



时代书局

雷军

世界需要我的突围

赚钱从来不是他的目标
遵从内心的理想主义者
为什么他的投资从来不败

全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

雷军：

世界需要我的突围

田旺 苍耳 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

雷军: 世界需要我的突围 / 田旺, 苍耳著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.7
ISBN 978-7-212-05371-0

I . ①雷… II . ①田… ②苍… III . ①中国人物传记—企业家 ②网络公司—经营管理—经验—中国 IV . ① K825.38 ② F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 164710 号

书名: 雷军: 世界需要我的突围 作者: 田 旺 苍 耳

出版人: 胡正义 选题策划: 杨 霄 刘祥英 责任编辑: 孟繁强 杨 霄
责任印制: 刘 银 营销推广: 唐佳洁 装帧设计: 亚力设计工作室

出 版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>
(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼
邮编: 230071)

发 行: 北京时代华文书局有限公司
(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编: 100011)
电话: 010-64267120; 010-64266769 转 8067 (传真)

印 刷: 北京亚通印刷有限责任公司 电话: (010) 52891770
(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本: 695 × 995 1/16 印 张: 16.25 字 数: 180 千字
版 次: 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-05371-0

定 价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究

目 录

序 章	雷军和他的商业版图.....	001
	雷军系的版图 / 003	
	雷军的互联网攻略 / 006	
	隐者雷军的“归零”心态 / 009	
第 1 章	三好学生的 IT 梦想.....	013
	《硅谷之火》点燃 IT 梦想 / 015	
	两年修完四年的课程 / 018	
	电子一条街的“名人” / 019	
	神秘的“黄玫瑰小组” / 025	
	羞涩创业：三色公司 / 028	
第 2 章	技术狂人的梦想在燃烧	033
	金山王国的第六名员工 / 035	
	研制“盘古”，只为开天辟地 / 040	
	前有微软，后有盗版 / 045	



>> 002


	词霸与毒霸的问世 / 048	
	一闭眼就想工作 / 053	
第 3 章	雷军托起金山的未来.....	057
	以战养战，从小做起 / 059	
	“一夜爆红”的营销绝招 / 061	
	生死存亡，“红色正版风暴” / 066	
	靠《剑侠情缘》开拓网游市场 / 071	
	从私募到上市 / 075	
第 4 章	雷军时代的卓越网始末	081
	创立卓越网 / 083	
	卓越网的异军突起 / 088	
	无奈卖掉卓越网 / 093	
第 5 章	雷军的反思：创业要站在风口上	097
	雷军的反思 / 099	
	雷军离开金山的原因 / 102	
	软件 VS 互联网 / 107	
第 6 章	最佳天使：顾问帝的投资哲学.....	111
	转身扮演起了天使投资人 / 113	
	投资熟人：他做什么我都投 / 115	
	天使投资的核心理论是博彩 / 118	
	在创业者需要的时候出现，不需要时离开 / 122	

第 7 章	小米手机的热销.....	127
	创业的豪华团队 / 129	
	小米曾经很艰辛 / 134	
	小米 = 苹果 +Facebook / 137	
	用互联网的方式来做手机 / 141	
	用小米来征服世界 / 144	
第 8 章	金山迎来雷军的回归.....	149
	求伯君抱病请辞 / 151	
	临危受命，为金山寻找 CEO / 154	
	不避难题，雷军求变 / 158	
	金山成功的七种武器 / 162	
第 9 章	雷军的创业智慧.....	169
	眼光：最早说出手机将会代替 PC / 171	
	方向：把握风向，找准点 / 174	
	口碑：不断地超越用户预期 / 176	
	专注：少就是多 / 181	
	极致：做到最好才能赢 / 184	
	快：天下武功，唯快不破 / 188	
	免费：暂不盈利是王道 / 191	
	激情：向偶像靠近，挑战乔布斯 / 194	
	心态：成败不重要，过程最重要 / 198	



>> 004

第 10 章	雷军的管理智慧.....	203
	打“扑克牌”培养出的团队精神 / 205	
	七八个人带头干，七八十个人走着干 / 207	
	天下大事，必作于细 / 210	
	深得下属尊敬 / 213	
第 11 章	雷军的人生智慧之重情重义	217
	书生意气：成就“兄弟连” / 219	
	毕胜：雷军是我的高中老师 / 223	
	李学凌：雷军是我永远的天使 / 227	
	何小鹏：雷总是个及时雨 / 231	
	王川：他没坑过任何人 / 235	
第 12 章	雷军的人生智慧之宽以待人	241
	不折不扣的手机控 / 243	
	爱抽烟但更爱个人形象 / 246	
	不断往眼里揉沙子 / 249	
	把失败的都忘了 / 253	



序章

雷军和他的商业版图

雷军的传奇，不在于他在 IT 业的地位，而在于他的眼光，从软件跨越到互联网，从互联网到移动互联网，雷军不败神话的根源是他对事业的前瞻性判断。

互联网上一个人夸你的产品好，多半原因是超出了预期，不超出预期没人说你好。而预期是跟期望值比较的，过于高调只会把用户的期望值吊得越来越高。

雷军系的版图

2011年7月7日下午四点三十分，雷军、求伯君、张旋龙三个人走进位于北京上地的金山大厦五楼会议室，这里将举行一场宣布金山未来的媒体沟通会。

“来，你坐中间。”求伯君、张旋龙看到面前并列摆着的三个座位，默契地对雷军说。雷军微笑着，没有推托。

是的，他又将回到金山的舞台，成为金山的新任董事长，金山将重新开启另一个“雷军时代”。

在接任金山董事长之前，雷军已经够忙的了。“我已经是6乘24小时工作。但是，求总确实想退休，他说时间就像海绵里的水，只要挤挤总会有的，而且笑言我已经有10多个公司了，不差再加这一个。”雷军笑着说。

无独有偶，雷军当年离开金山是因为身体原因，而求总离开也同样是身体原因。其实，“身体原因”的实质，也许就是谁更有能力把金山带得更好更远。在求总挂帅的三年，金山的业绩变化不够显著，求伯君和张旋龙识时务地把此时堪称明星的董事长请了回来。雷军一回来，金山股价就大涨了13%。



>> 004

雷军是金山的一名老兵，有着 16 年的“军龄”。当年在成功带领金山 IPO（首次公开募股）后，雷军离开金山，转身做了天使投资人（通常是指投资于非常年轻的公司帮助其迅速启动的投资人）。所谓天使投资人，用雷军自己的话说就是，“拎着一麻袋现金看谁在做移动互联网，第一名不干找第二名，第二名不干找第三名”。

在他的投资名单上，有一批叱咤风云的公司：互联网快时尚服装品牌凡客诚品、网上鞋城乐淘、奢侈品购物网站尚品网、移动浏览器厂商 UCweb、多玩网、语音聊天软件 YY（多玩旗下产品）、电子支付运营商拉卡拉，以及休闲游戏 7K7K、网络安全厂商金山网络、移动社区乐讯等十余家公司。

雷军投资的项目并不是完全公开的，很多初创期的项目很少有人知道，而当它们获得第二、三轮融资时，很多人才发现，原来雷军又多了个董事长头衔。

而对于“董事长专业户”的称谓，雷军自己不愿意承认，他说“是捧杀，是竞争对手的造谣”。但毫无疑问，雷军已经在当今中国互联网的商业版图上了，不再是“只闻楼板响，不见人下楼”了。

雷军投资的这些公司，很多估值远超金山。2010 年年初，有媒体估计这些公司总资产为 16 亿美元，到 2012 年 4 月，这个数字至少翻了十倍，达到 150 亿 -200 亿美元。雷军投资的公司形势喜人，在中国互联网领域，他又有了用武之地，《硅谷之火》重燃的时机似乎已经到来。

他现在的一举一动不仅是商业伙伴和竞争对手关注的焦点，

也是公众关注的焦点。从万籁俱寂到舞台中央的喧嚣，在探索中雷军实现了又一次华丽转身。

新东方原“三驾马车”之一、真格基金的董事长徐小平这样评价雷军：我最欣赏的天使投资人是雷军，他喜欢以创业的方式来投资，有时脑袋中有点子，就开始和朋友一起探讨，然后找投资，一步步把公司创立起来。雷军投资的很多公司是从零开始。雷军自己也说，有的企业名字都是他起的，可见雷军在其中的重要作用。

作为天使投资人，雷军的投资集中在移动互联网、电子商务和社交平台领域三个方向。他坚持认为只要跟互联网相关，创业都有可能成功。

外界传言“雷军对于投资项目的控制欲很强”，雷军反驳，他认为自己并不谋求控制，而是非常放权的投资人。在他投资的公司中，除个别企业，大多数项目雷军放弃了决策投票权。

“你千万别听我的，如果听我的做对了是你的功劳，做错了是你的责任，你要独立判断。我需要的不是一个跟班的小兵，我需要的是中国未来知名企业家。”雷军放弃投票权的目的在于给创业团队足够的成长空间和平台。

但雷军并不是一个纯粹的天使投资人，他无法放弃的是一颗企业家的心，他投资、创业都是为了实现自己的梦想：像自己的偶像乔布斯那样，打造世界第一流的公司。

天使投资并非他理想的事业，他更喜欢投资自己，做自己想做的事。雷军虽然成功投资多个移动互联网的单点企业，却一直缺乏一个旗舰型平台。



小米手机就此应运而生。2011年，筹划近一年半的小米手机高调亮相。雷军对其他项目当甩手掌柜，但对小米科技却亲自披挂上阵……

创立刚刚两年的小米，迄今最新估值接近40亿美元。

雷军的互联网攻略

IT业内，雷军有着“雷校长”的美誉，这个美称来源于雷军出众的口才、激情四射的演讲、展露给公众的强烈的“追梦”味道，以及他在中关村无人替代的地位。

刚刚从武汉大学走出来的湖北青年雷军跨入金山公司的大门时，他也许不会想到，此后数年内，他会与柳传志、鲍岳桥、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，金山也成为那个时期最具传奇色彩的民族软件公司。

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、雷军等人书写的；第三个阶段以互联网企业为起点，以阿里巴巴、腾讯等企业为代表，由马云、马化腾等人书写。

微软在全球独领风骚是20世纪末的事，苹果登上全球企业的顶峰是21世纪初的事，代表美国新一代互联网企业的脸书

(Facebook)上市是2012年5月18日的事。雷军在自己事业发展的每个阶段，一直自觉地向这些行业巨头学习。

1992年从武汉大学毕业后不久，雷军正式加入了求伯君创办的金山公司，历任北京金山公司开发部经理、金山珠海公司副总经理、北京公司总经理、总裁等职，一人金山就足足干了近16年。虽然求伯君是这家公司的创办人，但真正带领这家公司折腾的是雷军。

期间，他负责了金山第一个网络游戏《剑侠情缘》的开发工作。在进入网络游戏行业之后，他每天晚上至少要花三个小时的时间泡在游戏里面，亲自测试产品质量。

1992年起，雷军连续花了三年时间带领一支几十人的队伍开发盘古组件。1996年，盘古组件彻底失败。雷军的程序员理想幻灭。他收起一个程序员的完美追求和浪漫理想，开始学习如何作为一个经理人领导金山渡过难关。

之后在前有微软，后有盗版的情况下，雷军带领金山从应用软件扩展至实用软件、互联网安全软件及网络游戏等领域。

后来，WPS97终于横空出世，这是第一款运行在Windows平台上的国产文字处理软件。两个月后，WPS97的销量就达到了13000套。盖茨还公开承认：WPS看来更适合中国人的习惯。

早在1994年中国正式接入互联网，雷军就是中国第一批触网的人，据说他玩BBS（网络论坛）的时候，马化腾还是他手下的小站长。雷军曾经创纪录地一天写了100多个帖子，而且没有水帖。

担任总经理后，大权在握的雷军不顾种种异议，决心把金



山带入互联网时代，带入商业时代。雷军打造了 B2C 网站卓越网。通过四年的发展，卓越成了中国最大的 B2C 购物商城之一。

雷军曾在 1988 年就对反病毒进行过研究。1997 年电脑病毒猖獗起来之后，程序员出身的雷军决定再次杀入反病毒软件市场。2000 年，金山推出了金山毒霸，迅速在信息安全领域崛起。仅仅用了两年时间，金山就拿下杀毒市场的半壁江山。但当时开发团队压力很大，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。

……

从杀毒软件到翻译软件，从播放器软件到手机应用软件，从网络游戏到电子商务，从中国到日本，从越南到东南亚……雷军带领金山艰苦奋斗，生存，而后成长。

2007 年 10 月 9 日，金山在香港上市，进入了快速发展的新轨道。那一天，雷军终于露出了久违的笑容。

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。

这不是雷军能左右和决定的，他只是金山这个企业的操盘手。金山为了上市，为了财务报表数字，无法全面进军当时烧钱的互联网。虽然雷军创办了卓越网，但在投资不到位时，也只能卖给亚马逊。

也许，这也是雷军两个月后出走金山的缘故之一。

隐者雷军的“归零”心态

2007年12月的一个深夜，雷军端坐在北京航空航天大学北门柏彦大厦的办公室，用一种复杂的心情，在告公司全体战友的邮件中写道：“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……”

告别，然后按灭手中的烟头，从办公室的沙发上站起，拎起双肩背包，慢慢走出办公室。包比平时沉，雷军的行动看上去比平时有些迟缓。

这是北京最寒冷的夜晚，零下十几度的严寒冻僵了一切，但这没有改变雷军的敏锐感觉。在走过楼下的十字路口时，绿灯闪烁，雷军突然意识到，从今天开始，他不再是金山的雷总，而只是雷军了。

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，他似乎要用保持一定的神秘感来掩盖自己的真实想法。很长一段时间，他总是以“身体原因”、“时机不成熟”、“不在宣传时期”等各种各样



>> 010

的理由拒绝媒体采访，极其低调。

金山要继续给他配车与司机，他拒绝了，一个人背着双肩包走来走去，曾经在风雪夜里站在路边等半小时都拦不到出租车。他时不时回到金山总部所在的柏彦大厦楼下，但不上去，只肯进嘈杂拥挤的街边烧烤店，在那里和黎万强等兄弟在烟雾缭绕中讨论金山的新产品问题。

离开金山后，他低调地闭关反思。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。

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”。雷军说，这样做的目的是让自己的历史“归零”，以便重新开始。

对历史“归零”并不是出世冥想。在离开金山的时候，他已经留下了“暗语”。有人关切地问他以后做什么，他回答说，等有一天你们不叫我金山雷总，而是叫我雷军的时候，你们就知道了。

低调对于雷军也许是面子问题。雷军说，他这样的人再创业，最难过的一关是面子问题和怕输的心态。

但低调对于雷军来说，也是一种智慧。雷军深谙互联网的精神：“专注、极致、用户口碑、快”，而用户口碑是重中之重。雷军认为，在今天浮躁的移动互联网世界里，如果你想做成点事，最好静悄悄地低调去做，做出超出用户预期的东西。只有超过预期的东西才有口碑。如果你做了很多广告吹嘘产品，把