

هرگز به جایی نمی‌رسد!

خلقِ نت‌فلیکس و سرگذشتِ معرکه‌ی یک ایده

مارک رندولف

ترجمه‌ی کامران تقوی



نشر میلکان

۱. علیه تجلی. ۱۱
۲. هرگز به جایی نمی‌رسد! ۱۷
۳. آقای پستیچی، لطفاً. ۲۹
۴. جمع‌آوری و تشکیل گروه. ۴۱
۵. پول را نشانم بده. ۴۹
۶. نقد کردن یک چک ۲ میلیون دلاری چه حسی دارد؟ ۶۱
۷. ما در حال انتخاب سینماستر بودیم. ۷۲
۸. آماده‌ی راه اندازی. ۸۸
۹. یک روز از زندگی ما پس از راه اندازی. ۱۰۷
۱۰. ایام خوب گذشته. ۱۲۶
۱۱. دو سینت برای بیل کلینتون. ۱۳۸
۱۲. «دارم ایمانم به تو را از دست می‌دهم». ۱۴۴
۱۳. بر فراز تپه. ۱۵۶
۱۴. کسی چیزی نمی‌داند. ۱۷۲
۱۵. غرق شدن در موفقیت خودمان. ۱۸۸
۱۶. سقوط. ۱۹۶
۱۷. محکم کردن کمر بند. ۲۰۶
۱۸. عمومی شدن. ۲۱۷
- خاتمه. ۲۳۸
- سپاسگزاری. ۲۵۳
- پی‌نوشت‌ها. ۲۵۷

علیه تجلی

(ژانویه ۱۹۹۷، پانزده ماه قبل از شروع)

مثل همیشه دیرم شده است. فقط سه دقیقه باید رانندگی کنم تا به پارکینگ برسم، جایی که رید هیستینگز^۱ را می بینم تا او را سوار ماشینم کنم و به سر کار برویم؛ اما زمانی که سر میز صبحانه پسرت روی لباس استفراف می کند، نمی توانی کلیدهایت را پیدا کنی، باران می بارد و در آخرین لحظه متوجه می شوی برای عبور از کوه های سانتاکروز به سانی ویل بنزین کافی نداری! باید خوش شانس باشی که به قرار ساعت هفت صبح برسی.

رید شرکتی به نام پیور آتری^۲ را اداره می کند که ابزارهای توسعه ی نرم افزار تولید می کند و اخیراً مالک استارتاپی به نام اینتگریتی کیو^۳ شده است که من به تأسیس آن کمک کرده ام. بعد از اینکه رید شرکت ما را خرید، من را برای سمت نایب رئیس بازاریابی شرکت انتخاب کرد. ما نوبتی رانندگی می کنیم.

معمولاً به موقع به دفتر می رسیم؛ اما بسته به اینکه چه کسی رانندگی می کند، نحوه ی رسیدنمان فرق می کند. زمانی که نوبت رید باشد، به موقع با یک تویوتا آوالون بی عیب و نقص حرکت می کنیم. سرعت از حد مجاز بیشتر نمی شود. گاهی راننده هم داریم، جوانکی اهل استنفورد که به او دستور داده شده است با دقت و احتیاط تمام، پیچ های کوهستانی بزرگراه هفدهم را ببیماید. شنیدم که رید به او می گفت: «طوری رانندگی کن که انگار یه فنجون پر قهوه روی داشبورد.» راننده ی بیچاره هم همین کار را می کرد.

من؟ من راننده ی ولووی لکنته ای ام که دو صندلی عقب دارد!

شرح مهربانانه ی رانندگی من این است که خیلی عجولم؛ اما دقیق ترش این است که رانندگی ام تهاجمی است. سریع می پیچم و رانندگی می کنم و وقتی چیزی هیجان زده ام کرده باشد، سریع تر هم رانندگی می کنم.

امروز نوبت من است که رانندگی کنم. وقتی به پارکینگ می رسم، رید زیر چترش درحالی که به ماشینش تکیه داده، منتظرم ایستاده است. ناراحت به نظر می رسد.

می گوید: «دیر کردی.» هنگام سوار شدن چترش را تکان می دهد و با دست دیگرش بطری میچاله شده ی کوکاکولای رژیمی و دو بسته پوشک بچه ای را که روی صندلی جلوست به عقب پرت می کند و می نشیند: «با این بارون، ترافیک حتماً سنگین تر می شه.»

همین‌طور است. یک تریلی حامل بار در تونل لاورل^۴ خراب شده است و بعد از گذشتن از آن، ترافیک همیشگی سیلیکان‌ولی^۵ منتظرمان است. برنامه‌نویسان و مدیران اجرایی در صف‌های طولانی در بزرگراه مانده‌اند، مانند مورچه‌هایی که به لانه برمی‌گردند.

می‌گویم: «بله، ولی من ایده‌ی جدیدی دارم: تولید چوب‌های بیسبال سفارشی، کاملاً شخصی و منحصر به فرد. کاربرها به صورت آنلاین اطلاعاتشون رو برای ما می‌فرستن و بعد ما با استفاده از دستگاه تراشی که با کمک رایانه کنترل می‌شه، می‌تونیم چوب‌ها رو براساس مشخصات دقیق مدنظر اون‌ها تولید کنیم، مثلاً طول، ضخامت دسته و اندازه‌ی بدنه، همه منحصر به فرد؛ یا نه، اگه دلت یه بازسازی دقیق از چوب بیسبال‌های هنک آرن^۶ بخواد، اون رو هم می‌تونیم تولید کنیم.»

چهره‌ی رید عاری از احساس به نظر می‌رسد. این حالتی است که به‌خوبی با آن آشنا هستم؛ اما فردی که از بیرون او را می‌بیند حس می‌کند او از پشت شیشه‌ی کثیف جلوی اتومبیل به درختان صنوبری نگاه می‌کند که با سرعت از کنارشان رد می‌شویم یا مثلاً زل زده است به ماشین سوباروی که به آرامی در جلویمان حرکت می‌کند. می‌دانم پشت نگاهش چه چیزی نهفته است: ارزیابی سریع نکات مثبت و منفی، تجزیه و تحلیل سریع میزان سود و هزینه و نیز الگویی برای پیش‌بینی سریع خطرات احتمالی و مقیاس‌پذیر.

پنج ثانیه، ده ثانیه، پانزده ثانیه و در نهایت پس از سی ثانیه رو به من کرد و گفت: «عمرأً جواب بده.»

چند هفته‌ای می‌شد که دنبال انجام این کار بودیم. رید اضافه‌کاری می‌کرد تا ادغام بزرگی را به نتیجه برساند که هر دوی ما را بیکار خواهد کرد و وقتی گردوغبار این کار فرو بنشیند، قصد دارم شرکت خودم را راه بیندازم.

هر روز در ماشین ایده‌هایم را برایش می‌گویم. قصد دارم قانعش کنم تا به من ملحق شود و در مقام سرمایه‌گذار یا مشاور کمک کند. می‌توانم بگویم تا حدی کنجکاو شده است. او برای باز خورد دادن به من رودرپایستی ندارد. می‌تواند به راحتی هر چیزی خوب یا بدی را تشخیص دهد.

و ایده‌هایی که صبح پشت فرمان می‌گویم؟ بیشترشان ایده‌های بدی‌اند.

رید این را هم مثل ایده‌های دیگرم رد می‌کند. او گفت: «شدنی نیست، مبتکرانه نیست و هرگز جواب نمی‌ده.»

همان‌طور که پشت یک کامیون حامل ماسه متوقف می‌شویم، می‌گوید: «تازه، محبوبیت بیسبال بین جوان‌ها داره کم می‌شه.» کامیون ماسه به سن خوزه می‌رود، جایی که ماسه‌ها در نهایت برای ساخت جاده و ساختمان‌ها در سیلیکان‌ولی به بتن تبدیل می‌شوند.

«نمی‌خوام از همین اول کار گیر مشتری‌های روبه‌کاهش بیفتم.»

می‌گویم: «اشتباه می‌کنی» و توضیح می‌دهم که چرا اشتباه می‌کند. من هم تحقیق کرده‌ام، از میزان فروش کالاهای ورزشی آگاهی دارم و به تولید چوب‌های بیسبال هم نگاهی انداخته‌ام. می‌دانم هزینه‌ی مواد اولیه چقدر است و خریدن و به‌راه‌انداختن دستگاه تراش چقدر پرهزینه است و بله، ممکن است من با این ایده ارتباط شخصی داشته باشم؛ چون پسر بزرگم تازه اولین فصل لیگ را گذرانده است.

رید برای همه‌ی نظراتم پاسخی داشت. او نکته‌سنج و منطقی است و زمانش را با رؤیایپردازی تلف نمی‌کند.

من هم همین‌طور. صدایمان اوج گرفته است، اما عصبانی نیستیم. داریم بحث می‌کنیم، اما بحثی مؤثر.

همدیگر را درک می‌کنیم و درعین حال می‌دانیم طرف مقابل به شدت در حال مقاومت و رد کردن موضوع است.

او می‌گوید: «پافشاری تو روی این موضوع اصلاً عاقلانه نیست» و من تقریباً می‌خندم. می‌شنوم که مردم پشت سرش او را به اسپاک^۷ تشبیه می‌کنند. فکر نمی‌کنم منظورشان تعریف و تمجید باشد؛ اما باید این‌طور باشد. در جنگ ستارگان^۸، بیشتر اوقات حق با اسپاک است، درست مثل رید؛ اگر فکر می‌کند چیزی جواب نخواهد داد، پس حتماً جواب نخواهد داد.

بار اولی که رید را دیدم، با هواپیما در حال سفر از سان‌فرانسیسکو به بوستون بودیم. رید تازه شرکت را خریده بود، ولی به صورت هدفمند باهم وقت نگذرانده بودیم. در حالی که مطالبی درباره‌ی ردیاب‌های نشت حافظه و مدیریت نسخه‌ی نرم‌افزاری می‌خواندم، پشت گیت ورودی منتظر بودم که سوار هواپیما شوم که کسی با دست به شانم زد. رید بود و با اخم نگاهی به بلیتم کرد و پرسید: «شماره‌ی صندلی‌ت چنده؟»

وقتی شماره‌ی بلیت را به او گفتم، آن را از من گرفت و به پیشخوان رفت تا عوضش کند و بلیت درجه یک بگیرد. فکر کردم خوب شد. برای خواندن، استراحت کردن و حتی کمی خوابیدن فرصت داشتیم.

اما این اولین درسی بود که درباره‌ی رید گرفتم. زمانی که مهماندار هواپیما آمد، رید نوشیدنی مجانی را رد کرد و نود درجه به سمت من چرخید و در چشم‌هایم خیره شد و به مدت پنج ساعت و نیم نمای کلی و جامعی از کسب و کارمان را برابم شرح داد، بدون اینکه لحظه‌ای مکث کند تا جرعه‌ای از آب گازدارش بخورد.

فرصت حرف زدن پیدا نکردم، اما اهمیتی ندادم.

این یکی از درخشان‌ترین تجزیه و تحلیل‌های تجاری‌ای بود که به‌عمرم شنیده بودم. گویی به یک ابررایانه متصل شده بودم.