

普
华
经
管

专注、极致、口碑、快

向小米 学管理

小米没有KPI

陈玉潇◎编著

- 研究小米的内部管理模式
- 探索互联网经济时代小米快速崛起之谜
- 解密互联网思维下的小米奇迹
- 让小米的成功可以复制



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

专注、极致、口碑、快

向小米 学管理

小米没有KPI

陈玉潇◎编著

- 研究小米的内部管理模式
- 探索互联网经济时代小米快速崛起之谜
- 解密互联网思维下的小米奇迹
- 让小米的成功可以复制

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

向小米学管理：小米没有KPI / 陈玉潇编著. -- 北京：人民邮电出版社，2015.9
ISBN 978-7-115-39934-2

I. ①向… II. ①陈… III. ①移动通信—电子工业—工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第160590号

内 容 提 要

近年来，随着小米手机等一系列产品的火爆，雷军和小米产品引起了业界的广泛关注，很多企业都把如何复制小米模式当做重要课题来研究。是什么让小米公司在五年的时间里就创造了中国互联网手机发展的奇迹？是什么驱使小米在激烈的市场竞争中取胜，取得令人惊叹的销量？本书结合互联网时代的企业需求，从企业文化、选才策略等角度全面解读了小米公司的企业管理方法，让更多的创业者可以从中受益。

本书适合对雷军和小米公司感兴趣的读者阅读，创业初期的企业经营者以及对互联网思维感兴趣的读者也可从中获得启发与灵感。

◆编 著 陈玉潇

责任编辑 庞卫军

执行编辑 付 路

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆开本：800×1000 1/16

印张：13

2015年9月第1版

字数：120千字

2015年9月河北第1次印刷

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前 言

近些年来，互联网企业已成为具有代表性的新型企业模式，它们以网络为主要渠道，利用互联网及移动互联网和市场受众进行直接对接。在国内的互联网企业中，小米公司无疑是其中的佼佼者。小米公司自创立以来就成为了业界的焦点，并在短时间内成为国内互联网手机行业的“龙头”。一时间，传统企业和互联网企业都密切关注着小米的最新动态，希望能够从中剖析小米成功的秘密。

现如今，市场上系统地介绍小米管理模式的书籍不多，人们只能从小米公司内部工作人员或者是雷军的演讲、访谈中得知一二，但仅靠这些资料很难系统全面地剖析小米公司内部的管理机制。为了满足读者的求知欲望，我们从各个渠道收集了小米内部管理的细节及方法，对其进行归纳总结，并结合现代互联网时代的企业需求创作了本书。

为了探究小米公司最具有特色的管理模式，本书深度解剖了小米公司的内部结构特点和整体架构，从企业文化、选才策略、扁平化管理等方面全面解读小米的企业管理制度。例如，为什么小米公司内部管理层级比较少，除了两级领导外，其余的都是工程师；为什么小米公司有自己独特的“草根文化墙”；为什么小米公司采用“车轮”战术去留住人才等。

本书有着以下特色看点。

第一，从体例和板块设置上来说，本书内容干净利落，没有掺杂其他任何与小米企业无关的东西。

第二，从内容上来说，本书对企业管理人员具有较大的借鉴意义，每一节的内容设置都是基于小米内部最具有特色的方略，有明确的步骤措施，可以直接应用于传统企业和新兴的互联网企业中。

第三，从市场角度来看，这是一本关于小米内部管理的系统书籍，代表性比较强。

第四，从阅读价值上来看，本书每一个小节就是一个点，用一个点来述说一节，内容详细，策略明晰，凝练简洁，有很高的阅读价值。

本书由陈玉潇主编，毕传福、王丽芳、申楠、贾丹丹、李秀霞、欧俊、常娟、朱甄、齐艳杰、张艳芬、何瑞欣、付玮婷、李娟、王玲玉、李海霞、杨博、张伊宁、王光波、谭慧、刁春光、张林波参与了本书资料的收集与整理工作。

目 录

第 1 章 软性管理：小米公司没有 KPI / 001

小米没有 KPI：责任感驱动员工执行力 / 003

另样“考核”：通过用户的爱激励团队 / 006

发动机理论：进行自我驱动 / 008

开会制度：人少，时间短，目的性明确 / 010

第 2 章 企业文化：先进用户引导型创新的移动互联网文化 / 013

L 系出没：快速出击，打乱互联网行业格局 / 015

150 克的青春：用活力的玩法做出青春的产品 / 017

快文化：运行快，运营快，出手快 / 019

草根文化：用草根心态做产品 / 022

焦点：重视用户的满意度 / 025

第3章 品牌效应：小米文化+粉丝效应 / 029

诉求：做一家有粉丝的公司 / 031

扭曲的金字塔结构：塔尖的发烧友，塔中的米粉，塔基的大众 / 034

通过各种途径涨粉丝 / 036

粉丝发声：让米粉成为“小米客服” / 037

第4章 选才策略：80%的时间用在了选人上 / 041

在正确的时间选正确的人做正确的事情 / 043

陈彤：最合适的新媒体战略掌舵人 / 046

设计师：一看二问三PK / 049

能扛得住就不要招人 / 051

车轮战术：“体力不支”的人才招聘策略 / 053

“不生气功”：互联网公关新要求 / 055

第5章 团队管理：全程参与，全员动员 / 059

高管参与感：制定大策略，也参与小环节 / 061

为员工服务：用前端产品的思路做后台系统 / 063

“画廊”办公：提高团队工作热情 / 065

让员工“爽”：给员工足够的钱 / 066

红牛团队：专门对付“黄牛党” / 068

用发烧级的人做发烧级的产品 / 070

设计师的三板斧：坚持战略，死磕到底，解放团队 / 073

第6章 控制力管理：期权 + 放权 / 077

充分授权：分小队快步跑 / 079

透明的利益分享机制 / 082

解放团队：组建有玩心的团队 / 084

兄弟连：把员工变为投资人 / 087

点滴系统：根据售后团队的建议，修改服务内容 / 089

第7章 构架管理：扁平化结构，优点式集结 / 091

扁平化管理：BOSS—经理—工程师 / 093

“六大元帅”：小米的创始人拼图 / 096

Hugo：构建国际化发展版图 / 098

小米模式 = 苹果 + 谷歌 + 亚马逊 / 101

手机开发方式管理：先 APP，后 ROM，再手机 / 104

第8章 领导魅力：影响力 + 传播力 + 个人品牌 / 107

坚信梦想：最后一次跳“悬崖” / 109

宽容：不断往眼里揉沙子 / 111

找准关注点：从管理到产品，从一个员工到一件事情 / 113

个性魅力：喜欢乔布斯，但不做“雷布斯” / 115

第9章 目标管理：最大限度地解放企业活力 / 117

小米初创：低调，隔绝外界的干扰 / 119

引爆尖叫点：把手机当电脑做 / 121

单机海量发展目标 / 124

爆品思维：做一款最精的产品 / 126

小餐馆理论：就要做小公司 / 129

沃尔玛模式：低成本、高效率、强竞争 / 131

第10章 创新管理：站在风口上，放大消费痛点 / 133

用互联网的方式来做手机 / 135

精细化管理法：赢在细节，输在格局 / 138

颠覆与创新：热点不见得是好机会 / 140

顺势而为：站在风口上的猪 / 142

亚文化市场：关注年轻人第一现场 / 145

第11章 战略管理：低调创业，以周边地区为依托，开拓国际市场 / 149

在全世界练兵，最后拿下欧美市场 / 151

五年之内不上市 / 153

- 进军台湾市场：迎接新的挑战 / 157
- 建设生态链：生产小米盒子 / 159
- 小米生态圈的四大板块 / 161
- 小米外生态：撒豆成兵，调兵遣将 / 165

第 12 章 内外互动：工程师和用户之间的贴切沟通 / 169

- 善待客户：把握最初的 100 个用户 / 171
- 零距离沟通：拉客入伙的基础 / 173
- 大众智囊团：好方案，用户说了算 / 175
- 非标准化服务：去掉格式化，敢于“说人话” / 177
- 用户需求：优先处理浮出水面的需求 / 179
- 小米之家：像家一样去装修 / 181

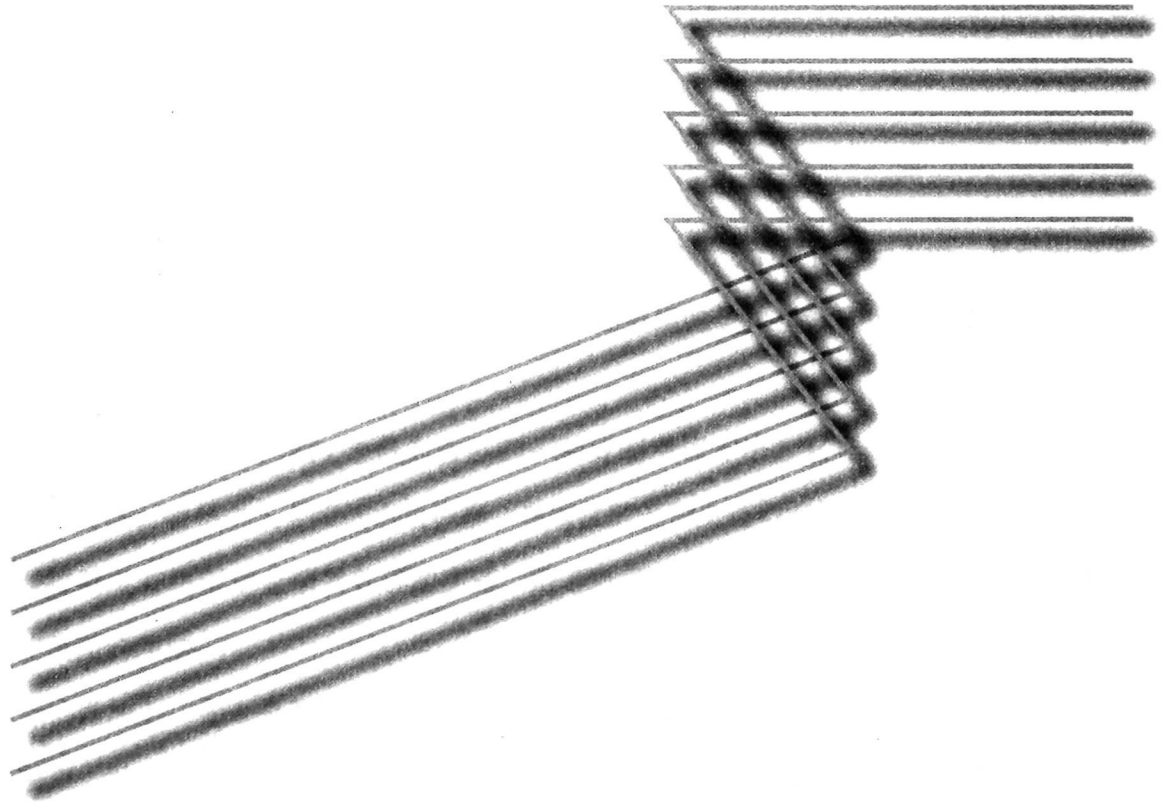
第 13 章 产品管理：为发烧而生，可持续创新满足新变革 / 183

- 产品格局：用减法获得竞争力 / 185
- “同仁堂”的质量，“海底捞”的服务 / 187
- 专注：大道至简，少就是多 / 190
- 极致：把自己逼疯，把别人逼死 / 192
- 用户体验：用完美设计带给用户全新感官体验 / 194



第 1 章

软性管理：小米公司没有 KPI



小米没有 KPI：责任感驱动员工执行力

关键绩效指标（KPI）是企业管理过程中一种目标化的量化管理方法，是企业绩效管理的关键所在，一是用于衡量工作人员绩效表现的量化指标，也是绩效计划的重要组成部分。

在现代企业中，KPI 是最为普遍的一种业绩考评方法，它可以让员工明确自己的主要责任，明确个人业绩的衡量标准，在量化的基础上进行业绩考核。切实可行的 KPI 考核制度有利于企业绩效管理的实施，但 KPI 考核制度在实施时，也会给企业带来一些负面的问题。

再加上，如今是互联网时代，用户和生产者之间的界限被打通，生产者必须走近用户、贴近用户。因此，小米公司的管理权慢慢地从员工转移到了用户身上。用户体

验是考验一切的前提，基于此，小米公司去除了 KPI 考核制度，让员工将全部精力都放在用户体验上。做好了用户体验，公司就能够建立广泛的用户群，从而得到更高的收益。

● 员工一进来，就要去除他头脑中的 KPI 观念

每一次招聘客服主管的时候，小米公司的高层管理人员都会找他们谈话，了解他们对客服工作的看法。这些人在之前公司都做得非常好，经历过比较成熟的 KPI 考核制度。但是在小米公司，管理人员会让他们忘掉之前的条条框框，不要记录自己的工单数（管理人员向生产者下发的指令单据），不要计算接起率（接起电话的概率），更不需要记录接通了多少个电话等。

小米副总裁黎万强在其《参与感》一书中说：在小米这里，客服也要忘掉 KPI。我们把 KPI 指标只当作辅助的参考，真正重要的是“和用户做朋友”，让大家发自内心地去服务好用户比其他一切都重要。

● 给予小米客服充分的信任，越下放权限，他们就会越谨慎

小米客服人员在回答客户的问题时，不用向主管申请，便可直接送给客户一些小公司的小礼物。每个人都有自主判断的权力，只要员工认为可以送，那么就可以直接送出。小米的内部系统也只会对此进行简单记录，没有人会细问他们送礼物的理由等。

这就是对一线服务人员充分的信任。在黎万强看来，越是给予他们信任，越是给予他们权限，他们做起工作来就会越谨慎。

信任是企业实行任何 KPI 考核制度都无法得到的东西；信任的效果，也是任何 KPI 考核制度都无法带来的。

● 给员工极大的自由度

小米内部员工的待遇让很多人都羡慕不已：小米员工的薪酬要比业内同行高出 20% 左右；员工的卡位也要比其他企业大很多，员工可以根据自己的意愿设计工作卡位，而且办公椅价格不菲；在公司工作半年以上并且有良好表现的人，就能够得到小米公司的期权；公司还建立了“米粒学院”，对员工进行专业培训。

小米公司制定的这一切措施，都给了员工极大的自由，让员工产生了很强的归属感，让每一位员工都可以发自内心地热爱自己的工作。

● 用户体验，是小米员工的 KPI

小米公司没有 KPI 考核制度，却有 KPI 指标：小米用户的体验满意度就是小米公司的内部 KPI。例如，公司不会关心你完成了多少任务，而是关心用户对你所研发产品的满意度，考察你为提升用户体验做了多少贡献。也就是说，小米将用户体验之后的回馈当成员工考核的重点。

除了小米公司外，1 号店也是采用这种考核方法。为此，他们还专门聘请了第三方公司进行产品调查。每一位员工的月薪金都是和用户体验指标挂钩的。如果客户的体验值上升了，那么员工的薪酬也会随之上涨。这样一来，员工服务客户的热情就会更高涨，工作激情也会上涨。

需要注意的是，在进行 KPI 对接时，一个用户体验值很差的产品，就算整个团队投入再多的精力，也是没有任何回报的。这就要求我们在做产品的时候，一定要全方位、系统性地思考，了解用户需求，在此基础上制造产品，这样才有利于用户体验值的提升。

● 责任感第一

小米公司主张将他人的事情当作第一等事情，以此来提升员工的责任感。例如，一位员工的工作完成了，就需要让其他的工程师检查一下。而接到这个任务的工程师，就必须放下手头的工作，第一时间进行检查。

我们应打破传统的 KPI 考核制度，以小米做产品的思想去做服务，以小米管理员工的思维去管理企业。只有提升了整个员工体系的激情，才能够驱动整个企业发展。

另样“考核”：通过用户的爱激励团队

创业者最初的创业心态是热爱某项事物，即研发某样自己喜欢的产品。很多公司都是通过专业的绩效考核制度来激发团队的工作热情。但是，对于没有 KPI 的小米公司来说，就必须另谋他路了。

● 把员工变为产品的粉丝

员工在入职的时候，小米公司都会给他们发放一台工程机，这台工程机就是小米员工的日常主机，使员工对产品产生依赖感，从而成为粉丝。

● 把员工的朋友发展成用户

众所周知，小米手机刚入市场的时候，是以“F”码的形式来发售手机的。只有抢到“F”码的人，才会获得优先购买小米手机的资格。每一位小米员工每个月都可以申请几个“F”码，送给自己的亲朋好友，让自己的亲朋好友也成为小米公司的用户。

小米手机的负责人说，人们都说“兔子不吃窝边草”，但是在小米公司内部，“兔子也要吃窝边草”，就是说让自己的亲朋好友也要用自己公司的产品。

在大部分公司中，研发团队是无法直接和用户交流的。但是在小米公司内部，泡论坛、和用户交流，成为小米手机研发团队每天的主要课业之一。很多初入小米公司的资深工程师并不理解这样做的目的，在他们看来，与其听一个客户唠叨个没完，还不如多花一点时间进行产品研发。小米公司副总裁黎万强知道他们的想法后，便说：“在小米工作就不能像以前那样干，如果你不理解这样做的理由，那就权当是工作考核了。”

在小米公司内部，泡论坛也是员工的主要工作之一，他们每天需要花费多则一个多小时、少则十几分钟的时间浏览各类论坛。当小米发布一个测试系统后，他们就会创建一个平台，让研发团队的每一位员工都有和用户直接面对面的机会，然后将用户和研发组所反馈的问题列在一个表上。这样一来，研发团队就能够第一时间抓住用户的需求，并且据此加以改正。

小米公司提倡：要想得到用户的热爱，就必须像爱自己孩子一样爱产品。

也正是因为小米公司有这样的工作态度，小米手机才拥有了一批忠诚的“米粉”。

2011年，小米手机刚刚发售，其每日的生产量有限，要想满足几十万的预订量，对小米来说确实是“压力山大”。那个时候的小米公司就 100 多人，不管从哪个角度来说，小米都是一个初学者。

让小米公司更加焦虑的是，一批电池零件因为不可抗力因素而一直未到货，眼看交货的日子到了，小米论坛上骂声一片，好不容易积攒下来的人气瞬间降温。

不过，也有一些比较忠实的小米粉丝，他们一直在论坛上给小米留言打气。

这件事情让小米公司的员工一直记忆犹新，这也让他们更加珍惜来之不易的客户。在小米公司内部，还设有一个专门的柜子，里面摆放着各式各样的礼物，这都是全国