

CHEERS
湛庐

NETFLIX

BUILDING
A CULTURE OF
FREEDOM
AND
RESPONSIBILITY

NETFLIX

奈飞前首席人才官帕蒂·麦考德颠覆之作，
下载超过 1500 万次的“硅谷最重要的文件”深度解读。

[美] 帕蒂·麦考德 (Patty McCord) 著

范珂 译

奈飞文化手册
POWERFUL

浙江教育出版社

奈飞文化手册 POWERFUL

BUILDING
A CULTURE OF
FREEDOM
AND
RESPONSIBILITY

[美] 帕蒂·麦考德 (Patty McCord) 著

范珂 译

图书在版编目 (CIP) 数据
奈飞文化手册 / (美) 帕蒂·麦考德
(Patty McCord) 著; 范珂译. —杭州: 浙江教育出版社,
2018.10

ISBN 978-7-5536-7805-4

I. ①奈… II. ①帕… ②范… III. ①企业文化—美
国—手册 IV. ①F279.712.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 201909 号

上架指导: 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记号
图字: 11-2018-332

奈飞文化手册

NAIFEI WENHUA SHOUCHE

[美] 帕蒂·麦考德 著
范珂 译

责任编辑: 马立改

美术编辑: 韩波

封面设计: ablackcover.com

责任校对: 罗曼

责任印务: 时小娟

出版发行: 浙江教育出版社 (杭州市天目山路 40 号 邮编: 310013)

电话: (0571) 85170300-80928

网址: www.zjeph.com

印刷: 北京富达印务有限公司

开本: 880mm × 1230mm 1/32

印张: 7.25

版次: 2018 年 10 月第 1 版

书号: ISBN 978-7-5536-7805-4

成品尺寸: 147mm × 210mm

字数: 118 千字

印次: 2018 年 12 月第 4 次印刷

定价: 69.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请致电 010-56676359 联系调换。

推荐序一

文化，奈飞成功的原动力

毛大庆

优客工场和共享际创始人、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。

目录

- 推荐序一 文化，奈飞成功的原动力 //
毛大庆
优客工场和共享际创始人、董事长
- 推荐序二 今天我们为什么要学习奈飞 //II
龚宇
爱奇艺创始人兼首席执行官
- 前言 自由与责任，奈飞文化的核心 /001

01

文化准则 1 我们只招成年人 /015

成年人最渴望的奖励，就是成功 /018

每个人都渴望与高绩效者合作 /022

不要让规章与制度限制了高绩效者 /024

02

文化准则 2 要让每个人都理解公司业务 /035

培养基层员工的高层视角 /038

保持沟通的强节奏 /041

双向沟通，注入好奇文化 /042

员工的无知，是管理者的失职 /044

让员工学习冲突管理，不如让他们学习业务运作 /048

情况在不断变化，沟通必须持续进行 /053

03 文化准则 3 绝对坦诚，才能获得真正高效的反馈 /055

人前人后言行一致 /058

公开批评的价值 /061

学会给出受欢迎的批评 /062

自上而下树立坦诚的榜样 /064

为反馈提供多种机制 /066

坦承成绩，更要坦承问题 /068

领导者能够坦承错误，员工就能畅所欲言 /072

透明文化，让错误无处遁形 /076

04 文化准则 4 只有事实才能捍卫观点 /081

坚持你的观点，用事实为它辩护 /085

数据并不带有观点 /086

小心看起来很好实际上没用的数据 /092

用数据对观点进行检验 /094

基于事实 ≠ 真实，对观点进行不断审视 /097

要解决观点分歧，就将辩论公开化 /099

05 文化准则 5 现在就开始组建你未来需要的团队 /105

不要让招聘成为一场数字游戏 /108

不要期望你今天的团队能成为你明天的团队 /110

站在 6 个月后的未来，审视你现在的团队 /111

你建立的是团队，不是家庭 /114

员工的成长，只能由自己负责 /117

企业在不同的阶段，需要不同的员工 /121

你不必在一家公司待一辈子 /122

06 文化准则 6 员工与岗位的关系，不是匹配而是高度匹配 /127

人才保留不是团队建设的目标 /130

伟大的工作与福利无关 /133

不与面试者谈薪酬 /136

用超高的人才密度吸引人才 /139

不是每个岗位都需要爱因斯坦 /139

简历之外，更能看出匹配度 /143

永远在招聘 /146

当人力资源部门成为业务部门 /149

07 文化准则 7 按照员工带来的价值付薪 /155

- 薪酬与绩效评估流程无关，只与绩效有关 /159
- 不要让员工在不得不离开时才获得应得的薪水 /160
- 保证每个人都获得市场最高水平的薪水 /162
- 告别密薪制，薪酬透明有助于市场定价 /168

08 文化准则 8 离开时要好好说再见 /173

- 每 10 场比赛就做一次评估 /177
- 取消绩效评估流程 /179
- 废除绩效提升计划 /181
- 高敬业度不代表高绩效 /188
- 员工评估的一个算法 /190
- 主动让员工离开 /193
- 终身雇用制的消失 /195

结语 文化即战略，创造你自己的管理新算法 /199

译者后记 /207