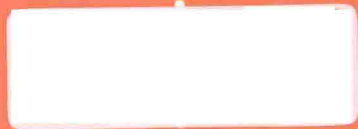


打小米法

为什么能赢
WHY MI

李俊◎编著



小米究竟有什么绝世高招，让粉丝们对其如此痴迷？

小米手机、小米盒子、小米电视，为何款款成为爆款？

小米靠着怎样的打法，赢得移动互联网时代的每一次胜利？



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

打小米法

为什么能赢
WHY MI

李 俊◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

打法:小米为什么能赢 / 李俊编著. —杭州:浙江大学出版社, 2015. 8
ISBN 978-7-308-14851-1

I. ①打… II. ①李… III. ①移动通信—电子工业—
工业企业管理—经验—中国 IV. ①F426.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 157295 号

打法:小米为什么能赢

李 俊 编著

责任编辑 徐 婵

责任校对 张一弛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 165 千

版 印 次 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-14851-1

定 价 36.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: (0571) 88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

序

这几年,提到小米,没有人不知道。有人称它为“中国的苹果”,有人则觉得它在抄袭,属于山寨货。褒也好,贬也罢,每一个成功的企业背后都会有各种各样的评论,这不足为奇。最重要的是小米赢了,不但赢得了国内的市场,在国外市场的销售也毫不含糊。有人说它现在的估值是500亿美元,这真是一个了不起的成绩。

小米的成功不必过多赘述,我们用眼睛看,用耳朵听,用任何方法都能感受到小米的强大和势不可挡。那么,关键的问题是,小米为什么能赢?

有人说小米的业绩是靠营销得来的,这种说法实在是太天真了。在竞争白热化的移动互联网时代,在消费者的眼睛都雪亮的今天,如果没有真正的实力,绝对不可能取得成功。你说小米山寨也好,你说它只会营销也好,那都只是表面现象,小米的成功是雷军正确的领导,小米团队的实力,正确的移动互联网模式,以及高性价比的产品,种种因素结合在一起才产生的结果。它的成功不是偶然,而是必然。

小米产品只要一推出,马上就会遭到疯抢,不管是小米手机、小米盒子、小米电视还是小米平板,销售情况都十分火爆。为什么“米粉”们如

此疯狂,为什么小米不管做什么产品都能成功?这不是对消费者的洗脑,在产品泛滥的今天,囤积居奇是没有出路的。小米的成功,是精准把握了移动互联网的时代脉搏,适应了这个时代的深层巨变。

小米的 CEO(首席执行官)雷军在金山工作了十几年,又做了几年的天使投资人,是市场上的一员“老兵”,他参透了移动互联网时代的“天机”。雷军总结出的 7 字真言:专注、极致、口碑、快,是对移动互联网时代的最好诠释。不管是传统企业还是互联网企业,做不到这几点,就会被淘汰。

有人说小米抄袭了苹果,有人说小米模仿了魅族,有人批判小米的饥饿营销,有人鄙视小米的廉价,但是,小米依旧从容自若,做出了自己的风格,创出了自己独特的道路。创新本来就是在前人的基础上加以变化,乔布斯就很清楚这一点,腾讯的马化腾也说:“模仿是最稳妥的创新。”

小米在互联网上营销,苹果没有;小米价格低,苹果不是;小米饥饿营销,是因为产能不足,如果饥饿营销就可以奏效,其他企业也可以这样做,因为这实在太好模仿了,只需要把产品锁在仓库里就行了;小米廉价,但是小米的质量一点也不“廉价”,它之所以受欢迎,就是因为价格亲民而且性价比高。

小米为什么能赢?因为它适应了移动互联网时代,比别人做得好,比别人做得快,比别人做得早。在小米以前,智能手机的价格都很高,让人望而却步,但是小米一出,智能手机的价格一下子便降了下来,这只能说小米太强大了,它不但冲破了苹果和三星的市场封锁,开辟出了新的市场,还直接对整个手机市场带来了重大影响。试问有哪个手机企业做到了这一点?所以小米应该是国产手机的骄傲。

小米能赢,除了把握时代之外,还源于雷军远大的理想。他要把小米做成一个国际化的大企业,把小米做成一个多元化的平台,而不仅仅只是局限于做手机。现在小米除了手机之外,还有很多产品,连豆浆机都做了。站稳脚跟之后,雷军已经在向着他的梦想迈步。

小米手机在国际市场上的销售量连连攀升,小米的最新估值也达到500 亿美元。小米今后还会取得怎样的成功? 拥有梦想的雷军还会带给我们怎样的尖叫? 让我们和“米粉”一起,拭目以待!

目 录

第一章 卓越的领导成就最强的企业

疯狂的金山 16 年	3
割爱卓越,创业之初的痛	10
最富远见的天使投资人	16
创办小米科技:不疯魔不成活	22
面世仅 4 年,销量排名全球前十	28

第二章 玩转互联网思维

激情“雷布斯”,用创新抢占市场	33
上头条的为何总有小米?	39
玩的就是互动:因为“米粉”,所以小米	42
洞悉人性:卖产品更是“卖”情感	47
棋高一着:玩概念的最高境界	53

第三章 凝人术,小米团队无往不利

凭什么成为互联网大军中的翘楚?	59
-----------------------	----

没有最强的个人,只有最强的团队	63
自媒体:自助推广与用户参与才是最好的产品营销	68
给团队一个信仰,让所有人跟你疯狂	74
强将手下无弱兵,领导要永远跟上时代潮流	80

第四章 让听得见炮声的人来做决策

高效管理:管理扁平化,效率最大化	87
重新界定利益机制:充分肯定人的价值	91
敢于放权:让有能力的人担最重要的担子	94
企业平台化:每个人都是自己的 CEO	100

第五章 “米粉”的疯狂源自“雷布斯”的魅力

没有拿得出手的偶像,就无法“乘风而上”	107
专业+敬业+精业:雷军制胜的秘诀	113
不仅会造梦,更善于让所有人跟他一起追梦	119
时刻充满激情,用激情来感染所有人	124
“雷布斯”的手段:卖产品、卖感觉、“卖”情怀	130

第六章 完美主义将小米推到极致

完美的产品,来自雷厉风行的领导	139
质量是企业生存的根本,没有质量一切都是空谈	145

高性价比:力挫苹果,重创魅族	151
物以稀为贵:饥饿营销造就“第二个苹果”	156
打造产品尖叫点,小米就是要做“大片”	161

第七章 危机意识:身边蹲着一只狼

抓得住的机会是机遇,抓不住的机会是危机	169
强烈的危机意识,让小米永远走在市场最前沿	174
玩转创新与快速迭代,没有什么永恒不变的	179
互联网时代,跨界无边,“野蛮人”随时会来打劫	184
你不适应时代,就会遭到淘汰	190

第八章 可怕的小米帝国

市值 800 亿元,轻松赢得与董明珠的赌约	195
跨界经营:敢于跨界的雷军,更敢于颠覆	199
平台战略:小米不仅仅是手机,更是一个无边界的平台	204
产业链条:小米多元化发展战略,不断扩张市场	210
生态蓝图:可怕的小米帝国,未来小米将无处不在	215

第一章

卓越的领导成就最强的企业

一路上有你，苦一点也愿意。

——雷军

如果我不再干一把，心里还是不踏实。大不了输了，一辈子不干了。

——雷军

大家认为对互联网行业来说，40岁已经老了，应该要退休了，还折腾什么？但是我特意查了一下，敬爱的柳传志是40岁创业的，任正非是43岁，我觉得我40岁重新开始也没有什么大不了的，我坚信人因梦想而伟大，只要我有这么一个梦想，我就此生无憾。

——雷军

疯狂的金山 16 年

雷军的成长历程是非常艰辛的,他从一个学生到员工,再从员工到领导,其中的曲折不是一般人能想象的。雷军踏入职场,选择的是金山公司,他是 1992 年 1 月进入金山的,是金山的第 6 名员工。

刚开始的时候,雷军只是一个普通的程序员,到了第二年,也就是 1993 年,他就已经成为金山公司的常务副总裁。从一个青涩的青年,到近不惑之年的成熟稳重的中年男士,雷军把 16 年的青春都投注在金山,进金山的时候他 22 岁,离开时已经 38 岁。他将一生中最美好的年华留在了金山,同时在互联网行业里留下了一段传奇。

在互联网时代,很多企业的成功人士都是非常张扬的,但雷军和他们不一样,他平时的行事风格十分低调,属于老实本分的那种人,该干什么就干什么,对什么事情都不急不躁,一步一步去完成。不管碰到什么样的困难,他都不会停下自己的脚步,认准了目标就会一直做下去。那时候,他是中关村的“劳模”,名气非常大,一个星期全程无休,而且每天

都会加班到很晚。他把工作当成是自己的事业，一门心思要把工作做好。这样的青春是绝对充实的，回想起来的时候不会后悔。

为了让自己的时间得到更充分的利用，雷军在还没有被人们称为“劳模”的时候，就已经开始夜以继日地工作了，他对自己晚上时间的安排都是精准到以分钟计算的。通宵工作对他来说不算什么，虽然身体会感到疲累，但是反而能够让他的精神振奋。一个没有多大成就的年轻人，在寂静的夜晚，独自一个人坐在电脑前，敲打着键盘，编写着程序。把别人休息的时间也利用起来，这让雷军感到有极大的动力，因为这样肯定能比别人做得好。在夜深人静的时候，敲击键盘的噼啪声和电脑风扇的嗡嗡声就成了最动听的交响曲，为他的前进鸣奏着乐章。

使用电脑工作的人，最不愿意遇到的事情就是电脑死机，对程序员来说更是如此。有一回，雷军辛辛苦苦工作到凌晨4点多钟，眼看程序就要编写完成了，就在这关键的时刻，在存盘的时候出现了电脑死机的情况，这就意味着他一晚上的工作都付之东流了。雷军简直要崩溃了，坐在那里不知道该如何是好，心中焦虑不已。

好在这个时候同一个宿舍的朋友醒了过来，看见雷军沮丧的神情，马上问他怎么回事。听完事情的经过，朋友马上帮忙想办法，在硬盘的每一个扇区里寻找，用了两个多小时的时间，才总算把雷军编写的东西都找了回来，雷军感动得不知道该说什么才好。

雷军平时就是这么兢兢业业，他像一头老黄牛一样，把工作当成自己的田地，夜以继日地耕耘，不怕苦不怕累。当一个难题终于被攻克的时候，雷军能高兴得手舞足蹈起来。如果不是投注了巨大的精力和深厚

的感情,任何人都不会做出这种孩子般的举动,所以它发生在雷军的身上,一点也不让人觉得奇怪。

在金山工作的日子是无比疯狂的,那个时候的雷军拥有年轻人的执着与拼搏的精神,他用行动诠释着“生命不息,奋斗不止”这句话。

金山的董事长求伯君是雷军的偶像,他曾经独自一人用了仅仅4个月的时间,写出了超过10万行的程序代码,将WPS 1.0创造出来。正是WPS 1.0的出现,让1989年成为了“中国软件的元年”。雷军为了给金山召集更多的人才,打出的广告语就是:“求伯君的今天就是我们的明天。”

刚开始的雷军信心满满、雄心勃勃,想要将WPS做成最完美的一款软件,让它成为中国软件的代表。当时WPS取得的成绩也确实让人感到精神振奋。

WPS在当时的价格很高,批发价格高得吓人,是2200元,但即便如此,它的销售量却一点也不低,平均每月都能卖出2000多套,这个成绩是值得金山公司骄傲的。按照这样的销售速度来看,金山公司每年能够卖出的WPS软件是3万多套,也就是说,它每年在这方面的销售额有6600多万元。从那个时候中国软件行业的情况来看,这是一个好到让人难以置信的销售业绩。

那时候的WPS风靡全国,提到电脑办公软件,人们最先想到的就是WPS,它简直成了电脑办公软件的专业代名词,几乎所有刚接触电脑的人都要首先学习WPS。在电脑辅导班上,几乎所有的老师都会给自己的学生推荐《WPS使用指南》以及《WPS教程》这类书。那时候,如果一个人不懂得使用WPS,简直不敢说自己是电脑行业人士。

求伯君让 WPS 问世，而雷军又通过自己的努力，把 WPS 推向全国，让它成为市场上最流行的办公软件。金山和 WPS 的成功，其意义非常深远，不仅展现了中国软件制造者的能力，还承载着奋发图强的民族精神。

1994 年，微软带着自己全新的产品 Word 4.0 来到中国，准备在这里打开市场。但是，因为当时中国软件的市场是被金山垄断的，微软不敢表现得太强势，只是低调地表示——希望 Word 和 WPS 能够在文档格式上兼容。对微软的要求，雷军和其他人都觉得没有什么异议，并认为这是一个非常好的机会，可以向微软学习。

雷军早就意识到 DOS 操作系统会被便于人们操作的 Windows 系统所取代，WPS 是基于 DOS 操作系统的，所以金山公司必须开发出基于 Windows 操作系统的应用软件，才能适应时代的潮流。于是，雷军开始积极开发一个新的汉字处理软件，他认为这将给金山开辟出一片新的天地，因此将其命名为“盘古”。

对“盘古”软件的开发雷军可以说是倾尽了全力，金山公司的员工们在进行了长达 3 年的努力之后，终于将“盘古”组件制作完毕。雷军为此还把所有北京研发部的员工都动员起来，让他们参与到广告策划和销售宣传当中。他亲自带头，要让“盘古”为金山开天辟地。但是，尽管雷军不停地做广告，“盘古”的销售情况却非常不理想，简直能用惨淡来形容。

在长达半年的时间中，“盘古”组件的销售量只有 2000 多套，但是金山公司在这方面的投资已经超过了 200 万元人民币。“盘古”组件不但没能给金山开辟全新的天地，反而让它赔得血本无归。这次失败给雷军的打击是非常大的，他不但觉得自己的努力全都白费了，更觉得自己对不住求伯君的信任，也对不起金山的所有员工。

让金山公司雪上加霜的是，微软在这个时候展现出它的狼性本质，趁着金山失利，迅速占领中国的软件市场，打破了 WPS 的垄断局面。尽管金山公司也通过深度优化 WPS 进行了抵抗，但这和 Word 侵占中国市场的破竹之势相比，显得微不足道。

当时的 Word 实际上在各方面都是强于 WPS 的，更重要的是 Windows 操作系统很快就将 DOS 操作系统取代了，而基于 Windows 系统的 Word 又能和操作系统完美兼容，所以 Word 在这一次完胜 WPS。至于金山刚开发的“盘古”组件，虽然是基于 Windows 系统的，但和老牌的软件 Word 相比便毫无优势了。

微软对金山这个曾经的合作伙伴进行无情的碾压，再加上那时候的盗版市场也给了金山巨大的压力，金山公司面临着前所未有的危机。雷军的艰苦奋斗，换来的却是这样凄惨的结局，他自觉承受不了这么大的打击，决定辞职。金山遭遇困境，剩下的员工已经不多，别的员工辞职还不要紧，但雷军也要离开，求伯君就不能淡定了。震惊过后，求伯君给雷军放了 6 个月的假，让他先静一静。

尽管遭遇了巨大的挫折，但梦想还是在的，经过 6 个月的调整，雷军想明白了，他要带领金山重整旗鼓，于是他又回来了。这一次，虽然还是有胸中熊熊燃烧着的梦想，但是雷军却没有喊口号，他需要的是脚踏实地的努力和真实可见的成绩。

金山所面临的问题是如何生存下去，如果赚不到钱，公司马上就会破产。在这种艰难的情况下，继续开发 WPS 是不明智的，于是雷军带领金山先从能赚钱的周边产品做起。他也逐渐看明白了，想要发展，不能一味蛮干，一定要和市场相适应。在这样的理念下，金山做了“金山影霸”，还出了很多这类小产品，如“中关村启示录”“剑侠情缘”“电脑入

门”等。什么能赚钱，金山就做什么，无论这个软件的大小，这让人们怀疑金山是不是忘记了自己的使命，还记不记得它承载的是中国软件人的希望。

雷军不管这些，微软不屑于做的小产品，金山来做，用这种以战养战的方式，金山终于成功活了下来。后来的“金山词霸Ⅰ”和“金山词霸Ⅱ”让金山公司在词典市场上占据了重要的位置。当金山从破产的边缘挺过来之后，雷军带领金山公司又开始了大的动作。

1997年10月，WPS 97震撼上市。华丽回归的WPS 97是基于Windows系统的，它是第一款国产Windows系统文字处理软件，它的这次回归被认为是中国电脑界的十件大事之一。WPS 97打了一个漂亮的翻身仗，仅仅两个月的时间，就卖出了13000多套。接着，雷军又带领金山推出了“金山词霸Ⅲ”。面对盗版横行的国内市场，雷军又做出了一个重大决定，就是把正版产品的价格降低。正是这个决定，让“金山词霸2000”与“金山快译2000”的销售异常火爆，很快就卖断货了。

2002年，金山将WPS以前的500多万行程序推倒，重新编写，雷军做好了一切准备，剑指微软；2003年，WPS和微软在政府采购的过程中交锋，WPS以56%的份额胜过微软；2005年，WPS 2005问世，它比Word更加精致，只有15MB，受到更多人的喜爱；2006年，WPS 2007在日本上市，很快就成为日本最流行的办公软件，半年之后，WPS在越南火爆上市。

回归之后，雷军带领着金山，一步一个脚印，踏踏实实地开拓市场，不但突破了微软的封锁，还走出了国门，在世界市场打开了销路。