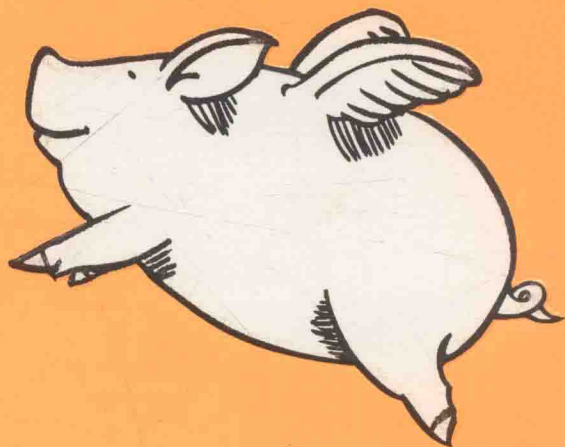


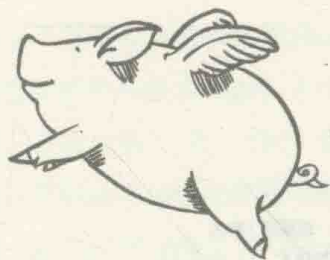
参与感

(珍藏版)

小米口碑营销内部手册

○ 小米联合创始人 黎万强 著





参与感

(珍藏版)

小米口碑营销内部手册

○小米联合创始人 黎万强 著

图书在版编目 (CIP) 数据

参与感：小米口碑营销内部手册：珍藏版 / 黎万强著. -- 2 版. -- 北京：中信出版社，2018.6
ISBN 978-7-5086-8954-8

I. ①参… II. ①黎… III. ①移动通信 - 电子工业 - 工业企业管理 - 市场营销学 - 中国 - 手册 IV. ①F426.63-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 086787 号

参与感：小米口碑营销内部手册 (珍藏版)

著 者：黎万强

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承印者：北京市十月印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：10.5 字 数：232 千字

版 次：2018 年 6 月第 2 版 印 次：2018 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-8954-8

定 价：78.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

序 言

雷军：猪会飞的背后，参与感就是“台风”

7月初的一个晚上，阿黎（黎万强）抱着一堆书稿，说他来交作业。他说，我10年前希望他写一本关于用户体验与设计的书，他弄了10年时间，终于写完了。

2000年，阿黎大学刚毕业就加入金山，担任软件界面的设计师。他的能力很快得到了我们的认可，然后组建了金山用户体验设计团队，这是软件产业最早做用户交互研究的团队。他们做了金山毒霸、WPS（由金山软件开发的一款办公软件）等产品的软件交互设计，受到了用户的广泛好评。

2004年，我希望他写一本书，把金山做用户交互的经验分享给行业，推动整个行业的发展。他开始着手准备，稿子已经写了一半，他调到互联网业务部门去推动金山互联网转型，工作一忙，书稿的事情就搁下了。

2009年年底，阿黎离开金山了，他来找我，说想去玩商业摄影。我告诉他，我计划再创业，要不要一起干。他不假思索就答应了。当时，我愣住了：“你知道我要干什么吗？”他立刻回答：“你要做手机。”

阿黎知道我是一个狂热的手机发烧友，关于做手机，我自己有一些独特的想法。

我爱玩手机，更重要的是我做了20多年软件产品，有很多自己的想法。每次见到一个手机公司的人，就拉着人家给人家提意见。大约10年前，诺基亚鼎盛的时候，我认识诺基亚全球研发的副总裁，给他提过上百条意见。所以，我特别想做一个能让发烧友一起参与的公司，我觉得这才是未来真正有价值的公司，用户能一起参与进来做产品。

4年前，创办小米的时候，我的想法就是，不管这个公司未来能做多大，我们一定要把小米办成一个像小餐馆一样，能让用户参与进来的公司。老板跟每个来吃饭的客人都是朋友。这种朋友的方式，才是可以长期持续发展的方式。

我们抱着这种想法做了第一个产品，基于安卓做了MIUI（米柚）。MIUI严格来讲，是基于安卓深度定制的手机操作系统。操作系统很复杂，基于这样的复杂程度，没有几个人能够把操作系统做到听取用户意见，因为它的研发周期很长。我们在想，怎么能够把操作系统做成能够听取用户意见的系统呢？后来我们借鉴了互联网软件的开发模式，提出了每周迭代。为了适应

每周迭代，对于操作系统来说，最难的就是怎么管理好用户需求，怎么能听得懂用户要什么，然后把它实现出来，质量控制，怎样做到一周就能发布……我觉得小米在这里面花了很多力气去琢磨，也是全球最早做到一个操作系统一周就能迭代的模式。通过这个模式，我们聚集了第一批用户，也使我们验证了这个模式的有效性。为了验证这个模式到底是好还是坏，我们初期对外都是保密的，而且我们不做公关，不做营销。我们就是做实验，看看基于这个模式的口碑传播，到底有多大能量。

可能大家有一种误解，说小米手机是善于营销才做到今天。实际上，小米手机第一次发布会是在2011年8月16日，是在MIUI发布了一年之后，而那个时候MIUI已经有50万用户了，那期间小米没有做过任何营销活动。这一点，可能是大家不太了解的地方。

台风口上，猪也能飞——凡事要顺势而为，如果把创业人比作幸运的“猪”，那行业大势是“台风”，还有用户的参与也是“台风”。

小米创业的第一年，已经充分验证了：第一，通过用户参与能够做出好产品；第二，一个好产品通过用户的口碑，是能够被传递的。这就构成了小米后来很重要的两点：第一是通过和用户互动来做好产品，第二点是靠用户的口碑来做传播和营销。这是小米的核心点，我们把用户的参与感看成整个小米最核心理念，通过参与感来完成我们的产品研发，来完成我们的产

品营销和推广，来完成我们的用户服务，把小米打造成一个很酷的品牌，就是年轻人愿意聚在一起的品牌。这就是整个小米发展过程中最重要的一个理念，那就是“把用户当朋友”。

阿黎作为小米的联合创始人，一起创办了小米公司，初期负责 MIUI 研发，后来负责小米网 (mi.com)。非常感谢他能够在如此繁忙的工作中抽出时间写了《参与感》这本书，把小米的经验总结出来，和大家一起分享，特别是阿黎总结的“参与感三三法则”，从三个战略和三个战术层面完成了对参与感的构建和论证，有极大的行业意义。

更让我感动的是，阿黎还记得 10 年前的承诺，并且终于完成了。

雷军

小米科技董事长兼 CEO



目 录

V 序 言

雷军：猪会飞的背后，参与感就是“台风” / V

001 参与感篇

互联网思维就是口碑为王 / 002

口碑的铁三角 / 010

参与感三三法则 / 016

025 产品篇

用户模式大于一切工程模式 / 026

优先处理浮出水面的需求 / 034

用户体验的核心是为谁设计 / 037

活动产品化，产品活动化 / 045

极致就是先把自己逼疯 / 051

产品第二，团队第一 / 057

让用户来激励团队 / 062

069 品牌篇

不是劈开脑海，而是潜入大脑 / 070

先做忠诚度再做知名度 / 076

粉丝效应让猪也能飞 / 080

每个用户都是明星 / 087

做品牌不要输在起跑线上 / 094

基础素材是传播的生命线 / 103

四两拨千斤的传播技巧 / 110

办一场剧场式的发布会 / 117

用互联网思维做电视广告 / 123

抢首发，上头条 / 130

互联网公关要练“不生气”功 / 135

143 新媒体篇

不是做广告，而是做自媒体 / 144

社会化媒体是主战场 / 149

微博是社会化媒体第一站 / 154

年轻人的 QQ 空间 / 168

微信的新玩法 / 172

小米论坛是老用户的家 / 177

187 服务篇

- 人比制度重要 / 188
- 服务是小米商业模式的信条 / 194
- 用户在哪就到哪做服务 / 197
- 把服务门店做成家 / 201
- 快是做好服务的根本 / 209
- 标准之上的非标准化服务 / 215
- 人是环境的孩子 / 220

225 设计篇

- 一剑封喉 / 226
- 没人会喜欢塑料花，真实才动人 / 238
- 设计要有期待感 / 245
- 现场是检验设计的唯一标准 / 254
- 一图胜千言 / 258
- 面试设计师的一看二问三PK / 262
- 设计管理三板斧 / 266

271 阿黎笔记

- 亚文化是产品经理的必修课 / 272
- 科技要有慰藉人心的力量 / 282
- 像艺术家创作般热爱 / 290
- “烧”摄影器材的口碑启示 / 297
- 企业互联网转型需要“爆扁爽” / 305

313 后记

后记 313

317 附录

参与感三三法则：小米案例 / 317

小米大事记 / 319

标题海报索引 / 323

《参与感》的梦想赞助商 / 325



参与感篇

王欣斯口呈秀部界何有自



互联网思维就是口碑为王

互联网思维就是口碑为王

如何搞定第一个 100 万用户？

传统商业时代和今天的互联网时代，我们有不一样的打法。

金山创建于 1988 年，是传统软件时代国内的领军品牌。我作为一名设计师于 2000 年加入金山公司，那时在产品、市场和团队管理方面，金山 CEO（首席执行官）雷总（雷军）带着我们创造了很多彪悍的打法。

那时候，我们做产品非常重视“里程碑式”的项目管理。比如大型办公软件 WPS 和大型游戏《剑侠情缘》，都涉及大量底层开发工作，数年才发布一个新版。每个版本会设置 M0、M1、M2 到 M3 等若干里程碑节点，每个节点跨度都在半年以上。

金山当时已经非常重视用户体验，2000 年就建立了国内最早的人机交互设计团队。我们跟用户互动的方式主要是“焦点小组”，每季度或半年，针对某个产品召集几十个用户，做面对

面访谈。另一种方式，是每周客服一线同事收集好用户意见，整理成文档，以周报的方式发给产品经理，产品经理再整理给项目组，项目组给总监再到管理层，基本每份用户意见报告周期在一个月以上。

除产品方面的宏大叙事外，市场方面也是长枪大阵。金山时期，我们讲究“风暴式营销”，讲究“海陆空”三军并进。

所谓“海陆空”，其中“空军”指的是整体市场造势，“陆军”指的是组织地面推广团队进行线下传播，而“海军”则是选择各路销售渠道进行合作。那时我们会提一个相当“高大上”的提案，比如“红色正版风暴”“龙行世纪”“秋夜豪情”等，先把概念做足，再通过市场投放把声音放大，做成声势浩大的营销事件。这些市场活动都取得了骄人的成绩，比如1999年的金山词霸“红色正版风暴”，三个月内销量突破110万套，创下当时中国正版软件销售的历史纪录。

跟这套打法配合，金山的内部管理也形成了“动员与会战”传统。打大仗期间每天早上都开动员会，启动“全员会战”，集结全公司跨业务线、跨部门的力量，打产品研发和市场营销的攻坚战。金山有典型的战功文化，胜则举杯相庆，败则拼死相救。团队执行力很强，大家的兄弟感情浓厚。

这种兄弟感情在业务困难的时候是法宝。当时有一个工程师叫海洲，现在是小米网的工程主管。那时候我们一起合作做词霸，他曾一年内两次和我谈过离职，因为很多人挖他，每次

我怎么让他改变主意呢？他一提离职，我就约他下午5点出去吃饭，吃到凌晨5点，两瓶白酒我们都喝趴下。他回家就觉得很内疚，不提离职了。

金山时期这些产品，市场和团队管理的方法发挥了重要作用，不少都开了业内先河，是中国软件时期的典范。

2007年金山在香港上市，算是里程碑式的成功，雷总功成身退离开金山做了天使投资，并于2010年创办小米。上市后几年，金山的互联网业务慢了半拍。2011年，雷总重新回到金山出任董事长，金山市值逐步创30亿美元新高；WPS移动版用户超1亿，长居办公软件下载榜首；2014年5月，金山旗下的猎豹移动独立分拆上市。移动互联网时代，金山这个品牌又再度活跃起来。

雷总曾讲过创业成功的三个关键因素：选个大市场，组建最优秀的团队和拿到花不完的钱。那么做小米和做金山有什么不一样？小米和金山在创业时都选了很好的业务方向，组建了非常优秀的团队，两者不一样的有以下两方面。

1. 小米在创业早期就拿到了足够多的钱

金山时期，WPS名满天下，词霸在电脑的安装覆盖率超过80%，但苦于盗版环境，公司没赚到什么钱，也没从资本市场拿到足够的钱。这样，金山整个业务以战养战：WPS赚了钱，做词霸；词霸赚了钱，然后做毒霸和游戏；最后游戏赚了钱，金山才顺利上市。在以战养战的过程中，业务都难以坚持做深

做透，在互联网转型过程中，软件业务因为要过多考虑如何养活自己，无法做出长远的转型决策。

2. 创办小米，雷总要求我们只专注于一点：口碑

这种基于产品和市场的思路变革，就像带着大家集体“给大脑刷了个新的 ROM（手机系统固件）”。产品周期从过去“里程碑式”地每年发布，变成了每周快速迭代；不再“全员会战”，而是要求全员客服；进行用户体验调研不再是每月每季度，而是每天都在和用户交流；把产品的“风暴式”营销推广变为潜入式互动，如润物细无声般，把一个个产品功能点渗透到和对用户的日常运营活动中；营销不再刻意营造“高大上”，类似“龙行世纪”之类的口号就不用了，要求我们直接说大白话。

在 2008 年，雷总就提出了“专注、极致、口碑、快”的互联网七字诀。专注和极致，是产品目标；快，是行动准则；而口碑，则是整个互联网思维的核心。

传统意义上讲究“慢工出细活”，然而互联网产品的极致都是在快速迭代中产生的。互联网技术的日新月异，让整个互联网更新迭代的速度也非常快，中国互联网发展不过短短 20 年，却已历经了门户、Web2.0^①和移动互联网三个阶段。

移动互联网时代，要求我们必须快起来，不快的公司就会被淘汰。这里的“快”是一种手段，而并非目的，是新商业逻

^① Web2.0，指的是利用 Web 的平台，由用户主导而生成的内容互联网产品模式。——编者注