

小米传

从0到5000亿的秘密

为发烧而生，为梦想而战

陈润 唐新 著



是什么支撑小米数年间平地起高楼，成为全球明星企业？为何又在中途遇到至暗时刻，掉入市值“缩水90%”的低谷，而短暂的调整后，却能再次快速逆势崛起，成功上市？短短8年时间，一个拥有完整生态的新巨头已经升起。

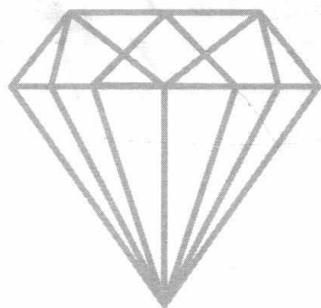
 中华工商联合出版社

小米传

从0到5000亿的秘密

为发烧而生，为梦想而战

陈润 唐新 著



是什么支撑小米数年间平地起高楼，成为全球明星企业？为何又在中途遇到至暗时刻，掉入市值“缩水90%”的低谷，而短暂的调整后，却能再次快速逆势崛起，成功上市？短短8年时间，一个拥有完整生态的新巨头已经升起。

 中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

小米传 / 陈润, 唐新著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2018.8

ISBN 978-7-5158-2217-4

I. ①小… II. ①陈… ②唐… III. ①通信企业—工业企业—企业管理—概况—中国 IV. ①F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第217334号

小米传

作者: 陈润 唐新

出品人: 徐潜

策划编辑: 李红霞

责任编辑: 李红霞 马燕

封面设计: 周琼

责任审读: 李征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版次: 2018年11月第1版

印次: 2018年11月第1次印刷

开本: 710mm×1020mm 1/32

字数: 182千字

印张: 8.625

书号: ISBN 978-7-5158-2217-4

定价: 49.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

序 言

在中国互联网行业，雷军从来没有洞察时势引领风气之先，也没有站在风口上飞升腾达一夜成名，他总是小步快跑，顺势而为。

贯看中国互联网行业史：1997年5月，丁磊创办网易，开创中国免费邮箱先河；1998年4月，张朝阳成立搜狐，中国进入门户网站时代；1999年3月，阿里巴巴诞生，马云成为“中国电子商务之父”；1999年11月，马化腾启动腾讯，中国人通讯社交方式从此改变；1999年12月，李彦宏创办百度，以搜索引擎改变中国人知识获取方式。

当同龄人在互联网浪潮中创业奋进，并开创中国互联网史上群星闪耀的光荣时刻，雷军却在与微软、瑞星、卡巴斯基在软件市场缠斗，那时候他刚担任金山公司总经理，在中关村以任劳任怨的“IT劳模”著称，前后花费16年在金山这块盐碱地种草。

2007年12月19日，雷军退出金山，做天使投资。2010年4月6日，雷军创办小米，41岁重新创业。全球商业史上狂飙突进的成长故事由此书写：仅用一年半时间，小米估值10亿美元；2014年年底，小米估值450亿美元；2015年，小米销售额突破100亿美元。一时间，小米作为现象级公司名满天下，雷军的名言“站在风口上，猪也能飞起来”家喻户晓，许多创业者被激励追逐理想，也有不少人被误导跟风投机渴望一夜暴富。

其实，移动互联网的风口早已到来，2007年1月9日，乔布斯携iPhone智能手机横空出世，到小米诞生时iPhone 4手机即将发布，此时全球智能手机出货量达到3亿部，中国移动互联网用户达到2.77亿户。雷军并非站上风口，而是找准切口，小米取代山寨手机成为消费者疯抢的“iPhone替代品”，这才是其高速增长、强势崛起的真正原因。雷军并没有站在移动互联网的风口上，但他确实提前抓住了中国消费升级和产业转型的机会，至今小米仍在享受消费升级带来的红利，不仅后来居上一骑绝尘，还在被投资的公司成功复制了小米模式，打造了生态产业链。小米成为全球伟大企业的理想无限接近可能。

2017年，小米度过“七年之痒”。经历创业头五年突飞猛进的高速增长之后，雷军在2016年承受人生最痛苦的煎熬和蜕变，质疑和非议从未间断。创业如炼狱，从灰烬中涅槃腾飞才是凤凰，飞不起来就是烤熟的火鸡。左冲右突，东奔西走，蓦然回首，雷军发现中国消费升级的风口依然还在，新的红利即将爆发。小米的核心价值就在于提高效率，降低成本，成为国民品牌。就像当年索尼之于日本、三星之于韩国，小米也会改变全世界对中国制造的印象，成为全球品牌。

2018年6月中旬，小米宣布将于7月9日登陆香港资本市场，此次IPO最高估值700亿美元。“11年前我带着金山软件在香港上市，11年后的今天，我带着小米集团申请在香港公开上市，”雷军说，“我觉得一家优秀的公司往往首先考虑的是利润，一家伟大的公司首先考虑的是人心，考虑的是用户怎么想的。我们希望

小米在未来10年的征程上，一步一步变成一家伟大的公司。”

雷军不是未卜先知的天才，却是擅长布局的围棋高手，顺势而为，行棋无悔。小米创办八年来，雷军历经沉浮兴衰，尝尽毁誉褒贬，终于从找准切口到站上风口。2018年的小米已不是我们熟悉的手机公司小米，也不是纯互联网公司小米。

创业八年，小米已完成凤凰涅槃，浴火重生。

2009年12月16日，北京风雪夜。在燕山酒店对面的酒廊咖啡馆里，雷军请一帮朋友喝酒。他一瓶接一瓶地灌下喜力啤酒，每个人都看出他的伤感、沮丧和无奈，直到11点半他才开口说当天是他40岁生日。整晚他都在从哲学高度反思人生，临走留下一句话：“要顺势而为，不要逆势而动。”这个“势”就是移动互联网，智能手机是撬动巨大时代机会的最佳支点。

而今想来，那天应该是雷军被魅族创始人黄章拒绝的低谷，也是他从天使投资人转变为互联网新贵的前夜。

此时雷军已实现财务自由，也无须证明江湖地位，他已经将天使投资做得风生水起。2004年8月，雷军创办的卓越网作价7500万美元卖给亚马逊，金山创始人求伯君、张旋龙和雷军共同拿出300万美元，交给雷军做天使投资。此后他一口气投资凡客、乐淘、拉卡拉、UC、可牛等几十家公司，涵盖移动互联网、电子商务和社交三大领域。2009年，雷军看准移动互联网的巨大机会，希望借助一款硬件将他所投资的软件、服务全部搭载，打

造“硬件+软件+互联网服务”的生态系统，通过协同效应成倍释放这些公司的价值。乔布斯和iPhone手机的巨大成功让雷军不再迟疑，他已找准方向。

最初雷军从未想过重新创业，他希望投资一家智能手机公司，创办小米是不得不为的无奈之举。2009年，雷军以天使投资人身份与黄章交往，希望投资魅族，黄章将手机制造经验倾囊相授，雷军则将软件、互联网规则和盘托出，两人彼此欣赏，但后来出现分歧，根本原因是对于人才和股权的看法不一致。魅族一位高管的软硬件能力都很强，但一分钱股份都没有，很容易被别人挖走，黄章胸有成竹地告诉雷军“他被挖走了我自己能干”。雷军后来把谷歌中国工程研究院副院长林斌介绍给黄章，希望能分出5%的股份吸引林斌加盟，却遭到拒绝。时不我待，雷军破釜沉舟自己干，这才有了如日中天的小米。

雷军将“硬件+软件+互联网服务”的商业模式总结为“铁人三项”，以“流量分发，服务增值”来实现盈利。在这个战略中，MIUI系统和米聊软件是雷军最为倚重的秘密武器。2010年12月10日，小米仅用1个月开发的米聊上线，到2012年8月8日晚上10点，米聊同时在线用户数时间量突破100万，累计用户超过1700万，雷军欣喜若狂。然而张小龙宝刀未老，与米聊非常相似的微信横空出世，2011年1月21日上线，2012年9月17日用户突破2亿，超过米聊十倍。

雷军被迫调整战略，学习苹果走单品扩张之路，一年之内陆续发布电视盒子、路由器、智能电视、平板电脑，其中标志性事

件是2013年7月31日发布红米手机，雷军不惜食言“不考虑中低端配置”。与此同时，小米进军中国香港和台湾市场，并在新加坡、马来西亚、印尼、泰国等华人为主的国家全面铺开。

多元化扩张并不顺利，海外布局举步维艰，雷军意识到自身能力局限和小米实力不足，无法同时在多个战场快速获取胜利。他发挥投资人的优势，通过投资入股打造“生态链”。2014年11月，雷军宣布未来5年投资100家智能硬件公司。2014年12月，小米以12.65亿元入股中国市值最大家电企业——美的集团，占1.288%股份，尝试与家电巨头合作进入智能家居领域。

2014年12月3日，金山、小米联合向世纪互联注资近2.3亿美元，这意味着小米开始战略布局云服务和大数据领域。小米通过“生态链”连接智能设备，接入点越多护城河就越稳固，平台价值就越高。大量终端数据汇聚小米，最终建成一个数据采集、服务中心。小米将成为一家数据公司。在2014年年底接受《福布斯》杂志专访时，雷军雄心勃勃描述小米大数据和云服务的未来图景，“光一年的存储费用就是30亿元人民币，小米就准备这么干”。

几天之后，《福布斯》评选雷军为“2014年亚洲商业人物”，以表彰他在推动智能机一举成为行业主导平台中所发挥的作用。这一年，小米估值450亿美元，成为全球价值最高的未上市科技公司。2014年，小米营业收入743亿元，增长135%；手机出货量6 112万部，增长227%。雷军豪言：“2015年智能手机出货量1亿部，营业收入预计在1 200亿元到1 400亿元。”这是小米

的狂欢盛宴，这是雷军的巅峰时刻，2009年生日寒夜的挫败抑郁之气一扫而光。雷军曾少年得志，却大器晚成，时隔15年后，他再次和马云、马化腾、李彦宏一起站在了中国互联网舞台的中央。

繁荣背后总是潜藏危机，小米雪崩式的溃败在意料不到的时刻骤然降临。

二

古罗马小赛列克曾说：“对一艘盲目航行的船来说，任何方向的风都是逆风。”

根据市场研究机构IDC数据显示，2015年小米智能机出货量6 490万部，市场占有率15.0%，位居第一。尽管稳占鳌头，但是离1亿部目标相去甚远。雷军不再提KPI，“不忘初心，大胆探索”的口号显得底气不足。

客观来说，经历长达五年高速发展之后，小米调整节奏放缓增速无可避免，更何况中国智能手机增长红利已经见顶。据IDC统计，2015年中国智能手机出货量4.341亿部，仅增长2.5%。不过，竞争对手正全面赶超：2015年，华为出货量6 290万部，同比增长53%，市场占有率14.5%，只比小米少0.5%，位居第二；苹果出货量5 840万部，同比增长56%，市场占有率13.4%，位居第三；OPPO出货量3 530万台，同比增长36.2%，市场占有率8.1%，位居第四；VIVO出货量3 510万部，同比增长26.1%，市场占有率8.1%，位居第五（以上数据仅限于中国市场）。此消彼长中，小米增长神话逐渐破灭。

无法遏制的下滑势头在2016年变得愈加惨烈，堪称“雪崩”。IDC统计数据表明，2016年第一季度到第四季度，小米智能手机出货量同比分别下跌32%、38.4%、42.3%、40.5%。全年出货量4 150万部，同比下跌36%，市场份额从15.0%下降到8.9%，跌落到第五位。前面四位是依然疯狂增长的竞争对手：2016年OPPO出货量7 840万部，同比增长122.2%，位列第一；华为出货量7 660万部，同比增长21.8%，位居第二；VIVO出货量6 920万部，同比增长96.9%，位列第三；苹果出货量4 490万部，同比下跌23.2%，位列第四（以上数据仅限于中国市场）。从第一跌至第五，小米危险，雷军迷茫。

小米已处在内忧外患之中，主要存在三个方面的问题：第一，小米线下实体店很弱，在四线城市和县城、乡镇根本不知道小米，只有10%的人在网上购买小米，而VIVO、OPPO以及华为的专卖店遍布乡镇。第二，小米“软件+硬件+互联网服务”的商业模式和高性价比、粉丝经济的营销策略被广泛借鉴，竞争对手用“小米模式”与小米贴身肉搏，并依靠营销狂轰滥炸赶超小米。第三，手机行业的比拼已经从软件服务到核心技术，尤其是芯片自主研发能力，对精细化管理和供应链整合提出更高要求，与苹果、三星、华为相比，小米明显处于劣势。

雷军已经意识到小米病入膏肓，他开始慢下来复盘过去五年高速增长模式的得失成败，他将2016年称作“补课元年”，并提出“补课、降速、调整”战略，堪称小米内部二次创业。针对内忧外患三大困局，雷军做出三大核心调整：

首先，加速布局线下店小米之家。到2016年年底小米之家开业51家，平均每平方米营业额26万元。2017年5月底已突破100家，年度目标200家，三年内达到1 000家，每家营业额1 000万元。

其次，摆脱低端品牌形象。2016年2月24日发布的“小米5”售价比以往提高40%，2017年4月发布的“小米6”定价2 999元，这些都是小米向中高端挺进的尝试。除红米继续占领低端市场之外，小米将通过旗舰系列、Note系列和MIX系列渗透中高端市场。

最后，加大科技创新投入。2016年，小米在全球范围内申请7 071项发明专利。2017年2月，小米发布手机芯片，成为继苹果、三星、华为之后全球第四家拥有自研芯片能力的手机公司。在最新BCG评选的全球最具创新的50家公司里，中国只有小米和华为入选。

作为掌舵者，雷军已经找到带领小米走出泥潭、再攀高峰的方法，立竿见影的效果在2017年年初显现。2016年无疑是小米的转折点，看起来外部环境危机四伏，内部管理千头万绪，而这些纷扰不过是漫漫征程中的短暂插曲。

行文至此，一个容易被忽视的误区有必要被澄清。此时，小米不只是一家手机公司，还是围绕智能硬件生态链布局的控股集团，尽管雷军还没有整合并更名。截至2016年年底，小米共投资77家智能硬件生态链公司，其中30家发布产品，16家年收入过亿元，3家年收入过10亿元，4家成为估值超过10亿美元的独角兽。2016智能生态硬件收入150亿元，连接超过5 000万台智能设备。其中，2016年小米空气净化器销售量突破200万台，到2017年4

月初小米手环累计销售3 000万个，小米移动电源累计销量5 500万千，在十多个品类里成为中国第一。显而易见，小米正努力打造智能手机之外的第二个家喻户晓、数一数二的品类。雷军兴致勃勃地说：“我们以手机为切入点，来实现我们的商业梦想，所以三年前我们开始生态链计划，只要你产品做得好就可以纳入小米生态链。”

这有点像联想控股之于联想集团。联想控股持有联想集团31.47%的股权，前者为控股母公司，后者为IT集团。2016年，联想控股收入3 070亿元，其中联想集团占92%，达到2 825.51亿元，过去几年联想控股90%以上的收入来自联想集团。然而，2014年联想控股只有40%的利润来自联想集团，2016年这个比例下降为27%。尽管联想集团的收益会影响联想控股的业绩，但两者之间不能完全画等号。同样，小米手机已不能完全代表小米，尽管在未来相当长一段时间内小米手机仍为小米主业，但随着小米智能生态链范围不断扩大，小米手机对小米的影响力将逐渐减少。

到那时，小米才是雷军心中想做成的小米，也是到那时，小米才真正走向成功。

三

八年前，雷军鼓励千万人要把握时机：“站在风口上，猪也能飞起来。”如今，他仍然以猪自况，只是姿态完全改变，“要有猪的谦卑。我都躺在地板上了，没有人能击败我。做企业就要面对各种各样的抹黑，各种各样的攻击。我觉得我都是猪了，还

有什么能被击败的呢？”

从飞到天上去到躺在地板上，这既是过去两年小米的真实写照，也是雷军内心境界的升华。雷军跟人说话的时候，非常真诚坚定，就像把铁钉砸在木板上，这正是乔布斯所说的“现实扭曲力场”。创办小米之初他要求员工保密低调，如果失败了也没人知道这是雷军干的，现在他敢公开承认跌到地板上，内心强大而坦荡，对于珍视名声胜过生命的雷军而言，这是一种凤凰涅槃般的超级自信。

富过六代的全球财富家族罗斯柴尔德家族始祖迈耶·罗斯柴尔德曾说过：“我蹲下，跪下，是为了跳得更高。”当雷军躺在地板上，小米已开始触底反弹。根据市场调研机构IDC公布的最新数据显示，2017年第一季度小米手机国内市场份额为9%，2016年第四季度小米仅为7.4%，环比增长21.6%，小米正努力抢回更多市场份额。与此同时，2016年小米在印度市场销售额突破10亿美元，位居印度市场前三，国际化初获成功。

2010年创业之初，粉丝将雷军称为“雷布斯”，将小米视作“中国版苹果”，但雷军认为小米更像带有谷歌元素的亚马逊：基于谷歌Android操作系统打造出MIUI系统，像亚马逊一样在线销售的中国第三大电商公司。其实小米当时就是“苹果+谷歌+亚马逊”的综合体。2014年之后，雷军说小米要向海底捞学服务，让他懂得口碑是超预期；向同仁堂学习真材实料做产品，让他知道要坚守品质；向Costco学习低毛利、高效率是王道，让他重视流通效率以及消费金融。

从2016年开始，雷军挂在嘴边的学习标杆换成无印良品，并多次表示“小米要做的是科技界的无印良品”。这里有两个关键词，“科技界”和“无印良品”，缺一不可。

“科技界”是指智能硬件生态链。雷军秉承“入资不控股，帮忙不添乱”的投资理念，建立以工程师为主的投资团队，矩阵式全方位孵化智能硬件生态链公司，那些未被验证的产品小米不会投资，只投资满足80%用户的80%需求的产品。

智能硬件生态链是关乎小米兴衰成败的核心战略，是小米手机能否战胜竞争对手的关键之战，总结而言小米有四大优势：第一，小米孵化的公司覆盖全部智能硬件领域，包括可穿戴设备、家用机器人、智能家居、VR、车载硬件等，都是围绕智能硬件布局的相关多元化扩张，符合“科技界”定义。第二，小米向被孵化企业输出价值观、方法论，利用小米自身的电商平台、小米之家、供应商体系、品牌美誉度等资源提供支持，这对被投资的创业公司来说价值非凡。第三，小米的商业模式和管理方法已经被验证成功，小米的成功可以在智能硬件领域被复制。第四，中国已进入消费升级时代，年轻人对智能硬件的消费需求巨大，低质低价的商品会被淘汰，高性价比的产品将深受喜爱。

有必要注意的是，小米智能生态链一定要开放，不能做成闭环。其实自2014年年底小米入股美的集团至今，双方合作并无实质进展，小米与大型家电企业合作还需要调整战略，改变模式，尤其应关注企业文化融合。

“无印良品”可概括为新零售。创办小米之初，雷军就设想

以后至少销售四五十种发烧友喜欢的精致消费电子产品，让每一个人用便宜的价钱买到优质的产品，享受科技的乐趣。过去6年，雷军始终认为中国零售业市场费用很高、促销人员费用很高、渠道很贵，不可能物美价廉，“产品没人买而且贵”。而且小米线上销售火爆，物流体系完整，产品供不应求。但是2016年竞争对手通过线下专卖店迅猛逆袭，而小米形势急转直下，雷军果断决定“补课”，未来小米就是一家自带供货商的“消费电子精品店”，通过提升效率将成本降到5%左右，打通所有零售环节。

智能硬件生态链和新零售两大战略相辅相成，不可偏废。当100家智能硬件公司都做到行业数一数二，当1 000家小米之家和中国第三大电商公司小米网联手打通线上线下销售体系，小米将成为全球最大的智能硬件孵化生态系统，成为世界上效率最高的零售连锁集团，跻身世界500强只是时间问题。

2017年5月底，雷军在家乡武汉演讲时胸有成竹地说道：“今年小米有99%的把握营收规模超过1 000亿元。明年也会有40%~50%的增长”。换句话说，2018年销售收入将达到1 400亿~1 500亿元。以此推算，小米极有可能在创业十周年以前进入世界500强。此时小米成立还不到十年，这又是全球商业史上的一个奇迹。

五年风雨兼程，三年艰难蜕变，小米正在从优秀走向卓越。雷军已48岁，依然是斗志旺盛、初心不改的少年。他和小米已经取得足以证明江湖地位的成就，但他还应该取得更伟大的成就。

目 录

CONTENTS

第一章 历尽千帆，归来仍是少年

- | | |
|-----------|-----|
| 1 硅谷第二把火 | 001 |
| 2 四十而励 | 005 |
| 3 搭班子 | 009 |
| 4 低调开场 | 013 |
| 5 打一场降维战争 | 018 |

第二章 为发烧而生

- | | |
|--------|-----|
| 1 手机诞生 | 022 |
| 2 尖叫 | 027 |
| 3 空窗危机 | 031 |
| 4 记住他们 | 035 |

第三章 因为米粉，所以小米

- | | |
|--------|-----|
| 1 粉丝经济 | 041 |
| 2 深耕服务 | 045 |

3	150克青春	050
4	微博卖手机	054
5	“饥饿营销”	058

第四章 明星单品扩张（上）

1	盒子风波	063
2	一场虚惊	068
3	小米V5	072
4	红米计划	076

第五章 明星单品扩张（下）

1	倚天屠龙试刀锋	082
2	新贵or暴发户？	088
3	四个第一	093
4	发烧友的“新玩具”：小米路由器	098
5	十亿赌局	103

第六章 全球化扩张

1	做一家世界级公司	109
2	两岸联手赚世界的钱	113
3	海外扩张第一站：新加坡	117
4	mi.com新域名上线	121