

雷军:互联网+助飞实体经济

66 提要:“两会”期间, 克强总理吹响了“互联网+”的号角, 全国大会的时候我也仔仔细细琢磨了文件精神, 它主要的含义是什么? 即如何利用互联网最新信息技术把商业模式和实体经济相结合, 帮助实体经济提质增效、转型升级。我怎么能够把互联网+讲清楚呢? 其实最好的方法就是结合过去五年小米的创业经验来讲, 可能能够让大更深刻地理解。

关于小米的成功史, 也许你看过很多遍, 也许每一次你对它为什么能够成功都会有新的感受。

看一下我们过去三年的营业表现。我们去年做了743亿的营业额, 同比增长135%, 其实这个增长速度在全球来看都是一个奇迹, 手机的销量我们在去年做到了6112万台, 预计今年会到8000万至1亿台。作为一个企业家, 这些数字我不是很激动, 我更愿意跟大家分享让我更激动的三个数字:

第一个数字是综合口碑, 这个数字是国家统计局中国信息中心发布的, 在安卓手机中远远领先了其他同行;

第二个数字是质量认可度, 也远远地领先其他品牌同行;

第三个数字叫留存率第一, 就是用小米的人再换小米手机的人, 这个报告是新浪微博报告的, 微博的用户主要是一线和二线城市, 有了这个数字之后我们做了内部大数据统计, 我们发现小米手机的留存率超过了40%。

马上5周年, 我们收了几份特殊的礼物, 《财富杂志》为我们贡献了本年度十大杰出的全球领袖, 更为夸张的是就这几天美国《时代周刊》给了我们这样的评价: “Lei Jun China's phone king 中国手机之王”, 我相信这个评价对我个人、对小米都是极为夸张的评价。我跟他们开玩笑说可能是为了纪念我们5周年, 所以给了我们这么高的评价。

小米是如何做互联网+的? 在如此一个极度竞争的市场里面, 小米是怎么做到的? 不借代价做好产品。

要想做好产品首先要找对人, 你能不能找到中国乃至是世界最好的人来做这件事情。小米的创办者是8位, 我给他们的评价是最好的团队, 平均年龄45岁, 平均超过20年的工作经验, 5个从国外回来, 他们在美国生活工作时间平均都超过了15年, 3位是中关村的本地创业者, 是土洋结合, 跨行业创业。初期我们创业几百人主要来自跨国公司, 就是微软、谷歌、摩托, 还有一部分老金山的同事。初期我们规模不大, 人也不多, 但人才密度和强度非常高。小米诞生在中关村, 有它一定优势, 值得湖北学习。

两条经验: 人才 + 资金

第一, 我们从跨国公司挖人, 引进了先进的思想、技术和人才队伍, 我们初期的前200人里, 大部分人都来自于跨国公司。第二, 小米在中关村创办的时候, 融资从来没有离开过中关村, 小米在过去几年里至少融资超过20亿美元, 光去年四季度就在亚太29家银行最大规模贷款10亿美元。有了人才和资金以后, 还有一点就是要专注, 在互联网创业里面尤其强调专注, 单点极致, 把力量用在一点上去穿透。5年只做四款机型, 产品用户群定位精准以前, 手机都是三四个数字的代码加字母, 老百姓都记不住, 也不知道自己用的是什么机型。而我们的观点是集中精力做好一两款机型, 5年时间做了四款机器, 就是针对不同客户群的, 最核心的产品叫小米手机, 高端叫小米 Note, 大众机型是红米, 红米 Note。怎么把这个机器做好? 我们不惜代价, 坚持技术创新, 坚持使用最新技术、工艺和材料把一款手机做好。

我们研发一款机型的成本其实不止1亿, 是好几亿。你花很少的钱也可以做, 但你想做好、做精致, 甚至做到极致的话, 它的成本是非常高的。传统手机研发会有三、五千人, 他们会把研发人员分散到几十款产品, 我们的人全部投在一两款机型上, 我们在一款产品上的投入是同行的10倍以上, 而且研发周期也是同行的两到三倍, 所以要想获得真正的成功, 在研发上的投入是要不惜代价的。

对于供应商, 小米只选世界最顶级加工厂。我刚去过德国, 人家螺丝钉都做到了第四代, 螺丝钉上有一个口, 说拧3圈半就是3圈半, 绝对不是4圈, 这在中国是不可想象的。日本和德国比我们先进就是因为这个, 对待细节、对待每件小事非常认真。

做好产品, 需要顶尖的工艺合作伙伴

我认为, 要想走出一条新的路就是不惜成本, 比如我初期选择供应商, 只选贵不选对, 全是世界最顶级的。找加工厂, 这个事情



很简单, 深圳就有很多加工厂, 当时我的思路是从全球第一名找到全球第十名, 结果找下来没有一家理我。为什么呢? 他们说优秀的工厂资源都是有限的, 你一个小小公司人家为什么帮你做? 帮你做你又没量, 为什么帮你做? 所以我又亲自出马谈了第二批, 好不容易说服了一家加工厂。后来小米越来越强大, 我们也有两家加工厂。当我们选新店的时候, 但也是选最贵最高档的地方, 只有这样的地方才有机会真正做好一个产品。我就通过这样的方式选择与顶尖品牌同样的供应商、旗舰店, 找最优秀的人才去完成。

产品做好之后, 要真心真意和用户交朋友

其实, 和用户交朋友挺难的, 为什么? 我们有时希望能够从消费者口袋里挣到足够的钱, 在这一点上我的观点是把用户放在最重要的位置, 首先让用户满意, 再考虑企业的利润, 只有这样做才有机会可以和用户交朋友。

在和用户交朋友的时候, 最重要的是倾听用户的声音, 根据用户的意见改进产品。在过去几年, 用户给我们提交了1.5亿条的意见, 我们邀请他们加入小米手机的研发, 他们帮助我们做了全球的几十种语言, 帮助我们帮我们把系统移植到上百款手机上, 这些都是用户做的。

我们和用户走得非常非常近, 到什么程度呢? 用户跟我提一个意见, 如果我觉得这个意见重要, 在星期五下午你的手机就会有这个功能, 就会升级, 我们的反应速度非常快。有一次我跟领导聊, 他就说他的手机需要24小时开机, 晚上3点钟骚扰电话打进来会被吵醒, 他说你有没有什么办法? 我说这个功能其实很简单, 只要设计一个VIP电话, 晚上睡觉时你就进入睡眠方式, 只有VIP电话能打进来。后来, 我们很快做到手机上, 用户就觉得你的手机好用。几年前, 我在一个聚会上见到韩寒, 他说有些粉丝知道他的电话以后经常打过来, 有时候在开会接也不是, 不接也不是, 他很痛苦, 问有没有一种方法只接通讯录电话, 我受他的启发就做了一个功能, 我的手机能够只接通讯录的电话, 甚至还可以拒绝任何陌生电话, 但是可以接收短信。我们把这些功能都做得非常细, 用户有什么建议, 我们马上会接受, 我们每个星期出一个新版本, 过去五年时间已经出了两三百个新的版本, 这样用户就觉得他参与进来了, 他甚至会和我们交朋友, 这个问题是我跟雷军提的。我们把用户放在第一位, 大家就很热情地帮我们提各种各样的意见, 很热心地帮我们给他的朋友推荐我们的产品。

两年前元旦上班的第一天早上, 我在办公室楼下的电梯上碰到一个粉丝, 他说他是贵阳人, 专门在楼下等我一两个小时, 就为了送我一个礼物, 他感谢小米让他体验到了一个很好的感受。小米和其他品牌是不一样的, 我们是和用户同步成长的, 如果我们真心地和用户做朋友, 用户就会帮助我们改善产品, 甚至帮助我们做研发, 帮助我们去推广。

互联网是一个开放精神。小米的经验是发动了数百万用户一起来做手机, 用了短短一两年时间就组织了数百万用户给他提意见, 所以小米手机一发布就非常地火爆。它就是群众力量, 要深入群众, 相信群众, 从群众中来到群众中去。只是互联网的手段比我们实体经济的手段要发达很多, 你可以以很低的成本集聚大量用户, 你甚至还能有几百万人给你提意见, 你甚至还可以动员一些重要用户帮你筛选, 这样就把有用的意见筛选出来。做中国最好的客户服务中心你邀请用户来做

产品以后, 你还要极度地重视品质服务。以前广告都承诺, 认为把成本控制的越低越好, 其实这么想的时候它的服务品质好不好? 我对以前的服务都是非常不满意的。

极度地重视品质服务

我在卖小米的时候, 我们能不能真的把服务做好? 当然, 在中国把服务做好也是很难的一件事, 在今天这样的经济水平下做服务需要大量的投入, 我不能保证小米的服务就是最好的, 但我希望做最好的愿望是极其强烈的。我给大家看一张图, 这是小米的售后服务点, 我敢肯定在中国没有任何一家公司的售后服务点这么高档, 这是小米之家, 我设计小米之家的精神就是像零售店一样漂亮, 要有免费的茶水、免费的Wifi, 要让每一个顾客就像到朋友家一样。

我们不仅是中国最大的手机公司, 也是中国最大的手机行业客服中心, 有1700个坐席客服, 有2750人, 这是另外一套体系。我跟同行交流时谈到服务规模, 他们卖手机的量可能跟我们差不多, 但客服人员跟我们可能差了10倍, 而我们客服服务的离职率只有15%。我办客服中心秉持几条标准: 第一, 薪酬要比社会标准高30%, 我们如果不尊重同事, 他们是不会尊重我们的客户的。第二, 每一个人每月600元的员工餐, 在我们公司食堂一天吃三顿饭。只有这样的决心才可以把服务做好, 这个投入是海量的。

我们能不能少做一点广告, 有些广告用户也不相信。我把服务当成产品的一部分, 而不把它看成费用。如果看成费用, 就做不好了, 而且我们把这样的客服中心放在中关村最贵的地段, 就是为跟了我们研发部门及时沟通, 是不惜成本和代价。

怎么激发一线同事们的热情, 让他们把服务做好, 把这些细致的工作做好, 我觉得这里面下的工夫也是很大的, 我们在整个客服服务中心的口号就是和用户交朋友。所以整个服务系统的话我们也拿了全国最佳Call center奖项, 我一直觉得在中国把客户中心做好非常不容易。

干掉广告费, 垂直一体化怎么样用互联网技术来高效地运作, 改善整个运作效率? 以前, 我们的产品为什么要控制成本才卖得出去? 因为我们没法跟跨国公司的产品比较, 如果我们价钱没优势, 用户就不会选择。如果没有创新, 我们只有控制成本才有机会卖出去。我们能不能用跟他们一样的成本做同他们很接近的好产品?

在今天, 我们有一个词叫定位, 比如手机行业国外品牌会卖到3块, 国内品牌会卖到2块, 我刚才讲的成本是制造成本, 这中间还有研发成本、推广成本、维修成本、服务成本。然后我就想出了这一种模式, 这个模式的核心是什么? 有一点像垂直一体化, 就是哪些事情能自己, 哪些事情能最优化成本。

首先, 是研发和市场。我们能不能用口碑营销? 什么叫口碑营销? 就是你把产品做好, 让用户去帮你去推广, 让每个用户推荐之后的朋友、同事去买, 这个成本最低。

换一句话说, 能不能不做广告? 一般商品有5%—10%的广告费, 把这个成本省了。你相不相信这个东西做得好, 如果你相信, 你就可以做口碑效应。

接着是销售环节。今天实体经济销售环节的成本之高让大家瞠目结舌, 怎么降低这个成本? 把这个手机做好, 我能不能不要产品渠道? 我自己开个网站, 就在网上直销, 不依赖任何人帮我卖手

机, 我就开了一个小米网, 把产品放上去, 每星期二开门, 其余时间不开门。在刚开始的前几年一周只开一次门, 每次只卖两三分。当我们把产品真正做好以后, 有一次开门, 850万人来买东西, 比买火车票还难。平常每星期二就有700万人来我们店, 所以我最重要的是解决供应问题。

仔细想一想, 传统的销售成本有多高? 大概是一个商品的30%—40%, 甚至有的是60%—70%, 绝大部分成本都是这样消耗掉的。这些消费渠道挣钱吗? 其实也不挣钱, 就是每个环节要花钱。所以我就把广告费干掉, 把成本降低, 按材料价格零售。

最重要的激励不是钱, 是股权。在中关村创业最重要的激励不是钱, 而是股权, 我们的股权成本没有计入研发成本。如果小米的这几百人全部享有股权, 他们会竭尽全力地把产品做好。所以我在研发成本上采用精品战略, 只做两三款手机, 单款手机的成本被大规模降低了, 虽然我的总体投入很高, 单款投入更高, 但实际上我的效益高了很多倍。

把广告干掉, 我把产品做好以后老百姓会帮我做宣传, 我根本不需要去做广告, 我也不想用任何渠道, 本来1块钱的东西我就卖1块钱, 甚至卖1块1就够了。

口碑营销

传统的口碑营销太慢, 一个人只能覆盖30个人, 今天能够覆盖300—3000人。但是要注意, 一个产品做得好, 正面口碑很快, 但是做得不好负面口碑更快, 所以这种口碑的压力下我们要不惜代价做好研发, 做好服务, 就是因为口碑时代效应, 这是互联网造成的。

有了口碑效应以后, 用户都来我这里买东西, 他不需要别的渠道, 完全可以电商直销, 所以我们就是把这几种模式全部整合在一起, 达到一个最圆满的效果。互联网的核心模式叫“免费+长尾”我们为什么做手机呢? 我们的手机为什么敢于成本定价, 这里面还出现一个新的问题, 我去年跟冯书记做汇报的时候, 互联网的核心是什么呢? 是免费模式, 我跟大家推荐两本书, 这是互联网非常经典的书籍, 一个叫《免费模式》, 一个叫《长尾理论》。

在互联网行业里面, 互联网认为用户的价值最高, 要把用户的心留住。为了把用户的心留住, 互联网上最好用的都是免费的。比如说新闻是免费的, 信息检索是免费的, 邮箱全是免费的, 这些东西都免费了。互联网公司做这么多东西不收一分钱, 它获得了什么? 它获得了用户, 它获得了用户的忠诚, 它获得了用户的粘度, 好评度, 他在非常短的时间通过免费模式获得大量的用户, 接着就占领了市场。传统业务只靠核心用户不赚钱的话就活不下去, 发不起工资, 股东不happy, 这就是长尾理论, 你为少数客户定制了特别服务, 这个前提大家想一下, 因为你客户群大, 我把天猫和淘宝简化, 马云本人也说过, 他们的电商实际上开商场, 开集贸市场, 他们自己是不经营的, 他们实际上做的是科技地产, 他们是不直接卖东西的, 他们是搭个台子。

怎么形容互联网这种商业模式呢? 就叫“羊毛出在猪身上”。原来我们在羊毛身上剪羊毛, 但现在羊毛免费了, 变成“羊毛出在猪身上”。早期腾讯先做QQ的时候大家都不看好, 到后来大家发现他们聚集了众多用户的时候, 赚了很多收入的时候, 腾讯才一步一步被认可, 所以互联网的核心模式叫“免费+长尾”, 就是免费模式加长尾理论。用核心业务免费大量的吸引用户, 提高用户满意度, 用长尾理论来寻找新的商业模式。所以小米干的事情其实是同样的。其实小米最在意的是什么呢? 是客户满意度, 客户满意了给我点小费我就活得很好了, 所以我们把这种经济模式叫做“小费模式”。

生态链增值

我把手机做好了, 跟手机相关的所有周边服务都做好了, 我的客户关注度就会越来越强。大家有时候去茶馆、餐厅、机场、火车站都有免费Wifi, 但是那个免费Wifi需要你输入电话号码, 需要你注册, 需要你找服务员要密码才能获得这个服务。后来我们小米之家在四五万个地方注册了免费Wifi, 小米手机一拿出来就可以用上。这时候苹果手机没的功能我们就有, 用起来就是方便很多。有一次我在星巴克, 立即给我弹出了小米免费Wifi, 要不要用, 这比我去找咖啡厅要密码方便很多, 咖啡厅也可以聚集用户, 所以它是个双赢的过程。

我们就是通过大量的集成做到一个全系统的优化, 我的目标是什么呢? 我们只花营业额的5%, 不到6%, 把我们从研发、生产、制造、服务、售后、维修, 所有成本cover, 其实在过去几年里我们做到了, 这样我们就做到了全球运作效率最高的公司。

我觉得在互联网这个时代, 没有效率是干不好的, 为什么我们这个商品会卖这么贵? 今天加了很多成本, 每一层都加成本, 我就先讲到这里, 这就是小米的基本商业模式。

(作者: 雷军)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销

食品界的苹果公司: 全食超市独特的管理之道

与“天天低价”的沃尔玛(Walmart)相比, 全食超市(Whole Foods)给人的印象是“天天高价”。这家以经营有机食品为主营业务的连锁超市, 甚至一度被冠以“全薪光”(Whole Paycheck)的称呼, 以形容其价格之高。但是, 这并没有妨碍全食超市受到大众的青睐。资料显示, 近年在《财富》杂志评选出的“全球最受赞赏公司”全明星榜中, 全食超市一直榜上有名。

这与全食超市CEO约翰·麦基独特的经营理念密不可分。

很少有哪家上市公司的CEO会像全食超市的CEO麦基那样, 公然宣称将股东利益放在顾客与员工之后, 因为这似乎有悖于华尔街投资者的诉求。但是, 这也并没有影响投资者对它的青睐。由于其特立独行的管理理念, 麦基经常被与乔布斯、布兰森相提并论, 全食超市也被誉为“食品界的苹果公司”。

麦基的管理逻辑很简单: 员工满意会带来消费者满意, 消费者满意会带来品牌忠诚, 这又符合股东长期利益。而让员工满意最好的办法, 就是充分授权, 给员工足够的自由度。

比如, 地区经理可以根据当地风格自行设计新店, 可以根据当地消费偏好自行采购, 自主决定库存比例, 以至于“任何时候, 每家店铺都会有20%到50%的商品不会与其他连锁店重复”。

这与沃尔玛等连锁超市集中采购、统一配送是不一样的。出于降低成本与追求规模经济效应的目的, 统一采购与统一配送是连锁经营企业最为常见的策略, 但全食超市似乎反其道而行之, 尽管这可能增加管理成本, 但也提升了顾客价值。

授权还体现在决策方面, 麦基认为应该让最接近实施层面的人来进行决策, 因为决策“应该与受影响的人直接相关, 同时排除不相关的人”, 这样才能确保决策者与实施决策的人意志一致, 确保决策的有效性。

全食超市的决策分为三种: 指挥与控制性决策、咨询型决策, 以及一致性决策。第一种决策用于时间有限或者必须由麦基亲自出马时, 但麦基说这种情况很少见。多数时候, 是第二种, 由高级管理层协商决策。第三种决策与部门所有员工利益密切相关, 遵循三分之二通过的原则, 这种决策方式常用于招聘新人。

要进入全食超市并非易事, 与一般企业招聘程序的逐级往上面试不同, 全食超市招聘时, 会让所有与候选人可能发生利益关系的员工面试候选人, 并在一定的试用期之后, 进行投票表决, 三分之二以上同意才能留下。获得三分之二以上同事的认同也并非易事, 但这却可以确保团队的凝聚力, 并从一开始就排除可能不适合的人。

全食超市被作为一个反传统科层制管理的经典案例在国内被传播, 它的反传统在于决策链、指挥链不再是由上往下层层传递, 即所谓“正三角”模式, 而是扁平化类似于网状结构的分布式传递。由于员工精挑细选, 以及因充分磨合而形成了信任关系, 并形成了利益相关方, 他们都关心决策的结果, 并且参与决策, 甚至某些时候主导决策。这就意味着, 具有一线市场敏感性的员工, 能及时响应市场变化, 从而提升组织的灵活性及有效性。

管理学管理加里·哈默视全食超市的管理风格为民主管理, 并认为这种独特的方式造就了公司独特高效、难以复制的管理机制。而高效, 使得公司有能力和支付员工更高的薪酬, 这也正是全食超市能吸引优秀人才的另外一个因素。

当然, 市场也给麦基的商业逻辑投了赞成票, 全食超市几乎每年都以前两位数的速度增长。

(财富中文网)

