

普
华
经
管

功，唯快不破。互联网创业，速度一定要跟上 天下武功，唯快不破。互联网创业，速度一定要跟上

小米，为发烧而生

小米，为发烧而生

专注、极致、口碑、快

专注、极致、口碑、快

用心做产品，用户才会支持你

用心做产品，用户才会支持你

小米改变生活

小米改变生活

投资就是投人

投资就是投人

逼疯别人，逼死自己

逼疯别人，逼死自己

小米，做性价比最高的手机

小米，做性价比最高的手机

互联网创业，免费才是王道

互联网创业，免费才是王道

超出预期，让用户尖叫

超出预期，让用户尖叫

专心做好产品，让产品说话

专心做好产品，让产品说话

架构扁平化，出击快准狠，造就小米速度

架构扁平化，出击快准狠，造就小米速度

抢不到的小米，才是好小米

抢不到的小米，才是好小米

创业成败都不重要，人生在于过程

创业成败都不重要，人生在于过程

小米， 你也可以 学得会

何燕 编著

像雷军一样，创造互联网时代的商业奇迹



向雷军学互联网创业
探究小米成功的奥秘

专注 极致 口碑 快



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

小米，你也可以学得会

何 燕 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

小米, 你也可以学得会 / 何燕编著. —北京: 人民邮电出版社, 2014.7
ISBN 978-7-115-35868-4

I . ①小… II . ①何… III . ①移动通信—电子工业—
工业企业管理—市场营销学—中国 IV . ① F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 112070 号

内 容 提 要

近年来, 随着小米手机等一系列产品的火爆, 雷军和小米产品引起了业界的广泛关注, 很多企业都把如何复制小米模式当做重要课题来研究。小米现象的本质是什么? 小米是如何在激烈的市场竞争中异军突起的? 本书从小米的发展历程和雷军的经营哲学入手, 对小米现象进行了深入而系统的分析, 总结其成功的经验, 力图使更多的创业者受益。

本书适合对雷军和小米公司感兴趣的读者阅读, 还适合创业初期的企业经营者以及对互联网思维感兴趣的读者参考。

◆编 著 何 燕

责任编辑 刘 盈

责任印制 杨林杰

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆开本: 800 × 1000 1/16

印张: 12

2014 年 7 月第 1 版

字数: 150 千字

2014 年 7 月河北第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

序

小米，和互联网时代的完美融合

2011年8月16日，小米手机正式走入了人们的视野。短短一年半的时间，一个品牌经历了从无到有、从小到大的快速发展阶段，吸引了业内外诸多人士的眼球。

小米起步的年代并不是一个适合手机发展的年代，在那一年，有太多曾经辉煌的公司开始黯然失色，如摩托罗拉和诺基亚。传统行业渐渐呈现出下滑的趋势，互联网作为一支新兴的力量，强势走入社会的各个角落。在商业、教育、文化等领域，人们经常可以看到互联网的身影，以及互联网对这些传统行业造成的巨大冲击。如果说两百多年前的工业革命改变了世界，那么如今互联网力量的兴起无疑为社会的发展翻开了一个新的篇章，小米便是这个在新时代中脱颖而出的佼佼者之一。

小米以其充满个性的姿态出现在这个竞争激烈的行业里，在风雨中坚强地成长着。一时间，小米成为了人们在街头巷尾随处可以听到的热词，它用优异的成绩向世界证明了它的价值。

跳跃式的发展、颠覆与创新的思维、精密的战略布局，正是小米的优势所在。小米看重的不是当下的市场，而是未来的行业发展趋势。正因为如此，小米的创始人雷军对小米提出的希望是：“3~5年内，小米不盈利。”这样大胆的发展模式取得了一定的成效，小米很快提升了自身的品牌效应。然而，小米的未来究竟怎样，还是留给时间与市场来验证吧。

小米的营销模式是特立独行的。小米只在互联网上卖手机，有人曾经将这种营销方案视为“疯子般的策划”，但是小米目前至少达到了目的，而且引发业界争相效仿。人们以往只听说过追明星、追电视剧，现在，小米用自己的努力，培养了一大批粉丝，并且造就了“追小米”这一空前的现象。根据数百万用户的意见定制手机，这是小米最大

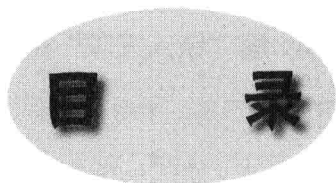
的创新。从某种意义上来说，这种做法对行业发展的意义甚至超过了苹果。

截至 2013 年，小米成功实现了 300 亿元的营业收入，雷军也因此获得了 CCTV “2013 年中国经济年度人物奖”，并且被排在获奖名单的第一位。要知道，排在雷军后面的是格力集团董事长董明珠。这一行业的新生力量居然超越了传统实体业界的巨头，确实让旁人感到“匪夷所思”。

小米为什么会如此成功？因为小米自身有着过硬的硬件系统，还有一个由 UCWEB、YY 组成的外生态系统。这些外围企业有的已经上市，甚至成长为百亿企业，它们强有力的支持帮助小米形成了一个内外融通的平台体系。

当然，小米一路走来，也不全是一帆风顺。如今小米可谓是“前有对手、后有追兵”。由于小米的快速扩张，无形中影响了现有企业的既得利益，因此，小米刚刚问世就遭到了一些企业的围追堵截。当然，任何一个革新式的企业在成长过程中都可能遭遇这种局面，也会引发一批小型企业的跟风效仿。

为什么人们要学小米？为什么小米能够发挥如此巨大的威力？小米究竟有什么样的魅力？小米的成功能否复制？本书将对小米现象进行深入而系统的分析，秉承“大道至简”的思路告诉你，小米，其实你也可以学得会。



第一章 | 米族崛起：站在互联网的肩膀上 //001
CHAPTER ONE

DNA 鉴定：左脚互联网，右脚智能机 //002

零门店：只在互联网上卖手机 //006

“米底捞”：独树一帜的网购售后系统 //009

第二章 | 米粉经济：爱出来的品牌，烧出来的繁荣 //013
CHAPTER TWO

定位小米：为发烧而生 //014

粉丝经济：追星，追剧，追小米 //018

话题营销：公司为粉丝转型 //021

第三章 | 进击的小米：颠覆造就奇迹 //025
CHAPTER THREE

颠覆式创新：小米改变生活 //026

不做“中国苹果”，要做“世界小米” //030

去台湾市场“考试” //034

偶得“巴拉”：来自谷歌高层的赏识 //038

第四章 | CHAPTER FOUR 搞“铁人三项”的小米 //043

新 IT 铁人三项：软件、硬件、互联网 //044

开发三段论：APP、ROM、手机 //048

MIUI：一个系统，改变安卓用户的印象 //052

私人定制般的用户体验 //056

第五章 | CHAPTER FIVE 野蛮生长：小米虽小，一应俱全 //063

小米，不只是手机而已 //064

米联：建立互联生态圈 //067

四环相扣的小米生态圈 //071

小米盒子：改变生活的机顶盒 //074

第六章 | CHAPTER SIX 调兵遣将：并非只有一粒小米在战斗 //079

UC 浏览器：推广小米的内置工具 //080

雷锋网：小米最有效的广告平台 //084

泛投资圈：为小米融资输血 //087

第七章 | CHAPTER SEVEN 小米思维：逼疯自己，逼死别人 //091

低价高能，做性价比最高的手机 //092

真材实料：这是小米的极致，也是全部 //097

超过用户预期，然后让他们尖叫 //101

第八章 | CHAPTER EIGHT 小米策略：架构扁平化，出击快准狠 //107

“小米速度”源于短小精悍 //108

利益分享：小米人公认的财富策略 //111

首发+期货：“真山寨”还是“新概念” //116

饥饿营销：抢不到的小米才是好小米 //119

与三大运营商合纵连横 //123

第九章 | CHAPTER NINE 小米运作：无昨日金山，无今日小米 //129

金山 3+1：小米的发展模型 //130

金山云：小米云的源头 //133

金山 16 年：小米看到了时代的风向 //137

第十章 | CHAPTER TEN 小米因雷军而存在 //143

雷军预言：手机将会代替电脑，成为大众最常用终端 //144

小米，雷军的“跳悬崖”之作 //147

小米“战舰”：超豪华的创业团队 //150

时代机遇：小米刚好站在风口上 //155

韬光养晦的雷军：低调、低调再低调 //160

第十一章 | CHAPTER ELEVEN 小米，继续向世界突围 //165

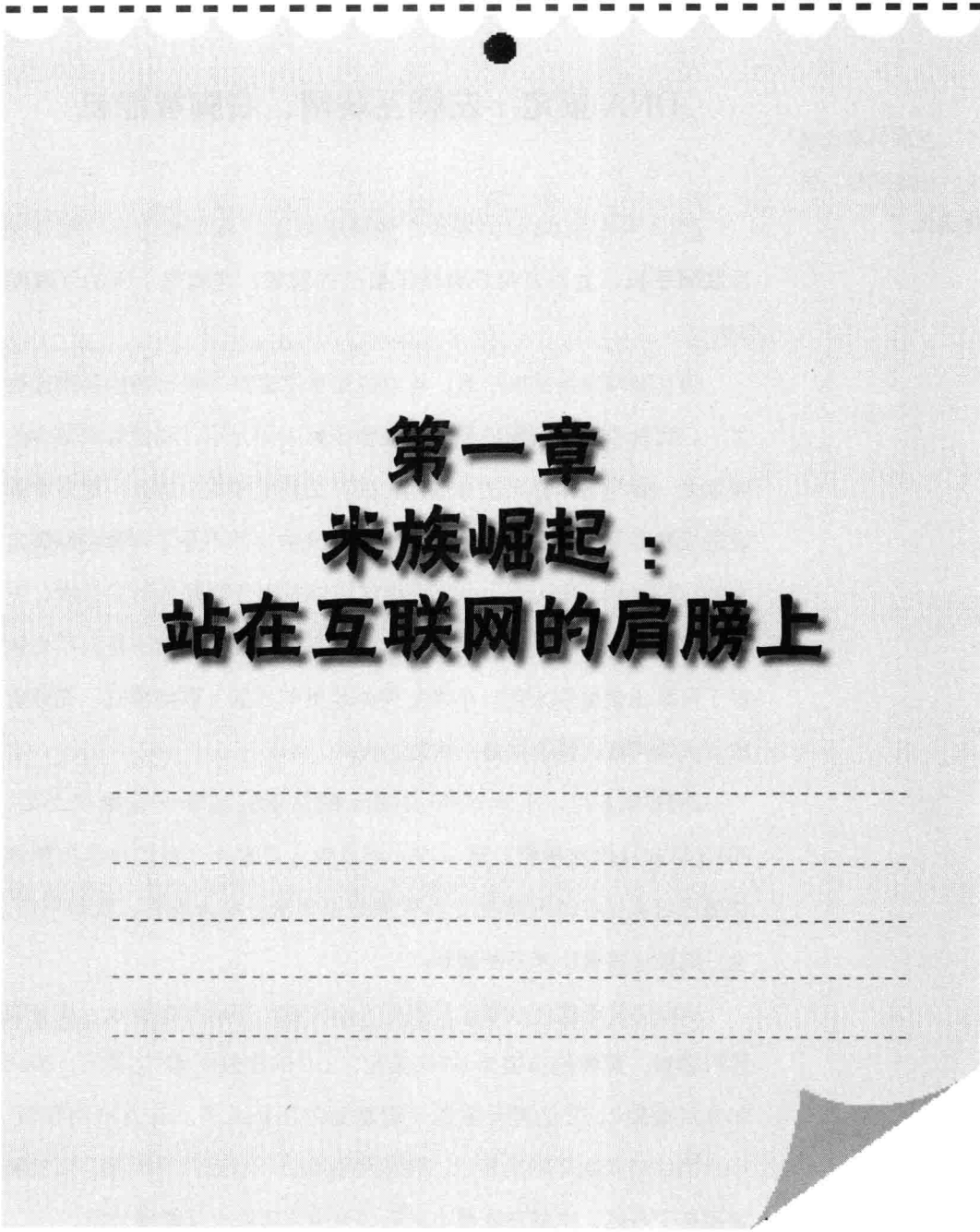
百度：足以威胁小米的对手 //166

小米与腾讯：在竞争中合作 //169

小米的潜在劲敌：进驻互联网的阿里巴巴 //173

跟进者：不可小觑的挑战 //176

参考文献 //181



第一章 米族崛起： 站在互联网的肩膀上

互联网模式就是“快速试错，快速迭代。”

DNA 鉴定：左脚互联网，右脚智能机

2013 年 4 月 18 日，雷军在微博中写道：“我们和用户一起开发互联网手机，上百万用户贡献了自己的智慧，这就是小米的互联网 DNA！”

用互联网思维武装小米，可以说是雷军进军手机市场的秘密武器之一。负责小米手机硬件系统的联合创始人周光平，和雷军最契合的观点之一就是雷军提出的互联网化的产品开发模式。周光平对雷军的说法极其赞同：“好的产品是用户自己定义的，而不是工程师拍脑袋定义的！”两人一致认为，小米手机就应该采用互联网的形式开发，先弄明白用户需要什么，再将用户需要的东西做出来，而不是自己先做好了再拿出来给别人用。小米坚持的是更彻底的互联网模式：充分听取用户的声音，快速试错，快速迭代。

2012 年 6 月，小米以 40 亿美元的估值完成新一轮融资之后，2013 年 8 月再次融资，这一次，创立仅 3 年零 4 个月的小米的整体估值已经高达 100 亿美元，其发展速度之快，令人喷舌。我们相信，这一纪录还将被小米不断刷新。

100 亿美元是什么概念？我们不妨先看一下这样的数据：在智能手机领域，黑莓的市值为 53 亿美元，HTC 的市值为 42 亿美元，2013 年 9 月微软以 72 亿美元收购了诺基亚的手机业务。在互联网领域，小米的估值仅次于阿里巴巴、腾讯和百度，不仅超过了网易，还把新浪甩在了身后，这就意味着小米已成为中国第四大互联网公司。

小米的快速发展不仅引来了同行的高度关注，而且引起了媒体的兴趣。雷军曾对媒体表示：“小米的高估值源于小米脚踏两只船：左脚是互联网，右脚是智能手机。”这一说法正好体现了小米对自身定位的介绍——小米是一家专注于高端智能手机自主研发的移动互联网公司。因此，虽然大多数人会将小米归类为手机厂商，但对于小米而言，互联网 DNA 给了小米更广阔的成长和发展空间。

小米的成长速度也给了雷军更多的信心，他说：“小米才刚刚开始，我们的未来会更夸张。”雷军的野心远比人们想象得要大，因为他一直很清楚，在移动互联网时代，互联网这种模式对整个终端的影响都是非常巨大的，从用户体验到颠覆商业模式都可能是决定性的。雷军考虑最多的就是手机的软硬件与互联网融合的问题。例如，能不能在网络上收集用户的建议，每星期发布一次操作系统的最新版本，不断更新和改进各种问题，让用户觉得手机每天都更加好用；能不能在互联网上做手机直销，去掉渠道分销中的加价，让手机更便宜；能不能在网络上最快捷、最有效地为客户提供服务……

那么，武装小米的互联网思维具体是什么呢？雷军曾详细地解说：“互联网不仅仅是网络设施，我觉得更重要的是思维，你怎么用互联网这种思维颠覆很多的传统产品。关于互联网思维，我曾经总结了一个七字诀，那就是专注、极致、口碑、快。”

首先是专注。雷军认为，只有足够专注，才能将一件事情做到极致。人能不能把精力集中到一点上，决定了其是不是有强大的穿透力。例如，练书法时只要写一个“永”字，就能把所有汉字都写得很好看。所谓永字八法，一个“永”字涵盖了所有汉字的笔法精义，这说明大道至简。雷军一直坚信大道至简，带着专注的思维做事。这一点，他受乔布斯的影响颇深。

1997年，接近破产的苹果公司请回了昔日的“老帮主”乔布斯。乔布斯一回到苹果公司，就向整个团队传达了一个理念：决定做什么和决定不做什么一样重要。

他举行了一次产品评估大会，发现苹果公司的产品线十分分散，很多产品根本没有做下去的必要。“这么多的产品，这么多的版本，你们究竟要向别人推荐哪一个？”乔布斯很快就将 70% 的产品砍掉了。之后，苹果公司集中精力研发了四款产品，使濒临破产的苹果起死回生。紧接着，乔布斯着手研发新的移动设备，最终推出了 iPhone 和 iPad。

作为乔布斯的追随者，雷军将苹果公司和其他手机生产商作了一个比较，发现苹果公司的成功就是因为其足够专注。所以，雷军对小米的定位是，专注于高端智能手机市场，不做全价格线的智能手机。“难的不是出 10 款手机，而是专心做好一款手机。”

其次是极致。雷军认为，极致就是用尽全力把产品做到无可挑剔。小米手机刚刚进入市场时，互联网正是一个处于混战中的“战场”，百度、阿里巴巴、腾讯、新浪、人人网、盛大等知名公司已进入手机领域，抢占了移动互联网的先机。百度与戴尔合作推出戴尔智能手机 D43 之后，又联手长虹推出千元智能手机；阿里云计算公司则以手机操作系统阿里云 OS 为基础与天语合作；腾讯与中国电信以及华为、中兴、酷派、天语和海信等 5 家手机厂商联合发布了 6 款“天翼 QQ 智能手机”。大家都想在移动互联网领域争得一席之地，竞争非常激烈。

为了使小米手机能够在激烈的市场竞争中脱颖而出，雷军选择了像苹果公司那样将产品做到极致的理念。他给小米定下了基本的发展路线：用移动互联网做手机，做到极致，形成不能复制和替代的核心竞争力，击败对手。他为小米选择了双核 1.5GHz 处理器，并且花费了很长时间和精力寻求最顶尖的合作商。

第三是口碑。雷军认为，好的口碑是用心经营出来的。因此，小米在经营口碑上，下了很大的功夫，也用心地为用户做了很多事情。例如，小米团队曾经做了一件回馈 30 万老用户的事情。那个时候，小米刚刚上市，有 30 万人在网上排队预订小米手机，等待时间最长的用户甚至等了 100 多天才拿到手机。小米为了向用户表

达感恩之情，向 30 万用户每人发放 100 元的现金券，不附加任何条件，可以在小米网上买任何东西。雷军还要求小米团队给他们寄了精美的卡片，上面写着感谢他们对小米的支持。这些微不足道的举动，都有利于小米在市场上形成良好的口碑。

第四是快，也就是动作要快。互联网追求的是一种速度，“天下武功，唯快不破。互联网创业，速度一定要跟上”，“要死也要死得快，早死早超生”，这些都是雷军说过的话。他很清楚地知道互联网是一个快速发展的行业，每天都有新的事物出现，用户需求的变化非常快，竞争也很激烈，企业产品一旦速度跟不上，就会被淘汰。于是，雷军决定加快小米的发展步伐，试图将开发周期控制在 3 ~ 6 个月。加快开发步伐能够帮助企业跟上市场的节奏，节约成本。为了让小米手机迅速占领市场，雷军在小米的定价上也下了很大的决心，小米团队在讨论定价的问题时，雷军一锤定音：1 999 元上市，用最高的配置和最低的价格造成巨大的反差，快速打动消费者，赢得一定的市场份额。

听到反对的声音后，雷军说：“产品一出来就要秒杀对手，这样才有意义！从来没有人看到小李飞刀是怎么飞出去的，因为见到的人都死了！”只有在获得一定的用户之后，整个互联网商业模式才能运转。雷军知道，能不能打赢这一战，速度是关键，要是演变成持久战就不好办了。

随着小米手机的逐渐走红，一系列配套产品也被相继推出。最有意思的要数“米兔”——一款戴着雷锋帽、系着红领巾的很可爱的玩具。这款产品在小米网站属于最畅销的产品之一，每天限购 2 000 次，不穿衣服的卖 49 元，穿衣服的卖 99 元。其实这个产品也是雷军“快”字理念的一个体现。雷军开玩笑地说：“它叫雷锋兔。你们知道为什么这么叫吗？因为它是雷军做的手机品牌。那为什么是兔子呢？因为天下武功，唯快不破，我们强调快，兔子是跑得最快的。”

用“专注、极致、口碑、快”的互联网思维武装后的小米，在行业内可以说是“不鸣则已，一鸣惊人”，因为它重新定义了手机的制造和营销模式，并以颠覆者的

小米没有门店，但有小米自己的电商平台。

姿态受到用户的喜爱和簇拥，也引发了同行的惊恐和追赶。但是，雷军对此似乎显得异常自信和从容，因为他知道小米要做的还有很多，而且正在用心去做。

零门店：只在互联网上卖手机

在手机行业曾有这样一个说法：“现在的智能手机只分两种，苹果和非苹果。”雷军知道这句话产生的缘由以及它背后的含义，所以，他一针见血地提出一个词——“颠覆”。在创办小米的过程中，雷军深知，打败“苹果”的方式绝对不是再复制一只“苹果”。

雷军要做的不仅是颠覆自己、颠覆手机行业，还要颠覆移动互联网产业。于是，他给小米的颠覆性定位是：通过互联网方式研发的小米不设任何线下销售渠道，而是采用电子商务的方式，只在互联网上销售小米。

小米进入市场后引起的反响验证了雷军的想法。在2013年11月11日的“双十一”网购狂欢节，小米制造了在天猫“3分钟销售额破亿”的销售速度神话，并创造了高达5.5亿元的全天销售额。之后，在“天猫2013年双十一销售额排行榜”上，无论是“店铺交易排名”，还是“宝贝销量排名”，小米都位列榜首，而且小米3TD版、红米、小米2S、小米2S电信版，分别占据“宝贝销量排名”的前四位。这无疑力证了小米手机持续火爆，以及小米只在互联网上卖手机所积聚的效应。

事实上，雷军很早就注意到了——一个现象，随着智能手机市场的竞

争日益激烈，手机厂商靠硬件获得高额利润的模式必然难以为继，而用互联网的方式销售，直接面对终端消费者，可减少中间环节，节省所有中间成本，让小米手机与同等配置手机相比更具有价格优势。除此之外，这种互联网销售的方式不仅很有时尚感，而且便于用户根据自己的喜好在线定制手机壳等多种手机配件，满足小米手机发烧友个性化的需求。

然而，在小米走入市场之前，这种营销模式并不被同行所认可。因为在小米之前，谷歌公司推出的第一款自有品牌手机 Nexus One 就曾经采用互联网销售模式，这部手机曾被谷歌公司寄予了极大的希望，但是市场反响并不尽如人意。由于只在谷歌官网上销售手机，没有经验的谷歌公司并没有处理好各种各样的客户投诉。实际上，Nexus One 几乎验证了互联网销售手机的所有弊端。例如，由于用户看不到和体验不到实体机，很难决定是否购买；网上购买手机容易让用户的期待与现实产生落差；互联网销售取消了分销商，导致在最底层缺乏发力营销的渠道；售后服务单靠网络解决，在时效性和返修的费用方面有很大的困难。因此，Nexus One 的互联网销售情况很不理想，Nexus One 在其发售两个多月后仅售出几万部，最后，谷歌公司不得不在推出仅仅半年后就停售了这款手机。

此外，之前的手机销售模式，一种是门店销售，通过全国的各级代理商，在手机城、电器商场、专卖店等地销售；另一种是与移动运营商合作，推出合约机型。虽然京东、淘宝等电子商务网站都在销售手机产品，但是当时消费者网购手机并不是主流。小米要想通过电子商务模式进行销售，而且要在自有平台上销售，难度可以说是非常之大。

正因为受到这样一些“行业经验”的限制，雷军为组建小米的创业团队招聘工程师时，对方听到小米是在互联网上卖手机，就提出了很多特别尖锐的问题。在他们的思维里，实力强大的谷歌公司仅在互联网上卖掉了几万部手机，刚创业的小米凭什么敢在互联网上卖手机？而且，为了进军通信市场，“互联网巨鳄”谷歌公司

不得不以 125 亿美元收购了摩托罗拉移动，小米有实力打开手机市场吗？

对于这些问题，雷军早已反复考虑过了。雷军以 Nexus One 的失败为例，认识到要想通过互联网销售手机，就需要满足两方面的条件：第一是先做好营销，打造知名度，这样才会有人在网上购买；第二是要有足够的力量解决售后问题，让人们放心地在网上购买。其实说到底，在雷军看来，谷歌公司网络销售失败的原因是其不懂如何通过互联网的方式做手机，而雷军深谙此道。早在 2007 年，他就用电子商务的模式创立了互联网品牌——卓越网，现在，他也有办法用互联网的模式打造小米品牌。

显然，小米在制定销售方式时规避了谷歌 Nexus One 失败的做法。雷军格外强调对核心发烧友团队的重视，认为小米可借助发烧友进行口碑营销；同时，与具有丰富电商经验的凡客诚品合作，由后者负责仓储、配送甚至售后服务；最后，在 MIUI 论坛事先经营了 30 万高活跃度的用户。这大概就是雷军所谓“只在互联网上卖手机”的底气所在。

当然，除了雷军的决策方向正确之外，时机也非常重要，小米赶上了微博大爆发的时候。小米手机在正式发布前，其团队充分发挥了社交媒体——微博的影响力。2010 年小米迅速抓住这个机会，将微博营销变成其塑造品牌的主要战略。从小米网的组织架构上，人们都能看到这种战略聚焦。刚开始小米网的新媒体团队就有近百人，其中小米论坛 30 人、微博 30 人、微信 10 人、百度及 QQ 空间等 10 人，全力利用互联网的社交媒体做小米的营销工作。

例如，在小米手机发布前，通过手机话题的小应用和微博用户互动，挖掘出小米手机包装盒“踩不坏”的卖点；产品发布后，又掀起转发微博送小米手机的活动，以及分享图文并茂的小米手机评测等。在平时，雷军每天发 2～3 条微博，但在小米手机发布前后，他不仅自己在微博上高密度宣传小米手机，还频繁参与新浪的微访谈，出席腾讯的微论坛、极客公园等活动。

除此之外，雷军的朋友们，包括过去雷军投资过的公司高管，如凡客 CEO 陈年、多玩网 CEO 李学凌、优视科技 CEO 俞永福、拉卡拉 CEO 孙陶然、乐淘网 CEO 毕胜等，都在微博里为小米手机宣传造势。可以说，微博的营销功能被小米团队运用到了极致。最终，凭借着泡论坛、拉粉丝，在微信、微博上大力宣传，小米第一批 30 万台手机很快被抢购一空。之后，小米在线预订都在不断上演，并不断刷新之前的纪录。仅 2012 年，小米手机就在线销售出 730 万台。

事实证明，小米手机实现了完全在线销售，不过并非像人们预想的那样直接在凡客、乐淘等电商平台销售，而是购买域名自建电商平台，直接在小米官网上销售。在筹办自己的电商平台过程中，小米借鉴凡客、乐淘等兄弟公司的经验和资源，打造了完整流畅的在线销售服务体系，配送服务则采用凡客的物流配送体系。

小米创造的奇迹，可能超出了很多人的预料。在没有做任何广告的情况下，小米团体仅凭借网络媒体，靠病毒式营销，成功实现了品牌推广，让很多人认识了小米手机以及小米公司。同时，小米手机也创造了国产手机销售的新纪录，在首发之后，仅仅 34 个小时，小米手机的预订量就超过了 30 万台，雷军打造了真正的互联网品牌手机。

“米底捞”：独树一帜的网购售后系统

在雷军看来，小米不需要考虑销量，也不需要考虑营业额和利润，需要考虑的只是每一个米粉购买小米手机以后使用的感觉怎么样，他们遇到困难和问题时小米怎么帮他们解决。对小米而言，把焦点放在互联网服务上才是最重要、最急需的，至于最终能卖出多少台手机、赚多少钱，这些都是顺理成章的事情。

实际上，在智能手机时代，产品的更新换代速度非常快。市场和舆论有不少唱