

消费心理学 微创新 互联网思维 粉丝 饥饿营销

探究小米4年**160倍**成长法则，
让小米的成功可以**复制**!

解密小米

互联网思维下的商业奇迹



磐石之心 著

连接一切 生态系统 全球化 大数据 智能穿戴 硬件免费 服务



清华大学出版社

解密小米

互联网思维下的商业奇迹

磐石之心 著

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

解密小米：互联网思维下的商业奇迹 / 磐石之心 著.

— 北京：清华大学出版社，2014.10

ISBN 978-7-302-38174-7

I. ①解… II. ①磐… 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(2014)第 227810 号

责任编辑：张立红

封面设计：徐超

版式设计：方加青

责任校对：张艳

责任印制：杨艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京密云胶印厂

经 销：全国新华书店

开 本：148mm×210mm 印 张：7.25 字 数：100 千字

版 次：2014 年 10 月第 1 版

印 次：2014 年 10 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

产品编号：062044-01

前 言

小米公司无疑是当今整个中国最热的公司之一，雷军也无疑是当今最火的 CEO 之一。关键字小米的搜索量也一直在刷新百度指数数据。而因小米所衍生出的大量崭新词语也非常多，比如互联网思维、粉丝营销、饥渴营销、风口上的猪等等。

只要小米公司或者雷军等创始人在微博、媒体、发布会等任何场合发表言论都会引发业界的激烈讨论，有赞成、有质疑。而围绕小米话题的各类新闻、评论、数据、概念也层出不穷。

但是迄今为止，没有任何一篇文章能够解释清小米如何实现了 4 年 160 倍的估值增长，也没有一种分析能清晰阐述小米的未来战略。但是没有谁能随随便便成功，虽然雷军也对小米取得的成绩感到惊讶，但是小米作为当前创业大潮中的一盏明灯，必然有其“独门武功”。

当越来越多的创业者开始学习小米的时候，当越来越多的传统企业开始学习互联网思维的时候，当越来越多的互联网公司开始研究小米的时候，他们发现完全无从下手。

而这也是我写作本书的原因，第一个目的就是让更多的手机企业、创业者、传统企业、互联网公司以及小米的粉丝们更好地了解小米是如何成功的，并学习小米的成功经验。

写作本书的第二个目的是为了在众多繁杂和浮躁的讨论中，冷静而全面地解读小米的成功。因为伴随着小米的成功，让小米成为所有人探讨的对象，其中不乏大量恶意攻击、歪曲事实和夸大吹捧的成分。

作为一名行业观察者，我认为冷静地思考小米的成功之处，更加全面地看待小米一系列市场行为所处的背景，分析其背后的原因和理论依据十分重要。因为只有这样才能还原一个真实的小米，才能让我们理解创业的艰辛，让更多想要学习小米的人和企业少走弯路。

写作本书的第三个目的是为了化解外界对我本人的误解。因为我长期以来观察小米、分析小米，也写过很多关于小米的文章，其中也不乏对小米提出一些个人意见和看法，有很多读者，甚至包括小米公司的员工对我也有误解，认为是在有意地攻击小米，被称为“米黑”。

现在用这本书来给自己洗脱“米黑”的罪名，证明我对小米的尊重和对雷军的仰慕。

磐石之心 2014年8月18日于青岛

目 录

第1章

小米公司诞生在风口上

雷军的“顺势而为”创业经 02

创业就要先搭班子再定战略 06

米聊的失败 11

MIUI 的成功 14

“顺势而为”的小米如同坐上了火箭 16

树大招风的小米毁誉参半 19

给创业者的启发 21

第2章

雷军：乔布斯的门徒

“雷布斯”名字的由来 28

小米走在学习苹果的路上 30

乔布斯门徒之争 36

雷军与黄章都是乔布斯的门徒 38

360 兵败特供机 周鸿祎不服输 41

小米为何要托起苹果和乔布斯的衣钵？◎ 44

给创业者的启发◎ 48

第3章

小米的定位科学◎ 49

小米手机缘何能靠“发烧”定位一炮走红？◎ 50

定位不只是口号更是一种能力◎ 54

小米盒子如何通过定位区隔山寨盒子？◎ 57

“年轻人的第一台电视机”打动了谁？◎ 59

“小米路由器 = 家用服务器”拒绝做低端货◎ 62

小米“另类”成本定价◎ 64

实现“另类”定价策略需要三个条件◎ 66

为何定位“没有设计就是最好的设计”？◎ 69

为什么定位“一块钢板的艺术之旅”？◎ 72

雷军食言“只做发烧手机”◎ 75

“每个人都能享受科技的乐趣”不是最后一次定位◎ 77

给创业者的启发◎ 80

第4章

粉丝即经济

粉丝营销具有神奇魔力◎ 82

把雷军包装成“明星”◎ 84

- 互动，拉近粉丝与偶像间的距离 ○ 86
- 像明星一样与粉丝做朋友 ○ 88
- 粉丝营销关键词 1：真诚 ○ 90
- 粉丝营销关键词 2：战略 ○ 92
- 粉丝营销关键词 3：专业 ○ 94
- 粉丝营销关键词 4：全员 ○ 95
- 粉丝营销关键词 5：药不能停 ○ 96
- 粉丝营销关键词 6：从线上走到线下 ○ 100
- 每个粉丝都是产品经理 ○ 104
- 几个用户参与设计小米产品功能的例子 ○ 107
- 一定要把粉丝经济当做战略 ○ 110
- 给创业者的启发 ○ 112

第5章

饥渴的营销

- “饥渴营销”是有意为之还是无奈选择？ ○ 114
- “饥渴营销”为控制风险 ○ 117
- “饥渴营销”的消费心理学解读 ○ 123
- “饥渴营销”制造了“热销效应” ○ 126
- 因“饥渴营销”而诞生的“黄牛党” ○ 130
- “饥渴营销”可以作为长期销售战略 ○ 133
- 给创业者的启发 ○ 136

第6章

真假互联网思维

- 雷军与王健林的争论 ○ 138
- 雷军谈小米的互联网思维 ○ 142
- 互联网思维并不等于互联网炒作 ○ 148
- 任正非和马化腾眼中的互联网思维 ○ 151
- 互联网思维不为杀死传统企业而生 ○ 153
- 任正非 2014 年 6 月 16 日谈互联网思维 ○ 157
- 互联网思维的“五步法”之组织架构扁平化 ○ 164
- 互联网思维的“五步法”之云人才 ○ 166
- 互联网思维的“五步法”之最高性价比产品 ○ 167
- 互联网思维的“五步法”之社会化营销 ○ 169
- 互联网思维的“五步法”之品牌口碑化 ○ 170
- 互联网思维诞生了“模式创新” ○ 171
- “模式创新”只是企业发展的第一步 ○ 174
- 给创业者的启发 ○ 179

第7章

小米手机能否继续高速增长？

- 小米开始走向成熟的四个标志 ○ 182
- 警惕增长率下降和手机平均价格滑落 ○ 185
- 小米在海外市场份额极低 ○ 189

- “饥渴营销”能否复制到海外? ◎ 191
进军海外可能面临知识产权问题 ◎ 193
若打持久战仍要回归传统竞争层面 ◎ 195
给创业者的启发 ◎ 198

第8章

小米与BAT不可避免的战斗

- 小米估值 4 年暴涨 160 倍 ◎ 200
小米软件服务收入占比仍较低 ◎ 202
与 BAT 相比 用户数仍然悬殊巨大 ◎ 204
智能家居前景光明 但困难重重 ◎ 206
MIUI6 正在悄悄进入 BAT 腹地 ◎ 208
为小米买一个生态系统 ◎ 211
小米 IPO 或让“BATX”之争快速到来 ◎ 214
给创业者的启发 ◎ 217
- 后记 四个男人站在了连接一切的风口上 ◎ 219

第1章 小米公司诞生在风口上

雷军说“台风来的时候，猪都能飞。”小米公司的诞生以及战略、产品的发布均站在了恰当的台风口上。雷军也坦承，小米取得的优秀成绩，“顺势而为”非常重要，其中还要有“进取之心”，也就是说借势的同时，仍要加倍努力。

小米公司诞生以及后续的发展策略，都源自雷军对趋势的判断，雷军将此称为“顺势而为”。而且他还主导创办了一家名为“顺为基金”的公司，参与了小米公司以及围绕小米公司可构建生态系统的一系列投资。此外，雷军的“风口猪”理论也在多个场合被提及，而“顺势”的想法并非一蹴而就，是他参与创办金山公司到做天使投资人的丰富经历的总结。

雷军的“顺势而为”创业经

雷军喜欢滑雪，一到雪季，周日常会去郊区雪场。他刚学滑雪就去了法国阿尔卑斯山，1999年加盟金山的葛珂说：“他滑雪是在挑战自己，做什么都要做最好，他是天生的完美主义者。”

40岁那年，在一个小圈子的聚会里，雷军好像突然发现了生命的密语：“我领悟到，人是不能推着石头往山上走的，这样会很累，而且会被山上随时滚落的石头给打下去。要做的是，先爬到山顶，随便踢块石头下去。”这段话后来被雷军自己在微博上总结为：“只要站在风口，猪也能飞起来。”

雷军所说的“推石头上山”的日子，是在金山。“金山的同事们非常勤勉努力，而且聚集了一群最聪明的工程师。但这家创立了16年的高科技公司，却整整花了8年时间才完成上市。”

面对微软和盗版软件的双重夹击，金山软件一直都有“被人端了老窝”的感觉。“后来，靠了游戏业务才得以以上

市。”很长时间以来，金山上市甚至成为雷军心头的一笔债。“因为不成功，就无法和周围的人交代。”然而，如此勤奋的公司上市后，他发现其市值远远落在了其他互联网公司的后头。

2010年7月16日~7月19日，雷军在自己的微博上做了一系列的“大反思”，从这些微博我们能看到他创办小米的心路历程，以及顺势而为、极致、专注这些理念，你不得不佩服雷军的思想 and 眼光。

大反思之一：过去金山的事，鲜有我没有掺和的，二十二岁的金山没有大成，有我一份不可推卸的责任。纵然有很多外部因素，纵然有很多我不能左右的因素，我只反思我自身的问题，三年下来，结果还是让我受益良多。虽然晚了，但子曰：朝闻道，夕死可矣。

大反思之二：一个勤劳的人，干活的时间长，干的事情自然多；一个聪明的人，善于学习，会干的事情当然不少；一个热心肠的人，天南海北的事情经常从天而降……于是我非常非常忙。但一个人的精力和时间总是有限的，一天只有24小时。所以，少做几件事情，少就是多。谢谢@李学凌，他经常提醒我。

周六凌晨一点，收到一位创业者短信：大家讨论的结论，极致就是把自己逼疯、把别人逼死！那时，他们正在为自己的梦想通宵达旦地打拼。我理解的极致就是做出超越自己能力的东西，只有极致的东西才能超越用户的想象，才会有良好的口碑。

2013-12-12 1:01 来自微博 weibo.com

❤(2) | 转发(136) | 收藏 | 评论(82)

大反思之三：用手术刀解剖自己，虽然残酷，但真实。三年长考，五点体会。（1）人欲即天理，更现实的人生观；（2）顺势而为，不要做逆天的事情；（3）颠覆创新，用真正的互联网精神重新思考；（4）广结善缘，中国是人情社会；（5）专注，少就是多。

周六凌晨一点，收到一位创业者短信：大家讨论的结论，极致就是把自己逼疯、把别人逼死！那时，他们正在为自己的梦想通宵达旦地打拼。我理解的极致就是做出超越自己能力的东西，只有极致的东西才能超越用户的想象，才会有良好的口碑。

由此“顺势而为”成为雷军创办小米的主要思路，专注、极致等思想也早已成型。

雷军与马化腾、李彦宏他们都属于第一代科技人物，还曾一起混过 BBS，眼看腾讯、百度都已经成为市值千亿美元的公司。雷军怎能甘心只做天使投资人？建立一家伟大的公司，与马化腾、李彦宏他们再次一决高下，几乎成为雷军的心结。

多玩网（雷军投资的公司）总裁李学凌曾接受媒体采访时说：“雷军做手机之前，我们聊了很久。我告诉他，如果你这辈子还要创业就应该做手机，做手机至少要卖我一股。我相信，未来手机时代一定会来临。”

为了测试手机能否取代电脑，雷军基本不用电脑，就是

想身体力行地看下手机替代电脑的可能性。雷军认为整个手机行业正在经历 PC 时代的摩尔定律，即“每 18 个月芯片的基数翻一番，数量翻一倍。”而手机一旦解决了硬件配置、输入输出、电池这三大问题后，手机将一举超越 PC。

而且 2010 年的时候，正值 Android 开始突飞猛进发展，中国智能手机市场正处在起步阶段，3G 网络也开始大规模普及，一个崭新的时代正在到来。小米也就是在这种大趋势下，在雷军对行业未来发展的精准判断下诞生了。

创业就要先搭班子再定战略

成功的很多起点都是偶然的。2009年初的一天，在北京五道口的谷歌办公楼里，经李开复介绍，雷军认识了林斌，谷歌中国工程研究院四大金刚之一。当时，林斌负责谷歌移动的研发和 Android 系统的本地化工作。

当发烧友遇到专家，两人一见如故，常常从晚上八点聊到凌晨两三点，移动互联网产业和手机产品成为两人共同的话题。之后，林斌从谷歌跳槽，成了雷军在小米的第一个合伙人。

之后，晨兴资本合伙人刘芹被雷军长达 12 个小时的通话打动，决定加盟。

2009 年 11 月，雷军挖走金山旧部黎万强，林斌带来微软旧部黄江吉。

2010 年年中，曾为林斌下属的洪峰加盟小米。

2010 年 10 月 8 日，周光平正式入职小米。在寻找周光

平的同时，雷军意外收获了前北京科技大学工业设计系主任刘德。

至此，小米七剑客聚齐。

作为创业公司，小米的7个联合创始人（除雷军），来自微软、谷歌、摩托罗拉等5个不同的地方。按照雷军的说法就是，5个海归、3个土鳖，土洋结合。在这7个人中，黎万强是雷军旧部，林斌，黄江吉，洪峰均来自微软研究院，不仅都属于技术流，而且有上下级的历史印记。

周光平博士原为摩托罗拉北京研发中心高级总监，主持设计“明”系列手机，手机行业的经验无可挑剔。而刘德则是顶级设计院校 Art Center 毕业的工业设计师，自然是掌舵手机的工业设计。

从手机软件研发，硬件再到工业设计，雷军找到了最适合的人选，并成功说服他们加盟，共同打造一个源自互联网手机梦想。按照联想柳传志先生总结的企业管理三件事：“搭班子，定战略、带队伍”，小米公司完成了创办的第一步。

在搭好班子后，就要为企业发展定战略。由于小米最初的人马，绝大多数是做软件出身，因此小米准备先从自身优势入手。

联合创始人洪峰曾将小米的狂热理想梳理出较为明确的发展思路，即从最擅长的软件开始试水，再开始做操作系统，然后从操作系统再到做手机硬件，滚动整个市场。有了