, và có lẽ tôi cần hy sinh một trong hai để đảm bảo ước mơ còn lại sẽ trở thành sự thật.

Công ty là một ước mơ. Tôi ở vị trí lãnh

đạo lại là một ước mơ khác. Và nếu công ty này muốn thành công, tôi phải thăng thắn đổi diện với những giới hạn của mình. Tôi cần nhận thức rằng mình là một người xây dựng, một người có sự sáng tạo và tự do để tập hợp đội ngũ, kiến tạo văn hóa và *triển khai* ý tưởng từ mặt sau của một chiếc phong bì cho đến một công ty, một văn phòng, một sản phẩm hiện diện trên đồi này. Nhưng chúng tôi đang thoát khỏi giai đoạn khởi đầu đó. Lúc này, chúng tôi sẽ phải tăng trưởng, và tăng trưởng thật nhanh – để làm điều ấy, chúng tôi cần một bộ kỹ năng hoàn toàn khác.

Tôi có ý thức khá rõ về kỹ năng của bản thân trong vai trò của một doanh nhân. Tôi không cho là mình đang tự tâng bốc bản thân khi nói rằng tôi nằm trong 2% xuất sắc nhất. Tôi biết, ngay cả sau này cũng vậy, rằng mình

vẫn có thể chèo lái công ty khi nó tăng trưởng. Nhưng ngay cả sau này, tôi cũng biết rằng Reed thuộc về 0,01% xuất sắc nhất. Anh là một trong những người vĩ đại nhất mọi thời. Và anh giỏi hơn tôi trong những giai đoạn như thế này. Tự tin hơn. Tập trung hơn. Táo bạo hơn.

Mọi thứ đã quá rõ ràng với tôi để biết rằng khi nói tới nhu cầu bức bách nhất và căng thẳng nhất của chúng tôi – tiền – Reed là người giỏi hơn nhiều. Anh từng gần như một mình sáng lập một công ty và đưa công ty này vượt qua lần bán cổ phiếu đầu tiên ra công chúng trong tư cách giám đốc điều hành. Anh là một nhân vật nổi tiếng. Các nhà đầu tư dám đặt cược vào anh hơn tôi nhiều lần. Chúng ta cũng đã chứng kiến chuyện đó xảy ra như thế nào.

Tôi phải tự hỏi: Chuyện thấy ước mơ của mình trở thành sự thật quan trọng đến đường nào? Và liệu đó có còn là ước mơ của

tôi nữa hay không? Bây giờ chúng tôi đã có 40 nhân viên, mỗi người trong số đó cũng cố gắng hết mình để Netflix thành công hệt như tôi vậy. Họ về trễ, làm việc xuyên cuối tuần, bỏ lỡ những hứa hẹn với bạn bè và người thân, tất cả để phụng sự cho một ước mơ mà khởi đầu là *của tôi* – nhưng, mong Chúa phù hộ cho mọi người, cũng là ước mơ mà họ đã đón nhận như là của mình. Liệu tôi có nợ họ lời hứa sẽ làm tất cả những gì có thể để đảm bảo rằng công ty sẽ sống sót, kể cả khi điều đó có nghĩa là vai trò của tôi sẽ không còn là vai trò mà tôi đã từng hình dung cho chính mình hay không?

Giữa chức danh của tôi và công việc của họ, điều gì quan trọng hơn?

Tôi đứng dậy, đi lại gần cửa sổ. Tôi có thể thấy bãi đậu xe đã gần như trống trơn, thấy thảm hoa đầy màu sắc ở rìa bãi đậu xe đang kỳ nở rộ, được thắp sáng bằng thứ ánh sáng

màu cam của đèn đường. Ngày mai, vào lúc 6 giờ sáng, bãi đậu xe này sẽ tràn ngập những chiếc Toyota, Subaru, Volkswagen thuộc sở hữu của những người đang làm việc cho tôi. Rất nhiều chiếc xe trong số đó vẫn còn đang được trả góp và đã mua bảo hiểm. Là hóa đơn. Và về một mặt, tôi là người chịu trách nhiệm với chúng.

Khi ước mơ của bạn trở thành sự thật, nó không còn chỉ thuộc về bạn nữa. Nó còn thuộc về những người đã giúp đỡ bạn – gia đình, bạn bè, đồng nghiệp. Nó thuộc về thế giới này.

Nhìn vào những chiếc xe trong bãi đậu xe, tôi thật sự hiểu rằng Reed đã đúng. Rằng sự dàn xếp vị trí giám đốc điều hành/chủ tịch sẽ cho công ty đội ngũ lãnh đạo mà nó xứng đáng có. Sẽ gia tăng đáng kể tỷ lệ thành công của chúng tôi. Sẽ tạo ra một công ty mà

chúng tôi sẽ tự hào trong suốt quãng đời còn lại của mình.

Và khi nhìn lại, tất nhiên Reed hoàn toàn đúng. Netflix có lẽ vẫn tồn tại nếu tôi tiếp tục một mình giữa chức giám đốc điều hành. Nhưng bạn không thể viết sách về một công ty chỉ có thể *tồn tại*. Tâm trí tôi không còn nghi ngờ gì nữa, rằng nếu không có Reed tham gia nhiều hơn trong vai trò lãnh đạo, Netflix sẽ không thể trở thành công ty như ngày hôm nay. Ngược lại, nếu tôi không trao lại chức danh giám đốc điều hành cho Reed vào năm 1999, tôi sẽ không tài nào viết ra cuốn sách này.

Công ty này cần chúng tôi điều hành nó.
Cùng nhau.

Mỗi khi tôi thấy buồn và cần nhớ lại những khoảnh khắc can đảm trong đời mình, tôi sẽ không lập tức nhớ đến những đỉnh núi xa xăm, những chuyến leo trèo nguy hiểm, hay

một khúc sông chảy xiết. Tôi thậm chí không nhớ về những buổi sáng trong xe của Reed, hay các buổi gấp gối đầu tiên trong quán Hobee's, khi tôi cố gắng thuyết phục những con người tài năng (và đang lưỡng lự) bỏ việc hiện tại để thực hiện một cuộc mạo hiểm điên rồ và phi lý. Tôi không nghĩ đến niềm hy vọng ban đầu, sự khởi đầu bận rộn, hay hàng trăm thử nghiệm thất bại không mang một dấu hiệu nào cho thấy một trong số chúng sẽ thành công.

Tôi chỉ nghĩ đến việc rời khỏi văn phòng của mình đêm hôm đó. Tôi nghĩ đến cảnh mình chầm chậm lái xe về nhà qua những con đường vắng của Scotts Valley, sẵn sàng nói với vợ rằng tôi đã quyết định sẽ không còn là vị giám đốc điều hành đơn độc của công ty mà mình đã sáng lập nữa. Và biết rằng điều tôi đang làm là điều hoàn toàn đúng đắn.

Đến lúc này, hẳn các bạn đã biết những chương sách trong câu chuyện về Netflix hiếm khi kết thúc tốt đẹp, như một món quà được gói gọn trong những đoạn dây ruy băng đỏ và đen. Chương này cũng không ngoại lệ. Tôi đã một mình lái xe về nhà, và tôi đã ngồi trên hiên nhà với Lorraine suốt vài giờ trong đêm hôm đó, giữa hai vợ chồng là một chai rượu vang đã mở, khi chúng tôi cùng nhau nói về tính hợp lý – và cảm xúc – trong quyết định của tôi. Và đến lúc cuối cùng, chúng tôi cũng đồng tình với nhau rằng đề xuất của Reed là điều đúng đắn phải làm – rằng tôi nợ nhân viên của mình, nợ các nhà đầu tư, và nợ chính bản thân tôi lời hứa công ty này sẽ tiếp tục thành công, ngay cả khi điều đó có nghĩa là tôi sẽ phải bước xuống khỏi vị trí giám đốc điều hành duy nhất.

Nhưng sau khi tôi tắt đèn xong, còn Lorraine đã cẩn thận đặt ly rượu vào trong máy rửa chén, tôi ngồi xuống bàn bếp để kiểm tra email lần cuối. Nhấp nháy ở đầu hộp thư đến là một email do Reed gửi. Thời gian: 11:20 chiều. Chủ đề: *Lời nói thật.*

Bức thư tóm lược và nhắc lại cuộc trò chuyện chiều hôm đó. Tôi tin chắc về cơ bản đó là phần nội dung lấy ra từ bản trình chiếu của Reed. Có những gạch đầu dòng nói về ý thức chiến lược của tôi, về tuyển dụng, về khả năng kiểm soát tài chính, quản trị con người và năng lực huy động vốn. Bây giờ khi tôi có thời gian để nghĩ về những gì Reed nói, thật tiện hơn khi đọc những lời của anh bằng văn bản. Mắt tôi dò đến những hàng chữ cuối cùng: “Tôi thành thật mong mọi sự đã khác, Marc, vì lợi ích của cả hai chúng ta, nhưng trong thâm tâm mình, tôi tin mọi thứ hôm

nay tôi nói là đúng.”

Nhưng như thế chưa phải là hết.

Nhưng cũng tương tự, tôi cảm nhận rõ nhất điều đúng đắn phải làm để cân nhắc sự thay đổi đó là chia lại quyền mua cổ phần của tôi và ông. IVP đã đầu tư với cam kết chúng ta có thể điều hành với tư cách chủ tịch/giám đốc điều hành; sẽ là không phải nếu quay về nói với họ rằng như thế không được, nên chúng ta cần cho tôi thêm quyền mua cổ phiếu khác trị giá 2 triệu đô-la nữa.

Tôi không thể tin vào những gì mình đang đọc. Trong những câu tiếp theo, Reed nói rằng để có thể ngồi vào ghế giám đốc điều hành, anh cần có thêm quyền mua cổ phiếu của công ty. Và tệ hơn, Reed nói một phần lớn của số cổ phiếu đó nên đến từ *tôi*. Rằng tôi nên từ bỏ một phần tài sản của mình trong công ty, bởi từ bây giờ chúng tôi sẽ chia sẻ trách nhiệm với nhau.

“Thật vớ vẩn,” Lorraine hét lên, khi tôi giải thích với vợ về yêu cầu của Reed. “Hai anh lúc đầu chia 50-50 dù cho anh làm tất cả mọi việc, cày cuốc 60 giờ mỗi tuần khi làm giám đốc điều hành còn anh ấy thì yên vị trên ghế chủ tịch. Giờ anh ấy cứ thế ngồi lên thay anh và bỗng nhiên 50-50 là chưa đủ hay sao?”

Lorraine rất giận dữ và lắc đầu mạnh tới nỗi tôi sợ cổ của vợ mình sẽ bị trật khớp mất. Tôi cố gắng trấn an Lorraine, nhưng vô vọng. “Thật vớ vẩn,” vợ tôi tiếp tục rủa. “Vớ vẩn. Chỉ thế thôi.”

Khi vợ tôi dậm chân thình thịch lên cầu thang, tôi ngồi im lặng trong nhà bếp và cẩn thận đóng máy tính xách tay lại. Tôi biết phải một lúc lâu nữa mình mới chợp mắt được. Có hàng nghìn suy nghĩ đang chạy qua đầu tôi – làm thế nào để báo tin này cho toàn bộ công ty, nên nói gì với Reed vào ngày hôm sau

về quyền mua cổ phiếu. Vai trò của tôi sẽ thay đổi ra sao trong những tháng sắp tới, và tôi sẽ đương đầu với cuộc chuyển giao này như thế nào.

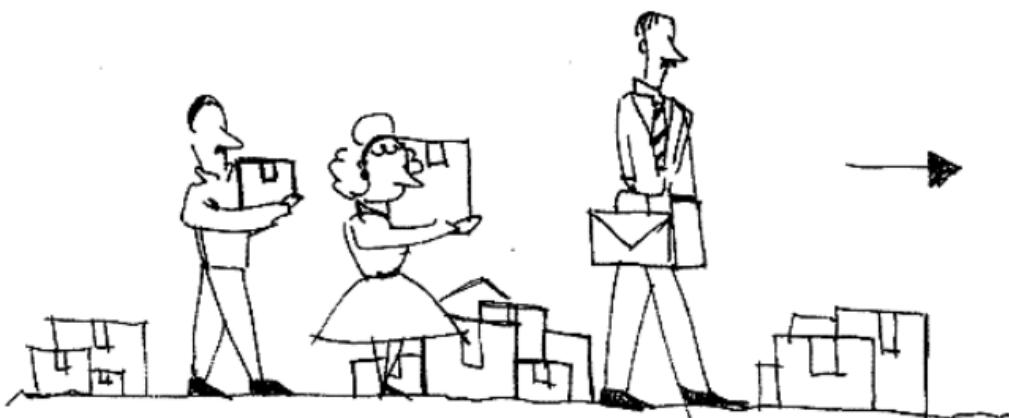
Tương lai của công ty trải dài trước mắt tôi, rộng mở và mệt mỏi, và dù ngay đêm hôm đó, tôi không thể nói rằng mình có cảm thấy an lòng với quyết định này hay không, tôi biết rằng mình sẽ sớm an lòng vào một ngày nào đó thôi. Tôi đã bắt đầu thấy Reed và mình có thể làm việc cùng nhau như thế nào nhằm giúp công ty thành công. Tôi gần như có thể nghe thấy động cơ của chiếc xe mang tên hợp tác giữa chúng tôi đang bắt đầu vang lên những tiếng gầm gừ.

13/

BÊN KIA NGON ĐỒI

(Mùa xuân năm 1999, 1 năm sau khi ra

mặt)



Chúng tôi chuyển công ty tôi - Los Gatos vào tháng Ba năm 1999. Văn phòng mới nằm ngay bên kia ngọn đồi trên đường cao tốc số 17, gần Santa Cruz đến nỗi bạn có thể đến đó mà vẫn chưa di ra khỏi thung lũng Silicon. Nơi đó cách nhà tôi khoảng 14 phút lái xe. Một nốt khai liết lớn so với năm phút lái xe mà tôi đã quen từ lâu trong một năm đầu tiên. Nhưng cũng đủ dài để nghe đi nghe lại 3-4 lần những bài hát Sweet Adeline, Down Our Way hay bất cứ bài nhạc từ tầu barbershop nào mà tôi đang tập hát vào thời điểm đó...

Hãy để tôi giải thích. Vài năm trước khi Netflix ra đời, vào giữa thập niên 1990, Lorraine lo là tôi đang làm việc đến kiệt sức. Vợ tôi đề nghị tôi nên tìm một sở thích nào đó không liên quan đến công việc. “Anh lúc nào cũng hát trong xe,” cô ấy nói. “Tại sao anh không tham gia đội hợp xướng?”

Vậy là tôi không chỉ tham gia dàn hợp xướng, mà còn trở thành thành viên của Hội Bảo tồn và Khuyến khích Xướng ca Tứ tấu Barber Shop Hoa Kỳ. Phụ nữ không được phép tham gia hội này (họ có hội riêng: Sweet Adelines).

Hội có các chi hội trên toàn thế giới, và chi hội gần nhất nằm ở Santa Cruz. Mỗi tối thứ Ba, sẽ có một buổi xướng ca nhóm ở phòng cộng đồng của Nhà thờ Felton. Bất cứ ai là thành viên của Hội đều có thể ghé qua, và vì các tiết mục đã được chuẩn hóa nên không có

bất kỳ lúng túng nào, một khi bạn đã nắm được bài hát và phần mình đảm trách trong bài hát đó. Mỗi buổi xương ca đều bắt đầu với “The Old Songs”, hội ca của Hội Bảo tồn và Khuyến khích Xướng ca Tứ tấu Barber Shop Hoa Kỳ. Sau đó, người chỉ huy sẽ đề xuất các bài hát khác nhau, đôi khi dựa trên ý kiến của các thành viên. Và sau khoảng 2 giờ, chúng tôi có lúc sẽ đi uống bia với nhau.

(1) Nhạc barbershop là một thể loại nhạc có nguồn gốc từ các tiệm cắt tóc vào thế kỷ XVII-XIX, khi đó các tiệm cắt tóc còn có vai trò là những trung tâm cộng đồng, nơi cánh đàn ông tụ tập để giao lưu và giải trí, còn các thợ cắt tóc bản thân họ cũng là những nhạc công tài ba. Ban đầu, đây là thể loại nhạc dành riêng cho đàn ông, nhưng về sau cũng dần xuất hiện các ban nhạc nữ hát thể loại này.

Có bốn quãng giọng trong xương ca barbershop. Tenor – nam cao – là quãng giọng cao nhất, tiếp theo là lead – giọng hát chính, baritone – giọng nam trung và bass –

giọng nam trầm. Vì trong tứ tấu barbershop thường chỉ có nam, nên sẽ không có giọng nữ trầm hay giọng nữ cao, và các quãng giọng gần nhau hơn nhiều. Điều đó dẫn đến những giai điệu thật sự gắn bó – những ca sĩ đã quen với những quãng giọng rộng hơn của các dàn hợp xướng hỗn hợp thường gặp khó khi phải thích ứng với những phần đòi hỏi sự khéo léo của nhạc barbershop. Việc hát trong một dàn hợp xướng hỗn hợp lớn cũng giống như ở trong một dàn nhạc, với bộ trống và đàn double bass ở đằng sau, sáo và vĩ cầm ở đằng trước. Nhưng một ban nhạc barbershop giống một cây ghi-ta hơn, như một người đang chơi các hợp âm được tạo nên từ những dây đàn được so dây khá gần nhau, về cả âm sắc lẫn cao độ.

Tôi rất thích hát nhạc barbershop. Tôi yêu cảm giác như trở thành một bộ phận của nhạc cụ,

cảm giác khi một hợp âm được hình thành. Tôi hiếm khi hát giai điệu chính – thay vào đó, tôi thường được giao cho những hợp âm đóng rối rắm, không xa rời lời hát chính. Tôi là người hát đậm, không thể thiếu nhưng cũng không phải là giọng hát đầu tiên bạn nghe thấy. Nhạc barbershop chính là như vậy – đó là một hình thức phối hợp thật sự. Nếu bỏ đi bất cứ một bộ phận nào, bài hát sẽ không còn đúng nữa.

Tôi chưa bao giờ trình diễn nơi công cộng cùng Hội. Chuyện đó không quan trọng. Quan trọng là những buổi tối thứ Ba. Tôi tham gia cùng mọi người như một nghi thức. Với tôi, những buổi xướng ca đó cũng giống như các cuộc họp mặt của Hội Người nghiện rượu Ẩn danh (Alcoholics Anonymous, AA), nhưng thay cho những câu chuyện buồn và mùi cà phê cháy là những bản nhạc xưa cũ, vui tươi. Những đêm như thế giúp tôi cảm thấy ôn hòa hơn.

Nhưng dẫu vậy thì sở thích âm nhạc của tôi lại khiến gia đình tôi khó chịu. Để luyện tập, tôi thường hát theo các băng nhạc barbershop trong xe hơi – những đoạn băng được tách riêng phần tôi phụ trách. Ở mặt trước sẽ là phần của tôi, còn ở mặt sau sẽ là phần của tất cả những người còn lại. Ý tưởng của tôi là tôi sẽ chơi mặt trước 10 lần liên tục để nắm vững phần giai điệu của mình, sau đó lật băng lại để luyện hát cùng phần còn lại của ban nhạc. Đó là một mẹo vặt hiệu quả, nhưng thật sự *rất phiền* với bất kỳ hành khách nào không yêu thích loại nhạc đó. Như con trai của tôi.

“Đừng hát nữa bố!” Logan sẽ hét lên trong lúc đang bị gài chặt trong ghế, hai tay che lấy tai. “Đừng hát nữa mà!” Và tôi sẽ ngừng hát. Nhưng khi một mình lái xe từ nhà đến chỗ

làm, tôi sẽ thật sự xôa hết mình đấy.

Bây giờ tôi mới ngộ ra những buổi tập hát lúc sáng như thế là sự chuẩn bị hữu ích cho công việc mà tôi sẽ làm ở văn phòng công ty vào thời điểm cuối năm 1998 và đầu năm 1999. Mỗi ngày, tôi đều định nghĩa lại vai trò của mình. Tôi không còn lúc nào cũng là giọng hát chính nữa. Tôi không còn lúc nào cũng đứng trước những người còn lại. Nhưng tôi đã trở thành một phần của tập thể, và chúng tôi đang cùng nhau cất lên một bài hát thật lớn, đẹp đẽ. Tôi đang học cách làm sao để cùng Reed cất lên một giai điệu gắn bó, gần gũi.

Kể từ mùa xuân năm đó, chức danh chính thức của tôi là “chủ tịch”. Ngày qua ngày, công việc của tôi thay đổi từng chút một. Tôi vẫn chịu trách nhiệm những khía cạnh mà tôi yêu

thích ở Netflix (và cũng rất giỏi): quan hệ với khách hàng, tiếp thị, quan hệ công chúng, thiết kế web, toàn bộ nội dung liên quan đến phim ảnh và mối quan hệ đang trên đà tiến triển giữa chúng tôi với các nhà sản xuất đầu đĩa DVD. Reed đảm trách những công việc đằng sau: tài chính, vận hành và kỹ thuật. Như tôi vẫn nghĩ bấy lâu nay, chức danh không có nhiều ý nghĩa. Nhưng với các nhà đầu tư vốn mạo hiểm, chức danh với họ rất quan trọng, và tôi cũng không ngây thơ: tôi biết, khi đề cập đến chuyện huy động vốn cho một công ty khởi nghiệp đang tăng trưởng nhanh chóng (và vẫn chưa sinh lời), việc có Reed trong vai trò CEO chính là một trong những tài sản lớn nhất của chúng tôi. Sự hiện diện của Reed sẽ trấn an ban lãnh đạo và làm yên lòng các nhà đầu tư tiềm năng. Mùa xuân năm đó, có thể nói tôi còn hơn cả hạnh phúc khi ngồi ghế phụ trong những cuộc vận động cho công ty

của mình. Tôi làm điều mình giỏi nhất: giúp Reed trở nên mềm mỏng hơn với các nhà đầu tư và nhân viên.

Một người khác cũng được giao nhiệm vụ làm cho mọi thứ chạy trơn tru ở những nơi có sự hiện diện của Reed là Patty McCord. Reed đã đưa cô ấy vào đội ngũ để điều hành hoạt động nhân sự không lâu sau khi chúng tôi thông báo sẽ cùng nhau lãnh đạo công ty. Cô từng là giám đốc nhân sự tại Pure Atria, và từ lâu đã là cánh tay phải của Reed. Patty giống như tham mưu của anh ấy. Hiểu biết của cô về Reed hiếm người có được và, quan trọng hơn, cô cũng biết cách làm thế nào để dỗ anh trở nên tếu nhị trong giao thiệp. Reed có thể hơi... bộc trực. Patty cũng thế. Nhưng sự bộc trực của Patty được biểu lộ theo một cách lôi cuốn, mang màu sắc người Texas – cô hiểu rõ những phép xã giao.

Patty biết rằng Reed không phải lúc nào cũng nhận ra khi nào thì mình đang làm người khác xù lông, và anh thường mù tịt trước cảm giác đau khổ của người khác – đặc biệt khi đó là người không thân quen với Reed như tôi. Nếu có một buổi họp diễn ra gay gắt, Patty biết nên làm gì và khi nào để kéo Reed sang một bên và nhẹ nhàng khuyên bảo anh nên xin lỗi vì đã gọi ý tưởng của ai đó là “hoàn toàn không thể ủng hộ được nếu còn lý trí”.

Có lần, tôi đã nghe thoáng Patty nói với Reed rằng các buổi họp ban điều hành của chúng tôi từng rất hiệu quả, trước khi hỏi anh ấy rằng ai là người phát biểu nhiều nhất.

“Tôi và Marc chứ ai,” Reed trả lời.

“Anh có nghĩ là những người khác cũng nên phát biểu trong buổi họp không?”

Reed chăm chú nhìn Patty trong một giây,

và tôi tự hỏi liệu anh có trả lời câu hỏi đó hay không.

Anh gật đầu. "Ghi nhận."

Tuy nhiên, vai trò của Patty còn vươn xa hơn là chỉ đơn thuần giới hạn trong những việc liên quan đến Reed. Rất khó để nói cho đủ về ảnh hưởng to lớn của cô với Netflix, trong vai trò giám đốc nhân sự. Hay nói thẳng ra, rất khó để nói cho đủ về ảnh hưởng của Patty lên toàn bộ lĩnh vực nhân sự của công ty. Patty đã hoàn toàn định nghĩa lại vấn đề nhân sự.

Tôi đã viết trong cuốn sách này về chuyện văn hóa của Netflix, ít nhất là trong những ngày đầu, không đến từ kết quả của những kế hoạch tỉ mỉ – của những nguyên tắc đầy tham vọng hay các tuyên ngôn về văn hóa. Tôi đã viết về việc văn hóa phản ánh những giá trị chung và ứng xử của nhà sáng lập như thế nào. Về cách chúng tôi tin nhiệm lẩn

nhau, cùng làm việc chăm chỉ và không có chút kiên nhẫn nào để làm theo những thứ truyền thống vớ vẩn trong thế giới doanh nghiệp.

Tất cả những điều đó đều đúng. Nhưng chuyện gì sẽ xảy đến khi đội ngũ nhân sự ngày một phình ra? Khi công ty còn nhỏ, sự tin tưởng và hiệu quả luôn đi cùng nhau. Nếu bạn có con người phù hợp trong đội ngũ của mình, bạn không cần phải bảo họ từng chút một bạn muốn họ làm gì – trên thực tế, thậm chí bạn còn không phải thường xuyên nói với họ bạn muốn họ làm gì. Bạn chỉ cần nói rõ về cái bạn muốn đạt được và tại sao những cái đó lại quan trọng. Nếu bạn chiêu mộ đúng người – thông minh, tháo vát, đáng tin cậy – họ sẽ tự hình dung mình cần làm gì, tiến về phía trước và hành động. Họ sẽ tự giải quyết vấn đề từ trước khi bạn biết có vấn đề tồn tại.

Còn nếu bạn không tuyển dụng đúng người thì sao? Đó là điều hiển nhiên sẽ xảy ra rất nhanh thôi.

Văn hóa của chúng tại Netflix thời kỳ đầu hoàn toàn được sinh ra từ cách tôi và Reed đối xử với nhau. Chúng tôi không đưa cho nhau một danh sách những công việc mà chúng tôi mong người còn lại sẽ làm rồi sau đó “kiểm tra” thường xuyên để đảm bảo mọi việc đã hoàn thành. Chúng tôi chỉ đảm bảo rằng mỗi người đều hiểu các mục tiêu của công ty và mỗi người chịu trách nhiệm với khía cạnh nào. Việc hình dung cần làm gì để đạt được những mục tiêu đó tùy thuộc vào chúng tôi. Và việc trung thực với nhau – trung thực một cách triệt để – cũng tùy thuộc vào từng người chúng tôi.

Tôi đã viết về chuyện sự dàn xếp đó trông như thế nào – hay chính xác hơn là *nghe* như thế nào. Những giọng nói lớn tiếng, các cuộc

hợp đầy tranh cãi, những tuyên bố thảng
thừng khẳng định một ý tưởng nào đó
ngu ngốc ra sao và sẽ không thành công như
thế nào. Đôi khi thật khó để người khác hiểu
rằng tôi và Reed thật sự *quý mến* nhau – rằng
chúng tôi thấy mình hiệu quả nhất khi bỏ qua
tất cả những thứ vớ vẩn và nói thẳng điều
mình đang nghĩ. Reed và tôi đã làm như thế
kể từ những ngày đầu trong xe hơi trên
đường cao tốc số 17, và chúng tôi chưa bao
giờ dừng lại. Dù chỉ có hai người chúng
tôi hay trong một cuộc họp bộ phận với 20
người, chúng tôi cảm thấy cả hai nợ công ty
(và nợ nhau) sự đảm bảo rằng chúng tôi sẽ
tìm cho bằng được giải pháp phù hợp – hay
nói đúng hơn là dần nhau bằng gậy sắt số 4
và dùi cui cho đến khi tìm ra giải pháp mới
thì thôi. Đôi khi, những cuộc tranh luận sẽ
trở nên dữ dội đến nỗi cả tôi và Reed đều

hoàn toàn đánh mất mình trong sự tranh đua giành phần thắng, cuối cùng chỉ dừng lại khi chúng tôi nhận ra ý tưởng của một người hay của người còn lại – hay thường xuyên hơn là sự kết hợp nào đó giữa cả hai – là giải pháp rõ ràng và đã đến lúc để bắt tay vào hành động. Không hiếm những lần sau một cuộc tranh cãi lớn tiếng, Reed cùng tôi nhìn lên và thấy khuôn mặt ngoác, choáng váng của các đồng nghiệp xung quanh, với biểu cảm như những đứa trẻ muốn hỏi: “Tại sao cha và mẹ lại cãi nhau vậy?”

Nhưng giờ họ đã quen rồi.

Lời nói thật triệt để. Tự do và trách nhiệm. Đó là những lý tưởng mang tính hiện tượng, nhưng trong vài năm đầu tiên của công ty, chúng tôi không thật sự viết ra những lý tưởng này. Chúng tôi tiếp cận mọi việc trên

nền tảng tùy cơ ứng biến.

Sau đây là một ví dụ.

Đâu đó trong năm 1999, một trong những quản lý kỹ thuật của công ty đến gặp tôi với một đề nghị lạ thường. Bạn gái của anh chàng này vừa chuyển đến San Diego và cậu ta đang cố giữ cho mối quan hệ của cả hai được ổn định. "Anh thấy thế nào," cậu ta hỏi, "nếu thứ Sáu em xin tan làm sớm để bay tới San Diego?" Cậu giải thích thêm mình sẽ làm việc từ xa tại San Diego vào sáng thứ Hai, bay trở về nhà vào tối thứ Hai và có mặt ở văn phòng vào sáng thứ Ba.

Câu trả lời của tôi có lẽ đã khiến cậu ta ngạc nhiên. "Tôi không quan tâm cậu làm ở đâu, làm lúc nào. Cậu có làm việc ở Sao Hỏa thì tôi cũng chẳng quan tâm. Nếu tất cả những gì cậu muốn hỏi là thời gian và nơi để cậu làm việc, câu trả lời rất dễ dàng: chẳng có gì khác biệt với tôi cả."

“Nhưng,” tôi nói tiếp, “nếu điều cậu thật sự muốn hỏi tôi là liệu tôi có sẵn lòng hạ thấp kỳ vọng của mình với cậu và nhóm của cậu, để cậu có thể dành thời gian với bạn gái được không? Chà, đó cũng là một câu trả lời dễ dàng. Không.”

Cậu ta nhìn tôi tỏ vẻ bất an. Tôi có thể thấy ước mơ về kỳ nghỉ cuối tuần ở San Diego của cậu ta dần tan biến.

“Nghe tôi nói này, cậu làm việc ở đâu và khi nào thì chuyện đó tùy cậu. Nếu cậu có thể điều hành nhóm của mình hiệu quả dù chỉ có mặt ở văn phòng ba ngày rưỡi mỗi tuần, đó là quyền của cậu. Cứ làm như vậy đi – tôi sẽ ghen tị với cậu đấy. Tôi ước mình có đủ thông minh để làm được như thế. Chỉ cần nhớ: Cậu là một quản lý. Một phần công việc của cậu là đảm bảo nhóm của mình hiểu rõ cậu muốn họ hoàn thành cái gì và tại sao cái

đó lại quan trọng. Cậu nghĩ mình có thể làm được chuyện này khi không có mặt ở công ty không?"

Không cần phải nói, bạn gái của anh chàng quản lý trong câu chuyện trên đã trở thành người độc thân không lâu sau đó.

Tôi đã trao cho người quản lý hôm đó quyền tự do lựa chọn, nhưng đồng thời cũng nhắc nhở cậu ta về trách nhiệm với nhóm của mình. Tôi đang nói thật triệt để tôi nghi ngờ khả năng giữ cam kết từ phía cậu ta nếu mỗi tuần, cậu ta đều tan làm sớm để đi San Diego – nhưng rốt cuộc tôi quyết định để người quản lý lựa chọn.

Người quản lý cảm thấy mình được trao quyền, có tự do để đưa ra sự lựa chọn về cách sống của mình, và cuối cùng công ty sẽ hưởng lợi từ sự tập trung đã được làm mới của cậu ta. Mọi người đều chiến thắng.

Vâng, gần như tất cả mọi người. Chắc chắn là bạn gái của người quản lý ở San Diego không thể nhìn nhận việc này như tôi được.

Hai từ Tự do và Trách nhiệm cũng không chỉ dành cho cấp quản lý. Ví dụ như chàng nhân viên tiếp tân của công ty. Khi cậu ta bắt đầu nhận việc, chúng tôi không đưa ra một danh sách dài đến bảy trang giấy về tất cả những thứ cậu ta được hoặc không được làm trong suốt thời gian làm việc – *Giữ bàn làm việc sạch sẽ. Không ăn vặt.* Thay vào đó, mô tả công việc dành cho cậu chỉ có một câu duy nhất: *Trưng ra bộ mặt tốt đẹp nhất cho công ty.*

Chúng tôi đã trao cho người nhân viên tiếp tân một trách nhiệm rõ ràng và sự tự do gần như toàn diện để hình dung cách làm sao hoàn thành trách nhiệm đó. Cậu ta hoàn toàn có quyền quyết định thời gian trong ngày cần có người ngồi ở bàn tiếp tân; cách

để ứng phó khi cậu ta không có mặt, bị bệnh hay cần một ngày nghỉ phép. Cậu ta hoàn toàn có quyền quyết định hành vi nào *không* trưng ra bộ mặt tốt đẹp nhất cho công ty (chẳng hạn như ăn trưa tại bàn làm việc) và hành vi nào thì có (tôi vẫn rất nghi ngờ là cậu ta đã mua chiếc máy làm bóng ngô).

Và bạn biết gì không? Kết quả là chúng tôi đã có một nhân viên tiếp tân cực kỳ giỏi.

Văn hóa tự do đi đôi với trách nhiệm, kết hợp với những lời nói thật triệt để, thật sự hiệu quả như một phép màu vậy. Chúng tôi không chỉ đạt được những kết quả tuyệt vời mà đội ngũ nhân viên cũng yêu thích cách làm việc như thế. Những người có đầu óc để đưa ra quyết định có trách nhiệm sẽ *thích* sở hữu quyền tự do được quyết định.

Họ thích được tín nhiệm.

Nhưng nghe cũng rất hợp lý, đúng không nào? Nếu bạn đưa vào công ty những con

người thiếu đầu óc, thì sau đó bạn phải xây dựng đủ các thể loại hành lang bảo vệ để giữ họ đi đúng hướng. Bạn phải định nghĩa mọi thứ cho họ: có thể chi tiêu bao nhiêu cho đồ dùng văn phòng, được nghỉ phép bao nhiêu ngày, khi nào thì phải có mặt ở bàn làm việc. Hầu hết các công ty rốt cuộc đều xây dựng một hệ thống nhằm tự bảo vệ mình trước những con người thiếu đầu óc. Và kết quả là điều đó chỉ khiến những người có đầu óc chán nản. Bạn có nhớ những kỹ sư ngồi trong bồn tắm nước nóng không? Nếu bạn đối xử với người ta như trẻ con, chuyện bạn có ném cho họ bao nhiêu ghế đệm hay tiệc bia cũng chẳng quan trọng. Họ vẫn sẽ tức giận với bạn.

Vào năm 2000, chúng tôi đang tăng trưởng rất nhanh. Và chúng tôi vẫn đang tuyển dụng những con người có đầu óc tốt. Nhưng ngay cả những người có đầu óc tốt vẫn thắc mắc

về văn hóa và luật lệ – và không phải lúc nào họ cũng sẽ có tôi hay Reed để hỏi về những điều đó.

Chúng tôi bắt đầu tự hỏi: Số thế nào nếu có thể xây dựng một quy trình dành cho những người có đầu óc tốt? Số thế nào nếu bạn có thể giải phóng họ khỏi tất cả những giới hạn tốn mẩn chỉ khiến cho những nhân viên xuất sắc nhất muôn nỗi điên? Làm thế nào chúng tôi có thể nhân rộng hệ lý tưởng đã đến với chúng tôi một cách tự nhiên, để cho một công ty đang tăng trưởng có thể hưởng lợi từ hệ lý tưởng đó?

Làm thế nào để có thể hệ thống hóa văn hóa? Đó là lúc Patty McCord xuất hiện. Patty là một người tài năng trong việc thúc đẩy những giới hạn của luật lệ và sự tự do. Cô xác định điều đặc biệt ở Netflix chính là sự kết hợp rất riêng giữa tự do và trách nhiệm. Và sau đó Patty đã nỗ lực đặt vào đó một cấu trúc không

phải để giới hạn sự tự do – mà để khuyến khích và bảo tồn nó.

Bạn có thể đưa sự tự do đi xa đến đâu? Làm thế nào bạn đảm bảo được trách nhiệm chung?

Patty đã dựa vào lẽ thường mà làm. Ví dụ: Nếu bạn đang đi công tác, lẽ thường sẽ nói rằng phải có cơ chế nào đó để hoàn trả chi phí phát sinh. Nhưng không ai trong chúng tôi lại muốn phải trải qua những quy trình phê duyệt lê thê, tốn thời gian và suy cho cùng chẳng có nghĩa gì để được hoàn lại công tác phí cả. Nếu chúng ta đã tin tưởng để giao cho họ đưa ra những quyết định đại diện cho cả công ty vốn có thể kiểm về hay gây tổn hại đến cả triệu đô-la, chắc chắn chúng ta cũng có thể tin họ trong việc đưa ra quyết định về loại vé máy bay mà họ sẽ đặt cho mình trong chuyến công tác vậy.

Ngày nghỉ phép cũng tương tự. Trước đây chúng tôi không theo dõi khoản này vì chúng tôi không cần. Thái độ ở đây là: *Nếu bạn cần một ngày nghỉ thì cứ nghỉ. Tôi không cần biết có chuyện gì xảy ra với túy răng của bạn hay lịch học của con bạn. Cứ hoàn thành công việc và có phương án dự phòng khi bạn vắng mặt.*

Nhưng khi một công ty đã có đến 50 nhân viên thì mọi thứ trở nên phức tạp hơn. Mọi người đều muốn biết họ được và không được làm gì. Patty đã có thể bắt chước những tiêu chuẩn của thời đó: 14 ngày nghỉ phép có lương mỗi năm. Nhưng thay vì vậy, Patty tỏ ra tò mò. Nếu chúng tôi muốn nhân viên của mình được nghỉ phép mỗi khi họ cần, tại sao chúng tôi lại không để họ quyết định được nghỉ phép bao nhiêu ngày và khi nào thì nghỉ phép? Sẽ thế nào nếu chúng tôi không đặt ra số ngày nghỉ phép cố định? Sẽ

thế nào nếu chúng tôi tin tưởng nhân viên của mình sẽ hoàn thành công việc?

Số ngày nghỉ phép không giới hạn và quy trình hoàn trả công tác phí đơn giản bây giờ đã gần như trở thành khuôn mẫu. Nhưng khi đó, chúng là những quyết định có tính đột phá. Ở Netflix, Patty đã thấy cơ hội để định nghĩa lại vai trò của bộ phận nhân sự. Bộ phận nhân sự không chỉ còn là một nơi cô lập, chứa đầy những cuốn sổ tay nhân viên, đơn tố cáo quấy rối tình dục và bản tóm tắt quyền lợi. Thay vào đó, Patty hình dung bộ phận này như một đại diện năng động cho văn hóa của công ty.

Patty thấy một lối ra, và cô đã triệt để tận dụng nó. Cô cho dỡ bỏ tất cả những hệ thống mà chúng tôi đang có vốn hạn chế mức độ tự do mà chúng tôi đã trao cho nhân viên, và thiết kế các hệ thống gần như đứng hoàn toàn về phía sự tự do của nhân viên. Cô đã

đấu tranh mạnh mẽ để đảm bảo rằng chúng tôi không vô tình tạo ra những mô hình mới làm quan liêu hóa người lao động, trong khi vẫn triển khai các cấu trúc nhằm làm rõ những kỳ vọng của công ty đối với họ. Một phần lý do khiến Patty thành công đến vậy là vì cô bắt tất cả mọi người phải có trách nhiệm, bao gồm cả các lãnh đạo cấp cao. Không quan trọng bạn là ai – cô ấy sẽ chất vấn bạn vì tất cả những thứ vớ vẩn mà bạn đã gây ra. Patty không bao giờ e ngại việc nói lên sự thật ngay cả khi đối mặt với quyền lực.

Cô ấy biết cách để làm một việc hiếm người biết làm: nhân rộng văn hóa.

Một ví dụ điển hình: Bạn có còn nhớ ngày hóa trang dành cho nhân viên mới ở Netflix không? Từ lâu tôi đã nghĩ truyền thống này sẽ mai một dần khi chúng tôi trở thành một công ty lớn hơn. Việc yêu cầu ai đó phải mặc một bộ đồ hóa trang và chịu đựng một

cuộc phỏng vấn giả sê chẳng có gì khó khăn khi bạn chỉ tuyển dụng một người mỗi tuần. Nhưng khi có tới năm, sáu hay thậm chí một tá nhân viên mới mỗi tuần, chuyện này không còn thực tế như trước nữa.

Nhưng Patty lại thấy được giá trị trong một nghi thức lập dị, lấy phim ảnh làm trọng tâm. Vì vậy cô đã tìm cách làm cho nó trở nên dễ dàng và hiệu quả hơn: Patty dùng hẳn một phòng trong văn phòng mới để chứa hàng chục bộ đồ hóa trang liên quan đến phim ảnh – Người dơi, Wonder Woman, mũ cao bồi và những khẩu súng lục giả cho những ai thích phong cách miền Tây. Nhân viên mới vẫn phải hóa trang, nhưng mọi người đều có cùng một kho trang phục để mặc. Áp lực đối với họ đã biến mất. Cái còn lại chỉ là sự vui vẻ.

Patty cũng trau chuốt hơn những khía cạnh

còn thô ráp trong văn hóa của công ty. Ít nhất thì cô ấy cũng đã cố gắng. Ví dụ, một trong những vật trang trí trong văn phòng của tôi là tấm áp phích quảng cáo của phim *Austin Powers: International Man of Mystery* do một xưởng phim gửi cho tôi. Tấm áp phích này có ghi lại toàn bộ đoạn độc thoại của Tiến sĩ Evil với bác sĩ của anh ta ở đâu đó giữa bộ phim, khi anh ta dùng thứ ngôn ngữ lố bịch của mình để kể lại thời thơ ấu dị thường của bản thân, mô tả chi tiết người cha điên rồ đến nực cười và cảm giác “ngoạn mục” khi được “tỉa lông bìu”.

Tôi biết, đó không phải là một bức tranh treo tường thân thiện với công tác nhân sự. Nhưng tôi không kiềm chế được: tôi thích bộ phim ấy. Và cảnh đó đã khiến tôi phá lên cười ha hả. Nó đã trở thành một trò đùa kín giữa Patty và tôi: Mỗi lần Patty ló đầu

vào phòng tôi và thấy tấm áp phích, cô sẽ ráng nhịn cười và lệnh cho tôi tháo nó xuống. Và tôi sẽ làm theo lệnh – ít nhất là cho đến khi cô ấy quay lưng đi. Sau đó tôi sẽ treo nó trở lại như cũ.

Chỉ vì Netflix đang lớn dần lên và có một người phụ trách nhân sự thánh thiện không có nghĩa là chúng tôi không được phép có một chút vui vẻ nào trong văn phòng. Một ví dụ điển hình: có một trò chơi nhỏ mà chúng tôi gọi là Ném tiền xu vào giếng.

Tôi không nhớ ai đã nghĩ ra trò chơi này. Tất cả những gì tôi nhớ đó là các nhân viên nam ở Netflix chơi trò này thường xuyên. Luật chơi rất đơn giản: Bạn sẽ đặt một đồng xu vào bồn tiểu. Người tiếp theo sử dụng bồn tiểu sẽ nhìn thấy đồng xu, và anh ta hoặc

là lơ nó đi, hoặc thò tay vào bồn để lấy đồng xu. Trò chơi này giống một dạng thí nghiệm xã hội học: Một người sẽ vì bao nhiêu tiền mà chấp nhận làm một chuyện ghê tởm, mất vệ sinh là thò tay vào bồn tiểu?

Tất nhiên, trò chơi này chỉ có tác dụng khi không phải ai cũng biết là họ đang tham gia. Nhưng thường thì bất cứ ai bỏ tiền vào trong bồn tiểu cũng sẽ ngầm báo cho tôi biết. Chúng tôi đã nhận ra nhiều điều thú vị về bản chất con người khi tiến hành trò chơi đó. Ví dụ: một đồng 25 xu sẽ biến mất nhanh hơn ba đồng 10 xu. Sẽ không ai dám đụng vào tiền giấy, trừ khi giá trị của tờ tiền đó lớn hơn 5 đô-la. Giá trị lớn nhất mà trò chơi từng đạt được là khi có người ném vào bồn tiểu một tờ 20 đô-la. Tờ tiền đó đã mòn mỏi chờ đợi trong bồn tiểu suốt cả ngày và vẫn ở nguyên vị trí khi tôi rời văn phòng lúc 6 giờ để về nhà ăn tối. Nhưng lúc tôi quay trở lại văn phòng

vào khoảng 8 hay 9 giờ gì đó, tờ tiền đã biến mất.

Tôi vẫn còn đang suy đoán ai đã lấy nó. Một trò chơi khác mà chúng tôi rất ưa chuộng liên quan đến nhà bếp. Đó là một bối cảnh quen thuộc vào giữa thập niên 1990, giống như những gì bạn có thể nhận ra từ các mẫu truyện *Dilbert* hay loạt phim *The Office*: tủ lạnh chứa đầy những chiếc hộp Tupperware bị lãng quên, lò vi sóng cáu bẩn do hàng tá túi bóng ngô từng nổ tung bên trong. Phải nhiều năm nữa thì những chiếc máy ủ lạnh cà phê bằng khí ni-tơ mới chiếm lĩnh không gian nhà bếp của các công ty khởi nghiệp Mỹ. Chúng tôi chắc chắn thiên về phong cách cổ điển nhiều hơn. Không có đầu bếp thuê riêng. Hầu hết mọi người đều mang đồ ăn trưa tới chỗ làm.

Trò chơi này cũng thuộc dạng kiểm tra ý chí, nhưng theo chiều ngược lại – và bằng các món ăn vặt. Trò chơi này sinh ra từ một vấn đề thường xảy ra với các nhà bếp dùng chung và thức ăn được chia sẻ. Bất cứ khi nào có người mang đồ ăn vặt để chia sẻ với cả văn phòng – như khoảng một tá bánh rán vòng mua ở tiệm bánh dưới phố, một tô đầy kẹo Halloween còn dư – tất cả sẽ không cánh mà bay trong vài phút. Đó là hệ quả sau những giờ làm việc dài và căng thẳng. Những tấm giấy gói kẹo Milky Way cỡ bự nhăn nhúm và đường sẽ rơi vãi trên khắp mặt bàn gần như chỉ vài giây sau khi một mớ đồ ăn vặt được bỏ lên.

Rốt cuộc, chúng tôi đã tạo ra một trò chơi từ thực trạng này. Liệu có khả năng một món đồ ăn vặt nào đó sẽ tồn tại được hơn vài phút trong nhà bếp không? Liệu có thể mang đến

một món ăn nào đó sẽ bị ăn... nhưng chỉ sau thời gian một ngày làm việc hay không?

Thách thức ở đây không phải là mang đến một món ăn kinh dị tới nỗi không ai dám đụng. Như thế thì dễ quá. Mang đá cuội đến là được chứ gì. Mục đích là người chơi phải mang đến món gì đó vừa đủ lạ, vừa đủ khó ăn sao cho đến cuối thì nó cũng bị xử lý hết, nhưng phải sau một ngày làm việc. Bạn phải đi trên một sợi dây mong manh giữa ngon lành và ghê tởm, quen thuộc và lạ lùng.

Sau đây là một ví dụ:

Một ngày nọ, tôi mang theo một túi lớn đựng tôm khô và rong biển từ khu chợ châu Á tại Sunnyvale. Máy món này rất ngon, nếu như bạn đã ăn quen. Nhưng chúng có mùi hăng hắc, bè ngoài lạ lùng, và chắc chắn nhất là không dành cho tất cả mọi người. Tôi mở túi và đổ những thứ bên trong vào một cái tô thường dùng để đựng bột ngọt, sau đó nấp ở

một chiếc bàn với góc nhìn bao quát khu nhà bếp. Không lâu sau, Boris rón rén đi về phía cái tô, với tâm hồn đang treo ngược cành cây ở đâu đó, có lẽ đang nghĩ cách giải quyết một dòng mã bị lỗi và thò tay bốc một nắm. Vẻ mặt của Boris khi nhận ra thứ mình đang ăn không phải là bông ngô hay kẹo M&M quả thật rất đắt giá.

Tôi cười khúc khích trong lòng. Trong 3 tiếng tiếp theo, tôi chứng kiến Te, Christina và phần còn lại của công ty bước vào trong, ném một chút hương vị của biển cả và bỏ đi ngay sau miếng đầu tiên. Người duy nhất tuyệt đối không thể hiện chút phản ứng nào với món tôm khô là một cậu kỹ sư. Cậu ta lấy tôm bỏ vào một cái tô nhỏ, đem về bàn và vui vẻ nhấm nháp.

Những món ăn của tôi đã trụ được đến 5 giờ chiều.

Một lần khác, tôi mang đến công ty khoảng

một tá trứng vịt lộn. Chắc là bạn đã nghe tới món này rồi chứ? Đây là một món đặc sản ở Lào và Campuchia: trứng vịt đã được thụ tinh và ấp trong vòng 17 ngày, sau đó đem luộc lên. Trong trứng có phôi thai, một chú vịt con nhỏ xíu. Vì những lý do hiển nhiên mà trứng vịt lộn được coi là món ăn kinh dị trong mắt hầu hết mọi người. Do quá trình bảo quản và xử lý mà lòng đỏ của trứng vịt lộn sẽ có màu xanh lá đậm và tối màu. Lòng trắng sẽ chuyển sang màu nâu đậm. Những quả trứng này có bề ngoài – và mùi vị như trứng khủng long triệu năm tuổi vậy.

Tôi thái vội vài quả trứng, bày lên đĩa giấy, để săn nã và thậm chí còn để lại một tờ giấy ghi: *Trứng vịt đấy! Thử một miếng đi!* Điều ngạc nhiên là món trứng vịt lộn của tôi chỉ trụ được hai giờ.

Văn phòng mới của Netflix nằm ở mạn Bắc của Los Gatos, giáp với Công viên Hồ Vasona. Nơi đây rất rộng rãi. Có hai tầng, không gian mở. Không còn là một ngân hàng được chuyển đổi công năng nữa. Đây là một tòa nhà văn phòng ở Thung lũng Silicon, được xây lên để làm nhà cho các công ty. Một nơi đủ lớn để tăng trưởng. Bất cứ khi nào tuyển thêm người, tất cả những gì chúng tôi phải làm là lắp thêm những vách ngăn mới.

Tôi ngồi ở phía Nam, ngay trên lầu, cùng tất cả những nhân sự làm công việc front-end của trang web, sản xuất nội dung, phân tích và tiếp thị. Reed nằm ở đầu còn lại của văn phòng, túm tụm với nhóm tài chính và các lập trình viên back-end. Nếu Reed và tôi đứng dậy cùng lúc, chúng tôi sẽ trông thấy nhau qua khoảng không gian có nhiều ngóc ngách. Chúng tôi đã đạt được một sự thỏa hiệp về vấn đề cổ phần. Rốt cuộc, tôi đã đồng ý

rằng một phần ba số cổ phần mà Reed muốn, nếu như anh ngồi vào vị trí giám đốc điều hành, sẽ đến từ tôi. Hai phần ba còn lại sẽ được Reed yêu cầu từ ban lãnh đạo. Reed đã làm và đã nhận được như ý anh muốn.

Mùa xuân năm đó, không lâu sau khi chuyển văn phòng, Reed đã mang về hai nhân sự lớn có tác động quan trọng đến công ty. Barry McCarthy là người đầu tiên. Là một cựu giám đốc ngân hàng kiêm nhà điều hành kinh nghiệm đầy mình, khi đó anh vẫn đang làm giám đốc tài chính của Music Choice, một công ty truyền âm nhạc đến các gia đình bằng một thiết bị giải mã qua cáp truyền hình. Barry có bằng MBA của trường Wharton và kinh nghiệm nhiều thập niên trong vai trò tư vấn viên và giám đốc ngân hàng đầu tư. Anh không giống bất kỳ ai trong văn phòng lúc đó – một cựu học sinh trường tư thực ở bờ Đông sắc sảo, khắt khe với bằng tốt nghiệp

của Trường Cao đẳng Williams. Trong thế giới của quần đùi và dép quai hậu tại Los Gatos, những chiếc áo vest hiệu Brooks Brothers của Barry trở nên nổi bật giữa đám đông. Tôi ngờ rằng đây chính là điểm khiến Reed thích Barry.

Còn tôi thích Barry vì anh ấy thông minh, không cùn rõ và làm việc rất hiệu quả. Bên cạnh đó, anh ấy cứ gọi tôi là “nhà sáng lập” kể cả khi tôi đã bảo hãy gọi tôi là “Marc”. Sự xuất hiện của Barry đã gióng lên hồi chuông kết thúc kỷ nguyên của Jim Cook tại Netflix. Ngay từ đầu, Jim luôn muốn trở thành giám đốc tài chính, và một khi Barry đã có mặt thì rõ ràng chuyện đó sẽ không bao giờ xảy ra nữa. Sự ra đi của Jim không gây xúc động – hiếm khi những chuyện như thế này khiến người ta mủi lòng. Nhưng sự kiện ấy cũng nhấn mạnh điều đang xảy ra vào mùa

xuân và mùa hè năm đó: đội ngũ sáng lập đã bắt đầu

rơi rụng, và giai đoạn tiếp theo là thay thế họ.

Đây là một trong những thực tế của đời sống khởi nghiệp: thay đổi. Khi bạn xây dựng một công ty từ con số không, bạn phụ thuộc vào những con người biết làm đủ mọi việc, có đam mê vài tài năng: những người có thể làm mỗi thứ một chút, những người tin tưởng vào sứ mệnh, những người mà bạn có thể tin tưởng giao phó thời gian, tiền bạc và ý tưởng của mình cho họ. Nhưng một khi bạn đã đi từ 0 đến 1, hạt giống bạn gieo trồng bắt đầu sinh sôi nảy nở, sự xáo trộn sẽ xảy ra. Thường thì những người phù hợp với công việc lúc đầu sẽ không còn phù hợp ở đoạn giữa nữa. Đôi khi việc chiêu mộ những nhân sự có hàng chục năm kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn là điều cần thiết phải làm.

Đó chắc chắn là trường hợp của Tom Dillon, người chúng tôi đã đưa về làm nhân vật đứng đầu khâu vận hành sau khi Jim ra đi vào đầu năm 1999. Tom đã nghỉ hưu bán phần, đang ở giữa độ tuổi ngũ tuần và từng dành cả đời để quản lý khâu phân phối toàn cầu cho các công ty khổng lồ, mà mới đây nhất anh giữ chức giám đốc thông tin tại Seagate và Candescent. Đây đều là những doanh nghiệp lớn. Trong đó Seagate là một công ty đặc biệt lớn và phức tạp. Họ có 24 nhà máy trên toàn thế giới, với đội ngũ nhân viên hơn 100 nghìn người. Thật khó để mường tượng được việc chịu trách nhiệm mang công nghệ của một doanh nghiệp với quy mô và tầm mức ấy sẽ như thế nào. Và còn thú vị hơn, Tom từng lèo lái con thuyền Seagate qua một giai đoạn mà họ quyết định tự động hóa toàn bộ các nhà máy của mình – qua đó giúp công ty cắt giảm số lượng nhà máy (và

nhân viên) xuống còn một nửa.

Tôi không biết Patty McCord đã kiếm được Tom ở đâu, nhưng tôi nghĩ Tom là một trong những quyết định tuyển dụng quan trọng nhất mà Netflix từng thực hiện. Tôi vẫn còn kinh ngạc vì chúng tôi đã có được anh ấy. Chúng tôi đang kinh doanh 2 nghìn bộ phim mỗi tuần, tất cả đều được vận chuyển trong phạm vi nước Mỹ, còn đây là một nhân vật từng quản lý các công ty thực hiện *hàng triệu* chuyến hàng mỗi tuần trên toàn thế giới. Thành thực mà nói, anh ở đâu đó rất xa bên ngoài khả năng trả lương của chúng tôi. Chúng tôi chỉ có thể trả cho Tom khoảng 20% những con số mà anh từng quen thuộc.

Nhưng Tom Dillon là một kiểu người hoàn toàn khác biệt. Anh mang kiểu tính cách nhóm B toàn diện – thật ngạc nhiên khi một người từng đảm nhận các công việc tỉ mỉ như

yêu cầu nghề nghiệp của Tom lại mang kiểu tính cách này. Là một người cao lớn, chân tay có phần hơi lóng ngóng, Tom còn mang bộ râu quai nón lớn và mái đầu bạc đã bị hói. Anh ưa quần áo rộng rãi và những câu bông đùa thoải mái. Anh giống như hiện thân trong đời thực của Jeff Bridges, nhân vật có biệt danh “cậu ấm” trong phim *Bá tước Lebowski*⁽¹⁾ – người ông xuề xòa được mọi người yêu thích. Tom Dillon *khoan dung*.

Anh coi công ty nhỏ bé của chúng tôi như một thú vui hưu nhàn của mình. Tôi nghĩ anh thích thách thức. Tôi muốn nói rằng chúng tôi vẫn có một nhà kho và vẫn phân

⁽¹⁾ Nguyên văn: *The Big Lebowski*.

loại mọi thứ bằng tay trên những chiếc bàn xếp. Cũng giống như bạn thuê Mile Davis chơi nhạc trong lễ trưởng thành của con mình.

Chúng tôi có một văn phòng mới, đầy ắp những gương mặt mới. Nhưng vấn đề thì vẫn là vấn đề cũ: Không ai muốn thuê đĩa DVD từ chúng tôi.

Nghe có vẻ bất thường, đúng không nào? Trong vòng một năm nữa, Netflix sẽ gần như trở thành từ đồng nghĩa với thuê đĩa DVD. Nhưng từ năm 1998 đến năm 1999, cách duy nhất để chúng tôi có thể thuyết phục mọi người thuê đĩa DVD là cho họ thuê miễn phí. Chúng tôi đã đi hết một năm rưỡi, và chúng tôi vẫn đang thử mọi cách mình có thể nghĩ ra: thuê-một-tặng-một, tặng-đĩa-miễnphí, khuyến mãi... Chúng tôi đã thử nghiệm mọi thiết kế trang chủ khả thi mà chúng tôi có thể nghĩ ra. Nhưng chúng tôi vẫn thất bại. Chúng tôi vẫn chưa có cách để thu hút khách hàng – và sau đó là cách để đưa họ quay trở lại – từ đó kiếm được nhiều tiền hơn chi phí

bỏ ra để thu hút họ lần đầu tiên.

Đây chắc chắn không phải là một kế hoạch kinh doanh xuất sắc.

Nhưng Amazon, như chúng tôi đã luôn dự đoán từ trước, đã bắt đầu bán đĩa DVD vào tháng Mười một. Và sau vài tháng điều hướng khách hàng từ trang của chúng tôi sang Amazon khi họ muốn mua đĩa, Reed đã lặng lẽ bỏ rơi sáng kiến này. Chúng tôi đã đầu tư hàng trăm giờ công để thêm đường dẫn của Amazon vào trang của mình, tất cả được tạo ra để đưa khách hàng của chúng tôi đến với Amazon nhằm mua đĩa DVD của họ. Chúng tôi từng kỳ vọng rằng họ cũng sẽ nỗ lực tương tự để đẩy khách hàng của mình sang bên chúng tôi thuê đĩa. Nhưng sự đền đáp chẳng đáng là bao. Những đường dẫn của Amazon về trang của Netflix không rõ ràng và khó tìm thấy. Chúng tôi đang

chuyển cho họ hàng chục nghìn khách hàng – còn họ chỉ lại quả cho chúng tôi vài trăm khách hàng.

Khi thỏa thuận sụp đổ, Reed cho chúng tôi biết thỏa thuận này chưa bao giờ quá quan trọng. Nhưng mọi người đều chán nản, đặc biệt là Christina. Ngay từ đầu, cô đã phản đối thỏa thuận, nhưng như thường lệ, Christina vẫn là một người hoàn toàn vì tập thể – và luôn làm việc chăm chỉ vì lợi ích của Netflix. Phải cần tới rất nhiều cuộc trò chuyện với Reed (và Patty) thì tôi mới làm anh nhận ra tin này khiến mọi người mất tinh thần như thế nào – khi bạn đặt một việc lên hàng ưu tiên, yêu cầu mọi người nai lưng ra cày cuốc vì một mục tiêu mà họ không đồng tình, rồi sau đó đem nỗ lực mà họ đã bỏ ra đổ sông đổ biển.

Cũng gây mất tinh thần không kém là sự thật khi không có người thuê mới từ Amazon,

cũng như không còn doanh số bán đĩa để nuôi thân, chúng tôi đang tiêu tiền như nước. Reed và tôi cố nặn một khuôn mặt tích cực khi đứng trước mặt nhân viên, tiết lộ những kết quả thất vọng như thể đó là một dạng phước lành. Chúng tôi nhấn mạnh, nếu muốn nghĩ cách để làm cho Netflix thành công, toàn công ty phải tập trung vào một thứ duy nhất. Và thứ duy nhất đó chính là cho thuê đĩa.

Vào mùa hè năm 1999, tình hình dần đi đến một bước ngoặt. Tôi dành phần lớn những buổi nghỉ trưa để đi bộ xuyên qua công viên nằm cạnh văn phòng của công ty với hy vọng ở đâu đó trong những chuyến tản bộ đẫm mồ hôi trên con đường mòn của Los Gatos, tôi sẽ vô tình tìm ra một giải pháp khiến mọi người tiếp tục thuê đĩa từ chúng tôi.

Có một ý tưởng mà tôi không thể loại khỏi đầu mình. Trong một trong những chuyến đi cuối cùng tới nhà kho của văn phòng cũ ở San Jose, tôi nhận ra chúng tôi có tới hàng nghìn – không, phải đến *hàng chục nghìn* – chiếc đĩa không hề được đựng đến, không hề được xem nằm im lìm trên kệ nhà kho. Khi tôi quay trở lại văn phòng và chia sẻ phát hiện của mình với Reed, suy nghĩ này đã khơi mào cho một cuộc đối thoại điển hình giữa Reed và Marc: Tại sao chúng tôi lại cất toàn bộ đĩa DVD ở nhà kho? Chúng tôi có thể nghĩ cách để cho khách hàng có thể tự cất giữ đĩa. Ngay tại nhà của họ. Trên kệ của họ. Họ cứ giữ đĩa lâu chừng nào họ muốn.

Sẽ thế nào nếu chúng tôi từ bỏ phí trả đĩa chậm?

Càng nghĩ về ý tưởng này bao nhiêu, chúng tôi càng thích nó bấy nhiêu. Chúng tôi biết một

trong những vấn đề lớn nhất với chương trình cho thuê hiện tại là nó phụ thuộc vào những người thuê có tính cẩn thận, nghĩ xa. Kiểu người khi muốn xem gì là phải nghĩ trước vài ngày mình thích xem phim nào.

Nói cách khác, gần như chúng tôi chẳng biết ai như vậy. Hầu hết mọi người (và tôi cũng phải miễn cưỡng thừa nhận là mình nằm trong số hầu hết này) nghĩ ra bộ phim họ muốn xem ngay thời điểm lái xe vào bãi đậu xe trước cửa hàng Blockbuster. Và trong thế giới của tôi, như thế đã được coi là nghĩ xa lăm rồi. Đa số đều đưa ra quyết định về tựa phim nên thuê khoảng 10 giây sau khi họ nhìn thấy nó trên giá để các tựa phim mới ra mắt.

Nhưng nếu họ có thể giữ đĩa lâu tùy thích thì sao? Chuyện đó sẽ thay đổi mọi thứ. Nay giờ họ có thể để đĩa phim lên trên

nóc ti vi lâu chừng nào họ thấy cần. Và khi tâm trạng của họ rơi vào đúng thời điểm muốn xem một bộ phim, họ sẽ được phục vụ ngay lập tức. Còn nhanh hơn cả lái xe đến Blockbuster. Và nếu có cả một đống phim trước mặt, bạn có thể chọn xem phim tùy theo tâm trạng của mình. Liệu phim *Ranh giới xanh mỏng manh*⁽¹⁾ có quá căng thẳng để xem sau một ngày mệt mỏi nơi công sở không? Tốt thôi, cứ để nó ở đó vậy.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *The Thin Blue Line*.

May mắn là đã có *Ngày chuột chui*⁽¹⁾ sẵn sàng được cho vào đầu đĩa và giúp bạn phấn chấn lên.

Chỉ trong chốc lát, ý tưởng này sẽ biến điểm yếu lớn nhất của chúng tôi thành điểm mạnh lớn nhất.

Và khi họ đã xem xong một đĩa phim thì sao? Lúc này chúng tôi không chắc chuyện nên xảy ra tiếp theo là gì. Xem nào – sẽ ra sao nếu người dùng chỉ cần gửi chiếc đĩa đó tới người thuê tiếp theo, một phương pháp theo kiểu giao dịch ngang hàng?

Có thể nói, về cơ bản chúng tôi đang vắt chân lên cổ mà chạy. Nhưng đến giữa mùa hè, sau nhiều tuần tranh luận và hàng trăm dặm chạy qua chạy lại, chúng tôi đã nảy ra ba ý tưởng mà chúng tôi nghĩ không hoàn toàn vớ vẩn. Đó là:

1. Thư viện đĩa thuê tại nhà.

Khi gửi đi một bản khảo

sát chính thức qua email về khả năng loại bỏ phí trả

đĩa chậm, chúng tôi đã nhận được những phản ứng

tích cực, vì thế chúng tôi quyết định thiết

kết một hình

thức cho phép người dùng thuê 4 đĩa DVD cùng lúc

với mức giá 15,99 đô-la mỗi tháng, và họ được phép

giữ đĩa bao nhiêu lâu tùy thích. Đến khi nào họ trả

một đĩa trong số đó thì họ có thể quay lại trang web

và thuê một đĩa mới bù vào.

⁽¹⁾ Nguyễn văn: *Groundhog Day*.

2. Cho thuê tuần tự. Chúng tôi ngờ rằng mình có thể

gặp vấn đề ở khâu “quay lại trang web và thuê đĩa

mới”. Mọi người đều bận rộn. Một khi chiếc đĩa

DVD đã xem được bỏ vào hộp thư, nó sẽ nằm ngoài

tâm mắt và tâm trí của họ. Vậy nên, có lẽ chúng tôi
nên để cho mỗi khách hàng tạo danh sách đĩa DVD
họ muốn xem. Bằng cách đó, khi họ trả
đĩa lại cho
chúng tôi, chúng tôi sẽ tự động (Te dùng
thuật ngữ
“tự động một cách kỳ diệu”) gửi cho họ
bộ phim kế
tiếp trong danh sách. Tôi đề xuất gọi
danh sách đó
là “Phim đang xếp hàng chờ” – Queue.
Tôi biết xếp
hàng có nghĩa là một đường thẳng,
nhưng tôi cũng
thích ý tưởng rằng mình có thể gọi phần
trợ giúp của
tính năng này là “Queue Tips” – điểm
kết thúc của

một đường thẳng.

3. Trả phí theo tháng. Việc để cho mọi người giữ đĩa bao lâu tùy thích dường như tốt cho khách hàng – nhưng

chúng tôi không chắc mình nên sử dụng mô hình

kinh doanh nào. Liệu bạn có muốn trả phí thuê mỗi

lần đổi đĩa hay không? Sẽ thế nào nếu bạn không bao

giờ gửi đĩa lại? Chúng tôi quyết định sẽ thử nghiệm

hình thức trả phí theo tháng – trong đó chúng tôi

tính phí người dùng mỗi tháng họ sử dụng dịch vụ.

Kế hoạch của chúng tôi là thử nghiệm riêng lẻ từng sáng kiến để xem sáng kiến nào hiệu

quả và sáng kiến nào không. Chúng tôi đã làm như vậy ngay từ đầu ở Netflix. Chúng tôi đã thiết kế trang web của mình sao cho tác động của ngay cả những thay đổi nhỏ nhất cũng có thể được đo lường và định lượng. Chúng tôi đã học được cách để thử nghiệm sao cho hiệu quả ngay từ trước khi ra mắt. Suy cho cùng, chuyện một thử nghiệm có thành công ra sao cũng không quan trọng – có thể có những đường dẫn bị hỏng, những bức ảnh bị thiếu, những từ ngữ sai chính tả, tùy bạn gọi là gì. Điều quan trọng chính là ý tưởng. Nếu đó là một ý tưởng dở, ngay cả sự chú trọng về mặt chi tiết trong thử nghiệm cũng không làm cho nó thành một ý tưởng hay. Nếu đó là một ý tưởng hay, mọi người sẽ ngay lập tức đấu tranh để tận dụng nó, bất chấp mọi trở ngại hay sự luộm thuộm từ phía chúng tôi gây ra. Khi đối mặt với một

vấn đề trên trang web, mọi người sẽ thử đi thử lại để làm cho nó hoạt động. Họ sẽ khởi động lại trang web. Họ sẽ cố tìm ra cách để bỏ qua vấn đề. Họ sẽ gọi cho chúng tôi để đặt hàng (và số điện thoại của chúng tôi còn chưa được ghi ra!).

Nếu người ta muốn cái mà bạn có, họ sẽ đạp cửa nhà bạn, nhảy qua những đường dẫn bị hỏng và cầu xin bạn cho họ thêm nữa. Nếu họ không muốn cái mà bạn có, thì thay đổi tông màu của trang web cũng chẳng tạo ra chút khác biệt nào.

Vì vậy, vào giữa năm 1999, chúng tôi đã là những chuyên gia dày dạn trong việc thử nghiệm. Chúng tôi có thể thử nghiệm rất nhanh chóng. Nhưng dù có nhanh thì mỗi thử nghiệm cũng mất khoảng hai tuần. Khi tôi nói điều này với Reed, anh nhìn tôi như thể nhìn một thằng khùng.

“Không hợp lý chút nào,” anh nói. “Bạn mình không có thời gian làm vậy.”

“Nghe này,” tôi bảo anh. “Chúng ta phải làm gì đó. Chúng ta không thể giữ chân bất kỳ ai, không ai thuê đĩa cả, và...”

“Chính xác. Đó là lý do tại sao ông nên thử tất cả mọi thứ cùng lúc,” Reed ngắt lời tôi.

Tôi bắt đầu phản bác, nhưng sau đó tôi nhớ lại một năm đầy thử nghiệm trước đây. Đó không phải là ý tôi. Và nó cũng phù hợp với nét đặc trưng của những thử nghiệm nhanh hơn, thường xuyên hơn trong công ty chúng tôi. Chúng tôi luôn cố gắng để tránh cái bẫy số một trong khởi nghiệp: xây dựng những lâu đài tưởng tượng trong tâm trí, được thiết kế chi tiết, hoàn thiện với tháp canh, cầu ván và hào sâu. Việc lên kế hoạch thái quá, thiết kế thái quá thường là biểu hiện của sự lo lắng thái quá hay đơn giản là sự do dự cũ

rích. Khi nói đến ý tưởng, sẽ hiệu quả hơn nếu thử nghiệm cùng lúc 10 ý tưởng tồi thay vì dành nhiều ngày để cố đưa ra một ý tưởng hoàn hảo.

Cái quái gì thế này, tôi nghĩ. Tôi nói với Christina và Eric hãy kết hợp cả ba thử nghiệm vào cùng một đề xuất. Ở thời điểm hiện tại, chúng tôi đã có lưu lượng truy cập ổn với những khách hàng đang truy cập vào trang web của chúng tôi để sử dụng các phiếu quà tặng cho thuê miễn phí, nên sẽ không tốn thời gian để có kết quả. Chúng tôi cài đặt sao cho cứ mỗi mười khách hàng sẽ có một người được chuyển tới một trang tùy chỉnh, trong đó đề nghị họ thử một tháng đăng ký miễn phí chương trình Netflix Marquee: *không-giới-hạn-ngày-thuê, không-tính-phí-trả-chậm*. Chúng tôi sẽ gửi cho họ 4 chiếc đĩa DVD, và khi họ gửi trả lại

1 đĩa, chúng tôi sẽ gửi cho họ 1 đĩa khác. Họ muốn đổi đĩa bao nhiêu lần cũng được. Và vào cuối tháng đó – nếu họ không hủy đăng ký – chúng tôi sẽ tự động (và lần này chính tôi gọi đó là “tự động một cách màu nhiệm”) tính phí họ với mức chỉ 15,99 đô-la mỗi tháng, thanh toán qua bất kỳ hãng thẻ tín dụng lớn nào.

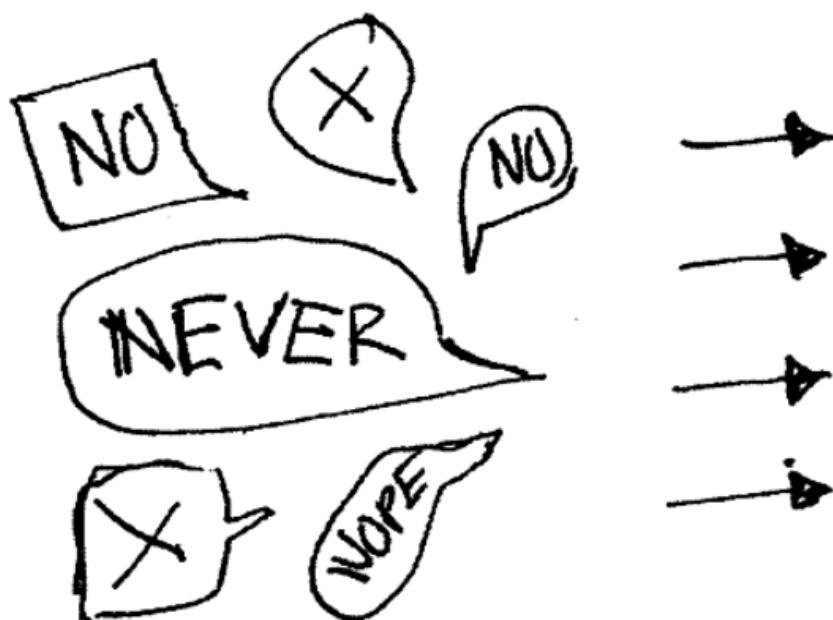
Thư viện đĩa thuê tại nhà x Cho thuê tuần tự x Trả phí theo tháng. Cứ thế chúng tôi ném tất cả ba ý tưởng dở dang nhất vào chung một nồi.

“Chắc sẽ không thành công đâu,” tôi nói với Christina. “Nhưng mà này, ít ra chúng ta cũng biết được kết quả.”

14/

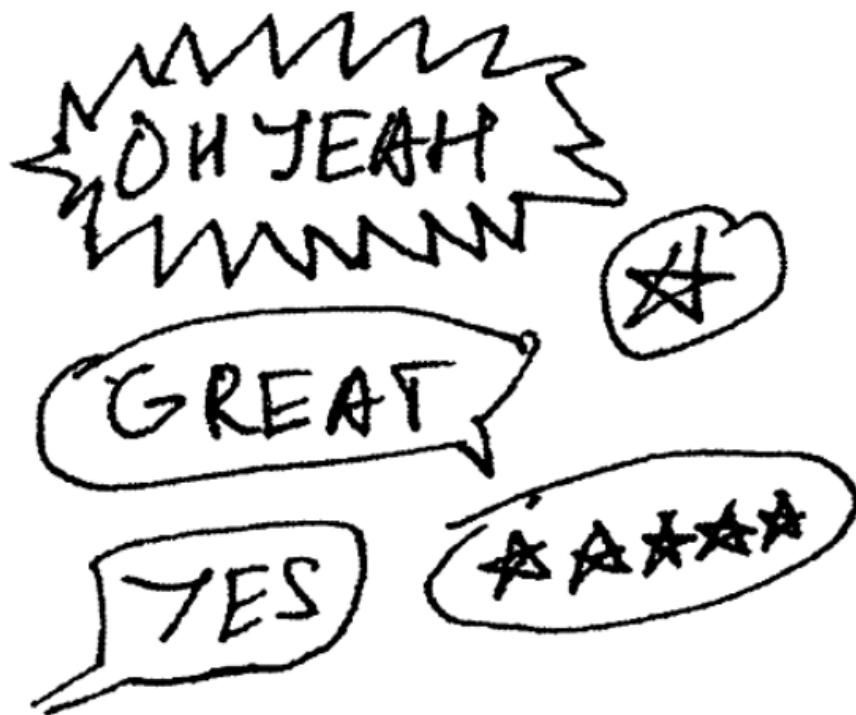
KHÔNG AI BIẾT TRƯỚC ĐƯỢC
ĐIỀU GÌ

(Mùa thu năm 1999: 1 năm



Thành công rồi.

mười sau khi ra mắt)



Mỗi người không chỉ thích việc không có phí trả
điểm chậm, trả phí cố định hàng tháng cùng tính
năng cho thuê tuần tự với danh sách phim
đang chờ.

Họ còn mê là đăng khaic...

Ngày thử nghiệm đầu tiên, có đến 90% số người bấm vào quảng cáo đã cấp thông tin thẻ tín dụng của họ cho chúng tôi. Thật khác thường. Tôi đã kỳ vọng một con số chưa đến 20% – đó là con số thường thấy khi bạn yêu cầu người ta điền một con số có 16 chữ số, ngay cả khi họ được hưởng một tháng miễn phí và có thể hủy đăng ký trước khi bị tính phí bất kỳ xu nào. Và đó không chỉ là hiện tượng – ngày qua ngày, tỷ lệ đăng ký vẫn cao như thế. Người truy cập trang web của chúng tôi đang đăng ký dịch vụ trả phí theo tháng với mức cao gấp 4 đến 5 lần tỷ lệ chọn chương trình thuê từng đĩa một.

Nếu họ thấy đề xuất mới này tức là họ đang cắn câu. Lưỡi câu, dây câu và cục chì.

Chúng tôi nai lưng ra xây dựng một dịch vụ

có khả năng làm được điều mà chúng tôi đã hứa hẹn. Có rất nhiều thứ phải suy nghĩ – làm thế nào để vận hành một hệ thống giao hàng tuần tự xoay vòng bên cạnh hoạt động thông thường, làm thế nào để tự động tính phí đăng ký, làm thế nào để xây dựng hệ thống phim đang chờ hữu ích cho người dùng. Nhưng trong vòng một tuần, kết quả đã quá đủ tích cực để chúng tôi biết mình đã nắm phần thắng trong tay.

Cứ mỗi ngày vài lần, tôi lại xuất hiện bên bàn của Suresh. Suresh đang trích xuất toàn bộ dữ liệu quan trọng từ dòng thông tin mà chúng tôi tạo ra mỗi ngày và đưa chúng về một hình thức mà mọi người đều có thể tiếp thu và sử dụng. Tôi chắc là cậu ta đang ngày càng chán ngấy những lần xuất hiện đầy kích động và những đòi hỏi sốt sắng về số liệu của tôi. Nhưng tôi muốn biết – Liệu hôm

nay có nhiều hơn hôm qua hay không? Hay ít hơn? Có bao nhiêu người đang đăng ký chương trình? Có bao nhiêu người đã thấy thông báo và bỏ qua? Họ bỏ đăng ký ở công đoạn nào?

Chúng tôi sẽ biết rõ sau một tháng, khi những người từng đăng ký dùng thử miễn phí (và cấp thông tin thẻ tín dụng của họ cho chúng tôi) có thể hủy đăng ký của họ. Nhưng trong tình hình vẫn có vẻ khá lạc quan. Chúng tôi đã trải qua hàng trăm thử nghiệm thất bại, mất hàng nghìn giờ công và nhiều triệu đô-la, nhưng dường như rốt cuộc chúng tôi cũng đã nghĩ ra được một mô hình hiệu quả để cho thuê đĩa DVD qua bưu điện.

Không ai ngạc nhiên hơn tôi. Không chỉ vì tôi từng phản đối việc mạo hiểm thử nghiệm cả ba ý tưởng cùng lúc, mà còn vì đây có lẽ là giải pháp ít khả thi nhất mà tôi từng nghĩ ra.

Nếu trong ngày ra mắt, bạn nhờ tôi mô tả xem Netflix rốt cuộc sẽ như thế nào, tôi sẽ không bao giờ nghĩ đến chuyện cho người dùng đăng ký dịch vụ trả phí theo tháng. Ngay cả khi bạn thử hạ độ khó bằng cách đưa vấn đề này về dạng một câu hỏi trắc nghiệm mà cả ba đáp án đều đúng, tôi vẫn sẽ chỉ chọn một trong ba khi chọn đáp án chính xác.

Vài ngày sau khi triển khai thử nghiệm, Lorraine đưa bọn trẻ tới Los Gatos để ăn trưa cùng tôi. Hôm đó, tôi không tản bộ buổi trưa nữa. Thay vì vậy, chúng tôi đặt bánh pizza và ăn trưa ngoài công viên. Ăn xong, Logan, Morgan và tôi trèo lên chiếc xe lửa hơi nước chạy dọc theo vành đai của công viên. Lorraine ngồi ở hàng ghế ngay sau chúng tôi, giữ Hunter cho thằng bé khỏi càu nhau. Khi xe lửa chạy quanh hồ nước ở giữa công viên và tôi đang nói về ý tưởng

mới đầy thú vị của chúng tôi với Lorraine, tôi chợt nghĩ đến cha mình, người thường lắp ráp những chiếc xe lửa hơi nước dưới tầng hầm và hay gọi tôi xuống nhìn những chiếc bánh xe lửa hoạt động.

“Chắc là em sai rồi nhỉ,” Lorraine nói khi tôi kể về các số liệu ban đầu. “Ý tưởng này sẽ thành công, phải không anh?”

“Thật sự là anh nghĩ thế,” tôi trả lời.
“Nhưng em đừng áy náy. Vài năm trước thì ý tưởng này cũng không khả quan đến thế. Và bên cạnh đó, không ai biết trước được điều gì.”

Lorraine bật cười. Vợ tôi biết tôi đang nói lại lời của William Goldman, tác giả của cuốn sách *Adventures in the Screen Trade* mà hai chúng tôi vừa đọc xong. Có thể bạn chưa nghe tới tên của Goldman. Ông là biên kịch, do đó phần lớn công việc của ông diễn ra sau

màn ảnh và ngoài những dòng tít trang nhất. Những người thuộc thế hệ tôi có thể cảm ơn ông vì đã viết ra kịch bản của bộ phim *Tên cướp siêu hạng*⁽¹⁾. Những người trẻ hơn có thể yêu thích kịch bản mà ông đã viết cho phim *Cô dâu công chúa*⁽²⁾. Ông cũng là biên kịch của các phim *Nữ anh hùng Misery*, *Kỳ phùng địch thủ*, *Vận động viên Marathon*, *Con gái tướng quân*⁽³⁾... và hơn 25 kịch bản khác. Ông từng giành hai giải Oscar dành cho biên kịch xuất sắc nhất.

Nhưng William nổi tiếng nhất vì đã viết ra câu:

Không ai biết trước được điều gì.

Theo Goldman, câu nói này chính là chìa khóa để hiểu tất tần tật mọi thứ về Hollywood. Không ai thật sự biết một bộ phim sẽ ăn khách như thế nào... cho đến khi nó thật sự ăn khách.

Ví dụ, làm sao bạn biết sự kết hợp giữa một

đạo diễn từng giành giải Oscar (Michael Cimino), một diễn viên cũng từng giành giải Oscar (Christopher Walken), một kịch bản không chê vào đâu được và ngân sách lên tới 50 triệu đô-la... rốt cuộc lại trở thành *Heaven's Gate*, một trong những nỗi thất vọng lớn nhất trong lịch sử Hollywood?

Có một cách giải thích đơn giản.

Đó là vì Không Ai Biết Trước Được Điều Gì. Và không chỉ ở Hollywood. Câu nói này cũng đúng ở Thung lũng Silicon.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Butch Cassidy and the Sundance Kid*.

⁽²⁾ Nguyên văn: *The Princess Bride*.

⁽³⁾ Nguyên văn: *Misery*, *Heat*, *Marathon Man*, *The General's Daughter*. “Không ai biết trước được điều gì” không phải là lời cáo chung. Mà là sự nhắc nhở. Là lời động viên.

Vì nếu không ai biết trước được điều gì – nếu chúng ta thật sự không thể biết trước ý tưởng nào hay và ý tưởng nào dở, nếu không

thể biết trước ai sẽ thành công và ai sẽ thất bại – vậy thì bất kỳ ý tưởng nào cũng có thể sẽ là ý tưởng thành công. Nếu không ai biết trước được điều gì, vậy thì bạn phải tin tưởng chính mình. Bạn phải thử thách chính mình. Và bạn phải sẵn sàng thất bại.

Những cuộc thảo luận ở Thung lũng Silicon thường bắt đầu khi có ai đó nói: “Không có ý tưởng nào dở hơi hết.” Tôi hoàn toàn không đồng tình. Luôn có những ý tưởng dở hơi. Nhưng bạn sẽ không biết một ý tưởng nào đó có dở hơi hay không nếu bạn không thử.

Và, như Netflix đã chứng minh, đôi khi những ý tưởng dở hơi lại có cách để trở thành những ý tưởng hay ho.

Không chỉ tất cả mọi người từng bảo tôi rằng Netflix sẽ không bao giờ thành công (cả vợ tôi nữa) đã sai lầm, mà tôi cũng thế. Tất cả chúng tôi đều từng nói như vậy. Tất cả chúng

tôi đều biết ý tưởng này *có thể* thành công, nhưng suy cho cùng thì không ai biết chút gì về việc nó sẽ thành công *nhu thế nào* – cho đến khi nó thật sự thành công.

Nhưng bây giờ, chúng tôi đã có một mô hình mới, một mô hình mà chúng tôi có thể chưa bao giờ suy nghĩ về sự tồn tại của nó. Cấu trúc mang tính cách mạng nhất trong ngành thương mại điện tử là kết quả của nhiều năm trời lao động, của hàng nghìn giờ động não, của túi tiền eo hẹp và một giám đốc điều hành thiếu kiên nhẫn. Mô hình trả phí theo tháng đã cứu Netflix và nhanh chóng đi đến chỗ trở thành định nghĩa của Netflix. Nhưng đó không phải là thứ mà chúng tôi nghĩ đến khi nói về hướng đi của mình – cũng không phải là thứ mà ai đó có thể dự đoán trước. Chỉ biết là nó đã tiêu tốn của chúng tôi rất nhiều công sức và suy nghĩ.

Nó cũng khiến chúng tôi phải đánh đổi rất nhiều thứ.

Có những người gọi đó là may mắn. Còn tôi gọi đó là không ai biết trước được điều gì.

Mô hình trả phí theo tháng mang trong mình tiềm năng giải quyết rất nhiều vấn đề của chúng tôi. Nhưng nó cũng mang lại một số vấn đề mới.

Trước hết là các chương trình khuyến mãi hiện tại. Tôi rất cuộc cũng đã thuyết phục các nhà sản xuất đầu đĩa DVD tặng kèm phiếu quà tặng của Netflix trong hộp sản phẩm – sau vô số lần họ nói không. Tôi đã hứa với họ là chúng tôi đủ tin cậy để hoàn thành cam kết của mình. Và bây giờ, kết quả là có hàng trăm nghìn phiếu quà tặng hứa hẹn “3 lần cho thuê miễn phí” đang lưu hành trên thị trường. Và vì độ trễ trong chuỗi cung ứng của các nhà sản

xuất đầu đĩa DVD, chúng sẽ ở ngoài đó thêm nhiều năm nữa. Chúng tôi biết cách tốt nhất để khởi động chương trình trả phí theo tháng đó là thay thế mọi phiếu quà tặng cho thuê miễn phí bằng một tháng cho thuê không giới hạn qua Marquee. Nhưng liệu khách hàng có chấp nhận không? Hay họ sẽ coi đây là trò thả thính của chúng tôi? Chúng tôi cũng lo lắng về chính các nhà sản xuất, khi họ có đủ quyền để khẳng định rằng chúng tôi phải hoàn thành mọi điều khoản trên phiếu quà tặng sao cho thật chính xác.

Vấn đề thứ hai nằm ở chính chương trình “dùng thử miễn phí một tháng”, trong đó chúng tôi cho người dùng một tháng không tính phí để cảm nhận chương trình trước khi quyết định có tiếp tục trả tiền hay không. Chúng tôi thích kế hoạch miễn phí một tháng – kế hoạch này đã mang lại hàng

nghìn người dùng mới cho dịch vụ của chúng tôi – nhưng mọi người trong công ty không thể thống nhất về chuyện sẽ xảy ra sau tháng đầu tiên đó. Làm thế nào chúng tôi có thể biến những người dùng đến với mình vì chương trình khuyến mãi thành người dùng trả tiền? Tất nhiên bạn lúc nào cũng có thể hỏi họ có muốn tiếp tục hay không. Nhưng tôi có cảm giác rất mạnh rằng chúng tôi nên tận dụng “lựa chọn tiêu cực” tức là không cần hỏi. Thay vào đó, chúng tôi sẽ tự động chuyển khách hàng đến tháng đăng ký tiếp theo – và trừ tiền trên thẻ tín dụng của họ – ngoại trừ trường hợp họ chủ động hủy đăng ký. Bây giờ bạn sẽ thấy chuyện này rất phổ biến – Amazon Prime và gần như mọi chương trình đăng ký tháng đều làm như vậy. Nhưng vào thời điểm đó, cách làm này chẳng khác nào tùy tiện thọc tay vào túi người ta mà

lấy tiền – chẳng khác gì một chiêu trò bẩn
thỉu. Reed ghét chuyện đó.

Vấn đề thứ ba là dịch vụ cho thuê tự chọn của chúng tôi. Trong khi dịch vụ này chưa bao giờ đạt đến mức có thể tự mình nuôi sống công ty, vẫn có một số người thích được thuê một đĩa DVD mỗi lần mà không cần cam kết dài hạn. Nhưng gần như, mới 12 tháng trước thôi chúng tôi đã phải đổi mặt với tính phức tạp của việc cho thuê và bán đĩa cùng lúc – và nhận ra phương án có khả năng thành công lớn nhất của mình là tập trung vào một thứ duy nhất – nên bây giờ chúng tôi cũng phải đưa một quyết định tương tự. Liệu chúng tôi nên tập trung toàn bộ công sức và nguồn lực vào chương trình sẽ cứu sống mình, hay cố gắng cung cấp cả hai mô hình song song với nhau.

Vấn đề đầu tiên dễ giải quyết hơn tôi tưởng. Hóa ra việc thương lượng với một công ty

điện tử tiêu dùng khổng lồ sẽ dễ dàng hơn
nhiều khi bạn đã làm việc với họ một năm và
sáng kiến mới của bạn đã được chứng minh
là một thành công lớn lao đối với người
dùng. Những gì chúng tôi đã thấy rõ thì
Sony và Toshiba trong ngành điện tử tiêu
dùng cũng thấy rõ – mô hình trả phí theo
tháng sẽ thay đổi cuộc chơi. Thật khó để
tưởng tượng ra bây giờ các công ty khởi
nghiệp đang cung cấp mô hình trả phí theo
tháng cho mọi thứ, từ tất vớ cho đến đồ chơi
tình dục. Nhưng vào năm 1999, chúng tôi
đang làm việc mà chưa có ai từng làm: thuyết
phục mọi người trả tiền cho một tiềm năng.
Bằng cách nói rằng họ sẽ trả cùng một số
tiền bất kể họ được xem bao nhiêu bộ phim,
trên thực tế chúng tôi đang khuyến khích họ
sử dụng dịch vụ của mình càng nhiều càng tốt.
Và bằng cách loại trừ hình thức phạt tiền vì

giữ đĩa quá hạn nhiều ngày hay nhiều tuần, chúng tôi đang cung cấp một phương án thay thế các cửa hàng cho thuê băng đĩa đầy tính khả thi dành cho những khách thuê với tần suất cao – mà từ lâu đã là đối tượng khách hàng giá trị nhất của các cửa hàng.

Nói cách khác, chúng tôi đang hành động trên một tâm thế tự tin. Vì vậy, khi tôi tiếp cận Mike Fidler ở Sony và Steve Nickerson ở Toshiba, tôi không hề hỏi liệu họ có thể thay đổi điều khoản khuyến mãi hay không. Tôi giải thích sự thay đổi về mô hình kinh doanh và cung cấp các số liệu về tính phổ biến của chương trình. Khách hàng vẫn sẽ nhận được đĩa DVD – miễn phí. Nhưng họ sẽ đăng ký theo tháng để được hưởng quyền lợi này. Tôi phải dùng đến toàn bộ khả năng thương thuyết của mình để thực hiện một cuộc vận động hoàn hảo, nhưng cuối

cùng, tôi đã thành công – không ai nhảy ra khỏi thuyền cả.

Tuy nhiên, vấn đề “lựa chọn tiêu cực” lại gai góc hơn đôi chút.

“Ông không thể cứ tính phí người ta mà không hỏi trước được,” Reed nói. “Như thế là cực kỳ vô đạo đức.”

“Tôi thấy hoàn toàn bình thường mà Reed,” tôi bảo với anh ấy. “Anh chưa bao giờ đặt tạp chí à?”

“Tôi không thích thế.”

“Họ sẽ có cơ hội được tặng quà miễn phí,” tôi nói. “Còn chúng ta sẽ có cơ hội để làm họ cắn câu. Đó gọi là có qua có lại. Họ sẽ biết khi bắt đầu bị tính phí.”

“Có thể họ quên.”

“Nghe này, nếu họ đã thích đề xuất của bạn mình đủ nhiều ngay từ đầu để cung cấp thông tin thẻ tín dụng, nhiều khả năng là họ cũng thích bạn mình đủ nhiều để cho bạn

mình giữ thông tin thẻ tín dụng của họ.” Reed nhíu mày. Anh không đồng tình với tôi. Nhưng cuối cùng, tôi đã thắng: trên hết, chúng tôi đang gửi cho họ số đĩa DVD trị giá đến cả trăm đô-la. Khách hàng phải nhập thông tin thẻ tín dụng của họ để tận dụng một tháng dùng thử. Đối với họ có vẻ chuyện đó nghe không vui cho lắm.

“Bạn mình cứ bắt đầu từ giả định là mọi người sẽ thích,” tôi tranh luận. “Và nếu đúng như vậy, họ sẽ thích việc đăng ký được tự động tiếp tục và phí đăng ký sẽ tự động trừ vào thẻ tín dụng của họ.”

Bất chấp sự lạc quan bè ngoài, tôi không hoàn toàn mất trí. Bốn tuần sau khi chúng tôi triển khai chương trình dùng thử miễn phí, tôi đã phần nào sẵn sàng cho những cú bấm hủy đăng ký hàng loạt. Suốt cả ngày, tôi lượn qua lượn lại bàn làm việc của tôi và Suresh, kiểm tra

các con số. Đến 5 giờ chiều, Suresh bắt đầu hé tay vào mặt tôi với các con số trước khi tôi chạy đến chỗ cậu ta. Suốt ngày hôm đó, về cơ bản những gì mà Suresh nói với tôi đều giống nhau.

“Họ đang làm như thế rồi!” cậu ta nói.
“Họ đang để chúng ta trừ tiền đăng ký!”

Vấn đề gai góc nhất cho đến lúc này chính là chương trình cho thuê thông thường. Một số người thuê vẫn yêu thích cách thuê này, đặc biệt là những người thuê với tần suất thấp, không xem đến cả tấn phim một lúc mà chỉ thích sự tiện lợi của đặt hàng trực tuyến.

Nhưng rất nhiều người thuê lại thích dịch vụ đăng ký. Trong vòng ba tháng đầu tiên cho đăng ký, Marquee đã tăng lưu lượng truy cập của Netflix lên 300%.

Câu hỏi mà chúng tôi phải tự hỏi mình là:

Có đáng để cung cấp cả hai mô hình cùng lúc không? Hay sẽ hợp lý hơn nếu tập trung vào mô hình đăng ký và bỏ rơi một số người dùng đầu tiên của chúng tôi?

Để trả lời câu hỏi này, hãy để tôi kể cho bạn nghe về thứ mà tôi gọi là Nguyên tắc Canada. Netflix, trong vòng mười 12 đầu tiên, chỉ giới hạn dịch vụ của mình trong phạm vi nước Mỹ. Khi mới bắt đầu, chúng tôi không có cơ sở hạ tầng hay vốn để phục vụ thị trường quốc tế. Chúng tôi chỉ có một vài nhân sự ngồi trong nhà kho để nhét đĩa vào bao bì bằng tay, và toàn bộ mô hình kinh doanh của chúng tôi dựa trên mức phí bưu điện của Mỹ. Tuy nhiên, chúng tôi vẫn thường xuyên nghĩ đến chuyện mở rộng phạm vi hoạt động sang Canada. Canada ở rất gần, luật lệ cũng dễ, phí bưu điện và phí vận chuyển khá rẻ. Khi xem xét số liệu, chúng tôi thấy hoàn toàn có thể tăng doanh thu lập tức lên khoảng 10%.

Nhưng chúng tôi đã không làm vậy.
Tại sao? Có hai lý do.

Thứ nhất, chúng tôi biết hiển nhiên là mọi sự sẽ trở nên phức tạp hơn bè ngoài. Vì tiếng Pháp là ngôn ngữ chính tại một số vùng ở Canada, chúng tôi sẽ gặp những cơn đau đầu về dịch thuật. Người Canada cũng dùng một loại tiền tệ khác, do đó sẽ làm phức tạp việc định giá – và việc Canada cũng gọi loại tiền tệ của họ là “đô-la” sẽ mang đến nguy cơ gây ra cơn ác mộng về truyền thông. Ngành bưu điện của Canada cũng khác, nên chúng tôi có thể phải sử dụng loại bao bì khác. Nói chung, ngay cả những thứ tưởng chừng như đơn giản cũng chắc chắn sẽ trở nên cực kỳ khó xử lý.

Nhưng lý do lớn nhất để chúng tôi đứng ngoài biên giới Canada thậm chí còn đơn giản hơn.

Nếu chúng tôi lấy những nỗ lực, nhân lực và

trí lực mà việc mở rộng sang thị trường Canada cần để bỏ vào những phương diện khác của việc kinh doanh, rốt cuộc chúng tôi sẽ nhận được lợi ích lớn hơn nhiều lần so với 10% tăng trưởng doanh thu. Việc mở rộng sang thị trường Canada sẽ chỉ là một bước đi ngắn hạn, với những lợi ích ngắn hạn. Nó còn làm phân tán sự tập trung của chúng tôi. Khi Reed bắt đầu ủng hộ việc từ bỏ chương trình cho thuê từng đĩa một, thì ban đầu tôi lại phản đối. Ngay cả khi số liệu đang rất tích cực, tôi vẫn lo lắng về những tác động tài chính của việc bỏ rơi một bộ phận trong cơ sở khách hàng của Netflix. Tại sao chúng tôi không thể giữ cả hai mô hình lâu hơn một chút, giúp cho quá trình chuyển đổi trở nên dễ dàng hơn cho cả người dùng lẫn lợi nhuận của công ty?

Nhưng một khi tôi nhận ra quyết định này cũng tương tự như quyết định mà chúng tôi

từng đối mặt 6 tháng trước, khi chúng tôi từ bỏ việc bán đĩa DVD – trên thực tế là khi tôi nhận ra mình đang đối diện với cơ hội vận dụng Nguyên tắc Canada – tôi đã đồng ý. Reed nói đúng – nếu chúng tôi biết mô hình đăng ký chính là tương lai, việc tiếp tục giữ lại mô hình truyền thống là vô nghĩa. Những người dùng truyền thống chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ người dùng mà thôi. Chúng tôi chỉ đang phân tán sức lực, tiền bạc và nhân tài cho một mô hình đã lỗi thời. Thêm vào đó, cũng như việc bán đĩa DVD, chúng tôi đang làm khách hàng bối rối khi cho họ quá nhiều lựa chọn.

Vào tháng Hai năm 2000, chúng tôi từ bỏ hình thức cho thuê truyền thống và chuyển toàn bộ việc kinh doanh sang mô hình trả phí theo tháng, giờ đây có mức giá 19,99 đô-la mỗi tháng. Giờ Marquee và Marquee là Netflix.

Sự tập trung. Đó chính là vũ khí bí mật của một doanh nhân khởi nghiệp. Hết lần này đến lần khác trong câu chuyện Netflix – từ bỏ việc bán đĩa DVD, từ bỏ mô hình cho thuê truyền thống, và cuối cùng là từ bỏ nhiều thành viên trong đội ngũ ban đầu – chúng tôi phải sẵn sàng từ bỏ những phần thuộc về quá khứ vì lợi ích của tương lai. Đôi khi, sự tập trung ở mức độ này có vẻ như rất tàn nhẫn – và thật sự thì nó cũng hơi tàn nhẫn một chút. Nhưng không chỉ có vậy. Sự tập trung có gì đó gần giống với lòng can đảm.

Khi chuyển toàn bộ việc kinh doanh sang Marquee, trong chốc lát, chúng tôi gần như đã biến một trong những món nợ lớn nhất của mình – thời gian giao hàng – trở thành một trong những lợi thế lớn nhất. Bây giờ việc thuê đĩa từ chúng tôi không còn chậm

hơn ý định đến Blockbuster vài ngày nữa – mà còn nhanh hơn gấp nhiều lần! Nếu muốn xem phim, bạn không cần phải lái xe đến cửa hàng. Đã có sẵn một chồng đĩa đang chờ bạn, ngay trên nóc ti vi. Chúng tôi đã tiến gần đến khái niệm “phim ảnh theo yêu cầu” nhất có thể.

Chúng tôi tưởng tượng khi người dùng có trong tay một thư viện đĩa DVD xoay vòng, thường xuyên được làm mới. Họ xem một bộ phim đêm trước, bỏ vào hộp thư trên đường tới chỗ làm hôm sau, và đến chiều nhận được email thông báo bộ phim tiếp theo đang trên đường gửi tới nhà mình.

Cũng chưa giống sự thỏa mãn *tức thì* lắm, nhưng cũng gần như thế rồi.

Chúng tôi không biết điều này sẽ ảnh hưởng thế nào đến phương pháp vận chuyển của chúng tôi. Tom Dillon khi đó đã tái cấu

trúc toàn bộ hệ thống tiếp nhận, đóng góp và vận chuyển mà chúng tôi sử dụng trong suốt năm trước đó, làm cho mọi thứ trở nên hiệu quả và thân thiện với người dùng hơn. Anh cũng nghĩ sẽ tiết kiệm hơn – và hiệu quả hơn – nếu toàn bộ đĩa DVD được vận chuyển riêng từng đĩa và ngay khi chúng sẵn sàng, dù cho người dùng có thể thuê hơn một đĩa (tôi nhớ đến chuyện này mỗi lần cùng Lorraine đến một nhà hàng mới phục vụ theo kiểu bán từng đĩa thức ăn nhỏ, và họ cho tôi biết họ sẽ mang từng đĩa thức ăn ra ngay khi nấu xong. Nghe như một triết lý ẩm thực cao siêu nhưng thực chất phục vụ như thế sẽ tiện hơn cho nhà hàng).

Nhưng dấu cho Marquee không nhất thiết cần vận chuyển nhanh hơn – bởi khách hàng của chúng tôi đã có sẵn nhiều bộ phim để xem ngay trên nóc ti vi – chúng tôi nghĩ sẽ khá tuyệt vời nếu người đăng ký có

thể nhận được đĩa phim mới chỉ một ngày sau khi trả một đĩa phim cũ. Sẽ giống như một phép màu vậy. Và trên hết, có ai lại muốn chờ đến một tuần cho một chiếc đĩa DVD mới?

Một số khách hàng trong cùng khu vực với chúng tôi vốn đã yêu thích tính năng giao hàng ngay trong ngày hôm sau. Nhờ sự gần gũi về địa lý mà người dùng của Netflix ở San Jose, nơi chúng tôi đặt nhà kho, thường nhận được đĩa DVD ngay trong ngày đặt hàng, trong khi người dùng ở Florida thường phải chờ đến 6-7 ngày. Nhưng khi nhìn vào số liệu, chúng tôi thấy không có sự liên quan giữa thời gian giao hàng và việc giữ chân người dùng. Sau vài tháng, mức độ giữ chân người dùng ở Bay Area và Florida gần như ngang nhau.

“Tại sao nhỉ?” tôi hỏi Reed vào một buổi chiều trong lúc đang ném quả bóng quần vợt

vào vách tường. “Ông có nghĩ những người ở Florida sẽ nói, ‘Thôi bỏ đi, thế này làm sao đáng bỏ ra 15 đô-la được.’”

“Chắc là họ quen rồi,” anh nói. “Họ biết chúng ta đang ở bờ bên kia của đất nước mà và có lẽ họ sẽ cho rằng mọi thứ với họ sẽ lâu hơn. Tránh voi chẳng xấu mặt nào. Nếu không phải xây dựng nhà kho trên khắp cả nước để hỗ trợ việc giao hàng trong đêm, bọn mình sẽ tiết kiệm được rất nhiều tiền đấy.”

“Nhưng chẳng hợp lý chút nào hết,” tôi thốt lên. “Tính năng giao hàng trong ngày hôm sau sẽ thay đổi tình thế. Phải có thứ gì đó mà chúng ta chưa nhìn ra.”

Tôi ném quả bóng hơi mạnh, khiến nó bay qua vai tôi và lao tới bàn của Reed.

“Tôi có ý thế này,” tôi nói. “Bạn mình chưa bao giờ *bật* tính năng giao hàng trong ngày hôm sau cho một thành phố, cung cấp tính

năng này ngay từ đầu. Nếu làm thế, bọn mình có thể đo lường tác động của nó trên tất cả các biến số, để xem nó có thật sự quan trọng hay không."

Reed nhún vai.

Tôi sẽ không bao giờ quên ánh mắt của Tom Dillon khi tôi nói với anh ấy rằng chúng tôi cần thử nghiệm tính năng giao hàng trong ngày hôm sau ở một thị trường khác, để chắc chắn. Tôi không chắc là nên tiến hành như thế nào – hiển nhiên, bởi chúng tôi không thể xây dựng cả một trung tâm phân phối mới để thử nghiệm dịch vụ trong phạm vi một thành phố. Đúng không nào?

"Cứ thử làm như vậy ở Sacramento xem sao," anh vừa cười vừa nói. "Đừng xây nhà kho làm gì. Cứ mỗi đêm hãy chở mọi thứ từ đây đến đó trong một tháng, rồi bỏ hàng ở bưu điện Sacramento."

“Anh có tình nguyệt không đấy?”

“Trời ơi, không,” anh đáp. “Đấy là ý của cậu.”

Đó chính là cách mà Dan Jepson đã tự mình lái một chiếc xe thùng với toàn bộ cửa sổ đều được sập xuống suốt hai giờ đồng hồ trên xa lộ liên bang I-80 trong gió lạnh, với những bao thư Netflix pháp phòng đằng sau.

Trong vài tháng tiếp theo, Dan đều lái xe tới Sacramento mỗi sáng để nhận thư rồi quay trở lại Los Gatos, và sau đó vài giờ, cậu ta lại lặp lại toàn bộ cuộc hành trình trên để bỏ thư xuống Sacramento. Suốt những tháng đó, chúng tôi đã đo lường kết quả. Phát hiện của chúng tôi gây ngạc nhiên đến khó tin. Tính năng giao hàng trong ngày hôm sau không thật sự làm thay đổi tỷ lệ hủy đăng ký. Khía cạnh mà nó có tác động quan trọng chính

là số lượng khách hàng đăng ký mới.

"Như thế này không hợp lý," tôi nói khi đứng cạnh bàn của Christina với một tài liệu về số lượng đăng ký mới trong tay. "Chúng ta không hề nói *trước* với họ là họ sẽ nhận được đĩa phim ngay trong ngày hôm sau – chúng ta cứ thế mà làm thôi! Có phải họ... tự ngộ ra là mình đang nhận đĩa phim sớm hơn không?"

Christina đảo mắt. "Anh Marc ơi, không đâu. Anh đang vì tiểu tiết mà bỏ qua đại cục đấy." Tôi chờ đợi.

"Họ kể cho bạn mình nghe. Đây gọi là quảng cáo truyền miệng."

Christina nói đúng. Càng thử nghiệm lâu, chúng tôi càng nhận rõ chính giao hàng trong ngày hôm sau là một tính năng thay đổi cuộc chơi thật sự – không chỉ trong cách suy nghĩ của chúng tôi. Nó không ảnh hưởng tới tỷ lệ giữ chân khách hàng – nó tác động tới

số lượng đăng ký. Giao hàng trong ngày hôm sau đã kích thích niềm say mê thật sự, niềm say mê sẽ khiến bạn nói với tất cả bạn bè về dịch vụ mới mà bạn đang sử dụng. Theo thời gian, chúng tôi nhận thấy sự thâm nhập của Netflix vào thị trường Sacramento đã tiệm cận chuẩn mực của Thung lũng Silicon. Thung lũng Silicon! Nơi sinh sống của tất cả những người thích nghi sớm với công nghệ DVD!

Toàn bộ sự việc này đã cung cấp cho chúng tôi một bài học quý giá: hãy tin tưởng trực giác của mình, nhưng đồng thời cũng phải thử nghiệm nó. Trước khi thực hiện một công việc cụ thể, hãy xem dữ liệu có đồng tình hay không. Chúng tôi nghĩ rằng tính năng giao hàng trong ngày hôm sau rất quan trọng, nhưng chúng tôi chỉ có một góc nhìn thiểu cạn trong những phân tích về các thử nghiệm, vì

vậy chúng tôi không hiểu tại sao. Cần có thêm một cuộc thử nghiệm bổ sung, với những phán quyết hoàn toàn từ bên ngoài để tìm hiểu xem liệu những gì mà chúng tôi cảm nhận có đúng hay không. Và một khi đã hiểu rõ, chúng tôi có thể tinh chỉnh ý tưởng và tối đa hóa tiềm năng của nó – một tiềm năng rất lớn. Tính năng giao hàng trong ngày hôm sau giống như một phép màu vậy. Chúng tôi biết nó *phải* là một phần trong kế hoạch tiến về phía trước của công ty. Giờ đây chúng tôi chỉ cần nghĩ cách để thực hiện ý tưởng này mà không cần phải tự chở đĩa DVD đến nơi hay xây dựng những nhà kho khổng lồ trên khắp nước Mỹ. “Tôi theo,” Tom Dillon nói.

Bất cứ khi nào có người hỏi tôi bộ phim tôi yêu thích là gì, tôi không bao giờ trả lời thật.

Câu trả lời công khai – một lời nói dối tiện lợi – là *Chuyện tào lao*⁽¹⁾. Tất cả các tín đồ điện ảnh và những người khó tính trong hàng ngũ thính giả sẽ gật đầu đồng tình khi tôi đề cập đến tựa phim đó. Và đúng là tôi có thích bộ phim ấy thật. Tôi thích kịch bản, tôi thích nghệ thuật quay phim, tôi thích màn nhập vai của Samuel L. Jackson, John Travolta và Uma Thurman. Tôi chắc chắn đã xem *Chuyện tào lao* nhiều hơn bất kỳ bộ phim nào khác ngoại trừ *Phù thủy Xứ Oz*⁽²⁾. Nhưng đó không phải bộ phim tôi thích nhất. Bộ phim yêu thích nhất thật sự của tôi là *Doc Hollywood*, một bộ phim hài ra đời năm 1991 mà có lẽ bạn không còn nhớ gì về nó, cho dù bạn có xem qua đi chăng nữa.

Trong *Doc Hollywood*, diễn viên Michael J. Fox thời trẻ vào vai một tay bác sĩ phẫu thuật thẩm mỹ kiêu căng sống ở Washington, D. C. Sau khi lái xe dọc đất nước trên chiếc

Porsche của mình, hắn ta dừng chân ở một đống đổ nát tại một thị trấn nhỏ thuộc Nam Carolina. Hắn dỡ bỏ hàng rào, và để phụng sự cộng đồng, hắn được điều đến làm bác sĩ trực ca tại bệnh viện địa phương.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Pulp Fiction*.

⁽²⁾ Nguyên văn: *The Wizard of Oz*.

Phức tạp bắt đầu xảy ra từ đây. Về cơ bản thì đây là một câu chuyện theo mô típ “con cá mắc cạn” – hắn là một bác sĩ phẫu thuật đến từ thành phố lớn, bây giờ phải dừng chân ở một thị trấn nhỏ với những giá trị quê mùa, và rõ cuộc hắn lại nhận ra chính việc làm bác sĩ ở thị trấn nhỏ này mới thật sự là công việc mình yêu thích.

Doc Hollywood không phải là một tác phẩm kinh điển trong suy nghĩ của bất cứ ai. Nhưng tôi đồng cảm với bộ phim này – dù

tôi không chắc chắn về lý do. Có lẽ chỉ đơn giản vì bộ phim đã chạm đến khát khao sâu bên trong về một cuộc sống không xô bồ với một mối liên hệ thật sự với con người, gia đình và nơi ở. Về nhiều mặt, *Doc Hollywood* chính là ước mơ của tôi. Bộ phim khiến tôi mong ngóng một cuộc sống giản đơn, về một nơi mà tất cả mọi người đều quen biết và chăm sóc lẫn nhau. Nơi mà bạn đi làm, trở về nhà, ngồi dưới mái hiên và sau đó được mời đến thưởng thức một bữa tiệc thịt nướng ngon lành.

Doc Hollywood không phải là cái tên đầu tiên mà tôi liệt kê nếu bạn hỏi tôi đâu là những bộ phim vĩ đại nhất thế kỷ XX, hay vĩ đại nhất thập niên 1990, hay thậm chí là vĩ đại nhất của năm 1991. Nhưng nếu tôi thấy một bản sao của bộ phim đó trong nhà, tôi sẽ bỏ nó vào đầu đĩa DVD nhiều lần. Đó không phải là

bộ phim *hay nhất*, cũng không phải tác phẩm kinh điển hay một bộ phim mới ra lò nóng hổi – đó chỉ là bộ phim mà tôi yêu thích, vậy thôi. Việc giúp mọi người tìm ra những bộ phim họ ưa thích, yêu mến chính là mục tiêu thật sự của chúng tôi ở Netflix. Ngay từ đầu, chúng tôi đã hiểu rằng công ty này không thể chỉ phụ thuộc vào dịch vụ vận chuyển hay một sản phẩm đơn thuần – bởi nếu như vậy, chúng tôi sẽ trở nên lạc hậu ngay khi công nghệ thay đổi. Nếu muốn có bất kỳ cơ hội nào để sống sót trong dài hạn, chúng tôi phải thuyết phục khách hàng rằng mình đang mang đến cho họ một thứ tốt hơn cả những thư viện phim ảnh trực tuyến và dịch vụ vận chuyển nhanh chóng. Công nghệ hay phương pháp giao hàng đều không quan trọng. Điều quan trọng chính là sự kết nối liền mạch giữa khách hàng với những bộ phim mà

chúng tôi biết họ yêu thích. Điều đó vẫn sẽ có ý nghĩa bất chấp công nghệ tương lai sẽ dẫn dắt chúng tôi đi theo hướng nào.

Tất nhiên, nói dễ hơn làm.

Một trong những bất lợi của một cửa hàng trực tuyến đó là việc lựa hàng của khách hàng sẽ trở nên khó khăn hơn. Nếu bạn biết mình đang tìm gì, bạn mới có thể tìm được thứ đó. Nhưng nếu bạn không biết, việc tìm kiếm một bộ phim để xem sẽ khó đến đáng ngạc nhiên. Mỗi lần bạn chỉ có thể xem một trang web, và số lượng phim mà chúng tôi có thể nhét vào một trang rất hạn chế. Bạn sẽ phải đưa ra quyết định chớp nhoáng dựa trên bìa đĩa hay nội dung tóm tắt. Tất nhiên, các cửa hàng cho thuê băng đĩa truyền thống cũng gặp vấn đề tương tự. Theo Mitch, hầu hết mọi người bước vào các cửa hàng cho thuê băng đĩa đều không biết chắc là mình muốn tìm thứ gì, và họ cứ thế

lang thang từ khu này sang khu khác. Nhưng ở các cửa hàng truyền thống, bạn có thể nhờ nhân viên giúp đỡ. Hay chí ít thì bạn cũng có thể lang thang giữa những dãy kệ và hy vọng mình sẽ tình cờ chạm mặt một tựa phim đầy hứa hẹn.

Chúng tôi muốn làm cho việc lựa chọn của khách hàng trở nên dễ dàng hơn, và chúng tôi cũng muốn kết nối họ với các nội dung đề xuất và đánh giá. Vì vậy, Christina, nhóm biên tập nội dung và tôi đã thiết kế ra những trang đích giàu nội dung cho nhiều thể loại đa dạng. Nếu bạn muốn tìm một bộ phim giật gân, chúng tôi có hẳn một trang dành cho các bộ phim giật gân, có sẵn danh sách mười bộ phim hay nhất trong thể loại, các bài đánh giá về những bộ phim giật gân kinh điển hoặc mới ra mắt, cùng các lựa chọn nổi bật từ kho phim của chúng tôi. Nếu bạn thích các bộ phim của Tom Cruise thì cũng tương tự. Ý

tưởng ở đây là cung cấp cho người dùng những đề xuất và hướng dẫn tinh tế, gần giống với những gì mà một nhân viên cửa hàng cho thuê băng đĩa thân thiện (và giàu kiến thức) có thể mang lại.

Chúng tôi muốn mang đến cho người dùng cảm giác được cá nhân hóa. Vấn đề là sẽ cực kỳ tốn kém – chưa kể tốn thời gian – nếu làm tất cả bằng phương pháp thủ công. Khi chúng tôi có 900 tựa phim, việc tạo ra những nội dung phù hợp vẫn khả thi phần nào. Nhưng đến cuối năm 1999, chúng tôi có gần 5 nghìn tựa phim. Thật khó để theo dõi, và lựa chọn còn khó hơn.

Reed, với một phong cách rất Reed, thúc giục việc tự động hóa.

“Quên mấy cái trang đích đi,” anh nói. “Bạn mình dù sao cũng phải thiết kế lại trang web rồi. Thay vì các trang web được lập trình cứng, sẽ thế nào nếu chúng ta làm thế này: Tạo

ra một bộ khung trên trang chủ, với các ô trống để thể hiện 4 bộ phim cùng lúc. Mỗi ô sẽ thể hiện bìa đĩa, độ dài phim, ngày ra mắt, một đoạn tóm tắt ngắn gọn những dữ liệu mà chúng ta đã có sẵn rồi. Sau đó chỉ cần lập danh sách 50 bộ phim mà ông muốn xuất hiện ở đó và để trang web chọn ngẫu nhiên 4 bộ phim để trưng ra. Hoặc tốt hơn nữa, chỉ cần định nghĩa cách để lập danh sách – có thể gọi đó là danh sách ‘phim giật gân’ và để cho hệ thống chọn ngẫu nhiên bất kỳ bộ phim nào mà chúng ta đã gắn nhãn là phim giật gân.”

Nếu tôi nhớ không lầm, thì phản ứng của tôi trước đề nghị của Reed là hoảng hốt. Tôi ghét ý kiến đó. Một cách làm lạnh lùng, máy móc, ngẫu nhiên – tất cả những chứ mà chúng tôi đang cố *để không* trở thành.

Nhưng gần đây bạn có sử dụng Netflix không? Cấu trúc kiểu chia ô của Reed đã sống

sót – với một số điều chỉnh. Điều tối quan trọng đó là các bộ phim được trưng bày trong các ô không hề được chọn ngẫu nhiên. Các ô trưng bày là sản phẩm của một dịch vụ tương hợp dựa trên thuật toán phức tạp, được hiệu chỉnh sao cho phù hợp với gu xem phim của bạn và nhu cầu của Netflix.

Dịch vụ tương hợp dựa trên thuật toán đó có lẽ đã bắt đầu từ những năm 2000 và các ô trống của Reed. Vì Reed đã đúng, tất nhiên là vậy – người dùng cần một cách thức dễ dàng hơn, hiệu quả hơn để tìm kiếm những bộ phim mà họ sẽ thích, một cách thức thậm chí còn trực quan hơn những trang đích được trau chuốt về nội dung. Việc đặt các tựa đĩa DVD vào những ô trưng bày chỉ mới là sự khởi đầu. Nay giờ chúng tôi cần hình dung cách để sắp xếp chúng mà không dựa trên sự ngẫu nhiên.

Trong những cuộc đối thoại suốt mùa thu

năm đó, chúng tôi đã bàn về các cách để xây dựng một dịch vụ sẽ mang đến cho người dùng những bộ phim mà họ yêu thích, đồng thời làm cho cuộc sống của chúng tôi, trong tư cách nhà phân phối phim ảnh, trở nên dễ dàng hơn (và có lời nhiều hơn). Khi người dùng ngồi xuống và quyết định nên thuê bộ phim nào tiếp theo, chúng tôi muốn họ thấy một danh sách phim được tùy chỉnh theo gu điện ảnh của họ và tối ưu hóa cho hàng tồn kho của chúng tôi. Nếu chúng tôi có thể cho khách hàng thấy những gì *họ* muốn xem, họ sẽ hạnh phúc hơn với dịch vụ của Netflix. Và nếu chúng tôi có thể cho họ thấy những gì *chúng tôi* muốn họ xem thì sao? Đôi bên cùng có lợi. Nói đơn giản: Ngay cả khi chúng tôi đang đặt hàng các tựa phim mới với số lượng nhiều gấp 20 lần bất kỳ cửa hàng Blockbuster nào (một nước cờ thí cực kỳ đắt đỏ), chúng tôi vẫn không đủ khả năng để

thỏa mãn mọi nhu cầu, bất cứ lúc nào. Và những tựa phim mới ra mắt bao giờ cũng có giá cao. Để giữ cho khách hàng hạnh phúc và duy trì mức giá phải chăng, chúng tôi cần hướng khách hàng đến những bộ phim có nhu cầu thấp hơn mà chúng tôi biết họ sẽ thích – và thậm chí còn thích hơn cả những tựa phim mới.

Ví dụ: Tôi từng thuê (và rất thích) tựa phim *Lạc vào thực tại*⁽¹⁾, một trong những bộ phim hay nhất năm 1998 thuộc thể loại hài kịch đen, nói về những gì xảy ra khi hai thiếu niên trong thập niên 1990 (Tobey Maguire và Reese Witherspoon thủ vai) bị mắc kẹt trong một chương trình ti vi trắng đen quay ở một thị trấn nhỏ tại Mỹ vào thập niên 1950. Cơ chế đề xuất lý tưởng sẽ có khả năng hướng tôi ra khỏi những bộ phim mới ra mắt để đến với những tựa phim khác, như

Lạc vào thực tại – hay như *Doc Hollywood*. Đó là một yêu cầu rất khó. Vấn đề đối với gu xem phim của người dùng đó là tính chủ quan. Và số lượng các yếu tố có ảnh hưởng khi bạn cố gắng chỉ ra những điểm tương đồng giữa các bộ phim gần như là vô hạn. Bạn sẽ nhóm các bộ phim theo diễn viên, đạo diễn hay thể loại? Năm phát hành, giải thưởng, biên kịch? Làm thế nào để định lượng một thứ giống như tâm trạng?

Tôi đã làm việc với Reed và các kỹ sư suốt nhiều tháng trời để tìm giải pháp. Đề bài là tìm ra một thuật toán có

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Pleasantville*.

khả năng gợi ý nhanh chóng những bộ phim ăn nhập với nhau. Vì thuật toán này chỉ có thể sử dụng dữ liệu có sẵn với nó – những thông tin như thể loại, diễn viên, địa điểm, năm phát hành, ngôn ngữ... – nên nó thường

đưa ra những đề xuất hợp lý với một chiếc máy tính nhưng lại không thật sự tính đến bất kỳ yếu tố tương tự nào trong đời thực. Hoặc nó sẽ đưa ra những đề xuất vô dụng kiểu như: “Bạn thích phim *Top Gun* ư? Vậy tôi xin giới thiệu một bộ phim ra mắt vào năm 1986!”

Rốt cuộc, chúng tôi nhận ra cách tốt nhất để mang đến cho người dùng cái họ muốn là huy động dữ liệu từ chính họ. Ban đầu, chúng tôi cũng làm như Amazon. Bằng cách sử dụng một quy trình được gọi là “sàng lọc phối hợp”, Amazon sẽ đề xuất sản phẩm cho bạn dựa trên những thói quen mua sắm phổ biến. Nay giờ họ vẫn làm như vậy. Về cơ bản, nếu bạn mua một chiếc cờ lê từ Amazon, họ sẽ nhóm bạn với những người dùng khác cũng mua cờ lê, rồi sau đó đề xuất với bạn các sản phẩm mà nhóm người dùng ấy đã mua.

Sau đây là cách mà quy trình này hoạt động với việc cho thuê: Giả sử Reed và tôi mỗi người

đều thuê ba bộ phim từ Netflix. Tôi thuê các phim *Ngày tận thế*, *Những cây cầu ở quận Madison*⁽¹⁾ và *Casablanca*. Trong khi đó Reed thuê các phim *Ngày tận thế*, *Những cây cầu ở quận Madison* và *Những chú vịt vĩ đại*. Quy trình sàng lọc phối hợp sẽ

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Armageddon, The Bridges of Madison County.*

nói vì chúng tôi đã thuê hai bộ phim giống nhau, chắc chắn mỗi người sẽ thích bộ phim thứ ba mà người còn lại đã thuê. Do đó, trang web sẽ gợi ý cho tôi thuê *Những chú vịt vĩ đại*, còn Reed được gợi ý thuê *Casablanca*.

Tất nhiên, vấn đề với phương pháp này là việc sàng lọc lịch sử thuê phim không hoàn toàn cho bạn biết liệu tôi có thích *Casablanca* hay Reed có thích *Những chú vịt vĩ đại* hay không. Nó chỉ cho chúng ta biết cả hai chúng tôi đã thuê những bộ phim đó. Có thể chúng tôi ghét chúng. Có thể

chúng tôi chỉ thuê phim cho con cái (hoặc cho vợ).

Nếu sử dụng quy trình sàng lọc phối hợp để nhóm khách hàng và đề xuất phim, chúng tôi cần biết những gì khách hàng yêu thích hơn là các tựa phim họ đã thuê. Chúng tôi cần một hệ thống đánh giá: một hệ thống xếp hạng phim ảnh. Việc nhóm khách hàng dựa trên đánh giá của họ – bằng cách “tổ hợp” những người dùng theo các đánh giá tích cực hay tiêu cực trùng lặp – có nghĩa là chúng tôi có thể đề xuất phim cho người dùng một cách hiệu quả nhưng không dựa trên những tựa phim họ đã thuê, mà dựa trên những tựa phim họ *thích*. Cuối cùng, thuật toán sẽ trở nên phức tạp hơn thế nhiều. Nhưng để nó hoạt động được, chúng tôi cần người dùng đánh giá các bộ phim – rất nhiều bộ phim.

Rốt cuộc, chúng tôi quyết định sẽ yêu cầu khách hàng xếp hạng các bộ phim bằng cách

cho mỗi bộ phim từ một đến năm sao. Năm sao cho bộ phim họ yêu thích. Một sao cho bộ phim chỉ khiến họ lãng phí thời gian.

Nghe thì đơn giản đấy, nhưng hệ thống xếp hạng theo sao dở hơi đó lại là nguồn cơ của những tranh cãi kéo dài đến hàng trăm giờ đồng hồ. Chưa bao giờ có nhiều trận chiến vì một vài pixel hơn thế. Liệu có được cho một bộ phim đánh giá không sao không? Liệu chúng tôi có nên cho người dùng đánh giá nửa sao không? Khi bạn *đưa ra* đánh giá của mình, đó sẽ là một số sao trọn vẹn, nhưng khi chúng tôi *tổng kết* đánh giá, nên để số sao trọn vẹn hay số thập phân? Khi nào chúng tôi nên gợi ý người dùng đánh giá phim? Nên để công cụ đánh giá ở đâu? Cuối cùng, chúng tôi đã nhờ người dùng Netflix đánh giá các bộ phim sao cho thật sớm và thường xuyên. Chúng tôi sẽ nhờ họ đánh giá phim bất cứ khi nào họ truy cập

trang web, bất cứ khi nào họ gửi trả đĩa phim, và bất cứ khi nào họ sắp xếp lại hàng phim đang chờ. Điều tuyệt vời trong việc thuê phim là bạn không phải thuê lại một bộ phim mà bạn đã xem rồi – không giống như việc mua cờ lê, một đánh giá đối với phim ảnh không nhất thiết phải gắn liền với giao dịch. Về lý thuyết, người dùng có thể đánh giá mọi bộ phim mà họ đã từng xem – ngay cả khi họ chưa bao giờ thuê một bộ phim nào từ chúng tôi. Và hóa ra mọi người đều *rất thích* được người khác hỏi ý kiến. Mỗi người đều là một nhà phê bình.

Không quá khó để chúng tôi có thể tập hợp đủ đánh giá nhằm xây dựng chức năng sàng lọc phối hợp có khả năng dự đoán thực tế – với độ chính xác tương đối – những tựa phim mà người dùng có thể *thích*. Sau đó, nhóm của Reed sẽ tiến hành tích hợp các dự

đoán về gu xem phim vào một thuật toán rộng hơn có khả năng tạo ra các đề xuất về phim ảnh sau khi cân nhắc một số yếu tố – từ khóa, số lượng bản sao, số lượng bản sao có sẵn trong kho, chi phí trên mỗi đĩa phim. Thành quả – được ra mắt vào tháng Hai năm 2000 dưới cái tên Cinematch – là một cơ chế đề xuất dường như trực quan hơn, với khả năng khai thác các đánh giá mang tính định lượng từ người dùng và đồng thời vẫn tối ưu hóa những thứ ở đằng sau. Về nhiều mặt, cơ chế này là tốt nhất cho cả hai phía: một hệ thống tự động hóa nhưng mang lại cảm giác như con người, giống một nhân viên cửa hàng cho thuê băng đĩa mà bạn mới gặp gần đây, sau đó đề xuất những tựa phim mà anh ta biết bạn thích – và có sẵn trong kho. Thật sự thì cảm giác mà nó mang lại còn tốt hơn cả con người nữa. Và thật khó để nhận ra đó là máy móc.

Nếu bạn thấy như thế hai trong số những phát kiến sáng tạo nhất và có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Netflix đã diễn ra nhanh chóng và tức thì ngay sau khi tôi và Reed quyết định cùng nhau điều hành công ty nếu bạn thật sự cảm nhận như vậy – thì đó là vì điều đó hoàn toàn đúng.

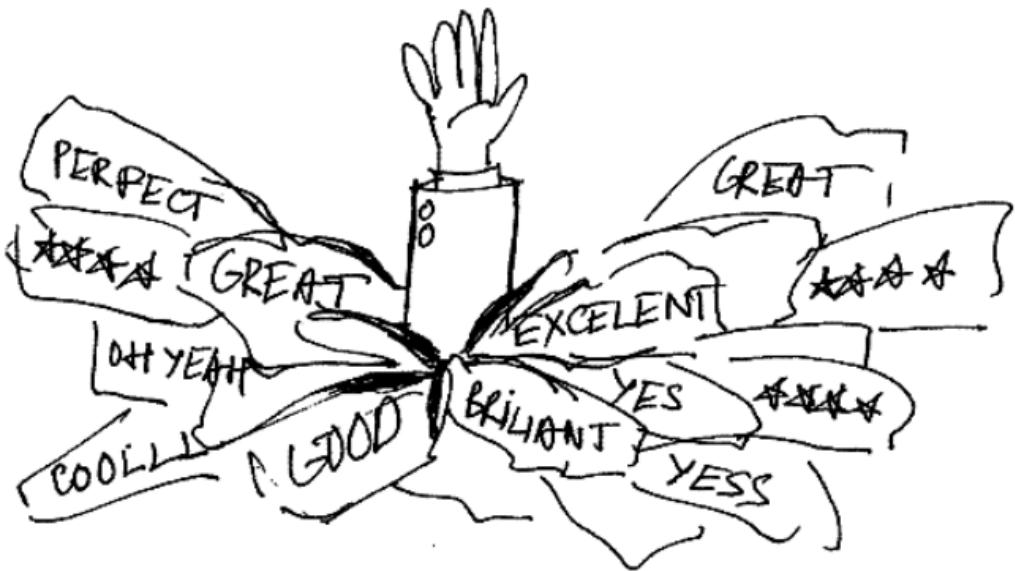
Reed và tôi đã đạt được thỏa thuận dàn xếp hai chức vụ giám đốc điều hành và chủ tịch vào tháng Chín năm 1998. Trong vòng một năm, chương trình trả phí theo tháng đã xuất hiện. Trong vòng một năm rưỡi, trả phí theo tháng đã trở thành cách duy nhất để khách hàng thuê phim từ Netflix – và một trang web được thiết kế lại đang kết nối với người dùng bằng một thuật toán cách tân, đưa ra gợi ý chính xác với những gì mà chúng tôi biết họ muốn... và chúng tôi muốn họ thuê.

Hai sự đổi mới quan trọng này là đủ để chứng minh với hầu hết mọi người rằng chúng tôi đã quyết định đúng trong việc cùng nhau điều hành công ty. Chúng tôi đang thật sự song kiếm hợp bích. Đội ngũ mà tôi từng xây dựng giờ đây tràn đầy các ý tưởng sáng tạo để kết nối với người dùng, còn đội ngũ của Reed có trọng tâm riêng trong việc tổ chức tầm nhìn của công ty. Sự tập trung nghiêm túc của Reed giúp chúng tôi tập trung vào tương lai. Mục tiêu của tôi là đảm bảo rằng, bất kể công ty có đi nhanh bao nhiêu, bất kể chúng tôi trở nên hiệu quả hơn bao nhiêu, điều cơ bản là chúng tôi luôn tìm cách để kết nối với người dùng của mình.

Như quá khứ và tương lai, trái tim và khối óc, Lennon và McCartney – Reed và tôi là một cặp đôi hoàn hảo.

CHẾT CHÌM TRONG THÀNH CÔNG CỦA CHÍNH MINH

(Tháng Chín năm 2000: 2 năm tuổi
sau khi ra mắt)



Trang trại Alisal có thể không phải là nơi tân
cùng của Trái đất - nhưng bạn có thể thấy nơi
tân cùng của Trái đất từ đây...

Nếu bạn muốn thấy tận mắt, hãy lên
đường tới Santa Barbara. Sau đó lái xe
khoảng 48 ki-lô-mét về phía Bắc, theo Quốc
lộ 101. Hãy bẻ lái về phía Đông khi bạn tới thị
trấn Solvang và nhìn thấy dây cửa hàng giả
theo phong cách Đan Mạch của nó. Bỏ lại
những dấu vết kỳ lạ của nền văn minh ở sau
lưng, bạn hãy tiếp tục đi trên con đường phụ
một làn xe, qua những cánh đồng cỏ bó
màu nâu và rải rác trên đó là những cây sồi
California. Hãy dùng bánh xe làm dây lên
những làn bụi mù trong khoảng thời gian có
thể là nhiều giờ. Và cho đến khi bạn nghĩ
mình đã thật sự lạc đường, bạn sẽ thấy mình
tiến gần tới một khúc của rất gắt và nó ở

ngay đó: Trang trại Du lịch Alisal. Hàng nghìn mẫu đất trải dài dưới chân núi ở California, giữa một vùng đất hoang vu.

Tôi không biết khi đó chúng tôi đang nghĩ gì – hay thậm chí là ai đã nghĩ đến chuyện này – nhưng Trang trại Alisal là nơi mà vào tháng Chín năm 2000, đúng lúc bong bóng dot-com⁽¹⁾ xì đến hơi cuối cùng, chúng tôi đã quyết định tổ chức chuyến du lịch tập thể đầu tiên tại đây.

Có rất nhiều chuyện trong tháng Chín năm đó mà chúng tôi muốn trốn tránh cũng như để sau này kể lại. Trước

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Dot-com balloon*. Đây cách miêu tả thị trường chứng khoán khi cổ phiếu của các công ty công nghệ lên cao một cách bất thường. Hiện tượng này xảy ra khi cổ phiếu của các hãng này bị đầu cơ hoặc nhận được sự kỳ vọng thái quá từ phía các nhà đầu tư.

đó, vào mùa xuân, chúng tôi đã huy động thêm một số vốn khác khoảng 50 triệu đô-la – đây là vòng gọi vốn Series E⁽²⁾ của chúng tôi – khiến cho tổng số tiền đầu tư vào Netflix đã lên đến hơn 100 triệu đô-la. Giá cổ phần cho vòng gọi vốn Series E đã đến gần mức 10 đô-la mỗi cổ phần. Và vì vẫn đang sở hữu một lượng cổ phần tương đối lớn, nên giờ đây tôi đáng giá một số tiền cực kỳ ghê gớm... ít nhất là trên giấy tờ. Bởi tôi không thể bán được bất kỳ cổ phiếu nào, nên số tiền đó chỉ là một con số mang tính tượng trưng vui vẻ thôi. Tuy nhiên, nó cũng giúp tôi giảm được tần suất nghĩ đến chuyện bán nhà và chuyển tới Montana sống của Lorraine.

Netflix giờ đã có hơn 350 nhân viên, và từ công ty này đã bước qua thời điểm mà tôi quen biết tất cả mọi người. Chúng tôi vẫn liên tục thực hiện những quyết định tuyển

dụng nhân tài lớn – gần nhất là Leslie Kilgore, người mà Reed đã thuyết phục bỏ việc tại Amazon để lĩnh xướng hoạt động tiếp thị của Netflix trong vai trò Giám đốc tiếp thị, và còn có Ted Sarandos, người lúc này đang quản lý mảng thu thập nội dung.

Kể từ lúc bỏ rơi hình thức cho thuê truyền thống, chương trình đăng ký không giới hạn ngày thuê, không tính phí trả chậm của chúng tôi đã không ngừng tăng tốc. Người dùng rất thích Cinematch, cơ chế đề xuất phim của

⁽²⁾ Vòng gọi vốn tiếp theo của một công ty start-up khi công ty đó đang tăng tốc để chiếm lĩnh thị trường và giành thị phần.

chúng tôi. Chúng tôi cũng vậy. Cinematch giúp cho hàng phim đang chờ của người dùng lúc nào cũng đầy ắp – và chúng tôi nhận thấy không gì ảnh hưởng đến tỷ lệ giữ chân

người dùng nhiều hơn một hàng phim đang chờ với thật nhiều phim trong đó. Lúc này chúng tôi đang ngày một tiến gần hơn đến cột mốc 200 nghìn người dùng trả phí. Những chỉ số khác cũng khá ấn tượng. Chúng tôi hiện đang kinh doanh 5.800 tựa đĩa DVD khác nhau và vận chuyển hơn 800 nghìn đĩa mỗi tháng, còn nhà kho của chúng tôi đã chứa đến hơn 1 triệu đĩa. Tom Dillon cũng sắp sửa nghĩ ra một phương pháp nhằm đảm bảo người dùng có thể tiếp cận những chiếc đĩa này chỉ trong vòng một ngày sau khi đặt thuê.

Hồi đầu năm, ở lúc đỉnh điểm của sự bùng nổ bong bóng dot-com, chúng tôi đã thấy các ngân hàng vây quanh chúng tôi như những con kền kền cầm cắp tấp, thậm chí còn dụ dỗ chúng tôi tiến hành cổ phần hóa. Thực tế là còn hơn cả dụ dỗ. Chúng tôi chọn

Deutsche Bank để quản lý việc phát hành cổ phiếu, đã thuê các kế toán để kiểm kê sổ sách và chuẩn bị tài liệu S-1 (còn được gọi là đơn đăng ký phát hành), tài liệu sẽ trình bày tóm tắt về doanh nghiệp của chúng tôi cho Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ (Securities and Exchange Commission, SEC): chúng tôi làm gì, làm như thế nào và đâu là các yếu tố rủi ro.

Chúng tôi thậm chí còn bắt đầu thay đổi nhận diện của Netflix để thu hút các ngân hàng không ưa mạo hiểm cũng như khách hàng của họ. Vào cuối thập niên 1990 và đầu thập niên 2000, xu hướng lớn của các công ty Internet là trở thành *cổng thông tin điện tử* – những lối vào trên Internet phục vụ một nhu cầu ngách nào đó. Nhận thức phổ biến khi đó là nếu muốn trở thành một trang web thành công, bạn phải là mọi thứ với tất

cả mọi người – nếu bạn muốn theo đuôi tiền thì bạn phải theo đuôi lưu lượng truy cập trước đã. Điều này có nghĩa rằng Netflix không thể chỉ là một dịch vụ cho thuê băng đĩa hướng tới việc giúp mọi người tìm ra chiếc đĩa DVD mà họ yêu thích – nó còn phải là điểm đến cho những người yêu *điện ảnh* thuộc đủ mọi hạng.

Các nhà đầu tư vốn mạo hiểm trong ban quản trị nói rằng nếu chúng tôi muốn đại chúng hóa thì cần phải nghĩ lớn: Chiếu phim theo giờ. Đánh giá phim ảnh. Một bài viết hằng tháng từ Leonard Maltin, vị vua của các cẩm nang về băng hình. Đại loại thế. Chúng tôi đã thực hiện tất cả, nhưng tôi vẫn không thể từ bỏ sự hoài nghi rằng chúng tôi đang bị phân tâm, thèm muốn những đồng đô-la và nhắm đến các con số định giá khả thi.

Sau đó bong bóng phát nổ. Từ đỉnh cao vào tháng Ba, sàn chứng khoán Nasdaq – nơi mà

hầu hết các công ty công nghệ được niêm yết – đã bước vào một giai đoạn suy giảm liên tục, chỉ bất ngờ kết thúc bằng một cú sụt giảm đáng sợ ở mức 25% trong tuần của ngày 14 tháng Tư. Đó cũng chính là tuần mà chúng tôi nộp đơn đăng ký phát hành cho SEC, xin được cấp phép để cổ phần hóa. Trong những tháng tiếp theo, khi thị trường vẫn tiếp tục ảm đạm, Deutsche Bank vẫn cố thể hiện một sự hăng hái giả tạo, đưa ra những lời trấn an ngày một yếu đi rằng chúng tôi sẽ ổn.

Dù vậy, vào mùa thu, mọi người đều thấy rõ rằng những con số mà chúng tôi từng nhiệt tình tung hô như thế đó là giải pháp cho mọi vấn đề – 75 triệu đô-la? 80 triệu? – đã tan biến như bong bóng xà phòng. Tôi nhận được cuộc gọi thông báo Deutsche Bank sẽ rút lại việc phát hành cổ phiếu vào một buổi

trời mưa sáng thứ Bảy của tháng Chín, trong lúc tôi đang cùng Lorraine đi mua sắm ở Carmel. Không cần phải nói cũng biết, hôm đó chúng tôi chẳng hề sắm sửa gì cả.

Lúc đó, việc không thể phát hành cổ phiếu ra công chúng giống như một cái tát mạnh. Nhưng khi nhìn lại, có thể nói đó lại chính là một trong những điều tốt nhất từng xảy ra với chúng tôi. Nếu tiến hành cổ phần hóa vào mùa thu năm 2000, có lẽ chúng tôi sẽ bị ràng buộc chặt chẽ vào cái ý tưởng cổng thông tin điện tử cũng như những kỳ vọng tài chính phi thực tế mà chúng tôi đã xây dựng xung quanh ý tưởng đó – và tất cả sẽ là một thảm họa. Chúng tôi chưa bao giờ có khả năng làm ra bất kỳ đồng xu các bậc nào với tư cách một trang web *mọi thứ cho mọi người*. Việc trở thành “cổng thông tin điện ảnh” hoàn toàn trái ngược với Nguyên tắc

Canada. Nó không tạo điều kiện cho sự tập trung chính xác vốn làm chúng tôi trở nên khác biệt – thứ mà suy cho cùng, đã mang lại cho chúng tôi mô hình kinh doanh thành công theo cách riêng của chúng tôi.

Chúng tôi lặng lẽ từ bỏ hầu hết các nỗ lực hướng đến việc xây dựng cổng thông tin điện tử. Nếu những người muốn có tính năng chiếu phim theo giờ, những đánh giá chuyên sâu của các nhà phê bình và các danh sách top 10 chỉ là ngân hàng và khách hàng của họ, trong khi ngân hàng lại không muốn phát hành cổ phiếu của chúng tôi ra đại chúng, thì chúng tôi còn giữ những thứ đó làm gì? Vì vậy, đến tháng Chín, chúng tôi quay lại nơi mình đã bắt đầu. Chúng tôi không có 75 triệu đô-la trong túi, và tiền thì vẫn đội nón ra đi – rất nhiều tiền nữa là đồng khác. Cho đến bây giờ, với Reed là người đứng đầu,

chúng tôi có thể tìm thấy các nguồn tài trợ tương đối dễ dàng, và từ lâu chúng tôi đã tự trấn an mình là chừng nào công ty còn tiếp tục sử dụng nguồn tiền từ Thung lũng Silicon để hỗ trợ cho sự tăng trưởng, chúng tôi vẫn sẽ ổn. Nhưng trong kỷ nguyên hậu bong bóng, việc moi được tiền từ những nguồn vốn mạo hiểm quen thuộc sẽ trở nên rất khó. Cực kỳ khó.

Tôi vô cùng lo lắng về tác động của việc bong bóng dotcom phát nổ lên các vấn đề tài chính của Netflix. Nhưng tôi phải thú thật mình không hề buồn khi thấy một số điều chỉnh bắt đầu xuất hiện. Tất cả những sự cường điệu xoay quanh bong bóng dot-com, với tôi, trông thật đên rồ. Khi đang xem trận Super Bowl với Lorraine hồi tháng Một, đầu tôi vẫn không ngừng chạy phép tính: Không

ít hơn 16 công ty với hậu tố dot-com đăng sau tên của họ có quảng cáo trong trận đấu này, chi trên 2 triệu đô-la cho mỗi mẫu quảng cáo. Số tiền đó còn nhiều hơn những gì Netflix đã bỏ ra trong cả *năm* đầu tiên cho *mỗi mẫu quảng cáo*, tính cả thuế.

Ở đỉnh điểm của việc bong bóng dot-com phát nổ, thái độ chủ đạo ở nhiều công ty là *cứ tiêu đi, có gì lo lắng sau*. Nhiều công ty có thói quen tiêu tiền vô tội vạ cho những buổi tiệc, chương trình khuyến mãi và cơ sở vật chất. Không ai tóm gọn hiện tượng này tốt hơn Stephen Paternot, giám đốc điều hành của trang TheGlobe.com. Sau khi phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu vào năm 1998, anh đã có câu phát biểu nổi tiếng: “Cứ gái gú đi. Cứ tiêu tiền đi. Giờ đây, tôi đã sẵn sàng sống một cuộc đời hoang đàng và phù phiếm.”

Nhưng chúng tôi thì không như thế.

Netflix từ lâu đã bỏ lại những chiếc bàn xếp và ghế xếp, nhưng chúng tôi vẫn khá tằn tiện – khi chuyển tới Los Gatos, chúng tôi mua những căn buồng đã qua sử dụng và đồ nội thất cũ. Sự nhượng bộ duy nhất với việc phung phí đó chính là chiếc máy làm bong ngô đặt ở sảnh chính, và phần lớn thời gian chiếc máy này cũng không hoạt động. Tôi không bao giờ hiểu nổi các công ty nghĩ gì khi họ tiêu hàng chục nghìn đô-la mua thảm lót sàn hay mua những chiếc ghế Aeron trị giá cả nghìn đô-la cho từng nhân viên. Thú thật là cho đến bây giờ, tôi vẫn không hiểu nổi.

Nói cách khác, đó là một thời kỳ suy đồi. Và không giống như những thời kỳ suy đồi khác, nó không kéo dài lâu. Vào thời điểm chúng tôi chuẩn bị đi Trang trại Alisal, sự suy đồi không còn xuất hiện nhiều nữa. Boo.com,

công ty bán lẻ quần áo trực tuyến, đã đệ đơn xin phá sản sau khi tiêu hết 175 triệu đô-la chỉ trong vòng 6 tháng. Người ta còn đồn Pets.com đã đứng ngay trên bờ vực sụp đổ sau khi ném qua cửa sổ hơn 150 triệu đô-la trong nửa năm. Giá cổ phiếu của Webvan rớt từ 30 đô-la mỗi cổ phiếu xuống còn 6 xu sau khi công ty bán rau quả trực tuyến này chi gần nửa tỷ đô-la để mở rộng. Drkoop.com, cổng thông tin trực tuyến do vị bác sĩ hưu trí đã 82 tuổi C. Everett Koop sáng lập – từng cổ gắng cổ phần hóa khi doanh thu chưa có nổi một xu – thua lỗ đến hàng chục triệu đô-la mỗi quý.

Reed và tôi nhìn nhận những thất bại này với một chút sung sướng trên nỗi đau khổ của người khác – tôi phải thừa nhận là vậy. Một trong những cách giết thời gian của chúng tôi năm đó là cuộn qua những bài viết trên Fucked Company, trang web châm

biếm chuyên ghi lại những trường hợp thất bại hoặc gặp rắc rối của các công ty dot-com, rồi nghĩ rằng *chuyện đó cũng có thể xảy ra với chúng tôi*, ngay cả khi đọc bài về những công ty có đường lối quản trị sai lầm và có mầm mống sụp đổ ngay từ đầu. Nhưng chúng tôi đặc biệt lo khi đọc bài viết về những rắc rối của Kozmo.com, một dịch vụ giao hàng nội đô ra mắt vào năm 1999 với cam kết phân phối một loạt sản phẩm đa dạng – trong đó có cả đĩa DVD – tới nhà khách hàng trong vòng 1 giờ. Năm 1999, chúng tôi e ngại Kozmo sẽ tiến vào thị trường cho thuê băng đĩa và sử dụng dịch vụ giao hàng trong 1 giờ để đè bẹp tốc độ chậm chạp của Netflix. Nhưng khi Kozmo bắt đầu loạt choạng trong cả năm 2000, đầu tiên là đốt 280 triệu đô-la họ huy động được từ các nhà đầu tư (bao gồm cả một khoản đầu tư trị giá 60 triệu đô-la từ

Amazon!) và sau đó phải hoãn kế hoạch phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu, chúng tôi tự hỏi liệu thất bại tai tiếng của công ty này có lan sang mọi công ty khác trong lĩnh vực của họ hay không – bất kể mức độ liên quan là như thế nào.

May mắn thay, không như Dr. Koop, Boo.com hay Webvan, chúng tôi sở hữu một mô hình kinh doanh thật sự hợp lý. Mỗi khách hàng đăng ký sử dụng Netflix chỉ tốn 19,99 đô-la mỗi tháng – tính trung bình, số tiền này nhiều hơn chi phí mà chúng tôi bỏ ra để cung cấp dịch vụ 4 đô-la. Chúng tôi đang làm ra tiền trên mỗi giao dịch. Một phép tính kinh tế hết sức cơ bản.

Nhưng chúng tôi có một vấn đề khác so với những công ty như Dr. Koop hay Webvan:

chúng tôi đang thành công, và thành công bao giờ cũng tốn kém.

Trên thực tế, chúng tôi đang chết chìm trong chính thành công của mình. Khách hàng mới đổ vào càng nhanh, tiền của chúng tôi đổ ra càng nhiều. Mô hình kinh doanh của chúng tôi rất khó giải thích với các khách hàng tiềm năng, nhưng chúng tôi biết nếu người ta sử dụng dịch vụ của Netflix, họ sẽ bị nghiện. Đó là lý do tại sao mọi người muốn dùng Netflix đều được dùng thử miễn phí một tháng. Và một tháng đó là thứ gây tốn kém.

Hơn nữa, chúng tôi là một dịch vụ trả phí theo tháng. Thay vì tính phí khách hàng mỗi năm khi họ đăng ký, chúng tôi thu của họ một khoản phí nhỏ hơn nhưng theo từng tháng. Vậy nên, khi tính vào, có thể nói chúng tôi đang ngấu nghiến các khoản tiền mặt không ngơi nghỉ: chúng tôi phải trả

trước toàn bộ chi phí cho mỗi tháng dùng thử miễn phí. Chúng tôi càng thu hút khách hàng nhanh bao nhiêu, các khoản trả trước này càng lấn lướt so với khoản thu nhập nhỏ nhói hơn mà chúng tôi thu được từ việc tính phí mỗi tháng bấy nhiêu.

Lại là phép tính kinh tế cơ bản. Và không may, lần này là một phép tính không có lợi lầm cho chúng tôi. Công ty đang thành công, và nó đang thèm thường tiền mặt trong một thế giới mà tiền mặt rất khó kiếm. Sau khi bong bóng dot-com nổ tung, vốn mạo hiểm – loại vốn từng kiếm được rất dễ như một trò đùa, miễn là bạn có “chấm com” ở đằng sau tên mình – đã trở nên khó kiếm tới nỗi gần như là không thể.

Đó là lúc *tìm kiếm phương án thay thế mang tính chiến lược*.

Nghe giống tiếng lóng phải không? Vì đó

chính là tiếng lóng. Ở Thung lũng Silicon, có đầy rẫy những cụm từ vô nghĩa như vậy. Ví dụ, khi ai đó nói anh ta *nghỉ việc để dành nhiều thời gian hơn cho gia đình*, thực tế là anh ta muốn nói *tôi bị đuổi thẳng cổ rồi*. Khi có người nói *nội dung tiếp thị này cần trau chuốt từ ngữ một chút*, ý họ muốn nói *cái này dở tệ và phải viết lại toàn bộ đấy*. Và khi ai đó tuyên bố, *chúng tôi quyết định xoay trực, điều họ thật sự nghĩ đó là bọn tôi chết đep rồi*. Và khi một công ty quyết định *tìm kiếm phương án thay thế mang tính chiến lược*, ngụ ý thật sự của họ là: *Bọn mình phải bán cái thứ tồi tệ này thôi. Và bán thật nhanh*. Chúng tôi đã đi một quãng đường dài sau khi từ chối đề nghị tám-con-số-thấp mơ hồ của Amazon. Công ty của chúng tôi đã cải tổ hoàn toàn mô hình kinh doanh, trải qua sự tăng trưởng thần tốc và trở thành từ đồng

nghĩa với thuê đĩa DVD qua mạng. Vì vậy, phương án thay thế chiến lược lần này hiển nhiên không phải là Amazon, mà chính là đối thủ truyền thống lớn nhất của chúng tôi: Blockbuster. Blockbuster là đứa con tinh thần của Wayne Huizenga, người vào cuối thập niên 1980 đã nhìn thấy cơ hội để “thâu tóm” các cửa hàng cho thuê băng đĩa mà phần lớn vẫn còn mang tính nhỏ lẻ, rải rác trên khắp đất nước. Sự bành trướng nhanh chóng vào thập niên 1990 – có thời điểm Blockbuster mở cửa hàng mới mỗi ngày – đã cho họ vị thế gần như độc tôn trong ngành cho thuê băng đĩa và khiến họ trở thành một trong những thương hiệu phổ biến nhất tại Mỹ. Họ là vị vua vào năm 2000, nhưng chúng tôi không rõ liệu họ có biết chúng tôi là ai hay không. Hay thậm chí là họ có thèm biết hay không.

Dẫu việc kinh doanh qua mạng nghe có vẻ hấp

dẫn, chúng tôi vẫn chỉ là con số lẻ so với họ. Chúng tôi đang hướng tới doanh thu 5 triệu đô-la vào năm 2000 – còn mục tiêu của Blockbuster là 6 tỷ đô-la. Chúng tôi có 350 nhân viên, còn họ có tới 60 nghìn. Chúng tôi chỉ có duy nhất một trụ sở hai tầng trong khu văn phòng ở Los Gatos – còn họ có tới 9 nghìn cửa hàng.

Họ là Goliath. Chúng tôi là David.⁽¹⁾

Có điều, chúng tôi biết thương mại điện tử chính là tương lai. Nếu Blockbuster muốn tồn tại, họ cần phát triển một phương án thay thế cho các cửa hàng truyền thống. Nếu nhận ra điều này, có lẽ họ sẽ muốn làm điều mà các công ty lớn hơn vẫn làm khi đối mặt với một đối thủ cạnh tranh mới nổi – mua lại đối thủ đó. Loại bỏ kẻ thách thức và tiết kiệm tiền phát triển, một mũi tên trúng hai đích.

⁽¹⁾ David và Goliath là hai nhân vật nổi tiếng trong truyền thuyết Hy Lạp. Chàng chăn cừu tí hon David đã đánh bại gã khổng lồ Goliath chỉ với một cái ná và vài hòn đá. Câu chuyện về họ được ví như biểu tượng về sức mạnh tinh thần, tính linh hoạt của những con người tưởng chừng nhỏ bé trước đối thủ to lớn.

Reed

nhờ Barry McCarthy liên hệ với người quen ở Blockbuster để thu xếp một cuộc gặp mặt. Chúng tôi cũng nhờ các nhà đầu tư vốn mạo hiểm khai thác mạng lưới của họ. Chúng tôi làm mọi thứ có thể để thu hút sự chú ý của Blockbuster. Nhưng cho đến chuyến du lịch tập thể của công ty vào tháng Chín, chúng tôi không hề nghe tin gì từ họ cả. Một tin nhắn cũng không. Hoàn toàn im lặng. Có vẻ như chúng tôi phải tự mình thoát ra khỏi cảnh này.

Có một điều mà ai cũng biết đó là mọi thứ ở Thung lũng Silicon khá suồng sã. Không có

nhiều không gian cho những bộ vest, cà vạt, hay những thứ đại loại như thế. Người ta đã đi đến chỗ hiểu rằng chỉ cần cạo râu trước một cuộc gặp thôi cũng là một dấu hiệu cho thấy sự kính trọng rồi.

Tôi nghĩ lý do cuộc sống ở Thung lũng Silicon trở nên suồng sã như vậy là bởi, không như hầu hết các ngành công nghiệp khác, công nghệ là lĩnh vực gần hơn hết với một thể chế nhân tài trị thật sự. Trong nhiều lĩnh vực, tài ăn nói trôi chảy hay cách ăn mặc tinh tế có thể giúp bạn leo lên được hàng ngũ lãnh đạo. Nhưng ở Thung lũng Silicon, thứ duy nhất thật sự quan trọng chính là chất lượng công việc của bạn. Đó là thế giới của các lập trình viên, với đặc trưng của các lập trình viên. Mọi lập trình viên đều quen với việc những dòng mã của mình trở thành đối tượng của những đánh giá ngang

hàng, trong đó các lập trình viên đồng nghiệp sẽ xem xét tính khúc chiết, tao nhã, tài tình, đơn giản và trên hết là hiệu quả của những dòng mã ấy. Tất cả đều ở đó, trên những màn hình trắng đen. Cách bạn ăn mặc hay chải chuốt chẳng có chút cân nặng nào; ngôn ngữ hay mùi hương của bạn cũng vậy. Bạn không cần phải nói tiếng Anh. Nếu bạn lập trình tốt, thế là đủ. Còn nếu những dòng mã của bạn dở tệ, ngay lập tức mọi người đều sẽ nhìn ra.

Ở một nơi mà bạn chỉ được đánh giá thông qua chất lượng của công việc, thật sự không ai quan tâm đến ngoại hình của bạn. Và cách nghĩ này cũng có tính lây lan nữa. Ngay cả một số người trong chúng tôi, những người không hề biết một dòng mã lập trình nào vẫn có thể tận dụng lợi thế đó. Một bộ phận không nhỏ trong công ty sẽ xuất hiện mỗi ngày trong sự kết hợp giữa quần đùi, dép lê và những chiếc áo

phông *Chiến tranh giữa các vì sao* ố vàng.

Và nếu công việc thường nhật thoải mái như vậy, có khả năng là bạn vẫn phải làm việc ngay cả khi đang đi nghỉ cùng công ty. Sau đây là hành lý mà tôi đã chuẩn bị cho ba ngày hai đêm tại Alisal:

- Hai cái quần đùi
- Một chiếc áo ba lỗ hiệu Grateful Dead
- Một chiếc áo thun màu cầu vồng
- Một đôi dép lào
- Một chiếc nón lưỡi trai hiệu Life Is Good, đội để tự

chế giễu mình là chính (tôi ghét häng nón này)

- Một cặp kính mát Oakley
- Ba hình xăm đè-can Harley Davidson:
một hình là
logo của Harley, một hình lợn rừng bốc lửa, một hình
người mẫu áo tắm nở nang

Nếu bạn muốn hỏi tại sao tôi lại mang hình xăm đê-can của Harley Davidson, câu trả lời cũng đơn giản thôi: Tôi nghĩ như vậy sẽ khôi hài lắm (đó là tiêu chí chủ đạo cho rất nhiều hành vi của tôi). Bất chấp cách ăn mặc đời thường trong thời gian làm việc thường ngày, nhân viên của Netflix đều được yêu cầu mặc áo sơ mi ở văn phòng. Vì vậy, cho đến thời điểm này, không ai biết liệu tôi có xăm mình dưới những chiếc áo lưu niệm mà tôi vẫn thường mặc hay không. Tôi khá chắc là sẽ không ai nghĩ một ông bố 45 tuổi có xăm mình, ngay cả khi ông bố đó đến từ Santa Cruz. Vậy nên có cách nào khuấy động bầu không khí tốt hơn là đứng giữa hồ bơi, lột chiếc áo ba lỗ của tôi ra và để tin đồn cát cánh bay xa?

Tôi có thể nói gì đây? Tôi là một người rất dễ vui vẻ.

Khi nhớ lại chuyến du lịch năm 2000, tôi không nhớ chúng tôi có tiến hành bất kỳ công việc nào không. Tôi không nhớ liệu có cuộc thảo luận nào về việc phân chia các khoản đầu tư, sắp xếp lại các ưu tiên, về sáng kiến của các bộ phận hay bất kỳ thứ vớ vẩn liên quan đến công việc nào khác mà chúng tôi cảm thấy mình có trách nhiệm phải dành chút thời gian để giải quyết.

Điều tôi nhớ chính là những thứ đã tạo nên văn hóa.

Alisal mang đến những hoạt động thông thường mà tôi chắc chắn là hầu hết các công ty đều tham gia – cưỡi ngựa, chơi trò “có tin mới ngã”⁽¹⁾, đánh quần vợt – nhưng tại Netflix chúng tôi giải trí theo cách hơi khác. Lấy cảm hứng từ những màn tiếp đón nhân viên mới, phần nổi bật nhất trong chuyến du lịch

là một màn đấu văn nghệ tập thể giữa các phòng ban của Netflix, mỗi phòng ban sẽ diễn lại một cảnh từ tựa đĩa DVD mới ra mắt.

Ngẫu nhiên thay, một trong những tựa đĩa ra mắt hoành tráng nhất mùa hè năm đó chính là bộ phim *Bring It On* của Kirsten Dunst. Bạn có nhớ bộ phim này không? Nếu không, đây là phần tóm tắt mà chúng tôi dùng trên trang web của mình:

Đội cổ vũ của Torrance Shipman tại trường trung học Rancho Carne ở San Diego sở hữu tinh thần, ý chí, sự ngổ ngáo và một bài đồng diễn độc chiêu để vững vàng danh hiệu vô địch quốc gia lần thứ sáu liên tiếp. Nhưng con đường dẫn tới vinh quang trọn vẹn trong môn cổ vũ của họ đã trải qua một bước ngoặt ám đạm khi họ khám

⁽¹⁾ Nguyên văn: *trust fall*. Đây là một trò chơi tập thể, trong đó một người chơi sẽ cố ý ngã người ra sau với niềm tin rằng các thành viên trong nhóm

sẽ đỡ họ. phá ra những bài đồng diễn được dàn dựng hoàn hảo của mình thực chất là tác phẩm bị đạo từ *Clovers*, đội nhảy hip-hop của trường Đông Compton.

Nghe giống như nghè của tôi, đúng không nào?

Rõ ràng, lựa chọn duy nhất đó là toàn bộ đội ngũ điều hành của Netflix sẽ mặc trang phục cổ vũ và thể hiện một bài đồng diễn. Hãy thử tưởng tượng cảnh tất cả bọn tôi hô vang *Ôi trời ơi sao mà lạnh quá! / Chắc là vì Netflix ở đây!* Hãy thử tưởng tượng cảnh Reed Hastings mặc trang phục đội trưởng, hai tay cầm bông cổ vũ. Và tôi cùng Ted Sarandos, đại diện cho đội hip-hop của trường Đông Compton, đầu quấn khăn, người mặc áo thun quá khổ, ở dưới là quần đùi nhiều túi và đeo dây xích vàng khắp người, xõa hết mình trong màn trình diễn sôi động với tác phẩm gây sốt mùa hè năm đó của

nhóm Baha Men, "Who Let The Dogs Out". Liệu tôi đã nhắc tới chuyện có sự tham gia của hơi men chưa nhỉ?

Cuối buổi tối hôm đó, chúng tôi đã có một buổi đại tiệc trọn vẹn, với hàng trăm người chen chúc bên nhau quanh một chiếc bàn gỗ dài được phủ khăn trải bàn sọc ca-rô màu đỏ trắng, ngẫu nhiên những đĩa thịt sườn nướng đầy ăm ắp. Tấm thiệp mời dự tiệc của chúng tôi có yêu cầu khách tham dự phải mặc trang phục "trang trọng kiểu trang trại", nhưng không ghi rõ "trang trọng kiểu trang trại" thực tế nghĩa là gì. Vậy là cách hiểu của mọi người đối với yêu cầu này trải dài từ chiếc quần da của tôi (xin đừng hỏi làm gì) cho đến bộ quần áo đuôi tôm của Reed (được kết hợp điệu đà với một chiếc mũ rơm), hay bộ váy hai dây màu đỏ kiểu hoài cổ của Giám đốc sản phẩm Kate Arnold. Bầu không khí của buổi tiệc thật nóng bức,

ồn ào và mọi người nhanh chóng cảm nhận được hậu quả của quầy rượu miễn phí, nơi phục vụ cocktail trong những cái hũ thủy tinh dung tích đến cả lít. Boris không biết bằng cách gì đã thuyết phục nhân viên pha chế cho mình mượn một chai vodka đá lạnh, một cái khay và hàng chục chiếc ly nhỏ. Cậu ta lảo đảo đi quanh phòng ăn, trịnh trọng hỏi bất kỳ ai cậu ta gặp mặt cùng một câu: "Muốn chơi không?" Chỉ riêng câu nói này thôi cũng đã đủ đáng chú ý bởi Boris hiếm khi mở miệng. Tôi chắc chắn là trước đó, hầu hết mọi người đều không biết giọng nói của Boris nghe như thế nào, hay liệu giọng cậu ta có nặng không.

"Muốn chơi không?" Boris nói trong lúc giữ cái khay ở trên vai như một anh bồi bàn, kèm theo vẻ mặt rất nghiêm túc.
Tôi dám chắc là nhiều người không biết cậu ta đang nói gì. Và tôi cũng dám chắc nhiều

người đã uống những ly vodka của Boris đêm đó chỉ vì họ cảm thấy bối rối và không từ chối. Boris thì bằng bất cứ giá nào cũng sẽ nốc rượu, không thèm quan tâm câu trả lời của bạn là gì (Dù sao cũng chỉ được một lúc. Tôi nhớ mang máng là đã thấy Boris ngủ gục trên chiếc bàn dã ngoại trước cả khi buổi tiệc kết thúc).

Khi mà mọi thứ bắt đầu vượt ra khỏi tầm kiểm soát, tôi quyết định đã đến lúc tập hợp mọi người lại để cùng hát một bài. Rút vài trang giấy nhăn nhúm ra từ túi quần, tôi đứng lên một chiếc ghế dài, dù hơi lảo đảo một chút, và dùng thìa gỗ vào cái hũ thủy tinh trống trơn mà tôi từng dùng để đựng rượu gin. Đám đông lắng xuống. Sử dụng giai điệu từ bài hát “God Rest You Merry, Gentlemen,” tôi bắt đầu:

Đến cùng tôi nào bạn ơi, ta nâng ly chúc mừng vận may

mới

Cứ mỗi tuần, từ mỗi thành viên, chúng ta lại
kiếm được

một ít tiền

Dường như Marquee chính là chìa
khóa

Để chúng ta chứng tỏ mình không dở
tê

Và sớm thôi, giàu có sẽ là ta...

Đến đoạn này, tôi kìm lại, chờ lại những
con người lờ đờ dưới kia đáp lời mình. Rốt
cuộc, chỉ có một số người trong nhóm đủ
tinh táo để nhận ra tôi đang mong chờ điều
gì và đáp lại một cách yếu ớt:

Giàu có sẽ là ta, sớm thôi, giàu có sẽ là
ta. Tôi tiếp tục:

Các kỹ sư đã làm ra Cinematch, và bạn
ơi, nó mới

tuyệt làm sao

Tất cả khách hàng của chúng ta thích

*đánh giá bao
nhiêu bộ phim cũng được
Tôi ngờ rằng họ cũng chẳng nhận
ra*

*Chúng ta đã ra mắt nó trễ hai
tháng!*

*Hoặc phim con heo luôn được nhận
năm sao. (Năm sao, năm sao! Hoặc phim con
heo luôn được nhận
năm sao.)*

Đó cũng là một câu chuyện có thật. Dù Reed đã quyết định không giao những chiếc đĩa có nội dung nặng đô từ khá sớm – không tính vụ lùm xùm liên quan đến đĩa DVD về Tổng thống Clinton – chúng tôi vẫn cho thuê một số đĩa thuộc thể loại khiêu dâm nhẹ vào năm 2000. Và thông thường, đánh giá dành cho các tựa đĩa này... rất tích cực.) Lúc này đám đông đã tinh rượu đôi chút và bắt đầu hát theo.

*Giờ phòng tiếp thị là những thiên tài, đã
khiến*

thế giới thấy

*Cuộc sống sẽ tuyệt vời thế nào, một khi tất cả
đều dùng*

Marquee

*Nếu ngay cả Marquee cũng không
được yêu thích*

*Thì còn cái gì được yêu thích nữa
đây*

*Hãy cho họ hai mươi lần miễn phí.
Không khí đã trở nên ồn ào, và tôi bắt đầu
tăng tốc.*

*Ôi những anh chàng tài chính, cố gắng nhiều
nhưng sẽ*

không biết được

*Rằng Phố Wall có thể ít quan tâm hơn đến
tỷ lệ doanh*

thu từ thành viên của chúng ta

Nhưng họ sẽ đang hiến mà thôi
Một khi chúng ta cho họ thấy được
Mình có thể sinh lời thế nào
Và không còn thua lỗ triền miên
nữa.

Đến lúc này mọi người mới hào hứng ngân nga lời đáp, và âm nhạc được cộng hưởng bằng sự nhiệt tình do rượu tiếp sức. Đoạn lời tiếp theo phần lớn hát về Reed cùng Barry, và khi bắt đầu hát, tôi nhìn lướt qua để tìm ánh mắt của họ. Nhưng chỗ ngồi của Reed trống trơn. Và ở ngay phía đối diện, Barry đang ngồi gục đầu xuống, tay phải đang ốp điện thoại lên một tai, còn ngón trỏ của tay trái đang nhét vào tai còn lại để ngăn tiếng ồn. Khi tôi hát đến một trong những đoạn lời cuối (*Họ sửa lỗi mỗi lần chỉnh sửa, nhưng đến tuần sau, Reed lại bắt mọi người sửa về như ban đầu!*), tôi có thể thấy một bóng người

động đây ở phía xa, về phía cuối nhà ăn. Tôi khó mà đoán ra được đó là ai. Có phải là Kate chăng? Trong chiếc đầm hai dây đỏ chói? Bởi đám đông lúc này đang quay lưng về phía tôi, hú hét ầm ĩ, tôi khó mà biết được liệu người đó có phải là Kate hay không.

Tôi đánh mất sự chú ý của mọi người. Tất cả ngày càng bị phân tâm khi chiếc áo đầm hai dây đỏ tiến gần hơn đến giữa phòng. Và rồi tôi đã thấy cái đang khiến mọi người phải gào thét dữ dội. Đó không phải là Kate trong chiếc áo đầm đỏ. Đó là Reed! Reed đang mặc chiếc áo đầm đỏ ấy như thể nó được may riêng cho anh. Và đằng sau anh là Kate, đang diện bộ áo đuôi tôm màu đen của Reed.

Tôi cảm thấy như nghẹt thở, cười muốn bể cả bụng. Reed gần như không uống giọt rượu nào – khi ấy, anh chàng này chỉ say sưa đúng một lần mỗi năm – nhưng khi đã say thì anh sẽ

say cho ra trò. Tôi đang chuẩn bị chứng kiến liệu Reed có liếc mắt đưa tình với mình không thì Barry chộp lấy tay tôi, kéo tôi vào hành lang và tách khỏi đám đông. Barry không hề cười. Anh không nói gì cho đến khi cánh cửa phòng ăn khép lại đằng sau lưng chúng tôi, cho cả hai chút bình an trước cơn hỗn loạn ở bên trong. “Ed Stead vừa gọi điện thoại,” Barry nói, nhắc tới tên của trưởng ban pháp chế Blockbuster. “Họ muốn gặp chúng ta. Sáng mai. Ở Dallas.”

Barry quay lại và nhìn về phía cánh cửa. Reed lúc này đang đứng lên một chiếc ghế dài, khua khua tà váy và nhún đầu gối cúi chào mọi người. Anh cũng đang la hét câu gì đó, nhưng chúng tôi không nghe rõ bởi tiếng ồn như ong vỡ tổ của đám đông.

“Sẽ có vài cặp mắt đỏ ngầu đây,” Barry lắc đầu nói. “Tôi hy vọng anh ấy có đồ để thay trước khi lên máy bay.”

SUP ĐỔ

(Tháng Chín năm 2000)



Barry giảm tốc độ chiếc BMW để tránh tông chứt
một sau khi rẽ về phía sân bay Santa Barbara.
Từ xa, một quầng sáng mờ mờ nổi chấn trời cho
chúng tôi biết đã gần đến lúc bình minh, nhưng
ở phía trước, con đường chúng tôi đang đi gần như
vô hình, tối om đúp bóng của những cái rì cao

lớn đứng xếp hàng ở hai bên. Tôi gần như đã mong một trong số những cái cây này sẽ diễn lại trên vách phim Phù thủy Xứ Oz và bắt đầu trút những quả sỏi lên chúng tôi...

Tôi từng đến sân bay Santa Barbara hàng chục lần, nhưng tôi chưa bao giờ đến *chỗ này*.

Barry rướn người về phía trước để liếc nhìn, cố gắng đọc cho được dòng chữ mờ nhạt trên một tấm biển. “Đường kia kia,” Reed chỉ từ ghế hành khách phía trước, ngón tay của anh hướng về một con đường còn tối hơn cắt ngang đường chính. Khi Barry quẹo và chầm chậm lái xe trên con đường trải sỏi, tôi mới đọc được dòng chữ trên tấm biển: Hàng không Dân dụng.

Trong vòng một hay hai phút gì đó, chúng tôi đã lái xe đến bãi đậu xe nằm trước một ngôi nhà thấp được làm từ gỗ. Trên cửa sổ của

ngôi nhà có đặt những chậu hoa. Mái nhà lợp bằng ván. Trông nó giống một nơi để ở, mang hơi hướng New England – như một ngôi nhà thôn dã đã bị lãng quên hơn là cơ sở vật chất của một sân bay. Ngay phía sau ngôi nhà là hàng rào lồng lẫy được làm từ sắt non, cao khoảng hai mét. Qua song sắt, tôi có thể thấy ánh đèn chớp tắt từ cánh cửa một chiếc máy bay nhỏ đang đậu trên đường băng.

Barry lái đến một cánh cổng trên hàng rào. Ngay cả trong thời kỳ trước khi Cục An ninh Vận tải ra đời, rõ ràng đây là một trong những lối vào mà bạn cần phải có thẩm quyền dưới dạng nào đó thì mới có thể đặt chân lên – và trong trường hợp này, từ “thẩm quyền” có thể được dịch ra thành “tiền”. May mắn là chúng tôi đã chuẩn bị sẵn tiền khi trời còn chưa sáng.

Barry hạ kính xe xuống và nhấn vào một cái

nút đỏ trên hộp thoại được treo kế bên cánh cổng.

“Số đuôi là bao nhiêu?” một giọng nói lẹt xẹt vang lên.

“Số đuôi là gì?” tôi thì thầm với Reed, trong lúc rướn người lên giữa khoảng trống của hàng ghế đầu. Reed quay đầu lại nhìn tôi, bằng chính ánh mắt mà tôi thường dùng để nhìn những đứa trẻ của mình tại bất kỳ nhà hàng nào sang trọng hơn McDonald’s. Cái nhìn như muốn nói: *Lần sau đừng có hòng đi theo nữa đấy*.

Mật khẩu được thông qua, cánh cổng bắt đầu nhẹ nhàng trượt sang một bên. Barry nâng kính xe lên và đưa chiếc xe tiến vào trong. Khi chúng tôi lướt trên con đường nhựa và hướng về phía máy bay, tôi nhìn lại sau lưng và thấy cánh cửa đang thầm lặng quay trở về vị trí cũ của nó. “Không còn đường lùi nữa

rồi," tôi thầm nghĩ.

Chưa đầy 12 giờ trước, khi những ồn ào sau màn ra mắt trong chiếc áo đầm hai dây màu đỏ của Reed lắng xuống, Barry, Reed và tôi cùng nhau rút về một chiếc bàn dã ngoại gần một trong những hồ bơi của Trang trại Alisal. "Không chỉ là ngày mai đâu," Barry cằn nhằn. "Như thế cũng đủ hụt hơi rồi. Nhưng 11 giờ 30 ngày mai ư? Họ muốn chúng ta có mặt tại đó lúc 11 giờ 30 trong một buổi sáng chết tiệt á? Không thể nào."

Barry nhặt chiếc bút chì bấm của mình lên bằng một tay và dùng nắm đấm của tay còn lại để dọn một chỗ sạch sẽ trên mặt gỗ của chiếc bàn dã ngoại. "Thứ nhất," anh nói, tay viết nguêch ngoạc một con số lên mặt bàn, "Dallas dùng múi giờ miền Trung nên 11 giờ 30 của họ tương đương 9 giờ 30 của chúng

ta. Rồi sau đó Dallas cách San Francisco ba giờ rưỡi đi máy bay – nên bay từ Santa Barbara chắc cũng thế. Thêm nữa, nếu tính đủ thời gian để di chuyển tới sân bay..." Barry bỗng dừng lại, viết thêm một vài con số lên mặt bàn. "Anh sẽ phải rời chỗ này lúc 5 giờ sáng. Và đây là tôi chưa cần kiểm tra xem liệu có chuyến bay thẳng nào tới đó từ Santa Barbara hay không. Chúng ta chết chắc rồi."

Barry ngả người ra sau, thụt ngòi bút chì vào và cố xóa những con số trên bàn với vẻ hối ăn năn.

"Vậy thì bọn mình bay máy bay riêng," Reed nói và giơ bàn tay về phía chúng tôi như thể đó là chuyện hiển nhiên. "Bọn mình bay lúc 5 giờ, hạ cánh lúc 10 giờ rưỡi, có xe chờ sẵn. Rồi bọn mình sẽ đến đó đúng giờ. Chắc có khi còn đủ thời gian để Marc với tôi mua espresso."

Barry không phản ứng, như thể anh đang nghĩ

tới chuyện còn kỳ cục hơn: thực tế rằng Reed đang đề xuất tiêu tiền để thuê một chiếc máy bay riêng hay thực tế Reed làm thế khi đang mặc một chiếc đầm.

Về phần mình, Reed dường như đã quên bêng bộ trang phục mà anh đang khoác trên người.

"Reed," Barry cuối cùng cũng thốt ra được, "vé khứ hồi ít nhất cũng tốn 20 nghìn đô-la."

Barry lại động đậy định viết xuống bàn, nhưng sau anh nghĩ đó không phải ý hay.

"Và tôi không cần phải bảo *anh* là chúng ta không có loại tiền để tiêu như vậy."

"Barry," Reed nói, "bạn mình đã chờ nhiều tháng trời để có cuộc họp này. Chúng ta đang trên đường thua lỗ ít nhất 50 triệu đô-la trong năm nay. Dù bạn mình có thành công hay không, thêm 20 nghìn cũng sẽ chẳng khác gì."

“Đúng vậy, Barry,” tôi lên tiếng. “20 nghìn ấy mà. Chẳng phải dân kế toán các anh gọi đó là ‘lỗi làm tròn’ hay sao.” “Các anh đúng là mấy gã thô lỗ,” Barry lầm bẩm một mình.

Từ đằng sau chiếc máy bay, một người công nhân mặc áo ngoài màu cam xuất hiện, tay cầm đèn pin ra hiệu cho xe của Barry tới một vị trí cách không xa cánh máy bay. Khi đèn pha xe rời qua khu vực này, tôi thấy một chiếc thảm đỏ đã được trải từ sàn cầu thang máy bay xuống. Một người phi công mặc đồng phục xuất hiện ngay cửa khoang, bước xuống rồi đi về phía chúng tôi.

“Tôi là Rob,” anh nói, mỉm cười và chìa tay ra. Rồi anh chỉ về phía cổp xe. “Tôi mang túi giúp các vị được chứ?” Reed và tôi nhìn nhau rồi phá lên cười. Reed mở chiếc cặp táp của mình và rút ra một chiếc áo thun nhau nhĩ.

“Đây là hành lý của tôi.”

May mắn thay, chúng tôi đang trong ngày thứ hai của một chuyến du lịch tập thể, vì vậy một số quần áo của tôi trông vẫn còn sạch sẽ. Khi mặc quần áo trong bóng tối của buổi rạng sáng hôm đó, tôi đã mặc một trong những món đồ sạch sẽ còn lại của mình: chiếc áo thun màu cầu vòng. Tôi quyết định bỏ chiếc quần da lại (cũng như đám hình xăm đê can Harley Davidson) và thay vào đó dùng đến chiếc quần đùi trông gần như mới và thêm nét chấm phá với đôi dép lào màu đen.

Nội thất bên trong máy bay trông cực kỳ đẳng cấp – nếu bạn coi một khay đồ ăn lớn gồm các loại bánh điểm tâm và trái cây thái sẵn, một ấm cà phê cùng một bình nước cam vắt để trên quầy là “đẳng cấp”. Những chai nước suối và nước có ga rất dễ nhìn thấy qua lớp cửa kính của chiếc tủ lạnh cỡ nhỏ. Còn có

một chiếc giỏ mây đựng đầy các thanh ngũ cốc.

Chiếc máy bay, thuộc loại Learjet 35A, nhỏ hơn tôi tưởng tượng – nhưng lại đẹp hơn. Toàn bộ bề mặt của nó như được phủ da hoặc ốp gỗ hồng mộc. Trông như có ai đó đã lấy phòng khách của Steve Kahn rồi gấp nó lại cho vừa với không gian bên trong của một chiếc máy bay vậy. Khi tôi bước xuống lối đi duy nhất trên máy bay, tôi nhận ra mình có thể đứng thẳng, nhưng hơi khó khăn. Ngay bên phải tôi, ở phía trước của chiếc máy bay là một chiếc ghế cơ trưởng độc nhất làm bằng da, đẹp hơn bất kỳ món đồ nội thất nào mà tôi có. Ngay đằng sau nó là một nhóm bốn chiếc ghế quay mặt vào nhau – hai chiếc quay về phía trước và hai chiếc quay về phía sau, với đủ không gian để chân ở giữa đủ để đặt một chiếc bàn ăn. Trên thực tế, như tôi tìm hiểu sau này, đúng là *có* một chiếc bàn ăn,

được gấp gọn gàng trên bệ cửa sổ giữa những chiếc ghế.

Reed lúc này đã yên vị trên chiếc ghế quay mặt về phía sau bên phải, đôi chân dài của anh đang duỗi thoải mái vào không gian trống trải ở giữa. Sau này tôi biết được rằng những người cuồng máy bay riêng, cũng như những người cuồng rạp chiếu phim tại gia, đều có một “chiếc ghế ăn tiền” – mặc dù trong máy bay, bạn thường tìm chỗ an toàn nhất, êm ái nhất và thoải mái nhất, chứ không tìm chỗ có độ vang âm tốt nhất – và Reed, do đã quá quen với những chuyến bay dùng máy bay riêng, biết cách để chiếm vị trí đó ngay lập tức.

Reed giơ một tay chỉ về cái ghế đối diện với mình, và trong lúc tôi vẫn đang hình dung đâu là chỗ của mình trong bốn chiếc ghế này, Barry đã thoải mái ngồi xuống phía bên

kia, đặt một đĩa trái cây lên trên chiếc máy tính xách tay của anh. Dù tôi đã cố tỏ ra bình tĩnh nhưng Barry biết tôi đang hào hứng trước tất cả những thứ này.

“Thích không?” anh hỏi trong lúc xiên một lát trái cây. “Tôi có nói chuyện với Rob lúc ở ngoài. Cái máy bay này là của Vanna White. Cô ta đem cho thuê mỗi khi không dùng tới. Tôi cho là nghề lật ô chữ kiếm khá hơn tôi tưởng.”

Rồi anh ngoạm một miếng dứa. “Khá ngầu, đúng không?” Sau đó, Barry nở một nụ cười chớp nhoáng với tôi và hạ giọng thì thầm. “Đừng quen với chuyện này.”

Chúng tôi hạ cánh tại Dallas sau giờ cao điểm khá lâu, nhưng bạn sẽ không biết có phải là giờ cao điểm không nếu chỉ nhìn vào

giao thông trên đường. Tất cả những lần chúng tôi thuê một chiếc xe đợi mình ngay tại chân cầu thang máy bay đều bị lãng phí khi phải nhích từng chút một để vào khu trung tâm.

“Ở ngay đó,” người tài xế nói và tấp xe vào lề đường. Anh ngả đầu về phía trước, nhìn qua kính chắn gió và chỉ về một tòa nhà văn phòng ngay phía bên kia đường. “Đó là Tháp Phục Hưng. Tòa nhà cao nhất ở Dallas. Chắc cũng là tòa nhà đắt đỏ nhất luôn.”

Tòa nhà như mọc thẳng lên từ vỉa hè, không có khoảng lùi, không có những đường xoắn ốc hay điểm gì nổi bật; nó giống như một khối thép và kính nguyên khối vững chãi. Dấu hiệu duy nhất về sự trang trí của tòa nhà này là một chữ X khổng lồ được làm từ những cửa sổ có màu tối hơn đôi chút, hai đường chéo của chữ X mở rộng đến hết chiều

cao và bè ngang của tòa nhà. Sự to lớn và ngoại hình thô ráp của tòa nhà khiến nó trở nên đáng sợ: rõ ràng đây không phải là một tòa nhà mà bạn có thể coi thường. Không có đùa cợt. Không có niềm vui. Đây là nơi để người ta làm ăn.

Khi thang máy dừng lại và mở cửa ở tầng 23, tôi thở phào khi thấy cảnh trí có phần quen thuộc và ít đe dọa hơn. Những bức tường hành lang của Blockbuster được dán những tấm áp phích điện ảnh, và dù tôi nhận ra có nhiều tấm áp phích tương tự ở văn phòng của Netflix, nhưng thật khó chịu khi thấy tất cả những tấm áp phích của Blockbuster đều được đóng khung trang nhã hơn đáng kể, mỗi tấm được đặt trong khung thép không gỉ bóng loáng, bao quanh là một chuỗi bóng đèn trông y hệt như những tấm áp phích mà bạn thấy đặt ở cửa vào các rạp hát. “Ông có biết mấy thứ này tốn bao nhiêu

không?" tôi không thể kiềm chế nổi mà lẩm bẩm với Reed, khi chúng tôi rảo bước vào phòng họp.

Tôi vui vẻ khi thấy phòng họp của họ cũng gần như giống phòng họp của chúng tôi – nếu cái của chúng tôi được mở rộng gấp 50 lần. Và với góc nhìn xuống toàn thành phố Dallas, thay vì nhìn ra đám thùng rác ở giữa chúng tôi và công viên. Và với một chiếc bàn họp dài hơn chín mét được làm từ một loại gỗ cứng quý hiếm, có ổ điện ẩn và giác cảm âm thanh – hình ảnh, thay vì chiếc bàn gấp dài chưa đầy hai mét rưỡi, với dây điện nối dài và ổ cảm lộ liễu.

Vậy nên, có thể nói khá là giống.

Tôi có cảm giác như mình giống như trai quê lên thành phố – trong bộ trang phục gồm quần đùi và áo thun, hơi run rẩy trước luồng hơi lạnh từ chiếc máy điều hòa Texan

AC – khi người của Blockbuster bước vào và tự giới thiệu.

Giám đốc điều hành của Blockbuster là John Antioco bước vào trước. Anh ăn mặc tuy thoái mái nhưng toàn đồ đắt tiền. Không có áo vest, nhưng đôi giày lười của anh chắc cũng đắt hơn xe của tôi. Trông John rất thư thái và tự tin – và anh có lý do để như vậy. Antioco đã gia nhập Blockbuster sau gần 10 năm làm chuyên gia đảo ngược tình thế, nổi tiếng nhờ những pha nhảy dù vào các công ty đang gặp khó khăn – Circle K, Taco Bell và Pearle Vision là một vài cái tên trong số đó – để tìm ra những khía cạnh cốt lõi nào của doanh nghiệp thật sự có triển vọng, khôi phục nhuệ khí của mọi người và đưa bảng cân đối kế toán về phía có lợi nhuận.

Blockbuster cần John Antioco. Sau một giai đoạn tăng trưởng bùng nổ và thu được lợi

nhuận khoảng lò suốt thập niên 1980 và nửa đầu thập niên 1990, công ty này đang chững lại trong giai đoạn chuyển giao giữa hai thiên niên kỷ. Một chuỗi các quyết định tồi tệ – chẳng hạn như bán cả nhạc và quần áo trong cửa hàng – phần lớn đã đem lại kết quả ngược với mong đợi và công ty này tỏ ra chậm chạp – cực kỳ chậm – trong việc thích nghi với các công nghệ mới như đĩa DVD và Internet.

Mặc dù không có kinh nghiệm trong ngành giải trí, Antioco đã nhìn ra trong Blockbuster những đặc điểm mà anh đã quá quen thuộc rồi: một chuỗi hàng nghìn cửa hàng đang gặp khó khăn, hàng chục nghìn nhân viên nản chí, và cả cơ hội để đưa tất cả quay trở lại với lợi nhuận.

Vì vậy, khi Antioco bước vào phòng họp vào buổi sáng tháng Chín năm 2000 hôm đó, tôi chắc là anh cảm thấy rất bình tĩnh. Anh vừa đưa Blockbuster vượt qua lần bán cổ phiếu

đầu tiên ra công chúng trước đó một năm, huy động được 450 triệu đô-la tiền mặt và bây giờ đang giữ ghế Giám đốc điều hành của một công ty đại chúng. Anh đã sẵn sàng nghe chúng tôi nói, nhưng tốt hơn hết cái chúng tôi nói phải thú vị với anh.

Khi chúng tôi bắt tay Antioco và trưởng ban pháp chế của anh là Ed Stead, thật khó để không cảm thấy sợ hãi đôi chút. Một phần nỗi sợ đó đến từ đôi giày lười của Antioco. Anh đang mang một đôi giày Ý tuyệt đẹp, còn tôi thì mặc quần đùi, áo màu cầu vòng và mang dép lào. Chiếc áo thun của Reed trông bánh bao đấy, nhưng vẫn là áo thun. Còn Barry, anh luôn là người ăn mặc đàng hoàng nhất trong nhóm... vâng, ít nhất là cái áo chim cò của anh còn có nút áo.

Tuy nhiên, trên thực tế chúng tôi cảm thấy lo sợ bởi Blockbuster đang ở một vị trí

mạnh hơn chúng tôi nhiều. Ngập trong tiền mặt từ việc bán cổ phiếu, họ không hề phụ thuộc vào lòng tốt của các nhà đầu tư vốn mạo hiểm để có thể sống sót. Họ không gặp khó khăn với những ký tự “.com”. Và tệ hơn cả là họ biết điều đó.

Không có cảm giác nào đáng sợ hơn khi bước vào một cuộc đàm phán mà biết đối phương đang giữ hầu hết những quân bài mạnh nhất.

Xin lưu ý hai chữ “hầu hết”. Trên thực tế, vẫn có một vài điểm có lợi cho chúng tôi. Đầu tiên, mọi người đều ghét Blockbuster. Suy cho cùng, Blockbuster là một công ty đã lấy “sự bất mãn phải chấp nhận” làm trụ cột cho mô hình kinh doanh của mình. Blockbuster biết hầu hết khách hàng không thích thú gì trải nghiệm thuê băng đĩa từ mình, nên mục tiêu của công ty không thiên

về việc làm cho khách hàng vui vẻ, mà là cố gắng không chọc tức khách hàng đủ để lần sau họ vẫn quay lại. Và có rất nhiều thứ khiến khách hàng bức mình: phí trả chậm, các tuyển tập băng đĩa không hấp dẫn, cửa hàng dơ dáy, dịch vụ tồi... danh sách này vẫn còn nhiều gạch đầu dòng nữa.

Và không chỉ có khách hàng ghét họ: ngành điện ảnh cũng không ưa gì họ. Các hãng phim cảm thấy phẫn nộ bởi những pha ép giá cứng rắn mà Ed Stead đã đưa ra nhân danh Blockbuster khi họ đã thôn tính thị trường. Họ cũng tức giận trước lời khẳng định của Blockbuster cho rằng chuỗi cửa hàng này đang tự mình tạo ra nhu cầu phim ảnh hơn là đáp ứng nhu cầu mà các hãng phim nghĩ là do họ tạo ra.

Nhưng lợi thế quan trọng nhất của chúng tôi chính là sự tiến bộ tất yếu. Thế giới đang

di cư lên mạng. Không ai biết chính xác nó sẽ xảy ra như thế nào hay tốn bao lâu, nhưng có thể thấy rõ là số lượng khách hàng của Blockbuster muốn – không, phải nói là *đòi hỏi* – được giao dịch trực tuyến đang ngày càng tăng. Và Blockbuster không chỉ ở một vị thế khó để tận dụng xu thế này, thậm chí họ dường như còn không nhận thấy nó đang tới. Họ có thể dùng sự trợ giúp từ chúng tôi để cải thiện cách họ nhìn nhận tình hình.

Chúng tôi chỉ hy vọng họ có thể cũng nhìn nhận theo cách đó.

Reed đã cẩn thận mài giũa bài thuyết trình của mình, cũng như anh đã mài giũa bài PowerPoint để trình bày trước mặt tôi mới cách đây một năm thôi. Khi anh rướn người

trên chiếc bàn họp và bắt đầu làm món bánh kẹp phân của mình, tôi chỉ biết cười. Đó là một món ăn đẹp. Với ba lớp rõ ràng.

“Blockbuster có một số đặc điểm nổi trội,” anh bắt đầu với lát bánh mì đầu tiên. “Một mạng lưới cửa hàng nhượng quyền thuộc sở hữu doanh nghiệp tại hàng nghìn địa điểm, hàng chục nghìn nhân viên tận tụy, một cơ sở khách hàng nhiệt thành gồm gần 20 triệu thành viên hoạt động” (Reed đã khôn khéo bỏ qua phần có bao nhiêu trong số những thành viên hoạt động căm ghét dịch vụ của Blockbuster. Thông tin đó sẽ được đề cập sau).

Từ từ tăng tốc và sắn sàng trét phân lên bánh mì, Reed nói tiếp. “Nhưng có những lĩnh vực nhất định mà Blockbuster có thể dùng đến chuyên môn và định vị thị trường mà Netflix đã chiếm lĩnh để tạo cho mình

một vị thế chắc chắn hơn."

Sau đó anh đưa ra đề nghị mà tất cả chúng tôi đồng tình coi là đề nghị hấp dẫn nhất. "Chúng tôi sẽ nhập hội," anh nói, hai tay nắm lại với nhau để nhấn mạnh. "Chúng tôi sẽ phụ trách mảng trực tuyến của doanh nghiệp chung giữa chúng ta. Các anh sẽ tập trung vào các cửa hàng. Chúng ta sẽ tìm ra những điểm hội tụ từ sự kết hợp, và đó sẽ là trường hợp mà cái toàn thể lớn hơn tổng của những bộ phận cộng lại."

Reed đang làm tốt – anh nói năng rành mạch, đi thẳng vào vấn đề, nhưng không tỏ ra kiêu ngạo hay tự tin thái quá. Anh hòa mình vào không khí trong căn phòng, và anh biết điều đó. Khi anh tiếp tục chỉ ra những lợi thế dễ nhận ra của sự hợp nhất, Barry và tôi cùng nhau gật đầu với một nhịp độ thích hợp, thỉnh thoảng chèn thêm vào bình luận hỗ trợ.

Đó là tất cả những gì tôi có thể làm để kiềm chế bản thân không hét lên: “Ơn Chúa, người anh em của tôi. Hallelujah!”

“Blockbuster,” Reed nhấn mạnh, “có thể sử dụng chúng tôi để tăng tốc đáng kể việc gia nhập thị trường đĩa DVD, và với một chi phí thấp hơn nhiều. Khi đã có chúng tôi tập trung vào những tựa đĩa có sẵn, các anh có thể tập trung hàng tồn kho của mình vào những tựa đĩa mới ra mắt, vốn là cốt lõi trong việc kinh doanh của các anh, cải thiện mức độ sẵn sàng của dịch vụ và tăng sự hài lòng nơi khách hàng.”

“Netflix cũng sẽ hưởng lợi,” Reed tiếp tục, “nhờ tận dụng các chương trình khuyến mãi của Blockbuster, cả ở cửa hàng cũng như với cơ sở khách hàng.” Rồi anh dừng lại một chút trước khi nói tiếp. “Và ngay cả khi chúng ta không hợp nhất với nhau, chỉ cần làm việc cùng nhau như những công ty độc

lập cũng đủ mang lại những lợi ích khổng lồ cho cả hai."

Và Reed ngừng nói. Anh nhìn từ Antioco cho tới Stead, rồi sau đó ngồi xuống ghế của mình. Anh biết anh đã làm ra một chiếc bánh kẹp phân hoàn hảo. Điều quan trọng bây giờ là họ có chịu ăn hay không.

Sự phản đối là điều mà chúng tôi đã dự đoán trước. "Cơn sốt dot-com đã hoàn toàn lắng xuống rồi," Antioco lên tiếng. Stead cho chúng tôi biết mô hình kinh doanh của hầu hết các dự án trực tuyến, trong đó có cả Netflix, không hề bền vững. Họ cho rằng những dự án này sẽ chỉ đốt tiền từ đầu chí cuối.

Cuối cùng, sau khi Barry và tôi tranh luận với họ một hồi về những điểm phản đối chính, Ed

Stead giơ tay lên để ra hiệu cho mọi người im lặng.

“Nếu chúng tôi muốn mua công ty của các anh,” Stead nói, dừng lại một chút để nhấn mạnh, “thì các anh nghĩ gì? Ý tôi là hãy đưa ra một con số. Chúng ta đang nói chuyện gì ở đây nào?”

Chúng tôi đã diễn tập cho câu hỏi này. Hoặc chí ít là chúng tôi đã làm những gì tốt nhất mà ba con người ngồi trên một chiếc máy bay lúc 5 giờ sáng có thể làm được, sau một đêm quá chén ở trang trại.

“Chúng tôi có xem qua những trường hợp có thể so sánh gần đây,” Barry bắt đầu, “và chúng tôi đã thử cân nhắc tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư sẽ là bao nhiêu nếu Netflix ra mắt cơ sở khách hàng của Blockbuster. Chúng tôi cũng cân nhắc làm thế nào để nó ngày một lớn hơn thay vì...”

Từ một góc, tôi có thể nhìn thấy Reed đang

bồn chồn. Tôi đã từng thấy cảnh này trước đó. Vấn đề chỉ là thời gian cho đến khi Reed mất hết kiên nhẫn. Chờ đã... chờ đã...

“50 triệu,” Reed cuối cùng cũng lên tiếng, ngắt lời Barry. Barry ngừng nói. Anh nhìn Reed, hai tay buông thõng xuống đùi, sau đó nhìn Antioco và Stead mỉm cười. Anh nhún vai. Còn gì để nói nữa chứ?

Chúng tôi chờ đợi.

Xuyên suốt phần thuyết trình của Reed và tóm lược của Barry, tôi quan sát Antioco. Tôi biết anh nổi tiếng là người có sự đồng cảm trời cho, một cá nhân rất giỏi lắng nghe – mẫu người có thể khiến bất kỳ ai cảm thấy họ quan trọng và lời họ nói thật đáng nghe. Trong suốt thời gian đó, tôi đã thấy anh ta sử dụng mọi thủ thuật mà tôi từng học được qua nhiều năm: rướn người về phía trước, giao tiếp bằng mắt, gật đầu chầm chậm

khi người nói quay đầu về phía mình. Đặt câu hỏi theo cách cho người ta thấy rõ là mình đang lắng nghe.

Nhưng khi Reed đã nêu ra một con số, tôi lại thấy cái gì đó mới lạ, một thứ mà tôi không nhận ra đó là gì. Một biểu cảm khác biệt trên cơ thể của Antioco, một chút căng thẳng trên khuôn mặt. Biểu cảm chân thành nhất của người đàn ông này bỗng dừng mất cân bằng bởi một cú nhếch mép ở khói miệng. Đó là một biểu cảm nhỏ, dường như miến cưỡng, và biến mất ngay lập tức. Nhưng ngay khi nhìn thấy nó, tôi đã biết chuyện gì đang xảy ra.

John Antioco đang cố kiềm chế để không bật cười.

Cuộc họp nhanh chóng xuống dốc ngay sau đó, và chuyến xe quay trở lại sân bay trở nên

dài lê thê, tĩnh lặng đến lạ thường. Chúng tôi cũng không có nhiều điều để nói với nhau khi ngồi trên máy bay. Chúng tôi để khay bánh kẹp và bánh quy nguyên xi ở trên quầy ngay cửa, không hề đụng đến một lần. Những chai sâm panh trong tủ lạnh do Vanna để sẵn, khách bay chỉ việc mua mà dùng – cũng chẳng được khui ra.

Tôi có thể đoán Barry đang tính toán các con số trong đầu, cố gắng hình dung số tiền mặt hiện tại của chúng tôi đủ dùng trong bao lâu, làm thế nào để làm chậm quá trình đốt tiền của công ty, hay có phép màu tài chính nào có thể dùng được để giúp chúng tôi có thêm dù chỉ vài tháng.

Nhưng tôi không có chung một suy nghĩ như vậy. Trước đây chúng tôi đã từng gặp rắc rối, nhưng việc bong bóng dot-com nổ tung lại hoàn toàn khác. Nguồn tiếp tế đang cạn dần,

và chúng tôi không thể trông chờ vào nguồn vốn mạo hiểm vô hạn nữa. Bán mình dường như là lối thoát duy nhất. Và gã khổng lồ Goliath không muốn mua chúng tôi – hắn chỉ muốn đè chúng tôi bẹp dí.

Coi Blockbuster là một nỗ lực cầu may, ban đầu tôi luôn giữ hy vọng họ có thể trở thành quyền lực siêu nhiên sẽ giải cứu chúng tôi khỏi mớ bòng bong hiện tại. Rằng trong chớp nhoáng chúng tôi sẽ thoát khỏi những dãy núi và quay lại con đường an toàn để trở về nơi cắm trại. Còn bây giờ thì tất cả đã rõ, nếu chúng tôi muốn thoát khỏi sự sụp đổ mà còn sống sót, chỉ còn cách tự lực mà thôi. Chúng tôi phải không ngừng tập trung vào tương lai. Chúng tôi sẽ phải nhìn vào bên trong. Như cha từng bảo tôi, đôi khi lối duy nhất để thoát nạn là *vượt qua*.

Khi chiếc máy bay của Vanna White lặng lẽ, nhanh chóng đưa chúng tôi quay trở lại Santa

Barbara, và tất cả chúng tôi đều trầm tư trong những suy nghĩ của riêng mình, tôi lấy một ly rượu sâm panh trống trơn và gó lên nó bằng cái thìa bạc trên khay trái cây. Reed ngái ngủ nhìn lên, còn Barry dừng nghiền ngẫm các con số trong đầu đủ lâu để nhìn thẳng vào mắt tôi.

“Chà,” tôi nói, nâng ly lên giả vờ như chúc mừng. “Vớ vẫn thật.”

Tôi ngừng nói, thu vào mắt mình những gì buồn cười của khung cảnh lúc đó: nội thất bằng da của chiếc máy bay Lear, cái áo chim cò nhăn nhúm của Barry, cái khay trái cây đủ to cho một gia đình năm người ăn. Tôi mỉm cười, cảm thấy quyết tâm căng tràn trong lòng ngực mình.

“Blockbuster không muốn thu nạp chúng ta,” tôi nói. “Nên bây giờ chúng ta phải làm gì đã rõ ràng rồi.”

Tôi lại mỉm cười. Không thể không cười.

“Có vẻ bây giờ chúng ta sẽ phải đá đít họ.”

17/

THẮT LUNG BUÔC

BUNG

(2000 - 2001)



đối với người leo núi, có một vấn đề mang tính nguyên tắc đó là nếu anh không thể leo lên đỉnh vào đầu buổi chiều, đây là lúc nên nghiêm túc cân nhắc việc quay trở lại. Như lời người hướng dẫn leo núi Everest nổi tiếng Ed Viesturs từng nói với cái nhà leo núi: "Leo lên đỉnh là lựa chọn. Leo xuống là bắt buộc." Khi bạn đang ở trên cao hàng nghìn mét và cách xa khu cắm trại hàng cây số, bạn phải biết gửi lại cho mình thật nhiều thời gian có ánh nắng mặt trời – nếu không, bạn có thể mãi hết ở nơi mình không hề mong muốn..."

Đó là những gì đã xảy ra với Netflix, nói theo cách ẩn dụ là vậy, vào mùa thu năm 2000. Sau khi hãng Blockbuster từ chối mua lại chúng tôi, Netflix như ở giữa vùng hoang vu: chúng tôi không còn trong cơn hiểm nghèo nữa, nhưng cũng chưa hoàn toàn thoát khỏi mớ bòng bong.

Không giống như nhiều công ty có cùng quy mô (và lớn hơn), chúng tôi đã sống sót sau khi bong bóng dot-com phát nổ. Mô hình kinh doanh của chúng tôi rất ổn: các tính năng không-giới-hạn-ngày-thuê, không-tính-phí- trả-chậm đều hiệu quả. Mọi người thích thuật toán Cinematch. Vào cuối năm 2001, chúng tôi đang trên đường hướng tới mốc 500 nghìn người dùng. Nhưng mô hình trả phí theo tháng của chúng tôi về cơ bản khá đắt đỏ. Chúng tôi vẫn đang tiêu tiền như nước, và bối cảnh mà chúng tôi thấy mình ở trong đó khác xa những gì công ty từng đổi mới cách đây một năm về trước. Việc đốt tiền ở một tốc độ từng được coi là bình thường hồi năm ngoái bây giờ trông chẳng khác nào một hành động vô trách nhiệm. Chúng tôi cần phải tăng tốc. Suy cho cùng, lúc đó chúng tôi không nhất

thiết phải sinh lời. Nhưng nếu muốn trở thành một công ty đại chúng, các ngân hàng (và những nhà đầu tư được các ngân hàng đề xuất cổ phiếu của chúng tôi với họ) sẽ phải thấy được một lộ trình để sinh lời. Nếu chúng tôi vẫn cứ lẩn quẩn trong cái chu kỳ huy động 40 triệu đô-la tiền vốn mỗi năm rồi báo cáo các khoản lỗ lên đến 45 triệu đô-la, sẽ chẳng ai coi chúng tôi là một khoản cược tốt cả.

Chúng tôi biết, nếu muốn có bất kỳ cơ hội nào để tồn tại trong một thế giới hậu bong bóng dot-com, chúng tôi phải kiên quyết trong việc tuân thủ Nguyên tắc Canada. Trong giai đoạn cuối năm 2000 và xuyên suốt năm 2001, chúng tôi đã cải tổ các quy trình của mình. Hậu tố dot-com từng là chiếc vé dẫn đến những nguồn tiền miễn phí vào năm 1999 bây giờ chẳng khác nào một chướng ngại – vì thế chúng tôi đã cắt bỏ nó

khỏi tên của mình. Trào lưu “cổng thông tin điện tử” từng thống trị thế giới (và các phòng họp) một năm về trước đã sụp đổ và bị thiêu rụi cùng với Dr. Koop – thế nên chúng tôi cũng bỏ xó nó.

Chúng tôi gọi sự cải tổ kiên quyết này là cạo hau ra khỏi thân tàu.

Các công ty cũng giống như những con tàu vậy: đôi khi ta phải đưa tàu lên những xưởng sửa chữa trên cạn để cạo hết đám hau đang bám chặt trên thân của nó, vốn làm chậm khả năng tiến về phía trước của con tàu. Chính bởi thất bại với Blockbuster và sự sụp đổ của thị trường dot-com, chúng tôi phải dành thời gian để tự kiểm điểm, sau đó cắt bỏ một cách không khoan nhượng mọi chương trình, mọi thử nghiệm, mọi sự bổ sung và tăng cường không còn đóng góp được gì thêm nữa.

Chúng tôi đã luôn luôn làm điều này. Và việc đó không phải lúc nào cũng dễ dàng. Đôi khi, cái bạn xem như những con hàu lại là một tính năng yêu thích của người khác. Ví dụ, khi đang xác định điểm chỉ giá cho Marquee, chúng tôi đã thử nghiệm hàng tá mức giá và số lượng DVD khác nhau. Chúng tôi có một số khách hàng thuê 4 DVD một lúc với giá 9,95 đô-la, trong khi có người thuê với giá 19,99 đô-la và một số khác thuê với giá 24,95 đô-la. Chúng tôi để cho khách hàng được giữ 2 đĩa cùng lúc, hoặc 8 đĩa cùng lúc, cũng như bất kỳ con số nào nằm ở giữa. Và trong khi quy định tiêu chuẩn là khách hàng được phép đổi đĩa bao nhiêu lần cũng được, thì một số khách hàng bị giới hạn số lần đổi đĩa ở mức nhất định. Cuối cùng chúng tôi quyết định theo đuổi một trong những thử nghiệm thú vị hơn cả, trong đó

chúng tôi tiến hành phục vụ một số khách hàng để xem liệu thử nghiệm này có khuyến khích khách thuê với tần suất thấp (hay theo cách gọi trong Netflix là “chim”) và cố tình làm chậm dịch vụ nhằm làm nản lòng những người dùng với tần suất cao (được bí mật gọi trong nội bộ là “lợn”).

Tất cả những sự thử nghiệm có lợi ích không thể phủ nhận. Nhờ có thử nghiệm mà chúng tôi không phải tranh luận liệu mức giá cao có làm giảm tỷ lệ đăng ký hay không, có làm tăng tỷ lệ khách hàng chuyển sang đối thủ hay không, hay có thúc đẩy mức sử dụng cao hơn hay không. Chúng tôi đã chứng minh liệu mức giá có gây ra từng hệ quả như vậy hay không và biết chính xác mức độ của từng hệ quả như thế nào. Nhưng một khi đã biết được cái cần biết, sự hữu dụng của việc thử nghiệm đối với chúng tôi

trở về con số không.

Không may là chi phí đối với việc thử nghiệm vẫn giữ nguyên. Và mỗi tính năng mà chúng tôi bổ sung vào dịch vụ phải ăn khớp đến mức hoàn hảo với tính năng cũ như thế nào thì nó cũng phải phù hợp với toàn bộ khách hàng của chúng tôi như thế đó, bất kể họ đang dùng gói dịch vụ gì. Như thế cũng đồng nghĩa rằng việc thiết kế sẽ trở nên cực kỳ phức tạp. Quá trình thử nghiệm sẽ diễn ra khó khăn hơn. Và mọi thứ sẽ bị chậm lại.

Một tính năng lỗi thời chính là một con hàu bám trên thân tàu. Lực cản mà một con hàu tạo ra có thể nhỏ nhặt nếu nhân lên hàng nghìn con hàu thì sao? Điều đó sẽ làm chúng tôi chậm lại và gây tổn thất về tiền bạc.

Vì thế chúng tôi bắt đầu cạo. Mỗi buổi họp, trước khi bước vào bất kỳ cuộc thảo luận nào về những gì chúng tôi dự định làm để tiến lên phía trước, chúng tôi sẽ bắt đầu bằng cách nhìn lại

phía sau, đưa ra danh sách những việc mà công ty có thể quyết định ngưng làm tiếp. Thật không dễ chút nào. Trong hầu hết các trường hợp, việc quyết định không làm gì khó hơn là quyết định phải làm gì. Đúng vậy, những khách hàng đang dùng gói dịch vụ 24,95 đô-la rất vui mừng khi kết thúc thử nghiệm và quay trở lại dùng gói dịch vụ 19,95 đô-la. Nhưng nhóm khách hàng may mắn chỉ phải trả 9,95 đô-la cho cùng gói dịch vụ đó lại không cảm thấy như thế, kể cả nhóm được thuê đến 8 đĩa một lúc cũng vậy.

Sau một thời gian, chúng tôi đã trở nên khá chai sạn trước việc này. Cứ để họ than thở, chúng tôi sẽ tự trấn an như vậy. *Chúng tôi sẽ ổn khi làm thất vọng một nghìn người nếu như điều đó có nghĩa là làm điều đúng đắn cho mười nghìn người khác.*

Khi thời gian dần trôi từ năm 2000 sang năm 2001, với cơ hội mang tên Blockbuster đã ngày càng lùi xa vào dĩ vãng và ý tưởng về một cuộc IPO đã bị cất xó trong tương lai gần, Barry đên cuồng cao hào ra khỏi mọi khía cạnh của công ty với hy vọng làm cho chiếc tàu của chúng tôi đi nhanh hơn.

Ban đầu, những gạch đầu dòng đầu tiên trong danh sách cắt bỏ không khó để xử lý. Nếu chúng tôi không thể tiến về phía trước như một cổng thông tin điện tử, chúng tôi không cần phát triển công nghệ để phục vụ quảng cáo trên các trang của mình nữa. Christina và nhóm của cô ấy có thể từ bỏ nỗ lực phát triển tính năng chiếu phim theo giờ, còn nhóm nội dung không cần phải tập hợp dữ liệu từ mọi bộ phim trên hành tinh nữa – chúng tôi chỉ cần tập trung vào danh mục

DVD mà thôi.

Nhưng chúng tôi không cần đến các bảng tính của Barry để biết điều đã trở nên ngày càng rõ ràng với tất cả những ai ngồi quanh bàn họp điều hành mỗi sáng thứ Hai: chúng tôi có nhiều người hơn mức cần thiết.

Dưới các điều kiện bình thường, việc bộ máy hơi cồng kềnh có thể chẳng gây hại gì. Với tốc độ tăng trưởng đang diễn ra lúc đó, chúng tôi có thể dễ dàng tiếp nhận lượng nhân viên dư thừa bằng cách chờ một đến hai quý cho tới khi cả khối lượng cũng như mức độ phức tạp của công việc được đảm bảo và có đủ khả năng kinh tế để nuôi thêm nhân sự. Nhưng mọi sự giờ đã khác. Khi Barry soi các con số và đối mặt với một bối cảnh hậu bong bóng vỡ mới, rõ ràng chúng tôi không chỉ phải là một bộ máy nhẹ nhàng hơn – mà còn cần trở thành một bộ máy khác.

Trong bối cảnh hậu bong bóng vỡ, chúng tôi

không thể trông giống như một cái hố hút tiền được. Đến một lúc nào đó, chúng tôi không những phải kiếm được tiền từ mỗi khách hàng hàng tháng, mà còn phải có đủ khách hàng để đáp ứng chi phí cố định của việc vận hành doanh nghiệp. Trong quá khứ, chúng tôi hầu như chỉ tập trung vào một bên của phương trình: có thêm càng nhiều khách hàng càng tốt. Nay giờ, chúng tôi ngày càng thấy rõ ràng mình phải tập trung vào bên còn lại của phương trình: tiêu ít tiền hơn trong quá trình vận hành doanh nghiệp.

Có rất nhiều chi phí mà chúng tôi có thể lược bỏ bằng cách loại bỏ những thứ lớn lao. Và chúng tôi cũng đã gần hết hàu để cạo. Chúng tôi đã có một thân tàu sạch sẽ và cái đích đã được xác định rõ ràng, nhưng con tàu vẫn quá nặng. Nếu chúng tôi muốn đi đến bờ, cần phải làm cho con tàu nhẹ đi.

Các buổi họp ban điều hành thường lệ vào thứ Ba luôn bắt đầu với một nội dung thảo luận: *Ai là kẻ vô dụng?* Tất nhiên đó không phải là cách gọi chính thức – nhưng đó là cách gọi của tôi. Để đạt được sự minh bạch và trung thực triệt để, mỗi người chúng tôi sẽ đi quanh phòng họp và nói ra những thứ không hiệu quả. Chúng tôi không cần biết những thứ đang chạy tốt – những thứ hiệu quả không cần đến sự chú ý của phần còn lại trong chúng tôi. Thay vào đó, chúng tôi muốn biết cái gì không hiệu quả. Ai, theo cách nói kẻ cả của tôi, đang là kẻ vô dụng.

Có một câu châm ngôn trong đời sống khởi nghiệp: Bạn sẽ sai lầm. Chỉ có điều bạn sẽ không muốn mắc cùng một sai lầm đến hai lần.

Trong một buổi họp hồi mùa hè năm

2001, ngay sau khi hoàn tất những nghi thức nhảm chán của buổi sáng, Reed ra hiệu cho Barry rằng đã đến lúc bước sang một trang mới. Barry đứng lên từ chỗ ngồi của mình và đi tới chiếc bảng trắng, chộp lấy một chiếc bút lông xanh và viết một con số thật lớn: 2.000.000.

“Đó chính là con số,” Barry quay người về phía chúng tôi rồi tuyên bố. “Ở mức chi phí vận hành hiện tại, đó là số người đăng ký mà chúng ta cần đạt được để có lợi nhuận.”

Anh cúi người xuống và liếc qua màn hình máy tính xách tay của mình.

“Nhưng đó là chuyện của sau 37 bảy tuần nữa. Và mỗi tháng kể từ nay cho đến đó, chúng ta đều đang đốt tiền. Chúng ta sẽ kiệt quệ từ rất sớm trước khi đạt được con số ấy. Và tôi không cần phải nhắc bất kỳ ai ở đây rằng mọi người hiển nhiên sẽ không xếp

hàng để ném tiền dưới chân chúng ta nữa đâu.”

Barry ngưng lại lấy hơi, rồi lại liếc qua màn hình máy tính xách tay một lần nữa. “Chúng ta phải cắt giảm chi phí. Cắt giảm sâu. Chúng ta phải tiết kiệm đủ để tạo ra được lợi nhuận dựa trên số tiền mà mình đang có. Và cách duy nhất để làm điều đó là cắt giảm chi phí để có thể sinh lời trên một cơ sở người đăng ký nhỏ hơn.”

Anh nhặt chiếc bút lông xanh lên rồi quay trở lại tấm bảng. Anh dùng rìa tay xóa đi số 2 và thay bằng số 1.

“Chúng ta chỉ có thể tồn tại nếu có lợi nhuận trên số người đăng ký là 1 triệu. Và đây?” anh nói, trong lúc mở cái phong bì làm bằng giấy gai rồi chuyền một tập giấy đã đóng ghim sẵn đến từng người. “Đây là cách chúng ta sẽ dùng để làm điều đó.”

Cắt giảm nhân sự. Đó là kế hoạch của Barry. Sau tiết lộ khủng khiếp của Barry, Reed, Patty, Barry và tôi gặp nhau để ăn trưa hàng ngày, tranh thủ nghiên ngâm hàng tá kịch bản khác nhau. Chúng tôi nên cắt giảm bộ phận nào triệt để? Bộ phận nào nên giữ lại nguyên vẹn? Liệu chúng tôi có nên cắt giảm những nhân viên được trả lương cao (nhưng cũng có nhiều giá trị hơn) hay điều chỉnh quỹ lương tổng thể bằng cách kiên quyết hạ bậc lương của các chuyên viên dịch vụ khách hàng?

Đây đều là những câu hỏi phức tạp. Chúng tôi cần triệt để cắt giảm chi phí, nhưng chúng tôi phải cắt giảm theo cách nào đó để không làm ảnh hưởng đến năng lực tăng trưởng của công ty.

Sau một cuộc họp cực kỳ mệt mỏi, tôi lượn qua bàn của Joel Mier và vỗ vào vai cậu ấy. Joel

là Giám đốc nghiên cứu và phân tích. Ở vai trò của mình, cậu ta phải kết hợp nghệ thuật với khoa học, dữ liệu với trực giác, và ngoại hình của Joel hoàn toàn phù hợp với chuyện đó. Với chiều cao 1 mét 93, Joel sở hữu một ngoại hình mạnh mẽ, nhưng cậu luôn biết thể hiện bản thân một cách lịch thiệp để khiến mình trở nên dễ gần. Trong một văn phòng toàn những kẻ mặc quần đùi và những chiếc áo thun lâu lâu mới giặt, Joel ăn mặc như một giáo sư đại học: áo sơ mi cài nút, áo khoác len, quần vải nhung kẻ, giày da đen. Joel cực kỳ để ý đến lời nói tiếng nói và lựa chọn ngôn từ rất cẩn thận. Nhưng cậu còn là một người lắng nghe chu đáo hơn thế, luôn gật đầu chầm chậm và tỏ vẻ ân cần trước cả những phát ngôn xuẩn ngốc nhất, như thể nếu không phát hiện ra chút tài năng nào ở họ thì cậu sẽ cắn rút mõi. Nhưng đằng sau phong

thái giáo sư của anh chàng này là một trí tuệ sắc sảo và óc hài hước đầy cuồng nhiệt. Joel rất thích những trò đùa thực tế thú vị – cậu ta là một người chơi xuất sắc của trò Ném tiền xu vào giếng và chẳng có gì khiến anh thích thú hơn là đặt những món đặc sản khó ăn vào nhà bếp của Netflix. Có lần Joel đã mang đến một tô đậu gà sấy lạnh khiến cho Mitch Lowe phải giận dữ hét lên: “Suýt nữa là ông làm tôi gãy răng rồi, con m* ông!” Bây giờ nghĩ lại, tôi vẫn thấy buồn cười.

Sự kết hợp giữa trí thông minh dựa trên dữ liệu và óc hài hước thiếu suy nghĩ của Joel khiến chúng tôi nhanh chóng đánh bạn với nhau ngay từ ngày đầu tiên. Dù không thường xuyên lắm, nhưng mỗi khi có thể, Joel và tôi không thích làm gì hơn là lén đi vào bữa trưa, đến một cái buồng con ở Black Watch, một quán rượu kín đáo độc nhất vô nhị

ở Los Gatos, để thực hiện công tác phê bình từng đồng nghiệp của cả hai, rồi chúng tôi thi nhau cười lăn cười bò trên những chiếc bàn bị ố vì bia.

“Tình hình thế nào rồi sep?” Joel nói thầm, gần như không rời mắt khỏi màn hình. “Đang lên và qua bên phải,” tôi đáp lại bằng câu trả lời theo lệ mỗi khi chúng tôi chào nhau. Tôi quay đầu về phía cầu thang. “Bạn mình đi dạo nhé.”

Hồi đầu tuần, Reed, Barry và tôi đã bắt tất cả các giám đốc của Netflix phải giữ im lặng rồi mới chia sẻ về ý định của chúng tôi với họ. Vì đa số nhân viên trong công ty trực tiếp báo cáo cho nhóm này, họ sẽ là người hiểu rõ nhất ai đang làm được việc, ai là người không thể thay thế, và ai là người mà nếu không có, công việc vẫn dễ dàng hoàn thành. Tôi đã hình thành thói quen đi dạo

hằng ngày với hầu hết những người này, thoải mái đi vòng quanh tòa nhà trong khi nói chuyện dỗng dạc về từng người trong bộ phận của họ. Tôi cần họ giúp đỡ, bởi việc xác định xem nên để ai ra đi vô cùng phức tạp. Các tài năng và những người không thể thiếu hóa ra lại là khía cạnh dễ hình dung nhất. Chỉ có khía cạnh còn lại mới khiến chúng tôi rối trí. Hoàn cảnh cá nhân nên được cân nhắc ra sao? Sẽ thế nào nếu một nhân viên là trụ cột mưu sinh duy nhất trong gia đình của người đó, bao gồm cả một em bé mới chào đời? Liệu có nên để cô ấy ở lại thay vì một nhân viên trẻ và độc thân (nhưng lại có tài hơn)? Và nên làm gì với một số cặp đôi đã kết hôn cùng làm việc tại Netflix? Liệu có quá tàn nhẫn khi sa thải cả hai người cùng lúc?

Joel khoác chiếc áo gió của mình vào trong khi dùng hông đẩy cánh cửa trước của tòa nhà

rồi tham gia chuyến đi bộ cùng tôi. Không cần nói gì, chúng tôi chuyển hướng và bắt đầu lộ trình, đi vòng quanh tòa nhà theo chiều kim đồng hồ.

“Em đang nghĩ, sếp,” Joel mở lời, ngay khi chúng tôi đã ra khỏi tầm nghe của một nhân viên đang bước xuống xe. “Lúc nào cũng nguy hiểm,” tôi đáp lại.

Joel mỉm cười và nói tiếp.

“Em biết bọn mình đã nói về vụ VSRT đó, nhưng em cảm thấy có gì đó không đúng.”

VSRT là chữ viết tắt của vào sau, ra trước, có nghĩa là những người được tuyển dụng sau cùng, có thâm niên ngắn nhất sẽ là những gương mặt đầu tiên ra đi. Chúng tôi đã mượn thuật ngữ này, bởi nguyên gốc VSRT là từ thuộc lĩnh vực kế toán. Mặc dù vì mục đích của chúng tôi, VSRT không nhất thiết phải liên quan đến tài năng, nhưng nó có

mối quan hệ chặt chẽ với kinh nghiệm trong công việc, và ở một mức độ nào đó khiến cho mọi người cảm thấy có cơ sở hợp lý cho một quy trình mà người ta thường cảm thấy mang tính ngẫu nhiên tương đối.

“Kyle là người khiến em lo lắng,” Joel cuối cùng cũng nói ra. “Chắc chắn anh ấy không phải là người kế tiếp ra đi nếu như anh đề cao thâm niên. Nhưng thái độ của anh ấy thì...” Joel bỏ lửng suy nghĩ của mình.

Tôi biết chính xác cậu ấy muốn nói gì. Tại một trong những buổi họp phân tích được tổ chức định kỳ, nơi chúng tôi tập hợp nhiều người đến từ các lĩnh vực khác nhau trong công ty để đương đầu với những vấn đề phân tích cực kỳ thách thức, Kyle thường xuyên chứng tỏ mình là... nói làm sao nhỉ... *một người khó nhằn*.

Tại Netflix, bất đồng quan điểm là chuyện

bình thường. Trên thực tế, sự bất đồng quan điểm là một thành phần không thể thiếu trong văn hóa nói thật triệt để của chúng tôi. Chúng tôi *kỳ vọng* sẽ có sự bất đồng quan điểm, bởi chúng tôi khuyến khích những tranh luận sôi động. Trong các cuộc họp của Netflix, thâm niên là con số không, và không có quan điểm của ai quan trọng hơn vì chức danh, tuổi tác hay mức lương của họ. Mọi người đều được kỳ vọng sẽ đấu tranh vì quan điểm của mình cho đến khi tất cả đạt được sự thống nhất.

Tuy nhiên, dù các cuộc tranh luận có diễn ra sôi nổi bao nhiêu, có một yêu cầu chung ở Netflix: khi đã đi đến một kết luận đúng rõ ràng, đó là lúc để chấp nhận và triển khai. Sự bất đồng quan điểm ở đây phải mang tính hợp tác, không phải vì cái tôi. Ai đúng không quan trọng điều quan trọng nhất chính là *chúng tôi* hiểu đúng.

Và đó chính là điểm thua thiệt của Kyle. Cậu ta đơn giản là không chịu chấp nhận khi mọi thứ không theo đúng ý mình, và thái độ tiêu cực của Kyle đang ảnh hưởng đến mọi người. “Tôi hiểu. Cậu ta sẽ ra đi. Chúng ta sẽ giữ Markowitz,” tôi nói với Joel, nhắc tới một trong những cấp dưới của

cậu ấy.

Tôi đã quen Joel đủ lâu để hiểu vẫn còn gì đó trong tâm trí của anh chàng này. Khi chúng tôi rẽ vào góc, đi ngang qua những chiếc bàn đã ngoại nằm trong một khoảng sân nhỏ bên hông tòa nhà, rốt cuộc thì tôi cũng hiểu ra.

“Bên cạnh đó thì,” tôi nói nhỏ, “nếu tôi chưa làm rõ cho cậu thì... cậu được an toàn.”

Ngay lập tức, trên khuôn mặt Joel hiện ra vẻ nhẹ nhõm. Cậu gật đầu với một nụ cười toe toét và nói: “Đang lên và qua bên phải, sếp. Đang lên và qua bên phải.”

Chưa đầy một tuần sau, chúng tôi lại tụ tập một lần nữa quanh chiếc bàn trong phòng họp, nhưng lúc này quân số đã được mở rộng ra để bao gồm toàn bộ đội ngũ quản lý. Đó là tối thứ Hai, chỉ vài phút nữa là đến 8 giờ, mọi người vẫn đang tỏ ra nặng nề vì bữa tối và lục tục kiểm chố để đứng hoặc ngồi. Bên ngoài căn phòng, toàn bộ văn phòng Netflix đã trở nên vắng ngắt, những chiếc ghế trống và căn buồng trống giống như điềm báo trước tối tăm cho những gì sẽ xảy ra trong vòng chưa đầy 24 giờ tới.

Tôi bắt gặp ánh mắt của Joel ở bên kia căn phòng và cậu ta khẽ gật đầu với tôi. Patty thì đang ngồi ở phía trước căn phòng, trước mặt cô nàng là hai tập hồ sơ màu trắng đã mở sẵn. Reed đang lượn lờ bên vai trái của Patty, mắt anh chăm chú nhìn xuống dưới và chỉ vào một thứ gì đó. Patty thì thầm lại với Reed vài

câu, rồi cô dùng bút vẽ một đường xuyên qua những dòng kẻ đến giữa trang.

Một nhân vật quan trọng của Netflix đã ra đi: Eric Meyer. Anh đã bị sa thải ngay hôm trước, tài năng của Eric – dù rất nổi trội – không còn phù hợp với những thách thức trước mắt chúng tôi.

Và với những người khác thì sao? Sau hai phiên họp cuối cùng dài đằng đẵng hồi cuối tuần, chúng tôi đã chốt danh sách. Giờ là lúc hành động.

Paty nhìn vào các cuốn sổ ghi chép, xắn tay áo lên để kiểm tra đồng hồ, rồi đẩy chiếc ghế của mình lùi về phía sau một cách ồn ào: “Được rồi, thưa các chàng trai và cô gái. Sau đây là cách chúng ta tiến hành việc này.”

Email được gửi đi đúng lịch trình vào lúc 10

giờ 45 phút sáng thứ Ba. Đó là một thông điệp ngắn và đi thẳng vào vấn đề: sẽ có một thông báo quan trọng diễn ra vào lúc 11 giờ ở phía trước tòa nhà.

Công ty này từ lâu đã phình ra đến mức chúng tôi không thể nhét tất cả mọi người vào một phòng. Thậm chí hành lang của tòa nhà cũng không đủ chỗ cho tất cả chúng tôi. Giờ đây, mỗi khi cần tập hợp toàn bộ công ty, chúng tôi phải thuê khán phòng của nhà hát Los Gatos 100 năm tuổi trên đại lộ Santa Cruz, hoặc cứ tụ tập với nhau ngay bên ngoài, trong khu vực dã ngoại bên cạnh cửa trước của công ty. Ngày hôm nay, chúng tôi chọn khu vực dã ngoại. Sẽ là vô nghĩa nếu thuê cả một nhà hát chỉ để nói với 40% nhân sự trong công ty rằng họ sẽ mất việc hôm nay. Như thế sẽ rất tàn nhẫn.

Khi đi qua những căn buồng làm việc trên

đường tới cầu thang, bằng bản năng tôi bước vào phòng họp ở ngay đầu cầu thang. Đây sẽ là nơi các bộ phận của tôi tiến hành tiến hành cắt giảm nhân sự, và tôi nghĩ mình nên kiểm tra lại lần cuối để đảm bảo rằng, chí ít là trong đó có hai chiếc ghế. Tôi thầm nghĩ, bị sa thải đã đủ tệ rồi, nên dù sao người ta cũng cần có một chiếc ghế để ngồi.

Nhưng tất cả đều ổn. Hai chiếc ghế. Một cái bàn trống, một tấm bảng trắng sạch sẽ. Mọi người tụm lại với nhau thành những nhóm nhỏ, chuyện trò một cách cảng thẳng. Tôi tìm thấy Joel và đứng trơ ra bên cạnh cậu ấy. Vài phút sau khi đồng hồ điểm 11 giờ, Reed leo lên một trong những chiếc bàn dã ngoại. Đám đông im lặng.

“Suốt hơn 3 năm, chúng ta đã nỗ lực tuyệt vời để đưa Netflix đến vị trí hôm nay, một công việc mà tất cả chúng ta đều nên tự hào.

Nhưng tất cả chúng ta đều biết rằng sẽ có những ngày mà chúng ta phải đưa ra các quyết định khó khăn. Tôi e là hôm nay chính là một ngày như thế."

Reed ngừng nói và nhìn xung quanh. Không một tiếng động. Tôi có thể nghe thấy sau hàng rào, ở phía bên kia của công viên là tiếng còi hơi nước trên đường ray và tiếng la hét phấn khích của những đứa trẻ. Ít nhất là ở đâu đó, người ta vẫn có niềm vui.

"Tôi nên nói rõ với mọi người," Reed tiếp tục, "rằng môi trường vốn đã thay đổi đáng kể trong vòng 12 tháng qua. Không chỉ với chúng ta, mà còn với mọi công ty trong thung lũng này. Chúng ta không còn vốn mạo hiểm nâng đỡ chúng ta nữa. Chúng ta cần phải tự cung tự cấp. Chúng ta phải kiểm soát số phận của mình. Để làm như vậy, chúng ta phải cắt giảm chi phí nhằm có khả

năng sinh lời với số lượng người đăng ký ít hơn, và chúng tôi phải giảm bớt mức độ chi tiêu để đảm bảo có đủ tiền duy trì cho tới lúc đó.”

Ở phía đối diện, tôi có thể thấy cấp dưới của Joel, Markowitz, đang run lên thấy rõ. Mặt tái nhợt, dưới mũi rịn mồ hôi, cậu ta phải lấy một mẩu khăn giấy ra để cầm trong tay và bắt đầu xé. Tôi thúc Joel.

“Chắc cậu nên trấn an cậu ta,” tôi nói.
“Trông như anh chàng này sắp nôn vậy.”

Joel gật đầu và rẽ đám đông tìm lối đi. Tôi thấy cậu ta nắm lấy vai Markowitz, rồi thì thầm vào tai.

Ngay lập tức, biểu cảm của Markowitz thay đổi. Trông cậu ta nhẹ nhõm hẳn.

Mặt khác, Reed dường như đang dao động. Đứng trên một chiếc bàn đà ngoại, ngay phía trước một đám đông lúc này đang trở nên bất

an thấy rõ, trông Reed như một nhà cách mạng đang dần nhận ra mình đã thất bại trong việc truyền cảm hứng cho quần chúng. Anh nhìn xuống Patty để lấy lại bình tĩnh. Cô nhìn lên anh và khẽ gật đầu. "Sẽ có những sự cắt giảm nhân sự trong ngày hôm nay," anh lấy hết can đảm để nói. "Sẽ có những người bạn và đồng nghiệp chia tay chúng ta. Nhưng không phải là vì họ đã làm gì sai – tất cả đơn thuần vì đây là việc phải làm để giúp công ty trở nên mạnh mẽ hơn. Các bạn hãy quay vào trong và chờ quản lý cung cấp chi tiết về tình hình cụ thể của các bạn."

Đám đông giải tán trong im lặng, không một tiếng ồn, và tôi để họ lướt qua tôi dọc đường lên lối vào và hướng đến cầu thang chính. Việc bị vây quanh bởi những nhân viên đang sợ hãi có gì đó khiến cho tôi cảm nhận được tình hình từ góc nhìn của họ: *Làm sao lại đến nồng nỗi này? Chúng ta đã ở đó cơ*

mà! Chúng ta đã nghĩ ra mọi thứ. Không giới hạn ngày thuê, không tính phí trả chậm. Chúng ta đã tập trung không biết mệt mỏi vào những gì quan trọng. Chúng ta đã cho ra đời Cinematch. Chúng ta đã nghĩ ra ý tưởng giao hàng trong ngày hôm sau. Chúng ta đã nghĩ ra cách để thu hút khách hàng mới hiệu quả.

Tại sao bây giờ lại phải tháo chạy cơ chứ?

Khi tôi rẽ ở đỉnh cầu thang, tôi liếc nhìn và nhận ra có cái gì đó hơi khác nơi phòng họp. Tôi vừa kiểm tra nơi này chưa đầy 20 phút trước. Bây giờ ở trên bàn đã có một món đồ mới: một chiếc hộp khăn giấy Kleenex màu xanh da trời, với một chiếc khăn giấy đã được ai đó tinh tế kéo ra ở phía trên hộp.

Chúng ta thậm chí còn nghĩ ra cách để tiến hành cắt giảm nhân sự nữa kia, tôi nghĩ mà không khỏi thấy đắng cay trong lòng.

Tất cả kết thúc vào lúc 11 giờ rưỡi. Mọi người lại tụ tập thành nhóm nhỏ, có người bật khóc, có người an lòng, và cũng có người bàng hoàng. Văn phòng gần như trống trơn. Khi quy trình bắt đầu, mọi người sẽ lo âu chờ đợi quản lý của họ lặng lẽ di chuyển qua văn phòng, triệu tập nhân viên của họ tới phòng họp tương ứng của bộ phận. Nếu bạn được gọi ngay từ đầu quy trình, bạn sẽ biết tương đối rõ chuyện gì sắp xảy ra. Với phần còn lại, cứ mỗi người được gọi đi mà không phải họ được coi như thêm một viên đạn đã bắn hụt – cho tới khi một quản lý sẽ bước ra từ phòng họp của bộ phận và đưa ra lời thông báo “xong rồi” khiến tất cả thở phào nhẹ nhõm.

Đối với những người làm công việc sa thải, không thể tránh khỏi cảm giác khó chịu. Tất cả chúng tôi đã cùng nhau trải qua địa ngục. Những người này là bằng hữu. Là đồng

nghiệp. Có người – như Vita, một trong số những người phải ra đi ngày hôm đó – đã ở đây từ thuở ban đầu. Và bây giờ tôi phải nói với họ đã đến lúc chia tay. Tôi đã khóc cùng tất cả.

Khi mọi chuyện chấm dứt, tôi nằm đó trên chiếc giường kỷ, cảm thấy như mình bị rút cạn cảm xúc. Tôi cứ liên tục ném một trái bóng vào không trung, đồng thời tua lại trong tâm trí những gì mình vừa làm.

Người cuối cùng tôi thông báo là Jennifer Morgan, một trong những chuyên viên phân tích mới nhất của công ty. Khi tôi tiến đến chỗ làm việc của Jennifer, em đang ngồi quay lưng lại với tôi, mắt chăm chú nhìn màn hình – ngay cả khi đó em vẫn có thể tập trung vào vấn đề trước mắt mình. Tôi vỗ vào vai Jennifer, và khi em từ từ quay qua, tôi nhìn thấy đôi mắt róm lê. “Em biết rồi” là tất cả

những gì cô gái này nói, trong lúc nhặt chiếc ví của mình lên và đi theo tôi tới phòng họp.

“Em vừa biết rồi.”

Không lâu sau khi chúng tôi xong việc, tôi triệu tập những người còn lại của bộ phận mình. Tôi trao đổi ngắn với họ về chuyện hướng đến phía trước, và về trách nhiệm lớn lao là phải chứng tỏ – với bản thân và với những người khác rằng cuộc cắt giảm nhân sự này không hề được thực hiện một cách tùy tiện và nhẫn tâm, mà chỉ vì mục đích duy nhất là đảm bảo rằng Netflix sẽ sống sót. Chúng tôi nợ mọi người lời hứa đảm bảo rằng chuyện đó sẽ xảy ra.

Sau đó, khi mọi người giải tán – người đi ăn trưa, người về nhà, người chỉ đi vài vòng quanh văn phòng để xem ai còn ở lại – Joel tìm gặp tôi tại nơi tôi vẫn ngồi. Chúng tôi

không chuyện trò nhiều. Không có nhiều điều để nói nữa. Tương lai có thể bắt đầu ngay ngày mai. Chúng tôi cứ ngồi đó, ném trái bóng qua lại, cho đến khi tôi nhận ra một bóng người lẻ loi xuất hiện trong tầm nhìn của mình. Chỉ cần qua đôi giày quần vợt, tôi biết ngay đó là một kỹ sư. Khi nhìn lên, tôi thấy một người do chính tay mình tuyển dụng nhiều năm về trước: một nhân viên chăm chỉ, một lập trình viên lành nghề, một người tử tế. Anh đã không vượt qua được cuộc cắt giảm lần này.

“Marc, tôi xin lỗi,” anh lên tiếng. “Tôi không muốn làm phiền anh, nhưng tôi muốn quay lại để biết chắc là anh ổn. Chuyện này chắc rất khó khăn với anh.”

Tôi giữ trái bóng và ngẩng đầu lên. Tôi không biết trả lời thế nào. Chuyện này thật vô lý. Anh vừa bị sa thải, và anh đang tự hỏi liệu *tôi* có ổn hay không sao?

“Chà, dù sao đi nữa,” anh lúng túng nói tiếp sau vài giây. “Cảm ơn vì tất cả.”

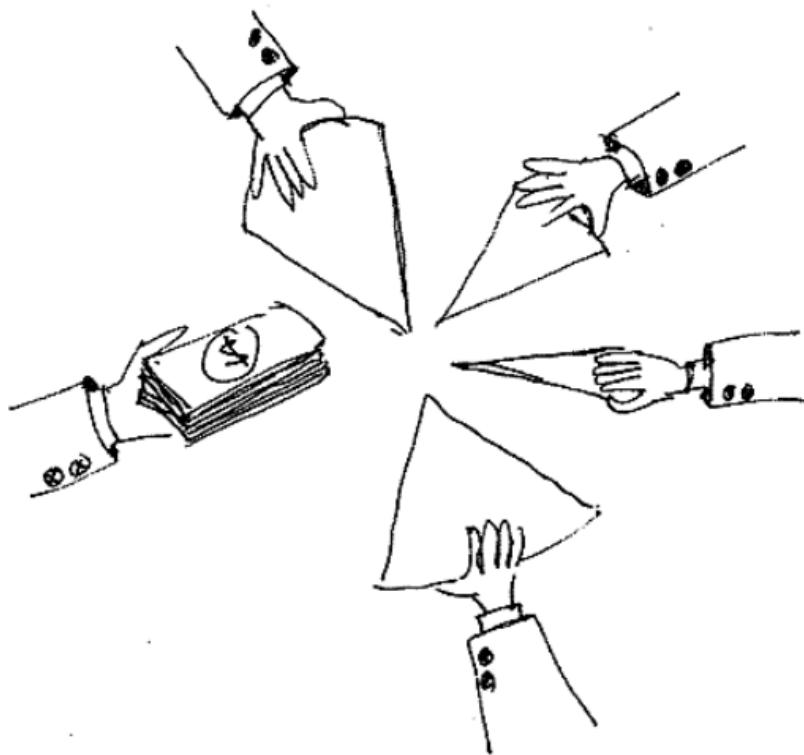
Anh quay lưng bước đi. Nhưng sau đó, ngay trước khi bước qua dây buồng cuối, anh dừng lại như thể chợt nhớ ra chuyện gì. “Này,” anh la lên, khuôn mặt nở một nụ cười. “Đè bếp Blockbuster, nhé?”

Và anh ra đi với câu nói đó.

18/

CỔ PHẦN HÓA

(Tháng Năm năm 2002: 49 tháng sau
ngày ra mắt)



Trong nhiều tuần và nhiều tháng tiếp theo sau
đợt cắt giảm dài đầu đòn của tháng Chín năm đó,
chúng tôi bắt đầu nhận thấy một vài điều...

Chúng tôi đã trở nên tốt hơn.

Chúng tôi đã trở nên hiệu quả hơn. Sáng tạo
hơn. Quyết đoán hơn.

Cuộc sàng lọc nhân sự đã làm cho công ty trở nên tinh gọn hơn và tập trung hơn. Chúng tôi không còn thời gian để lãng phí nữa, nên chúng tôi không hề lãng phí thời gian. Và dù chắc chắn là chúng tôi đã phải chia tay những cá nhân đầy tài năng, nhưng những người còn lại đều là các siêu sao. Với những siêu sao đảm đương tất cả mọi việc, không ngạc nhiên khi thấy chất lượng công việc của chúng tôi trở nên rất cao.

Bạn sẽ thường xuyên thấy chuyện này xảy ra ở các công ty khởi nghiệp thành công. Các doanh nghiệp phát lên nhờ sự tập trung, lòng tận tụy và sức sáng tạo của một nhóm nhỏ gồm những con người đầy tâm huyết. Sau đó họ tuyển dụng thêm, phình to ra – rồi lại tự thu hẹp. Họ tái cam kết với sứ mệnh của mình – và thường sẽ hoàn thành sứ mệnh đó thông qua sự tập trung được làm

mới và nhiệt huyết của những thành viên giá trị nhất.

Tuy nhiên, việc tuyển dụng và giữ chân các nhân sự ngôi sao có nhiều ý nghĩa hơn chất lượng công việc. Đó là vấn đề văn hóa. Khi chỉ giữ lại các ngôi sao, bạn sẽ tạo ra một văn hóa có tính thi đua. Bạn sẽ vui vẻ đi làm mỗi ngày hơn khi biết mình là một phần của một nhóm người tinh hoa được tuyển lựa kỹ càng. Thêm vào đó, việc thu hút các nhân tài tinh hoa khác về đội ngũ của bạn sẽ dễ dàng hơn nhiều khi bạn đã tạo được danh tiếng về một công ty của những nhân tài.

Về nhiều mặt, Netflix cuối năm 2001 rất giống với Netflix của tháng Sáu năm 1998: một đội ngũ tinh tuyển gồm những con người giàu năng lực, làm việc hết mình vì một mục tiêu duy nhất: 1 triệu người dùng. Và cũng như

năm 1998, chúng tôi đã đạt được cột mốc đó – nhưng lần này là trước nhiều tháng. Vào dịp Giáng sinh.

Chúng tôi đã cản đích sớm phần lớn là nhờ Tom Dillon đã tìm ra cách để đảm bảo việc giao hàng nhanh – trong ngày hôm sau – tới người dùng trên khắp nước Mỹ. Trên nhiều phương diện, đây là sự mở rộng của thử nghiệm Sacramento – và của ý tưởng cũ là người dùng sẽ tự gửi DVD cho nhau. Hóa ra, bạn không cần phải xây dựng những nhà kho khổng lồ, đắt tiền trên khắp cả nước để vận chuyển đĩa DVD nếu như 90% số đĩa DVD mọi người muốn xem *vốn đang được lưu hành* bên ngoài. Tom đã áp dụng vào việc giao hàng một nguyên tắc mà tất cả chúng ta đều tự hiểu: khi nói đến phim ảnh, mọi người đều đi theo số đông. Họ sẽ muốn xem bộ phim mà tất cả những người khác đang xem. Nếu bạn vừa xem xong phim *Tàu Apollo 13⁽¹⁾* ngày

hôm qua, nhiều khả năng sẽ có ai đó muốn xem bộ phim này ngay hôm nay. Ngược lại, nếu

⁽¹⁾ Nguyên văn: *Apollo 13.*

bộ phim tiếp theo trong danh sách phim đang chờ của bạn là *Đêm ăn chơi*, rất có thể một người nào đó vừa trả lại đĩa phim này trong hôm đó. Ý tưởng thông minh của Tom là anh nhận ra khi một người dùng gửi đĩa DVD

lại cho chúng tôi, chiếc đĩa này không cần phải chuyển tới một nhà kho có kích cỡ ngang với siêu thị Costco làm gì. Thậm chí chiếc đĩa còn không cần trở lại để nằm trên kệ. Nó có thể đi thẳng đến cửa nhà của một người dùng khác! Và chúng tôi có thể vận hành quá trình đó từ một căn phòng nhỏ như lỗ mũi. Tom đã phân tích hàng trăm nghìn điểm dữ liệu để nghĩ ra nơi có thể đặt các “trạm” vận

chuyển nhỏ của Netflix, về cơ bản là những cửa hàng với kích thước tương đương một nhà hàng nhỏ thường thấy trong các khu dân cư.

Dữ liệu của Tom cho thấy chúng tôi có thể cung cấp tính năng giao hàng trong ngày hôm sau trên 95% lãnh thổ Mỹ nếu đặt khoảng 60 trạm vận chuyển như vậy ở những vị trí hợp lý trên khắp cả nước. Các trạm này không phải nhà kho mà thực chất là những “điểm đối xứng”. Thật sự thì không có chiếc đĩa nào được cất giữ ở các trạm này cả. Những đĩa DVD chuyển đến đây sẽ gần như lập tức “nảy” sang các khách hàng khác.

Sau đây là cách hoạt động của phương pháp điểm đối xứng do Tom đề ra: Khách hàng sẽ gửi những chiếc đĩa đã xem tới bưu điện gần nhất với điểm đối xứng của vùng đó. Vào lúc 9 giờ mỗi sáng, một nhân viên khu

vực sẽ nhận thư và trong vòng ba giờ tiếp theo, người này (và bốn hoặc năm người khác) sẽ dùng dao rọc giấy để mở bao bì, lấy đĩa ra, và quét từng chiếc đĩa lên chương trình hàng tồn kho của Netflix. Đĩa DVD sẽ tạm thời được xếp gọn thành từng chồng trên bàn. Nhân viên sẽ chuyển toàn bộ dữ liệu này đến trụ sở ở Los Gatos, và trong lúc họ dùng bữa trưa, máy chủ của chúng tôi sẽ liên kết toàn bộ số đĩa DVD vừa được thu về với những bộ phim mà khách hàng muốn xem tiếp theo. Sau bữa trưa, nhân viên của chúng tôi sẽ quét đĩa một lần nữa, nhưng lần này hệ thống sẽ in ra vận đơn ghi địa chỉ của khách hàng đang muốn xem từng chiếc đĩa trong số này.

Quy trình hoạt động cực kỳ trôi chảy. Cứ trong 100 chiếc đĩa thu về hằng ngày, có tới 90 trong số đó có khách hàng nội vùng đang

muốn xem, vậy là chúng cứ thế ra khỏi cửa mà thôi. Và sẽ có 7 hoặc 8 trong số 100 chiếc đĩa DVD này là những tựa phim mới hoặc có nhu cầu cao mà không ai muốn xem trong ngày hôm đó, nhưng chúng tôi khá chắc chắn là sẽ có người muốn chúng trong ngày mai hoặc ngày kia. Số đĩa này sẽ được cất trong một thư viện có kích cỡ rất nhỏ tại điểm đối xứng. Còn lại, trong số 100 chiếc đĩa chỉ có khoảng 2 hoặc 3 chiếc là không có khách hàng nào cần ngay lập tức – hoặc được dự đoán là sẽ sớm có người thuê. Những chiếc đĩa này – chỉ số này thôi – sẽ được gửi về nhà kho chính của chúng tôi ở San Jose.

Nghe có vẻ khoa trương, nhưng phải nói rằng phương pháp của Tom là một trong những sự cách tân vĩ đại nhất của lịch sử vận tải hàng hóa. Đó là một phương pháp hiệu quả, nhanh chóng và ít tốn kém. Điều này

có nghĩa là chúng tôi không cần lãng phí tiền của để xây dựng những nhà kho thật lớn làm gì. Và vì chúng tôi không có những đĩa phim phải nằm lì trên kệ chờ đợi – dù chỉ là qua đêm – mức độ tận dụng hàng tồn kho của chúng tôi cực kỳ tốt. Tất cả những gì chúng tôi cần là vài chục cửa hàng không mấy tốn kém, vài trăm nhân viên hoạt động từ xa cùng một mớ tủ đựng nhỏ, và thế là xong: chúng tôi có thể giao hàng trong ngày hôm sau tới gần như mọi hòm thư trên lãnh thổ Mỹ.

Chúng tôi đã sống sót. Chúng tôi đã đạt được mục tiêu. Nhưng tình hình đã khác. Nhiều thành viên của đội ngũ sáng lập đã ra đi. Jim đang làm việc cho một nhánh của Amazon là WineShopper. Te thì làm việc cho Zne Labs, một công ty khởi nghiệp về an ninh mạng. Vita là một trong những nhân sự

bị cắt giảm hồi tháng Chín, và Eric cũng thế. Christina đã xin nghỉ tạm thời vì vấn đề sức khỏe vào năm 1999 và không bao giờ có thể quay trở lại làm việc toàn thời gian.

Đội ngũ ban đầu gồm những con người biết làm đủ mọi việc đầy tài năng đã được thay thế bằng những chuyên gia siêu sao. Tôi mừng vì có cơ hội làm việc bên cạnh những bộ óc sáng giá nhất ở Thung lũng Silicon. Nhưng là một trong những mắt xích cuối cùng của những con người ban đầu, tôi bắt đầu tự hỏi về vai trò tương lai của mình ở Netflix. Tôi sẽ ngồi ở đâu? Và quan trọng hơn – tôi *muốn* ngồi ở đâu?

Vào đầu năm 2002, tôi dành phần lớn thời gian của mình vào việc phát triển sản phẩm. Đối với tôi, đó là nơi mà nhiệt huyết thật sự thuộc về. Ngay từ khi đó, chúng tôi đã hướng đến một ngày không còn đĩa DVD nữa. Sự phát triển của công nghệ băng thông

rộng kênh thuê bao số (Digital Subscriber Line, DSL) vào đầu thập niên 2000 đang dần làm cho việc truyền phát nội dung trực tuyến trở nên khả thi. Chúng tôi biết vấn đề chỉ là thời gian trước khi việc truyền phát bắt đầu cạnh tranh với truyền thông vật lý, và chúng tôi muốn định vị bản thân sao cho có thể tận dụng được lợi thế của sự phát triển công nghệ. Nghĩ cũng thật khôi hài – sau bao nhiêu gian truân chúng tôi rốt cuộc cũng nghĩ ra cách để làm cho ý tưởng cho thuê đĩa DVD qua bưu điện thành công, ấy vậy mà giờ đây chúng tôi đang hướng đến một tương lai không có cả đĩa DVD và thư tín.

Chúng tôi biết việc cung cấp dịch vụ kỹ thuật số chính là tương lai. Nhưng tương lai sẽ đến sớm hay muộn? Và nó sẽ đến dưới hình thức nào? Mọi người sẽ tải phim về, hay xem trực tuyến? Liệu họ sẽ cắm đầu vào máy tính để

xem phim hay ngả lưng ra ghế để theo dõi trên ti vi? Sẽ phải có loại cơ sở hạ tầng nào để công nghệ này có thể được áp dụng rộng rãi? Và nội dung thì sao? Liệu chúng ta có nên bắt đầu bằng cách tập trung vào một thể loại duy nhất, và nếu như vậy thì nên tập trung vào thể loại nào? Và làm sao để thuyết phục các hãng phim rằng tác phẩm của họ – một khi đã chuyển thành định dạng kỹ thuật số và có thể sao chép hay chia sẻ dễ dàng – sẽ được an toàn trong tay của chúng tôi?

Để trả lời câu hỏi này, tôi đã nói chuyện với các hãng phim, mạng truyền hình, công ty phần mềm và các nhà sản xuất phần cứng. Có một số điều rất rõ ràng:

Điều đầu tiên là các hãng phim cũng như mạng lưới truyền hình tỏ ra lo sợ trước viễn cảnh bị “Napster hóa”. Họ đã chứng kiến ngành âm nhạc trở thành nạn nhân khi nạn vi phạm bản quyền và bán lậu lan rộng, nên

họ không hứng thú lắm với việc từ bỏ bản quyền kỹ thuật số. Theo cách nhìn nhận của họ, một khi các chương trình truyền hình và phim ảnh được số hóa, họ sẽ mất toàn bộ quyền kiểm soát đối với sản phẩm của mình – mất cả khả năng kiếm tiền từ sản phẩm đó.

Điều thứ hai là các công ty phần cứng lẫn phần mềm đang tăng hết tốc lực để tiến về phía trước và họ không hề quan tâm tới bản quyền kỹ thuật số. Apple, Microsoft và khá nhiều công ty máy tính lớn đang làm việc thêm giờ để tận dụng sự nhảy vọt của tốc độ băng thông và thiết kế ra các sản phẩm có thể chuyển các tập tin dung lượng lớn – như các bộ phim chẳng hạn – trực tiếp tới nhà của người dùng. Mọi người đều đang cạnh tranh với nhau vì một phần thưởng: Ai sẽ sở hữu cánh cổng đưa thế giới giải trí đến thẳng phòng khách của người dùng? Liệu đó có phải là những người sản

xuất ra nội dung, như các hãng phim hay đài truyền hình? Liệu đó có phải là những người phát triển phần cứng và phần mềm cần thiết để xem nội dung tại nhà? Hay đó sẽ là các công ty truyền hình cáp – vốn đang cung cấp nội dung tới hàng triệu hộ gia đình?

Mùa thu và mùa đông năm đó, tôi đã dành thời gian để bàn bạc với Neil Hunt, người đã gia nhập Netflix vào năm 1999 và giờ đang chịu trách nhiệm quản lý các lập trình viên của công ty. Cao và thanh mảnh, Neil hiếm khi ra khỏi chỗ làm việc của mình mà không có ly cà phê trên tay – đôi khi còn bước vào phòng họp với một ly cà phê đen kiểu Pháp mà cậu ta sẽ nốc hết chỉ sau vài phút, lý tưởng nhất là ngay lúc cậu ta định đưa ra ý kiến. Neil là người có giọng nói dễ chịu, tinh tế và hơi dè dặt. Có nhiều lần, khi Neil biết mình sẽ phải sớm chấn chỉnh công việc lập trình của

một đồng nghiệp, từ cửa sổ phòng tôi, tôi sẽ thấy Neil đi vòng vòng qua bãi đậu xe, chuẩn bị tinh thần để thông báo tin xấu. Nhưng sự tài giỏi của Neil là không thể phủ nhận được. Tại một công ty nơi mà những cuộc họp thường đạt đến độ ồn ào chỉ thua mỗi trận chung kết cúp Stanley⁽¹⁾, Neil không cần phải la hét làm gì. Ngay khi cậu ta bắt đầu nói, mọi người sẽ rướn người tới để lắng nghe.

⁽¹⁾ Trận chung kết giải vô địch khúc côn cầu trên băng của Mỹ (National Hockey League).

Giống như tôi, Neil thấy sự gia tăng của băng thông Internet tại Mỹ là một khả năng: đó là cách để sử dụng các phương tiện kỹ thuật số nhằm mang các bộ phim của Netflix đến thẳng ti vi của các hộ gia đình và rút ngắn hơn nữa khoảng cách giữa thời điểm xem xong một bộ phim và nhận

được bộ phim tiếp theo. Việc truyền phát trực tiếp nội dung vẫn chưa khả thi vào thời điểm 2002, và tải phim cũng tốn đến nhiều giờ hưng chúng tôi vẫn dám cược là ngay cả khi như thế, việc tải phim thụ động trong lúc bạn đang ngủ hoặc đi làm vẫn sẽ được ưa chuộng hơn là chui vào xe và lái tới cửa hàng Blockbuster. Trong thế giới lý tưởng mà chúng tôi nghĩ tới, khách hàng sẽ luôn có vài bộ phim đã tải sẵn trong một thiết bị đặt trên nóc ti vi của họ, và một danh sách phim đang chờ thậm chí còn nhiều hơn nữa. Họ có thể chọn một bộ phim để xem, và khi xem xong, họ chỉ cần đánh dấu đã hoàn tất bộ phim này. Sau đó danh sách phim đang chờ của họ sẽ tự động tải về bộ phim tiếp theo.

Và ngày hôm sau ư? Xong, đã có phim mới để xem.

Tuy nhiên, việc thuyết phục các hãng phim và công ty công nghệ tin rằng ý tưởng của chúng tôi là một ý tưởng hay vẫn cực kỳ khó khăn, và thậm chí còn khó hơn khi thuyết phục họ rằng chúng tôi chính là những người sẽ thực hiện nó thành công. Họ lo lắng bởi chúng tôi chỉ là một công ty nội dung vừa mới nghĩ ra cách để tận dụng hệ thống bưu điện. Còn cung cấp nội dung kỹ thuật số ư? Hãy để chuyện đó cho những gã khổng lồ lo. Tôi sẽ không bao giờ quên chuyến xe rời khỏi tổng hành dinh của Microsoft cùng Neil sau một cuộc họp đầy chán nản với các lãnh đạo của họ. Lúc đó chúng tôi đang ở Redmond, một khu ngoại ô ở Seattle, nhưng tôi không thể ngừng nhớ lại chuyến đi của tôi tới trụ sở của Amazon của Reed vào 3 năm trước. Nhưng lần này, thay vì một tòa nhà văn phòng tồi tàn ở một khu phố nghèo khổ, tôi

lái xe xuyên qua một khuôn viên tráng lệ, rợp bóng cây hồng sam và được bao quanh bởi những cái hồ nhân tạo nước trong vắt. Thay vì những người đàn ông khắc khổ hối hả bên ngoài một phòng khám, ở đó có những nhân viên của Microsoft đang chơi môn ném đĩa trên những bãi cỏ được cắt tỉa gọn gàng.

Cuộc họp của chúng tôi diễn ra với sự tham gia của hai chuyên gia kỹ thuật đang phụ trách máy trò chơi Xbox sắp sửa ra mắt. Họ chỉ còn cách ngày ra mắt vài tuần, nhưng Microsoft đã là người đi trễ trong cuộc chơi này và đang cố gắng trong tuyệt vọng để bắt kịp Sony cũng như Nintendo. Trong nỗ lực nhằm vượt qua các đối thủ, máy Xbox sẽ bao gồm hai tính năng độc chiêu: cổng ethernet và đĩa cứng, nhờ đó máy Xbox có thể kết nối với Internet và lưu trữ bất cứ thứ

gì đã tải về. Microsoft công khai định vị các tính năng này là cách để tăng cường trải nghiệm khi chơi trò chơi điện tử, nhưng tôi biết họ cũng hy vọng sử dụng chúng để tải các chương trình truyền hình và phim ảnh – và cái chúng tôi nhắm đến chính là một mối quan hệ đối tác tiềm năng. Theo cách nhìn nhận của chúng tôi, Microsoft có công nghệ, còn chúng tôi có nội dung.

Nhưng toàn bộ cuộc họp chẳng đi đến đâu cả. Như thường lệ, câu trả lời được bao bọc bằng những ngôn từ lịch thiệp, nhưng thông điệp vẫn như cũ: *Chúng tôi cần các anh làm gì?*

“Chỉ tổ phí thời gian,” Neil càm ràm trong lúc ngả lưng lên ghế hành khách khi tôi đánh lái quanh vòng xoay ở trụ sở Microsoft ở tốc độ cao. “Mất công đi đến đây, thuê cả xe chỉ để nghe một lời từ chối lịch sự.”

“‘Không’ không phải lúc nào cũng có nghĩa là ‘không’,” tôi nói, miệng nhoẻn cười.

Neil lầm bầm và xua tay như thể đó là một phát ngôn sáo rỗng, một lời nói dối để khiến cậu ta thấy đỡ hơn. “Không cần động viên em đâu,” cậu ta nói.

Nhưng tôi không nói đùa. Liệu tôi đã từng chứng kiến chuyện này trước đây chưa? Tất cả các công ty điện tử tiêu dùng đều nói “không, cảm ơn” với những tấm phiếu quà tặng “3-ĐĨA-DVD-MIỄN-PHÍ” của chúng tôi. Alexandre Balkanski thì lắc đầu nguầy nguậy. Hết lần này đến lần khác trong lịch sử Netflix, tôi đã nghe nhiều người nói không với chúng tôi – và sau đó chứng kiến họ dần dần thay đổi quan điểm của mình. Hoặc đã chứng minh được là họ sai lầm.

Tôi biết, ý tưởng của chúng tôi rất tốt. Có lẽ nó sẽ không thành hiện thực ngay, nhưng sẽ sớm thôi, vào một ngày nào đó thôi.

Sau đây là điều tôi đã học được: khi nói tới chuyện biến ước mơ thành hiện thực, một trong những vũ khí mạnh mẽ nhất mà bạn có trong tay chính là sự kiên định đến cứng đầu và lì lợm. Sẽ có ích cho bạn nếu bạn là người không chấp nhận câu trả lời “không”, bởi trong kinh doanh, “không” không phải lúc nào cũng có nghĩa là “không”.

Một ví dụ:

Ước mơ của tôi sau khi ra khỏi cánh cổng trường đại học là tìm được một công việc trong ngành quảng cáo. Một ước mơ hơi viễn vông với một người vừa tốt nghiệp với tấm bằng địa lý học, nhưng tôi rất lạc quan. Và kiên trì.

Công việc duy nhất trong ngành quảng cáo cho một cử nhân không hề đáp ứng bất cứ tiêu chí nào chính là vị trí quản lý khách hàng, người giữ vai trò là trung gian giữa khách

hàng và đội ngũ sáng tạo của công ty tiếp thị. Mặc dù đây chủ yếu là công việc sẽ thuộc về những người có bằng MBA, một số công ty vẫn mở rộng chính sách tuyển dụng của họ ra những ứng viên chỉ có bằng cử nhân, nên tôi đã tận dụng cơ hội để đi phỏng vấn khi có một đại diện của công ty N. W. Ayer đến thăm trường của tôi.

Điều ngạc nhiên là, tôi đã vượt qua vòng đầu tiên và được mời đến New York để tham gia phỏng vấn vòng tiếp theo cùng nhiều sinh viên khác. Sau trọn một ngày gặp mặt các đại diện từ hầu hết các phòng ban, một lần nữa tôi lại nhận tin mình đã qua được vòng tiếp theo, và là người duy nhất từ trường tôi làm được như thế. Tôi trở thành một trong năm sinh viên trên khắp khu vực Đông Bắc Mỹ đến được đây và tất cả sẽ cạnh tranh cho một vị trí duy nhất.

Tôi không hiểu tại sao.

Liệu tôi có thiếu điều gì trong khi các ứng viên khác lại có? Vì chẳng biết chút nào về những tiêu chí vô hình mà người ta áp cho mình (và đó sẽ là điều tôi đặc biệt chú ý tới khi đến lượt mình ngồi ở phía bên kia của bàn phỏng vấn) nên phải thẳng thắn thừa nhận là tôi không hề biết mình còn thiếu những gì.

Thế nên tôi quyết định hỏi.

Tôi viết một lá thư dài cho từng người đã phỏng vấn tôi, trong đó tranh thủ nhờ họ tóm tắt những đặc điểm tích cực của mình. Trong thư, tôi giải thích rằng dấu chắc chắn bản thân còn thiếu điều gì đó quan trọng, nhưng tôi hy vọng họ có thể giải thích cho tôi chính xác điều còn thiếu ở mình là gì. “Như các vị thấy,” tôi viết, “vì chắc chắn 100% là tôi sẽ ứng tuyển cho công việc này vào năm sau, tôi muốn tranh thủ thời gian để cải thiện bất kỳ kỹ năng nào mà mình còn thiếu

sót."

Bây giờ tôi vẫn còn rùng mình khi nghĩ đến lá thư đó.

Nhưng hóa ra lá thư lại có hiệu quả. Chỉ 4 ngày sau, tôi nhận được một cuộc điện thoại. Một trong những đối tác cấp cao của công ty muốn gặp tôi. Đó là người đang điều hành toàn bộ mảng kinh doanh của họ. Vài ngày sau, khi chúng tôi ngồi trong một góc văn phòng sân trọng ở tầng 42 ngay phía trên Đại lộ Số 6, ông đã đề nghị tôi đi làm. Hỏi ra mới biết, gần như không ứng viên nào được đề nghị đi làm ngay lần đầu tiên cả. N. W. Ayer biết quản lý khách hàng là một công việc cần bán hàng. Kiểu công việc có thể biến-không-thành-có. Vì vậy, họ đã nói không với tất cả chúng tôi.

Và tôi là người duy nhất trong số các ứng viên không chấp nhận câu trả lời không.

Microsoft không đồng ý hợp tác với chúng tôi. Nhưng sẽ có người khác đồng ý.

Cùng lúc đó, tôi đang âm thầm xác định lại vai trò của mình ở Netflix. Tôi không còn là chủ tịch nữa. Về mặt kỹ thuật, tôi đã trở thành giám đốc sản xuất – ngay từ khi đó, chúng tôi đã bắt đầu chuyển đổi từ một công ty khởi nghiệp phần mềm nhàn chán sang một công ty giải trí đủ lông đủ cánh (bây giờ, nếu tôi có thể nhớ được tiệm giặt khô nào đã giữ bộ Trang phục Truyền thông Mới của mình...).

Reed là người nắm quyền cao nhất. Và anh ấy xứng đáng với điều đó. Việc huy động số vốn lên tới 100 triệu đô-la sẽ *không bao giờ* khả thi nếu không có Reed. Tài lãnh đạo của Reed đã đưa chúng tôi vượt qua giai đoạn cường điệu hóa phi lý của bong bóng dot-com – và đi xa hơn thế nữa.

Có thể nói, tôi đã ở một vị thế khá khôi hài. Tôi là người sáng lập Netflix. Tôi đã thấy làn sóng Internet đang tới và bơi lên nó vào đúng thời điểm. Ngay từ đầu, Netflix chính là công ty *của tôi*. Nhưng dần dần, kể từ bài PowerPoint định mệnh của Reed, mọi thứ đã đổi khác. Nhưng tôi thấy ổn với chuyện đó. Sự trỗi dậy của Reed trong vai trò gương mặt của công ty đã giúp chúng tôi sống sót. Nhưng nó cũng khiến tôi phần nào mắc kẹt giữa quá khứ và tương lai. Và tương lai cũng là điều mà tôi nghĩ đến rất nhiều vào năm 2002.

Tôi có một gia đình mà tôi yêu thương: ba đứa trẻ và một cuộc hôn nhân tuyệt vời với người bạn đời của mình. Tôi muốn đảm bảo rằng tương lai của mỗi người trong số họ được an toàn. Và dù tôi đã kiếm đủ tiền sau

những dự án khởi nghiệp trước đây để sống một cách thoải mái, nhưng đây sẽ là một sự kiện tài chính ở tầm mức hoàn toàn khác. Nói đơn giản: tôi không muốn toàn bộ tài sản của mình bị trói buộc vào cổ phiếu của một công ty, bất kể tôi có niềm tin với công ty ấy như thế nào. Tôi đã chứng kiến quá nhiều người mất tất cả vì những tình huống nằm ngoài tầm kiểm soát của họ, và tôi đủ sáng suốt để biết rằng mình không muốn trở thành một trong số những người đó. Nếu chúng tôi cổ phần hóa vào năm 2002 – sau đó đạt mốc một triệu người dùng vào tháng Mười hai, và Barry bắt đầu thực hiện lại những vòng huy động vốn với ngân hàng và các nhà đầu tư tiềm năng, rất có khả năng như thế – thì tôi muốn có khả năng bán số cổ phiếu mình sở hữu.

Tất nhiên, vấn đề là các ngân hàng và nhà đầu tư thường không xem việc một lãnh đạo cấp

cao trong công ty bán đi một số lượng cổ phiếu lớn là chuyện *tốt*. Trông chẳng hay ho chút nào – giống như vị lãnh đạo đó biết điều gì mà họ không biết.

Đó không phải là trường hợp của tôi. Tôi có niềm tin chắc chắn rằng Netflix sẽ thành công. Tôi chưa bao giờ chắc chắn hơn rằng công ty mà chúng tôi cùng nhau xây dựng đã có số mệnh định sẵn là thành công về lâu về dài. Tôi chỉ muốn có quyền được bán cổ phiếu của mình.

Để điều đó xảy ra, tôi cần một cách nào đó kín đáo hơn trước con mắt của ngân hàng và các nhà đầu tư. Tôi không thể mang chức vụ “chủ tịch” trong đơn đăng ký phát hành được. Điều đó có nghĩa là có hai chuyện cần xảy ra: Thứ nhất, tôi cần một chức danh mà nhìn bề ngoài người ta sẽ hiểu là tôi không chịu trách nhiệm. Và thứ hai, tôi cần từ bỏ chiếc ghế trong ban giám đốc Netflix.

Chuyện thứ nhất rất dễ. Tôi không quan tâm đến chức danh, chưa bao giờ. "Nhà sáng lập kiêm Giám đốc Sản xuất" là đủ đối với tôi.

Nhưng rời bỏ ban giám đốc lại khó hơn đôi chút. Tôi đã nỗ lực hết mình vì chiếc ghế đó. Và tôi suýt nữa đã để mất nó một lần. Không lâu sau khi tiếp quản vị trí Giám đốc điều hành, Reed từng đề nghị tôi từ bỏ chiếc ghế của mình để một nhà đầu tư có thể lên thay. Tôi quyết liệt từ chối, bởi tôi có thể từ bỏ chức danh Giám đốc điều hành, thậm chí từ bỏ một số cổ phần – nhưng tôi sẽ không từ bỏ chiếc ghế của mình trong ban giám đốc. Đó là một bước đi quá xa. Tôi muốn mình còn giữ được một phần quyền kiểm soát đối với định hướng của công ty, và tôi nghĩ sự hiện diện của một thành viên sáng lập nhằm cân bằng với lợi ích của các nhà đầu tư vốn mạo hiểm rất quan trọng.

“Tất cả những ai từng góp mặt trong một ban giám đốc nói rằng họ chỉ quan tâm đến thành công của công ty,” tôi nói với Reed. “Nhưng tôi và ông đều biết ý nghĩa của từ ‘thành công’ với các nhà đầu tư vốn mạo hiểm có hơi khác ý nghĩa của nó với các nhà sáng lập.”

Dù sao thì điều đó vẫn đúng. Đó là điều mà tôi luôn nói với các nhà sáng lập công ty khởi nghiệp. Các nhà đầu tư vốn mạo hiểm lúc nào cũng sẽ nói rằng họ gắn chặt với sứ mệnh của các bạn, rằng họ muốn làm điều tốt nhất cho công ty. Nhưng cái họ thật sự muốn là điều tốt nhất cho *khoản đầu tư* của họ vào công ty. Không phải lúc nào hai thứ này cũng là một. Reed không hoàn toàn nhìn nhận như thế. Nhưng Patty, quân sư của Reed thì lại đồng tình với tôi.

“Nếu mọi chuyện tệ đi,” Patty hỏi Reed, “ai là người anh muốn có ở chiếc bàn này? Anh

muốn ai ở đó để khi cần phải đặt ra một câu hỏi khó khăn, anh biết mình sẽ có câu trả lời thắng thắn?"

Sau này, Reed nói với tôi, ngay khi Patty hỏi câu hỏi ấy, anh biết việc giữ tôi trong ban giám đốc là điều đúng đắn phải làm – không chỉ vì tôi mà còn vì cả công ty nữa.

Vì vậy, từ bỏ chiếc ghế của mình vào năm 2002, sau khi đã đấu tranh quyết liệt để giữ lấy nó, quả là một viên thuốc đắng mà tôi buộc phải nuốt. Nhưng đó là quyết định mà tôi phải thực hiện nếu tôi muốn có sự đảm bảo về tài chính để thanh khoản bất kỳ số lượng cổ phiếu hiện hữu nào. Đầu năm 2002, rõ ràng là lần này sẽ không còn bong bóng dot-com nào cản đường chúng tôi nữa. Chúng tôi sẽ tiến hành cổ phần hóa. Và đây sẽ là một sự kiện thay đổi cả cuộc đời.

Vấn đề là tôi không biết sự thay đổi này sẽ diễn ra như thế nào.

“Bố ơi, số đuôi máy bay là gì ạ?”

Logan kéo căng dây an toàn để cố gắng nhìn qua kính trước xe hơi. Tôi kéo cửa sổ xe lên khi cánh cửa bằng kim loại chầm chậm mở ra trước mắt chúng tôi. Phía trước, một chiếc máy bay đang đợi sẵn trên đường băng, những chiếc đèn cánh của nó nhấp nháy trong ánh sáng mờ mờ của thời điểm trước bình minh. Tôi đánh lái ra phía ngoài đường băng.

“Bố cũng hỏi y hệt con ở lần gần nhất bố làm chuyện này đấy,” tôi nói với con.

Hôm đó là ngày 22 tháng Năm năm 2002 – một ngày trước buổi phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng của chúng tôi, và khoảng 5 năm sau khi tôi nêu ra ý tưởng cho thuê đĩa DVD qua bưu điện với Reed trong xe hơi. Tôi không còn chạy chiếc Volvo nữa. Sáu

tháng trước, khi sự tự tin về tài chính của tôi ngày một tăng lên, cuối cùng tôi đã quyết định xuống tiền và mua xe mới, một chiếc Audi đa địa hình. Chiếc xe này có hệ thống dẫn động bốn bánh để đi trên tuyết, hệ thống giảm xóc cho phép điều chỉnh độ cao để đi vào những con đường mòn dẫn tới điểm lướt sóng yêu thích của tôi, và – tất nhiên – có đủ không gian cho hai chiếc ghế trẻ em. Trong mắt hầu hết mọi người, đây không phải là một chiếc xe sang trọng, nhưng với tôi thì nó đã quá sang trọng rồi. Tôi đối phó với nỗi xấu hổ vì một hành động tiêu pha phô trương như vậy bằng cách không bao giờ rửa xe và luôn để một chiếc ván lướt sóng, một chiếc xe đạp cùng một bộ đồ chống nước chồng lên nhau ở phía sau.

Chiếc Audi không phải là sự nâng cấp đời sống duy nhất của tôi kể từ sau chuyến đi khốn khổ đến trụ sở của Blockbuster ở

Dallas. Chiếc máy bay cũng là một sự nâng cấp. Chúng tôi không còn thuê chiếc Lear của Vanna nữa. Thay vào đó, Reed đã làm hợp đồng thuê dài hạn một chiếc Gulfstream G450. Trong khi chiếc Lear của Vanna nhỏ gọn và tinh tế, giống như một chiếc máy bay đồ chơi, chiếc Gulfstream của chúng tôi nặng nề, nhưng mạnh mẽ và hầm hố. Những bậc thang dẫn lên khoang của chiếc máy bay này chắc chắn, cứng cáp, không giống như những bậc thang mỏng manh, lung lay dưới mỗi bước chân của chiếc Lear. Được bọc da và nhung, với những chiếc ghế bánh da lớn, bên trong chiếc Gulfstream G450 trông giống như phòng chờ của một khách sạn sang trọng. Hãy quên chuyện cúi khom lưng đi – trần chiếc máy bay này cao quá đầu người. Vách máy bay gần như không hề uốn cong. Nếu không có cửa sổ, sẽ rất dễ để

bạn quên rằng căn phòng chờ khách sạn di động này sắp sửa bay về phía Đông với tốc độ gần 1.127 km/giờ.

Logan gần như không tin vào mắt mình. Sau khi chạy ngang qua tôi lúc đi qua lối vào, thằng bé hào hứng kể tên toàn bộ những trang thiết bị sang trọng có mặt trên máy bay. "Bố xem này!" Logan nói trong lúc chạy xuống lối đi ở giữa. "Một chiếc trường kỷ! Trên máy bay đàng hoàng luôn!"

Logan ném mình lên ghế, đứng dậy, rồi lại nhảy sang một vị trí mới và làm rớt một vài chiếc gối xuống đất. Được một lúc thì thằng bé đã chọn được chiếc ghế "ăn tiền" của mình, ngồi tựa lưng thoải mái, hai chân bắt chéo và tỏ vẻ thỏa mãn. "Đây là ghế của con," nó tuyên bố.

Tôi nhét ba lô của mình xuống dưới chiếc bàn làm từ gỗ óc chó bóng lộn nằm giữa bốn chiếc ghế hành và ngồi xuống. Quay ra nhìn

cửa sổ, tôi có thể thấy chiếc Avalon màu vàng kim của Reed đang tiến lại gần máy bay. Với những bước chân nhanh nhẹn qua đường băng, rõ ràng là Reed đang bật chế độ doanh nhân rồi: quần vải lanh đen, áo cổ rùa xám với biểu tượng Netflix trên ngực áo.

Bản thân tôi cũng có những động thái phù hợp khi phải đụng đến trang phục của giới doanh nhân. Tôi đang mặc chiếc quần kaki sạch sẽ duy nhất của mình và một chiếc áo khoác dài tay màu xám, cổ áo của chiếc áo thun có cổ màu đen bên trong lấp ló bên dưới. Tôi còn moi được một đôi giày lười có núm tua ở mũi và đánh bóng từ đêm hôm trước. Tôi cũng đeo cặp kiếng “thời trang” của mình, với gọng kiếng có vân mai rùa mà tôi nghĩ sẽ giúp mình trở nên giống một nhà kinh tế học hơn. Và để thể hiện vẻ thanh lịch đầy nam tính và hơi hướng công

nghệ của mình, tôi không quên gài chiếc điện thoại Star TAC đáng tin cậy vào thắt lưng.

"Ngày mai là một ngày trọng đại nhỉ," Reed nói khi anh ngồi vào chiếc ghế đối diện với tôi.

"Merrill nghĩ chúng ta chắc sẽ nằm đâu đó trong khoảng 13 đến 14 đô-la."

Reed nhoài người về phía lối đi và vẫy chào con tôi. "Chào Logan." Anh nói thêm: "Trông bánh thế!"

Logan mỉm cười và chào lại. Trông thằng bé rất ổn. Lorraine đã chải chuốt cho Logan thật kỹ càng. Khi quyết định Logan sẽ đồng hành cùng tôi trên chặng đường đến New York, chúng tôi cũng nhanh chóng quyết định rằng những trang phục hằng ngày của thằng bé gồm quần đùi và áo thun chắc chắn sẽ không phù hợp, và Lorraine ngay lập tức ghé qua Mervyn's, cửa hàng quần áo giảm giá ở Trung tâm

Thương mại Capitola. Vợ tôi quay trở lại với một chiếc áo khoác dài tay màu xanh (*Đặc biệt! Chỉ 39,99 đô-la!*) và một chiếc đôi giày lười màu đen giá 18,49 đô-la rất bảnh.

“Em không cần biết bạn mình sẽ có bao nhiêu tiền sau chuyện này,” Lorraine giải thích với tôi trong lúc khéo léo cắt mác giá ra khỏi chiếc áo mới của Logan. “Thằng bé mới 10 tuổi thôi. Sẽ không hợp lý nếu chi quá nhiều tiền cho những thứ quần áo mà sớm muộn cũng chật với nó.” “Hoặc thằng bé sẽ đánh đổ thứ gì lên,” tôi bổ sung.

Lorrain cũng đã chọn cho Logan một chiếc nơ cổ màu đỏ, nhưng khi thằng bé biết tôi không có kế hoạch đeo một chiếc nơ tương tự, nó khẳng định sẽ để chiếc nơ của mình lại, thay vào đó là một chiếc dây chuyền hình răng cá mập mà con trai tôi chưa bao giờ cởi ra sau một mùa hè tham gia Đội cứu hộ Thiếu niên. Ngay khi tôi vừa đứng dậy để chỉ cho Logan

cách thắt dây an toàn, Barry bước lên máy bay, tay xách cặp táp. Như thường lệ, Barry trông chỉn chu hơn chúng tôi nhiều: tóc tai gọn gàng, áo ngoài dài tay màu xanh, áo sơ mi trắng tinh khôi bên trong và – không giống với tất cả những người còn lại – một chiếc cà vạt lụa tuyệt đẹp.

“Tên chú là Barry,” anh nói khi vươn người ra khỏi ghế để bắt tay Logan. “Thật vui khi thấy cháu sẽ giúp các chú làm lễ khai mạc.”

Barry đang cư xử với một đứa trẻ 10 tuổi như thể thằng bé là một lãnh đạo của công ty – hay ít nhất là một ngày nào đó nó sẽ làm lãnh đạo vậy. Bạn sẽ không bao giờ biết rõ cuộc ai sẽ là người hữu dụng với mình.

“Jay tới trễ,” Barry nói mà không hướng cụ thể đến ai, khi đã ngồi yên vị trong ghế. Anh rút ra một tập giấy ghi chú màu vàng từ cặp táp, sau đó nhét chiếc cặp vào khoảng trống bên cạnh

ghế của mình.

Jay ở đây là Jay Hoag, một trong những nhà đầu tư vốn mạo hiểm của chúng tôi. Không có gì ngạc nhiên khi anh muốn cùng chúng tôi bay sang phía Đông – Jay là nhà đầu tư lớn nhất của Netflix. Jay đã đồng sáng lập một công ty vốn mạo hiểm tên là TCV, chữ viết tắt của Technology Crossover Ventures, với sứ mệnh hỗ trợ các công ty bằng các khoản đầu tư *cả trước lẫn sau* khi họ phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Sự ủng hộ của Jay là tối cần thiết với thành công của chúng tôi. TCV không chỉ dẫn đầu vòng gọi vốn Series C của chúng tôi vào đầu năm 1999 với khoản đầu tư 6 triệu đô-la, mà quan trọng hơn, họ còn thuyết phục tập đoàn sản xuất hàng xa xỉ của Pháp là LVMH đi theo mình. Gần như chỉ dựa vào sự ủng hộ của Jay dành cho chúng tôi, vị đại diện của LVMH đã

bay đến Thung lũng Silicon, tiến hành duy nhất một cuộc họp trong một giờ với tôi và Reed, rồi chỉ sau đó vài ngày quyết định chi hơn 25 triệu đô-la.

Và tuyệt nhất là, vào ngày 4 tháng Tư năm 2000 – chỉ 10 ngày trước khi bong bóng dot-com thật sự nổ tung – TCV đã quyết định tất tay vào Netflix với khoản đầu tư trị giá 40 triệu đô-la. Với thời điểm của khoản đầu tư đó – và những cái chết hàng loạt nối tiếp nhau ở Thung lũng Silicon không lâu sau – Jay có lẽ đã khá chắc chắn rằng đây là những đồng tiền cuối cùng của công ty mình. Và chắc bây giờ anh phải đặc biệt hài lòng khi 2 năm sau, anh cùng chúng tôi bay tới lần phát hành cổ phiếu đầu tiên của Netflix – chỉ còn một hành khách nữa trên chặng đường cuối cùng của một cuộc phiêu lưu rò rỉ.

Ở đâu đó trên bầu trời Nebraska, khi chúng tôi hạ độ cao để tiếp liệu, Barry rút điện thoại của mình ra.

“Chỉ để xem họ đang dựng số thế nào ấy mà,” anh nói với chúng tôi, trong lúc vẫn kẹp điện thoại vào tai bằng vai và mở tập ghi chú tới một trang trống. “Thị trường gần đóng cửa rồi. Họ nên biết khá rõ cái gì đang xếp hàng chờ đợi ngày mai.”

“Dựng sổ” là giai đoạn cuối cùng trong quá trình khởi động trước lần phát hành cổ phiếu đầu tiên ra công chúng. Quá trình này đạt đến đỉnh điểm căng thẳng mới vài ngày trước, khi Reed và Barry đã trải qua một chặng đường dài để trình bày câu chuyện của Netflix trước các nhà đầu tư tiềm năng.

Trong ngày mà bạn đưa công ty ra thị trường đại chúng, chỉ có một phần cổ phiếu sẽ được

các cá nhân mua lại – hay còn gọi là “bán lẻ”, theo thuật ngữ của Phố Wall. Phần lớn cổ phiếu được bán trong ngày đầu tiên sẽ thuộc về các tổ chức: các quỹ lớn do các nhà đầu tư sành sỏi quản lý, với tầm nhìn dài hạn. Chẳng hạn như quỹ hưu trí tư nhân, quỹ hưu trí công, quỹ tài trợ đại học, quỹ tương hộ – đó là chưa kể tới “những cá nhân có giá trị tài sản cực lớn”, những người có nhiều tiền tới nỗi họ có thể thuê cả một văn phòng gồm toàn các chuyên gia đầu tư để quản lý.

Kể từ khi Merrill Lynch, ngân hàng hàng đầu trong đoàn thể đã đưa chúng tôi gia nhập thị trường đại chúng, đã cam kết sẽ bán hơn 70 triệu đô-la tiền cổ phiếu trong ngày khai mạc, họ chắc chắn sẽ không phó mặc bất cứ thứ gì cho may rủi. Vậy là trong hai tuần trước khi bán cổ phiếu, họ đã tổ chức một chuyến

“lưu diễn” được dàn dựng chặt chẽ tại tất cả các thị trường tài chính lớn. Giống như vở nhạc kịch *Miss Saigon* của Broadway đã khai màn ở New Haven trước khi đến với New York, chuyến lưu diễn của chúng tôi bắt đầu ở một nơi xa Phố Wall rồi mới kết thúc ở New York. Điểm khởi đầu của chúng tôi là San Francisco, ngay trước mặt các nhà đầu tư thân thiện với lĩnh vực công nghệ, chiếc máy bay hợp đồng của chúng tôi đã dừng chân tại Los Angeles, Denver, Dallas, Chicago và Boston trước khi hạ cánh rời ở lại New York trong vòng hai ngày. Tại mỗi điểm dừng, Barry và Reed đã vắt giò lên cổ chạy từ văn phòng này đến văn phòng khác, từ phòng họp này đến phòng họp khác, từ những buổi họp sáng cho đến những buổi họp trưa, nói đi nói lại những lý do tại sao Netflix là một khoản đầu tư đáng giá.

Họ phải mất một thời gian khá lâu để trau chuốt bài thuyết trình của mình – để nghĩ xem cái gì hiệu quả, cái gì gây bối rối, cái gì nên bỏ ra ngoài. Có thời điểm ở giữa chuyến lưu diễn, sau một đêm mệt mỏi vì phải dỗ con khỏi khóc, tôi tới văn phòng vào lúc 5 giờ sáng và thấy Joel cùng Suresh đã có mặt ở bàn làm việc.

“Các cậu đến sớm thế,” tôi nói, cảm thấy chóng mặt và lảo đảo trong lúc Joel và Suresh nhìn theo.

“Thật ra thì bọn em ở đây cả đêm rồi,” Joel trả lời và cho tôi biết Reed và Barry đang nhận được nhiều phản ứng tiêu cực về tỷ lệ người dùng hủy đăng ký dịch vụ.

“Bọn em đang tìm hiểu xem các phân khúc khác nhau hành xử như thế nào. Nhưng mỗi lần bọn em gửi cho anh Reed dữ liệu mà anh ấy đang tìm kiếm, anh ấy lại đưa ra một câu hỏi khác.”

“Liệu lão ấy có bao giờ ngủ không nhỉ?”
Suresh hỏi, tay dụi dụi mắt.
Câu trả lời cho câu hỏi đó là: gần như không.
Nhưng ngay cả Reed cũng biết mệt. Vào lúc Reed và Barry đến được New York, cả hai bọn họ suýt chút nữa đã ngủ gật trong lúc thuyết trình. May mắn là họ đã trau chuốt bài thuyết trình của mình đến độ cực kỳ tinh xảo và tập trung. Đến cuối chuyến đi, như Barry kể với tôi sau này, hai bọn họ đã giúp nhau hoàn thành từng câu nói và dự đoán các câu hỏi của nhà đầu tư trước khi những người này kịp thốt ra khỏi miệng.
Khi Barry và Reed hoàn thành chuyến lưu diễn của họ, những việc còn lại được giao vào tay Merrill và đoàn quân nhân viên kinh doanh của ngân hàng này, những người sẽ theo dấu chân của Barry và Reed, tập hợp bất cứ yêu cầu nào mà hai người đã tạo ra và

sau đó sàng lọc để đưa về trụ sở chính ở New York, nơi những thông tin này sẽ được lưu lại trong một biểu mẫu điện tử chi tiết, mà theo truyền thống người ta vẫn gọi là “cuốn sổ”.

Tất nhiên, cuốn sổ này không được viết bằng loại mực không thể xóa. Tất cả các đơn hàng sơ bộ – xin lỗi, phải nói là “sự bày tỏ mối quan tâm” – đều được hình thành với một ý niệm mơ hồ về giá. Một số khách hàng muốn cổ phiếu của Netflix bất kể với mức giá nào, trong khi những khách hàng khác lại có quan điểm rõ hơn về mức giá khi được giao dịch chính thức – và sau đó họ có thể thiết lập những mức giá trần rất chặt chẽ. Dưới mức giá đó, họ sẽ mua vào. Trên mức giá đó, họ sẽ ngồi im.

Thách thức của ngân hàng vào buổi sáng tiến hành lần bán cổ phiếu đầu tiên ra công chúng của Netflix sẽ là hình dung mức giá mở

cửa lý tưởng cho mỗi cổ phần là bao nhiêu. Nếu đặt giá quá cao và khiến những người mua có hứng thú với cổ phiếu của chúng tôi bỏ cuộc, chúng tôi sẽ không thể đạt được chỉ tiêu 70 triệu đô-la. Nếu đặt giá quá thấp, Netflix sẽ mất hàng triệu đô-la.

Còn có nhân tố gây phức tạp nào khác không? Nếu cân nhắc các lựa chọn, ngân hàng sẽ không thật sự để bụng một mức giá quá thấp. Một phần nguyên do khiến họ nỗ lực hết sức để thỏa thuận với chúng tôi – vượt ra ngoài và vượt xa khoản tiền hoa hồng lớn – chính là cơ hội để giúp các khách hàng tốt nhất của họ mua cổ phiếu với giá thấp lúc mở cửa và bán lại với giá cao khi thị trường đóng cửa. Các ngân hàng gọi đó là “cú bật giá⁽¹⁾” trong ngày khai mạc. Bật giá không hẳn là điều gì tồi tệ. Sự nhảy vọt về giá cổ phiếu sẽ cho công chúng thấy công ty phát hành cổ phiếu đó “có sức hút” và “nhiều động lực” như thế nào.

Nhưng nếu có người nào đó kiếm được thật nhiều tiền trong ngày khai mạc, chúng tôi muốn đó phải là mình, chứ không phải các khách hàng của Merrill Lynch. Chúng tôi muốn một cú bật giá lành mạnh – nhưng cũng không hề muốn có cảm giác mình bị kẻ tung người hứng liên tục.

⁽¹⁾ Nguyên văn: *bounce*.

“Bố ơi!”

Logan dừng lại giữa miếng ăn, trên thìa của thằng bé là một viên kem hương vani cực lớn. “Chú Barry đang nói chuyện điện thoại. Trên máy bay luôn. Con nghĩ mọi người không được làm như thế chứ?”

Nó nhìn tôi ra vẻ thắc mắc, trong lúc cẩn thận đưa thìa kem vào miệng rồi nhìn xuống để lấy thêm một ít bánh brownie ở dưới đáy

ly kem của mình.

“Trông ngầu đấy nhỉ?” tôi không thể không cười trước sự sốt sắng của con mình. “Con có muốn gọi điện không? Hay là gọi điện cho mẹ nhé?”

Tôi quay số nhanh để gọi về nhà và chờ Lorraine bốc máy. “Xin gửi lời chào từ Omaha,” tôi nói khi vợ trả lời bên kia đầu dây. “Có người ở đây muốn nói chuyện với quý cô.” Logan cầm lấy điện thoại và liền thoáng kể về chuyến đi với mẹ. Thằng bé gần như không lấy hơi cho đến khi nhắc lại thực đơn của bữa trưa: rau trộn Caesar, khoai tây hầm, phi lê thăn bò, món mà con tôi phát âm là “thằng bò”.

“Có vẻ thằng bé khá hào hứng nhỉ,” Lorraine khi tôi rốt cuộc cũng lấy lại được ống nghe.

“Hơi khó ở một chút. Nhưng rất vui vẻ. Em phải thấy thằng bé khi máy bay bắt đầu tăng độ cao. Thằng bé lộn nhào xuống lối đi luôn. Không đùa đâu nhé. Một cú lăn về phía

trước giữa hai hàng ghế.”

“Vâng, em mừng vì con vui,” Lorraine trả lời, và như bắt chước Barry, vợ tôi hạ giọng xuống đến mức thì thầm. “Bảo con đừng quen với chuyện này nhé.”

Tôi nhìn sang chỗ Logan đang vét sạch món ăn của mình, cố gắng dồn luôn vệt sốt chocolate cuối cùng lên thìa. Tôi cũng hào hứng chẳng kém con mình là bao – tôi chỉ giỏi che giấu hơn mà thôi. Phải nói thật rằng, tôi nghĩ mọi người đều như thế. Nếu chúng tôi sống thật với mình, tất cả sẽ đều lộn nhào cùng với thằng bé.

Trời đã khá muộn khi chiếc xe đưa đón thằng cái két để dừng lại trước mái hiên nhà của cha mẹ tôi ở Chappaqua. Logan thiếp đi rất nhanh, gục đầu trên vai tôi.

Tôi lại về nhà rồi.

“Mừng con về nhà, thưa Ngài Giám đốc Truyền thông Mới,” mẹ tôi nói trong lúc giữ cửa mở để tôi vác Logan lên bậc thềm và đi vào nhà bếp. Đôi mắt thằng bé chớp chớp ngái ngủ khi thấy ánh đèn sáng đột ngột lúc tôi đặt nó xuống.

“Cháu có thể ngủ trong phòng đọc sách,” mẹ tôi nói với Logan. Thằng bé gật đầu và lê bước lên cầu thang.

Còn tôi, đêm đó tôi đã ngủ trong căn phòng thời thơ ấu của mình, xung quanh là những cuốn sách, bộ sưu tập chai bia và những chiếc cúp bóng chày thiếu niên. Không biết vì sao mà tôi cảm thấy mình như chưa hề rời đi. Tôi 44 tuổi. Tôi đã kết hôn và có ba đứa con. Tôi có một ngôi nhà lớn và một chiếc Audi đa địa hình. Nhưng sâu thẳm bên trong, tôi vẫn có cảm giác như mình đang học trung học, phấn

khích chờ đợi trận đấu bóng đá ngày hôm sau với đội Fox Lane.

Ngày hôm sau tôi sẽ cảm thấy gì, sau khi chuyện này kết thúc? Liệu tôi có cảm thấy mình trưởng thành hơn? Và tiền thì sao? Liệu tiền có thay đổi con người tôi?

Lorraine và tôi chắc chắn sẽ lo lắng ít hơn, tôi biết điều đó. Nhưng tôi không nghĩ chúng tôi sẽ hạnh phúc hơn. Nếu việc lớn lên ở Chappaqua đã dạy cho tôi điều gì, thì đó là hạnh phúc tồn tại ở một trục hoàn toàn khác với tiền. Tôi đã lớn lên mà xung quanh là những con người cực kỳ giàu có nhưng cũng cực kỳ đau khổ. Bạn có thể tìm thấy họ chỉ trong vòng một dặm mà thôi – những đôi giày hoàn hảo, những bộ vest thiết kế riêng tuyệt đẹp, và một nụ cười nửa miệng trống rỗng.

Tôi trằn trọc gần như suốt cả đêm, tâm trí

tôi không ngừng dự đoán tất cả những chuyện có thể xảy ra. Sẽ thế nào nếu tôi thức dậy và thị trường đã sụp đổ ngay trong đêm? Sẽ thế nào nếu có một vụ khủng bố khác? Sẽ thế nào nếu Reed bị xe buýt tông trúng? Sẽ thế nào nếu, sau tất cả những nỗ lực này, tôi phải tìm cho mình một hướng đi mới?

Điều duy nhất khiến tôi bình tâm lại chính là ngắm đoàn tàu trên chiếc tủ quần áo tựa lưng vào tường – một trong những tác phẩm tao nhã nhất của cha tôi, được hoàn thành đâu đó giữa thập niên 1970. Chiếc đầu máy hơi nước bóng lên dưới ánh trăng, nên những piston trông giống như đang chuyển động. Đó là thứ cuối cùng tôi thấy trước khi chìm vào giấc ngủ.

Tôi cảm thấy mình hơi hụt hẫng.
Giống như hầu hết các công ty công nghệ, Netflix sẽ được đăng ký giao dịch tại sàn Nasdaq, nơi hoạt động bằng phương pháp điện tử 100%. Không có sàn giao dịch, không có những đám đông thương nhân mặc áo ngoài cộc tay sặc sỡ điên cuồng la hét, không có ban công với một cái chuông lớn để rung. Tại Nasdaq, mọi giao dịch diễn ra gần như ngay lập tức – người mua khớp với người bán – trong một thế giới vô hình, tĩnh lặng, trật tự và hiệu quả của những chiếc máy chủ.

Hình ảnh mang tính biểu tượng của các doanh nhân hạnh phúc, tự tay rung chuông trước một biển người, những tấm băng giấy điện báo rơi xuống phủ lên người anh ta đâu? Xin lỗi, sai địa chỉ rồi. Đó là ở Sàn Giao dịch Chứng khoán New York cơ.

Trong khi sự số hóa toàn diện có thể làm nên những thị trường hiệu quả, nhưng sẽ có đôi chút thất vọng nếu bạn đã nỗ lực xây dựng để hướng tới lần phát hành cổ phiếu đầu tiên ra công chúng trong suốt 5 năm qua. Nếu muốn ăn mừng khi giao dịch đầu tiên diễn ra, chúng tôi có hai lựa chọn: tụ tập trong một căn phòng máy chủ không cửa sổ, với nhiệt độ được kiểm soát chặt chẽ của Nasdaq nằm đâu đó tại Weehawken, New Jersey, hoặc nhìn xuống cảnh tượng đang diễn ra từ sàn giao dịch của Merrill Lynch. Lựa chọn này, tôi ghét phải thừa nhận với bạn, cũng có mức độ kịch tính không hơn gì căn phòng máy chủ không cửa sổ vậy. Nhưng ít nhất là ở đó cũng có máy bán hàng tự động – một dãy dài những chiếc máy này xếp hàng trên đoạn tường đối diện với thang máy.

Logan ngay lập tức tìm ra những chiếc

máy bán hàng tự động.

“Đó có phải là mấy cái máy bác Randolph kể không bấy?” “Giống giống vậy,” tôi trả lời. Bác của Logan, anh trai tôi, là một giám đốc tại Merrill Lynch. Vào một buổi chiều nọ tại nhà của chúng tôi, anh tôi đã kể chuyện về sàn giao dịch, Logan lắng nghe mà tròn xoe mắt.

“Họ là những người đánh cược để kiếm sống,” anh tôi bắt đầu. “Vì vậy họ luôn tìm kiếm thứ gì đó mới mẻ để lao vào. Ý anh là *bất kỳ thứ gì*. Có lần, bọn anh cược với nhau là liệu một thương nhân có thể xơi hết từng ấy món mua từ máy bán hàng tự động trong một ngày hay không. Bọn anh đều cược 20 đô-la mỗi người và bảo anh chàng thương nhân có thể giữ số tiền đó nếu xơi được hết đồ ăn, nhưng chính vụ cược phụ mới điên nhé. Mỗi người đều ném vào đó hàng trăm đô-la để cá xem liệu anh ta có thành công

hay không – và nếu không thì khi nào anh ta sẽ bỏ cuộc.”

Đến lúc này, mắt của Logan đã mở to hết cỡ.

“Gần hết buổi sáng thì tốc độ của anh ta khá tốt đấy. Anh ta đã vượt qua món kẹo Snickers, bánh Fritos, kẹo cao su bạc hà – món này anh ta chỉ nhai một lần rồi nuốt. Nhưng đến bánh Doritos thì rõ ràng là anh ta giương cờ trắng rồi. Có đến ba dây bánh Doritos cơ. Vì vậy một người bạn của anh – người đã cược một khoản khá lớn là anh chàng này sẽ ăn được hết – chạy xuống lầu để vào cửa hàng Duane Reade ở dưới tầng một của tòa nhà.”

“Tại sao ạ?” Logan thắc mắc.

“Để mua một cái máy xay,” anh tôi nói rồi phá lên cười. Giờ Logan đang đứng trước những chiếc máy bán hàng tự động, nhìn vào đồ ăn ở bên trong và tự mình tính toán.

“Không thể nào,” nó nói. “Hoàn toàn không thể.”

Sàn giao dịch có thể hơi tĩnh lặng, nhưng rất rộng; một dãy bàn làm việc liền nhau lấp đầy không gian có kích cỡ bằng một sân bóng bầu dục. Mỗi bàn có ba màn hình, được đặt ở các góc nghiêng nhẹ so với nhau, để chủ nhân của chiếc bàn có thể quan sát các màn hình một cách liền mạch. Mỗi màn hình đều dày kín những đường màu theo dõi chuyển động đường như là ngẫu nhiên của các công cụ tài chính khác nhau. Từng trạm làm việc đều được cấp một chiếc bàn phím quá khổ đặc biệt, bao gồm phím chữ QWERTY tiêu chuẩn và được tăng cường thêm bằng nhiều phím khác – nói chung là một sự kết hợp bất thường giữa phím số và phím chữ theo

một trật tự dường như vô nghĩa. Tuy vậy, những người giao dịch không hề gặp khó khăn gì khi sử dụng chiếc bàn phím lạ lùng này – họ sử dụng chúng như thể Chopin đang tạo nên những điều kỳ diệu bằng đôi tay của mình vậy.

Và trên mỗi chiếc bàn lại có một bộ điện thoại khổng lồ, toàn bộ các phím màu đỏ trên bộ điện thoại này đang nhấp nháy liên hồi. Khi tôi và Logan đến, Barry đang kẹp một chiếc điện thoại lên tai bằng vai, hướngh Tay múa chân nói chuyện với ai đó. Reed thì đang bình tĩnh trả lời email ở chiếc bàn kế bên. Jay Hoag thì đứng bên cạnh, tỏ ra thoái mái như thường lệ trong chiếc áo sơ mi oxford màu xanh bị nhăn của mình.

“Vẫn chưa có gì xảy ra cả,” Jay báo lại với tôi. “Thị trường sắp mở cửa, nhưng họ vẫn đang cố gắng tìm ra một mức giá. Có thể phải thêm

khoảng một giờ nữa.”

Anh chỉ vào một góc của sàn giao dịch, nơi có bốn hoặc năm thương nhân gì đó đang sốt sắng nói chuyện trên điện thoại, một vài người thì cầm tới hai ống nghe cùng lúc.

“Mỗi khi họ đưa ra giá mới, họ phải gọi lại cho mọi người. Chuyện này có lẽ sẽ mất một lúc mới xong.”

Như thế thì sẽ có chút vấn đề. Chúng tôi có thể chờ cả ngày – nhưng ở Los Gatos, tâm trạng của mọi người hơi khác. Vì múi giờ ở Los Gatos sớm hơn múi giờ ở New York ba giờ, nên toàn bộ công ty đã đến sớm để cùng nhau ăn sáng chờ ngày khai mạc vào lúc 6 giờ. Mọi người tập hợp lại ở một căn phòng bên cạnh cầu thang, háo hức chờ đợi phiên giao dịch bắt đầu. Tôi đã hứa là sẽ gọi điện thường xuyên từ sàn giao dịch để cập nhật,

nhưng tôi sẽ nói gì đây?
Chưa có gì xảy ra cả.

Vào lúc 9 giờ 15 theo múi giờ miền Đông, 15 phút trước khi thị trường mở cửa, tôi gọi về văn phòng công ty.

“Chào buổi sáng, Los Gatos!” tôi thông báo, tưởng tượng ra cảnh giọng mình vang vọng qua những chiếc loa lớn đã được lắp đặt trong văn phòng. Tôi vẽ trong đầu mình hình ảnh mọi người ngưng tất cả các cuộc nói chuyện lại và đặt ly cà phê của họ xuống. Đây, đối với họ, chính là khoảnh khắc quan trọng. Nhưng họ không hề biết là khoảnh khắc ấy vẫn chưa tới.

“Tôi đang ở sàn giao dịch Merrill Lynch với Reed, Barry và Jay,” tôi nói tiếp. “Còn 15 phút nữa trước khi thị trường mở cửa và...” tôi ngập ngừng, cố gắng nghĩ chuyện để nói. “À

vâng, tuyệt đối vẫn chưa có gì xảy ra cả."

Không có cảm giác nào giống như khi bạn cố gắng mô tả quy trình "khớp giá" cho một căn phòng đầy người mà bạn không thể thấy hay nghe tiếng họ. Tôi có cảm giác mình giống như một bình luận viên bóng chày đang cố gắng lắp đầy thời gian phát sóng trong lúc trận đấu tạm hoãn vì mưa. Hóa ra, cần có rất nhiều kỹ năng để làm cho một căn phòng chỉ có bàn với bàn trở nên thú vị trước người nghe. Bản thân tôi cũng chán nản – và tôi không thể tưởng tượng được người nghe của mình chán chường như thế nào.

Cuối cùng, thật cảm động khi Patty xuất hiện ở đầu dây bên kia và đề nghị tôi chỉ cần gọi lại khi có thêm thông tin để báo cho mọi người.

Đáng ngạc nhiên hơn cả, Logan lại là người ít chán nản nhất vì sự tạm hoãn đó. Con tôi

hào hứng với tất cả mọi thứ. Một thương nhân chỉ cho thằng bé cách để nói về giá thị trường. Nó còn học được cách sử dụng phần mềm của Bloomberg để tìm kiếm tin tức về Santa Cruz. Thằng bé say mê gõ phím, hạnh phúc như một chú sò được đón thủy triều lên. Nhưng đối với tôi, sự chờ đợi thật khó chịu. Giữa những lần báo tin ngẫu nhiên về Los Gatos của tôi – *Có một anh chàng đang nghe hai cái điện thoại cùng lúc. Có một người đang tưới cây* – tôi chỉ biết đi qua đi lại khắp sàn giao dịch và cắn móng tay. Tôi cảm giác mình đang ở bệnh viện, chờ đợi ca phẫu thuật của một người mà tôi yêu thương. Việc tưởng tượng ra tất cả những kết quả có thể xảy đến – mà hầu hết là những kết quả xấu – khiến tôi lo lắng, đứng ngồi không yên. Tôi cần gì đó để làm. Cuối cùng, nhờ nhớ đến chiếc máy ảnh dùng một lần mà Lorraine đã nhét vào túi áo

khoác của tôi, tôi liền giết thời gian bằng cách chụp ảnh. Tôi chụp cảnh Barry nói chuyện điện thoại, cảnh Reed đang trầm ngâm nhìn đâu đó. Và bức ảnh tôi chụp Logan – khi con tôi nhìn lên từ chiếc ghế đang ngồi, hai tay đan chặt vào nhau, với ánh mắt tỏ vẻ nghiêm trọng như thể đang cực kỳ lo ngại về giá chứng khoán tương lai thất thường của Krugerrand – vẫn là một trong những bức ảnh về thằng bé mà tôi yêu thích nhất.

Khi khoảnh khắc quyết định đã tới, không có ánh đèn máy ảnh. Không có tiếng kèn trumpet. Thật sự thì cũng không có thông báo nào cả. Chỉ có Barry lê bước tới chỗ Jay, Reed và tôi đang tụ tập để thông báo.

Chúng ta có giá rồi.

Đọc theo màn hình dài trên tường và phía trên của gần như tất cả màn hình trong phòng, có một dòng chữ và số đang chầm

chạm chạy qua thể hiện các giao dịch mỗi khi chúng diễn ra. Một thương nhân giàu kinh nghiệm có thể nhìn dòng chữ này và ngay lập tức hiểu rõ chuyện gì đang xảy ra. APPL – 16.94 _MSFT – 50.91 _CSCO – 15.78. Tất cả chúng tôi hướng mắt về phía màn hình, nhìn chăm chú, cố gắng không chớp mắt và bỏ lỡ bất kỳ chữ nào. Ngay cả Logan cũng hiểu đang có chuyện hệ trọng xảy ra và đảo mắt xung quanh để tìm hiểu xem mọi người đang nhìn cái gì.

Và nó đây rồi: NFLX – 16.19.

Cuối cùng, tôi đã có chuyện để nói với Patty. “Cho tôi lên loa nhé,” tôi nói.

Tại sàn giao dịch, một cuộc ăn mừng với những cảm xúc kỳ lạ đang diễn ra. Reed và tôi ôm chầm lấy nhau. Barry, Jay và tôi bắt tay liên hồi. Tôi cúi người xuống và siết chặt lấy

Logan một lúc lâu. Những giám đốc khác nhau của Merrill Lynch, những người đã hướng dẫn chúng tôi qua quá trình này, tìm đến và gửi lời chúc mừng của họ. Có người mở một chai sâm panh. Ngay cả Logan cũng hớp vài ngụm. Thằng bé không thích chút nào.

Reed và Barry sẽ ở lại để trả lời cảnh phóng viên, nhưng công việc bình luận trực tiếp của tôi đã hoàn thành ngay thời khắc nghe thấy tiếng hoan hô bùng nổ ở đầu cầu Los Gatos. Logan và tôi có thể ra về. Chuyến bay của chúng tôi sẽ không rời Teterboro – cảng hàng không dân dụng phục vụ các chuyến bay tư nhân đến và đi khỏi New York – trước 5 giờ. Trong khoảng thời gian đó, chúng tôi sẽ tự do đến hết buổi chiều.

Tôi biết mình muốn làm gì. Tôi muốn thấy chiếc Intrepid, chiếc hàng không mấu hạm

từng phục vụ trong Chiến tranh thế giới thứ hai đang được neo vĩnh viễn tại một cảng ở Hudson. Ở đó còn có một bảo tàng và một chiếc tàu ngầm nữa.

Hai cha con tôi bước xuống đường sau khi ra khỏi cánh cửa xoay. Tôi cẩn thận gõ thẻ tên và nhét chúng vào ba lô như một món đồ kỷ niệm. Tôi giơ tay lên vẫy, và một chiếc taxi chậm chạp tấp vào lề đường. “Đường số 11 và Đại lộ số 6,” tôi nói với tài xế lúc trèo lên xe sau Logan.

“Bố con mình đi đâu vậy?” Logan hỏi.

“Rồi con sẽ biết,” tôi trả lời. “Bố biết con là một đứa trẻ California, nhưng đã đến lúc con được rửa tội như một người New York rồi.”

Khi chiếc xe hòa mình vào dòng xe cuối buổi sáng, tôi thoải mái ngả lưng trên chiếc ghế nứt nẻ và nhìn ra bên ngoài cánh cửa sổ

mở một nửa, nhìn những tòa nhà lướt qua. Tôi chợt nhận ra rằng cuộc sống của mình vừa rẽ vào một hướng không thể quay lại được nữa. Trong khoảng thời gian để một mảnh chứng khoán chạy qua màn hình, một con đường hoàn toàn mới đã mở ra trước mắt tôi. Lần đầu tiên trong đời làm người lớn của mình, tôi không cần phải làm việc. Và có lẽ tôi sẽ chẳng bao giờ phải làm việc nữa.

Chiếc xe dừng lại khi gặp đèn đỏ, và tôi thấy mình đang ngó ra ngoài để quan sát một nhóm người đang bước qua đường trước mắt chúng tôi. Một người đàn ông mặc áo vest, đang cau mày gặm một chiếc bánh rán vòng. Một người phụ nữ mặc đồng phục y tá, lộ rõ vẻ mệt mỏi sau ca làm kéo dài đến 12 giờ. Một người công nhân xây dựng, tay cầm chiếc mũ bảo hộ màu vàng.

Tất cả bọn họ đều phải làm việc. Nhưng tôi thì không. Chỉ mới vài giờ trước, tôi chẳng

khác gì bọn họ – nhưng bây giờ, đột nhiên mọi thứ đã đổi khác. Tôi không biết mình cảm thấy thế nào về sự đổi thay ấy.

Vấn đề ở đây không phải là tiền. Mà vấn đề nằm ở sự hữu dụng, ở sự hài lòng của việc được làm người có ích. Đối với tôi, làm việc chưa bao giờ là để trở nên giàu có – mà là để tận hưởng cảm giác hào hứng khi làm tốt phận sự, cảm giác hài lòng khi giải quyết những vấn đề. Ở Netflix, những vấn đề từng phức tạp đến khó tin, và niềm vui đến từ việc ngồi quanh một chiếc bàn cùng những con người tài năng, cố gắng đến vã mồ hôi để giải quyết vấn đề.

Tôi yêu Netflix không phải vì tôi nghĩ công ty này sẽ khiến tôi trở nên giàu có. Tôi yêu Netflix vì những khẩu súng hơi nhựa. Vì những trận chiến bóng nước. Vì những câu thơ hài hước. Vì trò chơi Ném tiền xu vào giếng, vì những cuộc tranh luận

kịch tính và nảy lửa trong phòng họp. Tôi yêu Netflix vì những cuộc động não tự do trong ghế hành khách xe hơi, vì những cuộc họp trên bàn ăn hay phòng họp thuê của khách sạn, thậm chí ngay tại hồ bơi. Tôi yêu việc kiến tạo nên công ty này, nhìn nó vấp ngã, rồi lại tái thiết nó một lần nữa. Tôi yêu những người đến và người đi, yêu cả chiến thắng lẫn thất bại – tôi yêu những tiếng cười khàn khàn ở các cuộc họp ngoài trụ sở và sự im lặng bàng hoàng trên chiếc máy bay của Vanna White.

Tôi yêu Netflix vì Christina, Mitch, Te, Jim, Eric, Suresh và toàn bộ hàng trăm con người đã hy sinh những đêm không ngủ, những ngày cuối tuần, ngày nghỉ phép, những kế hoạch và cuộc hẹn của họ cho công ty. Tất cả là để giúp Reed và tôi biến ước mơ thành hiện thực.

Điều quan trọng không phải là tiền. Điều quan trọng là những gì chúng ta đã làm trước khi biết mình đã đến đích. Vậy bây giờ chuyện gì sẽ xảy ra?

Tôi sẽ không nhận được tiền ngay lập tức. Vì muốn ngăn chặn làn sóng bán ra, ngân hàng yêu cầu tất cả chúng tôi phải đồng ý giữ cổ phần của mình trong vòng 6 tháng. Vậy là mọi thứ chưa thật sự thay đổi cho lắm. Trong vài giờ nữa, tôi sẽ lên máy bay để trở về California, và chắc chắn tôi sẽ chạy thẳng tới văn phòng để xử lý các email trước khi về nhà.

Sau tất cả, chúng tôi vẫn có nhiều việc để làm. Blockbuster đang săn lùng chúng tôi. Chúng tôi đã nghe những lời đồn không mấy dễ chịu về việc Walmart đang tìm cách gia nhập thị trường bằng đĩa cho thuê. Chúng tôi vẫn có cả đống thứ muốn thử nghiệm. Và tôi rất

háo hức muốn quay trở lại nghiên cứu việc truyền phát nội dung trực tiếp.

Nhưng một phần trong tôi biết rằng một chương nữa của cuộc hành trình vừa kết thúc. Ước mơ giờ đã là sự thật. Chúng tôi đã làm được – chúng tôi đã biến chiếc phong bì đựng đĩa CD của Patsy Cline thành một công ty đại chúng. Đó là một loại thành công mà chúng tôi mong đợi, loại thành công mà chúng tôi đã hứa hẹn với những người đầu tư tiền của họ vào công ty của chúng tôi. Đó là loại thành công mà, với hầu hết mọi người, sẽ cần phải có trứng cá caviar, rượu sâm panh và bít tết miếng lớn để ăn mừng. Một bữa tối dài tại Le Bernardin, sau đó là ngủ một đêm hay thậm chí là ba tại khách sạn Ritz.

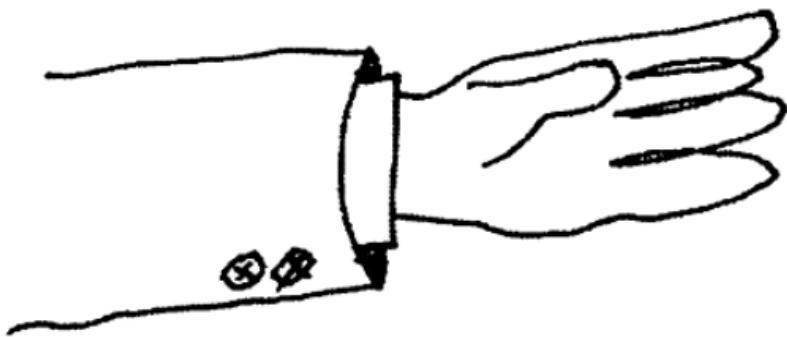
Nhưng đó không phải là đích đến của cha con tôi.

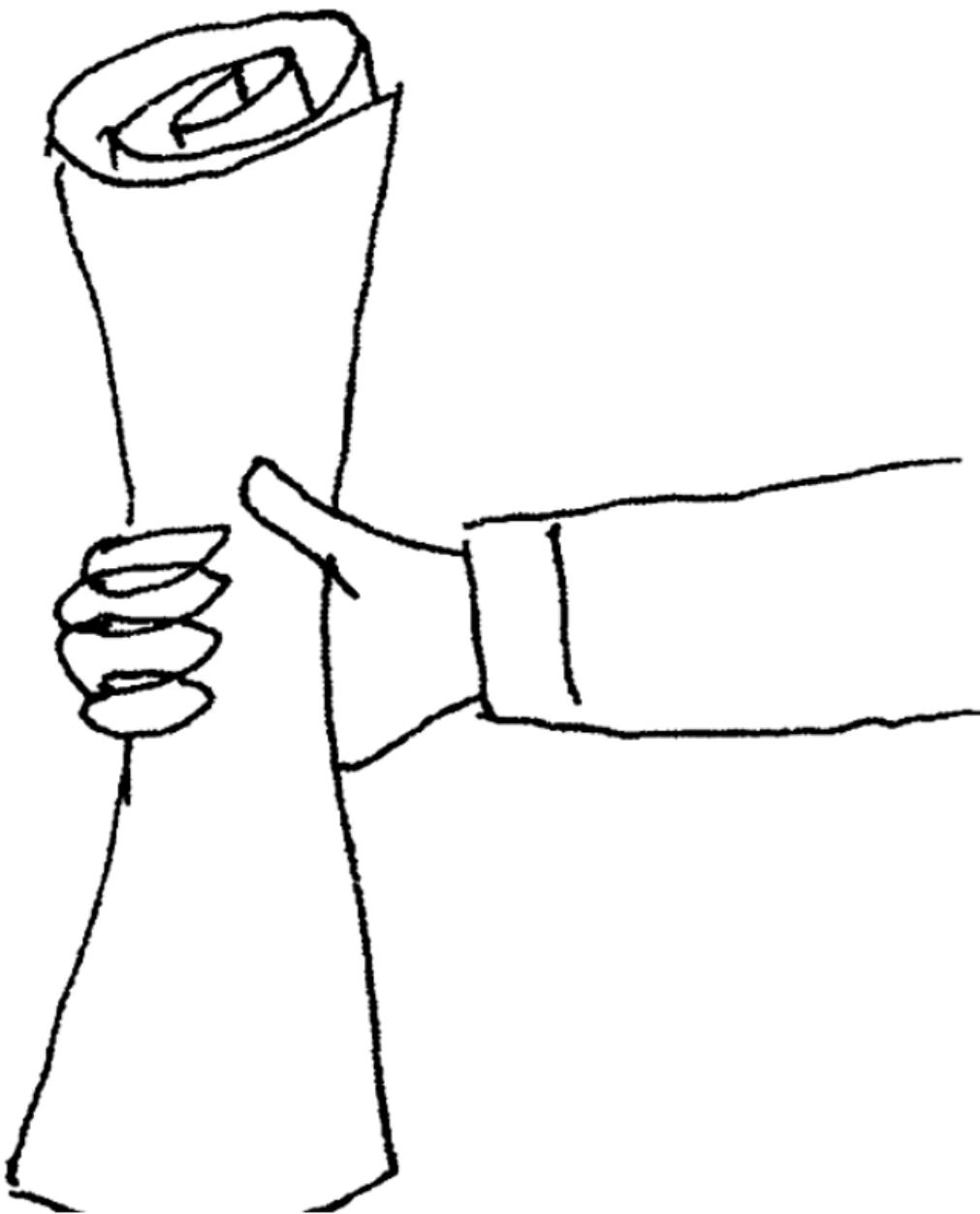
Chiếc xe dừng lại và tôi bỏ 20 đô-la qua

vách ngăn. Bên ngoài, bảng hiệu của tiệm Famous Ray's Pizza tỏa sáng dưới ánh Mặt trời. Những chiếc bánh pizza với pepperoni, xúc xích và phô mai xoay tròn trên những cái trục quay bên trong cửa sổ. Trước khi mở cửa, tôi đứng tận hưởng một lúc cảnh tượng trước mắt mình – vào cái ngày mà tôi đã mơ đến nhiều năm về trước, vào khoảnh khắc sau khi toàn bộ quỹ đạo của cuộc đời tôi đã thay đổi – tôi sẽ nhấp nháy một miếng bánh pizza New York thuần túy cùng với con trai lớn của mình.

Tôi đang đứng ở ngay tại nơi mà tôi muốn đến. “Mình đến chưa bố?” Logan hỏi khi rời mắt khỏi tập tài liệu mà nó lấy được từ sàn giao dịch, liệt kê hàng nghìn giá cổ phần. “Chắc chắn là đến rồi, Logan,” tôi trả lời và mở cửa. “Vào đây con. Chúng ta làm được rồi.”

LỜI BAT:





Khi tôi 21 tuổi; mới tốt nghiệp
chuẩn bị đi làm lần đầu tiên
tại học và đang
chưa dãy dui vào
tay tôi một danh sách viết tay gồm nhiều chỉ
dẫn. Tất cả chưa đầy nửa trang giấy, trong
nét chữ gãy gọn của một kỹ ni. Trên đó ghi:

^ NHUNG NGUYEN
TAC
THÀNH CÔNG NHÀ
RANDOLPH

- ① Hãy làm nhiều hơn
cứu ít nhất 10%.
nhưng gì con dưới yêu
- ② Không bao giờ khi đứng trước bất kỳ ai,
trình bày quan điểm của bản thân về những
thí con không biết như sự thật. Hãy cẩn thận
và có kỷ luật.
- ③ Luôn lịch sự và ân cần - đối với người trên
tất cả người dưới.
- ④ Đứng chỉ trích, đứng phản nàn - hãy luôn
phê phán nghiêm túc và có tính xây dựng.
- ⑤ Đứng ngoài đưa ra quyết định khi con có
những dữ liệu để từ đó đưa ra quyết định.
- ⑥ Hãy định lượng khi có thể.
- ⑦ Hãy sẵn sàng tiếp thu cái mới nhưng phải
biết đặt câu hỏi.

⑧ Luôn đúng giờ.

Bản danh sách gốc vẫn còn, được đóng khung và lồng kính, treo ngay bên cạnh tấm gương trong phòng tắm của tôi. Tôi đọc bản danh sách này mỗi buổi sáng khi đánh răng. Tôi còn cho con mình mỗi đứa một bản sao. Và trong suốt cuộc đời đã qua, tôi đã cố sống theo cả 8 nguyên tắc này.

Những Nguyên tắc Thành công của Nhà Randolph là những lời dặn dò bao quát, rộng lượng và có cách đặt dấu chấm phẩy rất riêng (tôi và các con lúc nào cũng phá lên cười vì dấu phẩy bị thiếu ở nguyên tắc số 2). Không biết bằng cách nào mà những nguyên tắc này vừa cực kỳ khái quát ("Hãy sẵn sàng tiếp thu

cái mới nhưng phải biết đặt câu hỏi”), lại vừa chính xác đến độ hấp dẫn (tôi thích cách để lời răn ngắn gọn “Luôn đúng giờ” khép lại danh sách của cha tôi – dường như đây là nguyên tắc nhỏ nhặt nhất, nhưng vị trí của nó lại ngũ ý điều hoàn toàn ngược lại). Lối sống đạo đức được quy định trong đó thuộc về một thứ chủ nghĩa duy lý cởi mở, chăm chỉ: một lý tưởng mà cha tôi – người đàn ông ham học hỏi, lịch thiệp và tận tâm – đã làm gương trong suốt cuộc đời mình.

Những Nguyên tắc của Nhà Randolph đã giúp ích rất nhiều cho tôi khi còn trên ghế nhà trường. Và cả ở bên ngoài nhà trường nữa. Ở các nguyên tắc này, tôi có thể thấy nền tảng cho những thử nghiệm không ngừng của mình (số 2 và số 6), cho cá tính tò mò và sáng tạo của bản thân (số 7) và sự săn lùng mạo hiểm vì mục tiêu (số 5). Tôi có thể thấy hạt giống cho văn hóa Nói thật Triệt để

của Netflix ở những gì được dặn dò ở nguyên tắc số 4, luôn phê phán nghiêm túc và có tính xây dựng. Và tất nhiên, có mối liên hệ trực tiếp từ nguyên tắc số 1 – *Hay làm nhiều hơn những gì con được yêu cầu ít nhất 10%* – tới tất cả những đêm thức khuya được tiếp sức bằng espresso và pizza ở văn phòng Netflix.

Cha tôi hiếm khi được thấy khía cạnh nghề nghiệp ở con trai mình. Vì cha mẹ tôi sống ở bờ Đông, họ chưa thật sự có dịp được gặp tôi trong địa hạt nghề nghiệp. Đúng là tôi đã gọi cho mẹ để huy động vốn hạt giống nhằm thành lập Netflix. Và tôi cũng kể với cả hai về mọi công việc của mình: Borland, Integrity và Netflix. Năm 1999, khi tôi tới New York để phát biểu trước một nhóm các nhà điều hành trong lĩnh vực DVD và mời cha mẹ tới, họ biết Netflix đang thành công và tăng trưởng. Nhưng quả thực họ chưa bao giờ

tận mắt thấy Netflix. Ít nhất là cho đến đêm hôm đó.

Tôi nhớ là mình đã rất căng thẳng. Nhưng là căng thẳng xen lẫn tự hào – cực kỳ tự hào – khi nhìn xuống một khán phòng đầy ắp người và thấy cha mẹ ở hàng ghế sau. Sau đó, cha và tôi ngồi lại với nhau khi mọi người đã ra về hết, chỉ còn lại khán phòng trống trải. Sân khấu ở ngay trước mặt chúng tôi. Cha đặt tay lên vai tôi và chúc mừng, nói rằng ông rất tự hào về tôi. Sau đó, cha nói với tôi bác sĩ đã phát hiện ra có gì đó hơi lạ trong ảnh chụp X-quang não của mình và ông sẽ đi sinh thiết não ở bệnh viện Mount Sinai vào hôm sau.

Hơi thở của tôi nghẹn lại ở cổ họng. Mẹ có kể với tôi là đạo này cha hành động hơi là lạ – thế nên mới có chuyến đi gấp bác sĩ ấy – nhưng có vẻ không được ổn cho lắm. Tôi

ứng phó với nỗi lo của mình theo cách thường làm: bằng một câu nói đùa.

“Đúng rồi, bố cũng cần đi khám như cần có lỗ trên đầu vậy,” tôi nói.

Cha bật cười.

Cả hai chúng tôi có chung một khiếu hài hước mà.

Cha tôi qua đời vì bệnh ung thư não vào tháng Ba năm 2000. Đó là một quãng thời gian cực kỳ đau buồn với tôi, và phần lớn mất mát đó diễn ra ngay sau câu chuyện mà tôi đang kể với các bạn đây. Suốt năm 1999 và đầu năm 2000, khi chúng tôi đang thử nghiệm nhiều khía cạnh khác nhau của cái sẽ trở thành Marquee và tiến hành những sự hoàn thiện cuối cùng trên Cinematch, tôi bay về New York ít nhất mỗi lần một tháng, khi cha tôi đang tiến hành trị liệu. Đó là dịp

mà chúng tôi dành nhiều thời gian bên nhau nhất trong nhiều năm qua.

Cha đổi mặt với chẩn đoán của mình bằng chính thái độ mà cha đã dùng để đổi mặt với hầu hết mọi thứ trong cuộc sống. Cha là một người cởi mở, nhưng cũng biết hoài nghi khi nhận được những đánh giá tích cực về quá trình điều trị của mình. Cha không phàn nàn. Cha luôn lịch sự và ân cần với bất kỳ ai cha gặp trong hệ thống y tế – bác sĩ, bác sĩ phẫu thuật, y tá, hộ lý và các nhân viên. Và cha luôn đúng giờ mỗi khi có lịch hẹn.

Khi cha mất, tôi dành khoảng một tuần để san sẻ nỗi đau với mẹ ở New York. Rồi tôi quay trở lại California.

Nhưng dường như có gì đó đã đổi khác. Sự ra đi của cha đã khiến tôi nhìn thấy nhiều thứ. Mất mát này khiến tôi cảm nhận những gì thật sự quan trọng trong cuộc đời mình – những thứ khiến tôi cảm thấy viên mãn trong

vai trò của một người cha, người chồng, một doanh nhân. Một con người.

Tôi bắt đầu nhận ra niềm tự hào mà mình cảm nhận trong buổi tối đứng trước khán phòng ở hạ Manhattan không phải vì thực tế khán phòng đầy ắp người, hay vì cha mẹ có thể chứng kiến mình đã trở nên thành công như thế nào. Những điều đó chỉ là một phần nhỏ mà thôi.

Quan trọng hơn, niềm tự hào mà tôi cảm nhận đến từ thông điệp mà tôi đã truyền đi tối hôm đó: *bối cảnh truyền thông đang thay đổi như thế nào, và những gì bạn có thể học được từ các công ty đang thay đổi bối cảnh truyền thông*. Cha tôi mất chỉ vài ngày trước sự sụp đổ của bong bóng Internet. Là một nhà đầu tư thích mua rẻ bán đắt, cha chưa bao giờ hiểu được sự rầm rộ và cơn sốt khi ấy. Có lẽ cha sẽ hân diện khôn tả khi chứng kiến rằng rốt cuộc thì mình đã đúng.

Tôi ước cha có thể chứng kiến chuyện đó. Và tôi ước cha có thể thấy chúng tôi vượt qua chuyện đó như thế nào. Cha đã không thể thấy chúng tôi đưa công ty ra thị trường đại chúng. Ông không bao giờ có thể nghe tôi kể câu chuyện chúng tôi đã đi một chiếc máy bay riêng đến New York với sự góp mặt của con trai tôi trong đoàn. Ông không bao giờ còn cơ hội nghe tôi nói về vận may đi cùng với lần phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng và tất cả những gì vận may đó đặt vào tay gia đình tôi.

Nhưng bạn biết không? Tất cả những chuyện đó không quan trọng. Bởi cha đã đến để thấy tôi đứng trên sân khấu, nói về công việc mà tôi yêu thích: giải quyết những vấn đề. Xây dựng đội ngũ. Xây dựng một văn hóa hiệu quả. Rèn giữa tinh thần của công ty khởi nghiệp.

Cha đã thấy tôi được làm việc tôi yêu thích.
Đó mới là điều thật sự quan trọng.

Khi già đi, nếu bạn hiểu được bản thân mình chút nào thì bạn sẽ học được hai điều quan trọng về chính mình: cái bạn thích và cái bạn giỏi. Bất kỳ ai có cơ hội được dành thời gian của mình để làm cả hai thứ đó là một người may mắn.

Đầu năm thứ bảy của tôi tại Netflix, công ty đã thay đổi đáng kể. Vai trò của tôi cũng thay đổi. Tôi vẫn điều hành trang web – liên tục điều chỉnh cách để khách hàng đăng ký, mức phí, cách khách hàng chọn phim, thứ tự giao hàng – nhưng tôi đã dần chuyển giao nhiều khía cạnh khác của công ty cho những nhà điều hành có năng lực hơn.

Chúng tôi đã vượt qua cột mốc 1 triệu người dùng từ lâu. Chúng tôi đã chuyển trụ

sở hai lần, cũng như không ngừng gia tăng lực lượng lao động vượt lên cả những giới hạn hình dung của mình.

Chúng tôi rất cuộc cũng nghĩ ra cách để nhân rộng tính năng giao hàng trong ngày hôm sau ra cả nước, và những lời truyền miệng tích cực về tính năng này đã thúc đẩy nhanh chóng sự tăng trưởng của chúng tôi.

Chúng tôi đã cổ phần hóa. Với số tiền đã huy động được cùng tiếng tăm không ngừng tăng lên – chúng tôi có thể thu hút nhiều gương mặt thú vị đến làm việc cho mình. Những ngôi sao trong lĩnh vực của họ. Những người từng điều hành công ty riêng, hoặc từng phụ trách kho vận cho các tập đoàn đa quốc gia, hoặc từng xây dựng cơ sở hạ tầng của mạng Internet.

Chúng tôi đang dần sâu vào cuộc chiến với Blockbuster để giành quyền thống trị trong thị trường cho thuê băng đĩa. Lúc đó, Reed

mới bắt đầu đưa ra câu chuyện quen thuộc về sự khởi đầu của công ty. Bạn có nhớ câu chuyện đó chứ? Câu chuyện của Reed được kể đại loại như thế này: Reed nảy ra ý tưởng về Netflix sau khi tìm thấy một chiếc đĩa *Tàu thám hiểm Apollo 13* đã thuê từ lâu trong nhà mình, và lúc đến Blockbuster để trả đĩa, anh bị phạt phí trả chậm tới 40 đô-la. Reed mới nghĩ: *Sẽ thế nào nếu mình không bao giờ bị như vậy nữa?*

Liệu đó có phải lời nói xạo không? Không – đó là một câu chuyện. Một câu chuyện hấp dẫn.

Sự thật là, di sản của bất kỳ sự sáng tạo nào cũng rất phức tạp. Luôn có rất nhiều người góp sức trong đó. Họ đấu tranh, họ nỗ lực, họ tranh luận. Mỗi người đều đóng góp vào câu chuyện những hoàn cảnh và cảm hứng khác nhau: nhiều năm làm trong ngành giao hàng qua thư, niềm đam mê thuật toán,

khát khao được làm điều đúng đắn cho khách hàng bấy lâu nay, sự thấu hiểu về tính tiết kiệm chi phí của thư tín hạng nhất, kiến thức về sức mạnh của tính cá nhân hóa. Vâng, và có thể có cả phí trả chậm cho một bộ phim nữa. Và thông qua một quá trình có thể tốn nhiều ngày, nhiều tuần hay thậm chí nhiều năm, một nhóm người đã nghĩ ra thứ gì đó mới mẻ, khác biệt và tuyệt vời. Như bạn đã thấy, trong trường hợp của chúng tôi thứ đó chính là Netflix.

Nhưng câu chuyện đó cực kỳ rối rắm.

Và khi bạn nói chuyện với báo giới, với nhà đầu tư, với đối tác kinh doanh, người ta không muốn nghe những câu chuyện rối rắm, dài dòng. Họ muốn một phiên bản gọn gàng và rõ ràng hơn của câu chuyện. Reed nhận thấy điều này gần như ngay lập tức, nên anh nghĩ ra một câu chuyện. Đó là một câu

chuyện: đơn giản, rõ ràng và dễ nhớ. Câu chuyện này đã tóm gọn tinh thần của Netflix, và nó giúp chúng tôi giải quyết một vấn đề lớn. Câu chuyện này đã cho chúng tôi cái để kể.

Đến năm 2003, Netflix đã sống đủ lâu để có thể viết nên câu chuyện riêng của mình: David đối đầu với Goliath. Và dường như David đang nắm trong tay một lợi thế. Netflix đã trưởng thành. Và tôi nhận ra mình cũng vậy.

Tôi vẫn yêu quý công ty này. Tôi yêu Netflix với tình cảm mà chỉ có những bậc cha mẹ mới hiểu được. Tôi đã chấn chỉnh những sai sót, dẹp bỏ kẻ thù, và không ngừng thúc đẩy công ty mạnh mẽ hơn để nó thành công. Nhưng khi những số liệu hàng quý cứ tuần tự đến và đi mỗi năm trôi qua, tôi dần nhận ra dù

mình yêu quý công ty này, tôi không còn yêu thích công việc ở đây nữa.

Hóa ra tôi biết mình thích cái gì và mình giỏi cái gì. Và cả hai không phải là một công ty lớn như Netflix. Đó là những công ty nhỏ đang vật lộn tìm lối đi. Đó là những ước mơ mới ấp ú mà chưa có ai tìm ra một mô hình kinh doanh có khả năng lặp lại và mở rộng. Đó là hăng hái góp sức cho những công ty đang ngập trong khủng hoảng, để giải quyết những vấn đề thật sự phức tạp cùng những con người thật sự thông minh.

Và xin cho phép tôi được tự hào một lần nữa: Tôi khá giỏi trong việc này. Mọi công ty khởi nghiệp đều có hàng trăm thứ sai sót diễn ra cùng một lúc, tất cả đều đang cần được chú ý. Tôi là người có khả năng phát hiện ra hai hoặc ba vấn đề trong số đó là những vấn đề cốt yếu, ngay cả khi đó là những vấn đề không gây ra nhiều tiếng ồn

nhất. Nhưng đó là những vấn đề mà nếu bạn khắc phục được, tất cả những cái còn lại sẽ tự nhiên đâu vào đấy.

Tôi có một năng lực gần như gọi là bị ám ảnh với việc tập trung vào những thứ đơn nhất – nghĩa là tập trung tấn công từng vấn đề bất chấp mọi thứ khác cho đến khi hạ gục chúng.

Tôi có khả năng truyền cảm hứng để người khác bỏ việc, chấp nhận giảm lương và dự phần vào một trận chiến gần như không thể chiến thắng trước một địch thủ tưởng chừng không bao giờ bị đánh bại.

Đây là những kỹ năng không thể thiếu để điều hành một công ty khởi nghiệp. Tính ứng dụng của những kỹ năng này sẽ giảm đi khi điều hành một công ty với hàng trăm nhân viên và hàng triệu người dùng.

Thời điểm đã đến.

Tôi nghĩ mình đã biết điều này được một thời gian, từ sau lần bán cổ phiếu đầu tiên ra công chúng. Nhưng phải đến mùa xuân năm 2003, dự định này mới trở thành sự thật khi tôi đề nghị dành thời gian để phát triển một kiểu gian hàng của Netflix với Mitch Lowe.

Chúng tôi thường cố gắng nghĩ cách để cạnh tranh với năng lực cung cấp dịch vụ đến người dùng ngay tức thì của Blockbuster. Mặc dù các khách hàng của Netflix đã có sẵn nguồn cung phim ảnh trên nóc ti vi, nhưng chúng tôi mới chỉ tiến gần đến việc mang lại sự hài lòng ngay tức thì cho họ. Nếu có khách hàng nào đó muốn xem một bộ phim khác chẳng hạn, coi như họ xui vậy. Nhưng khách hàng của Blockbuster chỉ cần lái xe đến một trong hàng nghìn cửa hàng chứ không cần chờ bưu điện gửi thư làm gì. Đó chính là gót chân Achilles của chúng tôi. Chúng tôi lo sợ

Blockbuster có thể triển khai một mô hình kết hợp giữa trải nghiệm trực tuyến và hệ thống bán lẻ của họ. Chúng tôi biết mô hình đó sẽ rất hấp dẫn với khách hàng. Mitch Lowe vốn là một người ủng hộ không biết mệt mỏi giải pháp gian hàng, trong đó người dùng Netflix có thể sử dụng các trạm dịch vụ nhỏ để thuê và trả đĩa DVD. Đã từ lâu trước khi gia nhập Netflix, anh đã mơ về việc phát triển công nghệ này như một tính năng của cửa hàng Video Droid. Và lúc này có vẻ như Reed đã bật đèn xanh để thử nghiệm ý tưởng của Mitch.

“Mitch và tôi vừa tìm được một khu vực rất phù hợp để thử nghiệm ở Las Vegas,” tôi nói với Reed. “Và tôi nghĩ tôi nên ở đó với anh ấy. Tôi cần tập trung vào vụ này. Thậm chí là có thể tập trung tuyệt đối.”

“Tốt thôi,” Reed đáp. “Bạn mình có thể

chuyển toàn bộ bộ phận front-end của ông cho Neil. Việc phối hợp các giám đốc dự án và các kỹ sư front-end dưới quyền một người duy nhất chắc sẽ tốt hơn cho tất cả mọi người.”

“Nhưng nếu *không* thành công...,” tôi ngập ngừng nhìn mặt Reed khi cả hai cùng nhận ra một điều. “Tôi không biết có công bằng với Neil không nếu tôi lấy lại bộ phận của mình sau 6 tháng nữa.”

Reed nuốt nước bọt rồi nâng đầu lên. “Vậy thì,” anh nói, “tôi nghĩ bọn mình sẽ phải trao đổi về sự gián đoạn. Để phòng hờ thôi.”

Sau đó là một khoảng lặng kỳ lạ, và rồi tôi không còn giữ được nữa – tôi bật cười.

Reed ái ngại cười theo.

“Ý tôi là, bọn mình vốn đã trao đổi về chuyện này rồi,” tôi nói. “Cả hai bọn mình đều biết rồi nó sẽ xảy ra, không sớm thì

muộn.”

Và đúng như vậy: Reed và tôi đã thường xuyên nói về cảm nghĩ của tôi. Anh thừa thông minh để nhận ra kỹ năng của tôi không phải là thứ mà Netflix sẽ cần trong những năm sắp tới, và anh cũng thừa thành thật để che giấu chuyện đó quá lâu.

Lúc này, trông Reed trở nên nhẹ nhõm. Với sự dàn xếp này, Reed sẽ không phải trải qua những cuộc trò chuyện thiếu thoả mái với tôi nữa. Anh sẽ không phải soạn thảo một bản PowerPoint khác, làm một chiếc bánh kẹp phân khác – vì đó không phải là quyết định của Reed nữa.

Tôi đang thực hiện dự án cuối cùng của mình. Sau đó, nếu dự án này không thành công, tôi sẽ ra đi – ra đi theo cách của chính tôi.

Sáu tháng sau, tôi quay trở lại Los Gatos, mặc bộ Trang phục Truyền thông Mới một lần cuối. Hay chí ít là một phiên bản của bộ Trang phục Truyền thông mới. Tôi vẫn giữ chiếc áo cộc tay sặc sỡ, nhưng tôi đã đổi quần jean thành quần kaki. Và chiếc áo sơ mi in ảnh giao thoa cũng đã biến mất, thay vào đó là một chiếc áo thun.

Nếu phải bước ra ngoài, thì tôi sẽ bước ra ngoài trong một bộ dạng thoải mái.

Netflix đã bao trọn Nhà hát Los Gatos lâu đài để tổ chức tiệc chia tay tôi. Công ty nhỏ bé từng trải qua nhiều tháng trời làm việc không văn phòng, tích lũy cả đống hóa đơn khổng lồ ở quán Hobee's và tiến hành cuộc họp đầu tiên trong một căn phòng cũ rích ở khách sạn giờ đã trở nên quá lớn để tập trung tất cả ở bất kỳ chỗ nào trong văn phòng. Và để chia tay nhà sáng lập ban đầu,

không thể tổ chức một cuộc tụ tập khác trên bàn đà ngoại được. Thay vào đó, tôi đã dần quen với việc bước trên thảm đỏ – hay ít nhất là được ngồi vào những chiếc ghế phủ vải nhung đỏ. Nhà hát Los Gatos là nơi có những tấm rèm nhung trên tường và những chiếc ghế phủ vải nhung đỏ vậy. Giống như các văn phòng của Netflix, ở đó cũng có máy làm bóng Ngô ở phía trước. Nhưng đây là một món hời đấy, bởi nó được làm ra từ thời bóng Ngô là thứ duy nhất mà bạn có thể mua ở quầy bán đồ lặt vặt tại rạp hát.

Nói cách khác là chiếc máy này từng hoạt động thật đấy. Khi tôi bước lên phía trước nhà hát cùng Lorraine và lũ trẻ, tôi không khỏi ngỡ ngàng trước quy mô không còn nhỏ nữa của công ty mà mình đã lập ra. Từng lớp người đi từ hành lang ra ngoài đường. Tôi có thể nhận ra hầu hết, nhưng không phải tất cả.

"Chà," Lorraine thốt lên. "Em biết công ty của anh lớn thật đấy, nhưng phần nào đó trong em vẫn nghĩ anh đang đến chỗ làm hàng ngày để làm việc với mười người khác, và vẫn ngồi trên những chiếc ghế nhà ăn của bọn mình." Tôi bật cười. Nhưng vợ tôi nói đúng. Mọi thứ thật sự đã thay đổi. Đội ngũ tám người ban đầu giờ đã lên đến hàng trăm. Lần phát hành cổ phiếu đầu tiên ra công chúng đã ngay lập tức đưa giá trị của công ty lên gần 80 triệu đô-la. Khoản đầu tư ban đầu của mẹ tôi đã sinh lời gấp trăm lần. Nhờ đó mà mẹ có thể mua một căn hộ ở khu thượng lưu Upper East Side.

Nhưng những ngày tháng hàn vi khổ nhục đó cũng đã qua rồi. Tôi nhớ khoảng thời gian đó. Tôi nhớ những đêm thức khuya và những sáng dậy sớm, nhớ những chiếc ghế xếp và bàn xếp. Tôi nhớ cảm giác mọi người cùng nhau cố gắng, nhớ sự háo hức khi mỗi ngày bạn sẽ

đương đầu với một vấn đề không hề có sự ràng buộc chặt chẽ nào với chức danh của mình.

Tôi lại có cảm giác đó, một phần nào là như vậy, cùng với Mitch trong thời gian ở Las Vegas. Cả hai đã trải qua một thời gian nhiều niềm vui. Trong ba tháng, chúng tôi sống cùng với nhau trong một căn hộ dịch vụ ở Summerlin, một khu dân cư nằm về phía Tây Vegas, gần hẻm núi Red Rock. Chúng tôi thiết lập một gian hàng thử nghiệm ở siêu thị Smith's cách căn hộ chúng tôi ở vài dãy nhà, cung cấp dịch vụ cho thuê băng đĩa tại chỗ dành cho người dùng của Netflix. Theo đúng phong cách của Netflix, chúng tôi không xây dựng hẳn một giao diện điện tử để khách hàng sử dụng. Thay vào đó, chúng tôi chỉ áp dụng lại phương thức đã được chứng thực của mình – chúng tôi dựng một cửa hàng mini bên trong siêu thị, nơi người

dùng Netflix có thể ghé qua để chọn cho mình một chiếc đĩa trong tuyển tập và trả đĩa mà họ đã mượn. Mitch đã dùng một cái máy tiện ở Santa Cruz để làm một tấm biển ghi NETFLIX EXPRESS từ ván lướt sóng, sau đó chúng tôi treo tấm biển lên trần cửa hàng. Chúng tôi không thử nghiệm xem liệu một gian hàng vi tính có hiệu quả hay không – chúng tôi đang thử nghiệm xem khách hàng sẽ sử dụng một gian hàng kiểu này như thế nào. Liệu họ có thuê đĩa mới không? Họ có trả đĩa cũ không? Hay chỉ thêm phim mới vào danh sách phim đang chờ?

Mùa hè năm đó chúng tôi đã dành nhiều thời gian ở siêu thị, thường là đến tận đêm. Mùa hè là lúc người dân Vegas đi mua sắm thực phẩm. Nhiệt độ trong ngày rất nóng, và mọi người phải làm việc trong những khoảng thời gian trái khoáy ở sòng bài. Vào một buổi

sáng, chúng tôi đã chứng kiến những nữ bồi bàn, người chia bài và vũ nữ thoát y cố gắng sử dụng gian hàng thử nghiệm của chúng tôi. Chúng tôi đi lang thang giữa các dãy hàng với tấm bìa kẹp hồ sơ trong tay, hỏi về cảm nhận của họ khi có thể trả và thuê đĩa phim ngay tại nơi mua thực phẩm. Nếu họ chưa phải khách hàng của Netflix, chúng tôi sẽ thử thuyết phục họ đăng ký – và nếu họ không muốn đăng ký, chúng tôi sẽ lắng nghe lý do tại sao.

Chúng tôi đã học được nhiều thứ. Dù sao, quan trọng hơn cả, đó là chúng tôi đã biết ý tưởng gian hàng là một thành công. Mọi người thích ý tưởng này.

Tôi rất buồn sau khi quãng thời gian 3 tháng ở Nevada kết thúc. Tôi đã quen với việc đạp xe leo núi từ khi trời còn chưa sáng, đi bộ vào lúc trời vừa tối với Mitch, hoặc chỉ

đơn giản là ngồi với nhau ở chiếc hồ bơi bỏ hoang của căn hộ vào buổi chiều, nói chuyện về công việc và cuộc sống. Mitch rất háo hức muốn trình bày với Reed những phát hiện của chúng tôi. Anh nghĩ thử nghiệm này đã chứng minh rằng các gian hàng có thể là giải pháp trung gian cho vấn đề về tính tức thời – khi mà giao hàng trong một ngày vẫn chưa đủ nhanh, rất có thể các gian hàng có thể giúp chúng tôi thu hẹp khoảng cách đó.

Nhưng khi chúng tôi trở lại California, Reed tỏ ra không đồng tình.

“Tốn kém quá,” Reed nói. “Một khi ông kinh doanh gian hàng, ông sẽ bước vào ngành phần cứng, và ông sẽ phải tuyển dụng, quản lý cả một đội quân trên khắp đất nước để cung cấp hàng hóa cho các gian hàng. Đó là một ý tưởng hay, nhưng bọn mình nên dành sự tập trung vào mảng kinh doanh cốt lõi vẫn hơn.”

“Nguyên tắc Canada,” tôi nói.

Reed gật đầu.

Đó là một nguyên tắc tuyệt vời. Nhưng nó khiến tôi mất việc. Các gian hàng là một phương án bất khả thi. Điều đó có nghĩa là tôi sẽ phải chuẩn bị làm đơn nhận trợ cấp thôi việc rồi.

Về phần Mitch, anh đã dùng những thử nghiệm trong 3 tháng vừa rồi để thành lập một công ty nhỏ khác. Có thể bạn đã nghe đến công ty của Mitch rồi. Công ty đó tên là Redbox.

Vậy là tôi ở đó, ngồi trên sân khấu của Nhà hát Los Gatos, nhìn xuống một biển người trong ngày làm việc cuối cùng của mình. Lorraine ở ngay bên cạnh tôi. Logan cũng thế, trong chiếc áo khoác ngoài cùng giày lười nó đã mặc trong

dịp công ty phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Morgan thì đang cố giữ cho Hunter khỏi cởi giày ra và ném về phía khán giả – thằng bé giờ đã 5 tuổi và linh hoạt hơn nhiều.

Con gái tôi không được thành công cho lắm.

“Hơi điên rồ, phải không?” tôi nói với Lorraine khi Reed tiến tới micro. “Ý anh muốn nói, đây phần nào đã là cuộc sống của chúng ta trong suốt 7 năm qua.”

“Em có nghe tin bưu điện đang tuyển người,” Lorraine mỉm cười nói. “Họ cần người gần Missoula. Anh liều một chuyến không?”

Tôi ráng ghìm để không bật cười khi Reed đầy hăng và bắt đầu phát biểu. Đúng như phong cách của Reed, đó là một bài phát biểu súc tích. Nhưng đó cũng là một bài phát biểu chân thành và xúc động. Anh tóm tắt lịch sử

của toàn bộ công ty, nhấn mạnh vai trò của tôi trong những ngày tháng ban đầu. Anh hùng hồn nói về mối quan hệ công việc giữa chúng tôi, về cách mối quan hệ đó đã tiến triển theo thời gian. Anh kết thúc bài phát biểu bằng cách gửi lời cảm ơn đến tôi và mời một vài đồng nghiệp khác lên sân khấu. Những gì diễn ra tiếp theo là một phần truyền thống tuyệt vời của Netflix. Bạn có biết một số người muốn lễ tang của họ được tổ chức như thế nào không? Thay vì làm tang lễ, họ muốn tổ chức diễu hành? Vâng, đó là cuộc sống ở Netflix đấy. Khi có ai đó rời công ty, buổi tiệc chia tay không phải là một sự kiện buồn. Không có những bài hát chia tay sướt mướt. Thay vào đó, những buổi tiệc chia tay của chúng tôi giống lễ tri ân hơn. Sẽ có một chuỗi những bài phát biểu – nhưng cái hay ở đây là phải nói lời chia tay như đọc một

bài thơ vui vậy.

Buổi tối hôm đó, những bài thơ vui được xướng lên rất dài, gieo vần vụng về và có khi hơi tục tíu nữa. Tôi phải lấy tay che tai Logan vài lần. Nhưng tôi thì cười muốn vỡ bụng.

Cuối cùng là đến lượt tôi. Bài phát biểu của tôi ngày hôm đó không hề được chuẩn bị trước, nên tôi khó mà viết lại ở đây. Nhưng đại ý là về ý nghĩa của công ty này, của đội ngũ này đối với tôi lớn lao như thế nào – về việc tôi đã may mắn ra sao khi được trở thành một phần của công ty đang thật sự thay đổi thế giới. Tôi cảm ơn các đồng nghiệp, cảm ơn Reed – cảm ơn tất cả mọi người trong khán phòng, những người đã làm nên Netflix ngày hôm nay.

Và sau đó, tôi kết thúc bài phát biểu bằng bài thơ do chính mình sáng tác. Đây là phần duy nhất trong bài phát biểu mà tôi đã đánh máy trước. Giở tờ giấy ra và hắng giọng, tôi bắt

đầu đọc:

Có thể, tôi hơi ngạc nhiên đây
Bởi những vần thơ ngày hôm nay
Ngợi ca chúc mừng sao chẳng thấy
Chỉ thấy bị giễu cợt không thôi?
Rồi tôi nghĩ, ôi như nhau ấy mà.

Tôi tiếp tục, giễu cợt nhiều đồng nghiệp,
những người cũng đã đọc thơ của họ về tôi.
Sau đó, tôi nhắc tới Reed.

Kìa Reed, người không thể gục ngã
Dù là trước Phố Wall hay chúng ta
Nhưng bộ phim bị anh trả muộn

đó

Apollo 13? Không phải đâu mà
Ấy là phim con heo đấy nhé.

Đám đông hét ầm lên. Tôi nhìn Reed, người
cũng đang cười ngả nghiêng và lắc đầu.
Vậy là tôi gần xong phần mình. Chỉ còn
một đoạn thơ nữa thôi. Tôi nhìn thấy Patty

McCord ở phía dưới và nháy mắt với cô. Sau đó tôi nhìn toàn bộ khán giả gồm bạn bè và đồng nghiệp của mình một lần nữa, rồi mỉm cười với họ.

Tôi đọc những dòng cuối trên tờ giấy:

*Và Patty, cô gái đang nổi khùng
Bởi câu thơ “lung tung” hồi nãy
Tôi đâu dám trêu chọc cô gái ấy
Kể từ tấm áp phích ngày nào
Nhưng mà này, đừng hòng đuổi tôi*

nhé:

Tôi nghỉ rồi, bắt đầu từ hôm nay.

Khoan đã, câu chuyện chưa kết thúc ở đây đâu. Chắc hẳn đến bây giờ bạn đã quen với điều này. Nhưng đúng vậy – bởi câu chuyện về Netflix vẫn còn lâu mới kết thúc – tất nhiên là thế.

Reed vẫn ở đó, vẫn là giám đốc điều hành kiêm chủ tịch, vẫn có thời gian dành cho cuộc sống của mình. Không như tôi, Reed không

phải một giám đốc điều hành giai đoạn đầu xuất sắc – anh làm tốt (hoặc tốt hơn) trong vai trò của một giám đốc điều hành giai đoạn sau. Anh đã đưa công ty đến những đỉnh cao mà tôi chỉ dám nghĩ đến trong mơ. Chúng tôi vẫn là những người bạn tốt. Anh kể với tôi thỉnh thoảng anh vẫn nhận được email đầy phẫn nộ từ những người bị ai đó lái chiếc xe có biển NETFLIX tạt đầu và cho rằng đó chỉ có thể là Reed chứ không ai khác.

Sau khi nghỉ ngơi vài năm, Christina đã sáng lập một công ty thể dục tên là Poletential, chuyên tổ chức các lớp học múa cột nhằm trợ giúp phụ nữ ở thành phố Redwood. Tôi từng không nghĩ là chuyện đó lại xảy ra! Nhưng sự tận tâm, thiên tài tổ chức và cam kết của Christina với sức khỏe của nữ giới đã truyền cảm hứng cho hàng nghìn người chăm sóc cơ thể và tâm trí của họ.

Tôi tiếp tục giữ vị trí Phó chủ tịch phụ trách

tiếp thị ở một số công ty, gồm cả MarkMonitor và Recurly. Cô vẫn giữ chất giọng Boston của mình.

Sau Netflix, Eric Meyer giữ chức Giám đốc công nghệ của LowerMyBills, đem Vita (và sau này là cả Boris) theo cùng. Giờ anh là Phó chủ tịch phần mềm của Align, một công ty in 3D lớn.

Bản thân Boris rất cuộc cũng trở thành Giám đốc công nghệ, đầu tiên là tại ShoeDazzle và sau đó là Carbon38. Vita làm thêm vài năm trong ngành công nghệ nữa trước khi chuyển hướng hoàn toàn và lấy bằng tiến sĩ tâm lý học. Lần cuối tôi nghe tin thì Vita đang làm nghiên cứu sinh hậu tiến sĩ tại USC.

Sau Netflix, Jim Cook dành vài năm làm việc tại WineShopper trước khi trở thành Giám đốc tài chính như anh luôn ao

ước ở Mozilla. Anh đã làm việc ở đó gần 15 năm.

Steve Kahn thì không ở lại ngôi nhà đầy đồ trang trí của mình quá lâu. Giờ anh đang ở San Diego để theo đuổi ước mơ trở thành nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp. Trong nhà tôi có treo hai bức tranh của Steve ở vị trí nổi bật. Corey Bridges là người duy nhất trong chúng tôi (tất nhiên là bên cạnh Reed) vẫn ở lại ngành giải trí. Cậu ta có nhiều năm làm chiến lược tiếp thị cho James Cameron, trước khi tự bước ra ngoài và thành lập công ty tư vấn của chính mình.

Suresh Kumar vẫn ở Netflix, 21 năm sau. Hiện tại Suresh đang làm quản lý kỹ thuật, và vẫn giữ đồng đô-la bạc mà mình đã thắng khi dự đoán đơn hàng thứ một trăm.

Còn Kho Braun? Tôi không biết bây giờ Kho đang ở đâu nữa.

Netflix đã tiếp tục làm được nhiều điều trong những năm sau khi tôi ra đi. Khi tôi viết những dòng này, công ty đã vượt qua mốc 150 triệu người dùng, với khách hàng đến từ gần như mọi quốc gia trên thế giới. Netflix cũng đang tự sản xuất chương trình truyền hình, phim điện ảnh và thay đổi cách con người tiêu thụ các sản phẩm giải trí. Công ty đã giới thiệu khái niệm “binge watching”⁽¹⁾, và Netflix trở thành từ lóng nổi tiếng cho việc làm tình⁽²⁾. Tôi biết thị trường cổ phiếu không bao giờ là một chỉ số phân tích giá trị thật sự – nhưng tôi cũng không thể không nhắc đến điều này khi viết tới đây, rằng công ty nhỏ bé mà Blockbuster từng cõi thế mua với giá 50 triệu đô-là giờ đang có giá trị lên tới 150 tỷ đô-la.

Và bạn thử đoán xem Blockbuster hiện đang ở đâu?

Họ chỉ còn một cửa hàng cuối cùng và duy nhất. Đó là cửa hàng ở Bend, Oregon.

Tôi vẫn nghĩ mình sẽ ghé thăm họ để thể hiện sự tôn trọng, nhưng chưa có thời gian để đi.

Tôi không thể nhận sự ngợi khen cho tất cả thành công của Netflix trong những năm sau khi tôi ra đi. Nhưng dù rất nhiều sáng kiến của công ty diễn ra sau thời của tôi,

⁽¹⁾ Có thể tạm dịch là “xem một mạch”, có nghĩa là xem một chương trình truyền hình duy nhất trong thời gian dài. Sở dĩ có khái niệm này là vì Netflix thường cho ra mắt toàn bộ các tập của chương trình truyền hình hoặc phim truyền hình cùng một lúc. Vì thế người xem có thể xem một mạch toàn bộ các tập phim này mà không cần phải chờ đợi.

⁽²⁾ Ý tác giả muốn nhắc đến thuật ngữ tiếng Anh “Netflix and chill”, được coi là từ lóng khi muốn nói về chuyện quan hệ tình dục.

tôi nghĩ rõ ràng là không ít sáng kiến trong

số đó vẫn có dấu ấn của mình.

Có rất nhiều khía cạnh trong văn hóa của Netflix đậm chòi nảy lộc từ cách tôi và Reed đối xử với nhau và với người khác. Nói thật Triệt để. Tự do và Trách nhiệm. Những khái niệm đó đã tồn tại ngay từ đầu – trong chiếc xe trên đường cao tốc số 17, trong phòng ăn của quán Hobee's, trong ngày đầu tiên ở kho chứa tiền.

Sự nhấn mạnh của Netflix vào việc phân tích cũng thế. Đó là điều sẽ xảy ra khi bạn đặt một người có kinh nghiệm tiếp thị trực tiếp vào chung xe (sau đó là chung phòng họp, rồi chung phòng lãnh đạo) với một người có tư duy toán học tài ba.

Reed là người mở rộng cuộc phiêu lưu này. Còn tôi đảm bảo chúng tôi sẽ không bao giờ ngừng tập trung vào từng khách hàng cụ thể. Và cả hai chúng tôi đều nhận ra rằng cách cư

xử với từng khách hàng cụ thể cũng quan trọng như cách cư xử với 150 hay 150 triệu khách hàng vậy.

Netflix hiện giờ có tới hàng nghìn nhân viên. Đã 16 năm kể từ ngày tôi lái xe khỏi bãi đậu xe của công ty lần cuối. Nhưng mỗi khi bắt gặp tin tức về những hợp đồng làm phim của Netflix, đọc một bài phỏng vấn Reed hay mở ti vi lên xem một tập phim Ozark ở nhà, tôi lại cảm thấy niềm tự hào dâng lên. Đó từng là công ty của tôi, tôi nghĩ – và nó vẫn mang ADN của tôi. Dứa con này có lẽ không giống tôi 100%, nhưng chắc chắn cái mũi của nó là của tôi đó.

LỜI CẢM ƠN

Khi tôi nói với mọi người mình đã viết một cuốn sách, câu hỏi đầu tiên họ thường thốt ra là: “Anh tự viết sao?” Tôi đoán rằng họ nghĩ

tôi đã nhờ ai đó chấp bút, hay viết một câu chuyện “theo lời kể” của người khác. Hoặc ngược lại, rằng những ngôn từ tuôn ra khỏi ngòi bút của tôi, giống như mây trôi nước chảy, đều xuất phát từ giấc mơ về một khoản phí phạt vì trả đũa chậm.

Và tôi làm gì khi không xem Netflix hoặc viết cuốn sách này? Đã là người khởi nghiệp thì bạn sẽ không ngừng khởi nghiệp. Sau khi ra đi vào năm 2003, tôi biết mình chưa sẵn sàng để thành lập ngay một công ty khởi nghiệp khác – mà phải chờ đến tận năm 2012 – nhưng tôi biết mình không thể từ bỏ hoàn toàn. Thay vào đó, tôi nhận ra mình có thể tạm thỏa mãn với việc giúp đỡ nhà sáng lập của các công ty non trẻ khác để biến giấc mơ của họ thành sự thật. Trong vòng 15 năm qua, tôi đã giúp đỡ nhiều công ty khởi nghiệp khác trong vai trò nhà huấn luyện

giám đốc điều hành, đầu tư vào hàng chục công ty khởi nghiệp trong vai trò nhà đầu tư giai đoạn đầu, và hướng dẫn hàng trăm doanh nhân trẻ trên khắp thế giới. Như những gì đã làm tại Netflix, tôi vẫn dấn thân vào khung hoảng và góp phần giải quyết những vấn đề phức tạp với những người thông minh – chỉ có điều, bây giờ tôi về nhà vào lúc 5 giờ chiều trong khi họ thức cả đêm để hiện thực hóa ước mơ.

Đôi khi, bạn phải bước lùi ra khỏi ước mơ của mình, đặc biệt là khi bạn nghĩ mình đã biến nó thành sự thật. Đó là khi bạn có thể thật sự nhìn thấy ước mơ của mình. Trong câu chuyện của tôi, tôi rời Netflix vì nhận ra sản phẩm hoàn chỉnh của Netflix không phải là ước mơ của tôi. Ước mơ của tôi là kiến tạo. Ước mơ của tôi là *quá trình* kiến tạo Netflix.

Sự ra đi giúp tôi tiếp tục kiến tạo nhiều thứ,

và giúp đỡ người khác trong quá trình biến ước mơ của họ thành hiện thực. Và việc chuyển sang giai đoạn tiếp theo của cuộc đời cho phép tôi có thời gian để theo đuổi những thứ quan trọng khác. Dù cho không còn là người làm công ăn lương nữa, nhưng tôi chưa bao giờ ngừng là người mang nhóm tính cách A. Tôi vẫn lập ra các danh sách nghiêm ngặt về những việc phải làm. Chỉ có điều, những thứ duy nhất trong các danh sách đó là những thứ mà *tôi* ghi vào. Tôi theo đuổi những đam mê của mình: nắm vững nghệ thuật làm ra ly cappuccino hoàn hảo, tự trồng nho, tự làm rượu vang. Hay tìm hiểu tiến trình của gạch lót sàn nhà thờ La Mã. (Tôi biết, tôi biết chứ. Một khi đã ngớ ngắn thì ngớ ngắn cả đời mà.)

Tôi thật sự tự hào vì những gì chúng tôi đã hoàn thành ở Netflix. Netflix đã thành công vượt quá sự mong đợi của chúng tôi. Nhưng

tôi nhận ra, thành công không được định nghĩa bằng những gì một *công ty* đạt được. Thay vào đó, tôi có một định nghĩa khác: Thành công là cái mà *bạn* đạt được. Là được ở một vị trí mà bạn có thể làm điều bạn thích, làm điều bạn giỏi và theo đuổi những thứ quan trọng với mình.

Theo định nghĩa đó, tôi đã làm không đến nỗi nào.

Nhưng thành công cũng có thể được định nghĩa rộng hơn: có một ước mơ, và bằng thời gian, khả năng, sự kiên trì của mình, bạn thấy ước mơ đó trở thành hiện thực.

Tôi đoán là mình cũng có thể tự hào rằng bản thân cũng thành công theo định nghĩa đó.

Nhưng bạn có biết điều gì khiến tôi tự hào nhất không? Đó là tôi đã làm tất cả những điều này nhưng vẫn giữ được cuộc hôn nhân với người bạn tốt nhất của đời mình và có

những đứa trẻ hiểu tôi và (như tôi có thể nói) thích tôi. Tôi vừa dành hai tuần đi biển với Lorraine, Logan, Morgan và Hunter. *Tuyệt đối* không làm gì cả. Chỉ tận hưởng thời gian bên nhau.

Tôi nghĩ đó chính là phiên bản thành công mà Nguyên tắc của nhà Randolph hướng tới – điều mà cha luôn muốn tôi làm được. Hoàn thành mục tiêu, biến ước mơ thành hiện thực, được chăm sóc bằng tình yêu thương của gia đình. Hãy quên tiền, quên quyền lựa chọn cổ phiếu đi.
Đó mới là thành công.

Và, một lần nữa, *câu chuyện vẫn chưa kết thúc ở đây.*

Vì bây giờ, câu chuyện này sẽ là của bạn. Hãy đóng sách lại. Đọc tựa sách một lần nữa.

"Sẽ không bao giờ thành công đâu."

Đó là câu đầu tiên Lorraine thốt ra vào đêm tôi nói với vợ ý tưởng về Netflix. Vợ tôi không phải là người duy nhất. Tôi đã nghe cùng câu nói đó từ hàng chục người, hàng chục lần.

(Và để công bằng với Lorraine, phải nói rằng ý tưởng được nghĩ ra ban đầu có lẽ sẽ không thành công. Phải mất nhiều năm điều chỉnh, thay đổi chiến lược, nghĩ ra các ý tưởng mới và đơn giản là vận may để chúng tôi có thể nghĩ ra một phiên bản thành công của ý tưởng đó.)

Nhưng ai có ước mơ mà không từng trải qua chuyện đó, phải không nào? Vào buổi sáng nào đó, bạn thức giấc với một ý tưởng sẽ thay đổi thế giới! Bạn nóng lòng muốn chạy ngay xuống dưới nhà và kể với chồng mình, với vợ mình về ý tưởng ấy. Giải thích với các con bạn. Nói với giáo sư của bạn. Hay xông vào phòng của sếp và trình bày toàn bộ.

Tất cả bọn họ sẽ nói gì?

Sẽ không bao giờ thành công đâu.

Đến lúc này, tôi hy vọng các bạn biết câu trả lời của tôi dành cho câu nói đó là gì.

Không Ai Biết Trước Được Điều Gì.

Tôi chỉ có cơ hội được viết cuốn sách này một lần. Và tôi cảm thấy mình sẽ bỏ lỡ cơ hội nếu như kết thúc cuốn sách mà không đưa ra lời khuyên nào dành cho các bạn.

Bước đi mạnh mẽ nhất mà một người có thể thực hiện để biến ước mơ thành sự thật lại chính là một bước đi vô cùng đơn giản: Bạn chỉ cần bắt đầu. Cách duy nhất để biết liệu ý tưởng của bạn có phải một ý tưởng tuyệt vời hay không là hãy thực hiện nó. Một giờ làm sẽ giúp bạn học nhiều hơn là cả đời suy nghĩ.

Vì thế, hãy bước đi. Hãy xây dựng, thực hiện, thử nghiệm, bán hàng. Hãy tự mình tìm hiểu liệu ý tưởng của bạn có phải một ý tưởng tuyệt vời hay không.

Điều gì sẽ xảy ra nếu ý tưởng của bạn không thành công? Điều gì sẽ xảy ra nếu thử nghiệm của bạn thất bại, không ai mua sản phẩm, không ai gia nhập câu lạc bộ của bạn? Sẽ thế nào nếu doanh số không đi lên và phàn nàn của khách hàng không giảm xuống? Sẽ thế nào nếu bạn đang viết dở dang cuốn tiểu thuyết của mình mà bị mất cảm hứng sáng tác? Sẽ thế nào nếu sau hàng chục lần cố gắng – thậm chí hàng trăm lần – bạn vẫn chưa thể thấy ước mơ của mình trở thành thứ gì đó gần với thực tế?

Bạn phải học cách yêu những vấn đề, chứ đừng yêu giải pháp. Đó là cách để giữ sự tập trung khi mọi thứ diễn ra lâu hơn bạn mong đợi. Và tin tôi đi, mọi thứ sẽ diễn ra lâu hơn đấy. Nếu bạn đã đọc đến đây, bạn sẽ thấy biến ước mơ thành hiện thực là cả một quá trình kịch tính – không hề nhanh chóng và dễ dàng, luôn có những trở ngại và vấn đề

xuất hiện trên suốt hành trình.

Một trong những điều mà tôi học được từ cuốn sách *Adventures in the Screen Trade* của William Goldman – tất nhiên là bên cạnh câu nói *Không ai biết trước được điều gì* – đó là mỗi bộ phim đều bắt đầu với một sự kiện gợi mở, sự kiện khởi đầu cốt truyện. Nhân vật chính của bộ phim phải mong muốn điều gì đó – và để bộ phim trở nên thú vị, sẽ phải có những trở ngại ngăn cách nhân vật chính với điều mà anh ta/cô ta mong muốn.

Và ý tưởng chính là sự kiện gợi mở của bạn.

Tôi nghĩ rằng có ít nhất vài điều tôi đã nói khiến bạn suy nghĩ về một ý tưởng mà bạn đang có. Thứ mà bạn muốn hoàn thành. Một công ty mà bạn muốn thành lập. Một sản phẩm mà bạn muốn làm ra. Một công việc mà bạn muốn theo đuổi. Một cuốn sách mà bạn muốn viết.

Nolan Bushnell, người đồng sáng lập của Atari từng nói một điều mà tôi luôn thấy đồng cảm. "Tất cả những ai từng đi tắm đều từng có một ý tưởng," ông nói. "Nhưng chỉ người nào đi ra khỏi nhà tắm, bỏ khăn tắm xuống và làm gì đó với ý tưởng của mình mới tạo nên sự khác biệt." Có thể bạn đang nghĩ về việc liệu mình có áp dụng được những gợi ý mà tôi đã gửi gắm để biến ước mơ thành hiện thực hay không. Có thể bạn có niềm tin rằng sẽ có cách để đi những bước đầu tiên đầy khó khăn đó nhằm hiện thực hóa ước mơ của mình. Có thể bạn đã sẵn sàng để bước ra khỏi nhà tắm, bỏ khăn tắm xuống và làm gì đó với ý tưởng của mình.

Còn tôi, công việc của tôi đã hoàn thành.
Kể từ đây, tất cả tùy thuộc vào bạn.

Thế nhưng, như tôi hy vọng bạn đã hiểu ra vào lúc này, không có thương vụ mạo hiểm

nào – bất kể một cuốn sách hay một công ty – là sản phẩm của một người duy nhất. Vậy tôi có tự viết cuốn sách này hay không? Dĩ nhiên là không. Giống như Netflix, cuốn sách này là sản phẩm của rất nhiều người, mỗi người đóng góp một phần nhỏ của họ vào trong hồn hợp chữ nghĩa này. Tôi chưa bao giờ cảm ơn họ cho ra trò được... nhưng nếu bạn có thể chịu đựng tôi thêm vài trang sách nữa thôi, tôi sẽ cố.

Trước hết, xin được gửi lòng biết ơn to lớn đến Jordan Jacks, người đã xem lại, trau chuốt, sắp xếp, định hình và làm cho bản thảo này trở nên sâu sắc hơn đến vô cùng – với những chỉ dẫn đầy kiên nhẫn và vô số những tiếng hét ủng hộ “vàng thật không sợ lửa”. Jordan, tôi nợ anh rất nhiều. Tôi cũng muốn cảm ơn người bạn Doug Abrams đến từ công ty Idea Architects, người đã làm tôi tin rằng có một cuốn sách bên trong mình trong một

chuyến đi dạo kéo dài nhiều giờ trong rừng, và sau đó dành rất nhiều thời gian để giúp tôi biến cuốn sách thành hiện thực. Cuốn sách sẽ không bao giờ ra đời nếu không có Doug.

Và xin gửi lời cảm ơn đến các biên tập viên: Phil Marino của Nhà xuất bản Little, Brown & Company, người đã tiếp nhận cuốn sách hướng dẫn mà tôi đề xuất ban đầu và nhận ra đây sẽ là một cuốn sách mạnh mẽ hơn nếu viết dưới dạng tự truyện. Anh đã nói đúng. Những chỉnh sửa và đề xuất liên tục của Phil đã làm cho cuốn sách hay hơn rất nhiều. Và Claudia Connal, biên tập viên tại Anh của tôi ở Endeavour, người không chỉ giúp tôi tránh những rắc rối trên phạm vi quốc tế vì viết sai chính tả từ màu sắc (“colour”) màu sắc (hay “endeavour” nữa), mà còn có nhiều đề xuất tuyệt vời để làm cuốn sách trở nên chặt chẽ và rõ ràng hơn ở mọi quốc gia.

Xin cảm ơn Janet Byrne, biên tập viên hoàn thiện bản thảo của tôi, người đã cẩn mẫn tìm kiếm mọi dấu phẩy bị đặt sai chỗ, từng chữ sai chính tả và những sai sót khác trên bản thảo. Bạn sẽ không nhận ra những sai sót ấy cho đến khi có người chỉ cho bạn. Nếu không có Janet, rất có thể vì tôi mà bạn sẽ nghĩ rằng bìu của tiến sĩ Evil đã được “tỉa lông gọn gàng” thay vì chỉ (nhưng cũng chính xác hơn) “tỉa lông” thôi.

Và xin gửi một lời cảm ơn lớn lao đến tất cả những thành viên trong đội ngũ ban đầu của Netflix, những người đã dành vô vàn thời gian để nói chuyện với tôi qua điện thoại hoặc trực tiếp: Christina Kish, Te Smith, Jim Cook, Eric Meyer, Suresh Kumar, Mitch Lowe, Patty McCord và Steve Kahn. Họ đã chia sẻ câu chuyện của mình, lấp đầy những khoảng trống trong trí nhớ của tôi và đọc các bản thảo đầu tiên của cuốn sách này để

góp ý về văn phong cũng như nội dung. Tôi rất tiếc vì mình không thể đưa toàn bộ những câu chuyện tuyệt vời của các bạn vào trong sách, nhưng tôi thật sự yêu thích những câu chuyện đó.

Xin cảm ơn người đọc trước bản thảo đầu tiên của tôi, Sally Rutledge, cũng là người đầu tiên, sau khi đã đọc một mạch bản thảo trong suốt một chuyến bay xuyên lục địa, chứng minh rằng đây là một cuốn sách “đáng xem” (hai chữ này hoàn toàn phù hợp với một cuốn sách phần lớn viết về Netflix).

Xin cảm ơn những người còn lại thuộc nhóm của Doug Abrams ở Idea Architects: Lara Love, Ty Love, Cody Love, Mariah Sanford và Janelle Julian, những người đã dành cả hai ngày trời để kiên nhẫn lắng nghe các câu chuyện về Netflix của tôi, giúp tôi dựng nên một bản thảo tiệm cận với một cốt truyện hấp dẫn.

Xin cảm ơn đội ngũ xuất bản tại Little, Brown & Company: Craig Young, Ben Allen, Maggie Southard, Elizabeth Gassman và Ira Boudah; cảm ơn đội ngũ tại Endeavour: Alex Setter, Shona Abhynakar, Caro Parodi và Juliette Nosworthy – những người đã kiên nhẫn bao dung một tay mơ tò mò đang cố gắng tìm hiểu hoạt động của ngành công nghiệp xuất bản.Ồ... và họ cũng là những người đã quảng bá và xuất bản cuốn sách này.

Và xin dành một chút thích nhanh (đúng như vậy) cho Anthony Goff và Chrissy Farrell, những người phụ trách phần sách nói. Xin cảm ơn vì cho tôi biết mình đã phát âm sai hai từ *timbre* (âm sắc) và *inchoate* (thai nghén) suốt bao nhiêu năm qua.

Còn có một nhóm đông đảo những người đã tham gia vào việc làm cả thế giới biết đến cuốn sách này. Tôi đặc biệt cảm ơn Heidi

Krupp, Mariah Terry, Jenn Garbowski, Alana Jacobs, Lindsey Winkler, Colleen McCarthy, và Callie Rome ở K2 Communications; cảm ơn Barrett Cordero, Ken Sterling, Blair Nichols, Daria Waggoner, và Aggie Arvizu ở BigSpeak; cảm ơn Rob Noble, Jinal Shah, Simon Waterfall, Kyle Duncan, và Paul Bean ở Group of Humans; cảm ơn Kristen Taylor ở KThread; cảm ơn Colby Devitt ở Catch the Sun Media; và cảm ơn TJ Widner, người mà đến lúc này tôi có thể nói rằng, không hề có một cái tên chính thức cho công việc của mình.

Với bạn, những người được kể tên trong đoạn vừa rồi đã là một nhóm đồng đảo hay chưa? Bạn có tự hỏi làm thế nào để các thành viên trong một nhóm như vậy có thể phối hợp và đi theo cùng một hướng như nhau không? Tôi cũng tự hỏi như thế. Và đó là lý do tại sao, người bạn Auny Abegglen của tôi

xứng đáng được nhận một lời cảm ơn đặc biệt vì đã đảm nhận một nhiệm vụ không hề được chú ý là quản lý toàn bộ những con người này. Cảm ơn, Any. Tôi hy vọng công việc này khiến bạn vui vẻ hơn thực hiện những mẫu quảng cáo thức ăn cho chó.

Chúng ta sắp kết thúc ở đây, nhưng sẽ là thiếu sót nếu không nhắc đến các bạn sinh viên tại Đại học High Point và Cao đẳng Middlebury, những người qua nhiều năm đã chia sẻ với tôi tất cả các ý tưởng tuyệt vời về những dự án mạo hiểm mới – và giúp tôi nhận ra những bài học mà tôi từng học được trong vai trò của một doanh nhân khởi nghiệp có thể được áp dụng cho bất kỳ ai mang một ước mơ mà họ muốn biến thành sự thật. Đặc biệt, tôi muốn cảm ơn Jessica Holmes, cựu giám đốc của chương trình MiddCORE thuộc Cao đẳng Middlebury. Chính nhờ có sự ủng hộ và lòng kiên nhẫn

của Jessica mà tôi mới hình dung ra cách để nêu lên những sự thật khó khăn sao cho rõ ràng hơn, theo những cách mà người khác cũng có thể hiểu được.

Cuốn sách này sẽ không ra đời nếu như không có tất cả các bạn bè và đồng nghiệp – cả ở quá khứ lẫn hiện tại ở Netflix. Hãy chờ đọc bản đính kèm phần cảm ơn này, trong đó tôi xin gửi lời cảm ơn đến tất cả 7.137 nhân viên của Netflix. Nhưng trong lúc chờ đợi, ít nhất hãy cho phép tôi được cảm ơn một nhóm đồng nghiệp nhỏ hơn bên cạnh những cái tên được nhắc đến từ đầu – là phần còn lại của những nhân viên đã làm việc toàn thời gian từ trước ngày ra mắt: Corey Bridges, Bill Kunz, Heidi Nyburg, Carrie Kelley, Merry Law, Boris Droutman, Vita Droutman, Greg Julien và Dan Jepson. Được rồi, các bạn, tôi có bỏ quên ai không nhỉ?

Và sẽ chẳng có đủ ngôn từ để tôi có thể cảm ơn Reed Hastings cho trọn vẹn. Không có anh trong câu chuyện này, tôi sẽ không thể viết nên cuốn sách bạn đang cầm trong tay. Hoặc ít nhất, nhiều khả năng bạn sẽ không muốn đọc. Việc nhớ lại những sự kiện đã diễn ra cách đây nhiều năm thậm chí còn giúp tôi nhìn nhận đúng hơn những đóng góp của Reed thật sự tuyệt vời như thế nào, và tôi đã học được nhiều thứ từ anh ấy ra sao. Việc tôn vinh tình bằng hữu giữa chúng tôi và những gì cả hai đã kiến tạo cùng nhau là một trong những mục tiêu lớn nhất của tôi. Hy vọng là tôi đã thành công. Reed, khi anh xong việc với Netflix và sẵn sàng cho dự án tiếp theo, tôi sẽ tham gia!

Và cuối cùng, xin cảm ơn gia đình tôi. Cảm ơn rất nhiều vì tình yêu thương và sự ủng hộ của mọi người. Và cả sự bao dung nữa. Ngay cả bây giờ, khi chúng tôi đang đi nghỉ, vợ tôi và con

gái đang ở dưới hồ bơi thì tôi vẫn cầm cự ngồi viết trong phòng khách sạn. Xin lỗi cả nhà một lần nữa.

Cảm ơn các con, Logan, Morgan và Hunter. Ngoài sự ủng hộ không ngừng, cả ba đã đọc rất nhiều phiên bản của cuốn sách này trong quá trình nó thành hình và đóng góp những phản hồi vô cùng giá trị. Ấn tượng đầu tiên khiến bố biết mình đã làm được điều gì đó là khi cả ba con thay phiên nhau đọc to từng chương sách khi chúng ta đang đi nghỉ vào mùa Giáng sinh năm ngoái. Một cách hết sức tự nguyện.

Lorraine, anh biết mình không bao giờ có thể cảm ơn em cho đủ. Vì sự ủng hộ, vì những khuyên bảo và vì tình yêu của em. Cảm ơn em vì đã coi việc viết cuốn sách này rất quan trọng với anh và luôn sát cánh cùng anh trong từng phút giây của nó. Anh yêu em.

Và Kho nữa? Xin cảm ơn, dù cậu đang ở đâu.



mơ chung ta đều có
thí gì đó. Một thí
mơ hoặc nhiều ý mong về
mà bạn muốn hoàn thành.
Một công ty mà bạn muốn thành lập. Một sản
phẩm mà bạn muốn làm ra. Một công việc mà
bạn muốn theo đuổi. Một cuốn sách mà bạn
muốn viết.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu ý tưởng của bạn không thành công? Điều gì sẽ xảy ra nếu thử nghiệm của bạn thất bại, không ai mua sản phẩm? Sẽ thế nào nếu sau hàng chục lần cố gắng - thậm chí hàng trăm lần - bạn vẫn chưa thể thấy ước mơ của mình trở thành hiện thực gì đó gắn với thực tế?

Câu trả lời lại vô cùng đơn giản: Bạn chỉ cần bắt đầu. Cách duy nhất để biết liệu ý tưởng của bạn có phải một ý tưởng tuyệt vời hay không là hãy thử hiện nó.

Vì thế, hãy bước đi. Hãy xây dựng, thực hiện, thử nghiệm, bán hàng. Hãy để mình tìm hiểu liệu ý tưởng của bạn có phải một ý tưởng tuyệt vời hay không.

Marc Randolph -

Nhà đồng sáng lập, CEO đầu tiên của
Netflix

NETFLIX: SẼ KHÔNG BAO GIỜ THÀNH CÔNG ĐÂU!

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ

Số 9 - Ngõ 26 - Phố Hoàng Cầu - Q.Đống Đa - TP.Hà Nội

VPGD: Số 347 Đội Cấn - Quận Ba Đình - TP Hà Nội

ĐT: (024). 66860751 -
(024). 66860752

Email: nxbdantri@gmail.com

Website: nxbdantri.com.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

BÙI THỊ HƯƠNG

Chịu trách nhiệm nội dung:

LÊ QUANG KHÔI

Biên tập: Trần Thị Phương Đông

Vẽ bìa: Nam Vũ

Sửa bản in: Mai Thị Nguyệt Anh

Trình bày sách: Nam Vũ, Minh Tuệ