

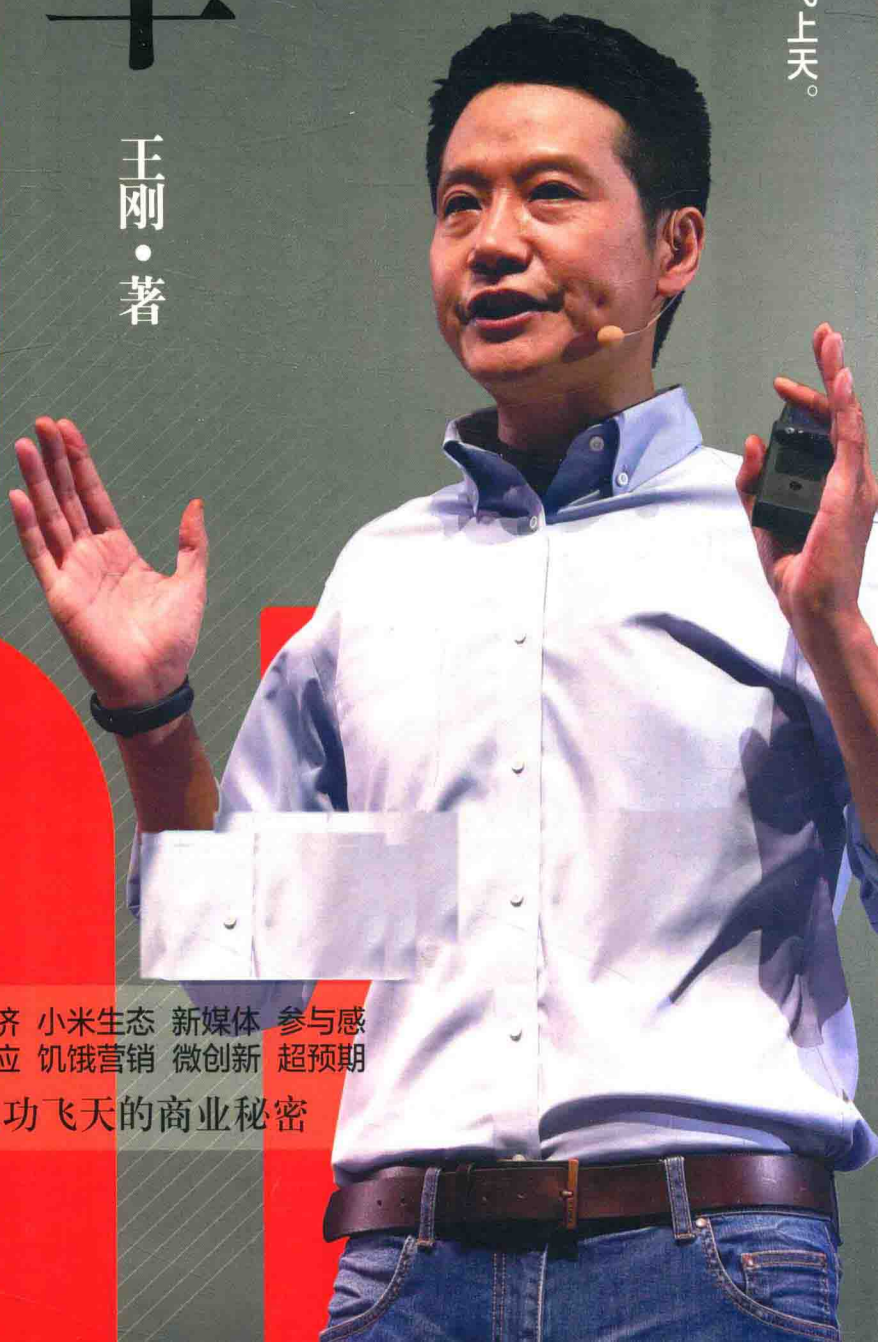
站在台风口，猪也能飞上天。

——雷军

雷军

王刚·著

在风口上顺势而为



互联网+ 粉丝经济 小米生态 新媒体 参与感
风口理论 口碑效应 饥饿营销 微创新 超预期

开启从0到1成功飞天的商业秘密

哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

田军

王刚·著

在风口上顺势而为



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

雷军：在风口上顺势而为 / 王刚著. —哈尔滨：
哈尔滨出版社，2016.10
ISBN 978-7-5484-2846-6

I. ①雷… II. ①王… III. ①雷军-传记 IV.
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 190035 号

书 名：雷军：在风口上顺势而为

作 者：王 刚 著
责任编辑：富翔强 滕 达
责任审校：李 战
封面设计：胡椒设计

出版发行：哈尔滨出版社 (Harbin Publishing House)
社 址：哈尔滨市松北区世坤路738号9号楼 邮编：150028
经 销：全国新华书店
印 刷：北京嘉业印刷厂
网 址：www.hrbcs.com www.mifengniao.com
E-mail：hrbcs@yeah.net
编辑版权热线：(0451) 87900271 87900272
销售热线：(0451) 87900202 87900203
邮购热线：4006900345 (0451) 87900345 87900256

开 本：710mm × 1000mm 1/16 印张：16 字数：220千字
版 次：2016年10月第1版
印 次：2016年10月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-5484-2846-6
定 价：38.00元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社印制部联系调换。 服务热线：(0451) 87900278

序言

在中国，如果有哪一个企业的 CEO 能像苹果的乔布斯一样家喻户晓，那么这个人一定非雷军莫属。业界评价他是“中国的乔布斯”，从此他也获得了一个叫作“雷布斯”的别名。但是他本人却认为自己并不是“雷布斯”，更不会去做“中国的苹果公司”。“做中国的苹果根本没戏，”雷军说，“再看长久一些，你会发现小米和苹果走了完全不同的道路。”

2010 年，年过不惑的雷军重新开始创业，这一次他决定把握住时代的趋势，从移动互联网相关的行业着手。而智能手机，正是他所看中的“巨大的机会”。于是在 2010 年 4 月 6 日，一家专注于高端智能手机自主研发的移动互联网科技公司——小米公司就由此诞生了。

正是这次的“顺势而为”，为雷军带来了巨大的成功。接下来的日子里，小米手机多次刷新抢购纪录，在中国手机品牌行业掀起了一股强劲的“小米”旋风。仅 2012 年的一年时间里，小米公司就卖出 719 万台手机，营业收入高达 20 亿美元。2013 年前半年小米共售出 703 万台手机，从零到 100 亿美元，小米只用了 36 个月。2014 年小米共销售了 6112 万台手机，销售收入 743 亿元，比上年增长 135%。2015 年小米手机出货量超过 7000 万台……无疑，小米是全球商业史上，成长速度最快的公司。

2012 年 12 月，中国经济界主流最高荣誉 CCTV “2012 年中国经济年度

人物”的评选，雷军因创新成功入围“新锐奖”。同时在央视财经的官方微博上，出现了下面这样一段文字：

“他是最成功的投资人之一，2001年他跻身中国福布斯富豪榜，但年过不惑，他却决定投身创业。他想只在互联网上卖手机，有人说他异想天开。根据数百万用户的意见定制手机，在他看来，这才是小米最大的创新。他是获得2012年中国经济年度人物新锐奖的小米公司董事长兼CEO雷军。”

这个奖项颁给雷军应该说是实至名归，在创办小米短短三年之后，小米手机出货量就已经达到了700多万台，公司总估值达到40亿美元，雷军的老男孩创业故事再度成为近年来互联网界的焦点。

2013年3月，《财富》杂志刊发“全球十一位颠覆商业规则的创新者”，同样圈定了他，虽然排名只是第7位，却是11人中唯一来自移动互联网背景的中国人。2013年12月，他成为“中国经济年度人物”，在外界一年的质疑、攻讦和羡慕声中踏上了中国企业家的荣誉制高点。

在这之后，他又成为人民网主办的“2014中国互联网年度人物”评选入围人员之一；2015年1月12日，他被财富中文网评选为“2014年度中国商人”，再度登上了《财富》中文版的杂志封面。

2015年10月13日，雷军在纽约联合国总部获得亚洲协会颁发的“2015亚洲创变者奖”(Game Changer Awards)。而他是本届获奖者中唯一的中国企业家。

为什么雷军能取得如此巨大的成功？有人说是人脉和名气。但带给雷军好运的是他20多年的行业经验和人生积淀，他在金山像劳模一样工作了16年，对行业有着深刻的理解和洞见，他最早预见移动互联网的到来，借鉴了苹果软硬件结合的思维，并采取了先软件和后硬件的商业路径。

他还重视互联网的力量，服务用户并让用户参与到手机的产品创新中去，凝聚了网友智慧，并在这个重视体验的时代，给了用户最好的参与感。他借鉴亚马逊，把小米做成一家电商公司，卖手机、卖T恤、卖挂件，从而形成了一个很好的小米内生态，让用户始终留在小米、关注小米，形成铁粉，在粉丝经济学时代，这就是小米的商业逻辑起点。

最重要的一点，则是雷军善于把握时代机遇。雷军有一句名言：“站在台风口，猪也能飞上天”。对于大多数创业者来说，一步一步爬到风口、成功起飞并保证不被摔死并不是一件容易的事，需要的不只是勤奋，还有能够选对风口的眼光，以及抓准起飞时机的果敢。“风口上的猪都是练过功的”，而雷军正带着小米做到了这一点。

小米之所以能发展到现在这个样子，按照雷军的说法，就是因为占住了几个风口。在互联网依赖度高、制造业发达、居民生活水平稳步提高的今天，小米凭借自身的优势顺利乘风而起。

如今小米在智能机行业已经搅起了一阵旋风，但人们看到小米又开始布局电视、路由器以及平板电脑了。小米甚至还推出了小米净水器、小米空气净化器之类的一系列商品，而不久前，小米公司又在北京召开发布会，发布了生态链品牌“MIJIA 米家”，以及米家品牌下首款产品——米家压力IH电饭煲。

过去的五年里，小米在布局，在进行属于自己的生态链的建设。如今布局已经结束，大幕全部拉开，未来的小米还有更广阔的发展前景。在“被风吹起”之后，小米到底还能飞得多高多远，让我们拭目以待吧。

目录

Contents

第一章 001

创业要站在风口上

- 一部金山史，皆因雷军书 / 003
- 互联网：一个重新洗牌的机会 / 009
- 瞄准移动互联网风向 / 015
- 小米应势而生 / 020

第二章 025

顺势而为：做一个聪明的布局者

- 寻找一个最强劲的风口 / 027
- 让小米站在风口上，顺势而为 / 032
- 组建一个强大的团队 / 038
- 在足够强大前低调布局 / 045

第三章 051

小米的选择：走彻底的互联网模式

- 给小米插上互联网的翅膀 / 053
- 粉丝经济：从米粉中来，到米粉中去 / 059
- 小米“为发烧而生” / 063

如何玩转“粉丝营销”？ / 068

充分发挥社交媒体的影响力 / 073

第四章

079

用心做产品：一切为了“用户体验”

互联网公司的产品逻辑 / 081

MIUI：从系统优化塑造产品 / 085

用心做产品：一切为了“用户体验” / 089

做好互联网服务 / 095

第五章

101

提高产品竞争力：逼疯自己，逼死别人

如何做到让用户尖叫？ / 103

把产品做到极致 / 109

小米手机的竞争优势：高性价比 / 114

新 IT 铁人三项：软件 + 硬件 + 互联网 / 120

第六章

125

“雷布斯”的战略与战术

小米销售成功秘诀：首发 + 期货 / 127

饥饿营销：抢不到的小米是好小米 / 131

合约机：与运营商的合纵连横 / 137

扁平有力的团队是小米成功的根本 / 142

利益分享：最好的激励机制 / 147

第七章

153

打造小米生态圈

因地制宜地走出适合自己的道路 / 155

打造小米生态圈 / 160

小米盒子的生态链与大挑战 / 164

米联：打通数字设备的互联生态圈 / 168

第八章

173

让金山也跳进移动互联网的台风口

重回金山，执掌帅印 / 175

金山转型战略：“3+1”布局 / 181

顺应发展趋势，从网游转战手游 / 186

向 360 发起挑战 / 191

金山云：把金山拉回 IT 主流 / 195

第九章

199

互联网江湖：成功需要不断突围

雷军与马云的对决 / 201

小米和腾讯的竞争与合作 / 206

百度：潜在的威胁 / 212

360：小米公开的敌人 / 216

来自小米门徒的围剿 / 222

第十章

227

思路决定出路：小米的国际化

在观念上创新，用小米征服世界 / 229

台湾市场：是机遇，也是挑战 / 233

为小米军团注入国际 DNA / 237

小米为何不上市？ / 242

第一章 创业要站在 风口上

与其在盐碱地种庄稼，不如在台风口放风筝，只要站在台风口，猪也能飞上天。

——雷军



一部金山史，皆因雷军书

1991年7月，又是一年毕业季，美丽的武汉大学校园里，到处都弥漫着毕业生离别的伤感之情，昔日的同窗纷纷踏上新的征程。由于被分配到北京近郊的一个研究所，雷军怀揣梦想，乘上了北上的列车，开启了一段全新的人生之旅。这一年，雷军22岁。

研究所的工作枯燥而无聊，整个研究所的氛围和当时经济领域的产品研发和快速发展明显不合拍。雷军的兴趣并不在研究所的工作，他的爱好一直在计算机方面。好在研究所的待遇很好，雷军记得第一次拿到的工资，居然比做政府官员的父亲的工资还要高很多，这让初到北京的雷军可以不为生活担忧，而把更多的精力投入到对计算机的研究中去。

那个时候，雷军觉得最有意义的事情就是和中关村的那些精英打交道。只是初来乍到的雷军并不知道，在几年之后，自己也会成为中关村的风云人物，甚至在2012年，他还获得了“中关村十大年度人物”称号，并被人们亲切地称为中关村“老人”。

曾有人把中关村的历史分为三个阶段：第一个阶段以硬件为标志，以四通、联想等企业为代表，由段永基、柳传志等人书写；第二个阶段以软件为标志，以金山、江民等企业为代表，由求伯君、雷军等人书写；第三个阶段以互联网企业为标志，以阿里巴巴、腾讯等企业为代表，由马云、马化腾等

人书写。

在软件行业，雷军仰慕的英雄人物正是和雷军一起书写中关村第二阶段历史的求伯君。但是这个名字对当时的雷军而言，近乎一个神奇而遥远的符号，只能仰望而无法接近。求伯君作为金山软件的创始人，不仅风度翩翩，而且 25 岁时就开发了一款办公软件的巅峰之作——WPS，这是一款集文字编辑、数据统计、电子排版等多种功能为一体的软件。

1989 年，雷军第一次接触到 WPS 就为其华丽的界面、强大的功能所倾倒。虽然当时最好的文字处理软件是微软的 Word，但是 Word 还没有进入中国。在当时的国人眼中，WPS 是一款完美的软件，雷军甚至将它评为“年度国产最佳软件”。

机缘本身似乎就是一种无形的牵引。1991 年 11 月 4 日，在一个计算机展览会上，雷军见到了仰慕已久的“WPS 之父”求伯君。当天，求伯君身着一件黑色大衣，从容儒雅，光彩照人，颇有大家风范。雷军被求伯君的风度震撼了，认为那就是成功的象征，他还在心里给自己定下了一个目标：做软件就要做到求伯君这样。

在展览会上，雷军难掩自己的敬仰和喜悦之情，将一张只印了自己的名字和寻呼机号码的名片递给了求伯君，而求伯君递给雷军的名片上，则赫然印着“香港金山副总裁”的头衔。那时，求伯君是中国软件业的领军人物，对于一个匆匆递上名片的年轻人，并没有太多关注。

之后，雷军经朋友介绍，得以与求伯君再一次见面。这一次求伯君开门见山：“听别人说你很有编程的天赋，而且在大学期间也搞过不少项目。你的加密和杀毒的软件我都听说过，我觉得你很有潜力，怎么样，有没有兴趣到金山来工作？”

本以为只是简单的见面，没想到求伯君会提出让他加入金山的邀请，这

有些出乎雷军的意料。雷军当时的想法是与其在研究所浪费生命，不如加入到金山这样成熟的科技公司去历练自己。雷军爽快地答应了，没有问工资待遇，也没有考虑当时人们颇为重视的人事关系，而是毅然辞职，跟随求伯君离开北京，去了珠海。

1992年1月，雷军加入到珠海金山，成为那里的第六名员工。对于刚刚大学毕业不久的雷军，在跨入金山公司大门的那一刻，他也许不会想到，这一入职就是16年，自己需要将全部的青春与激情都献给金山。可能雷军更不会想到的是，在此后注定不平凡的数年内，他将与柳传志、王江民、段永基等人一起，成为中国20世纪90年代第一批成名的IT传奇人物，并推动金山成为那个时期最具传奇色彩的民族软件公司。

从最初的程序员开始，雷军历任北京金山公司开发部经理，金山珠海公司副总经理，北京金山公司总经理、总裁等职，并慢慢成长为金山公司的“三驾马车”之一。虽然求伯君是金山公司的创办人，但真正带领这家公司在商海历尽沉浮的是雷军。

一部金山史，皆因雷军书。

求伯君是整个金山公认的编程高手中的高手，工程师文化是金山企业文化核心。雷军从加入金山开始，就希望能成为一名高级软件工程师，在金山做出一个和求伯君的WPS一样的产品，来证明自己的价值，也实现他内心的一个理想：做出一个能在全球每一个人的电脑上使用的软件。

WPS是金山的主要项目，雷军一进入公司就开始全面接触这个软件的所有代码和设计逻辑，慢慢熟悉了这个软件并且对软件进行升级开发。雷军几乎每天都沉浸于编程之中，工作12小时以上是经常的事情。他的生活在外人看来非常不规律，每天中午开始工作，一直会到第二天凌晨三四点，然后睡很短的几小时觉，第二天中午又开始工作。

1992年，雷军带领一支几十人的队伍开发盘古组件，这是一项包括中文操作系统金山皓月、文字处理软件WPS、表格制作软件双城电子表、金山英汉双向词典、名片管理、事务管理等功能的“浩大工程”。雷军在整个开发方案上力求完美，希望盘古组件能够满足人们办公所需要的所有功能。那时，他认为这次做的事情对于中国软件业来说是一次开天辟地的创举，所以将这款软件命名为“盘古”。

1995年4月，耗时三年时间的盘古组件终于开发成功，金山开始进军Office市场。对于金山而言，这是开天辟地的大事；对于雷军和他的团队而言，这是三年磨一剑，是一千多个日日夜夜辛勤劳动的成果。然而，盘古组件在销售中却受到了冷遇。根据WPS当时的市场占有率，原本预计销售量在5000套左右的盘古组件，发售六个月之后，却只售出了2000套。

1996年，盘古组件最终失败。市场的冷漠对雷军来说就像是晴天霹雳一般，他不相信自己 and 团队费尽心血研发的盘古组件市场反响会这么差。实际上，这是雷军编程巅峰期的作品。在开发盘古组件的那段日子里，雷军基本上没有休过周末，每天工作12~18小时。对雷军来说，那是一段痛苦的过程，也是一个让人陶醉的过程。因为它意味着雷军倾注全部心血书写的无悔青春，是一段想起来能够令自己热泪盈眶的岁月。

雷军和金山团队对这一问题进行了一次深入的调研，他们发现，如果软件本身没有问题的话，那么只能说盘古组件出现的时机错了，如果再早两年上市一切都会不同。理想的幻灭，让雷军收起了一个程序员的完美追求和浪漫理想，穿上西装打好领带做起了金山总经理。在前有微软、后有盗版的情况下，雷军带领金山打起了游击战术，多点开花。

雷军给金山制订的具体打法是：阵地战加游击战，坚持WPS旗帜，坚持以战养战的风格，以稳健的方式推进。后来，WPS97终于横空出世——这

是首款运行在 Windows 平台上的国产文字处理软件。WPS97 推出仅两个多月，就销出了 13000 套。比尔·盖茨还公开承认：“看来 WPS 更符合中国人的习惯。”

1997 年 5 月，雷军带领团队开发的词典类工具软件金山词霸上市，成为金山继 WPS 之后的第二个战略产品；2000 年，雷军带领金山进军反病毒软件市场，推出的杀毒软件金山毒霸迅速在信息安全领域崛起，仅仅用了两年时间，就使金山拿下杀毒市场的半壁江山。虽然取得了很好的成绩，但当时的开发团队压力很大，困难重重，雷军后来回忆道：“当年的我们，每天像打仗似的，人都接近疯狂了。”

很多优秀的企业都会以上市为目标，进而不断壮大自己，金山也不例外。但是，因为公司的长远发展，以及资金问题，金山的上市计划不得不一次次搁浅。雷军带领着金山一步步将业务从应用软件向实用软件、互联网安全软件及网络游戏等领域扩展。这样，从杀毒软件到翻译软件，从播放器软件到手机应用软件，从网络游戏到投资网站；从中国到日本，从越南到东南亚其他国家……雷军带领金山左冲右突，艰难地存活下来，并且不断成长。

2007 年 10 月 9 日，为 IPO 苦战八年的金山，终于在中国香港敲响上市的钟声，进入了快速发展的新航道。那一天，雷军疲惫的脸上终于露出了难得的笑容。他虽然笑了，但难掩落寞。虽然他带着金山做软件、做网游、做电子商务，都做到细分领域的前几名，但他不是金山的董事长，没有把金山这家软件企业带入互联网时代企业的“第一军团”。环视四周，阿里巴巴在香港上市，百度在纳斯达克上市，企业市值均远远超过金山。

“我从 22 岁到 38 岁，在金山疯了整整 16 个年头，这中间的压力很难表达，像跑马拉松一样，原来是一个目标，只是把金山做好，并且完成 IPO。其实 IPO 只是企业发展的一个阶段，但对我来说却像攀登珠穆朗玛峰一样。原来

以为只是累了，但是休假四周后还是身心疲惫。原来登顶以后，还是很疲惫，这是真心话。”雷军的一番话，足以道出16年的坚守带给他的那份艰辛。

实际上雷军的累，跟金山的历史、金山的架构、金山的环境有着密不可分的关系，意料之外，但在情理之中。雷军早有离职的打算，但是因为金山迟迟不能上市，他之前当总经理时的承诺无法实现，对那些跟着自己一直奋斗了十余年的伙伴无法交代。雷军是一个重责任、守信用的人，既然说过要带领金山上市，就一定要实现。金山一天不上市，雷军一天不会离开，因为这是对自己的一个证明，证明他到底是落败而逃，还是功成身退。

2007年12月的一个深夜，雷军用一种复杂的心情写着一封邮件：“目前，公司进入了一个前所未有的稳定、持续成长的新阶段。经过一段时间的冷静思考，我认为目前自己到了可以从日常工作中脱身的时候。在此，我非常感谢求总，感谢董事会，也特别感谢和我一起并肩作战多年的战友们。今天，我要告诉大家一项重要的决定：我决定辞去CEO等日常管理职务……”

离开金山后，雷军选择低调地闭关反思。刚开始的时候，他体会到了尴尬。“你从别人看你的眼光就能感觉到了，那种心态真的不一样，我不想去批评别人，但那就是一种真实的生活，尤其是前半年，很别扭，后来想想也没什么。”雷军说。

为了金山“上市”的目标艰苦奋斗，却又在上市成功后离开，这使得雷军与媒体的距离变得忽远忽近，他似乎要保持一定的神秘感来掩盖自己的真实想法。此后三年，雷军似乎淡出了人们的视野，成为江湖传说中的“隐者”。或许，雷军这样做的目的是让自己的历史“归零”，以便等待更好的时机，为了心中还未实现的梦想重新出发。