

雷军的营销道

看透小米超速成长的营销智慧

李伟◎著

现在不少人号称学小米，但大多还只是在模仿某一方面。我们靠硬件搭平台、靠互联网增值服务获取利润的商业模式到目前为止还是独树一帜，我们积累的互联网开发模式的经验和用户参与生态也非同行一朝一夕所能追赶。但是，没有不可复制的模式。

——雷军



中国工信出版集团

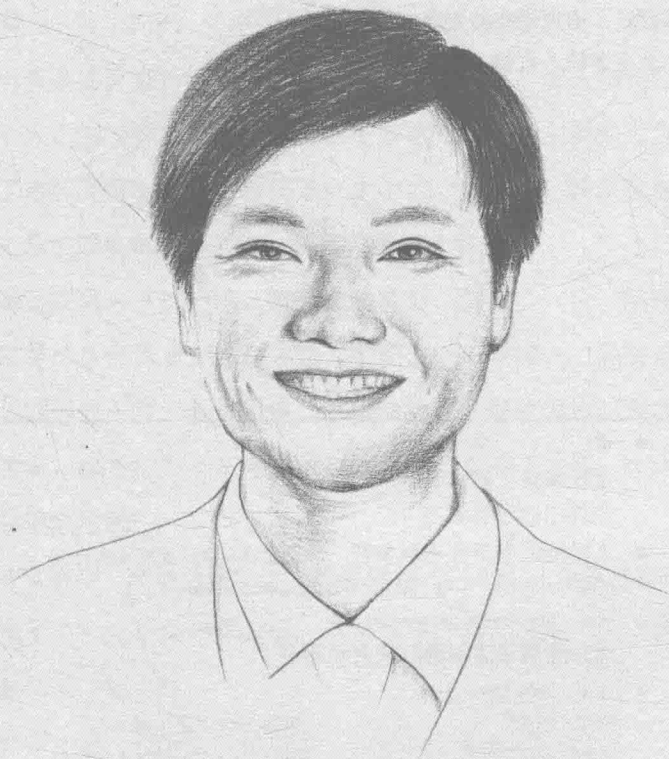


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

雷军的营销道

看透小米超速成长的营销智慧

李伟◎著



人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

雷军的营销道：看透小米超速成长的营销智慧 / 李伟著. — 北京：人民邮电出版社，2016.1
ISBN 978-7-115-41306-2

I. ①雷… II. ①李… III. ①移动通信—电子工业—工业企业管理—市场营销学—中国 IV. ①F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第306691号

内 容 提 要

移动互联网时代的企业营销该如何创新与升级？雷军及其小米科技无疑是最好的学习榜样。短短三年时间，小米手机的销量从几百万台飙升到6000多万台，雷军是如何创造业内销售神话的？雷军的“饥饿营销”“口碑营销”究竟有何独到之处？雷军的一系列营销组合拳是怎样布局的？本书结合雷军在小米科技中的营销实例，为读者讲述了在激烈的市场竞争中，雷军如何利用互联网思维颠覆了传统的营销模式，实现销售奇迹。

本书适合中小企业老板、营销人士阅读、学习。

◆ 著 李 伟

责任编辑 寇佳音

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.25

2016年1月第1版

字数：180千字

2016年1月北京第1次印刷

定价：42.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

跟着中国的“乔布斯”学营销！

2012年12月12日，“中国经济年度人物”的颁奖典礼在中央电视台总部大楼一号演播厅进行。主持人揭晓了“中国经济年度人物新锐奖”，雷军出现在了人们的视野中。雷军之所以能够站在这里，主要是因为其创办的小米颠覆了传统的商业模式，取得了巨大的成功。那么，雷军究竟有何独到之处？他又是如何来布局自己的一系列营销组合拳的？

当移动互联网来临的时候，雷军顺势而为，变成了一只“站在风口上的猪”！他积极寻找合作者，建立了强大的团队。一时间，“顺势而为”“粉丝经济”“口碑效应”“事件引爆”“稀缺效应”等名词也出现在了人们的视野中。其实，这些正是小米营销的独到之处！离开了这些，也就无法完全展现雷军的雷霆风采！

雷军非常重视“粉丝经济”，在产品制作过程中，积极鼓励粉丝参与；粉丝给出的意见，他们会积极接受，然后用于产品的改进；为了将粉丝聚集起来，还建立了小米论坛……

雷军异常在意产品的“口碑效应”，利用社会化媒体加速了口碑的宣传力度，不仅提高了产品的质量，还鼓励大家一起玩；不仅敢于说真话，还加强了售后服务体系的建设……

为了引爆“事件营销”，雷军不仅积极召开新闻发布会，还当着众人的面将自己的手机摔在了地上；不仅和对手展开了“口水”战的较量，还积极让自己“上头条”……

雷军非常重视用户的体验，不仅积极和用户互动，还以用户的体验作为设计产品的标准；不仅认真对待用户的抱怨，还主动走进用户了解用户的需求……

对于产品的价格，雷军更是有着自己的理解。为了生产出性价比高的产品，雷军积极和优秀的厂商合作，而且还主动降价……

由此可见，在小米的发展之路上，雷军的付出不仅仅是一星半点！

有人说，小米的成功得益于雷军的领导；也有人说，小米的成功离不开各种营销手法的运用！可是我倒认为，雷军和小米就是一个整体！离开了雷军，小米也就不再存在；离开了各种营销手法的运用，小米也不会有今天的发展！

不管是传统企业，还是互联网企业，其发展都离不开好的商业模式的运用及适合自己的营销手法。在移动互联网盛行的今天，企业该如何发展？雷军就用小米给我们上了一堂生动的课！这节课对我们的影响，意义深远！

企业的成功离不开学习，向谁学习，也就成了众多企业家需要确定的问题！

当你满心欢喜地想向企业家学习却一头雾水时，就来听听雷军的故事吧！

当你读了很多名家成功故事，却一无所获的时候，来看看小米的成长史吧！

当你将他人的经验用于自己的企业却无成效时，就来读读我们的这本书吧！

雷军与其小米科技是中小企业和营销人士最好的学习榜样。有了《雷军的营销道》，企业的营销将不再是难题！跟着中国的“乔布斯”学营销，改变也会从这里开始！

目 录

第一章 顺势而为：互联网思维下的营销模式

在互联网思维下，企业之所以能够取得骄人的业绩，并不是因为领导者的能力有多强，而是企业的发展顺应了大势，这就是所谓的时势造英雄！如果无法把握这个趋势，逆势而行，即使付出了大量的时间和精力，也必然是收获甚微。在移动互联网时代，只有改变自己，主动适应潮流，才会顺风顺水。

1. 站在风口，猪都能飞上天 / 002
2. 互联网是一种思维 / 007
3. 新媒体不是试验田而是主战场 / 010
4. 我们不是做产品，我们是做用户，做社交网络 / 013
5. 向微笑曲线的两端发展 / 018
6. 别老拿苹果跟我们比，我们更像亚马逊 / 021
7. 做单品不做类品 / 024

第二章 粉丝经济：赢得粉丝便等于拥有最忠实用户

移动互联网的发展，让粉丝之间的互动发生了量变和质变，粉丝经济大行其道。谁拥有了粉丝，谁在市场上就有发言权！粉丝经济比传统零售的效率更高、费用更低。粉丝模式是品牌突破的下一站，只要把用户摇身变为忠实粉丝，就可以在移动互联网时代构建生态链和布局新的商业模式！

1. 从一开始就要求用户参与 / 030
2. 把每一个用户都当成明星 / 034
3. 粉丝是朋友，不是上帝，也不是工具 / 038
4. 把社区、论坛建成老用户的家 / 042
5. 吐槽也是一种参与 / 048
6. 有米粉的忠诚度才会有小米的知名度 / 051
7. 没有可设计的粉丝效应，只有因势利导的互动参与 / 056

第三章 口碑效应：营销从打造品牌口碑开始

一张A4纸对折50次后，其厚度相当于从地球到达太阳的距离；再对折一次，厚度就是从地球到太阳的往返距离。同样，如果向两个人传递一条信息，之后两个人分别告诉另外两个人……这一过程进行50次，传播人数就会多得惊人，这就是口碑营销的效果。在移动互联网快速发展的今天，整个世界连接在了一起，建立口碑、塑造口碑，是最有效塑造品牌的方式。

1. 用户关系信任度越高，口碑传播越广 / 062
2. 用细节打造口碑的本源和发动机 / 066

3. 死磕新媒体，做口碑可以零成本 / 069
4. 社会化媒体是口碑传播中的加速器 / 074
5. 定义产品卖点时，考虑口碑推荐场景 / 079
6. 讲人话，要“走心” / 083
7. 口碑，就是永远超出消费者的期望 / 088

第四章 事件引爆：关注与好奇心永远是畅销的爆炸点

永远不要忽视大众的好奇心，任何事件的快速传播都与人们的好奇心紧密相关。事件营销集新闻效应、广告效应、公共关系、形象传播、客户关系于一体，可以让企业进入消费者意识，快速提升品牌的知名度、美誉度。如何做好事件营销呢？抓住大众的好奇心。

1. “雷布斯”可不是白叫的 / 094
2. 首创，出售工程机 / 099
3. 摔手机，吸引人的眼球，引起人们的热议 / 103
4. 免费的吵架营销 / 106
5. 高调的新闻发布会 / 111
6. 抢首发，做头条 / 115
7. 做自媒体不做广告 / 120

第五章 体验制胜：消费者的自身感受最具有说服力

浏览体验、感官体验、交互体验、信任体验……这些体验活动给消费者提供了充分的想象空间，不仅最大限度地提升了用户

参与和分享的兴趣，还提高了消费者对品牌的认知和认同。体验营销就是要充分利用互联网，让用户通过视觉、听觉等来实现对品牌的感性认识，达到激发兴趣和增加品牌价值的目的。

1. 多花点儿精力关注用户 / 124
2. “金山毒霸”永久免费 / 128
3. 以用户的体验为核心设计标准 / 131
4. 超出用户的期望，他们才会记住你 / 135
5. 从用户的抱怨中找不足 / 138
6. 走到用户生活或工作中去理解用户需求 / 141
7. 在体验上超过竞争对手 / 145

第六章 稀缺效应：限量的商品才更有价值和竞争力

在消费心理学中，人们把因“物以稀为贵”而引起的购买行为称为“稀缺效应”。如人们一般都喜欢摇号的东西，一心想着要占有，这样的东西因为罕见、难得而显得特别“贵重”。就像小米在网上卖手机，限量的商品才更能激发人们的占有欲，这就是稀缺效应。

1. 制造话题，为小米蒙上“神秘面纱” / 150
2. 消息半遮半露，消费者的猜测就是“购买”的种子 / 153
3. 限量预售，抢来的总是最好的 / 158
4. 炒得火不一定卖得火，过硬的品质才是关键 / 162
5. “饥饿营销”就是一个伪命题 / 166

第七章 返璞归真：产品与价格永远是用户关注的焦点

不管企业采取何种营销手段，消费者最关注的永远是产品的质量和价格。如果价格很低但质量不好，消费者也不会埋单；如果质量不好价格又高，消费者更不乐意掏腰包……只有价格合理、质量可靠的商品，才会得到消费者的认可。因此，不管在任何时候，都不能忽视产品的质量和价格。

1. 最好的营销就是产品与服务 / 172
2. 欲望即天理，价格永远是触动消费者的利器 / 176
3. 用完美主义的精神去做产品 / 180
4. 从业务模式转向平台模式 / 184
5. 用产品聚集用户，深化用户关系 / 187
6. 向同仁堂学做产品，跟海底捞学做服务 / 190
7. 只有超越预期的产品才会形成口碑 / 194

附录 雷军简介 / 197

第一章

顺势而为：互联网思维下的营销模式

在互联网思维下，企业之所以能够取得骄人的业绩，并不是因为领导者的能力有多强，而是企业的发展顺应了大势，这就是所谓的时势造英雄！如果无法把握这个趋势，逆势而行，即使付出了大量的时间和精力，也必然是收获甚微。在移动互联网时代，只有改变自己，主动适应潮流，才会顺风顺水。

1. 站在风口，猪都能飞上天

顺势而为，伫立潮头。

——雷军

在河堤边上，有个树丛，三条毛毛虫从很远的地方爬到这里。很快，它们便突然奇想：“如果能够渡过河，到一个开满鲜花的地方去，多好！”

毛毛虫甲说：“要想过河，我们必须先找到桥，然后从桥上爬过去。”

毛毛虫乙说：“哪里有桥？我觉得，最好各造一条小船，从水上漂过去。”

毛毛虫丙说：“走了那么多的路，我们已经没力气了。我觉得，咱们应该静下来休息两天。到时候，再想办法也不迟。”

听到毛毛虫丙这样说，另外两只毛毛虫感到很诧异：“休息？简直是笑话！你没看到对岸花丛中的蜜都快被喝光了吗？我们一路紧追慢赶，难道就是为了来这儿睡觉？”

话未说完，毛毛虫乙便开始爬树，它准备折一片树叶做成船。毛毛虫甲则爬上河堤上的一条小路，它要寻找一座过河的桥。可是，毛毛虫丙却钻进了一片树林。它找了一片宽大的叶子，躺了下来。河里的流水声异常动听，树叶如同婴儿摇篮，它很快就睡着了。

不知过了多长时间，毛毛虫丙一觉醒来，它发现自己变成了一只美丽的蝴蝶。它轻轻扇动了几下翅膀，便飞过了河。它急忙寻找两个伙伴，可是飞遍所有的花丛都没找到。它不知道，毛毛虫甲已经累死在了路上，毛毛虫乙

已经被河水冲走了。

毛毛虫的这个故事告诉我们，在这个世界上，没有什么比顺其自然更具有力量，没有什么比顺乎本性更富有智慧！

细想一下，事情的成败原因可以归结为一个字——势！顺势而为，如顺水推舟，事半功倍；逆势为之，则如逆水行舟，会遇到众多的艰难险阻，其结果很可能是失败！因此，一个人能够干成大事，并不是这个人的本事大，不是这个人的运气好，而是这个人顺应了大势，是大势成就了他！

1899 年麻省理工学院创立了“关于科技行业进步企业的权威评选机构”——麻省理工科技评论。2015 年该机构发布了“全世界最聪明的 50 家公司”名单（图 1-1），小米跃居第 2 位，仅次于知名电动汽车品牌特斯拉。

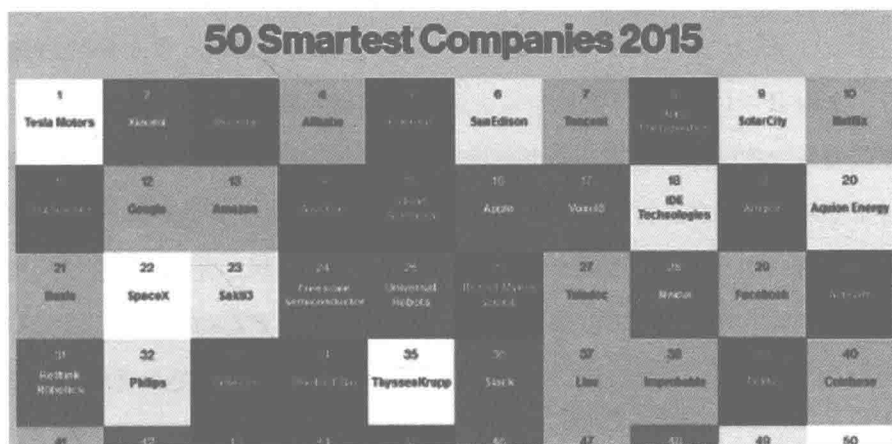


图 1-1 2015 年“全世界最聪明的 50 家公司”名单

麻省理工学院给小米的颁奖词是：理念超前的制造商，全球增长速度最快的智能手机厂商，450 亿美元估值的行业领头羊。小米之所以能够上榜，并且从 2014 年的第 30 位跃升到 2015 年的第 2 位，答案便是顺势而为。

雷军喜欢滑雪，一到雪季，周末的时候他都会去郊区雪场。其实，在他

刚学滑雪的时候，就去了法国阿尔卑斯山。1999年加盟金山的葛珂说：“他之所以要滑雪，主要是为了挑战自己，做什么都要做到最好，他是天生的完美主义者。”

雷军40岁的时候，在一次圈内的聚会上，他似乎突然发现了生命的密语：“我领悟到，人是不能推着石头往山上走的，这样会很累，而且会被山上随时滚落的石头给打下去。应该先爬到山顶，然后随便踢块石头下去。”这段话后来被雷军自己在微博上总结为：“只要站在风口，猪也能飞起来。”

这里，雷军所说的“推石头上山的”日子，是在金山。金山是一家成立于1988年的高科技公司，聚集了一群最聪明的工程师，同事们都非常勤勉努力，可是却花了整整8年时间才完成上市。面对微软和盗版软件的双重夹击，金山软件一直都觉得“被人端了老窝”。后来，金山依靠游戏业务才得以上市。

金山IPO（首次公开募股）后，雷军每天早上起来都不知道该干什么，觉得前途一片迷茫。其实，金山在过去也遇到过互联网化的机会，可是，当时雷军却无法靠自己的口舌之力说服公司董事会。

人活一世，要做的事情有很多，有些事情会很顺利，有些事情会经历很多坎坷，有些事情则根本就干不成。对于这些，很多人都归结为命：命运好的人，运道亨通，干事顺利，无所阻碍；命运不好的人就会处处受阻，即使看似水到渠成，也会功亏一篑。

这个世上，任何一个人人都改变不了世界，只能改变自己。让世界适应你，只会头破血流，只有主动适应世界，才会顺风顺水，终成大事。

40岁的时候，雷军想明白了这个道理，他觉得最重要的还是怎么把握时代的机遇。找到机遇是成功最关键的问题，因此要顺势而为。

（1）金山让雷军懂得顺势而为

在 20 世纪 90 年代的很长一段时间内，金山都是中国民资软件的旗帜性企业，可是到了 1996 年，金山差点关门。当时，微软进入中国市场，发布了 Office 中文版，金山的核心产品 WPS “前有微软，后有盗版”，遭遇了前所未有的夹击。

这时候，年仅 27 岁的雷军做出了多数年轻人都会做的一个决定——坚持 WPS。结果，此后金山的词霸、毒霸、游戏所赚的钱，全用来养活 WPS 团队了。

1998 年马化腾创立腾讯，1999 年年末马云创立阿里巴巴，2000 年李彦宏创立百度。雷军坚持 WPS，但却错过了当时的整个互联网大潮。雷军把所有优秀的人才都派去做 WPS，所有赚来的钱都用来养 WPS，结果让当时的金山背了一个巨大的包袱。



坚持做 WPS 让金山跟互联网擦肩而过，而金山后来所有的艰难困苦都和这个决定有着密切的关系，包括后来金山杀毒软件面临 360 杀毒免费的挑战时的困境。

2007 年金山上市，雷军以“身体原因”宣布退休。

回忆起之前的种种，雷军说，他感到很内疚，坚持做 WPS 的决定是他 10 多年前做出来的。后来他反复思考，假如当时不做 WPS，结果会怎样？雷军当年的决定就叫“不顺势”，顺势就应该做互联网。可是，当时雷军不服气，想要扳回一局，才有了那样的决定。

当金山还在徘徊的时候，腾讯、百度、阿里巴巴等后来者却于 2000 年前后迅速崛起，它们的崛起让雷军明白了一个道理——应当顺势而为！

（2）雷军的天使投资

雷军关于“顺势”的体会，是从做天使投资人时开始的。2007年，离开金山的雷军到处找项目。他投的第一个项目是孙陶然创办的拉卡拉。

1996年，在中关村组织的一次会议上，孙陶然和雷军相识。在孙陶然进去时，台上的雷军讲得慷慨激昂。散会后，他们都没走，聊了很久，两人一见如故。

2004年，孙陶然创业，联想投资找到雷军做尽职调查，雷军不但对孙陶然赞不绝口，还立刻给孙陶然打去了电话。雷军很谦虚，说能不能给他一个投资的机会，孙陶然当然求之不得。

雷军觉得孙陶然做什么都能成！这是雷军对孙陶然的判断，也是一贯对他认准的人放出的话。“无论做什么我都投！”他的这句话，2004年对孙陶然说过，2005年对陈年说过，2006年对俞永福说过。

当下，移动电子商务和互联网消费电子就是这个风口。第二次创业的时候，雷军确信自己是顺势而为，他说：“小米并不是做手机，而是尝试用互联网的方式去做消费电子，这其中的机会大得惊人。”

营销道

做事要顺应潮流，不要逆势而行。费了九牛二虎之力也不见成效，只能望洋兴叹，含恨终生。在互联网思维下，你改变不了世界，只能改变自己；让世界适应你，只会头破血流。只有主动适应世界，才会顺风顺水，一帆风顺！

2. 互联网是一种思维

互联网思维就是一种用户思维、产品思维。

——雷军

雷军创办了小米公司，小米公司的成长也超出了我们每一个人的想象。

2014年12月12~14日，由《中国企业家》杂志社主办的第十三届中国企业领袖年会在中国大饭店隆重举行。小米科技创始人、董事长兼CEO雷军出席了年会，并在开幕主题演讲中致辞（图1-2）。雷军说，我们4年半前创业，产品3年前上市，今年过700亿元肯定没问题。我觉得，明年过千亿元，也有一定的可能性。那么，这个增长的背后是什么？一个词，“互联网思维”！

什么是互联网思维？“互联网思维就是一种用户思维、产品思维。”

在2014年深圳IT领袖峰会上演讲时，雷军再一次阐述了小米的“互联网思维”。他认为，互联网思维就是“专注、极致、口碑、快”的七字诀。雷军认为，互联网时代要精简



图 1-2 第十三届中国企业领袖年会上雷军演讲