

目录

序：引领行业的梦想者	1
第一章 卓然不凡：雷军与生俱来的宿命	1
楚国多狂人，雷军自不同	2
席卷武大奖学金	4
武汉电子一条街的“名人”	7
黄玫瑰小组，雷军的成名作 Bitlok	8
免疫 90：像抖落灰尘一样把病毒清除	10
解密了国内最流行的 WPS 版本	12
恰同学少年，意气风发	14
寒风中黯然散伙	16
第二章 金山岁月，艰难的十六年	20
风云际会求伯君	21
埋头三年，苦写盘古，最终输了	23
三大战役与三大战术：金山起死回生	27
十年修行成正果：执掌金山	34
“烧不死的九头鸟”完成了“X-Mission”	38
长跑 19 年，五冲 IPO：金山终于成功上市	40
我的青春，我的金山	42
临危受命，重回金山	44
第三章 挫败的突破：忍痛卖掉卓越网	47
创办卓越网，早期没有任何收入	48
卓越网全面转型，开发电子商务	50

目录

屡经努力,卓越网赢利仍处在较低水准	56
老虎基金注资卓越	60
割爱卓越,出让之痛	61
卓越之痛,痛在何处	65
第四章 温暖援手:做天使投资	70
弥漫心头的巨大身份危机	71
天使投资进入中国	72
中关村三代创业者的血与泪	76
“雷十条”:十条投资心法和武功秘笈	78
没搞明白价值所在,雷军就敢往里投钱	81
成功上市的欢聚时代(多玩公司)	84
凡客诚品,融资经历很传奇	87
UCWEB 成功融资千万美元	93
第五章 创办小米科技,进入商业 3.0 时期	99
痛后的反思,碎了的信仰,如何重构	100
站在风口,让猪飞起来	101
雷军的商业 3.0 时期	103
小米所站的那个台风口	105
招兵买马,“非常 6+1”的豪华阵容	108
“佛观一粒米,大如须弥山”	109
把嫁妆钱也投进来	110
与国际供货商洽谈,曾处处碰壁	110

目录

第六章 小米狂潮：上演行业“大片”	114
“三国杀”里的刘备，胜算很大	115
“米聊”打了个先锋仗	119
“雷布斯”可不是白叫的	123
雷氏独门暗器与小米之“铜头铁臂”	124
小米，上演手机行业的超级“大片”	128
三轮融资上亿美元，F1 速度创造江湖神话	130
第七章 问题与骂声：小米承载之重	132
只在网上卖的手机，怎么做售后	133
“黄牛们”囤了手机在淘宝销售	136
小米工程机引发“掉漆门”	136
“魅族”说：小米偷我的技术	139
“小三大战”透明手机行业	141
小米还有价格优势吗	147
第八章 雷军，你跟我们玩“饥饿营销”	149
苹果的“饥饿营销”	150
小米被骂是“饥饿营销”、“期货手机”	150
不敢囤货不卖，小米供不应求	151
供应链管控能力够强吗	153
第九章 小米怎么熬：彻底颠覆还是破茧而出	156
一个同步：和全球“米粉”同步	157

目录

两个颠覆：追求全新的颠覆	160
三个法宝：“软件+硬件+服务”的“铁人三项”	163
四个亮点：零库存、自定义、类 PC 生产、融合模式	168
多角架构：稳定的支撑体系	172
第十章 性情雷军，坚韧如钢	180
坚韧雷军：强悍的男人，绝不轻易放弃梦想	181
睿智雷军：善于学习，善于总结	182
性情雷军：有血性的堂口老大	184
经典雷军：雷军语录，粒粒珠玉	188
奇迹雷军：创造神话，引跑行业	191
寂寞雷军：致心一处，专心练剑	192
后记：创造传奇的雷军	195
参考文献	198

卓然不凡：雷军与生俱来的宿命

第一章

中学时期的雷军非常喜欢下围棋，还拿过学校的围棋冠军。他喜欢读书，喜欢古诗词，最喜欢读《小说月报》，喜欢词人李煜。《硅谷之火》这本书，在雷军的人生旅途中，犹如光标，指引着他人生的方向，点燃他的理想之光，这本薄薄的册子让他热血沸腾，他亦深深被乔布斯的故事吸引。那个时候他就想着要产业报国，参与一个伟大软件公司的建立。也许还有很多人读过这本书，但没有谁在心头敲下如此重的鼓点，那是因为，雷军心头有梦，他是一个注定要做些什么的人。

有些人，骨子里的坚韧是与生俱来的。

有些人，在他的骨髓血脉里一直流淌着梦想与野心。

雷军，从名校出来，成绩优异，满怀豪情，热血沸腾，他在自己的心中确立了一个梦想：日后要做一家世界一流的公司。而坚韧的他，是言必行，行必果的人。

“有谁会记得自己18岁时的梦想呢？”雷军说，“但我一直记得。”

楚国多狂人，雷军自不同

雷军一直是一个好学生。1969年12月16日，雷军出生于湖北仙桃，这儿有一个流传千年的美丽传说，赋予了仙桃几分神奇色彩。相传很久以前，一群仙女手捧仙桃前去为王母娘娘祝寿，蓦然间，发现浩渺泽国中有一方绿洲，不禁下凡卖桃，以探民风。购桃者皆曰：买回敬奉双亲。仙女为之感动，乃腾空撒桃祝福。转眼之间，地上长出十里桃林，桃花灼灼，仙桃累累。仙桃由此而得名。地杰孕育着人灵，仙桃出了不少杰出之士。例如奥运冠军李小双、李大双、杨威、郑李辉等体操明星。仙桃，一个孕育中国体坛神话的地方。

沔阳属古“云梦泽”。据沙湖、越舟湖出土文物证明：新石器时期，就有先民们在这块土地上开拓生息，至今已有1400多年历史。传说大禹治水，分天下为九州，沔阳在九州之一的荆州域内；夏、商时为荆州域；南朝梁武帝天监二年（公元503年）始置沔阳郡，设沔阳县——因郡治在沔水之北而得名，1986年撤沔阳县改设仙桃市。沔阳素称“歌艺之乡”，民间艺术比较繁荣，剪纸尤为醒目。仙桃古迹斑斓，文化底蕴丰厚，可谓荆楚大地一座历史名城。仙桃钟灵毓秀，代不乏贤：举旗反元的农民起义领袖陈友谅；第一次国共合作时期中山舰舰长李之龙；“新闻巨子”杨刚、“羊枣”；摘取世界水稻皇冠上第三颗明珠的石明松等众多风云人物，名留青史，光耀乡邦，建立了不朽的业绩。在描写雷军的文章中，常有“楚国狂人”之类的称号，即源于仙桃的历史。

家乡上千年积淀的文化遗产，自然使这一地域的人存在某种共性。仙桃曾是全国高考“状元县”，沔阳中学每年为高等学府输送千余优秀人才。

1984年，雷军入读湖北仙桃中学（沔阳中学），中学时期的雷军非常喜欢下围棋，还拿过学校的围棋冠军。他还喜欢读书，喜欢古

诗词，最喜欢读《小说月报》，最喜欢词人李煜。他的中学时代，学校的学习氛围颇为浓厚，雷军回忆，仙桃中学也还挺厉害的，6个班有17个人考上清华、北大，他高二的同桌上了北大，高三的同桌上了清华。一直处于前几名的雷军，拿着清华、北大的成绩上了武汉大学计算机系。

1987年，雷军考入武汉大学计算机系。他当时考计算机系的原因很简单，因为他一个好朋友读的是中科大计算机系，雷军觉得学计算机才能和好朋友有共同语言。

武汉大学自来是名校，其历史可以追溯到1893年清末湖广总督张之洞奏请清政府创办的自强学堂。1928年定名为国立武汉大学，是近代中国第一批国立综合性大学。1978年，计算机科学系建立，这是全国最早建立计算机科学院系的单位之一。

武大校园濒临东湖，环抱珞珈山，环境非常优美，风景如画，被誉为“世界上最美丽的大学之一”，中西合璧的宫殿式建筑群古朴典雅，巍峨壮观，被称之为“近现代中国大学校园建筑的佳作与典范”。

大学时光总是值得怀念的，特别是曾走在武大樱花树下的青春岁月。那时候其他同学们在宿舍打牌，最爱玩的是“拖拉机”，他们从早晨就开始打，谁输了谁去买饭，然后接着打。通常来说，大学生活是五彩缤纷的，但对于雷军而言更多的是单调的刻苦学习。

新东方学校创始人俞敏洪说：“有的人一下子就能够活到点子上，有的人一辈子不着边际。活到点子上就是能专注于最重要的事情：第一，有一个自己特别喜欢做的事情，而且这个事情能够带来经济收入；第二，对于生命不需要的财富没有过分的贪欲，能够云淡风轻；第三，有一个可以专注一生的爱人，相伴终生。”

雷军就是那种一下子就活到了点子上的人——几乎在人生的每一个时间段都思路清晰、目标明确。

甫入学，雷军即显示出非同一般的好学精神。

从进入大学那一天开始，他就怀揣着这样的梦想——把他设计的软件安装到每一个人的电脑里。对梦想的疯狂是可怕的，为了不

落后于人，为了证明自己的优秀，走进武汉大学计算机系的第一个晚上，雷军就开始上自习了。

入学不久，雷军读到一本书——《硅谷之火》，那时的书印得很粗糙，翻译也跟今天不太一样，但乔布斯本人太传奇了，20世纪80年代是乔布斯的时代，他是全世界的IT英雄。“苹果”有多猛呢？Apple 2是第一款PC，发明PC 5年后，“苹果”就通过IPO成了世界五百强企业。二十多岁的乔布斯已经完成了所有创举，这本薄薄的乔布斯传记，在雷军的人生旅途中，犹如光标，指引着他人生的方向，点燃他的理想之光，这本书让年少的雷军热血沸腾，激动不已，那个时候他就想着要产业报国，参与一个伟大软件公司的建立。

多年以后，雷军一次次提到这本书，甚至在他创办小米科技的时候，这本书依然是他精神的源泉。在一次演讲时，雷军说道，“你们觉得今天乔布斯很了不起，其实他的风头在80年代初不亚于今天。90年代初，比尔·盖茨火的时候，也只能说我是乔布斯第二。”

他种了一颗种子在心里。

席卷武大奖学金

回忆起自己的大学生涯，雷军自豪于自己当年的勤奋。在他的印象中，闻一多等很多名人都是在大学成名的，他也想利用大学的机会证明自己的优秀。

所以，刚进大学时，很多人还处于大一“彷徨”期时，聪明的雷军已开始“呐喊”，他把仙桃老乡全都叨扰一遍，向他们打听老师的喜好、点名的习惯，每个老师的教学特点、哪门课比较重要、哪门课不太重要，以及如何考试，把他们不要的书几箩筐几箩筐地搬回寝室。

雷军每天早上7点钟去教室占座位，总要坐在最好的位置上听课；周末他喜欢看电影，但经常要自习到九点钟后看晚场。

雷军特别害怕落后，怕一旦落后，自己就追不上了，他认为自己不是一个善于在逆境中生存的人。所以未雨绸缪，会先把一个事

情想得非常透彻，不让自己陷入逆境，首先让自己立于不败之地，然后再出发。

鲁迅曾说：“哪里有天才，我是把别人喝咖啡的工夫都用在写作上的。”雷军本来有午睡的习惯，但当他看到其他同学不午休继续学习的时候，雷军感到时光虚度。为了不落后于人，他硬是强迫自己把这个习惯改掉了。

雷军是聪明的，他擅长管理时间，把时间分割成以半小时为单位，为自己制订好每半小时的学习计划。他上课有一个这样的标准：如果那门课是比较重要的，他就上四分之一的课；那门课不太重要，他就上八分之一的课。这样听课的目的是搞懂课程的精髓。这也许真是个好方法，大学一年级，雷军就取得了全年级第一的成绩。

雷军最喜欢的课程是“数字逻辑”，因为雷军几乎能回答老师的所有问题，这让他很有成就感。上“数字逻辑”课时，老师总是先问大家，如果没有一个人能回答上来，再让雷军站起来回答。据雷军的师弟师妹讲，他还是系里 20 年来拿过“汇编语言程序设计”课程满分成绩的仅有两个学生之一，堪称传奇人物。

由于雷军聪明肯干，不少老师就让雷军帮着做课题，雷军也不拒绝——因为这样可以拿到机房的钥匙，最多的时候他同时拥有 3 个老师的机房的钥匙，这就很方便自己用电脑写程序。

刚开始学写程序时，雷军就特别有感觉，骨子里浸透了优秀程序员所需要的全部天分，“程序人人会写，巧妙各有不同”，这就是天才和普通人的差异。雷军是个天才程序员，因为小时候喜欢写诗，雷军真的像写诗一样地写程序，所以程序写得很好。他大一写的“PASCAL 程序设计”课程的作业，老师觉得非常出色，等他上大二的时候，这位老师编写教材，就以雷军的作业为范例编进大一的教材里。

由于酷爱写程序，他在老师实验室“泡”了一年多，成了各个实验室的“老油条”。“泡机房”也是一件很痛苦的事，有时候遇到不好说话的机房管理员，死活就是不让你进去。一般想泡机房就必须提前一个小时去在门前排队。武汉的冬天是没有暖气的，非常冷，

但机房里又必须穿拖鞋，机房旁边就是一个风口，在机房门前穿拖鞋等上一个多小时就已经冻得直哆嗦，但雷军还是乐此不疲。后来他去得太频繁，以至于机房管理员见着雷军，不问他没有上机票就往外轰。学电脑的机会就是如此不容易，以至于雷军现在仍然觉得玩游戏有点浪费时间。

大学时雷军写了很多程序，当时追求的是知识面，啥都做一点，反正大学没毕业前，不需要选定自己的职业。他做过财务软件，还做过服装 CAD，建筑 CAD，把市场上他有兴趣的东西都去试试。兴趣，是他早期创作的最大动力。

他是中国最早一批玩上 BBS 的人，早上 7 点，脸还没洗，雷军就开始叮叮当当地拨号，Modem 一声长鸣，总算上站了，他迅速将信下载下来，断掉线，然后急不可耐地看信。

雷军家里并不富裕，他读大学期间，父母的工资加起来不到 300 块，还有一个姐姐也在上大学，雷军每个月要从家里拿走 150 块钱，他知道自己这是拿走了家里的一半收入，父母会过得很艰难，心里很不是滋味。所以，他立志要做一个“自给自足的人”，千方百计找各种兼职挣钱。当时，向各媒体投稿赚取稿费竟然是他收入的主要来源。后来他在武汉的电子一条街和老板们混熟了，有时倒卖点产品，有时替别人维修机器，有时动手编一点小软件，自己挣点钱。除了上大学第一年由父母替他交了学费，此后他的学费和生活费都靠自己努力挣得。在漂亮的成绩单背后，靠着稿费和奖学金，雷军从大二开始就经济独立了。

雷军对大学生活的评价是“没有虚度光阴”，“席卷了武汉大学所有奖学金，这个真的不吹牛。”他先后获得了“挑战者”大学生科研成果三等奖、武汉大学三好生标兵、光华一等奖学金以及两次湖北大学生科研成果一等奖等荣誉。

武汉大学是国内最早一批实施学分制的大学，只要修完一定的学分就可以毕业。刚上大学，他就开始选修了不少高年级的课程。仅用了两年时间，雷军就修完了所有学分，甚至完成了大学的毕业设计。

雷军是个聪明人，比如大学时候他一年可以在报刊上发表 30 余篇文章。这种成就至今让他颇为自得，发文章不是撞运气，为了提高投稿被采用的几率，他会将每本刊物的定位、编辑的喜好，都研究个透彻。

大学四年，生命中最青春、最激情四溢的年华，带给他的是紧张与不间断的追赶。雷军记得很清楚，大学班上百十来号人，他入学的成绩是第 24 名，毕业的时候是第 6 名。

多年来，他最爱的是这段许多现代年轻人已经感到陌生的话：

“人最宝贵的是生命，生命给予我们每个人只有一次。人的一生应当这样度过：当他回首往事的时候，不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞耻。这样在临终的时候，他可以说：我的整个生命和全部精力，都已经献给了世界上最壮丽的事业——为人类的解放而奋斗！”

武汉电子一条街的“名人”

1986 年，在“学海淀经验，建武汉硅谷，北有中关村，南有广埠屯”思路的指引下，武汉市电子一条街像早期中关村一样的“街面店”迅速发展起来，大大小小的电脑公司有数百家。电子一条街位于洪山区珞瑜路，从武大东门出去穿过武汉测绘科技大学，走 10 多分钟就到了。

计算机搞懂以后，所有的东西都变得很简单，这不是一门理论性很强的学科，强调的是实践。所以，成绩优异的雷军除了上课之外，开始做一些实践性的工作和思考一些具体的问题。

于是，从大学二年级开始，武汉的电子一条街就出现了一个背着破包或者骑着辆破自行车在街上东游西逛的大学生，那就是雷军。他的包很沉、很大，里面装满了资料、磁盘和参考书。赤手空拳的，带着他的天分和闯劲，雷军开始闯荡武汉电子一条街。

当年最好的电脑是 286，内存也只有 1 兆。对于一个高手来说，所有常用软件必须自备，至少需要 20 张软盘。编译工具里没有编程

接口资料，也没有电子版的图书，雷军只好常备几本很厚的编程资料。那时书的质量不高，内容也不全，还常常有很多错误，至少需要3本对照着看。背着3本很厚很沉的书跑来跑去，肯定不是一件舒服的事情。就是那个时候，他下定了决心，要写一本没有错误、内容全面的编程资料书，让所有程序员只带一本书就可以了。

刚出道时，他的想法比较简单，只要能学东西，干什么都可以，赚不赚钱不重要。慢慢地，他认识了武汉电子一条街的一些工程师，他们的公司里都有样机和展示机，雷军能吃苦，打着帮忙和兼职的幌子，帮着干了不少活，也学了很多东西，最初公司里只是管饭，后来活儿越来越多，就有些报酬了。

雷军天生对各种新生事物都抱着非常浓厚的兴趣。接下来的两年，他涉猎之广，直至今日，令他自己都很惊讶。他写过加密软件、杀毒软件、财务软件、CAD软件、中文系统以及各种实用小工具等，和王全国一起还做过电路板设计、焊过电路板，甚至还干过一段“黑客”，解密各种各样的软件。

雷军是个有头脑的人，初入大学他就主动接触社会、锻炼自己，为自己寻找机会，与同龄人相比，他显得少年老成。早接触社会对大学生来说就是离成功早近一步，如果不是醒悟得早，他肯定走不到今天。雷军对自己当时在电子一条街上的生活这样评价。

两年混下来，雷军和各家电脑公司老板都成了熟人，他们知道雷军很能干，有任何技术难题，都愿意找他帮忙，也都对他很客气，恨不得隔20米就跟他打招呼，请吃请喝。

这样，雷军成了武汉电子一条街的“名人”。

黄玫瑰小组，雷军的成名作 Bitlok

1989年5月，雷军在电子一条街上认识了王全国，这时王全国在一家校办的卖电脑的公司里负责技术支持。很快，这位比雷军高三级、年长四岁的留校老师成了雷军最好的朋友，这一段“混混生活”中，雷军认识王全国成为他生命旅途中最重要的事。

现任金山副总裁兼西山居北京运营中心总经理的王全国这样描述他和雷军相识的过程：“在1989年前后，并没有软件流通的正规体系，没有互联网，所以大家就一起交流各自手里有的软件。那时候我那儿是各种软件的集散地，手里的软件是最多的。雷军也喜欢软件，我们就经常交换，所以自然而然就认识了并且特别熟。我记得我们是1989年的二三月份认识的，然后在一起沟通特别多，7月份我们就一起合作开始写软件了。当时感觉这个同学特别活跃，也特别好学。”

两人工作的风格不同，相互配合得很好，一起写软件，可以取长补短：雷军说自己写软件是“一上来就直奔主题，速度很快，可能会在过程中不断修正”，而王全国则是“先仔细研究一下，看看有没有窍门，然后再动手，速度有些慢，但可以避免出错”。这两种方式各有利弊，但合作起来双方可以互相促进——王全国与雷军的合作也正是基于这种彼此之间的优势互补。

此前雷军写过一个加密软件的内核，当时的雷军对自己的软件缺乏商业意识，而这时的王全国也正在做一个加密软件的界面，于是他们两人一结合再修正，很快就做成了。他们俩约定暑假合作写款加密软件。王全国说：“那时候盗版很厉害，软件要想卖钱，就必须得能够防止被拷贝。那会儿软件都是用磁盘发行的，因此要通过磁盘加密。我那个时候学的也是计算机专业，所以我们原想各自写一个加密软件。碰到一起以后，我们两人决定合作，一人做一部分，就这样开始写加密软件了。”

1989年8月份，雷军和王全国正式联手合作开发加密软件Bitlok0.99。他们白天忙着工作，晚上累了，两人就躺在公司沙发上，天南海北地畅谈，两人想的是“一定要写出所有机器都能用的软件”，梦想未来有一天能拥有一家自己的公司。

他们两个人没日没夜地工作，仅用了两周时间，就完成了所有编码、测试、界面设计以及说明书等工作。这款加密软件，在加密软件领域获得了极大的赞誉，是国内几个著名的加密软件之一，这也是雷军的第一个商业软件。Bitlok做完后，王全国把公司发的50

元加班费给了雷军，这是雷军写软件得到的第一笔报酬。

但那时雷军和王全国没有公司，不能在软件上署公司的名字，当时街上正放映《神秘的黄玫瑰》，王全国就建议将软件署名“黄玫瑰小组”。以后，在他们自己的作品里面，经常用“馈人玫瑰之手，历久犹有余香”这句话作为标准签名档。Bitlok 发布后，获得了同行不少的赞誉，“黄玫瑰小组”也开始有了点名气。

Bitlok，也许可以被看做是雷军的成名作。树大招风，Bitlok 加密程序引来解密高手叫板：此人专门针对雷军的加密程序进行解密，双方开始了长时间的对决。到最后，雷军的加密程序做过 20 多种算法，此时已经不仅仅是产品的功能升级了，而演变成了程序员之间技术与胆识的较量。由于这种较量发生在小圈子内，并不为大众所熟知。虽然没有对外界产生多大影响，但从中可以窥见软件技术的另一种魅力。

免疫 90：像抖落灰尘一样把病毒清除

1989 年底，计算机病毒刚刚在国内出现，就引起了雷军极大的兴趣。为了解决学校机房染毒的问题，他和同学冯志宏合作开发出了“免疫 90”杀毒软件，这是雷军研发的第二款商业软件。

冯志宏在 1987 年和雷军一起考入武汉大学计算机系，“免疫 90”也是冯志宏的第一个软件。雷军和冯志宏的关系很好，冯志宏的第一笔稿费是《计算机世界》给的 20 元钱，他和雷军一起下馆子吃掉了。

回忆当时的合作，冯志宏说：“其实当时和雷军接触没那么多的，只是在计算机上交流交流。当时病毒流行来，就起了念头要做一个杀毒软件，两个人都有这个想法，就有合作啦。当时的条件并不好，我们在外面的一个公司找了一台机器上机，两个人分工合作开发程序，因为寒假，自由时间比较充裕，就选择了在寒假进行开发。武汉的冬天特别冷，每天都从武大骑车到那个公司去上机，风雪无阻，脚也生了冻疮，放假时食堂吃饭不方便，就经常自己动

手煮波纹面，直到几年后雷军还在提‘冯志宏煮的波纹面很好吃’。”

而在软件开发过程中也出了几次乌龙事件，令他们难忘：一次调试程序出错，把硬盘冲了个一干二净；另一次在某个老师的机房，居然不小心在测试的时候把病毒扩散了出去。

“免疫 90”是用 Pascal 写的，最终的版本可以查、解当时能够发现的所有病毒。雷军对这个程序记忆犹新：这个病毒免疫程序具备病毒免疫功能，可以让程序免受病毒侵扰，如果染上病毒，该程序可以像抖落身上灰尘一样把病毒清除。另外还做到了样本库升级和在英文环境下英文显示及在中文环境下中文显示，用户甚至可以用文本方式手工增加病毒库。这些功能今天看来没有什么，但这在 1989 年底，堪称拍案之作。

这套“免疫 90”售价 260 元一套，上市后在武汉就卖出了几十套，他赚了好几百元。在老师推荐下，“免疫 90”获得了湖北省大学生科技成果一等奖。此后，喜欢早动手的雷军还与他人合作开发了其他商业软件。尽管因为当时没有市场能力，很快就放弃了，但是这些接触社会的职业经历对雷军来说是一笔重要的财富。

1990 年，随着防病毒市场逐步开始启动，公安部介入了反病毒软件的研发及产品管理。雷军也算是国内反毒“先驱”之一了，当时，湖北省公安厅还专门请他前去讲课，讲反病毒技术。这里还有个笑话，雷军准备了好几页纸，两小时的讲座，他上去 15 分钟就把讲稿念完了，不知该讲些什么，就把那份讲稿又从头再念了一遍。而如今，雷军已经能够以一个管理者的身份在各种场合侃侃而谈。他的表达能力并非天生很好，但是，这并不妨碍他用自己优秀的学习能力再造出一个良好的表达能力。

在“免疫 90”成功之后，雷军考虑做硬件防病毒卡，而华星防病毒卡抢先于雷军的防病毒卡上市了。雷军在综合衡量之后决定暂停“免疫 90”的升级服务：“因为当时市场没有吸纳能力，很快我们就放弃了。我当时认为不是第一个做出来的就没有市场，时隔这么多年，我才知道别人做出来了，并不意味着自己不能做。我错过了这次机会。”最终，雷军觉得写杀毒软件麻烦太多了，就暂停了“免

疫 90” 的后续研发。

如果时光倒流，回到 1990 年，当时的雷军能有今日的眼界和认识，在那样的时间就投入到与华星的竞争中，掀开自己商业奋斗史的扉页，那我们的主人公又会拥有怎样的人生征途呢？人生往往会有多种可能性，不同的选择与决定，未来迥异。

除了开发了 Bitlok 加密软件、“免疫 90” 杀毒软件以外，雷军还开发了 RI 内存清理工具等工具软件。

当时 RI 很流行，之所以能够流行，是因为当时电脑的内存很小，在运行程序多了之后会导致系统速度变得很慢，而有些软件则可能因为内存被其他资源占用而无法运行，这时候就需要重启电脑。RI 执行以后驻留内存，然后随时可以通过可自定义的热键（默认同时按下左 Ctrl 和右 Ctrl）来清除当前的环境或正在执行中的程序，回到驻留 RI 时的 DOS 提示符状态下。

之所以罗列了 RI 的功能，是想让读者能够对上个世纪 80 年代电脑软件的使用情况多一些了解——如今电脑的运行速度如此之快、容量如此之大、功能如此之强，很难让我们理解第一二代程序员软件作品的意义在哪里，比如鲍岳桥的 UC DOS，比如王志东的 Rich Win 等等。

为了让更多的用户免受频繁重启的痛苦，雷军决定把这款工具软件完全免费发布。这个产品对程序员调试程序来说非常方便。开发软件的过程中，总存在很多死机的 bug，需要频繁重启电脑，使用 RI 可以提高程序员的效率。很快，RI 成为当时程序员几乎是人手一份的必备工具。

1992 年底，雷军花了整整 3 天时间重写了 RI，新版的 RI 2.0 功能更为强劲。为了让更多的程序员来帮他修改完善，他公布了所有的源代码，RI 也算国内最早一批开放源代码的免费软件了。

解密了国内最流行的 WPS 版本

1990 年初，雷军在一个朋友那儿初次见到 WPS 汉卡，当时就