

# Менеджмент будущего. Как устроена самая инновационная компания мира **Valve Corporation**



Подготовил: Абсултанов А.Н.

Группа: МЭЭ(ЭРЗ)-17-1

Алматинский университет энергетики и связи

2017 год

# VALVE – КОРОЛИ ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ



|                      |   |
|----------------------|---|
| Тип                  | частная компания  |
| Основание            | 24 августа 1996   |
| Основатели           | Гейб Ньюэлл<br>Майк Харрингтон  |
| Расположение         |  США: Белвью, Вашингтон, Сизтл   |
| Ключевые фигуры      | Гейб Ньюэлл (соучредитель и управляющий директор)   |
| Отрасль              | индустрия компьютерных игр  |
| Продукция            | Серия игр Half-Life.<br>Серия игр Portal.<br>Серия игр Counter-Strike.<br>Серия игр Team Fortress.<br>Серия игр Left 4 Dead.<br>Игра Dota 2.<br>Игра Artifact.<br>Игровые движки GoldSrc, Source и Source 2 <sup>[1]</sup> .<br>ПО: Steam, VAC, SteamOS, Steam Audio.<br>АО: Steam Machines, Steam Controller.<br>(см. полный список продуктов) |
| Оборот               | <span style="color: green;">▲</span> 2,5 млрд долларов США (2012) <sup>[2]</sup>  |
| Операционная прибыль | <span style="color: green;">▲</span> 1 млрд долларов США (2012) <sup>[2]</sup>  |
| Активы               | <span style="color: green;">▲</span> 2,5 млрд долларов США (2012) <sup>[2]</sup>  |
| Число сотрудников    | 400 <sup>[3]</sup>  |

**Valve Corporation** (ранее **Valve Software**) — американская компания-разработчик компьютерных игр.



- Чем знаменит Valve?
  - (см. ниже)

# Серия игр Half-Life

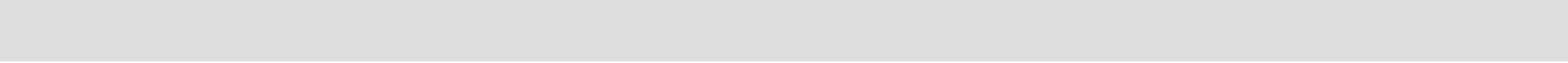


| Игра                      | Windows                         |
|---------------------------|---------------------------------|
| Half-Life                 | 1998<br>(Valve)                 |
| Half-Life: Opposing Force | 1999<br>(Gearbox)               |
| Half-Life: Blue Shift     | 2001<br>(Gearbox)               |
| Half-Life: Decay          | 2008<br>(неоф.) <sup>[22]</sup> |
| Half-Life 2               | 2004<br>(Valve)                 |
| Half-Life 2: Episode One  | 2006<br>(Valve)                 |
| Half-Life 2: Episode Two  | 2007<br>(Valve)                 |



# Серия игр Counter-Strike





# Left 4 Dead 1,2





DOTA 2



Valve ежегодно проводит крупнейший турнир по Dota 2, который называется The International

**The International 2017** побил рекорд прошлого года и официально стал крупнейшим киберспортивным турниром по размеру призового фонда.



## The International 2017



# The International

DOTA2 CHAMPIONSHIPS



Официальный логотип

|                    |   |
|--------------------|---|
| Дисциплина         | Dota 2  |
| Проводился         | 2011 - 2017 —   |
| Периодичность      | Ежегодный   |
| Место проведения   |  «Ки-арена», Сиэтл, Вашингтон, США |
| Призовой фонд      | 24 787 916\$ <sup>[1]</sup>   |
| Участников         | 18  |
| Даты               | 7-12 августа 2017   |
| Победитель турнира |  Team Liquid                       |

← The International 2016

- Сумма призовых превышает 24 миллиона долларов;.
- **The International 2017** побил рекорд прошлого года и официально стал крупнейшим киберспортивным турниром по размеру призового фонда
- "Жидкие кони" стали чемпионами мира и заработали 10,8 миллиона долларов.

# Steam



- **Steam** — сервис цифрового распространения компьютерных игр и программ, принадлежащий компании Valve.
- 1) Так как игры можно при наличии быстрого интернета покупать прямо в сети, то отпадает необходимость идти за диском с игрой, а раз нет диска – нет и издателя и той прибыли, которой он старается получить, следовательно игры выходят дешевле.
- 2) Сервис цифровой дистрибуции игр Steam был запущен в 2003 году. Сегодня он является самым знаменитым и популярным в мире. Примерно 70% всех цифровых продаж игр осуществляется через него. Количество пользователей Steam превышает 125 млн.

# Немного из истории:

Гейб Ньюэлл



- В 1996 году Гейб Ньюэлл с товарищем по Microsoft Майком Харрингтоном покинули корпорацию и отправились реализовывать собственные мечты.

Майк Харрингтон



- 24 августа 1996 года в Киркланде, штат Вашингтон, появилась новая компания. Она получила название Valve — этим словом в английском языке обозначаются различные клапаны и вентили
-



Ньюэлл работал на Microsoft. Разработчик занимал в корпорации не последнее место. Известно, что он приложил руку к созданиям первых версий Windows.

- Сам Ньюэлл называет себя кем-то вроде «продюсера первых Windows». Так или иначе, разработчик прослужил в Microsoft 13 лет.

Работа в стремительно растущей корпорации принесла Ньюэллу миллион долларов, а также дала **ясное понимание того, как НЕ должна быть устроена компания.**

# Модель управления компанией Гейба Ньюэлла



**НЕТ ИЕРАРХИИ**

- Пожалуй, своими достижениями Valve обязана своеобразной модели управления, которая, вопреки всему, оказалась весьма эффективной.
- Стоит сказать, что Гейб Ньюэлл решительно отвергает традиционную иерархическую модель управления компанией, где присутствуют начальники, менеджеры и подчиненные.

# Никаких начальников и подчиненных



«Из всех людей в компании, которые не являются вашими начальниками, Гейб не является им в **НАИБОЛЬШЕЙ** степени»

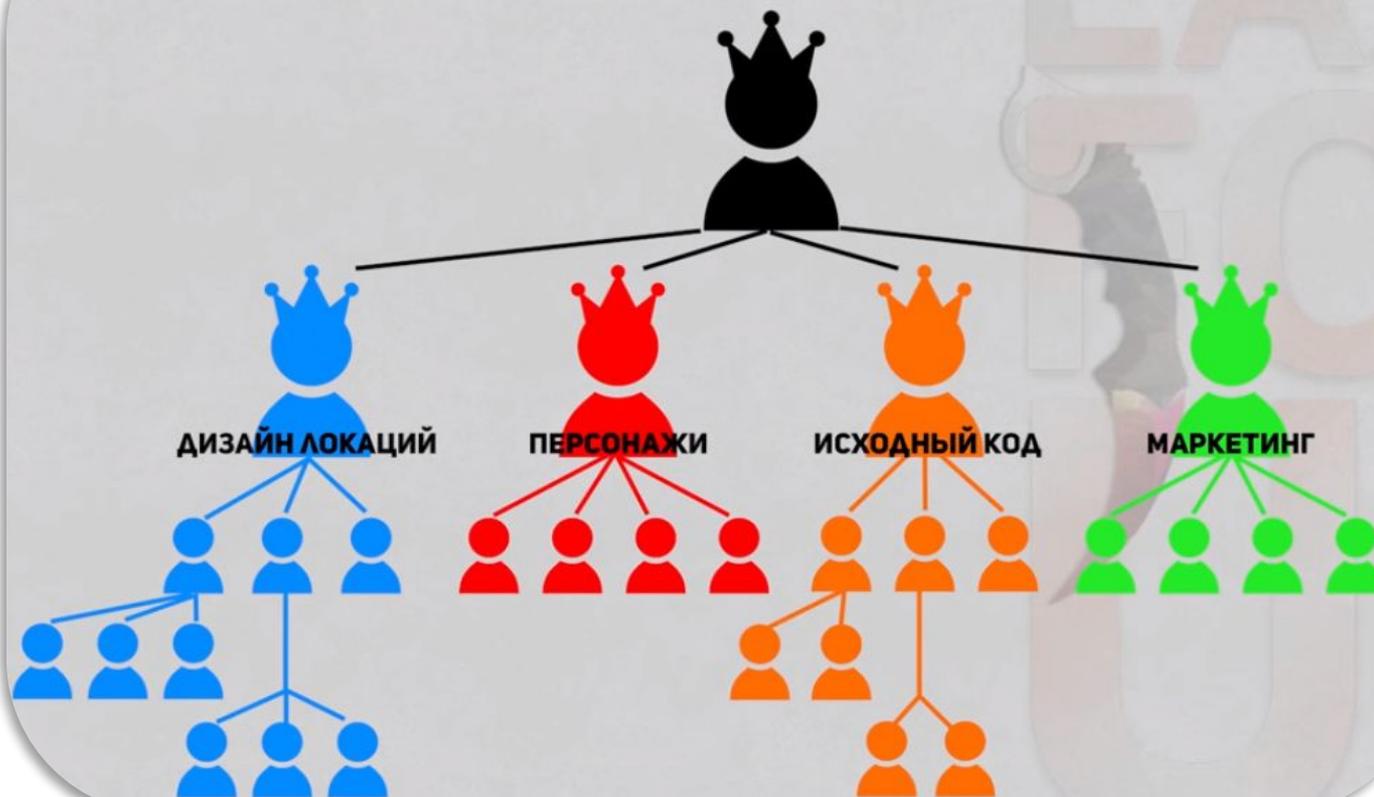




- Что такое «анархия»? Древнегреческое слово  $\alpha\nu\alpha\rho\chi\acute{\iota}\alpha$  означает «безвластие» или, точнее, «безначалие». Под «безвластием» сторонники анархизма подразумевают не хаос и вседозволенность, а отказ от иерархической организации в пользу добровольных одноуровневых объединений.

- [В Valve царит анархия!](#)

# УСТРОЙСТВО ОБЫЧНОЙ КОМПАНИИ



## «РАВНОМИР» VALVE



ГЕЙБ  
БЮЭЛЛ





Принципы менеджмента в Valve описаны в 56-страничном руководстве для сотрудников Valve Employee Handbook (PDF).

Книга составлена совсем недавно как универсальный мануал для тех, кто претендует на работу в компании. Документ отсканировал и выложил на форуме Flamehaus один из кандидатов.

# Принцип №1. Смерть начальникам. Начальники и менеджеры больше не нужны: анархия как технология

- Вы слышали, что в некоторых компаниях сотрудникам разрешается 20% времени работать над собственными проектами? Оказывается, существует компания, где этот принцип возвели в абсолют. Представьте, что 100% рабочего времени вы можете работать над любыми проектами, какими пожелаете.
- Менеджеров не существует вообще, никаких отделов и начальников. Структура компании — плоская, все сотрудники равны между собой и добровольно группируются по интересам. Выживают те проекты, которые привлекают больше сотрудников.

Звучит как утопия? Знакомьтесь с принципами менеджмента в компании **Valve**

# Гейб Ньюэлл уверен, что в формальном менеджменте и карьерном росте нет никакой нужды

- В одном из интервью он сказал: «Можно получить MBA — и это вовсе не означает, что от человека будет толк в вашей компании. Выпускные оценки ничего не говорят о человеке. Да, много успешных людей хорошо учились, но вовсе не обязательно, чтобы это было так».
- Напомним, что сам Гейб Ньюэлл не получил высшего образования, поскольку был отчислен из университета.
- Всё это объясняет, почему в Valve с такой легкостью нанимают простых энтузиастов, показавших свои навыки на деле, а не высококвалифицированных специалистов с хорошими оценками в дипломе.



- Нет должности даже у самого Гэйба Ньюэлла.

- Грек Кумер, один из самых первых сотрудников компании, сказал, что не знает, какую позицию занимает Ньюэлл: *"Следуя логике, он, наверное, генеральный директор. Но я не могу сказать это с уверенностью"*.

# Добро пожаловать в Равномир

- Иерархия идеальна для поддержки стабильности и предсказуемости. Она упрощает планирование и облегчает управление большой группой людей с верхушки и до самых низов, и именно поэтому она так активно применяется в армии.
- Но если вы работаете в сфере развлечений и последние 10 лет делаете всё возможное для того, чтобы привлечь самых умных, изобретательных и одаренных людей на земле, то, просто наказав им сесть за рабочий стол и делать то, что велено, вы даром растратите 99% их ценности.
- Компания Valve использует плоскую системы управления. В компании нет непосредственных руководителей, менеджеров и маркетологов. «У нас есть президент компании, но он не твой менеджер»..

# Принцип №2. Делай что хочешь

- Почти каждый новобранец Valve на первых порах сталкивается со странной проблемой – он не знает, что ему делать. Valve не нанимает людей под конкретные задачи. Ветеран индустрии Майкл Абраш так описывает свои первые несколько недель в компании:
- «Я рассчитывал, что мне сразу дадут какую-нибудь работу. Вместо этого я получил несколько ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ от коллег, которые ДУМАЛИ, что мне, ВОЗМОЖНО, следует ПРИСМОТРЕТЬСЯ к такой-то сфере... После серии подобных разговоров я понял, что мне стоит думать иначе. Что самое ценное я могу сделать для компании, что пока не делает никто другой?»
- Через какое-то время Абраш решил заняться созданием очков виртуальной реальности. Теперь проект теоретически может полностью изменить судьбу Valve и ландшафт индустрии видеоигр заодно.

# Чем заняться?

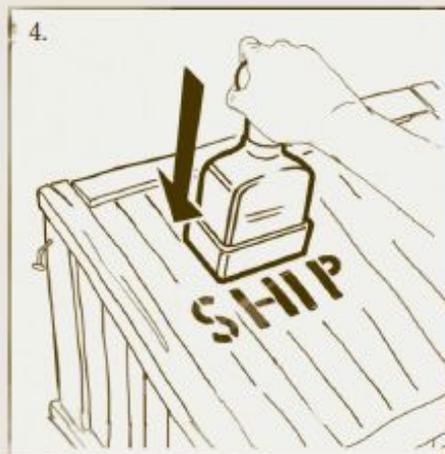
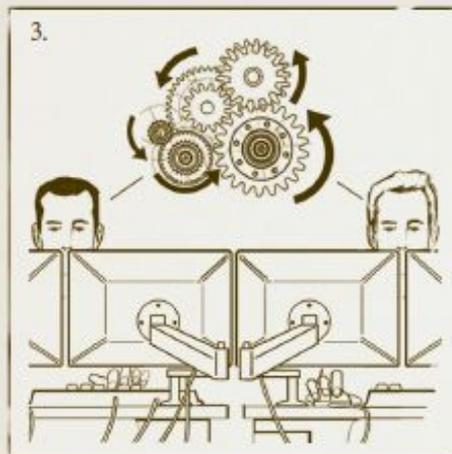
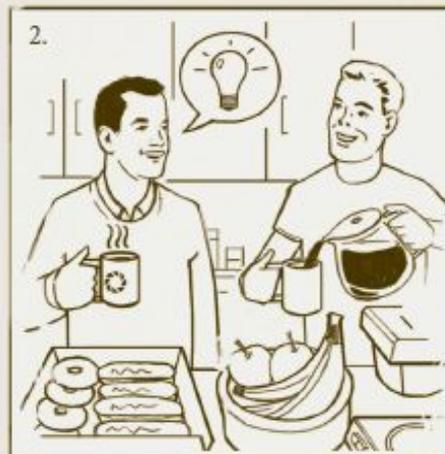
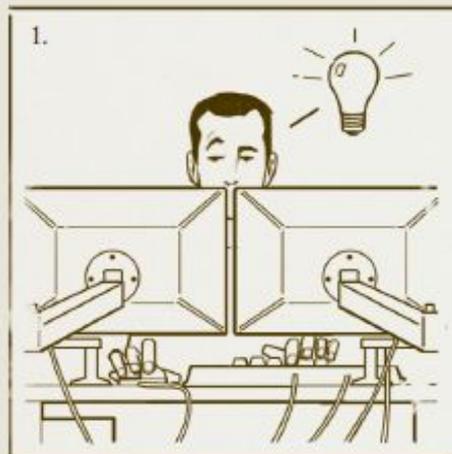
- 1) Поскольку в Valve все равны, здесь никто не присоединяется к проекту по указанию сверху. Вместо этого, каждый сам решает, чем он будет заниматься — но лишь после того, как задаст себе
- правильные вопросы (подробнее об этом ниже).
- 2) Можно сказать, что сотрудники голосуют за проекты ногами (или колесами стола).
- 3) Перспективен тот проект, ценность которого понятна с первого взгляда. Сотрудники с легкостью к нему присоединяются.
- 4) Это означает, что внутри компании люди постоянно нанимаются друг к другу на работу.

# Рабочие группы

- У проектов нет руководителя, но, как правило, есть неофициальный лидер. Но и его лидерство — чисто номинальное.
- Оно не даёт права диктовать другим, что им следует делать.
- Задача лидера — быть в курсе всего, что связано с проектом. При необходимости другие обращаются к нему за советом или справкой.

# Как работают сотрудники Valve

Рис. 3-1 Как работать без начальника



Шаг 1. Придумайте что-то интересное.

Шаг 2. Расскажите об этом коллеге.

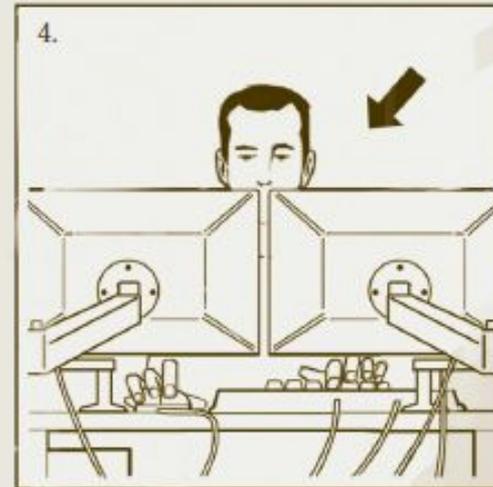
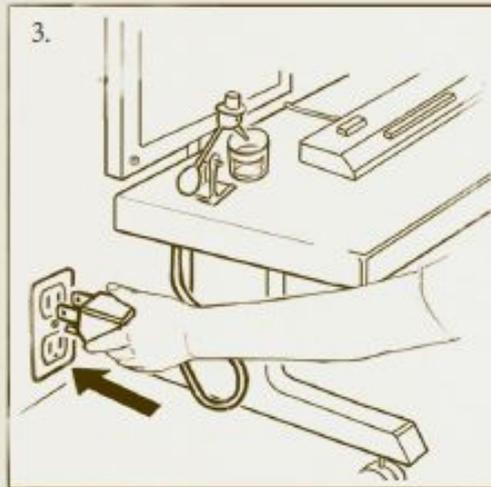
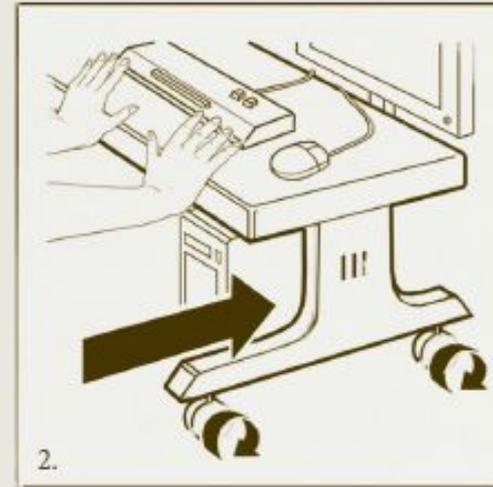
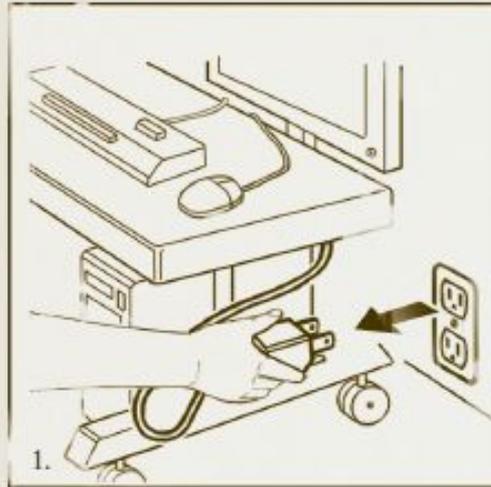
Шаг 3. Реализуйте идею вместе.

Шаг 4. Выпустите продукт!

# Принцип №3. У столов должны быть колесики

- Так как в компании Valve каждый может заниматься тем, чем хочет, то и его рабочее место может находиться где угодно.
- Именно поэтому у каждого стола в офисе должны быть колесики - чтобы его можно было легко передвинуть в удобное место.
- Так сотрудники могут быстро объединяться в команды и работать над одной общей задачей. Или просто передвигать свой стол туда, где по их мнению, им будет работать лучше и комфортнее. В том же пособии для новых сотрудников есть пункт и о передвижении столов по офису:

Рис. 2-2 Как перемещать рабочий стол



Шаг 1. Выньте вилку из розетки.

Шаг 2. Двигайте стол.

Шаг 3. Вставьте вилку в розетку.

Шаг 4. Возобновите работу.

## Принцип 4. Уровень зарплаты может зависеть от мнения ваших коллег о Вас

- Контроль за выполнением работы тоже полностью децентрализован. Размер премии, которую получают сотрудники компании, зависит от того, как сослуживцы оценивают их вклад в работу.
- У тех, кого другие считают ценнее других, премия может на порядок превышать величину оклада. Бездельники и скандалисты, получающие плохие оценки, будут претендовать лишь на минимальную оплату.

- 
- Каждый год каждый сотрудник получает развернутый отзыв о своей работе. Каждый такой отзыв составляется из множества отзывов сотрудников друг о друге.
- В Valve есть система оценки сотрудников, так называемая Stack Ranking. Это целая совокупность параметров: от технических возможностей до продуктивности и групповой работы. Оплата труда и премия зависит от показателя Stack Ranking.

ЗП основывается на следующих четырех показателях:

- **1. Профессиональный уровень/технические навыки**
- **2. Продуктивность/результативность работы**
- **3. Роль в команде**
- **4. Вклад в разработку продукта**

# Принцип №5. Никогда не берите на работу человека, который хуже вас



# Valve ищут Т-образных людей!

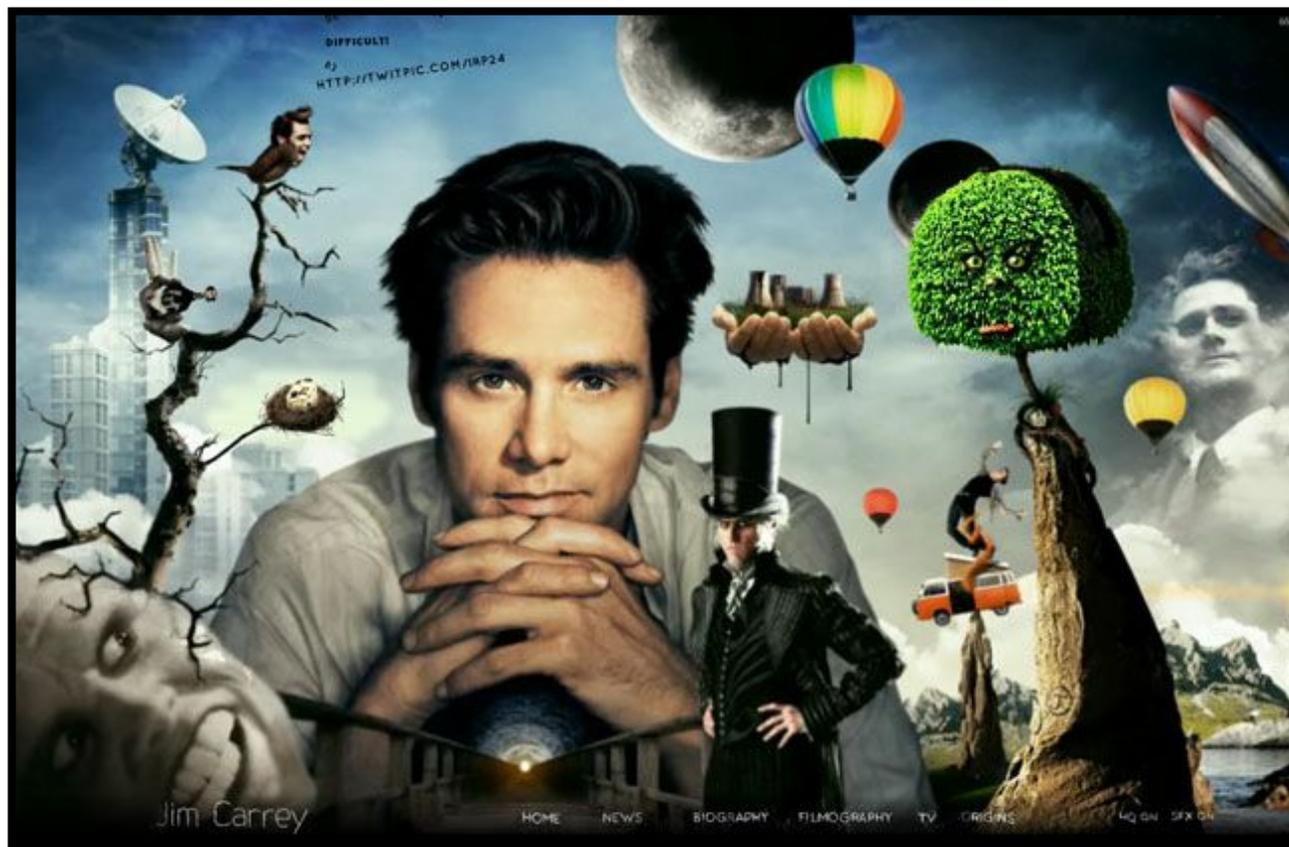
- Такие люди являются одновременно и специалистами широкого профиля (разбираются сразу в нескольких основных областях – горизонтальная перекладина буквы «Т»), и узконаправленными специалистами (в своей отрасли они лучшие из лучших – вертикальная перекладина буквы «Т»).



# Принцип №5. Креативность

- - Valve заинтересована в людях с необычным профессиональным опытом, разработками. В таком случае они смогут привнести в культуру компании что-то новое.
- - Поэтому в компании работают бывшая артистка кукольного театра, создатель спецэффектов для «Властелина колец» и «Кинг Конга» и авторы сатирического веб-сайта про видеоигры. Недавно компания наняла греческого экономиста Яниса Варуфакиса, так как Гейбу Ньюэллу понравился его блог про европейский финансовый кризис.
- - Один из художников был принят на работу только после того, как в Valve случайно выяснили, что в свободное время он рисует граффити.

- Чтобы попасть на работу в Valve Corporation, вы не обязательно должны обладать знаниями в области разработки видеоигр, но обязательно должны быть интересны и креативны.



# Принцип №6. К черту инвесторов и неудобных партнеров

- Valve Corporation не сотрудничает с какими бы то ни было посредниками. Все акции компании являются собственностью исключительно её сотрудников. И вряд ли когда-нибудь они появятся в свободной продаже на биржах.
- Более того, Valve была основана без привлечения денег инвесторов со стороны. Почти исключена и продажа Valve другой компании. По словам Ньюэлла, значительно более вероятно, что, если дела пойдут плохо, Valve будет просто распущена.

# Принцип №7. Каждый может быть рулевым компании

- Компания — автомобиль с тысячей рулевых колес. Нужно уметь доверять управление всем сразу и понимать, что ошибка одного может привести к неприятным последствиям.



# Принцип №8. Постоянное развитие

- «Хотите карьерного роста? Мы рады дать вам возможность расти так быстро, как вам только хочется. Но только это будет рост не через получение титулов, а через обретение новых навыков и улучшение тех, что у вас уже есть».
- В Valve программисты учатся быть людьми, непрограммисты учатся писать код.

# Бешеные деньги

- Valve никогда не обнародовала информацию о своих прибылях, тем не менее, они исчисляются сотнями миллионов долларов.
- Еще пять лет назад аналитики оценивали стоимость компании примерно в \$4 млрд. Но два года назад, осенью 2014, Google попытался выкупить компанию. Лари Пейдж и Сергей Брин предложили за Valve \$18 млрд.
- Гейб Ньюэлл отказал.

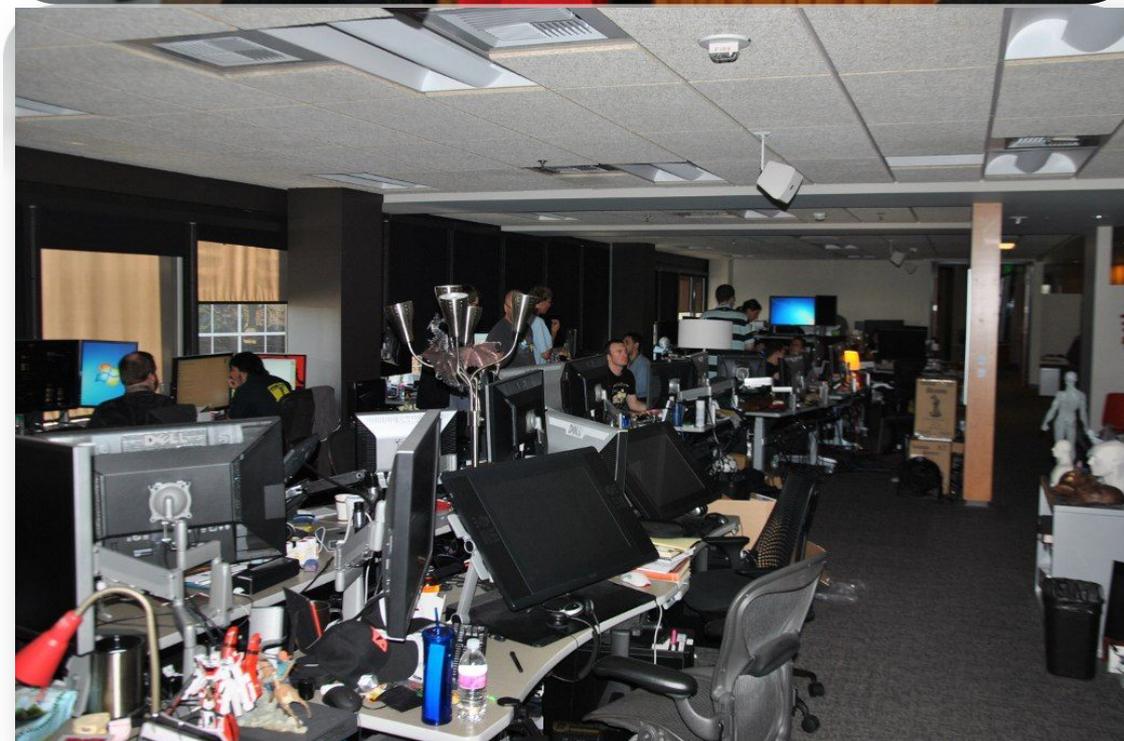
# Места, где создаются шедевры





клапаны вместо  
крючков)

- 



**Конкретно здесь  
делается Dota 2**

**Спасибо за внимание**

