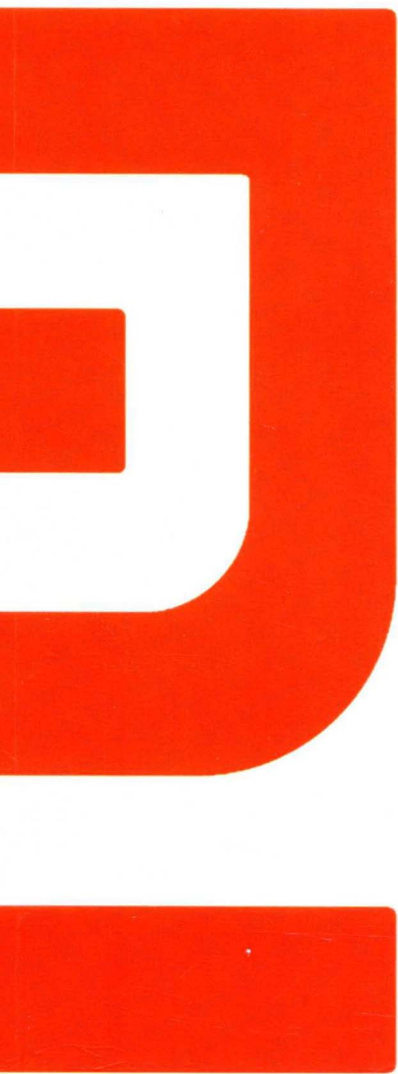


雷军的谜 小米的那套办法

深度对话『中国乔布斯』，彻底解密『小米模式』 闫岩◎著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



雷军的谜 小米的那套办法

闫岩◎著

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

雷军的谜:小米的那套办法 / 闫岩著. —北京:中国财富出版社, 2016.1
ISBN 978-7-5047-5898-9

I. ①雷… II. ①闫… III. ①移动通信—电子工业—工业企业管理—
经验—中国 IV. ①F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第 238512号

策划编辑	张彩霞	责任编辑	张 静
责任印制	方朋远	责任校对	饶莉莉
		责任发行	邢小波

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070		
电 话	010-52227568(发行部)	010-52227588 转 307(总编室)	
	010-68589540(读者服务部)	010-52227588 转 305(质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京柯蓝博泰印务有限公司		
书 号	ISBN 978-7-5047-5898-9/F·2479		
开 本	640mm×960mm	1/16	版 次 2016 年 1 月第 1 版
印 张	17		印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷
字 数	213 千字		定 价 39.80 元

PREFACE

前言

在充满草莽气息的互联网江湖,他是行走在最前列的引领者;
当中国互联网进入野蛮生长时期,他是电子商务行业最早的一批开拓者;

在混沌不清的天使投资领域,他又是一个个投资神话的缔造者;
当移动互联网的浪潮袭来,他冲破年龄的桎梏,带着小米手机再一次加入了战局……

他,就是雷军。

一次次尝试、一次次站起来的雷军,身上不仅凝聚着他个人的梦想与痛苦,更承载着这个时代所有有梦想的人的痛苦,他走着与他有着相同境遇与经历的一代人的路。只不过,随着岁月的浸润,他把对人生之梦的追求锤炼得更加圆润,把对追求的表达方式与倾诉方式锤炼得更含蓄沉稳了一些而已。

小米的确是中国所有企业都应该学习的一个商业样本,而雷军的互联网思维——专注、极致、口碑、快,更是所有企业家都应该学习和借鉴的经营思想。

虽然雷军很早就声名远播,但他真正成名是在40岁之后,以一个颠覆者的身份创办了小米。更令人们动容的是,他带着浓浓的追梦味道,以及内心的理想主义和英雄情结,颠覆了整个世界,只为看到梦想最初的样子。

雷军在金山像劳模一样工作了16年,对互联网行业有着深刻的理解和洞见;他最早预言手机会取代电脑,成为移动互联网时代大众常用的终端;他预见了移动互联网将会浪潮般袭来,并借鉴苹果

“软硬结合”的思维,采用先软件和后硬件的商业模式。

于是,雷军开始用互联网商业逻辑重塑自己的创业之路,“只要找准风口,猪都能飞上天”。他非常幸运,他认准的移动互联网风口帮助小米手机一骑绝尘,席卷了数百万的狂热粉丝。

除此之外,雷军还重视发挥互联网的力量,在体验至上的时代,凝聚了网友智慧,给予用户最好的参与感;参考亚马逊模式,把小米做成电商公司,搭建起一个内容丰富的平台体系,在官网上既卖手机、电视,也卖T恤、手机配件……由此,小米为自己营造了一个很好的内部生态,这也是小米商业逻辑的起点。

另外,雷军不仅在小米内部以一个企业家的战略远见经营小米,而且还在小米周围布局了一个外生态系统,以强有力的支持助力小米形成了一个内外融通的强大平台体系。

事实证明,在英勇的跳跃之后,再加上颠覆与创新的思维、精密的战略布局,以及将想法付诸实践的行动力,雷军注定是在移动互联网战争中高瞻远瞩、运筹帷幄的胜利者。而最后的结局也堪称绝妙:他创造了小米的奇迹,小米成就了他的辉煌——小米手机创新的产品和模式,引领了国产手机行业,他的经营模式与运作理念,他的关于移动互联网的敏锐的判断力,他的洞察力,对行业未来发展的精准把握与远见卓识,让他走在一个行业的前端,并成为领跑者!

雷军的心路,何尝不是这个时代梦想者的心路?

雷军的脚步,何尝不是这个时代梦想者的脚步?

正在战局中的雷军,是下一个乔布斯式英雄,还是一个独一无二的雷军?

关于结局的一切,都令人充满期待!

本书通过雷军的经历和成功案例,总结其成功的经验,让更多的梦想者受益。在互联网充满未知的变局中,让人们在感受到惊心动魄的同时,也看到理想绽放光芒的奇幻色彩!

CONTENTS

目 录

第一章	敢于冒险,干别人没干过的事情	1
	1.90%的创业者都会输一场	1
	2.自信是成功的第一秘诀	4
	3.小米成功背后的“进取之心”	7
	4.认准了就做,未知同样也意味着机遇	10
	5.险中有夷,危中有利	13
	6.成功不分早晚,别着急开始	16
	7.具备长远的眼光、开阔的战略	21
第二章	不熟不做,认识自己的优缺点	25
	1.从自己的“痛点”做起	25
	2.认清自己的优势和不足	30
	3.知识的积累比财富更有价值	33
	4.合适的行业是飞翔的翅膀	37
	5.做你相信是伟大的工作	41
	6.时刻把握自己的方向	45
	7.善于学习,善于总结	48

第三章	点燃激情,人因梦想而伟大	51
	1.敢于梦想,给自己一个目标	51
	2.梦想要远大,不要安于现状	54
	3.要做梦还要脚踏实地追梦	57
	4.自强不息,方能主宰沉浮	60
	5.寻找激情,助燃梦想	63
	6.从绝望中寻找希望的曙光	68
	7.坚持不懈,切忌半途而废	71

第四章	重视协作,“雷家军”的内部管理	75
	1.真正的成功来自和谐团队	75
	2.把网罗人才放在第一位	78
	3.增强组织内聚力,减少员工流失	86
	4.用共同愿景激发团队潜能	89
	5.团队激励有妙招	93
	6.雷家军的“资产”——优秀的团队文化	97
	7.心胸宽广,不断往眼睛里“揉沙子”	100

第五章	把朋友弄得多多的,敌人弄得少少的	104
	1.善于结缘,多交朋友	104
	2.结交比你更优秀的朋友	108
	3.选对你的合作伙伴	111
	4.天使投资,信任也是商机	115
	5.积累行业中的人脉	119
	6.批评是一种宝贵的支持	122
	7.寻找一个“榜样式”的朋友	126

第六章	颠覆式创新,小米出奇制胜之谜	130
	1.最早说出“手机将会代替电脑”	130
	2.追求全新的颠覆	136
	3.低调布局,小米不可能失败	140
	4.重视细节,细节是创新之源	143
	5.创造新价值,不仅是开发新产品	146
	6.“铁人三项”:小米制胜之道	151
	7.能承受失败才有创新	155
第七章	互联网思维“智造”小米神话	159
	1.走在“移动浪潮”的最前端	159
	2.用互联网的方式来做手机	163
	3.让小米站在强劲的风口上	166
	4.小米左脚是互联网,右脚是智能手机	170
	5.基于用户体验的完美设计	175
	6.用户不是上帝,而是平等互动的朋友	179
	7.用“海底捞精神”做好互联网服务	182
第八章	“米粉”经济,小米百万用户之谜	185
	1.因为“米粉”,所以小米	185
	2.从“米粉”中来,到“米粉”中去	189
	3.“雷布斯”的个人魅力	194
	4.“0预算”之谜:用户扭曲力场	197
	5.“三位一体”狂热“米粉”大拥趸	200
	6.“发烧”,就是对完美的偏执	203

第九章	让用户尖叫：小米口碑营销之谜	208
	1. 低价策略，做性价比最高的手机	208
	2. 销售模式：只在互联网上卖手机	212
	3. 让用户尖叫，超预期才有好口碑	216
	4. 人在做天在看，真材实料不偷懒	220
	5. 小米口碑营销十大秘诀	223
	6. 小米并非“饥饿营销”，很多人就是“学不会”	230
 第十章	 小米生态圈，“野蛮生长”之谜	 236
	1. 小米生态圈的四大板块	236
	2. 小米进军智能家居	238
	3. 小米与腾讯：有竞争，更有合作	243
	4. 小米的国际化与想象力	249
	5. 小米不做“中国的苹果”	252
	6. 小米门徒，模仿者也有挑战	256

第一章

敢于冒险,干别人没干过的事情

.....

1.90%的创业者都会输一场

身为创业者和投资人,小米科技创始人雷军对创业有着自己的独到见解。他表示,绝大部分创业者,甚至百分之八九十的人都会输一场,而只有第二次创业时才会找到感觉。

雷军指出,所谓的创业,其实就是干别人没干过的事情,把别人干过但没成功的事情干成。

1987年,雷军考上了武汉大学计算机系。读完大学二年级,他已经不满足于校园生活,准备闯荡江湖。两年混下来,武汉电子一条街上各家电脑公司的老板都成了他的熟人,他们遇到任何技术难题,都愿意找雷军帮忙。这样,雷军成了武汉电子一条街的“名人”。

在电子一条街打拼一段时间后,雷军自我感觉良好,就开始做

梦：梦想写一套软件运行在全世界每台电脑上，梦想办一家全世界最牛的软件公司。于是，故事就这样开始了。

1990年7月，王全国的同事和他的一个朋友打算开家公司，拉雷军和王全国入伙。他们两人负责市场销售，雷军和王全国负责技术和服务，股份4个人平分。公司取名为三色(Sunsir)，寓意是红黄蓝三原色创造七彩的新世界。他们4个人都没有什么钱，也没有找人投资，最后还是雷军帮公司拉了第一张单子赚了几千元，项目才开始启动了。

当时公司什么赚钱就做什么，没什么套路。每天忙得热火朝天，白天跑市场销售，晚上回来做开发。雷军和王全国对自己的技术相当自信，另外两个人对自己的销售能力也非常自信，好像“天作之合”，其实不然。

开公司谁投钱，开张后做什么，靠什么赚钱等实际问题，他们不仅没有认真讨论过，甚至没有认真思考过。既没有对市场和用户需求认真地调查，也没有建立一个真正优势互补的团队，更没有后续资金的保障。更要命的是他们中间没有人有创业经验，创业模式也没有被小规模验证。与很多创业的热血青年一样，他们凭的是“初生牛犊不怕虎”的无知无畏，所有的一切都是基于自己的想象。

刚开始的时候，他们的团队看起来也很强大，最多的时候有14个人，业务范畴也挺宽的，卖过电脑，做过仿制汉卡，甚至接过打字印刷的活。实际上，账上基本没什么钱，连吃饭都是个问题。没过多久，他们仿制汉卡的技术就被人盗用了，对手一次做的量很大，卖的价钱也便宜，雷军他们的这个产品只好歇菜。

“买卖好做，伙计难当”，只要是合作，就会有争斗。所以，创业者面对的最大威胁有时不是来自团队外部，而是团队内部。

当时，这个团队最烦心的一件事，就是有4个股份相同的股

东,谁做董事长,谁说了算,这些问题根本不清楚。短短几个月时间,董事长改选了两次。对于一个创业公司来说,内耗可以直接抽掉其精神。

高涨的创业热情被残酷的现实一天一天消磨,雷军开始思考一个问题:作为一个大四的学生,自己是否具备创业所需要的能力?琢磨了好几个晚上,雷军提出了散伙。大家同意了雷军和王全国退出,他们分了一台286电脑、一台打印机和一堆芯片,就离开了。

雷军的大学创业过程就这样惨淡收场了。这种过家家似的创业,从一开始就决定了其结果。

失败并不可怕,不能从失败中吸取教训,才真的可怕。后来的事实证明,雷军这次不算成功的创业并没有被浪费掉。这次所谓“梦魇”般的创业让雷军学到了不少东西。

首先,他更进一步认清了自己当时的能力,这也是他如今经常提醒年轻一辈谨慎创业的原因。

多年以后,被视为成功者的雷军在多次接受采访的场合,都明确表示不支持大学生创业。雷军做天使投资非常成功,谈到对什么样的公司投资的时候,雷军兼论及大学生创业的问题,他不提倡不鼓励大学生创业。

他分析说:“我们得考虑中国的国情,我们跟美国的国情真的差别很大,我们大学的教育包括高中的教育,其实素质和能力教育相对偏弱,这样出来创业的话,成功率是非常之低的,而且可能我们鼓励学生创业还耽误了他应该有的学业,有点得不偿失。过去十年,很多大学都鼓励大学生创业。从结果来看,应该几乎是全军覆没,所以我今天的观点和十年前的观点一样,对大学生创业不要鼓励,也不

要提倡,我觉得没有什么好处。大学生还得提高自身的技能,甚至刚毕业都最好不要创业,要么找个创业公司,要么找个大公司,先提高技能,有相应的商业网络,一切都准备好了再创业。现在我投资的这些创业者,平均年龄应该都在三十三四岁,他们已经非常有经验了,这样的创业者成功率要高很多很多。如果刚大学毕业就开始创业的话,其实挺不容易的。”

这是雷军对当年创业失败的深刻反思,在一个年轻人扬帆出海之际,遭遇狂风巨浪,会打击他的自信心,而筹备成熟以后再出手,经过岁月沉淀之后的从容淡定,会让创业者更加游刃有余。这也是雷军用青春岁月的伤痛总结出来的人生经验。

雷军认为:“其实失败对每一个人都是很强的创伤。我们总是爱讲谁谁谁失败了,怎么怎么样。其实这对人也是一种伤害。我要告诉大家,绝大部分的创业者,百分之八九十都会输,他们一定会输一场,只有第二场才可能找到感觉。因为在第一场他会觉得,我有足够的资源,我是战神。结果死得一塌糊涂才找到自我,很少有人一上来就抓住机会成功。”

2. 自信是成功的第一秘诀

美国著名作家、诗人爱默生曾经说过:“自信是成功的第一秘诀。”的确,自信是一个人走向成功必不可少的因素之一。无论是创业还是做其他什么,都不能缺少自信。

大学创业失败后，雷军并没有因此而颓废，他说：“我觉得，人就是在挫折和失败中成长的。正因为这次失败，我对自己的能力有了清醒的认识，也为未来的发展做好了脚踏实地、一步一步干的心理准备。”雷军依然相信自己是一名优秀的程序员，所以毕业后他决定去中关村寻找一个新的开始。

大学毕业后，雷军来到了北京，很快，这位中关村劳模便以孺子牛的精神和骁勇善战的劲头扬名于IT界。后来求伯君拉雷军一起办了金山软件。雷军是1992年1月4日加入金山的，那个时候雷军22岁，雷军加入金山的时候，金山只有5个人，雷军是第6个。1998年8月12日，金山重组，联想集团入股金山，成为金山的大股东，雷军出任金山的总经理，成为一个专职的管理人员，那时公司总人数不到80人。

慢慢地，他开始带领“金山”项目团队，成为决策者。这一转变对雷军来说有点困难，毕竟作为一个管理者没那么容易，但是雷军还是有信心能够带领好整个“金山”团队。开发“盘古组件”失败以后，“金山”元气大伤，但是雷军在短暂的调整后重拾信心，毅然决然地将“金山”的开发重头戏转向了网游。

当时有人问雷军，在中国做一款好游戏，究竟需要什么样的技能？

雷军的回答是能写10000行代码就行。雷军对此非常有自信，再加上不少网游巨头公司的老总也是半路出家，说到写代码大多还不是雷军的对手。最终，在雷军的带领下，“金山”成功上市。雷军兑现了承诺，实现了自己的价值。

转身做天使投资人后，雷军从不怀疑自己的投资眼光，他投资的20家公司，80%拿到了风险投资，总融资额超过10亿美元，而3

家公司的估值也超过了10亿美元。谈到自己投资的策略时,雷军表示,自己投资是出于爱好,自己对每笔投资都很满意。

在谈到从创业者、投资者以及企业高管的角色转换时,雷军解释称,自己先在“金山”做了16年,随后又做了3年多的专业投资,后来做“小米”,自己是用二十多年的时间做好这三个角色。

每一个创业者都应该明白,自信是建立在正确认识自己的基础上的。每个人都有自己的优势和长处,每个人通过努力都能实现自己的价值,收获自己的成功,这是我们每个人都应有的坚定信心。只有真正相信自己具有价值,才能充分发挥出自己的价值。如果你认为自己毫无价值或者利用价值很低,那么你将发挥不出自己的才能。自信同样来源于你对行业的分析,分析得透彻自然成功的把握就大。

雷军认为,自信不是说空话、说大话,不是好高骛远,而是既有远大目标,又有脚踏实地的精神,一步一个脚印地为实现目标而艰苦努力、付诸行动。

在研发小米手机之前,雷军认为,通过互联网做一款智能手机是一定能成功的。尽管许多人对于一个做“软件”的人要去拼“硬件”表示不解,但是雷军始终坚信“小米”可以创造一个不一样的奇迹。雷军说:“创业者只有相信自己,才能说服团队,说服投资者和合作伙伴。”当然,自信不是盲目自大,不是自负,不是固执,不是骄傲自满,而是建立在实事求是的基础上的,是对自己的能力有一个客观正确的认识和评价。雷军在创办“小米”的时候,就对将来所有要面对的问题作了全面考虑,他有信心做好。

“自信是成功的最大资本”，这话一点不假。那些像雷军一样成功的创业者、企业家，都是充满自信、积极进取的人。我们只有相信自己的能力，勇往直前，才可成长，才可成功。

潘石屹在自传中这样写：“经常有人问我第一桶金怎么来的，从哪里得到的，有多少。其实每次有人问我这个问题时，我都想说，人的第一桶金是自信。即使你没钱也不要怕，自信就是你的资本。也有人在自信前面加了一个不好的修饰语，叫盲目自信，我不太爱听。我说过很多次自我的害处，但我认为与自我有点关系的不多的好东西之一，就是自信。自信当然有自我意识，还有信，相信的信。相信，是正面的、健康的。要相信自己。一个相信自己的人才会相信他人，相信未来。”

作为一名创业者，在激烈的竞争中面对的困难可想而知，而自信则是成功的最大资本。如果你没有自信，那么你的创业十有八九是不会成功的，因为你的创业底气不足，失去了成功的最大资本。如果你能够充满自信地前进，面对困难不动摇，面对挫折不灰心，那么就能保持奋发向上的劲头，积极进取。

3.小米成功背后的“进取之心”

雷军曾说过，台风来的时候，猪都能飞。小米的确站在了移动互联网的台风口。但今天的业绩，雷军认为，除了大势，还有一点至关重要，那就是“进取之心”。

进取之心，就是不满足于现状，有旺盛的求知欲和强烈的好奇

心,勇于挑战更高的目标,坚持不懈并为之付出超乎寻常的努力。

小米的几个创始人,创办小米之前,就已在各个领域中小有成就,平均40岁,但是大家还是愿意聚在一起,放弃一些已有的东西,冒很大风险,挑战自己,做一些前人从未做到过的事。比如负责手机团队的周光平博士,在摩托罗拉干了15年,海归,早已财务自由,50多岁了,还和年轻人一样风风火火,深夜里还在办公室里开会,在小米社区回复用户的问题和建议。如果看到这些,你就能感受到做小米需要的勇气和决心。

创办小米,雷军和他的伙伴们选择了“铁人三项”的道路,就是“硬件+软件+互联网”。这条路前途光明,但道路艰险。手机行业是红海血海,做好硬件已经很不容易,还要做好软件和互联网,对一个创业公司来说,困难巨大。通往理想之路,雄关漫道真如铁。有风口、有机会、有困难、有挫折,如果没有进取之心和坚持的毅力,实在无法走下去。

只有经历过,才能真正懂得。第一代小米手机发布前,雷军和他的伙伴们已经在高强度下努力奔跑了一年多时间,创立了MIUI论坛,每周更新的互联网开发模式,赢得了50万核心发烧友用户;从零开始死磕下了全球数百家顶级元器件供应商;小米手机发布后曾经遭遇泰国洪水而面临供货困境,也是通过咬牙急起直追才尽快实现了产能的快速爬坡。产能爬坡和经验积累对任何一家厂商而言都是必经之途,从来都没有捷径。

小米拿出了最大的诚意,投入了巨量的资金,工程师们付出了巨大的努力,才逐步跨越一道道产能关口,走到了国内出货量第一的阵列。

进取,当然还需要付出超乎寻常的努力。