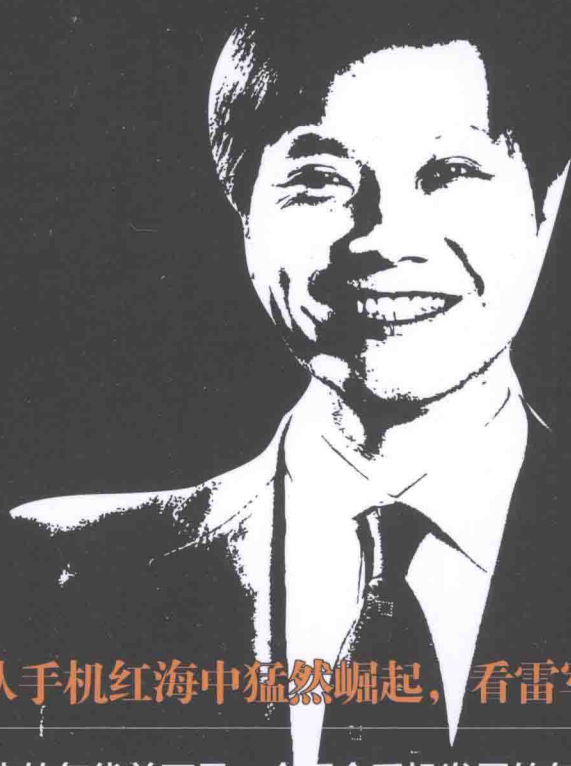


雷军的牌

小米神奇崛起内幕

李亚轩 著



在手机红海中猛然崛起，看雷军

小米起步的年代并不是一个适合手机发展的年代，然而，小米却成功了。

翻阅此书，你会从中找到答案……



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY



雷军的牌

小米神奇崛起内幕

李亚轩 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

小米自面世以来，每一款产品的投放、每一次销售的热潮，都引起了一场场尖叫和轰动。众人瞩目着小米，羡慕它的成就，但又有很多人不明白小米为什么会如此成功。小米科技董事长兼 CEO 雷军及其整个小米团队，近些年可谓“人红是非多”，各种猜测和诽谤纷至沓来：小米是否是山寨的？雷军是一个做软件的，怎么就成了手机行业的红人？小米是不是在搞饥饿营销？小米的粉丝经济到底可不可取？小米零门店，那么其售后服务怎么处理……

本书则带你走近真实的雷军和小米科技，为你揭开小米利用移动互联网顺势而起的内幕。阅读此书，找到“风口”，大胆“出牌”，你也能成功。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

雷军的牌：小米神奇崛起内幕 / 李亚轩著. —北京：电子工业出版社，2015.4
ISBN 978-7-121-25479-6

I. ①雷… II. ①李… III. ①移动通信—电子工业—工业企业管理—研究—中国
IV. ①F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第024703号

责任编辑：张 毅

印 刷：三河市兴达印务有限公司

装 订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13.5 字数：212千字

版 次：2015 年 4 月第 1 版

印 次：2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

2014年11月11日，天猫“双十一”里，小米一天销售了116万台手机，销售总额为15.6亿元。其红米手机称霸手机品类，小米电视2、平板、移动电源等产品拿下多个第一，最终，小米毫无悬念地成为了天猫“双十一”单店第一，成功卫冕。

小米自面世以来，每一款产品的投放、每一次销售的热潮，都引起了一场场尖叫和轰动。这次靓丽的成绩当然是媒体报道的焦点。据说，雷军第一时间跟员工庆贺，并表示：“这次充分展示了我们全线业务的整体实力，同时也展现了我们的供应链、物流配送、客服等综合实力”。

业内外诸多人士关注着小米，羡慕它的成就，但又有很多人看不懂小米为什么会成功。小米科技董事长兼CEO雷军及其整个小米团队，近些年可谓“人红是非多”，各种猜测和诽谤纷至沓来：小米是否是山寨机？雷军是一个做软件的，怎么就成了手机行业的红人？小米是不是在饥饿营销？小米的粉丝经济到底可不可取？小米零门店，其售后服务怎么处理……

小米的成功之所以争议如此之大，是因为小米是从手机行业这个红海中脱颖而出、迅速崛起的。

其实，小米起步的年代并不是一个适合手机发展的年代。2011年，太多辉煌的企业变得黯淡失色，比如摩托罗拉、诺基亚。自从苹果公司推出的iPhone智能手机在全球范围内大获成功以后，许多著名的手机企业濒临死亡的边缘。当时，

手机行业有这样一个说法：“现在的智能手机，只分两种，一种是苹果，一种是非苹果。”“非苹果”就是国产手机“中华酷联（中兴、华为、酷派、联想）”，它们依靠价格占领着国内手机市场。可以说，在当时，手机市场就是一个“红海”，很难找到新的路子或突破口。然而，小米就是在这种情形下，走入市场，并脱颖而出成为佼佼者的。

小米缘起于雷军的不按规矩“出牌”。

雷军是IT界的“老人”了，互联网行业今天的大佬马化腾和丁磊都是其手下的站长。遗憾的是，长久以来，雷军一直都无缘坐在互联网行业的“前排”。在他黯然离开金山后，雷军一边做天使投资人，一边以旁观者的身份观察和思考。经过五年的研究和琢磨，雷军认为移动互联网是软硬一体化的体验。他研究终端，走访国内的厂商，希望投资或者收购一家手机公司，但是，雷军失望地发现没有合适的企业。“对方想的和我要做的很不一样，改变概念是最难的，而一张白纸最好画。”于是，在40岁生日当天，雷军决定赌一次，他不按规矩出牌，最后一次痛快一战。雷军把小米当作“跳崖之作”，说：“小米是我人生中的最后一件事，干完拉倒。”

这次不按常理的“出牌”，雷军联合了志同道合的林斌、黎万强、黄江吉、洪峰、刘德、周广平，以顺应时代潮流、顺势而为作为原则，开始利用互联网思维做互联网手机。具有互联网DNA的小米领悟了互联网产品的真谛：多花时间关注用户，把用户模式放在一切工程模式之上，以“为谁设计”为核心，打造私人定制般的用户体验，做到极致，让用户尖叫，把竞争者逼疯。

于是，小米着力于发展“粉丝经济”。小米认识到在互联网时代，没有粉丝，就没有品牌。粉丝是特殊的用户，他们的关注行为，使他们成为了潜在的购买者或忠实的用户，支持着企业的发展。越是忠实的粉丝，越是最专业、最热心、最挑剔的用户。更重要的是，粉丝们以拥有产品、宣传品牌为荣，给企业带来了巨大的口碑。小米将自己定位为“为发烧友而生”，从论坛上最初的100个核心用户开始，雷军和小米开始会聚粉丝，并迅速积累了超高的人气，这为其营销提供了巨大的能量。

小米采用的是“独特的营销”。在移动互联网时代，传统媒体和广告所起的作用在逐渐减弱，而社会化媒体成为了一股不可忽视的力量。小米不花大钱做广告，而是在营销推广上把社会化媒体当作了主战场。他把论坛、微博、微信、QQ空间和百度贴吧等组合成营销武器，通过话题营销、做内容、做活动等多种方式，让用户关注小米，参与到小米之中，极大地推广了小米品牌。

.....

无论是小米的互联网 DNA、“参与感三三法则”、“米底捞”、扁平化管理，还是生态圈、“快”字诀和颠覆式创新，每一项其实都是雷军和小米在预见了移动互联网的潮流之后，顺势而为的举措，而这些举措，“赌”赢了小米的辉煌。就像巴菲特所说的那样，雷军“找到了很湿的雪和很长的坡”，所以他把小米发展到今天。当然，按雷军的话讲，移动互联网是“风口”，粉丝的参与感是“风口”，而“把握战略点和时机远远比战术更重要，这就好比站在台风口，一头猪都能飞起来。”

本书走近雷军和小米科技，为读者展示了一个真实的小米，并且解读了雷军是如何利用移动互联网潮流顺势而为，最终从手机红海中脱颖而出的。阅读此书，找到风口，大胆“出牌”，你也能成功。

目录

CONTENTS

第一张牌 把互联网的DNA嵌入小米手机 / 1

小米的DNA鉴定：左脚互联网，右脚智能机 / 1

花精力关注用户，做到对市场极其敏感 / 4

用户模式超越一切工程模式 / 7

新IT铁人三项：软件、硬件、互联网 / 10

创造“私人定制”般的用户体验 / 13

专注：越专注，越有强大穿透力 / 17

第二张牌 用极致思维做产品：

让用户尖叫，让竞争者痛哭 / 21

我们只专心做让用户尖叫的产品 / 21

低价高能，做性价比最高的手机 / 24

把同仁堂当作榜样，永远坚持真材实料 / 27

用心做手机，每个细节都要完美 / 31

做到极致就是把自己逼疯，把别人逼死 / 34

第三张牌 谈设计必直击要害，一剑封喉 / 38

小米设计思维的原点：一剑封喉 / 38

情感化设计，真实才动人 / 41

读图时代，力求一图胜千言 / 44

海报“留白”，设计要有期待感 / 47

设计得好不好？放到现场就知道 / 50

第四张牌 主攻“米粉经济”：因为米粉，所以小米 / 53

小米：为发烧而生 / 53

因为米粉，所以小米 / 57

从米粉中来，到米粉中去 / 60

“爆米花”：每一个粉丝都是明星 / 63

参与感三三法则 / 66

第五张牌 独特营销：不打广告，但人人都在抢小米 / 70

饥饿营销：大家都在抢小米，肯定是好东西 / 70

口碑相传：不是劈开大脑狂宣传，

而是潜入大脑造口碑 / 74

不花钱做广告，而是做自媒体 / 77

小米新营销战略的组合武器：论坛+微博+

微信+QQ空间 / 81

办一场有“沉浸感”的剧场式发布会 / 86

应对危机，互联网公关要练“不生气”功 / 90

第六张牌 极致服务：独树一帜的“米底捞”客户服务 / 94

向海底捞学习，以服务周到为信条 / 94

主动服务：用户在哪儿就到哪儿服务 / 97

“快”是做好服务的核心要素 / 101

把服务门店做成温馨的小米之家 / 104

发自内心地服务好用户最重要 / 108

第七张牌 扁平化管理：团队第一，将“扁平”进行到底 / 112

团队第一，找到“七龙珠”才能召唤小米 / 112

扁平化管理，除七个创始人外别人都没职位 / 116

每个人都是优秀的，团队就是优秀的 / 118

董事长就该做董事长的事 / 122

团队中必须有一个意见“终结者” / 125

小米财富策略：坚持透明化的利益分享 / 128

快乐文化是一项无形资产 / 131

第八张牌 做大生态圈与“雷军系”：不只是手机，也并非只有一粒小米在战斗 / 136

小米，不只是手机 / 136

米联：缔造小米互联生态圈 / 139

UC浏览器：推广小米的内置工具 / 142

小米盒子：改变生活的机顶盒 / 145

雷锋网：小米最有效的广告平台 / 148

泛投资圈：为小米融资输血 / 152

第九张牌 “快”字诀打天下，颠覆式创新促前行 / 156

天下武功，唯快不破 / 156

快速试错，快速前进 / 160

在快速前进中冷静思考 / 163

抓住最重要的环节，丢掉多余的包袱 / 167

颠覆式创新，让小米改变生活 / 171

零门店：只在互联网上卖小米 / 173

不做“中国苹果”，要做就做“世界小米” / 177

“蛙跳战术”的秘诀：换一个思路再想 / 181

第十张牌 底牌：站到吹得起猪的风口，顺势而为 / 185

预见潮流，并利用好潮流 / 185

找个山顶滚石头 / 188

只选肥的市场 / 191

运气就是在对的时间做了对的事情 / 194

不掌控，则一切尽在掌控中 / 198

创业者要信命，要开开心心，顺势而为 / 201

后记 / 204

第一张牌 把互联网的 DNA 嵌入小米手机

小米的 DNA 鉴定：左脚互联网，右脚智能机

小米，是一家专注于高端智能手机自主研发的移动互联网公司。

这是小米对自己的定义。虽然今天的大多数人都将小米看作手机厂商，然而鉴定过小米的 DNA，我们就会发现，小米的 DNA 实则是互联网。

雷军认为，在移动互联网时代，互联网模式对于整个终端的影响都是非常巨大的，从产品开发、用户体验到颠覆商业模式，都可能起到决定性的作用。因此，雷军和他的创始团队一致决定要“用互联网思维武装小米”。可以说，这是雷军进军手机市场的秘密武器。

2012年6月26日，小米公司宣布成功融资2.16亿美元。之后，小米公司董事长兼CEO雷军接受记者采访时表示：“小米手机此轮估值40亿美元。”

创业2年，估值40亿美元，真的？小米刷新了中国互联网公司的成长速度。与上一轮9000万美元融资相比，小米公司估值再翻4倍，且40亿美元的估值几乎接近黑莓49亿美元的市值。在中国，小米的估值当时仅次于腾讯、百度、阿里巴巴、网易，

名列第五。

关于小米的这一估值，媒体认为与小米的销量有关。数据显示，小米手机 2012 年 5 月销量突破 70 万台，自 2011 年年底放号销售以来，小米手机总销量已突破 300 万台。更有消息说，小米手机计划在 2012 年销售 500 万台。

不过，雷军解释这种高估值与小米手机当年的销量关系不大，主因是小米“脚踏两只船”：左脚互联网，右脚智能手机。这让投资者看到了小米手机的未来。艾媒咨询 CEO 张毅证实了这种说法，他说：“投资小米不仅是按梦想投资的，而且投资者看好小米的原因是小米站在‘产业交叉点’之上，‘智能手机+移动互联网’给了投资极大的想象空间。”

移动互联网时代，市场将会放大，随之必然会诞生一批大公司，而颇受投资者青睐的小米是有这个可能的。果真，一年后，小米再次融资，这次的整体估值已经高达 100 亿美元，仅次于互联网的“BAT 三巨头”（百度、阿里巴巴和腾讯），成为中国第四大互联网公司。

小米的发展速度令人咋舌，互联网 DNA 竟然这么奇妙！互联网可能是我们这一代人遇到的仅有一次的一波大潮。对于能乘上这股浪潮的人或企业来说，它使他们从名不经传到异军突起，带来了无限机遇。而对于那些还未意识到互联网作用的企业，互联网的冲击可谓摧枯拉朽。

新东方教育科技集团董事长俞敏洪，在给赵大伟主编的《互联网思维——独孤九剑》一书的序言里写道：“媒体、图书、旅游、零售、手机、家电、电信、金融……眼睁睁地看着这些传统产业一步步被互联网改变着、重构着，兴衰、胜负、生死都要重新来过……我知道，我已经无法按原有的思维和模式守住我的地盘了。”所以，俞敏洪把新东方的 150 名管

理干部聚集在一起，封闭思考如何更换新东方的基因，以实现拥抱互联网的转型和升级。

需要注意的是，所谓的互联网基因，不仅是网络设施、移动上网的技术，更重要的是互联网思维。如果我们不能更换基因，不能转变思维，重构原来的模式，那么我们的企业极有可能面对淘汰、死亡。互联网思维虽然不是包治企业百病的灵丹妙药，然而在所有企业都将成为互联网企业的时代里，我们应该让自己的企业和产品都植入互联网DNA，就像小米那样。

关于互联网思维，雷军总结了一个“七字诀”——专注、极致、口碑、快。所以，小米专注于高端智能手机市场，尽力把产品做到无可挑剔，用心经营出好口碑，并且动作要快，以速度取胜。这些，我们都能从小米的发展史和产品中看到。

研发手机时，雷军考虑最多的就是手机的软件、硬件与其互联网融合的问题。比如，能不能在网络上收集用户的建议，每星期发布一次操作系统的最新版本，不断更新和改进各种问题？能不能在网上做手机直销，以去掉渠道分销的加价，让手机更便宜？能不能在网络上最快捷、有效地为客户提供服务……

鉴于小米的互联网DNA，与传统模式相比，小米系统更节约成本。小米系统“符合电商公司的所有特质”：呼叫中心、物流、电商销售平台，这不仅节约了渠道成本，也为它自己提供为一个预测市场销量的感知系统。与其他手机相比，小米的“MIUI+ 软件（互联网应用与服务）+ 硬件”模式具有一定的优势。

小米的互联网DNA为它带来了更广阔的发展空间，这值得企业或创业者学习，无论是传统行业，还是新兴行业。

博弈之策：

6

互联网是一个大潮。要想站在浪潮之巅，我们就必须了解这股浪潮，并使其为我所用。

花精力关注用户，做到对市场极其敏感

雷军创立小米时，对过去的金山模式有过深刻的反思。中国企业很长一段时间的特点是产品稀缺、粗放经营。企业做得很多，却很累，一周工作7天，一天恨不得12个小时，结果还是干不好。企业就认为是雇用的员工不够好，于是搞培训洗脑。其实，这根本没抓住重点，起不了什么效果。雷军认为，要解决问题，就要发现问题是什么。大多数时候，问题出在产品上，不是员工不努力，而是产品脱离了用户。

小米创立后，雷军就一直在关注用户，建立了“一切以客户为中心”的核心理念。通俗点说，它是指用户要什么，你就给什么；用户什么时候想要，你就什么时候给；用户要的少，你就多给点；用户没想到的，你替他考虑周到。这就像我们说的，谈恋爱或结婚后，男人都要有一种思维——“老婆永远是对的”，所以老婆永远是最漂亮的、最重要的，老婆所做的都没错。“用户思维”，可以说是小米互联网DNA的核心和根本，也是基本功。学习它，拥有它，我们才不会被扼杀在残酷的商海中。

2013年4月18日，雷军在微博中写道：“我们和用户一起开发互联网手机，上百万用户贡献了自己的智慧，这就是小米的互联网DNA。”

在做MIUI时，周五，小米把好的或者还不够好的想法，成熟的或者还不成熟的功能，都坦诚地放在我们的用户前，让用户

评判或给出体验意见。下周二，MIUI 会让客户提交试用过后的“四格体验报告”，上万名用户会参与反馈。小米从中汇总出用户最喜欢哪些功能，觉得哪些不好，哪些功能比较期待。

小米论坛里有一个神秘组织——荣誉开发组，简称“荣组儿”。“荣组儿”的成员都是论坛人工审核过的、有极强专业水准的 1000 个用户，可以提前试用小米未公布的开发版，然后对系统机型进行评价，鉴别新版本是好还是不好，甚至有权利跟整个社区说：“‘荣组儿’觉得这四版很烂，请大家不要升级。”当“荣组儿”的判定结果出来后，小米的工程师们非常紧张，被批评的会觉得很没面子，然后尽快采取行动解决问题。

许多 MIUI 的功能设计，都是小米通过论坛交由用户讨论或投票来决定的。MIUI 发布的 4 年时间里，共收集了上亿个用户反馈帖子，这些帖子打印出的纸张可以绕地球一圈。

正是这种频繁、有深度的沟通让小米知道了用户的想法、痛点和需求。可见，我们多花点时间和精力去关注用户，最终才能获得用户的关注。

当 MIUI 每天都有十多万的用户在论坛提出需求时，小米会给这些海量的需求排序，以确定优先级。小米从长期、中期和短期的角度来定义产品的需求。长期需求的开发方向，雷军会每 1～2 月和团队沟通，商谈确定。而中期和短期需求基本上就是用户与小米在互动中提出的。

针对这些碎片化的需求，小米会在论坛做恰当的帖子辅助功能，来帮助用户。例如，在碰到同样的需求时，能直接跟帖说“我也是这个问题”或者“我也需要这个功能”。这样每周下来，小米就会发现紧急的功能开发需求会按热度排到前面。与此相应的是，小米会让 2～3 个人组成一个小组，给他们自主权，使其长期改进一个功能模块。在他们与用户的沟通

中，至少有 30% 的模块自己就能定义开发了。

关注用户的需求，我们必须观察市场。客户的需求会在市场上体现，我们一切决策的依据也在市场上。因此，我们要对市场足够敏感。

雷军对此感触颇深。1996 年，微软的强势和盗版的猖獗，险些让金山倒闭。那时候，雷军每天反思最多的是一个问题——我们做的产品为什么卖不出去？然后，他在店面站了 90 天，天天与客户面对面交流，终于找到了原因。1997 年，金山重启，做了词霸、毒霸和网游等都比较顺利，根本原因是他有了一定把握市场需求的能力。

只有进入市场，深入消费者当中进行一线调查，我们才能聆听最真切的市场声音，真正了解客户的需要。史玉柱是公认的“市场调查高手”。脑白金的成功，得益于史玉柱和他的团队艰辛细致的“江阴调查”。据说，当时史玉柱天天在江阴跑药房，跑农村，与药店的老板、农村的老人们聊天沟通。他问老人们最多的问题就是：“你吃过保健品吗？”“如果可以改善睡眠，你需要吗？”“可以调理肠道、通便，你愿意用吗？”“可以增强精力，你愿不愿用它？”通过这种调查，史玉柱敏锐地意识到这个市场存在着很大的商机。有效的市场调查，不仅能帮助企业正确认识目标市场的需要，挖掘出潜在的市场空白，而且比竞争对手更快地反馈目标市场。

鉴于对客户和客户需求的重视，雷军提出了“有人排队的小餐馆理论”，希望小米也去这样做。雷军说：“第一，这种餐馆的大厨一般就是老板，而且大厨每天都在店里盯着，跟来的很多熟客都是朋友。第二，他有很强的定力，坚信把产品做好比赚更多的钱重要。我们正常的商业思维一定是，有一家了搞两家，有两家了再搞四家，最后做连锁。结果一步步地被商业所扭曲了。所以，好东西越来越少。”雷军希望所有的员工都在产品的一线，而不是当管理者、当老板，只有这样才能保证所有人都能接触到市场信息，并及时传递，保证能对市场信息及时做出反馈，始终为满足客户需

求而努力。

博弈之策：



脱离用户需求的自娱自乐，永远没有办法获得用户的青睐。在互联网时代，想让客户买账，先要知道用户需要什么，如何做出让用户满意的产品。

用户模式超越一切工程模式

在互联网行业，现在的软件研发越来越强调团队合作，甚至一些团队还专门配置了需求分析工程师、用户界面及用户体验设计师。这使得很多程序员认为自己只要把技术搞好就行了，根本不用管用户需求和用户体验。但实际上，如果我们不去考虑用户的需求，做出产品之后，我们会发现需要不断地调整改换，甚至重做。

小米联合创始人黄江吉原先在微软工作。在微软，每做一个版本的操作系统时，都有 5000 ~ 6000 个最顶尖的软件开发工程师合作，他们分成 12 个小组，每组有 5 个人，“311” 配备，即每 3 个工程师就要配 1 个产品经理和 1 个测试。当时，黄江吉认为这种模式基本上无敌的。

的确，在 PC 时代，微软借此取得了巨大的成功。然而，在互联网时代，它却遭遇了不少挫折。黄江吉不明白，为什么像谷歌、Facebook 这样的初创公司，甚至一些特别小的公司，竟然能在微软的竞争压力下，发展得那么迅速，甚至超越微软？

后来，黄江吉开始做小米，并逐渐地认识到微软的短板，那就是微软在开发产品时，用户的参与和声音基本为零。他把微软

的模式分析成“3110”，代表用户的这个数字是零。所以，前面的数字无论多大，都没法让他们的产品受到用户的青睐。

如前所述，小米的产品开发，体现的就是互联网思维中的“用户思维”，采用的是“用户模式”。雷军和负责小米手机硬件系统的联合创始人周光平，在关于“小米的手机应该是什么样的”这个问题意见一致，那就是“好的产品是用户自己定义的，而不是工程师拍脑袋定义的！”也就是说，小米手机采取互联网形式去开发，是先弄明白用户需要什么，再将用户需要的东西做出来。从始至终，小米都坚持，在面向消费终端的行业中，用户模式大于一切工程模式。

其实，看看我们周围，你会发现，很多产品都是用户模式的产物，比如维基百科。维基百科的创造者不是一群精心挑选出来的专家，而是成千上万的各种爱好者、发烧友或普通用户。然而，他们却创造了一个令人赞叹的产品。今天的百度百科、百度知道、新浪爱问，等等，同样也是如此。用户参与到了产品中，他们既是消费者，也是生产者；不但使用产品，还拥有产品。所以当产品有问题时，他们不仅明确指出，还会改进产品。这样的发展模式对企业 and 用户都是双赢。

小米的联合创始人黎万强在做 MIUI 时，曾有一个疯狂的构想——“能不能建立一个 10 万人的互联网开发团队？”在当时，MIUI 的团队只有 20 多个人。

为了让用户参与到产品的研发过程中，小米设置了“橙色星期五”的互联网开发模式。黎万强说，“核心就是 MIUI 在论坛和用户互动，每周更新系统”。在具体过程中，小米 MIUI 团队除了工程代码编写部分，其他的产品需求、产品测试和发布，都开放