

РИД ХАСТИНГС
ЭРИН МЕЙЕР

НИКАКИХ ПРАВИЛ

Уникальная культура
Netflix

МИО

Оглавление

Введение	11
Раздел 1. Первые шаги к культуре свободы и ответственности	
Глава 1. Повышаем концентрацию таланта... <i>Звездная команда = любимая работа</i>	33
Глава 2. Затем культивируем откровенность... <i>Говори то, что думаешь (с благими намерениями)</i>	47
Глава 3а. Понемногу ослабляем контроль... <i>Избавляемся от графика отпусков</i>	83
Глава 3б. Продолжаем отказываться от контроля <i>Отказываемся от сметы дорожных расходов</i>	103
Раздел 2. Новые шаги на пути к культуре свободы и ответственности	
Глава 4. Закрепляем концентрацию таланта... <i>Предлагай больше всех</i>	131

Глава 5. Культивируем откровенность... <i>Рассекретить документы</i>	167
Глава 6. И вновь ослабляем контроль... <i>Решения без разрешения</i>	203
Раздел 3. Закрепляем культуру свободы и ответственности	
Глава 7. Максимизируем концентрацию таланта... <i>Тест на вылет из команды</i>	251
Глава 8. Максимизируем откровенность... <i>Круг обратной связи</i>	281
Глава 9. И максимально сокращаем механизмы контроля! <i>Контекст или контроль?</i>	305
Раздел 4. Глобальные вопросы	
Глава 10. <i>Шагни навстречу миру!</i>	345
Заключение	379
Благодарности	387
Об авторах	389
Избранная библиография	391

Введение



Рид Хастингс:

— Blockbuster в тысячу раз больше нас, — шепнул я Марку Рэндольфу, когда мы с ним входили в полутемную переговорную на 27-м этаже башни «Ренессанс» в Далласе. Дело было в начале 2000 года. Тогда в башне располагалась штаб-квартира компании Blockbuster, крупнейшей сети видеопроката с капиталом в шесть миллиардов долларов и с тысячами точек по всему миру.

Глава компании Джон Антиоко, опытный стратег, по слухам, прекрасно понимал, что общедоступный скоростной интернет непременно угробит рынок видеопроката. Джон принял нас чрезвычайно радушно. В дорогом костюме, с элегантной седоватой бородкой, он казался абсолютно спокойным и уверенным в себе.

Я же сходил с ума от волнения. Всего за два года до этой встречи мы с Марком запустили крошечный стартап Netflix: сервис, который позволял заказывать DVD через интернет и получать их обычной почтой. Теперь у нас была сотня сотрудников, 300 тысяч пользователей и дела шли с переменным успехом. Только в тот год наши убытки составили 57 миллионов долларов. Мы мечтали заключить сделку с Blockbuster и несколько месяцев добивались от Антиоко хотя бы ответов на наши звонки.

Мы втроем уселись за массивным стеклянным столом для переговоров, и после светского обмена приветственными репликами Джон Антиоко спросил, что, собственно, мы хотим ему предложить. Суть нашей идеи была проста: Blockbuster покупает Netflix, а мы разрабатываем и поддерживаем Blockbuster.com — онлайн-сервис проката. Антиоко любезно дал нам закончить и поинтересовался, сколько мы хотим за Netflix. Услышав «50 миллионов», он нам отказал. Мы с Марком в полном унынии отправились восвояси.

Едва той ночью я улегся в кровать, перед глазами поплыли картины: 60 тысяч сотрудников Blockbuster дружно ржут над сделанным нами нелепым предложением. Понятно, почему Антиоко не заинтересовался Netflix: зачем бизнес-монстру, бренду номер 1 на рынке видеопроката, с миллионами клиентов, огромной выручкой, талантливым руководителем, какая-то мелкая, убыточная фирмешка? Разве мы можем предложить гиганту что-то такое, чего он сам не сделает намного качественнее и эффективнее?

Но мир менялся. Наш бизнес удержался на плаву и даже подрос. В 2002 году, через два года после той встречи, мы впервые выставили на торги акции. Blockbuster по-прежнему был в сотни раз крупнее — пять миллиардов долларов против 50 миллионов. Самим Blockbuster'ом владела корпорация Viacom — на тот момент самый дорогой медиаконгломерат в мире.

Но в 2010 году руководство Blockbuster объявило о банкротстве. К началу 2019 года от некогда огромной сети осталось лишь один пункт видеопроката — в городке Бенд. Компания не осилила перехода от проката дисков к потоковому вещанию.

В историю компании Netflix 2019 год, безусловно, войдет как один из самых памятных и удачных. Наш фильм «Рома»¹ номинировали на «Оскар» в десяти категориях, в том числе как лучший фильм года. Картина получила три статуэтки — это был триумф режиссера Альфонсо Куарона, а Netflix превратился в полноценного игрока на рынке развлекательной индустрии.

Уже много лет назад мы отказались от модели «DVD по почте» и стали не просто сервисом потокового вещания со 167-миллионной аудиторией в 190 странах, но и производителями собственных фильмов и телепрограмм. Нам выпала честь работать с величайшими талантами современности, включая создателя сериалов Шонду Раймс, режиссеров братьев Джозла и Итана Коэнов, Мартина Скорсезе. Мы предложили зрителю новую возможность насладиться прекрасными историями — современную технологию, которая способна преодолеть многие границы и обогатить жизнь.

Меня часто спрашивают: как это произошло? Почему Netflix смог приспособиться к переменам, а Blockbuster не сумел? В день, когда мы приехали в Даллас, у компании Blockbuster на руках были все козыри: бренд, влияние, ресурсы, таланты. Неудивительно, что от нас полетели пух и перья.

Тогда этого не заметил даже я, но у нас было одно преимущество перед гигантом видеопроката: мы представляли культуру, которая ставила во главу угла человека, а не метод. Наш подход отдавал приоритет инновациям, а не эффективности и при этом не был обременен механизмами контроля. Именно эта культура с ее неуклонным вниманием к таланту и готовностью к ситуативным, а не нормативным решениям

¹ Черно-белая мексиканская лента, драма (А. Куарон, 2018 г.).

Прим. ред.

позволяет нам и по сию пору расти и меняться вместе с миром, отвечая новым запросам потребителей.

Netflix отличается от других организаций. Наше главное правило: никаких правил.

НАША СТРАННАЯ КУЛЬТУРА



Эрин Мейер:

— Корпоративная культура нередко представляет собой топкое болото общих фраз и размытых определений. Но еще хуже, что провозглашенные корпоративные ценности редко совпадают с фактическим поведением сотрудников. Броские слоганы на рекламных щитах или в годовых отчетах зачастую оказываются просто трескучими фразами.

На протяжении многих лет одна из крупнейших корпораций Америки гордо сообщала миру свой девиз: «Честность. Внимание. Уважение. Качество». Что это была за корпорация? Епгоп. Она хвасталась высокими принципами и огромной выручкой незадолго до банкротства и стала символом крупнейшего корпоративного мошенничества и коррупции.

Культура Netflix, напротив, поражает (или ужасает, в зависимости от точки зрения) прямолинейностью. Миллионы предпринимателей штудируют «Корпоративный справочник Netflix» — подборку из 127 слайдов, изначально предназначенную для внутреннего использования. В 2009 году Рид Хастингс выложил ее в открытый доступ. Шерил Сэндберг, СОО (главный операционный директор) компании Facebook, не раз говорила, что эта подборка «вероятно, самый важный манифест Кремниевой долины». В свое время меня восхитила честность этого документа и возмутило его содержание. Вот несколько примеров, которые объяснят мою реакцию.

Как любая компания,
мы стараемся подбирать
лучшие кадры

NETFLIX

22

Чем мы отличаемся
от других компаний?

*У нас за хорошую работу
полагается щедрое
выходное пособие*

NETFLIX

23

Лучше сразу расстаться с заурядным работником,
чтобы найти на эту должность настоящую звезду

Кого же оставить?

Контрольный вопрос для руководителя:
Кого из моих сотрудников я буду всеми силами
стараться удержать в Netflix, если они захотят уйти
на похожую работу в другой компании?

NETFLIX

26

Помимо вопроса об этичности увольнения добросовестных сотрудников только за то, что они не хватают звезд с неба, у меня возникло ощущение, что так управлять рабочим процессом просто нельзя. Эти сентенции нарушают принцип, который профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Эдмондсон называет «психологической безопасностью». В своей книге «Организация без страха»² автор поясняет: чтобы стимулировать инновацию, нужно создать среду, в которой сотрудник не будет бояться фантазировать, проявлять инициативу, рисковать. Чем комфортнее атмосфера, тем больше новых идей родятся на свет.

Очевидно, в Netflix никто не читал эту книгу. Искать лучшие кадры, а потом грозить талантливым сотрудникам «выходным пособием», если они не добьются чего-то из ряда вон выходящего?! Поначалу мне показалось, что это верный способ задушить на корню любое начинание.

Вот еще один слайд из подборки.

Чем мы отличаемся
от других компаний?

У нас нет никакого распорядка.

*В Netflix и дресс-кода нет,
но никто не приходит на работу голым.*

Вывод: во многих случаях можно обойтись без режима.

NETFLIX 71

² Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: Wiley, 2018. Прим. ред.

Пренебрегать графиком отпусков? Это показалось мне верхом безответственности. Понятно, что сотрудники будут работать как каторжные, не смея отлучиться ни на один день. Да еще и подавать это как бонус?!

Сотрудники, которые регулярно и запланированно уходят в отпуск, лучше себя чувствуют, позитивнее относятся к работе и гораздо больше успевают. Однако многие работники пренебрегают законным отдыхом. По данным портала Glassdoor, в 2017 году работающие американцы использовали лишь 54% полагающихся им по закону свободных дней.

Если отказаться от графика отпусков, то сотрудники с большой вероятностью будут отдыхать еще реже — в силу хорошо известного психологического феномена, который ученые называют «неприятие потерь». Мы очень не любим лишаться того, что у нас есть, — сильнее, чем любим получать что-то новое. Когда нам грозит потеря, мы готовы на что угодно, лишь бы ее избежать. Именно поэтому в большинстве случаев мы берем запланированный отпуск, чтобы его не потерять.

Если же отпуск не фигурирует в четко прописанных планах, мы не боимся потерять его — его как бы и нет, поэтому мы можем с легкой душой от него отказаться. Принцип «бери или потеряешь», заложенный во многих корпоративных правилах, на первый взгляд кажется ограничением. В действительности же он стимулирует сотрудников почаще отдыхать.

И последний пример.

Разумеется, никто не захочет работать в атмосфере вечных тайн и лжи. Но иногда лучше промолчать, проявив такт и дипломатичность, чем вслух вынести безапелляционный вердикт, желая поддержать отстающих сотрудников. Любой подпишется под девизом «Честность иногда». Но политика безоговорочной и неизменной откровенности — верный