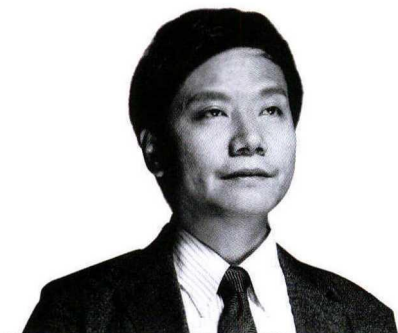


## 雷军:小米如何成功逆转



**雷军**

小米公司创始人、CEO

小米是手机公司,也是移动互联网公司,更是新零售公司。我们在移动互联网领域做了不少事情,也到了一定规模,今年的收入过百亿了。而很多人还没意识到这对小米公司的价值:我们从一家电商平台公司已经进化成为新零售平台

大家对小米存在一些认知差异,主要因为小米属于新物种,有着前所未有的新商业模式结构,所以在不够了解小米的时候很容易误解。比如,小米创业初期很成功,大家就觉得小米模式是王道,互联网思维就是厉害,后来小米遇到困难,大家又觉得小米模式不行,互联网思维是忽悠。实际上,互联网思维是源自互联网精神的思维,但不是只有互联网才适用,它的本质是透明和高效。互联网是0,实业是1,如果实业立不住,再多的互联网思维也没有用。

小米创业之初,仅仅两年半时间,为什么能够从零做到中国第一?

我们今天回想一下,2010年一个小创业公司拿着3000万人民币做手机,进入了全球竞争最激烈的行业。这个行业竞争有多激烈呢?国际手机市场上,其实只有两大玩家,一家叫苹果、一家叫三星,你们再想想哪个行业只有两大玩家。在中国市场上,我们入场时有300家,到现在活下来的只有20多家,其中前几家我认为基本上能活下来,后面10多家还在抢夺生存权。这是全球竞争最激烈的领域。在这么激烈竞争的领域,一个从零开始的创业公司只用两年半干到国内第一名,到今天我自己都觉得匪夷所思。但是奇迹发生了,为什么?

创办小米是在我卖掉了卓越、金山成功上市、休息了三四年之后,在我40岁的时候决定干的事情。小米想干什么事情呢?我想为中国解决点实际困难,这个实际困难就是当时的国货不够好、价

格很贵,很多人就去国外买买买。

### 面临万丈深渊

过去两年,小米到底遇到什么困难?

过去两年外界舆论几乎一边倒,觉得我们不行了,那么我们究竟遇到了什么问题?如果不搞清楚我们自身的问题,其实很容易乱决策,尤其是企业遇到压力的时候。我跟一些企业家交流的时候说到四个字:守正出奇。遇到问题的时候,大家希望用奇招来逆转,这是错的。遇到困难一定是某个基本功出了问题,守正比出奇更重要。其实企业都是被自己击败的,只有当你守正了,立住之后至多是好一点差一点,然后你再想奇招怎么胜出。尤其是大规模的企业,像小米现在一千多亿的营业额、一万多人的时候,守正非常重要。

我们今年一季度的出货量是1362万台,去年几个季度的数字都不好,全球出货量跌出了前五,负面报道很多,甚至今年年初的时候,还有评论说:“世界没有任何一家手机公司销售下滑后,能够成功逆转的,小米前途堪忧。”为什么手机销量下滑以后很难逆转?因为这是供应链全球高度整合的行业,而且上游也是高度垄断,技术迭代又非常快,你的成功是需要很多合作伙伴共同努力才能达成的。如果大家不看好你就意味着给你的支持就减少,就会一步一步滑向深渊。

我们遇到了什么困难呢?第一个困难,线上市场遭遇恶性竞争。当我们450

亿美元估值出来以后,所有人都觉得他也能干,只要烧钱就行了。所以在过去两年时间里,一些同行在手机市场赔的钱是天文数字。

第二个困难,我们专注线上,但错过了县乡市场的线下换机潮。小米整个商业模式就是为了高品质、高性价比。高性价比是效率革命,要提高效率在当时的市场情况下只有电商能够完成小米要的效率。所以我们在过去几年里面专注于电商,但是有一个天大的缺陷,电商只占商品零售总额的10%,到今天为止90%的人买东西还是在线下买,也就是说就算线上100%是你的,你也只有10%的市场。在过去几年中小米面临的最大问题是战略如何升级、如何才能胜出,所以我们最痛苦的是如何高效率做线下。

手机行业普遍定价是成本价的2~2.5倍,就是你需要花很多钱才能做得动线下市场。原来我们做电商接近零毛利就可以做,今天做线下的时候定价结构就有问题,我要成本价做电商的同时,又要加100%的价钱做线下,就开始左右手互搏。所以过去两年我们都在进行战略突围,要么就甘于做一个还算不错的手机电商公司,要么想办法提高整个中国零售业的效率,就要有像当年沃尔玛、Costco创办时一样的决心来改变中国的商业业态。

第三个困难,高速增长带来的管理挑战。各位想一想,一个公司从十几个人长到超过一万人,天呐,到处漏水。关于我们做的生意我一再讲是“海鲜”生意,半天就要搞定,否则下午就臭了。我们的生意很复杂,而且涉及到巨大的现金流、库存和非常长的周期:订货需要提前4个月,库存周转要求很高。在这种情况下快速成长的公司稍有不慎就是万

在过去几年中小米面临的最大问题是战略如何升级、如何才能胜出,所以我们最痛苦的是如何高效率做线下

丈深渊。

这三个问题中最要命的是第二个:商业模式能不能突破?

### 怎样成功逆转?

我们是怎么解决刚才提到的三大困难呢?其实在去年年初小米的全员动员会就提了两个字:补课。我们还很虚,要放下架子从零开始创业,缺啥补啥,对标行业领先者,保持谦卑的心态。我们就只提了补课,销量都不在我们的计划当中,坚持补好课,基础能力上来,还能不赢吗?关键是练好基本功。

在业务管理上,最核心的是意识到手机工业的复杂度,需要产供销一体化。我们在手机部、供应链、小米网销售团队分别组建专门的参谋规划协调部门,一年里从0开始建立起超过100人的协同团队。就是这100个人在帮我协调整个庞大的产供销体系联合作战。

在几种能力具备了以后,我今年提了三大命题。我们面临的问题有300个,我说300个解决不了,我们要以创新、质量和交付三个命题为龙头来解决问题。对手机业务来说,质量是生命线,我们是靠质量在中国成为第一的,我们也是靠质量消灭了所有山寨机,但是今年的问题是对手不是山寨机了,我们的对手是中国最牛的公司,怎么能在质量上全面超过他们?

今年年初,我亲自牵头质量委员会,

经过十多次专项会议的讨论,制定了翔实的质量行动纲要,并组建质量办公室专门督办。我们的目标是用品质的铁拳赢得市场。

当然,我在今年年初讲最坏的时候已经过去了,很快第二季度就立竿见影,我们第二季度出货2316万部,环比增长70%,重返世界前五。现在看来,业绩回来的速度比我们想象要快很多,我觉得它是我们过去一年夯实基础、苦练内功的必然结果,所以我们又创造了一个奇迹,基本实现逆转。我认为逆转的核心是分清楚了优势和劣势,重点抓住劣势,放弃了KPI和销量,全力夯实基础,保证公司健康运营。

我觉得小米之所以能够逆转,还有一个关键原因是创新,因为不创新是逆转不了的,我们在创新方面做了哪些事情呢?

什么是核心技术创新?举个例子,我们去年在全球发布了全面屏手机小米MIX,惊艳了全球。这款全陶瓷机身的手机屏占比达到了91.3%。我们把这种新手机设计形态命名为“全面屏”。现在包括今年的三星Galaxy S8、9月份即将发布的iPhone8,大家都跟进了这种设计,整个行业都接受了“全面屏手机”这种定义。我们站到世界的巅峰,引领了整个技术的潮流。

再讲在相机上面的投入,小米6被用户高度认可的是:变焦双摄、拍人更美,我们在变焦双摄上比同行旗舰机要好很多,我们找了一个公证处,认真做了小米6和另外两款同行旗舰手机的盲测,有63%的人觉得小米的手机好。其实不光是屏幕,我们还在包括芯片在内的一系列核心元器件方面招揽人才组建业内顶尖团队,投入巨大,下了苦功夫,实现

了大量核心技术创新。

截至目前,小米已获得授权专利4806件,其中一半是国际专利。去年我们申请了7071件专利,获得了2895项专利。在支撑产品技术创新不断涌现的同时,这些专利储备也为我们未来进军欧美市场打下了良好的基础。

理解商业模式创新的本质题眼是“小米是一家什么样的公司”。我最近把它简单总结成一句话:小米是手机公司,也是移动互联网公司,更是新零售公司。我们在移动互联网领域做了不少事情,也到了很大规模,今年收入也是过百亿的。而很多还没意识到小米另外的价值:我们从一家电商平台公司已经进化到新零售平台。

小米手机做得好,带动了小米网的销售,小米网做起来以后,又销售了更多的手机给用户,然后小米手机里预置的小米商城APP又再次拉动了销售,简单讲就是爆品推动平台,平台又推动爆品,是一种良性互动的模式。

接着我们更大的战略突破是做了小米之家。小米之家是具备电商效率的线下零售店,每平方米的坪效是27万人民币,目前排在世界第二。我认为是小米在过去两年巨大的创新,就是可以用电商成本做线下零售店!

买手机是一个低频的行为,厂商打了大量的广告说服用户两年买一次,两年以后又需要再打大量的广告。那怎么解决这个问题呢?它需要产品组合,我们为此发明了硬件生态链的打法,丰富完善产品组合,用一两百个产品黏住用户。

但这个模型的缺点是什么呢?太复杂,这个人要懂硬件、软件、IOT、零售等等,几乎是个“全能型”的模型,这对整个团队的要求非常高,执行难度非常

大。全球有哪家公司又能做平台,又能做硬件产品,还能干互联网?寥寥无几。小米模式本身有着非常大的难度,在每一个纬度上都有世界级的竞争对手,你还必须胜出。

### 小米的核心竞争力到底是什么?

我在小米内部反复讲的话有这么几句:第一是米粉文化,就是和用户交朋友。其实和用户做朋友是件挺难的事。很多人永远想的营销方法都是怎么把东西更贵地卖给消费者,这样的用户都是敌人怎么会是朋友?把他口袋里面的钱放到你的口袋就是“抢”。所以怎么样能和用户交朋友,是我们所有业务展开的基础。第二做感动人心、价格厚道的好产品。第三是铁人三项,就是三项基本功:硬件+新零售+互联网,第四是实业+投资,用生态链完善产品组合。

小米生态链部门加上小米公司自己的投资部一共投资了200多家公司,覆盖面可能远超大家的想象。我的观点是自己能不干的就不干,因为我们的业务极为复杂,永远要强调专注、简单。

我们生态链业务发展的历程可以比喻为“大船到舰队”。2014年初联合创始人刘德带着十几个人建立了生态链部门,陆续做了各种产品。现在手环做到了世界第一,空气净化器去年是中国第一,实际上也是世界第一。平衡车是世界第一,充电宝是世界第一,扫地机器人也是世界第一。

整个公司获得了140多项工业设计大奖,包括小米手机、电视、盒子、音箱在内。我认为好产品也是要好在设计,在我们8个创始人里,刘德之前担任过北京科技大学工业设计系主任。我在组建小米的时候,认为中国产品要改变

设计,以前大家认为品质是功能上的品质,其实感受上的品质也很重要。各位去了小米之家,就知道今天中国制造业设计出来的东西都是世界顶级的,每天都吸引了很多外国人来我们小米之家“海淘”。

小米之家从去年2月份开了第一家,到今年8月份开了156家。目前开一家火一家,坪效非常惊人,仅次于苹果,居世界第二。我们是用和用户交朋友这种理念持续地去思考如何提高效率,如何让用户有更好的购物体验。

周末去小米之家,每家都是人山人海。大家觉得零售业不行,其实是传统零售业不行,要想在零售业领域大有可为,关键是达到电商效率,并且与传统的零售业在展示和体验上的优势相结合。

我们小米之家的目标是三年开到1000家,五年内营业收入力争破700亿。目前一家店平均200个平方米,平均营业额在6500万到7000万之间。

怎么能在短短一年多时间就做出这样的业绩呢?我觉得关键是小米的价值观。第一是和用户交朋友。第二要有合适的产品组合。第三坚持高品质、高性价比。当高品质、高性价比植入消费者的印象以后,用户觉得在小米买什么东西都不是要钱的,现在小米之家都是像超市一样摆着筐的,很多人都是拿着筐买东西。

小米模式的核心是获取用户的信任。我的观念是把产品做好做便宜,让用户买东西的时候不看价钱,这样的销售效率才能做到最高。其实美国的Costco做到了这一点。你要把生意做到用户不需要看价钱,这是用户对你的信任,这就是商业上最大的成功。

● (根据雷军内部分享,有删节)