

# NETFLIX 商業組織策略及其對學校課程發展之啟示

鄭肇豪

臺中市立臺中第二高級中等學校訓育組長

蕭玉玲

臺中市立惠文高中

林國楨

國立彰化師範大學教育研究所副教授

## 一、前言

商業界一直是最競爭且與社會脈絡連結最深的領域，商場上許多成功組織未能洞察先機，團隊無法及時掌握趨勢脈動，幾年內所有心血便付諸流水。尤其在網路科技時代，競爭更顯激烈，過去耳熟能詳的商業霸主，如NOKIA、BUCKSTAR均不敵趨勢變遷，公司短期間內低迷不已，即使這些公司過去是領域的領先者，如今均黯然退場。因此，商業組織如何更快速、更扁平、更靈活，發展出有規模且能授權小團體作業的模式，是經營之關鍵因素。雖然教育環境的趨勢不及商業界的競爭與變化，但 108 年課綱要求設計各校特色課程、教師專業社群發展、彈性時間規劃、自主學習安排…等，對學校而言所面臨的轉變是一大挑戰(教育部，2016)。而學校行政如何領導校內成員落實特色發展，進行特色課程設計與創新，乃是各校在這波新課綱下之挑戰。因此，本研究以近年來在影音串流界獨領風騷的 Netflix 公司為對象，分析 Netflix 公司內部的領導、趨勢、分工為何並省思該公司對現今教育組織有何啟示？冀望探討 Netflix 之經營特色以提供做為各校組織領導與變革之參考。

## 二、Netflix 組織領導策略特色

Netflix 公司成立於 1977 年，目前是世界上著名的網路視頻公司，在全球超過 190 個國家擁有超過 9,380 萬名會員，每天欣賞超過 1 億 2,500 萬小時以上的節目(歐素華、蘇慧慈，2017)。Netflix，經營超過 20 年，早期以販售 DVD 為主，後歷經網路崛起，成功轉型為網路隨選串流影片服務公司。2017 年營收 117 億美元，2018 年蛻變成一個影視巨擘，股價迭創新高，市值超越迪士尼，並與 google、Facebook 平起平坐的大企業(齊立文，2018)。2019 年更在奧斯卡獲得最佳導演、最佳攝影及最佳外語片三項大獎。成立二十年，Netflix 不僅沒有被網路潮流擊敗，更創造了新的趨勢典範，改變世界。

### (一)成功環境之激勵策略

傳統組織多採用科層體制(bureaucracy)管理理念：透過明確的獎勵制度，

使員工、團隊清楚知道團隊之目標及達成目標之後的獎賞，令團隊發揮優異的成效。在 Netflix 的管理策略中不認同此觀念，該公司認為對員工而言最有效的激勵方式為：

提供與優異的團隊成員共事的工作環境，能使團隊成員信賴彼此，開誠布公挑戰與質疑彼此，是公司對員工最好的獎勵。而要使團隊達成目標，則團隊成員必須全體皆瞭解最終目標（李芳齡，2018，頁 31）。

寡頭定律 (Iron Law of Oligarchy) 認為傳統的公司習慣擴充組織、增加員工，訂定複雜行政程序，由少數人進行管理與監控。Netflix 不認為如此，該公司強調簡明的程序、紀律的文化，能產生優良管理及速度，是組織管理之重要特色。Peter Senge 在第五項修練：「學習型組織的藝術與實務」一書中，提到學習型組織 (Learning Organization) 乃是組織中的成員針對組織問題與挑戰，透過持續的交互交流與學習，以獲得解決問題之道，同時也因對「思考力量」(idea power) 的尊重，鼓勵創意交流，建立讓員工樂於學習的環境，創造求知的熱情，並強調組織精簡、彈性，以達到組織發展的目的 (Senge, 1990)。Netflix 公司創造成功環境之激勵策略，不只是政策性宣傳，更確實落實於公司文化，使得該公司能保持彈性創新，面對市場快速變遷，能適時調整組織型態，以因應市場需求。

## (二)誠實的溝通與清晰的願景

Netflix 公司的特色文化之一：

有責任告知員工未來公司所面臨的挑戰與目標，不管哪個層級的員工，不只是想了解本身的工作任務，對於公司經營現況、困境與競爭，對員工而言更加重要（李芳齡，2018，頁 58）。

Netflix 認為如果建立上下層級的雙向溝通，能促使員工交流與學習，對於公司發展有正向之效益。然而，如何使員工願意交流，Netflix 強調領導者必須以身作則，建立誠實、坦誠之文化，能正面接受別人的評論與回饋，針對組織運作亦必須不隱藏的告知下屬。有別於傳統公司採取少數菁英式的領導，Netflix 文化中建立清晰的願景發展與溝通管道，符合領導論中的發展趨勢。過去強調個人、菁英式的領導理論不再受青睞，取而代之的是「願景領導」(visionary leadership) 的理念 (吳百祿，2002)。願景領導者的個人價值觀通常會藉由溝通、整合等形式，將組織成員的價值與信念，進一步轉化成共同目標，進而獲致團體共識。且願景領導與其他領導相異之處就在於願景領導者創造了一個鼓舞人心的願景，藉以激勵組織變革 (Dhammika, 2016)。Netflix 重視全部員工對於公司目標之理解，賦權組織員工提供建設性意見，暢通成員間交流管道，這樣的文化類似願景領導

精神，能有效整合組織，凝聚共識，帶動變革，以達成目標。

### (三)自由辯論的觀點溝通

如同前面提到員工應對公司願景、方案應該有清晰之了解，Netflix 認為：

員工應該學習搜集資料，形塑自我觀點，並透過組織間不同立場之辯論，從中獲得結論。該公司認為熱烈、公開辯論公司的業務決策，這是令團隊興奮之事，員工們將會把握機會，展示最佳的分析能力（李芳齡，2018，頁 104）。

然而，自由辯論的觀點溝通有一重要原則：「所有的觀點必須立基於公司利益上。」如果是以此觀點進行辯論，則彼此的溝通將有共識更趨於一致。在衝突互動觀點（interaction view of conflict）中，認為組織內要保持最低程度的衝突，如此方能保持團體活力、意見交流與創造力。Netflix 文化中並未鼓勵保持衝突，但其搜集資料、自由辯論之原則，實務上亦鼓勵不同意見間的辯論與交流。而在不同觀點衝突時，如何使辯論趨於共識呢？Netflix 採用的方式為：以具體資料為出發點的證據原則，鼓勵成員將想法搬上檯面、建立以公司利益導向的討論，這樣的文化造就 Netflix 公司源源不絕的改革與創意。

### (四)公司是球隊，不是大家庭

Netflix 認為面對快速變遷的發展，公司應對未來有警覺性與擘劃，不斷省思現有組織是否需要調整。除了建立起員工培養與升遷制度外，如有能力不符合組織發展之員工，則應該立即針對需求聘任新的人選。

公司不應該是大家庭，懷念過往之豐功偉業、筚路藍縷，而是像球隊保持有機體代謝，以為維持彈性與產能（李芳齡，2018，頁 132）。

身為管理者，不只著眼組織短程目標，更應該思考公司長程計畫應有的組織效能與人力資源，並聘請適合的能力者以建立新的團隊，不要期望現有團隊完全符合未來的目標。因此，如何分辨員工潛能水準，是管理人員重要之任務。

### (五)整合價值鏈、融入在地文化

過去傳統媒體公司總是單純進行影音內容製作，而市場之整合與傳播工作，則交予其他公司。但 Netflix 打破過去熟悉的方式，以網路平台的姿態，進軍市場，並累積了龐大的消費者使用數據，更有效率的整合市場，進行推廣。且不同

過去影音公司只是負責整合與傳播，Netflix 主動發覺有潛力的人才和有故事性的劇本，大手筆投資自製內容，打破過去的經營模式，並快速行銷到全球市場。Netflix 不只是投資全球知名的導演，也會招募在各個市場裡，熟知在地主題、情感和文化的幕後工作者。「缺乏在地內容，Netflix 很難成長，因為消費者更容易被與自己相近的事情吸引。」透過在地化的元素，內容將直接命中消費者的心（徐瑞廷，民 107）。在全球化市場上，Netflix 不僅做到全球化格局，細節上更加重視在地化故事連結，使得作品內容走進地區生活當中，創作連結（歐素華、蘇慧慈，2017）。

### 三、Netflix 領導策略在教育行政之實用探討

#### （一）建立微型任務社群，共築團隊願景

在今日以教學及課程領導為趨勢潮流中，各校逐漸建立跨領域教師社群，以發展特色課程，形塑校本特色。雖然課程與教學發展上，建立教師社群能有效促進教師交流與發展課程，然而在校園行政體制下，除了課程創新，其它政策、活動、乃至校務發展計畫，各校在執行上仍難做到跨領域、跨行政的合作。專任教師、導師的意見往往缺乏交流機會，且教師文化中，多數老師不喜歡在活動規劃上表達自我立場，因此，許多想法只埋在心中，缺乏表達與實踐之意願。

社群發展不應只局限於課程創新與教學交流，學校各項活動可建立微型任務社群取代傳統僵化行政體制。辦理各項活動或競賽，如：科展比賽、校慶、運動會、畢業典禮、校外教學…等，建議可參酌校園成員之專業知能、個人意願、人格特質以及個人職務等，組合微型任務社群，建立團隊願景，鼓勵以知識社群方式進行學習與對話分享。校園內，固定有長期性會議：如年級會議、導師會議、教學研究會，但這些團隊難以針對特定性活動創新，而微型任務社群不必像過去會議規則以一年為週期循環，而是以短期 2~3 個月為期程，針對特定任務，共築願景，實踐理想。如能確實執行，相信能帶動校園新氣象。

#### （二）校本特色建構與傳遞，凝聚全員共識與理解

Netflix 認為員工對於公司經營現況、困境與競爭之了解可促使員工積極學習，對於工作執行將更有動力。今日 108 課綱推行下，各校必須擬定選必修課程、特色課程、選課手冊、彈性時間...等，如此大的變化帶來之影響遍及校內所有成員。要如何推動如此龐大的計畫，不是單單只靠行政人員即可完成。學校文化中，許多老師習慣墨守自我領域，對於教學外事務之推動顯得興趣缺缺。因此，學校行政如何讓同仁清晰理解學校願景與趨勢更顯重要，個人認為可從下列幾項方式推行：

1. 建立學校 SWOT（S-Strength, W-Weakness, O-Opportunities, T-Threats）分析，以學校為立足點，建構短中長程計畫。
2. 舉辦校務推廣工作坊，透過專家引導，協助教師對校務發展之理解。
3. 定期舉辦社區共讀，透過與社區、家長互動，有效推廣校務計畫。

在學校中許多重大政策與方針大多責任落於少數兼職行政主管上，且校園文化中往往報喜不報憂，面對學校、協力團體（如家長會、地方教育會）、主管任務等各界壓力只能獨自承擔。建議學校可參考 Netflix 經驗，針對學校所面對的機會、威脅、機會、優勢，透過各種會議與講座進行討論，使校內老師、行政職員、工友等，充分了解學校，進而促進學校願景發展。

### （三）以學生為出發點的溝通，落實責任與義務

在學校科層體制中除了教師角色外，以行政觀點看待學校，內含兩種不一樣的行政體制，一則是教師兼職的行政人員，另一則是透過公務特考分配的行政職員。教師出身的行政人員較能以學生為出發點推動政策，而公務人員對於活動執行與計畫較不能保持宏觀的教育觀點。而在教師角色上亦是如此，行政人員、導師、專任老師，因身份不同，對於各項議題與教學態度容易有所差異，彼此意見分歧，然而，校務推動有賴校內所有成員同心協力方能順利完成，面對彼此不一樣觀點與意見時，應該屏除個人利益，落實責任義務，建立以「學生教育為出發點」的原則，進行計畫與討論，相信彼此的溝通將有共識更趨於一致。

### （四）暢通組織流動，加速文化革新

「公司是球隊，不是大家庭」是 Netflix 經營文化之特色，雖然學校與公司在體制與理念上存在許多差異，但 Netflix 之觀點，可提供學校文化改革之思維。校園內充斥許多大小的小團體及文化，在人事、財務、政策推動上均背負著不少舊習文化的包袱。行政領導者，應該保持「公司是球隊，不是大家庭。」的概念，對於阻礙組織發展的文化進行關注，採用漸進式淘汰。而在執行上可從下列幾點作為出發：

1. 適時異動職務，促進文化交流，避免小團體組織文化之陋習
2. 調整空間管控（如年級導師教室），促進不同科別教師交流
3. 走動式管理，進入校園田野，理解文化之淵源

### （五）分析學校定位，促進在地連結

108 課綱中各校必須訂定校訂必、選修課程，尤其是校訂必修的 4~8 學分，更是學校定位的重要關鍵。各校如何擬定校內特色呢？參考 Netflix 經驗，學校

除了觀察局勢議題外，亦要與地方特色結合。Netflix 自行製作影片之政策，在學校課程設計上亦可參考。學校人員不再將特色課程侷限於小論文製作、科展發表，而應該結合地區資源、校內教師專長、學生特性及外在資源，編制符合學校特色的課程，以創造獨特對校園特色，吸引有興趣的學生就學。

#### 四、結論

學校體系中有不同職務之立場，長期以來學校政策推動需依賴行政教師、專任教師、公職行政幹事等互助合作方可順利執行，故行政單位往往需顧慮人情立場，使得校內容易潛藏著鄉愿文化。雖然學校不及商業組織般競爭，但如何提升校內正向文化及效率，是學校行政領導者之責任。Netflix 強調以公司（在校為學校）立場進行辯論與溝通，值得學校領導者檢討習以為常的避免衝突之文化。且「公司是球隊，不是大家庭。」觀點，更值得學校領導者重新思考校內經營之道，小至小團體文化、大至計畫性經費及人員編制，均值得未來學校行政人員省思與運籌帷幄，以維持學校邁向優質之動能。因此，本文期待透過商業組織之分析，帶給學校行政領導者不同思維與心得。

#### 參考文獻

- 李芳齡譯（2018）。給力：矽谷有史以來最重要文件 **NETFLIX**維持新動能的人才策略，最佳激勵是對成功做出貢獻。臺北市：大塊文化。
- 吳百祿（2002）。掌握學校願景理念，開創願景領導契機。**學校行政雙月刊**，19，127-138。
- 齊立文（民107年6月）。市值超越迪士尼！Netflix執行長的領導哲學：我曾經一整季沒做任何決策【線上論壇】。取自<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/56255>
- 徐瑞廷（民107年10月）。靠數據顛覆業界，入侵你的生活！Netflix 紅遍世界的 3 大關鍵因素，**經理人月刊**，167。取自<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/56734>
- 教育部（2016）。十二年國民基本教育課程綱要。國家教育研究院。
- 歐素華、蘇慧慈（2017）。複合商業模式創新：網路視頻服務的跨域經營機制。**管理評論**，36(4)，1-15。

- Dhammika K. A. S. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: The mediating effect of leader-member exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4 (1), 1–10.
  
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. N.Y.Doubleday Dell.

