

NETFLIX

최고의 역량을 발휘할 수 있는 조직 컬처 메모

넷플릭스는 즐거운 세상을 만들고, 전 세계 시청자들에게 스릴과 영감을 안겨주고자 노력합니다. 이를 위해 넷플릭스는 탁월함을 기반으로 하는 독특한 문화를 만들어 발전시켜 왔으며, 재능 있는 인재들이 성장할 수 있는 환경을 만들어 직원들 개인이 성장할 뿐만 아니라 동료들과 함께 성장하고, 더 나아가 시청자들에게까지 긍정적인 영향을 미치고자 합니다. 이 문서는 바로 그런 넷플릭스 문화에 대한 것으로 다음 네 가지를 핵심 원칙으로 삼고 있습니다.

- **Dream Team(드림팀):** 넷플릭스는 뛰어난 성과를 내는 인재들, 즉 자신의 업무에 능하고 협업에는 더욱 능한 사람들로만 팀을 꾸리는 것을 목표로 합니다.
- **People over Process(절차보다 사람):** 직원들에게 직접 의사 결정을 내릴 수 있는 정보와 자유가 주어질 때 더 나은 결과를 얻을 수 있습니다. 넷플릭스는 이러한 개방성과 자유를 바탕으로 성장할 수 있는, 책임감이 남다른 사람을 채용합니다.
- **Uncomfortably Exciting(긴장감을 동반한 설렘):** 즐거운 세상을 만들기 위해서 우리는 대담해야 하고, 큰 포부를 갖고 있어야 합니다. 긴장감이 동반될 때도 있지만 다가올 기회들에서 오는 설렘을 즐긴다는 의미입니다.
- **Great and Always Better(뛰어나면서도 항상 발전하는 모습):** 넷플릭스의 오늘은 내일에 비하면 부족하다고 우리는 말하곤 합니다. 우리에게 필요한 것은 개선점을 파악할 수 있는 자기 인식, 그리고 우리가 바라는 넷플릭스의 내일에 도달하기 위한 자기 절제와 회복탄력성입니다.

넷플릭스의 직원들이 항상 넷플릭스 문화의 모든 면을 완벽하게 실행하는 것은 아닙니다. 하지만 넷플릭스에 입사한 대부분의 직원은 함께하는 동료들이 뛰어난 능력을 발휘하는 모습과 넷플릭스가 직급에 상관없이 직원에게 권한을 부여하는 방식에 감탄하곤 합니다.

넷플릭스의 비즈니스가 성장하고 발전함에 따라 넷플릭스 문화와 이 메모 역시 변화하고 발전할 것입니다. 하지만 탁월함을 추구하는 것과 넷플릭스를 훌륭한 인재들이 최고의 역량을 발휘할 수 있는 곳으로 만들어 나가겠다는 결심은 변하지 않습니다. 이 말을 듣고 가슴이 떨린 사람이라면 넷플릭스에 잘 맞을 것입니다. 하지만 넷플릭스가 모두에게 맞는 것은 아니므로 아래 내용도 계속 읽어주세요.

THE DREAM TEAM(드림팀)

넷플릭스가 여러 복지 혜택을 제공하는 것은 사실이지만, 화려한 사무실 또는 무료 점심과 마사지 혜택을 제공한다고 해서 최고의 직장이 되는 것은 아닙니다. 좋은 직장의 핵심은 바로 사람입니다. 각자의 분야에서 뛰어난 능력을 발휘하면서 팀워크는 더 잘 해내는 멋진 사람들. 그런 동료들 옆에서 일할 수 있다고 상상해 보세요. 이것이 바로 우리가 가족이 아닌 프로 스포츠팀을 모델로 삼는 이유입니다. 가족은 무조건적인 사랑을 기반으로 합니다. 《오자크》나 《웬즈데이》를 시청한 사람이라면 누구나 알겠지만, 가족도 제 기능을 하지 못할 수 있습니다. 반면에 프로 스포츠팀은 성과에 집중하면서 모든 포지션에 책임자를 선발합니다. 그 과정에서 아꼈던 사람을 내보내고 더 나은 선수를 데려와야 할 수도 있습니다.

드림팀 내 구성원마다 다른 능력을 지니고 있겠지만, 우리는 협업할 때 더 나은 성과를 낼 수 있는 강점이 있는 사람들이 필요합니다. 다음은 넷플릭스가 추구하는 가치입니다.

- **헌신(Selflessness)** — 최고의 아이디어를 찾기 위해 겸손하게 행동합니다. 본인이나 소속 팀이 아닌 넷플릭스의 이익을 추구합니다. 동료의 성공을 돕기 위해 시간을 아끼지 않습니다.
- **판단력(Judgment)** — 단기적 대책보다는 장기적 해결책을 모색합니다. 불명확한 상황에서도 현명한 결정을 내립니다. 직관을 뒷받침하기 위해 데이터를 활용합니다.
- **솔직함(Candor)** — 적극적으로 피드백을 주고받습니다. 잘 진행되고 있는 점과 개선점에 대해 수용할 수 있습니다. 실수를 공개적으로 인정하고 배운 점을 널리 공유합니다.
- **창의성(Creativity)** — 새로운 아이디어들에 개방적입니다. 열정적이고 끈질기게 더 혁신적인 솔루션을 추구합니다. 예술적 표현의 가치를 지지합니다.
- **용기(Courage)** — 진실을 추구하기 위해 자신의 취약성이 드러나는 것을 두려워하지 않습니다. 탁월함을 추구하는 과정에서 기꺼이 실패를 감수하거나 기존의 틀에 도전합니다.
- **포용(Inclusion)** — 본인의 편견을 인식하고 이를 해소하기 위해 노력합니다. 넷플릭스의 모든 직원이 문화, 정체성, 배경에 관계없이 최고의 역량을 발휘할 수 있도록 이바지합니다.
- **호기심(Curiosity)** — 빠르게, 열정적으로 배웁니다. 본인보다는 다른 사람의 아이디어에 더 관심을 갖습니다. 아직 잘 알지 못하는 영역에 대해서 겸손한 태도를 보입니다.
- **회복탄력성(Resilience)** — 변화하는 상황에 빠르게 적응합니다. 지나치게 고민하거나 오래 지체하지 않고 어려운 결정을 내립니다. 힘든 도전을 기꺼이 받아들입니다.

여러 가치에 대해 이야기하는 것은 쉽지만 그 가치들을 실천하기란 어렵습니다. 우리는 모두 각자가 책임감을 가지고 이런 기준을 지키는 환경을 유지하기 위해 애씁니다. 그중에서도 특히 리더들이 그러한데, 탁월함과 정직함은 불가분의 관계이기 때문입니다. 따라서 넷플릭스는 직장 내에서 신뢰를 쌓고 서로의 선의를 믿어주는 굳건한 유대 관계가 형성되도록 지원합니다. 이를 통해 우리는 **extraordinary candor**(비범한 솔직함)를 행동으로 옮길 수 있고, 그 결과 건설적인 피드백이 (마치 이를 닦는 것처럼) 일상적인 업무의 일부가 될 수 있습니다. 내가 어떻게 해야 더 나아질 수 있는지 조언을 구하거나 최선의 방법에 대해 또 다른 의견을 물으려면 용기가 필요하며 스스로의 취약성(vulnerability)을 인정해야 합니다. 또한 동료에 대해 말할 때 당사자에게 직접 할 수 있는 말만 하려면, 결과 속이 다르지 않은 일관성이 필요합니다. 특히 본인보다 높은 위치의 사람이나 다른 배경 출신의 사람에게 피드백을 제공하는 경우, 혹은 무조건적인 존중이 당연시되는 문화나 기업에 몸담았던 경우에는 더욱 그렇습니다. 하지만 비범한 솔직함은 개인과 기업이 더 빠른 성장을 이루는 데 도움이 됩니다.

어떤 직책에서든 높은 성과를 내는 사람은 일반 직원보다 몇 배 더 효율적으로 일합니다. 따라서 드림팀의 동력은 연공서열이나 근속 연수, 맹목적인 충성심이 아닌 성과입니다. 이는 우리가 **maintaining a high performance culture**(높은 성과를 유지하는 문화)에 집중하는 이유이기도 합니다. 최고의 인재를 채용하고 유지하기 위해, 넷플릭스는 직책과 지역에 따라 한 개인이 수령 가능한 업계 최상위 수준의 보상(personal top of market)을 지급합니다. 이는 개인이 다른 회사에서 비슷한 역할을 맡았을 경우 얼마를 받을 수 있을지와 직원이 넷플릭스에 남아 있도록 하기 위한 비용, 또는 다른 사람을 고용하는 데 드는 비용을 고려해 결정됩니다. 넷플릭스에서 리더들은 인재를 양성하는 능력이 요구됩니다. 그리고 각 포지션에 적합한 인재를 두기 위해

우리는 리더들에게 이른바 ‘키퍼 테스트(keeper test)¹’를 적용하도록 요청합니다. “이 직원이 그만두고 싶어 한다면, 어떻게든 붙잡고자 노력할 것인가?” 또는 “현재 알고 있는 모든 것을 채용 당시에도 알았다라도 이 직원을 채용했을까?”라고 질문을 던져 보는 것입니다. 질문의 답이 ‘아니오’라면 빨리 각자의 길을 가는 것이 모두에게 이로운 선택이라고 생각합니다.

추상적으로 보면 키퍼 테스트는 무섭게 들릴 수 있지만, 실제로는 잘되고 있는 부분과 그렇지 않은 부분에 대해 정기적으로 매니저에게 알리도록 하여 피드백이 급작스럽게 느껴지지 않도록 합니다. 또한 매니저는 실수나 실패한 시도가 아닌 그동안의 전체 성과를 바탕으로 팀원을 평가합니다. 드림팀은 기존의 틀에 도전하고 새로운 것을 시도하는 사람들이 필요하므로, 잠깐의 시행착오를 겪는다 해도 이해하고 지지합니다.

아무리 뛰어난 인재라도 동료들 **decency and respect(배려와 존중)**로 대하지 않는 사람은 드림팀에서 설 자리가 없습니다. 재능 있는 인재들이 서로의 의도가 진실됨을 믿고 서로의 다름을 존중하며 함께 일할 때 더 큰 성공을 거둘 수 있습니다.

PEOPLE OVER PROCESS(절차보다 사람)

직원 중 다수는 넷플릭스에 들어오기 전에 상명 하달식으로 의사 결정이 이루어지거나, 투명성이 거의 없거나, 변화를 일구어내는 것은 물론이고 심지어 기본적인 일을 하는 것조차 어렵게 느껴지는 기업에서 일한 경험이 있습니다. 넷플릭스는 직원을 관리하는 데 그치지 않고 직원들에게 영감을 불어넣고 권한을 부여하고자 합니다. 사람들은 자신의 업무에 대해 자유롭게 의사 결정을 할 수 있을 때 더 큰 영향력을 발휘할 수 있기 때문입니다.

이러한 노력의 일환으로 넷플릭스는 모든 직급의 직원들이 의사 결정 능력을 키울 수 있도록 최선을 다합니다. 넷플릭스에서는 고위 경영진의 의사 결정 관여도가 낮다는 것이 걱정거리가 아닌 자랑거리입니다. 넷플릭스는 매니저들이 **context not control(통제 대신 맥락 공유)**를 실천하여, 모든 것을 직접 통제하려 하는 대신 팀원들이 좋은 결정을 내리는 데 필요한 맥락과 명확한 정보를 제공하기를 기대합니다. 또한 의견을 남기거나 궁금한 것을 질문할 수 있는 메모와 같은 방식을 통해 많은 내부 정보를 공유하여 직원들이 결정을 내리는 데 도움이 될 수 있도록 합니다. 이러한 자유를 바탕으로 성장하려면 **unusually responsible person(책임감이 남다른 사람)**이 필요합니다. 책임감이 남다른 사람이란 스스로 동기를 부여하고, 자기 인식이 뛰어나고, 스스로 알아서 잘하는 사람이자, 따로 지시를 기다리지 않고 먼저 행동하며 집에서 하는 것처럼 자발적으로 쓰레기를 줍는 사람을 말합니다. 하지만 통제 대신 맥락을 공유한다고 해서 직원들의 결정에 일절 관여하지 않는다는 뜻은 아닙니다. 매니저는 주변에서 진행되는 업무에 항상 주의를 기울이고 적극적으로 팀원들을 코칭해야 합니다. 또한 누군가가 비윤리적이거나 넷플릭스에 막대한 피해를 가져올 수 있는 결정을 내리려고 할 때, 위기 상황이 발생했을 때, 또는 전체 맥락을 알지 못하는 신규 팀원이 있을 때는 매니저가 개입해야 할 수도 있습니다.

넷플릭스는 여럿이 함께 결정을 내리는 방식을 지양합니다. 시간을 낭비할 수 있고 책임 소재를 흐릴 수 있기 때문입니다. 모든 중요한 의사 결정에 대해 **Informed Captain(충분한 정보를 가지고 이끄는 주장)**을 지정하여 어떤 길이 옳은지 결정하도록 합니다. 그런 다음 여러 팀이 각각의 **Informed Captain**의 지휘 아래 그 결정을 실행합니다. 이렇듯 **highly aligned and**

¹ ‘키퍼 테스트’는 넷플릭스 공동 창업자 리드 헤이스팅스가 사용한 표현으로, 그가 어릴 적 낚시를 할 때 아버지가 “그건 놓치면 안 되는 거(keeper)야, 리드.”라고 말했다고 합니다.

loosely coupled(목표는 공유하되 실행은 각 팀에 맡기는) 방식을 통해 각 팀은 결과에 책임을 지는 동시에 빠르게 움직이고 독립적으로 운영할 수 있는 자유를 얻게 됩니다.

우리는 어디에서나 최고의 아이디어를 얻을 수 있다는 사실을 알게 되었습니다. 바로 이런 이유로 **Informed Captain**이 다양한 의견을 구하고 직급에 상관없이 모든 직원들의 말에 귀 기울이기를 기대합니다. 우리는 이것을 **farming for dissent**(반대 의견 수렴)라고 부릅니다. 물론 모든 의견이 동등하지 않으며, 10,000명 이상의 직원이 있는 상황에서 대부분의 결정에 대해 모든 사람의 의견을 수렴하는 것은 현실적으로 불가능합니다(이 메모는 예외였지만요). 예를 들어 중요한 창의적인 요소가 들어가는 결정에 있어서는 시리즈, 영화 또는 게임 부문에서 일하는 사람의 의견이 엔지니어보다 더 큰 비중을 차지할 수 있고, 제품이나 기술에 관해서는 그 반대의 경우가 될 수 있습니다. 결정이 내려진 후에는, 다른 접근법을 주장했던 사람을 포함해 모두가 **disagree then commit**(반대했어도 결정되면 전력투구)하기를 기대합니다. 이런 태도는 최대한 성공적인 결과를 끌어내는 데 도움이 됩니다. 결과가 모두 마무리된 이후에 **Informed Captain**은 자신의 결정에 대해 어떤 점이 잘 진행되었고, 어떤 점이 잘 되지 않았는지 되돌아보아야 합니다. 그 과정을 통해 모두가 다음에 더 잘 해낼 방법을 배울 수 있습니다.

게임, 시리즈 또는 영화를 출시하고, 마케팅 캠페인을 운영하고, 보상을 관리하고, 분기를 마감하는 데에는 모두 절차가 필요합니다. 그리고 기업에는 괴롭힘, 동료 소외, 회사 정보 유출, 내부자 거래 등을 금지하는 엄격한 규칙이 필요합니다. 하지만 넷플릭스는 규칙이 최소한으로 유지되고 모든 절차가 단순하고 효율적이며 효과적으로 운영되도록 하기 위해 노력합니다. 휴가 방침이 두 마디('휴가를 쓰자')로 되어 있고 비용 정책은 단 네 마디('넷플릭스에 득이 되도록 행동하라')로 되어 있는 것도 바로 이 때문입니다. 이러한 **(almost) no rules rule**(거의) 규칙 없음)은 직원들에게 스스로 판단할 수 있는 자유를 부여하고, '절차를 위한 절차'를 방지합니다. '절차를 위한 절차'는 회사가 성장하면서 과도하게 위험을 회피하려 할 때 주로 생기며, 창의성을 억누르고 적응을 어렵게 합니다.

이러한 종류의 자유가 혼란을 초래할 것이라고 생각할 수도 있습니다. 실제로 실패도 있었고 일부에서는 나쁜 방식으로 이 문화를 이용하기도 했지만, 우리는 개인의 자율성을 강조한 덕분에 직원들이 발전하고 성장할 수 있는 기회가 많은 매우 성공적인 기업을 만들어 냈습니다. 엔터테인먼트와 기술 분야에서 가장 큰 위협은 창의성, 적응력, 혁신의 부재입니다. 그렇기 때문에 오류보다는 규칙과 절차를 최소화하고 직원들이 스스로 판단하고 실수로부터 배울 수 있는 자유를 주는 것이 장기적인 성공을 위해 훨씬 더 나은 방법입니다.

UNCOMFORTABLY EXCITING(긴장감을 동반한 설렘)

넷플릭스는 전 세계 5억² 명이 넘는 사람들을 위한 프로그램을 제작하고 있으며, 이는 그 어떤 엔터테인먼트 회사도 해낸 적이 없는 일입니다. 성공을 위해서는 대담함과 포부를 갖추고, 다르게 생각하고, 실험하고, (종종 빠르게) 적응해야 합니다. 이는 제품의 새로운 기능을 설계할 때나, 추천 시스템을 개선할 때나, 마케팅 캠페인을 개발할 때나, 시리즈 또는 게임을 제작할 때 모두 해당됩니다. 사실, 안정적이거나 위험을 최소화하려는 회사에 만족하는 사람들이 많습니다. 하지만 실험의 중요성을 이해하고, 새롭거나 어려운 프로젝트에 따르는 '긴장감을 동반한 설렘'을 즐기고, 이러한 환경에서 성공하는 데 필요한 회복탄력성을 갖춘 사람이라면 넷플릭스가 최고의 직장이 될 것입니다.

² 2024년 1분기 기준으로 넷플릭스에 가입한 가구는 2억 6,000만에 이릅니다. 이는 가구당 구성원이 2명이라고 보수적으로 가정할 때, 넷플릭스 시청자가 5억 명이 넘는다는 의미입니다.

ARTISTIC EXPRESSION(예술적 표현)

대표성은 중요합니다. 넷플릭스 회원들은 다양한 배경과 문화를 지니고 있으며, 스크린에서 다양한 이야기와 사람들을 보고 싶어 합니다. 이러한 다양성을 가지는 것은 좋은 일이지만, 스크린에서 허용되는 것과 유해한 것에 대해 다양한 견해가 존재하기 때문에 실질적인 갈등의 원인을 제공할 수도 있습니다. 모든 시리즈, 영화, 게임은 각기 다르지만 넷플릭스는 동일한 원칙을 바탕으로 합니다. 즉, 넷플릭스는 함께 작업하기로 선택한 창작자의 예술적 표현을 지지하며, 시청자들의 다양한 문화와 취향을 위한 프로그램을 제공하고, 시청 또는 플레이할 콘텐츠를 선택하는 데 도움이 될 수 있도록 여러 언어로 등급, 콘텐츠 권고 사항, 자녀 보호 기능을 제공한다는 원칙을 갖고 있습니다. 넷플릭스 직원들은 일부 콘텐츠가 개인적 가치관에 반하는 경우에도 이러한 원칙을 지지합니다. 그리고 맡은 역할에 따라, 자신의 가치관에 부합하지 않는다고 판단되는 시리즈, 영화 또는 게임을 위한 업무를 해야 할 수도 있습니다. 넷플릭스의 다양한 콘텐츠를 지지하는 데 어려움을 느낀다면 넷플릭스가 적합하지 않을 수도 있습니다.

GREAT AND ALWAYS BETTER(뛰어나면서도 항상 발전하는 모습)

넷플릭스는 1998년 첫 DVD의 발송을 시작한 이래로 많은 발전을 거듭해 왔습니다. 하지만 넷플릭스가 앞으로 도달하고자 하는 목표까지는 갈 길이 멍니다. 그렇기 때문에 넷플릭스는 드림팀을 구성하고, 절차보다 사람을 중시하며, '항상 발전하는 모습'에 모두가 책임감을 느끼는 환경을 조성하기 위해 노력합니다. 이러한 접근 방식이 우수성과 장기적인 성공을 향한 가장 확실한 길이라고 믿습니다.

또한 넷플릭스가 기업 문화의 보존이 아닌 발전을 끊임없이 도모하는 이유이기도 합니다. 더 많은 것을 함께 이루어내는 새로운 방법을 모색하기 위해, 넷플릭스에 합류하는 인재 하나하나가 넷플릭스의 문화를 형성하고 개선하는 데 이바지합니다. 이는 회원들, 직원들, 크리에이터들, 파트너들에게 더 나은 경험을 제공할 수 있는 바탕이 되고, 결국 장기적인 성장과 성공의 원동력이 됩니다. 넷플릭스는 이러한 방식을 통해 괄목할 만한 성공을 일궈내고 즐거운 세상을 만들어 나갑니다.

2009년 컬러 메모가 처음 만들어진 이후 늘 그래왔던 것처럼, 《어린 왕자》 저자 생텍쥐페리의 명언을 넷플릭스의 길잡이로 소개합니다.

만약 배를 만들고자 한다면
사람들을 모아서 나무를 가져오게 하거나
일을 나눠주거나
명령을 하지 마라

그 대신, 그들에게
광활한 바다에 대한 동경을 심어줘라