

MI

手机“萌”主

郭宏文 / 著

雷军和他的小米帝国

在中国赢了，在全世界就有机会赢！

在当今互联网大佬中，
真正做到颠覆行业的只有两人，
一个是马云，
另一个就是雷军！



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

非外借

手机“萌”主

雷军和他的小米帝国

郭宏文/著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

手机“萌”主：雷军和他的小米帝国 / 郭宏文著 .

-- 北京：北京联合出版公司，2016.9

ISBN 978-7-5502-8710-5

I . ①手… II . ①郭… III . ①雷军—生平事迹 IV .

① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 232615 号

手机“萌”主：雷军和他的小米帝国

作 者：郭宏文

选题策划：北京宏泰恒信文化传播有限公司

责任编辑：刘京华 夏应鹏

策划编辑：张艳婷

封面设计：仙境设计

版式设计：王玉双

责任校对：杨 佩

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京联兴盛业印刷股份有限公司印刷 新华书店经销

字数 160 千字 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 16 印张

2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-8710-5

定价：32.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-58572848

foreword

前言

2016年3月，小米科技首席执行官雷军，在北京人民大会堂参加第十二届全国人大第四次会议时，成为记者围堵采访的热点人物。雷军说：“中国的互联网公司在全球的位置越来越高，中国的互联网创新越来越被世界国家所接受。从这个角度看，中国的创新对世界的影响也越来越大。”当记者提出小米在海外陷入一些专利侵权的官司时，雷军回应说：“专利是整个手机行业的游戏规则，小米会按市场游戏规则处理这些事情。每一家大的手机公司，都会有这方面的困扰，包括苹果、包括三星都会有很多专利的诉讼，这是一个正常的游戏规则。”

在谈及业内人士称他为“雷布斯”时，雷军说：“希望大家看到的不仅仅是小米在做手机，而是小米作为一个创新公司给行业和世界带来的一些启发。”在谈及小米与华为的竞争关系时，雷军说：“国内的厂商应该相互团结共同进步，把国货做好是我们大家共同的心愿。”谈到未来，雷军向记者强调：“小米的初衷不变，就是要立志做一家百年品牌。”

小米公司的迅猛发展，得到了许多经济界精英的赞许。阿里巴巴董事会主席马云说：“小米这两年进步非常了不起，像我们这样的新经济企业，不仅要成长快，还要做得久。3年的小米这样，13年的小米这样，23年的小米这样才是真正了不起的。”创新工场董事长兼首席执行官李开复说：“雷军是一

个令人敬佩的企业家。他对用户和市场需求是非常敏锐及有见地的，现在，他有个令人难以置信的愿望，就是去创造一个家喻户晓的品牌。”格力电器董事长兼总裁董明珠说：“我觉得真的应该赞扬雷军，他有一种精神。去年一百多亿，今年三百多亿，这种增长速度确实令人震撼。”

也许，还有许多人记得当年雷军与董明珠那场十亿的赌局。2013年12月12日，在央视财经频道主办的第十四届中国经济年度人物颁奖盛典上，小米公司董事长兼首席执行官雷军与格力集团董事长董明珠就发展模式展开激辩，并设下了一个10亿元的赌局。其实，无论谁输谁赢，这场赌局更大的作用是理清转型升级的思路。马云说：“赌局只是纯粹的斗嘴，新经济应该是虚拟经济与实体经济的结合，只有虚和实完美结合了，才能成为新经济，否则必将倒下。”

当时，雷军和董明珠是作为一对获奖人物共同出场的。主持人陈伟鸿开玩笑说，这是这个舞台上少有的“型男和美女”组合。就在仪式即将结束的时候，董明珠却意外提出，虽然他俩都来自珠海，但也不能不在这里“掐一下”。

董明珠的第一波挑战是市场调查，她问观众，有多少人使用小米手机？现场只有3个人举手。不过雷军的应对也很快，他说，这说明我们的市场空间很大，还有99%的人都没用小米手机。随后，董明珠又把矛头对准了小米的短板：工厂和供应链。她问雷军：“如果全世界的工厂都关掉了，你还有销售吗？”雷军作答：“发展到今天，强调专业化分工，做工厂的人专心把工厂做好，做产品的人专心做产品。”接着，董明珠又爆了一个猛料：刚才在后台，雷军和她就“杠起来”了，雷军说五年以后小米会超过格力，自己当时没有回应，现在在台上她要说：“不可能。”主持人陈伟鸿见缝插针：“那你跟他打个赌。”

可惜，董明珠并未接招，而是转而寻求外援。她说，小米的网上销售模式也可以为格力所用，假如她和马云合作，利用好传统和电商两个零售渠道，

“那不是天下都是格力了吗？”董明珠步步紧逼，雷军则连插话都很难。就在主持人宣布要进行下一环节的时候，雷军终于忍不住开始了反击。他说，小米的优势在于极其贴近用户、轻模式以及全天候服务。伴随着越来越重的语气，雷军最后终于抛出了他的赌局：“五年之内，如果我们的营业额击败格力的话，董明珠董总输我一块钱就行了。”董明珠则是毫不客气地说：“首先，小米超过格力是不可能的；其次，要赌就不是一块钱，我跟你赌10个亿。”在随后的时间里，这一赌局一直备受社会关注。

但无论赌局的结果如何，都已经为中国民族产业的快速健康发展打了一针强心剂，格力作出了贡献，小米也同样作出了贡献。在2014年双方晒出的成绩单中，小米含税营业收入743亿元，比上年增长135%；格力电器实现营业收入1400亿元人民币，同比增长16.63%，同比净增接近200亿元。这样的数字，都是令人振奋的。

金山网络总裁傅盛这样评价雷军：“雷军无论多成功，永远一副低姿态。今天很多的企业家都是二维动物，速度很快，但是视野不开阔。而雷军是三维动物，从行业上看机会点，顺势而为。他最大的魅力在于，一个人或多或少都会高估自己，而低估别人，但其实肯定别人的价值才是最核心的。所以雷军身边极容易团结一股势力，它会产生一种莫可名状的忠诚。雷军和马云最大的不同在于，对于人才，马云喜欢在体系内辗转腾挪，而雷军喜欢培养人。他做投资，看人，人对了，下一秒钱就打到你账户里。雷军的方法是：你不愿意听我的，我就闭嘴，如果以后证明你错了而我对了，那你要向我道歉。雷军内方外圆，做事规定性极强，也很好交往，但他内心的原则是一定坚持的。

在创建小米公司时，雷军心目中的目标就是生产让用户喜欢的好产品，让用户成为产品的发烧友，他说：“中国真正有粉丝的公司不多，我想把小米办成一个有粉丝的公司。”

后来的事实证明，雷军完美地做到了。作为全球第一家以成本价定价的

手机厂商，小米在 37 小时内就卖出 40 万台手机，销售额达到 8 亿元。2012 年出货量为 719 万台，销售额达到 126.5 亿元，公开数据显示，这在全球创业型公司中绝无仅有。早在 2011 年 10 月，小米第二轮融资就拿到 9000 万美元，估值达 10 亿美元。2012 年 6 月，雷军宣布小米第三轮融资 2.16 亿美元，整体估值达 40 亿美元，约为诺基亚市值的一半。短短八个月估值翻四倍，业界一片沸腾，有人预测，小米有可能成为中国第四家百亿美元量级的公司。

雷军非常崇拜乔布斯，并梦想自己能成为像乔布斯一样的人物。他说：“人还是会希望有一些永恒的东西。永恒的是真善美。乔布斯崇尚的是美，他把工业品和 IT 产品做成了美的东西，这是永恒的。美的东西能永恒，这至少是乔布斯在追求整个工业设计的极致的过程中告诉我们的。”雷军所领悟的远不止这些，他在解剖自己时曾经得出五条体会：“第一条：懂得顺势而为，绝不要做逆天而动的事情；第二条：颠覆创新，用真正的互联网精神重新思考；第三条：人欲即天理；第四条：广结善缘；第五条：专注，少就是多。”

对于雷军来说，小米公司就是一条重生之路。毋庸置疑，所有的伟大都是熬出来的，重生者尤其值得尊敬。作为一名真正的创业者，不管是模仿还是创新，不管是成功还是失败，自我超越应该是一种永恒不变的姿态。你或许无法改变世界，但一定能够改变自己，超越自己，从这个意义上说，中国民族产业的发展，需要更多像雷军这样务实的理想主义者。

contents

目 录

01 他是“学霸”，更是 A Dreamer

1. 青春年少时，小荷即露尖尖角 002
2. 四年课程，仅用两年修完 004
3. 努力再努力，包揽武大奖学金 006
4. 电子一条街，了不起的小名人 008
5. 开发加密软件，居然赚了上百万 010
6. 清除电脑病毒，就像抖灰尘一样简单 013
7. 破解诸多软件，一跃成为业内高手 015
8. 创建三色，创业失败不气馁 018

02 金山历程犹如过山车

1. 人生巧遇，结交编程大腕 022
2. 开发“盘古”软件，意外遭受挫折 025
3. 拯救金山，从谷底爬起来 027
4. 出任 CEO，成功实施股份制改组 030
5. 转战网络游戏，重启上市计划 033
6. 香港上市，金山走向创新之路 036
7. 请辞 CEO，金山陷入全面困境 038
8. 出任董事长，金山从边缘回归主流 041

03 出售卓越，忍痛也要割爱

1. 创建卓越，寻求互联网立足之地 046
2. 在逆境中崛起，卓越网得以壮大 049
3. 转型拓展空间，致力网上书店 051
4. 保盈利，拉开卓越网发展新时代 054
5. 老虎基金注入，全力做大规模 056
6. 两全其美，卓越网卖给亚马逊 059
7. 断腕之痛深切，卓越网留在心中 062
8. 反思再反思，抚平创伤向未来 064

04 投资就是投人，圈内盛赞“投资雷十条”

1. 做天使投资，激活手中的资金 068
2. 关注中关村，为创业者鼓劲 071
3. “投资雷十条”，确保成功率 073
4. 熟人效应，看准时机果敢出手 076
5. 投资多玩，迅速促成在美国上市 078
6. 鼓励好友创业，全力以赴助融资 081
7. 打造品牌，精选凡客代言人 083
8. 植根互联网，占据难以撼动的一席之地 086

05 创建小米，41岁雷军再出发

1. 中国人需要的，不仅仅是便宜的东西 090
2. 走群众路线，随时倾听用户意见 092
3. 最大的梦想，做一家一流的公司 094
4. 不能只埋头苦干，不抬头看路 097
5. 组建好的团队，才能做出好产品 099
6. 每个领域，都要有卓越的领军人 102
7. 既给员工利益，又让员工享受工作乐趣 105
8. 从来不言放弃，全力征服供货商 107

06 势不可当，“专注”只做一款手机

1. “创业雷五条”，引领小米的航程 112
2. 填补空白，米聊横空出世 115
3. 高调发布，小米手机火起来 117
4. 把产品做精致，专注是重要保障 120
5. 创销售奇迹，小米成为国产老大 122
6. 大手笔，三次融资成就小米旗舰 125
7. 梦想，像乔布斯一样改变点什么 127
8. 超越梦想，励精图治 129

07 小米、魅族、360那些事儿

1. “保修四条”政策，做好售后服务 134
2. 打击黄牛党，推出运营商合约机 136
3. 工程机掉漆事件，变压力为动力 139
4. 对待“抄袭”指责，且听且前行 142
5. 摒弃前嫌，“小3大战”落下帷幕 144
6. 直面质量质疑，阳光总在风雨后 147
7. 做手机，要超越用户想象 150
8. 践行，做真材实料的产品 152

08 因为米粉，所以小米

1. 将痛点放大，激发消费需求 156
2. 口碑就是口口相传，超越希望值 159
3. 把企业做到极致，就是把自己逼疯 161
4. 告别“饥饿营销”，向开放购买转变 163
5. 稳固供应链，分散供应商 166
6. 做成大事业，要感谢提出批评的人 169
7. 把用户当朋友看，而不是当上帝看 171
8. 极客精神，开启粉丝经济新时代 174

09 把“牛人”聚在一起，自然能干大事

1. 颠覆，贯穿于小米发展的进程中 178
2. “三个法宝”带队伍，把小米做最好 180
3. 做好终端，提供更多服务 183
4. “四条成功经验”，成为业界旗帜 185
5. 拓展周边业务，延伸新的范畴 188
6. 放大别人的优点，拿来为我所用 190
7. 把“牛人”捏合在一起，共同做事 193
8. 强大的“雷军系”，超值的朋友圈 196

10 华丽的“逆袭”，小米走出国门

- 1. 聚集智慧，创造与众不同的小米 200
- 2. 用互联网做手机，全球成功先例 203
- 3. 构建生态圈，形成购销两旺态势 205
- 4. 进军高端市场，用实力证实自己 207
- 5. 打造国际化团队，走人才引进之路 210
- 6. 国际化，成为做大做强的必然选择 212
- 7. 目标，印度手机市场的龙头老大 215
- 8. 走国际化道路，积极应对挑战 218

11 魅力型董事长，永远都是拼命三郎

- 1. 为了事业与梦想，甘当拼命三郎 222
- 2. 善于思考，以创新思维做事 225
- 3. 准确定位，做尽职尽责的董事长 227
- 4. 该花的钱花，不该花的钱一分都不能花 230
- 5. 创业神话，在业界难以复制 232
- 6. 超常人格魅力，赢得强大气场 235
- 7. 帮忙，但绝不包办一切 237
- 8. 凡事必作于细，注重精细化管理 240

附录：雷军大事年表 243

01 / 他是“学霸”，更是 A Dreamer

雷军刚刚入学时，就表现出一种超凡脱俗的好学精神。他时刻都梦想着把自己设计的软件安装到每个人的电脑里，这种梦想，甚至达到了疯狂的程度。

1. 青春年少时，小荷即露尖尖角

1969年12月16日，雷军出生于荆楚沔阳，也就是现在的湖北省仙桃市。

地杰孕育着人灵，仙桃出了不少杰出之士。例如，奥运冠军李小双、李大双、杨威、郑李辉等体操明星，都出自于仙桃。

仙桃素称“歌艺之乡”，民间艺术比较繁荣，其剪纸艺术尤为精湛。仙桃古迹斑斓，文化底蕴丰厚，可谓荆楚大地一座历史名城。仙桃钟灵毓秀，代不乏贤：举旗反元的农民起义领袖陈友谅；第一次国共合作时期中山舰舰长李之龙；“新闻巨子”杨刚、“羊枣”；摘取世界水稻皇冠上第三颗明珠的石明松等众多风云人物，都名留青史、光耀乡邦，建立了不朽的业绩。在描写雷军的文章中，常有“楚国狂人”之类的称号，即源于仙桃的历史。

雷军的故乡，在仙桃市河镇的赵湾村，这里虽然是穷乡僻壤，但却风光秀丽，民风淳朴，他在这里度过了九年的童年时光。雷军从小就思维活跃，喜欢突发奇想，喜欢搞一些小制作。他看到母亲每天晚上要忙到很晚才生火做饭，就尝试着制造一台小电灯来给母亲照明。他买来两节干电池和一个小灯泡，自己又钉了一

个木盒子，再接上电线，一台可以四处移动的小电灯就做好了。雷军做的这盏小电灯，是汉江平原中部排湖北岸的第一盏小电灯。从此，雷军就提着这盏小电灯，每天晚上都跟随着母亲转。为此，乡亲们都夸他聪明伶俐，将来一定能成为一个发明家。

雷军9岁那年，随父母一同迁到仙桃县城，他本人也插班进入仙桃市建设街小学读书。雷军的父母虽然都是普通市民，但他们的勤劳简朴和厚道诚实，对雷军的成长产生了潜移默化的影响。有了这样的影响，才让雷军日后拥有了坚韧不拔的创业精神。

雷军一直到小学五年级，都是一个有礼貌、懂规矩、守纪律的好孩子，各门功课都在班级里名列前茅，学校经常给他戴上“三好学生”的大红花。如今，雷军的母亲一直把雷军得到的大红花完好地保留着，来珍藏儿子昔日所取得的荣誉。

1984年，年仅15岁的雷军考入了湖北仙桃中学。仙桃中学当时还叫沔阳中学。这所学校每年为全国高等学府输送上千名优秀人才，仙桃市因此被称为全国高考的“状元市”。那时，雷军非常喜欢下围棋，还获得过学校围棋大赛的冠军。他喜欢文学，经常到报刊亭去买《小说月报》。他还喜欢古诗词，喜欢南唐后主李煜的词。他虽然爱好多多，但学习成绩总是排在班级的前几名，一直是老师和同学公认的好学生。

雷军的中学时代，学校的学习氛围非常浓厚，雷军回忆说：“我们仙桃中学还是挺厉害的。总共6个班级，有17个人考上清华、北大，我高二的同桌考上了北大，高三的同桌考上了清华。”1987年，一直排名班级前几名的雷军，以超过清华、北大录取分数线10多分的成绩，昂首进入武汉大学计算机系，开始了四年的大学岁月。

2. 四年课程，仅用两年修完

1987年，雷军以高于清华和北大录取分数线的成绩考入武汉大学计算机系。当年，他报考计算机系的原因很简单，就是因为他一个好朋友读的是中国科技大学计算机系，雷军便觉得自己学计算机专业后，才能和自己的好朋友有共同语言，才能进一步巩固朋友之间的友谊。

武汉大学是国内最早一批实施学分制的大学，雷军入学的时候，学校就已经开始实施这一制度。制度规定，只要学生修完一定的学分，就可以提前毕业。迈进武汉大学的校门后，雷军就开始大量地选修高年级的课程。就这样，他仅用了两年的时间，就修完了能够取得大学毕业证书的所有学分，甚至还早早地完成了大学的毕业设计。

对于所有的人来说，大学时光总是值得怀念的美好时光，雷军也不例外。那走在武汉大学樱花树下的青春岁月，总能勾起他记忆的小溪涓涓地流淌。

通常来说，大学的生活是五彩缤纷的，充满了浪漫的色彩。但对于雷军而言，大学生活更多的是单调的刻苦学习，他把所有的精力，都毫无保留地用在了读书学习上。在大学里，雷军过得很充实，很有质量。后来，他之所以能在人生的每一个时间段都思路清晰、目标明确，与他在大学时的刻苦学习是分不开的。记得新东方学校创始人俞敏洪说过这样的一段话：“有的人一下子就能够活到点子上，有的人一辈子不着边际。活到点子上就是能专注于最重要的事情：第一，有一个自己特别喜欢做的事情，而且这个事情能够带来经济收入；第二，对于生命不需要的财富没有过分的贪欲，能够云淡风轻；第三，有一个可以专注一生的爱人，相伴终生。”而雷军，恰恰就是这种一下子就活到了点子上的人。

雷军刚刚入学时，就表现出一种超凡脱俗的好学精神。他时刻都梦想着把自己设计的软件安装到每个人的电脑里，这种梦想，甚至达到了疯狂的程度。为了