

# 参与感

小米口碑营销内部手册

○ 小米联合创始人 黎万强



中信出版社·CHINACITICPRESS

# 参与感

小米口碑营销内部手册

○ 小米联合创始人 黎万强

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 ( CIP ) 数据

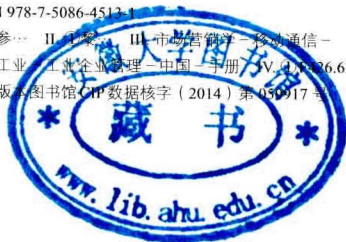
参与感：小米口碑营销内部手册 / 黎万强著. —北京：中信出版社，2014.8

ISBN 978-7-5086-4513-1

I. ①参… II. 黎… III. 市场营销—移动通信—

电子工业—工业企业管理—中国—手册 IV. Q77-63-62

·中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第050917号



参与感：小米口碑营销内部手册

著 者：黎万强

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

( CITIC Publishing Group )

承 印 者：北京华联印刷有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：18.25 字 数：232千字

版 次：2014年8月第1版

印 次：2014年8月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-4513-1/E.3166

定 价：56.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订质量问题，请致电010-85866447 ( 免费更换，邮寄到付 )

投稿邮箱：dookchina@163.com

## 序言

# 雷军：猪会飞的背后，参与感就是“台风”

7月初的一个晚上，阿黎（黎万强）抱着一堆书稿，说他来交作业。他说，我十年前希望他写一本关于用户体验与设计的书，他弄了十年时间，终于写完了。

2000年，阿黎大学刚毕业就加入金山，担任软件界面的设计师，很快他的能力得到了我们的认可，然后组建了金山用户体验设计团队，这是软件产业最早做用户交互研究的团队。他们做了金山毒霸、WPS等产品的软件交互设计，受到了用户的广泛好评。

2004年，我希望他写一本书，把金山做用户交互的经验分享出来，分享给行业，推动整个行业的发展。他开始着手准备，稿子已经写了一半，他调到互联网业务部门去推动金山互联网转型，工作一忙，书稿的事情就搁下了。

2009年年底，阿黎离开金山了，来找我，说他想去玩商业摄影。我告诉他，我计划再创业，要不要一起干。他不假思索就答应了。当时，我愣住了，“你知道我要干什么吗？”他立刻回答，“你要做手机。”

阿黎知道我是一个狂热的手机发烧友，关于做手机，有自己一些独特的想法。

我爱玩手机，更重要的是我做了二十多年软件产品，有很多自己的想法。每次，见到一个手机公司的人，就拉着别人提意见。大约十年前，诺基亚鼎盛的时候，我认识诺基亚全球研发的副总裁，给他提过上百条意见。所以，我特别想做一个能让发烧友一起参与的公司，我觉得这才是未来的真正有价值的公司，用户能一起参与进来做产品。

四年前，创办小米的时候，我的想法就是，不管这个公司未来能做多大，我们一定要把小米办成一个像小餐馆一样，能让用户参与进来的公司。老板呢，跟每个来吃饭的客人，都是朋友。这种朋友的方式，才是可以长期持续发展的方式。

我们抱着这样的想法做了第一个产品，基于安卓做了MIUI。MIUI严格来讲，是基于安卓深度定制的手机操作系统。操作系统很复杂，基于这样的复杂程度，没有几个人能够把操作系统做到听取用户意见，因为它的研发周期很长。我们在想，怎么能够把操作系统做成能够听取用户意见的系统，后来我们借鉴了互联网软件的开发模式，提出了每周迭代。为了适应每周迭代，对于操作系统来说，最难的就是怎么管理好用户需求，怎么能听得懂用户要什么，然后把它实现出来，质量控制，怎样做到一周就能发布……我觉得小米在这里面花了很多力气去琢磨，也是全球最早做到一个操作系统一周就能迭代的模式。通过这个模式，我们聚集了第一批用户，也使我们验证了这个模式的有效性。为了验证这个模式到底是好还是坏，我们初期对外都是保密的，而且我们不做公关，不做营销，我们就是做实验，看看基于这个模式的口碑传播，到底有多大能量。

可能大家有一种误解，说小米手机是善于营销才做到今天。实际上，小米手机第一次发布会是在2011年8月16日，是在MIUI发布了一年之后，而那个时候MIUI已经有50万用户了，那期间小米没有做过任何营销活动。这一点，可能是大家不太了解的地方。

台风口上，猪也能飞——凡事要“顺势而为”，如果把创业人比作幸运的“猪”，那行业大势是“台风”，还有用户的参与也是“台风”。

通过小米创业的第一年,已经充分验证了:第一,通过用户参与能够做出好产品;第二,一个好产品通过用户的口碑,是能够被传递的。这就构成了小米后来很重要的两点:第一是和用户互动来做好产品,第二是靠用户的口碑来做传播和营销。这是小米的核心点,我们把用户的参与感看成整个小米最核心理念,通过参与感我们来完成我们的产品研发,来完成我们的产品营销和推广,来完成我们的用户服务,把小米打造成一个很酷的品牌,就是年轻人愿意聚在一起的品牌。这就是整个小米发展过程中最重要的一个理念,那就是“把用户当朋友”。

阿黎作为小米的联合创始人,一起创办了小米公司,初期负责MIUI研发,后来负责小米网(mi.com)。非常感谢他能够在如此繁忙的工作中抽出时间写了《参与感》这本书,把小米的经验总结出来,和大家一起分享,特别是阿黎总结的“参与感三三法则”,从三个战略和三个战术层面完成了对参与感的构建和论证,有极大的行业意义。

更让我感动的是,阿黎还记得十年前的承诺,并且终于完成了。

雷军

小米科技董事长兼CEO



# 目录

## 000 序言

雷军：猪会飞的背后，参与感就是“台风”

## 001 参与感篇

互联网思维就是口碑为王 / 003

口碑的铁三角 / 011

参与感三三法则 / 017

## 023 产品篇

用户模式大于一切工程模式 / 025

优先处理浮出水面的需求 / 031

用户体验的核心是为谁设计 / 035

活动产品化，产品活动化 / 041

极致就是先把自己逼疯 / 045

产品第二，团队第一 / 049

让用户来激励团队 / 053

## 057 品牌篇

不是劈开脑海，而是潜入大脑 / 059

先做忠诚度再做知名度 / 065

粉丝效应让猪也能飞 / 069

每个用户都是明星 / 075

- 做品牌不要输在起跑线上 / 081
- 基础素材是传播的生命线 / 089
- 四两拨千斤的传播技巧 / 095
- 办一场剧场式的发布会 / 101
- 用互联网思维做电视广告 / 105
- 抢首发,上头条 / 111
- 互联网公关要练“不生气”功 / 115

## 119 新媒体篇

- 不是做广告,而是做自媒体 / 121
- 社会化媒体是主战场 / 127
- 微博是社会化媒体第一站 / 131
- 年轻人的QQ空间 / 143
- 微信的新玩法 / 147
- 小米论坛是老用户的家 / 151

## 159 服务篇

- 人比制度重要 / 161
- 服务是小米商业模式的信条 / 167
- 用户在哪就到哪做服务 / 171
- 把服务门店做成家 / 175
- 快是做好服务的根本 / 181
- 标准之上的非标准化服务 / 185
- 人是环境的孩子 / 189

## 193 设计篇

- 一剑封喉 / 195
- 没人会喜欢塑料花,真实才动人 / 207



- 设计要有期待感 / 213  
现场是检验设计的唯一标准 / 221  
一图胜千言 / 225  
面试设计师的一看二问三PK / 229  
设计管理三板斧 / 233

## **237 阿黎笔记**

- 亚文化是产品经理的必修课 / 239  
科技要有慰藉人心的力量 / 247  
像艺术家创作般热爱 / 255  
“烧”摄影器材的口碑启示 / 261  
企业互联网转型需要“爆扁爽” / 267

## **272 后记**

## **275 附录**

- 参与感三三法则：小米案例 / 275  
小米大事记 / 276  
标题海报索引 / 278  
《参与感》的梦想赞助商 / 280

# 参与感篇



互联网思维就是口碑为王

## 互联网思维就是口碑为王

如何搞定第一个100万用户？

传统商业时代和今天的互联网时代，我们各有不一样的打法。

金山创建于1988年，是传统软件时代国内的领军品牌。我作为一名设计师于2000年加入金山公司，那时在产品、市场和团队管理方面，金山CEO雷总（雷军）带着我们创造了很多彪悍的打法。

那时候，我们做产品非常重视“里程碑式”的项目管理。比如大型办公软件WPS和大型游戏《剑侠情缘》，都涉及大量底层开发工作，数年才发布一个新版。每个版本会设置M0、M1、M2到M3等若干里程碑节点，每个节点跨度都在半年以上。

金山当时已经非常重视用户体验，2000年就建立了国内最早的人机交互设计团队。我们跟用户互动的方式主要是“焦点小组”，每季度或半年，针对某个产品召集几十个用户，做面对面访谈。另一种方式，是每周客服一线同事收集好用户意见，

整理成文档，以周报的方式发给产品经理，产品经理再整理给项目组，给总监再到管理层，基本每份用户意见报告周期在一个月以上。

产品方面的宏大叙事外，市场方面也是长枪大阵。金山时期，我们讲究“风暴式营销”，讲究“海陆空”三军并进。

所谓“海陆空”，“空军”指的是整体市场造势，“陆军”指的是组织地面推广团队进行线下传播，而“海军”则是选择各路销售渠道进行合作。那时我们会提一个相当“高大上”的提案，比如“红色正版风暴”、“龙行世纪”、“秋夜豪情”等，先把概念做足，再通过市场投放把声音放大，做成声势浩大的营销事件。这些市场活动都取得了骄人的成绩，比如1999年的金山词霸“红色正版风暴”，三个月内销量突破110万套，创下当时中国正版软件销售的历史纪录。

跟这套打法配合，金山的内部管理也形成了“动员与会战”传统。打大仗期间每天早上都开动员会，启动“全员会战”，集结全公司跨业务线、跨部门的力量，打产品研发和市场营销的攻坚战。金山有典型的战功文化，胜则举杯相庆，败则拼死相救。团队执行力很强，大家的兄弟感情浓厚。

这种兄弟感情在业务困难的时候是“法宝”。当时有一个工程师叫海洲，现在是小米网的工程主管。那时候我们一起合作做词霸，他曾一年内两次和我谈过离职，因为很多人挖他，每次我怎么让他改变主意呢？他一提离职，我就约他下午5点出去吃饭，吃到凌晨5点，两瓶白酒我们都喝趴下。他回家就觉得很内疚，不提离职了。

金山时期这些产品，市场和团队管理的方法发挥了重要作用，不少都开创了业内先河，是中国软件时期的典范。

2007年金山在香港上市，算是里程碑式的成功，雷总功成身退离开金山做了天使投资，并于2010年创办小米。上市后几年，金山的互联网业务慢了半拍。2011年，雷总

重新回到金山出任董事长，金山市值逐步创30亿美元新高；WPS移动版用户超1亿，长居办公软件下载榜首；2014年5月，金山旗下的猎豹移动独立分拆上市。移动互联网时代，金山这个品牌又再度活跃起来。

雷总曾讲过创业成功的三个关键因素：选个大市场，组建最优秀的团队和拿到花不完的钱。那么做小米和做金山有什么不一样？

小米和金山在创业时都选了很好的业务方向，组建了非常优秀的团队，两者不一样的是：

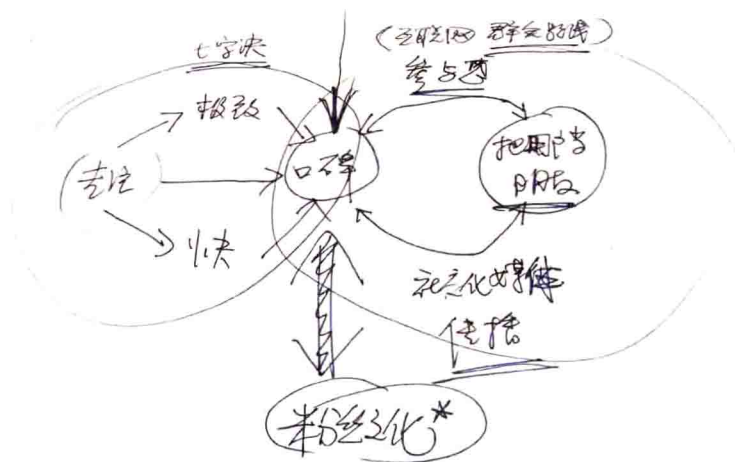
### 1.小米在创业早期就拿到了足够多的钱。

金山时期，WPS名满天下，词霸在电脑的安装覆盖率超过80%，但苦于盗版环境，公司没赚到什么钱，也没从资本市场拿到足够的钱。这样，金山整个业务以战养战，WPS赚了钱，做词霸，词霸赚了钱，然后做毒霸和游戏，最后游戏赚了钱，金山才顺利上市。在以战养战过程中，业务都难以坚持做深做透，在互联网转型过程中，软件业务因为要过多考虑养活自己，无法做出长远的转型决策。

### 2.创办小米，雷总要求我们只专注于一点：口碑。

这种基于产品和市场的思路变革，就像带着大家集体“给大脑刷了个新ROM（手机系统固件）”。产品周期从过去的“里程碑式”每年发布，变成了每周快速迭代；不再“全员会战”，而是要求全员客服；进行用户体验调研不再是每月每季度，而是每天都在和用户交流；把产品的“风暴式”营销推广变为潜入式互动，如润物细无声般，一个个产品功能点渗透到和用户的日常运营活动中；营销不再刻意营造“高大上”，类似“龙行世纪”之类的口号就不用了，我们要求直接说大白话。

在2008年，雷总就提出了“专注、极致、口碑、快”的互联网七字诀。专注和极致，是产品目标；快，是行动准则；而口碑，则是整个互联网思维的核心。



雷军关于互联网思维的手稿

传统意义上讲究“慢工出细活”，然而互联网产品的极致都是在快速迭代中产生的。互联网技术的日新月异，让整个互联网更新迭代的速度也非常快，中国互联网发展不过短短二十年，却已历经了门户、Web2.0和移动互联网三个阶段。

移动互联网时代，要求我们必须快起来，不快的公司会被淘汰。这里的“快”是一种手段，而并非目的，是新商业逻辑和消费心理的必然要求。在过去，交付商品给用户后，企业往往认为与用户的接触就结束了；而现在这才仅仅是开始，后面需要不断与用户互动，让用户参与到商品的改进完善中来。

**互联网思维就是口碑为王，因为今天用户主要以口碑来选择产品。**

谷歌就深谙这个道理：“一切以用户为中心，其他一切纷至沓来。”2004年谷歌推出Gmail电子邮件时，就完全依赖于口碑。当时，谷歌只提供了几千个Gmail的试用账户，想要试用的人，必须有人邀请才行。这些数量有限的“邀请码”迅速在全球流行，被用来交换各种各样的东西，比如到迪拜度假两夜，或者交换旧金山的明信片。甚至，Gmail账户在英国eBay上面的叫价高达75英镑，我当时为了得到这个邀请码也是费尽心思。这是我第一次被谷歌强大的口碑效应震动。



不少淘品牌的崛起也是依靠口碑传播。比如“韩都衣舍”凭借快速跟进时尚的设计和选品，在各类购物社区中都是女性用户推荐分享的重点品牌；护肤面膜品类中的“御泥坊”，以产地的特殊天然原材料矿物泥浆为卖点，吸引了不少女性用户的追捧，成为淘宝系面膜类的领军品牌；又比如坚果品类的淘品牌“三只松鼠”，我和我的不少朋友都亲身体会了，在口碑传播之下越卖越火。

其实在过去选择产品，我们也一直会通过朋友或专家的口碑推荐来作决策，但不是主流。而今天口碑为王的背后，我理解我们面临的信息传播发生了以下三个重要的转变：

- 1.信息从不对称转变为对称；
- 2.信息传播速度暴增，影响范围空前扩大；
- 3.互联网信息是去中心化的传播，通过社会化媒体，每个普通人都是信息节点，都有可能成为意见领袖。

传统的口碑传播场景，比如说理发店就是常见的口碑传播场所，人们在理发的时候会闲聊会分享信息。这种场景下的口碑传播，速度很慢，而且很容易断裂，传播到更大的圈子就中断了。在微博、微信等社会化媒体的平台中，人和人之间的信息连接变得特别扁平，信息传播速度提升千百倍，从以前的按月、天到现在按分和秒来计算了。过去，信息引爆的路径必须先有核心媒体的广泛报道，才会有社会的热议。然而到了今天，一条信息的引爆往往先有公众的热议，接着才有媒体的跟进和放大。

传统的商业营销逻辑是因为信息不对称，传播就是砸广告做公关，总之凡事就是比嗓门大。但是，新的社会化媒体推平了一切，传播速度大爆发，信息的扩散半径得以百倍、千倍地增长，频繁出现了“一夜成名”的案例。



信息对称让用户用脚投票的能力大大增强。一个产品或服务好不好，企业自己吹牛不算数了，大家说了算；好消息或坏消息，大家很快就可以通过社交网络分享。信息的公平对等特性，也使网络公共空间具备了极强的舆论自净能力，假的真不了，真的也假不了。

信息传播的变化意味着用户获取信息的习惯也改变了，你身边的朋友每一个人都成了衣食住行方面的“专家”——移动设备的普及和网络的便利，大家已经很习惯把自己的消费体验随时用微博、微信发出来，比如，朋友、同事一起吃饭，一道特色菜上了不是立刻动筷子，而是先掏出手机拍照发朋友圈，不到一分钟在网络围观的朋友就会点赞、吐槽或转发。

所以，在新的移动互联网时代，我们要坚定以口碑做传播，并要善用社会化媒体。