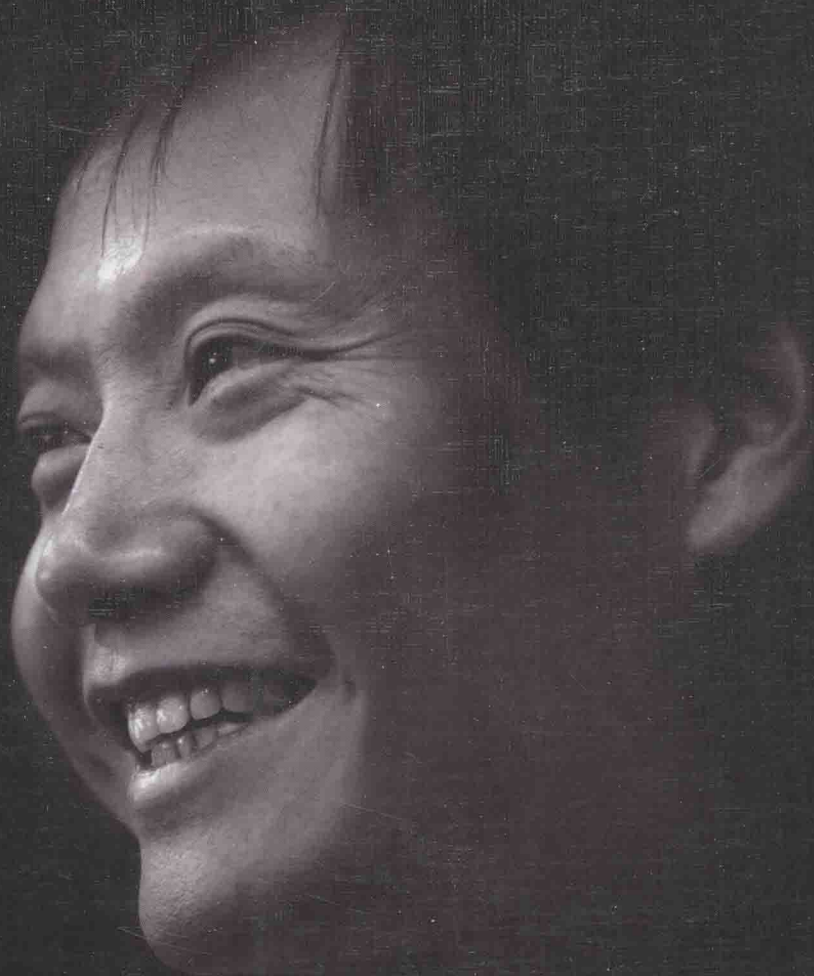


雷军的谜

小米野蛮生长内幕

孙建华◎著



雷军之谜，小米成功逆袭的背后隐藏了多少内幕？

令人瞠目结舌的定价模式，究竟是成本低廉，还是成本定价？

众矢之的的抢购销售模式，究竟是产能不足，还是饥渴营销？

深层对话小米模式，解密“中国乔布斯”的打拼之路。

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



雷军的谜

小米野蛮生长内幕 孙建华◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

雷军的谜：小米野蛮生长内幕 / 孙建华著. —北京：中国法制出版社，2014.7

ISBN 978-7-5093-5537-4

I. ①雷… II. ①孙… III. ①移动通信—电子工业—工业企业
管理—研究—中国 IV. ①F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第151009号



策划编辑：郭会娟

封面设计：杨泽江

雷军的谜：小米野蛮生长内幕

LEIJUN DE MI; XIAOMI YEMAN SHENGZHANG NEIMU

著者 / 孙建华

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710 × 1000毫米 16

印张 / 17 字数 / 260千

版次 / 2014年9月第1版

2014年9月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-5537-4

定价：36.00元

值班电话：010-66026508

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfzs.com>

编辑部电话：010-66054911

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926)



“只要站在风口上，猪都能飞起来。”雷军的这句话几乎成为互联网时代的一句标志性口号。互联网成就了雷军，也创造了小米。从金山到小米，从天使投资人到二次创业，雷军的最后一役，打得漂亮。传统手机业已经进入小米时代。

自从苹果公司推出的 iPhone 智能手机在全球范围内大获成功以后，曾经红极一时的摩托罗拉、诺基亚因为错失良机，已经身处死亡边缘。须知，在小米诞生的 2011 年，这两个品牌在中国手机市场尚处于前五。随着中国手机行业过渡到智能时代，受市场竞争愈演愈烈、价格战你来我往、山寨手机横行等多方影响，国内手机厂商的境遇可以说每况愈下。

然而，越是在这样的时代背景下，小米的成功就显得越耀眼。

2013 年，雷军在一场外部讲话中如是说：“去年小米销售额为 126 亿元，今年有非常大的把握突破 300 亿元，年增 140%，而明年可能会进一步超过 500 亿元。”对于多如过江之鲫的智能手机厂商而言，这几乎是不可能完成的任务，但是小米做到了。

看到小米的成功，竞争对手们红了眼。经过反复的研究、推敲，所有人得出了一个一致的结论，小米成功的关键在于互联网。随着互联网的膨胀，很多人都意识到一个改变，那就是传统行业即将受到互联网巨大的冲击，互联网对传统行业将形成一种颠覆。但是很少有人能够看到未来的走向。

就好比第二次工业革命，完成了以机器生产代替手工劳动的转变，提高的是效率。其根本是因为传统的制造业都是封闭式生产，由生产商决定生产何种商品，而不是由消费者决定。互联网的兴起被视作即将到来的“第三次工业革命”的前奏，如今，生产商和消费者的地位完全颠倒，由消费者来决定需要什么产品，生产商才能来生产这种产品。效率已经走到了极致，大规模生产时代宣告终结，这意味着规模制造的优势越来越小，消费者的参与度越来越高。

小米的开放性思维，给传统手机业带来了新的活力，值得我们去思考与学习。小米与其他手机厂商最大的区别，用小米掌门人雷军说过的话就是：“我们不是一家手机企业，而是一家互联网企业。”

现在，越来越多的竞争对手开始跟随小米，在雷军身后亦步亦趋。但是小米究竟做了什么？雷军究竟做了什么？他们并不了解。雷军经常对媒体总结小米成功的七个字：专注、极致、口碑、快。不过这七个字所代表的涵义，并没有多少人去深究。正因为如此，小米永远是小米，而其他人也成为不了另一个小米。

今天，我们来挖掘小米到底是怎么从零开始的。小米到底有多专注？是如何追求极致的？它所要求的快是什么？只有解决诸如此类

的问题，我们才能看到一个真正的小米，看到真实的雷军到底是怎么想的。小米的成长过程，也可以说是雷军的心态和思维改变的过程。

走进历史，作为小米成长历史的旁观者，跟上“雷布斯”的蜕变脚步，让我们从这本书中去了解一个抛去浮夸的小米以及雷军。小米是一个神话，但也是一家企业；雷军是一个梦想家，但也是一个凡人。



第一章 专注的“偏执狂”

专注做好本质的事就是不简单 / 003

只有偏执狂才能生存 / 007

让激情帮助你全情投入 / 010

寻找解决问题最简单的方法 / 014

近乎疯狂的追求极致 / 018

等待的精髓是定力 / 022

把一切烦琐的事情抛弃掉 / 025

把一次创业当作毕生追求 / 029

你的核心竞争力是什么？ / 033

第二章 在对的时间做对的事

成功路上，正确选择能事半功倍 / 039

没有目标，永远也无法到达目的地 / 043

机会来时要勇敢握住 / 047

- 永远领先对手一步 / 051
- 循序渐进地完成阶段目标 / 055
- 有取也要有舍 / 059
- 木桶效应决定着成败 / 062
- 反思会让失败变得有价值 / 066

第三章 厚积薄发储备动力

- 降低你的未来预期 / 073
- 实力是获得外界认可的前提 / 077
- 在痛苦中开始艰辛成长 / 080
- 最大的竞争对手是自己 / 084
- 企业要时刻保有忧患意识 / 088
- 经验是成功者的行动指南 / 092

第四章 永不做一锤子买卖

- 生意场上没有敌人 / 099
- 客户的声音是最美的音乐 / 103
- 超出顾客的期望，他们才会记住你 / 107
- 从顾客的抱怨中找不足 / 111
- 口碑是你最好的广告 / 114
- 公关是不可不懂的学问 / 118
- 只有双赢才能长久 / 122
- 换位思考反思自己 / 126

第五章 用快字诀打天下

速度、速度、还是速度 / 133

在快速前进中冷静思考 / 136

保持一颗敢于尝试的心 / 140

抓住最重要的环节 / 144

丢掉多余的包袱 / 148

跳蛙战术的成功智慧 / 152

万事俱备只是一种假设 / 156

追求效率但要稳定 / 160

扁平化才能极速 / 163

第六章 细节决定着事业的成败

创新从细节开始 / 171

查缺补漏，及时修补细节错误 / 174

尽量避开价格战 / 178

永远了解第一线的问题 / 182

省每一分钱的成本管理 / 186

好团队是成功的一半 / 190

强调责任感比管理更重要 / 194

第七章 长袖善舞得人心

成功需要贵人的助力 / 201

- 寻找最佳合伙人 / 205
- 在成功之前先积累人脉 / 208
- 与优秀的人共事 / 212
- 建立同盟关系 / 216
- 共同的利益让彼此走到一起 / 220
- 用人不疑，疑人不用 / 223
- 选好人更要留住人 / 227
- 马蝇效应可以完善管理 / 231

第八章 青出于蓝的创造力

- 站在巨人的肩膀上 / 239
- 变通是企业的灵魂 / 243
- 可以跟风，但要超越风 / 247
- 永远不惩罚创新失败 / 251
- 向对手学习并超越他 / 255
- 另辟蹊径，发现蓝海 / 259

第一章

专注的“偏执狂”

“我们做产品就是极其专注，就是极执。市场批评我们没关系，我愿意承认我能力不行，但不承认我态度不行。”

——雷军



专注做好本质的事就是不简单

“怎么样把东西做得很精致，很有价值，才是问题关键。”

——雷军

每个中国人都会写汉字，但写得好的却并不太多，有些人是天生就写得好，也有些人是不断地练习而习得了一手好字。

有笔清秀的好字就可以了，至少写出来让人赏心悦目，这是一般练字人的想法。因而当他们的字写得足够好看之后，他们也就不再进一步追求更好了。但有些人却不一样，他们并没有停步，而是想要把字写得尽善尽美，因而一笔一画都下了一番辛苦的功夫，终于练就了一笔无双的美字。于是，这些人便成了书法家。

一笔一画是最本质的事，然而专注去做了，并把这件事做得完美了，那么简单也就变成了不简单，书法家的成功就是这么来的。同理，人生中很多事情都是如此，我们看各行各业的成功者，他们当中很多人成功的秘诀也是专注去做简单的事。

2010年，小米科技公司成立。小米公司创立至今，虽然仅4

年时间，但已经成长为市值超过 100 亿美元的互联网企业。纵观手机领域，小米的成长效率几乎是一个神话，可谓前无古人，而这个前无古人的神话是如何实现的呢？靠的就是小米专注地把简单的事做完美的精神。

在竞争日益多样化、产业布局日益丰富的手机市场上，各家手机企业都在绞尽脑汁拓宽自己的经营范围。但小米却没有那样做，小米的做法很简单，只是老老实实卖手机，老老实实扮演一个店家的角色。

对于这一点，我们从一件事就可以看出来：2013 年 5 月 7 日，全球互联网大会在北京召开，众多手机行业的龙头企业都参与其中，当然小米也在与会行列。互联网大会很重要的一个地方在于展示，即大家将最新的产品或者最新的技术展示出来，博取关注。整个会场，几乎所有的参会企业都在想如何吸引人们来看，如何把自己的展台布置得更加炫目多彩。

小米的展台位置并不是最好的，但小米做了一件大家意想不到的事——他们就在展台那里卖手机。小米的展台布置得像一个小的专卖店，边上是收款台，可以刷卡也可以付现金，收款台那里人们在排队买手机。

也许小米的成功离不开营销，离不开口碑，也离不开设计。但是小米真正的成功基石却是充当好一个店家，老实卖货。

对于大多数人来说，想要获得成功，就要不断去尝试，挑战那些机会存在最多的领域，如此方能够最大限度地把握成功。然而小米的成功告诉我们，成功还有另一条“捷径”，那就是专注于眼前，把眼前能做的、

最容易做的、最简单的事情做好。

为什么说专注做好简单的事是一条捷径呢？这里有两方面的原因：

其一，简单的事情是最现成的机会，不用去为找不到机会而发愁。

以小米所存在的手机行业为例，现在手机行业比拼的是服务和创意，然而服务大家都已经雷同，创意又不是轻易能够想到的，在这种局面下，通过寻找更大的机会来创造成功谈何容易。而卖手机这个机会却是现成的，无论手机市场怎么发展，买卖肯定是第一位的，有这个因素在这里，那么做好了卖手机这件事，也就等于是把握住了机会。

其二，专注于做最简单的事，能够集中精力办大事。对于很多创业者和创业企业来说，包括资金和人力在内的精力经常是有限的，因而如何分配精力就成了大问题，精力分配不好，即便是有机会也容易导致失败。而专注就是将所有的精力放在一个目标上面，如果专注的是最简单的事情，那就更有利于精力的集中，这对于很多刚刚创业的企业和个人来说，都不失为一种好的选择。

这里有一个现成的例子我们可以借鉴。提起国内旅游，相信很多人首先想到的是云南。大理古城、玉龙雪山、丽江和香格里拉，旅游似乎已经成为了云南的品牌，在给云南带来巨大影响力的同时，也给云南创造着巨大的经济效益。

然而要知道，在大力发展旅游业之前，云南可是一个非常穷的省份。因为经济基础比较薄弱，云南在发展的时候就必然要选择不同于其他周边省份的发展方式，薄弱的经济实力使得云南暂时无力在多项产业方面发展。那么既然如此，就不如将有限的精力全部集中在旅游业上面，再加上云南所特有的秀美风光和少数民族风情，发展旅游是云南面前最简

单的事情。而专注于把这最简单的事情做好的云南怎么样呢？今天云南旅游市场的旺盛已经向我们昭示了答案：云南成功了。

大事有大事的办法，小事有小事的办法，如果你有几十亿资产，那么搞多项经营也没问题，但如果你只有那么几十万块钱，那么还是专注地从一件事上开始起步更现实一些。

而且，我们还得明白，专注做好一件事，这种方法看起来简单，但实际上并不容易做到。它要你时刻提醒自己心无旁骛，不能被身边的其他诱惑所吸引，而且还要耐得住枯燥，在反反复复的一件事上面寻找到乐趣，用完美主义的严格标准去要求自己。而只有当这些要素全部具备了，你才能成为一个成功的人，你的企业才能够成为一个成功的企业。

如果单独从资金和人力的角度来计算，雷军的小米企业的起点并不是很低，但如果从手机行业这个大范围来讲，比值苹果、三星这样的巨无霸，小米的起点还是比较低的。

然而，靠着专注做好卖手机这件简单的事，小米这艘小船便是成功地破浪远航，驶出了属于自己的一片汪洋。那么可能是同样从低处起步的你，是否也应该具有和雷军以及小米一样的专注做好一件事的智慧呢？你是否也能够靠着这一捷径获得自己的成功呢？我们拭目以待。



小米模式

简单的事人人能做，但能够做完美的却不多，把简单的事情做到极致，这就是小米的成功法则，也是最现实、最容易找到的成功捷径。

只有偏执狂才能生存

“创业如跳悬崖，我40岁，还可以为我18岁的梦想再赌一回。”

——雷军

正如英特尔公司前 CEO 安迪·格鲁夫说的那句广为流传的话：“唯有偏执狂才能生存。”用这句话来形容小米和雷军恰到好处。偏执不是成功的唯一条件，但是却能造就成功。能够成功的人往往是少数，因为他们坚持己见、力排众议，当然，在走向成功过程中，他们也付出了汗水与劳动、经历了艰难与困苦。不过，如果没有那一丝偏执，也许很多人难以坚持到最后。风雨过后总会有彩虹，但是能够在雨中站立到最后的人却并不多。

倒退30年，也就是改革开放初期，造就了一个名词叫“下海”。“下”有屈就的意思，因为当时的许多人员原本是政府机关人员，工作稳定，生活无忧，他们放弃有保障的就业体系而从事风险较大的商业行为，这也是一种偏执。雷军正是这样的一个人。

1988年，雷军写下第一行程序代码的时候，他一定没有想到今后会创办小米，因为当时雷军坚信软件是一个机会。怀揣着软件梦想，雷军毕业之后加入了金山。4年后，雷军作为金山软件总经