

企业楷模

小米:不控股的经营秘诀



小米的股份机制有两个特点,第一是全民持股,第二是团队拿大部分。小米在所有的生态链公司里都是不控股的,我们只是它的投资人。不控股意味着我们把最大利益留给团队。

刘德

两年前我们做了一件前无古人的事情,就是用不控股的方式来这些生态链公司,而未来可能我们会控制100-200家这样的生态链公司,这会有很大的挑战。那么为什么要去做呢?这是我们内部充分讨论的结果。我们认为,有两点很重要,一是群体智慧,要发挥中层的力量,赋予他们发言权,这样中层才愿意建功立业。很多企业搞一言堂,做不到群体智慧,而我为自己严格地划出一条线,线下的事情绝对不碰,如果我插手所有的事,就会被拖入事务的海洋。所以,我只负责这条线以上的事务,否则中层没法开展工作。我们能够清醒地认识到,永远不可能同时控制100家公司,必须要有强有力的中层,所以我们的逻辑首先是要调动群体的智慧。第二,要发动中层的力量,让所有的中层有决策权,因为这种方式会让公司跑得更快。我们设定了一个限制的机制,就是我拥有对立项的一票否决权,但不拥有决策权,或者说不

拥有一票赞成的决定权,这是阶段性的,让我们的逻辑更适用于中层智慧、集体智慧,并用这样的方式来实现以小博大。目前,我们的内部生态链有170人左右,但是在第一年的时候只有10-20个人。我们通过很少的人来实现对小米之外的、巨大的工程师研发体系的控制,否则这些体系就是松散的。现在的小米这么多的产品,如果完全由小米自己研发,恐怕需要几万人才能实现。但是我们充分利用了外部机制,使几千人就达成了这样的状态,实现了非常高的效率。

同时,我们全民持股的分配机制也被推广到生态链公司中去。小米的股份机制有两个特点,第一是全民持股,第二是团队拿大部分。小米在所有的生态链公司里都是不控股的,我们只是它的投

资人。不控股意味着我们把最大利益留给团队,这是我们向蒙古军团学习的结果。在成吉思汗时代,蒙古军团打仗是不发军饷的,谁抢来了战利品,就由谁来分配。当你用这个逻辑去组建团队的时候,会发现团队的积极性会变得非常之高,他们会变得乐于上前线。制度决定一切,当机制选对了以后,结果也会非同寻常。这是生态链的分配机制。

现在,公司的发展仍然保持了非常快的速度,去年年底比前年整体同比增长了230%,今年的增长预计应该在100%以内。截止到去年年底,有20家公司发布了产品,我们收入超过1亿人民币的公司有七家,销售超过10亿的有两家,其中最大的一家去年卖了17.5亿。估值最高的有四家,就是超过10亿美金的

独角兽公司。这些生态链公司都是从零干起的,因为他们都是创业发展的生力军,在今天经济这么低迷的状态下,这样的发展速度的确非常惊人。

当然,我们也意识到发展速度过快的问题,所以今年要全面减速,把增速严格控制在100%以内。去年4月和6月,我们组织了两次减速会,讨论在生态链系统里如何全面减速。今年因为整体的经济速度在放慢,只在6月份组织了一次减速会。我们希望把整个规模控制在100%以内,以此来保证小米手机品牌的稳定性。我们希望未来能有三年的太平日子(稳定经营),让生态链系统迅速成长到300亿流水的关口。我们计划用三年的时间,让整个体系进入到平流层。

管理之道

奖惩不要怕公开,只有这样才能成为有力的管理工具。

一次,一位销售经理需要从团队里选出一名公司优秀员工候选人,12个销售人员中只有1个名额。你会怎么做?公司提出的标准是:①业绩突出;②是公司价值观的楷模。虽然有些为难,他还是迅速地在头脑中把12个销售人员的名字过了一遍,并将他们分为三组:第一组是销售额和指标达成都很高的;第二组是拥护自己管理主张的,即听话的;第三组是如果落选,可能表现出不满情绪,造成混乱的。

他发现,三组中同时符合条件的有4人。于是,他重新定义了一下“业绩”,把销售增长考虑了进去。还剩下2人,怎么办呢?再看看在公司的服务年限,最后把服务时间长的同事推了上去。

乍一看,这个做法很不公开透明,甚至有些小气。为什么“听话的人”和那些平时脾气大的就会被考虑?这岂不是没有原则了吗?可是仔细想想,如果自己认可并遵从公司的价值观,当然也会与那些同样拥护公司价值观的人一样,听从公司的号召;而那些脾气大的是无理取闹,其力量必然有限,自然不会造成团队的混乱;如果他们脾气大是为了维护团队的正义和公平,这自然也是对你管理的一种高标准要求,让你不能为所欲为。这类人当然是需要考虑在内的。

公开结果的时候,只需要把符合公司标准的具体事实和数据一并公开即可。还有一点,如果真有其他一些和被选中的候选人不相上下的人选,你自然可以去向公司申请更多名额,即使不成,也还有更多其他的奖励机会在等着他们。

奖惩,是管理的工具;不要怕公开奖励,也不要怕曝光对谁的惩罚,即使自认为理由充分。奖惩与要求配合,会加强要求的力量。奖惩不要怕公开,只有这样才能成为有力的管理工具。

不要怕公开奖惩

仲崇玉

设立一个留言榜

王敏



我们在公司走廊里设立了一个留言榜。

如果早晨上班的时候,在留言榜上看到同事写给自己的留言:某某,你这次的业绩是最棒的,我们要向你学习,你是楷模,你是榜样。你说这位同事明天会不会比今天更加努力,做第一名、上台分享?

每天员工来上班的时候,经过那个走廊他们都会看一眼留言榜。留言榜的下面,便签纸、笔就放在那里,供大家随时书写。

不要小看这件事情,它能够促使一个公司的氛围良性循环,渐渐地员工之间从纸质的表达也转换为面对面的相互鼓励。没有那么多勾心斗角,也没有那么多人一天到晚在背后说这说那,管理就这样变得简单多了。

凡事多一点同理心

刘婷婷

认识一家公司的老板,不久前听他谈起这样一段经历。一天,他得到一个消息说,对手公司有一批人要集体离开公司,通过联络要到他的公司来。求才心切,这位老板当天就让秘书联系,并亲自去见了这群人,但一阵谈话过后,他却一个都没有要。

下属不明白为什么,老板说:“我见他们是为了获得经验和教训,了解对方出了什么问题,避免自己犯类似的错误。我不要他们到公司来,是因为我站在老板的位置上,最不愿意看到的就是自己培养的人才投奔到了竞争对手那里。虽然我们的对手出了问题,但我们不能落井下石。竞争即便再激烈,我们还是尊重对手、遵循原则才行。”

听后,不得不为这位老板的做法叫

好!他这样做可谓一举三得:

第一,容易不满于一家公司的员工,也很难在另一家环境规模都很类似的公司留下来;

第二,竞争是竞争,大家各凭实力,落井下石只会显示自己的狭隘,让对手反感,在我们遭受困难的时候,也会对我们落井下石;

第三,告诫自己的员工也不要这样做,学会将心比心、推己及人,而不是与竞争者对立起来,便能营造良性的竞争环境。

这件事几经辗转被对手公司的老板得知了,对方感动不已。后来,这位老板手下一位员工私下主动与对方公司联络,要泄露公司的机密,幸而对对方公司及时告知,才避免了巨大的损失。

凡事多一点同理心,对别人多一点尊重,才能赢得尊重和人心。

名片上的蛋糕

计玉兰



理查德是英国一家创意设计公司的职员,主要负责名片设计的客户拓展。刚来公司时,他每天都会拜访客户,而客户听完后却很少联系他。他的业绩始终不理想。

一天,理查德看到蛋糕店里的蛋糕很诱人,突然想,如果在蛋糕店的名片上设计一个立体蛋糕,不是很有代表性吗?他决定把各行业的特点设计到名片上,让人一看名片就知道其职业,而不用在一堆名片里翻查。尽管有人嘲笑他:“难道健身房的名片要做成一位美女?”但他并未放弃自己的想法。

经过几个月的改进,理查德终于设计出了立体名片。这此名片比普通名片要厚,除了基本信息外,名片上多了一张图片,并且用工具在需要折叠的地方刻印好,经过折叠就能让图片成形。蛋糕店

的名片上是一个蛋糕,修理工的名片是一把工具,而快递员的名片折叠一下,能变成包装盒。这些名片大受客户的欢迎。因为立体名片不但能让顾客记住自己,还具有极佳的推广效果。理查德也凭借立体名片,收获了大量客户,成为公司的金牌设计师。

创新总会遇到反对,可怕的是在别人的惯性思维中让自己墨守成规。坚持自己的思路,就会取得意想不到的收获。

经营方法

做有价值的延伸

徐重仁

有一家历史悠久蚊香产品公司,在经营上,他们除了推出家庭用、业务用的蚊香外,还开发了电子蚊香、光触媒产品,以及有精油、香精等很多跟卫生环境相关的产品。非但如此,他们更做价值延伸——跟蚊子甚至蟑螂等其他虫子的产品都去做。

如此以来,这家公司不仅丰富了产品品种,牢牢占据此类市场,还把竞争对手远远甩在后面。

如今的市场环境,企业在聚焦经营外,要懂得做价值的延伸。因为如果只做一个单一产品时,成长空间很小,别人要模仿也很快。而如果像这家蚊香公司那样做有价值的延伸,别人家就没有办法跟你竞争。

产品经理的五大职责

包·恩和巴图

1. 要着眼于长远,关注企业的持续盈利。作为产品经理,一定要牢记“你现在的处境是从你三年前的选择开始的”这句话。如果我们的产品开发和维护工作不考虑长远,三年以后的处境可能比我们想像的还要惨重。
2. 要从顾客的角度思考,紧握竞争的脉搏。产品经理只有站在顾客的立场上去思考,才能真正了解顾客到底需要什么、不需要什么。一个顾客真正喜欢的产品是产品经理们“跑”出来的,而不是在办公室“坐”出来的。“跑”就是要勤于做消费者洞察。洞察他们的潜在需求、购买动机、购买行为、使用习惯和信息接受模式等,并在这些看似一团乱麻的信息“堆”里找出头绪,发现机会,创造适合于企业持续盈利的需求。
3. 要从完整产品出发,不断强化产品力。卖产品到底卖什么?卖的就是差别利

益。也就是把同样的产品卖出不同,而且不轻易降价。产品经理要站在“完整产品”的高度挖掘或提升产品利益。

4. 要懂得取舍,做好产品生命周期管理。作为产品经理,必须牢记这一点,在产品的生命周期管理中,必须勇敢地舍弃该舍弃的产品,确保产品组合的合理化。

5. 要依靠团队,确保沟通与协调的有效性。作为产品经理,必须有良好的带队能力和沟通、协调能力,无论是纵向的,还是横向的,都要保持一种良好的信息交流。尤其,产品经理与销售人员的沟通,很容易会遇到磕磕碰碰,这个时候必须确保一种“原则坚定、态度和蔼”的境界,尽可能避免针锋相对。

做到这一点,最好的办法就是按流程办事。无论是新品开发,还是老品维护,无论是产品上市,还是产品淘汰,必须有明确的流程和制度来运作。这样,会让你节省很多时间,也减少很多不必要的麻烦。

让不懂产品的人来试用

莱行乐

我发现有一个很简单而且成本十分低廉的方法,就是让不懂产品的使用者来试用,而你在旁边观看。

我曾经负责过一个“电脑脸部辨识”的专案,用户总是抱怨,辨识的结果不准确,拍出来的照片品质不好,我们投入大量的测试人力,不断地进行各种测试,却都无法找到原因。后来,我索性站在一位使用者后方,看他如何使用这个应用程序,我发现,当拍照的时候,使用者会习惯看着电脑荧幕,但是摄影机却是装在电脑荧幕上方。为什么公司内部却无法测出这个问题呢?因

为公司内部的人太熟悉这个产品,于是这些测试人员会自然而然地避开这些问题。

还有一次,我负责一个博弈游戏的专案,有用户反映,我们的牌局规则错乱,这是一项十分严重的问题,等于是开发商在操作输赢。这个问题延宕很久,一直没办法重现,最后,有一位不会玩牌的测试员,找出了这个问题。如果你连续、多次打出牌面较小的牌,就会出现这个问题。为什么之前无法重现这个问题?因为会玩牌的人不会这样出牌。

愈是熟悉规则,愈有可能被规则蒙蔽。不如在新推产品或一项技术前,发动企业的忠实客户来参与、试用。

去过加油站的人都知道,加油站设备附近总是放了一排排的燃油宝,以前加油站工作人员不会反复兜售,爱买不买。现在情况大有不同,只要车子停下加油,销售人员马上就会强烈推销燃油宝,至于加什么油、加多少油反而成为无关紧要的事。刚开始,我抱着充耳不闻、誓死不从的态度,坚决不买燃油宝,但由于这是我附近仅有的加油站,每次都只能硬着头皮来加油。时间一久,经不住销售员的软磨硬泡,我的态度稍有松动,销售员旋即以迅雷不及掩耳之势,打开外包装,并将其中1瓶燃油宝倒入汽车加油孔,我只好无奈买下5瓶一组的燃油宝。总算安稳了几个月,加油站工作人员又开始了新一轮销售攻势,说燃油宝必须持续用才能起效果,又欲打开燃油宝重施故技,这次我果断拒绝。他见我态度坚决,也就不再坚持,还悄悄对我说:“我送你两瓶矿泉水,下次一定要找我买燃油宝哦!”反倒让我觉得欠了人情。当我驾车驶离加油站时,赫然发现加油站的电子屏上显示“加油满30升,送矿泉水2瓶”,才幡然醒悟,原来被这位加油站工作人员“假公济私”地忽悠了一下。心烦之余,我又尝试舍近求远,到其他中石化、中石油加油站加油,结果同样碰到了销售人员过度推销燃油宝的情况。估计应该是这些加油站长期采取的一项推销行动。

无独有偶,近期我在理发店也有类似遭遇。为我干洗头发的美容师甚为热情,主动拉家常,套近乎,介绍头部按摩的好处,并表示赞同之际,便立刻转入正题,开始推销美容体验卡。本来还有点兴趣,谁知美容师又说,做一次美容相当于你两包烟钱,先生不要舍不得……喋喋不休地过度服务,让我立刻联想到加油站推销燃油宝的事,所以忍住没买,美容师只得怏怏而去。

其实,我相信无论燃油宝还是美容卡,可能产生相应的功效,但销售人员的过于热情、强势兜售,让顾客难以接受,不胜其扰,甚至适得其反,会影响到产品或服务本身。一切急于求成、急功近利的销售,即便取得阶段性成果,最终必定没有好的结果,恰到好处的销售服务才是正道。

过度推销令人烦

三联