

顺势而为

懂一行雷军爱一行

周云炜 著

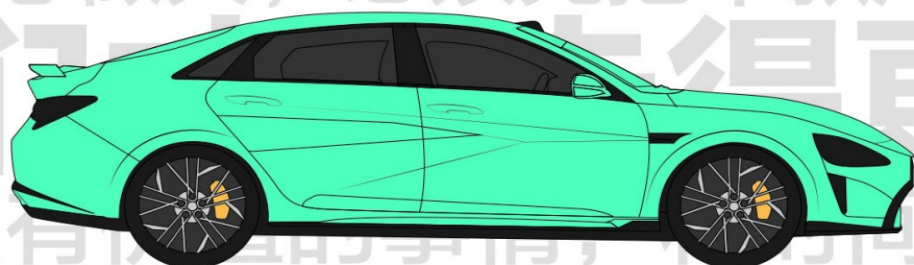
给年轻人的人生智慧课

坚持做难而正确的事情

小米要想做大，必须先把单款产品做强

我们走得更远

做长期有价值的事情，才能交朋友



我发现顺势而为远比勤奋更重要

与其在盐碱地种庄稼
不如在台风口放风筝

成功的关键是在对的时候做对的事情

虽千万人吾往矣！

顺势而为

懂一行雷军爱一行

周云炜 著

小米决定十倍投入，从底层核心技术做起，认认真真造一辆好车

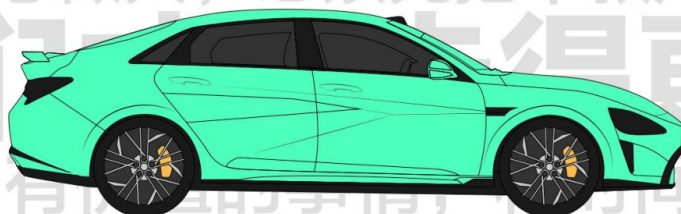
给年轻人的人生智慧课

坚持做难而正确的事情

小米要想做大，必须先把单款产品做强

我们走得更远

做长期有价值的事情，努力交朋友



我发现顺势而为远比勤奋更重要

与其在盐碱地种庄稼
不如在台风口放风筝

成功的关键是在对的时候做对的事情

江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING

版权信息

COPYRIGHT

书名：顺势而为：雷军给年轻人的人生智慧课

作者：周云炜

出版社：江苏凤凰文艺出版社·竹石文化

出版时间：2024年12月

ISBN：9787559482129

字数：98千字

前言

2024年3月28日，经过3年刻苦研发，小米汽车SU7正式上市，一时间备受关注。

在小米汽车SU7上市的前几天，小米集团公布了2023年度全年业绩。业绩显示，小米集团2023年实现营收2710亿元，净利润为193亿元，盈利水平创小米上市以来第二高，集团毛利率创下13年来的新高，达21.2%。

作为中国的高科技企业之一，小米集团发展之快令人刮目相看，十几年间就从0成长为市值550亿美元的“巨无霸”。这样的成绩，作为公司创始人和掌舵人的雷军功不可没。但小米的成功，只是雷军一系列成功中最耀眼的一个，相信这绝不会是他的最后一个。

年轻时期的雷军，被一本《硅谷之火》点燃梦想，希望自己也能像乔布斯一样，“做一家世界级公司”。作为互联网第一代程序员，雷军凭借一股书生气进入金山，担任产品经理，并带领金山软件在香港联合交易所成功上市，使其成为自己职业生涯的耀眼起点。就在所有人都以为雷军会把一辈子都奉献给金山时，雷军却做了一个令人意外的决定：功成身退。

2007年，第一代iPhone手机上市，这件事让雷军敏锐地意识到，新的时代已经来临；2008年，第一部Android手机HTC上市，再次刷新了雷军对移动互联网的认知。这一次，雷军决定把握时代发展趋势，从移动互联网相关行业入手。而智能手机，成为他看中的“巨大的商机”。

2010年，在一锅小米粥的“催化”下，雷军与几位志同道合的朋友一起创立了一家名为“小米”的科技公司，专注于高端智能手机的自主研发。创业初期，雷军凭借其敏锐的市场嗅觉和前瞻性的战略眼光，带领小米迅速崛起，成为中国乃至全球智能手机市场的一股重要力量。他坚持“让每个人都享受科技的乐趣”的企业愿景，致力于生产性价比极高的手机产品，成功吸引了大批忠实用户。

在国际化战略方面，雷军高瞻远瞩，早在小米初创期便开始布局海外市场。通过持续开拓国际市场，小米成功进入全球多个国家和地区，

市场份额逐年攀升。凭借其出色的性能和合理的价格，小米手机赢得了全球用户的喜爱，成为一张闪亮的中国科技名片。

除了智能手机领域，雷军还积极布局物联网、人工智能等新兴领域。他深知，未来的科技竞争将是生态系统的竞争，因此致力于打造小米生态链，围绕手机核心产品构建庞大的智能硬件生态系统。如今，小米生态链已涵盖智能家居、智能穿戴、智能出行等领域，为全球数亿用户提供了全面的智能生活解决方案。

梦想，几乎每个人都有，但实现梦想，却不是人人都能做到的。雷军一路披荆斩棘，硕果累累，仅用9年时间便带领小米成长为最年轻的世界500强企业。

雷军是怎么做到的呢？

一个最重要的因素，就在于雷军对时代机遇有着精准的捕捉和洞察。他提出了“顺势而为”的商业思考，让他总能顺应时代的发展趋势，不断创造出一个个令人震惊的佳绩。

顺势而为，就是雷军的人生哲学和成功方法论。

1

顺势而动，跨界造车

“我觉得聪明的人、勤奋的人，这个世界上多了去了，这是成功的前置条件。有这些不保证你成功，真正重要的是顺势而为，你要找到那个台风口。”

小米造车的缘起

2024年3月28日，小米集团和雷军迎来了一个特殊的日子：这一天，小米首款电动汽车SU7正式发布了。SU7汽车共有三款配置，分别为小米SU7标准版、小米SU7 Pro版和小米SU7 Max版。不仅如此，三款配置的汽车也全面开启预定。仅仅一个月的时间，小米SU7的锁单量便达到了7万多台。

小米汽车作为小米生态链上的重要一环，一经发布，便备受业内瞩目，也为新能源汽车行业带来了强烈的冲击。这是小米正式进军汽车市场的重要一步，也是消费者见证小米品牌实力的重要时刻。

这样的成绩，应该是雷军很乐意看到的，毕竟这是小米全体技术人员历经1000多个日夜研发出来的首款汽车，承载了雷军和小米人打造汽车工业新时代梦想之车的期望。

早在2013年，雷军就曾两次拜会过特斯拉CEO埃隆·马斯克，试驾了当时还没有进入中国、智能化尚且处于初级阶段的特斯拉汽车。随后，他立即订购两台，一台给自己，另一台送给了一位朋友。后来，他还对十多家有关电动车产业的公司进行投资。但说到自己造车，那时雷军还没想过，因为他觉得造车是一件很难的事。

一直以来，造车都是一个很时髦的话题。尤其是近年来全球新能源汽车市场呈现出快速扩大的态势，随着人们对环保意识的增强和国家对新能源汽车扶持政策的出台，消费者对新能源汽车的需求不断增加。与此同时，随着5G、人工智能等技术的不断突破，智能网联汽车也成为未来汽车发展的重要方向。作为科技领域的领军人物，雷军对这一切可谓了如指掌。

作为一家以智能手机为核心业务的科技公司，小米近年来持续拓展其生态链系统，涉及智能硬件、家电等领域。从公司战略来看，小米如果造车成功，不仅可以顺应市场需求，而且有助于进一步完善小米的生态链布局，提升公司的整体竞争力。

因此，在小米的高管会上，大家陆续讨论过几次关于造车的问题。直到2021年初，应董事会要求，小米集团才开始认真研究电动汽车行

业，并对电动汽车市场展开调研。

一开始，雷军对造车这件事并没什么信心，毕竟那时小米的手机业务在经历低谷后刚刚好转，重新回到手机行业世界前三的位置。这一仗打得很艰难，业绩能保持多久还不清楚。此时，小米如果再研究造车，会不会力不从心？所以，在进行市场调研时，雷军是抱着“小米不做汽车”的心态去调研的。

然而，调研结果却呈现了一个显而易见的结论：小米如果不做汽车，那么未来不但手机卖不动，就连小米这家企业都可能泯然众人。雷军很清楚，这是时势所趋的一个战略选择，也是那么多同行都想造车的根本原因。在这种情况下，小米如果不做，很可能就会落伍。但造车又是一场巨大的冒险，不仅试错机会越来越少，而且需要投入大量的时间和金钱，结果也是完全未知的。

那段时间，雷军很纠结。白天上班时，他会想出很多个必须造车的理由；等晚上冷静下来，他又会找出很多个不能造车的理由。

后来，雷军逐渐想明白了，自己在创建小米公司，进军手机行业时，几乎一无所有，而竞争对手个个都是巨头，小米不是照样创造了奇迹吗？如今，小米已成为世界500强企业，也有了一定的经济实力，可以支撑起汽车研发。如果涉足汽车行业，自己到底在顾虑什么呢？

最大的顾虑，就是自己不敢干，在困难面前不敢“亮剑”。这也让雷军开始反复地问自己：“我是否还有十年前的勇气，是否还有十年前一样的决心？”

在这个过程中，“米粉”给了雷军很大的鼓舞。在小米2020年底的新年许愿活动中，一位“米粉”的愿望特别酷，他的愿望是开着装有全套小米智能家居产品的房车环游中国，感受一下“行走的智能生活”是什么样的。还有的“米粉”把自己在小米商城的购物单据装订成册，作为礼物寄给雷军，并且表示，自己始终相信和支持小米，这些单据就是自己与小米相伴多年、一起长大的见证；如果小米造车，他也一定会购买。这一切都让雷军深受触动。

在决定造车之前，雷军还拜访了汽车行业内的多位资深人士，与他们进行深度交流，同时小米管理层也多次召开内部研讨会和董事会，积极探讨这一战略的可能性。

2021年3月30日，经过75天详细的调研、探讨、评估，小米终于做出了史上最重要的一个决定：小米正式进军智能电动汽车行业。那天晚上，小米召开发布会，雷军在会上演讲，宣布了小米的这一重大决策。他还表示，小米集团做好了全力冲刺5~10年的准备，只要“米粉”愿意等待，小米就一定全力以赴，不负众望。

那几天，雷军感冒严重，说话嗓音都是沙哑的，演讲状态不是很好，但他清楚地记得，现场的“米粉”非常激动，情绪高涨，给了他很大的鼓舞。他甚至激动地脱口而出，说出了那句誓言：“我决定亲自带队，这将是人生最后一次重大的创业项目！我深知做出这个决定对我来说意味着什么，我愿意押上我人生积累的所有战绩和声誉，为小米汽车而战。”

演讲结束，走下舞台的雷军，虽然内心的信念很坚定，但是心情一半是火焰，一半是海水。那么多前车之鉴，让他看到了造车的难度之大。现在自己亲自上场，展望未来，一切都是未知与不确定的。然而，开弓没有回头箭，每进入一个新的领域，过去的知识、经验、声望、荣誉，大部分都将归零，自己所能依靠的，只有一颗一往无前的心。

组建最强造车团队

雷军在接受公开采访时表示，汽车制造虽然是一项传统且复杂的工艺流程，但新能源汽车因为不需要内燃机，在很大程度上缓解了造车的难度。但造车要重构供应链和生产链，也不是一件容易的事。

因此，在雷军宣布小米将正式进军智能电动汽车行业之后，小米团队马上开始进行紧锣密鼓的准备工作。

欲干大事，先搞定人事。小米要做的第一件事就是组建造车团队。对于一直以手机和智能家居为主要领域的小米来说，汽车是一个全新的领域。这不论是对小米造车团队的组建，还是对小米文化的融合，都是极大的挑战。小米从汽车制造领域内迅速引入大量优秀的企业人才，包括全球知名汽车品牌保时捷、宝马等工厂，同时又从小米集团内部借调了多名精兵强将，共同组建一支具有全球化背景的设计团队。小米官方微博还发布了雷军与其他16位汽车团队骨干的合照，除了雷军和前宝马集团IX设计师李田原外，其余均为小米内部骨干，洪峰、卢伟冰、刘德三位小米合伙人担任小米汽车的高管和监事。

加上雷军本人，小米汽车初创团队共17人，这17人的优势和短板都非常明显。

在17位核心成员中，有14人加入小米超过10年，彼此之间工作协调基本不需要再磨合，并且这些核心元老对小米有着极强的认同感和归属感，大家相互配合，可以发挥巨大的战斗力。对于掌舵人雷军来说，这样的团队用起来更得心应手。

这个团队还有一个优势，就是这些人在消费电子产业具有全面且丰富的经验，并且嗅觉敏锐，可以快速了解行业动向。这17个人曾以软件和生态链为主导，成功打造MIUI、Mix、米聊、小米盒子等。如果将这些能力转嫁到座舱操作系统的研发方面，定能水到渠成。

但是，他们的短板也很明显，那就是缺乏造车的实战经验。在这些人中，只有李田原有在汽车行业工作的经验。同时，关于汽车制造、电池电机等领域方面的技术，这些人的经验也存在不足。

为了弥补团队人才的短板，小米开放了研发、制造、供应链、智能化等汽车相关领域的人才入口，以“股权+薪资”的方式吸引优秀人才加入。原极狐汽车总裁于立国，原吉利汽车研究院总院长胡峥楠、前奔驰德国总部高级外饰设计师仇臻、前宝马高级内饰设计师Shin Muto、前麦格纳中国区副总裁黄振宇等，都先后加入了小米的造车团队。

2017年7月，小米又在官方招聘界面上放出了500个自动驾驶相关的招聘岗位，应聘者纷至沓来。截至2023年第二季度结束，小米汽车相关研发人员数量已接近3000人。雷军也曾在接受采访时表示，小米第一辆车整体投入了3400名工程师，研发投入超过100亿。这些来自五湖四海的行业人才共同集结在小米汽车的旗帜下，遵循小米方法论的指导，马上开始热烈的讨论与推演，迅速碰撞出了许多令人惊艳的想法。

除了积极招揽人才之外，雷军自己也没闲着。他表示，自从小米决定造车的那一刻起，他就要重新成为一个“小学生”，从头学习一个极为复杂的行业，从头去面对一条漫漫的百年征程。他还给自己定了一个目标，就是一定要亲自开够100辆车。因为要想造车，自己必须爱车、懂车，如果不懂，就不可能做出一辆好车。他通过试驾各种车，认真学习每辆车的优点，学习它们的出色长板，并且不折不扣地完成了这个目标。

小米的造车团队堪称世界上最强的造车团队之一，小米为此投入了大量资金，雷军甚至说：“我们有什么？我们有钱，有研发团队，有全球智能生态，我们亏得起。”“小米决定10倍投入，从底层核心技术做起，认认真真造一辆好车，并通过15年到20年的努力，成为全球前五的汽车厂商，为中国汽车工业全面崛起而奋斗！”

在雷军看来，小米汽车是小米集团从手机行业到汽车行业的重大跨越，更是“人车家全生态”完整闭环的关键跨越。

“首战即决战”

按照小米的规划，小米汽车将在2024年上半年正式量产。有媒体报道称，在量产之后的3年，小米计划每年推出一款新车，3年总销量要达到90万辆。对于这样的报道，小米并没有做出回应。但如果雷军真有这样的目标，那不得不说，小米颇有野心。

雷军曾说过，汽车与手机有很多技术方面的相通之处，小米现有的手机研发团队就是造车的基础。除此之外，小米造车还有很多其他优势，如小米的智能硬件生态会让乘客乘坐汽车的体验感更好；同时，不靠硬件赚钱的“小米模式”也可以迁移到汽车上面。

然而，造车毕竟不同于造手机，复杂程度更不可等量齐观。对于进军造车行业，雷军曾坦言，“首战即决战”，第一辆车一定要代表那个时间点的尖端技术。这句话表达了小米造车的紧迫感，如果第一辆车造得不好，后续很可能会失去机会。这句话虽然体现了雷军的决心，但也不可避免地让人体会到他所面临的压力和挑战。

自从宣布小米要进军汽车领域后，虽然官方没有公布小米会造什么样的车，但业内普遍认为，小米所造的应该是A级车。汽车级别一般由前后轮的轴距来区分，A级车轴距通常在2.35米~2.79米之间，这也是家用主流车型，价格在10万元~20万元。小米手机一直主打高性价比，造车也应该会继续沿用这种风格。并且雷军曾在微博上发起过用户投票，大多数用户也希望小米汽车售价在20万元以下。

但是，小米宣布造车后的几年，也是A级车市场增长的黄金阶段，很多车企纷纷进入A级车赛道，导致该赛道竞争日益激烈。如果小米汽车3年后不能成功上市，那么几乎就没有了试错机会，造车成功的难度系数将直线上升。

同时，造车不像造手机，手机模型设计成功后，可以找代工厂加工，造车不行。究其原因，一方面，国内尚未有成熟的汽车代工厂能满足小米的需求；另一方面，制造力也是车企的核心竞争力，小米不会选择不可控的代工厂为自己加工汽车。但是，建造工厂需要有一个系统的结构性周期，这个周期由现有的生产条件所决定。小米曾宣布要在

北京亦庄搭建自己的汽车超级工厂，但是要想成功搭建一座包含智慧体系的工厂，至少也要一两年的时间。

此外，小米还需要不断打磨工艺，控制成本。小米手机之所以成功，其中一个重要因素就是它可以将硬件综合利润率控制在5%，然后才能以更低的价位赢得用户的青睐和忠诚度。汽车行业控制成本同样很重要，要造一辆高价的车相对容易，但要造一辆便宜好用、性价比高的车反而很难。

电动汽车品牌特斯拉之所以能做到不断降价，其中一个重要原因就是能不断改进工艺。比如，特斯拉通过整体压铸，将Model Y车厢后部原来的70多个零件压缩为1个零件，既减轻了重量，又极大地降低了成本。但特斯拉研究这套工艺花了十多年的时间，而小米只有3年时间，其紧迫程度可想而知。

在决定造汽车后，小米汽车便未发先火，这在很大程度上得益于小米自身的品牌效应，以及雷军在背后为其赋予的超高话题度和巨大流量。尽管如此，雷军也面临着外界诸多的质疑。

“当我环视四周，发现无法找到自己的梦想之车时，我决定亲自造一辆出来。”这是保时捷创始人费力·保时捷曾经说过的话。小米汽车同样也承载着雷军的所有向往，就像雷军多次强调的小米汽车的目标那样：“打造汽车工业新时代的梦想之车，做好看、好开、舒适、安全的移动智能空间。”

小米SU7：人车合一，我心澎湃

自从雷军宣布小米进军汽车领域后，关于小米汽车项目因各种原因被叫停的猜测和声音一直没有断过。外界更是纷纷质疑：小米造车怎么这么慢？是不是根本没成功？

对于外界的这些质疑，2022年底，小米集团总裁王翔明确表示，小米关于2024年上半年实现智能电动汽车量产的目标进展顺利。而雷军对此也给出了解释：“小米汽车团队刚组建时，我们一起开了三天三夜的会，只讨论了一个简单的问题——加入小米，你想造一辆什么样的车？就在这个会上，我们全员达成共识：造车，百年赛道无捷径。我们坚持正向出发，从底层核心技术开始，十倍投入，造一辆好车！”

2023年12月27日，小米汽车在其官方微信公众号上发布了一张向中国新能源汽车先行者致敬的海报，上面写道：“我们深知汽车工业之复杂，我们深知开拓之不易，诚挚向比亚迪、蔚来、小鹏、理想、华为等先行者致敬。”

海报发布的第二天，小米汽车技术发布会在北京召开。

这是小米近几年来最重要的一场发布会。在发布会上，雷军主要介绍了小米汽车的五大核心自研技术，即电驱、电池、大压铸、智能座舱和自动驾驶。同时，还包括小米汽车工厂自主研发和生产的电池电芯，以及配备了先进智能制造设备的自动化生产线。

在这次技术发布会上，雷军对小米汽车首款产品——小米SU7也进行了“预发布”，其外观设计、产品性能、续航情况、安全性等细节都首次公开亮相。这款汽车的定位是高性能生态科技轿车，具有高性能、生态科技与智能空间的极致表现。

雷军介绍说，这款小米SU7汽车拥有全球量产最低风阻，风阻系数仅为0.195，零百加速2.78秒，最高时速可达265千米/小时，性能全面碾压保时捷Taycan Turbo。与此同时，小米SU7的续航可达到800千米，并立志成为电动汽车冬季续航之王。雷军还在发布会上分享了小米汽车的目标：“我们要造的不是一款平庸的车，我们要造的是一辆媲美保时捷、特斯拉的梦想之车。”

技术发布会结束后，人们对小米的这款电动汽车充满了想象和期待。在大众的殷殷期待中，2024年3月28日，小米首款电动汽车SU7终于惊喜亮相了。

小米SU7汽车的广告词是“人车合一，我心澎湃”，在驾驶体验上，追求的就是人车合一，车能懂人所想、如人所愿，随心而动。无论是驾驶还是乘坐，小米汽车都希望能真正做到人车合一。

从外观来看，小米SU7汽车采取了流线型车身设计，搭配独特的前脸造型和炫酷的LED大灯组，整体让人感觉科技感十足。SU7汽车的内饰也不甘示弱，采用了高品质材料和精致的做工，营造出一种豪华舒适的驾乘环境。同时，它搭载了小米澎湃OS全生态操作系统的智能座舱，可以实现手机与车机的跨端无缝互联体验。智能座舱融合搭载小米应用生态、硬件生态以及面向第三方开放的小米CarIoT生态，为用户带来前所未有的智能空间体验。

应该说，作为一款新能源汽车，小米SU7在性能方面有着不俗的表现，因此自发布以来一直热度不断，销量十分火爆。但雷军对这种情势却保持着十分冷静的态度，他在一次直播中说：“现在谈小米汽车是否成功还为时尚早，但第一阶段算是成功了。”

小米澎湃OS，打造“人车家全生态”

2023年10月17日，雷军在自己的微博发布了一则消息，称小米全新的操作系统“小米澎湃OS”（Xiaomi HyperOS）正式版已经完成封包。作为第一款搭载崭新系统的手机，小米14系列已经交付工厂开始生产。从这时起，小米澎湃OS将逐渐取代MIUI。对此，雷军说：“对于小米来说，这是一个划时代的里程碑，是迈向‘人车家全生态’的关键跨越。”

实际上，MIUI是小米真正意义上的第一款产品，诞生于2010年8月，是小米公司旗下基于Android系统深度优化开发的第三方手机操作系统。在澎湃OS出现以前，小米手机搭载的都是MIUI系统。

从2014年起，小米开始研发澎湃OS系统，原因是小米不仅拥有手机这一款产品，还拥有跨200多个品类的巨大智能生态。在万物互联的时代，各种设备涉及的操作系统分支复杂，数量繁多，不同系统及协议之间容易造成生态连接隔阂。因此，小米急需一套可以连接整个软件、硬件生态的融合系统，来统一支撑小米全生态的设备和应用。这个生态系统除了小米、Redmi、PC、平板等产品，还包括各种大家电、智能硬件以及米家生态系统的所有产品。而这套系统之所以选择叫“澎湃”，雷军解释说，就是希望它自由奔流，汇聚每一个人的力量，连接广阔的智能世界。

2017年，小米自研的Vela OS系统正式发布。为了弹性适应各类智能硬件产品，Vela OS系统实现了可伸缩、可裁切，支持从简单到复杂的各类智能设备，并开始逐步统一物联网（Internet of Things，即IoT）设备生态。2019年，小米又开始并行研发纯自研通用系统Mina OS，还在部分产品上进行了小规模量产验证，部分技术成果已逐渐融入小米澎湃OS系统之中。

2021年底，小米手机部软件部门进行了一场组织架构的调整，先是Vela OS项目团队并进了MIUI团队，接着Mina OS团队也加入进来。雷军与Vela、Mina、MIUI三条业务线的负责人和核心骨干多次开会讨论，最终决定，这三个系统与刚刚启动的车机OS项目“合四为一”，共

同搭建一个可以覆盖人、车、家全场景的操作系统。自此，小米的操作系统底层合并完成。

2023年10月26日，小米澎湃OS系统正式发布。次日，小米汽车技术发布会召开，小米澎湃OS系统宣布启动新标识。这套系统是一款以人为中心、打造“人车家全生态”的操作系统，除了覆盖手机、平板、电视、手表、音箱、摄像机等品类之外，还是为即将推出的小米智能电动汽车所准备的。对于国内真正意义上的第一家下场造车的手机厂商来说，智能流畅的跨终端、跨场景体验，理应成为小米汽车未来的竞争力之一。

澎湃OS系统是小米整个“人车家全生态”布局中的一个基本环节。这也表明，澎湃OS系统要面对的不仅是手机这样的移动设备，还包括汽车等智能工具，未来它还可能赋能到更多的设备和生态中。虽然澎湃OS系统和小米汽车都刚刚亮相不久，但它让每一个设备都成为用户的感知触角，从而形成了一张巨大的物联网，真正打通“人车家全生态”系统。

我们可以畅想一下，未来用手机来控制车载功能已经是一种“标配”，车内影音可以和室内影音实现无缝联结，在车上没听完的音乐、没看完的电影，回家后可以继续听、继续看。不仅如此，在开车时候，我们还可以直接控制家中的电器，如打开空调、空气净化器等。

如果能够完整地实现“人车家”系统的闭环，小米可能会成为全球首批真正做到这一点的车企，这不仅可以弥补小米汽车因入局较晚而受到的质疑和限制，还对整个行业的发展具有跨时代的意义。对于小米科技来说，MIUI系统的出现是小米走出的第一步，澎湃OS系统则是小米未来十年整个生态体系的一块重要拼图。

大学里的天才程序员

“我觉得有梦想再简单不过了……但是难的是什么？是这梦想怎么落地。”

大学的意义是什么

1987年9月，武汉大学又迎来了一批新生，其中就有日后创立小米集团的雷军。

雷军报考的院系是计算机系。他后来回忆道：“当时考计算机系的原因很简单，因为我的一个好朋友上的是中科大计算机系，我希望日后和好友仍能有共同语言。”

在大学的第一堂课上，一位留学多年的老教授的一席话让雷军印象深刻，并且使他受益终身。老教授认为，上大学的目的，是学会如何学习；读研究生的目的，是学会如何去工作；明白了这两条，一个人就永远不会存在专业不对口的问题。很多DOS（磁盘操作系统）方面厉害的程序员，为什么没有转到Windows平台上？除了惯性思维之外，他们还可能是在学习的突破性方面存在没有解决的问题。

老教授的这席话肯定了学习能力的重要性，因为一个人有了学习能力，在以后的职业生涯中，无论面对任何未知领域，都能充满自信。

在雷军上大学的那个时代，大学生毕业后是由国家分配工作的，因此很多人觉得，上大学就是为了能被分到一个好单位。但雷军不这样认为，尤其是在听了老教授的一番话后，他更加确信：上大学是为了培养自己的学习能力、思考能力，为了以后不会遇到“不对口”的工作。

那年，雷军还未满18岁，身上散发着一股书生气，这仿佛是与生俱来的。在大学的第一个晚上，雷军就去上自习了。后来雷军回忆说：“在我印象中，像闻一多等名人都是在大学时就成名的，我当时也想利用大学时间，证明我的优秀。”

为此，雷军每天早早就起床到教室，以便能“抢”到最好的座位听课。雷军以前有午睡的习惯，但看到很多同学不睡午觉，利用中午时间看书、学习时，他担心自己被其他同学落下，于是也戒掉了午睡的习惯。他说：“我特别害怕落后，怕一旦落后，就跟不上了。我不是一个善于在逆境中生存的人。我会先把一件事想得非常透彻，目的是不让自己陷入逆境。我是首先让自己立于不败之地，然后再出发的人。”

点燃梦想的《硅谷之火》

雷军上大学期间，“泡”图书馆几乎是家常便饭。有一次，他在图书馆里看到一本书，名字叫《硅谷之火》。该书英文第一版于1984年在美国发行，主要讲述了个人计算机刚刚兴起时，美国的一批科技革命者和企业家通过设计、革新产品，掀起了个人计算机时代的浪潮，记录了那个时代计算机的诞生与衰落。书中介绍了设计出第一块通用芯片的马西安·霍夫、最早生产微型计算机的埃德·罗伯茨、开发了数据库程序的拉里·埃里森、开发了Windows系统的微软公司、将图形界面技术用于计算机上的苹果公司……

1985年，《硅谷之火》中文版在国内发行，这本书的“出版说明”中这样写道：

“……本书问世后，立即成为美国的畅销书，深受读者的欢迎。

本书全面介绍了计算机，尤其是个人计算机的发展史，从各种不同的角度介绍了微型机硬件和软件方面的知识，并讨论了个人计算机的发展趋势。本书对美国许多大小计算机公司的情况，尤其是这些公司的著名人物，也有较详尽的介绍。鉴于本书对于在我国普及计算机科学知识有一定的意义，而且对于我们了解美国企业管理方面的情况也有一定帮助……”

《硅谷之火》中还讲述了苹果公司如何完成自己的第一单生意：

1976年7月的一天，零售商保罗·特雷尔来找乔布斯，当他看完乔布斯熟练地演示电脑后，礼节性地对乔布斯说了一句“保持联系”。第二天，穿着拖鞋的乔布斯就来到特雷尔的商店，对他说：“我想和你保持联系。”他希望对方能销售自己的产品。在乔布斯的软磨硬泡下，特雷尔下了50台电脑的订单，一共500美元，但要求乔布斯在30天内供货。乔布斯立即签约，随后便与合作伙伴史蒂夫·沃兹尼亚克开始了繁忙的装配工作，并在合同到期的前一天完成了交付任务，赚到了苹果公司的第一桶金。

《硅谷之火》中那些跌宕起伏的创业故事，彻底点燃了雷军内心的激情，也让雷军确立了自己一生的梦想。看完这本书后，雷军激动得睡

不着觉。当天晚上，星光很亮，他就在武汉大学的操场上一圈一圈地走，心里就像有一团火在燃烧：他也要创办一家伟大的公司。

但是，一名刚刚进入大学不久的学生想创办一家伟大的公司，这个梦想在今天听起来同样有些离谱。该怎么实现梦想呢？雷军完全厘不清头绪。但是他很清楚，要实现梦想，首先要把书读好，把大学时光充分利用好。

为了尽快地实现梦想，雷军给自己制订了一个很夸张的目标：用两年时间修完大学四年所有的学分。那时学分制刚刚开始施行，雷军的想法简直是石破天惊的，很少有人能想到，更别说做到了，因为这意味着学生需要在单位时间内上双倍的课、写双倍的作业、准备双倍的考试。

但雷军还是义无反顾地选择了这条路，并且他发现，要想达到这个目标，关键在于如何选课。他琢磨了半天，也没想好怎么做，于是就鼓起勇气向大三、大四的学长请教。没想到这招特别好用，学长们热情地给他讲了几个小时，告诉他哪些课程容易、哪些课程难，哪些课现在必须上、哪些可以以后上……他们甚至把自己用过的教材、教辅书、课堂笔记等都送给了这位勤奋好学的学弟。

这次经历不仅让雷军更加清楚自己该如何实现目标，而且让他有了一个重要收获：遇到问题，第一时间找懂的人咨询，而不是自己一个人琢磨。事实上，对于我们遇到的任何问题，别人都可能遇到过，甚至有成功解决的。只要我们问清了这些，就能少走很多弯路。

要想上双倍的课，就意味着要自学大量的课程，这也很难做到。武汉大学的计算机系是从数学系分出来的，相当于半个数学系，课程很难。雷军在自学时，经常遇到看不懂的地方，让他十分烦恼。后来他发现，如果遇到看不懂的地方，就先跳过去，咬着牙学后面的，坚持从头读到尾。有时对于前面不懂的点，自己学完后面的内容后，反而更容易理解前面的内容。这样反复几遍后，基本也就能把知识点都弄懂了。

就是靠着这样的执着和毅力，雷军真的用两年时间搞定了四年的所有课程和学分。但他又发现一个问题：要想学好计算机，光靠修学分是不够的，把程序写好才是硬道理。所以，在学习过程中，他又给自己制订了第二个目标：成为一名优秀的程序员。

爱“蹭”电脑的大学生

20世纪80年代末，电脑在中国还很罕见，即使在武汉大学计算机系，电脑也属于稀缺设备。雷军上大一时，全年级同学上机实践使用的只有一台68000小型机。这种小型机的性能远不及十几年前的手机，机器上还挂着二十多台终端机，速度慢得令人发指。但就算是这样的条件，上机也要凭票，每个学生每周只有两张上机票，每次上机两小时。想用这么短的时间学会写程序，几乎不可能。

为了能有更多上机实践的机会，雷军一有空就跑到机房门口排队，看能不能“蹭”到电脑用。能够有机会在机房中安心地学习、编写程序，对雷军来说是一件非常愉快而有意义的事。在雷军看来，电脑没有人那么复杂，一个人只要程序写得好，就可以跟电脑处好关系，指挥电脑做好他想做的事，这时他就是十足的主宰者。

由于电脑资源紧张，学生想上机就必须提前一个小时到机房门口排队。武汉的冬天很冷，又没有暖气，进入机房还必须穿拖鞋。机房旁边有个通风口，雷军在机房旁穿着拖鞋等一个小时，每次都冻得直哆嗦，但一想到可以进去上机，他乐此不疲。

雷军在回忆起自己的这段大学生活时表示，自己解决上机问题的诀窍就是“泡”，每天待在机房里磨蹭……运气最好的时候就是别人不来，有空的机器；如果有人不懂，他也可以借指导之机用一会儿电脑；实在不行，他就坐在一旁看热闹。

为了能有效地利用上机时间，雷军每次都提前在纸上把程序代码写好，到机房后就可以直接输入电脑。实在没电脑用时，他就在纸上写程序。计算机教材中的示范程序基本都是写得最好的，为了能达到这个水平，雷军就合上教材，在纸上以文字的方式重写所有示范程序，并且反复写，直到写出与教材同样水平的程序。

大二的时候，雷军写的Pascal作业被老师当成“神作”，编入了新版《Pascal语言程序设计》教材中。这令他非常高兴，也很有成就感。后来，他就开始帮老师做课题，在实验室的电脑前熬过一个又一个通宵，也逐渐成了同学们眼中的“技术高手”。在这个过程中，雷军不仅

席卷了武汉大学所有能得到的奖学金，还获得了“挑战者”大学生科研成果三等奖、武汉大学三好生标兵、光华一等奖学金……

后来，雷军慢慢发现，计算机不是一门理论性很强的学科，即使能经常在机房里蹭到电脑，校园里能学到的知识也十分有限，并且很多都经不起实践检验。如果没有实践，他考再高的分数也无疑是纸上谈兵。雷军觉得，外面的世界也许更精彩，也更广阔。于是，从大学二年级起，他就经常一个人往校外跑，并称自己要去“闯荡江湖”。

雷军当时“闯荡江湖”的装备只有一辆破旧的自行车和一个背包，在今天看来，这套装备有些寒酸，但他觉得这已经很不错了。他的背包里也没有值钱的东西，只有两张磁盘和几本编程书，这些东西在雷军眼中却是无价之宝。有了这些东西，他就能随时随地地帮别人修电脑，并跟那些电脑高手交流技术与经验。

今天，提起武汉广埠屯IT数码一条街，武汉人几乎都不陌生。20世纪80年代末，在“学海淀经验，建武汉硅谷”“北有中关村，南有广埠屯”等思想的指引下，武汉建立了这样一条电子街。街上有大大小小的电脑公司数百家，以及各种做相关生意的小商铺，如卖电脑配件的、打印的、维修电脑的，等等，还有一大批IT创业者和从业者。

雷军只要一有空，就往电子街上跑，希望能找到机会“蹭”电脑用。时间长了，雷军还真从电子街结识了一些工程师，他们的公司里有样机和展示机，雷军通过修电脑、做兼职等事，获得了更多接触电脑的机会。在雷军看来，只要能学到知识、学到技术，干什么都行，能不能赚钱都无所谓。慢慢地，他跟武汉电子街上大大小小数百家电脑公司的老板都混熟了。由于他是武汉大学计算机系的学生，熟悉电脑编程，很多电脑公司的老板都愿意找他帮忙。按雷军自己的话来说，他成了“武汉电子一条街上的名人”。

在接下来的两年中，雷军涉猎越来越广，不但写过加密软件、杀毒软件，还做过财务软件、CAD软件、中文系统及各种实用小工具等，甚至还做过一段时间“黑客”，解密各种各样的软件。

梦想的力量极其强大，雷军想尽办法，把各种不可能的事情变成了可能。这段经历也为他以后的人生奠定了坚实的基础。

结识“技术大牛”王全国

到大二下学期，雷军已经将大学里的课本知识学得差不多了，因此他在电子街的时间也越来越多。一有闲暇，他就背上背包，骑着那辆破旧的自行车到电子街，帮商户装系统、修电脑和编程序。此时，他内心产生了一个强烈的愿望，就是想自己写点什么软件出来，并且让人们能用上他的软件。当时的雷军已经意识到，在国内做软件，最重要的就是掌握中文处理和加密这两项最关键的技术。

中文处理是很重要的，在中国软件开发的过程中，中文处理是一个不可忽视的问题，这一问题也使中国的用户很难同步享受世界上最新的软件成果。同时，它也成为中国软件产业难以打破的壁垒。毕竟对于外国程序员来说，要克服中文这个难关是很不容易的，所以中文处理也在一定程度上保护了中国软件产业，这无疑成了中国软件的市场和希望所在。

然而，当时国内软件的盗版现象很严重，开发软件要想卖钱，就必须做到不被拷贝和盗版，因此加密技术也成为软件产品销售的保证，全国几乎没有一家经销商愿意销售没有加密的软件。在这种情况下，考虑到以后写软件时更加方便，雷军便想开发一个加密程序软件。

就在这时，一个偶然的机，雷军很幸运地认识了一位“技术大牛”，他就是后来的金山公司副总裁王全国。现在看来，与王全国的相识，无疑成为雷军这一生中最具有里程碑意义的一件事。

雷军与王全国结识于1989年的春天。王全国跟雷军一样，也是武汉大学的学生。他比雷军大5岁，是雷军的学长，当时已经毕业，在校办的一家网络设备公司工作，并且是电子街上的技术权威。在电子街上，王全国手里的软件是最多的，而雷军也喜欢软件，就这样，他便跟王全国认识了。

从那以后，雷军经常到王全国那里蹭电脑用。雷军发现，他们的电脑比学校机房的电脑好太多了，而且都是最新型号的。雷军就在王全国公司的演示机上写程序，如果有客户前来咨询，他就帮忙接待和介绍。

随着两人了解的逐渐加深，王全国发现，雷军不但勤奋好学，而且能力和技术水平也很强，因此他很喜欢这位学弟。雷军把自己想要写加密软件的想法告诉了王全国，王全国觉得这个想法可行。于是，这一年暑假，两人便决定合作，一起写一款加密软件。

从那以后，王全国所在的公司一下班，卷帘门一关，里面便成了王全国和雷军的世界。每人两台电脑，一台写程序，一台做测试，他们经常写到凌晨，困了就直接躺在沙发上睡觉。

两个人性格不同，工作风格也不同。雷军在回忆这段日子时表示，自己写软件往往“一上来就直奔主题，速度很快，可能会在过程中不断修正”；而与雷军相反的是，王全国会“先仔细研究一下，看看有没有窍门，然后再动手，速度有些慢，但可以避免出错”。虽然单独来看，两个人的工作方式各有利弊，但只要一起合作，就能取长补短，互相促进，达到最佳效果。

就这样没日没夜地忙了半个月。半个月后，两人合作的第一款加密软件——**Bitlok**终于诞生了。他们把这个版本号设定为**0.99**，因为他们认为这款产品距离真正好的版本还有一些距离。

靠着Bitlok赚到第一桶金

雷军和王全国开发的Bitlok软件诞生后，在加密软件领域获得了极大的赞誉，成为当时国内几款著名的加密软件之一。软件完成后，公司给王全国发了50块钱的加班费，王全国把这些钱都给了雷军，这让雷军很开心。

但是，雷军内心很清楚，如果自己不是跟着王全国一起干，而是自己单干的话，多半是没法成功的。虽然雷军技术好、能力强，但其经验和资源等都远不及王全国。只有两个人合作，能力互补，才让这款软件顺利完成。

软件完成后，武汉的电影院正在热播电影《神秘的黄玫瑰》。这是一部罗马尼亚电影，讲述的是在1800年前后，罗马尼亚政客腐败，此时出现了一个名叫“黄玫瑰”的神秘人物，他以黄玫瑰为标志，除暴安良，与国内的腐败政客作斗争的故事。电影中的“黄玫瑰”枪法精准，形象正义，赢得了众多中国影迷的喜欢，这些影迷也包括王全国和雷军。于是，他们就以“黄玫瑰小组”（Yellow Rose Software Workgroup）来为自己刚刚完成的Bitlok软件命名。

在雷军看来，虽然加密软件Bitlok的这个版本不算成功，但激起了他开发商业软件的热情和信心。当时，雷军正踌躇满志，硅谷英雄的热血时时刻刻都在他的胸中燃烧。他经常梦想自己有一天能创建一家一流的软件公司，全世界都用他设计的软件。因此，他自嘲自己的软件Bitlok不过是个“雕虫小技”。

让雷军没想到的是，他所谓的“雕虫小技”卖得很不错，后来甚至持续卖了六七年。那时，加密软件Bitlok的定价是2000多元，算是较高的定价了，可是一经上市，很快就赢得了业内人士的青睐。

当然，新品出现时，往往也会有竞品出现。加密软件Bitlok的火爆除了吸引了软件公司的注意之外，也引来了众多解密高手进行挑战，不少解密高手纷纷针对这款加密程序进行解密。一时之间，双方展开了一场较长时间的技术较量。

为了不被那些解密高手破解程序，也为了让对方彻底折服，雷军不断对Bitlok软件的加密程序进行升级，提升加密程序的复杂度。对于雷军来说，这不只是一次产品的功能升级，更像是自己与对手之间互相不服气的一场技术较量。就是在这样连对手都不知道是谁的较量中，雷军的野心和胆识得到了增强。

随着Bitlok软件的一次次升级，市场销量也越来越好，后来甚至连当时知名的用友、金山等软件公司也纷纷购买这款软件。持续升级了几代后，这款软件竟然给雷军和王全国带来了上百万元的收入，雷军也因此赚到了人生的第一桶金。

毫无疑问，加密软件Bitlok是雷军的成名作，也是雷军开发的第一款商用软件。几十年后，雷军在回忆这段经历时说，自己之所以开发这款软件，“主要是因为这类软件在技术上比较难，而我们想要做一些有挑战性的事情”。这第一桶金看似偶然，好像赚得也很轻松，然而成功的背后，其实是雷军过硬的专业技术，以及善于顺应市场趋势、把握市场需求的眼光和雄心。

那时的雷军刚上大三，还不到20岁，就已经赚到了上百万元。同时，雷军也很清楚，如果没有学长王全国的经验与资源，他一个人很难那么顺利地获得成功，因此他后来经常给想创业的年轻人建议：“一个人能力再强，也是有限的，找互补的朋友一起干，更容易成功。”

寻找软件业属于自己的风口

“创业要大成，一定要找到能让猪飞上天的台风口。勤奋、努力加坚持，等等，这些只是成功的必要条件，最关键的是在对的时候做对的事情。”

“三色公司”的成与败

加密软件Bitlok的成功，让不少人发现了雷军的潜力，此后纷纷有学长邀请他共同创业。这让雷军非常兴奋，觉得自己终于有机会大展宏图，开始实现“办成一家世界级公司”的梦想了。

当然，要想完成一项伟大的事业，不能只靠想象，还要敢于行动。没有行动，再美丽的梦想都是泡影。于是，在大三这一年，雷军迎来了再次创业的机会：王全国的一个同事提出自己想开一家公司，邀请王全国、雷军加入。雷军很开心，也对未来充满了期待。

三个年轻人都处于人生中最意气风发的年纪，对自己的创业之路充满信心。在连资金都没有的情况下，便挤进了“十亿人民九亿商，还有一亿在开张”的创业大潮中。他们还为自己的新公司取了一个响亮的名字：三色公司（Sunsir），并用三种颜色代表着自己的梦想与创意，希望通过电脑创造出更加丰富多彩的世界。

几天后，他们在宾馆租了一个20多平米的小房间作为办公室，公司算是正式运营了。但是，公司应该找谁投资、靠什么业务盈利、盈利后怎么分成等，他们都没有仔细思考和商量过。

刚开始，三色公司并没有明确的经营方向，只是盲目地看市场上什么赚钱就做什么。他们凭借着年轻人特有的对创业的热情和对未来的期待，白天在外面跑业务，晚上一起做软件开发。经过一段时间的折腾，公司还真接到了一个“大单”，最后赚了4500元，这也算是公司的第一笔启动资金。

经过一段时间的摸索，雷军他们终于找到了一个发展方向——仿制汉卡（将汉字输入法及其驱动程序固化为一个只读存储器的扩展卡）。汉卡成本不高，但利润丰厚，当时一套汉卡能卖到好几千元，成本往往不到售价的一半。1989年，史玉柱就是凭借汉卡在一夜之间成为年轻的百万富翁的，他研发的联想汉卡也创造了上亿元的辉煌。

有了这样的成功先例，雷军和自己的合伙人便开始开发一款类似于汉卡的仿制品，打算以低价占领市场，以薄利多销赚取利润。为了尽快开发出这款产品，大家挤在狭小的房间里，一起期待着新的成功，他

们的创业热情完全没有因为房间的拥挤而有所减弱，大家都忙得热火朝天。

不久后，另一个年轻人李儒雄也加入了他们的团队。可以说，不管是雷军、王全国，还是后加入的李儒雄，都是当时非常有技术实力的人才，同时他们也对自己充满自信。

经过一个多月的攻坚，三色公司的仿制汉卡终于开发出来了。它的功能并不比正版汉卡差，价格却比正版汉卡优惠得多。大家都满怀信心，希望通过这批仿制汉卡带领公司走向成功。

然而，意外就在这时出现了。另一家更有实力的公司竟然仿制了雷军等人开发的仿制汉卡，并且因为他们有资金进行大量生产，向市场推出的仿制汉卡数量远多于三色公司，所以价格也更低。三色公司的仿制汉卡，竟被仿制自己的产品给杀得片甲不留。

这次失败，让三色公司陷入了难以为继的局面。虽然几个人后来又尝试寻找其他途径，但最终结果都不尽如人意，几个人甚至连日常生活都出现了危机。当初满怀信心和期望的创业热情，也在一次次失败中慢慢消耗殆尽。雷军也开始反思：自己只是一个大四的学生，是否真的具有创业能力或做了足够的准备？思虑再三，雷军最终决定退出三色公司。半年后，三色公司宣布解散。

这次创业的时间只有半年左右，并且最终以失败告终。雷军并不后悔，至少三色公司改变了雷军青年时期过于简单的创业理念，也促使他反思创业的失败，明白一些道理，让他知道，只凭年轻的冲动和热情来创业是远远不够的。

多年后，雷军再次提及这次创业，他向大学生和年轻人提出了劝告。他认为，青年人创业还是要考虑中国的国情，中国的大学教育使大学生的实际动手能力远远不足。在中国真正创业成功的，绝大部分都是有经验的人。大学生创业，或者大学刚刚毕业就创业，成功率是很低的，而且还可能耽误学业，有点得不偿失。他不支持也不鼓励大学生创业，尤其在不具备社会资源，也没有资金，更不知道运营一个企业需要做哪些工作时，仅仅凭借着自己的满腔热血和冲动去创业，只会被撞得头破血流。

顺势而为，开发杀毒软件免疫90

经历创业的成功与失败后，雷军也逐渐找到了创业的精髓，那就是成功不仅要靠自己的努力，还需要一个风口。只不过在刚刚走出大学校门时，雷军完全没有意识到这一点，甚至有一次已经站在风口之上，却因为自己的错误判断而选择离开，让自己错失了“飞起来”的机会。

20世纪80年代末，随着电脑的日益普及，一些居心叵测的“电脑高手”开始打起了歪主意，尝试通过编写程序攻击其他用户的电脑系统，使其电脑系统瘫痪，无法工作，借此对那些用户进行勒索。这种程序就是我们后来所说的电脑病毒。

1989年底，电脑病毒刚刚在国内出现，作为计算机专业的雷军对“电脑病毒”这个新事物产生了极大的兴趣。有一次，武汉大学机房内的电脑也不幸中毒，所有电脑都瘫痪了。在兴趣的驱使之下，雷军萌生了帮助学校机房解决电脑感染病毒的想法。于是，他拉着班上编程成绩最好的同学冯志宏一起合作，开发了一款杀毒软件——免疫90。这也是雷军继加密软件Bitlok之后，参与开发的第二款商业软件。

后来，在回忆开发这款软件的过程时，雷军说：“我们做了一个病毒免疫程序，可以让程序免受病毒侵扰。如果染上病毒，该程序可以像抖落身上的灰尘一样，把病毒清除。”

而冯志宏在回忆与雷军的合作时，说道：“当时病毒流行，就起了念头要做一个杀毒软件，两个人都有这个想法，就有了合作。当时的条件并不好，我们在外面的一个公司找了一台机器上机，两个人分工合作开发程序。因为寒假自由时间比较充裕，我们就选择在寒假进行开发。武汉的冬天特别冷，每天我们都从武大骑车到那个公司去上机，风雪无阻，脚也生了冻疮，放假时食堂吃饭不方便，我们就经常自己动手煮波纹面，直到几年后雷军还在提‘我煮的波纹面很好吃’。”

就是在这样的条件下，雷军和冯志宏成功地开发出了免疫90杀毒软件。软件上市后，售价260元一套，销量很好，雷军和冯志宏每人赚了几千元。后来，在学校老师的推荐下，免疫90杀毒软件还获得了湖北省大学生科技成果一等奖。

雷军那段时间经常研究计算机病毒问题，并且小有成果，还在《计算机世界》等刊物上发表了多篇关于计算机病毒的文章。而让雷军感到最自豪的，是当时他在权威的学术刊物《计算机研究与发展》上发表了一篇学术论文，最后这篇论文还被编入第一届青年计算机大会论文集。

至此，雷军在计算机行业内开始小有名气，大家纷纷称他是“反病毒专家”，最后连湖北省公安厅都专门找到雷军，让他去讲反病毒技术。

1990年，随着防病毒市场逐渐启动，公安部介入了反病毒软件的研发及产品管理事务。此时的雷军，在软件杀毒领域可谓崭露头角，他如果能抓住这个机会，继续深耕，很可能大有作为。然而，他考虑到自己还没有正式毕业，写杀毒软件又很麻烦，于是他暂停了对免疫90杀毒软件的后续研发。

风口稍纵即逝的教训

虽然放弃了继续研发免疫90杀毒软件，但是雷军后来在一段时间里还想过制造一种防病毒卡，并且经过一番努力后，他也真的做出了样品。不幸的是，当雷军的防病毒卡样品制作出来时，市场上已经有人推出商品化的防病毒产品了，这就是深圳华星公司基于硬件的反病毒系统推出的华星防病毒卡。

看到别人推出的产品几乎与自己的产品一样，雷军的第一个反应就是：自己失去市场了。多年后，雷军才意识到，其实自己当初不应该那么早就放弃免疫90杀毒软件的后续开发。他后来感慨道：“我当时认为不是第一个做出来的就没有市场。时隔多年，我才知道别人做出来了，并不意味着自己不能做。我错过了这次机会。”

在当时的雷军看来，只有第一个做出来的产品才有市场，落后于别人，市场就被别人抢走，自己的东西也就没有了价值。后来回头再看，其实雷军当时在杀毒软件领域的努力和成果并不算晚。就在雷军研发出免疫90杀毒软件的时候，后来成为江民软件创始人兼总裁的王江民，也才刚刚开始他研发杀毒软件的生涯。

就在雷军离开杀毒软件领域仅仅4年后，王江民便将自己设计、开发的KV100杀毒软件商业化。从此，王江民的事业开始蒸蒸日上，成为中国杀毒软件领域毋庸置疑的龙头老大。几年后，王莘、刘旭创办瑞星公司，推出了瑞星杀毒软件，与王江民的杀毒软件共同成为中国杀毒软件行业的两大巨头。

1998年，雷军和王江民、鲍岳桥三人被邀请到西安参加一个会议，当时会场上打出“软件业巨子汇聚西安”的条幅。雷军看到后，说道：“我算不上巨子，旁边的两位才算得上。虽然，我内心不承认我的程序比他们写得差，相反，我觉得我的程序写得很好，但我的程序员生涯毕竟是一个悲剧的结尾。我写过一些好程序，但我真的没有赶上好时光……”

雷军的确“没有赶上好时光”。这句话的意思是说，并不是好的风口没出现，而是他提前离开了风口。等他回过头发现风口时，自己已经处在下风口了。这段经历也让雷军吸取了一个教训，那就是风口稍纵即

逝，你只要稍微犹豫一下，或者没有坚持下去，就可能错过最佳时机。

毕业工作后，升级Bitlok软件

1991年7月，又一个毕业季，武汉大学的校园里到处都弥漫着毕业生离别的伤感情绪，其中就包括22岁的雷军。

由于在校期间成绩优异，雷军被分配到北京近郊的一个研究所工作，这让雷军很开心。虽然很多同级毕业生都选择到广州、深圳去“淘金”，但在雷军看来，北京是中国电脑业的圣地，那里较之广州、深圳乃至武汉，信息都要灵通得多，市场也大得多。而且在雷军心目中，梦想比金钱更重要，他像飞蛾扑火一般，坚定选择北上，去追逐自己的梦想。

带着要干一番大事业的决心，雷军来到了北京，进入研究所工作，并且还参与了一个很大的研究项目。但他很快发现，这份工作很枯燥，自己也找不到参与大项目的感觉。那段时间，雷军感觉每天的时间都过得非常慢，慢得自己不知道该如何打发，同时内心也变得越来越迷茫，不知道自己到底该怎样才能突破现状。

一个偶然的的机会，雷军结识了用友软件的创始人之一，同时也是副总经理的苏启强。了解雷军的情况后，苏启强建议雷军继续开发加密软件。在苏启强看来，“很多事情，选定一个方向，每天都在坚持，不受干扰，最后肯定能有所收获”。

虽然雷军不太愿意再开发小产品，但他想想这样就能更多地接触计算机，还能打发枯燥的时间，于是，他听从苏启强的建议，继续升级在大学期间开发的Bitlok软件。此时距离雷军开发第一个版本已经过去了两年时间，雷军写软件的水平也有了很大提升。回头再看这款产品，雷军感觉它有很多不足，因此决定推翻此前的程序重写。

不过，这时再写软件比上学时麻烦多了，因为自己白天要上班。虽然研究所里的工作不忙，但也不能干别的。而且为了接触更新的计算机信息，雷军每个周末都要跑中关村，那里才是真正的“电脑一条街”，那里可以让他结识更多的电脑精英，了解最新的计算机技术。这样一来，他就只能利用周一到周五晚上的时间来写软件。

为了节省时间，雷军经常要用小时来安排晚上的日程表，有时完不成计划就直接熬通宵。每当万籁俱寂，雷军还坐在电脑前专注地写着程序时，他常常体会到一种莫大的精神鼓舞：自己在用别人睡觉的时间干活。一想到这里，他就感觉浑身都充满了力量和干劲。

由于刚参加工作不久，雷军哪怕干通宵，第二天早晨自己困得很，也不好意思请假。其实对于雷军来说，最大的痛苦并不是觉不够睡，或者薪水太少，而是自己的快乐没人可以分享。每次遇到难关时，身边没有人帮忙，只能自己硬磕；而当自己花费了很大力气终于跨越难关时，哪怕高兴得手舞足蹈，身旁也没有人可以分享，那种感觉让雷军很不爽。

即使是在这种寂寞的、无人分享快乐的日子，雷军还是顺利完成了加密软件Bitlok 1.0版的升级。这版Bitlok1.0软件后来被不少大型软件公司选用，如用友、超想、金山等，甚至在超过100万台的计算机上使用过。这才是最令雷军欢欣鼓舞的事。在此之后，雷军一直坚持开发加密软件Bitlok，使Bitlok出了一系列的版本，一直很受用户欢迎。

从这件事中，雷军也得出一个结论：产品是开发者和用户合作的产品，产品不仅属于开发者，也属于用户。如果说加密软件Bitlok比同类软件更好的话，那就是因为雷军一直在关注和采纳用户的意见，然后对其进行一次次的升级和完善。

当然，每一个软件研发者对待自己的作品都像是对待自己的孩子一样，充满了感情，愿意用心呵护，助其茁壮成长，雷军也不例外。虽然雷军写加密软件Bitlok 1.0的时候可能有些不情愿，但随着时间的推移，雷军对它的感情越来越深。即使后来进入金山公司，他也依旧没有放弃对加密软件Bitlok的更新和完善，最终使之成为盘古组件中的一部分。

遇见“中国第一程序员”求伯君

在结识求伯君之前，雷军对这个号称“中国第一程序员”的人早已有所耳闻。

20世纪80年代末，计算机在中国的普及率并不高，原因主要有两方面：一方面，当时的DOS操作页面过于专业，大多数国人无法接受；另一方面，它在汉字处理方面还存在一些缺陷，用起来不够方便。在这种情况下，市场上就涌现出一大批为了在DOS模式下实现汉字输入而努力开发软件的程序员，其中就包括中国软件史上的标杆性人物求伯君。只不过此时的求伯君还是四通公司的一名普通程序员。

说起四通公司，很多人应该不陌生。1984年5月，一群辞去了公职的科技人员靠着借来的2万元，在世界科技浪潮与中国改革洪流交汇之地的北京中关村成立了四通公司。凭借勇敢探索、锐意开拓的创新精神，四通公司取得了初创时期的辉煌。

1986年，四通公司研制开发了第一代MS系列文字处理机——MS 2400，之后又以MS系列文字处理机的销售为契机，建立了遍及全国各地的营销服务网，一度使公司的文字处理机的国内市场占有率高达85%以上。

紧接着，求伯君又向公司提出了一个新的研发设想：开发一款兼容PC端的文字处理软件。但令求伯君没想到的是，自己的这个想法遭到了四通高层的反对。因为如果真的开发出这样一款软件，就可能会强烈冲击自己公司的MS 2400系列文字处理机的销售市场，这不是在给自己挖坑吗？

遭到拒绝后，求伯君果断从四通公司辞职了。就在他不知道接下来该干点儿什么的时候，香港金山公司的老板张旋龙找到他，邀请他加入金山公司。求伯君接受了张旋龙的邀请，加入金山公司，之后便将自己的全部精力都集中在软件代码的编写上。历时一年零四个月的时间，1989年，求伯君写下了高达12万余行的程序代码，兼容PC机的汉字处理软件WPS 1.0就这样诞生了。

作为一款通用软件，WPS 1.0与之前那些只支持打印机的汉字处理工具有所不同，它可以让操作人员直接在PC端进行文字处理，单凭这一点，就足以吸引电脑操作人员选择使用。软件上市后，金山公司没有花一分钱做广告，仅仅几个月时间，WPS 1.0便风靡全国，占据了当时90%的市场份额。书店里摆满了《WPS使用教程》这类书籍，各类培训班也以教学WPS来招徕学员。当时，每套WPS的批发价是2200元，上市后连续多年销量都在3万套以上。

由于这款软件的成功，求伯君也成为当时计算机人心中神一般的存在，行业内都对他十分崇拜，雷军也因此成了求伯君的“粉丝”之一。虽然此时的雷军已经在武汉的软件圈内小有名气，但当他看到WPS 1.0的强大功能后，还是被震撼住了。他一直觉得，国内是没有人能开发出如此完美的程序的，他一开始甚至将WPS 1.0当成是某位外国程序员的“大作”。然而，当他得知这款软件是一个比他只年长几岁的中国人写出来的时候，更觉得难以置信。

在当时国人的眼中，WPS就是一款完美的办公软件，雷军也称它为“年度国产最佳软件”。从那时起，雷军就一直期待能见到求伯君。

不过，由于当时的电脑存贮和运算能力不足，WPS软件需要一块价值不菲的汉卡才能支持使用。雷军特别想买一套WPS软件用，可买一套下来就要花费2000多元，这对雷军来说是一笔很大的支出。没办法，同为软件高手的他选择了一条灰色捷径——解密WPS，并将其移植到普通电脑上直接使用。

这可不是一件容易的事，雷军几乎两周没怎么睡觉，才完成了这项大工程。在使用过程中，他还在软件原来的基础上做了一些增强和完善，让该软件更加多元、易用，身边的朋友都觉得这样更加好用。

因为这次破解，求伯君听说了雷军的名字。后来，求伯君回忆说：“WPS 1.0发布后，国内出现多个破解版，雷军那版最好。”

1991年11月，在一次计算机展览会上，雷军终于见到了求伯君。那次见面，求伯君给雷军留下了深刻的印象，后来雷军在回忆当时的情景时说：“我看到的是一个很英俊的小伙子，全身名牌，我当时真是有点儿被震撼了，觉得那就是成功的象征。”他还在内心为自己定下了一个目标：做软件就要做到像求伯君那样。

在展览会上，雷军难掩自己对求伯君的仰慕之情，把一张只印有自己名字和传呼机号的名片递给了求伯君。求伯君也把自己的名片递给了雷军。雷军发现，他的名片上赫然印着“香港金山副总裁”的头衔，这让雷军对求伯君更加敬仰。

一个月后，在北京大学南门的一家饭店，求伯君通过朋友联系雷军，请雷军吃饭。能被自己的偶像主动联系，这让雷军既意外又惊喜。让雷军更没想到的是，两人见面后，求伯君竟然开门见山地邀请雷军加入金山公司。

这一次，雷军能否找到真正属于自己的风口呢？

4

“我的青春，我的金山”

“有人问我，你投了那么多好公司，还亲手创办了小米，为什么接手金山？原因很简单，因为我爱金山。假如金山需要，我没有选择，我会全力以赴！”

成为金山的第六名员工

在同求伯君第二次见面时，求伯君热情邀请雷军加入金山公司。不过，求伯君并没有让雷军马上做决定，而是让他认真考虑一下。雷军并没有考虑太久，第二天他就把自己的决定告诉了求伯君：他愿意加入金山公司。

之所以这么快做出决定，是因为雷军当时的想法是：自己与其在研究所浪费生命，不如加入金山这样的公司，做自己最热爱的工作。雷军后来回忆说，他觉得金山很重视技术人才，心想，金山能造就一个求伯君，就能打造第二个、第三个……怀揣着成为“第二个求伯君”的愿望，雷军决定辞掉在北京研究所的工作，加入金山。

1992年1月，雷军离开北京，跟随求伯君来到珠海，加入金山公司，成为金山的第六名员工，这也成为他人生的转折点。对于刚刚大学毕业不久的雷军来说，在跨入金山公司大门的那一刻，他可能不会想到，自己将在这里奋斗16年，几乎将全部的青春与激情都奉献给了金山。雷军可能更没想到，在之后的数年中，他会与柳传志、王江民、段永基等，成为20世纪90年代第一批IT传奇人物，并带领金山公司成为那个时代最具传奇色彩的软件公司。

那时的金山已经是市场上最成功的软件公司了，甚至还打起了“民族软件”的大旗。加入金山后的雷军更是踌躇满志，希望自己能在金山做出成就，实现自己的梦想，成为一个像求伯君那样的人，做出一款伟大的产品。

后来，雷军在珠海遇见了去出差的王全国，他邀请王全国也一起加入金山。雷军对王全国说：“首先，金山有让程序员成功的传统，我们未来可以在金山成功；其次，金山有钱，可以支持我们干自己想干的项目；第三，金山有很好的知名度，是一个很好的平台。”

在雷军的带动和影响下，王全国接受了雷军的邀请，不但自己加入了金山，同时还带去了一批水平很高的程序员。

1992年8月，在求伯君的授权和支持下，雷军从珠海回到北京，牵头成立了金山北京开发部，由他自己担任经理。北京金山的主要任务是负

责WPS汉卡的技术支持，同时策划未来三到五年内金山的产品。

回到北京后，雷军立刻利用自己在圈内的人脉，招揽了一批优秀的程序员加入金山。为招徕人才，他还发布了一个招聘广告：“求伯君的今天就是我们的明天。”就这样，他在很短的时间内便打造出一支汇聚了20多名顶级程序高手的明星团队。

金山公司当时的主要项目仍然是WPS，雷军一进入金山就接触了这款软件，并逐渐对其进行升级开发。但是，他们很快就迎来了一个强大的敌人——微软。

当WPS在国内文字处理市场做得风生水起的时候，微软已经在世界范围内一扫六合，问鼎世界软件市场，成为该行业中当之无愧的翘楚了。1990年，随着Word 3.0版的推出，微软的Word软件销量开始节节攀升，从而在接下来的几年里成功控制了个人电脑文字处理器的市场。

到了1993年，Word软件进入中国市场后，很快就与WPS形成了直接竞争关系。求伯君和雷军也意识到了Word软件给金山带来的危机，并且意识到，在DOS系统操作下的WPS已经不再适应潮流的发展。要想赶上这波浪潮，金山就必须开发出Windows操作系统下的文字处理软件。

于是，从1993年开始，金山基本上停止了DOS软件的开发工作，转而开发新的软件系统。在这一大背景下，“盘古组件”的开发计划浮出水面。

“那年，我失去了理想”

在开发“盘古组件”的前期，雷军的设想是：这款基于Windows系统的汉字处理软件将成为金山历史上的里程碑产品。因此，他主动放弃了早已被大众熟知和接受的“WPS”这个名称，豪情万丈地将这款即将诞生的软件命名为“盘古”，希望它能像求伯君开发的WPS一样，在软件市场上开辟出一片新的天地。

“盘古组件”的计划非常宏大，设计将由6个软件组成，包括中文操作系统金山皓月、文字处理软件WPS、表格制作软件双城电子表、金山英汉双向词典、名片管理和事务管理等。简单来说，“盘古组件”是要将WPS、电子表、词典、名片等工具融合在一起，这要比当初的WPS 1.0复杂得多。在整个开发方案上，雷军都力求完美，希望“盘古组件”可以满足用户办公需要的所有功能，这也是他为这套系统软件起名“盘古”这个宏大名字的原因。后来，雷军回忆当初开发“盘古组件”时，说道：“我们希望盘古软件能在Windows平台上开天辟地，能把WPS的辉煌推到一个新的高度，所以当时我们心气挺高的。”

为了开发“盘古组件”，尽快抢占市场，金山投入了上千万资金。雷军也勇担重任，从1992年8月开始，历时两年多，他带领一群优秀的程序员夜以继日地编写程序。在很长一段时间里，雷军每天只能睡三四个小时，其余时间几乎都是跟团队一起研发这套组件。

在近三年的时间里，整个金山都在埋头研发，没有推出任何新产品，以至于当时负责市场的李儒雄实在闲得无聊，出版了一本名为《WPS轻松学习》的工具书，一下子卖了10多万册。

1995年4月，耗时近3年的“盘古组件”终于开发成功了，金山的每一位成员都激动不已，这是他们所有人的骄傲和期望之作。就像迎接一个新的生命一样，研发团队还没来得及庆祝，马上就投入策划、宣传和向市场推出的流程中。无论是珠海金山总部的同事，还是北京开发部的人员，大家都对“盘古组件”信心满满。

激动之余，雷军还迫不及待地为“盘古”的诞生写了一篇名为《WPS新篇章——盘古办公系统》的文章。他满怀信心地在文章中写道：

“早在1993年初，海内外用户对WPS的Windows版就已翘首以待，渴望能在Windows环境下实现WPS操作。……也是方正集团在计算机软硬件方面继推出大型电子出版系统和方正Super汉卡及全面代理DEC系列产品之后的又一次大举动。”

那年4月，“盘古组件”正式迎来了自己的新闻发布会，金山还邀请了20多家媒体到场参会。会后，金山又在各大新闻报刊上刊登系列广告，希望能尽快看到市场对“盘古组件”的正向反馈。所有人都在等待“盘古组件”开天辟地的那一刻，大家也都认为这将是一场只赢不输的战役。

然而，事实并没有像雷军和他的同事们所期待的那样。因为用户看不到“盘古组件”的明确用途，以至于广告发布了半个多月后，人们打来电话询问的内容通常都是“‘盘古组件’是个什么东西”。

雷军后来在回顾当时的情形时，不无感慨地说：“看我们当时的广告，读者可能不知道我们在说什么。我们以前都是搞技术的，从来没做过市场，‘盘古’所有的推广工作只是请方正办了一个新闻发布会，然后打了一气（个）千篇一律的广告，我们以为这样就算将市场工作做好了。”

在“盘古组件”上市前，金山原本预计“盘古”上市后销量能达到2万套，甚至连庆功宴都准备好了。然而，市场却无情地给他们泼了一盆冷水。上市半年后，“盘古组件”的销量仅有2000套，连预计的十分之一都没有达到。而金山在“盘古组件”的研发中已耗费了200多万元，这在当时也是一笔巨资。最后，“盘古组件”在市场中遭遇惨败，不仅没有给金山带来任何的盈利，还使研发、宣传的经费都血本无归，而且严重地打击了团队的士气。

很多年轻人当初之所以加入金山，就是希望自己能成为求伯君那样的人，功成名就。可自己努力了三年，换来的却是失败的结果。从情感上来说，他们无法接受这一现实。本来是一支势不可挡的队伍，在突然之间就失去了战斗力。金山在发展最高峰时，研发团队有200多人；“盘古”失败后，大部分研发人员都离职了，团队只剩下20多个人。

更糟糕的是，此前一直销量不错的WPS也开始出现下滑的趋势。到1996年，内忧外患的金山公司业绩一落千丈。最惨的时候，北京金山公司的账上只有几十万元人民币，连给员工发工资都出现了困难。

对雷军来说，这次失败让他彻底蒙了。不难理解，三年的努力最后几乎全部付诸东流，这种打击对于任何人来说都是巨大的。雷军一直觉得，自己加入金山之后就可以成为第二个求伯君，而他也一直坚信自己有这样的能力。然而，“盘古组件”的失败给了他当头一棒，也让他一下子迷失了方向。雷军说：“那年，我失去了理想。没有理想对于一个年轻人来说，是最郁闷的事情。”

1996年4月，备受煎熬的雷军向求伯君提出辞职，但最后被求伯君劝了下来，求伯君给了雷军半年的假期休整自己。

“曲线救国”，寻找新突破

1995年，对于曾经承载了中国软件光荣与梦想的金山来说，无疑是充满噩梦的一年。随着对中国用户使用习惯的熟悉，财大气粗的微软投入巨资研发了一款符合中国用户习惯的Word产品，并且在中国大力推广与宣传。原本被金山的WPS垄断的市场，就这样被微软打开了。

当时，金山公司正陷入“盘古组件”失败的泥沼之中，为了自救，他们不得不精疲力尽地迎战微软。由于后续资金不足，金山的反击显得力不从心。虽然金山也对WPS进行了深度优化，却仍然无法抵挡微软的强劲势头。

客观地说，不论是使用效果还是稳定性，微软的Word产品都远胜于同期的WPS。尤其是在1995年之后，Windows操作系统已经迅速将DOS系统淘汰，基于Windows系统下的Word实现了十分强大的兼容功能。在文字处理方面，Word所体现出的人性化和多功能也很快赢得了中国用户的喜欢。

后来，雷军也曾多次复盘“盘古组件”的失败，深刻地检讨了自己的不足。他坦言，当时的金山还没有足够的能力与微软抗衡，失败是早晚的事，金山在Windows上的动作还是太自负了一些。

不论客观环境如何，那次失败还是给雷军带来了巨大的打击，他第一次失去了人生的方向，感受到了梦想破灭的煎熬，同时内心也无比自责。他说：“我当时没有领好队，很多人都不想再做开发了，就离开了金山。当时那种失败的感觉，只能用‘兵败如山倒’形容。我每天都感觉到公司里的那种失败气氛，那是一种没法继续干的气氛。”

在求伯君的劝说下，雷军没有从金山辞职，而是从金山消失了6个月。在那6个月的时间里，雷军一直没有踏足金山，而是在家休整。雷军虽然不用再像以前那样没日没夜地工作，但他的内心丝毫没感到轻松，甚至常常失眠。

为了让自己尽快调整过来，雷军尝试各种方式为自己解压。后来他发现，每天下午出去跑步是个不错的方法，每次跑得精疲力尽时，他就对着天空大喊“我是最棒的”，以此来帮助自己增强自信心。

雷军经常形容这是他人生中一段最灰暗的日子。为了减轻自己的挫败感，他晚上睡不着时，就到酒吧蹦迪；早晨起来无事可做时，就打开电脑，泡在BBS上跟人比赛发帖子。不过，他发的帖子可不是软件程序，而是写信，有时一天最多能写上百封信。他后来回忆起这段经历时说：“那时候，BBS对我来说，就是一堆活生生的人，就是一个经常去的茶馆，总想去看看他们又在侃什么，然后忍不住发表一下自己的意见。”“那是一个互联网混沌初开的年代，那是一个BBS和Email几乎主宰了全部互联网的年代，那是一个充满青春理想和热血沸腾的年代。我玩BBS的时候，丁磊和马化腾他们是我们的站长，一个是深圳站，一个是广州站。周鸿祎大学刚毕业，他来北京的第二顿饭是我请他吃的，跟刚求职的小孩一样，可那时候我已经出道六七年了。”

1996年6月，雷军在BBS上发了一篇很有名的帖子——《我的程序人生》。其中有一段话是这样写的：“我并非天生喜欢电脑，上高中时也没有想过程序员的生活。我学电脑非常偶然，小时好友上大学时选择了计算机系，为了和这个朋友有更多的共同语言，我也选择了计算机系，开始步入程序人生的道路。”

经过半年多的调整和思考，那年的11月，雷军重新回到金山，以一个全新的自己与求伯君共同面对金山的残局。

这时，金山和雷军都面临着三个选择：第一，改行做保健品，因为就在金山陷入低谷的那两年，此前同样做过汉卡生意的史玉柱已经改行做保健品了，并且做得相当不错；第二，做房地产；第三，继续做软件开发，这一行他们最熟悉，但前面遭遇的打击也最大。

经过讨论，雷军和求伯君都一致认为，应该继续做软件开发。之所以如此，除了雷军内心深处依然对软件行业有着很深的感情之外，更重要的是雷军觉得，软件行业将成为下一个十年的先锋产业。他坚信，会有越来越多的资金涌入到这个行业中，只要金山坚持下去，就能重新回到中国办公电脑的桌面上。

但是，金山这时缺少资金，想重新开发软件可能难以维系。于是，求伯君就把张旋龙送给他的一套价值200万元的别墅卖了，这才使金山有了重整旗鼓的资本，雷军再次带领程序员开发WPS 97。

在金山陷入困境之时，一款播放软件“金山影霸”成功挽救了公司，虽然它没有为金山带来暴利，但也能维持金山的正常业务运转，使金山

不至于面临破产的结局。

雷军休整回到金山后，受“金山影霸”的启发，在开发新版WPS 97的同时，也积极转变思维，推动金山的“多元化”软件战略，只要是赚钱的软件，他们就研发，哪怕是小软件。在雷军看来，如果正面战场不能突破微软公司的全面封锁，那就努力做好“敌后”工作，把微软公司不愿意做，或者看不上、不屑做的小软件做好，这样金山就能“以战养战”，逐渐壮大起来。因此在那一时期，除“金山影霸”外，“中关村启示录”“金山词霸”“电脑入门”“金山毒霸”等软件先后推出。尤其是“金山词霸”，虽然一开始卖得不温不火，但后来一举成为词典市场上的霸主。

在小产品一路高歌的同时，金山的拳头产品WPS也在不断推进。1997年9月，金山新版WPS 97成功诞生，成为国内市场上第一个公开对抗Word的中文软件，也是最早运行在Windows平台上的国产文字处理软件。金山WPS 97上市两个月，销量便达到1.3万套，登上了中国办公软件销量排行榜的首位，以至于央视《东方时空》栏目要在比尔·盖茨来中国的当天，把雷军和求伯君也请去，让他们面对面地谈WPS 97如何挑战Word。在母校武汉大学做推广演讲时，雷军还和学弟学妹一起热血沸腾地高呼：“我要用未来十年和微软来一场豪赌”。

然而，此时的雷军还不知道，他已经错过了互联网发展最黄金的阶段。就是在这一时期，腾讯、阿里巴巴、百度相继成立，就连在方正写程序的周鸿祎也放弃了软件业，带着几名员工创办了北京三七二一科技有限公司。后来，回顾那段在金山的经历时，雷军坦言：因为自己坚持做WPS，让金山跟互联网擦肩而过，而金山后来所有的艰难痛苦，都与这个决定密不可分，包括后来金山杀毒软件面临360免费挑战时的困境。这也让当时的金山背了一个巨大包袱在长征。后来他反复复盘，并认为：“当年的那个决定叫作‘不顺势’，顺势就应该做互联网。”

从技术到管理的华丽转身

严格来说，金山是一个纯粹的技术性公司，即使是公司的高层，也几乎都是程序员出身，之后部分人才逐渐转型，做研发管理。这就决定了金山公司对市场营销不够重视，哪怕他们的产品很优秀，也不知道怎样才能让消费者最大可能地接受并购买。

1998年8月31日凌晨，为了顺利推广自己的新系统Windows 98，微软公司在北京海淀剧院门前举办了一场名为“午夜疯狂”的露天发布会。发布会上有香车、美女、乐队，大家聚在一起狂欢。但后来因为涉嫌扰民，被警方出面制止了。

从表面上看，那场发布会不是一件值得称赞的事，但它让雷军看到了营销、推广的另一种方式。已经开始专注市场开发的雷军第一次意识到，原来软件推广还可以这样做。这也促使他又一次反思“盘古组件”的失败，“盘古组件”之所以没能立足市场，其中一个根本原因就是它没能成功地与市场建立联结。换句话说，就是“盘古组件”当时只想立足技术，忽视了营销，以至于上市很长时间，大家都不知道“盘古软件”是干什么的。

在WPS 97上市之前，金山一直都面临营销不足的问题，雷军认为，当时的金山既缺乏对市场的敏感度，又缺乏市场营销能力，在技术上做得也有些偏早。这就需要企业有很强的营销能力才能说服用户，而金山偏偏又不具备这样的能力，所以出现问题在所难免。而且，金山虽然聚集着一大批程序高手，可却没有人愿意做营销，毕竟做营销需要一切从头开始。

也是从那个时候起，雷军萌发了做营销的念头。

事实上，从1992年担任北京金山开发部经理开始，雷军就已经在从事管理的工作了。1994年，雷军担任北京金山软件总经理。1998年，联想注资金山，之后雷军又出任金山总经理。而营销作为管理者必备的一种能力，自然也是雷军必须学习的一课。因此，雷军不得不放下程序高手的架子，转身学习如何做营销。在雷军的管理下，金山也逐渐从一个注重技术的公司转变为一个既注重技术又注重营销的公司。

在看到微软的营销策略后，雷军决定现学现卖。于是，金山公司请到了当红歌手白雪、零点乐队，又联系了北京友谊宾馆，同时组织人手印制海报，宣传金山公司将在北京友谊宾馆举办“秋夜豪情——‘金山词霸III’首发仪式”。

1998年10月10日晚8点，北京友谊宾馆前的广场上人山人海。作为“金山词霸III”的代言人，白雪和零点乐队都献上了精彩的节目。两个小时的首发仪式高潮迭起，定价48元的1000多套“金山词霸III”被抢购一空，10台“问天”电脑与15台LJ2110P激光打印机作为抽奖奖品，也被参加活动的人们全部抽走。

这次的产品发布会也是金山第一次大规模的市场推广活动，开启了金山进行营销运作的先河。后来，求伯君和雷军称这是一次完美的、无懈可击的商业运作。活动反响十分强烈，“金山词霸III”在很短的时间内就售出3万多套。

但是，这种火爆的状态并没有维持太久。发布会的热情消散后，“金山词霸III”的销售便逐渐趋于平淡。雷军对软件市场分析后发现，“金山词霸”的目标用户大多是英语较好的人，还有一半以上的用户是因价格低廉而选择购买这款产品的中低端消费人群。与此同时，市场上还出现了盗版软件，这对“金山词霸”也是较大的冲击。

针对以上这些问题，雷军进行了一系列的思考，最终决定干一件大事，就是进行价格改革。一直以来，金山产品的价格都比微软产品的低，即使微软的Word软件动辄几百元时，WPS也始终奉行低价策略。

1999年，“金山词霸2000”和金山的新产品“金山快译2000”相继推出，当时公司坚持将这两款软件的价格定为48元，但雷军提出了异议。他认为，在盗版横行的软件市场，价格就是用户最关心的问题。自己经过较长时间的调查后发现，用户普遍能接受的正版软件价格是在30元以下。因此，他提议将两款软件定价为28元。

在争取到代理商、经销商的承诺后，1999年10月21日，金山公司直接将“金山词霸2000”和“金山快译2000”从48元下调到28元，展开了一场名为“红色正版风暴”的营销战。仅仅3个多月，两款软件的销量就突破了110万套，刷新了中国正版软件销售的纪录。作为国产软件史上零售最多的正版软件，中国国家图书馆还将“金山词霸2000”和“金山快译2000”作为永久收藏品。

2000年前后，雷军经常出访海外，那时他更加坚信这样一个思路：金山想做大市场，必须走多元化道路。他认为，纯粹的通用软件公司做到当时，都没有任何一家上市，因为没有长大的环境，毕竟这是一个艰难的行业。

因此，在此后的7年多时间里，在雷军的努力下，金山逐渐从单一的办公软件转战工具软件，从工具软件转战杀毒软件，从杀毒软件转战网游市场。雷军把金山从一个单产品、传统的软件企业转型成为一家产品线丰富、国际化拓展攻势猛烈、深合互联网时代发展规律的新锐互联网公司。这是金山历史上具有里程碑意义的行为。

那时的雷军，已经是一个成功的管理者兼精明的商人。雷军从技术研发到管理的华丽转身，看起来很美好，但他吃了很多苦头。从对管理、营销一无所知，到带领金山一步步走向强大，其中经历的辛苦更是难以言说。雷军也曾担心自己做不好，但好在他坚持了下来，并且熟练地切换到管理者的角色。在个人不断成长的过程中，他也为金山制定了最核心的经营理念：对于当时的金山来说，市场占有率比企业收入更重要。

八年苦战，金山终上市

1998年，联想入股金山，以450万美元的价格购买了金山30%的股份，成为金山单一最大股东，也给金山带来了新的生机。为了更好地适应这种变化，金山不得不进行重组，联想集团高级副总裁杨元庆成为金山公司董事长，原来的一把手求伯君成为金山公司总裁，雷军出任总经理。那一年，雷军29岁。

关于这次任命，雷军一开始是抗拒的。他的梦想是成为中国最好的程序员，而不是做一个管理者，但为了不辜负联想董事和求伯君的期待，他只好勉为其难地接受了这一任命，并表示一旦有合适人选，自己就会主动让贤。

1999年前后，金山开始对在香港上市的可能性进行内部讨论。之所以选择在香港上市，是因为当时内地的IT企业都在香港上市。以金山当时的情况，是有条件在香港的创业板上市的。考虑到1997年爆发的亚洲金融危机的影响，香港股市低迷，香港创业板市场只有三四家公司的股价在IPO（全称Initial Public Offerings，首次公开发行）之上，金山的第一次上市计划便搁浅了。

2000年和2001年，金山又先后考虑在内地主板和创业板上市，而主板上市要求企业必须有连续3年的盈利。为了达到这个条件，金山几乎是“一直戴着手铐脚镣行走”，这也导致金山在投资和业务策略选择方面非常痛苦，因为上市还需要支付巨额的审计费、律师费等中介机构费用，所以即使手里有钱也不敢花。他们担心一旦花钱就会产生费用、出现亏损，继而达不到上市条件。

可让雷军没想到的是，这一次的上市计划再次落空。网络泡沫的破灭，导致美国纳斯达克市场惨不忍睹。看到纳斯达克市场那个“标杆”跌落神坛，中国内地的创业板也突然间冷却下来。

金山的上市计划一推再推，导致金山很多优秀的员工选择了离职，因为他们都为金山付出了很多，而IPO是金山兑现承诺的机会。由于上市的承诺一直无法兑现，员工对金山和雷军都产生了质疑和不满，同时也逐渐失去了耐心和信任。

2003年，雷军决定放弃在国内主板上市，金山准备了8000万元人民币，决定孤注一掷，全力以赴进军网游市场。

经过一年多的努力，金山在网游业务上大获全胜。雷军感觉到，金山已经进入一个高速发展期，可以再考虑上市问题了。于是，雷军再次把目光投向美国纳斯达克交易所，因为当时该交易所正在热烈地追捧网络游戏概念股。

然而，坏消息再次传来：美国颁发《萨班斯法案》，列出了关于网游的相关审查制度，把金山挡在了上市的门外。

2006年初，金山的大部分董事认为，错过了2003年的上市机会，金山应该把握住这次在纳斯达克的上市机会，这可以为金山走向国际奠定基础。但雷军认为，过去几年金山的步子走得太大、太快了，他建议金山把步子再放慢一点，调整好状态，冒进不是一个成熟企业的做法。

经过多轮次的交涉后，雷军终于说服董事会暂缓上市，改上市为私募。同年8月，金山获得了一笔7200美元的风险投资。这一次，金山准备在接下来的一段时间里加快发展速度，在技术立业的基础上开始逐渐实施国际化战略。同时，金山也再次启动了香港主板上市计划。

在金山上市之前的半个月，雷军和求伯君一直忙于“全球公演”，为马上到来的上市作准备。2007年9月18日，金山上市路演的第一场投资者推介会在香港举行，金山的高管、雷曼兄弟、德意志银行代表等，向投资者介绍了金山软件的辉煌历史和可预期的未来。投资者对金山表现出了很大的兴趣，金山也实现了路演的价值。

雷军每天都忙得不可开交，不辞劳苦地为金山上市做幕后工作，会见各方投资者。后来雷军称，自己在路演期间一共见到了173家投资者，有世界上最大牌的投资者，也有世界顶尖的投资者，每个投资者的时间只有45分钟，而雷军要在这45分钟内尽快将金山的优势传达给对方，帮助投资者了解金山，保证金山证券的成功发行。

投资者的兴趣和信任是金山能够成功上市的最好保证，也是对雷军路演的肯定和认可。经过两周的路演之后，2007年9月29日，金山股票定价揭晓，股价定为3.6港元。按这个价格，金山将通过此次IPO融资到7.6亿港元。

这一消息披露的第二天，雷军和他的团队回到了北京。他说：“路演期间，几乎每天晚上都会见到很多投资者，而且还需要做功课。虽然我们很兴奋，但真的太累了。”

2007年10月9日，为IPO苦战8年的金山，终于在中国香港敲响了上市的钟声。香港交易所里发生的一切都被新浪科技全程直播，1600多名金山员工在大屏幕前分享了这一激动人心的时刻。

雷军拒绝了秘书为他准备的官方文本，亲自撰写了一封致全体员工的信，信中有这样一段话：

从1988年创办至今，金山经历了19年的风风雨雨。创业初始，我们憧憬“让我们的软件运行在每台电脑上”；事业低谷，我们依然渴望把金山办成世界一流的软件技术公司。在残酷的产业生存环境和浮躁的商业氛围里，我们始终坚持技术立业，我们始终坚持用户至上，在每个十字路口，我们选择了胜利的方向……

从功成身退，到王者归来

经过8年的努力，金山终于成功上市，但雷军没有感到兴奋，相反，他的感觉是身心俱疲。雷军后来回忆说：“这中间的压力很难表达，像跑马拉松一样，原来是一个目标，只是把金山做好，并且完成IPO。其实IPO只是企业发展的一个阶段，但对我来说却像是攀登珠穆朗玛峰一样。原来以为只是累了，但是休假四周后还是身心疲惫。”

因此，金山上市之后，大家发现雷军瘦得厉害，他穿的衬衫从41码变成了38码。客观地说，雷军确实累了。进入金山16年来，他从来没有真正意义上放松过，每天都紧绷着神经处理各种各样的事务。雷军做程序员的时候，加班加点编写程序是家常便饭；进入管理层后，每天要处理的事情更多了，他几乎每天都顶着巨大的压力进行分析和做出决策。金山一天不上市，雷军就一天也不敢松懈，因为这是他自己做的一个证明，也是对金山全体员工做的一个承诺。

2007年12月的一天，雷军用一种复杂的心情写了一封邮件，其中有一部分内容如下：

1992年1月4日，我作为第六名员工加入金山。与一群优秀的人一起创业，我备感自豪。更为激动的是，我能有机会担任总经理/总裁/CEO等职九年多时间，带领金山成功上市。在此，我非常感谢求总、感谢董事会，也特别感谢和我一起并肩作战多年的战友们。

今天，我要告诉大家一项重要的决定：董事会批准我辞去CEO等日常管理职务。目前，公司进入了一个前所未有的稳定持续成长的新阶段。经过一段时间的冷静思考，我认为目前到了可以从日常工作中脱身的时候。

雷军的闪电离职，让许多老金山人都无比震惊。不论是在对抗微软的艰难时期，还是在漫长的上市过程中，雷军始终都坚守金山，不曾放弃。大家认为，雷军这位与金山几乎融为一体的CEO，会将金山作为自己的最终归宿。不少人甚至对雷军的离职原因进行了各种各样的猜测，其中猜测最多的就是雷军与求伯君意见不合，导致雷军离职。对此，求伯君说：“外界有传言可以理解，但却不真实。”

得知雷军离职的消息，张旋龙既震惊又生气，他第一次对雷军发了脾气。求伯君还跟雷军彻夜长谈，希望雷军慎重决定。但他们都没有劝服雷军，雷军还是坚持了自己的决定，选择功成身退。

那时的雷军一定没想到，4年后他将再一次临危受命，执掌金山。2011年7月7日，金山软件宣布雷军接替求伯君，担任金山董事长的职位，而求伯君因为“健康原因”准备在半年后退休。

那么，雷军为何在4年后又重回金山呢？

这还要从雷军2007年离开金山说起。金山上市后，虽然表面并没有太大改变，但其实内部已经发生了很大变化。2009年，求伯君将金山旗下的游戏、办公软件和安全软件三大业务拆分成三个独立的公司，并于2010年宣布了多项重要人事任命。就在所有人以为金山就这样温和地发展下去时，没想到金山那一年的情形发生了转折。2010年的前三个季度，金山的营业额持续下滑，就连占主要收入来源的网游业务也陷入低迷。

除此之外，占金山应用软件大部分收入的安全业务也遭到严重挑战。原本新成立的金山安全子公司是准备在创业板上市的，但“金山毒霸”遭到了360等新兴网络安全公司免费策略的冲击，业务上表现出大幅萎缩的趋势。2011年，“金山网盾”也遭到竞争对手360软件的严重冲击，业务量不断下降。同时，金山软件的股价也出现下跌趋势，从2009年最高的9.17港元跌至4港元左右。

那段时间，求伯君的压力可想而知。金山不能一直处于这种被动防御的状态，而应该主动出击，寻找机会。在求伯君看来，那个能寻找或创造机会的人就是雷军。求伯君一直很认可雷军的能力，虽然雷军从金山辞职了，但他仍然为雷军保留着办公室。当金山再次面临困境时，求伯君想到的第一个人也是雷军。

不过，当时的雷军已经比刚刚从金山辞职时有了很大的变化。在过去那段时间，雷军不但在投资界做得风生水起，还创办了小米公司。但在求伯君和张旋龙的多次劝说和邀请下，同时也出于对金山的情感，雷军还是决定临危受命，重新返回金山，帮助金山渡过难关。

回归金山之后，雷军主要做了两件大事：

第一，使金山安全与可牛软件公司正式合作，成立新的金山网络公司。自此，“金山毒霸”宣布全部免费，用以对抗360的免费杀毒软件。

第二，接受腾讯对金山的注资，与腾讯全面合作，二者以“联姻”的方式共同对抗360。这对于金山来说非常重要，充裕的资金加上强大的合作伙伴腾讯，这是360所不具备的实力。

在多数人看来，此时雷军接管金山并不是一个明智的决策，因为当时的金山面临着太多问题。雷军还有能力帮助金山重现辉煌吗？

很快，这一问题就通过金山股价的攀升给出了答案。2013年9月，经过雷军两年的调整，金山股价上涨到17.48港元，公司市值超过206亿港元，一下子增长了近400%，一跃成为港交所表现最好的股票之一。

回顾金山的发展历程，不难看出，除了与创始人的认知不断提升有关，还与时代大背景对创新企业的支持息息相关。金山创立于中国软件企业大发展的时代，踏进了互联网时代，最后需要在移动互联网时代实现追赶。而雷军在多年的创业经历中逐渐体会到，一家公司的增量远比存量更重要。公司要想长久发展，就要符合时代趋势，并有巨大增量潜力的业务。

进入21世纪后，全球科技创新进入空前密集活跃时期，新一轮的科技革命和产业变革正在重构全球创新版图，进而推动整个产业结构的转型升级。在这一时代大背景下，国家也更加鼓励科技创新。2015年，中国全社会的研发投入已超过1.4万亿元，其中企业投入占到77%。这说明，企业已经成为中国科技创新的主体之一。处于转型时期的金山，正是时代和政策红利的受益者之一。

雷军抓住了这一时代大趋势，同时凭借自身在产业方面的实战经验，以及在风险投资界的人脉资源，从容地将“产业+资本”的模式落地。这也是雷军的商业智慧、操盘能力与时代大趋势融合的结果。

5

变身天使投资人

“在每个项目投资之前，我要叮嘱创始人两点。第一，我不要投票权，100%支持你，只要不做假账不违法，公司不翻船。第二，我会给你很多建议，但这仅仅是建议，你要有自己独立的观点。假如按照我说的做，对了，是你的功劳；错了，也是你的责任。”

预见电子商务的未来

1987年以前，中国人还不知道互联网为何物。1987年9月14日这天，在北京兵器工业计算机应用技术研究所的一间办公室中，中国人发出了第一封邮

件：“Across the Great Wall we can reach every corner in the world.”由此揭开了中国人使用互联网的序幕。

1994年4月20日，NCFC（全称为National Computing and Networking Facility of China，中国国家计算机与网络设施）工程通过美国Sprint公司连入Internet的64K国际专线开通，中国实现了与Internet的全功能连接。自此，中国被国际上正式承认为拥有全功能Internet的国家。

1995年初，马云去美国第一次接触了互联网。回国后，马云专门请人给自己的翻译社制作了一个中文网页，3个小时内就收到了4封邮件。这让马云意识到，互联网必将改变世界。

彼时的互联网浪潮尚未兴起，电子商务更没有得到大规模的开发。而雷军对互联网的兴趣已经日渐强烈，并且他也敏锐地意识到，互联网和电子商务将成为未来的发展趋势，未来的互联网浪潮将势不可挡。

其实，1993年时，雷军就曾被一个朋友带到中国科学院高能物理研究所的Internet机房，看到屏幕上一行行的Unix命令不断地刷新、跳跃，他当时就下载了一个软件。由于缺乏索引，加上不太会操作，他花了半天工夫才找到自己想要的工具软件。然后，他将自己刚刚完成的一个小工具上传至国际上的好几个软件下载站点。回到家后，雷军就给远在美国的一个工具软件作者打了个电话，详细了解了关于下载站点的事项。几天后，雷军再次登录Internet，发现自己上传至下载站点上的工具软件得到了不少好评。

从那时起，雷军对互联网的关心就开始了。

1995年底，创建四通利方的王志东告诉雷军，他们开办了一个Internet站点。四通利方是由香港立方投资与北京四通集团共同投资成立的，由王志东主持开发Richwin中文平台，这也是全球唯一的支持多个操作

系统，并全面支持互联网应用的多内码语言支持系统，在全球中文用户中比较受欢迎。作为软件公司，四通利方的互联网网站一开始就主要做Richwin升级使用。雷军到这个网站看过，发现上面没什么人气，还不如BBS人气旺盛。

也是在1995年，毕业于麻省理工学院的张朝阳从美国回来，在一家名叫ISI的美国公司担任中国区首席代表。美国ISI公司的主要业务就是将来自中国、波兰和全世界新兴市场的商业信息都汇集在一个服务器上，再通过付费方式提供给美国华尔街的各大投资公司。而张朝阳的主要工作就是从新华社收集信息，建立中国的信息数据库。由于ISI在中国没有域名，张朝阳便以中国域名申请了ITC，这就是搜狐公司的前身——爱特信。

那时，雷军还是金山软件的总经理，他的主要精力都放在如何带领金山的WPS与微软展开竞争上，即使内心感知到互联网已是大势所趋，但也无暇顾及。后来雷军表示，如果不是那时金山软件发展不错，自己可能也会转型做互联网。

在互联网战略上起步较慢的雷军，不甘心就此错过好时机，于是将目光投向那些可以收购的互联网资源。

1997年5月，当时混迹在BBS上的丁磊在广州成立网易，开始用自己的钱开发一款分布式免费邮件系统。1998年4月，微软用4亿美元收购Hotmail的举动启发了丁磊，于是他开始依靠售卖软件系统获利。很多人都找丁磊谈投资，其中也包括雷军。雷军提出，自己愿意以1000万元收购网易，可丁磊没有接受。仅仅两个月后，网易就融到了1000万美元的资金，估值高达6000万美元。

1998年，雷军出任金山软件CEO。那一年，腾讯、新浪、搜狐等先后成立；1999年，马云创立了阿里巴巴；2000年，李彦宏创建百度。至此，中国掀起了一股互联网热潮。看到这些互联网先行者纷纷做得热火朝天，雷军更是跃跃欲试，迫不及待地想要让金山迅速进入互联网领域，在互联网浪潮中占据一席之地。

2000年9月，雷军偶然发现了一款名为FoxMail的邮件终端，这款软件在短短4年间就吸引了200多万名用户，并且被美国最知名的科技网站ZDnet评为五星软件。雷军看上了这款软件，想购买下来，但由于他当时正忙于联想注资金山的事，就让研发部的同事去跟FoxMail的张小

龙谈，结果没谈成。之后不久，博大互联网络公司以1200万元收购了FoxMail，张小龙加盟博大，任首席技术官。雷军对错失那次机会感到十分后悔。

创办卓越网

1998年8月，金山软件得到了联想的注资，成为中国通用软件业的第一大公司，业务逐渐走向正轨。那时，雷军才觉得自己有余力做一些自己的事情了。而当时飞速发展的互联网业务，无疑是雷军最关注的事情。

于是，雷军联系了此前在BBS上认识的一位朋友高春辉，希望能和他合作，一起投资开设一个网站。两人沟通之后，最终决定做一个基于金山的软件下载网站。

然而，雷军把自己创办下载网站的草案递交金山董事会讨论时，却遭到了众多董事的反对，他们认为创办下载网站的方向与金山软件的方向相差太远。雷军不想失去这次机会，他反复强调说：“如果此时不做，我们肯定会落后。与其失去发展的机会，还不如先拿出50万试试。”在雷军的强烈争取下，最终董事会勉强同意了雷军的这个提议。

1999年2月，在雷军和高春辉的努力下，卓越网作为金山的一个事业部上线试运行。由于高春辉是技术人员出身，卓越网上线运行后，他一直亲自做软件下载的栏目更新。仅仅半年时间，卓越网就在CNNIC网上排名中位列第33位，一跃成为比较知名的中文软件下载网站。对于卓越网的出现，有人评价说，它是雷军在互联网泡沫时代打造出来的一艘“鱼雷快艇”，可见其发展速度之快。

2000年5月，卓越网从金山事业部拆分出来，成为独立公司，由金山控股投入1000万元，占70%的股份；联想投入600万元，占30%股份。雷军任卓越网董事长，为扩大规模，雷军还新招了100多名员工，这些人后来几乎都成为影响中国互联网的实力派人物，其中，最有名的要数王树彤和陈年。同时，卓越网也正式改变过去软件下载的经营模式，开始走电子商务之路，主营图书、音像、软件、游戏、玩具等文化娱乐消费产品。

应该说，卓越网是雷军一手拉扯起来的，他对其倾注了很深的感情。他一直强调，卓越网“要做中国的amazon（亚马逊）”。但随着卓越网的发展，雷军发现，卓越网与亚马逊（创立于1995年6月）之间的差距不是短时间内就可以缩短的。

亚马逊创立仅两年时间，它的网上书店便神话般崛起，一跃成为全球最大的网上书店。1997年5月，亚马逊以每股18美元的价格在美国上市，收盘时，每股价格飙升至94美元。

1999年，美国《时代》周刊将亚马逊创始人贝佐斯作为当年的封面人物。前《时代》周刊总编辑艾萨克森说：“贝佐斯这个人不仅改变我们做事的方式，也协助我们铺平了将来的道路。”

就是在亚马逊网站最火的时期，雷军将卓越网从软件下载业务转向做电子商务，并将目标定位“做中国的amazon”。但是，雷军渐渐发现，卓越网暂时还不能学习亚马逊，而是需要走精品路线。精品策略的优势在于供货品种少、库存足、供货周期短，由此就保证了交货时间，方便与用户之间建立良性联结，培育用户对产品的忠诚度。

很快，属于卓越网的契机就来了。影片《大话西游》上映，同时也在网上掀起了热潮，但由于它的VCD售价偏贵，在书店和商场都卖不动。于是，卓越网就将某出版社积压的一批VCD低价购入，然后以20元一套的价格在网上售卖。这个价格与当时的盗版价格几乎相差无几了，因此立即受到用户欢迎，最高时一天可以销售5000余套，创造了相当不错的销量。

2000年7月，陈年又从厂商手里以每套7元的价格购买了所有的《大话西游》VCD 7000多套，然后在卓越网上以4元的低价售卖，仅仅一天就售出了5000多套。原计划一周卖完的7000套，不到两天就卖光了。虽然每套亏损3元，7000多套共亏损了3万多元，但让卓越网获得了极高的人气和口碑。

紧接着，雷军又相继推出各种产品来保持卓越网的人气。比如，2001年，卓越网在一个月內就售出了5000多套图书《丁丁历险记》。2002年，卓越网在一周内又售出了1万多张老狼的新专辑《晴朗》。之后，卓越网又陆续策划、包装并出品精品图书，如《史努比的故事》《小强填字》等。

2003年的“非典”过后，各个网站都进入飞速发展时期，卓越网每个月的图书销售额达到1000万元左右，甚至还有过仅5天便突破1500万元销售额的销售纪录。到2004年，卓越网抵达鼎盛时期，成为国内B2C电子商务的领军者。雷军又先后在北京、上海和广州建立了订单处理中心，并且配有一个由30家配送中心组成的配送网络。

这些数据看起来十分令人振奋，卓越网似乎已经非常成功了，然而，卓越网的盈利情况一直不理想。2003年，卓越网全年营业额是1.5亿元，但这个数据也只达到了收支平衡，根本没什么盈利。雷军也看到了这个事实，他说：“以卓越网目前的盈利，股东想收回投资恐怕得10~20年。”

卓越网的这种情况也是由当时的互联网发展趋势所决定的。2003年前后，正是互联网电子商务网站“烧钱”的时期。而卓越网想成为中国电商行业的领导者，就需要带动整个产业，吸引更多的人到卓越网上购物。在这个过程中，投入的资金远比想象中多。

随着资金投入的不断增大，盈利远比预期的要少，卓越网似乎已经没有足够的力气继续前行了。面对这种情势，雷军眼前只有两条路可以选择：吸引资金，获取融资。

第一次接触风险投资

卓越网长时间无法盈利，不仅股东越来越不满，雷军自身也感到压力很大。作为卓越网的创办者和核心人物，雷军很清楚卓越网不盈利的问题所在。要想改变当时的现状，就只能吸收投资者的注资，为卓越网增加资金。

2000年时，联想曾向卓越网注资，后来加上王树彤与雷军个人的投资，最后卓越网获得了2000万元的投资。而随着卓越网越做越大，所需资金也越来越多。卓越网在刚刚起步时，每天处理100单很容易，但从100单到500单，就会面临库存不足的问题。后来，卓越网可以日处理1万单，但再到10万单就非常艰难，因为这意味着要有足够多的库存和足够大的库房。网民每天打开网页，在上面购买自己想要的商品，看起来稀松平常，但背后的网站需要一个庞大的供货平台，而支撑这一平台的是一系列技术维护、流程管理、成本控制、物流配送等系统。同时，电商平台还需要投入巨大的资金进行广告宣传，再加上国内当时的配送系统尚不健全，支付手段也不成熟，电商就是在用真金白银向用户渗透网络购物的概念。

卓越网要想做好以上这些工作，所需资金数额巨大，平时难以盈利也在情理之中。缺少资金，卓越网就只能不断地向外界寻找资金。

2001年，雷军从香港、台湾等地的投资机构募集了2500万元资金，但这些资金也仅够卓越网维持在北京、上海和广东三个地区的网上业务，想继续扩大地域范围几乎不可能。当时的金山软件和联想也无力再为卓越网投资，因为金山已经将主要业务放在WPS和网游市场方面，而联想也将更多投资放在一些中小企业身上。

直到2002年底，来自美国的老虎科技基金联系卓越网，表达了自己想为卓越网投资的意向。老虎科技基金所属的老虎基金在美国与索罗斯的量子基金齐名，也是最早进入中国市场的美国风险投资公司之一。这次向卓越网投资，老虎科技基金非常大方，直接向雷军表示，卓越网无论需要多少钱，他们都会投。但考虑到金山软件和联想不愿意过分稀释自己的股权，雷军只接受了5200万元的投资。

这是卓越网的第三次融资，也是雷军第一次接触风险投资。有了这笔投资，雷军对卓越网的未来更加充满信心。从2003年4月起，卓越网开始盈利，并有望到当年年底实现收支平衡。

然而，让雷军没想到的是，卓越网的盈利只是昙花一现。这一方面源于电子商务的发展本身就存在很大变数，另一方面则是因为国内电商市场竞争激烈，卓越网面临来自淘宝、京东等强大对手的竞争，且市场份额越来越无法与这些对手相提并论。

卓越网的经营状况让股东越发不满，投入的不断增加也让股东们对它失去了耐心。2004年2月，卓越网开始了第四次融资，让雷军没想到的是，这次卓越网引起了亚马逊的关注。

早在2003年8月，英国《经济学家》杂志曾发表了对当当网的封面报道，称当当网正在创造一个华文电子商务的奇迹。看到这篇报道后，亚马逊便决定进入中国市场。2004年2月，亚马逊副总裁达克率领代表团来华，参观了当当网的IT运营模式与库房。两个月后，亚马逊的一行人再次来到当当，表达了收购当当网的意向，并承诺在收购之后，当当网的品牌与管理团队都将保持不变。但是，当当网创始人李国庆和俞渝夫妇称当当网只接受战略投资，由此拒绝了亚马逊的收购要求。

被当当网拒绝后，亚马逊又将目光投向了卓越网。这时，卓越网正在进行第四次融资。于是，卓越网与亚马逊展开了谈判，谈判结果是：雷军彻底放弃卓越网，由亚马逊完全接手，全资并购。

2004年8月9日，卓越网与亚马逊正式签约。亚马逊在纳斯达克宣布，正式收购卓越网，交易金额约7500万美元，其中涉及7200万美元现金及员工期权。卓越网成为亚马逊全资子公司。

对于这次并购，雷军说：“双方所有条件都能够接受，就是个好交易，不是吗？如果这家公司将来成为非常成功的公司，我个人不会失落，而是会感到骄傲和自豪，创业者的功劳和荣耀也许就在于此。”

事实上，雷军的心情远没有这么轻松和愉快。他也曾考虑再对卓越网进行融资，但后来还是放弃了。在那之前，很多投资者都是追着创业者和企业跑的，上千万的投资也只能换取少量的股份。然而到了2000年之后，市场泡沫破灭，投资者就越发保守了。他们虽然也愿意投

资，但在价码方面越要越高，动不动就想控股，这对于企业来说无疑是难以接受的。在这种情况下，除了把卓越网卖给亚马逊，雷军似乎没有更好的选择了。

雷军很清楚这一点，但让他把自己一手创立的卓越网卖掉，他的内心还是非常不舍的。很长一段时间，雷军都深陷痛苦之中，他说：“对美国人来说，亲手创办一个公司并卖给跨国巨头，可能是非常大的成功；但对中国人来说，就像卖掉自己的子女一样。那一个月的时间内，我几乎每天都在想卖还是不卖，自己很不舒服。”

为了能从这种情绪中摆脱出来，雷军强迫自己忘掉卓越。一开始，他还每天登录卓越网看看，甚至买点东西。后来，他就强迫自己不再上卓越网，也不在上面购物。

可以说，这件事给雷军带来了刻骨铭心的教训，后来他创立小米公司，最强调的就是风口和融资能力，“站在风口上，猪都能飞起来”，“要有一笔永远也花不完的钱”，别人可能觉得这就是一些“鸡汤语录”，但对雷军来说，这些都是他自己的惨痛教训。

2007年，作为亚马逊全资子公司的卓越网被更名为“卓越亚马逊”。此后，卓越的痕迹逐渐淡化。2011年，“卓越亚马逊”正式更名为“亚马逊中国”，并启用新的Logo，更多地向亚马逊靠拢。

雷军听到这些消息后，显得有些伤感，他在微博上写道：“卓越永远活在我心里。”

“天使投资是我的业余爱好”

雷军忍痛将自己一手创办的卓越网卖给了亚马逊，手握卖卓越网换来的7500万美元，他有些迷茫。经过一段时间的调整和思考，他决定拿这笔钱做一点有意义的事。既然自己的创业梦想已经受挫，那么为何不帮助别人实现梦想呢？

于是，雷军决定把这笔钱拿出来做天使投资。

当时，“天使投资”在国内还是个新鲜词，缺乏完善的法律和制度保障，投资成功率较低。但雷军觉得，只要把握好风口，找准商机，成功就不难。

雷军的第一个天使投资项目是在2004年投资的拉卡拉。那时雷军还在金山担任CEO，有一天，他接到一个电话，是当时君联资本（原联想控股总裁）的朱立南打来的。朱立南之前曾与雷军一起投资卓越网，这次他打电话给雷军，是想向雷军了解一个叫孙陶然的人。

朱立南与孙陶然结识后，觉得孙陶然想做金融服务的想法很不错，但碍于对孙陶然了解不多，所以就给雷军打了个电话，向他了解一下孙陶然的情况。雷军也很认同孙陶然和他的为人以及做事风格，他对朱立南说：“孙陶然很厉害，他一定能做成。”朱立南觉得，既然雷军也看好孙陶然的项目，何不一起出钱投资呢？于是就邀请雷军加入，雷军毫不犹豫地答应了。

后来，雷军在博客上公开称拉卡拉是自己作为天使投资人的第一笔投资时，写道：“当时我确实没搞懂他想做的事情，但我还是毫不犹豫地决定投资。”

2004年底，孙陶然获得了来自联想及雷军的第一轮200万美元的融资，其中联想出资100万美元，雷军和孙陶然各出50万美元，拉卡拉成立。雷军的这笔投资也成为拉卡拉这个电子支付服务平台的启动资本。

雷军不仅投资，还帮孙陶然参谋了很多创业问题，孙陶然后来说：“雷军基本上相当于‘拉卡拉’的半个创业团队。”“雷军是百战归来再天使，这样的人给创业者投的不仅仅是钱，还有宝贵的历练和经验。”这

次投资也让雷军了解自己的投资实力，他也从小试身手逐渐成为一名真正的投资达人。

在雷军的观念中，天使投资要做的就是**在初创企业的初期投入一两百万元的资金，剩下的就是“知心大姐”的工作了——成功时一起举杯相庆，失败时听听创业者讲一讲他的酸甜苦辣。**创业多次的雷军很清楚，创业很艰难，连续创业者都免不了要输上一场，在第二场再找到感觉。

2004年8月，卓越网被美国电商巨头亚马逊收购，而陈年也因为管理上与新老板产生分歧，半年后选择了离开。雷军见陈年那段时间很沮丧，就建议他做游戏道具交易网站，于是陈年便自掏腰包创办了“我有网”，专门提供网络游戏增值服务。但“我有网”运营了一年后，便遭遇网络游戏开发商和运营商的双重打击，很快就销声匿迹了。

2007年上半年，PPG衬衫声名大噪，并以5000万美元的融资和2亿元人民币的广告费震惊业界。这时，联想投资人朱立南联系陈年，希望陈年可以复制PPG的模式。巧的是，陈年对PPG模式也很感兴趣。于是，陈年找到雷军，表达了自己的想法，雷军没有任何犹豫就决定为陈年投资，同时还向陈年提议说，美国有个“亚马逊”，是南美洲第一大河，咱们能不能叫“尼罗河”，这可是世界上最长的河流。后来，他们发现这个名字被注册了，只好重新取名“凡客（VANCL）”。陈年是个文艺青年，一直很喜欢台湾的诚品书店，于是又在“凡客”名字后面加上“诚品”这个字。“凡客诚品”就此诞生。

在很多投资人看来，投资企业往往要看初创企业是否有创意、有市场，但陈年当时创立的凡客诚品几乎没什么创意，就是仿照PPG衬衫起家的。雷军一直看好陈年，也支持陈年创业，所以他不但为陈年投资，后来还为凡客诚品打起了广告，成为该品牌的第一个试衣模特，也是凡客诚品的第一个明星代言人。

陈年也确实没让雷军失望，凡客诚品上线不到一年时间，就达到平均每天2万单的销量，超越了PPG 18个月创下的成绩。创立至今，凭借其高性价比的商品和完美的客户体验，凡客诚品已经成为网民购买服装、服饰的主要选择品牌。

在投资凡客诚品时，雷军成为天使投资人的角色时间并不长，但不论是前期投资的拉卡拉，还是后来投资的UC Web、乐淘等，雷军都做得

很成功。不过，在雷军自己看来，做天使投资这件事只是自己“休整阶段的一个业余爱好而已”。

雷军前期投资的时间多是在金山软件上市前后，一方面他想帮助更多有梦想、有能力的年轻人创业，另一方面，从金山离职后，雷军也想好好休整一下自己，于是便选择了投资这条路。他说：“我非常喜欢聪明能干的人，非常希望有机会和他们一起共事。”以前，他都是邀请这些人到自己公司工作，但不是每次都奏效。而做天使投资后，他就可以投点钱，让这些能干的人把自己的各种新奇想法一点点变成现实。雷军觉得，每天和这些人交流，感受他们创业的热情和智慧的火花，又能看到他们的业务一步一步有新的进展，是一件非常享受的事。

抱着这种心态，雷军开始做天使投资人。用他自己的话说，就是“拎着一麻袋现金看谁在做移动互联网，第一名不干找第二名，第二名不干找第三名”，他希望用自己的金钱和经验，帮助有志于创业的人创造出几家真正伟大的企业。

真正变身天使投资人

在刚开始投资时，雷军的投资理念比较简单，就是尽量多地帮助有能力的朋友实现创业梦想。在逐渐适应天使投资人这个角色后，他也慢慢总结出了一些心得，认为天使投资人的价值主要表现在以下三点。

第一，能够为创业者提供启动资金。对于刚刚成立的公司来说，第一笔投资很重要，价值很高。

第二，与创业者分享自己的经验、人脉和信誉，主要包括制定战略、把握方向、介绍人脉、寻找联合创始人等。

第三，具有附加信誉，也就是在自己的担保下，让其他投资人感觉某个创业项目比较有把握。

雷军在首届中国天使投资人大会上接受采访时说，创业成功需要两个条件，一个是优秀的创业者，另一个则是好的机会，也就是风口。所以，他在投资过程中，并不在意所投公司的规模大小，他投资的公司中有十几家都是从零开始的，甚至有的公司连名字都是他取的。其中，就有濒临破产的UC Web。

UC Web是2004年由何小鹏和梁捷携手创办的。当时，丁磊已经成为中国首富，他很慷慨地以个人名义借给何小鹏80万元，还将网易的办公室和服务器提供给他们用，这笔钱让UC Web足足支撑了两年。

到2006年，当时的UC Web只有十几个人，连房租都交不起。在濒临倒闭的边缘，两位创始人就想到了融资。时任联想投资副总裁的俞永福看好UC Web这个项目，决定投资，但当时的4个决策席位中，UC Web只获得2票，没能成功融资。于是，俞永福找到雷军，希望雷军能以个人名义投资。

雷军很早便知道UC Web，并且也是UC浏览器的忠实用户。但作为投资人，他提出了自己的观点：“UC Web最大的问题是他们的团队，两位创始人都是纯技术背景，这是很大的缺陷。这个问题不解决，很难发展起来。我投资可以，但你必须加入这个团队。”

就这样，UC Web失去了联想的投资，却拿到了来自俞永福和雷军的400万元融资。

就在俞永福和雷军投资UC Web后不久，移动互联网史上发生了一件大事。2007年1月，苹果公司推出iPhone手机，这款手机一上市便颠覆了以往所有的手机业态，一场产业革命就此拉开序幕，移动互联网趋势已势不可挡。

作为UC Web的投资人，雷军看到了这一动态背后的趋势：原有的产业格局将被打破，一切都将重新构建。于是，他给UC Web提出两个建议：一是放弃企业业务，全力只做个人市场；二是开发内部运营平台，对UC Web用户的使用情况做量化管理。

按照雷军的建议，企业业务从UC Web剥离出去，梁捷和何小鹏一人负责技术，一人负责产品，开始专注于UC Web的开发。仅仅几个月的时间，UC Web用户量便每个月增加30%。半年后，UC Web价值暴涨，雷军的建议有了明显的效果。

在雷军看来，浏览器是互联网的入口，UC Web的稳步发展，会使其成为一家伟大的公司。因此，雷军从金山离开后，便正式出任UC Web董事长。也是在那个阶段，雷军开始在博客上写东西，分享自己的创业和投资心得，他也希望借助博客的影响力让更多人了解UC Web。当时的雷军，对于努力工作有了新的认识：“顺势而为，就是说那个‘势’在那里摆着呢，从山上往山下冲要容易很多。”

除了投资UC Web外，雷军还在2005年4月投资了多玩游戏网。多玩游戏网是广州华多网络科技有限公司开发的游戏资讯平台，创办人是李学凌。早在1998年，雷军就认识了李学凌，那时李学凌在《中国青年报》做实习记者，还写过关于金山公司的负面新闻。但由于他对金山的批评比较中肯，雷军不但没有记恨他，反而很欣赏他，此后两人便有了交集。

后来，李学凌又先后在搜狐、网易等公司工作过。由于个人目标与公司目标不一致，他离开网易，决定自己创业。雷军考虑到李学凌的能力不错，便决定投资支持他创业，并建议他说：“你要选肥大的市场，舍小的市场。”

当时，李学凌的创业方向是房地产、汽车、科技和网游四个领域，雷军建议他做垂直门户，专注网游领域。最终，李学凌听从雷军的建议，将创业方向锁定在网游领域，而雷军也毫不犹豫地给他投资100万美元。这在当时可是一笔不小的资金，对此雷军说：“我从投资的第一天起，就有一个基本原则：只要一个正确的人在正确的大方向上，不做假账、不违法，就可以了。”

很快，网站名字便敲定为“多玩”。那时，游戏资讯领域的老大是17173网，拥有多个游戏专区，囊括了国内绝大多数网络游戏。与17173网相比，多玩游戏网虽然发展速度也不慢，但仍然显得很弱小。李学凌急需寻找新的机会，发展壮大多玩网。

2007年，雷军与周鸿祎一起投资了一款名为ISpeak的在线群聊语音产品。雷军建议李学凌一起投资，但李学凌不看好这款产品的前景，拒绝了他。没想到仅仅几个月后，ISpeak同时在线用户便突破了5万人。这时李学凌才认识到，“语音+视频”模式在未来将会替代“文字+图片”模式，成为新的网络沟通方式。如果能抓住这个风口，多玩网就能成长为规模更大的公司。

于是，李学凌像复制17173网一样，开发了同类产品YY语音。仅仅5年时间，YY便吸引了4亿多名用户。2012年11月份，YY所在的总公司欢聚时代在美国纳斯达克成功上市，股票名称为YY。雷军以100万美元的天使投资，在7年间获得了280倍的回报，这也是雷军投资的第一家上市公司。

可以说，雷军在从金山辞职后的3年时间里，度过了一段安静而充实的“退休生活”。在那段时间内，他以天使投资人的身份投资了十多家初创公司。他的眼光和判断力，也使他在投资领域同样取得了令人瞩目的成绩，成为真正的天使投资人。

“看脸投资”背后的智慧

在美国，天使投资有个别称，叫“3F”，即Family、Friends、Fools（家人、朋友、“傻瓜”），意思是说，要想创业，首先要靠一群家人、朋友和“傻瓜”来支持你。

所以，雷军对于创业者的建议是：“创业者千万别把天使投资当作风投，最好的方法是找你的朋友，找你的朋友融钱。”

一般的投资者在选择投资项目时，都会在投资项目和风险方面认真参考，雷军却与一般的投资者不同。他投资只有一个原则，就是只投给自己的熟人，或是熟人的熟人。对于不熟悉的人，他不投。他还曾向业界再三声明：如果不是他的熟人，或者是熟人的熟人，他是不会投的。简单来说，他只给自己认识的人投资，且那个人与他的关系不超过两层。在雷军看来，他投资的是“兄弟”，是感情。虽然选择熟人投资能在一定程度上降低风险，但他更想做的事是帮助朋友实现梦想。因此，业内很多人都说雷军投资完全是“看脸投资”。

雷军从金山辞职后，便轰轰烈烈地进行了一番投资，他投资的大多数公司都发展得有声有色。其实，不管他投资后的收益如何，“只投熟人”“看脸投资”这些原则才是让人们最感兴趣的。

那么，雷军为什么要“只投熟人”“看脸投资”呢？

对于外界的种种质疑和猜测，雷军是这样解释的：创业者的诚信是投资的前提，无论投资人花多长时间和创业者沟通，都很难一下子让人建立起足够的信任。由于天使投资人是个体，投资前没有能力做足够的尽职调查，投资后基本不参与管理，这样对诚信的要求就更高了。有了熟人的介绍，相当于有了对创业者诚信的背书。

雷军认为，投资应该是顺势而为，百分百把事情做好是不可能的，但投资对象应该是感情所需，投资人与创业者之间需要具备一定的信任。

因此，在做天使投资人后，雷军先后投了朋友创办的拉卡拉、欢聚时代等；在看到移动互联网将成为未来十年最热门的方向之一时，他又

投资了朋友的UC Web，还担任了UC Web的董事长；他认为电子商务未来会很有前途，就投资了乐淘网，还投资并跟陈年一起创办了凡客诚品。仅仅几年时间，雷军就成了中国最著名的天使投资人之一，投资的公司达二十多家，涵盖了移动互联网、电子商务和社交三大领域，并且很少失手。

虽然雷军一直坚持“看脸投资”，但他在投资领域中一直保持着良好的口碑。这不仅因为他投资的对象都是熟人、朋友，还因为他对自己作为投资者有着明确的自我定位，那就是：只帮忙，不添乱。

雷军一直认为，每个创业者都有自己的思维模式，如果投资人干预过多，就会影响彼此的感情，也未必会对项目有积极的促进作用。所以，他从来干涉创业者的主张。而且他发现，恰恰是那些被投资者牢牢掌控的企业倒闭更快，而那些相对轻松的企业，虽然会经历一些挫折，但有不少走上了正轨。由此，雷军总结出—条规律：天使投资人必须放弃控制——包括股权的控制，也包括心态的控制。一个真正好的天使投资人应该懂得尊重和支持他所投资的创业团队，他如果一味地按照自己的经验和方法去干预创业团队，就会很难让对方发挥出更多的才华和创造力。天使投资并非百分百成功，但过多的帮助和参与可能会给创业者带来困扰，增加创业的难度。

雷军多次表示，自己对天使投资的输赢并不是很在乎，“如果我投资了你，输一次没关系，你还可以再进行第二次、第三次。每输一次，你就多了一些经验。……我们投资的时候，要给被投资人一个犯错的机会，他失败了等于我们替他交了学费……”这一点也可以给广大年轻人和创业者一些启发：一个人可以失败，但要保持自信，并且及时矫正路线，然后继续用坚定、执着的信念去追求成功。

当然，投资人不可能完全不关心回报。即使如雷军这样“天使”一般的投资人，也希望能通过投资获得更高的回报。因此，雷军还建议创业者，一定要学会在对的时间做对的事，要具备正确评估市场的能力，找准风口和方向，在有限范围内选择自己能做大做好的市场。不在风口上，大方向就会有偏差，这无疑会浪费宝贵的创业资源。

虽然雷军通过投资赚了很多钱，但他只把投资当成自己的业余爱好，而不是毕生追求的梦想。有人称他投资的商业版图为“雷军系”，称他为“董事长专业户”。但他并不喜欢这样的称谓，甚至亲自“辟谣”：“在

所有的投资公司中，我扮演他们的朋友，主要是帮忙；我都不是实际控制人。他们只是雷军的朋友圈，而不是‘雷军系’。”

于雷军而言，朋友的价值永远超过金钱的价值，因为朋友可以创造财富，而财富却不见得能买到真心相交的朋友。

6

智能时代的布局者

“我们一定要办一个轻轻松松的公司。顺势而为，登到山顶看到风景很漂亮，将山顶上的石头往下踢，这是小米要做的事情。如果小米是把一个一千公斤的石头运到山顶上，那一定没有现在的精神面貌。”

把握移动互联网的风口，创业再出发

2004年的一天，时任摩托罗拉CEO的爱德华·詹德对苹果公司联合创始人乔布斯说：“当你出门时，你会确定带齐了三样东西：你的钥匙、钱包和手机。你的iPod不在这张清单里。”这句话深深地刺激了乔布斯，他立刻决定与摩托罗拉合作，要研发出一款“与众不同”的手机。

功夫不负有心人。2007年1月9日，在一年一度的苹果Macworld大会上，乔布斯隆重推出了苹果第一代触屏手机iPhone，并说：“今天，我们要重新定义手机。”从此，全球手机正式进入崭新的触屏时代，一场产业革命也拉开了序幕。

iPhone采用极具未来主义的设计，采用了多点触摸显示屏的技术，将移动电话、宽屏iPod和上网功能集于一身，简直就是“把互联网装进口袋里”，为人们打开了手机新形态的大门。同年2月25日的奥斯卡颁奖典礼上，iPhone还播放了一支炸翻全场的广告——《Hello》，30秒广告集齐了50多位知名电影人物在屏幕中说“Hello”的片段，宣告了智能手机时代的开启。

iPhone的正式推出很快引发了人们的购买狂潮，同时也直接刺激了苹果股票的疯涨，拉动了苹果的业绩。截至2007年底，苹果公司的销售收入达240亿美元，同比增长249%；利润高达35亿美元，同比增长75%。

iPhone的问世和火爆，除了将乔布斯推上神坛外，也深深地刺激了雷军，让他恍然大悟：原来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场景到各类生活场景的转变，人们可以在任何场景下连接网络。在所有的场景之中，人们的需求也各不相同：可能是工作，可能是社交，也可能是娱乐、购物……但它们都有一个共同点，就是都要通过手机进行。雷军后来回忆说：“iPhone使我对做手机有了浓厚的兴趣。这种软件、硬件和互联网结合的趋势让我开始琢磨怎么做手机。”

如果说大学时代读过的《硅谷之火》是点燃雷军梦想的第一把火，那么第一代iPhone的诞生就是第二把火。雷军觉得iPhone是一款革命性的产品，在很大程度上颠覆了人们对智能手机的定义。在此之前，智

能手机就已经出现，但iPhone出现后，人们的第一个想法就是：只有像iPhone这样的手机，才真正称得上智能手机。这也促使雷军陷入思考：在这个新通信时代到来的强劲风口上，自己是不是也该做点什么？

就在雷军思考自己要不要重新创业时，通信界又发生了一件大事，就是Android系统的发布。2008年10月，第一部Android手机上市，它就是HTC的G1。这款手机发布后，雷军特地到香港买了一部。使用之后，他更加确认，一个新的通信时代马上就要到来了。

iPhone的推出与Android系统的发布，让雷军决定也做一部手机——一部既像iPhone那样有优质平台和口碑，又像Android系统那样让人震撼的手机。

雷军觉得，中国手机市场的特色是十分鲜明的。首先，中国是全世界最大的单一消费市场，占全球25%左右。如果一个手机企业能在中国赢得机会，那么它也很有可能在全世界赢得机会。其次，中国的市场是开放的，而非运营商管制的市场，这一点与美国不同，只要手机企业有好的产品，不需要和运营商建立关系，就能取得很好的销量。

对中国手机市场进行详细分析后，雷军果断决定把握移动互联网时代发展的风口，重新创业，进军智能手机行业。

招兵买马，共创小米新纪元

找准创业方向后，接下来就要打造自己的团队了。2009年下半年，雷军经过一段时间的筹备，开始动手组建自己的手机公司。在此前的十几年中，虽然雷军在软件行业如鱼得水，但在手机行业，他还只是个新手，对一切都不是特别熟悉。要想顺利地把公司办起来，就必须找到得力的帮手才行。

雷军首先找到的人是林斌。林斌曾在微软任职，历任开发工程师，主任开发工程师、研发经理、工程总监等职位，技术经验丰富。后来，他还担任谷歌中国工程研究院副院长、谷歌全球工程总监，主要负责Android系统的本地化，而他的这项工作对于智能手机的发展有着至关重要的影响。

雷军与林斌的相识是李开复牵的线，初次见面时，两人谈得最多的是UC Web的经营情况，没聊多久，两人都觉得彼此很投缘。从那之后，雷军和林斌就成了不错的朋友。进一步了解后，林斌发现雷军不光精通软件，对手机也很熟悉。

后来有一次，林斌跟雷军聊天时，说自己想创业，做一个互联网音乐的项目。雷军听完之后很高兴，但他没有支持林斌去做互联网音乐项目，而是建议林斌和自己一起“做点更大的事情”。

就这样，2009年10月，雷军正式邀请林斌加入自己的创业团队，成了雷军的第一个合伙人。

后来，林斌又把自己的朋友黄江吉介绍给雷军。黄江吉毕业于美国普渡大学，曾在微软任职，担任微软中国工程院开发总监，先在微软商务负责产品Biztalk的高性能数据分析系统和自动物流分布系统，后在微软中国负责Windows Mobile、Windows Phone 7的多媒体播放器、浏览器和即时通信部分。

黄江吉和雷军聊过之后，很快就被雷军吸引了，他后来说：“当时我以为我是Kindle（金读）的粉丝，但是没想到雷军比我更了解Kindle。当时为了用Kindle，我还自己写了一些小工具去改进它，结果没想到雷

军也是这样疯狂，他甚至把一个Kindle拆开，看里面的构造怎么样。”就这样，黄江吉也加入了小米的团队。

其实，林斌不仅向雷军介绍了黄江吉，他还联系了自己以前在谷歌的下属洪峰。洪峰毕业于上海交通大学，后来赴美国普渡大学攻读博士，毕业后进入谷歌工作。谷歌有名的产品3D街景，就是洪峰和他的团队研发出来的。在和雷军沟通后，洪峰也表示愿意加入雷军的创业“战队”。

在此期间，雷军听说自己的好友黎万强从金山辞职，准备自己创业。黎万强历任金山软件的人机交互设计总监、设计中心总监、金山词霸事业部总经理等。从金山离职后，黎万强原本打算去做商业摄影，但雷军觉得那个方向不适合他，就把自己的创业想法告诉了黎万强，并希望他能加入自己的创业团队。黎万强几乎没有任何犹豫，就点头答应他了。

第六个加入小米研发团队的人是刘德。刘德原本是“完全不知道雷军是谁”的那类人，他从美国艺术设计中心学院毕业后，历任北京科技大学工业设计系主任、北京新锋锐设计公司合伙人，主要从事工业设计工作，多次获得国际性设计大奖，拥有多项外观设计专利，并且当时他正在美国过着安逸的中产阶级生活。

对于这样的人，雷军觉得自己根本请不动，也请不起。巧合的是，洪峰的妻子与刘德的妻子很熟，洪峰也就认识了刘德。于是，洪峰便主动联系刘德，在洪峰的邀请下，刘德来到北京，见到了雷军和其他几位合伙人。雷军向刘德阐述了自己的创业梦想，并邀请刘德加入。但对于刘德来说，加入雷军的团队就意味着他要放弃美国的公司和舒适的生活，加入一个有可能成功，也有可能失败的项目。没想到刘德返回美国后，仅仅过了两天便联系雷军，表示自己愿意加入雷军的创业团队。

有了以上5位合伙人，雷军对自己的创业情况进行了一次比较透彻的分析。至此，他已经分别找到了做手机软件的人、做手机系统的人和做手机设计的人，但没找出能把手机做出来的人，此时他缺的就是一个做硬件项目的人。

为了找到这个人，雷军费了很大的力气。2010年的夏天，雷军面试了超过100个做硬件方面的人才，甚至动用自己所有的关系来找这个人，

但都无果。

后来，有人向雷军推荐了周光平。周光平是美国佐治亚理工大学电磁学与无线技术博士，从1995年起便在摩托罗拉工作，并且是一位资深工程师。对于这样一位有名、有利又成就斐然的博士来说，出来创业的可能性几乎为零。但雷军此时已没有更好的选择，只好抱着试试看的心态拜访了周光平。

让大家没想到的是，雷军与周光平相谈甚欢，从中午12点一直聊到晚上12点，这也是雷军寻找手机硬件方面人才的一次最为关键的谈话。雷军的创业梦想和创业思维成功地打动了周光平。能够做一款世界级的智能手机，并且是由国内的公司来做，也是周光平的梦想。

几天后，雷军正在外地出差，林斌打电话告诉雷军，周光平博士同意加入他们的团队了！

至此，雷军创业团队的6位合伙人已经“全部就位”。后来，雷军在接受采访时提到，如果说真要总结小米成功原因的话，那么他的伙伴们就是一个最重要的因素。在合适的时间，找到一些靠谱的人，这些人不管是小米的创始人，还是小米的员工，大家只有聚在一起，才能做好一个公司，才能一起实现一个伟大的梦想。

这一年，雷军42岁，几位创始人的平均年龄也在40岁以上，所以雷军说小米的创立是“七个老男人的梦想”，这“七个老男人”也组成了小米最初的创业天团。从初始创业团队的角度来说，雷军为小米配置的人才堪称豪华，这也是小米创立后能够少走弯路、快速发展的重要原因之一。

接下来，这个创业天团借助了移动互联网的大潮，顺势起飞。

小米传奇：“佛观一粒米，大如须弥山”

2010年4月6日，在北京市海淀区的一个大厦里，小米公司正式成立。

关于为什么给新公司取名“小米”，雷军是这样解释的：首先，从“小米”的米字的拼音来看，mi是Mobile Internet的缩写，这代表小米要做移动互联网；其次，mi也是Mission Impossible的缩写，表示小米要完成不能完成的任务；最后，“小米”这个名字亲切可爱，很接地气。

其实在公司成立之初，大家也讨论过公司该叫什么，“红星”“红辣椒”“黑米”这些名字都被考虑过，但都没有被采用。后来，雷军想起一句自己特别喜欢的话：“佛观一粒米，大如须弥山。”这句话的意思是一粒米的力量相当于一座须弥山，可以让暴涨暴跌的河流瞬间平静。其中就蕴含“顺势而为”“顺天行事”的意思，因此，团队最终将公司取名为“小米”，希望自己的公司也能如佛陀手中的那粒米一样，拥有强大而神奇的力量，能够在汹涌澎湃的互联网大潮中发挥不一样的作用。

小米公司正式成立那天，黎万强的父亲煮了一锅小米粥，上午10点送到小米的办公室里。“我们唯一的仪式就是一起喝了碗小米粥，然后就开始上班了。”

随后，大家便正式启动了小米公司的第一个项目：小米手机。不过，雷军并没有马上让大家做手机，而是先坐下来写代码，做操作系统，这也是雷军基于自己的经验做出的判断。做了十几年软件的雷军，对互联网和手机行业的发展有着独到的见解。他认为，未来的手机行业将会呈现出6个明显的趋势，即：手机功能电脑化、互联网化、全能化，手机设计则更趋向于颠覆性、人性化、情感化。

基于此，雷军先让小米从操作系统做起，并且使其在互联网上发布一段时间后，有了一定的粉丝群体和品牌形象，再去做手机，做成之后的手机还要通过互联网在线销售。于是，小米的第一款具有战略意义的项目MIUI操作系统正式启动了。

4个月后，MIUI系统内测版正式发布。这是一款基于Android的主程序操作系统，它与传统的研发不同，不论是开发还是发布，都是采用互

联网开发模式，技术人员一边开发，一边从网络论坛上接受用户反馈。

MIUI系统发布仅仅一个月，就在国际著名技术论坛上受到了好评，全球手机发烧友开始热捧MIUI，各国都有网友自发建立当地“米粉社区”。不到一年的时间，MIUI系统的用户量就超过了30万，来自24个国家的MIUI系统的粉丝还自发地将MIUI系统升级为当地语言版本。据不完全统计，MIUI系统刷机量达到了100万。

MIUI系统的初步成功，让雷军和小米团队都信心大增，于是，雷军也开始动手做手机的硬件。

在手机行业有着十几年经验的周光平，与当时手机链条上的供应商基本都熟。在接到雷军的指示后，他就开始打电话为小米寻找硬件供应商。可让他没想到的是，当他以小米公司创始人之一的身份给供应商打电话时，却遭到了对方拒绝，原因是对方觉得小米公司完全没有背景、没有实力，不值得合作。

当时，雷军还抱着一丝侥幸心理，觉得硬件无非就是产能问题，大不了多付些钱，总能找到合适的供应商。但很快他就发现，在供应商这个环节，即使你多拿钱也买不到。因为全球顶级供应商有个不成文的手机厂商划分：**iPhone**和非**iPhone**。雷军对小米手机的定位是世界顶级智能手机，因此就要找到顶级的供应商。但是，在800多个手机配件、100多个供应商中，有90%都与苹果公司的供应商是重合的，并且这些供应商提供的产品大部分是定制开发的。如果单纯购买产品配件，那么供应商自然不会卖给刚成立的小米。用雷军自己的话说，大家都愿意跟成功的企业合作，人之间的信任并不是从一开始就能建立的，在这种情况下，自己只能通过一些渠道，想方设法地赢得供应商的信任，让对方愿意与自己合作。

到2010年12月，经过漫长而艰难的谈判，小米终于与高通建立了合作关系，高通成为小米手机的核心组件芯片供应商。而高通之所以愿意跟小米合作，一方面是因为雷军给对方提供了可信任的机会；另一方面，一家新公司的崛起也能帮助高通分摊苹果公司一家独大的风险。

拿到高通的芯片后，小米手机虽然最关键的一步已经成功迈出了，但手机触摸屏的供应商始终没有落实。身为设计部负责人的刘德亲自出

去寻找供应商，5个月内见过超过1000家供应商代表，却仍然没有找到合适的人选。

2011年3月，日本爆发地震，引发福岛核电事故，许多人都对日本敬而远之。这时，雷军和刘德冒着风险来到日本，向日本夏普公司表达了诚意，希望获得夏普的屏幕供应，这让夏普公司的负责人很感动。

在商言商，谈判还是要进行的，并且一开始的谈判也不太顺利。最后一次谈判，双方从上午8点一直谈到晚上11点，夏普换了三拨人，最后才成功达成合作协议。

后来，雷军在回忆这段经历时说，在寻找硬件供应商的过程中，小米碰了很多次钉子。当时的市场上，山寨机大肆横行，供应商对新品牌有明显的抵触情绪，对小米模式不看好，所以纷纷表示拒绝。

其中的尴尬、难堪，常人是无法体验到的。但幸好结果不错，雷军在重新创业的路上坚定地走出了一条道路。

一款“顶级”智能手机发布了

2011年4月3日，艰苦的工作终于迎来了阶段性进展。那一天，雷军接到硬件研发组的信息：原型机已经研发成功，可以通话了。

这个消息让雷军欣喜万分，他立刻跑到硬件研发办公室，当时一台小米手机正静静地躺在桌子上，还不能拔下充电线。雷军极力掩饰自己激动的心情，用那台小米手机拨出了第一通电话。电波流转，听筒里传来了微弱却清晰的声音……

随着通话的成功，小米手机一天比一天更完善，手机性能越来越好，雷军对这款智能手机的信心也越来越足。

2011年8月16日，在北京市朝阳区的798艺术区，雷军在那里举行了小米第一款智能手机的发布会。

这天，雷军身穿黑色凡客T恤衫、蓝色牛仔裤，脚踏乐淘“愤怒的小鸟”帆布鞋，出现在798艺术区的北京时尚设计广场上。这样的衣着打扮与乔布斯在召开苹果产品发布会时的着装很相像，因此有人说，雷军是以“果粉”的身份向自己的偶像乔布斯致敬；也有人说，雷军是在模仿苹果手机发布会的模式。但不管怎样，这次发布会达到了预期效果，可以容纳600名观众的D-park会场座无虚席，甚至连过道都站满了人，会场外还站着很多粉丝。

当天下午2点，发布会正式开始。雷军站在舞台中央，发布了小米第一代手机——小米M1。它是一款集3G、智能、拍照、游戏于一体的高性能发烧级智能手机，配置了当时世界上主频最快的高通MSM8260双核1.5GHz手机处理器，比主流智能手机（单核1.0G）快2倍，同时拥有800万像素的摄像头，通话时间900分钟，待机时间450小时，并支持超大型游戏和多任务共存，定价为1999元。

发布会是在一片尖叫声中开始的，台下除了供应商和记者，就是年轻的小米粉丝和手机发烧友。雷军站在台上，稍显紧张，他在开场白中说：“昨天手机行业发生了一件大事，一代巨头摩托罗拉谢幕。而小米就像是早晨的太阳，一点一点升起，让我们一起见证一个新时代的开始！”

原来，就在小米手机发布会举办的前一天，谷歌宣布以125亿美元收购摩托罗拉手机业务，引发业界的巨大震荡。这也促使雷军临时修改了他的演讲内容。

紧接着，在一幅幅极富视觉冲击力的图片的展示中，雷军向公众公布了一组组技术参数，引发了台下米粉的阵阵欢呼声。尤其是在雷军喊出“小米手机是国内首款双核1.5G智能手机”“小米手机要做世界最好的手机”的时候，台下的欢呼声更是一浪高过一浪。

在发布会的最后环节，大屏幕上播放了一段视频：中国互联网的风云人物齐聚一堂，包括凡客诚品的陈年、拉卡拉的孙陶然、多玩网的李学凌、UC Web的俞永福、乐淘网的毕胜、尚品网的赵世诚等。为了祝福小米手机成功发布，他们一起做了一个动作：把手里的旧手机摔向地板，这些被摔的旧手机大部分都是iPhone，然后他们一起高呼：“我们要小米！”

小米M1手机上市后，销量火爆，供不应求，迅速成为智能手机界最为热门的话题，创造了国产智能机的奇迹，甚至成为性价比与强悍性能的代名词。只要一提到智能手机，“小米”都成了一个绕不过去的话题。雷军虽然之前预计小米手机上市应该能火，但也没想到粉丝的力量如此强大。

与此同时，一些负面评价也不断传入雷军耳中，甚至将雷军和小米都推上了风口浪尖。其中，流传最广的就是：小米是靠煽动粉丝做起来的，根本不是专心做产品，而是一门心思搞营销。

这样的传闻让小米的创始团队很难接受，他们提供一组组数据，晒出一个个用户好评，希望更多人能了解小米手机团队背后付出的心血。但根本没人理会，人们更愿意相信这是一场蓄谋已久的阴谋、一种没有底线的营销手段。

小米被扣上“粉丝营销”的标签，雷军被扣上玩“粉丝经济”的帽子，这完全不是雷军和小米创始团队愿意看到的。更让雷军难以接受的是，粉丝的反击让舆论逐渐失控。

正如小米初期定位那样，小米手机就是要抓住移动互联网的机遇，满足那些对手机极度狂热的发烧友，以高性价比来引领智能手机的新潮流。而小米M1的上市也基本达成了这一目标，米粉不仅被小米手机的

低价格、高性能所吸引，而且为自己能够深度参与一个品牌的建立、一套操作系统的完善，甚至是一个公司的创立和发展而自豪，因为小米的成长也给他们带来了莫大的自豪感。因此，当看到有人批评和攻击小米时，“米粉”无法忍受，纷纷自发反击，有时甚至会简单粗暴、毫无耐心地怒斥对方。

“米粉”这样的态度再一次成为攻击者攻击小米的把柄，他们认为这群“米粉”被雷军买通了。一时之间，关于雷军操控粉丝、深谙“粉丝经济”的评价甚嚣尘上。

客观地讲，雷军一开始确实希望通过运用粉丝的力量来撬动价值，这一点是他在金山软件做游戏产业时就悟到的，他很清楚那些年轻的用户需要什么，那就是能够满足自我的归属感、爱、尊重、自我实现等情感需求。因此，从创办小米公司的第一天开始，雷军就将用户体验放在第一位，要让用户通过体验找到心动的感觉，从而满足用户的情感需求。当然，这一切营销手段都必须以产品为基础，这点在小米公司内部是被一致认同的。

尽管小米和雷军遭受口诛笔伐，但不可否认的是，小米手机的营销是很成功的，并且业界还掀起了一阵粉丝营销的风潮。华为、酷派、中兴等厂商也纷纷开设互联网品牌，仿照小米的营销模式。一时间，“花粉”“酷友”等粉丝群与“米粉”一起，成为不同手机用户群体的独特标签。

从小米M1这款顶级智能手机开始，粉丝经济也被彻底引爆。

崇拜乔布斯，但不做“雷布斯”

在小米M1的发布会上，雷军的黑色T恤衫、蓝色牛仔裤、帆布鞋装扮，与乔布斯在苹果手机发布会上的装扮很相似，因此很多人称他为“中国的乔布斯”。尽管雷军屡次对外宣布，自己不是“中国的乔布斯”，但人们还是从他的穿衣打扮上看到了乔布斯的影子，甚至干脆戏称他是“雷布斯”。

其实在雷军看来，自己走的路和乔布斯完全不同，小米和苹果也存在很大的区别，二者甚至没有任何的相同之处。雷军说：“苹果是一个做到极致的公司，但不是一个互联网公司。”也就是说，苹果确实有属于自己的特点，但小米也有自己的专属特点，两者不能相提并论。雷军虽然视乔布斯为偶像，但他从来不奢望小米成为中国版的苹果。不仅如此，他还对苹果手机与小米手机的不同点进行了总结，他认为，两者之间主要有以下五点差异。

第一，小米比苹果更有性价比。当时，苹果手机的成本只有180美元，但售价高达六七百美元，相当于成本的三四倍；相比之下，小米只卖200多美元。如果将两者放在同一个市场环境中，小米的性价比显然比苹果高。

第二，小米在运行速度上还要努力追赶苹果。众所周知，苹果带给用户最大的快感是体验而非速度，但在iPhone 4S的广告中，最明显的关键词仍然是“dual core 1G”，可见苹果一样关注运行速度。所以，在雷军看来，用户是需要速度快的手机的。在这一点上，小米要努力追赶苹果。

第三，小米与苹果在设计上有所不同。苹果在极简主义上可谓做到了极致，甚至在逐渐将这种极简主义演变为一种生活方式。但雷军认为，极简主义固然有优点，却并非用户的真实需求，未来的手机一定是走向个性化的，有人喜欢极简，有人喜欢酷炫。而小米走的是“集大成”路线，善于听取不同用户的意见。因此小米有一半以上的功能都是在论坛听取用户意见后设计出来的。

第四，苹果凭借简约的设计和人性化的操作赢得用户，并主要通过硬件盈利，而小米是由互联网造就的，它属于互联网公司，比苹果更加

互联网化，并且是通过服务来盈利的。如果仔细对比就会发现，小米更倾向于解决用户的个性化需求，比如，MIUI系统就能因人而变，为用户提供更多功能和操作模式。因此，雷军认为小米与亚马逊、谷歌更相似。

第五，小米的用户定位与苹果不同。苹果的用户主要定位在创新者、早期接受者与追随者，以及完全的追随者、滞后者等，而小米的用户定位在年轻一族、追求时尚的人群。

从这个角度来说，苹果虽然在业内代表“高大上”，但也有自己的发展隐患。首先，苹果只专注于高端市场，导致受众人群十分有限，这就必然要与同类品牌的产品争夺客户资源、渠道资源等。

其次，高端路线的回旋余地较小，一旦想要进入中低市场，就可能会伤害“果粉”的心。

最后，高端路线与互联网思维绑定较浅，因为互联网是一种大众娱乐的交互模式，而苹果站在高端市场时，要想借助论坛效应、粉丝效应等方式销售，就会显得力不从心。

所以，雷军虽然曾是乔布斯的“粉丝”，但他并不想成为乔布斯，更不想做“雷布斯”，他说：“我觉得乔布斯是没办法模仿的。乔布斯是世界级的人才。你去模仿一个人才，实际上你就是一个蠢材，因为没办法模仿。但是这不妨碍雷军有雷军的精彩，雷军有雷军做得不错的地方，这就是我。”

在谈到偶像乔布斯时，雷军表示，自己对乔布斯有着深刻的敬仰，这种敬仰源自他对乔布斯创业经历的崇拜。自从读了《硅谷之火》这本书，雷军就对乔布斯和其他计算机业余爱好者在硅谷的创业历程充满了敬佩。这些创业者们不但面临着巨大的技术困扰，还要在激烈的竞争环境中努力争取生存和发展的机会。其中，乔布斯带领一群疯狂的人，创造出苹果系列产品，更是让雷军着迷不已。

从大学时代起，雷军读了《硅谷之火》之后，便将自己的梦想寄托在像乔布斯那样伟大的事业上。因此，从金山离开后，雷军就一直梦想着创造一份属于自己的事业，“做一个伟大的公司”，并且最终将目标锁定在智能手机上。他希望通过自己的努力改变世界，为人们创造出经典的作品。

多年来，乔布斯一直是雷军的精神导师，但同时雷军也表示，“正因为我对乔布斯很了解，我觉得其实我不是乔布斯那样的人，我觉得我也做不了乔布斯，但这并不妨碍我们在另外一个方向上做出不一样的产品来。”

以优秀的产品为效仿目标，并从中借鉴和自我创造，这是正确且可行的商业思维。用今天的观念来看，模仿与借鉴是分享时代的特征之一，只有在竞争中不断学习，才能形成自己的优势和特点。随着时间的推移，我们也看到，小米越来越有自己的特色，越来越远离苹果的影响。用雷军的话说，就是不做中国的苹果，要做世界的小米。

“米聊”，出师未捷身先死

2010年10月，美国出现了一款名为Kik Messenger的即时通信APP。推出不到半个月，用户便突破了100万人，成为当时最火的APP。

Kik Messenger基于手机，实现免费短信聊天，并加入Real-time Texting功能，为用户提供一个还原现实、面对面沟通的场景。正因为这款APP聚焦在即时通信社交上，一经推出就直接威胁到了当时已经存在的WhatsApp的地位。

雷军敏锐地捕捉到了这一商机，并且从其中获得了一些灵感，认为它可以在移动互联网时代发挥巨大的作用。如果能基于手机平台开发出一种全新的即时通信软件，一定会有巨大的增长潜力。

雷军是个有了想法就马上行动的人，不到两个月的时间，小米便率先发布上线了米聊安卓版，随后又生根在iOS平台。在国内通信市场，小米算是第一批吃螃蟹的公司。

公开资料显示，米聊最初定位于跨平台、跨运营商的手机端短信工具，是一款免费的即时通信工具。只要用户的手机能上网，就能使用米聊进行免费对讲功能。除了支持语音外，米聊还支持视频、图片、文字、红包、广播、视频电话、远程协助、屏幕共享等功能，米聊的优势不断扩大。

米聊发布之后，市场反响不错，几个月的时间，用户就达到了100万人以上。如果没有遭遇意外，米聊势必会按照雷军为其设想的蓝图茁壮成长，那么小米也将成为下一个即时通信软件的霸主之一。

然而，作为第一代国内即时通信软件的霸主，腾讯怎么可能不关注移动社交领域的发展，任由小米的米聊在市场上无限扩张呢？

实际上，就在雷军注意到Kik Messenger的时候，腾讯的张小龙也同时关注了这一软件。当他得知该软件火遍全美国后，立刻给马化腾发了邮件，建议由他的广州团队做一款类似于Kik Messenger的产品，马化腾当即批准。2011年1月21日，微信1.0版本华丽上线，米聊迎来了噩梦。

米聊与微信的对战也是在这个时候打响的。为了对抗微信，2011年4月，米聊又借鉴香港一款名为TalkBox的同类通信产品，增加了对讲机功能。然而家大业大的腾讯也铆足了劲儿，很快便投入资源优化微信。

微信在刚开始上线时，只允许手机导流。度过了冷启动阶段后，便开始利用QQ为微信导流，这让微信用户数量迎来了新一轮的爆发式增长。2012年3月，微信用户数量突破1亿大关。同年8月，米聊用户数量仅为1700万。与此同时，微信在一些功能上逐渐超越米聊，比如，微信2.0版本开始添加“查找附近的人”“摇一摇”等功能，这些也成为其战胜米聊的关键点。用张小龙的话说就是：“这个功能彻底扭转了战局。”

对于米聊输给微信这件事，雷军很早就有比较清晰的判断。他说：“当初做米聊就是与腾讯赌时间差。做米聊曾有设想，如果腾讯一年后才有所回应，米聊胜率是50%；如果腾讯两三个月就有反应，米聊应该100%会死掉。”“米聊输给微信在情理之中，因为微信是QQ的‘马甲’。微信已经脱离了所谓即时聊天工具的聊天属性，通过社交建立了自己的生态。”

客观来说，米聊败给微信并不完全是因为其软件功能不如微信，相反，米聊曾细致地研究了用户的使用习惯、潜在需求等，并针对每一项内容进行了优化。然而，它的整体设计思路走的仍然是传统的IM路线，即“通信+社交”的产品思维，但这种模式在2010年前后已经不那么受欢迎了，如之前的网易泡泡、新浪收购的朗玛UC等软件，都是在这个设计思路路上摔了跟头。米聊没有在产品设计上与时俱进，是被用户抛弃的一个重要原因。此外，米聊在稳定性、技术储备方面也要差于微信，用户一多，服务器必定宕机。最严重的一次是一天内连续5次掉线，这一点哪个用户能忍受？

相比之下，微信的每一次变化都尽可能贴近用户的需求，毕竟腾讯在即时通信领域摸爬滚打了很多年，对用户需求把握得更加精准。加之腾讯财力雄厚，在硬件设备方面也可以投入巨大资源进行优化。面对腾讯这个强大的对手，小米根本没有机会打破壁垒。

先天不足加上后天乏力，让雷军不得不面对现实，改变了设计米聊的初衷：从面向所有移动互联网用户，到为发烧友提供的专门软件。这也让米聊重新找到了生存空间，即与通信录紧密关联起来，打造一个

数据库并弱化在线的概念。比如，米聊可以从网络社区导入个人资料与好友关系，还增加了好友推送功能，形成闭环流程。

雷军还发现，用户对通信软件的需求更多地倾向于娱乐，为此米聊也进行了重新定位：通过手机通信录建立米聊ID，围绕这个ID植入更多的社交产品，并进行绑定。米聊还推出了“多人语音”功能，这也是继YY语音之后，米聊在通信方面的又一大改进。多人语音实现了多人实时通话的功能，也被很多网友称为“多人电话”。

不过很可惜，米聊并没有重返刚开始时的辉煌。2019年8月，米聊官微几乎停止了更新应用。2021年1月20日，米聊正式宣布停服。

虽然米聊最终被微信打败了，但对于当时初创的小米公司来说，能够在意识层面比肩腾讯已经很不容易。在雷军看来，米聊虽败犹荣，因为它验证了以手机为互联网入口的推测是符合时代发展潮流的。能够顺应时代发展的潮流，谁能说它的出现没有价值呢？

互联网思维才是市场潮流

“创办小米，最难的一个问题：小米要在网上卖手机，这是谷歌都没有做成的事情，你为什么可以做成？我的回答是：谷歌很伟大，但谷歌不懂电商，我自己已经做了十年电商。”

小米“为发烧而生”

6分钟销售10万部手机，不到5分钟支付金额超过1亿元、开场38秒首批整点抢购产品全部售罄……这些都是小米手机创造的一个个销售奇迹。

从这些数据不难看出，小米手机的营销是非常成功的。作为一家年轻的企业，小米证明了自己在中国强大的用户号召力。而小米之所以能取得这样的成绩，除了有硬件、软件和互联网的“铁三角”之外，还有一个强大的优势，就是小米拥有巨大的粉丝群。

雷军曾骄傲地表示，小米是一项浩大的工程，但他从来没有担心过，因为他不是一个人在战斗，他的背后有百万“米粉”陪他一起战斗。“小米与大部分企业的不同之处是在构建企业时，以‘米粉’为核心，从使用者的角度用心思考了许多事情。”

对雷军来说，MIUI论坛的粉丝发展可能是他最引以为傲的一部分。2010年8月16日，MIUI系统在没有经过任何宣传和推广的情况下，仅仅依靠产品和紧密沟通便赢得了40余万狂热的论坛粉丝。

雷军对小米手机的粉丝也非常重视，小米公司的员工每天都有一项十分重要的工作，就是泡论坛，找粉丝聊天。当然，这种“泡论坛”和“聊天”并不是随意地在网上娱乐，而是在论坛上收集“米粉”提出来的各种各样的建议和意见。雷军本人每天也会花一定时间“泡论坛”，在上面亲自解答粉丝提出的问题，同时也搜集一些有益的建议。小米手机就是在这样的“集思广益”之下，快速得到完善和升级的。

很多人可能无法理解小米的粉丝对小米手机的狂热程度。在小米成立两周年的发布会上，上千名“米粉”从全国各地赶到北京，雷军在台上简直是一呼百应。仅仅用了6分零5秒的时间，现场10万部手机便被抢购一空。在广州、武汉等地，小米之家是上午9点钟上班，可“米粉”8点多就等在门店外排队。每一所小米之家成立，都会有很多“米粉”送去礼物庆祝……

不仅如此，就连小米手机正式发售前的最后一次小范围“公测”，也是由MIUI论坛的发烧友组织完成的。先期发售的600部工程纪念版手

机，只针对满足一定条件的MIUI论坛发烧友。小米鼓励这些愿意提供创新想法和愿意尝试新事物的发烧友在使用过程中为小米及时反馈意见，并根据这些意见的重要程度予以奖励。如果遇到严重问题，使用者还可以在手机正式发售后换取新机器。

小米的第一批粉丝大多是技术人才和创业爱好者，他们对手机设计和销售颇有想法，并渴望实现自己的愿望。对此，雷军说：“大部分粉丝心中对完美的手机都有很多想法，但因为开发一款手机很难，他们许多人无法实现自己的想法，于是就给我们提供意见，告诉我们希望在手机中集成什么样的功能。一旦我们能采纳并实现这些功能，他们就会乐于与好友分享好消息。”小米也在这些粉丝和发烧友的支持与建议下，不断地在操作系统的升级和手机的迭代中将性能与功能调整到最好。

作为在智能手机市场标新立异、勇于打破传统的第一人，雷军将小米手机定义为“为发烧而生”。雷军觉得，在这个互联网高速发展的时代，年轻人就要有一种热情，而“为发烧而生”的小米手机，就是在为粉丝提供一种值得他们热爱和追求的产品。用雷军的话说，“发烧是一种文化”。这种新颖的手机文化虽然无形，但有质，而且很明显，它引导了一场针对手机品和质的革命，这种革命使得手机市场也出现了自然界生物进化的场景，即“物竞天择，适者生存”。当然，这里说的“天”已经发生了巨变，以前的“天”是手机厂商，因为高性价比的手机就那么几种，用户没有更多的选择余地；但小米手机出现后，“天”就变成了用户，用户可以根据自己的喜好和需求向手机厂商提出建议，厂商再据此制造出性价比更高的手机产品。能够持续地满足用户需求，企业才能持久地发展。

雷军曾坦言，小米手机成功的要诀有三点，即：创业团队、创新和粉丝经济。其中，粉丝经济又是最重要的因素。这些粉丝不仅是小米手机的用户，还是免费的宣传员。正是在他们的宣传下，小米手机才得以真正发展起来。在此之后的“高性价比”口碑和宣传，让小米手机迅速火爆全网。

插上互联网的翅膀

2012年6月，小米以40亿美元的估值完成了第一轮融资。仅仅一年后，小米再次融资。至此，创立仅3年的小米公司整体估值已高达100亿美元，其发展速度之快，在全世界范围内都史无前例。到2014年第五次融资时，小米的估值已经达到了450亿美元，并且之后小米还不断地刷新了这一纪录。

在当时的互联网领域，小米的估值仅次于阿里巴巴、腾讯和百度，不仅超越了网易，还将新浪等远远甩在身后。这也意味着，小米已经发展成为中国的第四大互联网公司。

面对这一“战绩”，雷军表示：“小米的高估值是因为‘脚踏两只船’——左脚互联网，右脚智能手机。”这一说法也印证雷军对小米的定位：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。虽然很多人都将小米归类为手机厂商，但其实是互联网DNA给了小米更为广阔的成长与发展空间。

雷军认为，在移动互联网时代，互联网对整个终端的影响都是巨大的，从用户的使用体验到商业模式的颠覆，都可能是决定性的。因此，雷军关注更多的也是手机的软件、硬件与互联网紧密融合的问题。比如，小米是否可以在网上搜集用户建议，不管对自己的产品进行更新和改进与否，都要让用户感到小米手机越来越好用；能否在互联网上做手机直销，节省渠道分销中30%~40%的加价，让手机价格更低；以及能否在网上直接、快捷地为用户提供服务，减少用户的等待成本；等等。

2013年，互联网领域可以说颇不太平，这主要源于互联网上放出了两个数字炸弹：一是百度以19亿美元收购了91无线；另一个是小米仅用半年时间卖出了700多万台手机。作为小米的创始人，雷军非常清楚这些数字给人们带来的信服力，所以他在后来对小米的总结中也经常使用数据来向大家展示小米的成绩。

比如，在2012年，小米手机的销售额为126亿元；2013年达到了316亿元；到2014年，这一数据就达到了800亿元。很多人因此称雷军卖手机卖得非常成功，但雷军并不认同这种说法。他认为，在小米的营销

中，他只是用互联网思维改变了手机行业的销售模式，小米的快速增长也得益于互联网。

早在2011年雷军参加TechCrunch Disrupt大会时就表示，小米是完全通过互联网模式来销售手机的。刚开始，很多人质疑雷军的说法，但随着小米手机的战绩越来越优秀，人们的质疑声开始慢慢消退。

实际上，Google以前也曾尝试过以互联网的方式来销售手机，比如，Nexus One就是Google通过互联网的方式销售的，但并未取得成功。有人问雷军，为什么Google没有做成，小米却做成了？雷军的回答是：“因为Google不懂电子商务，但小米懂。”

在雷军看来，互联网是一种观念，不管是思考问题，还是实际做事，都需要实现互联网化。小米的表现就足以印证雷军的这种思维：用互联网的方式做手机、销售手机、推广手机，也用互联网的方式做售后服务。但是，小米的互联网思维又与其他采用互联网方式经营的企业不同。比如，电子商务肯定要投入大量的资金，但小米不会这样做。小米采用的是全互联网的社交媒体口碑营销，这是对现代商业的一次颠覆。

依靠互联网思维来做智能手机，是雷军进军手机市场的有力武器之一。雷军认为，小米手机应该采用互联网的形式开发和销售，要先弄清用户最需要什么，再将用户真正需要的东西做出来，而不是先做出产品，再让用户被动地接受。小米就是要充分听取用户的声音，快速试错，快速迭代。

那么，让小米高速发展的互联网思维具体是什么呢？

雷军曾解释说：“互联网其实是一种观念，是一种方法论，你用这种方法论就能把握住互联网的精髓了。”为了让大家更容易理解互联网，他还对互联网做了一个总结，就是七个字：专注、极致、口碑、快。

首先，“专注”意味着将资源和精力集中在最核心的领域和方向上，通过减少干扰和复杂性来提高效率和效果，这样可以帮助企业或个人在竞争激烈的市场中突出重围，实现差异化竞争。

“极致”强调在产品和服务上追求完美，不断超越用户的期望值。比如，小米手机1999元的售价就是“割喉价”，就是要先逼自己一下。雷

军还表示，小米最在乎的目标有两个：第一个，就是做出让用户尖叫的产品；第二个，就是用户买完、用过小米产品之后，愿意跟朋友推荐，愿意再买。如果小米能坚持这两条的话，就会成为一家伟大的公司。

“口碑”是互联网思维中的核心要素之一。良好的口碑可以极大地提升企业的品牌形象和市场竞争力。在雷军看来，产品的口碑源于用户的真实反馈和推荐，而超出用户预期的产品才会有口碑。

“快”代表的是快速响应市场变化和用户需求，快速跟上风口。在互联网时代，速度往往意味着生存和发展的机会，快速迭代产品、快速解决问题、快速适应市场变化，都是企业保持竞争力的关键。为了让小米手机快速占领市场，雷军在小米手机的定价上下了很大决心，最后也是他一锤定音：1999元面世，用超高的配置和超低的价格造成巨大反差，快速引起用户的兴趣，从而赢得市场份额。

在雷军的带领下，被插上互联网翅膀的小米手机，重新定义了手机的制造和营销模式，以一个颠覆者的姿态受到用户的追捧与喜爱，也引得同行纷纷追赶和竞相模仿。

“高配置，低价格”是怎么做到的

小米自成立后，走的就是高性价比的路线。在销售过程中，小米手机也主打“高配置，低价格”的核心卖点。所以，小米M1手机定价为1999元。尽管这个价格要高于雷军最初的预估价格，但人们仍然惊呼小米手机的价格便宜。

雷军曾说：“小米并非想要靠硬件盈利，只是为了硬件、软件更完美地无缝契合，为用户提供更流畅极致的内容和服务，提升用户的手机端移动互联网体验。”

在雷军看来，小米作为互联网公司的第一个特点，就是要颠覆传统的商业模式，即不靠硬件赚钱，以成本价零售手机。虽然价格要下降，但小米手机仍然要使用全球一线供应商最好的器件，坚持高性能和高性价比。这种“高配置，低价格”的策略，走的是高性价比的道路，能让小米手机实现差异化，并且赢得市场先机。

因此，小米的第一款手机一经上市，就将以往定价四五千元的手机降到了2000元以内，这也让小米很快在市场上占据了一席之地。

实际上，手机行业发展多年已经日趋成熟，各种硬件采购，包括芯片、屏幕，甚至摄像头，每一种产品的价格都已十分透明。而小米作为一个“新人”，如何才能实现高配置与低价格的结合呢？

对此，雷军和他的团队找到了两个途径。第一，手机可以先不赚钱，以后通过附件和周边产品赚取利润；第二，运用互联网思维，以电子商务的形式销售，降低门店与渠道的营销成本。

相对来说，第一点比较容易实现，后来小米又研发、生产了音箱、耳机、贴膜、挂饰、耳机绕线器等附件，并且还开发了小米的帽子、T恤、玩偶等周边产品。这些都在帮助小米盈利。

第二点虽然有难度，但小米也做到了。作为一个纯互联网手机品牌，小米不但实现了完全在互联网上销售手机，尽可能降低中间的渠道成本，而且通过手机率先占据了移动互联网的入口。随后，小米通过进一步完成互联网布局，逐渐通过服务盈利。

雷军一直坚信，互联网时代唯一不会被打败的生意，就是“不赚钱”的生意。在互联网领域，免费经济学早已深入人心，其核心理念就是让用户免费使用产品，由此形成口口相传的网络力量，不断拓展用户基础；更多的用户反馈，又会反过来帮助产品更好地改进和更新；良性循环由此形成。曾经的腾讯QQ和微信、360安全卫士等，都是通过这种模式成为互联网行业赢家的。

腾讯QQ的软件客户端在Windows上使用是免费的，腾讯也成了中国最赚钱的互联网公司。原因就在于，QQ是一款普及程度非常高的软件，是大多数人每天必经的入口。如果QQ能一直成为用户的入口，那么只要有赚钱的机会，腾讯就可以加入。

360也是免费提供安全杀毒、免费提供浏览器、免费管理软件。可当它成为绝大多数用户的桌面时，用户要安装任何软件都必须通过它才能使用。于是，360就可以收软件运营商的钱、收团购的分成费……最终做到上市。

雷军希望小米也采用这种模式。手机目前已成为人们不可或缺并随身携带的电子设备，未来所有的信息服务和电子商务服务都需要通过这个设备到达用户手中。谁能成为这一入口的统治者，谁就能成为手机时代的王者。小米最初几年不盈利，就是为了占据这个入口。只要用户足够多，以后再通过终端销售内容和服务即可盈利。

小米第一款手机M1的定价基本上已接近成本，其内置的MIUI系统也是免费的。这种颠覆性的营销模式很快便初显成效——小米手机刚刚上市一周，就登上了中国市场手机品牌排行榜的第九位，在所有国产手机中位列第一。其在百度搜索上的热度，也一度达到了iPhone 4S热度的2/3。

半年后，小米手机卖出了180万部，已经实现微利。后来，小米又与电信、联通合作，用户预付一定的话费就能免费领取小米手机，这使得小米又开发出另外一种免费模式。

尽管小米手机一直主打低价甚至免费，但雷军仍然顶着压力坚持小米的高配置、高性价比，绝不让小米手机沦为低价、低配置的“山寨机”。这包括后来上市的售价仅为799元的红米手机，其配置也远远高于竞争对手推出的“山寨机”。用雷军的话说，红米的配置并非是价格折射出来的低端机，它的屏幕是苹果供应商友达提供的，相机质量与

功耗方面是绝对不错的，其搭载的主频1.5Gz MT6589T四核处理器，远远要比同价格的“山寨机”配置高得多。

小米手机上市后，就有手机商家宣布要做性能更好、价格更便宜的手机，但后来小米仍然是同等配置和价格中，性价比最高的手机。雷军甚至自豪地说：“最快的手机里，我们是最便宜的；最便宜的手机里，我们是最强大的。”

用海底捞精神打造口碑

一直以来，雷军都想创办一家世界级的大公司。在创办小米之前，他就广泛地学习大型公司的成功经验，如同仁堂、海底捞、沃尔玛、开市客、无印良品等。其中，海底捞的服务精神和理念让雷军印象深刻。

在2015年的一次演讲中，雷军说：“七八年前，我在机场书店买了一本《海底捞你学不会》。在看了三四个小时后，我发现海底捞的秘诀其实只有两个字——口碑。”

为了弄清海底捞是如何树立口碑的，以及它是否真的像书上写得那么好，雷军决定亲自到海底捞体验一下。

刚进店时，雷军感觉海底捞与其他火锅店一样，环境也很嘈杂。但他很快就发现，海底捞的服务员脸上都笑盈盈的，并且他们的笑容很真诚，是那种发自内心的微笑。虽然他们的容貌未必有其他服务型行业的人员好看，但这种真诚的笑容更容易感染人。

在用餐期间，雷军很好奇地问一位服务员，为什么他们看起来那么开心，脸上的微笑那么热情、那么真诚呢？那位服务员是这样回答的：“我是一个40多岁的下岗女工，一直找不到工作，后来海底捞录用了我，给我开出了4000元的工资，我睡觉做梦都会笑醒。”

这句话让雷军很受触动，他也意识到，当员工在企业中充分感受到认可和尊重时，员工才会真心实意地为企业工作，也才会想方设法地为企业做宣传，帮助企业树立口碑。总结成一句话就是：海底捞只要把服务做好，就不愁没有客源。

雷军是相信口碑的，他认为，最好的产品就是营销，最好的服务就是口碑。雷军还要求小米的所有员工都学习海底捞的态度，他说：“什么叫超乎想象？就是你在一个小餐厅体验七星级酒店的服务！这就是小米的特色。所以，新员工入职的第一课，我们一般都会带他们去吃海底捞。”

雷军将海底捞当成小米的榜样，他也从海底捞学到了要“做用户服务，做超预期的口碑”。他说：“我相信口碑，我认为做最好的产品就是营销，做最好的服务就是营销，好东西大家会心甘情愿地帮你推广。”

小米手机第一代M1上市后，有一次，雷军在微博上看到一个用户投诉，说小米手机的电池用了两个星期就充不进电了。当时，他正打算回复用户，却发现已经有同事回答了用户这个问题。第二天，雷军再次登录微博，看到这位用户又更新了微博，称自己已经收到了小米公司免费寄给自己的新电池，这让他既惊喜又意外。

实际上，批量制造的工业品不可能不出一点儿差错，在被用户投诉时，品牌一般都会建议用户将产品寄回原厂返修。而小米直接给用户寄了一块新电池，这样用户的感受肯定是完全不一样的。一时间，这件事让用户对小米好评如潮。

还有一年的“双十一”，有用户在凌晨1点多下单购买小米手机，没想到第二天早晨6点多就收到货了。这些用户在网上分享这件事，很多网友纷纷开玩笑称小米的物流属于“丧心病狂”的一类，用户刚下单几个小时，货就收到了。这也是小米在口碑上能够打动用户的一个小细节。

在移动互联网的传播环境下，口碑传播的速度非常快。产品只要能够打动用户，就很容易被传播开来。其实，市场上任何一个能够形成口碑的产品，背后的真实原因都是它深深触动了用户的心，形成了巨大的光环效应，继而达到一种无法比拟的传播热度。所以雷军说：“口碑不是新媒体营销，其本质是认真琢磨产品和服务怎么样才能够打动消费者，我觉得这是关键。”

饥饿营销，褒贬争议

在当今的商业世界中，营销手段层出不穷，小米公司更是以其独特的饥饿营销策略迅速发展壮大起来的。

所谓饥饿营销，就是指商品提供者有意调低产量，以期达到调控供求关系、制造供不应求的“假象”，维持商品较高的售价和利润率，也达到维护品牌形象、提高产品附加值的目。

运用饥饿营销策略最成功的是苹果公司。苹果公司的平板电脑iPad刚刚上市时，经常断货，有些人为了抢购iPad，还要专门找到店长，希望能给自己预留一台；甚至还有人选择高价购买水货。这就在无形中提升了苹果iPad的知名度和影响力。

手机iPhone 4S刚刚发布时，场面异常火爆，而苹果授权的中国经销商门前经常会贴出“近期iPhone没货”的公告，中国用户也逐渐习惯了这种销售模式。一旦店里没货，他们就向国美、苏宁等经销机构以加价抢购的方式购买苹果手机，抢购场面十分疯狂。

小米在初创阶段以及新品上市时，也通过饥饿营销的策略成功吸引了大量关注和热度。小米科技还发出公告，首批预定手机的用户将根据排位顺序支付钱款，完成支付、发货和收货的流程。不仅如此，小米第一代手机M1定价1999元，利润不高，也很容易吸引人们的关注，但当人们真正想要购买小米手机时，小米手机却“供货不足”。

与此同时，在各个社交媒体与网络论坛上，小米产品的预售、抢购等消息总是能引起热议，这都在一定程度上扩大了小米品牌的影响力。这种策略也让小米在短时间内迅速崛起，成为智能手机市场的佼佼者。

毫无疑问，饥饿营销具有其他很多营销方式不可替代的优点。从心理学角度来说，这种营销方法恰恰满足了人们“人无我有，先得为荣”的消费心理，激发了用户的购买欲望，从而形成一种有利的卖方市场。小米手机的第一批用户都是小米的“铁粉”，粉丝对于偶像的东西绝对是势在必得，并且越不好买，就越要买到。小米的营销方式更加激发起用户对小米手机的关注与兴趣。

然而，过度饥饿营销也会带来很多弊端和隐患。毕竟过犹不及，一旦这种“饥饿”超出了“米粉”的忍耐和等待程度，饥饿营销就会引起“米粉”的反感，继而影响他们对品牌的认同感和忠诚度。此时一旦市场上出现可以替代小米的产品，他们可能就会放弃小米，转而选购其他品牌的产品。

事实也的确如此，有小部分小米粉丝逐渐对小米的营销模式感到厌烦。这一点在小米的论坛、官方微博以及小米各大创始人微博下面的评论中就可以看出，他们开始感到不满和愤怒，指责小米这种营销方式是在“耍猴”。

偶尔做一次饥饿营销，确实可以在一定程度上提高销量，提升产品知名度和品牌形象。但如果一而再，再而三地搞饥饿营销，用户迟早会厌倦、醒悟，继而对企业信誉产生怀疑，这对企业的长远发展是没有任何好处的。

不过，对于小米手机搞饥饿营销的说法，雷军自己并不认同。他称，有货却压着不卖，这是给自己找麻烦。而小米手机之所以给人一种“饥饿营销”的印象，雷军给出了两个原因。

第一，用户需求量超出了小米的生产量。2012年10月，小米2系列手机上市，不到一年，销售量就达到1000万台。为了提升产量，就需要定制大量的高端器件，其不但生产环节复杂，流程也很漫长。这种过大的需求量与较慢的生产速度之间产生了一定的矛盾。因此，雷军非常希望用户能够理解刚刚起步3年的小米科技，它还需要时间成长和发展。

第二，小米手机的生产速度比较慢。这与小米的硬件供应商有着较大的关系，小米手机的供货周期一般是3~4个月，并且4个月之前就需要提前做好预判，但那时小米根本没有预判到自己的手机产品会如此畅销。对此，雷军的解释是：并不是小米的预判不够大胆，而是小米在经营风险上也面临较大压力，小米还没有承受较大风险的强大实力，只有保持稳健的订货量，才能让小米稳定地向前发展。

此外，雷军还表示，不管是囤货不发还是压货不销，这些做法都是不符合商业逻辑的。一台小米手机的售价近2000元，50万台就近10亿元，而小米手机供货周期为3~4个月，这就表明，在一部手机出产的前4个月，小米就需要将货款支付给零配件供应商。要想缓解资金压

力，货物就必须快速出仓流通。如果小米手机采取饥饿营销的模式，那么资金方面必然面临很大的压力。

基于以上这些因素，雷军认为小米手机的营销方式并非饥饿营销，而是环境使然。如果非要说这种方式是饥饿营销，那也只是权宜之计而已。可能在雷军看来，小米只是因受制于产能和成本等客观因素被迫选择了饥饿营销，又因为时代背景和粉丝需求使其有了实施的土壤和投放的对象。

和用户交朋友

2005年，为了进一步推动金山的互联网转型，帮助金山人更好地理解互联网精髓，雷军曾发起了一场向谷歌学习的运动，其中一个小要求就是要大家背诵“谷歌十诫”。“十诫”中的第一条就令人印象深刻，即“以用户为中心，其他一切纷至沓来”。

其实，不管是谷歌公司，还是互联网公司，很多伟大的企业都将用户当成是所有业务的最大考量。甚至有企业将“顾客就是上帝”这句话贴在公司的企业文化墙上。尽管如此，长久以来，用户买产品时仍然提心吊胆，总担心商家会欺骗自己。

雷军当时就想，能否做一家公司，诚实经营，不坑用户，跟每一位用户成为朋友，真正让用户信赖自己呢？虽然这个想法可能与当下的商业环境格格不入，但雷军觉得，依靠互联网对信息高效透明的传播，应该是可以建立一套崭新的商业秩序的。

因此，在小米创立之初，雷军就旗帜鲜明地提出，自己不赞同“顾客就是上帝”这样的观念。他认为这个说法太虚了，可能连商家自己都不信。雷军指出，小米在面对用户时，要把用户当成朋友；小米要做的，就是帮助朋友解决问题。

说起来简单，做起来却很难。互联网有一个巨大的好处，就是可以直面用户。在小米初创时，由雷军带头，所有人都在网络社区中倾听用户的声音，搜集了上亿个帖子，最终制定了一整套以用户反馈驱动产品改进的研发逻辑，目的是将互联网快速迭代的方法引入公司的硬件产品研发中，随时关注用户意见，并及时改进自己的产品。

有些人觉得，雷军所谓的“用户”就是粉丝，和用户交朋友就是要搞粉丝经济。对此，雷军特别澄清说，这两者是有本质区别的。

粉丝经济的提法，源于凯文·凯利的“一千个粉丝”理论，他认为任何创作者只要赢得1000个“铁粉”，就可以靠创作谋生。而所谓的“铁粉”，是指每年愿意为创造者贡献100美元的粉丝。有1000个这样的粉丝，创作者的年收入就能达到10万美元，足以过上比较舒适的生活。

从这个理论来看，粉丝经济是建立在粉丝与被关注者关系之上的一种商业行为，它的适用范围相对较小，一般只局限于创作行业。小米虽然有“米粉”，但它的商业属性显然不属于粉丝经济。事实上，任何一个面向大众的品牌，都不可能仅停留在粉丝经济的视野范围之内。相比之下，雷军的“和用户交朋友”的观念则截然不同，它的核心是尊重用户，听取用户的意见，并积极做出改变。

雷军坚信，与用户建立友谊是体现在尊重与真诚相待的基础之上的。在小米的价值观里，每位用户都是宝贵的伙伴，他们的信赖与支持也是小米最珍贵的财产。因此，雷军曾不止一次地提出，小米的愿景就是和用户交朋友。这种从用户的反馈中获取产品创新灵感的开放性创新模式，也贯穿了小米产品与业务的方方面面。

以MIUI操作系统为例，MIUI是小米公司旗下基于Android系统深度优化、定制和开发的第三方手机操作系统。当时，MIUI操作系统的产品经理是黎万强，雷军给他定的目标是：不花钱，把MIUI系统的用户做到100万。在“被逼”无奈之下，黎万强带领自己的团队在各大手机论坛注册了上百个账号，寻找资深用户，一旦发现合适的用户，马上拉入自己的MIUI系统，最后终于凑够了1000人。为了强化用户的参与感，黎万强又从这1000名初始用户中挑选出100位比较了解手机系统的人作为超级用户，参与到MIUI系统的设计、研发和反馈之中。

在这之前，黎万强在开发软件系统时完全依靠个人构思，等产品全部成型后才面向市场。但由于缺乏与用户的沟通，不少软件做出来后都不能吸引用户。这一次与用户直接沟通的方式，让黎万强体会到了一种全新的开发模式，他可以随时与用户就软件中的一些问题进行交流，而用户的建议也为小米的开发团队提供了大量的设计灵感，让小米更加了解用户，知道他们的使用场景和使用心理。

正是那100位超级用户，形成了最初MIUI系统粉丝的星星之火，构成了小米公司最初的粉丝群体。后来，MIUI系统也依靠粉丝群体越做越大，包括之后的小米论坛初始用户也来自MIUI论坛。在这一点上，小米可谓是将用户的参与发挥到了极致，众多用户都成了小米产品的代言人和推广者，不断地为产品创新和改进提供意见。

2013年，小米公司特别制作并发布了一部微电影，名叫《100个梦想的赞助商》，将最初那100个超级用户的名字投射到大屏幕上，对他们一

一表示感谢。从2010年小米成立，到2013年小米成为国产智能手机大品牌，这些用户与小米一同走来。那一刻，很多人都热泪盈眶。

雷军曾说，在所有和用户交朋友的过程中，他最在乎的只有两点：第一，能不能做出让用户尖叫的产品，让用户愿意排着队来购买；第二，用户用了小米的产品，是不是愿意主动向身边的朋友推荐。

2019年小米手机M9发布前的一个星期，雷军便发了97条微博，“米粉”都称他是小米公司的第一博主。其实，雷军每天都特别忙，但他仍然利用碎片时间与用户交流，尽可能把用户的每条反馈都读了。虽然这样做要花费很多时间，但雷军一直认为，这是他最重要的工作之一。与用户沟通，搜集用户的意见和提出的问题，再决定小米应该做什么和不应该做什么。小米要做的事就是坚持初心，坚持与用户交朋友，坚持根据用户的意见去改进产品或服务。即使小米在一步步发展和壮大，“这些都不重要，重要的是我们做的是不是用户需要的东西”“我们要达到一种境界——让用户愿意闭着眼睛买小米的产品”。这是小米的目标，也是雷军一直所坚持的目标。

8

在低谷中自救

“你所经历的所有挫折、失败，甚至那些看似毫无意义、消磨时间的事情，都将成为你最宝贵的财富。”

“滑铁卢”后的反思

2014年第三季度，小米迎来了高光时刻。仅仅成立3年的小米科技，一跃成为中国国内智能手机市场销量排名第一、全球智能手机市场销量排名第三的品牌，同时登上了《时代》周刊，估值高达460亿美元，成为当时全球估值最高的未上市科技公司。

然而，仅仅一年过后，小米手机的销量便开始出现下滑的趋势。刚开始，雷军和小米高层似乎并未把这一情况太放在心上，直到2015年第三季度1850万台的手机销售数据出炉，小米被华为反超，同时又伴随着业界的种种质疑和唱衰，雷军不得不承认：小米的拐点终于到来了。在手机行业，一旦销量出现下滑，几乎没有任何一家公司可以逆转。

此前雷军多次强调，小米不靠硬件赚钱，但不得不说，作为小米当时的支柱产业，智能手机仍然至关重要，销量下滑与之不无关系。尽管在2015年下半年，小米又发布了红米Note2、Note3等机型，但除了简单的外观优化、机身材料处理、配置升级外，与之前的产品并没有太大差异。此时，小米的策略也已被竞争对手学得差不多了，尽管红米Note2在性价比上仍然“吊打”同类机型，但好景不长，竞争对手也在纷纷跟进，仅仅在2015年10月这一个月，市场上就出现了魅族Metal、乐1S等手机产品。在旗舰机小米5缺席的情况下，红米难担大任，与其他产品很难拉开差距。

2015年的“双十一”，小米迎来了有史以来最艰难的一战。相较于华为荣耀的强势崛起，小米正面临前所未有的压力。虽然最终小米手机的销量超过华为，拿下第一，但华为也拿到了销售额第一的桂冠。小米还是原来的小米，只是新的竞争对手已经出现，并且正在走加强版小米的路线。

2015年12月2日，波士顿咨询公司（BCG）公布了2015年度全球最具创新企业50强榜单，中国有三家企业入榜，分别是位列第12位的腾讯、位列第45位的华为和位列第50位的联想。对比2014年的榜单，2015年的小米名落孙山。

从狂热抢购到受到冷落，从“草根明星”到人人质疑，从“颠覆者”到失败者……小米给外界的印象就是品牌影响力正在下降。雷军运用的互联网思维模式正被竞争对手复制，除了高配低价和MIUI系统两大法宝外，小米似乎已经没有任何能对抗竞争对手和足以吸引用户的地方了。可以说，在众多优秀的新型互联网品牌中，小米已经难以再像原来那样，引起粉丝的尖叫了。

雷军也意识到了这个问题，开始反思问题背后的原因。在《小米创业思考》一书中，雷军对小米遭遇的“滑铁卢”进行了详细的分析。他指出，小米过早出现拐点的真正原因并不是小米的产品不好，而在于内外两方面的多种因素，其中最关键的因素就是小米自身能力的欠缺，只是过去很多问题都被高速增长的气势掩盖了。一旦失速，小米的这些问题立刻就会暴露出来。

至于小米遭遇的外部困难，则是由于环境发生了两个变化。第一个变化是小米创立之初，智能手机市场刚刚起步，而经过5年的发展，市场已经趋于饱和，电商发展遭遇瓶颈。当时，电商销量只占商品零售市场的20%，这就意味着有80%的商品是在线下流通的。这就导致几乎完全靠网络营销的小米面临渠道变革的问题。

第二个变化就是手机市场进入了寡头化时代，竞争更加激烈，曾经的巨头纷纷倒下，全球六大公司瓜分了90%以上的手机市场份额，其中四家为中国公司。可以说，中国手机市场是竞争最为激烈的。

与此同时，小米内部也遇到了问题，主要表现在管理者的心态与能力方面。之前的5年，小米发展飞快，导致大家都出现了膨胀心态，对形势的判断不够准确和客观。加上快速发展中积累了一些问题，管理体系又跟不上，最终导致小米模式在很多地方出现了动作变形，“我们的业务开始失去专注，不再克制，很多部门开始销售额导向、KPI导向，跟集团目标不再严丝合缝地对齐；我们最优良的传统——跟用户的联系，也不再紧密，大量过去跟用户密切沟通的阵地，比如我们的社区，甚至被荒废，用户的很多声音我们听不到了。”

雷军认为，作为一个硬件行业的新兵，小米还严重低估了硬件工业的难度。尽管早期硬件部门做了大量创新，产品也有很多亮点，但并未形成系统级的能力，同时在管理上也很落后，“最夸张的时候，我们整个硬件研发团队只有不到300人，而同时期我们友商的硬件研发团队却有一两万人”。

市场永远都是逆水行舟，不进则退。虽然大环境发生了变化，智能手机行业增速放缓，但竞争对手却在保持高速增长，这只能说明一个事实：小米自己出现了问题，过去高速增长凶猛态势已然不再。面对这一困境，雷军又该如何破局呢？

“Are you OK?”“我不OK。”

2016年1月15日，尽管上一年的销售目标没有达成，小米的年会还是如期举行。开场时，林斌向大家宣布：“过去的一年，小米手机出货量超7000万台，依然全国第一。”同时，林斌身后大屏幕上的几个背景大字——“让友商很遗憾”非常抢眼。

然而，“超7000万台”的手机销量是低于雷军此前设定的8000万台到1亿台销量目标的。而且在之后各大媒体的报道中，“全国第一”四个字的后面都跟着一个大大的问号。此前，华为宣布2015年旗下手机的出货量已突破1亿台。小米为了区别华为的“全球销量”，还在微博上特意强调，小米是“全国第一”，而不是“全球第一”。

即便如此，雷军仍然不能假装看不到小米的处境。在年会上，雷军问大家：“面对这样的成绩单，Are you OK？说实话，我不OK。”

在雷军看来，小米失去的不仅仅是销量，还有创业的初心。初心一旦改变，就会与用户的联系不再紧密，产品不再酷，而唯一的破局方法就是抓紧自救。他说：“前几年我们都冲得太快，创造了现代商业史上的成长奇迹，但也提前透支了一部分成长性。所以，我们必须放慢脚步，认真补课，而且早补比晚补好，文火慢补要比急火猛药好。”

2016年5月，雷军亲自接管了手机部，并且明确提出了要以“交付、创新、质量”三点为抓手，全员补课，苦练内功，夯实基础。那段时间，雷军经常很早就到办公室，到凌晨一两点还在开会，甚至有一天开了23个会。他开会的目的主要是做好四件事。

第一，提拔年轻、可靠的工程师担任总监级干部，集团转岗一部分干部，同时进行外部招聘，迅速组建更具活力的新管理班子。

第二，专门成立供应链团队，由做小米移动电源的紫米科技创始人张峰负责，专门解决手机的供货问题。

第三，加大对核心技术的投入，成立核心器件部、相机部等关键部门，在屏幕、拍照与充电等核心技术上持续重金投入。

第四，成立手机部质量委员会，由雷军出任主席，同时确立了质量一票否决制。

2016年10月25日，小米发布了第一代全面屏概念手机MIX，真正意义上以全面屏概念引领了手机设计的潮流。2017年，“全面屏”成为智能手机行业最火爆的关键词，几乎每款手机的发布会上都要提及屏占比，表明自家产品以百分之零点几的差距领先竞品。

2017年2月28日，小米首款自主研发的手机SoC芯片澎湃S1发布，同时发布的还有搭载同款芯片的小米5C手机。手机SoC芯片澎湃S1是由小米全资子公司松果电子研发的，定位中高端，此后很快量产。

实际上，小米在2013年就开始准备芯片的研发项目了，只是很多人都劝雷军谨慎对待，因为芯片研发需要巨额的投资，并且可能要花好几年甚至十几年才能有结果，期间还存在大量不可预知的风险。但在雷军看来，芯片是手机科技的制高点，小米想成为一家伟大的公司，就必须拥有自己的芯片技术。

于是，2015年7月，手机SoC芯片澎湃S1进入流片阶段，并于两个月后基本调通芯片的基础功能，顺利进入量产阶段。虽然这个过程十分艰难，但雷军并不后悔。尽管小米澎湃S1在短时间内还达不到华为麒麟芯片的高度，但作为小米自行研发的首款芯片，它还是让人“澎湃”了一次，这也是小米前往高通、联发科迈出的第一步。

就在大家翘首等待，想看看雷军还会再放出什么大招时，2017年4月，小米又发布了年度旗舰手机小米6。

小米6的新品发布会是在北京国家会议中心举行的，雷军亲自上台介绍了小米6的各项性能和特点。这款手机也是国内最早搭载高通骁龙835处理器的手机，可以轻松应对多任务和大型游戏的运行。同时，它的外观特色也很吸引人，采用了四曲面玻璃机身和不锈钢高亮边框设计，给人以精致和优雅的感觉。

小米6发布后，受到了“米粉”和广大用户的喜爱，也成为小米历史上最经典的手机之一。它几乎避开了此前小米5、小米5S系列犯过的所有错误，为小米奠定了扭转局势的底气，同时也是小米向世界展示其技术实力和创新能力的一个代表作。

历经两年的磨砺，2017年可谓是小米触底反弹、扬眉吐气的一年。那一年，小米终于在销量上传出捷报：第二季度，小米手机的出货量达2316万台，环比增长70%，创造了小米季度手机出货量的新纪录。

当雷军对外公布这一消息时，他说，小米年初只是设定了一个“小目标”，销量破千亿元，“目前看来，实现的把握很大”。

线下店的首次探索

在小米发展早期，雷军一直都是“电商派”，认为小米只要做电商，在线上销售就可以了。当小米有了关注度和流量后，只需要付运费，就能把产品卖到用户手中。与传统的线下销售模式相比，线上销售模式可以降低一系列的成本，继而保证小米能够以更低的价格出售，从而吸引大量的用户。

雷军认为，这是一个非常理想的模式。由于研发、运营、仓储、运输、获客流量等硬成本的存在，小米无法真正做到所有费用都为0，但小米模式就是要通过高效率的运营，将各类费用努力做到无限趋近于0。

2011年至2014年，小米依靠这种颠覆性的优势迅速赢得了中国第一。然而，这套模式很快就遇到了挑战。尤其是在2014年之后，线上市场逐渐趋于饱和，流量红利日益减少，一些线上电商巨头开始在线下布局。小米虽然在这一年首次进入全球第三，迎来了自己的高光时刻，但雷军也感知到了电商流量“见顶”的局面。同时，小米赖以起家的社交平台流量来源也在悄然发生改变。以微博为例，与2010年时以一、二线城市用户的公共话题为主不同，此时微博流量的核心来源已逐渐下沉，随后数年的话题中心也日渐转向各类娱乐流量。

除此之外，红米手机发布后，挤掉了“山寨机”的市场。一些之前长期深耕线下渠道的竞争对手开始依靠较高的产品毛利和较大力度的渠道投入，吸引大量经销商与之合作，在线下开设大量的门店，并且这些品牌逐渐从三线城市下沉到五、六线城市，占领了“山寨机”此前占据的线下份额。

对于小米是否要做线下店，当时小米团队中的大部分成员都持否定的态度。很多成员跟雷军一样，甚至比雷军更加坚信，小米就应该坚守电商路线，这是小米的根本路线。有人甚至认为这是关于“小米模式纯洁性”的铁律，不可以改变。

但是，当小米在2015年遭遇市场份额下冒险境之后，渠道形态是否要做出改变，对雷军、对小米而言都是一个重大的选择。如果小米是在做一些非标准化的品类，那么做电商、做个小公司也不是不行，但在

手机这个高度标准化的电子科技工业领域，只想做一个小公司显然不现实。因为没有足够的规模，就没有足够的研发投入能力，也没有足够的供应链连接，最终只能是死路一条。小米要想做大公司，向着伟大企业的目标迈进，就必须具备一套完整的零售逻辑体系。如果一直固守线上模式，那么小米很快就会触及销量增长的天花板。

无论雷军承认与否、甘心与否，在巨大的现实压力面前，他还是逐渐有了基本的判断：小米只做纯电商的模式已经行不通了。要想走得更长远，为更多的用户提供产品，小米就必须顺势而为，开辟线下零售渠道。

经过详细的调研后，2015年9月13日，小米第一家实质意义上的线下体验店——小米之家当代商城店在北京开业了。这是小米之家线下销售业务由1.0向2.0升级的跨越之举，也是小米之家首次进入大型购物商超。

经过三个月的试水，小米实现了每个月500万元~600万元的销售额。仅仅一年后，小米又开设了小米之家北京五彩城店，同样开设在商场内，并且只做零售，不做售后服务。整个店面的运营团队只有不到10人，店面设计也都是小米自己做的。线下零售的战果超出了雷军的想象，运营进入稳定期后，每个月的销售额达到了1200万元，单店即可支撑起整个购物中心当年销售额的1/10。

截至2017年5月底，小米共开设了100家小米之家线下店。两个月后，小米之家线下店的数量已经达到150家。这意味着几乎平均每天都有一家新的门店开业。事实证明，小米转型线下的策略是对的。在小米之家飞速扩张的同时，2017年第二季度，小米刷新了成立7年以来季度手机出货量的纪录。

随着零售店业务的逐渐稳定，2017年9月27日，小米之家全球首家旗舰店在深圳开业，小米全体高管以及小米生态链公司高管悉数到场，雷军自然也没有缺席。不仅如此，包括雷军在内的一众高管还作为实习店员到店内为“米粉”服务，激起了300多名到场“米粉”的巨大热情。

开业活动结束后，雷军发文讲述了小米营销转型的历程：

“去年（2016年）2月开始，我们决定进行战略突破，把小米之家的职能从服务中心转变为零售店。之前我们花了大量时间研究零售业的门

道，咨询了一些业内人士，他们都表示线下零售业真的很难，我们就是付出高昂的学费，也不一定能做成。我和公司高管们讨论后，觉得线上、线下相融合，追求最高效率的新零售业态一定是未来的趋势。”

截至2017年11月末，小米在全国30个省158个城市开设了242家小米之家，单月营业额突破了7.5亿元。在经过两年的迷茫期后，小米的“新零售”业态仅用一年时间便再次超越了此前所创造的巅峰。

遭遇供应链危机

从2010年小米成立，一直到2016年，手机市场的大盘一直在不断高涨，人们对手机这个产品有着旺盛的需求，这也给了新的入局者以机会。然而，到2015年下半年，小米手机的销量出现了明显的下滑趋势，这并不是说小米手机不受市场欢迎了，而是小米产品的发货周期跟不上产品的热度，产品周期和供应节奏出现了明显紊乱。

以小米Note为例，它原本很受用户追捧，但由于曲面玻璃的良率问题，导致其缺货好几个月。好不容易等到产品到货了，热度却已不在在了。

在小米手机供应不足的同时，竞争对手的产品却正常出货，迅速填补了市场上人们对手机更新换代的需求，由此也抢占了小米的市场份额。

2016年2月25日，经过19个月的漫长等待，小米5终于发布了。这款手机配备的是5.15英寸1080P屏幕，搭载骁龙820处理器，索尼1600万像素4轴防抖相机，堪称是一款充满“黑科技”的手机。小米公司为其设计了别出心裁的发布会和推广活动，网友纷纷表示，这款手机有趣、好玩、接地气。

雷军此前曾透露，小米5的备货量是以往的数倍，上市时有望现货供应。但实际情况仍然是严重的供需失衡，大多数想购买小米5的用户都无法正常买到，这种情况一直持续到当年4月份的“米粉节”也未能得到缓解。很多用户心生不满，纷纷抱怨小米在搞饥饿营销。

其实，小米自身也存在苦衷，就在订单的准确性和市场预测性之间难以达成一致时，一直为小米提供芯片的高通那边又出了问题，一笔高通订单出现了延迟交付，这让原本已经处于缺货状态的小米雪上加霜。为了弄清这个问题的根源，高通全球总裁带着一个团队来到小米公司，跟小米公司的负责人员一起追溯问题的根源。最终发现，小米订单未能进入高通的排产系统中，导致小米订单比实际时间晚了一个多月才提交过去。

在小米5发布会之前，一个更棘手的问题出现了：小米供应链团队副总裁在与供货商三星公司中国区高管进行谈判时，因为供货和成本等问题，双方发生了争执，导致三星公司的高管直接愤怒离席。随后，对方将与小米的这次谈判过程写成邮件，汇报给三星总部。三星公司几乎是小米最重要的供应商，自这件事之后，三星公司直接决定终止与小米的合作，不再为小米供应屏幕。这也成为小米成立以来遭遇的最大供应链危机。

一直以来，三星为小米供应的都是产能极为有限的AMOLED屏幕，这款屏幕也是三星拥有商标和专利的产品。可以说，这款屏幕产品对整个手机行业都有着巨大影响，它属于一种有机发光二极管，相较于传统的液晶面板，具有自然照度大、反应速度快、视觉角度广、对比度更高，以及色彩丰富、节能、可弯曲等特点。因为这些优势，AMOLED也被称为是“梦想展示”，成为许多旗舰手机的首选。

多年来，三星对整个AMOLED屏幕市场几乎保持着垄断的地位，但这款屏幕的产能又十分有限。从三星终止为小米供货的那一刻起，小米就无法再使用这款性能优越的屏幕了。但是，可以替代的产品又几乎没有，这也让正在规划中的小米Note2成为直接的受害者，因为这款手机原本打算使用三星AMOLED屏幕。无奈之下，小米只得临时使用了另一家供货商的屏幕产品。

面对严重的供应链危机，雷军不得不亲自出马。他先是前往深圳，向三星的这位中国区高管赔礼道歉。为了表达诚意，他又几次飞往韩国三星总部，努力化解之前产生的矛盾。

经过漫长的沟通与谈判，三星公司终于同意两年后再次为小米供货，理由是“两年内的产能已经被排满了”。这件事导致2015年小米的销量未能达标，同时也让雷军意识到小米的人事架构必须做出调整，否则整个团队的心血可能会毁于一旦。

事实上，小米的供应链问题不仅出现在手机产品上，其他硬件产品同样还存在供应链带来的缺货问题。此前，小米曾推出69元的10400mAh移动电源，后来长时间缺货，也是因为供应链不足。这款移动电源69元的价格足以令山寨厂商咋舌，特别是雷军还强调其用的是LG和三星的进口电芯。然而，在遭遇供应链危机后，小米移动电源产品中便没有再出现三星电芯的身影。

在那段时间，小米不但遭遇了严重的供应链危机，外界舆论对小米的围攻也让雷军第一次有了痛彻心扉的感觉。批评、看衰小米，几乎成为科技舆论圈的风潮。大家纷纷议论，小米已经走向末路。

这种舆论并非空穴来风，在消费电子工业领域，现实对于掉队者一向是残酷的。历史上除了苹果公司之外，还没有哪个公司能在业绩下滑之后成功逆转的。究其原因，就是由于业绩下滑后会动摇供应商的信心，进而不再支持厂商，不再为其提供先进的工艺技术，也不再提供充足的零配件与产能。在那种情势下，小米被负面舆论包围也就不难理解了。

“早期的小米，是个不折不扣的优等生，它把握住了最好的时机，又拥有绝佳的营销天赋，很快就成为脱颖而出的佼佼者。但是，现在的小米，只顾着远方的星辰大海，忘记了踏踏实实地把路走稳。”

这是雷军在2016年最初几个月的最大感受。幸运的是，在小米陷入危机的时刻，雷军能够发现供应链管理方面存在的问题，并进行纠正，及时修复与供应商之间的关系，同时要求此后供应链管理团队都直接向他汇报情况，才让小米最终艰难地摆脱了供应链危机，再次回归正常发展的轨道上。

亲自负责手机部

2016年元旦，雷军拨通了几位小米创始人的电话，几个人来到雷军家里，一起聊了十几个小时。在沟通中，雷军表现出罕见的一面，有难过，有委屈，也有纠结和不舍。小米供应链危机暴露出来的问题，让他不得不考虑调整整个硬件团队，否则，小米的未来之路将很难走下去。

与此同时，小米遭遇的问题也越来越多。小米5虽然有着诸多让人惊喜的黑科技，但机身采用的却是一年前旗舰手机采用的3D玻璃，高配版采用的是3D陶瓷。这样的配置让一些“米粉”倍感失望，因为当时市场上99%的旗舰机采用的都是手感、坚固度和质感更好的金属机身。

2016年5月，在一次高管例会上，小米手机硬件部负责人与市场部负责人发生了激烈的冲突。这一冲突促使雷军最终做出一个决定：人事调整必须即刻进行。如果找不到能接任手机硬件部的负责人，那就只能自己亲自上场，挑起这个重担。5月17日，雷军宣布亲自接管小米公司的手机业务。但雷军的专业背景主要是软件和互联网，对于手机这种复杂的消费电子产品，研发和供应链的复杂程度又非常人所能想象，他的内心还是很忐忑的。

此时，过去20多年的管理经验帮助了雷军。他迅速梳理思路，确定了当时最为重要的两件事：第一，取得整个团队的信任；第二，理解和抓住业务的核心。他决定两件事同时进行。

此前在手机研发过程中，雷军也经常跟手机团队开产品研讨会，但考虑到硬件团队也有领导者，他几乎从来没有与手机团队成员进行过一对一的沟通。接管手机部后，他从8个部门的负责人开始，陆续与手机部门的200余名同事进行了一对一的沟通。

雷军这样做有三个目的：第一，快速地增进对部门负责人和员工的了解；第二，梳理出公司当时面临的最大困难与亟待解决的问题，然后制定解决方案；第三，选出每个部门最有能力的业务负责人，再由公司决定新的人事任命。所以，在谈话过程中，雷军会让每位团队成员列出团队里最优秀的三个人。

在雷军接手手机部之前，手机部是按项目组方式运营的。大部门分为ID、结构、基带、BSP、关键器件等几个部门。在整体产品规划完成后，各部门再分头完成自己的任务，一部分模块完成后，再转入下一个模块继续推进。

这种按模块组建部门的方式有一个最大的问题，就是整个手机研发端都做不到相互联通，各部门都在不断为自己争夺话语权，部门间隔阂不断加深，彼此间沟通合作也越来越难。

了解到这些情况后，雷军非常感慨，小米竟然在组织架构如此脆弱、人力资源严重不足的前提下，仍然做到了世界前列。不得不说，小米早期的成功依靠的是团队成员的激情与合作的默契，而此时雷军要做的，就是帮助团队重新点燃激情，提高团队内部的合作能力。

2016年7月，雷军在小米手机部召开了一次誓师大会，开诚布公地分析了手机业务的现状，以及小米当前遇到的问题和困难，并向大家保证，自己一定会带领大家扭转局面。

随后，雷军便开始对小米手机部进行一系列的组织结构调整，将原有的项目组结构分解成为产品、研发、供应链和质量四大模块。同时还成立了核心器件部门，在屏幕、相机、充电器、电池等领域加大投入和研发力度。终于，在对手机产品定义、项目管理、核心器件与测试等部门进行重新整合之后，小米团队的士气渐渐振作起来。那段时间，雷军经常对员工讲的一句话就是：知耻而后勇，小米现在要在每一个角度和最先进的技术对标。他还持续地向员工输出小米的价值观，如“时间是小米的朋友”“在信息越来越透明的今天，小米贴近成本定价的模式最终代表正义与光明”，等等。在这种激励之下，小米员工越来越坚信，小米终将摆脱困境，重新走向正轨，迎接新的光明。

艰难的上市之路

2017年，小米又回到了以前高歌猛进的节奏，再次成为各大媒体竞相报道的对象。小米用事实证明了他的旺盛生命力，证明了它依然是全球领先的手机品牌之一。那年的下半年，虽然前三季度小米业绩出现明显的回归和增长，但雷军和小米其余的创始团队开始思考：小米是否已经可以登陆资本市场，给股东和员工以相应的回报呢？在雷军看来，小米已经具备了上市条件，考虑上市也在情理之中。

此时，距离中国移动互联网的黄金岁月已经过去了五六年，中国创业生态圈日渐成熟，各个创业公司数量呈几何级数增长。在这个过程中，资本的目光都集中在估值10亿美元以上的初创公司上。小米作为其中的佼佼者，自然也不可避免地吸引着资本的目光。

2017年10月底，在小米深圳旗舰店开业之前，小米内部召开了一次高管会议，其中一个核心议题就是关于小米上市的。当时，包括创始人王川在内的几名高管都不赞同小米上市，担心上市后可能会受股价等因素影响，对小米保持长期战略定力造成一定压力。

经过激烈的讨论后，小米高管们就公司上市事宜进行了一次投票表决，最终按多数通过原则，小米上市的决议通过。

2017年12月29日，作为小米上市执行人的周受资带领小米IPO团队举办了一次简单的启动仪式，来自小米公司的财务、法务、公关等部门的成员聚在一起，为小米上市项目拟定了一个简单而朴实的代号——Milestone（里程碑）。

时间进入2018年，小米上市程序正式启动，但上市过程却颇为艰难。一开始，小米打算在国内发行CDR（中国存托凭证）。6月11日，小米在中国证监会网站上公布了CDR招股说明书，并确定了高通、中国移动、顺丰等7家基石投资者，一切看起来都很顺利。

然而那时，巨大的资本市场震动已经在暗流涌动之中。从2018年1月起，美国政府先后宣布对中国铸铁污水管道配件、铝箔产品等发起反倾销调查，并拟对1000亿美元的商品加征关税。2018年6月15日，美国

政府再次发布了加征关税的商品清单。中国随即展开反击，实行了反制裁措施。最终，中美贸易摩擦升级。

这一事件对小米上市产生了重大影响，一些此前对小米开出高估值并争取份额的机构开始变脸。不仅如此，外界一些莫名其妙的压低小米估值的舆论也开始快速发酵起来。这一切都给小米上市团队带来了巨大压力，也影响了投资者的信心。

在外界压力和资本市场形势不明朗的情况下，经过综合考虑后，雷军做出了一个艰难的决定：暂缓CDR上市。看似一个简单的决定，却饱含了雷军太多的无奈，也包含了小米太多难以言语的波折。

暂停发行CDR这件事让小米的估值进一步遭受质疑，有些人更是表示，小米被虚高估值了。面对一堆分析师和投资人的质询，雷军有些赌气地说，小米估值的模型应该是苹果和腾讯的结合。

2018年6月21日，小米在港交所网站更新了招股说明书，这意味着小米将开始正式进行全球招募，公众也因此看到了更多的公开信息。招股说明书中显示，小米公司法定股本总面值67.5万美元，由700亿股A股和2000亿股B股组成，公司上市后将成为“港股同股不同权的第一版”。而关于外界猜测的小米估值问题，这次也终于揭开面纱，此次小米在香港IPO融资61亿美元，按照小米17~22港元的定价，小米香港IPO估值为550亿~700亿美元。

这样的估值远低于此前高盛、摩根士丹利、中国里昂证券等机构给出的800亿~940亿美元的估值。但从客观环境分析，这更像是一个宏观大环境的陡然逆转，是经济下行、CDR过程中屡次受挫，以及市场对资本信心不足等综合导致的结果。面对这一情势，小米上市团队只好再次调整预期。大家觉得，在这样的大环境下，小米只要能成功上市，就算是完美收官了。

2018年6月23日，小米举行了全球发售股权的新闻发布会，同时也启动了全球路演，并且获得了不错的成绩。然而，还没等雷军和团队成员好好休息，第二天再次传来坏消息，中美贸易摩擦升级，市场热度因贸易摩擦彻底冷却下来。无奈之下，雷军在跟团队成员沟通后，最终决定让小米以最低价上市。

时间来到了2018年7月9日。这一天，无论是对于小米公司，还是对于雷军来说，都是一个极具意义和值得纪念的日子。自2010年4月成立，历时8年零3个月，小米终于在香港主板成功上市。在上市现场，雷军说，世界会默默奖赏勤奋、厚道的人。小米上市是对小米奖赏的一部分，但这一切只是刚刚开始，上市从来不是小米的目标。“我们奋斗不是为了上市，我们上市是为了更好地奋斗。成功上市只是小米故事中第一章的总结，第二章更加华丽绚烂。”

小米上市的结果并不乐观，当天股价就跌破了发行价，这令雷军的心情受到了影响。但是第二天，他还是选择了一个非常具有娱乐性的方式来纪念这次上市经历——他买了一条破洞牛仔裤穿上，并在微博上传了图片，同时写道：“今天特意穿了件破洞裤，纪念一下昨天IPO首日的表现，时刻提醒自己：革命尚未成功，同志仍需努力！小米加油！”

雷军看起来依然轻松、幽默，但可能很少有人知道，从2015年小米一度跌落神坛，到2018年小米在香港成功上市，那3年多，雷军和小米都经历了很多困难。好在雷军凭借远见卓识的领导能力，及时顺应市场发展大趋势，带领小米成功逆袭，让小米成为目前世界上唯一一个在销量下滑后还可以成功逆袭的手机品牌。

打造科技生态体系

“小米的十年，就是移动互联网的十年。和这个伟大的时代同行，是我们最大的荣幸。”

从小米盒子说起

2012年11月14日，小米推出了迄今为止小米手机最“发烧”的配件——小米盒子（高清互联网电视盒）。而小米盒子与小米手机之间，是通过米联进行无缝连接的。

米联不是一种软件，也不是一种设备，而是一种分享工具。它是小米公司基于MIUI系统自主研发的一种具有数字设备互联功能的方案，可以在安卓手机之间、安卓系统与IOS系统之间，以及小米手机与小米盒子之间直接传输数据。各个设备之间要想传输数据，如视频、图片、音乐内容等，最核心的就是要有小米盒子。简单来说，这些设备之间的互联，就是利用小米盒子作为中间桥梁，通过米联技术实现相互联通的。

小米推出小米盒子和米联时，正是小米手机销量增长飞快的时候，但雷军仍然加大力度推出米联。究其原因，他主要有三方面的考量。一是他看到了行业发展的方向，认为实现各设备的互联是早晚的事，既然如此，晚做不如早做；二是虽然此时小米手机销量火爆，但相比于其他品牌的手机，如iPhone，小米占有的市场份额仍然很少，而通过米联既能让其他品牌的用户认识和了解小米，又能为小米未来进入新的竞争领域做好铺垫。三是米联能为小米打通数字设备的互联生态圈，帮助小米在终端设备市场分一杯羹。当时，小米手机、小米盒子、小米电视，都可以通过小米盒子和米联进行联结，并且只需要用一部小米手机就可以实现终端控制。

所以，雷军开发米联，就是为了打通各种设备之间的壁垒，重构一个数字设备互联的生态圈。他说：“五六年前我就认为，手机会替代电脑成为大家最常用的终端，电视会成为手机的显示器，手机是电视的播控器。小米盒子就是实现这个构想最重要的纽带，是最重要的手机配件。”

一向善于布局的雷军推出小米盒子，绝不是无的放矢。雷军的小米产品战略部署逐渐清晰，就是要以小米手机为中心，向电视、机顶盒，甚至是阅读器等硬件拓展，以小米电商为硬件销售渠道，通过各种硬

件整合图片、视频、音乐等互联网服务，以及电商、游戏等互联网应用，最终构建小米生态链。

2013年4月，雷军曾说：“从今年开始，小米公司要突破乔布斯定义的智能手机框架进行创新，并透过香港和台湾地区试水，正式开始实现在中国做世界市场的梦想。”

但是，小米盒子的推出并没有实现雷军最初的设想，其中涉及的版权问题较为复杂，利益纠葛严重。因为中国对网络电视业务的管理权在国家广播电视总局，而国家广播电视总局当时只对7家公司颁发了互联网电视牌照，因此小米盒子要想发展，就只能与这7家公司合作。小米盒子推出后仅运行一周，就被国家广播电视总局叫停了，雷军不得不重新正视这个问题。经过一番波折后，雷军终于与CNTV旗下的未来电视签订协议，小米科技只作为小米盒子的生产方，播出节目则由未来电视负责。尽管如此，小米盒子也只能在上海、杭州和长沙三个试点城市销售。

虽然条件苛刻，但雷军还是坚持了下来，他相信小米盒子总有光明正大销售的一天。只有率先积累人气，提前占领风口，未来才有可能在竞争中占据有利地位。

2013年9月5日，小米官网新版小米盒子上线了，这也预示着小米盒子与小米手机一样，都走向了更新换代的阶段，小米盒子也朝着一个更加完善和高科技的方向发展。

从小米手机到小米盒子，可以说雷军是下了一盘大棋。小米要想持久地发展，需要有自己的系统和软硬件结合，就像“一条龙”服务一样，并且产品和服务还要比其他品牌的价格便宜，这就比只有单一产品和服务的品牌拥有更大的优势。应该说，小米是在学习苹果，打造一条属于自己的生态圈，这个生态圈未来涉及的领域可能会比苹果更广泛。小米初创时，没有先做手机硬件，而是先做了MIUI系统，也正是出于建立生态系统的考虑。因为支撑这个生态系统的，是操作系统能否被人们接受，是否适合第三方应用软件公司开发应用。在MIUI系统积攒了一定量的用户之后，雷军才开始做手机。

雷军并不只想做一部智能手机，他更想建立的是一个生态圈——一个基于移动互联网所建立的、与人们生活息息相关，每个人都离不开的

科技生态圈。这才是小米科技真正的发展目标，也是小米最为吸引人的地方。

小米生态链的建立

移动互联网的快速发展，将人类社会带入了一个全新的时代，但这也只是一个开端。未来，随着物联网、智能设备的发展，人类终将迈入智能时代。在这样的背景之下，智能硬件市场必将成为商业领域的新风口。到物联网时代，各种硬件都可以连接上网，可接入的设备将比移动互联网时代高出好几个数量级，真正实现“物物相连”。

在离开金山时，雷军就已经开始关注这一领域，最触动他的一件事，就是谷歌对Nest的收购。Nest是一家智能公司，是“iPod之父”托尼·法代尔于2011年创办的。Nest成立不久，便推出了深受市场欢迎的智能温控装置，随后其他智能家居产品也相继推出，在很短时间内就已经闻名智能家居领域。2014年，谷歌收购了Nest之后，两家公司各取所需，瞄准的就是智能家居与物联网的巨大市场。

这件事让雷军隐约感到，未来所有设备应该都是智能和互联互通的，万物都将能够互相连接上网。这也让他开始思考筹划基于物联网的万物智能互联，但当时业内还没有足够成熟的智能设备团队，即使他的想法很超前，依靠小米当时的资源和状态，也无法支撑整套智能设备的自行研发与制造。何况小米初创时的主要业务是手机，如果再做其他产品，很可能导致手机主业受到影响。

雷军不想错过这一重要风口，唯一的解决方法就是寻找更加优秀的人才和团队来专注地推进这件事。雷军最初的想法是用“投资+孵化”的方式寻找有同样理念的创业公司，这样可以“更高效、专注地做出更多高品质的硬件产品，与智能手机紧密有效地整合在一起”。这些公司被统一命名为生态链公司，小米对其进行参股型投资，将这些公司聚集在一起，然后再为这些生态链公司提供庞大的客户群、充足的资金支持、相对成熟的产品方法论，以及强大的供应链资源，帮助创业公司快速成长起来。生态链公司借助小米的优势，在短时间内即可进入成熟期，从而快速地做出适应市场需求的爆品，再以小米的产品品牌或其他品牌进入市场。

2013年底，小米开始进行投资和孵化团队的试水，并很快打造出了小米耳机、移动电源等爆品。这让雷军更加坚定了打造小米生态链的决

心，2014年初，小米正式启动生态链计划，公司内部成立了生态链业务部门，并定下了5年内投资100家生态链企业的目标。

2014年中，小米正式发布了物联网模组产品，并向行业开放。与此同时，小米还明确了“1+4+X”的智能互联业务策略，其中，“1”指以手机为中心，“4”是包括路由器、智能电视、智能音箱和笔记本电脑4个核心产品，“X”是生产链产品、第三方厂商产品与应用等。这意味着，生态链企业可以和小米共享用户群体与销售渠道，并可能给小米带来新的用户群。虽然每一个圈层的产品类型不同，载体也不同，但背后的逻辑是相通的，都是通过产品产生连接。

生态链也成了小米公司的护城河。小米是一家科技公司，其最大的经营风险就是需要对抗不确定性，很少有科技公司可以穿越两个技术周期，始终站在科技的制高点。然而，小米自创立后，便快速地成为全国销量领先的手机品牌。虽然到了2015年后，随着市场环境的改变，竞争对手风起云涌，再加上供应链危机、创新乏力等因素，小米产品销量大幅下滑。但是，有了生态链的加持，小米就可以对技术发展的不确定性产生巨大的对冲作用，而且市场上随处可见小米生态链产品，如移动电源、耳机、路由器、空气净化器等高频消费的产品，也成为小米品牌的一个个流动广告，为小米赢得了大量用户，帮助小米形成了流量入口。

小米联合创始人刘德曾说，2016年上半年，小米手机业务遇到很大的挑战，如果没有“跑”出来一条小米生态链，小米与其他手机厂商相比就不存在明显的差异化，孤立的手机业务单一，承担的风险更大。而小米生态链中的上百个优质产品与小米互为犄角，相互拉动，为小米手机在竞争中提供了一圈保护层。

总之，小米生态链是雷军布局新风口的产物，也是小米智慧生活生态圈中的典型代表之一，还是对小米品牌势能的高效利用。初创阶段，小米依靠极具性价比的手机产品撬开了智能手机的大门，形成了独特的品牌影响力，而生态链则通过快速复制和放大小米价值观的方式，形成了以小米公司为核心的小米生态圈。

打造生态链爆品

小米生态链在构建之时，主要基于高性价比、互联网思维以及生态布局三个核心理念。其中，高性价比是小米一直以来坚持的理念，同时也是小米品牌的核心竞争力所在；互联网思维是以用户为中心，通过互联网平台与用户保持紧密互动，快速响应市场需求；生态布局则是通过投资和孵化独立公司，打造一个互联互通的智能生态系统，使其产品涵盖生活的方方面面。

在小米生态链的企业中，有的企业发展迅速，产品也很成功，有的企业却是昙花一现。可以说，小米为这些创业中的企业提供了一个非常好的平台，但企业能否借助这个平台成功，核心就在于产品方向对不对、产品力够不够强。

小米生态链中早期比较有代表性的爆品要数小米移动电源。2013年，在燃爆市场的小米手机带动下，小米商城成为中国名列前茅的电商网站。但大家很快发现，用户完成购买后，还会在网站上停留很长时间，这表明手机产品为小米网站带来了巨大流量。如果能利用这些流量售卖其他产品，是不是也能成功呢？

大家一开始想到的就是售卖手机周边，如耳机，这也是小米的第一款生态链产品。接着，小米又推出了移动电源。当时，手机市场增长迅速，用户对移动电源的需求旺盛，但市面上合乎小米手机要求的产品太少，要么价格贵，要么质量不过关。于是，小米便决定用自己的生态链来做这款产品。

既然决定自己做产品，那么就要找到一家生态链公司。那时，雷军想到一个人，就是张峰。张峰曾任南京英华达总经理一职，曾帮小米手机做代加工。此后不久，张峰在雷军的鼓励下离开英华达，开始自主创业，并于2012年创办了江苏紫米电子科技有限公司，这也是小米投资的第一家生态链企业。2013年，雷军找到张峰，建议他专注为小米做移动电源，因为智能手机电源不耐用，移动电源会成为用户的刚需。

张峰认同雷军的说法，决定选用最好的材料来打造一款移动电源，并且保证售价不过百元。2013年底，小米的第一款移动电源发布，定价

只有69元，但品质完全不输任何百元以上的移动电源。

这款移动电源采用了全球最优质的电芯，而且还贴心地增加了芯片保护。此前，市面上的移动电源为了节省成本，经常会把电池保护、充电保护的芯片集成在一起。而小米的移动电源有两块芯片保护，同时还有软件保护，等于有三重保险。同时，这款产品的外观设计也很抢眼：金属外壳，棱角呈自然弧度；阳极喷砂工艺，既简单又时尚。

小米移动电源一上市，立刻成为爆款产品，第一年的销售数量就突破1000万个，成为小米生态链第一款千万量级的爆品。到2018年，该移动电源销量突破1亿个。雷军曾在一场发布会上表示：“充电宝只有两个牌子，一个叫小米，一个叫其他。”

另一款具有代表性的爆品是小米智能手环。2013年，智能手环行业刚刚起步，一些商家纷纷入局，想要分一杯羹。但市场上推出的几款产品都有多种弊端，如不防水、续航时间短、价格高等。小米要想做出爆款的手环产品，就必须集中精力解决这些弊端。同时，调研还发现，用户对手环中的大多数功能很少使用，且过多的功能反而增加了产品的成本，也缩短了手环的待机时间，最终导致用户体验不好，限制了产品的普及。

雷军觉得，要想打造用户真正喜欢的产品，首先就要在产品功能上做减法，继而再想方设法地为手环增加用户的使用黏性，培养用户的使用习惯，甚至让用户“戴上就摘不下来”，这又要求小米手环必须解决续航问题。

在解决手环续航功能的同时，小米研发团队还发掘了一个特别的功能，就是手机解锁功能。2014年时，智能手机解锁功能还未普及，调研发现，每个人平均每天开启手机次数不低于100次，如果每次都输入密码或使用图形解锁，会是一件很麻烦的事。于是，小米团队又设计了一项新功能，就是在小米手环靠近手机时，手机可以自动解锁。这个功能为用户带来了极大的便利，也将手环和手机绑定在了一起，让用户一用上就离不开。

最终，小米上架的第一款智能手环只卖79元，发布一年后就突破了千万级销量，整个行业因此焕然一新。在雷军看来，小米并不是要像传统企业那样，靠亏本也要占领市场，而是假定产品可以完成海量出货，小米即使紧贴成本定价，也能够依靠规模化实现不错的盈利。

除了以上两款爆品外，小米空气净化器、小米路由器、小米插线板、米家扫地机器人、米家台灯等生态链产品，也都获得了用户的信赖和支持。雷军深知，一个企业要想持久地发展，不仅要依靠产品和技术，还要有创新精神、服务意识，以及善于顺应时代潮流，抓住发展机遇。在雷军的带领下，小米也通过高性价比、互联网思维和生态布局三大核心理念，成功地构建了一个覆盖智能手机、智能家居、可穿戴设备和生活消费品等领域的庞大生态系统。

追求让用户尖叫的产品体验

不了解雷军的人，可能会说雷军是个“会炒作”的人，但了解雷军的人都知道，他最会的其实是对产品的严苛追求。曾经为了给MIUI系统找到一张满意的壁纸，雷军不惜花费10万元征集壁纸，在征集了4.5万张后，又让小米员工花了一个通宵看完。大家从中挑出10张认为不错的壁纸交给雷军，结果全部被否决了。最后，雷军逼着小米所有设计师画壁纸，几乎把设计师逼疯……

在雷军看来，商家不能把用户当数字来看，而是要当“人”看。他觉得，互联网公司的量化管理带来的恶习是：一上来就是日活跃多少人、月活跃多少人、增长多少，没有任何一个是鲜活的。互联网公司真的去走访和了解用户时，就会发现：一个高度满意的用户，能给你带来10个用户；一个无比忠诚的用户，最少能给你带来100个用户。

所以，不论是对待小米公司的自有产品，还是生态链的产品，雷军都追求极致，追求让用户尖叫的产品体验，让用户使用过小米的产品后，心甘情愿地推荐给自己身边的人。

雷军曾说过，小米生态链的成功，用最朴素的话来说，就是用户认为产品“好看、好用”，这也是小米从诞生以来对所有产品和服务的持续要求。雷军把它总结为小米主张的“新质量观”的内核与原点。

真材实料，结实耐用，这是很多人对产品质量的朴素理解，但制造业发展到今天，人们的产品质量观也在不断地发生改变。以前的质量观在意的是产品使用寿命够不够长、功能是不是正常，雷军把这称为“硬质量”。但现在用户在关注产品“硬质量”的同时，也开始关心“软质量”，即产品美不美观、用着顺不顺手等问题。“软质量”与“硬质量”同样重要，“硬质量”决定产品品质的下限，“软质量”则决定了上限。产品的质量最终是要满足用户对产品综合体验的预期，一旦超过了用户预期，产品就会形成口碑。

雷军认为，凡是影响用户体验的，即使是一些行业的通病，也属于质量领域的命题，必须加以改进。比如，信号问题是影响手机用户体验的要素，手机厂商都很重视，在常见的场所和测试中，也都能满足用

户的需求。但在一些特殊的场所，如火车、地铁、机场、电梯、地库等环境中，很多手机都没有信号，这让用户感觉很糟糕。

小米手机也曾面临这个问题，但并没有听之任之。小米通信工程师团队从技术上进行了改进和优化，基于GPS地理围栏技术，在信号密度大的区域采用专属信号优化策略，并在天线设计、堆叠技术等领域的研发上下足功夫。这一系列努力在火车、地铁、机场、电梯、地库等复杂通信环境中取得了显著成效，实现了弱信号下的通信维持、信道优先获取和信号恢复后迅速重建数据链接，让这个行业难题获得了大幅优化。

以用户体验为标尺，产品不但要有高品质、高性能，还应该有高颜值。小米建立了一支优秀的工业设计团队，拿遍了世界四大工业设计金奖，总计获得了600多项设计大奖。小米的产品设计被称为“Milook”，但这些设计并不是设计师的天才构思，而是以用户体验为导向而产生的。

雷军曾公开分享过小米模式的四大学习对象，分别是向同仁堂学习真材实料、向海底捞学习口碑、向沃尔玛和开市客学习高效运营，以及向无印良品学习设计。

“无印良品”的意思，就是“没有商标，还很优质”。无印良品刚创立时，日本刚刚经历了泡沫经济的破灭，大众消费观念从此前的浮夸逐渐回归务实，因此创始人也希望产品质量优质的同时，价格还能便宜。于是，无印良品干脆就不贴商标了，完全依靠产品本身来获取用户，结果大受欢迎。

一件产品如果不看商标就能吸引用户，那么凭借的是什么呢？雷军对此的总结是三点：高品质、高性价比、高颜值。小米学习无印良品的设计，就是因为它的设计有着特别明确而统一的理念。在小米第一代手机M1发布时，雷军说了一句“没有设计就是最好的设计”，结果引发了巨大的误解，大家以为小米不重视设计。其实，雷军想表达的是“没有刻意的设计，就是最好的设计”，设计应该融入产品体验，迎合用户的使用直觉，让产品和谐地融入用户的生活中。

2014年以后，随着生态体系的展开，小米的产品越来越多，后来小米专门成立了一个新品牌“米家”，就是在旗帜鲜明地表达小米要“做生活

中的艺术品”，不断追求产品的“硬质量”和“软质量”，追求让用户使用产品后忍不住尖叫的美好体验。

2020年，在小米成立10周年之际，雷军发布了小米发展永不更改的三大铁律：技术为本，性价比为纲，做最酷的产品。其中，技术为本，是指小米会继续死磕硬核科技；性价比是小米的核心战略，小米永远坚持性价比的理念，坚持让所有用户可以“闭着眼睛买”；而做最酷的产品是小米永恒的追求，反映了小米人骨子里的创新基因，这是推动小米商业和技术生态发展的终极保障。

小米物联网：在AIoT和智能硬件领域深耕

小米最初发展生态链企业，是因为雷军敏锐地意识到物联网的风口已经到来，他希望用一种全新的方式组建一支舰队，在互联网时代以舰队形式抢占物联网市场。

随着小米生态链战略的落地，小米电饭煲、LED灯、电动车、扫地机器人、无人机……小米生态链上的各种产品层出不穷，小米网上的品类也越来越多，覆盖范围越来越广。

在雷军看来，小米物联网分为两个阶段。第一个阶段是联结，即所有的小米设备都是互联互通的，都可以用手机来控制。这是物联网的上半场，也是小米生态链建立前三年重点在做的事情。

第二个阶段是智能化，即AI（人工智能）阶段，这将是物联网的下半场。当所有设备联结之后，将会有海量的大数据产生，通过大数据分析，设备会逐渐了解用户的使用习惯，也会逐渐知道如何精准地响应用户发出的指令，继而在用户完全不知情的情况下，为用户提供更加贴心、高效的服务。

小米已经解决了联结问题，只要用户打开手机APP，就可以控制家中所有的小米设备：指挥机器人扫地，设置水壶烧水，调节灯光暗色，让电饭煲煮饭……接下来，小米又努力让一切变得更加智能化，比如，让电饭煲知道用户的口味，每天煮出软硬合适的米饭；让扫地机器人熟悉用户家里的地形，自动设计出更高效的清扫路线；等等。

2018年6月，雷军在IPO路演时表达了小米新的商业模式，即“以手机、智能硬件和物联网平台为核心的互联网公司”，并且预测这一商业模式会将小米的估值推上1000亿美元。

2018年9月17日，雷军在世界人工智能大会上发表了题为《AIoT引爆新时代》的主题演讲，其中重点讲到了人类已进入人工智能的新时代，AI与IoT结合将形成AIoT（万物智慧互联），未来在这个领域将有着巨大的发展空间。对于小米未来的发展，雷军表示，自己两年前曾非常焦虑，因为国际巨头、中国巨头都领跑了这个时代，旁边还有上千家创业公司，发展非常迅猛，而小米这样一个不大不小的公司该

怎么办？经过深入思考，他认为小米别无选择，只有将人工智能作为小米最重要的战略。基于这一战略，雷军也认真研究了小米当时的优势，而最大的优势就是拥有庞大的用户群、海量的设备和海量的数据。更重要的是，小米拥有对整个人工智能时代的认知，小米要选择的突破口就是物联网。未来，小米会用“AI+IoT”的模式在物联网的时代立足。

小米围绕AIoT做了大量的工作。作为小米物联网战略的重要组成部分，小米背靠整个生态链系统，借助此前的技术积累和先发优势，打造出全球最大的消费级物联网平台。截至2018年第三季度，小米物联网平台支持设备近2000款，智能设备连接数超过1.32亿台，稳居全球第一。

与其他同行相比，小米之所以能够取得如此辉煌的成就，从表面来看，是小米已经形成了庞大的智能硬件生态链和整个生态环境，营销渠道包括线上的小米商城和线下的小米之家等，而实际上是小米对生态链企业“投资而不控股”的策略，这与苹果、Google等同样布局物联网生态的厂商有着很大区别。“不控股，意味着我们会把最大的利益留给团队。当你用这个逻辑去组建团队的时候，会发现团队的积极性变得非常高，他们会变得乐于上前线。”小米联合创始人刘德曾如是说。

当然，未来小米要顺应人工智能的大势，同样需要在智能硬件领域持续深耕。在移动互联网时代，全球有十几亿部手机联网；而到了物联网时代，全球会有几百亿、几千亿的设备联网，由此带来的商业机会也会远远多于移动互联网阶段。从电商角度考虑来看，移动互联网时代解决了时空问题，让用户随时随地可以购买到产品；进入到物联网时代后，用户对智能硬件的需求会不断增加，使用频率也更高。智能硬件成为人与自身需求的连接点，通过这个点，大数据可上传到云端。当接入的人与物越来越多时，大数据的价值也越来越大。通过这些智能硬件，小米就可以做到定向销售产品，甚至可以定向向用户“推销”更有针对性的服务。此时，智能硬件便成了一个精准的销售渠道。

小米人工智能与云平台副总裁崔宝秋曾这样形容物联网的前景和意义：过去雷军在风口上飞起一头猪（手机业务），现在是飞起一头大象（IoT），甚至一艘航母。因此，物联网将会是小米下一个阶段的发力重点，就其战略地位而言，甚至有可能在未来成为继MIUI、智能手机、智能电视、路由器四大核心业务之后的第五大核心业务。

10

走向世界的小米

“成功不是别人觉得你成功，成功是一种内心深处的自我感受。我不认为自己是成功者，也不认为自己是失败者，我只是在追求内心的一些东西，在路上！”

创新观念，让小米为世界所熟知

在读大学期间，雷军便希望自己也能像乔布斯一样，创办一家伟大的企业。40岁那年，雄心勃勃的雷军创办了小米科技，希望用自己的能力改变中国制造业，做感动人心的产品，造福世界上的每个人。并且在创立小米时，雷军的经营目标就很明确，就是要做“软件+硬件+互联网”这样的公司。与传统的手机行业相比，即使是对标苹果、三星这样的企业，雷军的目标也极具有颠覆性。

一直以来，苹果公司的iPhone在硬件方面都做得独树一帜，以简约的外形、便捷的操作体验迅速风靡全球，而iPhone独家的iOS操作系统也更适合手机使用。直到后来谷歌公司开发出Android操作系统，才能与之一较高下。但iPhone主要依靠硬件销售盈利，这也决定了苹果公司不会在其他方面花费太多精力。

与之相比，小米则不同。雷军发现，在互联网时代，小米不仅要模仿苹果，还要模仿亚马逊，甚至要成为像谷歌那样的开发者平台。只有这样，小米才能真正成长。

因此，小米初创时，雷军并没有直接做手机，而是先开发了MIUI系统，根据网友的测评和用户意见，及时更新版本。这种工作模式在全球都是唯一的。

雷军认为，乔布斯创立苹果公司，发明iPhone手机，颠覆了业界规则。但更重要的是，他重建了整个行业的游戏规则，建造了自己的商业帝国。而雷军不仅开发了可提升手机运行速度的MIUI系统，还在互联网产业链上进行了系统化的布局，比如，投资拥有2亿注册用户的移动互联网入口UC Web，拥有由在各个公司都可独当一面的创业家组成的“兄弟连”。当然，更重要的是他拥有小米手机这一硬件平台。所有这些创新举措，都可以成为雷军构建属于自己的互联网王国的基础。

MIUI系统的成功，使小米科技在网站上一保持着很高的曝光率，知名度也不输那些手机巨头。小米第一部手机M1推出时，通过网络销售，仅仅5分钟就售出30万部，可见小米先做系统、利用系统引流带动手机销量的策略是非常成功的。

如果小米手机仅靠互联网销售附件及周边产品盈利，同时降低成本的话，那么企业是很难发展壮大的。雷军之所以倾尽全力发展手机业务还有一个更重要的因素，就是为了尽快占领移动互联网的入口。

曾经IBM电脑捆绑微软Windows系统，一跃成为PC时代最大的赢家。进入互联网时代后，门户网站雅虎、搜索引擎谷歌、社交网站Facebook等又先后将其作为入口，获利丰厚。那么，移动互联网时代的入口又在何处呢？

雷军在做天使投资人期间，投资过很多企业，如UC浏览器、YY语音，以及多个电商网站。但他发现，这些都不是移动互联网的入口，真正的入口应该是手机。相较于电脑的便携性，手机更容易改变人们在移动互联网时代的生活。因此，小米刚刚创立时，雷军宁可不赚钱，也要先占领手机市场。

雷军的眼光无疑是敏锐的。当大多数人还在浏览器、社交网站中投入大量的金钱和精力时，雷军已经调转方向，跟随移动互联网发展的大势，找到了新的风口，那就是让人们用着小米手机，上着UC浏览器，在凡客、乐淘等网站购物，用多看阅读看书，用WPS工作，还可以外接小米盒子联通小米电视.....如果说移动互联网改变了我们的生活，很显然，最先改变我们生活的是小米。

当然，如果雷军想要带领小米走得更远，仅仅在国内市场发展是不够的，小米还需要有更大的市场，这样以小米为入口的产品才可能随之发展壮大。所以，小米除了需要深耕国内市场之外，更需要国际化。只有让小米为全世界所熟知，雷军才能实现建立一个伟大公司的梦想。也只有成为国际性品牌，小米才有可能像苹果、三星等企业一样，颠覆移动互联网时代的生活方式，为人们创造更多全新的生活体验。

深耕国内，为小米打造走向世界的跳板

2012年6月，小米完成第三轮融资，估价40亿美元。雷军当时在接受采访时表示，小米在谈融资问题时，强调5年之内不上市，投资者同意则投资。这说明，雷军对小米融资之后5年的发展已经有了战略规划。

首先，小米要做的就是冲击100亿美元市值，这一目标小米仅仅用了一年时间就完成了。接下来的目标，虽然雷军未曾在公共场合明确表示过，但从后来小米快速增长的速度来说，雷军的目标应该是在2015年实现1000亿元人民币的销售额。

但是，这个1000亿元人民币的销售额该怎么实现呢？

小米如果不考虑其他渠道的收入，那么仅靠销售手机是颇有难度的。从这个角度来说，只发展大陆市场，这个目标在短期内难以实现。为此，雷军不得不考虑拓展市场边界，在国内为小米打造走向世界的跳板。

目标很美好，但以小米当时的发展状况来说，拓展市场的难度很大。比如，与三星、苹果等品牌相比，小米的品牌知名度较低；虽然当时小米市值逐渐递增，但在很多人眼里，小米仍然是抄袭苹果的“山寨机”；小米还缺少具有专利性的独家技术，这也使它很难与三星、苹果等品牌展开竞争。

为此，小米准备先进驻台湾地区，为后续走向国际化作铺垫。早在小米手机M1热卖时，台湾地区媒体就注意到了这个品牌，但当时小米手机不幸被冠以“顶尖山寨机”之名。对此，雷军的观点是，台湾地区的确出了一批世界级的公司，他们有资格看不起小米，所以小米才要加油，要让台湾地区的媒体另眼相看。

雷军当时觉得，台湾市场跟大陆市场应该没有太大差异，采用大陆的营销方法，将台湾地区的“米粉”聚集起来，就能轻松打开当地的市场。但是，他到台湾后才发现，当地的手机市场竞争异常激烈，大部分的手机营业厅只认苹果、三星、HTC和Cone（台湾的宏达生产的手机）。

雷军偏偏不信邪。小米公司最初是以质量起家的，当初面临的竞争对手也很多，因此小米最不惧怕的就是竞争。雷军相信，小米也一定可以在台湾地区打开销路。

2013年4月24日，小米在台湾地区举行了第一次粉丝见面会，大量的“米粉”前来捧场。在见面会上，雷军向粉丝介绍了小米3年来的创业历程和小米手机的特点，包括坚持“为发烧而生”的设计理念、世界级技术团队、低价、性能强大、只在互联网上销售、主打“粉丝文化”、改进速度超快等。雷军还风趣地说，自己以前也多次到台湾地区，这次之所以选择台湾，是因为他知道，台湾地区也有“米粉”存在。他对于小米手机在台湾地区销售是“零预期”，只在乎用户看到产品会不会尖叫、会不会推荐给自己的亲友。

粉丝的力量是巨大的，“雷军”两个字也成为小米的金字招牌。在预售小米2S手机时，台湾的服务器几次都被挤到瘫痪。

小米在台湾市场成功抢滩后，雷军便经常到台湾的手机店了解销售行情。每次当他将自己的手机放在柜台上时，销售人员都会眼前一亮，用惊喜的语气说道：“小米的哦！”可见，小米在当地的受欢迎程度。

2018年7月，小米在台北成立了小米基地，正式开展长达百天的体验式营销。据台湾某媒体2018年9月10日的报道，小米（含米家品牌智慧家庭）市占率达35.6%，居台北首位。小米要在台湾地区展现的不仅仅是手机产品，还有完整的智能家庭产品，因此成立小米基地，目的是让台湾地区的用户体验到近70项小米产品及智能家庭装置。

小米在进军台湾地区的同时，也在加快进军香港的步伐。香港的智能手机市场竞争同样激烈，并且是一个高度饱和的市场，占据主导地位的手机品牌包括苹果、三星、索尼、LG等。就市场规模来说，香港对于小米来说并不算是一个主要战场，但香港作为一个国际化大都市和全球购物中心、咨询中心，小米如果能成功地在那里站稳脚跟，那么对提升小米品牌的国际知名度一定会大有帮助。

2015年，小米在香港的旺角设立了第一家米家店铺。2017年，又在铜锣湾开设了第二家店铺。并且，在那一年，米家店铺在香港的销售额同比增长了71%，小米产品的整体销售额也增长了44%。小米虽然与当时的苹果、三星品牌的影响力相比还有很大差距，但能在竞争激烈的市场中取得这样的成绩已经相当不错。

小米成功进军台湾和香港地区，更加坚定了雷军推动小米国际化进程的信心。对此，雷军曾表示，虽然香港可能不是小米的关键性战场，但对任何一家想走出去的中国公司而言，这都是一个重要的战略据点。

在印度市场上翻盘

2015年是小米过得十分艰难的一年。那一年除了在国内遭遇供应链危机外，小米在海外市场也遇到了一个棘手的难题——50万部小米手机的库存。按照每部2000元的成本计算，50万部手机的库存总额就是10亿元人民币。

为了解决这个难题，雷军不得不对海外市场做出战略性调整，并快速组建了一个负责国际市场业务的战略小团队，开始了全球飞行。他们的工作主要包括两部分：一是与代理商洽谈合作，签订代理合同；二是面试当地员工，搭建小米的全球销售团队。虽然这个过程大家付出了巨大的艰辛和努力，但小米也在艰难中实现了突破，完成了全球销售网络的搭建，为日后小米国际部的成立奠定了基础。

也是在那一年，雷军正式亲自管理印度市场。每个季度他都会率领高管飞往班加罗尔，到大街小巷去了解印度用户的真正需求。而且，小米在拓展海外市场时，也是采取“印度优先”的战略——在所有海外市场中，产品线和供货都向印度市场倾斜，给予这个市场最大程度的支持。

这一战略得益于雷军对于印度市场的判断：2016年，印度人口为13.2亿，但GDP总量仅为2.3万亿美元，不及中国的1/5。印度手机出货量也不到3亿部，同一时间中国手机市场的出货量每年稳定在5亿部左右。从2013年到2015年，智能手机在印度市场快速渗透，可见印度市场具有巨大的潜力。

经过实地考察，小米的一些产品开始实现印度市场本土化定制，目的是让产品更加符合当地用户的需求。比如，印度的湿度和灰尘较大，导致手机充电线插头很容易损坏，小米为印度定制的手机充电线插头便采用了特殊材质，不易损坏。印度还经常停电，小米便向印度市场推出了大容量的手机电池。

除了在产品定义方面投入大量人力、物力之外，小米还在印度开启了本土化制造之路。第一家小米的代工厂位于印度的安德拉邦省，它原本是一家富士康的代工厂，做的是诺基亚手机业务。工厂虽然不错，

但很多设备与智能手机需要的设备都不匹配，小米的工程师费了很大力气，才将其改造成适合小米手机的生产基地。

克服重重困难后，2015年8月，首批在印度组装的小米手机正式上线了。之后，小米又在泰米尔纳德邦建立了两家自己的制造工厂。随着印度工厂的建立，2016年，红米Note 3在印度一上市便取得了巨额增长，这款手机也被称为小米在印度的腾飞之作。

从2015年进入印度开始，雷军就开始思考印度市场的线下布局问题。每次到印度出差，他都要走访印度的线下市场。刚开始时，雷军感觉很糟糕，因为那时OPPO和vivo已经把在国内的打法完全照搬到了印度，在印度乡村的店铺里，到处都是夸张的巨幅广告，这些广告也让人感受到OPPO和vivo抢占印度市场的决心。

与此同时，当地的线下店对出售小米手机也有诸多顾虑，有些店主甚至对小米手机存在偏见。雷军觉得，大水漫灌式的线下渠道效率较低，小米必须在印度探索一条真正适合自己的线下发展之路。于是，小米之家的模式被复制到印度市场，印度第一家小米之家在班加罗尔开业了。让雷军惊喜的是，直营体验店效果很好，有超过1万名小米粉丝到店，仅仅12小时，销售额就达到5000万卢布（约533万元人民币），受追捧程度几乎与国内无异。

除了建立直营体验店之外，小米还为印度单独设计了销售渠道计划，即PPP模式（Preferred Partners Program，首选合作伙伴）。简单地说，就是把城市划分为网格，在每个网格的手机主要销售街区中，只选择相信小米模式的一家合作伙伴进行独家合作，其门面包装、品牌露出、销售策略都严格按照小米团队输出的政策执行，目标是用效率换取盈利。在一条街道上，其他品牌虽然用几十上百家小店分流，看起来销量不错，但实际盈利不理想。而小米选择在一条街上只开一家店，通过积累销量，反而能让单品微小的利润得到叠加。

当时，小米线下模式在中国市场正陷入挫折阶段，但印度市场的PPP模式却率先在海外走出了一条可持续发展的道路。后来，印度尼西亚等海外市场的小米团队也借鉴了PPP模式，再在此基础上因地制宜地进行优化。结合原有的电商强势基础，小米在印度尼西亚这样的人口大国也受到了欢迎，收获了成功。

2017年1月19日，小米在印度市场发布红米Note 4，受到了当地用户的强力追捧。在印度最大的电子商务零售商Flipkart网站进行闪购时，由于抢购者太多，网站一度陷入瘫痪。那一年，小米手机在印度的销量呈指数级增长，并且首次超过三星，成为印度第一大智能手机品牌，其销量占据了小米集团全球市场销量的28%。

从初入印度时的忐忑，仅仅两年时间，小米手机便在印度实现了销量登顶。应该说，这与雷军一贯坚持的“顺势而为”理念不可分割。企业要想在跨国市场中航行，就需要具备审时度势的智慧，灵活调整战略，同时维持开放的心态，与各方积极寻求合作，创造更为广阔的市场蓝海。所以，低谷中不见得没有机会，就像雷军在演讲中曾说的那样：“成功往往不是规划出来的，危机是你想不到的机会。”

最年轻的世界500强

2019年7月22日，美国《财富》杂志发布2019年世界500强排行榜，小米集团首次登榜，排名第468位，在上榜的全球互联网企业中排名第7位，在上榜的中国企业中排名第112位。这是小米继京东、阿里巴巴和腾讯之后第4家登榜的中国互联网企业，也是全球第7家登榜的互联网企业。

雷军看到这个消息后，在微博上发动态庆祝小米上榜：“虽然很想假装‘世界500强不算啥’，但按捺不住的激动……”

仅仅不到9年的时间，小米就从一个只有十几个人的小公司，成为用时最短的上榜世界500强的中国互联网科技企业。而小米的这一成绩，也让中美互联网公司的力量对比变为了4：3，中国登榜的互联网公司数量首次超过了美国。有人说，这反映出中国互联网产业与经济的活力与实力，而雷军则更希望将这个事件变为小米从成功走向伟大的起点。他说：“岁月让小米成长为一棵参天大树，但年轻才是小米最不一样的地方，也是小米的巨大优势所在。”雷军希望9岁的小米可以“从过去的成功，真正走向伟大”。

回顾9年前，40岁的雷军与十几位志同道合的朋友，一起喝了一锅小米粥，然后就在中关村一个很小的办公室里开始了创业之旅。当时，他们谁都没有想到，小米可以发展到如此的规模。

如今，小米已经成为一个在移动互联网时代有着独特经历的企业，无数人通过各种消息、报道和“小道传闻”来复盘小米集团令人惊奇的成长故事。在移动互联网崛起的时代，很少有人会尝试从“硬件+软件”的角度切入，利用逆向思维去创业，当时更多人认为，用软件免费获取用户才是正常的思路。因为与小米几乎同时代崛起的诸多中国互联网公司，如美团、滴滴、今日头条等，几乎都沿用了这一思路。小米却反其道而行之，试图以“硬件+软件”的方式获取用户，这在当时就是一个充满冒险的举动。

更关键的是，这种创业方式要想成功，必须先成功地开发出硬件。但在当时，雷军自己还是一个从未参与过硬件制造的创业者。在回顾当初的创业过程时，雷军都惊叹于自己当年的勇气。哪怕今天小米已经

成长为一家全球化公司，且每年可创造2000多亿元的营业收入，雷军在回忆自己的创业经历时，仍然会情不自禁地感慨：“2011年底之前敢投资小米的股东几乎都是疯子，即便是我自己，如果当时有现在对硬件的了解，绝对没有勇气开始。”他还半开玩笑地说：“创办小米，全靠的是革命浪漫主义情怀和一种无知无畏的精神。”

在带领小米成长和发展的过程中，雷军并不仅仅满足于国内市场，而是主动拥抱全球化。自2014年起，小米就尝试出海，进军东南亚、南亚等新兴市场国家，正式迈出了国际化的第一步。2019年，小米开始系统发力欧洲市场，用一年时间就在西班牙做到了公开市场的第一名，随后又在法国、德国等国家迅速打开市场。通过本土化运营与差异化竞争，小米迅速占领了海外市场，并以极高的性价比赢得口碑，多次登上销量的榜首。

目前，小米已经走进全球100多个国家和地区，其中，小米一半以上的收入都来自海外市场。全球化不仅为小米打开了更广阔的成长空间，还让中国制造的荣光名扬世界。小米也早已不仅仅是一家手机公司，而是以一家智能手机、智能硬件和物联网平台为核心的消费电子及智能制造公司，孵化企业上百家，拥有强健的生态链系统。

对于未来，雷军表示，小米要用“5G+AI+IoT”的战略来推动下一代超级互联网的发展，彻底确立小米在智能生活领域的绝对领导地位。在充满不确定性的当下，雷军能否继续带领小米厉兵秣马，站对风口，扶摇直上？

就让我们拭目以待吧！

附录

雷军创业历程

1969年12月16日，雷军出生于湖北省仙桃市。

1987年9月，雷军考入武汉大学计算机系。

1991年7月，雷军大学毕业，进入北京航天部某研究所工作。

1992年1月，雷军加盟金山软件公司，任金山公司北京开发部经理，后又任珠海公司副总经理。

1994年，雷军担任北京金山软件公司总经理。

1996年11月，雷军带领团队开发WPS 97软件，后又推出金山影霸、金山词霸等产品。

1998年8月，雷军出任金山软件公司首席执行官。

2000年，金山公司股份制改组，雷军出任北京金山股份有限公司总裁。

2007年10月，雷军带领金山软件上市。12月，雷军辞去金山CEO职务，投身天使投资行业。

2010年4月，雷军以创始人身份，正式成立小米公司。8月，小米推出MIUI首个内测版。12月，小米发布米聊Android内测版。

2011年7月，小米创始团队亮相，宣布进军智能手机市场。10月，小米手机通过小米网正式发售。

2012年4月，米聊YY语音上线，成为国内首款实现无话费网络通话功能的软件。6月，小米手机销量突破300万台。8月，小米1S和小米2两款新品发布。

2013年1月，MIUI全球用户突破1000万。3月，雷军荣获英国《财富》杂志“全球11位颠覆商业规则的创新者”奖项。

2014年7月，小米手机进军印度市场。11月，小米“双十一”活动中，手机销量在天猫、京东、苏宁三个平台获销量冠军。

2015年5月，小米商城正式登陆欧美，销售小米手机、手环、移动电话等产品。9月，北京当代商城小米之家开业。

2016年5月，雷军接管小米手机部，负责手机业务，大规模调整组织架构。9月，小米5S、小米5SPlus、55英寸小米电视3S、65英寸小米电视3s发布。

2017年2月，小米首款自主研发芯片——澎湃S1发布，搭载该芯片的小米5C同时亮相。11月，小米之家首家旗舰店开业，开启新零售模式。

2018年2月，小米MIX2等13款小米手机产品荣获2018年度iF设计奖。7月，小米集团在香港证券交易所正式挂牌上市。10月，全球最大的小米之家旗舰店在武汉落户。11月，小米AIoT平台全面开放升级，与宜家达成全球战略合作。

2019年4月，造价52亿元人民币的小米科技园完工。5月，雷军兼任小米中国区总裁，全面负责中国区业务开展与团队管理。9月，小米以2018年全年1749亿元人民币的销售收入，成为最年轻的世界500强。

2020年8月，在小米成立10周年特别活动上，小米投资研发建设的智能工厂公开，小米成为全世界首家使用无人全自动生产线生产智能手机的企业。

2021年3月，雷军宣布，小米正式进军智能电动汽车领域，并亲自出任小米智能电动汽车业务首席执行官。9月，小米汽车有限公司正式成立，雷军任法人代表。

2022年2月，小米对标苹果，3年手机销量全球第一。8月，《财富》世界500强排行榜发布，小米集团排名第266位。

2023年10月，雷军宣布小米集团战略正式升级为“人车家全生态”。12月，小米汽车技术发布会举行，雷军正式披露小米汽车五大核心技术的进展突破，首款产品小米SU7首次亮相。

2024年3月，小米SU7汽车正式发布。