Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix

Автор:
Патти МакКорд

Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix

Патти МакКорд

Top Business Awards

Netflix – одна из главных развлекательных компаний, поставщик и производитель фильмов и сериалов. Бывший директор по персоналу Netflix Патти МакКорд делится бесценным опытом создания команды мечты, нацеленной на общее дело. Книга о том, как воспользоваться уроками Netflix и применить разработанные принципы и практики в управлении компанией.

Патти МакКорд

Сильнейшие

Бизнес по правилам Netflix

Patty McCord

POWERFUL: BUILDING A CULTURE OF FREEDOM AND RESPONSIBILITY

First published by Missionday Press

Серия «Top Business Awards»

© Copyright © 2017 by Patty McCord

© Савина И. В., перевод на русский язык, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Airbnb. Как три простых парня создали новую модель бизнеса

Компания Airbnb изменила способы путешествия, заставила весь мир переосмыслить свое отношение к окружающему пространству и незнакомым людям. Как трем обычным парням удалось вызвать «золотую лихорадку» в туристическом бизнесе и почему сфера их услуг вдруг превратилась в целое социальное явление? Загляните за кулисы Airbnb и посмотрите, как создавалась эта удивительная компания.

Начни с «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать

Успешная компания начинается не с миллионных инвестиций, она начинается с вопроса «ПОЧЕМУ». Есть лидеры и компании, который пользуются популярностью и имеют определенный успех. А есть те, которые способны вдохновлять других и вести за собой. Последним удается это благодаря тому, что они знают, ПОЧЕМУ существуют. Они имеют высокие цели, бросают вызов

обществу, они знают, ПОЧЕМУ делают свое дело. Эта книга для тех, кто хочет вдохновлять людей, и для тех, кто хочет найти того, кто бы вдохновлял их. Эта книга создана не для того, чтобы рассказать вам, что и как делать. Её целью не является обеспечить вас планом действий. Её цель – предложить вам мотив для действий.

Nutella. Как создать обожаемый бренд

Как с нуля построить крупнейшую международную компанию? Как достичь стабильного увеличения спроса и навсегда покорить сердца потребителей? Из этой книги вы узнаете секрет создания бренда-легенды. А также поймете, на каких пяти столпах бизнес-философии стоит компания «Ferrero», кто входит в Объединённую Нацию Сладкоежек и почему именно Наполеон был «отцом» Nutella.

Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников

Эксперт в управлении персоналом Татьяна Кожевникова проверила уже существующие и создала собственные методы повышения эффективности сотрудников. Из этой книги вы узнаете, какие «пороки руководителей» губят даже самых замотивированных работников. И как привлечь и удержать в компании лучших.

«Каждый, кто хочет, чтобы в XXI веке его бизнес продолжал процветать, обязательно должен прочитать книгу Патти МакКорд о культуре, которая привела Netflix к успеху. МакКорд показывает, как принцип абсолютной честности компании может привести к победе на современном рынке. В командах компании Netflix обсуждается всё что угодно, а лидеры неумолимо ориентируются на будущее. МакКорд подвергает сомнению традиционные принципы, развлекает реальными кейсами и убедительно вдохновляет, при этом показывая, как мы можем проявить лучшие качества в себе и других».

– Арианна Хаффингтон,

основатель и генеральный директор Thrive Global

«Если ваша компания стремится к благополучию и охотно соглашается с идеей о принятии изменений – вы просто обязаны прочесть эту книгу.

Вот так всё просто.

Патти МакКорд говорит, что нужно знать лидерам, а затем учит тому, как это сделать».

– Нейл Блументал и Дэвид Гилбоа,

соучредители и генеральные директоры Warby Parker

«Феерическая книга! Просветительское путешествие стартапа, опирающегося на традиционное управление».

– Рид Хастингс,

CEO Netflix

«Основываясь на многолетнем опыте работы в компаниях Кремниевой долины, Патти МакКорд создала ценностную стратегию для бизнесов, стремящихся построить сильные команды. Каждый, кто хочет максимально реализовать потенциал своих талантливых сотрудников, найдет ответы в этой книге».

– Лорен Пауэлл Джобс,

жена Стива Джобса, основатель и президент фонда Emerson Collective

Моему отцу.

Первому настоящему лидеру, которого я знала

Введение

Новый способ работать

Поощряйте Свободу И Ответственность

На заседании руководителей, проходившем однажды в Netflix, мы внезапно поняли, что через девять месяцев будем занимать треть всех интернет-ресурсов в США. Три квартала подряд мы каждый раз росли на 30 %. В то время мы еще думали, что сможем стать такими же большими, как HBO, но не на много лет. Наш директор по продукту произвел быстрые расчеты по поводу того, какой объем трафика потребуется нам через год при сохранении текущих темпов роста, а потом сказал: «Знаете, это будет треть всего интернет-трафика в США». Мы посмотрели на него и выпалили в унисон: «ЧТО?» Я спросила его: «Кто-то в компании понимает, как сделать наверняка, чтобы мы с этим справились?» Он ответил со всей честностью, на которую мы всегда рассчитывали: «Я не знаю».

Все мои 14 лет в руководящей команде Netflix мы постоянно сталкивались с этими обескураживающими проблемами роста, зачастую носящими экзистенциальный характер, с трудностями в области технологий и услуг, где мы были пионерами. Там не было схемы игры, мы должны были составить ее сами. С того момента, как я пришла в Netflix, когда компания только создавалась, природа этого бизнеса и пул наших конкурентов менялись непрестанно и с невероятной скоростью. Наша бизнес-модель, технология, стоявшая за нашими сервисами, команды нужных нам для ведения бизнеса людей – все это должно было не просто выдерживать темп: мы должны были предвосхищать перемены, вырабатывать стратегию на упреждение и готовиться к этим переменам. Мы должны были нанимать звездные таланты из всех новых экспертных областей и плавно изменять конфигурацию своих команд. Мы также должны были быть готовы в любой момент отказываться от своих планов, признавать ошибки и принимать новый курс. Компания должна была постоянно заново изобретать себя: сначала понять, как сохранить процветающим бизнес рассылки DVD по почте, бросив в то же время все силы на то, чтобы научиться передавать данные в потоковом режиме, потом переместить свои системы на облако, затем начать создавать оригинальное программное обеспечение.

Эта книга – не мемуары о создании Netflix. Это гид по созданию высокорезультативной культуры, способной отвечать на вызовы быстро изменяющегося в наши дни бизнеса, написанный для руководителей команд всех уровней. Netflix может служить ярким примером, однако мастерами адаптации должны стать все компании – от стартапов до корпоративных тяжеловесов. Всем им нужна способность предвидеть запросы рынка и умение ухватиться за новые возможности и новые технологии. В противном случае конкуренты просто окажутся в инновациях быстрее. Сейчас, консультируя компании по всему миру, от крупных голубых фишек, таких так J. Walter Thompson, до быстро растущих новичков, как Warby Parker, HubSpot, India’s Hike Messenger, и значительного количества только что зарождающихся стартапов, я ясно вижу еще более широкий горизонт трудностей. Просто поразительно, насколько похожи их фундаментальные проблемы и насколько сильное давление они оказывают. Все хотят знать одно и то же: как создать для себя продукт, подобный Netflix? Точнее, как они могут создать для себя подвижную, высокоэффективную культуру, сделавшую Netflix столь успешной компанией? Эта книга именно об этом: как вы можете воспользоваться уроками, выученными нами в Netflix, и применить разработанные нами принципы и практики в управлении своей командой или компанией.

Все ли мы сделали правильно в Netflix? Совершенно точно – нет. Мы много раз оступались – некоторые ошибки были даже публичными. И у нас редко случались моменты озарения по поводу того, как нам справляться с трудностями; мы развивали новые способы работать с помощью пошаговой адаптации: пробуя новое, делая ошибки, начиная сначала и наблюдая за хорошими результатами. В конце концов мы создали выдающуюся культуру, поддерживающую адаптивность и хорошую результативность. Я не собираюсь заявлять, что борьба с трудностями быстрых изменений может быть легкой в чем-то или для кого-то. Хорошие новости в том, что мы обнаружили, что, если внедрить в поведение людей ряд принципов, а затем дать им свободу практиковать эти принципы – ну, а по сути потребовать, чтобы они их практиковали, – это сделает команду удивительно энергичной и инициативной. Такие команды – лучшие двигатели на пути туда, куда вам надо попасть.

Я добавила в книгу истории о том, как мы справлялись с трудностями в Netflix, отчасти для того, чтобы книга живее читалась, а отчасти потому, что они показывают, как разработанные нами методы могут быть применены. В чем-то книга вам покажется нетрадиционной, что, надеюсь, вы согласитесь, вполне уместно для книги, в значительной мере посвященной сопротивлению традициям. Один из столпов культуры Netflix – радикальная честность, которую

я полюбила еще с тех времен, когда росла в прямодушном Техасе. Если вы посмотрите какое-нибудь из моих выступлений, размещенных в Интернете, то увидите, что я привыкла говорить свободно, так собираюсь выступить и здесь. Пожалуйста, попробуйте воспринять чтение этой книги как участие в живом обсуждении. Возможно, вас раздосадуют какие-то из моих слов, и с некоторыми рассуждениями вы не согласитесь. Я также надеюсь, что в какие-то моменты вы обнаружите, что согласно киваете. После многочисленных и интенсивных дебатов в Netflix я поняла, что нет ничего более веселого, чем свободно текущий интеллектуальный спарринг, а я очень хочу, чтобы читать эту книгу было весело.

У людей есть сила. Не отнимайте ее

Первый шаг к внедрению практик, которые я представляю, – это принять такой управленческий образ мышления, который опровергает привычную мудрость.

Фундаментальный урок об успехе в современном бизнесе, выученный нами в Netflix, состоит в следующем: детально проработанная, громоздкая система управления людьми, созданная в течение XX в., просто не справляется с задачами, встающими перед компаниями в XXI в. Рид Хастингс (Reed Hastings), я и остальная управленческая команда решили, что со временем мы исследуем радикально новый способ управления людьми – способ, который позволит им в полной мере пользоваться всеми своими силами.

Мы хотели, чтобы все наши люди бросали нам вызов и, более того, делали это решительно. Мы хотели, чтобы они вслух говорили об идеях и проблемах, чтобы свободно выражали несогласие и друг с другом, и с нами. Мы не хотели, чтобы кто-либо на любом уровне держал при себе жизненно важные идеи и свои сомнения. Мы, члены руководящей команды, сами следовали этой модели: открыли доступ к себе, поощряли вопросы. Мы вступали в открытые, напряженные споры и убедились, что все наши менеджеры знают: мы ждем от них того же. Рид даже специально организовывал дебаты между членами управленческой команды. Мы честно и продолжительно обсуждали трудности, с которыми сталкивалась компания, и то, как мы будем с ними справляться. Мы хотели, чтобы все понимали, что перемены будут нашей константой и мы предпримем любые изменения в планах и составе сотрудников, которые посчитаем необходимыми для движения вперед на высокой скорости. Мы хотели, чтобы люди ощутили необходимость изменений, чтобы они приятно

волновали их. Мы пришли к пониманию того, что самыми успешными организациями в этом мире все более быстрого разрушения связей будут те, в которых каждый человек в любой команде понимает: делать прогнозы бессмысленно, все меняется – и думает, что это прекрасно.

Чтобы построить компанию такого типа, мы намеревались создать культуру великолепной командной работы и инновационного решения проблем. Мы хотели, чтобы люди каждый день с волнением шли на работу, не кляня трудности, а приходя ради них. Я не хочу сказать, что от работы в Netflix порой от ужаса волосы шевелились на голове. Но некоторые из решений, которые нам приходилось принимать, были радикальным погружением в неизвестность, и часто нам было по-настоящему страшно. Но в то же время это будоражило и кружило голову.

Культура Netflix строилась не на разработке детальной новой системы управления людьми – мы делали обратное. Мы постоянно соскабливали с себя политику и процедуры. Мы поняли, что преобладающий подход к построению команды и управлению людьми настолько же отстает от времени, насколько отставали товарные инновации до того, как ускоряющийся процесс слома системы потребовал развития быстрых, гибких, клиентоориентированных методов. Не то чтобы компании не испытывали всевозможные способы управлять лучше, однако по большей части то, что они делали, оказывалось или неуместным, или контрпродуктивным.

Многие компании цепляются за сложившиеся системы управления и контроля, где принятые решения спускаются сверху вниз, пытаясь при этом немного приукрасить их, поощряя «вовлеченность персонала» и «передачу полномочий» людям. Преобладают навязываемые, но неправильно понимаемые идеи о «лучших практиках»: бонусы и выплаты, привязанные к ежегодным показателям эффективности работы, великие инициативы кадровых служб вроде недавнего помешательства на пожизненных обучающих программах, празднества ради зарождения духа товарищества и возможности дать людям иногда повеселиться, а для столкнувшихся с затруднениями сотрудников – планы по улучшению результативности. Все это способствует расширению прав и возможностей, силы, что ведет к ответственной вовлеченности, из которой следуют удовлетворенность работой и счастье для сотрудника, результатом чего становится высокая эффективность – или именно так это представляется.

И я когда-то в это верила. Я начала свою карьеру в HR-службе Sun Microsystems и затем Borland Software, где применялся весь спектр привычных практик. Я согласовывала всевозможные соблазнительные бонусы. Я покорно направляла свои команды на леденящие душу сессии по разбору показателей результативности и проводила для менеджеров тренинги по повышению эффективности. Однажды, организуя программу равноправия в Sun, я даже потратила 100 тысяч долларов на мексиканскую вечеринку Синко де Майо (Cinco de Mayo). Однако со временем увидела, что все эти практики и системы очень дорого обходятся, затратны по времени и непродуктивны. Что еще более важно, я поняла, что они выстроены на ложных допущениях о человеческой сущности: что большинство людей нужно мотивировать, чтобы они по-настоящему взялись за свою работу, и что им нужно, чтобы кто-то говорил им, что делать. По иронии, «лучшие практики», разработанные на базе этих допущений, демотивировали и внушали неуверенность.

Да, увлеченные сотрудники, вероятно, дают более качественные результаты, но слишком часто за конечную цель берется именно вовлеченность, а не обслуживание клиентов и получение результатов. А стандартные убеждения, касающиеся того, как и почему люди начинают чувствовать вовлеченность в свою работу, расходятся с реальными драйверами испытываемой к работе страсти. Что касается передачи полномочий, силы, власти, то я просто ненавижу эти слова. Кажется, эта идея несет в себе благие намерения, но правда в том, что о передаче людям полномочий так много говорят лишь потому, что основной способ управления людьми – это отнять их полномочия, их силу. Мы не принимали решения отнять их – это происходило долго и постепенно. Мы связали людей по рукам и ногам.

Что я глубоко и по-новому поняла, ступив в более разрозненный мир стартапов, так это то, что у людей есть сила. Задача компании – не наделить людей силой, а напомнить о том, что они входят в дверь со своей силой, и создать им условия для ее применения. Сделайте это, и вы будете потрясены огромной работой, которую они сделают для вас.

Управление людьми как управление инновациями

Представляя альтернативные методы управления, разработанные нами в Netflix, я планирую поставить под сомнение все базовые принципы менеджмента сегодняшнего дня: будто бы необходима выработка лояльности, структуры для

удержания на работе и развития карьеры, чтобы убедиться в том, что сотрудник вовлечен и счастлив. Все это неправда. Ничего из этого не требует управления.

Вот мое радикальное предложение: задача бизнес-лидера – создавать отличные команды, которые вовремя делают невероятную работу. Всё. В этом задача управления.

В Netflix мы покончили практически со всеми закостенелыми политиками и процедурами. Мы не сделали это одним махом. Мы делали это опытным путем, шаг за шагом, в течение нескольких лет. Мы подошли к развитию культуры так, как подошли к инновациям в бизнесе. Я понимаю, что для многих компаний подобные радикальные трансформации просто невыполнимы. А многие руководители команд не свободны покончить с определенными политиками и процедурами. Однако любая компания и любой менеджер свободны установить практики, которые использовали мы, чтобы внедрить совокупность вариантов поведения, сделавших культуру Netflix такой гибкой и податливой.

Практика свободы и ответственности

Покончить с политикой и процедурами и дать людям полномочия вовсе не означало хаоса и вседозволенности. Отказавшись от бюрократии, для всех людей на всех уровнях и во всех командах мы ввели дисциплину следования фундаментальным правилам поведения. Я часто говорила, что, хотя мы вычеркнули из своего словаря слова «политика» и «процедуры», но не отказались от слова «дисциплина» – мне оно нравится. Всю свою рабочую жизнь я хорошо ладила с инженерами, поскольку они очень, очень дисциплинированны. Когда инженеры начинают жаловаться на процесс, который ты пытаешься внедрить, то действительно хочется погрузиться в беспокоящие их вопросы, поскольку они ненавидят бессмысленную бюрократию и глупые процессы. Но они вовсе не против дисциплины.

Говоря об изменении культуры команды или целой компании, очень важно понять, что дело здесь не только в том, чтобы объявить о наборе ценностей и принципов ведения деятельности. Дело в определении практик поведения, которые вы хотели бы сделать постоянными, а затем во внедрении таких практик и действительном следовании им. Мы полноценно и упорно сообщали всем в Netflix о дисциплинированном поведении, которого мы ожидали, и это касалось руководящей команды и любого менеджера. Мы были так решительно

настроены на то, что каждый сотрудник будет понимать нашу философию и практики поведения, которые мы хотели воплощать, что Рид даже начал делать документ в PowerPoint на эту тему, в разработке которого также активно участвовали и я, и многие другие члены команды руководителей. В конце концов он получил известность как «Презентация культуры Netflix». Возможно, вы его читали.

Когда несколько лет назад Рид разместил его в сети, мы понятия не имели, что он приобретет вирусную популярность с более чем 15 млн просмотров, число которых продолжает расти. Мы создавали его не для распространения. Мы создавали его как внутренний документ компании, нужный для передачи культуры новым сотрудникам, чтобы быть уверенными, что им абсолютно ясно, какого поведения от них ждут. Мы также подчеркивали, что в нем отражено не только то, чего мы ждем от них, но и то, чего они могут ожидать от нас. Та «Презентация» была написана не за один присест и не только Ридом и мной. Это был живой, дышащий, растущий, изменяющийся набор представлений, к которым мы приходили при построении культуры, и свой вклад в него могли внести руководители всех направлений компании. Прочтение «Презентации» станет прекрасным дополнением к прочтению этой книги, и одна из причин, по которым я написала эту книгу, в том, сколько вопросов я получаю, выступая с рассказами о «Презентации» или говоря о том, как воплотить на деле ее принципы.

Я всерьез размышляла об этом, переваривала уроки, полученные нами в процессе применения этих принципов и практик поведения в команде. Не все конкретные практики, внедренные в Netflix и описанные в «Презентации», применимы для каждой команды или компании. Даже в Netflix культура значительно варьировалась от департамента к департаменту. Например, маркетинг часто тянули в разные стороны, чего было бы довольно трудно ожидать от менеджмента инженерных групп. Однако был набор практик, служивших фундаментом этой культуры.

Мы хотели открытого, честного и постоянного общения по поводу работы, которая должна быть сделана, и трудностей, с которыми приходится сталкиваться, не только в команде конкретного менеджера, но и в компании в целом.

Мы хотели, чтобы люди придерживались радикальной честности: говорили друг другу и нам правду своевременно и желательно лично.

Мы хотели, чтобы люди обладали сильными, основанными на фактах мнениями, спорили о них взахлеб и проверяли их досконально.

Мы хотели, чтобы люди исходили в своих действиях из того, что будет лучше для клиента и компании, а не из желания доказать свою правоту.

Мы хотели нанимать менеджеров, которые будут брать на себя ведущую роль в подготовке команд к будущему, прилагая усилия к тому, чтобы на каждой позиции были эффективные специалисты с необходимыми навыками.

Мы просили всех руководителей, начиная с самого верха, придерживаться подобного поведения и, делая это, показывать каждому в своей команде, как он может действовать таким же образом.

ДОВЕРИЕ ПРОИЗРАСТАЕТ ИЗ ЧЕСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ. СЛЫША ПОЛУПРАВДУ, СОТРУДНИКИ СТАНОВЯТСЯ ЦИНИЧНЫМИ.

ЦИНИЗМ – ЭТО РАКОВАЯ ОПУХОЛЬ. ОН ДАЕТ МЕТАСТАЗЫ НЕДОВОЛЬСТВА, КОТОРОЕ КОРМИТСЯ, ВЫЛИВАЯСЬ В УГОДНИЧЕСТВО И ПОДПИТЫВАЯ ВЕРОЛОМСТВО

Перспектива убедить команды действовать согласно этим требованиям может показаться пугающей. Достаточное количество сотрудников Netflix, с которыми я общалась при подготовке этой книги, рассказали, что с неохотой следовали той или иной практике, например необходимости лично давать абсолютно честный отклик на что-либо. Также они вспоминали, что, заставляя себя делать это, они видели, насколько восприимчивы были люди и как резко улучшались результаты работы команды. Решение в том, чтобы действовать постепенно. Вы можете начать с небольших шагов и продолжать расширяться. Выберите практику,

которую считаете наиболее подходящей для вашей группы или вашего бизнеса, и начинайте с этого. Что касается руководящих команд, начните с департамента или группы, которые, по вашему мнению, лучше всего подходят или наиболее нуждаются в переменах. Создание культуры – эволюционный процесс. Думайте о нем как об экспериментальном пути открытий. Именно так мы думали при построении культуры Netflix. Не важно, с какого шага вы начнете, – важно начать. Со скоростью происходящих в наши дни изменений в бизнесе, как говорится, нет времени, кроме настоящего. Ловите момент.

Глава первая

Лучшая мотивация – вклад в успех

Обращайтесь с людьми как со взрослыми

Великие команды создаются, когда каждый их участник знает, куда они идут, и готов сделать все, чтобы попасть туда. Великие команды создаются без стимулов, процедур и соцпакетов. Они организуются посредством привлечения талантливых людей, взрослых и желающих справляться с трудностями, а также посредством последующего общения между собой, ясного и продолжительного, о том, в чем состоит эта трудность.

Превалирующая философия сегодняшнего менеджмента в том, что если вы хотите от людей высокой производительности, то прежде всего должны мотивировать их материально, а потом убедиться, что они в курсе того, что вы заглядываете им через плечо, держа все под контролем. Во множестве компаний есть цели отдела и команды и личные цели, а также формальный ежегодный процесс по оценке результативности в достижении этих целей. Эта структура, подобная каскаду, очень логична, очень рациональна. Но она теперь даже отдаленно не адекватна. Обращенные к сотрудникам слова: «Если вы сделаете X, то будете вознаграждены Y» предполагают статичную систему. Однако бизнес в наши дни не статичен. Нет более важной награды, пусть она будет и велика, нет лучшей награды, чем значительный вклад в решение трудной задачи.

Я фанат целей. Нельзя быть их более ярым фанатом. Ошибочен здесь только обычный управленческий подход к их достижению. В большинстве случаев временные рамки, которые мы устанавливаем, сложные структуры, созданные в руководящих командах, и отслеживание результатов делают достижение целей труднее, чем оно должно было быть.

Великие команды наслаждаются трудностями

В консультировании стартапов меня больше всего воодушевляет работа с теми, что вдруг обнаруживают, что их венчурные деньги начинают иссякать и перед ними встают по-настоящему серьезные трудности, – именно в решении подобных задач складываются отличные команды. Отличные команды создаются тогда, когда дела идут трудно. Отличные команды формируются тогда, когда вам нужно докапываться до сути. Когда я нанимаю сотрудника, то ищу кого-то, кого действительно вдохновляют проблемы, которые нам предстоит решать. Вам нужно, чтобы они просыпались утром с мыслью: «Боже, это трудно. Я хочу это сделать!» Получить проблему, за которую надо взяться, и правильных коллег, с которыми за нее можно взяться, – лучший стимул из всех. Одна из моих мантр: «Искатели проблем – это ни о чем!» Многие люди думают, что они играют в компании действительно важную роль: «Именно я обнаружил эту проблему!» Хорошо, молодец, но решил ли ты ее? Вам нужны те люди, что безоговорочно любят решать проблемы.

Нил Блюменталь (Neil Blumenthal) и Дейв Гилбоа (Dave Gilboa), сооснователи Warby Parker, говорили мне, что сейчас особенно интересно строить компанию, поскольку открывать физические магазины теперь становится особенно трудно. Им нужно интегрировать магазинный опыт в опыт онлайн-сервисов, и это настоящий вызов. Не удивительно, что бренд так успешен. Некоторые руководители предпочтут двигаться по инерции уже достигнутого успеха, но возбуждает именно возможность столкнуться с еще более серьезными проблемами.

Спросите любого очень успешного человека о самых дорогих воспоминаниях в его карьере, и он непременно расскажет вам о раннем периоде преодолений или каком-нибудь исключительно сложном препятствии, с которым ему удалось справиться. У меня был прекрасный разговор об этом с Томом Уиллерером (Tom Willerer), бывшим вице-президентом по инновациям в сфере продукта в Netflix. Он перешел в Coursera, инновационный образовательный онлайн-провайдер, в

качестве директора по продукту. Когда я спросила его, почему он любил помогать строить компании, он зажегся и принялся рассказывать историю о, казалось бы, безвыходной ситуации, с которой удалось справиться его команде. В начале финансового года руководство постановило, что к концу года компания должна удвоить свой доход. Он и группа разработчиков продукта решили, что достигнут цели, запустив к сентябрю 50 новых курсов. Это он описывал, как отчаянный шаг в расчете на чудо. За две недели до запланированной даты старта новых курсов они все еще не были уверены, что справятся. Они сумели, и стратегия отлично сработала. Это был моментальный и резкий рост доходов. Том сказал мне, что пришел в компанию, в существовании которой через пять лет вообще не был уверен, из-за «жажды забраться на гору». Он сказал: «Мне иногда кажется, что я могу потерять руку или ногу, делая это, но оно того стоит, поскольку я буду делать что-то важное и добавлять что-то этому миру, и именно это движет людьми». И я более чем согласна с ним. Я верю, что именно так многие люди отчаянно хотят относиться к своей работе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/makkord_patti/sil-neyshie-biznes-po-pravilam-netflix

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити