

| 改变世界 | 中国杰出企业家管理思想研究丛书
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

雷军 乘势而为

刘国华◎著

站上风口前练好“功夫”，才能飞更久



「改|变|世|界」 中国杰出企业家管理思想研究丛书
为世界留下东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

雷军 乘势而为

刘国华◎著



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

雷军：乘势而为 / 刘国华著. —北京：新世界出版社，2016.7

（改变世界：中国杰出企业家管理思想研究丛书 / 苏勇主编）

ISBN 978-7-5104-5866-8

I. ①雷… II. ①刘… III. ①雷军—生平事迹②移动通信—电子工业—工业企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38②F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第150882号

雷军：乘势而为

作者：刘国华 著

责任编辑：贾瑞娜

责任校对：宣 慧

责任印制：李一鸣

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街24号（100037）

发行部：（010）6899 5968 （010）6899 8705（传真）

总编室：（010）6899 5424 （010）6832 6679（传真）

<http://www.nwp.cn>

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

版权部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：nwpcd@sina.com

策 划：杭州蓝狮子文化创意股份有限公司

印 刷：三河骏杰印刷有限公司

经 销：新华书店

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：170千字 印 张：14.25

版 次：2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-5866-8

定 价：45.00元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：（010）6899 8638

改变世界：
中国杰出企业家管理思想研究丛书

编委会

主任 黄丽华 苏 勇 秦 朔

委员 汪 钧 李萌娟 朱韶民

王立伟 邱 洋

丛书总序

在中国现代化进程中，企业家是处于改革开放最前列的一个重要群体。他们率先感受到市场经济大潮和全球化竞争的严峻，以自己的智慧和胆识，带领日益强大的中国企业，在世界舞台上一展身手，用自己的思想和行动改变着这个社会，改变着这个世界。

1911年，管理学发展史上的里程碑著作《科学管理原理》出版发行，标志着管理学作为一门学科的诞生，它使得管理从一种简单的实务行为上升为一门科学理论。在此后约100年中，管理学领域几乎是西方世界一统天下。这虽然有其一定的历史合理性，但也存在诸多缺陷。因为，管理除了有其科学属性，还具有文化属性。管理思想和行为不仅是一种科学，同时也是一种文化。

管理的文化属性主要体现在两方面。

首先，管理是一种文化的积累，任何一个国家或组织的管理理论和管理方式，都非凭空产生，都有一个文化延续和发展的过程。当今的任何一种管理思想都是先前文化成果的积淀。

其次，现实组织中采用的任何管理方法或手段，无不受到该组织所赖以存在的社会文化环境影响，因而会留下深刻的社会文化烙印。任何组织都是社会的一个细胞，组织的生存、发展，不能脱离社会大环境，任何再好的管理思想和方法，只有在适合它的社会和文化环境中，才能发挥有效作用，这也充分体现出管理活动和思想有其文化依存性。就这一点而言，任何管理活动都不能忽视文化的作用，不能忽视管理者及组织的文化差异性。

既然我们承认管理是一种文化，管理活动有其客观的文化依存性，管理的有效性要充分考虑管理者和被管理者及所在组织的社会文化情境，那么，我们就既要承认西方管理学思想有其重要的科学性和规范性，在企业发展过程中起着非常重要的作用，呈现出其独特魅力；同时也要认识到，东方社会和组织，虽然表现形式不同，但也应当在实践中总结、概括和提炼出自己独特的管理思想。我们应当看到，长期以来，在东方社会的企业管理中一定存在着一系列发挥着卓有成效作用的、独特的管理思想。

本丛书的撰写出版正是基于这样一个目的。

2014年秋，由复旦管理学奖励基金会联合上海第一财经传媒有限公司、复旦大学东方管理研究院，隆重启动了“改变世界：中国杰出企业家管理

思想访谈录”项目。项目计划用5年时间，访谈50位最优秀的中国杰出企业家。这些企业家，在中国三十多年改革开放大潮中，投身于市场经济的汪洋大海，奋力拼搏，砥砺前行，用自己的智慧、毅力和辛劳，为中国经济和社会发展做出了巨大贡献，同时也产生了丰富的管理思想。

在本项目的实施过程中，我们希望认真了解每一位杰出企业家精彩的管理实践，深入剖析其深邃的管理思想，系统总结其独树一帜的管理理论。我们计划为每位企业家拍摄一部电视专题片，撰写一本研究该企业家管理思想的专著。为此，我们组建了由全国多所大学管理学教授、博士领衔的多支一对一研究团队。研究团队在访谈之前认真研读相关资料，撰写出企业大事记和对企业家详细的访谈提纲。对每位企业家的电视访谈历时两小时以上，积累了大量宝贵素材。“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”电视系列专题片（第一季7集）已经于2015年底在第一财经电视频道连续播出多次，获得良好的社会反响。

而今呈现在读者面前的这套丛书，就是本项目在电视专题片之外的另一项研究成果。我们的管理学专家团队，深入企业调研访谈，认真研读各项素材，并广泛涉猎关于该企业家的各种资料，在此基础上与团队合作，反复研究、提炼和聚焦该企业家最核心、同时又最具东方特色的管理思想和智慧，数易其稿，陆续出版每一位企业家个人管理思想的研究专著，提供给读者一份基于丰富实践和成功经验的具有东方特色管理思想的盛宴，为世界管理学贡献中国智慧。

管理学的发展需要多视角的研究。诚如生物需要有多多样性一样，只有

雷军：乘势而为

打破西方管理学理论一统天下的局面，管理学才能获得健康成长。而经历三十多年改革开放历程的中国企业，也迫切需要在契合中国企业实际的管理学理论引领下，以更加科学和实事求是的态度，认真思考和探讨东西方管理思想的融合，并有效指导企业的管理实践。

中国企业正以其日新月异的新姿态，昂首阔步走向世界经济舞台，愿我们的工作，为中国企业助力，为中国管理学发展助力！

苏 勇

教授 博士 丛书主编

复旦大学东方管理研究院院长

复旦大学管理学院企业管理系主任

2016 年春 于复旦大学

前 言

Preface

备受关注的科技杂志《连线》(WIRED)英国版2016年4月刊的封面人物,选择了小米公司的创始人雷军,《连线》杂志对以小米为代表的中国创新力量赞不绝口。在2016年全国“两会”期间,雷军成为“两会”中最受关注的代表之一。美国著名的《时代周刊》(TIME)2015年3月23日版,用长篇幅报道了雷军和小米手机,并用“China's Phone King”(中国手机之王)来评价雷军。《时代周刊》这样评价小米:“小米的目标是创造一个让全世界都知道的中国品牌!”2015年4月16日,《时代周刊》评选出了2015年度全球百位最有影响力人物榜单,小米公司董事长雷军入选,他同时也是唯一入选的中国企业家。

这就是今天如日中天的雷军。

雷军：乘势而为

我曾是的雷军的校友，那时的雷军在武汉大学虽有“杰出校友”一类的名声，但相比马化腾、马云等科技“大佬”而言，影响力着实不大，在校外听过雷军名字的就更少。如今，情况发生了巨大的变化，雷军但凡一举一动都受到粉丝和市场的关注，成为不折不扣的焦点。现在雷军发表的演讲，或者写雷军的文章都会在朋友圈享有超高的人气。在很多人眼里，现在的雷军就是中国的“雷布斯”。

雷军的成长故事颇有些传奇的意味。周星驰的电影《功夫》一开始，主角拿到一本“武林秘籍”，从此念念不忘，走上武林大家的道路，充满了励志意味。而对于雷军，故事颇有相似之处。他的“武林秘籍”就是大学时读到的一本名为《硅谷之火》的书。这本书点燃了雷军创业的心火，他梦想着也能成为乔布斯一样的伟大创业者。

见过雷军的人都知道，雷军并不像媒体上或者发布会上所看到的那样高调张扬，相反他是个极其低调和小心的人。听小米的员工讲，有时候公司来了新的保安不认识雷军，挡住他不让进公司，雷军就老老实实地去登记。雷军从小做事就极其认真和努力。凭借着中学时代的努力，他以能考上清华的高考分数考入武汉大学。之后，雷军在23岁加入金山软件，29岁就升任总经理。2007年10月16日，金山经过几次努力终于在香港联交所挂牌上市。面对众人的欢呼雀跃，雷军想起当年那些本是他“学徒”的马化腾、李彦宏甚至马云，他们的企业市值均远超金山6.261亿港币的市值时，不由得黯然神伤。雷军是个不服输的人，在公司跟员工玩游戏时，如果他第一轮输了都会想尽办法再玩一轮，直到赢了才罢手。两个月后，

雷军怀着满腹失落在隆冬季节离开金山，去寻找自己更加伟大的事业，他要证明自己并不比别人差。

作为金山的主要高管之一，金山上市给雷军带来巨额资金回报。再加上之前他把自己创立的卓越网在 2004 年以 7500 万美元出售给亚马逊，雷军离开金山时可谓“腰缠万贯”。此后三年，雷军拿着这些钱开始寻找自己要创业的项目，开始作为“业余”的天使投资人。多年沉浸互联网行业，雷军看好电子商务和移动互联网两大方向，作为一个天使投资人，他在投资企业方面表现出了相当高的专业水准。如今，雷军投资的生态体系已经成为 BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）外，另一个不可忽视的力量，涵盖移动互联网、电子商务和社交三大领域。易凯资本董事长王冉曾感慨：“全中国都是雷军的试验田。”

隐居幕后作为投资人的三年是雷军职业生涯中最宁静的时光，也使得雷军成为中国最成功的天使投资人之一。但这并非雷军的理想事业，大学时的乔布斯梦想并没有熄灭。雷军关注乔布斯，也关注乔布斯推出的产品，他喜欢研究手机，从 iPhone 第一代推出开始就非常关注终端市场。受苹果公司的启发，雷军想投资或者收购一家中国的手机制造商。然而，他走遍国内所有的厂商，发现所有国内的终端离他的要求都有一定的差距。他觉得这是一个很好的机会，他决定要亲自来做，而且要做一家不同于传统手机企业的公司。2009 年底，雷军 40 岁生日那天，他对自己说：“开始干吧！”2010 年 4 月 6 日，小米科技诞生。

小米于 2011 年 8 月发布首款手机，当年销售额为 5 亿元；2012 年小

米出货量猛增至 719 万台，销售额达 126.5 亿元；2013 年小米手机出货量 1870 万台，销售额 316 亿元；2014 年出货量 6112 万台，销售额 743 亿元。2015 年，小米出货量超 7000 万台。尽管 2015 年速度有所放缓，没有达到雷军之前期望的突破 1 亿台的目标，但是其单品出货量仍然毫无争议地占据了国内第一的位置。

2016 年 4 月 6 日，小米成立 6 周年，雷军在微博上写道：“2010 年 4 月 6 日，我和一群小伙伴，大家一起喝了碗小米粥，一家叫‘小米’的小公司就在保福寺桥银谷大厦悄然开张……”他当时可能自己都没有想到，6 年的时间能把小米做得如此受世人瞩目。

雷军用“互联网 + 制造”方式做手机，既是对自己过去经验的一次反思实践，也的确起到了颠覆行业的效果。雷军说，行业的颠覆者往往不在行业之内，他就是从软件行业杀入手机行业而产生颠覆的典型代表。我们见到的雷军是一个谦虚低调的人，具有典型的“理工男”特质，他宁愿把时间拿出来实实在在做点事情，也不愿意去面对各种各样的应酬。然而他为了推销新产品，营销新话题，也难免说些豪言壮语，这些话却被媒体一再放大。甚至一些他从来没有说过的话、否认过的做法，都被标上了雷军的个人标签。比如饥饿营销，这是他完全否认的。

雷军是中国创业者中所做之事最像乔布斯的那一个。他做着极简的产品，小米一个品类往往以单品走天下，而不像国内其他厂商，产品类别举不胜举。乔布斯的产品讲究体验感，而小米也一直把体验感作为重中之重。就连小米的发布仪式，都非常明显地有乔布斯风格。在创立小米，经过一

年零四个月的研发之后，2011年8月16日在798艺术中心北京会所的舞台中央，雷军以乔布斯的风格站在一样的大屏幕前，穿着跟乔布斯一样的T恤，面对粉丝“雷布斯”的疯狂呐喊与欢呼声，他或许有种穿越时空的错觉，仿佛他此刻就是乔布斯，仿佛他就要实现自己多年的梦想。

雷军无疑是企业家中的明星，其管理思想集中体现在他的互联网营销思想上。总结和研究雷军的互联网营销思维，对于今天很多企业很有借鉴意义，甚至一些商学院对其进行讨论、学习、研究都是非常有必要的。2014年12月我随同时任《第一财经日报》总编辑的秦朔和摄制组去了北京的小米总部，第一次见到雷军，谈了许多关于他的互联网营销思维的话题，了解到一些不为人知的素材，也有一些他极想通过我们对外解释的误解。

这几年写雷军的书很多，但是大部分都是在讲故事，鲜有对其互联网营销思维按照理论框架进行全面总结的书。前者虽具有可读性，但缺乏深度和提炼。本书是“改变世界：中国杰出企业家管理思想研究”丛书之一，一开始写作时，项目总负责人复旦大学管理学院的苏勇教授就明确要求：一方面要兼顾市场读者的兴趣和接受度；一方面还要能供商学院的学生学习和课堂讨论之用，要具有理论深度，不能只简单地讲故事，还要挖掘出故事背后的管理价值。

在这样的写作原则下，本书放弃了以时间为线索的故事型写作路线，转而开始以系统总结雷军的互联网营销思想为主要目标的研究。简单来说，本书主要研究和总结了雷军在互联网环境下的营销思维，分为顶层思维、

雷军：乘势而为

产品思维、价格思维、推广与传播思维、渠道思维、互联网未来思维等六个方面。通过阅读本书，我们希望读者可以从一个全新的视角去看待雷军的管理思想及小米的成功。

这个世界没有毫无道理的横空出世。雷军在 2016 年央视播出的《遇见大咖》节目中说：“任何人在任何领域成功，都需要一万小时的苦练。”雷军今日的成功不是简单遇到风口的结果，他的互联网营销思维也不是一拍脑袋形成的结论。

2016 年，我们听见一些唱衰雷军的声音，也的确看到小米系在鼎力发展各类产品，冲击各种销售数字而似乎忘了一些初心。也许，雷军接下来要思考的是如何慢下来。但无论如何，今日的雷军和小米正如一股暗涌，在潜移默化地改变着行业甚至跨行业的格局。

目 录

Contents

| 丛书总序 |

| 前 言 |

| 第一章 | **顶层设计：决定商业逻辑的前提** /001

精干的创业团队 /004

顺势而为与“风口的猪” /009

“破坏式”行业颠覆 /015

小米营销的核心：口碑 /019

“群众路线”与激活参与感 /025

“小米系”的入口战略 /030

深度的扁平化管理 /033

极简工作法则 /036

互联网思维模式 /039

第二章	产品：考虑用户的基本利益	/043
	研究百年企业的收获	/046
	找最好的供应商打磨产品	/049
	做强单款产品	/053
	从生活的角度改善产品设计	/056
	小米面对的“专利陷阱”	/061
	产品生态链与投资布局	/065
	终极产品逻辑：硬件 + 软件 + 互联网服务	/072
第三章	定价：在每一个价位段都是高性价比手机	/079
	学习沃尔玛与好市多	/082
	用优秀的员工降低成本	/088
	研发的互联网模式	/092
	去掉传统推广成本	/098
	时间是一种成本	/100
	小米系的免费与收费	/104
第四章	传播：超出用户预期，形成口碑传播	/111
	以超出用户预期的方式形成口碑传播	/114
	把产品“透明化”也是一种广告	/120
	意见领袖建立传播信任度	/123
	“粉丝经济”中的“经济”之道	/128

	社交媒体	/132
	“海鲜生意”中没有“饥饿营销”	/137
 第五章 	渠道：颠覆渠道规则	/143
	传统渠道不再为王	/146
	从戴尔得到的启示	/149
	抛弃层层加价的渠道规则	/153
	网络渠道平台	/158
	渠道中的小米“黄牛”	/165
	假货之困	/170
 第六章 	未来：思考和布局	/175
	未来是移动互联网的	/178
	基于移动互联网的跨界颠覆	/182
	不做计划赶变化	/188
	智能设备是重要的商业载体	/192
	雷军的“国民企业”理想	/197
	国际化宏图	/200
 后 记 		/207
 参考文献 		/209