

Alpha Helix Asset Management 投資備忘錄 (五十八)

2023.12.29

Netflix 的成功祕訣 – 如何塑造創意迸發的團隊文化 (3-3)

回顧

在前面兩期的投資備忘錄當中，我們了解到 Netflix 致力於形塑高素質團隊之間的誠實透明文化，從而使得好事能夠得到鼓勵、壞事能夠得到及時反饋，讓公司能夠有效率的適應市場趨勢。今天我們將在最後一段來介紹 Netflix 是如何逐步放寬限制，讓團隊有機生長奔向長期成功。

第三章 – 釋出控制, 奔向自由與責任

對於創意優先的 Netflix 來說，1 個小時的靈感泉湧帶來的成果遠比 10 個江郎才盡的夜晚來的優異，因此 Netflix 向來注重成果而非工作時數。打從創業初期，Netflix 就廢除有關休假的相關規定，他們鼓勵員工適時放下工作，清空大腦頻寬，從而有機會用全新的角度來看待工作。然而，如果沒有任何配套措施輔助，解除休假限制恐怕會變成以下兩種噩夢：

- 坐困愁城：辦公室裡的每個人都像喪屍一樣呆坐在電腦前，害怕先放假會被當成懶惰鬼。
- 大擺空城：辦公室在需要重大討論的時候空無一人，大家剛好都放假去啦！

在重要時刻辦公室卻大擺空城是 Netflix 不可承受之重，他們的基本原則是：

- 提前發布你的假期計畫，並避免相似職務的所有人同時請假。
- 永遠不做會妨礙他人完成目標的事、不要讓你的休假成為同事的欲哭無淚。

透過合適的設計與主管典範，Netflix 創造一個人人負起責任規劃自己生活的氛圍，從而以此為起點觸發往後更高層次的、關於當責心、自律心等等的工作素質。

Lesson 3.1

廢除休假規定雖然難免會有引起失控的疑慮，但只要做好準備，副作用並沒想像中強烈，因為：

- 主管帶頭做為榜樣休假下，沒有休假規定不會變成沒有休假。
- 給予負使命感的人更多的自由，他們更願意展現出責任心。
- 若有人濫用自由造成他人工作困擾，誠實文化確保這一不當行為能及時得到回饋並改正。

Netflix 不希望透過表格、批准制度來讓員工感到灰心，而是希望透過自由替公司帶來效率與彈性。一旦信任變成了具體契約，反而才將讓有心者迫不及待鑽營漏洞。



Lesson 3.2

放寬規定後，高人才密度的團隊並不會一團混亂，反而能夠展現出更可貴的應變能力，因為：

- 信任帶來的責任使得所有人清楚知道何為正道並身體力行。
- 抽檢與一犯即解雇的制度讓正義自始至終都沒有缺席。
- 人會成為體系所期望的樣子。在需要創意的領域如果被打造成防呆的環境，結果就將變成都是傻瓜在這個環境工作。

Netflix 告訴他的所有員工，永遠想像自己手中得到一疊籌碼，可以對任何你相信的想法下注，但你必須認真研究並謹慎思考，確保你押的是最好的選項。賭博有輸有贏，但公司評斷績效表現看的不全然是結果，而是你是否有能力妥善運用籌碼，做出對公司最好的決定。

在 Netflix 你要進行甚麼樣的專案，不必經過主管核准，只須確保他知道你正在進行甚麼事情即可。如果員工在判斷力與硬實力方面依舊是那個公司當初夢寐以求的得力人選，那就該全盤相信他的決定，否則就該準備好資遣費去找下一個更加適合的人選。

當然，下注精神並不意味著投機性的無序嘗試。Netflix 會定期提供關於公司營運方向的必要資訊與營運目標，確保組織的認同一致，去金字塔化的相反並不是一盤散沙，而像是一棵茁壯的大樹，身為專案的全盤領袖就像是上方的枝椏，他從底下的樹根與軀幹取得充分資訊與過往經歷作為養份，進而使專案能夠開花結果，推動著 Netflix 這棵參天巨木向更寬廣的天空走去。

Lesson 3.3

Netflix 鼓勵也要求員工做自己專案的主人與全盤領袖，只要確保：

- 在決策過程中有獲得來自組織各部的充分意見與資訊。
- 對於大規模的專案，或許需要借重外部的市研調查與研究。
- 無須經過主管的同意與核准，但確保他知道你正在做些甚麼。

結語：Netflix 想成為的, 是世界上最好的爵士樂隊

透過高人才密度與誠實敢言文化為基礎，輔上數個可具體實踐的指引，Netflix 協助員工累積足以自主決定的知識並刺激學習，並養成員工的自律精神與責任心，這就好比給予雜草自由他將無序生長，但若給予葡萄藤基本的支持和充分自由，他們將湧現出結實纍纍的酒莊。如果說，傳統工業是像交響樂團一樣的秩序，那麼 Netflix 這代的網路公司更像一支爵士樂隊，難以預料，卻總能在每個禮拜五夜晚酒吧裡奏出符合當下氛圍，令客人叫好又叫座的悠揚樂音。