

32 | 从Netflix公开的著名PPT谈硅谷公司文化

2019-11-06 葛俊

研发效率破局之道

[进入课程 >](#)



讲述：葛俊

时长 18:10 大小 16.65M



你好，我是葛俊。今天，我分享的主题是如何从公司文化的维度提高研发效能。

首先，什么是文化？定义很简单：

文化是决定一群人行为方式的共同认知、价值观和信念。

对于一个公司或者团队来说，文化就是决定其团队成员行动的基本价值观。文化决定行动，它的价值自然巨大。可以说，**一个团队能否高效产出，文化起到关键作用**。所以，硅谷的很多公司都特别重视公司文化。

比如，Spotify 对公司文化的态度就是，“如果远见是你想实现的目标，那么文化就是确保你能够实现这个目标的根本（If vision is where you are going, culture is what makes

sure you can get there) ”。再比如，工程师文化，正是 Facebook 这些年来的创造力引擎。

最近几年，国内公司也越来越重视文化建设了。比如，阿里巴巴的面试官有一个角色是“闻味官”，考察候选人是否和公司文化对味儿；再比如，有很多公司把核心价值观以红底黑字的形式做成条幅，挂在了墙上。但事实上，能够真正理解文化，并推行下去的公司却很少。

这里，我首先要和你厘清的是，文化更像是潜规则，写到横幅上的标语并不一定是公司文化；文化的建设，更是技术活和力气活的合体，绝不是喊几句口号就可以完成的。

比如，美国 2001 年爆发的安然丑闻案，就是因为许多高级职员参与了销毁、篡改、编造财会记录的行为，欺骗了股东，导致了这一起美国历史上最大的破产案，给股东造成了超过 600 亿美元的损失。而“诚信”正是安然公司价值观的第一条，被凿刻在大理石上，装潢精美地放置在公司一楼的大厅。所以说，“墙上的价值观”真正地践行起来，才能形成公司文化。

那么，了解公司文化，到底对我有什么帮助呢？

在我来看，如果你是管理者，或有志成为管理者，关于公司文化的讨论能够帮助你设计并实施适合自己团队的文化。而如果你现在还不是管理者，了解公司文化对你会有两方面的帮助：一是，可以帮助你推动团队进步，提高自己对团队的价值；二是，衡量团队文化是否适合自己，因为这是衡量是否要加入一个新团队或公司的重要考量因素。

接下来，我们看看**到底如何推进好的文化在公司和团队落地**。从硅谷的成功案例来看，推行文化主要包括三步：

1. 定义出自己团队需要的文化；
2. 从招聘、流程设计方案推动文化；
3. 持续地用行动去推动，并总结提高。

接下来，我就以奈飞（Netflix）为例，与你详细探讨这三个步骤。之所以用奈飞做例子，是因为这个公司在推行公司文化方面做得非常彻底，并且他们对外公开的关于文化讨论的资料也比较多。

2004 年，奈飞发表了一篇关于公司文化的 PPT，叫作“[自由和责任](#)”，详细阐述了他们的公司文化及背后的思考。这个 PPT 非常不错，Facebook 的 COO 雪莉·桑德伯格 (Sheryl Sandberg) 曾经说，它是硅谷产出的文章里最重要的一篇，没有之一。

需要说明的是，这篇文章中我也参考了“自由和责任”这个 PPT 中的部分素材。通过对奈飞关于公司文化的经验介绍，我希望你了解怎样定义文化，以及更重要的是怎样落地文化来提高研发效能。

定义出自己需要的文化

从公司文化的维度提高研发效能，第一步就是要定义出你需要的文化。而文化比较抽象，所以**常见的定义文化的方式就是定义核心价值观**。因为价值观是团队成员做事的潜规则，是文化的具体体现。

而定义价值观，需要根据公司的发展，确定要追求的最重要方向。一般来说，公司的价值观定义包括四个方面的追求：产品快速上线、产品的有效性、客户满意度、员工满意度。但每个公司都要根据实际情况，来定义这些目标，不能简单地复制其他公司的成功经验。

比如，美国有相当一部分互联网公司推崇创新，它们的价值观是在任何地方、任何时候都要尽量保持创新。但如果是一家 ToB 或者与金融相关的公司，那么简单地引入这样的创新文化，肯定会让你的客户不高兴，因为这样的公司往往更重视安全和低风险。

从结果来看，奈飞的价值定义精准，对公司业务成功非常有效。所以接下来，我们就一起看看奈飞是怎样定义自己价值的吧，相信他们定义价值的思路对你也会有参考价值。

1997 年，奈飞成立并进入 DVD 租赁市场。当时，市场竞争已经非常激烈，除了几个很成功的线下连锁店（比如，BlockBuster、Hollywood Video、Movie Gallery）外，沃尔玛等巨头也开始加入。在这种情况下，**奈飞仔细思考，制定了追求高效能 / 绩效和创新的核心价值观**。因为只有这样才能杀出重围。

基于这两条基本价值，他们细化了判断力、创新、好奇心、沟通等十条核心价值观。你可以在奈飞官网看到每一条[价值观的详细解读](#)。

你可能会说，这些价值观都很常见，并没什么稀奇的啊。确实是这样，但奈飞最牛的地方是他们做到了。

以创新为例，奈飞在刚成立时，将小众电影作为了一个突破点。因为线下连锁店通常只关注当前票房较好，以及历史上比较流行的电影，于是小众电影很难找到就成为一些电影爱好者的痛点。这是奈飞得以生存下来的一个重要战略。所以说，创新这条价值观的确帮助他们在红海中杀出了一条血路。

定义出了自己需要的价值，更重要的是落地。那到底怎样去推动这些价值落地呢？

从招聘、流程方面设计方案推动文化

仅仅提出价值观是没用的，必须认真分析，找到合适的方法落实到招聘、流程、组织结构上。接下来，我们看看奈飞是怎样操作的吧。

他们关于创新的分析思路是这样的：一个小公司，在刚创立的时候，效能和创造性都很好，属于创新者。但随着公司规模逐渐变大，复杂度也随之变大，进而导致混乱，比如信息沟通不畅导致最终产品与用户需求差别很大。为控制混乱，公司就会引入流程和规则，但副作用可能是导致一流人才的流失，以及降低现有人才的生产效率和积极性。所以，很多公司壮大后，常常会败于新的创新者发起的挑战。

那怎么解决这个问题呢？

奈飞认为，**在公司规模变大时，不应该引入规则，而是应该引入更多人才来控制混乱**。只要招收到优秀的、负责任的人，并给与他们自由发挥的空间，他们就能够灵活高效地解决公司在成长过程中遇到的各种复杂问题。因此，**只要引入人才的速度超过复杂度的增长速度，就可以让公司在成长的同时，持续保持高效能和创新能力。这就是他们的基本思路**。

基于这个思路，在 HR 方面，他们采用高薪招聘、奖励人才，而对不合适的人容忍度则很低。基本思路就是：一个员工如果称职，就用高于市场平均水平的薪酬去招聘或留住 TA；一个员工如果不称职，就尽快解聘。

在具体操作上，他们使用了很多非常直接和非常规的方法。比如，取消每年定时的绩效考评，而是在平时实时考评。绩效考评结果只有合格与不合格两种，评判依据是员工能否胜任当前工作，并不太考虑过往表现：

对于绩效考评不合格的员工，没有其他大公司常用的 PIP 计划（绩效提高计划），而是直接用丰厚的遣散费解雇；

而对于绩效考评合格的人，也不是按照每年一定的百分比提升工资，而是根据市场价进行调节。

也就是说，在绩效考评合格的前提下，不管你的表现怎样，你的薪资都会根据市场平均水平来调高或者降低，但肯定会高于市场平均水平以保证你愿意留下来。

另外，他们也没有年终奖。是不是觉得很不一样呀？反正我第一次听说这些政策时，非常震惊。

奈飞认为，通过这些举措，能够保证任何时候，只有合格的人才能留下来，并且因为高薪，他们愿意留下来；另外他们能够接受这些特别客观的评定标准，所以是理性的“成人员工”。总结来说就是，这些措施能够确保员工有能力，并且负责。

有了这些有能力并且负责的人才后，**在流程方面，奈飞就可以对员工进行松散、基于信任的管理了。**

比如，奈飞是硅谷很早就使用假期无限制政策的公司之一，这也很好地体现了他们的思路。

在上市之前，奈飞有 10 天带薪假、10 天节日假期，以及几天病假的一个准正式系统。说它是准正式，是因为没有正式的跟踪系统，是让员工自己统计已经使用了的假期，并告知主管什么时候他们请假了即可。这个系统本来运行得挺好，但在上市时，审计程序要求有正式的系统统计员工放假时间。

这时，常规方法是引入一个这样的正式系统。不过，CEO 里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）了解到，如果员工没有假期的话，那没有这样一个假期管理系统也能通过审计。所以，为了节省精力、资金，他们干脆决定不引入正式的假期统计系统，而是由员工自己决定什么时候放假，以及休多长的假。公司只是提供一些指引，比如财务人员应尽量避免在工作特别忙的时候请假；再比如，连续请假超过 30 天，需要向 HR 说明原因等。

因为，他信任员工能基于公司利益做选择。既然绝大部分员工都能自觉，何必让他们花额外的时间来处理流程问题呢？至于极少数不自觉的员工，只能说招聘时看走眼了，尽快解雇就是。

持续地用行动去推动，并总结提高

文化是一种潜规则，行动才能真正表现出文化。所以，**推动文化建设的第一点，就是坚持去做。**

团队的领导者，一定要以身作则。比如，奈飞采用了灵活的无限制假期的政策，那你有没有想到可能存在的一个问题，如果团队的其他成员都没有休假，只有我休假了，会不会影响我的绩效呢？所以，奈飞要求比较高层的领导，每年必须要休一定时长的假期，并且要向团队成员公布他的假期日程，来避免这个问题。

推动文化建设的第二点，是明确提出价值观。虽然说文化是潜规则，但推广文化还是需要把这些文化强调的价值明确地提出来，并尽可能多地和员工沟通，使他们对公司的价值观更加明确。所以，奈飞一直很强调他们的文化，甚至还将其总结成 PPT 对外公布。类似的，Facebook 也很强调文化，甚至有海报文化，到处都贴满标语。在后面几篇文章中，我也会和你介绍 Facebook 关于文化的很多实践。

推动文化建设的第三点，是注意文化的演进。为了适应并跟随社会的发展变化，公司文化也不应该一成不变。所以，我们在建设公司文化时，也要时常回过头来看看，公司现在的文化和价值观是否还适合当前情况。

关于奈飞文化的思考

最后，我想再和你分享一个奈飞的小案例，希望你借由他们在推广文化上的操作和得失，可以对公司文化建设有更深刻的理解。

首先，**我想说的是奈飞在文化执行上非常坚决彻底。**这一点在“自由和责任”这个 PPT 的作者帕蒂·麦科德（Patty McCord）身上得到了很好的体现。

帕蒂是制定这些政策的核心成员，在公司文化建设上功勋卓著，却在 2012 年因为跟不上公司发展被解雇了（因为奈飞的绩效考评不考虑过往贡献）。当时，这个事件还掀起了一段热烈讨论，很多人认为她是自掘坟墓。不过我倒是认为，这只能说明她当年制定的策略被成功执行了，真正起到了作用。

正因为奈飞采用了很多非常规的，甚至是极端的方式去推行文化，所以这些年来确实做到了持续的高效能和创造性，业绩也非常亮眼。

从 2012 年 Patty 被解雇到 2018 年，奈飞的股票涨了 25 倍，用户数达到 1.37 亿，覆盖 190 个国家。可以说，他们关于自由和责任的公司文化功不可没。

但极端政策给奈飞带来成功的同时，也有很多负面作用。因为公司对低绩效员工的容忍度非常低，解雇人员的频率比较高，所以很多人认为奈飞内部存在一种恐惧文化，有些人时刻担心自己会不会突然被解雇，时常处于害怕的状态。

这种状态让员工工作得并不开心，对创造性也会有很大影响。在公司满意度调查网站 glassdoor.com 上，奈飞的满意度只有 3.7 分，而 Facebook、Google 的满意度都在 4.5 分左右。2018 年 10 月，华尔街日报发表了关于奈飞文化的文章，针对其负面影响对奈飞的政策提出了一些质疑，在互联网圈造成了不小的轰动。

其实，我个人对奈飞的文化有两点不太认同。

第一，他们超级强调透明，认为一个成熟的人可以接受任何客观的评价。比如，奈飞会对一些被解雇的员工的解雇原因进行分析，甚至出现过让他们亲自参加的情况。虽然招聘的都是“成人员工”，能够客观看待因为绩效不合格被解雇这件事，但人终究还是有感性的一面，这种极端透明的措施确实会对一部分人造成影响。

第二，太强调当前表现，而不考虑过往贡献，会降低员工的归属感，进而降低创造性。相比起来，我更喜欢 Facebook 这样的文化。关于 Facebook 的文化，我会在后续文章中与你详细分析。

小结

今天，我和你分享了什么是企业文化，以及应该怎样设计、推动文化去提高公司的效能。

文化是团队成员做事的潜规则，所以好的文化是高效能的基础。而要通过建设好的文化来提高研发效能，我认为主要有以下三步：

1. 根据公司目标，定义核心价值观；
2. 围绕核心价值观，制定 HR、流程方面的方案；
3. 用行动推动价值观实施，明确提出价值观来统一团队认识，注意文化的演进来保证公司文化与时俱进。

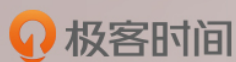
在介绍建设公司文化的三步时，我与你介绍了奈飞的很多实践，希望可以帮助你找到适合自己的方式、方法。

接下来的几篇文章，我会与你讨论我最熟悉的 Facebook 的企业文化，并分享我在其他公司引入文化的一些实践。敬请期待！

思考题

你知道还有哪个公司像奈飞这样推崇透明的文化，效果又怎样呢？

感谢你的收听，欢迎你在评论区给我留言分享你的观点，也欢迎你把这篇文章分享给更多的朋友一起阅读。我们下期再见！

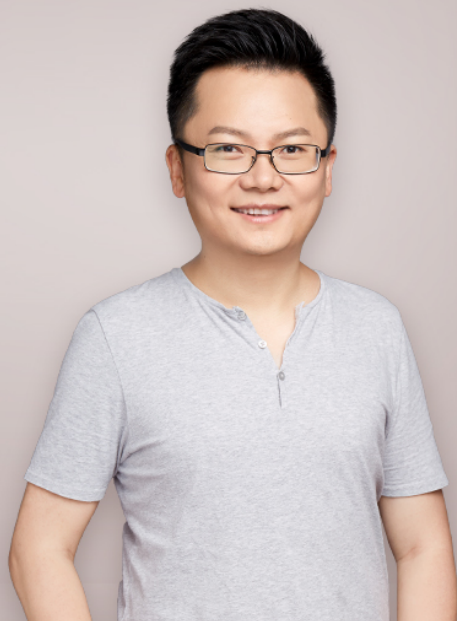


研发效率破局之道

Facebook 研发效率工作法

葛俊

前 Facebook 内部工具团队 Tech Lead



新版升级：点击「🔗 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 31 | 业务目标和技术目标两手抓：怎样打造高效团队？

下一篇 33 | Facebook企业文化：工程师文化是创造力引擎

精选留言 (3)

写留言



Jxin

2019-11-06

1.国内书上只看倒翻译成网飞和直接用英文名的。
2.亚马逊的竞争也是很激烈的，而其推崇的“领导力”和网飞所谓的“成人”总有几分异曲同工之妙。必须承认的是这种环境的压力会比较大，但就这两个公司来看，在薪资和环境上它们都补上了这个坑。都高于平均水平（谷歌好像是业内最高薪资），同时亚马逊有全球最大电商平台的业务，网飞则大力支持开源社区（这对好工程师吸引力挺大的）。...
展开

作者回复: 每次@Jxin的留言都很棒。有思考，有观点，有高度！

> 1.国内书上只看倒翻译成网飞和直接用英文名的。

A: 这个我看到“网飞”，“奈飞”两个名字都有使用。最后参考的这本书《奈飞文化手册》(<https://book.douban.com/subject/30356081/>)，以及wikipedia(<https://zh.wikipedia.org/zh/Netflix>)，最后用的“奈飞”。

> 2.亚马逊的竞争也是很激烈的，而其推崇的“领导力”和网飞所谓的“成人”总有几分异曲同工之妙。必须承认的是这种环境的压力会比较大，但就这两个公司来看，在薪资和环境上它们都补上了这个坑。都高于平均水平（谷歌好像是业内最高薪资），同时亚马逊有全球最大电商平台的业务，网飞则大力支持开源社区（这对好工程师吸引力挺大的）。

A: 是这样的。亚马逊是另一个员工满意度不是很好，但是业务非常成功的公司。

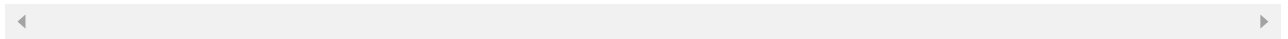
> 3.根据老师的行文，感觉对于网飞不为员工已往贡献买单时持不认同的。这种东西其实也没有对错，看时先假定合理（毕竟人家也落地执行没问题撒），那么就看看这样做有什么后果？首先，会影响员工产出吗？只要对员工产生价值高低的衡量体系靠谱及时，奖励又跟得上，那么只关注今天和明天的产出依旧能推动员工的积极性。其次，会让老员工缺少归属感吗？会的，因为企业只看你当下个人能力并不看你已往贡献积累，如此无情分自然难有归属感。但这确实能有效减少内耗（从我们公司来看，别说研发经理，组长小组长都很多脱离编码一线。我认可转管理后编码这块个人能效其实不是很重要，但长时间脱离编码一线，你的技术决策力如何保持新鲜度？）。而且这也可能是网飞自己希望的情况（我们只汇聚当代恶臭青年，被时代过期的老油条不需要）。

A: 我觉得这又是个是一个权衡的问题。太没有人情味，会让人没有安全感，影响产出和对长期利益的追求（我的团队现在做一个明年才能见大成效的东西，会不会今年就被干掉？）。而太讲人情味，又会让团队失去活力。我觉得Netflix做得过了一点。在业务增长好的时候，可以用钱留人。但是在业务出现问题的时候就比较麻烦。最近他们的业务受到Disney的挑战，处理起来就比较麻烦。当然任何公司在业务受到挑战的时候都不好做，不过归属感差的公司在这种时候就更难。

4.对于最后对网飞持否定态度的观点。如果网飞一直坚持汇聚当代优质人才，并充分授权的策略。

那么不合理的规则自然会在不合适的年代被那群精英所抛弃。只是这个过程像蜜不像水，从激起浪花到尘埃落地需要时间。

A: 这个说得非常在理。他们的逻辑正是用人才来灵活处理业务发展带来的复杂度！



💬 1

👍 2



qeesung

2019-11-07

一个好的文化不仅要利于公司发展，还应该要有人性的一面，如果缺乏人性，那么势必导致人才的流失。。。老师是如何看待国内的这些狼性文化，996文化的？

展开 ▾

💬

👍 1



pein

2019-11-07

随着公司人员的增多，每位都将有更多的机会协同他人共同达成目标。文化准则是更高效协作的基础。非常认同此观点。但是做的好的有几家？头条做的好么？食堂、工作区到处墙面上都贴着文化标语、文化榜样。但是员工对此嗤之以鼻。尤其记得有个文化案例是，一个员工牺牲8天婚假将一个项目上线。所以立怎样的文化，是我一直在思考的问题。你不立，没章法。你立了，大家会按着执行，但心里不痛快。所以怎么衡量？

展开 ▾

💬

👍 1