



Alpha Helix Asset Management 投資備忘錄 (五十六)

2023.10.31

Netflix 的成功祕訣 – 如何塑造創意迸發的團隊文化 (3-1)

摘要

今年以降，Netflix 股價表現強勁，並且在對手 Disney+ 強力挑戰之下依舊維持成長，回首過去，Netflix 從 2000 年一路走來屢次成功抓住每一次的市場趨勢，從數不清的影音企業中脫穎而出，在這背後企業文化功不可沒，因此我們這一系列文章將從三個面向 - 提升人才密度、創造誠實透明環境、釋出控制激勵當責心，來深度剖析 Netflix 的成功祕訣。

第一章 – 高人才密度帶來績效湧現

讓我們回到故事一開始的那天。

2000 年春，網路泡沫破滅之際，Netflix 還只是擁有 30 萬用戶的新興企業。鉅額虧損壓得執行長 Hastings 喘不過氣，他向當時的影音龍頭百視達(Blockbuster)伸出橄欖枝，希望以 5000 萬美元的價格出售 49% 的 Netflix 股權。在這筆交易之下，Netflix 將改名為 Blockbuster.com，成為百視達的一部分。在那個網路尚未盛行的時代，鮮少人能預見到串流影音的巨大潛力和未來的巨變。百視達的 CEO - John Antioco 也不意外地婉拒了 Hastings 的提議，在 Antioco 的眼中，憑藉百視達雄厚的資源和市場地位，他們完全可以自主研發新的商業模式。

百視達後續的巔峰與殞落在此暫不展開，回到 Netflix 本身，既然找不到外部資金來開源養活團隊，那只好從節流下手了。Hastings 和他的團隊著手進行裁員規劃，只留下最無可取代的一群員工，藉以確保每一分薪資支出都花在刀口上。訊息宣布的當天，辦公室無可避免的陷入了承重的低氣壓，然而在塵埃落定之後，Hastings 赫然發現這些留下來的菁英們反而創造出了比起過往更加有生氣和活力的辦公室氛圍，充滿靈感的討論在不斷地迸發，出乎所有人所預料的，Netflix 不僅成功減少了人事支出，還讓每一分人事支出所創造的價值比起以往更加有意義。

Lesson 1.1

人才密度提升兩倍時，回報將遠遠不止翻倍。因為在辭退平庸員工後，帶來的眾多好處包含：

- 讓主管有更多時間照顧優秀員工。
- 卓越的員工不再需要為了配合平庸的效率而妥協。
- 讓追求卓越的人知道這裡就是他們夢寐以求的地方。

發現高人才密度帶來的指數型績效成長後，Netflix 認真思考該如何讓公司的人才密度保持在高檔，這項目標具體上能從兩個面向實踐：確保找來的都是精英、確保不適任者能及時被辭退。

在 Netflix 的人資團隊進行調查後，發現高達 44% 的求職者最重視的還是薪資，遙遙領先其他因素：使命感(12%)、挑戰性(12%)、通勤距離(7%)。對此，Netflix 將工作分為兩大類：操作型與創意型工作。對於類似於工廠流水線的操作型工作，熟練與青澀的組裝員創造的價值接近，只要以市場平均薪資雇人就能達成目的。然而，對於占了 90% Netflix 工作崗位的創意型工作來說，招募員工就像尋找搖滾巨星，周杰倫所能創造出的價值遠比 10 個中庸歌手來的多，對於這類工作，如果只需用對手的 2 倍出價就能聘請到一當十的頂尖工程師，何樂而不為呢？

不只是開出頂尖薪資，Netflix 一方面不斷向獵頭公司聯繫了解業界薪資水準，另一方面也鼓勵員工參加同業面試了解自己的身價，藉以確保他們所支付的薪資始終保持在業界最高的水平，對於 Netflix 來說，在員工被別人錄用前幫他們加薪永遠會比事後重新找人彌補還好，也因此適用於產業提速緩慢行業的薪資等級制和加薪總額度制並不符合 Netflix 的思考體系，在 Netflix，一名員工可能因為其處在的部門蓬勃發展而加薪超過 20%，也有可能因為部門業務沒有甚麼新的機會而沒有加薪，一切考量都將以員工與產業創造的價值作為第一原則。

解決了要付多少錢的難題後，下個問題就是用什麼形式來支付這筆金額。當許多公司還在為員工設置各種 KPI 和績效獎金時，Netflix 選擇走了另一條路。根據經濟學實驗顯示：對於操作型工作來說，績效獎金確實會有激勵效果。然而，對於創意型的任務，只要需用到認知能力，獎金就將帶來反效果。對於頂尖、有使命感的人來說，不會因為有沒有績效獎金決定是否全力以赴，於此同時，績效獎金對於身處高速變遷行業的企業來說，更是掣肘企業發展的一大絆腳石。

績效獎金勢必與績效指標有關，某種程度上是在預測未來一年甚麼目標對於公司很重要。然而，對 Netflix 來說，眼下重要的目標也許過了 3 個月就將因消費者行為改變而褪色，一開始設定的指標反而讓員工缺乏誘因做正確的事，公司就有可能錯過時代浪潮，這無疑是致命與不可承擔的。所以早在創業伊始便捨棄績效獎金，以全額月薪將頂尖薪水交付於無可取代的頂級人才。

Lesson 1.2

對於創意型工作，我們以全額底薪支付業界的頂尖薪水，在廢除 KPI 與績效獎金後，你會發現：

- 一流的人才將會爭相為你效勞，公司成為人才嚮往之地。
- 員工無須擔心績效是否達標，自然能夠將心力貫注於如何替公司做正確的事情。
- 人總是規避損失，員工不想失去在 Netflix 得到的豐衣足食，當會為此全力以赴。

透過以上大道至簡的薪資設計，Netflix 成功將各職位的菁英納入麾下，然而，無論起先用人再怎麼慎重也難免識人不明，抑或者隨著市場變遷，也需要做出組織改組的決定。Netflix 對於僅能勉強勝任或不再符合組織目標的員工，不會進行輔導或轉型培養，而會給予一筆豐厚的資遣費讓他們立刻離職，這對亞洲人來說也許是個文化衝擊。在日本，企業採取終生雇傭制，在大中華區，企業就像大家族的觀念深植人心。然而，Netflix 設下的是最高標準，不只員工入職前知道，同業也都知道。人員流動就像每屆夢幻隊改組一樣，被夢幻隊剔除確實令人失望，但被除名的球員仍會因為擁有入選夢幻隊的膽識與能力受人欽佩，沒有人會因此受到鄙視。

此外，Netflix 並不採用強制排名制來定期解雇人員，而是採用留任測試來決定是否解雇一名員工，唯有一名員工不再適合該工作崗位，或公司不再需要這個工作崗位時，裁員的決定才會被做出，員工的競爭對象不是同事而是卓越的表現，Netflix 這批夢幻隊參加的不是人員數目固定的球賽，新人的加入更多時候來自於新的業務需求，而不是用於取代另一個人的離開。

為了更進一步替確實能夠勝任的員工帶來安全感，Netflix 鼓勵員工在與主管的例行性談話中，進行反向留任測試，詢問主管：如果我現在考慮離職，你會多努力說服我改變心意？員工將藉此得到三種不同答案：(1) 主管積極留住自己，那肯定沒問題。(2) 主管語帶保留，但建議你可以如何改進，這將幫助自己知道如何更加勝任目前角色。(3) 主管沒有挽留你，雖然這有點像是自掘墳墓，但直話直說總比哪天晴天霹靂被解雇還好。

最後訴諸客觀數字會發現，非自願流動率的在全美與 Netflix 分別是 6% 與 8%，Netflix 主管不願挽留的不適任者其實沒有比同業高出太多，於此同時，Netflix 的自願流動率僅有 3%，遠低於全美平均的 12%，Netflix 的雇用-解雇政策確實有效的讓他們亟需的高資質人才樂得其所。

Lesson 1.3

對於不適任者，Netflix 給予高額資遣費請他立刻離職，因為對於被解雇的員工來說：

- 會被解雇並不來自於令人沮喪的強制排名制，而是自己是否還能替公司創造卓越價值。
- 在平常的誠實文化中就已得到足夠多建設性的回饋，解雇本身不完全算是晴天霹靂。
- 員工將有充足的資源與時間規畫下一步，主管則省下時間進行未必有結果的改善計畫。

結語

在本文當中，我們看見高密度的人才儲備如何發揮非線性的正面效果、創造卓越的創意網絡，並了解到 Netflix 透過簡而易行的薪資設計 – 沒有獎金，只有高額底薪 – 把業界最好的人才都攬入團隊，並透過訴諸理性又保持彈性的雙向留任測試確保了每個在崗位上的人都是一時之選來維持高人才密度。而關於 Netflix 的卓越文化，這還僅僅是第一步。