

小米因梦想而生



雷军北大演讲

严章 ○ 编著



一个是IT界传奇人物，
一个是百年讲堂，
二者聚在一起
会擦出什么样的火花？

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

小米因梦想而生



雷军北大演讲

严章◎编著



图书在版编目(CIP)数据

小米因梦想而生:雷军北大演讲/严章编著. —

北京:中国铁道出版社,2015.6

ISBN 978-7-113-20237-8

I. ①小… II. ①严… III. ①移动通信—电子工业—
工业企业管理—中国—文集 IV. ①F426.63-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 076203 号

书 名:小米因梦想而生:雷军北大演讲

作 者:严 章 编著

责任编辑:张艳霞 电话:010-51873038 电子信箱:zyxbooks@126.com

特邀编辑:董伯韬

封面设计:陆 仁

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京市新魏印刷厂

版 次:2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:11.75 字数:160 千

书 号:ISBN 978-7-113-20237-8

定 价:38.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前言

五年前,你可能没有听说过雷军和小米手机,不过没关系,那并不代表什么。但是,时隔五年,如果现在的你还是没有听说过小米手机或雷军,那你可就真的 OUT 了。

小米手机,作为中国手机市场最炙手可热的品牌,经过五年的发展,已经缔造了一个科技品牌的传奇。2014 年 7 月 2 日,小米科技 CEO 雷军宣布:仅 2014 年上半年小米就售出 2 611 万台手机,含税销售额约 330 亿元人民币。如此高的销售业绩,难道不该令我们羡慕之余有所反思吗?

那么,雷军是如何取得这样令人惊羡的业绩的呢? 2013 年,雷军曾应邀出席在北大举行的一次活动,在活动中,雷军向我们揭晓了答案——他独特的营销秘诀。

雷军用小米颠覆了传统的手机行业,也颠覆了传统的营销模式。如果说有哪个词与小米的营销最为密切,想必很多人都会想到“参与感”。确实,在目前中国完全是买方市场的大经济环境下,小米能够依靠口碑营销这种态势,创建起自己的商业帝国,不得不说是个颠覆性的突破。

除此之外,提起小米,你的脑袋里肯定还会想到“高性价比”这个词。的确,小米从“出道”以来就一直在走“亲民路线”。其低廉的价格再加上顶级的配置,如此有诚意的产品,实在是让米粉们淡定不下来。

其次,小米的“走红”,很大程度上还要感谢苹果的“陪衬”。一直以来

小米的配置都毫不逊色于苹果,不过苹果一直在走“贵族路线”,不愿放下身价走进平民大众的生活,而小米却愿意带着高配置与普通消费者做朋友。如此诱人的产品,实在是想低调都很难。这就是小米营销的秘技之一,拿自己高端的产品与市场上最火爆的手机对比,让消费者自己去判断,而结果,自然是小米“一战成名”。

最后,我们还要提一下来自于雷军个人的明星效应。雷军自创小米手机论坛,使得各大网友得以与小米进行零距离的互动交流,而雷军也通过长时间有引导性的交流,增进了米粉与小米的感情。然后,米粉就会自愿承担起小米口碑传播者的角色,用他们对小米的热爱感染着身边的每一个人。这是所谓的“粉丝效应”——自己喜欢的偶像就会千方百计地去维护他,自发地去宣传他,并且见不得别人说一点坏话。而雷军作为米粉心目中的偶像,自然少不了粉丝们的拥护。于是,在百度贴吧、微博、安卓论坛等各种社交平台上,纷纷涌现出一大批雷军的追随者,这也使得小米的影响力迅速扩大。

在小米的这本营销秘笈中,上面所提到的也只不过是其中的一招半式而已。小米用五年的时间为我们上演了一场创新企业的蜕变史,而我们要想拜师学艺,就要先从拜读小米的营销秘诀开始。

本书将会为您层层剖析小米的营销之道,将其奋斗路上的一招一式都分解出来,做最详细的讲解。营销不是一门无从教授的学问,它是建立在前人基础上的脑力革新,相信借着成功者营销之路上的一盏明灯,我们脚下要走的路也会因此而明亮许多。

目 录

第一章

我并不在意份额,我在意的是口碑_001

口碑是你最好的广告_003

口碑营销的核心是超预期_005

口碑是互联网公司最重要的推广形式_007

大家都在抢的,肯定是好东西_010

产品体验是口碑的推广器_012

公关是不可不懂的学问_015

猪也能飞的风口理论_017

用社交媒体助推口碑营销_019

专注才能有口碑_022

留住用户比赚钱更重要_025

第二章

小米希望成为让国人骄傲的品牌_027

小米,不只是手机而已_029

先做忠诚度再做知名度_031

抓住粉丝就抓住了关键_034

如何把粉丝变成顾客_036

唯有价格能让用户心跳加速_038

不做“中国苹果”,要做“世界小米”_041

粉丝经济:追星,追剧,追小米_043

小米看到了时代的风向_046

第三章

最好的营销,就是做好产品_049

真材实料:这是小米的极致,也是全部_051

MIUI:一个系统,改变安卓用户的印象_053

新 IT 铁人三项:软件、硬件、互联网_056

雷军的产品观_058

布局,将产品链接起来_061

做产品,诚意才是王道_063

在细节上提升产品品质_066

小米与腾讯:在竞争中合作_068

第四章

小米要靠服务赚钱而非硬件_071

人人都是服务员_073

危机是用来应对的_075

私人定制般的用户体验_078

零门店:只在互联网上卖手机_080

“米底捞”:独树一帜的网购售后系统_083

一起玩才有扎实关系链_085

用户在哪就到哪做服务_088

把服务门店做成家_090

快是做好服务的根本_92

标准之上的非标准化服务_94

第五章

小米是颠覆性创新的东西_97

做游戏规则的制定者_99

饥饿营销:抢不到的小米才是好小米_101

另辟蹊径,发现蓝海_104

颠覆式创新:小米改变生活_106

小米 = 苹果 + Facebook_109

米联:建立互联生态圈_112

四环相扣的小米生态圈_114

小米盒子:改变生活的机顶盒_117

产品同质化时代,无意义的差异也是一种创新_119

第六章

有话题就有营销手段_123

雷军的话题营销_125

天下大势在于借_127

话题营销:公司为粉丝转型_130

手机将会代替电脑的预言成真_133

偶得“巴拉”:来自谷歌高层的赏识_135

办一场剧场式发布会_138

用互联网思维做电视广告_141

不是做广告,而是做自媒体_143

第七章

产品定位高端才有附加值_147

消费者认为你的产品是什么才重要_149

定位小米:为发烧而生_151

低价高能,做性价比最高的手机_154

首发+期货:“真山寨”还是“新概念”_156

没人会喜欢塑料花,真实才动人_159

设计要让顾客有期待感_161

极致就是先把自己逼疯_164

利益分享:小米人公认的财富策略_166

附 录

雷军演讲实录_169

附录 1: 雷军 2013 年参加北大毕业庆典活动演讲实录_171

附录 2: 雷军 2014 年参加北大“活力中国说·一刻演讲”
活动演讲实录_174

An abstract graphic featuring several black dots of varying sizes scattered across the page. A thick, solid black horizontal bar spans the width of the page, positioned in the middle. A small white rectangular box is placed on the right side of this bar.

第一章

我并不在意份额，
我在意的是口碑

口碑是你最好的广告

小米在刚刚成立的一年半里没有对 MIUI 做任何广告,不到一年时间,全球 30 万人用。只有不做广告才能真的清楚你的产品有没有足够口碑。

——雷军

随着经济全球化和信息传播手段多样化,在企业营销战略中,广告的作用变得越来越重要,越来越多的企业在进行商品营销的时候,都开始着重加大对广告宣传的投入。广告之所以如此为营销者重视,是因为它作为一种最直接的宣传手段,不仅可以推广产品或服务,还可以将企业文化散播出去,进而提高企业的知名度、美誉度和影响力。

但是,广告营销该怎么做可就是一个很大的学问了。有些企业在广告上投入不少,但效果却不甚理想。这当中原因很多,有些可能是广告形式的问题,有些可能是产品定位的问题。那么,小米在广告营销上有没有什么问题呢?答案是没有。

和其他争着走广告营销路线的企业不同,小米虽然也做广告,但广告只占其营销路线极少的一部分比重。在小米董事长雷军看来,广告虽然重要,但更重要的是口碑。没有广告,口碑好的企业一样可以生存,但如果没

有口碑,广告做得再多,也不过是留下一片骂名。

2014 年 3 月 30 日,小米创始人雷军在“2014 IT 领袖峰会”上表示,互联网思维方法论的核心是用户口碑,用这套方法论去做任何一个传统产业都能产生“核爆炸”。另外,他在谈到自己做手机的方法时表示:

“其实互联网我们自己也用,但是为什么软件行业受到这么大打击?

后来我一步一步理解,互联网其实是全新的方法论。思考问题的方法完全不一样。通过一步一步的思索,包括实践,有一天我觉得它是一整套的东西,假如我们用这套东西做任何一个产品产业,我觉得都能产生核爆炸。所以2010年我用这套方法做手机。很多人问:这个方法你是怎么想出来的?整个方法在做小米之前,已经是成熟的。所以过去十多年互联网企业实践,其实摸索了很多方法。

我记得20世纪80年代的时候,IBM谈用户满意度;90年代微软谈用户体验。其实今天互联网公司全部谈用户口碑。我们认为没有任何一种推广形式比用户口碑更重要。小米手机发布的时候,我同事拿了一个3500万元的广告预算给我看,我拿起来就把这个预算表撕了,我说我们能不能一分钱不花,我能不能相信用户口碑能让我们成为中国乃至世界性公司,我们就是用这种方法迫使自己推广。小米刚刚成立的一年半里极其低调,不做任何广告,也没有任何公关,甚至没有人知道我们做什么。我们在2010年做系统的时候,第一个版本发出来,只有100个人用;第二个星期有200个人用;第三个星期有400个人用;不到一年时间,全球30万人用。我说不做广告,只有不做广告才能真的测试清楚你的产品有没有足够口碑。

谈到这里,大家说口碑是什么?很多人觉得好产品有口碑,也有人觉得便宜产品有口碑,我想跟大家说不是这样,这个世界好产品很多、便宜产品很多,又好又便宜的产品也很多,口碑的传播是超预期。如果你在一个咖啡厅用手机打开浏览器在那么小屏幕上输入账号密码,你不很痛苦吗?当你跟服务员要密码的时候,第一次要的不对,还要第二次的时候,你掏出小米手机,他自动问你是不是连接,你说是,自然就连上去了。

雷军之所以会将广告的预算表给撕掉,就是因为他相信用户口碑能让小米成为中国乃至世界性公司。并且广告宣传不仅需要花费大笔的投入,还有可能存在一定的虚假宣传,假如广告一旦出现信任危机,那么只会适得其反。与其将钱放在广告的投资上,倒不如专注互联网营销和口碑营销,让自己没有退路,专心做用户。虽然小米手机没有漫天的广告宣传,但是因为小米一直都在专心做用户,将别人花在广告上的钱用到了软件开发

上，所以开发出来的产品自然要比别人的更能够深入人心。

就像之前小米手机发布的一个小应用，在两万多个咖啡厅、餐厅、机场、火车站，只要有免费 WiFi 的地方，小米都能一键安全接通。这是因为小米与免费 WiFi 服务商达成了合作，用户不需要输账号、密码，小米会自动询问你要不要接入，并且过程安全可靠，这就极大地提升了用户的体验，这也就是小米用户使用后会非常喜欢小米手机的原因。小米实现了从设计、研发、供应链管理到市场、渠道、销售、服务全部一体化，而电商模式又极大地优化了小米。这就使得小米可以实现接近成本价零售，从而在价格与产品质量上为手机在用户群中建立起良好的口碑。

不仅如此，只要用户对自己用的手机感到满意了，就会不自觉地向身边的人推荐，这就起到了扩大推广的宣传作用。虽然这一过程的宣传效果是缓慢的，但因为推荐人都是身边的朋友，所以可信度就会明显加强。随着人们的口口相传，渐渐地小米就在大众之间建立起了自己独有的口碑。“金杯、银杯，不如老百姓的口碑”说的就是这个道理。所以说，口碑就是不用花钱的广告，是产品得以长期推广的最贴近民心的广告手段。

口碑营销的核心是超预期

口碑的真谛是超越用户的期望值。海底捞看上去不是很豪华，但它的服务超越了我们的期望值，所以我们觉得好。

——雷军

很多时候，梦寐以求的东西在到手之后我们才发现，原来让我们百爪挠心的东西其实不过如此，它完全没有我们想象中的光彩夺目，全然不如我们预期的那样美好，这时候我们就不免产生心理落差，就像是上当受骗了一样。而如果下一次再遇到同样的东西，我们当然会丧失掉购买的欲望，进而让它从我们心中的宝物变成了弃物。

然而，我们也应该明白，事实的真相并不是企业在故意欺瞒我们，只是我们之前对该事物倾注了过高的期望，以至于现实与期望不符时，就难免会感到失落。这是我们作为消费者的思想活动，那么，同样的事情销售者

又该做何感想呢？

消费者的意愿就是企业家的商机，只有生产出能够让消费者满意的产品，才能将产品销售出去。消费者对某类产品的高期望，对企业来说既是一种商机，也是一种鞭策。这至少说明消费者对你的产品感兴趣，并且有购买的欲望，所以，经营者只有将产品做成超乎消费者期许中的样子，才可以让消费者眼前一亮，对其产品喜出望外，并且爱不释手。

经营者只要能够做到这一点，就不用再愁产品没有销路了。不仅如此，喜出望外的消费者还会很乐意做产品的代言人，四处为你的产品做“义务推销员”。这样一来，你的产品既可以得到很好的口碑宣传，就能够“俘获”众多消费者的“芳心”。

所以说，要想利用口碑做好营销，就必须从产品的源头开始，做到产品超出消费者预期中的美好。

在口碑方面，小米一直都是众人皆赞的。现在小米的口碑传奇已经上升成为业界的一段佳话，而雷军作为幕后的操控者，对于口碑营销的真谛自然会有独到的见解。

2013年5月7日，在“GMIC2013峰会”现场，小米科技CEO雷军发表了演讲，之后他还坦言，不是好产品有口碑，也不是便宜的产品有口碑，更不是又好又便宜的产品才有口碑，而是如何让消费者有超预期的感受，这才是口碑营销的核心。

对此，雷军总结出三点：第一，用心做好产品，这是基础；第二，把客户当朋友，这是过程；第三，超预期的感受，这是核心。

关于超预期的问题雷军用帆船酒店和海底捞做了对比，他说，海底捞的服务不可能比帆船酒店好，但是海底捞却能让人有超预期的感受，这就是口碑逐渐形成的原因。

另外他还提到，关于口碑，海底捞在这方面做得非常出色。网上有一个段子，我从来没有试过，说去海底捞吃饭，水果没有吃完，跟服务员说不能打包带走，服务员说不行，结账的时候，服务员给你一整个西瓜，说切开的西瓜不卫生，你要打包的话，就送你一个西瓜。海底捞核心就是口碑，

口碑的核心是超预期。我们极其强调专注，为什么呢？因为不专心，你肯定做不好手机。一般的传统的手机公司最少做 50 个型号。其实做 50 个型号我就在想他们的老板真的用过这 50 款手机吗？我不相信。因为测试一款手机，你不用几个月，你根本不知道这个手机好不好。

关于超预期的问题，我们从雷军的举例中就可以发现，虽然帆船酒店是全世界最豪华的酒店，但是这也并不表示其口碑也是最好的。相反，雷军讲到的海底捞的故事却让我们更为印象深刻，相信听到这个故事的人都会对从没去过的海底捞产生向往。

虽然一个西瓜并不能够代表什么，但这却是一个饭店服务质量的最直接体现，为顾客想到他们没有想到的东西，如此贴心周到的服务，超出了顾客的预期，自然会赢得顾客的好感。一次好的就餐体验就会在一桌客人中间留下一个好的口碑，一个好手机的发布，同样也会在用户群中产生“超预期”的共鸣。只有将一个好的口碑推广出去了，营销才会有市场。

一件产品销售量的高低关键还在于产品本身，产品做好了，就算是没有明星代言也同样会在市场上获得一致的好评，这样，口碑自然而然也就建立起来了。另外，雷军还举过一个例子，假如自己开一家小饭馆，饭馆门口有无数人排队等着品尝美味菜肴，这个时候，自己的朋友打电话过来，求他帮忙给留个用餐座位，这是一件很幸福的事情。而这正是口碑的力量，口口相传，人人都来品尝美味菜肴。所以，只有将产品做得超出消费者预期，那么销售量也一定会超过营销者的预期。

这就是口碑营销的核心，也是营销的关键部分。归根结底，营销不是卖广告，也不是卖服务，而是在卖产品，所以，只有将产品质量本身提升上去了，销售量自然也会跟着提上去。

口碑是互联网公司最重要的推广形式

用心做产品，追求口碑，不要谈我们击败谁，这就是金山。

——雷军