

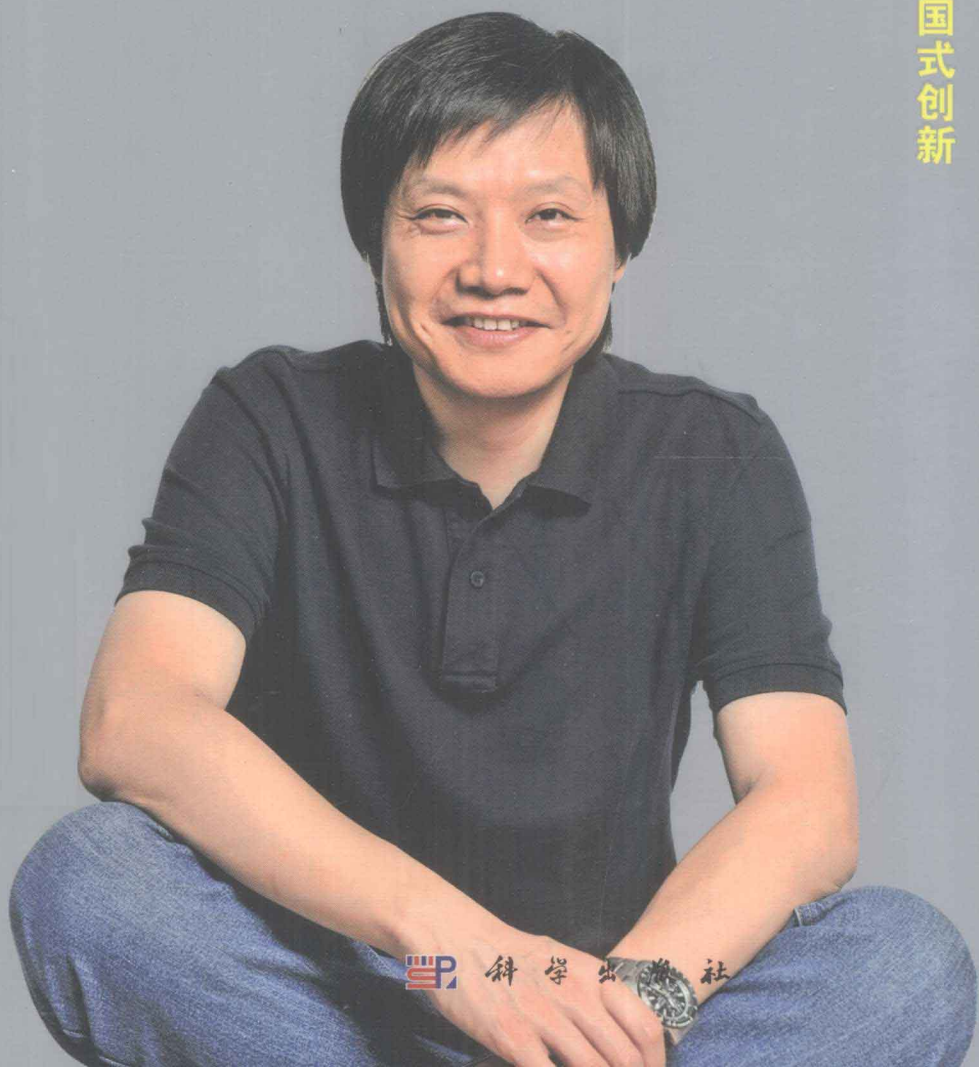
SEIZING
THE OPPORTUNE
MOMENT

姜洪军 著

雷军 在对的时间做对的事

读懂雷军，就能读懂近二十年的中国式创新

二十岁，他坚信「人定胜天」，埋头在金山的盐碱地里种草
四十岁，他领悟「顺势而为」，要到小米的台风口上放风筝
这是中国「雷布斯」和「大佬们」的集体记忆与终极反思



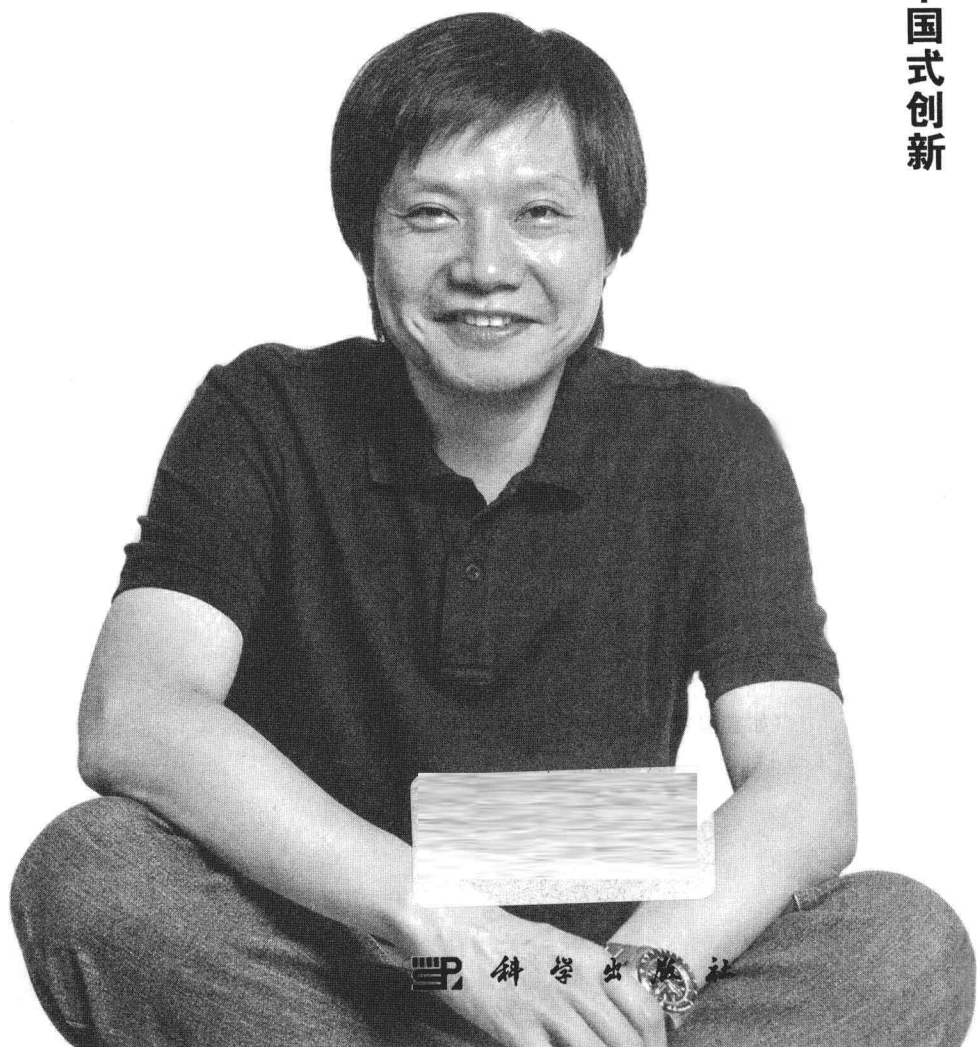
科学出版社

SEIZING
THE OPPORTUNE
MOMENT

姜洪军 著

读懂雷军，
就能读懂近二十年的中国式创新

雷军 在对的时间做对的事



科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

雷军：在对的时间做对的事/姜洪军 著. —北京：科学出版社，2013
ISBN 978-7-03-037399-1

I. ①雷… II. ①姜… III. ①雷军—生平事迹 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第093007号

责任编辑：徐烁 张晓雪 / 责任校对：宣慧

责任印制：张倩 / 封面设计：柏拉图

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

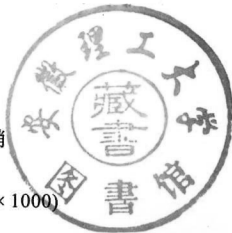
2013年6月第 一 版 开本：B5(720×1000)

2013年6月第一次印刷 印张：17.5

字数：230 000

定价：39.80元

(如有印装质量问题，我社负责调换)



话语中，在闪光灯的明灭间，我继续回忆着脑海中的雷军影像……

“你们看看雷军的这个素描画得怎么样？”1998年8月的一天，在《中国计算机报》的编辑部里，美编有些兴奋地拿出自己的作品，已成为这家报社记者的我也上前围观。我忽然想起3年前雷军说盘古软件会大卖的那件事，而这款软件似乎一直默默无闻。提起此事，一位同事说：

“刘韧这期的报道提到了这个故事，素描正是为报道配的图。”刘韧时任报社记者，他这篇文章的题目是《雷军留名》。在文章中，雷军提到自己在开发盘古软件时有些自负，感觉自己无所不能，产品设计得极其庞大，最后惨遭滑铁卢。“你以为这么多年的辛辛苦苦一定有回报的时候，结果没有回报，那种滋味不是好受的。”雷军称为之倾注了三年心血，盘古软件的失利让他产生了深深的挫折感，他当时排遣失败感的方法是蹦迪——“只有那种重金属的节奏才能让我什么都不想，而且，也没有什么可想，想着就烦。”

迪厅里闪烁的灯光，与此刻舞台上的追光应该有着几分相似。早在1991年，雷军曾创办“三色公司”，他解释公司名时说“多彩的大千世界就是由红黄蓝三色演变而来的”。我仔细端详着七彩灯光下、此前自称“七个老男人之一”的雷军，脑海中闪回着他早年的青涩模样……

那是他和联想公司创始人柳传志的一张合影，摄于1998年联想注资金山的发布会。照片上，柳传志双手背在身后，深色的领带有些歪，西服敞开没系扣，胸前别了一小束鲜花，而雷军胸前的口袋则露出一角整齐的方巾，这显然是他会前自己精心准备的，他的头发梳得很齐，扎一条活泼的小碎花领带，一身崭新得体的西装，一丝不苟地系上全部扣子，双手微握，置于身前。与54岁的柳传志放松的神情相比，29岁的雷军显得有些拘谨。

眼前，在舞台上演讲的前半段，43岁的雷军也有些拘谨，双手握在一起，但随着话题的深入，双手逐渐松开……

雷军第一次面对上千人公开演讲，应该是为庆祝金山词霸Ⅲ首发，

雷军，站在舞台上

雷军出场时，现场突然安静了下来。

这是2012年7月的一天，北京香格里拉饭店的大宴会厅里正在举行一场关于移动互联网的技术研讨会。洒向雷军那瀑布般的闪光灯，让坐在台下的我浮生了几分若真若幻的感觉。北宋诗人张先的那句“无数杨花过无影”划过脑际，记忆中重重叠叠的关于雷军的影像也由此开启……

1995年的某一天，作为《中国计算机报》的特约撰稿人，我受邀参观报社。我随手拿起一张广告的打印样稿：广告中的图案透着几分设计者自以为是的神秘感，黑乎乎的背景中缀着寥落星辰、一个微软视窗的logo和几枚印有单字的石块，字是繁体的，排列也无序。看到图案下面的文字，才明白这是方正集团旗下北大方正金山软件事业部的一个名叫“盘古”的软件组合。报社的一位编辑从旁经过，瞥了一眼那个广告：“哦，雷军说这个软件会大卖的。”见我眼中流露出对这个名字的陌生感，他补了一句，“他是求伯君公司的一位部门经理。”“求伯君，我知道，做WPS的，”我赶忙回应，“雷军，没怎么听说过。”

舞台上，大名鼎鼎的雷军徜徉在由台下数百名观众的目光所织就的光影中，开始演讲：“创新，就是要做别人没有做过的事情或者是别人做过但没有做成的事情，创新这件事情既然是没有人做过或者是别人做过却没有做成的事情，那这样的事情一定不容易。”在雷军绕口令般的

1998年10月10日晚上在北京友谊宾馆的喷泉广场上举办的“秋夜豪情”庆典活动。而首都体育馆应该是雷军亮相过最大的舞台之一，2001年10月20日“金山-李阳英语疯狂夜”在这里举办。

这一年，雷军的舞台感在增强，并没有被李阳强大的气场压制。此后，雷军频繁地出现在各种舞台上，也频繁地出现在《中国计算机报》上。金山的产品线比较宽，因此他也以金山不同产品的代言人形象出现，WPS、金山影霸、金山词霸、金山毒霸，在这些不同产品、不同版本的发布会上，他基本都以正装出现。而在金山网游的发布会上，他的形象令人印象深刻，他头戴铜盔、身着铜甲，以古代将军的装扮出现。记得搜狐网的一位编辑曾调侃：“当穿着一身将军盔甲、在炎炎夏日中满头大汗的雷军站在你面前慷慨陈词时，你宁愿相信他现在所说的一切都是真的。”

舞台上的雷军开始讲到小米，情绪饱满起来，也有些慷慨陈词的味道了，“我当初找谷歌工程师加盟小米的时候，他们说谷歌都干不成的事情雷军能干成吗？我相信通过我们两年的努力已经没有人质疑这一点了，希望大家思考一下为什么像谷歌这么伟大的公司做不成的事情，小米却有机会做出一点点特色来？”他从裤兜里掏出小米手机，骄傲地展示给现场的观众……

这不是他首次在舞台上展示他心爱的小米手机，第一次应该是2011年8月16日在798艺术区举办的小米手机发布会上。当时，报社记者高春燕参加了发布会。回来后，她绘声绘色地向我们描述雷军刚登上舞台中央，便有人大喊“雷布斯”。在审阅当期版面校样时，我读到了雷军在这场发布会上的开场白：“昨天发生了一件大事，一代巨头谢幕了，今天小米就像早晨的太阳，一点一点升起了，让我们一起来见证一个新时代的开始！”雷军说的“一件大事”是指当时震惊业界的谷歌收购摩托罗拉移动业务的事件。

我当时正在撰写《乔布斯和他的对手们》一书，对乔布斯的行头还是比较了解，便仔细打量起校样上的“雷布斯”。也许是看惯了雷军西

装革履的形象，这个舞台上的他形象与既往有些不同：头发没有以前梳得那样整齐，上身穿一件很随意的、甚至有些褶皱的黑色T恤，下身是一条有些发白的牛仔裤，脚蹬一双系着醒目黄色鞋带的球鞋。除了鞋以外，他的打扮确实有些乔布斯经典装束的味道。

“小米在第一步的时候是（吸引）跟我一样热爱手机的人，让他们了解手机里面的东西，我觉得这是最关键的，让一帮发烧友真正了解你的东西，这才是问题的关键。”舞台上，雷军的演讲接近尾声，我也在脑海中把关于他的影像粗粗地过了一遍。

也许是巧合，参加完这次论坛后不久，科学出版社的编辑徐烁邀请我写一本关于雷军的书。第一反应是婉拒，因为我想起《时代》杂志前总编沃尔特·艾萨克森2004年拒绝为乔布斯写传记时所说的一段话：

“我还是要直言不讳地警告你，你的事业现在正处于波动期，还不是写传记的时候。即使要写，也要在十年或二十年以后。”与之类似，在2012年下半年，雷军的小米战略小荷才露尖尖角，一切尚在未定之中。

但在随后与徐烁的交流中，我产生了以雷军为主线谈谈中国IT产业发展的构想。这个构想让我激情生发，因为从雷军迈入中关村的1991年到他推出小米2的2012年，其间正是中关村乃至中国信息产业波诡云谲的激荡二十年。在这段激情燃烧的岁月中，雷军登上过很多大事件的舞台，或为主角，或为配角，时而辉煌，时而落寞。如果想找一个完整经历这段岁月且有故事的当事人，显然，非雷军莫属。

这就是本书的立意：描摹一个变迁的时代在一个人身上留下的印记。书中虽然写到了雷军的许多传奇故事，但它并不是一部关于雷军并经其本人审定的传记，它是记录一个“几乎可视为20年来中国IT互联网的演进图谱”的人和他所处时代的惊鸿一瞥。

“小时候，我希望登上灯光灿烂的舞台，渴望成为万众瞩目的焦点。长大以后，看到舞台和明星，仍有一丝的冲动。”这是雷军1997年为金山公司撰写的招聘广告词，它其实也折射出雷军内心深处面对舞台时的某种感受。

CONTENTS | 目录

序言/i

第一章 风乍起/1

- 樱花烂漫几多时/2
- 广埠屯的黄玫瑰/4
- 我真的没有赶上好时光/7
- 第一次创业失败/9
- 北京，北京/12
- 求伯君传奇/15
- 碧海青天留不住驿动的心/18

第二章 兵败盘古/21

- 我们就住长江大酒店/22
- “求伯君就是我们的明天” /24
- 最后的盛宴/27
- 一九九五，那年我失去了理想/29
- 长跑与蹦迪/33

第三章 我们上了微软的当/37

骑在熊背上的微软/38
一纸协议，WPS由盛到衰/40
WPS97重装上阵/43
盖茨访华/46
盗版——金山最大的敌人/49
模仿微软让金山迷了路/51

第四章 错失互联网大机遇/53

冲浪BBS/54
风起紫竹院/57
在大雾中行走/60
微软与美国在线/63

第五章 联想入股/67

风想助火势，火想借风威/68
联想的PC品牌梦/70
“候补”CEO的转正/72
联想在互联网上折戟沉沙/76
四通利方蝶变成新浪/80
创新者的窘境/83

第六章 寻觅水草肥美的地方/85

金山影霸初试刀锋/86
中关村启示录/89
在那英和白雪的歌声里/92
金山版李阳疯狂英语/95

第七章 再会“雷蒙德”/99

逆风飞扬/100
迎接千禧年/103
以对手为师/106
谁动了我的奶酪/109
“微软是极为可怕的对” /112

第八章 杀毒沙场“三国杀”/115

- 杀毒豪杰前传/116
- 金山厉兵秣马/119
- 风声/122
- 蓝色风暴/124
- 一夜风云散/128

第九章 嫁给亚马逊的卓越/131

- 卓越网的前世今生/132
- “这是骂人”/136
- “你真的想要吗？”/139
- 非典之年/143
- 情定情人节/145

第十章 在网游的江湖里/149

- 网易“咸鱼翻身”靠网游/150
- 与丁磊对赌/154
- 盛大传奇/157
- 卖萌与复仇/162
- “伪泡菜”/164

第十一章 上市与隐退/169

- 千禧年的末班车/170
- 从珠海到香港，金山走了19年/172
- 我们上市了！/174
- 泪别金山/179

第十二章 天使投资人/183

- 模仿PPG的凡客/184
- 孙陶然和拉卡拉/188
- 为UCWeb高调亮相/191
- 多玩的欢聚时刻/194
- “雷军系”和TABLE/200

第十三章 重返金山/203

- 金山困境/204
- “暗战”有没有/208
- 与企鹅共舞/210
- 求伯君隐退/213

第十四章 乔布斯的衣钵/217

- 乔布斯王国的隐秘链条/218
- iPhone启示录/221
- 小米前传/225
- 福岛核危机后的越洋谈判/229
- 投名状/232
- 魅族恩怨/234
- 属于全世界的遗产/238

第十五章 2012/241

- 起大早赶晚集的巨头们/242
- 米聊遭遇微信/245
- 360特供机与小米2/249
- 小米盒子出师受挫/252
- 小米生态链/256

尾声/261

后记/266

参考文献/268

第一章 风乍起

“我在10多年前是个有一点野心的人，想做点大的事情，支一个小摊子对于我来说没有吸引力，所以加入了金山。”雷军曾如此解释为什么会在1992年选择加盟金山公司。

在加盟金山前，雷军在大学期间曾做过“黑客”，解密了珠海金山创始人求伯君研发的WPS软件。

樱花烂漫几多时

“我特别害怕落后，怕一旦落后，就追不上，我不是一个善于在逆境中生存的人。我会先把一件事情想得很透彻，目的就是不让自己陷入困境。就是说，我是一个首先让自己立于不败之地，然后再出发的人。”雷军曾这样描述自己青少年时期的处世心态。

雷军1969年12月16日出生于湖北仙桃市，他说：“我从小就是好孩子、好学生，根红苗正。”中学时代，他周围的学习氛围很浓厚，“我们仙桃中学也还挺厉害的，6个班里有17个人考上了清华、北大，我高二的同桌上了北大，高三的同桌上了清华。”1987年高考前夕，由于好友填报了计算机专业，“为了日后和好友仍有共同语言”的雷军也选择了同样的专业，考进了武汉大学计算机系。此前，他曾用过苹果的老式电脑，但未曾想过自己的未来会跟电脑扯上关系。

进入武汉大学的第一晚，雷军就赶到教室上晚自习。此后，他每天清早都会赶到教室占座，为了能在最佳的位置听课。他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。有午睡习惯的他看到有的同学午休时间看书，便再也不午睡了，因为他怕同学们在这段时间里学到他不会的东西。

“今晚有新电影哦！快走！”周末的晚上，同学们兴奋地呼朋引伴。雷军则继续埋头于课本中。他喜欢看电影，但每次都要自习到晚上

九十点钟，才去看重放的第二场。

春日里的武汉大学，樱花烂漫，没有袭人的香气，少了蜂蝶的缠绵，热闹中透着一种静谧。同学们有的在其间悠闲漫步，有的席地而坐享受着慵懒阳光，神游物外。如果时光能够“倒带”，这些如今被岁月吹皱的脸庞将会恢复当年的青涩模样。但即便真能回到20世纪90年代，我们恐怕也不容易在武汉大学盛放的樱花树下那些青涩面孔里发现青年雷军。

雷军无疑是老师眼里的好学生。《数字逻辑》课上，老师的提问如果无人应答，总会点名让雷军回答。

“读计算机专业，我觉得还是很适合的。所以我下的工夫比其他的同学要大，表现了一点小小的天赋，大家觉得我的程序写得很好。”雷军大一时编写的Pascal程序，在他升大二时，已经被编进大一教材，用于学弟学妹的授课。

当时计算机系机房的电脑不超过15台，上机资源很紧张。“我解决上机问题的诀窍就是‘泡’，每天待在机房里磨蹭。运气最好时就是别人不来，有空的机器；如果有人不懂，我也可以借指导之机用一会儿；实在不行，就坐一边看看热闹。”雷军回忆有时遇到不好说话的机房管理员，死活就是不让他进去，“一般想泡机房就必须提前一个小时去门前排队，武汉的冬天是没有暖气的，非常冷，但机房里又必须穿拖鞋，我们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冻得直哆嗦，但我还是乐此不疲”。因为雷军去得太频繁，以至于后来管理员看到他，不问他没有上机票就直接往外轰。后来，老师们都想让雷军帮忙做课题，因此纷纷把自己的机房钥匙给他，最多的时候他同时握有三位老师的机房钥匙。

雷军用两年修完了大学四年的课程。他掌握了一些诀窍，譬如重要的课程，就上1/4的课，不太重要的就只上1/8的。他认为计算机专业不是一门理论性很强的学科，搞懂精髓之后，所有的东西都挺简单，“强调的是实践”。

既然要实践，那就不得不去武汉电子一条街上闯荡一番了。

广埠屯的黄玫瑰

“雷军，中午来我这儿吃饭啊！”武汉电子一条街上的某位店老板向蹬着一辆破自行车路过的雷军打招呼。有些青涩、笑起来有个酒窝的雷军总爱背个大包，里面装满了资料和磁盘，出现在这条街上。街上的老板们都知道这个小伙子很厉害，是个技术高手，每逢他上街转悠，街上的老板们“恨不得隔二十米就跟他打招呼，请吃请喝。”《知识英雄》作者刘韧这样描写：“武大樱园宿舍到电子一条街，距离并不远，但走路需要四五十分钟，自行车成了必需的装备，新自行车招贼，所以最好是辆‘破’自行车。”

至于为什么要背一个大包，雷军解释说：“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，只好常备几本很厚的编程资料。那时的书质量不高，内容也不全，还常常有很多错误，所以至少需要三本对照着看。背着三本很厚很沉的书跑来跑去，肯定不是一件舒服的事情。”

街道两旁，装修鲜亮、标牌艳丽的门脸房，与陈旧的楼体形成鲜明的对比。在林林总总的经销配件和软盘的商店中，有一些大一点的门脸，那往往是国际品牌的本地代理。喏，这家是IBM的，招牌上写着“IBM代表着计算机发展的方向”的字眼。那一家是惠普的，招牌上写着“我们当然采用标准，我们更创立新的标准”。

怎么，闻到一股火药味？瞎说，国际大品牌间的竞争是很含蓄的，不会赤膊上阵的。不过也有赤膊上阵的，最直接的招数就是降价。“看一看，长城电脑大降价啦！一台286才两万三！”一家商店的伙计站在门口挥舞着一份《计算机信息报》，“长城公司统一调价啦！”那份报

纸的广告上写着“适应市场变化，促进应用发展，贯彻服务宗旨，让利广大用户。长城系列微机自1990年3月1日下调销售价格。”

“嗨，这是受联想推出自己品牌电脑的影响。”在店内报架上翻阅报纸的一个顾客对同伴说，他还随手翻开一页联想的广告，在那页粗糙得像战争年代的石板油印宣传品的广告上，写着：“我们的微机：与您共创明天的联想286。”

这是一个纷繁动感的年代，武汉电子一条街与之同脉而动。雷军穿过街上熙熙攘攘的人群，在各家门市前徘徊流连，努力把握从中流露出来的软件业新动向。一天，雷军发现了一种让他震惊的文字处理软件，这就是求伯君的WPS。雷军当时不相信中国内地的程序员能开发出这么好的软件，认为这个软件一定是在中国香港完成的。雷军只猜对了一部分。雷军不是从广告上看到它的，这个产品当时在主流的IT媒体上基本看不到，它是凭着口碑火起来的。雷军对这款软件的评价是定位很准，就是一种文字处理软件，不是用户无法接受的、复杂的排版系统。

WPS软件与价格不菲的汉卡配套搭售，雷军心痒痒地想弄一套，但其售价令人咂舌，一套要2000多元。这笔钱对当时的雷军来说是个天文数字。雷军家境还不错，不过他的一个姐姐当时也在念大学，因此他只让家里交了一年级的学费，此后的学费和生活费都自己去赚。雷军那时的经济来源包括稿费和奖学金，“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。

面对WPS，这一次他可没有扮演好学生的角色，而是当了一回真正的“黑客”。他将WPS解密，并移植到普通电脑上直接使用，“这可不是件容易的事情，我几乎有两周没怎么睡觉，终于完成了。在使用过程中，我又在原来的基础上做了一些增强和完善，不少朋友觉得很好用。于是，我解密的WPS版本成了国内最流行的WPS版本了”。

求伯君也开始查访是哪位江湖高手解密了自己的软件。正所谓“鹤鸣于九皋，声闻于野。”不过，此时的雷、求二人相隔千里，尚无缘谋面。

大学期间，雷军最要好的朋友是在电子街上认识的一个工程师王全国。“雷军在那条街上，特别活跃，”王全国回忆，“那时候没有正版软件渠道，没有互联网，根本没有软件流通的正规体系，所以搞软件就像赶集一样，爱好者之间经常聚在一起交流交换。那时我手里的软件最多。我这里成了软件集散地和中转地，雷军和我时常交换软件，就混得特熟。”

当时王全国在为公司开发一个加密软件的界面程序，而雷军此前写过一个加密软件的内核程序，双方决定合作这款软件BITLOK。雷军的编程思路是直奔主题，迅速动手，而王全国则喜欢从外围入手，琢磨有没有窍门。“在外面看半天再去做其实也挺慢的，直奔主题走错方向也会很慢，两者结合起来，不断修正，就是一个很好的合作。”雷军深受启发。两个人殚精竭虑地编程，有个星期天，他们从清晨忙到了傍晚，出门吃饭，看到了夕阳，雷军称：“当我们见到太阳的时候，太阳已经下山了。”晚上，他们躺在公司怎么睡都不舒服的沙发上。由于睡不着，他们浮想联翩，梦想着有一天拥有自己的公司。雷军很喜欢马丁·路德·金的一句名言“I have a dream”（我有一个梦想），并将之作为座右铭。

天亮了，没有自己公司的他们没法在软件上署一个公司名，于是王全国建议将软件署名“黄玫瑰”（Yellow Rose Software Workgroup），因为当时街上正放映电影《神秘的黄玫瑰》。“以后我们在自己的作品里面，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。”雷军回忆。

软件编完后，王全国所在的公司给了50元加班费，他把这50元全给了雷军，这应该是雷军生平编软件得到的第一笔报酬。