

采访手记: 在充满草莽气息的中国互联网江湖中,小米科技创始人、董事长兼 CEO 雷军是公认的创新者和颠覆者。1992 年,雷军加盟金山,拼搏 16 年,带领金山软件在香港成功上市;2007 年,他辞去金山 CEO 职务,做起了天使投资人,先后投资了 20 余家创业公司,其中四家成功在境外上市;2010 年,他顺势而为,创办小米公司,小米手机上市后屡创销售奇迹,短短 4 年销售收入突破百亿美元,小米估值高达 450 亿美元,成为全球商业史上成长最快、价值最高的未上市科技公司。是什么让小米公司创造了中国手机行业发展的奇迹?是什么驱使小米在激烈的市场竞争中脱颖而出,后来居上?是什么让小米公司在短短 4 年的时间里就创造了中国手机行业发展的奇迹?从金山到小米,雷军如何完成从辛苦劳顿到世事通达的升华?雷军成功的背后有哪些鲜为人知的事迹?记者就这些问题采访了资深传媒人、著名财经作家、《绝不雷同:小米雷军和他的移动互联时代》一书的作者余胜海先生。他不仅为我们还原了一个真实的雷军,讲述了雷军缔造金山、小米的全过程,破解小米神话之谜。

余胜海解密小米

■ 本报记者 王萍 贾一壹 报道

还原一个真实的雷军

记者:您为什么要写雷军和小米?
余胜海:《绝不雷同:小米雷军和他的移动互联时代》这本书是我继推出畅销书《华为还能走多远》之后的又一重磅力作。目前写雷军和小米公司的书很多,把雷军和小米都“神化”了。我写《绝不雷同:小米雷军和他的移动互联时代》这本书的目的一是告诉大家什么是互联网思维?揭开互联网思维的核心,并如何用互联网思维颠覆商业世界;二是解析小米模式,让小米模式回归商业本质;三是为了还原一个真实的雷军,破解小米神话之谜;四是总结小米的成功之道,为互联网行业 and 传统制造业以及创业者提供一个最具实操性、最接地气的学习范本。

记者:您写这本书花了多长时间?写作过程有什么故事?

余胜海:写这本书历时近 3 年的时间,写作的过程是非常艰辛的。因为小米的模式都是全新的,再加上雷军和小米又有很大的争议,写这本书时有商界的朋友劝我不要为雷军和小米“背书”,甚至有人说:小米不是什么“神话”,而是一个“笑话”,小米不是“传奇”,只是一个“传说”。但我认为,不管外界怎么评说雷军和小米,雷军和小米的故事,注定成为中国互联网行业和手机行业一个无法回避的话题,已经成为移动互联网行业最经典的案例。所以,我以一个旁观者和财经记者的身份,站在客观公正的立场来写雷军和小米,试图还原一个最真实的雷军和小米。

记者:《绝不雷同:小米雷军和他的移动互联时代》这本书有什么特色?

余胜海:《绝不雷同:小米雷军和他的移动互联时代》这本书是首部由雷军亲自讲述其成长历程和解读小米神话之谜的纪实作品。我通过实地走访,多年近距离观察,获得了众多鲜为人知的故事和细节,真实地展现了雷军的奋斗史以及缔造金山、小米的全过程。书中没有枯燥的说教,没有无节操的吹捧,只有冷静分析、丰富的细节、最具实操性的互联网思维和最接地气的小米方法,全方位破解小米神话之谜,并带您走进雷军的内心世界,感受他的商业智慧。著名经济学家张维迎、著名教育家、雷军的恩师、武汉大学前校长刘道玉、著名管理专家王辉耀、王育琨、著名媒体专家刘东华、刘旗辉联袂推荐本书!可以说《绝不雷同:小米雷军和他的移动互联时代》这本书是迄今为止,研究雷军和小米最全面、最权威的一本传记。相信读者会从中得到一些激励、感悟和灵感,开创出属于自己的事业。

为梦想和使命而战

记者:雷军常说“人生因梦想而伟大!”那么雷军最初的梦想是什么?
余胜海:雷军的人生传奇是从读大学时开始的。他最初的梦想是做一名优秀的程序员,这一点与他上大学所学的计算机专业密切相关。雷军在武大读大一时,读了一本叫《硅谷之火》的书,这本书改变了他的一生。
记者:《硅谷之火》给雷军带来了什么样启迪?

余胜海:《硅谷之火》讲述的是 70 年代末、80 年代初,那些美国硅谷英雄的创业故事,其中主要的篇章就是讲苹果公司创始人乔布斯的。雷军看完《硅谷之火》之后,心情久久难以平静,激动地在大学的操场上走了一圈又一圈,几夜没有合眼。从此就萌发了要创建一家像苹果公司一样的世界一流公司的梦想。他认为,只有这样才无愧于自己的人生。《硅谷之火》给了雷军这样的启迪:“你要有梦想不妨一试,那样你也许真能办成一家世界一流的公司。”

记者:雷军的人生充满传奇色彩,他先加盟金山,把金山软件送上市后就辞去 CEO 职务,当起了天使投资人,后来又创办小米公司,短短 4 年时间,小米公司发展成为全球商业史上成长最快、价值最高的未上市科技公司。

余胜海:雷军的人生历经三个转折点:一是离开金山,二是当投资人,三是创建小米。人们往往对他的第三个转折点津津乐道,前后两个少有提及。

雷军 1992 年加入金山,从程序员成长为 CEO,并把金山软件带上市,但市值仅是当时互联网上市公司的一个零头,他感到非常失落。2007 年 12 月,在金山软件上市后两个月,雷军卸任 CEO,离开了金山。金山的一位老员工评价雷军是个“守正出奇的人”,最大的优点是善于生存,善于合作,



善于发现和创造,但不善于抢夺和征服,内心瞻前顾后,太过谨慎,不敢冒险。

记者:既然如此,雷军为何不早点离开金山?

余胜海:通过分析不难找到答案,无非是责任感、英雄情怀与既得利益。雷军这样向笔者袒露自己的心迹:他曾以为金山可以承载他的梦想,于是把黄金年华都交给了金山。“当你发现大哥不对,你不敢说,不愿意承认,很纠结。你也大可逆天,破斧成舟,但是却会失去人和。”可见,雷军当年的确少了点抛弃一切,重建一切的勇气。他的内心一直有《硅谷之火》的梦,但缺的只是那一点赌性和火星。

雷军离开金山后,放手一搏,做起了投资,这无疑于是一场接一场的“赌博”,他只要看好一个领域,就拼上全部去赌一次。

创业就是跳悬崖

记者:您在《绝不雷同:小米雷军和他的移动互联时代》一书中把雷军誉为“中国的荣·康威”和“企业家的‘天使’”。雷军的投资风格是什么?

余胜海:雷军的投资风格一是看趋势,二是看人,不熟不投。他的眼光极好,对趋势的把握非常准确,先后投资了 YY 多玩、优视、乐淘、凡客诚品、拉卡拉等 20 多家创业公司,不少公司都在各自领域有所建树,其中有 4 家公司在海外上市,在投资界玩得风生水起,并获得丰厚的投资回报。

记者:您认为雷军在做投资过程中最大的收获是什么?

余胜海:我认为雷军在他三年的投资生涯中主要有三大收获:一是懂得顺势而为,如何在趋势下获取成功;二是学会了如何做一款完美的移动互联网产品。更重要的是,这两点让他找回了自信;三是再创业他不会做一家半死不活的中庸企业,而是要重拾“改变世界”的梦想。

雷军说“站在台风口,猪也能飞上天”。做了 3 年的投资后,他敏锐地意识到,随着智能手机的发展,电脑时代正在被智能手机所代替。他认为移动互联网是未来,就是事业的“台风口”,所以他决定在移动互联网领域进行二次创业。于 2010 年创办小米科技。

从挫折中奋起

记者:对雷军来说,金山 16 年很难界定是不是事业成功的一个节点,但无疑是一场艰苦的心志磨炼。

余胜海:雷军离开金山公司对他来说是人生的一个重要的节点。当他被命运扔在十字路口,才终于有了一次破釜沉舟的勇气。如果离不开金山,雷军永远是一名优秀但不够卓越的经理人,永远是和成功只差一步的创业者。雷军说,“创业就是跳悬崖,我 40 岁,还可以再次为我 18 岁梦想再赌一回。既然抱着必输的信念来创业,那就做一个与众不同、完完全全创新的东西。”

记者:雷军如果没有当年的挫折,能否成为今日的雷军?

余胜海:雷军是中国创业者中所做之事最像乔布斯的一个。乔布斯也曾离开苹果后再度回归。但不经历当年,以乔布斯的天资和偏执,乔布斯仍是乔布斯,而雷军如果没有当年的挫折,也许不能成为今日的雷军。

记者:雷军是中国互联网行业内的“元老”和“劳模”,他虽然早在 1991 年就参与创办了金山软件,比网易、腾讯、百度、阿里等互联网企业早了 10 年时间,但在在互联网大潮到来之时却尝到了落后的滋味?

余胜海:雷军在金山公司的 16 年间没有顺势而为,错失了先机。了解金山软件发展历程的人都知道金山发展确实不易。“就

是因为战略上没想清楚,用身体上的勤奋来掩盖战略上的懒惰。”雷军在经过 16 年的奋斗带领金山在香港上市之后不断反思,终于想明白,自己跟很多企业家犯了同样的错误:只顾埋头拉车,没有抬头看路,没有意识到战略的重要性。他说“100 分的东西,我们的确挥洒了 99% 的汗水,就缺那 1% 的灵感。但有的时候,1% 的灵感比 99% 汗水更重要。这就是风口的猪想表达的核心思路。”所以,他决定顺势而为,在移动互联网领域进行二次创业。

雷军和小米的血泪史

记者:雷军在金山经历了哪些挫折?

余胜海:雷军是一个脚踏实地、志存高远的人。他 1992 年加入金山,一干就是 16 年,见证了金山公司 WPS 横扫中国的盛况,但亲历了金山公司在 1996 年所遭遇的业绩一落千丈的艰难处境。从巅峰跌入低谷,这是雷军在金山经历的一次重大的挫折,当时金山公司几乎所有的人都失去了信心,公司走得只剩下十几个人,骨干基本上都离开了。这与他“创办世界一流公司”的宏大理想相比,落差实在太大了。雷军说,“那是他最难熬的一年,那一年,我几乎失去了人生理想。”1996 年 4 月,他终于提出了辞职,求伯君劝他留下来,并给了他 6 个月的休假。

在休假时间里,雷军一度情绪非常低落,他整天泡在 BBS 上,和别人比赛发帖子来打打发时光。也正是这 6 个月的煎熬让他明白成功不是一蹴而就的事情。后来,雷军以他的中关村“劳模精神”继续待在金山,一直干到金山上市。

金山公司的一位老员工向我讲述了这样的一个小故事。在金山进军网络游戏的时期,雷军在一次拓展训练中发表讲话,说自己不容易,大家不容易,活得太窝囊,说到动情处潸然泪下。当时,20 多个高管都拥上去,把雷军团团围住,大家抱头痛哭。雷军就像一名力挽狂澜的英雄,带领着金山做游戏,并开发金山词霸、毒霸,走出颓势,让金山软件于 2007 年在香港上市。

记者:据说雷军在创办小米初期,经历了百般凌辱?

余胜海:雷军创办小米公司之初,在与供应商谈判时,对方都看不起小米,不肯与他合作。参与一系列商务谈判的小米联合创始人、副总裁刘德回忆说:“五个月,见了 1000 多人,瘦了 20 斤。”

最后一道程序是要找代工厂,雷军找到为苹果代工的“大名鼎鼎”的富士康,没得到回应。最后雷军与英华达成为小米手机的首家代工厂,过了半年,富士康主动找到小米,成为小米手机的第二家代工厂。小米联合创始人、副总裁黎万强曾开玩笑说,“如果早知道做手机有这么困难,当时我们肯定不会选择做这件事。也就是不知道,无知者无畏”。

记者:小米仅用了 2 年时间就迅速崛起,挡住了一些手机厂家的光芒,小米遭到多个国产手机厂家的集体“围剿”。一些手机厂家开始学习小米,反制小米。

余胜海:在小米创业之初,国内的传统手机厂家一度对小米嗤之以鼻,认定其难成气候。但它们万万没想到,小米稍一发力,就冲到了自己前面。小米的突飞猛进,让国内手机厂家如梦初醒,于是开始集体“围剿”小米,小米成为众矢之的。雷军并没有坐以待毙,而是主动出击,以高配低价杀出重围,夺得了国内手机销量第一的桂冠。

小米加步枪闹革命

记者:雷军为什么将自己的公司取名为“小米”?

余胜海:2010 年,40 岁的雷军组建了一

支由七人组成的互联网行业最豪华的联合创始人团队,成立了北京小米科技有限责任公司。小米公司成立当日,大家喝了一碗小米粥,就踏上艰辛的创业之旅。

雷军将公司取名为“小米”,是希望用“小米加步枪”的方式开始新一轮的创业并征服世界,充满了革命浪漫主义情怀。

记者:很多企业都把 IPO 上市当作成功的标志,小米已经完成了第五轮融资,捆绑了这么多的投资者,还有小米员工的股权也需要兑现,小米准备何时 IPO 上市?

余胜海:雷军去年明确表示,五年内小米不考虑 IPO。雷军说“我是四家上市公司的控制人,不是很迫切需要体会 IPO 的感觉,小米也不缺钱。上市公司有很多短线的投资者,上市之后每个季度的财报压力很大,企业长期目标会被扭曲。未来几年里,小米做好了不追求盈利的打算,打平就挺好的。这使得小米更具竞争力,因为用户的忠诚度和口碑是第一位的。”

记者:小米创立五年来经历了几个阶段?

余胜海:用雷军的话来说,小米创立五年来经历了让竞争对手“看不起,看不懂,学不会,追不上”4 个阶段。“看不懂,学不会,追不上”,这也是业界对小米五年间快速成长的感叹。一位投资人说,小米思维领先两年,技术领先一年,站在了绝对的领跑位置。

互联网思维的核心是用户思维

记者:近年来互联网思维这个词很火,并引发了激烈的论战。小米迅速崛起,人们习惯把小米现象总结为互联网思维,您觉得雷军的互联网思维的核心是什么?

余胜海:雷军是“互联网思维”的得力布道者。简单地说,雷军的互联网思维的核心就是用户思维,从解决用户的痛点出发,做到真材实料、认认真真做好产品,把用户体验做到透。

记者:雷军是互联网行业和手机行业的创新者和颠覆者。他创办小米公司后进行了那些颠覆式的创新?小米的经营模式对传统企业转型有什么启发?

余胜海:首先,雷军以更加开放和务实的精神实施了“铁人三项”战略,开创了“硬件+软件+互联网服务”全新的商业模式,做到硬件、软件及服务的一体化,更快速地满足用户需求,为用户提供更好的产品,将用户体验做到极致。

在营销模式上,小米手机除了运营商定制手机之外,只通过电商平台直销,没有零售店,省去了中间环节,大大节约了线下渠道成本,并采用预订或抢购的方式实现了订单化生产,减少了手机的库存,也降低了产品滞销积压的风险,这对制造业来说也算是一种颠覆。

以前,所有的手机厂商都是靠销售手

机盈利,而雷军却颠覆了手机行业的商业模式,小米手机不靠硬件盈利,而是靠软件服务和周边产品赚钱,并坚持高配低价、高性价比和凭借自身 MIUI 细腻的软件界面,让用户获得媲美 iPhone 的用户体验,取得了骄人的业绩。

在互联网时代,消费者就是生产者,消费者不仅仅希望参与产品购买体验和分享的环节,消费者也希望介入生产,这种快速迭代的创新模式,值得传统企业的重视,如何让消费者参与产品的研发设计,值得思考。

记者:小米的成功对我国互联网行业 and 传统制造业具有哪些指导意义?

余胜海:小米的成功是一个品类的成功,就是开创了一个全新的品类“互联网手机”。雷军准确地预测并把握住了未来手机互联网化、电脑化的发展趋势,并抢占了互联网时代的先机,创造了小米神话。而且颠覆了传统的商业模式,改变了手机产业的竞争格局,还激发了其他传统制造企业对于未来发展模式的深度变革与创新。

记者:雷军将互联网思维浓缩为“专注、极致、口碑、快”七字诀。您认为这七字诀的精髓是什么?

余胜海:雷军所说的专注,就是集中精力、全神贯注、专心致志,大道至简。一个专注的人,往往能够把自己的时间、精力和智慧凝聚到所要干的事情上,从而最大限度地发挥积极性、主动性和创造性,努力实现自己的目标。

极致,就是做到自己能力的极限,把自己逼疯,把别人逼死,总之你就要做到最好的成绩。把产品品质做到极致,自然会赢得消费者的尊重和信任。

口碑,不仅有好的产品,有口碑最重要的是超出客户的预期,就是比客户想象的还要好,才能真正有口碑。在这方面我们需要向小米学习,小米手机质量不见得是最好,但小米手机的口碑却是非常好的,为什么,小米的口碑推广做得非常成功,培养了一大批死忠的“米粉”。当然,好口碑的前提是好质量,没有好质量,一切都是空谈。

快,快,就是速度要快,不仅要快人一拍,最好能快人数拍,这样才能有机会抢得先机获得成功。正如雷军所说“天下武功,唯快不破”。现代竞争已不是大鱼吃小鱼,而是快的吃慢的。这无疑是成功者的经验之谈。现代市场竞争异常激烈,瞬息万变,对企业和个人来说,谁能抢先一步,快速反应,认识到环境的压力,继而抢先一步作出应对,谁就能捷足先登。否则,就可能“安乐而死”。

雷军的这“七字诀”不仅成就了小米,而且对我国互联网行业和传统制造业都具有十分重要的指导意义。

小米会不会被颠覆?

记者:雷军左手创业,右手投资,先后投资了几十家公司,对很多人来说,看不懂雷军的投资目,您能分析一下他的投资棋局吗?

余胜海:雷军喜欢下围棋,他在创办小米前后的诸多投资风格如同下围棋,讲究谋篇布局,注重集体作战。雷军做投资遵循了“金角银边”的围棋理论,“移动互联网是金角,电商是银边,在移动互联网和电商领域,至于小米,则是雷军决战中盘的大龙。”

记者:小米什么都做,生产手机、电视、路由器、空气净化器、净水机、机顶盒,小米的生态有边界吗?未来,小米会不会被另外一个企业所颠覆?

余胜海:其实小米是有边界的。雷军在接受采访时表示,小米不是什么都做,小米只做三类共五个产品:一类是手机和平板;二类是机顶盒和电视;三类是路由器。这三个产品都是依照生态链在延展,所有设备、产品都与生态链高度相关。

小米投资的 100 家智能硬件企业,以及投资的优土、爱奇艺、华策等内容厂商,都建立在 MIUI 系统基础之上。在小米平台搭建成熟之后,会吸引越来越多的智能硬件加入小米平台。对于投资的硬件企业,雷军更看重的是这些功能能够加强用户对小米手机的粘性,正是出于这样的考虑,小米正在建设的生态圈或许能够在手机周围,为小米围起一道防护栏。所以雷军认为,小米不会被另外一个企业所颠覆。

记者:雷军曾公开表示,在 5 到 10 年内小米要成为全球最大的手机厂商。很多人都认为雷军在吹牛。您认为小米能做到全球第一吗?

余胜海:说小米做世界第一,业内多少有些人不以为然。我认为,小米有可能做做全球第一。因为在这个移动互联网和万物互联的时代,只要敢于创新,一切皆有可能。



【人物小传】

余胜海,1964 年生于湖北随州,资深媒体人、著名财经作家、北京大学特邀研究员。历任《财富》、《企业家日报》、华商传媒记者、主编、总经理,长期从事高端财经人物访谈,专注中国经济、企业管理、企业文化、商业模式研究,曾荣获“全国优秀新闻工作者”、“新锐青年学者”、“最受企业家喜爱的财经图书作者”称号,出版的著作《绝不雷同:小米雷军和他的移动互联时代》《能源战争》《华为还能走多远》《变革时代》《解密中国顶级 CEO》《企业家大败局》《草根生长:中国十大首富的创富之道》《大道至简:全球顶级 CEO 商道智慧》等 10 余部,其中,多部作品在国内获奖并登上中国畅销书排行榜,是当代中国最活跃、最具影响力的财经作家之一。