

 润商
为标杆企业立传

中国著名企业家
传记丛书

雷军传

成功是规划出来的

陈润◎著

没规划的人生叫拼图 有规划的人生叫蓝图
九次失败雄心不改 成就小米世界500强传奇

 团结出版社

雷军传

成功是规划出来的

陈润◎著

 团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

雷军传 / 陈润著. -- 北京 : 团结出版社, 2019.9

ISBN 978-7-5126-7375-5

I . ①雷… II . ①陈… III . ①雷军—传记 IV . ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 206816 号

雷军传

陈润著

出 版 : 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街84号 邮编 : 100006)

责任编辑 : 郑纪

电 话 : (010) 65228880

发 行 : (010) 51393396

网 址 : <http://www.tjpress.com>

E - mail : 65244790@163.com

经 销 : 全国新华书店

印 刷 : 三河市华东印刷有限公司

开 本 : 145 × 210 1/32

印 张 : 10.5

字 数 : 250千字

版 次 : 2020年1月第1版

印 次 : 2020年3月第2次印刷

书 号 : 978-7-5126-7375-5

定 价 : 49.00元

为中国标杆企业立传

古希腊哲学家柏拉图提出过人生三问：“我是谁？我从哪里来？我要到哪里去？”

“现代管理学之父”彼得·德鲁克有企业三问：我们企业是个什么企业？我们企业将是个什么企业？我们企业应该是个什么企业？

其实，无论个人还是企业，不同的个体、组织有不同的基因、命运和结局。对于个人来说，要有思想和灵魂，才能活得明白，取得成功。对于企业而言，要有愿景、使命、价值观，才能做大做强，基业长青。世间万物，皆有“灵魂”，我们要不断地找魂、炼魂。

每个企业出生时都有“灵魂”，但发展壮大以后就容易被忽视，往往当危机袭来才意识到“灵魂”不复存在，老板无力回天，毕竟灵魂人物也会在名利浮华中失去“灵魂”。企业的灵魂人物是创始人，他给企业创造的最大财富是企业家精神；管理的核心是管理愿景、使命、价值观，我们通常将其称为企业文化。有远见的企业家重视找魂、炼魂，其中效率最高、成本最低的方式是写作企业家传记和企业史，前者提炼企业家精神，后者重塑企业

文化，以此重塑企业，找到企业复兴之路。

当今世界正处在百年未有之大变局之中，企业家面临空前机遇，也面临新的挑战：企业转型升级、品牌价值重塑、精神文化复兴。成功的企业家不仅要满足客户、成就员工、回报股东，更应该实现自我，以管理智慧、商业思想、人生哲学塑造人格品牌和企业文化，形成超越行业、引领未来的时代影响力。

“立德、立功、立言”，这是儒家追求，也是人生大道。在过去8年间，我所创办的润商文化秉承“以史明道，以道润商”的使命，汇聚一大批专家学者、财经作家、媒体精英，专注于企业定制出版和传播，为中国标杆企业立传。我们为招商局金融、华润、戴尔中国、用友、卓尔等数十家著名企业提供知识服务，策划出版过美的、碧桂园、小米、奇虎360等企业史类具有影响力的作品，将部分优秀作品版权输出到海外，而且出版了近百部研究顶级企业家智慧和企业发展模式的财经图书，堪称最了解中国本土企业管理水平和商业模式的知识服务机构之一。在我看来，人类总是在不断重复相同的错误，企业发展史亦是不断犯错的过程，而真正能够超越历史的企业才称得上“以史为鉴”。

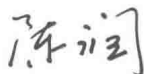
正是出于对中国商业文明的专业研究精神和时代使命感、责任感，当我提出策划出版“中国著名企业家传记”丛书的倡议之后，得到了团结出版社的大力支持。2019年，我们启动“中国著名企业家传记”丛书的学术研究和出版工程，聚集业内知名财经作家组建研究团队，花费大半年时间进行专题研究和创作，作品陆续出版问世。为了高标准、高品质打造精品工程，我们首批仅选取

李嘉诚、任正非、马云、雷军、董明珠、彭蕾等著名企业家作为样本，特别是董明珠和彭蕾两位女性企业家，让我们真切感知到这句话：“商业因女性而美好。”

一直以来，我们致力于实现文化工作者的梦想——为有思想的企业提升价值，为有价值的企业传播思想。作为中国商业观察者、记录者、传播者，我们将聚焦于更多中国标杆企业、行业龙头企业、区域领导品牌、高成长型创新公司等有价值的企业，将“中国著名企业家传记”丛书不断完善。为企业家立言，为企业立命，为中国商业立标杆，重塑企业品牌价值，推动中国商业进步。

通过“中国著名企业家传记”丛书的调查研究和出版工程，我们意在为更多中国企业汲取前行的智慧和力量，为读者在喧嚣浮华的时代打开一扇希望之窗：

在这个美好时代，每个人都可以通过奋斗和努力，成为想成为的那个自己。

“中国著名企业家传记”丛书主编 

2019年9月1日

人因梦想而伟大， 因规划而精彩

—

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，他总是规划先行，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2月，张朝阳成立搜狐，中国进入门户网站时代。1998年11月，马化腾启动腾讯，中国人的通讯社交方式从此改变。1999年3月，阿里巴巴诞生，马云成为“中国电子商务之父”。2000年1月，李彦宏创办百度，以搜索引擎改变了中国人的知识获取方式。

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，40岁重新创业。全球商业史上最狂飙突进的成长故事由此书写：仅用一年半时间，小米估值10亿美金；2014年年底，小米估值450亿美金；2015年，小米销售额突破100亿美金。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，iPhone4手机即将发布，此时全球智能手机出货量达到3亿台，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屌丝疯抢的“iPhone替代品”，这才是其高速增长、强势崛起的真正原因。虽然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，还成功复制小米模式打造生态产业链。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年承受了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7月9日，在经过八年曲折坎坷的发展之后，雷军带着

小米再一次站在了港交所的大厅里。相比 11 年前，这次的雷军一改往日牛仔裤加运动鞋的闲适形象，一身合体西装尽显精英范儿。“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十年的征程上，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。自小米创办以来，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。如今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。

创业九年，小米已完成凤凰涅槃，浴火重生。

二

雷军骨子里不是一个锋芒毕露、高调张扬的人。从小时候起，他就是一个遵规守纪的听话孩子，学习成绩优异，18 岁时毫不费劲就考入著名学府——武汉大学。23 岁加入金山软件，29 岁升任总经理，真可谓少年得志。“好孩子”总是讨人喜欢，无论在金山内部还是互联网界，雷军“劳模”与“老好人”的名声人尽皆知。

那时，雷军的理想已不满足于“老好人”或“劳模”的名头。自从大学时读到一本名为《硅谷之火》的书，雷军就注定将度过誉满天下、谤满天下的商业人生。书中的乔布斯简直像神一样伟大，令雷军心驰神往，多年后他对媒体描述理想时曾深情说道：“那年我 18 岁，我也想像乔布斯一样办一家世界一流的企业。”这故事就像电影《功夫》中周星驰拿到“武林秘籍”的桥段，充满励志意味。

“世界一流”的凌云壮志是雷军离开金山的导火索之一。2007年10月16日，八年间五次冲击IPO的金山终于在香港联交所挂牌上市，众人欢呼雀跃，雷军黯然神伤。他发现自己和同伴16年、5840天日夜奋斗的青春，只换来6.261亿港元的市值，这与同年在香港上市的阿里巴巴的15亿美元天差地别，离2005年在纳斯达克上市的百度的39.58亿美元更是十万八千里。眼看着比自己出道晚的小兄弟们功成名就，雷军不服气。两个月后，他在隆冬季节离开金山，一句“我的青春，我的金山”道尽无限惆怅。不料，坊间关于“逼宫”的流言甚嚣尘上，媒体说“雷军挟上市之功要求董事长一职”，传言多年未息，直到2011年7月初雷军重回金山时，旧事重提，再生波澜。

这应该是雷军最早遭受舆论的困扰，但一切才刚刚开始。2010年4月6日小米科技成立之后，雷军便受到来自各方的质疑。他不管不顾，将创办小米视作此生最后一次折腾：“成了，自己也就踏实了；不成，那就退出江湖吧！”

2011年8月底，雷军接受《创业家》杂志专访时豪气冲天地说：“乔布斯有一天也会死，我们还有机会。我们生存的意义就是等他挂掉。这个世界没有神，因为新一代的神正在塑造。”那时雷军春风得意，他在半个月前亮相“小米限量版工程机”新闻发布会时，台下竟有人高喊“雷布斯”，能与偶像齐名自然令他豪情满怀。

2012年，小米的另类营销方式在业界引起轰动，销售量超过700万台，但不少人指责雷军以“饥饿营销”愚弄消费者。雷军一改早年面对批评“沉默是金”的态度，断然回应道：“饥饿营销就是一个伪命题。有货压着不卖意味着什么？一台小米手机售价2000元，50万台就是10亿元，频繁断货，还会给消费者带来坏的体验，对哪个公司来说都是违反商业逻辑的。”

在中国，颠覆意味着叛逆。雷军用互联网方式做手机，既是对20年商业武功的一次颠覆式实践，也会对传统工业造成颠覆。叛逆者的行为和语言闪亮而光鲜，比如孙悟空，大闹天官，舌战群仙，雷军显然不属于这个类型，他更像布道施咒的唐僧，在小米手机发布会上接受顶礼膜拜。他或许对万众欢呼的拥戴有所顾虑，但为了推销新产品，营销新话题，也难免说些豪言壮语，却被媒体一再放大，还打上“乔布斯”的烙印。

2015年，高速发展了五年的小米遭遇到最大的危机。小米当年手机出货量超过7000万台，而这个数据并未达到雷军在年初定的8000万到1亿台的目标，小米手机销量因此跌出全球前五，关于小米公司“盛极而衰”、“大势已去”的论调也甚嚣尘上。20多年的江湖闯荡，雷军早已习惯站在风口浪尖紧握轮盘的姿态。紧急时刻，雷军迅速对小米做出了调整，通过业务聚焦和补课，并加强黑科技的探索和海外业务的发展，最终让小米在2017年重回全球前五。

正如雷军所说：“这个世界没有神，因为新一代的神正在塑造。”“神”是虚无而短暂的光环，所有大神都会在互联网上被亿万双眼睛解构，如昙花一现。站在风口上，无论毁誉，雷军说：“最本质的是你要懂自己。”

三

雷军曾调侃说：“改革开放30多年，有无数次这样的机会，比如90年代去深圳炒股票，去海南岛炒地皮，比如一大堆，可惜我一个都没有捞着。”

在离开金山之前，他确实一个都没捞着。别人在互联网点石成金，雷军还在“前有微软后有盗版”的软件夹缝中低头探路。“为什么有

人付出 100% 的努力只能换回 20% 的增长？反之，有人付出 20% 的努力，却能获得 100% 的回报？”“金山软件有中国最优秀的一批工程师，大家都很有团结，执行力也非常强。但为何最后上市依靠的反而是网游业务？”雷军痛彻心扉地仰天叩问，也是对 16 年金山岁月的深刻反思，“金山就像是在盐碱地里种草。为什么不在台风口放风筝呢？”他自问自答，“站在台风口，猪都能飞上天。”

离开是新的启程。金山上市给雷军带来巨量资金，加上 2004 年卓越网作价 7500 万美元出售给亚马逊所获回报，雷军可谓腰缠万贯。“退休生活”让他有足够多的时间和心怀梦想的创业者交往，在此后的 3 年时间里，雷军一口气投资了 17 家公司，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则感慨“全中国都是雷军的试验田”。

雷军是围棋爱好者，他的投资风格也如同下围棋，讲究谋篇布局，注重集体作战。布局往往决定成败。雷军做天使遵循了围棋的“金角银边”理论，移动互联网是金角，电商是银边，在移动互联网和电商领域，雷军先后投出了乐讯、UCweb、凡客、乐淘、尚品网等多个企业，小米则是雷军决战中盘的大龙。有人曾估值“雷军系”资产约 150 亿到 200 亿美元，将成为继腾讯、百度、阿里巴巴系之后的第四股力量。

但投资并非雷军的理想事业，他说：“如果有志于赚钱，天使投资会很愉快，但我志不在此，可能这么说别人会觉得我矫情，但的确如此。”“像乔布斯一样办一家世界一流的企业”的信念从未遗忘，雷军已经站在风口上，即将开始一段将成败荣辱置之度外的冒险。

2009 年年底，雷军 40 岁生日那天，他对自己说：“开始干吧！”2010 年 4 月 6 日，小米公司诞生。雷军底气十足地说：“苹果和乔布斯，几乎已经无人能超越，但是并不意味着爬珠峰只有北坡一条路，我觉

得小米要做爬南坡的典范。”雷军心目中的“典范”就是要有让用户喜欢的好产品，让用户成为发烧友，他说：“中国真正有粉丝的公司不多，我想把小米办成一个有粉丝的公司。”

后来的事实证明，雷军做到了。作为全球第一家以成本价定价的手机厂商，小米在37小时内就卖出40万台手机，销售额达到8亿元。2012年出货量为719万台，销售额达到126.5亿元，公开数据显示，这在全球创业型公司中绝无仅有。早在2011年10月，小米第二轮融资就拿到9000万美元，估值达10亿美元，投资者告诉雷军，谷歌花了七年，Facebook花了六年，小米只用了一年半。2012年6月，雷军宣布小米第三轮融资2.16亿美元，整体估值达40亿美元，约为诺基亚市值的一半，短短8个月估值翻四倍，业界一片沸腾。2014年12月29日，雷军宣布小米完成F轮11亿美元融资，公司估值450亿美元。按照美国《华尔街日报》的说法，小米已经成为全球估值最高的科技创业公司。

小米不仅颠覆了人们对手机的认知，刷新了中国互联网企业的成长速度，而且开创了一种全新的商业模式和战略路径，值得研究与借鉴。至于外界对小米可持续发展能力的质疑，雷军希望小米早日成为世界500强公司，自我证明。

斯蒂芬·茨威格在畅销书《人类群星闪耀的时刻》中欣喜描述道：“一个人生命中最大的幸运，莫过于在他的人生中途，即在他年富力强的时候发现了自己生活中的使命。”这句话鼓舞过许多人，对于雷军而言，既贴切又牵强，他的确是在“年富力强的时候”找到“小米”这个“风口”，但使命却发现于棒读《硅谷之火》的青春岁月。

甚至更早，当雷军还是湖北仙桃汉江岸边下围棋的懵懂少年时，他就学着如何布局，并耐心观察大势。

四

雷军崇拜乔布斯，并梦想自己能成为像乔布斯一样的人物。2011年8月16日，在798艺术中心北京会所的舞台中央，雷军与梦想无限接近，在粉丝“雷布斯”的疯狂呐喊与欢呼声中，有那么一瞬间，他或许有种穿越时空的错觉，仿佛乔布斯站在台上接受万人敬仰。这种满足感转瞬即逝，雷军突然中止演讲，朝声音喧闹的方向远望数秒，然后目光游移别处。

在此后很长一段时间内，“中国为什么出不了乔布斯”成为媒体最火热的话题，就像当年著名的“钱学森之问”——“为什么我们的学校总是培养不出杰出人才”一样，令无数人面红耳赤，无言以对。

雷军愿意谈论乔布斯，他说：“人还是会希望有一些永恒的东西。永恒的是真善美。乔布斯崇尚的是美，他把工业品和IT产品做成了美的东西，这是永恒的。美的东西能永恒，这至少是乔布斯在追求整个工业设计的极致的过程中告诉我们的。”雷军所领悟的远不止这些，他在2010年7月自称“用手术刀将自己解剖了一遍”，得出五条体会：“第一条：懂得顺势而为，绝不要做逆天而动的事情；第二条：颠覆创新，用真正的互联网精神重新思考；第三条：人欲即天理；第四条：广结善缘；第五条：专注，少就是多。”有人总结出小米商业智慧的三大核心：粉丝文化的深度开发和经营、互联网精神和方法的极致展现、不断超越用户预期。

不可否认，无论是“极致、永恒”还是“五条体会”、“三大核心”，都能清晰感受到乔布斯与苹果的痕印，难怪人们称雷军为“中国乔布斯”，但他对这个头衔唯恐避之不及，这位昔日程序员胸中的“硅谷之火”已燃烧二三十年，却始终保持着“中关村码农”式的低调与克制。

模仿、学习，这是雷军对乔布斯的致敬方式，也是“颠覆一个行业”的必经之路。在这个急功近利的浮华时代，人们认为创新可以凭空实现，异想天开与天马行空的“创新精神”总能收获掌声和鲜花，务实的尝试常遭遇打击，“邯郸学步”、“东施效颦”更是传统观念中任人嘲笑的愚蠢举动。

不仅如此，成王败寇仍然是人们评判人生价值的主旋律。对于创业者与企业家而言，不成则败、非生即死，泾渭分明的界限残酷至极，故而他们常如赌徒般将企业捆绑在身上，孤注一掷。孤独者悲壮上路，有人顺利找到“很湿的雪和很长的坡”，将“雪球”越滚越大，甚至登陆资本市场，从成功走向成功；有人一路磕绊，几度抗争，却难逃“亡也忽焉”的厄运，仰天长叹后黯然退场；还有人审时度势，“把企业当儿子养当猪卖”，华丽转身为资本家，成为以资金和经验来辅助更多创业者的风投。

雷军是少有的幸运者，他既找到“很湿的雪和很长的坡”，也作为资本家投资近二十家企业，却从未退场。更令人震惊的是，当众人以为他功成身退时，他却再度走上创业之路，步履坚定，无怨无悔。这种激情就像“上瘾”一样，雷军从未像乔布斯那样说过“活着就是为了改变世界”，但他的骨子里却流淌着“颠覆”的血液，改变与颠覆，都是伟大人物的生活方式。雷军不缺钱，也有令人瞩目的江湖地位，他所谓的自我证明，绝不是书生意气，更像是对乔布斯和传统观念的挑战。

这意味着雷军将在四十岁之后经受更大的磨难。雷军的师弟、千淘资本联合创始人李华兵说，有天晚上去找雷军，已经十点半了，后面还有十多个人等着见他。还有一次，雷军从外面演讲归来，回到办公室还没吃饭，桌上有一碗米饭和一碗粥，雷军举起碗，差不多一秒钟就把粥喝了下去。李华兵感慨：“我从来没觉得他像现在这么累过。”

所有的伟大都是熬出来的，更是规划设计出来的。像雷军这样早已功成身退、亿万身家却毅然为梦想再战江湖的创业家尤其值得尊敬。九年风雨兼程，小米正在从优秀走向卓越。雷军已50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

第一章 起点高也要站得稳

好学少年 / 003 赚到第一桶金 / 008

确定一生所向 / 012 青涩的创业初体验 / 015

第二章 选好毕业后第一份工作

用别人睡觉的时间工作 / 021 人生驶向快车道 / 025

在残酷竞争中学会成长 / 029

扛起民族软件复兴大旗 / 036 从程序员转向操盘手 / 040

WPS97 强势归来 / 044

第三章 兼容并蓄让金山多元化

杀毒就得“芯”黑 / 051 三雄争霸 / 055

“病毒尸体”危机 / 059 “安全革命”燃遍全国 / 066

打败宿敌“灰鸽子” / 070 昔日好友反目成仇 / 074