

# “放飞”管理，解锁未来商业新模式

2021年是网飞(Netflix)上市的第19个年头，它的股价已经从当初的1美元一直涨到了今天的500多美元，涨幅超过500倍。

“如果说网飞有什么不同，那就是它不拘泥于规则。”在网飞创始人、CEO里德·哈斯廷斯眼里，“放飞”的企业文化正是公司成功的秘诀。

在围绕创新不断产生裂变的当代商业社会中，要想充分释放创造力，管理模式变革势在必行。员工可自由选择工作时间、没有经费和决策审批制度、不设KPI(关键绩效指标)、无工资级别……网飞这套“颠覆性”的管理模式能否成为未来商业的雏形？本期圆桌谈，本报记者和《管理视野》共同采访了复旦大学企业管理系教授李绪红和阿里巴巴原总参谋长曾鸣，探讨什么样的企业管理方式能更有效地激发创造力，成为解锁未来商业模式的密钥。

■本报记者 张天弛



## 自由与责任并存 开启管理新思路

问：网飞把内部管理方式整理成《网飞文化手册》，在硅谷广为流传，其独特的管理模式被称为“颠覆性的创新组织”，它是如何运作的？

曾鸣：网飞创始人、CEO里德·哈斯廷斯这样概括网飞的管理模式：“网飞不拘泥于任何现有的管理规则，我们的企业文化是人才重于流程、创新高于效率、自由多于管控。”网飞的管理方式和传统管理方式的核心区别在于传统管理模式强调“管理”，而网飞的管理核心是自由和责任，本质上其实是不管，让人自由发挥，究其根本是让每个人的创造力能够得到更充分的发展。

李绪红：网飞的管理方式代表了当前一种比较新型的管理理念和管理模式，与众不同之处在于人们对人们认为理所当然的“管理是控制”的管理理念、以及基于此的“严格的绩效考核、以及根据考核结果来支付劳动报酬的管理制度，提出了极大的挑战。它强调员工可以决定小到自己的工作时间、工作方式、休假，大到绩效考核、报酬的支付方式等，强调员工的自主性。比起“管控”的管理理念，可以说是走到了另一个极端——“自由”。网飞的企业文化正是这一管理理念的极好诠释。

曾鸣：网飞在当下构建了绝大部分人认为不可能的管理模式，很可能是未来商业雏形的一个样本。当然，现在还无法断言网飞做的全部是正确的，但重点是企业需要理解这个样本背后的生态变化，从中得到启发，并摸索出新的管理模式。

问：这种管理方式会横空出世背后有没有管理理论作为支撑？

李绪红：无论是国际上，还是在国内，一些企业已经在采用类似的管理方式，这一模式完全是可行、实用的。

它为什么实用？这就要看到它内核中的“自由”与“责任”这一对概念，二者是并存且自洽的。组织给予员工自主权，不用条条框框的规则把员工“框死”；同时要“自由”能够产生好的效果的条件和前提是，员工也应该对公司负有责任感，不会

滥用公司给的自由。比如，公司让员工自主决定工作和休假的时间，那么有责任感的员工就不会选择在工作最忙碌的节假日去休假。

其次，在“自由”与“责任”的背后，其实是有着几十年的现代管理经验和哲学支撑的。

管理制度的设计归根到底要回答三个基础问题：绩效怎么考核、报酬怎么给，报酬和绩效之间的关系如何设定。在西方现代管理理论中，对于以上问题，美国有两类典型的企业管理模式：

第一种，是科学管理模式，包括严格、清晰、量化的绩效考核指标，报酬与绩效挂钩，对员工的回报以外在激励为主。例如，美国通用电气(GE)就是这一管理模式的实践代表，公司设有严格的末位淘汰制度，必须淘汰掉处在相对排序最后10%的员工。

第二种，早年的谷歌公司最为典型。不实行严格的、以量化指标和强制分等为特征的绩效考核制度，报酬方式与绩效结果不是强挂钩，末位淘汰不是强制实施的制度，可以说是与GE这种做法相反的另一极端。

网飞的管理方式，不拘泥于市场上现有的这两类管理制度，可以说处在上述两种管理方式的中间：给予自由、鼓励员工自我驱动，同时也借鉴了GE的末位淘汰制来保证组织的精简，避免出现“大企业病”，可以说是把管理效率和激发人的潜能结合得很好的一种管理方式。



人工智能不断发展，结构化知识不断被知识学习取代的今天，价值创造的源泉变成了创造力。任何组织模式都是为了解决企业发展的难题，网飞用一套“放飞”的组织理念解决创新这个核心问题，也是与其企业文化和业务战略相匹配的地方

曾鸣  
阿里巴巴原总参谋长

据和人工智能参与企业的管理和生产活动，替代常规性的决策活动，知识型员工越来越成为未来工作的主要劳动力，创造力越来越成为未来价值创造的核心。在这样的组织场景中，以重视人才超越物质资源和流程为核心的管理模式应该会成为未来的主流。

就当前而言，适应这种管理模式的企业或团队的特征是很清晰的：工作或任务性质是具有创新性或开拓性的，工作或任务成果具有极大的不确定性，往往是非线性积累的。

曾鸣：这种“放飞”管理方式的诞生，其实与技术进步、商业模式变革有着密切的关系。当传统意义上的知识的价值在急剧下降，而人的直觉、对知识的综合升华能力，或者叫作创造力，依然是机器难以超越的。未来，人类的核心价值十分明了，那就是创造力，它不但可

## “控制”/“激发善意” 企业管理靠什么激发创造力

问：网飞的管理模式能否复制推广呢？局限性在哪里？

李绪红：整体来看，国内“试水”的企业并不多，字节跳动是其中较为典型的案例。张一鸣曾表示，“我们坚持的‘情境，而非控制’的理念，受到网飞的直接影响。”

事实上，如今美国80%的企业也仍然采用GE所代表的传统管理方式，这种管理制度在大工业时代和稳定的业务模式中仍是行之有效的。而像谷歌、网飞这种新型管理模式的诞生，其实源自于持续创新的需求。上世纪90年代信息技术革命后，出现了这样一种商业模式——一家企业拥有一项新技术或新产品，就可以异军突起，一个好产品就能让一家公司成为行业的“巨无霸”，让许多资历更老的企业望尘莫及，谷歌、推特、苹果、网飞、特斯拉都是如此。这种情况下，创新就成了企业的极致追求和核心竞争力，呼唤着能够释放创造力的管理模式的出现。

本质上说，随着科学技术的进步，大数

以表现为技术的创新，而且也包括对客户的感知力和对商业的洞察力等。

人工智能不断发展，结构化知识不断被知识学习取代的今天，价值创造的源泉变成了创造力。任何组织模式都是为了解决企业发展的难题，网飞用一套“放飞”的组织理念解决创新这个核心问题，也是与其企业文化和业务战略相匹配的地方。

在我看来，以网飞为代表的这种管理模式是在互联网经济中诞生的，对于尚未进入新经济形态的企业来说，这样的管理体系并不适合。

问：这样的管理方式更能激发创造力？背后的逻辑是什么？

企业激发创造力，最重要的是释放员工对工作的热爱和激情。从制度设计上，要吸引对工作负责的员工，给他自由，保护他的内在动力和责任感。在企业文化上，给予员工“信任”和“容错”

李绪红  
复旦大学企业管理系教授

李绪红：管理的本质是什么？自由工作时间、不设严苛的KPI等这些都只是表象，“自由与责任”的管理逻辑其实正是对于这个管理上经久不衰的话题的一个回答。这是一个公司或一位领导者基于其自身价值观而在管理实践中秉承的管理哲学问题。

美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈在其著作《企业中人的方面》中，从员工的角度讨论了这个问题，他提出了一对基于完全相反的人性假设，分别命名为“X理论”和“Y理论”：X理论假设人的本性是懒惰的、厌恶工作、没有雄心且不思进取的，是追求享乐，只有靠严格的控制才能认真工作。而Y理论假设人是自我驱动的、愿意承担责任的、愿意面对挑战和困难的工作，并能从中获得成就感和价值感的。网飞、谷歌等公司的管理制度，便是基于Y理论的人性假设。基于这种假设，公司用自由的管理方式管理员工，放弃严苛的、面面俱到的规则，给员工以自主性，让他们自我驱动，这样才能激发他的潜力和创造力、工作更有责任感和意义感，也更加快乐。因而，在网飞这样的公司，对人才的重视大大超过对规则和流程的重视。

“如果你给员工以自由，他会回报你以惊喜”。如果不给予自由，员工就难以产生内在驱动力，难以做出卓越和创新的成果；如果没有员工的“责任感”，“自由”的管理制度就要付出严重的代价。

网飞企业文化的另一个要素——“我们只招聘心智成熟的成年人”，便是让自由的管理制度能否实现理想结果的重要前提，它不仅是指年龄上的成熟，更是指心智的成熟，体现在个人能够负责地对待自己、工作和所在的组织。网飞从最开始的人才招聘环节就对员工进行了筛选过滤，它的招聘原则就是为了筛选符合Y理论假设的人，然后给他无限的自由和高报酬，让他工作得更更有激情、更有干劲，由此走进了一个良性循环。

因而，自由与责任这对自洽的、互为条件、互为结果的管理要素，成就了网飞在创立至今20多年历史中的一个创新奇迹。

## 鼓励创新的核心文化 “信任”+“容错”

问：除了“放飞”管理的制度，在鼓励创新上还应该建立怎样的企业文化？

李绪红：其实无论是“自由”与“责任”的关系，还是设置新的考核方式，核心都在于“信任”的企业文化——公司信任员工，给予员工自由以发挥创造力；员工信任公司，以此自我驱动，不断挑战困难。

不知道大家有没有听过小米的故事：2014年，小米的几个工程师提出要开发全面屏，这在当时简直是个疯狂的想法，但雷军却给了工程师们1亿元的资金，让他们去尝试。三年后，一个亿的资金“烧”完了，全面屏却没做出来。工程师去找雷军汇报，雷军沉默了30秒，又给了他们一个亿的资金。雷军的工程师团队说：“失败是刺激的，因为成功就是由无数个失败构成的，这条路走不通，可以换一条路走，那我就离成功更近了一步。”

这个故事告诉我们，鼓励创新的核心文化有两面：一个是“信任”，一个是“容错”。所谓“容错”，就是企业对待失败的态度，一家企业要敢于直面失败，而不是回避失败；要敢于谈论失败，而不是报喜不报忧；要从失败中学习，而不是对失败进行惩罚。对这三个问题的不同解答，直接决定了员工在失败后还愿不愿意再去追求卓越、挑战创新难题。当然，这里说的“失败”是指开创性的工作，而不是由于倦怠疏忽造成的问题。

总而言之，企业激发创造力，最重要的是释放员工对工作的热爱和激情。从制度设计上，要吸引对工作负责的员工，给他自由，保护他的内在动力和责任感。在企业文化上，给予员工“信任”和“容错”。

曾鸣：企业要真正做到与员工共享利益，不是光嘴上喊着合伙人，而是要真正体现在实际利益上。第二要给员工成长空间，或者说决策空间。传统的管理是事先设定好规则、计划、目标，只需要员工按章办事，而在未来充满高度不确定的商业环境中，其实很难做到提前预测，所以要给员工更大的主动权。

问：具备哪些特质的人才，会更适合去创新型的企业呢？

曾鸣：对于面向未来的创新型的企业来说，人才的创造力很关键。创造力其实是非常丰富和多元的，比如有的人同理心特别强，有的人抽象能力特别强，还有的人建模能力特别强，这些都是创造力的表现。

李绪红：三星电子有个口号是“最勤奋的员工也无法打败一个能从工作中获得乐趣的员工”，中国也有古语“知之者不如好之者，好之者不如乐之者”。我认为，强调创新、创造的企业更需要遴选和培养对工作发自内心的、能从工作中获得乐趣、意义感和成就感的员工，让这样的一群人与拥有同样价值观的组织共同成长，成就未来。



题图 视觉中国  
头像素描 张旭菁  
图像处理 邢千里