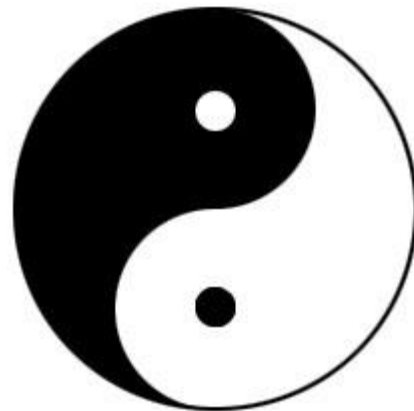


Netflix Culture: Freedom & Responsibility

넷플릭스 문화: 자유와 책임



We Seek Excellence

Our culture focuses on helping us
achieve excellence

우리는 뛰어난(Excellence)을 추구한다
우리 문화는 우리가 뛰어나도록 돕는 것에 초점을 두고 있다

Freedom & Responsibility Applies to our *Salaried* Employees

Our hourly employees are important,
but have more structured job roles

자유와 책임의 문화는 월급을 받는 정규 직원들에게 적용된다.
시간제 직원들은 중요한 존재이지만, 더 구조화된 임무 및 역할을 가진다.

Culture: what gives Netflix the best chance of continuous success for many generations of technology and people?

문화: 무엇이 넷플릭스에게 / 펭귄에게
여러 세대의 기술과 사람의 지속적인 성공을 위한
가장 좋은 기회를 가져다 주는가?

Seven Aspects of our Culture

우리 문화의 일곱가지 측면
(지속적인 성공을 위한 기회를 가져다 줄 우리 문화의 7가지 면모)

- **Values are what we Value** “(기업)가치”란 우리가 가치있게 여기는 바로 그것
- **High Performance** 뛰어난 성과
- **Freedom & Responsibility** 자유와 책임
- **Context, not Control** 통제가 아닌 “맥락”의 중시
- **Highly Aligned, Loosely Coupled** 잘 동맹관계를 맺는, 느슨하게 연결된
- **Pay Top of Market** 업계 최고 연봉
- **Promotions & Development** 승진 & 자기계발

Many companies have nice sounding value statements displayed in the lobby, such as:

Integrity
Communication
Respect
Excellence

많은 회사들이 듣기 좋은 기업가치들을 로비에 전시해두고 있다.
(예시) 정직, 소통, 존경, 뛰어난



Enron, whose leaders went to jail, and which went bankrupt from fraud, had these values displayed in their lobby:

사기 사건(미국 최대 분식회계 사건)으로 파산에 이른 엔론은, CEO가 감옥에 가게 되고, 그들의 로비에 다음과 같은 기업가치를 전시해두고 있었다.



Integrity
Communication
Respect
Excellence

(These values were not, however, what was really valued at

Enron)
하지만 (이 사건을 봤을 때,) 이 가치들은 엔론에서 진짜 가치있게 여겨지던 것이 아니었다.

The *actual* company values,
as opposed to the
nice-sounding values,
are shown by who gets
rewarded, promoted, or let go

회사의 진짜 기업가치는,
그렇듯하게 들리는 가치가 아니라,
누가 보상받고, 승진하고, 내보내지는지로 보여진다.

Real company values are the
behaviors and skills
that we particularly *value*
in fellow employees

회사의 진짜 가치는
우리가 회사 동료들에게서
특별히 가치 있게 여기는 행동과 능력이다.

We Particularly Value in our Colleagues these Nine Behaviors and Skills...

...meaning we hire and promote
people who demonstrate these nine

우리는 회사 동료들로부터
다음 아홉가지의 행동과 능력에 특별히 가치를 둔다.

즉, 우리는 이 아홉가지를 보여주는 사람들을 고용하고 승진시킨다.

Judgment

You make wise decisions
(people, technical, business, and
creative) despite ambiguity

You identify root causes, and get
beyond treating symptoms

You think strategically, and can
articulate what you are, *and are
not*, trying to do

You smartly separate what must
be done well now, and what can
be improved later

판단

당신은 애매한 상황에서도
현명한 결정을 내린다.
(사람, 기술적, 사업적, 창의적인 것들에
대한 결정)

당신은 가장 근본적인 원인을 밝히고,
단순히 증상을 치료하는 것
이상을 해낸다.

당신은 전략적으로 사고하고,
무엇을 지금 해야 하고, 하지 말아야 할지
분명하게 말할 수 있다.

당신은 당장 반드시 처리되어야 할 것과
나중에 개선될 수 있는 부분을
똑똑하게 구분해낸다.

Communication

You listen well, instead of reacting fast, so you can better understand

You are concise and articulate in speech and writing

You treat people with respect independent of their status or disagreement with you

You maintain calm poise in stressful situations

소통

당신은 빠르게 반응하기 보다는 잘 듣고, 이를 통해 잘 이해할 수 있다.

당신은 말과 글을 간결하고 정확하게 표현한다.

당신은 사람들들의 지위와 당신의 편인가와 상관 없이 존경으로 대한다.

당신은 스트레스를 유발하는 상황에서도 차분하고 침착함을 유지한다.

Impact

You accomplish amazing amounts of important work

You demonstrate consistently strong performance so colleagues can rely upon you

You focus on great results rather than on process

You exhibit bias-to-action, and avoid analysis-paralysis

영향

당신은 많은 양의 중요한 업적을 성취한다.

당신은 뛰어난 퍼포먼스를 지속적으로 증명하여, 동료들이 의지할 수 있도록 한다.

당신은 과정보다는 훌륭한 결과에 집중한다.

당신은 행동 편향적인(중심의) 모습을 보이고, 분석하는 것에 중독되는 것을 조심한다.

Curiosity

You learn rapidly and eagerly

You seek to understand our strategy, market, subscribers, and suppliers

You are broadly knowledgeable about business, technology and entertainment

You contribute effectively outside of your specialty

호기심

당신은 빠르고 열정적으로 배운다.

당신은 우리 회사의 구조 (전략, 업계, 고객과 파트너사 등)에 대해 이해하기 위해 노력한다.

당신은 사업, 기술, 업계에 대해 폭넓게 많이 알고 있다.

당신은 당신의 전문분야 외에서 효과적으로 기여한다.

Innovation

You re-conceptualize issues to discover practical solutions to hard problems

You challenge prevailing assumptions when warranted, and suggest better approaches

You create new ideas that prove useful

You keep us nimble by minimizing complexity and finding time to simplify

혁신

당신은 어려운 문제들에 대한 실용적인 해결책들을 발견하기 위 문제 상황을 재정의한다.

당신은 확실한 상황에서 (당연하다고 여겨지는 상황에서) 만연한 가정들에 도전하고(의문을 제기하고), 더 나은 방식을 제안한다.

당신은 유용하다고 판단되는 새로운 아이디어들을 낸다.

당신은 복잡성을 최소화시키고, 단순화시킬 수 있는 시간(부분)들을 개선시켜서 회사를 (상황에) 민첩할 수 있게 유지시킨다.

Courage

You say what you think even if it is controversial

You make tough decisions without excessive agonizing

You take smart risks

You question actions inconsistent with our values

용기

논쟁의 여지가 있을지라도 당신의 생각을 말한다.

과도한 고민 없이 어려운 결정들을 내린다.

현명하게 판단하여 위험을 감수한다.

우리의 기업 가치에 상반되는 행동들에 의문을 가진다.

Passion

You inspire others with your thirst for excellence

You care intensely about Netflix' success

You celebrate wins

You are tenacious

열정

당신은 뛰어난 것에 대한 갈증을 통해 (뛰어난 퍼포먼스를 추구함으로써) 타인의 귀감이 된다.

회사의 성공에 대해 매우 강하게 관여한다.

당신은 (회사의, 동료의) 성공을 축하한다.

당신은 집요하다.

Honesty

You are known for candor and directness

You are non-political when you disagree with others

You only say things about fellow employees you will say to their face

You are quick to admit mistakes

정직

당신은 진실하고 솔직하다고 알려져있다.

당신은 남에게 동의하지 않을 때 정치적이지 않다.
(정치적으로 행동하기 위해서, 동의되지 않는 상황에서 아부하지 않는다.)

당신은 동료의 면전에서 할 수 있는 말들만 (동료가 없을 때) 동료에 대해 이야기 한다.

당신은 빠르게 실수를 인정한다.

Selflessness

You seek what is best for Netflix,
rather than best for yourself or
your group

You are ego-less when searching
for the best ideas

You make time to help
colleagues

You share information openly
and proactively

이타주의

당신은 본인에게, 또는 속한 팀이 아닌
회사 전체에게 가장 좋은 것을 추구한다.

당신은 가장 좋은 아이디어를 고민할 때,
자신을 고집하지 않는다. (객관적이다.)

당신은 동료를 돕기 위한 시간을 낸다.

당신은 숨김없이, 적극적으로
정보를 공유한다.

Judgment

You make wise decisions (people, technical, business, and creative) despite ambiguity

You identify root causes, and get beyond treating symptoms

You think strategically, and can articulate what you are, *and are not*, trying to do

You smartly separate what must be done well now, and what can be improved later

Communication

You listen well, instead of reacting fast, so you can better understand

You are concise and articulate in speech and writing

You treat people with respect independent of their status or disagreement with you

You maintain calm poise in stressful situations

Impact

You accomplish amazing amounts of important work

You demonstrate consistently strong performance so colleagues can rely upon you

You focus on great results rather than on process

You exhibit bias-to-action, and avoid analysis-paralysis

Curiosity

You learn rapidly and eagerly

You seek to understand our strategy, market, subscribers, and suppliers

You are broadly knowledgeable about business, technology and entertainment

You contribute effectively outside of your specialty

Innovation

You re-conceptualize issues to discover practical solutions to hard problems

You challenge prevailing assumptions when warranted, and suggest better approaches

You create new ideas that prove useful

You keep us nimble by minimizing complexity and finding time to simplify

Courage

You say what you think even if it is controversial

You make tough decisions without excessive agonizing

You take smart risks

You question actions inconsistent with our values

Passion

You inspire others with your thirst for excellence

You care intensely about Netflix' success

You celebrate wins

You are tenacious

Honesty

You are known for candor and directness

You are non-political when you disagree with others

You only say things about fellow employees you will say to their face

You are quick to admit mistakes

Selflessness

You seek what is best for Netflix, rather than best for yourself or your group

You are ego-less when searching for the best ideas

You make time to help colleagues

You share information openly and proactively

Seven Aspects of our Culture

우리 문화의 일곱가지 측면
(지속적인 성공을 위한 기회를 가져다 줄 우리 문화의 7가지 면모)

- Values are what we Value “(기업)가치”란 우리가 가치있게 여기는 바로 그것
- High Performance 뛰어난 성과
- Freedom & Responsibility 자유와 책임
- Context, not Control 통제가 아닌 “맥락”의 중시
- Highly Aligned, Loosely Coupled 잘 동맹관계를 맺는, 느슨하게 연결된
- Pay Top of Market 업계 최고 연봉
- Promotions & Development 승진 & 자기계발

Imagine if *every* person at Netflix
is someone you
respect and learn from...

우리 회사의 모든 사람이
당신이 존경할만하고 배울 점이 있는 사람이라고 상상해봐라

Great Workplace is *Stunning Colleagues*

Great workplace is *not* day-care, espresso, health benefits, sushi lunches, nice offices, or big compensation, and we only do those that are efficient at attracting stunning colleagues

좋은 직장이란 훌륭한 동료들을 의미한다.

좋은 직장이란 탁아소, 에스프레소, 건강 복지, 초밥 점심, 멋진 사무실, 또는 많은 상여금을 제공하는 곳을 의미하는 것이 아니다.
그리고 우리는 오로지 그것들을
훌륭한 동료들을 끌어들이는 데 효율적인 경우에만 제공한다.

Like every company,
we try to hire well

모든 회사들과 마찬가지로
우리는 잘 고용하기 위해 노력한다.

But, unlike many companies,
we practice “adequate performance
gets a generous severance package.”

그러나, 우리는 많은 회사들과 달리 다음을 (실천할 수 있도록) 연습한다.
“충분할 정도의 성과는 후한 퇴직 수당을 받는다.”
(뛰어난 성과가 아닌 충분한 정도의 성과를 내는 사람은 회사를 내보낸다.)

We're a *team*, not a family
We're like a **pro sports team**,
not a kid's recreational team

Coaches' job at every level of Netflix
to hire, develop and cut **smartly**,
so we have stars in every position

우리는 가족이 아니고, 팀이다.
우리는 어린이들의 레크리에이션 팀이 아닌, 프로 스포츠 팀같은 것이다.

(It is~) 회사의 모든 레벨의 코치들의 역할은
고용, 개발시키는 것, 해고를 똑똑하게 함으로써,
모든 분야에 스타(뛰어난 직원)들을 두는 것이다.

The **Keeper Test** Managers Use:

“Which of my people,
if they told me
they were leaving in two months
for a similar job at a peer company,
would I fight hard to keep at Netflix?”

관리자들이 사용하는 ‘Keeper Test’

“내 사람들 중 누가 나에게
두 달 안에 동종업계의 비슷한 직군으로 이직하겠다고 말한다면,
나는 그를 우리 회사에 머물게 하도록 애쓸 것인가?”
=> if yes, “KEEP”

The other people should get a generous severance now,
so we can open a slot to try to find a star for that role

(Keeper Test 에서 “yes”가 아닌) 다른 사람들은 후한 퇴직금을 받고 나가서,
우리가 그 역할의 스타를 찾기 위한 자리/기회(slot)을 마련할 수 있도록 해야한다.

Honesty Always

As a leader, no one in your group
should be materially surprised of
your views

리더로서, 당신의 회사에 있는 그 누구도
당신의 견해에 대해 크게 놀라서는 안된다.

Honesty Always

Candor is not just a leader's responsibility,
and you should periodically ask your
manager: "If I told you I were leaving, how
hard would you work to change my mind?"

정직은 리더만의 책임이 아니다.
그리고 당신은 주기적으로 당신의 매니저에게 물어야 한다:
“내가 당신에게 내가 떠나겠다고 말한다면,
내가 마음을 바꾸게 하기 위해 얼마나 노력할 것인가요?”

All of Us are Responsible for Ensuring We Live our Values

“You question actions inconsistent with our values”
is part of the Courage value

Akin to the honor code pledge:
“I will not lie, nor cheat, nor steal,
nor tolerate those who do”

우리 모두가 우리 기업가치를 확실히 가치 있게 여기는 데 책임이 있다.

‘용기’ 가치의 한 부분 “당신은 우리 가치에 위배되는 행동들에 의문을 제기한다.”

예절 서약:

“나는 거짓말 하지도, 속이지도, 훔치지도,
그리고 그런 일들을 행하는 동료들을 참지 않을 것이다.

Pro Sports Team Metaphor is Good, but Imperfect

Athletic teams have a *fixed number* of positions, so team members are always competing with each other for one of the precious slots

프로스포츠팀 비유는 좋지만, 완벽하지는 않다.
운동선수 팀은 고정된 자리 수를 가져서,
팀 멤버들이 언제나 요직/ 소중한 기회를 위해 항상 서로 경쟁한다.

Corporate Team

The more talent we have,
the more we can accomplish,
so our people assist each other all the time

Internal “cutthroat” or “sink or swim”
behavior is rare and not tolerated

회사의 팀
더 많은 인재를 가질 수록, 더 많이 성취를 하게 된다.
그래서 우리 사람들은 항상 서로를 돕는다.

내부의 “출혈경쟁” 이나 “죽든 살든 알아서 해야 하는 처지”의 행동은
드물거나 버틸 수 없다.

We Help Each Other To Be Great

우리는 훌륭해지기 위해
서로를 돕는다

Isn't Loyalty Good? What About Hard Workers? What about Brilliant Jerks?

충성심은 좋은 것이 아닌가?
열심히 일하는 직원은?
똑똑하지만 재수 없는 사람은?

Loyalty is Good

- Loyalty is good as a stabilizer
- People who have been stars for us, and hit a bad patch, get a near term pass because we think they are likely to become stars for us again
- We want the same: if Netflix hits a *temporary* bad patch, we want people to stick with us
- But unlimited loyalty to a shrinking firm, or to an ineffective employee, is not what we are about

충성심은 좋다.

충성심은 안정 장치로서 좋다.

우리에게 스타였던 사람들은 잠시 슬럼프를 겪을 때, **get a near term pass** (의역: 잠시 지나가도록 둔다?) 왜냐면, 우리는 그들이 다시 스타가 되줄 것이라 생각하기 때문이다.

우리도 같은 것을 원한다: 만약 우리가 일시적인 슬럼프를 겪을 때, 우린 사람들이 우리 회사에 머물러주기를 원한다.

하지만, 망해가는 회사에 대한 무조건적인 충성과, 비효과적인 직원에 대한 회사의 충성은 우리가 말하는 충성심이 아니다.

Hard Work

– Not Directly Relevant

- We don't measure people by how many hours they work or how much they are in the office
- We do care about accomplishing great work
- Sustained B-level performance, despite "A for effort", generates a generous severance package, with respect
- Sustained A-level performance, despite minimal effort, is rewarded with more responsibility and great pay
-

열심히 일하는 것

직접적으로 관련이 있지는 않다.

우리는 사람들이 얼마나 많은 시간 일하고, 또는 얼마나 그들이 사무실에 오래 있었는지 측정하지 않는다.

우리는 훌륭한 성과를 냈는지를 관여한다.

A급 노력에도 불구하고 B급 성과를 지속하면, 존중하는 마음으로 후한 퇴직급여를 지급한다.

최소한의 노력으로 A급 성과를 유지하면, 더 큰 책임감과 높은 급여로 보상한다.

Brilliant Jerks

- Some companies tolerate them
- For us, the cost to teamwork is too high
- Diverse styles are fine – as long as person embodies the 9 values

똑똑하지만 재수 없는 사람들

몇몇 회사들은 그들을 눈감아 준다.

우리에게는, (그들을 끌고 가며) 팀워크를 유지하기 위한 비용이 너무 높다.

다양한 스타일은 괜찮지만 - 그들이 9가지 기업가치를 체화했을 경우에 한해서이다.

Why are we so insistent on high performance?

In procedural work, the best are **2x** better than the average.

In creative work, the best are **10x** better than the average, so huge premium on creating effective teams of the best

우리는 왜 이렇게 뛰어난 성과에 집착하는가?

절차적인 업무에서, 가장 뛰어난 사람들은 평균적인 사람보다 **2배** 정도 낫다.
창의적인 업무에서, 가장 뛰어난 사람들은 평균보다 **10배** 낫기 때문에,
최고의 효과적인 팀을 창출하는데 더 중요하게 여겨진다.

Why are we so manic on high performance?

Great Workplace is
Stunning Colleagues

우리는 왜 이렇게 뛰어난 성과에 집착하는가?

좋은 직장은 훌륭한 동료들이 많은 곳이다.

Our High Performance Culture Not Right for Everyone

- Many people love our culture, and stay a long time
 - They thrive on excellence and candor and change
 - They would be disappointed if given a severance package, but lots of mutual warmth and respect
- Some people, however, value job security and stability over performance, and don't like our culture
 - They feel fearful at Netflix
 - They are sometimes bitter if let go, and feel that we are political place to work
- We're getting better at attracting only the former, and helping the latter realize we are not right for them

우리의 최고성과 지향 문화는
모두에게 맞지는 않다.

많은 사람들이 우리 문화를 좋아하고, 오래 머물렀다.

그들은 뛰어난과 정직을 바탕으로 번영(성장)하고, 변화했다.
그들은 퇴직급여가 주어졌을 때 실망했을 것이지만, 서로를 온기와 존경으로 대했다.

그러나 몇몇 사람들은 성과보다 직업의 고용 안정성과 지속성에 가치를 두고 우리 문화를 좋아하지 않는다.

그들은 회사에서 공포감을 느낀다.
그들은 회사를 나가게 될 때 종종 쓴 맛을 느끼고, 회사가 정치가 필요한 장소라고 느낀다.

우리는 오로지 전자의 사람들 (우리 문화를 좋아하는 사람들)을 회사로 유인하기 위해 노력하고, 후자의 사람들이 우리 회사에 맞지 않는 사람임을 깨닫게 하기 위해 돕는다.

Seven Aspects of our Culture

우리 문화의 일곱가지 측면
(지속적인 성공을 위한 기회를 가져다 줄 우리 문화의 7가지 면모)

- Values are what we Value “(기업)가치”란 우리가 가치있게 여기는 바로 그것
- High Performance 뛰어난 성과
- Freedom & Responsibility 자유와 책임
- Context, not Control 통제가 아닌 “맥락”의 중시
- Highly Aligned, Loosely Coupled 잘 동맹관계를 맺는, 느슨하게 연결된
- Pay Top of Market 업계 최고 연봉
- Promotions & Development 승진 & 자기계발

The Rare Responsible Person

- Self motivating
- Self aware
- Self disciplined
- Self improving
- Acts like a leader
- Doesn't wait to be told what to do
- Never feels "that's not my job"
- Picks up the trash lying on the floor

드문 책임감 있는 사람

스스로 동기부여가 되는

스스로 아는 / 깨닫는

스스로 절제하는 - 자기관리 철저한

스스로 발전하는

리더처럼 행동하는

무엇을 해야하는지 말해주길 기다리지 않는

"그건 내 일이 아니다" 라고 절대 느끼지 않는

바닥에 떨어져 있는 쓰레기를 줍는

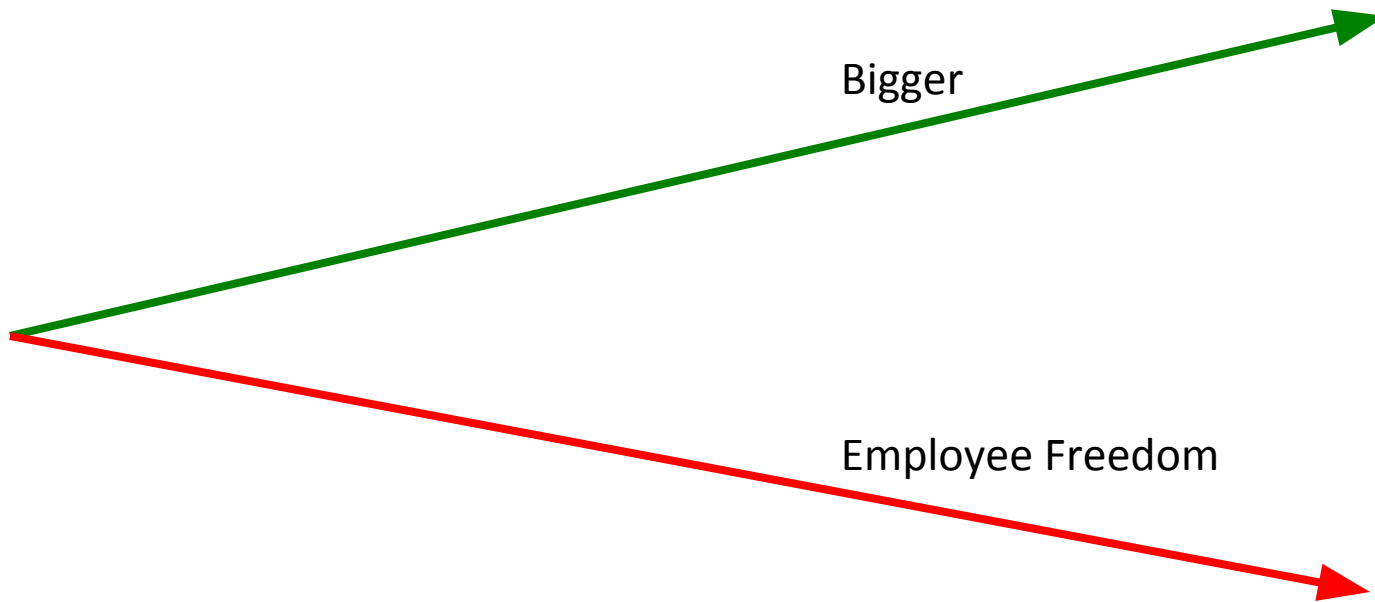
Responsible People **Thrive** on Freedom, and are **Worthy** of Freedom

책임감 있는 사람은
자유를 기반으로 번영하고(성장하고),
자유를 누릴 가치가 있다.

Our model is to *increase*
employee freedom as we grow,
rather than limit it,
to continue to attract and nourish
innovative people,
so we have better chance of
sustained success

우리 모델은 우리가 성장함에 따라
우리 직원들의 자유를 제한하기보다 증가시켜서,
혁신적인 사람들을 계속 끌어들이고 성장시킨다.
그래서 장기적으로 지속 가능한 성공을 위한
더 좋은 기회를 갖게 하는 것이다.

Most Companies Curtail Freedom as they get Bigger

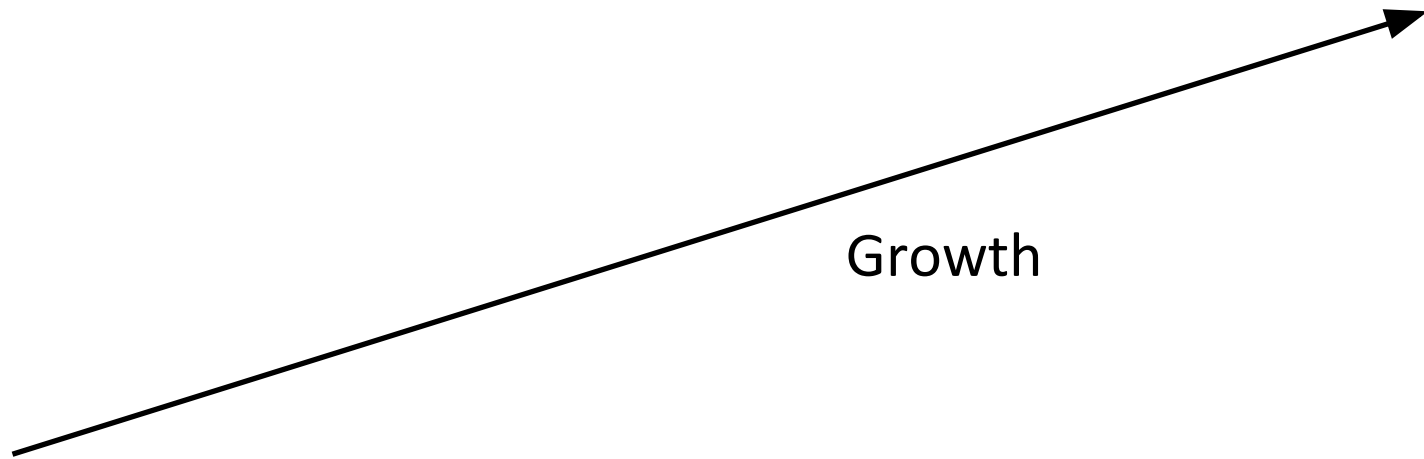


대부분의 회사는 규모가 커짐에 따라 자유를 감소시킨다.

Why Do Most Companies Curtail Freedom and Become Bureaucratic as they Grow?

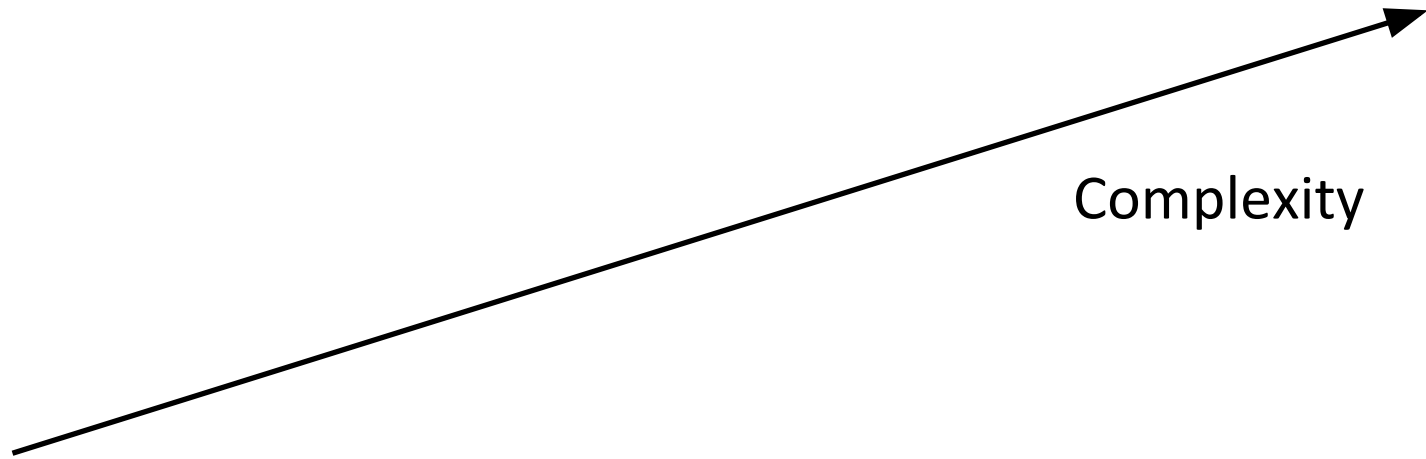
왜 대부분의 회사가 성장하면서
자유를 감소시키고, 관료주의적이게 될까?

Desire for Bigger Positive Impact Creates Growth



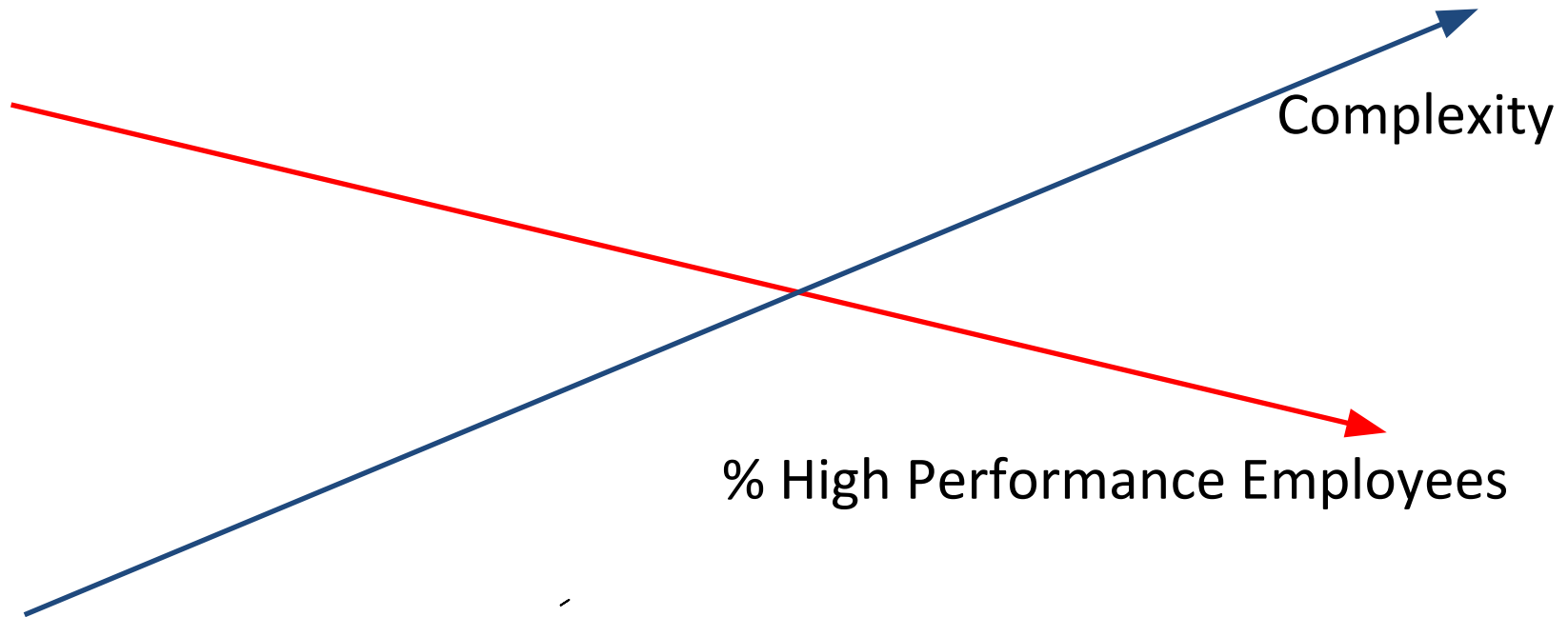
더 큰 긍정적인 영향에 대한 열망은 성장을 야기한다.

Growth Increases Complexity



성장은 복잡성을 증가시킨다.

Growth Shrinks Talent Density in Most Firms

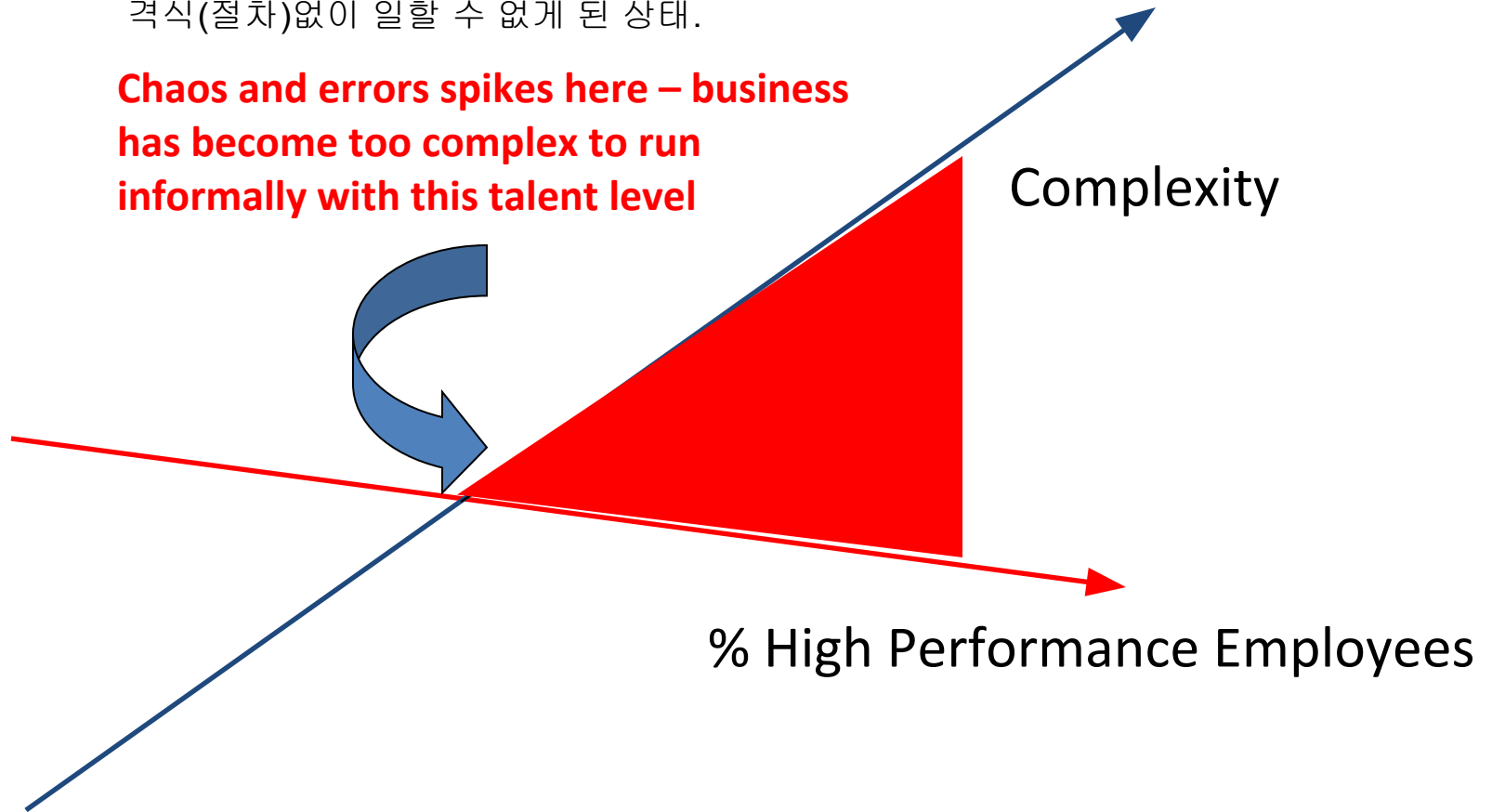


대부분의 회사에서
성장은 똑똑한 직원의 비율을 감소시킨다.

Chaos Emerges

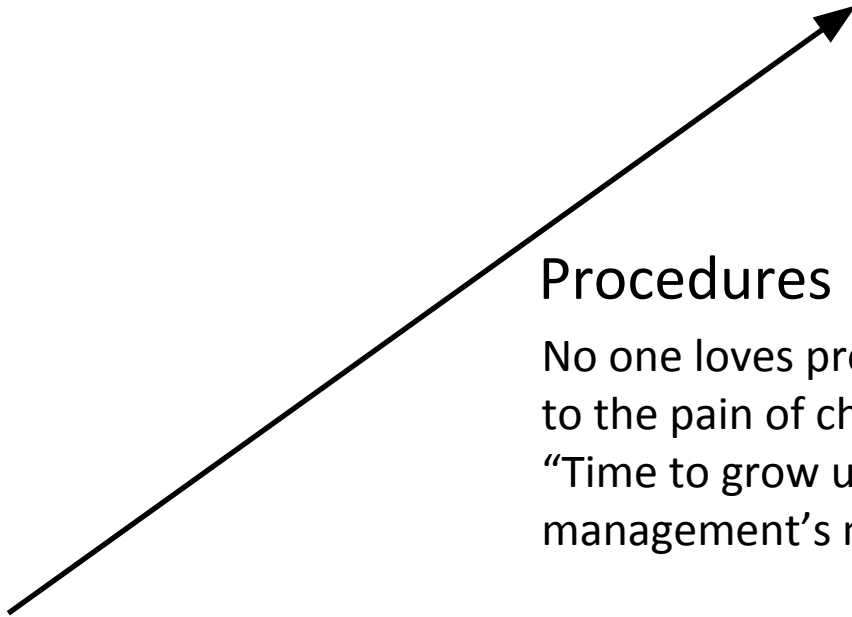
혼돈과 오류는 이 시점에서 급증한다 -
사업이 너무 복잡해져서, 이 정도의 똑똑한 직원 비율로
격식(절차)없이 일할 수 없게 된 상태.

**Chaos and errors spikes here – business
has become too complex to run
informally with this talent level**



Process Emerges to Stop the Chaos

혼돈을 막기 위해 절차들이 생겨난다.



Procedures

No one loves process, but feels good compared to the pain of chaos

“Time to grow up” becomes the professional management’s mantra

절차

아무도 절차를 좋아하지는 않지만, 혼돈이 주는 고통보다는 좋게 느껴진다.

“성장하는 시간”은 전문 경영의 주문이 된다.
(성장을 핑계로 전문 경영화 된다.)

Process-focus Drives More Talent Out

절차-집중적인 체제는 똑똑한 직원을 더 많이 나가게 한다.

% High Performance Employees

A red line graph showing a downward trend in the percentage of high performance employees over time. The line starts at a high point on the left and curves downwards to the right, ending at a significantly lower point. The text "% High Performance Employees" is positioned above the line.

Process Brings Seductively Strong Near-Term Outcome

- A highly-successful process-driven company
 - With leading share in its market
 - Minimal thinking required
 - Few mistakes made – very efficient
 - Few curious innovator-mavericks remain
 - Very optimized processes for its existing market
 - Efficiency has trumped flexibility

절차는 매혹적으로 강력한 단기적인 성과를 가져다 준다.

매우 성공한 절차 중심적인 회사(예시)

- 업계 선도 주자들
- 생각이 많이 필요하지 않은 곳들
- 실수가 거의 없어서 효율적인 곳들
- 호기심 많은 혁신가나 개성적인 사람들이 거의 없는 곳들
- 기존 시장에서는 아주 최적화된 절차들
- 효율성이 유연성보다 중요한 곳들

Then the Market Shifts...

- Market shifts due to new technology or new competitors or new business models
- Company is unable to adapt quickly, because the employees are extremely good at following the existing processes, and process adherence is the value system
- Company generally grinds painfully into irrelevance, due to inability to respond to the market shift

그 때, 시장(환경)이 변한다.

새로운 기술이나 경쟁자, 또는 새로운 사업 모델 때문에 시장이 변한다.

회사는 빠르게 적응할 수 없다.
직원들은 기존의 절차를 따르는데 매우 잘하고(익숙하고),
절차를 고수하는 것이 회사의 가치이기 때문이다.

(결국) 회사는 시장 변화에 반응할 수 없기 때문에 '(시장과)상관 없음' 상태로 갈려버린다.

Seems Like Three Bad Options

1. Stay creative by staying small
2. Try to avoid rules as you grow, suffer chaos
3. Use process as you grow to drive efficient execution of current model, but cripple creativity, innovation, flexibility, and ability to thrive when market inevitably changes

(회사에게) 3가지 나쁜 옵션이 있는 것 같다.

1. 회사 규모를 작게 유지함으로써 창의적인 상태를 유지하든지
2. 성장하면서 규칙을 피하기 위해 노력하지만, 혼돈에 시달리든지
3. 성장하는 과정에서 현재 사업 모델의 효율적인 실행을 위해 절차를 사용하지만, 창의, 혁신, 유연성, 그리고 시장이 불가피하게 변할 때 번영할 수 있는 능력을 망쳐버리든지

A Fourth Option

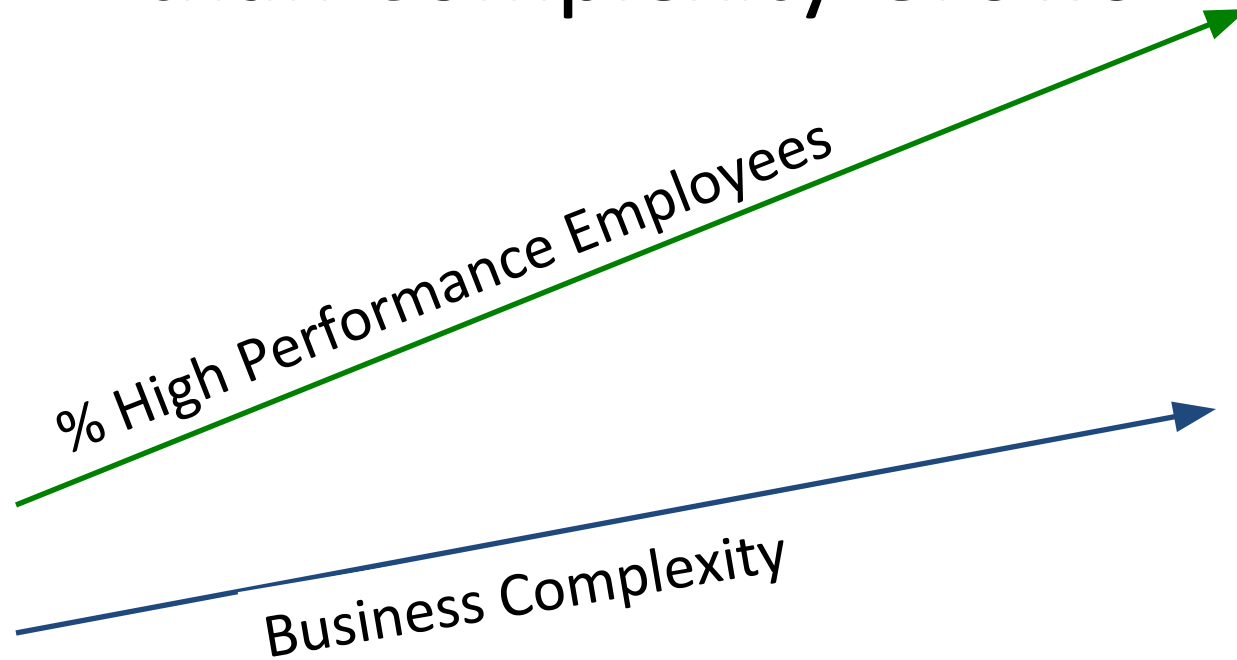
네번째 옵션

- Avoid Chaos as you grow with Ever More High Performance People – not with Rules
 - Then you can continue to mostly run informally with self-discipline, and avoid chaos
 - The run informally part is what enables and attracts creativity

절차를 만들지 말고, 그 어느때보다도 많은 높은 성과를 내는 사람들과 함께 성장함으로써 혼돈을 피하는 것

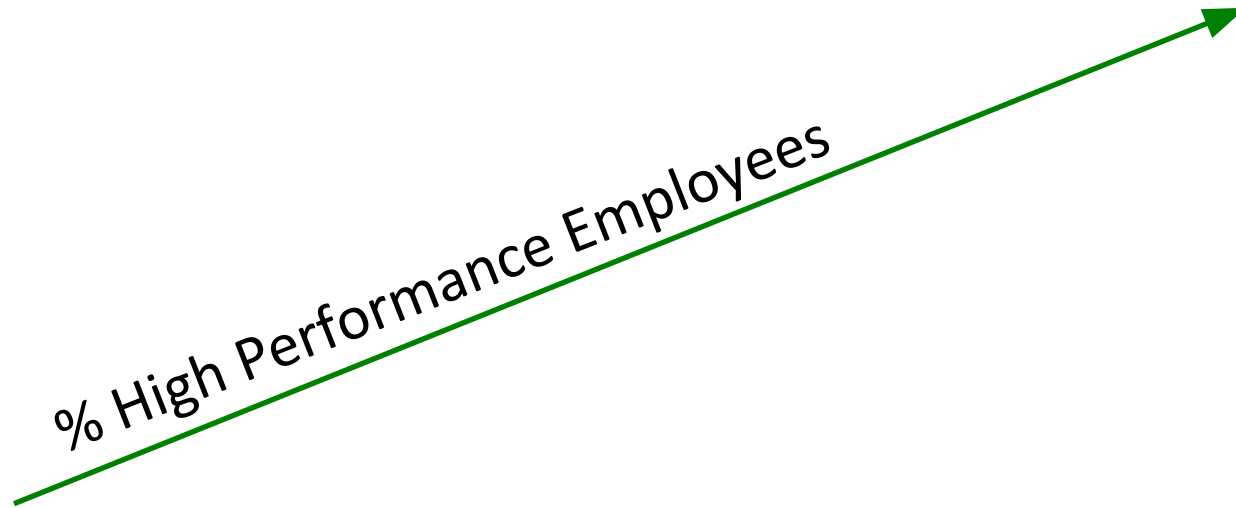
- 그럼 스스로 제어를 잘 하는 직원들과 함께 지속적으로 격식 없이 회사를 운영하고, 혼돈을 피할 수 있다.
- “격식 없이 회사를 운영하는 것”이 창의성을 가능하게 하고 이끌어내는 부분이다.

The Key: Increase Talent Density faster than Complexity Grows



핵심: 똑똑한 직원의 비율을 회사가 복잡해지는 속도보다 더 빠르게 증가시키는 것이다.

Increase Talent Density



- Top of market compensation 업계 가장 높은 연봉
- Attract high-value people through freedom to make impact 자유로서 고부가가치 인재들을 유혹해서 영향(Impact value among 9 values)을 만들어내기
- Be demanding about high performance culture 높은 성과지향 문화를 요구하기

Minimize Complexity Growth

- Few big products vs many small ones
- Eliminate distracting complexity (barnacles)
- Value simplicity

복잡성의 증가를 최소화하자.

큰 상품을 거의 없애거나 작은 상품을 여러개 만들기

집중을 방해하는 복잡한 것들(barnacle: 배 밑에 달라붙는 따개비) 제거하기

단순함에 가치를 두기



With the Right People,
Instead of a
Culture of Process Adherence,
Culture of
Freedom and Responsibility,
Innovation and Self-Discipline

옳은 사람들과 함께,
절차를 고수하는 문화 대신,
자유와 책임의 문화, 혁신의 문화, 스스로 통제가 되는 문화

Is Freedom Absolute?

Are all rules & processes bad?

자유는 절대적(으로 좋은 가치)인가?

모든 규칙과 절차는 나쁜가?

Freedom is not absolute.

Like “free speech”
there are some
limited exceptions to
“freedom at work”

자유가 절대적인 것은 아니다.
“자유 연설” 처럼,
“직장에서의 자유”에도 몇 가지 제한된 예외 상황들이 있다.

Two Types of Necessary Rules

꼭 필요한 규칙의 두 가지 유형

1. Prevent irrevocable disaster

- E.g. Financials produced are wrong
- E.g. Hackers steal our customers' credit card info

1. 돌이킬 수 없는 재앙을 막는 규칙들

- **financials produced** 는 옳지 않다
- 해커들이 우리 고객의 신용카드 정보를 훔치는 경우

2. Moral, ethical, legal issues

- E.g. Dishonesty, harassment are intolerable

- ### 2. 도덕, 윤리, 법적인 이슈에 관련된 규칙들
- 부정직, 희롱과 같은 문제들은 눈감아져서는 안 된다.

Mostly, Though, **Rapid Recovery** is the Right Model

그래도, 대개의 경우에는,
“빠른 회복”이 옳은 방식이다.

- Just fix problems quickly
 - **High performers make very few errors**
- We’re in a creative-inventive market, not a safety-critical market like medicine or nuclear power
- You may have heard preventing error is cheaper than fixing it
 - Yes, in manufacturing or medicine, but...
 - **Not so in creative environments**

그냥 문제를 빠르게 고치자

- 뛰어난 성과를 내는 직원들은 거의 문제를 일으키지 않는다.

우리는 의료나 원자력 분야처럼 안전이 매우 중요한 시장이 아니라 창의성이 중요한 업계이다.

아마 실수를 미연에 방지하는 것이 실수가 발생해서 처리하는 것보다 더 저렴하다는 말을 들어봤을 수도 있다.

- 맞다, 제조업이나 의료업계에서, 그러나
- 창의적인 분야에선 꼭 그럴지만도 않다.

“Good” vs “Bad” Processes

- “Good” processes help talented people get more done
 - Web site push every two weeks rather than random
 - Spend within budget each quarter so don’t have to coordinate every spending decision across departments
 - Regularly scheduled strategy and context meetings
- “Bad” processes try to prevent recoverable mistakes
 - Get pre-approvals for \$5k spending
 - 3 people to sign off on banner ad creative
 - Permission needed to hang a poster on a wall
 - Multi-level approval process for projects
 - Get 10 people to interview each candidate

좋은 절차와 vs 나쁜 절차

“좋은” 절차는 똑똑한 사람들이 더 많은 일을 해낼 수 있게 돕는다.

(예시들)

- 웹 사이트의 알람을 시도때도 보내기보단 **2주마다** 보내는 규칙 (절차)
- 매 분기마다 예산 안에서 소비하도록 해서, 부서별로 모든 지출마다 서로 조율하지 않도록 하는 것
- 정기적으로 전략과 맥락에 대한 회의를 하는 규칙(절차)

“나쁜” 절차는 회복 가능한 실수를 방지하기 위해 노력한다.

- 지출에 대해 미리 승인을 받는 것
- 광고 배너를 만드는 데 **3명의** 사람이 결재하는 것
- 벽에 포스터를 걸기 위해 허락이 필요한 것
- 프로젝트에 여러 단계의 승인이 필요한 것
- 입사 지원자 면접을 위해 **10명의** 사람이 모이는 것

Rule Creep

- “Bad” processes tend to creep in
 - Preventing errors just sounds so good
- We try to get rid of rules when we can, to reinforce the point

규칙은 스물스물 생겨난다.

“나쁜” 절차는 은근히 생기는 경향이 있다.

- 실수를 예방한다는 것은 매우 좋게 들리기 때문에

우리는 핵심을 부각하기 위해 가능한 한 절차를 없애도록 노력해야 한다.

Example: Netflix Vacation Policy and Tracking

Until 2004 we had the standard model of N days per year

예시: 우리 회사의 휴가 정책과 근태

2004년까지 우리는 일년에 며칠 쉴 수 있는지에 대한 휴가 표준 모델을 가지고 있었다.

Meanwhile...

We're all working online some nights and weekends, responding to emails at odd hours, spending some afternoons on personal time, and taking good vacations

그 동안 (그 휴가 정책이 있던 동안) ...
우리는 모두 저녁과 주말에도 온라인으로 일을 하고,
정규시간이 아닌 때에 이메일에 응답을 하고,
때때로 개인적인 용도로 오후 시간을 쓰고, 휴가를 갔다.

An employee pointed out...

We don't track hours worked per day or per week, so why are we tracking days of vacation per year?

어떤 직원이 지적했다

우리는 하루에, 또는 한 주동안 얼마나 일하는지에 대해 측정하지 않는다.
그런데 왜 일 년에 얼마나 쉴 수 있는지에 대해서는 측정하는가?

We realized...

We should focus on what people get done, not how many hours or days worked. Just as we don't have an 9-5 day policy, we don't need a vacation policy.

우리는 깨달았다...
우리는 사람들이 얼마나 많은 시간동안 일했는지가 아닌,
어떤 것을 해냈는지에 집중해야 한다는 것을.
우리에게 9시 출근 5시 퇴근 정책이 없는 것처럼,
휴가 정책도 필요가 없는 것이다.

Netflix Vacation Policy and Tracking

“there is no policy or tracking”

우리 회사의 휴가 정책과 근태
“별다른 정책도, 근태 측정도 없다”

Netflix Vacation Policy and Tracking

“there is no policy or tracking”

“There is also no clothing policy at Netflix,
but no one has come to work naked lately.”

Lesson: you don't need detailed policies for everything.

우리 회사의 휴가 정책과 근태
“별다른 정책도, 근태 측정도 없다”

“회사에는 근무 복장에 대한 정책도 없지만,
최근까지 아무도 직장에 벌거벗은 채로 오지는 않았다”
교훈: 모든 분야에서 상세한 정책(규칙)이 필요한 것은 아니다.

No Vacation Policy Doesn't Mean No Vacation

Netflix leaders set good examples by
taking big vacations – and coming
back inspired to find big ideas

휴가 정책이 없다는 것은 휴가가 없다는 것이 아니다.
리더들은 장기간의 휴가를 감으로써 좋은 모범이 된다
그리고 좋은 생각들을 할 수 있는 영감을 받은 상태로 돌아온다.

Another Example of Freedom and Responsibility...

자유와 책임 문화의 다른 예시...

Most companies have complex policies around what you can expense, how you travel, what gifts you can accept, etc.

Plus they have whole departments to verify compliance with these policies.

대부분의 회사들은 당신이 어떤 것을 지출할 수 있는지, 어떻게 출장가는지, 받을 수 있는 선물의 허용 범위 등에 관련된 복잡한 정책을 가지고 있다.

또한 그들은 이러한 정책들이 잘 지켜지고 있는지를 심사하기 위한 하나의 독립된 부서를 가지고 있기도 하다.

Netflix Policies for Expensing, Entertainment, Gifts & Travel:

“Act in Netflix’s Best Interests”

(5 words long)

우리 회사의 소비, 놀이, 선물과 출장에 관련된 정책:
“회사에 가장 이익이 되는 방향으로 행동해라”

“Act in Netflix’s Best Interests” *Generally* Means...

“회사에 가장 이익이 되는 방향으로 행동하라”
함은,

1. Expense only what you would otherwise not spend, and is worthwhile for work.
 2. Travel as you would if it were your own money.
 3. Disclose non-trivial vendor gifts.
 4. Take from Netflix only when it is inefficient to not take, and inconsequential.
 - “taking” means, for example, printing personal documents at work or making personal calls on work phone:
inconsequential and inefficient to avoid
1. 개인적인 용도라면 사지 않았을 경우가 아닌 때에만 소비해라, 그리고 그것이 일에 도움이 될 때에만.
 2. 당신의 개인 돈으로 갔을 출장만 가라.
 3. 사소하지 않은 (비싼) 파트너사의 선물은 밝혀라.
 4. 쓰지 않았을 때 더 비효율적인 경우나, 사소한 것들인 경우, 회사의 것을 취해라.
 - “취해라” 라는 뜻은, 예를 들면, 회사에서 사적인 용도의 인쇄를 하거나 사무용 전화기로 개인적인 전화통화를 하는 경우를 말한다:
 - 사소하거나, 회사 밖에서 할 경우에 더 비효율적인 경우들

Freedom and Responsibility

- Many people say one can't do it at scale
- But since going public in 2002, which is traditionally the beginning of the end for freedom, we've **increased** talent density and employee freedom substantially.

자유와 책임 문화

많은 사람들은 큰 규모에서는 가능하지 않을 것이라 말한다.

그러나 2002년 상장 이래,

전통적으로는 자유종말의 시작이라고 여겨지는 그 시점 이래,

우리는 똑똑한 직원의 비율과 직원들의 자유를 상당히 증가시켜왔다.

Summary of Freedom & Responsibility: As We Grow, Minimize Rules.

Inhibit Chaos with Ever More
High Performance People.
Flexibility is More Important
than Efficiency in the Long Term

자유와 책임 문화 요약: 성장 과정에서, 규칙들을 줄인다.

그 어느때보다도 많은 뛰어난 성과의 사람들과 함께 혼돈을 막는다.
장기적으로 효율성보다 유연성이 더 중요하다.

Seven Aspects of our Culture

우리 문화의 일곱가지 측면
(지속적인 성공을 위한 기회를 가져다 줄 우리 문화의 7가지 면모)

- Values are what we Value “(기업)가치”란 우리가 가치있게 여기는 바로 그것
- High Performance 뛰어난 성과
- Freedom & Responsibility 자유와 책임
- Context, not Control 통제가 아닌 “맥락”의 중시
- Highly Aligned, Loosely Coupled 잘 동맹관계를 맺는, 느슨하게 연결된
- Pay Top of Market 업계 최고 연봉
- Promotions & Development 승진 & 자기계발

"If you want to build a ship, don't drum up the people to gather wood, divide the work, and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea."

-Antoine De Saint-Exupery,
Author of The Little Prince

“배를 만들고 싶다면,
사람들이 나무를 잘 모으고, 일을 분배할 수 있게 선전하고, 명령을 내리지 말라.
대신, 그들이 광활하고 끝이 없는 바다를 갈망할 수 있도록 가르쳐라

The best managers figure out how to get great outcomes by setting the appropriate context, rather than by trying to control their people

최고의 매니저는 사람들을 통제하기보다는 적절한 맥락을 줌으로써 좋은 성과를 얻어야 하는지를 생각한다.

Context, not Control

Provide the insight and understanding to enable sound decisions

Context (embrace)

- Strategy, Metrics
- Assumptions, Objectives
- Clearly-defined roles
- Knowledge of the stakes
- Transparency around decision-making

Control (avoid)

- Top-down decision-making
- Management approval
- Committees
- Planning and process valued more than results

통제가 아닌 맥락의 중시: 통찰력을 이해를 제공하여 관찮은 결정을 가능하게 해라.

포용해야 하는 맥락: 전략, 평가 기준, 가정, 목표, 명확하게 정의된 역할, 위험에 대한 지식, 의사결정에 관한 투명성

피해야 할 통제: 상명하복 구조의 의사결정 방식, 관리 승인, 감사위원회, 결과보다 계획과 과정에 가치를 두는 것

Good Context

- Link to company/functional goals
- Relative priority (how important/how time sensitive)
 - Critical (needs to happen now), or...
 - Nice to have (when you can get to it)
- Level of precision & refinement
 - No errors (credit cards handling, etc...), or...
 - Pretty good / can correct errors (website), or...
 - Rough (experimental)
- Key stakeholders
- Key metrics / definition of success

좋은 맥락

회사의 목표, 실용적인 목표와 연결이 된다.

상대적 우선순위 (얼마나 중요한지, 얼마나 타이밍이)

- 중요하다 (지금 발생할 필요가 있다)
- 가지면 좋은 (당신이 가질 수 있을 때)

정밀 & 개선이 필요한 정도

- 오류가 없는 (신용카드 수수료 등)
- 매우 좋은 / 오류를 고칠 수 있는 (웹사이트)
- 거친 (실험적인)

주요 이해당사자들

주요 평가 기준 / 성공의 기준

Managers: When one of your talented
people does something dumb,
don't blame them

Instead, ask yourself
what context you failed to set

매니저들: 당신의 유능한 직원 중 한 명이 잘못을 했을 때,
그를 비난하지 마라.
대신에, 어떤 맥락을 잘못 부여했는지 스스로에게 물어봐라.

Managers: When you are tempted to “control” your people, ask yourself what context you could set instead

Are you articulate and inspiring enough about goals and strategies?

매니저들: 당신이 사람들을 "통제" 하려는 시도를 할 때,
그 대신에 어떤 맥락을 부여할 수 있는지 물어보라.

당신은 목표와 전략에 대해 정확하게 말할 수 있고, 충분히 고취되어 있는가?

Why Managing Through Context?

High performance people will do better work
if they understand the context

왜 맥락을 통해 관리해야 하는가?
높은 성과를 내는 사람들은, 맥락을 이해했을 경우, 더 잘 일할 것이기 때문이다.

Investing in Context

This is why we do new employee college, frequent department meetings, and why we are so open internally about strategies and results

맥락에 투자하라

이것이 왜 우리가 신입사원들을 교육하고, 자주 부서 간 회의를 하고, 그리고 내부적으로 전략과 결과에 대해 정말 솔직한 이유이다.

Exceptions to “Context, not Control”

“통제가 아닌 맥락의 중시”
의 예외 상황들

- Control can be important in emergency
 - No time to take long-term capacity-building view
- Control can be important when someone is still learning their area
 - Takes time to pick up the necessary context
- Control can be important when you have the wrong person in a role
 - Temporarily, no doubt

위급한 상황에서 통제는 매우 중요할 수 있다.
- 장기적인 역량 강화
관점을 가질 시간이 없을 때

누군가 어떤 분야를
학습하고 있는 경우에서도 통제는 중요하다.
- 필요한(적절한)
맥락을 파악하는 데 시간이 걸린다.

어느 역할에 적절하지 않은 사람이 배치되어
있을 때
- 의심의 여지 없이, 일시적으로
(통제가 필요하다.)

Seven Aspects of our Culture

우리 문화의 일곱가지 측면
(지속적인 성공을 위한 기회를 가져다 줄 우리 문화의 7가지 면모)

- Values are what we Value “(기업)가치”란 우리가 가치있게 여기는 바로 그것
- High Performance 뛰어난 성과
- Freedom & Responsibility 자유와 책임
- Context, not Control 통제가 아닌 “맥락”의 중시
- Highly Aligned, Loosely Coupled 잘 동맹관계를 맺는, 느슨하게 연결된
- Pay Top of Market 업계 최고 연봉
- Promotions & Development 승진 & 자기계발

Three Models of Corporate Teamwork

1. Tightly-Coupled Monolith
2. Independent Silos
3. Highly Aligned, Loosely Coupled

회사 팀워크의 세가지 모델

1. 단단히 연결되어 있는 기둥
2. 독립된 사일로 (사일로 문화: 소니가 대표적인 예, 회사 내부적으로 부서들이 담을 쌓고 소통하지 않는 문화)
3. 동맹관계를 잘 맺지만, 연결은 느슨하게

Tightly-Coupled Monolith

- Senior management reviews and approves nearly all tactics- e.g., CEO reviews all job offers or advertising
- Lots of x-departmental buy-in meetings
- Keeping other groups in agreement has equal precedence with pleasing customers
- Mavericks get exhausted trying to innovate
- Highly coordinated through centralization, but very slow, and slowness increases with size

단단히 연결된 기동

고위 경영진들이 거의 모든 전략을 검토하고 승인한다.
(예시:
CEO가 모든 일자리나 광고를 검토하는 것)

많은 x-부서의 대량구매 회의

다른 그룹을 계속 동의하게 하는 것을 고객을 기쁘게 하는 것 만큼 중요한 우선순위를 가지는 것

괴짜(좋은 의미로서 괴짜)들은 계속 혁신하는 데 지친다.

중앙 집권화를 통해 매우 조직화되었지만, 매우 느리고, 느림의 정도가 조직의 규모가 커짐에 따라 계속 증가한다.

Independent Silos

- Each group executes on their objectives with little coordination
- Work that requires coordination suffers
- Alienation and suspicion between departments
- Only works well when areas are independent
 - e.g. GE: aircraft engines and Universal Studios

독립된 사일로

각각의 그룹이 (다른 그룹들과의) 조직화 없이 각 그룹만의 목적을 실행한다.

조직화를 힘들게 하는 일을 한다.

부서 간 소외와 의심

독립된 영역에서만 일을 잘 한다
(예시: GE의 항공 엔진,
유니버설 스튜디오)

The Netflix Choice

1. Tightly-Coupled Monolith
2. Independent Silos
3. **Highly Aligned, Loosely Coupled**

우리 회사의 선택

1. 단단히 연결되어 있는 기둥
2. 독립된 사일로 (사일로 문화: 소니가 대표적인 예, 회사 내부적으로 부서들이 담을 쌓고 소통하지 않는 문화)
3. 동맹관계를 잘 맺지만, 연결은 느슨하게

Highly Aligned, Loosely Coupled

- Highly Aligned
 - Strategy and goals are clear, specific, broadly understood
 - Team interactions are on strategy and goals rather than tactics
 - Requires large investment in management time to be transparent and articulate and perceptive and open
- Loosely Coupled
 - Minimal cross-functional meetings except to get aligned on goals and strategy
 - Trust between groups on tactics without previewing/approving each one – groups can move fast
 - Leaders reaching out proactively for ad-hoc coordination and perspective as appropriate
 - Occasional post-mortems on tactics necessary to increase alignment

동맹관계를 잘 맺는 것

- 전략과 목적이 명확하고, 구체적이고, 폭넓게 이해되었다.
- 팀 간의 상호작용이 전술(tactics, 전략보다 좁은 의미)보다는 전략(strategy)과 목적을 기반으로 이루어진다.
- 관리시간이 투명하고, 분명하고, 모두가 인지하고 있고, 개방적일 수 있게 많이 투자할 것을 요구한다.

느슨하게 연결되어 있는 것

- 목표와 전략으로 뭉치는 것 외에 부서간 회의를 최소화 하는 것
- 부서 간 전술(tactics)을 사전 검토하거나 승인하는 것 대신, 서로 믿어주는 것 - 그룹이 더 빠르게 대처할 수 있다.
- 리더는 애드호크(ad-hoc: 구성원들이 특정문제를 해결하기 위해 모인 일시적인 팀)를 위해 사전대책을 강구하여 연락을 취하고, 이것이 타당하다고 생각한다.
- 때때로 동맹(alignment)을 증가시키기 위해 꼭 필요한 전술에 대한 사후 분석을 실시한다.

Highly-Aligned Loosely-Coupled
teamwork effectiveness is dependent on
high performance people
and **good context**

Goal is to be
Big and Fast and Flexible

동맹관계를 잘 맺지만 연결은 느슨한 팀워크의 효과성은
높은 성과의 사람들과 좋은 맥락에 달려있다.
목표는 크고, 빠르고, 유연해야 한다.

Seven Aspects of our Culture

우리 문화의 일곱가지 측면
(지속적인 성공을 위한 기회를 가져다 줄 우리 문화의 7가지 면모)

- Values are what we Value “(기업)가치”란 우리가 가치있게 여기는 바로 그것
- High Performance 뛰어난 성과
- Freedom & Responsibility 자유와 책임
- Context, not Control 통제가 아닌 “맥락”의 중시
- Highly Aligned, Loosely Coupled 잘 동맹관계를 맺는, 느슨하게 연결된
- Pay Top of Market 업계 최고 연봉
- Promotions & Development 승진 & 자기계발

Pay Top of Market is Core to High Performance Culture

One outstanding employee gets more done and costs less than two adequate employees

We endeavor to have only outstanding employees

업계에서 가장 높은 연봉을 지불하는 것은 높은 성과 지향 문화의 핵심이다.

한명의 뛰어난 직원이 두명의 충분한 실력의 직원들보다 더 많은 일을 해내고, 비용은 덜 든다.

우리는 오로지 뛰어난 직원만 데리고 있도록 노력한다.

Three Tests for Top of Market for a Person

1. What could person get elsewhere?
2. What would we pay for replacement?
3. What would we pay to keep person?
 - If they had a bigger offer elsewhere

업계 최고 연봉을 확인하는 세가지 테스트

1. 이 사람은 다른 곳이라면 얼마를 받는가?
2. 이 사람을 대체하기 위해 얼마를 지불해야 하는가?
3. 이 사람을 머무르게 하기 위해 얼마를 지불해야 하는가?
 - 만약 그들이 다른 곳에서 좋은 제안을 받았을 경우

Takes Great Judgment

- Goal is to keep each employee at top of market *for that person*
 - Pay them more than anyone else likely would
 - Pay them as much as a replacement would cost
 - Pay them as much as we would pay to keep them if they had higher offer from elsewhere

훌륭한 판단을 내리자.

목적은 각 직원을 각 직원에게 해당하는 시장의 최고에 유지시키는 것이다.

- 다른 사람이 줄 수 있는 것보다 더 줘라
- 대체할만한 사람을 찾는 데 비용만큼 더 줘라
- 우리 직원이 다른 곳에서 더 높은 연봉을 제시 받을 경우, 그를 붙잡을 수 있을만큼 더 줘라.

Titles Not Very Helpful

- Lots of people have the title “Major League Pitcher” but they are not all equally effective
- Similarly, all people with the title “Senior Marketing Manager” or “Director of Engineering” are not equally effective
- So the art of compensation is answering the Three Tests for each employee

직함은 그다지 유용하지 않다.

많은 사람들이 “메이저리그 투수”와 같은 직함을 가지지만, 그 직함들은 모두 똑같이 효과적인 것은 아니다.

비슷하게, “고위 마케팅 관리자”나 “기술직 디렉터”의 직함을 가진 모든 사람들이 다 똑같이 효과적이지는 않다.

그래서 보상의 기술(방법)은 각 직원들의 세가지 테스트에 대한 대답에 달려있다.

Annual Comp Review

- Hiring is market-based at many firms, but at Netflix we also make the annual comp review market-based
 - Applies same lens as hiring
- Essentially, rehiring each employee each year, for purposes of comp
 - At annual comp review, manager has to answer the Three Tests for the personal market for each of their employees

매년 회사 평가하기

많은 기업에서 고용은 시장에 기반을 두지만,
우리 회사는 시장을 근거로 하는 연례 회사 평가 시간을 가진다.

- 고용과 같은 렌즈(관점)를 적용하여

기본적으로,
회사의 목적을 위해 매년 각 직원들과 재계약 하는 것.

- 연례 회사 평가의 자리에서, 매니저들은 각 직원들마다 그들의 인력 시장에 대한 세가지 테스트의 대답을 해야만 한다.

No Fixed Budgets

- There are no centrally administered “raise pools” each year
- Instead, each manager aligns their people to market each year – the market will be different in different areas

고정된 예산은 없다.

매년 중앙적으로 관리하는 임금인상 대상자는 없다.

대신,
매니저들은 매년 그들의 직원들을 인력 시장 수준에 정렬시켜본다.
- 각 다른 영역에서 시장은 다를 것이다.

Annual Comp Review

- Some people will move up in comp very quickly because their value in the marketplace is moving up quickly, driven by increasing skills and/or great demand for their area
- Some people will move down or stay flat because their value in the marketplace has moved down or stayed flat
 - Depends in part on inflation and economy
 - Still top of market, though, for that person

매년 회사 평가하기

어떤 사람들은 회사 안에서 매우 빠르게 올라갈 것이다.

왜냐하면 그 영역에서 스킬이 올라가거나, 수요가 증가함에 따라 시장에서 그들의 가치가 빠르게 올라가기 때문이다.

어떤 사람들은 수준을 유지하거나 심지어 내려갈 수 있다.

왜냐하면 시장의 수준도 유지되거나 하락했기 때문이다.

- 인플레이션이나 경제에 따라서
- 비록 그 사람이 여전히 업계 최고일지라도

Compensation Not Dependent on Netflix Success

- Whether Netflix is prospering or floundering, we pay at the top of the market
 - i.e., sports teams with losing records still pay talent the market rate
- Employees can choose how much they want to link their economic destiny to Netflix success or failure by deciding how much Netflix stock or stock options they want to own

보상은 회사의 성공에 좌지우지하지 않는다.

회사가 번영하든, 허우적거리든, 우리는 업계 가장 높은 연봉을 제시한다.

- 성적이 부실한 스포츠팀도 유능한 선수에게는 업계 수준의 연봉을 지급한다.

직원들은 그들이 얼마나 그들의 경제밀도와 회사의 성공/또는 실패를 연결시키고 싶어하는지에 따라 회사의 주식이나 스톡옵션을 선택할 수 있다.

Bad Ideas

- Manager sets pay at Nth percentile of title-linked compensation data
 - The “Major League Pitcher” problem
- Manager cares about internal parity instead of external market value
 - Fairness in comp is being true to the market
- Manager gives everyone a 4% raise
 - Very unlikely to reflect the market

별로인 생각

직함에 연결된 보상 자료에 따라 N번째 퍼센트를 부여하는 것
“직함”이 효과성을 대변해주지 못하는 문제

회사 외부 시장 가치 대신에 내부의
공평성을 더 신경쓰는 것
보상의 공평함은 시장에서는 통하는 가치이다

모든 사람에게 4%
의 임금인상율을 부여하는 것
시장을 거의 반영하지 못할 것으로 예상된다.

When Top of Market Comp Done Right...

- Nearly all ex-employees will take a step down in comp for their next job
- We will rarely counter with higher comp when someone is voluntarily leaving because we have already moved comp to our max for that person
- Employees will feel they are getting paid well relative to their other options in the market

업계 최고 연봉이 맞다면,

거의 모든 퇴직한 직원들이 그들의 다음 직장에서 연봉을 덜 받을 것이다.

우리는 이미 업계 최고로 연봉을 지급했기 때문에 자발적으로 나가려는 사람과 연봉 문제로 맞서지 않을 것이다.

직원들은 시장에서 그들이 받을 수 있는 다른 옵션과 비교해봤을 때, 더 잘 받고 있다고 느낄 것이다.

Versus Traditional Model

- Traditional model is good prior year earns a raise, independent of market
 - Problem is employees can get materially under- or over-paid relative to the market, over time
 - When materially under-paid, employees switch firms to take advantage of market-based pay on hiring
 - When materially over-paid, employees are trapped in current firm
- Consistent market-based pay is better model

vs 전통적인 모델

전통적인 모델은 시장과 관계없이, ???

- 문제는 시간이 지날수록 직원들이 실질적으로 시장에 비해 더 적게 또는 더 많이 돈을 버는 것이다.
- 실질적으로 돈을 더 적게 받을 경우, 직원은 시장 수준으로 돈을 벌기 위해 회사를 바꾼다.
- 돈을 더 많이 받을 경우, 직원은 현재 회사에 오도가도 못하게 된다. (trapped in, 어쩔 수 없이 머물러 있는 상태)

지속적으로 시장을 기반하여 보상하는 방식이 더 나은 방식이다.

Employee Success

- It's pretty ingrained in our society that the size of one's raise is the indicator of how well one did the prior year
 - but for us the other factor is the outside market
- Employee success is still a big factor in comp because it influences market value
 - In particular, how much we would pay to keep the person

직원의 성공

한 사람이 돈을 받는 수준은 그 사람이 그 이전 해에 얼마나 잘 해냈는지에 대한 지표가 되는 것은 우리 사회의 뿌리 깊은 통념이다.

- 그러나 우리에게서 외부 시장이 다른 요인(지표)이다.

직원의 성공은 여전히 보상의 큰 요인이다.

왜냐하면 그것이 시장 가치에 영향을 주기 때문에.

- 특히, 우리가 그 사람을 회사에 붙잡아 두기 위해 얼마나 지불해야하는지에 대해.

Good For Each Employee to Understand Their Market Value

- It's a healthy idea, not a traitorous one, to understand what other firms would pay you, by interviewing and talking to peers at other companies
 - Talk with your manager about what you find in terms of comp
 - Stay mindful of company confidential information

각 직원들에게 그들의 시장 가치를 이해시키는 것은 좋다.

다른 회사의 동료를 인터뷰하거나 물어봄으로써 다른 회사가 당신에게 지불할 것을 이해하는 것은 배반 행위가 아니라 건강한 생각이다.

- 당신의 매니저에게 보상에 관해 찾은 것들에 대해 이야기 해라.
- 회사의 은밀한 정보에 대해 유념해라.

Efficiency

효율성

- Big salary is the **most efficient** form of comp
 - Most motivating for any given expense level
 - No bonuses, no philanthropic match
 - Instead, **put all that expense into big salaries**, and give people freedom to spend their salaries as they think best
- Employees can decide how much Netflix stock they want, versus cash

큰 연봉은 보상의 가장 효율적인 형태이다.

- 같은 레벨의 지출 중 가장 동기 부여가 되는 것
- **No** 상여금, **No** 복지
- 대신,
그 모든 비용을 높은 연봉에 담아라,
그리고 직원에게 그들이 생각하는 가장 좋은 형태로 그 돈을 사용하도록 자유를 줘라.

직원은 현금 대신 회사의 지분을 선택할 수도 있다.

No Vesting or Deferred Comp

- We don't want managers to "own" their people with vesting – all comp is fully vested
- We want managers to be responsible for creating a great place to work, and paying at the top of market
- Employees are free to leave us anytime, without penalty, but nearly everyone stays
- Employees stay because they are passionate about their work, and well paid, not because of a deferred compensation system

No Vesting (정년 전 퇴직자의 연금 수령권)
No 연기된 보상

우리는 관리자에게 vesting 으로 직원들을 "소유하기"를 바라지 않는다.

- 모든 보상은 100% 지급될 수 있도록 해야 한다. (vest: 동사 뜻, 주다)

우리는 관리자가 일하기 좋은 장소를 만들어 내고,
업계 최고 수준의 연봉을 주는 데 책임감이 있기를 바란다.

직원들은 우리를 언제든지,
어떤 처벌 없이 자유롭게 떠날 수 있지만,
거의 모든 직원들이 머문다.

직원들은 그들의 일에 대한 열정과 잘 보상 받는 것 때문에 우리에게 머물지,
어떤 연기된 형태의 보상 때문에 머무는 것이 아니다.

No Ranking Against Other Employees

- We avoid “top 30%” and “bottom 10%” rankings amongst employees
- We don’t want employees to feel competitive *with each other*
- We want all of our employees to be “top 10%” relative to the pool of global candidates
- We want employees to help each other, and they do

직원들 간 순위는 없다.

우리는 직원들 중 ”상위 30%”와 ”하위 10%” 랭킹을 피한다.

우리는 직원들이 서로 경쟁심을 느끼기를 바라지 않는다.

우리는 전 세계의 구직자들에 비해서 우리 직원들이 ”상위 10%” 정도 수준을 유지했으면 한다.

우리는 직원들이 서로 돕기를 바라고, 그들은 실제로 그렇다.

Seven Aspects of our Culture

우리 문화의 일곱가지 측면
(지속적인 성공을 위한 기회를 가져다 줄 우리 문화의 7가지 면모)

- High Performance “(기업)가치”란 우리가 가치있게 여기는 바로 그것
- Values are what we Value 뛰어난 성과
- Freedom & Responsibility 자유와 책임
- Context, not Control 통제가 아닌 “맥락”의 중시
- Highly Aligned, Loosely Coupled 잘 동맹관계를 맺는, 느슨하게 연결된
- Pay Top of Market 업계 최고 연봉
- Promotions & Development 승진 & 자기계발

In some time periods, in some groups,
there will be lots of
opportunity and growth at Netflix

Some people, through both luck and talent,
will have extraordinary career growth

어떤 시기에, 그리고 어떤 그룹에서,
많은 기회와 성장이 있을 것이다.
어떤 사람들은, 그들의 재능과 운을 통해, 놀라운 커리어 성장을 이루어낸다.

Baseball Analogy: Minors to Majors

- Very talented people usually get to move up, but only true for the very talented
- Some luck in terms of what positions open up and what the competition is
- Some people move to other teams to get the opportunity they want
- Great teams keep their best talent
- Some minor league players keep playing even though they don't move up because they love the game

야구 비유:
마이너에서 메이저로.

매우 유능한 사람들은 보통 올라간다,
하지만 그것은 매우 유능한 사람들에 한해서
다.

어떤 빈 자리가 생기고,
보상이 어떤 것인지 정도의 형태로 운이 작
용한다.

어떤 사람들은 그들이 원하는 기회를 얻기
위해 팀을 바꾸기도 한다.

훌륭한 팀은 최고의 선수들을 머무르게 한다

어떤 마이너 리그의 선수들은 비록 그들이
메이저가 되지 못하더라도,
게임을 플레이하는 것이 너무 좋기 때문에
계속 야구를 한다.

Netflix Doesn't Have to Be for Life

- In some times, in some groups, there may not be enough growth opportunity for everyone
- In which case we should celebrate someone leaving Netflix for a bigger job that we didn't have available to offer them
 - If that is what the person prefers

넷플릭스에서
죽을 때까지 있을 필요는 없다.

때때로, 어떤 그룹에서,
충분하지 않은 성장의 기회가 있을 수 있다.

그 경우 우리는 우리가 제공해줄 수 없는 더
큰 일을 위해 회사를 떠나는 사람들을 축하해
줘야 한다.

- 그게 그 사람이 진짜로 원하는 경우.

Three Necessary Conditions for Promotion

1. Job has to be big enough

We might have an incredible manager of something, but we don't need a director of it because job isn't big enough

- If the incredible manager left, we would replace with a manager, not with a director

2. Person has to be a superstar in current role

- Could get the next level job here if applying from outside and we knew their talents well
- Could get the next level job at peer firm that knew their talents well

3. Person is an extraordinary role model of our culture and values

승진에 필요한 조건들

1. 충분히 큰 일이어야 한다.
우리는 어떤 분야에 훌륭한 관리자를 가지지만,
그 일이 충분히 크지 않기 때문에 디렉터(director, manager 위의 등급)가 필요하지는 않다.

- 만약 훌륭한 관리자가 회사를 떠난다면, 우리는 그를 대체할 다른 관리자가 필요하지 디렉터가 필요하지 않다.

2. 현재 위치에서 슈퍼스타여야 한다.
- 회사 외부에서 지원했어도 다음 수준의 역할을 맡을 수 있었을 것이고, 우리는 그 사람의 재능을 잘 알고 있다.
- 그의 재능을 잘 아는 다른 경쟁사에서 다음 수준의 역할을 맡을 수 있었을 것이다.

3. 우리의 문화와 가치를 전하는 뛰어난 롤모델이어야 한다.

Timing

- If a manager would promote to prevent an employee from leaving, the manager should promote now instead of waiting
- Three tests still have to be passed
 1. Job big enough
 2. Superstar in current role
 3. Person is an extraordinary role model of our culture and values

타이밍

만약 관리자가 직원이 이직하는 것을 막기 위해 승진시키려 한다면, 기다리기 보다는 당장 승진시켜야 한다.

여전히 세가지 테스트 질문을 통과할 경우에

1. 승진하려는 일의 규모가 충분히 크고
2. 현재 역할에서 슈퍼스타이며,
3. 우리 문화와 가치를 전하는 뛰어난 롤모델일 경우

Development

- We develop people by giving them the opportunity to develop themselves, by surrounding them with stunning colleagues and giving them big challenges to work on
 - Mediocre colleagues or unchallenging work is what kills progress of a person's skills

자기계발

우리는 사람들에게 스스로 계발할 수 있는 기회를 준다.
그 주변을 뛰어난 동료들로 채우고,
계속 도전할 수 있는 커다란 과제들을 줌으로써.

보통 수준의 동료나,
도전적이지 않은 일은 사람의 능력이 진전되는 것을 죽여버린다.

Career “Planning” Not for Us

- Formalized development is rarely effective, and we don't try to do it
 - e.g., Mentor assignment, rotation around a firm, multi-year career paths, etc.

커리어를 "계획"하는 것은 우리에게 맞지 않다.

형식적인 개발은 거의 효과적이지 않고, 우리는 그걸 시도하지 않는다.

- 멘토를 할당하는 거, 업무를 순환하는 거, 여러 해 동안 정해진 커리어 패스를 밟는 것 등

We Support Self-Improvement

- High performance people are generally self-improving through experience, observation, introspection, reading, and discussion
 - As long as they have stunning colleagues and big challenges to work on
 - We all try to help each other grow
 - We are very honest with each other

우리는 스스로 계발하도록 지원한다.

높은 성과를 내는 사람들은 일반적으로 경험, 관찰, 자기반성, 독서, 회의 등을 통하여 스스로를 발전시킨다.

- 그들이 계속 뛰어난 동료들과 일하고, 도전적인 과제를 부여받는 한
- 우리는 모두 서로가 성장할 수 있도록 돕는다.
- 우리는 서로에게 매우 정직하다.

We want people to manage
their own career growth,
and not rely on a corporation
for “planning” their careers

우리는 사람들이 스스로의 커리어 성장을 관리하기를 원한다,
회사가 그들의 커리어를 ”계획”해주는 것에 의존하지 말고.

Your Economic Security is based on your Skills and Reputation

We try hard to consistently provide opportunity to grow both by surrounding you with great talent

당신의 경제적 안정성 (고용안정성) 은 당신의 능력과 명성에 달려있다.
우리는 당신 주위를 뛰어난 인재들로 채움으로써,
당신에게 그 두가지를 모두 성장시킬 수 있는 기회를 주기위해 계속 많이 노력한다.

Seven Aspects of our Culture

우리 문화의 일곱가지 측면
(지속적인 성공을 위한 기회를 가져다 줄 우리 문화의 7가지 면모)

- Values are what we Value “(기업)가치”란 우리가 가치있게 여기는 바로 그것
- High Performance 뛰어난 성과
- Freedom & Responsibility 자유와 책임
- Context, not Control 통제가 아닌 “맥락”의 중시
- Highly Aligned, Loosely Coupled 잘 동맹관계를 맺는, 느슨하게 연결된
- Pay Top of Market 업계 최고 연봉
- Promotions & Development 승진 & 자기계발

We keep improving
our culture as we grow

We try to get better
at seeking excellence

우리는 성장함에 따라 계속 문화를 발전시키는 중이다.
우리는 뛰어난 사람들을 더 잘 찾기 위해 노력한다.