[**雷军在联想的内部分享，把小米讲透了**](http://www.cnblogs.com/findumars/p/4212382.html)

雷军在联想的内部分享，把小米讲透了

在君联资本（联想控股旗下专事投资业务的成员企业）CEO CLUB第十四次活动上，小米科技董事长兼首席执行官雷军分享了他在创办小米之前的思考与感悟。他向同仁堂学习做产品，要货真价实，有信仰；向海底捞学用户服务，做超预期的口碑；向沃尔玛、Costco学提高运作效率。他具体如何学习？请听雷军向君联资本所投资企业的近200位CEO们分享的干货。  
来源：正和岛内容运营部 作者：联想控股微空间

尊敬的朱立南总裁，尊敬的各位CEO：

非常感谢大家给我这么一个机会，让我来分享我的一些想法。

首先我想谈谈我跟联想的渊源。

朱立南是我的老领导、老大哥，17年前，他代表联想集团投资了金山软件，成为第一大股东，而当时我是金山的CEO。后来我组建的卓越网，也成为君联投资的第一个案子。所以，我跟联想的感情是非常深厚的。

我和大家一样，对我们联想的大家长柳传志先生崇拜得不行。我相信大家加入联想大家庭，也从这里面感受到很多东西。联想这家公司，对我个人成长和发展的帮助是最大的，柳传志先生也给了我们很多人生的启发。

下面，我想跟大家分享我创办小米之前的一些思考。

向同仁堂学习：做产品要真材实料，还要有信仰

柳传志当年推荐过一本书，叫《基业长青》，是关于如何创办百年企业的。于是我就问自己，怎么办一个百年企业呢？我首先想的是，在中国，谁做到了百年。

我第一个想到的是同仁堂。

在研究同仁堂的时候，我发现同仁堂最重要的是其司训：“品味虽贵必不敢减物力，炮制虽繁必不敢省人工”，意即做产品，材料即便贵也要用最好的，过程虽繁琐也不能偷懒。换句话说，要真材实料。设想一下，假如大家都这么做，那我们的社会还会有毒大米、三聚氰胺、雾霾吗？

但这个事说起来简单，做起来是很难的。所以同仁堂的老祖宗又讲了第二句话：“修合无人见，存心有天知。”你做的一切，只有你自己的良心和老天知道。这一句话，是关于怎么保证第一句话被执行的。

这让我很受震动。我就在想，为什么我们改革开放30多年来，中国在全球的观念里，就是生产劣质产品的地方呢?有时候大家开玩笑说，我们中国人太聪明。其实就是喜欢走捷径、喜欢偷工减料，才让大家有这样的印象。如果我们想基业长青，那就得真材实料，而要想坚持下去，就要把真材实料变成信仰。

我认为要基业长青，就要做到两条：第一真材实料，第二对得起良心。

当我想到这儿以后，我又问，有没有千年企业呢？其实有，宗教。宗教其实就是信仰。所以说不管是多少年，想办成一个持续永恒的事业，就得有理念，并且要把这种理念变成信仰。

思考过这个以后，我干小米时就想走一条不同的路：我们做产品的材料，要全部用全球最好的。夸张地说，我们“只买贵的，不买对的”，贵的肯定是有道理的。对于一个从零创办的公司而言，这是非常不容易的，因为这意味着我们的成本比别人高了一大截。但我们还是这样做了，处理器用高通，屏幕是夏普，最后组装也找全球最大的平台——富士康。

我发现我们中国人需要的，首先是好东西，而不仅仅是便宜的东西。做到这一点后，我们还有一个问题，就是谁愿意和一个初创企业合作呢？原来我以为做手机跟做PC一样买个元器件就行，后来发现不是，手机里面绝大部分都是电子件，这意味着我们的合作商需要投资研发资源，要承担巨大的风险。所以每一家供应商在选择合作伙伴的时候，都异常地小心。

组装的事，我从第一名谈到第四名，都没有人理我，最后我说服了第五名的英华达，就是英业达集团的子公司。我跟他们南京的总经理谈了三次，他觉得我的想法是靠谱的，所以选择了跟我们赌一把。今天，我们的组装主要就两家供应商，英华达和富士康。

我想说的是，一个创业公司从零开始的时候，很多人不相信你能做成。而找手机主要的供应商，我花了大概九个月的时间。想做一个好东西，是很不容易的。

三年前，我们第一款产品做出来时，成本高达2000元人民币。当时国产手机都是五六百元，两千元的手机怎么卖？我们内部完全没信心。原本我们的定价是1499元，一部手机要赔500元，肯定是不行的。在产品发布的前一周，我想了一个通宵没睡，第二天晚上，和几个合伙人一起商量，决定定价1999元。我们要相信，是好的东西就值1999。一周后我们发布了，大获成功。

我发现我们中国人需要的，首先是好东西，而不仅仅是便宜的东西。如今的中国已经是产品过剩的时代，如果不认认真真地把产品做好，那不就是忽悠吗？

为了保证做到这一点，小米在创办初期的一年半里，没有市场部门，也没有发过一篇公关稿，并且要求全员保密，甚至不能说这个公司是雷军做的。

刚开始，我们从擅长的软件入手，做了基于安卓的MIUI。2010年4月6日，我们创办了公司，8月16日发布了MIUI第一个版本。产品发布时只有一百个用户，但是第二周就变成了两百个，第三周四百个，每个星期翻一番。10月份，我们就被全球的开发者论坛XDA推荐，从国际上火起来，当年就获得了安卓最佳产品的提名。

所以说，要认真做好产品，要相信口碑，而口碑就是信仰的一部分。

我们的每一款手机，哪怕是只卖599元的红米4G，也都用国内顶尖的供应商。而且为了把手机做好，我们每年只出一两款手机。到今天为止，四年半只做了六款手机。并且我保证，每一款手机都是我自己用过半年一年的。我知道这个手机好在什么地方，我也知道我的产品不好在什么地方。

我做了25年技术，如果这个东西我自己都没用过，我自己都不觉得好，我能够站在这里给大家推销吗？

小米，是我40岁在财务自由以后创办的公司。这点最大的优势就是，我不会为了钱去做什么事情，这个事情是我喜欢的，我满意的。所以小米要做的第一件事就是货真价实。

可能很多人，包括这里的绝大部分人，以前都是用苹果三星，但现在我相信，在座的已经有很多人用的是国产手机了。三年前，几乎没有用国产手机的，今天，在小米的带动下，越来越多的国产手机越做越好。

这就是我跟大家分享的第一个故事，同仁堂的故事。

向海底捞学习：口碑源于超预期

我想分享的第二个故事是海底捞。

七八年前，我在机场的书店买了一本书，《海底捞你学不会》，可是看了三四个小时之后，我发现我学会了。我发现海底捞的秘诀其实只有两个字：口碑。

怎么能把口碑做好呢？很多人很快就想到了口碑营销，可是你一旦想到营销，这件事情就死了，你首先要想，什么样的东西才有口碑。

我看完这本书就去了海底捞。跟其他火锅店一样，海底捞的环境很嘈杂。但让我惊讶的是，海底捞的服务员有着发自内心的笑容。

其他的服务型行业，比如民航业，空姐们虽然比海底捞的服务员更漂亮，制服也更好，但是，她们常常是一种皮笑肉不笑的状态。相比之下，海底捞服务员的笑容真的能够打动人。

我就问海底捞的服务员：“你当个服务员有啥好笑的呢？”她跟我说：“我40多岁下岗女工，一直找不到工作，结果海底捞录用了我，七八年前就给我每月四千元的工资，我睡觉做梦都会笑醒。”

我对此很受触动，海底捞连员工都感动了。所以我决定，小米的客服，在北京首先能比同行平均工资高30%，四千块钱起，不惜代价，最高能到一万二。如果我不能对员工好，员工会怎么对我们的客户呢？

几年前，微博上有个段子讲得特别好。有个客人在海底捞吃完饭后，想将餐后没吃完的西瓜打包带走，海底捞说不行。可是他结完帐时，服务员拎了一个没有切开的西瓜对他说：“您想打包，我们准备了一个完整的西瓜给您带走，切开的西瓜带回去不卫生。”

哇，那一瞬间就把客户打动了。所以讲到这里，大家知道什么叫口碑了吗？

其实后来我还去过帆船酒店，当时我怀着无比崇敬的心情去了迪拜。一进帆船酒店，感觉金碧辉煌，好像真的贴了金子，但现代人的审美不会觉得这是奢华，而是土。

所以我就觉得很失望，这难道是全球最好的酒店吗？我想是因为我预期太高了。现在回想起来，帆船餐厅好得惊人，但是我的预期如此之高，以至于我真的失望了。

口碑的核心是超越用户的预期。帆船酒店的服务肯定比海底捞的要好，但是他没有超越用户的预期，海底捞破破烂烂的，进去闹哄哄的，但是包括服务员的笑容在内，很多细节征服了每一个客户，所以海底捞的口碑是无敌的。

有了这样无敌的口碑，还需要做广告吗？所以小米公司成立初期，我没有成立市场部，也没有做公关。刚开始MIUI只有一百个用户的时候，我要能hold住。

我相信口碑，我认为最好的产品就是营销，最好的服务就是营销，好东西大家会心甘情愿地帮你推广。

初期的时候大家不信，我们做MIUI实践了一把，大获成功。广告这东西，一半有效一半无效，但比广告更有效果的是口碑。

我们为什么觉得保健品人见人烦，就是因为他们天天吹牛，广告多得让人心烦，消费者渐渐不愿意相信了。而没有广告以后，你会真心真意对待每一个用户，所做的每件事情都超预期。

比如说我看到一个用户在微博里投诉“电池用了两个星期以后充不进去电”，正当我打算回复时，却发现已经有同事回答了他的问题。第二天我发现这个用户贴了一条微博，说他“已经收到小米同事免费寄的一个新电池”。

大量制造的工业品不可能不出一点差错，但用户投诉时，一般人只会建议返修，而我们的员工却给他寄了一个新的电池，最后那个用户是挺感激的。

又比如双十一，凌晨一点多钟下的单，第二天早晨六点就送到了。用户说小米的物流丧心病狂，刚买完几个小时以后，货就已经送到了，这个就是一个能够打动用户的小细节。

所以我想跟大家谈的第二个就是，口碑的核心是超预期，当你去经营口碑时，我相信你的口碑就一定会有提高。

口碑不是新媒体营销，其本质是认真琢磨产品和服务怎么能够打动消费者，我觉得这是关键。

这是我参考的第二间公司。

向沃尔玛、Costco学习：低毛利、高效率是王道

谈完同仁堂和海底捞，我要说的第三间公司是沃尔玛。

52年前，老山姆在家乡创办了一个杂货店。他发现那时美国流通行业的平均毛利率是45%，这其实是很黑的。老山姆就想，我能不能只赚别人一半的钱，只做22%的毛利率呢？天天平价，销量可以是别人的好几倍，肯定能挣钱。

所以他就把“天天平价”做成了沃尔玛创办的slogan。

但是仔细想想，当别的连锁店赚45%的时候，只做22%，理论上肯定是不赚钱的，而且亏得很厉害，这是市场竞争的原则。

老山姆琢磨了很久，心想只要便宜一百美元，美国人就会愿意开车到十英里以外。所以他就不在市中心办，而是找了一个旧仓库，把所有的成本降到最低，就算毛利率只有22%，他也还有几个点的净利润。

结果，沃尔玛用了三十年就成为世界第一，这就是高效率。

我们的商学院教了一堆错误的观念，包括我们这些投资者们，永远在问“可不可以有更高的毛利率”。当然可以，骗用户呗！要么偷工减料，要么就涨价，还有别的方式能提高毛利率吗？

我现在投资，特不喜欢毛利率很高的。中国市场上什么东西都贵得离谱，稍微好一点的东西就很贵。

三年前，我跟金山的一帮高管去美国。那时我们的CEO张宏江，是从美国回来的，原来微软的工程院院长。他一下飞机，就租了辆车直奔Costco（好市多，美国最大的连锁会员制仓储量贩店），后来同行的七八个人也去了，回来以后都很激动。

我感到很奇怪，猎豹移动的傅盛就给我举例，两个新秀丽牌子的大箱子，平时在国内大概卖9000多元人民币，Costco只要150美元，合900元人民币。

美国的房子、土地、人工什么的，都贵，但这两个箱子，价格只有国内的1/10。我们的人民拿着美国1/6、1/10的工资，“享受”着雾霾，却要付10倍的价钱，这是为什么？

我后来研究Costco发现，这个公司确实厉害。他们的信条是：所有的东西，定价只有1%~14%的毛利率。

任何东西的定价要超过14%的毛利率，就要经过CEO批准，还要再经过董事会批准，非常麻烦。我看了他们的财报，7%的平均毛利率，在美国做大型连锁零售，这是不挣钱的。所以他们通过会员费来盈利，要买东西的必须成为会员。2000多万的会员，每人一年100美元。Costco的店面大概只有沃尔玛的1/4，每种东西只有两三个品牌，都超级好，也超级便宜。结果我们都成了Costco的会员。

所以我想探究的一个问题是，一个公司的毛利率越高，真的越好吗？毛利率高的公司，效率一定很低的。

在低毛利的情况下，怎么高效率的工作才是厉害的地方。

小米刚开始是零毛利的，依靠大规模的生产，大概能有百分之十几的毛利率。我们的关键在于，把小米的整体运作成本控制在5%以内。前年是4.1%，去年是4.3%，不谦虚地讲，我们是全球运作效率最高的公司。

所以我们一定不能雇很多人，一定不能做很多事。我们的哲学是：少就是多，一定要专注。我们的模式太复杂了，简单就是我们的核心竞争力。我们首先是复杂，然后再把复杂的事情做简单。

沃尔玛跟Costco这些零售业给我的经验就是，低毛利是王道。只有低毛利，才能逼着你提高运作效率。而小米要接近成本来定价，高效率就是王道，没有高效率，这个公司会赔得一塌糊涂。

我一直在想，做电子商务为什么损失那么大，要烧那么多钱呢？小米也是电子商务，我们还赚钱。我不记得在哪里看过一句话，说企业不赚钱就是犯罪，企业的社会使命就是要赚钱提高效率。但是类似于亚马逊的神话，只有贝佐斯做到了，一般人是做不到的。而我们既然不想坑用户，又要赚钱，就只能用所有的聪明才智来提高效率。

提高效率不等于克扣员工。小米有7500人，5000人是服务部门，研发运作部门只有2500人，以我们今年预计750亿到800亿元的营业额来说，我觉得已经是天下无敌了，这需要什么样的运作效率呢？

所以，我们雇每一个人的时候，都需要精挑细选。

比如我们的虎哥，Hugo Barra，安卓的产品副总裁，谷歌的全球副总裁。我用了三年多的时间，说服他到小米工作。其实到小米工作容易，因为小米目前形势比人强，难的是说服他离开硅谷来北京工作。

大家明白，虎哥在硅谷、在谷歌内部，都在一个很好的位置上。他也知道风险，如果小米干砸了，他可能就不能当安卓这个副总裁了，现在安卓已经占了智能手机全球百分之八九十的市场份额。他本人在硅谷也有  
巨大的影响力，加入小米时，所有的商业杂志都是整版的报道。  
去年10月份他到北京，上个月在这工作满一年时，我跟他聊天，他还是觉得，这是个激动人心的事业。

这段时间，新浪的前总编辑陈彤也加入了小米。他离职的时候，火得一塌糊涂，而他加入小米的这件事，热度也相当于他离职消息的90%。

所以，我们在不惜代价地吸引各方顶级的人才。人，对于我们这样一个高效率的公司来说，是我们最重要的资产。我们尽量少雇人，对这些人却有一个要求：前两三百人，全部十年以上经验。因为只有这样的经验，才能使一个公司高速发展而不翻车。

最后整体总结，在创办小米之前，联想的东西就已经在我的DNA里了。做小米的时候，我真正学习的是这几家公司：同仁堂、海底捞、沃尔玛和Costco。

我们像同仁堂一样做产品，货真价实，有信仰。每个东西都是我自己用过的好东西，如果做得不好，请大家原谅，因为我们也只干了三年，还需要时间。

这里爆个料，我们下一代产品还会进一大步。智能手机的竞争，是全球最激烈的竞争，这个难度是蛮高的。我们这个公司总被拿来跟苹果比，要我每一年都比苹果好。苹果6000亿美元的市值，假如我比苹果好，我应该值8000亿美元吧，所以我肯定不如苹果，就不要比了。

我们五年之内，不谈超过苹果。当你了解的越多，你敬畏的就越多，但这不意味着我们的市场份额不可能比苹果大。

第二点，向海底捞学用户服务，做超预期的口碑。今天的时间很短，就不展开讲了。

第三点，向沃尔玛、Costco这样的公司学运作效率。我们是电商，是实业的，涉及到实业，我觉得还是效率致胜。当然，提高效率有两种方式，一种是柳传志先生讲的拧毛巾，我也很认同，不过我用的是另外一种，模式优化——把中间渠道、零售店全部干掉，少做事，用最聪明的人简化流程。

比如做手机，其实建立全国销售渠道、旗舰店这些都不需要，把产品做好，开个网站，等用户上门买，就是最好的模式。小米网，原来叫小米.com，后来国际化，又花了2000多万元建了MI.com，我觉得值。

小米用了大量的模式创新来提高效率，只有这样，才能使成本大幅度降低。在消费电子行业，从制造成本到零售成本，定倍率基本上是两到三倍，再加上渠道、零售店利润，客户买到东西的价格是制造成本的两到三倍。

为什么传统手机那么贵？或者说，为什么传统的所有服务都那么贵？效率不够。中国的电商之所以有这么快的增长率，主要是我们的传统商业落后。Costco也全是实体连锁店，但是高效率。京东的财报显示，京东自己就花了营业额的10%，如果Costco只要7%，你觉得Costco会受京东影响吗？我觉得有影响问题也不大。

所以关键是怎么提高效率，电商的核心是效率。这个模式有先进性、优越性，但如果不管理好成本，就很难挣到钱。

这就是我参考过的几家公司。

互联网“七字诀”外的真经：群众路线

最后，我讲讲互联网思维。

我谈过互联网七字诀：“专注、极致、口碑、快”，但今天不谈这个。互联网思维里还有很重要的一条——群众路线，就是“深入群众，相信群众，从群众中来，到群众中去”，就是互联网开源社区的模式。互联网有最低的组织成本，可以让用户参与进来。

小米最大的卖点是什么呢？

我一直有个梦想，做一个好手机，用户有好的意见，我马上就能改。所以我设计了这样的模式：建立小米社区，每天有300万人访问，提各种建议。吸纳建议后，我们一个星期出一个操作系统新版。这其实是个世界级的难题，因为操作系统比较复杂，尤其要考虑出错了怎么办，可靠性要求很高。

举例说明一下。比如，不知韩寒还是王洛丹提到，很多粉丝给他们打电话的烦恼，问能不能做个只接通讯录电话的功能？后来小米就有了这个功能。再如，有一位领导跟我说他的电话要24小时开机，晚上12点一打就睡不好觉。后来，我们就设置了VIP电话，只有VIP能24小时都打得通。

像这样的功能都是人民群众发明的，因为我们不在那个场景里，想不到。实际上，小米手机发起了一场群众运动。

在这点上，其实我们跟iOS是完全不同的设计思想。我们是“易上手”，看起来跟iOS一样简单，但是“难精通”，功能非常多，集大成。甚至在设计时，我们有句名言叫“让用户有发现的乐趣”。

“我对互联网思维最深的理解，除了七字诀以外，就是群众路线，即开源社区。互联网是一种思想，一种先进的生产力和先进的指导思想。如果能把这个模式想透，应用到任何业务里，那个业务都会与众不同。

今天来主要跟大家分享我做小米的四点思考。小米前面的路还很漫长，我们今年取得了一些成绩，主要感谢大家的支持，更多的是我们赶上了智能手机在中国爆发的时间点，所以才会有“飞猪理论”。

但对我们要做的事情来说，小米才刚刚开始。我想把我们按这种哲学做出来的中国产品，带到全世界，让全球的每个人，都能享受到来自中国的科技创新乐趣。

我相信未来十年，小米会像70、80年代的索尼带动整个日本的工业一样，像90年代、21世纪三星带动了韩国的工业一样，带动中国的工业。

小米的目标，是要成为中国的国民品牌，小米的梦想，终将成为中国的未来。

谢谢大家！