

雷军 人生历程的 五点体会

一、人欲即天理,是更现实的人生观;二、顺势而为,不要做逆天的事情;三、颠覆创新,用真正的互联网精神重新思考;四、广结善缘,中国是人情社会;五、专注,少就是多。

我没想到,对话刚开始,雷军就沉浸到了自己的小米世界里,在他不容打断又多少有点絮叨的讲述中,我脑子里只归纳出了唐伯虎的那句话:“别人笑我忒疯癫,我笑他人看不穿。”

三年来的争议和吐槽,我发现他习惯于向人解释而不是对话,为了让他短暂游离出解释的语境,探讨下小米的成功别人是否也学得会,我向他请教做杂志产品如何向小米学习。他反问了我一连串问题:“杂志为什么要印出来?一印出来就有印刷成本、物流成本,为什么不直接电子化呢?”他指指墙上“顺势而为”几个大字,“越有才华的人越喜欢标新立异,越喜欢逆天。当我们经历这个社会的很多坎坷以后才知道,反而一般的人更容易成功,因为他们懂顺势。这种看起来‘不够情怀’、‘不够有英雄气概’的做法,才是成功的真谛。”

我成了他眼里的逆天行者。我没有解释,在他随后的又一轮反问中,那句话我在脑子里又用到了自己身上聊以自慰:“别人笑我忒疯癫,我笑他人看不穿。”但聊以自慰下的痛楚是:我们不是忒疯癫而是太固化。感谢他拿刀子捅我。

不过,他对成功真谛的理解,多少让我有些诧异,因为他曾说“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!”难道他成功的内心感受中,是不是“情怀和英雄气概”的?我问他,“你内心追求的究竟是什么?”他没兴趣回答,说这个太复杂了。

雷军爱读书,但做小米这三年,他没读到能让自己震撼的书,他说这可能和“四十不惑”的心态变化有关,因为书之于他的意义有了变化。“以前为什么要拼命看书,看各式各样的书,因为你对人生、对世界有太多迷惑,你才希望获得营养能找到答案。而找到答案以后,看书就变成了一个放松的事。”

创办小米公司时,雷军从过去的人生历程中反思出五点体会:一、人欲即天理,是更现实的人生观;二、顺势而为,不要做逆天的事情;三、颠覆创新,用真正的互联网精神重新思考;四、广结善缘,中国是人情社会;五、专注,少就是多。其中第一条是核心,第二条指战略,其他是方法论。雷军说,小米的创新,包括互联网营销、口碑营销,都是表象,外界一直称奇的粉丝营销,说白了,销售的是粉丝的“拥有感”和“参与感”。背后的真谛,其实是对人性的挖掘。“人民战争的核心就是互联网,你怎么发动群众,怎么依靠群众,怎么从群众中来到群众中去,怎么能跟群众打成一片,这是一个很关键的问题。”

诺基亚为何输掉了这场战争

王涌:以市场销售结果来看,小米手机是好商品了,但你当众摔过三次手机,我好奇的是“坚持口碑传播,相信好产品会说话”的你,难道认为好产品需要这样的方式来证明?况且手机又不是砖头,摔不坏又能证明什么呢?反正别人再怎么质疑我的杂志,我是不会摔也不会撕的。你摔手机时的内心是怎样的?愤怒?委屈?

雷军:严格意义上讲,我摔的时候是在跟大家证明,高端智能手机的结构,可以做得很好。摔跌实验对大屏智能手机来说,是非常难的科研题目。

我们没有想过把小米做成一个很喧嚣的东西。筹备小米是在 2010 年 1 月,注册是在 2010 年 4 月,正儿八经开始做生意是 2010 年 6 月 1 号,我们第一次记者见面会是 2011 年 7 月,第一次发布会是 2011 年 8 月 16 号。从筹备到产品发布差不多一年零八个月,我们一直保持低调。

小米一上来就有极其鲜明的定位,它是为粉丝和发烧友准备的,并没想男女老少通杀。当你是个数码发烧友,你会觉得小米特别好;如果你不追求发烧的东西,你会有很多的误解,不理解那些人为什么发烧,于是乎你开始挑剔,觉得不舒服,觉得我们在炒作,在吹牛。

我不知道一夜之间暴红是对还是不对。在那个阶段,我们跟媒体的沟通还是少。一个新鲜事物一夜之间暴红了,有捧的,有骂的,各种声音都有,也整得我们晕头转向。但幸运的是,我们活下来了,而且今天已经有了这么多用户。

王涌:但诺基亚当时不看好乔布斯的手 机,就是因为试了一下后,发现苹果不抗摔,据此判断它没市场。于是诺基亚就做了一个错误的决定,没有进入这一方向。

雷军:这是另外一个问题。诺基亚是怎么输掉这场战争的?其实本质上,iPhone 跟传统手机最大的差别在于,iPhone 实际上是电脑。苹果是做什么?苹果是做电脑的。谷歌是做互



联网的公司。就算微软,也是做 PC 的。你会发现,赢的全是电脑公司,是广义的电脑公司。功能手机是通讯工具,而今天的手机都是电脑。

明白这个道理,就会理解小米为什么一上来就定位在高性能、高性价比。PC 工业经过 30 年的竞争下来,谁的性能最好,谁的性价比最好,谁就会最终胜出。今天,智能手机会走同样的道路。这个产业刚转型的时候,品牌、广告可能产生很大的价值,但当这个产业一步一步稳定以后,关键要看这两招。

王涌:小米的胜利其实是一个品类的胜利,就是开创了一个新的品类—互联网手机。可能好多人并没有理解这个概念。

雷军:在互联网上做自有品牌手机零售,我们是全球第一家做成功的。从中你能看得见的创新是什么?

第一个你看到了电子商务的威力,我们用电子商务直销的模式,去掉了渠道成本和销售成本;第二个你看到了社交媒体的威力,我们用新媒体和自媒体营销的方式包括口碑营销的方式,去掉了营销成本;第三个我们是最早把手机当电脑做的;第四个是小米更强大的,我们发动了粉丝群众运动;第五个是独特的用户群定位和维护用户群的方式,我们最早规模化,把“粉丝经济”这个模式做成了;第六个是从创业的角度,小米其实在大家面前演示一个硅谷式的创业,一个巨大的商业机会,一组很彪悍的人,再拿钱堆,一登场就是世界级的玩法。

四十不惑 顺势而为

王涌:小米努力的方向是全力设计高品质高性能的发烧手机,有一群发烧友喜欢就足够。我个人非常认同,因为我们的方向也可以说是发烧杂志。改版《全球商业经典》时,我提出“与其让读者知道一百件事,不如让读者明白一件事”,不顺应碎片化的趋势,而是为还喜欢阅读、享受阅读的“杂志发烧友”们,提供一本可以慢慢阅读、静静思考的杂志。我们基本都是长文章,但不是为了长而长,而是为了把一件事多维度地、尽量触及本质地说清楚,而且市场上没有这样的产品。不过,今天一件好产品和其用户相互找到彼此的成本越来越高,我也很想用互联网思想武装自己做杂志产品,我觉得我们也做到了你总结的“专注、极致、口碑、快”七字诀中的前六字,但我们还是不能像小米一样成为好商品。我一直认为,只有夕阳的人没有夕阳的行业,但传统媒体被“众人的念力”喊成了古典媒体,到处都是衰声,你能给我些指点吗?

雷军:我想问,你的目标客户群有没有跟他的朋友、也是目标客户群的人推荐过您的杂志?一个东西要好到让大家心甘情愿说出来,如果他说出来的单纯是说这个东西好,你知道这是不生动、不具传播力的。

我常举的例子,说在海底捞吃完了饭,送了一个果盘,果盘没吃完客人说要打包带走,服务员不让打包,结账的时候送了你一整个西瓜。您送过西瓜没有?口碑就是朋友跟朋友推荐,什么东西能产生口碑?我可以告诉你一个真理,好的东西不一定有口碑,便宜的东西也不一定有口碑,又好又便宜的东西也不一定有口碑。

很重要的因素出来了,我也去过海底捞,只有一个小地方打动我,服务员是真的在笑,是真实不是假笑!这个社会全是假笑,尤其是以空姐为首的假笑。海底捞的服务肯定不会比五星级的酒店服务好,为什么有这么强的

◆ 企业家小传 ◆

●雷军,湖北仙桃人,现任金山软件公司董事长,小米科技 CEO。曾任金山公司执行董事及董事会副主席,著名天使投资人。2011 年 7 月 11 日金山软件董事会提名委员会提名雷军出任董事长,这个提议获得了董事会一致通过。2012 年 12 月,荣获“中国经济年度人物新锐奖”。雷军曾任两届海淀区政协委员,2012 年当选北京市人大代表,2013 年 2 月当选全国人大代表。

口碑呢?这个口碑的真谛是超预期。一星级的地方做了两星级服务就是高口碑,如果在五星级酒店做五星级的服务是没有口碑的。五星级的酒店一定得做六星级和七星级的服务才有机会。小米在做产品的时候一直试图超预期,只有超预期的东西才能形成口碑。

王涌:小米第一个获得了电商自有品牌的成功。我还是拿杂志产品来举例,为什么一个杂志不能够完完全全变成网络销售呢?跟同行交流说我不想不进入传统渠道,所有人都认为不可能。你认为这可能吗?

雷军:杂志是一个很特殊的商品,杂志是一个内容的载体,如果你要在互联网上卖杂志,我反过来要提一个观点,那你的杂志为什么要印出来呢?一印出来就有印刷成本,一印出来就有物流成本。那为什么不直接电子化呢?我卖过书,卓越网是我创办的,那时是一周买 20 本书,正常的情况下我一周买 4.5 本书。但我告诉你一个秘密,这三年我没怎么买过书,有时候一个月买两本书,像现在的书我看不下了,打开我就打瞌睡。

我现在全看手机,看 iP 雷军 d,最近一年因为我视力下降很厉害,开始看 Kindle。也就是说,我完全适应了电子化阅读,传统的阅读方式我读不进去了。你要相信 80 后、90 后比我们转得更快,他们完全电子化,这是未来。会不会有书?会不会还有杂志?会有。但是很小众。您的产品到底是印成的这本杂志还是内容?本质上是内容。

王涌:我很认同你的说法。其实杂志到今天还用传统的方式,是为一些还享受传统阅读习惯的人去提供的一个产品,我也把这称为阅读发烧友。

雷军:但是这个人群越来越小了,尽管不会消亡,但你偏要逆势而为。人家四十不惑,我不惑的那一点就是顺势而为。这是我在 40 岁那一年悟出的最重要的一个道理。我小时候干了很多逆天而为的事情,今天我们岁数大了,顺势而为就好。往来越能干、越有才华的人越有自己的观点,越喜欢标新立异,越喜欢逆天。当我们经过这个社会的很多坎坷以后才知道,其实有时候反而一般的人可能更容易成功。滚雪球总是从坡上往坡下滚,容易啊!我们原来说这个不具挑战,一定要从山下运石头到山上,其实你完成的東西是一样的。你得跟着大势走,不要试图逆天。势不对的时候能不能成?也能成,容易小成。你付了一百倍的努力,获得了一个小成,你的内心会很纠结,势头不对是很痛苦的一件事情。“台风来了,猪都会飞”,我们看了这么多成败,觉得最核心的原因是大势,它看起来不够情怀,不够有英雄气概,我不知道怎么表达,但这是成功的真谛。

王涌:你说过创新要靠不惧失败的勇气,当然你也提到了中国创新少是因为社会缺少包容失败的氛围。这也是一个“势”。那你怎么去对抗今天中国这种扭曲的价值评判体系,你也顺势而为?

雷军:顺势而为跟创新是两个话题,是两个不同的角度。顺势是战略,创新是你在某一个领域里干了别人没干过的事情,或者你干了别人没干成的事。在智能手机的大势已成、外部条件已经具备之时,小米第一个干了自有品牌网上销售,这是小米第一个干成的。小米还第一个发动了“人民战争”,做了 MIUI 系统,这是完全颠覆性的想法。

王涌:能不能理解为,在推产品的时候首先要学会发动人民战争般的造势?

雷军:我们这个人民战争也是静悄悄干的,也是在一个小圈子里干成的。人民战争的核心就是互联网。你怎么把大家发动起来?怎么发动群众?怎么依靠群众?怎么从群众中来到群众中去?怎么能跟群众打成一片?我们的群众就指用户,这是一个很关键的问题。

更多的互联网公司喜欢研究数字,说今天新增了一千个用户,流失了多少个。在小米的观念里面,不要把人当数字看,把人一当数字看,他就不活灵活现了,不生动了。甚至有时候数字会欺骗你,只要你搞个常驻内存,不管用户的体验怎么样,数字是好看的。今天的互联网有很多类似的流氓软件件,就是被数字逼的,其实那个数字是虚假的泡沫。

“人欲即天理”

王涌:过去很多人有类似“人民战争”的打法,但是小米最大的不同是系统化了。有用户的参与和论坛,最重要的是有了层次。让用户小范围参与并不奇怪,但像小米这种如此大规模而且做得这么极致,它的原点到底在哪?

雷军:出发点很简单。最重要的是我们有一个极其清晰的定位,就是我们想做一部手机,让每一个人有成就感。我们办小米的目的就是聚集这么一帮人的智慧,做大家能够参与的一款手机。你注意啊,我们在网上发动过百万人参与,当你真的参与了,你提的建议被我采纳了,你会觉得“这个功能我设计的,你看我多牛”。说得直白一点,小米销售的是参与感。有人发明了一个功能,会把办公室每个同事动员起来用小米,把家里人动员起来。他们觉得小米是他们的小米。

小米成了一个网友的圈子。后来延伸到组织各种各样的同城会活动。还有去小米之家做义工,义务帮着别的米粉服务的,他们觉得很有成就感,他觉得我比你懂,我能教你,

这满足了很多人的成就感。这就是小米真正的精髓。

刚才讲的五六条创新都是表象,本质就是我们自己热爱这个东西,我们很钻研这套东西,然后我们把有相同想法的人聚集在一起。小米的群体我们分了两类,一个叫发烧友,一个叫泛发烧友。泛发烧友是指你可能不专业,但你得有专业设备。所以小米就是给你贴了一个标签,你不一定真正专业,但是你有专业的想法,你愿意选择带着专业气质和这种角度,这就是小米。

我经常说,我们要做“让人排队的小餐馆”。为什么?

第一,小餐馆成不成功的标志是,有没有人订座或者排队。有人排队的小餐馆那是成功得一塌糊涂的小餐馆,恨不得整个城市都出名。这样的生意,一般大厨就是老板,而且大厨每天在店里盯着,跟来的很多熟客都是朋友。他有很强的定力,把产品做好比赚更多的钱重要。我们正常的商业一定会是,有一家排队就搞两家,两家就搞四家,四家就搞八家,全国连锁,连锁到后来有多少能把连锁店管好呢?结果一步一步就被商业所扭曲了,所以好的东西就越来越少,就这么一个简单的道理;

第二,我们要跟用户在一起,和用户成为朋友;

第三,做一百款手机太容易了,贴个牌子就行。但是,当你的手机型号多了以后,你作为老板用得过来吗?我问的这个问题很尖锐吧?很多手机公司一年出 50 款以上,老板都用过吗?如果谁都没用过,你说的痛点也好,宣传点也罢,都不是编出来的嘛。我们为这个社会创造价值,是去解决大家的痛苦,我们的营销就是把们解决的过程告诉你。

创新与梦想

王涌:著名的李约瑟难题中间道,为什么到了现代,中国科学技术不再领先于其他文明?我把这个难题变了一下:为什么到了今天,我们能山寨一切,却不能领先一下呢?

雷军:山寨这个词很复杂,最关键的是做一个创新产品的风险是很高的。今天中国整个创新的能力离国际水平是有差距的,我们需要走过这个阶段,这个阶段我们不可能跨越,整个国家都不可能。你说为什么我们不能做一个世界领先的汽车?是因为我们国内的基础研发还没有到这个程度。复制和能不能创新是有很大差距的。第一个做成的人都是无数人死过以后成功的,这和别人做出来我们再去复制,难度是不一样的。

王涌:在做小米手机之前,你还是天使投资人时,你去魅族公司见了黄章,我很好奇,你为什么没有投资这样一家现成的手机公司,非要自己干?是这家公司和黄章让你看不到你 18 岁时理想的影子,跟你追求的想要的差得太远吗?

雷军:我其实那段时间拜访了很多家企业,就像你想办一本新杂志,拜访了很多家杂志,如果你的想法是颠覆性的,你觉得是买一家去改造还是从零开始干?从零开始肯定会更好,虽然你知道这样会很辛苦,但是你后来会发现改变一个人的三观很难。

王涌:创办小米时你说你是为了 18 岁的理想,你那时理想的具体内容是什么?

雷军:还是希望办成一个世界一流的科技公司的想法。我会到 40 岁才决定再做小米,是因为原来很多东西想得不透。作为一个工程师,想法比较简单,对技术比较痴迷,但是科技创新的同时,还要有模式创新,还要和战略相结合,才能做很大的事情。到了 40 岁,我已经具备了条件。

王涌:张朝阳克服抑郁症复出之后提到了这一代人尤其是成功的人,发生精神危机的很多,你这几年有没有发生过精神危机?

雷军:我觉得我还好,他比较成功,我们一直不怎么成功。

王涌:张朝阳更尖锐地指出:“我们这代人实际是没价价值的,也没原则。”你认同吗?所说的,你们这代人没有价值观也没原则吗?

雷军:我只能说这一代人整个的思想是比较混乱的,这个很难表达,这是个很复杂的哲学问题。

我自己一定是有价值观的人,也是一个有原则有目标的人,我代表正能量。

王涌:你的博客名是“雷军·因梦想而伟大”,你怎么看现实中的普遍现象是“人因梦想而卑微”?

雷军:有追求不一定有原则,有原则不一定有追求,原则和追求是两个意思,梦想是指内心的追求,当你内心有目标,你就会过得比较充实,内心没有目标,会迷失。今天我们这个社会有很多迷失,迷失之后他就没有原则。你讲的卑微是外在的东西。只要你有目标,每个人都可以很伟大。哪怕你扫地,把地扫得很干净,这也是一个目标,现在关键问题是,很多人连地板都扫不干净。

(来源:全球商业经典)