

## Alpha Helix Asset Management 投資備忘錄 (五十七)

2023.11.30

### Netflix 的成功祕訣 – 如何塑造創意迸發的團隊文化 (3-2)

#### 回顧

在上一期的投資備忘錄當中，我們了解到 Netflix 如何透過一系列的招聘策略讓組織內部的人才密度達到業界的頂尖水準，在這期的備忘錄當中，我們將深入瞭解 Netflix 如何培養一種互相激勵、共同成長的工作環境，其核心理念在於促進開放和誠實的溝通文化，並鼓勵員工以推動個人和團隊的成長為出發點在相互尊重的基礎上進行坦誠的交流 - 無論是讚美還是批評。

#### 第二章 – 以正面動機出發的誠實敢言

在 Netflix 的夢幻團隊當中，人人都是一方領域的佼佼者，如何進行有效溝通確保彼此之間保持正向循環的溝通就成為相當重要的議題。在工作領域上保持誠實正直並不總是那麼容易，因為人性當中的總有許多因素阻擋人們說出真話：

- 你覺得沒人會支持你的觀點
- 你不想當那個不合群的人
- 你不願意捲入不愉快的爭執
- 你不希望他人因此難過或生氣

事實上，這來自於遠古時代以來的文化習慣，在數萬年前的叢林當中，成為不合群的人被群體拋棄，幾乎就意味著無法受到庇護與死亡，因此對於講出真話與接受箴言的雙方來說，做起來都並不容易。對於說的一方而言，這將顯得自己是個不懂團隊合作、意見很多的人；而對於收到指教的人來說，此刻將會警鈴大作，擔心著自己是否會因此受到這個群體的拒絕。然而，根據美國機構的調查，受訪者大多表示比起正面的稱讚、正確客觀的評語更有助於自己的表現進步，良藥雖然苦口，但是絕大部分的人仍然願意服用。

為了協助員工克服關於誠實的原始恐懼，Netflix 為此推展了一些明確也可實踐的作法，在此將其分類為適當回饋的 2+2 個原則。

- 對於給予回饋者來說：
  1. 以協助為目的：清楚解釋改變某個特定行為對於對方或公司有和好處
  2. 可實際執行：著重於對方能如何改變行為。比方說: 開始... / 停止... / 繼續...



- 對於收到回饋者來說：

1. 表達感謝：透過肢體動作與話語傳達出歸屬感線索。比方說：感謝你的誠實，這不僅不會危害到你的工作和我們之間的關係，而是會讓你成為團隊更重要的成員。
2. 採納或捨棄：收到建議後，採納或不採納將完全取決於聽者，要不要做出改變的決定權永遠還是操之在己。

誠實的文化並不代表 Netflix 鼓勵員工暢所欲言而不考慮你的話對別人的影響。恰恰相反，有時候還要替誠實預做準備，並且經過適當的指導以做出真正無私的誠實發言，而不是成為一個有能力的混蛋。對此 Netflix 每年都會舉辦實體的回饋圓桌會議，讓大家互相提出回饋，一般來說會有 25% 的正面回饋(繼續...)，以及 75% 的建設回饋(開始.../停止...)，或許這樣的活動聽著有些令人恐懼和不安，但是 Netflix 在日常中就已明確要求員工只說那些「在本人面前會說的話」，因此這項回饋會議更像是協助進步的重點整理，而不是場充滿未知的不自在公審。

## Lesson 2.1

當你發現他人的提案或行為有不當之處時，雖然出於本能你可能會想保持沉默，但 Netflix 鼓勵你將它說出來，並且：

- 用正面動機和具體的語言傳達你的建設性回饋。
- 對於回饋者，表達明確感謝與安全感 - 就像你預期自己給出回饋後想收到的正面回應。
- 講出回饋後，就能功成身退，採納與否還有無論好壞的後果都是對方自行決定並承擔的。

除了人與人之間的誠實之外，Netflix 也更進一步的希望人與事之間也能開誠布公。根據研究，我們每個人平均守著 13 個秘密，而當中又有 5 個不曾和人分享，這些內容被 Netflix 取名為 SOS – Stuff of Secrets，擁有個人秘密本身無傷大雅，但如果在公事上持續試圖隱瞞 SOS，或許有天會因為成受不了的壓力而發出 SOS 的求救訊號 – 因為研究同時也發現，當人們試著主動隱瞞某些事情時，反而會花兩倍的時間在心裡想著它。工作上，可能成為 SOS 的事情包括了：

- 你開除了某個犯了錯的員工，箇中原因可能有損名譽
- 你犯了可能會傷害你的名譽，甚至毀掉事業的錯誤
- 你正在考慮組織重整，雖不確定，但可能會有人因此失業
- 你打算在內部公開財務報表重點，員工若洩漏了將背上法律責任

以上的這些公事任何一項都足以讓人拚了命隱瞞，然而無論是上述哪一種處境，Netflix 都鼓勵員工習慣性地分享資訊，他們將之稱為曬訊息，將一切都呈現在陽光之下。

對於有人犯了錯這件事而言：如果是自己犯了錯，Netflix 並不鼓勵你把它隱瞞起來，而是提倡

小聲慶祝勝利、大聲承認錯誤。只有將錯誤公開了，才有可能被原諒，除此之外，主管帶頭承認錯誤的好處也將鼓勵員工在不確定成果的時候敢於冒險，進而促使公司上下更能創新，此處唯一的但書是：在你還沒證明自己是個能信賴的人時，承認錯誤反而會適得其反讓他人覺得你很無能而不是很勇敢，因此在那之前最好先證明自己真的有能力且值得信賴。而當人有人犯了錯或不適任而離職時，Netflix 並不會用花式話術來包裝那些公領域上的原因，他們並不會對於房間裡的大象裝作沒有看到。然若如果是離職原因是私人因素，Netflix 依然重視個人隱私，公開與否完全取決於個人意願。

關於那些公司營運上的規劃與結果，Netflix 認為所有人都有權充份了解並且承擔起該有的保密責任。在部門改組的情境當中，在事情尚未塵埃落定之時就先預告員工或許會被視為攪亂一池春水，但是唯有真正地保持資訊透明才能讓員工有機會客觀的充分考慮自己的未來。在財務報表的情境當中，雖然這有可能讓員工作出洩漏機密的不當行為，過往也確實發生過，但 Netflix 不希望員工就像一群參加棒球比賽、拚了命跑向一壘，卻從來沒有人告訴他們規則以及這對比賽如何造成影響般的盲目做事，Netflix 始終相信收起保護傘、讓員工知道自己的工作如何對公司的財報帶來貢獻，不只能讓員工做出對於創造公司價值更好的判斷，也更能夠激起熱情、責任心、還有當責意識。

## Lesson 2.2

公領域上總是有許多兩難情境，使當事者猶豫是否要出於善意隱瞞消息，然而，Netflix 在大部分場景中提倡絕對的透明，因為：

- 唯有當錯誤被提出了，他才有被修正並記起教訓的可能。
- 收起員工的保護傘，在告訴他們洩漏機密的後果後，讓他們能夠即時得知公司的營運狀況從而知道怎麼做出有意義的貢獻。

## 結語

在本文當中，我們認識到 Netflix 為何堅信將一切開誠布公，因為這不只能有效的降低溝通成本，也能讓這些高素質的員工得到全局資訊進而做出正確的判斷。此外，透過人與人之間以正面動機為出發點的互動模式，這些頂尖員工能夠及時獲得來自頂尖同儕的回饋，如此一來所有人就能一起常保於高水準。在集齊了高密度人才以及高度誠實透明的回饋環境後，Netflix 就有了放手釋出控制讓這兩項元素自由起舞的本錢，在時代浪潮的混亂邊緣中，顛簸著高速前進，最後達到 Netflix 一開始也許都未曾想到過的境界。