

智能时代转型升级管理丛书

方

小米制胜之道

法

—— 周高华◎编著 ——

论



裂变式发展，
成就互联网新兴巨头

小额投资起步，
快速跻身科技股IPO

分析小米成功的商业模式与经营策略，
深度探索小米核心方法论

地震出版社

方法论

小米制胜之道

周高华◎编著



地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

方法论 : 小米制胜之道 / 周高华编著 . — 北京 : 地震出版社, 2018.9

ISBN 978-7-5028-4814-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 163628 号

地震版 XM4203

方法论——小米制胜之道

周高华 编著

责任编辑: 范静泊

责任校对: 凌 樱

出版发行: **地震出版社**

北京市海淀区民族大学南路 9 号

发行部: 68423031 68467993

门市部: 68467991

总编室: 68462709 68423029

市场图书事业部: 68721982

E-mail: seis@mailbox.rol.cn.net

<http://www.dzpress.com.cn>

邮编: 100081

传真: 88421706

传真: 68467991

传真: 68455221

经销: 全国各地新华书店

印刷: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

版 (印) 次: 2018 年 9 月第一版 2018 年 9 月第一次印刷

开本: 700×1000 1/16

字数: 186 千字

印张: 15

书号: ISBN 978-7-5028-4814-9/F(5513)

定价: 48.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

2018年下半年以来，“小米申请上市”“小米7月初至7月中旬挂牌”的消息铺天盖地席卷而来，小米公司一次又一次地进入大众视野，更吸引了众多企业的关注。毕竟就在两年前，小米创始人兼CEO还坚称“小米五年内不上市”，如今却在五年期限之内便要提前上市，这使整个行业感到震惊之余，更多的是对小米加快步伐在短期内就能成功上市而赞叹不已。

的确，小米公司自2010年3月3日成立至今，短短几年时间，一直都在扶摇直上，其发展速度异常惊人。早在2014年，小米融资11亿美元、估值达到450亿美元的时候，美国《华尔街日报》就将小米列为全球估值最高的科技创业公司之一。这也就意味着，当时即便是全球经济最为发达、强劲的美国科技企业也不过如此。这样的评价无异于将小米一举捧上了神坛。

虽然小米在业界已经名声赫赫，但小米作为一家互联网公司，一直坚持与时俱进的发展理念。为了能够进一步提升自我竞争力，小米在中间经历了一段转型的低谷期。但在成功逆袭之后，发展速度更加迅猛，让很多企业瞠目结舌、自叹不如。毫不夸张地说，小米是国产智能手机的领头羊之一。

雷军早期的远大理想是要把小米做成一个国际化大企业，把小米做成一个多元化的大平台，而不仅限于做手机。如今，小米公司已经开始将“触角”伸向其他领域，在手机产品的基础上将产品线进行延伸，涵盖的产品品类十分丰富，包括手机及其周边，如小米手机、移动电源、智能音箱、手环等；日常家居用品，如衣服、床垫、雨伞、拉杆箱等；传统家电，如电饭煲、净水器、插线板等；酷玩类产品，如平衡车、无人机、尤克里里等；智能家庭类，如路由器、摄像头、扫地机器人等。这些产品为小米带来了巨大盈利，让小米带上了奇迹的光环。小米呈逐年上升趋势并跨过千亿门槛的营收额、以及数百万狂热粉丝的追捧就是最好的见证。

小米公司的产品线如此庞大，也因此引来了很多新势力闯入智能手机及其他领域，甚至效仿小米，以期分得一杯羹，但他们始终走在模仿的路上，却从未超越过小米。因为他们还没有找到小米成功的精髓。

一切成功，都是源自不懈的付出和努力。小米的成功也绝非偶然，而是有章可循的。小米能够顺应互联网、移动互联网时代，在创建小米初期，就将小米的发展方向定位为“软件+硬件+互联网服务”模式，然而，随着时代的不断发展，小米顺应互联网瞬息万变的特点，将自己的发展方向进行了调整，将“硬件+新零售+互联网服务”模式作为全新的发展方向。其实，无论做什么产品，无论将什么模式作为发展方向，小米公司坚持“为发烧而生”的理念从未改变，用“专注、极致、口碑、快”将产品

做到最好的心态也从未改变。自始至终，小米都能让用户获得更加完美的体验。不忘初心，这是小米能够一直扶摇直上的原因。

那么小米的成功究竟有什么“法门”呢？本书将用十大方法论为读者一一揭晓答案。

本书从趋势、人才、产品、运营、营销、管理、合作、竞争、技术等九个维度，通过通俗易懂的语言，借助丰富的小米公司操作实例，详细解密小米成功的内在原因。

阅读本书，希望能够帮助读者读懂小米商业发展成功的真谛。一个企业所取得的成功和辉煌背后的原因远比企业本身更值得我们关注。小米的成功对于绝大多数互联网企业借鉴和学习具有普适性，但不同的企业本身又独具特色，唯有结合自身特点，再加上小米成功的精髓，才能助推企业在商业大潮中收获成功。

01 八年奋斗史，成功源自懂方法且敢坚持

一流的领导才能创造一流的企业 / 003

喝下“小米粥”，七剑客开启创业之旅 / 009

MIUI系统，一匹攻城略地的“黑马” / 017

小米手机诞生，拉开厮杀序幕 / 024

危机四伏，低谷期来临 / 029

破局：危机后的重生 / 034

02 方法论一：趋势——抢占风口，顺势而为

“站在风口，猪都能飞上天” / 041

站在互联网的“肩膀”上 / 044

创客运动激发创意变现实 / 049

03 方法论二：人才——下血本找人，以奋斗者为本

寻找人才需要耐力和诱惑力 / 061

吸引优秀人才的秘诀 / 066

留住人才，拴住人心，企业才能不断壮大 / 071

04 方法论三：产品——为发烧而生，让用户尖叫

定位：为“发烧”而生 / 077

目标：让用户尖叫 / 083

05 方法论四：运营——高效率、低成本、快扩张

小米模式就是“铁人三项” / 093

小米两大运营精髓 / 096

群策群力，注重发挥群众的力量 / 105

线上线下相结合为自己的品牌发声 / 110

06 方法论五：营销——参与感，颠覆传统营销

思维先行，“互联网+”思维“四两拨千斤” / 129

营销策略：营销策略决定营销结果 / 139

07 方法论六：管理——简单、高效、扁平化

“轻”管理：掌控员工的肉体 and 灵魂 / 151

权益管理：充分肯定人的价值 / 159

激励管理：有激励才有前进的动力 / 167

08 方法论七：合作——强强联手，构建生态链

与合作伙伴分享机会 / 175

多模式跨界合作，赢得更多商业机会 / 182

09 方法论八：竞争——强效竞争，敢打硬仗

全面进入差异化竞争模式 / 193

大胆突破，提升核心竞争力 / 199

竞争策略实施保障 / 207

10 方法论九：技术——打破壁垒，敢于逆袭

发挥大数据的力量与优势 / 215

拥抱人工智能，构建“小米人工智能时代” / 220

入局区块链探索“无人区” / 226

八年奋斗史， 成功源自懂方法且敢坚持

“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来”，自小米公司踏入手机市场以来，经历了诸多波折，也发生了诸多改变：先是诺基亚陨落，后是苹果、三星异军突起，如今，国内的手机市场格局已经发生了翻天覆地的变化。然而，无论市场如何改变，小米始终不忘初心，坚持打造更好的产品。在历经手机市场动荡之后，小米依然能够稳如泰山地立足于国内市场，并走向国际，这一切都证明了小米的成功是必然的，是源自懂方法且敢坚持，而不是巧合。

| 一流的领导才能创造一流的企业 |

时势造英雄，当前是一个英雄辈出的年代，不同的时事造就不同的人才，雷军正是这个时代诞生的英雄人物。他进入社会以来，从一个名不见经传的员工再到集光辉与荣耀于一身的领导，再到一个历经坎坷、见证奇迹的创业者，是当代当之无愧的传奇人物。而他所带领的小米公司，则更是堪称“一流企业”。

投身金山事业16年

高中毕业后，雷军毅然地选择了计算机专业，并被武汉大学录取，成功成为一名计算机系的学生，自此也为雷军打开一扇神奇的IT大门打下了

良好的基础。

就读大三的时候，雷军突发奇想，与同学冯志宏一起编写了名叫“免疫90”的商业软件。虽然雷军只赚到了区区几百元，但这却让雷军从此走上了程序员之路。在大四的时候，受乔布斯传记《硅谷之火》中创业故事的影响，雷军与王全国、李儒雄一起创建了“三色”公司，主要是仿制汉卡。但随后一家规模比他们大的公司出现，并盗版了他们的产品，之后该公司规模越来越大，与雷军的公司打起了价格战。最终“三色”没有坚持多久就倒闭了。

此后，雷军退出了“三色”团队，继续走上新的编程之路。1992年，雷军进入金山，是金山的第6名员工。起初，他在金山只是一个普通的程序员，到了第二年，雷军已经凭借自己的不懈努力成功晋升为金山公司的常务副总裁。雷军是一个凡事都追求极致的人，做程序员如此，做管理员也同样如此。雷军每天从早上9点开始工作，一直坚持到晚上11点左右才会离开公司，因此，雷军成了大家眼中勤勤恳恳的“劳模”。在互联网时代，很多成功的企业家都是非常张扬的，然而雷军却表现出与众不同的风格，他行事低调，做事沉着稳定，只要认准了目标就会坚持做下去。对于“劳模”这个评价，雷军并没有放在心上，依旧一如既往地全身心投入到工作中。

1994年，微软带着全新的产品Word 4.0进军中国，并希望以此占领中国软件市场。雷军意识到当时的DOS系统迟早会被Windows系统所取代，所以金山要想在软件市场争得一席之地，就需要积极开发出基于Windows操作系统的应用软件，否则就会面临被市场淘汰的威胁，于是雷军又投身到一个新的汉字处理软件“盘古”上，从而为金山的发展开辟出一个新天地。

然而，不幸的是，虽然雷军倾尽了全力，投资超过200万人民币，但三年后在销售的环节中却表现出极不理想的销量，因此只能惨淡收场。雷军对这件事非常自责，觉得自己的所有努力都付诸东流。在遭到如此巨大的挫折之后，雷军虽然有些失望，但最初的梦想依然还在，他带领着员工重整旗鼓，开始将目光放在打造一些小产品上。微软对于这些小产品表现出不屑一顾的样子，而对于金山来讲，这些小产品却成了金山能够在竞争对手巨大的挤压下依然能存活下来的“救命稻草”。

后来，“金山词霸Ⅰ”“金山词霸Ⅱ”在市场上占领了重要位置，将金山从破产边缘拉了回来。此后，雷军又酝酿了一场大动作——开发了WPS97，从而使得金山打了一个漂亮的翻身仗。紧随其后，“金山词霸Ⅲ”诞生。在一场低价格维护正版权益的战争中，金山又一次以“金山词霸2000”“金山快译2000”的巨大销量垄断了市场。

2007年，金山上市，然而雷军却在这个功成名就的时刻选择了急流勇退。雷军一路走来，带领着金山脱离了一次次险境，并一步步走向辉煌，而且还走出了国门，走向了世界，但最终，雷军认为自己还有更重要的事情要做，所以在2007年选择离开了金山。他在22岁最好的年华进入了金山，在38岁的时候离开了金山。他将自己一生中最宝贵的时间留在了金山，同时也在互联网行业中留下了一段传奇。

创办小米科技，《硅谷之火》可以燎原

雷军一直以来都很喜欢马丁·路德金的那句“I have a dream（我有一

个梦想)”，并将这句话作为自己人生的座右铭，他认为每个人“因梦想而伟大”。

雷军也因此曾说过这样一句话：“大家认为我对互联网行业来说，40岁已经老了，应该退休了，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。”

显然，雷军的初心从未改变，而他最初受到《硅谷之火》的影响，在多年之后依然可以让雷军对事业热血沸腾，因此，他后来确立了自己的人生梦想——打造一家世界一流的企业。

2008年12月10日，是雷军40岁生日，这天本来应该是开开心心的一天，然而，雷军在自己的生日宴会上却一点也高兴不起来。雷军满脸忧郁，大家听他讲述心中的苦闷，知道雷军是一个闲不下来的人，必须让他忙碌起来。然而一旦让他忙碌起来，就意味着要有一个全新的开始，全新的开始就代表着雷军要面临很多困难和挑战，大家都在想：雷军已经40岁了，还能经得起折腾吗？

雷军的老部下黎万强看出了雷军的心思和担忧，他说：“40岁才刚刚开始，你怕什么啊？”黎万强的这句话就像是为雷军的未来照亮了前行的路，他一下子感觉豁然开朗。的确，40岁，还不老，还可以做很多事情。于是，2010年3月3日，雷军创办了小米科技公司。

在问及为何要创办小米时，雷军在一次交流会上给出了这样的答案：“2007年金山上市以后我就算退出江湖了，每天睡觉睡到自然醒，从来不约第三天的事情，凡事只约今天和明天，因为太累。这样待了三四年，直到40岁进入不惑之年，突然有一天我觉得人不能这样过一辈子，还得有点

儿追求和梦想，万一实现了呢？”

不难看出，雷军创办小米是为了实现自己的梦想。从金山走出来之后，雷军并没有停止事业的脚步，虽然已经进入不惑之年，却选择了自己从未接触过的手机行业。对于雷军从软件行业转向手机行业，大家都不理解，没看明白雷军究竟是怎么想的。

其实，雷军在很早的时候就已经对手机产生了热情，这还得从乔布斯的iPhone说起。2007年1月9日第一代iPhone上市，给全世界带来了震撼，也深深地吸引了雷军，雷军也成了众多“果粉”中的一员。正是由于iPhone的巨大魅力，使得雷军开始迷上了手机，他还买了很多iPhone送给别人。但对iPhone了解多了之后，雷军发现，其实iPhone也有很多不尽如人意的地方，如待机时间不是很长、使用手感差，最让人在使用中感到反感的是信号不稳定。此时，雷军就希望自己能够制造出一款使用体验更加完美的手机，虽然未必能与iPhone相媲美，但却可以向自己的偶像乔布斯致敬。

不仅如此，雷军对手机的狂热似乎已经达到了“无法自控”的境界。他平均每年更换4部手机，平均为每部手机支出的费用为3620元，经过他手的手机有很多品牌，如诺基亚、爱立信、摩托罗拉、黑莓、多普达、苹果、HTC、魅族、联想、三星等。

终于，雷军实现了自己的梦想，创建了小米科技公司，主攻手机领域。其实，雷军创办小米的目的有两点：第一是把东西做好；第二是提高效率。而将公司命名为“小米”，主要是有三个原因：

第一，因为小米是五谷杂粮之一，温润滋养，又是人们耳熟能详的事物，显得更加亲切、平和。

第二，小米蕴含着“小米加步枪”——再次出征的意味，这体现了雷

军想要靠“小米加步枪”再次征战世界的决心。

第三，小米的LOGO是一个“MI”的形状，是Mobile Internet的缩写形式，代表了小米是一家移动互联网公司。但如果将小米的LOGO倒过来，就会发现，其实是一个“心”字少一点，意味着小米要让用户省心一点。

总而言之，雷军对手机表现出的狂热，使得他瞄准手机市场进行创业，创造了小米科技公司，将“把产品做到极致、做到千家万户”作为自己的创业目标，他希望能够通过自己搅和手机行业进而带活整个行业。如今，雷军的一切梦想都已成真，他用对手机的疯狂追求，用自己的实际行动，证明了自己已经成功成为手机行业的“搅局者”，并给整个手机行业的发展带来了巨大的活力。