

來自董事長的公開信

您好！感謝您對小米的關注和支持。當您打開這份文件時，看到的不僅僅是一家風華正茂、勃勃向上的公司，更是一份由勇氣和信任所支撐的新商業藍圖。

在此，我想向您說明，小米是誰，小米為什麼而奮鬥。

小米不是單純的硬件公司，而是創新驅動的互聯網公司。

具體而言，小米是一家以手機、智能硬件和IoT平台為核心的互聯網公司。我們的使命是，始終堅持做“感動人心、價格厚道”的好產品，讓全球每個人都能享受科技帶來的美好生活。

8年來的每一天裏，“和用戶交朋友，做用戶心中最酷的公司”的願景都在驅動著我們努力創新，不斷追求極致的產品和效率，成就了一個不斷締造成長奇蹟的小米。

2010年4月成立小米時，我和我的合夥人們只有一個簡單的想法：做一款讓我們自己喜歡、覺得夠酷的智能手機。我們8個聯合創始人中，6人是工程師，另外2人是設計師，都是消費電子設備狂熱的“發燒友”。

“感動人心，價格厚道”這八個字是一體兩面、密不可分的整體，遠超用戶預期的極致產品，還能做到“價格厚道”，才能真正“感動人心”。創新科技和頂尖設計是小米基因中的追求，我們的工程師們醉心於探究前人從未嘗試的技術與產品，在每一處細節都反覆雕琢，立志拿出的每一款產品都遠超用戶預期。我們相信打破陳規的勇氣和精益求精的信念才是我們能一直贏得用戶欣賞、擁戴的關鍵。

不止於技術，我們推崇大膽創新的文化。從手機工藝、屏幕和芯片等技術的前沿探索，到數年贏得的200多項全球設計大獎；從“鐵人三項”商業模式，到通過“生態鏈”公司集群；從“用戶參與的互聯網開發模式”，到小米線上線下一體的高效新零售創新精神，在小米蓬勃發展並滲透到每個角落，推動我們不斷加快探索的步伐。

目前，我們是全球第四大智能手機製造商，並且創造出眾多智能硬件產品，其中多個品類銷量第一。我們還建成了全球最大消費類IoT物聯網平台，連接超過1億台智能設備。與此同時，我們還擁有1.9億MIUI月活躍用戶，並為他們提供一系列創新的互聯網服務。

真正讓我們更加自豪的並非是這些數字，而是中國智能手機和智能設備等一系列行業的面貌因為我們的出現而徹底改變。

我們推動了智能手機在中國快速普及和品質提升，這為中國移動互聯網的快速爆發打下堅實基礎。移動支付、電商、社交網絡、短視頻等行業在中國的蓬勃發展都有賴於

來自董事長的公開信

移動互聯網湧入了數以億計的龐大人口。中國這一全球最大市場中，移動互聯網行業的跨越式發展、成熟的背後，我們也被公認作出了不少貢獻。

優秀的公司賺的是利潤，卓越的公司贏的是人心。更讓我們自豪的是，我們是一家少見的擁有“粉絲文化”的高科技公司。被稱為“米粉”的熱情的用戶不但遍及全球、數量巨大，而且非常忠誠於我們的品牌、並積極參與我們產品的開發和改進。

浴火重生，小米商業模式被充分驗證

作為一家年輕的互聯網公司，小米的發展並非一路坦途。2016年，我們的市場佔有率曾有過下滑。我們清醒地認識到早先幾年過於迅猛的發展背後還有很多基礎沒有夯實，因此我們主動減速、積極補課。2017年，小米順利完成“創新+質量+交付”的三大補課任務，迅速重回世界前列。

據我們了解，除了小米，還沒有任何一家手機公司，銷量下滑之後能夠成功逆轉。

浴火重生，小米經歷了一家能夠長期穩定發展的公司所必需的修煉。我們的管理更加有序，我們的人才儲備更加充實，我們的技術積累更加深厚，我們的供應鏈能力和產能管理能力更加強大。

更重要的是，我們的商業模式經歷了考驗，得到了充分驗證。

小米不是單純的硬件公司，而是創新驅動的互聯網公司。儘管硬件是我們重要的用戶入口，但我們並不期望它成為我們利潤的主要來源。我們把設計精良、性能品質出眾的產品緊貼硬件成本定價，通過自有或直供的高效線上線下新零售渠道直接交付到用戶手中，然後持續為用戶提供豐富的互聯網服務。

這就是我們獨創的“鐵人三項”商業模式：硬件+新零售+互聯網服務。小米至今的成就說明了這一模式強大的生命力。創業僅7年時間，我們年收入就突破了千億元人民幣，這一成長速度是許多傳統公司無法企及的。

效率的提升來自於運營成本，尤其是交付產品給用戶時的交易成本的極大降低，小米獨特的商業模式使得商品既好又便宜得以實現，造就了用戶信任的基礎。

永遠堅持硬件綜合淨利率不超過5%

小米創辦之初，我們就有一個宏大的理想：要改變商業世界中普遍低下的效率。

來自董事長的公開信

一件成本15美元的襯衣在中國的商店裏要賣到150美元，定倍率有驚人的10倍。一雙鞋要加5到10倍，一條領帶加20多倍，這樣的例子舉不勝數。

但我始終難以理解，為什麼生產和流通的效率長期不能提高？為什麼商業運轉中間環節的巨大耗損要讓用戶買單？為什麼所有“cost down”的努力都只在那10%的生產成本裏樞索，而從不向無謂耗損的那90%運營、交易成本開刀？

小米有勇氣、有決心推動一場深刻的商業效率革命。在2011年初，小米迎來第一次年會時，我向在場的全公司100多名員工和他們的家屬們說，我們要做出性能、體驗都最好的智能手機，只售300美元——當時主流的智能手機售價普遍在600美元以上。

偉大的公司都是把好東西越做越便宜，把每一份精力都專心投入做好產品，讓用戶付出的每一分錢都足有所值。

用戶是我們一切業務運轉考量的核心。小米前進的路上，我們一直在思考：從古至今，商業世界變化紛繁，跳出形形色色的商業模式話題之外，始終不變的是什麼？

用戶對“感動人心、價格厚道”的產品的期待，這就是小米的答案。

有很多我們的用戶說，進入小米之家或者登錄小米商城，可以放心地“閉著眼睛買”，因為品質、價格一定都是最優的。這是對我們最大的肯定，也是我們的終極追求。

沒有用戶的信任，就沒有我們追求的高效。用戶的信任，就是小米模式的基石。效率，就是小米模式的靈魂。持續贏得用戶的信任，我們的任何業務都將無往不利。而一家真正實現世界級效率的公司，將擁有穿越經濟周期、持續抓住行業湧現的新機會和長久保持優秀運營表現的能力。

“感動人心、價格厚道”不是一句空話，這八個字是我們的價值觀和精神信條。在此，我要向所有現有和潛在的用戶承諾：從2018年起，小米每年整體硬件業務的綜合淨利率不會超過5%。如有超出部分，我們都將回饋給用戶。

因為，我們始終堅信，相比追求一次性硬件銷售利潤，追求產品體驗更有前途；相比渠道層層加價，真材實料、定價厚道終究更得人心。

我們始終堅信，我們的信念——大眾消費商品應該主動控制合理的利潤——將成為不

來自董事長的公開信

可阻擋的時代潮流，任何貪戀高毛利的舉措都將走向一條不歸之路。

所以，我想向您說明，我們會更看重長期用戶價值的維護，小米的商業價值和您的投資價值，也將來源且僅來源於用戶價值的不斷放大實現。

硬件綜合淨利率永不超過5%就是小米高效的證明。我們深知，小米的理念最終成為社會的共識尚需時日，但時間會是小米的朋友，我們固執的堅持、持續的投入、堅決的執行終將換來理想的實現。

建設全球化開放生態，我們的征途是星辰大海

今天，小米走到了歷史性的重要節點。面向未來，小米建立的全球化商業生態有著極具想像力的遠大前景。

小米要構建的絕不是一個封閉的商業帝國。小米也不僅是一家創新的科技公司，更是數字時代的生活方式的創立和推動者。讓全球每個人都能享受科技帶來的美好生活，要實現這一目標，1家小米遠遠不夠，需要100家甚至更多的“小米”，一起建立起豐富而繁榮的新商業生態。

“德不孤，必有鄰”，通過獨特的“生態鏈模式”，小米投資、帶動了更多志同道合的創業者，圍繞手機業務構建起手機配件、智能硬件、生活消費產品三層產品矩陣。現在，小米已經投資了90多家生態鏈企業，改變了上百個行業，未來這個數字會更加龐大。

這樣的改變不僅發生在中國。以智能手機業務為例，在全球已進入的70多個國家和地區市場中，我們已經在印度取得份額第一，並在15個國家名列前茅。我們正在並將繼續證明，小米模式在全球都具有可快速複製的普適性。

建立全球化的開放生態，讓小米長期發展的機遇更多、邊界更廣闊、根基更穩健。大數據、人工智能的時代就在眼前，我們相信我們全球生態平台所生成的大量獨特的數據，能讓我們更為敏銳、精準地洞察用戶的需求，為我們在未來贏得巨大優勢。

小米是一家工程師文化主導的公司。工程師們的夢想就是持續探索先進技術，並惠及盡可能多的用戶，做用戶心中最酷的公司是我們的願景。我們堅信，科技創新進步帶來的利益應該能被大眾輕易共享，互聯網精神的本質是透明、高效以及平等普惠。

最大的平等，莫過於日常生活體驗的平等：讓所有人，不論他／她是什麼膚色、什麼信仰，來自什麼地方，受過什麼教育，都能一樣輕鬆享受科技帶來的美好生活。

來自董事長的公開信

這就是我和小米所有員工夜以繼日持續奮鬥的目標。

感謝您關注小米，和我們並肩投身於創造商業效率新典範，用科技改善人類生活的壯麗事業。許商業以敦厚，許科技以溫暖，許大眾以幸福，我們的征途是星辰大海，現在才剛剛走出了第一步，我們已經改變了幾億人的生活，未來我們將成為全球幾十億人生活中的一部分。

厚道的人運氣不會太差。請和我們一起，永遠相信美好的事情即將發生。

雷軍