

CHUANGYEMEIYOU SHIJIAN BIAO

雷军

创业没有时间表

胡以贵◎著

CHUANGYEMEIYOU SHIJIAN BIAO

雷军

创业没有
时间表

胡以贵◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

雷军：创业没有时间表 / 胡以贵著. —北京：中国
财政经济出版社，2014.5

ISBN 978-7-5095-5316-9

I. ①雷… II. ①胡… III. ①雷军—传记
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 073559 号

责任编辑：蔡 宾 文字编辑：魏 超
责任校对：新 言 装帧设计：张子航

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100142

营销中心电话：010-88190406 北京财经书店电话：010-64033436

北京京海印刷厂印刷 各地新华书店经销

710×1000 毫米 16 开 17 印张 188 千字

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月北京第 1 次印刷

定价：36.00 元

ISBN 978-7-5095-5316-9/F·4299

(图书出现印装问题，本社负责调换)

本社质量投诉电话：010-88190744

反盗版举报热线：88190492 88190446

前 言

雷军是 IT 界的“老人”，马化腾和丁磊都曾经是其手下的站长。

雷军是互联网的新秀。一直以来，他无缘互联网的“前排”，直到“小米”一夜之间红遍大江南北，他才跻身互联网的前列。

他可谓少年成名，又可谓大器晚成。

他经历过彷徨、失落，最后终于成就辉煌。

他不缺失败的教训，也不缺成功的经验。

雷军的经历大致可分为三段：金山时期的 IT 劳模、金山隐退后的天使投资人、做小米重新创业。

雷军在金山的经历是其一生的痛。金山，是他的青春，是他曾经的梦想，但最终的结果却让其尴尬。

从金山离开之后，作为天使投资人，雷军有钱，有闲。这段时间，整个 IT 界纷纷扰扰，你方唱罢我登场，雷军作为旁观者，一直在观察，也一直在思索，一直在谋划。

雷军是一个有梦想的人，是一个不服输的人。

终于，耐不住寂寞的雷军，又一次出山了。

此次出山的雷军，有备而来。四十岁重新上路，不仅要有勇气，更要有智慧。经过多年压抑的雷军，能量充足，却不冲动。重新上路的雷军，是一个低调认命的雷军，是一个经过洗筋易髓的雷军，是一个具有无穷杀伤力的雷军。

此次重新上路，雷军带着新式“武器”而来。

第一个“武器”，就是他先选择了势。他顺势而为，确定了一个“把猪也能吹上天的风口”。也就是移动互联网。实践证明，他选择对了，雷军不是猪，他轻易飞上了天。

第二个“武器”，是互联网思维。当很多人还在对互联网是什么、怎么应用而犹豫的时候，雷军已经把“互联网”这个秘籍的功力练到了九重。当他出手的时候，有人惊奇，有人看不懂，有人惊讶：“原来这就是互联网思维。”以互联网思维做小米的雷军，功力已经不是常人可及。

第三个“武器”，是粉丝经济。当有数以万计的发烧友在给小米免费打工的时候，小米想要不成功都难。如果说粉丝经济是互联网思维的延伸，那小米就是粉丝经济的延伸。有了粉丝作为基础的小米，已经无人可及。

复出的雷军，势不可挡，他带着小米“呼啸”而来，又绝尘而去，当多数人还没看明白的时候，他已经是遥不可及。

自面世以来，小米每一款产品的投放，都足以引起一场尖叫，一场轰动。做“让客户尖叫的产品”，这是雷军的初衷，他做到了。

“人红是非多”。雷军所做的事虽然是“顺天应人”，然而其

做法却足以让很多人摸不着头脑。于是各种猜测，各种诽谤，也纷至沓来：小米是否抄袭了别人？雷军如何从一个手机的外行，一下成了领军人物？小米技术含量到底如何？小米的“粉丝经济”是忽悠，还是新营销？非议，猜测，这些在预料之中，也在情理之中：任何伟大的成就，都是来自于某种“异想天开”。

面对质疑，雷军依旧淡定的走来。小米3、小米电视、红米、红米 note……这些几乎要颠覆行业标准的产品一次次冲击着消费者。尤其是小米电视的问世，更是让传统家电企业有“狼来了”的感觉。雷军不仅仅创造了小米，而是发起了一场革命，这场革命是从思维方式到营销模式、一直到产品和服务模式的革命。

本书从雷军观点出发，结合雷军的经历，既分析了雷军崛起的心路历程，又展示了雷军对于互联网以及投资、管理等方面的观点，让读者可以从此书中，发现移动互联网时代的金钥匙。

目 录

❧ 1 创业如跳崖，你准备好了吗 / 001

雷十条：创业者的葵花宝典 / 001

优秀的创业者会离经叛道，还很夸张 / 005

要做事情，首先得有本事 / 009

方向不对，难成大器 / 014

看五年、想三年、认认真真做好一两年 / 018

创业，就要不断挑战自己的极限 / 022

❧ 2 投入，才会找到想要的感觉 / 027

做一些激动人心的事情 / 027

把程序当艺术品，像写诗一样来写代码 / 031

人因梦想而伟大 / 035

时刻保持好奇心 / 039

肯学，肯干，关键时刻不掉链子 / 043

做自己喜欢做的事情，就一定会成功 / 047

❖ 3 不会合作的人注定失败 / 052

公司可以死，但做人不能失败 / 052

每个人都是互联网的一个节点 / 056

用放大镜看别人的优点 / 060

帮忙绝不添乱 / 064

拉“牛人”入伙 / 069

把朋友弄得更多的，敌人弄得少少的 / 073

❖ 4 每个成功的人都有颗成功的心 / 078

成功不可以复制 / 078

成功最重要的因素是“梦想”加“坚持” / 082

能否成功，很重要的就是心态 / 086

成功不是别人觉得你成功就是成功 / 090

真正要感谢那些批评的人 / 093

有决心才能做成大事情 / 097

❖ 5 不要太把失败当回事 / 102

没有什么可以失去 / 102

我最大的优势就是我比别人失败的经历多 / 106

别因为没做过而让自己遗憾 / 110

给创业者一个“输”的机会 / 113

轻松一点成功，别那么累 / 117

快速试错，快速前进 / 121

抱怨没有用 / 125

6 站到吹得起猪的风口，顺势而为 / 130

借助浪潮的力量 / 130

找个山顶踹块石头 / 135

找到吹得起猪的风口 / 139

运气就是在对的时间做了对的事情 / 143

创业者要信命，要顺势而为 / 147

雷军投资雷军 / 151

7 做出让用户尖叫的产品 / 156

你有办法做得比用户想象的更好 / 156

千万不要把用户当上帝看 / 160

跟同仁堂学做产品，跟海底捞学做服务 / 165

口碑的核心是超越预期 / 168

最好的营销，就是做好产品，做好服务 / 172

极客精神与粉丝经济 / 176

互联网是一种方法论 / 181

8 管理者的成功是大家都感到成功 / 186

董事长就该做董事长的事情 / 186

好做法要成为习惯 / 191

必须有一个“意见”终结者 / 195

管理是一门艺术 / 199

每个领域都要有卓越的领军人 / 203

透明化的利益分享 / 206

❖ 9 不仅仅需要勇气、信心，还要有策略 / 211

越简单越单纯，越容易成功 / 211

取个好名字是关键，创业不能输在起跑线上 / 215

我的哲学是不懂不做 / 220

在关键的事情上去突破 / 223

用心做好手头最重要的事 / 227

该花的钱一定要花，不该花的钱一分钱都不能花 / 231

❖ 10 把市场当战场 / 236

多花点精力关注用户 / 236

做到极致就是把自己逼疯，把别人憋死 / 241

无知，反而无畏 / 245

品质好，不一定卖的就好 / 249

要对市场极其敏感 / 253

天下武功，唯快不破 / 257

创业如跳崖，你准备好了吗

雷十条：创业者的葵花宝典

创业不是田园牧歌，也不是风花雪月。

在雷军看来，不少人把创业看作白手起家、空手套白狼，这在今天的商业社会里是非常不现实的。雷军还认为，有的人为了养家糊口被迫去创业，有的人为了面子和虚荣盲目去创业，这样的创业注定会很坎坷！

作为杰出的创业者、国内著名的天使投资人，在创业领域见证并经历过无数的成功与失败后，雷军总结出创业必须遵守十条原则：

(1) 能洞察用户需求，对市场极其敏感。

- (2) 志存高远并脚踏实地。
- (3) 最好是两三个优势互补的人一起创业。
- (4) 一定要有技术过硬并能带队伍的技术带头人。
- (5) 低成本情况下的快速扩张能力。
- (6) 有创业成功经验的人加分。
- (7) 做最肥的市场。
- (8) 选择最佳的时间点。
- (9) 专注、专注再专注。
- (10) 业务在小规模被验证。

这十条被称为创业者的“葵花宝典”。

创业需要勇气，但成功却不是只是靠勇气就能做到的。

1987年，雷军上了武汉大学计算机系。读完大学二年级之后，他已经不满足于校园生活，准备闯荡江湖了。两年混下来，武汉电子一条街上各家电脑公司老板都成了熟人，他们有任何技术难题，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年夏，大三暑假。王全国有个同事，和他的一个朋友想办家公司，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，股份四个人平分。公司取名为三色(Sunsir)，他们希望红黄蓝三原色创造七彩的新世界。他们四个人都没有什么钱，也没有找人投资，最后还是雷军帮公司拿了第一张单子赚了几千元，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。

这种过家家似的创业，从一开始就注定了其结果。

当时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，靠什么赚钱等等实际问题，他们不仅没有认真讨论过，甚至也没有人认真思考过。既没有对市场 and 用户需求认真的调查，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。更要命的是没有有创业成功经验的人加分，创业模式也没有被小规模验证，雷军在后来总结出的“雷十条”中的原则，当时一条都不具备。

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想当然的想象。

公司刚开始的时候，他们的团队看起来也很强大，公司人最多的时候有十四个人，业务范畴也很宽泛，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退市。

“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，就是有四个股份相同的股东，谁做董事长？谁说了算？这些问题根本不清楚。对于当时的情形，雷军回忆说：“当年二十岁刚出头，不想掺和这样的事情，但他们好几次把我从武大的教室里面叫出来开会，一开就是一通

宵。短短几个月时间，董事长改选了两次。”

对于一个处于创业期的公司来说，内耗可以看作是企业发展中的一颗定时炸弹。

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。

失败并不可怕，不能从失败中吸取教训才真可怕。后来的事实证明，雷军这次不算成功的创业，没有被浪费掉。

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。后来求伯君拉着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，雷军是第六个。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。

当时，受微软等大的软件公司夹击，金山的生存空间很小。2002 年雷军特地去上海造访陈天桥，第二年，金山就推出了自己的游戏，但始终未占据重要地位。他还看好电子商务，金山和联想投资的卓越网，后因实在差钱，不得已卖给了亚马逊。总之，互联网的各个方向，金山都尝试过。雷军一直在学习做得最好的前辈，但总是差那么一步，即使是壮盛时期也没有成为过第一名。

他眼见一些等不到上市的高管离开，而那些曾经看着小草一样

的公司忽然间就成了巨人。人尽皆知的中关村劳模，在金山 15 年，带着金山 8 年间五次冲击 IPO（首次公开募股），终于上市。

在金山的日子，雷军还是创业，至于这次创业到底是成功还是失败，不同的人有不同的结论。不过，在金山的日子让雷军很受折磨，当然，也有足够的经验让其总结，足够的教训让其思索。

金山上市后，雷军离开了金山，转身当起了天使投资人，投资了一大批成功的企业。投资他从前的创业伙伴如陈年，投资他熟悉的朋友如俞永福。总之，他投资他的熟人圈子。他投资了一系列极具贸易价值的项目。比如凡客、UC 浏览器（手机浏览器）、尚品网，几乎很少失手。徐小平曾经说：“在投资界，雷军就是神一样的人物，非常非常厉害。”

手握创业“葵花宝典”的雷军，似乎已经战无不胜。

但当时的雷军还是有遗憾的，他还缺一家量级庞大、称得上伟大的企业，一件在雷军的评判标准上“大成”的案例。对照他关于创业的“雷十条”而言，他还缺一个真正能拿得出手的“重量级”的案例证明自己。

2011 年 8 月，在北京 798 小米手机的发布会上，雷军开始了另一轮征途。他手拿一款名叫“小米”的手机在全国百家媒体和众多粉丝面前亮相。后来，雷军及其小米，不断创造着 IT 界的轰动。

雷军开始了新的创业征途，他从一个创业的前辈，成了互联网创业的后来者，也成了一个后来居上者。

优秀的创业者会离经叛道，还很夸张

怎样才算是一个优秀的创业者？雷军说：“创业就是干别人

没有干过的事情；干别人干过了但没有干成的事情。一个非常优秀的创业者往往都是离经叛道的、那种很夸张的人。他有挑战一切的勇气，我觉得这是需要鼓励的品质。经验都是过去东西的总结，以前没有出现 Facebook，谁知道 Facebook 能产生？所以我鼓励创业者要能够挑战权威，颠覆现有规则才是成功的经验。”

创业，必定不是循规蹈矩地走前人走过的路子，所以，创业者必须要有创新的意识和克服困难的勇气。只有具有创新的认识，才能有坚定而有前途的方向，而要走前人没有走过的路，就要不断克服困难。

如果一条路很容易，那顺着这条路走下去，注定不会成功。

克服的困难多大，成就就有多大。优秀的创业者就在于突破常人的思维，解决别人看来无法逾越的困难，把别人心目当中的不可能变成现实。DEC 创始人、小型机之父肯·奥尔森在 1977 年称家庭没有必要使用电脑。电影界泰斗达里尔·扎纳克 1946 年预测人们将不再需要电视，因为人们会因为每晚都盯着这种夹板状的盒子看而感到厌倦。比尔·盖茨在 1981 年声称，个人电脑不需要超过 640K 的内存。英国邮政总局的总工程师威廉·普利斯 1878 年表示：“美国人需要电话，但是我们不需要。我们有众多的邮递员。”

创业者是走在时代前列的人，创业者注定是孤独的。创业者除了需要投资人提供的资金之外，更需要的是投资人的人脉帮助、信任及心灵的安慰。

也正是因为作为优秀的创业者，必须具有颠覆的精神，所以，雷军作为天使投资人，对自己投资的对象会给予更多的理解和支持。

雷军投资的时候不会去算收益率，因为没办法计算。他投的绝大部分公司，开始甚至连生意都还没有，有的公司名字都是他起的，所以他的投资是极其夸张的，像买六合彩。

其实，雷军不是特别关心盈利模式。他就是关心你能否做得足够大。雷军经常问创业者在不可能的情况下能否盈利？譬如太阳从西边出来，你能不能做到十亿美元的规模？他认为，优秀的创业者并非是在一个一定能赚到钱的模式中成功，而是把平常的模式做到别人做不到的程度。

雷军现在既是创业者又是投资人，他认为在这两者之间是没有矛盾和差别的。作为一个成功的企业家，他不差钱，投资一两百万元没压力；此外，业余时间也可以帮帮朋友，平时喝茶的时候指点指点，给人介绍点关系对他也是很容易的事。

雷军热衷于为创业者提供人脉的帮助，因为他相信人脉是“看不见”的间接资金帮助。此外，当所投公司创始人内部矛盾时，他只有一个原则，即只支持老大。雷军说：“只要老大不犯原则性错误，不违法，不偷税漏税，不卷钱跑了，我就旗帜鲜明地支持老大。如果老大要干掉老二，那就干掉，好合好散，我是绝对不会搅进去，不添乱。”“因为我一直觉得投资人不要去做‘好为人师’的导师，而是要学会放弃股权的控制和心态上的控制。”

创业者往往都是强人，他们有很强的应对能力和对实际问题的处理能力，在这些方面的能力常常不在风投之下。优秀和杰出而造成的孤独，使优秀的创业者面临比别人多的困难，却缺少同行者，甚至缺少倾听者。

对此，雷军亲身经历过：“创业者困难时往往无处倾诉，首