

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 седо-ватой 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 усадились 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 остался 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 Джоэла 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 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? Enron. 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, COO (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.

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:

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 способ испортить отношения, загубить мотивацию и создать крайне неуютную атмосферу на рабочем месте. Разве не так?

В общем, манифест Netflix произвел на меня впечатление исключительно маскулинной, конфликтной и даже агрессивной корпоративной культуры. Ее, пожалуй, подспудно ждешь от компании, созданной инженером с несколько механистическим и схематичным представлением о человеческой природе.

Однако, несмотря на все сказанное, есть факт, который отрицать невозможно.

ПОРАЗИТЕЛЬНЫЙ УСПЕХ NETFLIX

Спустя 17 лет после превращения Netflix в акционерное общество, к 2019 году, акции компании выросли в цене с 1 до 350 долларов. Для сравнения: 1 доллар, инвестированный в компании из списка S&P 500 или NASDAQ в том году, когда акции Netflix впервые были выставлены на торги, сейчас дает 3–4 доллара прибыли.

Netflix обожаем не только фондовой биржей. Его любят зрители и кинокритики всего мира. Оригинальные проекты Netflix, например «Оранжевый — хит сезона»[3] или «Корона»[4], возглавляют рейтинги десятилетий, а сериал «Очень странные дела»[5] собрал едва ли не самую широкую зрительскую аудиторию в мире.

Неанглоязычные сериалы, такие как «Элита»[6] (Испания), «Тьма»[7] (Германия), «Защитник»[8] (Турция) и «Священные игры»[9] (Индия), значительно повысили качество телепродукции в своих странах и вывели на экраны новое поколение звезд мирового уровня. В Соединенных Штатах проекты Netflix более трехсот раз номинировались на премию «Эмми» и завоевали десятки «Оскаров». Кроме того, Netflix получил больше «Золотых глобусов», чем любой другой медиахолдинг или сервис онлайн-вещания, — и вышел на первую позицию в рейтинге компаний с лучшей репутацией по версии консалтинговой организации Reputation Institute.

Сотрудники Netflix тоже любят работодателя. В 2018 году портал Hired (торговая площадка инновационных технологий) провел и опубликовал исследование: инженеры поставили Netflix на первое место в списке компаний, где им хотелось бы работать. Корпорация Google оказалась на втором месте, Tesla Илона Маска — на третьем, а Apple — на шестом. В рейтинге компаний с самыми довольными сотрудниками, составленном командой сайта Comparably на основе пяти миллионов анонимных отзывов от работников 45 тысяч крупных американских организаций, Netflix стоит на второй строчке, пропустив вперед только HubSpot, компанию-разработчика программного обеспечения со штаб-квартирой в Кембридже.

В отличие от многочисленных компаний, которые терпят крах при масштабных изменениях в отрасли, Netflix плодотворно осилила четыре тектонических сдвига в развлекательной индустрии и деловой среде за 15 лет:

- от почтовой доставки DVD к показу старых фильмов и сериалов в интернете;
- от показа старого контента к запуску новых оригинальных проектов (например, сериала «Карточный домик»[10]), произведенных сторонними компаниями;
- от лицензирования стороннего контента к открытию собственной студии, которая создает мегауспешные фильмы и сериалы («Очень странные дела», «Бумажный дом»[11], «Баллада Бастера Скраггса»[12]);
- от американского стримингового сервиса к глобальной корпорации, обслуживающей зрителей в 190 странах.

Успех Netflix не просто необычен — он невероятен. Очевидно, на наших глазах происходит нечто беспрецедентное: Netflix нашел рецепт успеха. Это не удалось компании Blockbuster в 2010 году, и ей пришлось объявить о банкротстве.

ДРУГАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА

История компании Blockbuster не уникальна. Если отрасль резко меняется, большая часть успешных организаций идет ко дну. Kodak не осилила перехода от пленочной фотографии к цифровой. Nokia не смогла переключиться с «раскладушек» на смартфоны. Медийный конгломерат AOL подкосила замена дилап-соединений высокоскоростным интернетом. Мое собственное первое детище, компания Pure Software, разрабатывавшая инженерные инструменты для отладки операционной системы Unix, не сумело адаптироваться к переменам в отрасли. Возможно, нам не хватило инновационных идей или гибкости.

Фирму Pure Software я основал в 1991 году. Поначалу у нас был отличный коллектив: 12 человек, которые создавали нечто новое и получали от этого огромное удовольствие. В те времена

нас мало заботили правила и ограничения, регулирующие рабочий процесс. Атмосфера была почти домашняя, как во многих мелких компаниях.

Когда наш маркетолог решил работать не в офисе, а у себя на кухне (потому что ему «лучше думалось» под хруст кукурузных хлопьев), ему не пришлось спрашивать разрешения у начальства. Когда офис-менеджер решила купить в офис четырнадцать стульев с леопардовым принтом (потому что их очень дешево отдавали на распродаже), ей не пришлось согласовывать смету с финансовым директором.

Затем компания начала расти. Мы наняли новых сотрудников, и они стали выкидывать фокусы, которые приводили к дорогостоящим ошибкам. Всякий раз мне приходилось вводить новые правила и запреты, чтобы впредь подобное не повторялось. Однажды Мэттью, менеджер по продажам, приехал в Вашингтон на встречу с потенциальным клиентом. Клиент остановился в пятизвездочном отеле Willard InterContinental, и Мэттью снял номер в нем же. За 700 долларов в сутки. Узнав об этом, я схватился за голову и заставил HR-менеджера составить четкую инструкцию: сколько можно тратить на перелеты, питание и жилье в деловых поездках. Все дополнительные расходы из корпоративного бюджета отныне нужно было согласовывать с руководством.

Бухгалтер Шейла иногда брала с собой на работу своего черного пуделя. Однажды я зашел в переговорную и обнаружил, что собака прогрызла огромную дыру в ковре. Замена ковра обошлась недешево. Пришлось ввести еще одно правило: никаких животных на рабочем месте без специального разрешения администрации.

Вскоре регламенты и запреты прочно вошли в жизнь компании. Мы стали поощрять только тех, кто умел ходить строем, а многие талантливые бунтари-одиночки почувствовали себя обделенными и начали от нас уходить. Мне было жаль их отпускать, но я считал, что именно так и должно происходить в растущей компании.

Затем вскрылись еще два неприятных обстоятельства. В-первых, мы начали отставать в плане инноваций. Мы оттачивали эффективность, но катастрофически теряли креативность. Для дальнейшего развития нам пришлось покупать другие компании, которые пока еще умели делать инновационные продукты. В результате структура организации стала еще сложнее, и пришлось изобретать новые правила и процедуры.

Во-вторых, рынок начал массово переключаться с C++ (на котором написана Unix) на язык Java. Чтобы выжить, нужно было меняться. Однако мы продолжали планомерно отбирать и выращивать сотрудников, которые могли играть по нашим правилам, но не умели генерировать новые идеи или ломать привычные рамки. Мы так и не сумели адаптироваться, поэтому нам пришлось продать компанию главному конкуренту.

Создавая новую компанию, Netflix, я хотел отказаться от политики жестких правил и сделать ставку не на предотвращение ошибок, а на гибкость, творческую свободу и инновации. Я понимал: когда компания растет, ей необходимы механизмы организации и контроля, иначе она быстро окажется в полном хаосе.

И мы нащупали плодотворный подход. Если не загонять сотрудников в прокрустово ложе жестких рамок, которые не дают возможности думать, а дать людям больше свободы, то решения станут гораздо более взвешенными, к тому же их авторы охотнее будут брать на себя ответственность. Таким образом повысится не только мотивация команды, но и гибкость компании.

Но чтобы создать структуру с таким уровнем свободы, нужно обеспечить два главных фактора:

- Концентрация таланта.

У большинства компаний есть правила и процедуры, которые помогают бороться с непрофессиональным или безответственным поведением сотрудников. Но если от таких избавиться или вообще не брать на работу, жесткие механизмы контроля и не понадобятся. Если весь коллектив состоит из блестящих специалистов, дисциплинарный аппарат можно свести к мини-

муму. Чем выше концентрация талантов, тем большую свободу им можно предоставить.

- Предельная откровенность.

Талантливым людям всегда есть чему поучиться друг у друга. Но деловой этикет и простая человеческая деликатность нередко мешают высказывать замечания, которые резко повысили бы качество работы. Когда блестящие работники привыкают свободно выражать свое мнение, результаты намного улучшаются; при этом каждый член команды чувствует себя ответственным перед остальными, а это опять же снижает потребность в традиционных механизмах администрирования.

Теперь, позаботившись об этих факторах, вы сможете позволить себе...

- Мягкие формы контроля.

Для начала вырвите как можно больше страниц из устава компании. Бюджетная политика, порядок оплаты командировок или предоставления отпусков — от документирования всего этого можно отказаться. В дальнейшем, когда у вас подберется первоклассная команда, а конструктивная критика станет более частой и откровенной, можно будет упростить и механизмы поощрения. Научите руководителей принимать решения по ситуации, а не по инструкции, а сотрудникам объясните, что цель рабочего процесса — вовсе не в том, чтобы угодить начальство.

Главный плюс такого подхода: запустятся процессы положительных изменений, которые вскоре начнут подпитывать сами себя. В отсутствие жестких форм контроля возникнет культура свободы и ответственности. Эти слова сотрудники Netflix слышат так часто, что в компании уже прижилось сокращение C&O. Подобный подход привлекает специалистов высочайшей квалификации, которых можно контролировать почти символически. В результате компания совершает такой скачок в инновационном развитии, какой и не снился большинству организаций. Но добиться подобного кавалерийским наскоком невозможно.

Первые девять глав этой книги посвящены трем этапам, или циклам, на которые распадается внедрение нашего метода; каждому циклу отводится свой раздел. В десятой главе мы расскажем о том, что произошло при столкновении нашей корпоративной культуры с рядом национальных культур: ценный опыт, который поставил перед нами много новых интересных задач.

Разумеется, любой экспериментальный проект предполагает и успехи и неудачи. Жизнь компании Netflix, как и жизнь вообще, сложнее, чем диаграмма в форме торнадо. Вот почему я попросил стороннего наблюдателя изучить нашу культуру и предложил написать о ней вместе. Мне хотелось, чтобы независимый эксперт непредвзято взглянул на то, что изо дня в день происходит в наших стенах.

Мне пришла в голову кандидатура Эрин Мейер, чью книгу «Карта культурных различий»[13] я только что дочитал. Эрин, преподаватель бизнес-школы INSEAD в Фонтенбло, к тому времени уже числилась в глобальном рейтинге влиятельных бизнес-мыслителей мира Thinkers50. Эрин регулярно пишет о культурных различиях в деловой среде для журнала Harvard Business Review, а из ее книги я узнал, что она ездила волонтером в Африку через десять лет после меня. И я решил с ней связаться.

В феврале 2015 года я прочла в интернет-издании The Huffington Post статью под названием «Главная причина успеха — в Netflix к сотрудникам относятся как к взрослым людям». Автор статьи объяснял:

Руководство Netflix полагает, что у вас есть голова на плечах... Что сложные задачи нужно решать своим умом, а не с помощью методички...

Изнанка этой философии... в том, что от сотрудников ждут работы на невообразимо высоком уровне. Не справился? Ищи новое место (выходное пособие обеспечено).

Мне стало любопытно: неужели компания действительно может работать, и весьма успешно, реально применяя подобный метод? Можно ли отказаться от четко прописанных процедур и не скатиться в полный хаос? А указывать сотрудникам на дверь, если они не показывают сверхчеловеческих результатов, — это же верный способ запугать весь штат!

Прошло несколько месяцев, и однажды утром я обнаружила у себя в ящике такое послание:

От: Рид Хастингс

Дата: 31 мая 2015

Тема: Корпус мира и книга

Здравствуйтесь, Эрин!

Я работал в составе Корпуса мира в Свазиленде (1983–1985). Теперь я CEO Netflix. Мне очень понравилась ваша книга, и мы дали почитать ее всему руководству компании.

Хотелось бы как-нибудь встретиться за кофе. Я часто бываю в Париже.

Мир тесен!

Рид

Так мы познакомились, и через какое-то время Рид предложил мне поговорить с сотрудниками Netflix, изучить корпоративную культуру и собрать материал для книги, которую мы напишем совместно. Мне выпал редкий шанс разобраться, каким образом компания с культурой, которая противоречит всему, что мы знаем о психологии, бизнесе и человеческом поведении, смогла добиться столь выдающихся результатов.

Я провела около 200 собеседований с нынешними и бывшими сотрудниками Netflix в Кремниевой долине, Голливуде, Сан-Паулу, Амстердаме, Сингапуре и Токио. Мне удалось встретиться с работниками всех уровней — от директоров до вспомогательного персонала.

В Netflix не приветствуется анонимность, но я настояла на том, чтобы в ходе собеседований сотрудники могли не указывать персональных данных. Те, кто выбрал такой вариант, фигурируют в книге под вымышленными именами, без фамилий.

Однако многие остались верны корпоративному принципу предельной честности и поделились неожиданными, причем не всегда лестными, мнениями и историями о себе и о компании, о работодателях и открыто указали свои имена.

ТОЧКИ НУЖНО СОЕДИНЯТЬ ПО-РАЗНОМУ

В знаменитой речи перед выпускниками Стэнфордского университета Стив Джобс сказал: «Вы не можете соединить точки, глядя в будущее. Вы можете соединить их, только оглянувшись на прошлое. Остается лишь верить и надеяться, что когда-нибудь в будущем точки сложатся в рисунок. Нужно хоть чему-нибудь доверять — внутреннему голосу, судьбе, жизни, карме, чему угодно. Этот подход еще ни разу меня не подвел и в корне изменил мою жизнь».

Джобс не одинок. Сэру Ричарду Брэнсону, основателю Virgin Group, приписывают мантру «Всегда соединяй точки». А на сайте делового журнала Fast Company выложен занимательный видеоролик, где гуру дизайнера и бизнес-психологии Дэвид Брайер объясняет: тем, как мы «соединяем точки» в жизни, обусловлено наше восприятие реальности, а следовательно, и механизмы принятия решений, и выводы, которые мы делаем из собственного опыта.

Суть этих высказываний сводится к одному: необходимо почаще задумываться о конфигурации ваших точек. В большинстве организаций их всегда соединяют одинаково — как делают все остальные и как делали прежде. Таким образом сохраняется статус-кво. Но однажды приходит новый человек и соединяет точки по-другому, вдруг меняя всю картину мира.

Именно этим объясняется феномен Netflix. Несмотря на печальную историю Pure Software, Рид изначально не собирался строить новую компанию с уникальной экосистемой. Он всего лишь добивался большей административной гибкости. Но затем произошли события и сдвиги, которые подсказали ему принципиально новую конфигурацию корпоративной культуры. Постепенно, когда все элементы сложились в единую кар-

Содержание

Введение	3
Раздел 1. Первые шаги к культуре свободы и ответственности.....	17
1. Повышаем концентрацию таланта... Звездная команда = любимая работа.....	17
2. Затем культивируем откровенность... Говори то, что думаешь (с благими намерениями).....	27
3а. Понемногу ослабляем контроль... Избавляемся от графика отпусков.....	55
3б. Продолжаем отказываться от контроля. Отказываемся от сметы дорожных расходов	70
Раздел 2. Новые шаги на пути к культуре свободы и ответственности.....	91
4. Закрепляем концентрацию таланта... Предлагай больше всех.....	91
5. Культивируем откровенность... Рассекреть документы	120
6. И вновь ослабляем контроль... Решения без разрешения	147
Раздел 3. Закрепляем культуру свободы и ответственности.....	184
7. Максимизируем концентрацию таланта... Тест на вылет из команды	184
8. Максимизируем откровенность... Круг обратной связи ...	206
9. И максимально сокращаем механизмы контроля! Контекст или контроль?	223
Раздел 4. Глобальные вопросы	254
10. Шагни навстречу миру!	254
Заключение	278
Благодарности	284
Об авторах	286
Избранная библиография	287
Примечания.....	293