

# 小米 大道

做长期有价值的事情，  
和时间做朋友。

战略上稳打稳扎，不要冒进，  
梦想就一定可以实现。

## 雷军的运营逻辑 与商业智慧

陈润 唐新 ◎ 著

连续三年跻身世界500强，  
市值突破8000亿港元，  
小米12年如何从小到大？凭什么从大到强？

财富自由、年近不惑的雷军再次创业为何成功？  
他如何带领小米完成从崛起到跌落、  
强势反弹的大逆转？

相信互联网方法论，  
重新认识中国企业的成长逻辑，  
小米的成功可以复制！

图书在版编目(CIP)数据

小米大道：雷军的运营逻辑与商业智慧 / 陈润, 唐新著. — 北京：中华工商联合出版社, 2022.4

ISBN 978-7-5158-3410-8

I. ①小… II. ①陈… ②唐… III. ①通信企业—工业企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F632.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2022)第062763号

## 小米大道：雷军的运营逻辑与商业智慧

---

作者：陈润 唐新

出品人：李梁

责任编辑：李红霞

装帧设计：周琼

排版设计：水日方设计

责任审读：付德华

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：2022年7月第3版

印次：2022年7月第1次印刷

开本：710mm×1020mm 1/16

字数：200千字

印张：14.5

书号：ISBN 978-7-5158-3410-8

定价：49.90元

---

服务热线：010-58301130-0（前台）

销售热线：010-58302977（网店部）

010-58302166（门店部）

010-58302837（馆配部、新媒体部）

010-58302813（团购部）

地址邮编：北京市西城区西环广场A座

19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

投稿热线：010-58302907（总编室）

投稿邮箱：1621239583@qq.com

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]

## 不畏将来，不念过往

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。

1992年初，雷军加盟金山，从程序员一路打拼做到CEO。2007年12月19日，雷军退出金山，以天使投资人的身份华丽转身。2010年4月6日，雷军创办小米，41岁重新创业。2018年7月9日，小米登陆香港联交所主板，市值达543亿美元。2019年7月下旬，美国《财富》杂志发布世界500强排行榜，小米凭借264亿美元的营业收入排名第468位，成为最年轻的世界500强企业，成就全球商业史上又一个奇迹。毫不夸张地说，小米是移动互联网时代中国最炙手可热的现象级公司之一，雷军也成为新经济企业家的代表者。

移动互联网的风口始于2007年，当年乔布斯携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。雷军并非中国最早做智能手机的先行者，也谈不上具备哪些后发优势，但他擅长慢思考，快行动。小米取代山寨手机成为消费者疯抢的“iPhone替代品”，这才是其高速成长、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，但他确实抓住了中国消费升级和产业转型的机会，并且成功复制小米模式打造生态产业链。这让雷军成就一家全球伟大企业的理想无限接近可能。

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。

到2022年4月6日，小米成立整整12年。雷军历经沉浮兴衰，尝尽毁誉褒贬，终于从站上风口的跟随者到引领潮流的造风者。今天的小米已不是人们熟悉的手机公司小米，也不是纯互联网公司小米。走过12年风雨，小米已完成凤凰涅槃，浴火重生。

小米诞生之初，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量突破100万，累计用户超过1 700万，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10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。

然而，危机正悄然而至。根据市场研究机构IDC数据显示，2015年中国智能手机出货量4.341亿部，仅增长2.5%。小米的坠落速度比行业雪崩的势头更快，从出货量第一跌至第五。内忧外患源于三大问题：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；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；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的竞争，小米处于劣势。

雷军意识到危机重重，他提出“补课、降速、调整”战略，做出三大核心调整：加速布局线下店小米之家，摆脱低端品牌形象，加大科技创新投入。2016年无疑是小米的转折点，立竿见影的效果很快显现。

一个容易被忽视的误区有必要澄清。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。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。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。”

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

的影响力将逐渐降低。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。

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。

当然，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1000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和效率最高的零售连锁集团。

一个比小米手机更值得期待的热血创业故事在2021年春天被公布。在3月底的小米新品发布会上，雷军宣布小米将在10年内拿出100亿美元全资造车，他说：“这是小米全体合伙人反复考量的结果，也是我人生最后一次重大创业项目。我愿意押上我人生全部的声誉，再次披挂上阵，为小米汽车而战！”根据计划，小米汽车将于2024年上半年量产。

小米汽车给了支持雷军的人们无限想象空间，它不仅将赋能智能硬件生态链和新零售两大战略，而且自身就具备成为另一家世界500强企业的可能。当然，从产业趋势和竞争格局而言，造车是雷军不得不勇敢面对的必然之战。雷军再次用行动证明，创业者需要内心强大，才能抵达梦想的彼岸。

小米正在从优秀走向卓越，并奔赴一场更精彩也更艰巨的冒险之旅。雷军已年过半百，却依然是斗志旺盛、初心不改的少年。雷军和小米已经取得足以载入商业史册的不凡事业，但他还会以超越自我的方式成就自我。

# 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 004
- ③ 搭班子 007
- ④ 低调开场 011
- ⑤ 打一场降维战争 015

### 第二章 为发烧而生

- ① 小米手机诞生 018
- ② “雷布斯”摔手机 022
- ③ 按不住的“质量问题” 025
- ④ “小米加油！” 029

### 第三章 因为米粉，所以小米

- ① 粉丝经济 034
- ② 深耕服务 037
- ③ 150克青春 041

- ④ 微博卖手机 045
- ⑤ “饥饿营销” 048

#### 第四章 爆款战略

- ① 盒子风波 052
- ② 红米计划 056
- ③ 倚天屠龙，谁与争锋 060
- ④ 发烧友的“新玩具”：小米路由器 065
- ⑤ 十亿赌局 069

#### 第五章 全球化扩张

- ① 做一家世界级公司 074
- ② 两岸联手赚世界的钱 077
- ③ 第一站：新加坡 080
- ④ mi.com上线 084

#### 第六章 总要有人先种树

- ① 平板生态先行者 089
- ② 进取之心 093
- ③ 一块钢板的艺术之旅 096
- ④ “米式”服务 099

## 第七章 碰撞与竞争

- ① 魅族的“冰桶挑战” 104
- ② 在争议中前行 107
- ③ 内容为王 110
- ④ 乌镇论剑 113

## 第八章 小米可以复制?

- ① 体外的成功 116
- ② 复制100家小米 119
- ③ 小米可以更“美的” 124
- ④ 打造生态圈 128

## 第九章 五周年，新的开始

- ① 新的高度 131
- ② 重新出发 135
- ③ 挑战者 140
- ④ 深挖护城河 144
- ⑤ 回归梦想 147

## 第十章 中年危机

- ① 小米“减速” 151
- ② 整军再战 154

- ③ 无力的反击 157
- ④ 高端梦破灭 160
- ⑤ 复盘：把经验转化成能力 164

## 第十一章 告别迷茫

- ① 反弹开始 168
- ② 新零售的风口 171
- ③ 印度狂奔 176
- ④ 生态链崛起 180

## 第十二章 一波三折终上市

- ① 摘掉“5年不上市”紧箍咒 184
- ② 登陆港交所 186
- ③ 上市之间：迈向伟大公司的跨越 190
- ④ 站在高处的反思 194

## 第十三章 新征程，新梦想

- ① 最年轻的世界500强 198
- ② 手机+AIoT 201
- ③ 突破高端，重回行业前三 206
- ④ 造车——雷军的最后一次创业 210
- ⑤ 从哪里来？往哪里去？ 213

# 历尽千帆，归来仍是少年

## ① 硅谷第二把火

2007年12月的一个深夜，雷军从位于北京航空航天大学北门的柏彦大厦的金山总部出来，寒风阵阵袭来，他禁不住拉了拉衣领。街上已经没有什么行人，偶尔有车辆飞驰而过，在远远的路口亮起车尾灯。雷军低头迈着略显沉重的步伐往前走，心里总觉得不太痛快。此时此刻，他早已实现财富自由，看起来功成名就，别无所求。

其实，他心中还有梦想。对雷军来说，一方面是与金山的悲伤离别，另一方面也是一种“归零”，雷军完成了一次脱胎换骨的蜕变。两个月之前的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。他发现和同伴16年、5840天日夜奋斗的青春，只换来6.261亿港元市值，这与同年在香港上市的阿里巴巴15亿美元市值天差地别，离2005年在纳斯达克上市的百度39.58亿美元市值更是十万八千里。眼看着比自己出道晚的小兄弟们功成名就，雷军不服气。两个月后的那个冬夜，他离开金山，一句“我的青春，我的金山”道尽无限惆怅。

雷军的同乡、奇虎360创始人周鸿祎说过：“雷军真正脱胎换骨的变

化是他离开金山，出去做投资。在那之前，你可以说雷军还不太懂互联网。在那之后，雷军成了一个互联网专家……我觉得他当年离开金山，也许很郁闷，也许不太开心，但这个挫折没有把他击倒，反而给了他一个跳出来反观自己的机会。一旦把互联网的‘道’弄明白了，雷军过去这么多年积累的那些‘术’马上就会发挥作用。”

雷军身边的朋友也能明显感觉到他离开金山之后的变化。2008年的一天，现任小米公司联合创始人、高级副总裁、首席战略官王川和雷军一起去滑雪，坐缆车的间隙，两人一直在聊天。王川发现，雷军在过去几个月的时间发生了“突变”，他将这种变化比作从“用显微镜看事情”开阔到“用望远镜看事情”。王川说：“我当时对他说，你的水平提高了一个数量级。他说他以前一直说抬头看路，以为自己抬头看路，但其实还是低头干事，他的思考是基于金山的。”

他将在金山的岁月比作是“盐碱地里种庄稼”，离开金山，便意味着要寻找肥沃的土壤，只有足够肥沃的土壤，才能承载他创办一家伟大公司的梦想。

事实上，此时的雷军，已经嗅到清新的泥土芳香了，他心中已经燃起熊熊火焰。

此前几年，雷军一直在寻找可以借势的风口，从投资拉卡拉、多玩、UC以及凡客就可以看出雷军对于互联网的钟情。其中，雷军对于UC格外上心，他有一段时间甚至将开创一家伟大公司的梦想寄托在UC身上。由此也可以看出，雷军已经察觉到将要到来的移动互联网浪潮。不过，在2007年以前，他总有些迟疑，明明知道一个新的时代就要来临，却不知道究竟会以什么样的形式引爆，直到2007年的一件大事发生。

2007年1月，苹果创始人乔布斯对世人说：“今天，我重新定义了手机。”一款无与伦比的智能手机iPhone横空出世，它如同一枚重磅炸

弹一般，将诺基亚领导的传统手机市场炸了一个粉碎。苹果公司推出iPhone手机，这款手机颠覆了以往的手机业态，一场产业革命也拉开了序幕。毫无疑问，移动互联网已经势不可当。

iPhone的问世，除了将乔布斯推上神坛外，也让苹果拥有了更多狂热的粉丝，雷军就是其中的一个。他恍然大悟，原来移动互联网的引爆点是手机！从互联网到移动互联网，本质区别是家庭办公室场景到游牧场景的转换，人们可能会在任何场景下连接网络——家里、商场里、公交车上、图书馆、大街上……在所有的场景中，人们的需求各不一样，可能是社交，也可能是娱乐或者购物，但是有一点不会变，那就是都需要通过手机。毫无疑问，移动互联网最重要的入口便是手机。2007年，iPhone让雷军开始对手机充满巨大的热情，他曾先后买了多部iPhone手机送人，他要让大家都看一看这款极具创新精神的新玩意。遗憾的是，雷军的大多数好友，对于第一代的iPhone手机并不感冒，但这丝毫不影响雷军的狂热。

如果说《硅谷之火》是点燃雷军梦想的第一把火，iPhone的诞生就是来自硅谷的第二把火，雷军开始思考要不要也去做一款手机，尽管不能和iPhone媲美，但是足以向乔布斯致敬。

不过，雷军虽然在软件行业呼风唤雨，但在手机行业还只是一个没有崭露头角的小字辈而已，要想有所作为，他需要一个真正懂手机的人的支持，可是这个人哪里呢？正当雷军找不到头绪的时候，老熟人李开复把林斌介绍给了他。

林斌比雷军大一岁，短发精干、皮肤白皙，看上去比实际年龄要小不少。他有着一份漂亮的履历：1995年至2006年，林斌任职微软公司，历任软件开发工程师、主任开发工程师、研发经理、工程总监。2006年以后，他担任谷歌中国工程研究院副院长，谷歌全球工程总监。2008年年末的一天，林斌像往日一样早早地来到自己位于五道口的办公室。作

为谷歌中国工程研究院副院长，他的主要工作是负责Android系统的本地化，这项工作对智能手机的发展有着非常深远的影响。就在林斌埋头工作的时候，他的顶头上司、谷歌中国总裁李开复领着一位客人走进了他的办公室。这是林斌和雷军初次见面，对于这位金山公司的前领导人，林斌早有耳闻。

第一次见面，林斌和雷军谈得更多的是UCweb的经营状况。他们一个是投资人，一个是合作伙伴，所以这是一个绕不开的话题。没聊多久，两人发现彼此之间有一种难得的默契，从此一发不可收拾，时常在下班后相约到咖啡厅聊天，一聊就是五六个小时。

有一次，林斌和雷军在盘古大观的咖啡厅里聊天，聊着聊着说起手机，于是两人面对面各自从包里将手机掏出来，满满当地放了一桌子，然后开始一个个地拆机。服务员被这一幕惊呆了，不由得问道：“你们是卖手机的吗？”也是在那天，林斌才发现雷军不光懂软件，还懂手机，那种懂不是装出来的，是实实在在的。

在林斌看来，自己对手机狂热是可以理解的，毕竟他的工作就是与各种各样的手机生产商打交道。可是，雷军的狂热他却有点看不懂，他不明白这个搞软件的，为什么要在包里装八九台手机。不过，两人虽未说明，却都隐隐约约有了进军手机行业的打算。

## ② 四十而励

如何切入手机行业？雷军一开始的想法并不是创办一家手机公司，而是希望找一个靠谱的手机厂商作为合作伙伴。

众多手机厂商之中，刚刚兴起的魅族无疑获得了雷军更多的认可。

他曾经在多个场合夸奖魅族创新性和人性化。有一次，雷军陪客人们吃饭，吃着吃着，他从包里拿出来一部魅族M8手机，开始给大家分析这款手机的优点，他说：“魅族手机能够显示来电响铃的时长，别小看这个小小的创新技术，它能很好地替人分辨出那种只响一声的骚扰电话，这样的产品不好才怪。”

雷军在林斌面前也对魅族赞誉有加，后来他甚至主动发出邀请：魅族手机做得这么好，应该让他们使用Android的系统，这样无论是对于魅族还是谷歌来说，都是非常不错的选择。林斌听从了雷军的建议，先后两次飞往珠海探访魅族。而雷军作为林斌的参谋，也参与了这两次会面，他们与魅族的创始人黄章进行了十分深入的交流。

黄章仅有初中学历，但对于电子产品有着狂热的痴迷和非凡的追求，他以工匠精神打造的魅族手机已经小有名气，具有不错的品牌形象。对于手机共同的狂热将雷军和黄章连接在一起，两人在2010年前后往来频繁，真诚相对。

王川回忆说：“投资魅族这事，他刚开始很狂热，他很欣赏黄章，就像谈恋爱，你欣赏时只能看到优点。黄章有巨大的优点也有巨大的缺点。但一个企业需要你某方面特别强，其他也不能弱。”因此，王川劝雷军谨慎对待：“你能管吗？”雷军的回答是：“听天由命。”投资魅族基本上就是雷军的家底了，他对自己的判断很自信：即使不赚钱，也不会亏钱。王川不依不饶地纠正道：“不会亏和浪费机会是两个概念。”

然而，随着沟通越来越多，雷军发现，他和黄章之间，有一道难以逾越的鸿沟——两人对于人才的理念相差甚远。

一次，雷军发现魅族一位高管的软硬件能力都很强，但是没有魅族的股份，就劝黄章分给他一点，没有股份的话很容易被别人挖走。黄章的回答让雷军非常震惊：“他被挖走了我自己能干。”

最让雷军失望的是黄章对于林斌的态度，他把林斌介绍给黄章，希

望黄章能分5%的股份给林斌，用来吸引林斌加盟，黄章不同意。

这两件事让雷军打消了投资魅族的想法，他决定自己干。

尽管已有目标，雷军仍然很心虚，他没有必胜的把握。那段时间，他经常问自己：“还有没有勇气重新创业？还能不能不知疲倦地往前冲？我18岁时就有个理想，世界因我而不同，今天我是不是还坚持这个理想？是不是还想做一个与众不同的人？”迷茫之际，一帮朋友给了雷军宝贵的精神支持。

2009年12月16日，雷军在北京燕山酒店对面的酒廊咖啡馆宴请宾客，一是为了庆祝四十岁生日，二是要大家陪他喝酒以排解心中的郁闷情绪。那天到场的都是互联网行业鼎鼎有名的人物，有雷军的老部下、金山词霸总经理黎万强，多玩网CEO李学凌，多玩网CTO赵剑，乐淘网CEO毕胜。在这场原本应该充满欢乐的生日宴上，这些人被雷军的悲观情绪所感染。

雷军借酒消愁的意图十分明显，但是并没有人频频举杯，大家把他围在中间，听他倾诉内心的苦闷。雷军的心情大家都可以理解，在软件和互联网这两个行业待久了，大家都成了忙碌的身、操心的命，一旦闲下来确实很容易迷失，尤其是对于雷军这样性格的人来说，过早地享受退休生活无异于一种折磨。

雷军离开金山，整个人的状态都发生了较大的变化，出门不需要司机陪，有时候甚至连车都不开，就背着书包漫无目的地走。有一次，雷军回金山所在的柏彦大厦找黎万强，他宁愿待在一楼烧烤店里，也坚决不愿意回到熟悉的办公室。事后，他曾对黎万强说：“我现在的状态就像个退休老干部似的，不愿意见到大家。”在金山共事多年，黎万强从来没见过这种状态下的雷军。

此时，雷军还没有明确的目标，同时也多少有些犹豫，因为新的开始毕竟意味着新的挑战，如果失败了，那该怎么办？当雷军将自己心中