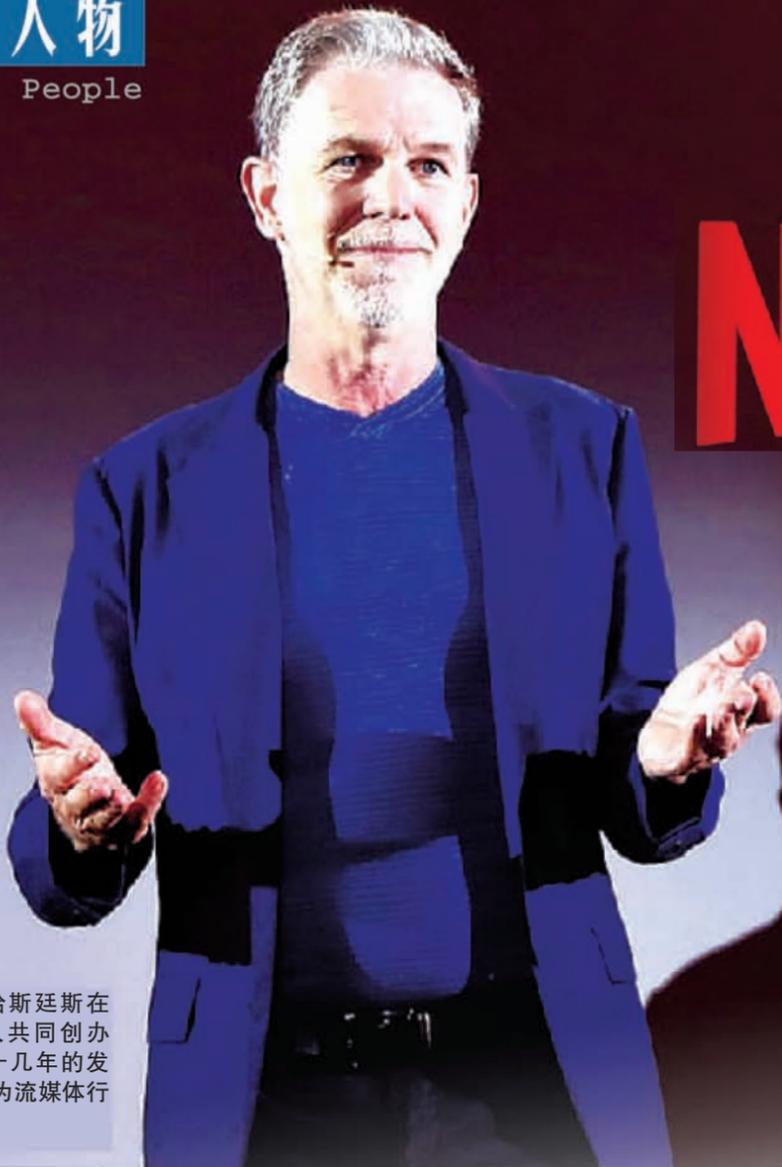


奈飞创始人兼CEO里德·哈斯廷斯 用流媒体重塑好莱坞



人物

People



NETFLIX

里德·哈斯廷斯在1997年与人共同创办奈飞,通过十几年的发展奈飞已成为流媒体行业的领军者。

近年来,流媒体服务市场日益扩大,其中奈飞公司(Netflix)通过《纸牌屋》《王冠》《后翼弃兵》等一部部爆款剧,几乎占据了流媒体市场的半壁江山,成为当仁不让的流媒体行业领导者。51岁的奈飞创始人兼CEO里德·哈斯廷斯,用流媒体技术重塑好莱坞,彻底改变了家庭娱乐的方式。

1960年10月8日,里德·哈斯廷斯出生于美国马萨诸塞州波士顿的一个美国中产阶级家庭。父亲威尔莫特曾在卫生、教育和福利部门工作。

哈斯廷斯小时候还曾跟着父母去了马里兰州总统度假地戴维营。2006年,哈斯廷斯在接受美国媒体采访时透露:“我们坐着高尔夫球车四处游览。”

斯坦福硕士毕业 曾在非洲“支教”

他家境优越,从小接受精英教育,整个青少年时期都是在美国顶尖的贵族私立中学度过。在高中毕业后的间隔年,哈斯廷斯没有像许多同学那样去旅游,而是挨家挨户推销吸尘器。

1983年,哈斯廷斯毕业于鲍登大学,这是一所位于美国缅因州的顶尖文理学院。哈斯廷斯主修数学,因为他觉得抽象概念很美,很吸引人。

哈斯廷斯在读大学时就加入了海军陆战队,大学毕业后加入美国和平护卫队,在非洲斯威士兰当了两年教师,教高中生数学。他在口袋里只有10美元的时候,靠着搭便车跨越了整个欧洲。哈斯廷斯在后来接受采访时谈到,这段经历给了他创业的勇气。

回国后,他考入斯坦福大学计算机专业攻读硕士学位,并于1988年顺利毕业。他曾告诉英国媒体:“我没考进最心仪的麻省理工学院。”这位“学霸”的抱怨似乎还带着一丝“凡尔赛”的味道。

31岁创办首家公司 几年后卖了7.5亿美元

奈飞并非哈斯廷斯创立的第一家公司。

1991年,哈斯廷斯与雷蒙德·派克和马克·博克斯一同创办了Pure Software公司,专门测量软件的质量。那时候,他是一个“极客中的极客”,编程到筋疲力尽后,他会直接睡在办公室的地板上。

这间公司非常成功,在1995年上市之前,每年的盈利都比前一年翻一番。1997年,Rational Software公司以7.5亿美元收购了这家公司。哈斯廷斯说,这笔交易“给了我创办奈飞的资金”。

坊间传说,哈斯廷斯的这次创业源于一次“吃亏”。他在一家传统的电影租赁店租了电影《阿波罗13号》,结果因为逾期六周被罚了40美元。“如果没有滞纳金呢?”创办奈飞的想法就这样诞生了。

“这是个不错的故事。”曾在Pure Software与哈斯廷斯共事的奈飞联合创始人马克·伦道夫说,“从很多方面来说,奈飞就是要讲好故事。”事实上,奈飞的诞生不是灵光一闪,而是在无数次的头脑风暴中酝酿出来的。那时候哈斯廷斯和伦道夫一起上下班,两人在路上频繁展开头脑风暴。

1997年,哈斯廷斯和马克·伦道夫共同在加利福尼亚州创办了奈飞,通过互联网提供统一费率电影DVD租赁服务,并邮寄给全美国的客户。相关数据显示,奈飞第一年就获得了23.9万名用户。

当时的电影行业巨头是百事达和好莱坞,哈斯廷斯要想赢得市场,就必须创造出一种新的经营模式。奈飞的租赁模式是用户在注册、交费成为会员后,就可以无限期地观看DVD,也不用缴纳高昂的滞纳金。消费者在奈飞网站上列出想看的电影清单,奈飞还能精准定位消费者的喜好,进行电影推荐。

奈飞一度濒临破产 在危机中抓住机会

奈飞的发展并非一帆风顺。

为了拓宽市场,2000年奈飞打算与对手百事达合作。伦道夫还记得,当时他和哈斯廷斯一起飞往达拉斯,试图说服百事达CEO约翰·安提奥科以5000万美元的价格收购奈飞,结果当然是遭到了拒绝。加上受到网络经济泡沫破灭和“9·11”事件的影响,奈飞公司资金枯竭,一度面临破产。所幸后来DVD播放机价格大幅下跌,公司租赁业务重新复苏,并于2002年成功上市。

2007年,美国大部分家庭都用上了宽带网络,这给流媒体行业带来了机会。哈斯廷斯看准了互联网发展的良好态势,决定将DVD邮递业务升级为流媒体服务,同时扩充了大量视频内容,使消费者能够通过网络随时随地在电视、电脑和移动设备上收看电视节目和电影,此举立即取得巨大成功。

2011年奈飞股价再创新高,之后哈斯廷斯做出了前《福布斯》记者布莱恩·所罗门所说的“一系列

有问题的决定”。这位首席执行官将奈飞传统的DVD订阅业务和刚刚起步的流媒体业务分开,收取不同的费用,这让公司陷入了危机。据《福布斯》报道,用户对新的订阅选择感到愤怒,到2011年底奈飞的股价下跌了75%,且流失了数百万用户。

由于让公司遭受损失,几个月后的一次管理层会议上,哈斯廷斯含着眼泪道歉。

这次危机也成了网飞崛起的转折点。哈斯廷斯越发意识到,要牢牢抓住用户的口味和爱好,提供精准内容。他曾公开表示:“我们希望,能超越所有竞争对手,更好地打造出人们想要观看和谈论的故事。”

2011年开始,哈斯廷斯开始打造网飞的自制剧。《纸牌屋》2013年上映后,很快成为现象级电视剧,至今仍是许多影迷心中的神剧。随后,《怪奇物语》《女子监狱》《黑镜》《王冠》《后翼弃兵》……一部部爆款剧在观众心中留下深深烙印。2020年,奈飞凭借《黑钱胜地》《王冠》等电视剧,创纪录地获得160项艾美奖提名,使老对手HBO黯然失色。

高薪吸纳人才 拍出一部爆款剧

如今,网飞的订阅用户数已突破2亿大关。

奈飞2020年一季度付费用户增加1580万,全球用户总数超过1.82亿。美国媒体报道称,这一增幅是奈飞13年来单季度最大增

幅。其间适逢美国等全球多国为应对疫情颁布“居家令”,让数以百万计“宅家”民众涌向奈飞“刷刷”、找乐子。作为为数不多受益于“居家令”的企业,奈飞认为,“居家令”结束后,用户增长速度将放缓。

在哈斯廷斯的《没有规则》一书中,他把奈飞的公司文化比作冠军级职业运动队文化,一支互相帮助、互相拉动的队伍,当一名队友跟不上球队升级而落队时,却不会流泪。要拿到奖杯,就要雇佣表现最优秀的人。

奈飞通过高薪吸纳精英人才,如请来制片人马特·特内尔,他人脉广泛,拿到了《怪奇物语》的初稿;签下科恩兄弟等鬼才导演。就这样,通过开出的大额支票,奈飞成了导演的天堂,拍出《纸牌屋》等一部部爆款剧,吸引大量粉丝。

随着奈飞的飞速发展,哈斯廷斯也跻身亿万富翁行列。《福布斯》估计,他目前的身家约50亿美元,排在富豪榜第132位。此外,哈斯廷斯被美国《财富》杂志评为2010年“年度商业人物”;在美国《时代》周刊评出的“2011年全球最具影响力人物100强”中名列第三;在《名利场》公布的“2013年度最具影响力的50人”榜单上排名第12位。

哈斯廷斯和妻子帕蒂·奎林育有两个孩子,他每年会休六周的假期。尽管重视休息时间,哈斯廷斯却说自己没有什么业余爱好。“奇怪的是,我几乎没有任何爱好。”他曾向美国媒体透露,“我不会驾船出海,也不会钓鱼。”不过,他是个动物爱好者,家里养了4条狗、4只尼日利亚矮山羊和10只鸡。