



雷军  
小米科技董事长兼CEO

## 我为什么反复研究这 4 家企业？

低毛利是王道。只有低毛利，才能逼着你提高运作效率。

学习同仁堂，做产品要真材实料并有信仰。

当年，柳传志先生推荐过一本讲如何创办一家百年企业的书，叫《基业长青》。于是在创办小米之前，我就问自己：怎么才能创办一家百年企业呢？于是我便想，何不去学习一下现今做得好的企业呢？

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：

1) 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，过程即便繁琐也不能偷懒。换句话说，要用真材实料。设想一下，假如企业都这么做，那我们的社会还会有毒大米、三聚氰胺、雾霾吗？2) 修合无人见，存心有天知。意即你做的一切，只有你自己的良心和老天知道。这句话，是关于如何保证第一句话被执行的。

这让我颇受触动，于是我便想，为什么改革开放 30 多年来，在全球观念里，中国就是生产劣质产品的地方呢？许多人开玩笑说，中国人太聪明，其实就是喜欢走捷径、喜欢偷工减料，以至于让世界友人对中国有这样的印象。

于是我又问自己，有没有千年企业呢？其实有，那便是宗教。宗教其实就是信仰。因此，若想办成一个持续永恒的事业，就得有理念，并且把这种理念变成信仰。

所以，我认为如果我们想做到基业长青，就要做到两条：第一，产品要真材实料；第二，要对得起良心，

把做真材实料的理念变成信仰。

思考过后，我做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。甚至可以夸张地说，我们只买贵的，因为贵肯定有贵的道理。对于一个从零创办的公司而言，这是非常不容易的，因为这样做便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，处理器用高通的，屏幕用夏普的，最后组装也找的是富士康和英华达。

打磨好产品后，我们还面临一个头痛的问题，那就是很多公司不太愿意与初创企业合作，因为当一个创业公司一切都从零开始时，很多人是不相信你能做成的。所以光在找手机主要的供应商上面，我就花了大概九个月的时间，想做一个好东西，非常不容易。

在挑选电子件合作商时，一开始我以为做手机跟做 PC 一样，买个元器件就行，但后来发现并不是。手机里绝大部分是电子件，这意味着我们在挑选合作商时要投资研发资源，承担巨大风险，因此我们在选择合作伙伴时要异常小心。

在挑选组装合作商时，我跟行业第一名到第四名都谈过，但都没人理我，最终我说服了第五名英业达集团的子公司。我曾与他们南京总经理谈过三次，最后他觉得我的想法靠谱，于是选择跟我们赌一把。

在定价时，我们做出第一款产品时，成本高达 2000 元人民币。当时国产手机的定价多为五六百元，两千元的手如何卖好，公司内部同事完全没信心。

原本我们的定价是 1499 元，一部手机要赔 500 元，这肯定是不行的。在产品发布前我想了一个通宵，后来又找几个合伙人一起商量，最终决定定价 1999 元。因为我相信，我们生产出来的是好东西，它值 1999 元这个价格。一周后我们发布了这款手机，大获成功。

我发现，我们中国人需要的是好东西，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，也没有发过一篇公关稿，并且要求全员保密，甚至要求员工不能说这个公司是雷军做的。

刚开始，我们从自己擅长的软件入手，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。产品刚开始发布时只有一百个用户，第二周就增长到了两百个，第三周后四百个……几乎每个星期用户都会翻一番；10 月份，我们就被全球的开发者论坛 XDA 推荐，并获得了安卓最佳产品的提名。

所以从创办小米的过程中，我也悟到：要认真做好产品，要相信口碑，口碑是信仰的一部分。

我们的每一款手机，哪怕是只卖 599 元的红米 4G，也都是国内顶尖的供应商。而且为了把手机做好，我们每年只出一两款手机。并且我保证，每一款手机都是我自己用过半年或者一年的，我知道这个手机好在什么地方，我也知道它不好在什么地方。我做了 25 年技术，如果这个东西我自己没有使用过，或者我自己都不觉得好，我能够站在这里给大家推荐吗？

小米，是我在 40 岁实现财务自由后创办的公司，而这最大的优势就是我不会为了钱去做什么事情，而是为了自己喜欢的、自己满意的去做，所以我在做小米时做的第一件事就是保证货真价实。

**学习海底捞，口碑源于超预期。**

我想到的第二家企业是海底捞。

七八年前，我在机场的书店买了一本《海底捞你学不会》。在看了三四个小时后，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？很多人很快想到了口碑营销，可当你一旦想到营销时，这件事情就死了。你首先应该想的是：什么样的东西才有好口碑？

看完这本书，我就去了海底捞。跟其他火锅店一样，海底捞的环境很嘈杂。但让我惊讶的是，海底捞的服务员脸上都带着发自内心的笑容。其他服务型行业，比如民航业的空姐们比海底捞服务员漂亮的多，制服也更好，但她们常常是一种皮笑肉不笑的状态。相比之下，海底捞服务员脸上的笑容非常打动人。

我问海底捞的服务员：你当个服务员有啥好笑的呢？她跟我说：“我是一个 40 多岁的下岗女工，一直找不到工作，后来海底捞录用了我，七八年前就给我每月四千元工资，我睡觉做梦都会笑醒。”这句话让我很受触动，我就想如果我不能对员工好，员工会怎么对我们的客户呢？所以我决定小米的客服，在北京首先要比同行平均工资高 30%，四千块钱起，最高能到一万二。

微博上曾有个段子讲得特别好。有个客人在海底捞吃完饭后将餐后没吃完的西瓜打包带走，海底捞说不行。当他结完帐时，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。”那一瞬间就把客户打动了。所以，你知道什么叫口碑了吗？

后来，我怀着无比崇敬的心情去了迪拜帆船酒店。一进帆船酒店，就感觉金碧辉煌，好像真的贴了金子，不过在我的审美里不觉得这是奢华，而是土。所以我觉得很失望，这难道是全球最好的酒店吗？我想可能是因为我对其预期太高了。现在回想起来，帆船餐厅非常好，只不过当时我的心理预期如此之高，以至于最后真的失望了。

因此，我也意识到，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，但是他没有超越我的心理预期；海底捞虽然闹哄哄的，但是它的服务中的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？

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。我常觉得，广告这东西一半有效一半无效，比广告更有效的是口碑。

为什么很多保健品人见人烦，就是因为他们天天吹牛，广告多得让人心烦，于是消费者也渐渐不愿意相信

了。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，我看到一个用户在微博中投诉“小米电池用了两个星期以后充不进去电”，当我正打算回复他时，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丝差错，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，最后那个用户还挺感激的。

再比如，双 11 时用户在凌晨一点多钟下的单，结果物品在当天早晨六点就送到了。有时，用户会开玩笑说小米的物流“丧心病狂”，刚买完几个小时后，货就已经送到了，不过这却是一个非常能够打动用户的小细节。

所以，口碑的核心是超预期，而不是新媒体营销，其本质是认真琢磨产品和服务怎么能够打动消费者。当你用心去经营口碑时，你的口碑就一定会提高。

**学习沃尔玛、Costco，低毛利、高效率是王道。**

我想到的第三家和第四家公司是沃尔玛和 Costco，并且一直在学习它们如何提高运作效率。

先说沃尔玛。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为 45%，这其实是很黑的。于是老山姆就想，我能不能只赚别人一半的钱，只做 22% 的毛利率呢？天天平价，如此一来，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，自己却将毛利率降低到 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 100 美元，美国人就会愿意开车到 10 英里以外。于是他就不在市中心办，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 30 年就成为世界第一，这就是高效率。

很多商学院都会教一堆概念给我们，但其中有很多是错误的，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，要么涨价，还有别的方式能提高毛利率吗？现在，我在做投资时特不喜欢毛利率很高的公司，因为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。

说完沃尔玛，我也想谈一谈 Costco（好市多，美国最大的连锁会员制仓储量贩店）给我的启示。几年前，我跟金山的一帮高管去美国。我们那时的 CEO 张宏江曾

担任过美国微软的工程院院长，他一下飞机就租了辆车直奔 Costco，后来同行的七八个人也去了，回来后都很激动。

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 只卖 150 美元，合 900 元人民币。美国的房子、土地、人工等都很贵，但这两个箱子的价格却只有国内的 1/10。所以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 倍的价钱买这种箱子，这究竟是因为什么？

后来，我在研究 Costco 时不禁感叹这家公司确实厉害。他们的信条是：所有的东西，定价只有 1%~14% 的毛利率。任何东西定价只要超过 14% 的毛利率，都要经过 CEO 批准，还要再经过董事会批准。

我看了他们的财报，平均毛利率为 7%，这样在美国做大型连锁零售是不挣钱的，因此他们通过让用户成为会员，并收取会员费来盈利，Costco 有 2000 多万会员，每人一年收取 100 美元的会员费。Costco 店面面积大约只有沃尔玛的 1/4，每种东西只有两三个品牌，都超级便宜超级好，后来我们都成了 Costco 的会员。

所以我想，一个公司的毛利率越高，真的越好吗？其实毛利率高的公司，效率一定是很低的，而在低毛利的情况下，怎么高效率的工作才是最厉害的地方。

所以，沃尔玛跟 Costco 这些零售业也给了我启发：低毛利是王道。只有低毛利，才能逼着你提高运作效率。小米要接近成本来定价，高效率就是王道，没有高效率，整个公司会赔得一塌糊涂。

我一直在想，做电子商务为什么要烧那么多钱呢？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赚钱提高效率”。但是类似于亚马逊这样的神话，只有贝佐斯做到了，一般是做不到的。

如果我们既不想坑用户，又想赚到钱，就要提高效率，将模式优化——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。因此，我们一定不能雇很多人，一定不能做很多事。我的哲学是少就是多，一定要专注，简单就是我们的核心竞争力。

不过，提高效率不等于克扣员工，而是应该在雇佣员工时精挑细选。人，对于一个高效率的公司来说，是最重要的资产。我们应该尽量少雇人，但同时我对已经雇佣的员工有一个要求：前两三百人，全部需要具备 10 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。💡