

005.35  
Г22

С1205348

РІД ГАСТІНГС  
ЕРІН МАЄР

ОДНА З НАЙКРАЩИХ  
БІЗНЕС-КНИЖОК  
2020 РОКУ  
ЗА ВЕРСІЄЮ MCKINSEY  
& COMPANY

# NETFLIX

І КУЛЬТУРА ІННОВАЦІЙ

ДОСВІД ВДАЛОГО ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ  
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

 Vivat  
ВИДАВНИЦТВО

СПОЧАТКУ ЗБІЛЬШТЕ КОНЦЕНТРАЦІЮ ТАЛАНТІВ...

## РОЗДІЛ 1

# ЧУДОВИЙ РОБОЧИЙ ПРОСТІР — ЦЕ ДИВОВИЖНІ КОЛЕГИ



У 1990-х роках я часто брав касети в пункті прокату *Blockbuster* навпроти свого будинку. Зазвичай це були два-три фільми за раз, які я швидко повертав, щоб не платити штраф за затримку. Пересуваючи одного дня стос паперів на столі в кухні, я побачив касету, яку давним-давно подивився, але забув віддати. Коли приніс її в пункт прокату, працівниця підрахувала штраф: 40 доларів! Я почувався як дурень.

Згодом я замислився. *Blockbuster* заробляв переважно на штрафах. Якщо бізнес-модель ґрунтується на тому, щоб змусити клієнтів почуватися дурнями, годі сподіватися на багатьох постійних замовників. Чи є інша модель, у якій задоволення від перегляду фільмів у власній вітальні не псує прикра сплата великої суми, коли забуваєш вчасно повернути касети?

На початку 1997 року, продавши *Pure Software*, ми з Марком Рендолфом стали думати про те, щоб заснувати бізнес із надсилання касет поштою. *Amazon* це непогано вдавалося

з книжками, то чому б не спробувати з фільмами? Клієнти брали б касети напрокат на нашому сайті, а повертали б поштою. Потім ми дізналися, що надіслати касету в один бік коштує 4 долари. У такому разі великого попиту не буде — надто дорого.

Проте один знайомий розповів мені про винахід на ім'я DVD, що мав з'явитися вже восени. «Це типу як CD, але на нього можна записати фільм», — пояснив він. Я чкурнув на пошту й замовив кілька CD (я не знайшов справжнього DVD, щоб перевірити почуте). За надсилання диска потрібно було заплатити 32 центи. Відтак я повернувся додому, у місто Санта-Крус, і не міг дочекатися, коли ж прийдуть надіслані диски. За два дні цілісінькі вони випали з поштової скриньки.

У травні 1998 року ми запустили *Netflix* — перший у світі магазин із прокату DVD онлайн. У нас було 30 працівників та 925 фільмів — майже вичерпний перелік наявних тоді DVD. Марк був генеральним директором до 1999 року, потім я перебрав цю посаду, а він став одним із директорів.

На початку 2001 року в нас уже було 400 тисяч підписників і 120 працівників. Я намагався не повторювати управлінських помилок з часів *Pure Software*, тож цього разу ми не запроваджували зайвих правил і приписів, проте не скажу, що працювати в *Netflix* було краще, ніж в інших компаніях. А втім, ми зростали, справи йшли добре, працівники були задоволені.

### ЧОГО НАС НАВЧИЛА КРИЗА

А потім, навесні 2001 року, ударила криза. Перша інтернет-бульбашка луснула, продажі інтернет-компаній упали й зійшли

нанівець, а інвестори перестали вкладати кошти. Ми виявилися не в змозі знайти додаткові джерела фінансування, щоб далі вести не надто прибутковий бізнес. Моральний дух команди занепадав щораз більше. Нам довелося скоротити третину працівників.

Разом із Марком та Патті Маккорд — Патті перейшла зі мною з *Pure Software* й очолювала відділ кадрів — я став оцінювати роботу кожного працівника. Відверто поганих підлеглих не було, тому ми поділили весь штат на дві групи: вісімдесят найкращих працівників, які залишаться, і сорок менш примітних, яким доведеться піти. Хто був надзвичайно креативний, чудово працював і добре взаємодіяв з іншими колегами, одразу потрапляв у групу «залишається». Складність полягала в тому, що траплялося багато випадків ні туди, ні сюди.

Ми мали чудові робочі та дружні стосунки з деякими підлеглими, проте вони працювали не винятково добре. Інші гарували, як воли, але не вміли приймати зважені рішення й вимагали багато уваги до себе. Кілька підлеглих були надзвичайно талановиті та чудово працювали, однак часто скаржилися або мали песимістичний погляд на речі. Більшість із них мусила піти. Це було непросто.

Напередодні скорочень моя дружина зауважила, що я сам не свій, і мала рацію. Мене непокоїло, що мотивація в офісі стрімко впаде. Я був певний: ті, хто залишиться, вважатимуть, що компанія не цінує працівників, коли я звільню їхніх друзів і колег. Це мало налаштувати всіх проти мене. Ба більше, залишені працівники муситимуть перебрати на себе обов'язки тих, хто піде, а це, здавалося, спровокує невдоволення. У нас і так уже закінчувалася готівка. Чи переживемо ми ще один занепад духу?

Настав день скорочень, очікувано жахливий. Звільнені працівники плакали, грюкали дверима, здимали ображений лемент. До полудня все скінчилося, та я чекав на хвилю обурення від залишених. Однак, попри сльози й відчутну прикрість, усе було спокійно. За кілька тижнів з причини, якої попервах я не міг збагнути, ситуація помітно поліпшилася. Ми на всьому економили, звільнили третину штату, а в офісі раптом завірували ідеї, запал, енергія.

За кілька місяців почалися свята. Тоді на Різдво DVD-плеєри мали шалений попит, тож на початку 2002 року наш бізнес із пересилання DVD за підпискою знову стрімко пішов угору. Ми й незчулися, як стали виконувати більше роботи, маючи на 30 відсотків менше працівників. На мій подив, ті самі вісімдесят людей усе встигали, а їхня відданість була велика, як ніколи. Вони працювали більше, але їхній запал не вичерпувався. І щасливіші були не лише працівники. Я прокидався вранці й не міг дочекатись, коли приїду в офіс. У той час я щодня підвозив Патті Маккорд на роботу, і, коли під'їжджав до її будинку в Санта-Крусі, Патті трохи не заскакувала в автівку, усміхаючись від вуха до вуха: «Ріде, що відбувається? Це кохання? Чи якісь хімічні речовини і запал незабаром мине?»

Патті влучила в «яблучко». У всьому офісі відчувалось, що тут працюють люди, які пристрасно люблять роботу.

Я не виправдовую скорочень, і, на щастя, відтоді нам більше не доводилося робити це в *Netflix*. Проте за дні та місяці після скорочень 2001 року я зрозумів одну річ, яка повністю змінила моє бачення мотивації підлеглих і відповідальності керівника. Це стало для мене наверненням на шляху в Дамаск<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Біблійна алюзія на навернення у християнство апостола Павла під час подорожі в Дамаск.

зламною миттю в розумінні ролі талановитих працівників у компанії. Те, чого ми навчилися, заклало підвалини майбутнього успіху *Netflix*.

Однак, перш ніж описувати, чого ми навчилися, я мушу належно відрекомендувати Патті, бо вона відіграла важливу роль у розвитку *Netflix* протягом десяти з гаком років, а тепер відділ кадрів компанії очолює її вихованка Джессіка Ніл. Я познайомився з Патті ще в *Pure Software*. 1994 року вона зателефонувала в наш офіс і спитала, чи може поговорити з генеральним директором. Тоді на дзвінки відповідала моя молодша сестра, тож вона з'єднала мене з Патті. Патті виросла в Техасі — це я одразу зрозумів, почувши, як вона говорить. Патті сказала, що працює у відділі кадрів *Sun Microsystems*, але хотіла б перейти в *Pure Software* та очолити відділ кадрів у нас. Я запросив її на каву.

Спершу я нічого не розумів з того, що говорила Патті. Я попросив її викласти свою філософію добору кадрів, на що Патті відповіла: «Вважаю, що кожна особа має чітко розмежовувати професійний внесок у роботу корпорації та особисті прагнення. Як очільниця відділу кадрів, я працюватиму з вами, генеральним директором, щоб збільшити коефіцієнт емоційного інтелекту керівників і залученість працівників». У мене голова пішла обертом. Я був молодий і зелений, тож, коли Патті закінчила, рубонув: «Оце всі кадровики так розмовляють? Я ані слова не второпав. Якщо хочете працювати в нас, доведеться забути таку манеру».

Патті обурилася і сказала мені це в обличчя. Коли ввечері її чоловік спитав, як минула співбесіда, Патті відповіла: «Кепсько. Посварилася з гендиректором». А мені, втім, дуже сподобалось, як вона прямо сказала, що думає про мене. Тож я взяв Патті на роботу, і відтоді в нас зав'язалась

міцна та щира дружба, що триває навіть після того, як Патті пішла з *Netflix*. Мабуть, ми потоваришували, бо дуже різні: я зануда-математик і розробник програмного забезпечення, а вона фахівчиня з людської поведінки й майстерна оповідачка.

Коли я дивлюся на команду, то бачу цифри й алгоритми, що поєднують людей та обговорення. Натомість коли Патті дивиться на команду, то бачить почуття та хитросплетені взаємини, яких мені не видно. Патті працювала разом зі мною в *Pure Software*, поки 1997 року ми не продали цю компанію, а відтак долучилася до нас у *Netflix*.

Скільки разів після тих скорочень 2001 року ми з Патті, їдучи на роботу, намагалися зрозуміти, чому атмосфера в офісі так швидко поліпшилась і як нам утримати цю позитивну енергію. Урешті-решт, ми усвідомили, що кардинальна зміна на краще сталася, за висловом Патті, завдяки «концентрації талантів».

### **КОНЦЕНТРАЦІЯ ТАЛАНТІВ: ТАЛАНОВИТІ ЛЮДИ РОБЛЯТЬ ОДНЕ ОДНОГО ЕФЕКТИВНІШИМИ**

Кожен працівник у чомусь талановитий. Коли ми мали 120 людей, то серед них були більш і менш талановиті працівники. У нас була достатня кількість талановитих підлеглих, рівномірно розподілених по всьому штату. Залишивши найталановитіших, після скорочення ми мали менше талантів, тоді як кількість талантів на одного працівника зросла. Концентрація талантів у нас збільшилася.

Виявилось, що в компанії, де працюють самі таланти, хочуть працювати всі. Умотивованим людям найкраще там, де загальна концентрація талантів висока.



© Austin Hargrave

**Рід Гастінгс** — підприємець, співзасновник і генеральний директор компанії *Netflix*. У 1988 році здобув ступінь магістра в галузі штучного інтелекту у Стенфордському університеті. З 2000 до 2004 року Рід входив до складу Ради з питань освіти штату Каліфорнія й досі активно займається добродійною діяльністю.

**Ерін Маєр** — професорка провідної міжнародної бізнес-школи *INSEAD*, авторка книжки «Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі». Її статті публікували *Harvard Business Review*, *The New York Times* і *Forbes*. У 2019 році Ерін увійшла до рейтингу *Thinkers50* як одна з найвпливовіших бізнес-авторів у світі.

## ГОЛОВНЕ ПРАВИЛО — ЖОДНИХ ПРАВИЛ

До *Netflix* щороку хоче долучитися безліч фахівців, а вже сформована команда — лояльна, щаслива та ефективна. У *Netflix* немає чітких правил, проте кожен виконує завдання максимально якісно. Рід Гастінгс та Ерін Маєр проаналізували історію успіху цієї компанії й визначили, чому бізнесів багато, але інноваційними та прогресивними серед них стають одиниці. Секрет *Netflix* — у людях: уся команда працює злагоджено тільки тоді, коли кожен її учасник відчувається комфортно і знає, що він — важливий елемент системи, а не абстрактна робоча одиниця. У цій книжці ви знайдете поради, як створити компанію, у якій хочеться працювати та впроваджувати інновації. Крім того, ви дізнаєтеся про залаштунки роботи в найбільшому стримінговому сервісі, який досягнув неабияких успіхів завдяки унікальній корпоративній культурі.

Мені випала честь особисто навчатися в Ріда та опанувати культуру *Netflix*. Подані в цій книжці поради неоціненні для всіх, хто намагається створити та підтримати ефективну корпоративну культуру.

Сатья Наделла, генеральний директор *Microsoft*

ISBN 978-966-982-303-8



9 789669 823038

інтернет-магазин



vivat-book.com.ua

 **Vivat**  
ВИДАВНИЦТВО