雷军:小米手机高速增长的管理秘诀

提要:在众多厂商扎堆发布新品的 9 月,苹果绝对不是唯一的亮点,小米手机 3 在还未正式发售的情况下逆市上升。2013 年上半年共售出 703 万部手机,实现营收 132.7 亿人民币(约合 21.6 亿美元),超过 2012 年全年的 126.5 亿元,小米一直在不断刷新中国互联网的成长速度。那到底“雷布斯”雷军有什么管理秘诀促使小米如此高速增长呢? 或许下文可以给一些答案和思考。

花 80%时间找人

小米团队是小米成功的核心原因。和一群聪明人一起共事,为了挖到聪明人不惜一切代价。如果一个同事不够优秀,很可能不但不能有效帮助整个团队,反而有可能影响到整个团队的工作效率。真正到小米来的人,都是真正干活的人,他想做成一件事情,所以非常有热情。来到小米工作的人聪明、技术一流、有战斗力、有热情做一件事情,这样的员工做出来的产品注定是一流的。这是一种真刀实枪的行动和执行。

所以当初我决定组建超强的团队,前半年花了至少 80%时间找人,幸运的找到了 7 个牛人合伙, 全是技术背景, 平均年龄 42 岁,经验极其丰富。3 个本地加 5 个海归,来自金山、谷歌、摩托罗拉、微软等,土洋结合,理念一致, 大都管过超过几百人的团队,充满创业热情。

如果你招不到人才,只是因为你投入的精力不够多。我每天都要花费一半以上的时间用来招募人才,前 100 名员工每名员工入职都亲自见面并沟通。当时,招募优秀的硬件工程师尤其困难。有一次,一个非常资深和出色的硬件工程师被请来小米公司面试,他没有创业的决心,对小米的前途也有些怀疑,几个合伙人轮流和他交流,整整 12 个小时,打动了他,最后工程师说:“好吧,我已经体力不支了,还是答应你们算了! ”

少做事,管理扁平化

中国很长时间是产品稀缺, 粗放经营。做很多,却很累。一周工作 7 天,一天恨不得 12 个小时,结果还是干不好,就认为雇佣的员工不够好,就得搞培训、搞运动、洗脑。但从来没有考虑把事情做少。互联网时代讲求单点切入,逐点放大。

扁平化是基于小米相信优秀的人本身就有很强的驱动力和自我管理的能力。设定管理的方式是不信任的方式,我们的员工都有想做最好的东西的冲动,公司有这样的产品信仰,管理就变得简单了。

当然,这一切都源于一个前提,成长速度。速度是最好的管理。少做事,管理扁平化,才能把事情做到极致,才能快速。

小米的组织架构没有层级,基本上是三级:七个核心创始人–部门 leader–员工。而且不会让团队太大,稍微大一点就拆分成小团队。从小米的办公布局就能看出这种组织结构:一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商,每层由一名创始人坐镇,能一竿子插到底的执行。大家互不干涉,都希望能够在各自分管的领域给力, 一起把这个事情做好。

除七个创始人有职位,其他人都没有职位,都是工程师,晋升的唯一奖励就是涨薪。不需要你考虑太多杂事和杂念,没有什么团队利益,一心在事情上。

这样的管理制度减少了层级之间互相汇报浪费的时间。小米现在 2500 多人,除每周一的 1 小时公司级例会之外很少开会,也没什么季度总结会、半年总结会。成立 3 年多,七个合伙人只开过三次集体大会。2012 年 815 电商大战,从策划、设计、开发、供应链仅用了不到 24 小时准备, 上线后微博转发量近 10 万次,销售量近 20 万台。

我第一定位不是 CEO, 而是首席产品经理。80%的时间是参加各种产品会,每周定期和 MIUI、米聊、硬件和营销部门的基层同事坐下来,举行产品层面的讨论会。很多小米公司的产品细节,就是在这样的会议当中和相关业务一线产品经理、工程师一起讨论决定的。

强调责任感,不设 KPI

全员 6×12 小时工作, 小米坚持了将近三年。维系这样的工作,从来没有实行过打卡制度,而且也没有施行公司范围内的 KPI 考核制度。

小米强调你要把别人的事当成第一件事,强调责任感。比如我的代码写完了,一定要别的工程师检查一下, 别的工程师再忙,也必须第一时间先检查我的代码,然后再做你自己的事情。其他公司可能有一个晋升制度,大家都会为了晋升做事情,会导致价值的扭曲,为了创新而创新,不一定是为用户创新。其他公司对工程师强调的是把技术做好,在小米不一样,它要求工程师把这个事情做好,工程师必须要对用户价值负责。

透明的利益分享机制

小米公司有一个理念,就是要和员工一起分享利益,尽可能多的分享利益。小米公司刚成立的时候,就推行了全员持股、全员投资的计划。小米最初的 56 个员工,自掏腰包总共投资了 1100 万美元—均摊下来每人投资约 20 万美元。

我们给了足够的回报,一是工资上我们是主流;第二是在期权上真的是有很大的上升空间,而且每年我们公司还有一些内部回购; 第三是团队做事确实有时候压力很大,但他会觉得有很强的满足感,很多用户会极力追捧他,比如说某个工程师万岁。

与米粉交朋友

做朋友的心理就是,如果你这个问题是你的朋友来找你解决的话,你会怎么做? 那当然是你能解决就给他立刻就解决了,解决不了也要想办法帮他解决。

小米学习的是海底捞。就是把它变成一种文化,变成一种全员行为,给一线赋予权力。比如,用户投诉或不爽的时候,客服有权根据自己的判断, 赠送贴膜或其他小配件。又如,曾有用户打来电话说,自己买小米是为了送客户, 客户拿到手机还要去自己贴膜,这太麻烦了。于是在配送之前,小米的客服在订单上加注了送贴膜一个,这位用户很快感受到了小米的贴心。

再比如, 小米在微博客服上有个规定:15 分钟快速响应。还专门开发了一个客服平台。不管是用户的建议还是吐槽,很快就有小米的人员进行回复和解答。从我开始,每天会花一个小时的时间回复微博上的评论。包括所有工程师,是否按时回复论坛上的帖子是工作考核的重要指标。

为了让工程师拥有产品经理思维,我们从一开始就要求所有员工,在朋友使用小米手机过程中遇到任何问题,无论硬件还是软件,无论是使用方法或技巧的问题,还是产品本身出现了 Bug, 都要以解决问题的思路去帮助朋友。甚至要求所有工程师通过论坛、微博和 QQ 等渠道和用户直接取得联系。

小米还让工程师们直面每一段代码成果在用户面前的反馈,当一项新开发的功能发布后, 工程师们马上就会看到用户的反馈。小米甚至要求工程师参加和粉丝聚会的线下活动。这样的活动让工程师知道他做的东西在服务谁,他感受到了用户不仅仅是一个数字,是一张张脸,是一个实实在在的人物,有女用户、女粉丝非常热情地拉他们签名、合影。这些宅男工程师就觉得他写程序不是为了小米公司写,是为了他的粉丝在做一件工作的时候,这种价值实现是很重要。

(本文据互联网分析沙龙内容整理)

向雷军和小米学习组织创新

■ 李善友

大家普遍认为,小米在商业模式尤其是营销手段上有很多“毁三观”的做法,所以造就了它现在的成功。其实雷军在组织形式和管理文化上也做了不少出格的事。

第一,小米没有 KPI。这在传统企业看来是很不可思议的,即使在互联网公司也没有哪家企业是不做绩效评估的。

第二,他们的管理层很少,七八个合伙人下面分别有个主管, 管理着七八个小组,然后就是普通员工。不管你在别的公司做总监还是经理,在小米都是工程师,级别都一样。表现好就加薪,但是没有晋升。也就是说,他们的管理异常扁平化,把职能拆得很细。这也对合伙人的能力提出很高的要求,因为意味着他们要管的事情很多。目前看来,他们几个合伙人都还顶得住。

第三,不开会,甚至做出的决策都不发邮件,有什么事情就在米聊群里解决,连报销都在米聊截个图就可以了。

因为我做过人力资源管理,所以对他们的这种组织创新比较感兴趣。一开始我觉得这些可能是宣传,后来从不同渠道都证实了他们确实有这样的做法。我就很认真地对待这件事情。但是我又开始纳闷,雷军之前在金山的时候, 不是一样有那么多管理层、一样开会、一样做绩效管理吗? 怎么到了小米就变了呢?

我跟雷军聊过一次,最近也跟小米的一个朋友提到这个问题。他说,在金山,一年才更新一次版本,MIIUI 一个星期就得升级一次,这两个速度是完全不在一个级别的。他一下提醒了我,时代不一样了。

相比互联网和工业时代,我们现在所处的移动互联网时代有很大的改变,其中最重要的体现就是速度发生了变化。第一,在互联网时代,你还可以慢慢做一件事情,有了好产品再发布出去,但是如今你的产品两三个月不被人所接受,可能就死掉了。第二,移动互联网时代生产者和用户之间的界限被打通了,现在有一种新的说法叫“先进用户引导型创新”。这意味着组织要更贴近用户,不是从上往下,也不是平行关系,而是融为一体。过去的工程师都是闭门造车,小米的文化是工程师必须面对用户, 必须在微博、论坛、线下等渠道与用户沟通。小米把管理员工的权力从老板身上转移到用户身上。

其实企业文化说到底是由你所处的生存环境来决定的。如果后者发生变化,而组织不做出调整,那么,企业是很难生存下来的。移动互联网时代必然要求企业的组织结构要扁平化,每个部门要小巧且灵活。

对于传统行业来说,组织创新面临两个问题。一是原来由工业文明时代引进的组织形式已经失效了,但他们没有意识到;二是任何一个组织不管处于什么时代,随着时间的变化,组织必然会变得官僚、涣散和僵化。这是根本没有办法解决的,因为一个组织是很难自我改变的。

互联网企业会不会好点呢? 不见得。我最近与很多互联网公司的老大们聊天,他们企业的各项数据都挺好, 但他们极其焦虑。在移动互联网时代,他们找不到感觉、找不到落脚点,因为互联网的组织形式和文化也已经不适应移动互联网时代了。在原有的体系内,用原来的人、原来的组织形式做一件不同的事,成功的概率是很低的。绝大多数凤凰涅槃的企业,基本都是靠组织创新。像乔布斯那样凭一己之力塑造公司文化的,毕竟是少数。

从源头上为产品品质把关 伍田自建发酵池生产豆瓣

■ 本报记者 何沙洲 特约记者 王辉

工人正在搅拌、翻晒豆瓣。

走进成都伍田食品公司那天上午, 就闻到豆瓣的香辣味。记者寻香而去,看到工人正在搅拌、翻晒半埋在土中大缸里的辣椒豆瓣。工人介绍,伍田做的辣椒豆瓣,是选用最好的辣椒,去蒂、洗净、晾干表面水份,绞碎后加入原材料,装进土罐,加盐,和匀,放到阳光充足的地方晒,每天都要搅拌、翻晒它,下雨刮风要记得盖上大缸,一天都不能偷懒,否则,就吃不到美味的伍田牦牛肉酱等调味品了。

伍田公司位于新津县城迎宾大道温州路的川浙合作工业园区,是一家集优质屠宰、分割、冷藏加工、肉制品深加工及鲜销连锁为一体的大型肉食品出口加工型企业。依托 16 年雄厚的牦牛肉开发能力, 结合西式肉类生产工艺和先进的加工设备, 伍田食品已经形成以牦牛肉制品为主的休闲、熟食、调味、罐头和生鲜系列 200 多个品种的产品结构。坚持将 “企业凭良心做食品, 经销商安心销售食品,消费者放心享受食品”的“三心”经营理念,以及将产品质量和服务水平持续改进,不断满足经销商和消费者的现有和潜在地需求,伍田产品赢得了经销商和消费者的喜爱。同时, 良好的产品知名度和美誉度先后吸引了沃尔玛、家乐福、好又多、欧尚等世界知名连锁超商和国内知名零售企业如北京华联、王府井、人人乐、成商等合作加盟;伍田食品纯正欧式风味肉品也进入了希尔顿、香格里拉、喜来登、假日等星级酒店。

长期关注国内食品安全问题的本报记者认为,要彻底解决食品安全问题,需要各方面的努力, 更需要的是制度加更多诸如伍田这种奉行“三心”经营理念,视质量为企业发展核心主题的企业。

据了解, 伍田不仅选用生活在海拔 3000 米以上的高原牦牛肉, 制成符合当前世界潮流的绿色保健食品, 也生产符合绿色环保的鸡、鸭、猪肉速冻制品系列和生鲜肉制品。公司从饲养到屠宰到成产品到超市, 都有一个完善的全程监控体系,按 HACCP 认证标准监督完成的。而且,还要求合作伙伴都要符合伍田的严格质量管理标准。在休闲、熟食系列产品稳步发展的趋势下, 这两年伍田公司加大了调味品系列尤其是牦牛肉酱及火锅底料系列产品的开发和推广, 生产调味品所需的辣椒豆瓣酱是专业的品牌厂家供应。但随着伍田调味品所需的辣椒豆瓣酱增加, 市场高峰期时厂家供应不上, 加上各种原材料价格的不断上涨, 伍田公司调味厂就想办法自建发酵池,生产辣椒豆瓣。

“共有 68 个这样的土罐大缸,每一个罐装 700 多公斤豆瓣。”伍田公司调味厂厂长贺建军告诉记者, 目前调味车间一个月要用几十吨豆瓣,自己生产保证了供应,且每吨可为公司节约 1000 元左右成本,同时更好地保证了原材料的品质。伍田自己生产的豆瓣口感、色泽都不比郫县豆瓣差,实际上是水份更低、香味更好、色泽更好。贺建军说,兰州有一家连锁酒店, 面对几大品牌企业来竞争做风味豆鼓供货商, 在鉴尝评估后就选定了只用伍田风味豆鼓。他高兴地是,自己生产豆瓣,不仅从源头上为产品品质把了关, 为公司节约成本,还为员工增加了收入。

“市场竞争要求, 企业不仅要产品品质好,还要价优。”伍田食品公司总经理范正海告诉记者, 不将产品生产经营成本转嫁到消费者身上, 通过创新思路降低生产成本和提高生产效率,为消费者提供优质优价的产品,是伍田始终要做好的事。

专利拍卖招商公告

受专利权人委托, 北京金槌宝成国际拍卖有限公司将对下述专利(申请)权进行拍卖,欢迎报名参与竞买。详情可查阅我公司网站:www.jcbcpm.com,或致电 010-57110083 索取详细资料。

1.绿色多功能复合生态有机液肥及其加工方法(ZL201110124059.8)

本发明可为作物提供丰富的氮磷钾元素,补充作物生长发育所必需元素, 增加抗旱、抗寒、抗倒伏及抗病能力,提高肥效、改善土壤、松土保肥、实现全过程养分供给,亲合力强、适合于各种土壤。

2.一种聚酯熔体过滤芯的清洗方法和清洗设备(201110407452.8)

该技术几乎无污染, 完全可以将报废不锈钢聚酯熔体滤芯清洗干净,重新上线,还可作为现有清洗方法的补充工序, 使滤芯长久保持原始过滤面积,从而延长过滤芯的使用寿命,也可用于相关高聚物企业,如聚氨酯、聚酰胺,已投产使用。

3.一种坐蹲两用便器(ZL2012205790135)

本实用新型包括蹲便器、两半边马桶和水箱,可以坐蹲两用,解决了现有便器只能坐着方便或蹲着方便的缺陷,还具有结构简单、造型美观、实用的优点。

4. 可打捞重复使用酸压管柱球座(201210535682.7)

该发明不仅能满足生产油气测试仪器出管尾在裸眼井段进行测试的需要, 而且在起酸压管柱前下放管柱时进可一次性打捞出击落到井底的酸压球座和球, 无需为加深钻进及减少井底落物进行专门打捞, 捞出的球座和球可重复使用。

5.天然石材全自动节能餐桌(ZL201220240223.1)

本餐桌可用于家庭厨房、酒店用餐保温,用一种奇特的石材做保温材料, 低能量产生高能量,吸热快、散热慢、保温持久,其石材开发前景巨大,可用于多种发热电器,如取暖器、电饭煲、烤炉等,是人们很理想的保健餐桌。

6.阴茎增长套(ZL201220060049.2)

本专利由龟头、导精管、套三部分组成,主要用于男性阴茎短小、射精无力、早泄、夫妻间生活不协调等,提高性生活质量,不影响射精,整体由天然乳胶一体成型制成,不影响健康,不仅仅只是增长套。

7. 便掀式座便器垫圈及盖板组件(ZL201220354351.9)

一种便掀式座便器垫圈及盖板组件, 改变了现有的垫圈及盖板的形状, 避免使用者掀开垫圈及盖板时触及座便器上沿,沾到污渍,既不卫生又给使用者带来很多不便, 而且能够轻松掀动,卫生方便。

8.一种遥控器保暖护套(ZL201220400995.7)

本专利克服现有遥控器护套存在的不足,即使在冬季使用遥控器进行控制操作时, 也不会产生冰冷的感觉,给人们一种健康、舒适的生活,可用于各种遥控器的套装,操作方便,成本低,便于推广及应用。

9.宠物粪便清理装置(ZL2009202815232)

本专利包括两组对称的“人”字型固定支架,支架一端设置固定横梁,一侧绕固定横梁轴心转动,另一端设置挖铲。体积小,可随时携带,清理起来非常简单,不会弄脏手,也不会弄脏装置,可广泛应用。

10. 治疗胃及十二指肠溃疡的药物组合物及其制备方法(201110352232.X)

本专利制剂为散剂,采用真空包装,一个月为一个疗程。自从 1983 年临床应用以来,对于具有的胃溃疡、十二指肠溃疡、出血性胃炎、浅表性胃炎伴糜烂症的治愈率可达 90%。

11.风力发电电动车(ZL201220636925.1)

本专利能够长时间、长距离行驶,风力发电装置可持续供电, 使得电动车不会出现电能用完、在半路抛锚的问题,节省能源,保护环境,充分高效的、科学的利用行驶过程中产生的风和自然风两种风源。

12.一种分体式避难房(ZL201220623477.1)

本技术能使建筑的主体免受地震、海啸、台风等自然灾害的影响,也适用核能储藏,核电工程建设,避免核泄漏所带来的威胁。市场前景广阔,经济价值和社会价值巨大。

13.司机用静心、明目、除烦和抗疲劳茶饮及其制造方法(ZL201110100118.8)

本发明清热、明目、静心、除烦、去疲、安神、生津和止渴, 能有效改善司机在长途行车过程中的烦躁不安、过度疲劳状态,防止交通事故的发生。同时适用高压力人群,长期食用无任何毒副作用,能显著改善心境疲劳,保持良好视力。

国药准字H46020636
快克®
复方氨酚烷胺胶囊
请在医生的指导下购买和使用
海南亚洲制药股份有限公司生产
海南快克药业总经销