

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，也会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。

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元器件，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！