

ESO NUNCA FUNCIONARÁ

MARC RANDOLPH

ESO NUNCA FUNCIONARÁ

*El nacimiento de Netflix y el poder
de las grandes ideas*

Traducción de Anna Valor

 PAIDÓS®

Obra editada en colaboración con Editorial Planeta – España

Título original: *That Will Never Work*

© 2019, Marc Randolph

© 2019, Traducción: Anna Valor

2019, Publicado originalmente por Little, Brown and Company (Hachette Book Group)

Publicado en acuerdo con The Marsh Agency Ltd.

© 2019, Editorial Planeta S.A. – Barcelona, España

Derechos reservados

© 2020, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

www.paidos.com.mx

Primera edición impresa en España: octubre de 2019

ISBN: 978-84-08-21433-5

Primera edición impresa en México: octubre de 2020

ISBN: 978-607-747-989-5

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso en México – *Printed in Mexico*

ÍNDICE

<i>Nota del autor</i>	11
1. Contra las epifanías	13
2. «Eso nunca funcionará»	20
3. Por favor, señor cartero	35
4. Reunir a la banda	50
5. «Enséñame la pasta»	61
6. Qué se siente al ingresar un cheque de casi dos millones de dólares	78
7. Casi fuimos CinemaCenter	94
8. Preparados para el lanzamiento	115
9. Un día de la vida poslanzamiento	140
10. Los «días del alción»	165
11. Dos centavos por Bill Clinton	181
12. «Estoy perdiendo la fe en ti»	196
13. Al otro lado de las montañas	211
14. Nadie sabe nada	231
15. Nos ahogábamos en nuestro propio éxito	250
16. Crisis	264
17. Nos apretamos el cinturón	277
18. Salida a bolsa	291

<i>Epílogo. Las reglas de Randolph para alcanzar el éxito</i>	319
<i>Agradecimientos</i>	339
<i>Índice temático y onomástico</i>	343

CONTRA LAS EPIFANÍAS

(Enero de 1997: quince meses antes del lanzamiento)

Llego tarde, como de costumbre. Solo tengo que conducir tres minutos hasta el aparcamiento en el que me encuentro con Reed Hastings para compartir coche de camino al trabajo, pero, cuando tu hijo te vomita encima durante el desayuno y no encuentras las llaves, y llueve y te das cuenta en el último momento de que no tienes suficiente gasolina en el coche para cruzar las montañas de Santa Cruz y llegar a Sunnyvale, llegar a la hora acordada se convierte en una odisea.

Reed dirige una empresa llamada Pure Atria que crea herramientas de desarrollo de *software* y que, hace poco, compró una *start-up* que yo ayudé a fundar, Integrity QA. Después de comprar nuestra empresa, Reed me mantuvo como director de *marketing* corporativo. Nos turnamos para ir en coche al trabajo.

Solemos llegar a la oficina a tiempo, pero la forma de llegar cambia según quién conduzca. Cuando le toca a Reed, salimos a la hora en un Toyota Avalon impoluto. Respetamos los límites de velocidad. A veces llevamos conductor, un chaval de Stanford al que se le ha ordenado que conduzca por las curvas sinuosas y montañosas de la autovía 17 con cuidado y precisión.

—Conduce como si llevaras una taza llena de café en el salpicadero —había oído a Reed decirle. Y el pobre chico conduce así.

¿Y yo? Yo tengo un Volvo hecho polvo con dos sillitas para niños en los asientos de atrás. Una descripción amable de mi forma

de conducir sería «impaciente», aunque, quizá, «agresiva» es más precisa. Cojo las curvas rápido y, cuando me emociono por algo, aún voy más deprisa.

Hoy me toca conducir a mí. Cuando entro en el aparcamiento, Reed ya me está esperando, acurrucado debajo de un paraguas, apoyado en su coche. Parece molesto.

—Llegas tarde —dice mientras sacude el paraguas y entra en el coche. Tiene que apartar una lata de Coca-Cola Light estrujada y dos paquetes de pañales del asiento del copiloto, los tira en los asientos traseros—. Habrá un tráfico terrible con tanta lluvia.

Y así es. Ha habido un accidente en la curva de Laurel y hay un tráiler parado en el punto más alto de la carretera. Y, además, el típico tráfico de Silicon Valley: programadores y ejecutivos haciendo largas colas, como hormigas que vuelven al hormiguero.

—Vale —digo—, pero he tenido una idea nueva: bates de béisbol personalizados. Totalmente únicos y exclusivos. Los usuarios rellenarían un cuestionario por internet y nosotros usaríamos una fresadora controlada por ordenador para crear un bate que se adaptara perfectamente a sus características, tanto en longitud como en grosor del mango y de la maza. Cada uno sería diferente. O no. Si alguien quisiera una recreación exacta del bate de Hank Aaron,* también podríamos hacerlo.

Reed se queda inexpresivo. Es un gesto que conozco bien. A un observador externo le parecería que, simplemente, está mirando a través del parabrisas sucio las secuoyas que pasan zumbando o el Subaru de delante, que va quizá demasiado lento, pero yo sé qué hay detrás de esa mirada: una evaluación a toda velocidad de los pros y los contras, un análisis trepidante de costes y beneficios, un modelo predictivo casi instantáneo de los posibles riesgos y de la capacidad de crecimiento de la idea.

Pasan cinco segundos, luego diez y quince. Después de unos treinta segundos, se vuelve hacia mí y me dice:

* Jugador ya retirado de las Grandes Ligas de Béisbol americano. [*N. de la T.*]

—Eso nunca funcionará.

Llevamos unas semanas con esto. Reed ha estado haciendo horas extras para cerrar una fusión de empresas que nos dejará a ambos sin trabajo y, cuando se hayan calmado las aguas, yo quiero fundar mi propia empresa. Todos los días, en el coche, le planteo ideas de negocio. Intento convencerle de que se una a mí como asesor o como inversor y veo que tiene curiosidad. Darme su opinión no le supone ningún problema. Sabe reconocer una buena idea cuando la ve. Y también sabe reconocer una mala idea cuando la oye.

Y, en general, las ideas que le planteo de camino al trabajo son malas. Reed descarta esta igual que ha hecho con las demás. No es práctica. No es original. Nunca funcionará.

—Además, el béisbol cada vez es menos popular entre la gente joven —dice cuando nos paramos detrás de un volquete lleno de arena. La arena va a San José, donde acabará formando parte del hormigón para las carreteras y los edificios del floreciente Silicon Valley—. No hay que empezar dependiendo de una base de usuarios que ya está en declive.

—Te equivocas —le digo, y le explico por qué. Yo también he hecho mis averiguaciones y conozco las cifras de las ventas de material deportivo. He investigado sobre la producción de los bates de béisbol, sobre cuánto cuesta la materia prima y lo caro que es comprar y hacer funcionar una fresadora. Y, vale, sí, puede que tenga una conexión personal con esta idea: mi hijo mayor acaba de terminar su primera temporada en la liga infantil.

Reed tiene una respuesta para todos y cada uno de mis argumentos. Es analítico, racional y no pierde el tiempo con formalidades. Yo tampoco. Levantamos la voz, pero no estamos enfadados. Es una discusión, pero es una discusión productiva. Los dos entendemos al otro. Los dos sabemos que el otro opondrá una resistencia firme e inflexible.

—Tu apego a esta idea no es del todo racional —me dice, y yo casi suelto una carcajada. A sus espaldas, he oído a la gente compararlo con Spock. No creo que para ellos sea un halago, pero de-

bería serlo. En *Star Treck*, Spock casi siempre tiene razón. Y Reed también tiene razón casi siempre. Si piensa que algo no funcionará, lo más probable es que no funcione.

Conocí a Reed en un viaje en avión en el que íbamos de una punta a la otra del país, de San Francisco a Boston. Reed acababa de comprar mi empresa, pero, hasta entonces, no habíamos pasado tiempo juntos y solos. Yo estaba sentado en la puerta de embarque, esperando para subir al avión, leyendo un archivador con materiales sobre detectores de fuga de memoria y gestión de versiones de *software*. Sentí unos golpecitos en el hombro. Era Reed.

—¿Dónde te sientas? —me preguntó mirando con el ceño fruncido el billete que yo llevaba impreso.

Cuando se lo dije, me cogió el billete, se fue al mostrador e hizo que me subieran a primera clase.

«Qué amable —pensé—. Podré leer, relajarme un poco y puede que hasta echar una cabezadita».

Aquella fue mi primera lección sobre Reed. Cuando vino la azafata, él rechazó con un gesto de la mano las mimosas gratis que nos ofrecía, giró el cuerpo noventa grados y clavó los ojos en los míos. Y, durante las siguientes cinco horas y media, me hizo un resumen exhaustivo de la situación de nuestra empresa sin apenas pararse a beber un sorbo de agua con gas. Yo prácticamente no pude decir ni pío, pero no me importó. Era uno de los análisis empresariales más brillantes que jamás había oído, era como estar conectado a un superordenador.

Ya no estamos en primera clase. Ahora vamos en un Volvo al que no le vendría mal un lavado, pero yo sigo pensando que la mente de Reed es fascinante, y su actitud, revitalizante. Le estoy agradecido por sus consejos, por la consultoría gratuita que me llevo en estos trayectos de ida y vuelta a Silicon Valley por las montañas. Por azar, he acabado trabajando en la misma empresa —y viviendo en la misma ciudad— que alguien que entiende mi punto de vista y puede prestarme una valiosa ayuda, por no hablar del ahorro de gasolina. Sin embargo, sigue siendo frustrante tener que escuchar que una idea que me he pasado una semana investigando es completamente

inviabile. Una parte de mí empieza a preguntarse si todas mis ideas de negocio están construidas sobre una base tan inestable y poco sólida como la arena que lleva el volquete que tenemos delante.

Ese volquete, por cierto, sigue yendo por el carril izquierdo y se mueve con lentitud, creando un atasco detrás de él. Me siento frustrado. Le pongo las largas. El conductor me mira por el retrovisor y no reacciona. Yo refunfuño unas cuantas obscenidades irracionales.

—Tienes que relajarte —dice Reed señalando el tráfico que tenemos delante. Ya me ha dicho (dos veces) que la costumbre que tengo de ir cambiando de carril constantemente es, en última instancia, contraproducente e ineficiente. Mi forma de conducir lo pone enfermo y no solo en sentido metafórico—. Llegaremos cuando tengamos que llegar.

—Voy a quedarme calvo a este paso —le digo— y ya no me queda mucho pelo.

Me paso la mano por lo que queda de mis rizos y, entonces, ocurre: uno de esos momentos tan poco comunes de epifanía. Parece que todo pasa a la vez: el sol sale de entre las nubes y cesa la llovizna. El volquete cobra vida con un zumbido, se pasa al carril que le corresponde y el tráfico empieza a fluir. Parece que puedo ver los kilómetros de carretera que tengo por delante, hasta el corazón congestionado de San José: las casas, los edificios de oficinas, las copas de los árboles meciéndose con la brisa... Cogemos velocidad, dejamos atrás las secuoyas y, en la distancia, veo el monte Hamilton, con la cima centelleando por la nieve recién caída. Y, entonces, me viene. La idea que, por fin, funcionará.

—Champú personalizado por correo —digo.

En Silicon Valley siempre triunfa una buena historia de origen, la idea que lo cambió todo, la bombilla que se encendió en mitad de la noche, la conversación de «¿y si pudiéramos hacer las cosas de otra forma?».

Esas historias suelen girar alrededor de una epifanía. Las historias que se cuentan a los inversores escépticos, a los miembros

recelosos de la junta directiva, a los periodistas curiosos y, finalmente, al público suelen destacar un momento concreto: el momento en el que todo queda claro. Brian Chesky y Joe Gebbia no pueden pagarse el alquiler en San Francisco y se dan cuenta de que pueden poner un colchón hinchable para que la gente duerma, así nace Airbnb. Travis Kalanick se gasta ochocientos dólares en un conductor privado en Nochevieja y piensa que tiene que haber un modo más barato de conseguir lo mismo, así nace Uber.

Existe una historia bastante conocida sobre Netflix que dice que la idea le vino a Reed después de haber tenido que pagar cuarenta dólares por retrasarse en devolver *Apolo 13* a un videoclub de la cadena Blockbuster. Pensó: «¿Y si no hubiera penalizaciones por retraso?». Y, ¡pum! Así nació la idea de crear Netflix.

Esa historia es preciosa. Es útil. Es, como decimos en *marketing*, emocionalmente verdadera.

Sin embargo, como veréis en este libro, no es toda la historia. Sí, hubo una copia de *Apolo 13* que se devolvió con retraso, pero la idea de crear Netflix no tuvo nada que ver con las penalizaciones por retraso. De hecho, al principio, las cobrábamos. Y lo que es más importante, la idea de crear Netflix no fue perfecta, útil, clara y acertada, no surgió en un momento de inspiración divina, no nos vino en un fogonazo.

Las epifanías son poco comunes y, cuando aparecen en las historias que cuentan el origen de algo, suelen estar muy simplificadas o ser completamente falsas. Nos gustan estas historias porque encajan en la idea romántica que tenemos de la inspiración y la genialidad. Queremos que los Isaacs Newton estén sentados debajo del manzano cuando caiga la manzana. Queremos que los Arquímedes estén en la bañera.

Pero, normalmente, la realidad es más complicada.

La verdad es que, por cada buena idea, hubo miles que eran malas. Y, a veces, resulta difícil diferenciarlas.

Material deportivo personalizado, tablas de surf a medida, comida de perro formulada individualmente para cada animal... Todas estas fueron ideas que le planteé a Reed. Fueron ideas en las

que trabajé horas, ideas que yo pensaba que eran mejores que la que, finalmente, después de meses de investigación, cientos de horas de discusión y reuniones maratónicas en un restaurante familiar, se convirtió en Netflix.

Yo no tenía ni idea de lo que iba a funcionar y lo que no. En 1997, lo único que sabía era que quería fundar mi propia empresa y que quería que el negocio se basara en la venta por internet. Y ya está.

Parece absurdo que una de las empresas de comunicación más grandes del mundo haya surgido de esos deseos, pero así fue.

Esta historia trata de cómo pasamos del champú personalizado a Netflix, pero también cuenta la fascinante vida de una idea: de sueño a concepto y, finalmente, a realidad compartida. Y también cuenta cómo las cosas que aprendimos en ese viaje —que nos llevó de dos tíos que se daban ideas en un coche a una decena de personas delante de ordenadores en un antiguo banco y, finalmente, a cientos de empleados que vieron cómo el símbolo de nuestra empresa corría por el *ticker* de la bolsa— nos cambiaron la vida.

Uno de los objetivos que tengo al contar esta historia es desmontar algunos de los mitos que se acoplan a historias como la nuestra, pero creo que es igualmente importante mostrar cómo y cuándo algunas de las cosas que hicimos al principio, a veces sin darnos cuenta, funcionaron. Han pasado más de veinte años desde esos primeros trayectos en coche con Reed y, en este tiempo, me he dado cuenta de que hay cosas que descubrimos que, si se aplican de un modo más general, pueden favorecer el éxito de un proyecto. No son exactamente leyes, ni siquiera principios, sino verdades que descubrimos a base de mucho trabajo.

Verdades como «desconfía de las epifanías».

Las mejores ideas muy rara vez se te ocurren en la cima de una montaña con el fogaño de un rayo. Ni siquiera se te ocurren en la ladera de la montaña en medio de un atasco detrás de un volquete lleno de arena. Se hacen patentes más lenta y gradualmente, con el paso de las semanas y de los meses. Y, de hecho, cuando por fin tienes una, puede que no te des cuenta durante mucho tiempo.