

小米的痛苦

电商是一种只是高效率新零售,我们不能这样狭隘的理解电商,我们要用互联网的技术、方法论,重构整个零售。

痛苦在三个地方

大家对我们的认知很奇怪,实际上小米的痛苦在三个地方

我发现,现在大家对小米的认知很奇怪,一方面对我们要求巨高,一方面对我们要求又不高。

实际上,我们的痛苦在什么地方呢?

第一,员工过万,再不变革压力就大了。在去年11月,小米员工过了1万人。据我的观察,很多公司在1万人的时候,如果不做组织结构再造,不改进精细化管理,这个企业压力就很大了。

第二,如何跨过千亿的坎儿。今年小米的销售额马上过1000亿,很多企业家朋友跟我说,1000亿是个坎儿,理顺了能过1000亿,理不顺这1000亿就不行,甚至涨到1500亿,给你再掉到900亿折腾好久。

当年美的,干到1400多亿以后,也是主动减速,减掉二三百亿做的不好的业务,才换来这3年美的一直保持高速增长。

第三,多维度的复杂度。最近我在内部讲了,N的4次幂的复杂度。

我们原来强调,手机只做一款,现在变成了10款;我们销售渠道原来只做小米网,后来在2013年7月先做了小米天猫官方旗舰店,2015年我们开始做京东这个销售渠道;销售区域从中国扩大到覆盖20多个国家;品类从手机品类扩充到二三十个品类;这四个纬度发展以后,我们所有的

人其实都面临着很大的挑战,这个挑战看起来很简单,仔细一想还是挺复杂的。

我举一个例子,我们过去六七年都在做手机,你要问我手机市场销量,我能够倒背如流,连小数点后3位都能说出来。

但是你要问我笔记本,电视,空气净化器市场有多大,很难回答。这就是多品类的复杂。

这也是为什么最近2年,我自己觉得挺痛苦的,管理层也觉得很痛苦。

团队过了1万人,销售规模在1000亿的坎儿上,还面临多维度发展的复杂性,小米正处在这个横竖都不舒服的阶段。

小米现阶段的突破重点

小米现阶段的突破重点:技术、管理以及交付。这个阶段既要考虑复杂度,又要专注突出重点。小米今年进入了3大工程攻关阶段。在未来3—4年时间里,小米能够拥有万项专利。

工程一:技术创新,就是要成立技术委员会,专项管理核心技术的中长期研发和各种预研工作。

对整个创始团队全部是20年研发公司来说,我们从来认为技术就是基础,所以在初期的一年半里,公司里所有人都集中在研发部门。我本人以及其他5个联合创始人都是做技术出身的,到今天为止,平均有20年的行业经验。

第一个创新是MIX。其实这是一款概念手机,可能你能找到它很多的缺点,但其实这只是作为概念手机设计的,我压根儿就没有想过要大规模量产。

我只是想试一试,手机有没有可能做成全面屏的,最后,MIX成了全球第一款全面屏的手机。同时,我在这款手机上又试了第二个创新——全陶瓷。全陶瓷把手机加工的工作量又提高了一个数量级,在材质上实现了突破,但要大规模生产也很困难。

所以这个手机最核心的两个创新点,第一个是全面屏,第二个是全陶瓷。

前天我们又发布了小米自研芯片——松果澎湃S1,这款产品大概是2年多前开始研发的。

我们还有很多的核心技术,正在研发之中,投入了多支队伍,未来大家陆续能看到他们的成果。

我们去年申请的全球专利超过了7000项,虽然现在通过率不会达到100%,但是最终比例应该还是会蛮高的,也就是说两三年以后,小米这几年在专利上的积累,就会爆发。

所以这将是主抓的第一个方面,叫技术委员会和技术创新。小米模式,品质是前提,失去了品质谈性价比没有价值。

第二,品质是个系统工程。开年的前2天,我开了整整2天会,谈的就是品



02

雷军
小米创始人

质。小米杀到手机市场，就是靠品质击败了山寨机，就是靠品质杀开了一条血路。

原来在品质保证上，我们用的方法是找一流的供应商，几乎是买最贵的元器件，用最好的工程师。

以前是这么干的，以后我们也不会舍弃这一点。小米模式，品质是前提，失去了品质谈性价比没有价值。供不应求就是交付有问题，我现在直接管

第三，交付。创业的前5年，小米总是极度缺货，从来没有正常供应过，也被友商扣了个帽子叫“耍猴”。好不容易供应正常，又面临各种品类问题，总之经常是焦头烂额的。

去年我直接管理供应链之后，仔细琢磨了一下，发现把供应链管好也是系统工程。

交付作为抓手，除了跟生产目标计划有关，它还跟几个环境有关：第一个是销售预测，今年我们要求的销售预测是12个月的，就是要预测全年的。我们现在规模太大，如果不做好全年规划，需要生产的时候根本就没有货。我们现在已经在做明年全年的规划了，就是2017年开始做2018年的全年规划。第二个是供应链规划。今年7月1日我们就要开始做整个供应链规划，需要生产那么多只手机，要完全可控这个事情，没有提前量和系统的安排是做不到的。

第三个是还要强化我们的IT系统和IT设施。所以今年的第三项重要工作就是抓交付，就是我要生产什么东西，这个东西能供应的上。

所以在手机重点业务上就这三件事，就是技术、品质和交付。小米模式，品质是前提，失去了品质谈性价比没有价值。

今天的零售形势，线下一定是主旋律，因为线下有它的优势。

在去年同一天，我上午在会上讲了新零售，下午马云在另外一个会上讲的也是新零售，也就是说我们的思路走到一起去。

电商是一种只是高效率新零售，我们不能这样狭隘的理解电商，我们要用互联网的技术、方法论，重构整个零售。

所以从去年年初，我开始用互联网思维思考该怎么干，最后取得了突破——就是小米之家全部自营。

在中国所谓的连锁店，绝大部分都是叫挂牌子的店，挂你的牌子，从你这儿订货，就叫专卖店、加盟店，这个动辄每个品牌有3万家、5万家、20万家。

但这并不是真正注重运营效率，自营店的本质是全部都自己管控，利益一体化。

这就意味着每个零售店里面，小米管理，小米发工资，小米负责房租，小米负责定价，所有货架上的货全是小米的。

看起来这好像是计划经济，不是市场经济，但是你真的管好了，这个计划

经济远超过了市场经济。小米之家坪效：每平米26万人民币。

小米的成果

今年1月份，地处北京清河的五彩城购物中心给这里的小米之家发了一个全优之星奖，就是在他们所有的指标里，我们都排第一。

五彩城10万平米，小米之家250平米的面积只占五彩城的1/14，去年10个月的营业额，占了五彩城购物中心全年营收的1/14。

这个小米之家只开了10个月，还是在地下一层，不仅不是最好的位置，还属于中等偏差的位置。

去年年底的时候，小米之家的店面平均面积都是200多平米，51家店里面，有8家一年营业额超过了1亿。

我们很多小米之家店的表现都很好，现在做到了所有零售店的单店成本，控制在7%以内，含总部成本大概在9%以内，什么意思呢？

就是100块钱的东西，你卖109块打平，卖110就赚一块钱。最能说明效率的坪效目前稳定在每平米26万人民币。

小米在产品设计、品质、性价比等一整套上的先进模式，我觉得是极大地影响了同行，并且推动了全行业进步。

通过进去搅合的这套模式，我就是想推动整个中国，在各行各业改进效率。