

奈飞文化手册

作者：【美】帕蒂·麦考德（Patty McCord）

版权信息

COPYRIGHT

书名：奈飞文化手册

作者：【美】帕蒂·麦考德

出版社：浙江教育出版社·湛庐文化

出版时间：2018年10月

ISBN：9787553678054

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：

2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方

便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网

址：www.ireadweek.com

推荐序一

文化，奈飞成功的原动力

毛大庆

优客工场和优享创智5L际创始人、董事长

奈飞是一家颇具传奇色彩的公司，它与Facebook、亚马逊、谷歌并称“美股四剑客”。相较于其他三家公司，中国读者对奈飞的了解较少，印象最深的可能是它出品的《纸牌屋》（*House of Cards*），还有它购买了《白夜追凶》的海外发行权。其实早在2009年，奈飞就成了硅谷公司竞相效仿的榜样，一份《奈飞文化集》PPT在硅谷被疯传，阅读和下载数量超过1 500万次。

可惜的是，这份被Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格（Sherly Sandberg）称为“硅谷最重要的文件”的PPT，只给出了奈飞文化的架构，而且随着时间的变化，不断有新的内容和思想补充进来。如果想真正了解奈飞文化的精髓，甚至将之为己所用，我们需要一个了解奈飞文化演变历程的内部人士，让他结合奈飞文化建设过程中的真实故事，来与我们分享如何在自己的企业中实践和推广奈飞文化。作为这份PPT的主要撰写者，帕蒂·麦考德自然是不二人选。

麦考德在奈飞工作了整整14年，参与了奈飞创始高管团队的组建，曾任奈飞首席人才官。她的种种做法在外界看来不仅颠覆，甚至有些疯狂，却和奈飞水乳相融，创造出惊人的效果。例如：推动奈飞取消了休假制度、报销制度和差旅制度，甚至还在公司内部建立了一家猎头机构。她在最新推出的《奈飞文化手册》中与读者分享了奈飞文化的精髓，以及如何打造属于每一家企业自己的“奈飞文化”。

不颠覆，无创新

当下，很多管理者花费大量时间思考如何创新，甚至颠覆现有的技术和产品，以便在激烈的市场竞争中斩获一席之地。但可惜的是，他们很少思考如何对自己的企业文化进行颠覆和创新，这也使得一直致力于对企业文化进行颠覆和创新的奈飞管理者们，成了其中的异类。

对奈飞而言，企业文化的重要性再怎么强调也不为过。文化是企业的灵魂，是企业业务、流程、所在领域等之外的核心内容。如果说是创新帮助奈飞在业务上战胜百视达公司，是内容帮奈飞在最近的一届艾美奖提名中打败HBO公司，那么企业文化就是帮助奈飞打造出极具创新能力与内容生产能力的高绩效团队、推动公司指数级发展、在市值上超越迪士尼的最终力量。

事实上，奈飞很早就发现，那套20世纪建立起来的企业文化体系已经无法适应自身成长的需求。它主动对旧的文化系统进行颠覆和创新，并不断推动新系统的进化，打造出适合当下奈飞风格的全新文化体系。而且在奈飞的带动下，越来越多的企业管理者们开始注意到企业文化的重要性，思考如何学习奈飞打造适合自己公司的文化体系。对于他们来说，《奈飞文化手册》的出现可谓恰逢其时。

自由、责任与纪律

奈飞的企业文化主要是由“自由”与“责任”这两个关键词构成的。我之前认为：“现代企业文化的核心就是要靠制度管人，而不是靠人管人。”但奈飞在这个基础上又进化了一步，它提出，现代企业文化的核心还是人管人，但这个管人的人不是企业的管理者，而是员工自己。“自由”与“责任”的核心就是要将权力还给员工，让他们能够在自由的环境中充分施展自己的能力，履行自己的责任。

有这样的洞察，源于2001年奈飞经历的一次危机。当年，互联网泡沫的破灭将奈飞逼入破产的边缘，公司不得不裁掉三分之一的员工。然而，在此之后公司却发现，裁掉很多中层管理者不仅没有让公司的业务受到影响，还让每个人的行动速度都比原来更快了。公司的管理层开始思考，也许取消那些不必要的政策和流程，把权力还给员工，他们还可以变得更快，完成更多工作。在这个想法的推动下，帕蒂·麦考德开始了一系列的尝试。其中，奈飞取消休假制度的事情被媒体广为报道。

奈飞告诉员工，他们可以在自己认为适当的时候休假，只需要和他们的经理商量即可。后来公司发现，大家还是只会在夏天休一两周假、在节假日休息几天、在孩子参加比赛的日子休息一下，就跟取消这项制度之前一样。通过这次尝试，奈飞相信，公司可以放心地把权力交还给员工，因为他们会对自己的时间负责。

当然，自由并不意味着放任，奈飞也非常强调纪律的重要性，因为那是保证公司正常运转的重要防线。有了纪律，全体员工才能够步伐整齐地往前走，有了纪律，才能让自由与责任发挥出最大的价值。

奋斗的文化才能吸引人才

刚开始创业的时候，我问过公司的员工：“你们为什么到这家公司来？”我印象特别深刻的一个答案是：“有意思，好玩儿”。这是对的，如果一个公司没意思、不好玩儿，那就不用办了。但是他所说的有意思、好玩儿，必须通过奋斗才能得来。

那么，企业应该如何吸引员工来一起奋斗呢？对于这个问题，奈飞同样给出了一个特别的答案：人们最希望从工作中得到的东西，是加入到让他们信任和钦佩的同事团队中，大家一起专注于完成一项伟大的任务，所以如果企业能够为员工提供这样的机会，那么他们就会更愿意加入到企业中来。

作为企业的管理者，你可以询问员工：你是不是每天迫不及待地想去上班，晚上也不想回家，虽然工作又难又辛苦，但每天都会和自己说：“天呐，太难了，但我又太想做这件事了？”如果你的企业能够让员工产生这样的感觉，就证明你已经成功营造了一个奋斗的文化氛围，这必然能够吸引更多的人才加入进来，为了实现伟大的目标而共同奋斗。

归根结底，文化就是有关员工如何工作的一种战略。如果加入企业的员工相信这种战略，就会帮助企业进行更深入的思考，并做出各种尝试。想要更好地应对当前变幻莫测的市场和业务，光靠管理层是远远不够的，我们希望激发所有员工来思考，来尝试！这就是企业管理者最希望达到的状态，也是每一位员工在工作中享受快乐和体现价值的重要标准。

阅读《奈飞文化手册》，不仅让我对企业文化有了更多的思考，也激励我去做出更多新的尝试，希望你也能在阅读中有所收获。

推荐序二

今天我们为什么要学习奈飞

龚宇

爱奇艺创始人兼首席执行官

十几年前我第一次创业的时候，面试了一个分公司总经理的候选人，他来自我们竞争对手的公司。我向他介绍，我们的企业文化是“好人文化，公司员工做事和思考问题都比较温和”。在业内以狼性十足出名的他突然打断我说：“我才不相信企业文化，企业文化什么都不是。”我知道他是错的，但不知道该如何辩驳他。

几年前，我在乌镇互联网大会上与奈飞首席执行官里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）有过短暂的交流，觉得他是一个“靠谱的人”。当时的奈飞还没达到与“百年老店”迪士尼市值旗鼓相当的地位。大概也是在那个时候，我第一次看到被誉为“硅谷最重要的文件”的《奈飞文化集》PPT，那是哈斯廷斯和时任奈飞首席人才官的帕蒂·麦考德带领团队，对奈飞企业文化进行的抽象提炼。在众多朋友和投资者的推荐下，我数次研读了这份PPT，多次被其中的要点击中，引发了内心深处的共鸣。当然也有一些要点，可能因为中美环境不一样、中美社会文化存在差异等原因，让人感觉有些距离。但无论如何，这份文件成为我们打造企业文化的重要参考，我多次将这份文件发给爱奇艺人力资源部和公司部分骨干去学习。

这次有幸受湛庐文化之邀为《奈飞文化手册》撰写推荐序，我提前拜读了帕蒂·麦考德的这部著作。它是对《奈飞文化集》PPT的系统解读，作者针对PPT中一些令人不太明白之处，给出了简洁、系统和清晰的解读，令人豁然开朗。

爱奇艺是我第二次创业的项目。八年多来我最大的感受是，即使遇到的麻烦再多、再严重，受到的压力再大，相较于第一次创业，仍是从容了很多。因为这一次，我们不仅拥有正确和稳定的战略，还在企业文化的基础上建立起了行业内最优秀的团队。

企业文化是一家企业所有成员普遍认可的价值观，对于爱奇艺，这些普遍认可的价值观包括：简单直接、正直、阳光、正能量、包容、激情、成熟，等等。正是有了这些大家普遍认可的价值观辅助，我们团队中那些专业不同、成长经历不同、工作要求不同的来自各行各业的优秀分子，才能在一间办公室内和谐快乐地共同工作。而毫无疑问的一点是，我们的企业文化受到了我在数年前看到的这份“硅谷最重要的文件”的影响。

此次研读《奈飞文化手册》，我更是有了一种大彻大悟的感觉。作者麦考德将奈飞的文化总结为八大准则，单是第一条“我们只招成年人”，就一下子击中了我们这些企业家和企业管理人员的要害。是啊，我们为什么要花时间去和一个思想幼稚、任性冲动的员工打交道呢？我们为什么要花时间教育员工不撒谎、不迟到早退、不可以无故请假呢？如果是一个心智健全的成年人，这些都不是问题。心智成熟的成年人最需要的是空间，但他们经常因为那些不成熟者而受到不应该有的压抑。这一点被我标识为“成熟”，从2002年12月开始，每次给公司新晋升的经理和应届毕业生进行培训时，我都会强调这一点。看来我和麦考德算是“英雄所见略同”了。

再看看第八条准则，“与离开的人好好说再见”，不看正文也知道这条对一家企业有多重要，但显然不是每家企业、每位企业的管理人员都可以做好的。离职的人可能是企业永远的朋友，也可能是永远的敌人。对于企业来讲，我们都希望要一个永远的朋友，而能否实现这个愿望，就看我们如何对待这些离职员工了。

也许是因为爱奇艺与奈飞处于同一个行业，所以我们更加理解和赞同奈飞的企业文化。也许你在不同的行业，也许你的企业有不同的历史和性格完全不同的创始人，但是大的道理都是相通的，一家成功的企业一定拥有大家普遍认可的企业价值观。《奈飞文化手册》的八大准则也许就是你认可的企业价值观。

有一天，在奈飞公司的高管会议上，我们突然意识到，再有9个月，奈飞就将占到整个美国互联网带宽的1/3了。奈飞已经连续增长了3个季度，每个季度的增长率接近30%。那段时间，我们一直想着我们最终可能会变得和HBO公司一样大。产品总监做了一个快速测算：如果公司保持当时的增长速度，在一年后将需要多少带宽。然后他说：“知道吗？我们的带宽将占到全美互联网带宽的1/3。”所有人看着他，不约而同地脱口而出：“什么？”我问他：“公司里有人知道怎么搞定这一切吗？”他老实地回答道：“我不知道。”

在我担任奈飞公司高管的14年间，一直面临极其严峻的挑战，这些挑战是我们作为科技和服务领域的先驱必须面对的。我们手上并没有现成的指导手册，必须自己编撰一本。从我加入奈飞的那一刻起，我们的业务特性和竞争对手就不断地在以一种令人震惊的速度快速“进化”，而那时公司还没有成立多久。我们的商业模式、技术能力以及执行团队，都不能仅仅满足于与公司的发展保持步调一致——我们必须预测未来的发展方向、积极制订相关策略，然后做好相应准备。我们必须招募那些在全新领域里具备专长的优秀人才，持续不断地重组团队。同时，我们必须时刻准备着摒弃原有计划、承认错误和步入新的发展轨迹。公司必须不断地自我革新：首先，保持邮递DVD业务的蓬勃发展，同时全力学习如何开展流媒体业务；其次，把我们的系统迁移到云端；最后，开始创作原创节目。

本书并不是一本关于奈飞创立经历的回忆录，而是一本打造高绩效企业文化的指导手册，这种文化能够应对当今商业快速发展所带来的挑战。本书适合各个层级的团队领导者阅读。奈飞的案例也许是一个特别鲜明的案例，不过，所有的公司，从初创公司到大型企业，都必须成为优秀的适应者。它们不仅要能够预测新兴市场需求，还要能抓住重大的市场机遇和拥有新科技。否则，它们的竞争对手会以更快的速度创新。现在，我为全球各地的公司提供咨询服务，既有像智威汤逊（J. Walter Thompson）这样的大蓝筹公司，也有像沃比帕克（Warby Parker）、HubSpot和印度的Hike Messenger这样快速成长的新公司，还有大量羽翼未丰的初创公司，这让我能够从一个更广阔的层面清晰地看到各种挑战。令人惊讶的是，这些企业遇到的基本问题既相似又亟待解决。每个人都想知道同样一件事：奈飞是如何创造出成功魔法的？更具体地说，奈飞是如何创建了一种灵活、高效的企业文化，从而获得如此成功的？本书将回答以下问题：如何利用我们在奈飞遇到的教训中汲取的经验，运用我们开发的原则和实践来管理你自己的团队或企业。

我们在奈飞做的每件事都正确吗？恐怕并不是。我们也有大量失误，有些还众所周知。关于该如何迎接挑战，我们也没有一个“顿悟时刻”。我们采用渐进式适应的方式开发了一套新的工作方法：勇于尝试新鲜事物、敢于犯错、不惧重新出发，最终收获成果。我们还创立了一种独特的文化，它能够支持与时俱进和高绩效。我不会说应对快速变化带来的挑战，从某种程度上或对某些人来说是一件容易的事。但好消息是，我们发现：向人们反复灌输一套核心行为，然后给予他们足够的空间来践行这些行为，或者确切地说，要求他们来践行这些行为，可以让团队变得异常富有活力和积极主动。这样的团队是让你获得成功的最好驱动因素。

我在本书中穿插了一些我们在奈飞公司时应对挑战的故事，部分原因是希望这本书读起来饶有趣味，另外一部分原因是这些故事展示了我们开发出来的方法可以如何实施。你会发现本书有点不同寻常，我希望你会觉得这是一本绝大部分内容都在挑战常规的书。奈飞文化的支柱之一就是绝对坦诚，而我从小生长在讲话直来直去的得克萨斯州，这一点我一直很喜欢。如果你去看我发布在网上的任何一段讲话，你会发现我的讲话风格就是直率。所以，在书写本书时我也是这么做的。请将阅读本书想象成参加一场激烈的辩论。你可能会讨厌我说的某些话，或是对我的某些观点嗤之以鼻。但我也希望你也会颌首认同我的另外一些观点。正如我从奈飞公司无数次的激烈辩论中所学到的，没有什么比一场酣畅淋漓的智力“拳击赛”更妙趣横生了。我非常期待本书能够给你带来这样的乐趣。

21世纪的企业VS.20世纪的管理方法

想要践行我接下来要展现的实践，第一步就是拥抱一种颠覆传统智慧的管理思维。

关于如何在今天的商业世界取得成功，我们在奈飞学到的最基本的一点就是：在整个20世纪发展起来的那套复杂而烦琐的管人系统，是无法应对企业在21世纪所面临的挑战的。里德·哈斯廷斯、我，以及其

他的管理团队决定逐步探索一套全新的管理方法，一套能够让员工充分行使权力的方法。

我们希望所有的员工都能够来挑战我们，激烈地挑战我们。我们希望他们能够对自己的观点和问题畅所欲言；能够在彼此面前、在我们面前，无拘无束地反驳对方意见。我们不希望任何人把重要的观点和顾虑憋在心里，无论他是哪个层级的员工。高管团队要以身作则：员工可以随时找到我们，我们也鼓励员工提问。我们参加公开的激烈辩论，并且让所有的管理者都知道，我们希望他们也这么做。哈斯廷斯甚至高管团队成员之间组织辩论。同时，对于公司所面临的挑战，以及将如何应对这些挑战，我们会进行持续的、坦诚的沟通。我们希望每个人都能够认识到，变化会持续不断，我们会随时采取必要的方案及进行人员变动以保证公司业务高速前行。我们希望人们能够拥抱变化，并兴奋地推动变化。我们所有人都认识到，在这个发展越来越快的混沌世界中，对于那些最成功的组织来说，身在其中的每一个人、每一支团队都理解世事难料，一切皆在变化中，而且还享受这种变化。

为了建立这样一个组织，我们有意打造一种具有伟大的团队精神和创新的问题解决能力的文化。我们希望人们每天来上班不是被迫来迎接这些挑战，而是因为这些挑战让他们感到兴奋。在奈飞工作，也有让人惊心动魄的时候。我们有时不得不做出决策，深入到某些未知领域，这让人在胆战心惊的同时又兴奋不已。

奈飞文化的建立并不是靠开发一套复杂的、新的管人系统来完成的，我们所做的恰恰相反。我们不断废除一些政策和流程，并且逐渐意识到，市场主流的团队建设和员工管理办法已经过时，这就如同颠覆步伐的加快要求开发出敏捷、精益以及以客户为中心的方法，让曾经的产品创新变得过时一样。并不是企业没有去尝试各种管理方式，而是大部分企业的做法要么没有切中要害，要么是效果适得其反。

大部分公司依靠建立一套指挥控制系统，自上而下地做出决策，同时又通过培养“员工敬业度”和“员工赋能”来调节这套系统。奖金和薪水与年度绩效评估关联；大型人力资源项目疯狂上马，就像最近流行的终身学习项目；通过搞庆祝活动来建立员工之间的友情，让每个人都乐在其中；对那些表现不佳的员工实行绩效提升计划。人们认为，这些措施有助于员工赋能，提升敬业度，然后提升员工的工作满意度和幸福感。这些主流的“最佳实践”看起来很有道理，但其实具有误导性。

我曾经也是这样认为的。我在人力资源领域的职业生涯是从太阳计算机系统（Sun Microsystems）和宝蓝软件（Borland Software）两家公司开始的，在那里我进行过大量的传统实践。我参与讨论、商定过各种各样让人眼花缭乱的奖金计划，尽忠职守地发动团队全力迎接让人害怕的绩效评估季，还通过绩效提升计划来辅导公司的管理者。在太阳计算机系统公司负责多元化项目时，我甚至花费10万美元搞了一次“5月5日节”^[1]。但是，后来我逐渐发现所有的这些政策和项目不仅浪费时间和金钱，而且用处不大。更为重要的是，我发现它们建立在一个错误的对人性的假设上，即对于大部分人而言，要让他们全力投入自己的工作中，必须对他们进行激励；他们需要被告知自己在工作中该做什么。具有讽刺意味的是，建立在这些假设前提上的“最佳实践”并不具有激励性，也不能赋能。

诚然，敬业的员工也许会带来更好的绩效表现。但是，很多时候，人们把敬业当作了最终目标，而不是把服务客户和创造业绩当作最终目标。关于人们如何以及为什么敬业工作的那些标准观点，都没能抓住人们之所以具备工作热情的真正驱动因素。至于说“赋能”，我从心里讨厌这个词儿。它的本意是好的，然而真相是，人们之所以如此关心员工赋能，仅仅是因为现行的员工管理方法剥夺了他们的权力。我们并没有想过要剥夺员工的权力，我们只是对所有的事都过度管理，最终，反倒削弱了员工的权力。

当我进入更加无序的初创企业世界之后，我开始有了一种新的深刻理解：人都是拥有权力的。企业的任务不是要对员工赋能，而是要从员工踏进公司大门的第一天起，就提醒他们拥有权力，而且为他们创造各种条件来行使权力。一旦这样做了之后，你会惊讶地看到，他们会带来多么了不起的工作结果。

像管理创新那样管理员工

当我介绍我们在奈飞开发的管理方法时，我会对所有关于管理的基本假设发起挑战，管理并不是要在员工忠诚度、人员稳定和职业发展方面做工作，同时实施相关项目来提升员工的敬业度和幸福感。这里面

没有一项是管理应该做的工作。

我的一个极端主张是，管理者的本职工作是建立伟大的团队，按时完成那些让人觉得不可思议的工作。只有这一项工作是管理应该做的。

在奈飞，我们基本上取消了所有保守的政策和流程，当然，这不是一次性完成的，而是一步一步地，通过不断试验，在数年的周期里完成的。我们发展企业文化的方式和发展业务创新的方式是一样的。我理解这种激进的转型对一些公司来说并不太可行。很多公司的管理者也不能随意地取消政策和流程。但是，每个公司和每个管理者都可以自由地采用我们过去常用的做法，这些做法是让奈飞文化变得如此自如灵活的核心。

打造以自由与责任为核心的企业文化

取消政策和流程并给员工一定的自由度，并不代表我们的文化对所有人来说就是可以随心所欲地去做任何事。废除了繁文缛节之后，我们也会辅导所有层级、所有团队的所有人，要求大家在一系列基本行为上做到自律。我经常说，尽管我从自己的词典里拿走了“政策”和“流程”，但是我喜欢纪律。在整个职业生涯中，我都和工程师们相处甚好，因为他们非常自律。当工程师们开始抱怨你试图实施的某项流程时，你应该深入地去挖掘一下是什么问题造成了他们的抱怨，因为他们痛恨无意义的繁文缛节和愚蠢的流程。不过，他们并不介意遵守纪律。

要理解一种文化转型，无论它是某支团队还是整个公司的文化转型，最重要的就是要认识到转型并不是简单地公开声明一堆价值观和操作原则。转型是要识别你希望看到的行为，让其变成持续不断的实践，然后用纪律来保证这些实践顺利进行。

在奈飞，我们向每个人充分并持续地传达希望大家能够自律展现的行为，从高管团队和每一名管理者开始以身作则。我们希望每名员工都能够理解我们的理念以及公司对他们行为的期许，哈斯廷斯甚至开始编写一份PPT，这里面也有我和公司管理团队其他成员的贡献。这份PPT最终成为人们熟知的《奈飞文化集》（*Netflix Culture Deck*），你有可能读到过它。

几年前哈斯廷斯把这份PPT在网上公布时，没想到它会广为流传，阅读和下载量竟然超过了1500万次。我们做这份PPT并不是为了宣传，而是把它当成一份公司内部文件用来与新员工沟通企业文化，确保他们非常清楚地知道我们对他们的工作期望。我们也强调，这份PPT不光列出了我们对他们的期望，还有他们对我们的期望。这份PPT不是一次性写成的，也不是哈斯廷斯和我两个人完成的。它是在建立奈飞文化的过程中孕育的一个鲜活的、有生命的、不断成长和变化的产物，公司各个部门的管理者皆有贡献。这份PPT是对本书的一个很好的补充。我会写作本书，也是因为在演讲和咨询中，我收到了太多关于《奈飞文化集》PPT的问题以及如何让其中的概念落地的问题。

我经过认真思考，总结了我们在向团队分享这些原则和行为方面的经验教训。并非所有在奈飞实施的管理方法以及《奈飞文化集》PPT中列出的具体做法都适用于每支团队或每家公司。即便在奈飞内部，部门和部门之间的文化在很多方面也有差异。例如，市场部的文化在很多方面就和工程师团队的文化存在很大差异。但是，我们有一套核心原则支撑着企业文化。

- ◎ 我们要求开放、清晰和持续地沟通工作任务以及面临的挑战，这个要求不是针对某个管理者的团队的，而是针对整个公司的。
- ◎ 我们要求大家做到绝对坦诚：同事之间能够及时地据实以告，最理想的方式是当面沟通。
- ◎ 我们要求大家都有充分的、以事实为依据的观点，并激烈辩论和严格检验这些观点。
- ◎ 我们要求大家做出的任何举动，出发点都是以对客户和公司最有利为基本点的，而不是试图证明自己正确。
- ◎ 我们要求人力资源管理者在团队建立方面发挥主导作用，立足未来，确保团队中每个岗位上都有技

能匹配的高绩效者。

◎ 我们要求所有管理者，从最顶层的高管团队开始，能够在上述行为方面起到示范作用，以此向各自团队的所有人展示应该如何接纳这些行为。

让团队按照这些要求来行事看起来像是一项艰巨的任务。在写作本书时，我和一些奈飞员工进行过交流，他们起初并不愿意接受其中的某项要求，比如，面对面沟通时给予绝对坦诚的反馈。但他们也回忆到，一旦强迫自己遵守这些准则，就总能看到同事的积极回应，以及团队绩效的大幅提升。关键是要循序渐进，你可以一小步一小步地来，然后持续加码。选一条你认为特别符合你的团队和业务特点的准则，然后从这一条开始执行。对于领导层而言，从你认为最适合或最需要变革的某个部门或团队开始执行。文化建设是一个进化过程，是一场实验性的探索之旅。我们在建设奈飞文化的时候就是这么认为的。从哪一步开始并不重要，重要的是开始本身。在商业快速变化的今天，我们需要只争朝夕，把握当下。

你拥有奈飞思维吗

1. 管理者真正的本职工作是什么？

- A. 建立伟大的团队，完成令人不可思议的工作
- B. 帮助员工规划职业发展路径
- C. 提升员工的满意度和幸福感
- D. 维护员工忠诚度和人员稳定性

2. 要建立伟大的团队，以下哪种方式是最有效的？

- A. 用良好的薪金和福利待遇吸引人才
- B. 用股票期权对团队成员进行奖励
- C. 用规章制度确保员工做正确的事
- D. 招聘成年人，就公司面临的挑战与他们进行清晰而持续的沟通

3. 推动业务快速增长，最有效的方法是：

- A. 增加人员数量
- B. 扩大公司规模
- C. 实行更加固定的预算目标和限制措施
- D. 打造尽可能简洁的工作流程和强大的纪律文化

4. 员工最希望从工作中获得的是什么？

- A. 优厚的工资
- B. 良好的福利
- C. 加入伟大的团队，做伟大的事情
- D. 明确的晋升空间

5. 以下选项中，哪一项是不利于高绩效者的发展的？

- A. 在企业中保持超高的人才密度
- B. 用规章和制度保证员工的前进方向
- C. 在恰当的时候给予员工恰当的反馈
- D. 让员工清楚地了解需要完成的目标是什么

□

扫码下载“湛庐阅读”APP，
搜索“奈飞文化手册”，
获取各章测试题答案。

伟大的团队是这样的团队：其中的每一位成员都知道自己要前往何方，并愿意为此付出任何努力。建立伟大的团队不需要靠激励、程序和福利待遇，靠的是招聘成年人，渴望接受挑战的成年人，然后，清晰而持续地与他们沟通他们面临的挑战是什么。

今天的管理理念认为，如果想让员工提高生产力，就必须先用奖金来激励他们，然后让他们知道自己的行为是受到监控的，以便让他们保持做事的责任心。因此，很多公司都有部门目标、团队目标和个人目标，还有一套正式的年度绩效评估流程，用以测量绩效。这种结构的逻辑性非常强，也非常合理。但是，仅有这些是远远不够的。对员工说：“如果你做X，你就会得到奖励Y”，背后的假设是“系统是静态的”。但是，今天没有哪项业务是静态的。更为根本的是，尽管有奖励很不错，但是，没有哪种奖励能比为迎接挑战而做出重大贡献更具激励效果。

我非常推崇目标，但是，为实现目标而采用的常规管理办法都错得离谱。通常，我们制订的时间框架和为带领团队及监控结果而设置的复杂机构，只会让目标实现起来更困难。

成年人最渴望的奖励，就是成功

在为初创企业提供咨询时，与那些风投资金正在枯竭的创业者的合作最令我兴奋，因为他们的企业正面临严峻的挑战，他们正在解决那些能够成就伟大团队的问题。困难成就伟大的团队，深挖问题的本质成就伟大的团队。我在招聘时，会寻找那些对我们需要解决的问题感到极其兴奋的人。他们每天早上醒来都会想：“天哪，太难了，我太想做这件事了！”面对一个巨大的难题，能够和一群合适的同事一起解决它，是最好的激励。我有一个座右铭：“发现问题的人，并没有多少价值！”大多数人认为发现问题的人是公司里非常重要的一个角色：我就是那个发现问题的人！好吧，你是不错，但是你把问题解决了吗？公司需要的是热爱解决问题的人。

美国眼镜电商沃比帕克公司的联合创始人尼尔·布鲁门萨尔（Neil Blumenthal）和戴夫·吉尔博亚（Dave Gilboa）告诉我，现在是他们经营公司最有意义的时候，因为当他们开启实体店的时候，工作变得极为复杂。他们需要把经营实体店的经验和线上服务的经验结合起来，这是一项真正的挑战。怪不得他们的品牌如此成功。有的领导者可能会选择在公司已经取得增长的基础上任其发展，但这两位却因面临更大困难而感到振奋。

去问任何一位成功人士，他们职业生涯中最值得珍视的一段记忆是什么，他们无一例外地都会告诉你早期的奋斗经历，或曾经必须要攻克的某些特别艰难的问题。我曾经和汤姆·威勒瑞（Tom Willerer）有过一段精彩谈话。汤姆·威勒瑞曾担任奈飞产品创新副总裁，现在已经去了Coursera公司做首席产品官，那是一家创新的在线教育服务提供商。当我问他在帮助建立现在这家公司的过程中有哪些有趣的事时，他一下子就兴奋起来。他给我讲了一个故事，一个他的团队完成了一件看似不可能的任务的故事。

在某财年的开始，高管团队定下目标：公司在年底要实现营业额翻一番。汤姆·威勒瑞和产品团队决定，在9月之前，要上线50门新课程，只有这样才能完成目标。他把这个任务描述成“万福玛利亚传球”^[2]。还剩下两周就要上线新课程的时候，他们依然不确定是否能按计划完成。但最终他们做到了，策略既完美又有效。后来，公司收入大幅上涨。汤姆·威勒瑞告诉我，他加入这家公司的时候，并不确定五年后这家公司是否还能存活，仍然选择加入是因为他有一种“攀登高山的渴望”。他说：“有时候我觉得自己可能会为此付出惨重代价，但这么做是值得的，因为我做的事情意义重大，它为世界带来了一些新的东西，这就是驱动人们前进的动力。”

我非常认同威勒瑞的观点，我相信大多数人都需要在自己的工作中获得强烈的满足感。

当年，怀着帮助创建一家公司、为员工提供能让他们获得强烈满足感的工作机会这一憧憬，我加入了奈飞，尽管当时我认为自己不会再加入一家初创公司。

1997年的某天，我在凌晨两点接到一个电话。我估计是里德·哈斯廷斯打来的，其他人不会在那个时间给我打电话。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《奈飞文化手册》【美】帕蒂. 麦考德 (Patty McCord) 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/437.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

