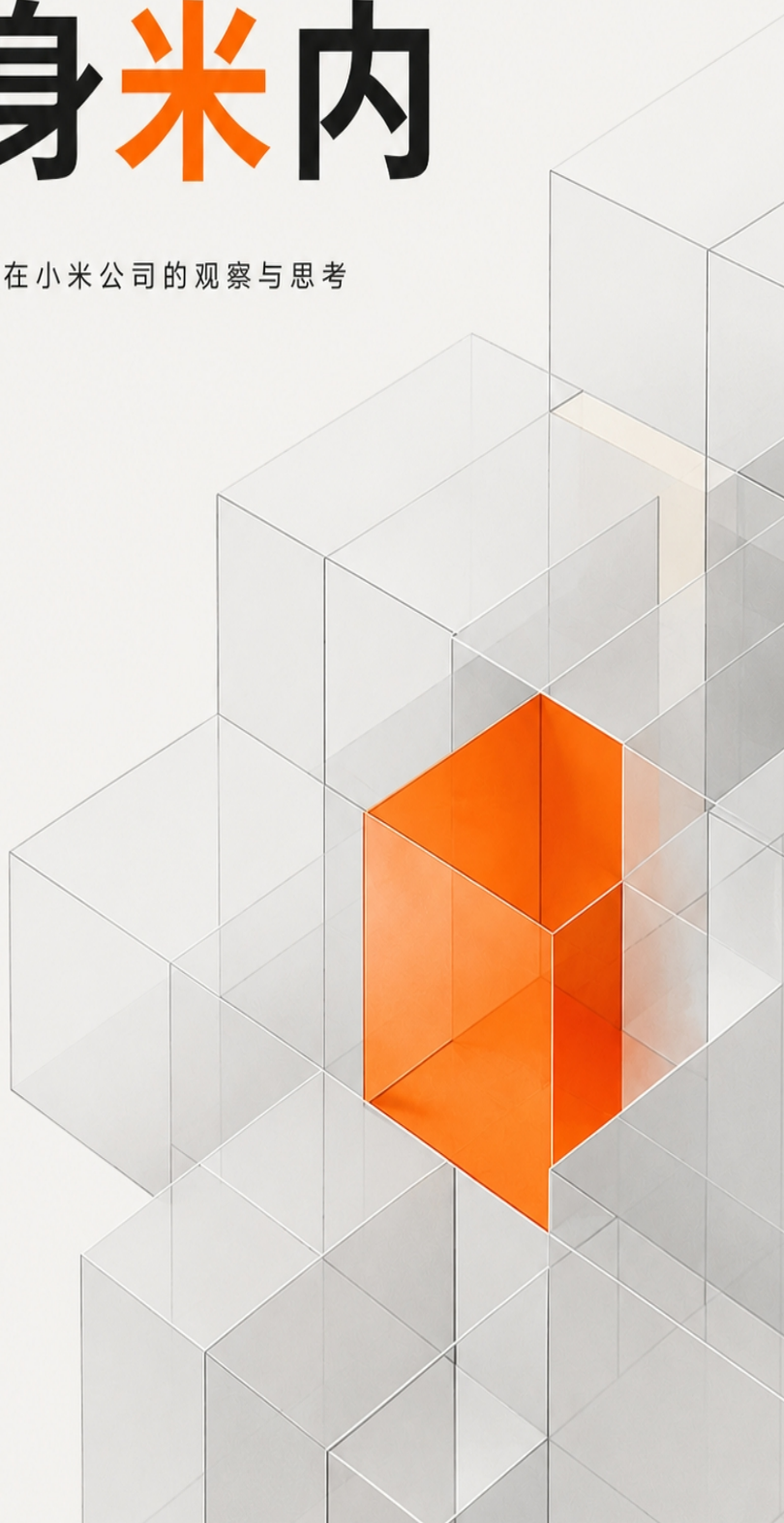




置身米内

一个普通工程师在小米公司的观察与思考



初步的反思一下我的小米生涯，最值得探讨的反而是来小米之前的岁月。

让我们把时间拉回 2024 年 3 月，我为什么要来小米？这个问题我同样送给读到这篇的各位，无论是老员工还是 2026/2027 的应届生。

我会在 2024 来到小米，是因为我和广大小米人/米粉一样，做出了一个惊天大误判：小米汽车的成功与火爆将会反哺小米手机，让小米手机完成高端化的突破，重回小米手机刚刚登上历史舞台时的辉煌，最终在国内与苹果华为、在海外与苹果三星形成三足鼎立的格局；小米将一飞冲天，迈出成为百年企业历程最重要的一步。

最后的结果我们也看到了，现在是 2026 年，小米 su7 都已经出到了第二代，yu7 也迎来了成功，芯片横空出世，但是手机高端化的目标，仍然是半死不活，遥遥无期。

小米 17 系列真的是很不错的产品，但就是卖不过华为和苹果，当人们要花一大笔钱买手机的时候，华为和苹果仍然是大部分高端用户的首选。2026 年 Q1，我司在国内的出货量在榜单上已经沦为 others。

在很多加班后的日日夜夜，我辗转反侧，试图想清这个问题。难道小米的产品用料不够好？难道小米的声量不够大？难道小米真的就像黑子们说的那样，是猴子和伪神共同吹起的泡沫？难道就像现在网络上主流论调所说的，w 大出产的就没有一个好东西？

在我看来，都不是。我们有句古话“子不教，父之过”。小米的困境与问题，要从小米的慈父严父母上去找原因和答案，而小米的父母是同一个人——雷军。

雷军，极其成功的企业家，吸引广大米粉的白日梦想家，来自 xx 的湖北老乡……他的身上有许多标签。我是怎么看待他的？

首先我笃定一点，雷老板是一个真正的常胜将军。他在金山的时候，数次力挽狂澜，在小米手机刚诞生的时候就造了全民追捧的热潮（父母给 15 岁的我买的的第一台智能机就是小米，屏保是初音未来），适时的推出了子品牌红米吃掉了下沉市场，在 sg 芯片失败后还真把玄戒搞出来了，家居电器也很稳定，小米汽车直接搞成了现象级 IP……

然后这些成功背后似乎有一道阴影——手机高端化没冲上去，战略误判屡屡，在国内出货量在下滑，业务收缩（不然这次轰轰烈烈的 mm 大裁员怎么来的）。战术上一次又一次的大胜没有很好的转化为战略性优势。

写到这里我想到了一个同样彪炳史册的历史人物——项羽。攻无不克，战无不胜，最后却落得了一个四面楚歌，乌江自刎的凄凉结局（好像汉尼拔也是这样）。

一个严肃的问题是，相比于刘邦，雷老板目前更像项羽。难在哪里？最像的一点是：项羽只能在自己负责的战场打胜仗；刘邦虽然老是被项羽打的丢盔弃甲落荒而逃，但他总能在别的战线狠狠干回来。

雷老板亲手抓哪个产品线，哪个产品线就能出爆款。但是没有人的精力是有限的，他放手的产品线往往会遇到瓶颈。

这个现象非常有趣，也绝对值得深究。我司竞争对手华为同时保住了终端、基站，光产品线，汽车的蛋糕，而每一个领域的挂帅人都不一样并没有让华为出现脚踩发

展的情况。接下来，我将用带有余温，主观，没啥逻辑的语言聊聊为什么小米会出现跛脚发展的窘境。

项羽这个人，军事天赋和能力强的彪炳史册，但是呢，还是因为他实在太强了，并且他也这么认为（确实如此），最终使得楚国和楚军有些过分依赖于他，用现代化语言来说，就是过度中心化。

加上项羽这个人年少成名，在政治心性上始终比较幼稚，对于一些逆耳忠言，要么装死（范增被活活气死），要么发脾气把人家锅里煮了（致胜楚汉传奇烧烤老板熊心），最终演变成了一个诡异的局面：楚国有一颗无比闪耀的太阳，但在那颗太阳旁边，没有月亮，也没有星星。你问月亮星星去哪了？那当然是去投奔刘邦了。

当然，如果仅仅是项羽过分优秀，那也不至于说把手下人才都逼走乃至走向失败；你看李世民的能力比哪一个臣子都要强，也没阻碍他成为千古一帝的竞争力者。

所以我认为，与其说项羽过于中心化是失败的原因，不如说中心化是失败的一种体现，是果而不是因。项羽失败的原因，王立群老师已经讲烂了，最重要是两点：1. 驭下无方导致人才外流，2. 政治战略上的幼稚。

我现在都记得某本评书对项羽刘邦差异的锐评：项羽跟手下相处时，总是真情实感，战斗和喝酒的时候眼泪汪汪，宛若亲生兄弟，但是一到给人加官进爵分蛋糕的时候，就婆婆妈妈，赏金和将印在手上盘出包浆了都不肯送人；刘邦跟下属那真是撒泼打滚辱骂有加，可是你真要出任务时他给鼎力支持，事后立功给赏赐也是超出规格的；这说明什么？天下熙熙，皆为利来，你把利益分了，组织才稳定，这是人

性。你一个当老板的，流血死人的时候给大伙画大饼，论功行赏的时候装死，把荣耀归于自己一人，我要是韩信或者陈平，我也不跟着你干。

在战略上，这人也是不怎么聪明的样子。当然这个就有点超纲了，我们只需要知道他在战略上非常抽象就可以了。

现在兄弟们，我们来做个大胆的事情：把项羽的名字划去，改成 L，重新读一遍上文。你告诉我契合度是不是有那么亿点点高？

好了，我现在大概找出了我司手机产品线遭遇危机的两个原因了：

1.人才梯队建设不完善，人才流失率高/流动率高，影响了研发的稳定性，一致性，甚至可能锁死了产品在科技层面的上限，孟德尔做豌豆实验总结了十余年才总结出伟大的遗传定律，你把他放小米公司里，怕是三年就给他裁了；

2.战略从小米诞生的第一天起就存在隐患：做低端容易，但是从低端转高端难，做高端难，但是高端下放到底端容易。mm 在一开始选择了低端亲民产品线，选择了一条成本较低的路线，但是熟读世界革命史的朋友们应该知道“支付最小成本往往要付出最高代价”这个道理，小米高端化的阻碍其实在 mm1 爆火的时候就如同幽灵一般如影随形。（一切命运中的馈赠，早就暗中标好了价格）

关于小米人才流失的现象，那可有太多可聊了。

首先，你司给员工的待遇，低得不像互联网公司。总结一下就是互联网公司的工作强度搭配制造业的工资，大部分员工也极度“性价比”了。我来这里两年了，已经见过无数校招生在拿到了小米 offer 后，毁约去待遇更好的公司（华为，阿里，字

节)，我的一位校友是华科计算机学院科硕硕士，小米给他开的月薪是 16k（大概等于我校本科生去华为的水平），阿里给他开 26k，这傻子也知道怎么选吧？（顺带一提此事当时的影响相当不好，计算机学院就业办的老师一度考虑过来年别让小米来华科校招）我刚入职的时候遇到了一位女生在我司实习，最终拿到 offer 之后还是选择去华为，原因无他，华为给的更多。这些学生，本来应该是小米人才建设的第一选择，但最后很多都去了友商。

你用 85 分的人才去跟 95 分的人才竞争，能留住别人就不过容易，你还想指望把友商赶下来？这未免有点过于唯心主义和盲目乐观了。而且比较幽默的是，HR 在他们毁约时劝他们回心转意的说辞也是难绷的要命：雷老板很有魅力；小米的前景比其他家好；这里你们米粉实现梦想的一个机会……一个月 10k 的差额，魅力和梦想可以弥补一个月 10k 的差额吗？

你司在校招上就已经落了下乘（直接证据就是我自己，校招来到这里上班之后也不算太平，你司之前关于我应届生的事已经包在外，这在如今是一个非常非常不好的现象，也是一个短期的策略，年轻的校招生是对未来最好最保值的投资，（对了，因为校招生真的很便宜，而且还都带着对小米的憧憬对梦想的浪漫，少年心气是一种不可再生资源）。但你司总是擅长让年轻员工失望。

还有很多人，这些人有的是被裁的，有的是无计划被动干掉的，有的是主动走的。但是无一例外都具备含金量，踏踏实实的校招生，有的甚至非常非常好，pm 和 yy2020 年就来的小米，一个肯干一个靠谱，cs 干了四年也是老员工，然后你司对这些人的态度居然是说扔就扔（像极了一个渣女渣男）。其他二个同届的兄弟甚至还没开花就被连根拔起。

除了这些离开的应届生，我也和许多仍在我司打拼和挣扎的应届生有过交流，在他们口中提到最多的情绪是，失望。我感觉除了失望，我还听到了无数梦想和憧憬悄然破碎的声音。看到这个武汉院校我释怀了，看到这个院校我直接释怀彻底了，顺便一提，我部这次又把华科的全裁了。

对于公司的战略发展，我其实没有什么可说，前文我已指出了我的观点。我毕竟只是一个校招的不起眼，资历尚浅的年轻人，让我对公司战略做详细研究可以说是超纲，而且站在外行指导内行。

但是作为一个校招生，我对我招募人才的想法，多多少少还是有些意见可供参考的。接下来我将就此问题提出一些浅薄的建议。

第一，你司建议上上下下全部统一思想：应届生到底重不重要？如果真的重要，那就真的珍惜，好好培养，在薪水上给予年轻人们更好的待遇（你不给，华为就要给喽），在专业培养上，真正鼓励员工拓展边界，做到多专多能，在工作生活中，要给予更多关心和理解（女生生理期来了保证她休息一天又何妨呢，等等等等，我理解职场不是象牙塔，但是至少别整成失职场。

如果真的觉得应届生不重要，那也好办，不要老是鼓吹宣传我们多么多么重视应届生，降低高校和社会的期待，可以不爱，但请保持坦诚，不要欺骗）。

从组织架构上来说，干脆这么干，每个组织几个核心骨干/专家/领导来主持研发和管理大局，然后不招应届生，全改成外包来干活，这件还能省钱，你好，我对，大家都好。

顺带提一个企业的责任，坦白当一件事于我始终耿耿于怀：厂商在和消费者们多么亲密，多么接地气没有用，能不能给背后辛苦的员工提供更好的待遇，这就是最大的民主，员工才是一座公司最大的底线。现在多次的验证过，第二天，可能就有人难以实现了，你应该接纳更多的人，而不是裁更多的人。

我见过很多次这种现象，一个员工本来需要投入两周，但是交付任务只给了他 70% 甚至更多的时间，最终导致研发项目难产，研发研究生的人都理解这段多么折磨的体验，而且我司是个科技公司，科技公司不重点做科技攻关，好比比赛喝水，不喝可乐。

解决这个问题也简单，多招人，减轻老人的负担。当然我知道，这花不少钱，先生，未来你司需要两条路，一条花钱多招人稳住产出，还是裁人给员工上压力，导致创新减少甚至代价出错，我没有发声权限，我也没有关系了，但这些和还在我司上班的朋友息息相关，由衷希望你们可以不那么精神紧绷，早点下班，多享受生活。

零零散散胡言乱语了这么多，一时不知道怎么收尾，那就允许我这个马上要在小米世界死去的人引用那句朱利安·班维尔的名言当作整篇的墓志铭吧：“我死后会有很多人往我的坟墓上丢石头，但历史之风会把它们通通吹走。”

我是有底线的。