

口碑

雷军和他的小米之道

丁会仁◎著



北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

口碑

雷军和他的小米之道

丁会仁◎著

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

© 丁会仁 2018

图书在版编目 (CIP) 数据

口碑: 雷军和他的小米之道 / 丁会仁著. — 沈阳: 万卷出版公司, 2018.7

ISBN 978-7-5470-4991-4

I. ①口… II. ①丁… 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 (2018) 第 143029 号

出品人: 刘一秀

出版发行: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司

万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 艺堂印刷 (天津) 有限公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 160mm × 230mm

字数: 196 千字

印张: 18

出版时间: 2018 年 7 月第 1 版

印刷时间: 2018 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 赵新楠

责任校对: 张希茹

装帧设计: 方与圆 石凯辉

ISBN 978-7-5470-4991-4

定价: 56.00 元

联系电话: 024-23284090

传真: 024-23284448

常年法律顾问: 李福 版权所有 侵权必究 举报电话: 024-23284090

如有印装质量问题, 请与印刷厂联系。 联系电话: 022-59950469

口碑：雷军和他的小米之道

总策划：刘志则

监 制：曾荣东

策划编辑：许 峥 徐 畅

封面创意：方与圆

内文设计：石凯辉

营销支持：周莹莹

序 言

2015年，《时代周刊》评选出了年度全球百位最有影响力的人物，雷军成为唯一入选的中国企业家。

当传统行业遭受互联网的强大冲击之后，很多企业都面临两种结局：颠覆，或者被颠覆。互联网时代的到来正如第二次工业革命普及了机器大生产一样，吹响了第三次工业革命的号角。和传统时代相比，互联网时代是用户做主的时代，消费者的需求往往决定了一个产品的概念、外观和功能，企业只有站在用户的角度进行思考，才能赢得市场，而这正是雷军推崇的“参与感”。

在小米获得飞跃式的发展之后，很多人企图复制小米的成功模式，努力钻研小米成功的七字诀：专注、极致、口碑、快。可惜，很多人只停留在表面，并没有深入小米的内部基因，众多模仿者不仅没有变成“第二个小米”，反而在竞争浪潮中湮没无闻。

对此，柳传志给大家一个残酷的答案：“小米模式几乎是属于不可复制的模式，只有雷军这个人才能做出来。”

2010年4月6日，雷军和他的创业团队一起喝了小米粥，随后，以互联网思维为主导的商业模式，正式进军手机行业。虽然此时的雷军已入不惑之年，但在他的内心中却始终憋着一团创业的烈火，并且他坚信自己一定能成功。做了这个决定之后，雷军将前半生积累的财富、人脉、经验都押给了小米，并将小米的全部胜算押在了互联网上。雷军发誓：要为18岁的梦想奋力一搏。

是放手一搏，还是破釜沉舟？对于雷军，这已经不重要，重要的是，他的职业生涯已经印证了“唯有偏执狂才能生存”的至理名言。

在金山打拼的十六年，雷军帮助求伯君力挽狂澜，多次将金山从业务崩溃的边缘拉回到正轨；在变身为天使投资人之后，他又拯救了一大批初创型企业于解散的前夜，为国内的互联网生态创造了良好的生存环境；在成立小米科技之后，雷军更是用破坏式创新成为行业搅局者，用粉丝经济扩大了小米的市场份额。

可以说，小米的成功得益于互联网思维的灵活运用，正如雷军所说：“我们不是一家手机企业，而是一家互联网企业。”现在，有万千的米粉们追随着小米的成长步伐，是因为小米进行了两大破坏式的创新：

第一，它让用户参与到智能手机系统 MIUI 的研发和修正工作中。

第二，它引领了移动互联网时代的浪潮，凭借互联网思维打造出了一个手机品牌。

当中国手机市场响彻着“为发烧而生”的口号时，用户苏醒了，他们意识到自己可以成为产品的开发者；同行震醒了，他们发现不替用户思考的企业注定没有前景；市场惊醒了，它认识到传统制造业只有通过变革才能适应新时代的需求，否则只能被后来者反超。

雷军将乔布斯视为偶像，他继承了苹果的极简主义，也融入了中国消费者的特定需求；他学习了苹果的体验至上，不断从体验出发去完善产品。在精神领域，这位中国的“雷布斯”已经具备了和乔布斯隔空对话的资本。

阅历丰富的雷军，被认为是二十年来中国互联网业发展史的见证者，又被称为“中关村劳模”和“中国 IT 界活化石”，他已经成为企业界的明星人物。

创业路上多艰险，唯有披肝沥胆，不忘初心，才能走得更远。2016年，小米遭遇滑铁卢，有人预言雷军会失败，也有人唱衰小米将死，然而在2017年，逆境求生的小米成功翻盘，创造了营业额破千亿的纪录。2018年，小米 IPO 的消息得到证实，等待它的将是再一次高歌猛进式的发展。

序 言

雷军正以常人难以捉摸的思维和视角，积极布局小米的生态链，用“顺势而为”的哲思去缔造成功的神话。

正如雷军流传甚广的那句名言——只要站在风口上，猪都能飞起来。或许，小米真的会成为一个神话，雷军也真的会成为一个传奇。

第一章 小米新风口，启动 IPO

启动 IPO，小米再次站到风口 //003

逆境重生，设计界给雷军点赞 //008

“智能+”，用户需求的杀手锏 //014

从 10 亿赌约看小米空调破局 //019

颠覆就是寻找新入口 //025

小米汽车，如何不成为下一个乐视 //030

借力“一带一路”进军海外 //036

第二章 “硅谷之火” 点燃创业梦

武汉大学的计算机狂才 //043

“黄玫瑰小组”的昙花一现 //049

三色公司的短暂编年史 //056

被求伯君“逼上金山” //060

第三章 问鼎金山的“第六人”

苦写盘古，未能开天 //067

每天 10 小时 = 起死回生 //075

B2C，他比马云关注得更早 //082

光荣上市与悄然离去 //088

王者归来，再造金山 //093

第四章 雷天使的散财计划

投资 = 博彩，心态第一 //101

是金主更是导师 //108

喜忧参半的凡客诚品 //115

顺为基金——友军养成手册 //120

慧眼识珠，救活 UCWEB //125

第五章 雷布斯与小米科技

- “七匹狼”和“一粒米” //131
- 平稳过渡，别死在磨合期 //139
- 供应链饥饿的真相 //144
- 对抗魅族，对标苹果 //149
- 米聊和微信之争 //155
- 工匠技艺打不过互联网思维 //160
- 打开“商业 3.0”的潘多拉魔盒 //164

第六章 信小米，得永生

- 发烧的不是手机，是米粉 //171
- 参与感和“三三制” //176
- 激活设计驱动，提升软实力 //182
- 被误解的小米“七字诀” //186
- “铁人三项”构建品牌魔力 //193
- 小米的“成功学”能学吗？ //198
- “小米黑科技”的正确打开方式 //203

第七章 新零售，搭上时代拐点的快车

决战线下，新零售 PK 电子商务 //211

致敬 Costco，小米百货在行动 //216

新国货运动，是情怀还是棋局？ //221

新“上山下乡”运动的战略深意 //226

神仙打架，花落谁家 //231

第八章 小米帝国的战略纵深

横扫智能家居，打造物联网地基 //239

“雷军系”的隐秘链条 //244

泛投资圈拓宽生存空间 //249

搅局，就是敢玩儿破坏式创新 //253

构建利益共同体 //258

以优势换时间的金融战略 //263

未来是 BAT 还是 ATM？ //269



第一章

小米新风口，
启动 IPO



启动 IPO，小米再次站到风口

进入 2018 年后，小米内部都流传着一个段子：员工的身价和工号绑定——越早进入小米，手上的期权就越多，前 100 号可能会成为亿万富翁，前 1000 号至少也是千万富翁。

为什么会有这个段子？因为小米要上市了！

从 2017 年年底开始，有关小米 IPO 的消息接踵而至，传言称小米将在 2018 年首次公开募股，估值为 1000 亿美元。这条消息的热乎劲儿还没过，一个月后媒体就将小米的估值翻倍到 2000 亿美元。

就在真假难辨之际，相关消息得到了证实。2018 年 1 月 19 日，小米召开上市启动会并设定了目标：成为港股上市政策调整后以非标准股权登陆香港资本市场的第一家互联网公司。不过，小米对 IPO 的细节却讳

莫如深，比如上市时间和上市地点。

一直不缺少话题和关注的小米，突然又一次立在了风口。

“只要站在风口，猪也能飞起来。”雷军的这句话是乍听粗糙、细品有理的箴言警句。的确，小米从创建之初就将自己推到了风口，承受着“行业搅局者”的指摘，被贴过“屌丝专用”的标签，经历了2016年的低迷又在2017年完美逆袭，终于稳稳地站在了国产智能机崛起的时代风口。如今，不管外界存有有多大偏见，小米都当仁不让地成为割据一方的互联网大鳄。

小米即将上市的消息，无异于在互联网界投入了一颗重磅炸弹，各种疑似 Pre-IPO 文件接连被“曝光”，证监会高层约谈的消息也时常“被透露”，这让小米浑身上下充满了话题感。那么，小米为什么突然宣布要上市了呢？

早在2015年时，雷军曾信誓旦旦地表示，小米5年内不会上市，然而几个月之后又改了口风：“考虑到投资人和员工诉求，小米公司并不排斥 IPO。”于是，在之后的两年内，媒体总会不间断地报道有关小米准备 IPO 的消息，亦真亦假，以至于大家对这个话题都麻木了。

2017年，雷军赴美参加高通2017骁龙峰会。在会上，当媒体询问小米 IPO 的消息时，雷军作了这样的回应：“我没有那么好说的。”然而当天就有消息放出，小米邀请银行准备递交2018年安排首次 IPO 的标书，这个消息可是把不少人雷到了。

从避谈上市到模棱两可再到板上钉钉，雷军的态度转变飞快，不免

让一些人作出猜测：如果小米上市，按照 2000 亿美金的估值，雷军很有可能超过贝佐斯成为世界首富，因为他持有小米 77.8% 的股份。

选择上市，难道是雷军急着当首富吗？

雷军不是狂热追求个人财富的葛朗台，他说过：“我们投资可变现的资产，已经是个天文数字。”实际上，雷军除了创业项目之外，他的投资生意同样做得有声有色，不仅拥有小米科技等一系列生态链企业，在他身后矗立的是更为庞大的“雷军系”商业帝国。据不完全统计，作为天使投资人，雷军个人投资的企业就多达 33 家，累积投资项目为 460 个。

说到底，雷军本人不缺钱，但是小米缺得厉害。

纵观国内创业公司的融资状况，无论是从速度还是从频率上看，大家都在比着提速，虽然小米有稳定的现金流，然而小米生态链的不断延长和小米之家线下门店的急速扩充，正在拉高小米的供应链需求，尤其是在全球化的开疆扩土中，想要抢占有利阵地，没有稳定的资金链是玩不转的。这样看来，上市不可避免。

2017 年是小米最能折腾的一年。对外，小米积极拔出腿挺进国际市场，对内，与华为、vivo、OPPO 等强敌鏖战，这种战略节奏已经不单纯是开拓市场的必然选择，更是想刺激海外投资机构对小米的关注，为日后的上市搞定群众基础。

根据一些媒体报道，小米目前已选择摩根士丹利和高盛作为 IPO 承销商，而德意志银行、瑞士信贷以及中信证券也将参与 IPO。小米生态链上的华米科技，已经正式提交了 IPO 招股说明书，在美国上市指日可待，