



Говорит и показывает кинокомпания Netflix

За последние 20 лет Netflix из небольшой компании, занимавшейся продажей и прокатом фильмов на DVD, превратилась в **международную корпорацию с миллиардными оборотами**. Между тем революция индустрии развлечений только началась.

Лос-Гатос — одно из тех мест в Кремниевой Долине, о котором, в отличие от Маунтин-Вью или Купертино, до недавних пор было мало кому известно. Оно находится примерно в часе езды от аэропорта Сан-Франциско; выйдя из машины, вы окажетесь в буквальном смысле на краю Кремниевой Долины. Дальше — только горы, по которым проходит южная граница долины высоких технологий. Когда-то, в стародавние времена, еще до основания города, здесь водились дикие представители семейства кошачьих. Отсюда и пошло название «Лос-Гатос», что в переводе означает «кошки».

На первый взгляд городок с 30-тысячным населением кажется чистым и сонным. Кошек на улицах теперь не видно — разве что на эмблеме бутика шляп «Black Cat Hats» в центре города. Зато во время короткой прогулки можно увидеть старинный кинотеатр в стиле пятидесятых, небольшую среднюю школу и сразу четыре церкви, принадлежащие разным христианским общинам. И ничто в этой умиротворяющей картине не указывает на то, что именно здесь находится центр организации, работающей под алым стягом мировой революции.

Наверное, никто не мог предположить, что все пойдет настолько далеко, когда ровно 20 лет назад, 29 августа 1997 года, бывший учитель математики Рид Хастингс и его партнер по

бизнесу Марк Рэндольф организовали онлайн-продажу фильмов на DVD с услугой доставки посылок. Однако история показала, что корпорация Netflix не только благополучно пережила пузырь доткомов, но и успешно идет к тому, чтобы полностью перевернуть с ног на голову индустрию развлечений. Компания с самого начала поняла, какие ингредиенты нужны для ее рецепта успеха.

От рассылки DVD до Binge-Watching

Сегодня Netflix, как в техническом, так и в культурном аспекте, представляет собой одну из самых значимых компаний в Кремниевой Долине, а ее влияние распространяется далеко за пределы Калифорнии. Потокковая передача доступна почти по всему миру и охватывает более 98 миллионов пользователей, которые просматривают 125 миллионов часов видеоматериалов Netflix ежедневно.

И это вполне закономерно, поскольку Netflix является не только флагманом потоковой передачи фильмов и сериалов, но и первопроходцем в Binge-Watching, что можно перевести как «просмотр за раз». Традиционного употребления сезонов сериалов по одной серии у Netflix как бы и нет. Раньше поневоле приходилось целую неделю ждать продолжения любимого

ФОТО: Билл Джамин Хартли/Айер (3); Netflix (Хастингс) ИЛЛЮСТРАЦИЯ: iStockphoto/Pop_Dor (кара)

сериала. Сегодня такой вид трансляции иногда пренебрежительно называют линейным телевидением. Эти времена прошли. А вместе с ними в прошлом осталась и традиция собираться всей семьей в гостиной перед телевизором, словно перед костром. Новая волшебная формула выглядит так: телевидение без привязки к сетке вещания. Сегодня любой может выбрать, когда, как, где и на каком устройстве он будет смотреть интересный сериал — требуется только достаточная ширина полосы. Позволять редакции телеканала определять, в каком ритме смотреть сериал, — в нашем-то высокотехнологичном мире это выглядит как навязчивая опека. Netflix видит свою миссию в освобождении телевизионной аудитории, и крайним выражением этой новой свободы как раз и стал «просмотр запоем».

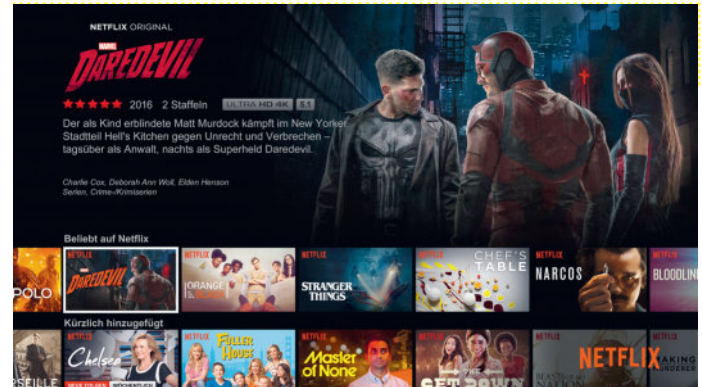
Разумеется, безудержное потребление фильмов и сериалов не должно стать долговой ловушкой, поэтому Netflix разумно делает ставку на абонентскую модель оплаты. Это одна из важных гарантий успеха корпорации, произрастающая еще из ее истоков — во всяком случае, если судить по мифу об основании компании, который с охотой рассказывает босс Netflix Хастингс. Легенда гласит, что штраф в \$40 (2300 рублей) за невозвращенную видеокассету толкнул его на идею создания собственной фирмы: что, если можно было бы неограниченно брать напрокат кассеты из видеотеки за \$30–40 в месяц — без всяких штрафов? Так родилась идея фиксированной ставки за просмотр видео. Компания Netflix стала придерживаться этой модели оплаты и тогда, когда десять лет назад она вместо почты начала использовать для доставки фильмов Интернет. Сейчас за 8–12 евро в месяц (500–800 рублей) пользователи могут вдоль и поперек пересматривать весь предлагаемый контент, что в итоге приносит компании годовую прибыль, составляющую почти девять миллиардов долларов.

Netflix создает собственный Интернет

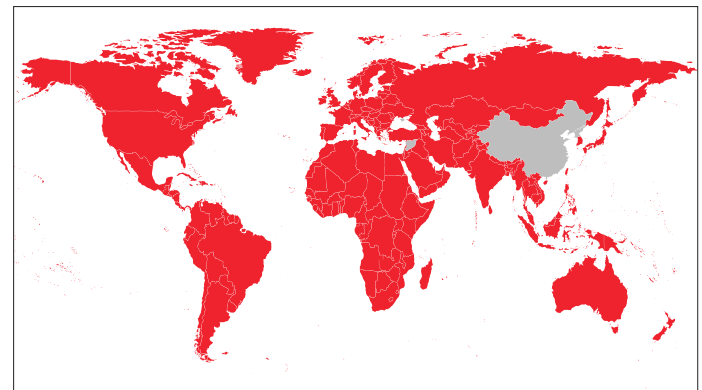
Однако абонентская модель — не единственный секрет успеха: компания Netflix уже сподвигла людей на оформление долгосрочного поручения на списание ежемесячной платы с банковского счета — чтобы их не отпугивать. Поэтому в приоритет поставлена безупречно работающая техника. Ничто так не мешает с упоением наслаждаться сериалом, как затянувшаяся загрузка или помехи. При этом проблемой для Netflix становится собственный успех. В пиковые часы сервис занимает примерно треть всего загрузочного трафика и тем самым создает значительную нагрузку для сетей провайдеров. Чтобы, несмотря на это, бесперебойно обеспечивать пользователей контентом, с 2011 года Netflix выстраивает собственную сеть дистрибуции контента (Content-Distribution-Network или CDN) под названием «Open Connect» — по сути новый сегмент Интернета, зарезервированный только для контента Netflix.

При этом компания действует с исключительной ловкостью: провайдеры, страдающие от нагрузки, создаваемой сервисом, и соглашающиеся на сотрудничество с ним, получают в подарок от Netflix серверы, которые принимают на себя всю загруженную ширину полосы. В 2016 году, к примеру, она в среднем составляла около 90 Гбит/с на сервер. С этих локальных серверов контент потом передается пользователям. Правда, для обеспечения хорошей пропускной способности промежуточное хранение всего видеокаталога на каждом сервере не производится. Поэтому Netflix необходимо гарантировать, что нужные видеофайлы окажутся на нужном сервере в нужный момент.

Для выполнения этой задачи Netflix снова обращается к своему хитроумному алгоритму популярности, который посто-



Netflix делает ставку на эксклюзивность: оригинальная продукция все больше вытесняет лицензионный контент, который предоставляют и другие сервисы



Зрелища глобального масштаба

С прошлого года сервис Netflix доступен по всему миру, за исключением Китая, Северной Кореи, Сирии и Крыма



Выездной репортаж

Как и у многих других компаний, в Кремниевой Долине территория центрального офиса Netflix в Лос-Гатосе обустроена по принципу кампуса. Редактор CHIP Бенджамин Хартльмайер увидел это собственными глазами

янно анализирует потребительское поведение пользователей, чтобы спрогнозировать, кто, когда и что захочет посмотреть. К тому же алгоритм указывает каждому пользователю спектр кластеров в соответствии с его предпочтениями. Иными словами, программа открывает для каждого пользователя свой ящик стола с фильмами и сериалами, в идеале наполненный названиями, которые могут быть отнесены к самым любимым. Поэтому Netflix — это кошмарный сон для поборников конфиденциальности, ведь сервис анализирует не только то, что смотрят пользователи, но и в каком темпе, целиком или по кусочкам, на каком эпизоде просмотр останавливается и когда →

зритель не может оторваться от экрана. А также компании известно, как долго пользователь просматривает каталог, прежде чем выберет какое-то название.

Анализ данных уже давно стал существенным элементом в работе сервиса. Еще в 2000 году, то есть за семь лет до того, как компания Netflix начала передачу видео по запросу, был впервые внедрен алгоритм рекомендаций, с помощью которого определялись предпочтения клиентов на основе их оценок. Алгоритм отслеживания, введенный в 2009 году после трех лет конкурентной борьбы между разработчиками, обошелся компании Netflix в миллион долларов. Правда, эта цифра не идет ни в какое сравнение с суммами, которые компания инвестирует в сервис сейчас.

Еще больше эксклюзивности за миллиард евро

В апреле 2017 компания Netflix заявила, что посредством выпуска облигаций она рассчитывает получить миллиард евро от иностранных инвесторов. Новые денежные вливания планируется в первую очередь направить на дорогостоящее производство собственной продукции, которая тоже является важным элементом успеха компании. Ведь Netflix — это уже давно не онлайн-видеотека, которой она была изначально. Компания сейчас в большей степени представляет собой онлайн-телецентр. Поэтому в 2013 году в Лос-Гатосе приступили к производству эксклюзивного контента, вступив в прямую конкуренцию с классическими кабельными каналами. И это дает компании Netflix решающее преимущество: благодаря собственному производству сервис становится независимым от установившейся цепочки использования фильмов и сериалов, в которой место компании Netflix как сервиса, осуществляющего потоковую передачу на абонементной основе, долгое время оказывалось в конце очереди, и она могла предлагать только материал не первой свежести.

Но это давно уже в прошлом: сегодня каталог Netflix наглядно демонстрирует, что оригинальная продукция корпорации занимает все больше места под солнцем. Поскольку этот контент можно увидеть только там, сервис потоковой передачи становится все более востребованным со стороны пользователей. Помимо снимаемых по заказу Netflix сериалов, таких как «Оранжевый — хит сезона», «Сорвиголовы» или «Очень странные дела», все большую долю занимает контент, который хотя и предоставляется по лицензии кабельными каналами, за пределами США доступен только на Netflix. Такие сериалы, как «Фарго» или спин-офф сериала «Во все тяжкие» — «Лучше звоните Солу», как правило, уже через 48 часов после премьеры в США можно посмотреть в Европе. Для Netflix это становится нормой. В собственном производстве Netflix делает ставку на еще один технический компонент: в самом дорогом пакете новинки предлагаются в 4K- и HDR-формате Dolby Vision — при условии соответствия аппаратного оборудования. Таким образом, Netflix сменяет Blu-ray на посту технического лидера в индустрии домашних развлечений.

Следующий шаг: Netflix осваивает кино

Между тем, телевидения и развлечений для гостини компании Netflix уже недостаточно, и теперь экспансия потокового сервиса направлена на большое кино. После первых неудач на старте и первого громкого успеха с драмой о гражданской войне «Безродные звери» компания выбирает более крупный калибр: первой настоящей лакмусовой бумажкой для голливудских амбиций можно считать вышедший в мае фарс о войне в Ираке под названием «Машина войны» с Брэдом Питтом в главной роли.

Отлично
Оригинальные продукты Netflix, такие как «Оранжевый — хит сезона», уже получили множество наград «Эмми». Несколько из них выставлено в фойе офиса фирмы



«Единственная инновация в кинотеатрах — это вкус попкорна»

Рид Хастингс

Основатель и исполнительный директор Netflix

До сих пор голливудские студии зарабатывали деньги в первую очередь тем, что многократно использовали фильмы в различных форматах: от дорогих до дешевых. Иначе говоря — от формата для кинотеатров, Blu-ray и DVD до финансируемого через рекламу свободного показа по телевидению. Эта цепочка теперь должна быть разорвана: кинофильм компании Netflix уже в день кинопремьеры будет доступен на потоковой платформе.

Шеф Netflix Хастингс считает кинотеатры реликтами из древних времен. В специализированном журнале Variety со свойственной основателям стартапов заносчивостью он упрекнул кинопрокатчиков в том, что за последние 30 лет в этой отрасли не было никаких инноваций, кроме вкуса попкорна. И как обычно, ведущие студии уже отреагировали на нападки из Лос-Гатоса: в марте стало известно, что они хотят сократить до 17 дней цифровую блокировку своих блокбастеров, которая до сих пор действовала в течение 90 дней. Если однажды цифровая блокировка и вовсе будет отменена, компания Netflix уже стоит наготове: еще в этом году в дополнение к уже имеющемуся офису в Беверли-Хиллз должен открыться еще один, в Лос-Анджелесе — в самом сердце Фабрики грез, на Бульваре Сансет в тени Голливудских холмов. Здесь из маленькой звездочки на просторах Интернета должен вырасти красный гигант на небосклоне индустрии развлечений. И если все пойдет по плану, есть шанс преуспеть и на этом поприще.

Так Netflix за несколько лет может стать для Голливуда тем, чем уже стал Amazon для торговли, — цифровой угрозой. Так что не только киностудии будут все больше багроветь от ярости — под сенью логотипа Netflix красным станет весь мир. 