

一往无前 1：发现趋势 组建团队

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们为大家带来一本讲雷军和他的小米的书，叫做一往无前，雷军亲述小米热血 10 年，小米还是很神奇的一家公司，创立 4 年估值突破 450 亿美元，3 年时间拿下中国智能手机第一，9 年时间成为全球最年轻的 500 强企业，营收突破 2000 亿人民币。如今要造电动车，雷军踏上了新的征程，但他也向我们展示了自己的决心和实力，小米账上有 1000 亿资金可用。那么雷军到底是怎么快速壮大自己的？无论是创业，还是投资，对我们都是一个重要的思考。

10 年前，他们就 10 来个人，在银谷大厦一间很小的办公室起步，要做最好的手机，卖一半的价钱，希望用互联网思维，来改变中国制造业，这就是他们最初的想法。所以其实小米的 10 年，就是中国互联网为传统制造业赋能的 10 年，小米只是先走了一步，未来还有越来越多的企业，会像小米一样，一往无前。

今天我们就返回头看看雷军是怎么一步一步把小米带到今天的，之前我们也讲过一本书叫做顺势而为雷军传，讲的是雷军的金山生涯，那么这本书应该就是续集。

雷军是第一代中关村创业者，天才程序员，90 年代进入金山，

27 岁就曾经带领金山，跟强大的微软死磕，但却遭遇微软的算计，最终导致金山溃败，但也是虽败犹荣了。而这时候，李彦宏还在读书，马化腾也还没有创业，马云也在挨家挨户推销他那个半死不活的中国黄页。可以说同时期，只有雷军算得上是大佬。这时候，也只有金山和 wps 算是知名企业。后来雷军并不服输，通过金山词霸和金山毒霸，夹缝求生存，在互联网浪潮来临的时候，他也搞了一个最早的电商网站，叫做卓越网，但可能是入场太早，每天都烧钱的卓越，让雷军有点吃不消了，或者说那时候，整个电商网站，全都在艰难度日，谁也没找到盈利模式。最终雷军决定以 7500 万美元的价格，把卓越网卖给了亚马逊。算是全身而退。

后来他又转战网游，给金山带来了源源不断的现金流生意，这才避免了被微软赶尽杀绝。2007 年，带领金山港交所上市。而雷军也功成身退，离开金山，做起了天使投资人。多年在一线作战的经验，也赋予了雷军一种，判断商业机会的本能。比如他 2007 年就出资 200 万，投资了 UCweb 这家公司 10% 的股份。在他眼中，浏览器可能就是未来移动端的入口，他认为 UCWeb 有可能就是未来移动端的谷歌。要知道，这时候苹果还没有推出 iPhone 手机。所以雷军对于移动互联网的判断，还是非常敏锐的，他甚至要求再办公室里，不再使用电脑，全都由手机搞定，让自己深刻体会未来即将到来的移动时代。

2007 年，具有划时代的意义，这一年苹果和安卓相继开发出了新的操作系统。突然之间，雷军投资的 UCWeb 就开始吃香了，到了 2009 年，雷军和一位投资经理，在一个简陋的拉面馆里大谈移动互联网的未来。对方十分看好 UC 在安卓上的机会。之前 UC 已经根植于诺基亚的塞班系统，所以他认为现在应该尽快推动，UC 向安卓的转移。

但雷军的心思其实并不完全在 UC 上，很快他打开标志性的双肩包，拿出了一堆市面上的热销智能手机，并评述他们的优缺点。雷军当时说，尽管塞班平台最稳定，苹果的呼声最高，但未来安卓的开放度最高，所以这里面会有大的机会。

雷军之前最喜欢的一本书就是硅谷之火，比尔盖茨和乔布斯的故事，他了如指掌，这本书也是支撑他创业的原动力。所以他虽然退出了金山，但不可能偃旗息鼓，因为他还有一颗时刻躁动的心。

当年的手机市场，诺基亚还是老大，占据了半壁江山，三星凭借机海战术，占据老二，而第三索爱手机，其实只有 7.2% 的关注度了。而国产手机品牌，几乎寥寥无几，但是山寨机出货量却达到 1.45 亿部。也就是说需求很强烈，但是没有品牌。商业领域需要一场效率革命，雷军认为各个领域都应该有国产品牌。所以他决

定，从手机开始，创造有影响力的中国品牌 。

2010 年大年初一，雷军给晨兴资本的董事总经理刘芹去了个电话，他们 2003 年就认识，已经是非常好的朋友了，雷军拉着刘芹投了很多的项目，拉卡拉，YY 还有 UC，他们都有合作。刘芹知道，雷军也不是一个闲得住的人，早晚有一天会重出江湖。尽管雷军的电话一般都很长，但是这次刘芹也实在没想到，这一通电话，竟然持续了 12 个小时。在电话里，雷军把苹果的演化进程，都复盘了一遍。证明 iPhone 将是一个断代产品，他的颠覆性将不言而喻。最重要的是，苹果不仅仅是硬件公司，还是个用户平台，随后雷军也透露了他的大计划，价值百亿美元。双方越聊越清晰，越聊越觉得豪情万丈。

雷军要做顶级配置，极致性能的智能手机，优化用户体验，压缩全部渠道，直接把商品送到消费者手中，他的商业模式里，包括硬件，软件，互联网三大要素支撑，形成一个闭环。雷军认为自己曾经是最好的软件公司的掌门人，软件肯定没问题，互联网这块，他也是第一批做电商网站的，这也没问题，问题就在于硬件，但中国本身就是制造大国。全世界最优质的的产业链都在这里集结。所以用心找，也不会有太大问题。

当然作为一代天使投资人，他们不肯能不聊风险，最大的风险在

于，如果这个事干不成，可能会对雷军的名誉造成较大的影响，他创业导师的形象也全部会被毁掉。当然赔钱就不说了，手机本身就是重投入业务，一旦失败满盘皆输。然后再抬眼看看对手，国际战队苹果，诺基亚，三星，摩托罗拉，国内战队也有华为，中兴和联想，哪一个都是背景深厚，财大气粗。即便是雷军，在他们面前也毫无优势。为了规避这些风险，雷军给自己设定了一条止损线，1 亿美元。如果 1 亿美元花完了，公司就关门。当时的雷军，不算是大富大贵，但这 1 亿美元，他还是赔的起的。但他的联合创始人认为，引入一些外部资本，会让整个公司的治理更加规范。这才有了这通 12 个小时的电话。而在电话结束后，刘芹当即拍板，给了雷军 500 万美元的风险投资。

雷军迫不及待的开始组建团队，他要抢这个产业风口，开始跟时间赛跑，能入雷军法眼的，那必须是顶级公司的顶级人才，但这部分人一般也享受着顶级待遇，机会成本这么大，很难去创业。

雷军第一个找到的就是林斌，当时他是谷歌工程院副院长，谷歌全球技术总监，林斌每两个月就要跟安卓之父，安迪鲁宾聊一次天，可以说是最了解安卓系统的人之一。林斌当时负责 谷歌安卓在中国的商业拓展，他发现一个 UC 浏览器，谷歌的份额增速特别快，谷歌迫切希望跟 UC 深度合作，而 UC 的董事长就是雷军。但到了 2010 年，谷歌宣布退出中国市场，于是林斌他们就

陷入了孤军奋战，所以也就萌发了自己创业的想法。本来他想做个音乐搜索项目，后来被雷军说服，咱们一起来干个大买卖，就这样林斌成了第一个加入者。

第二个创业合伙人叫做黎万强，这是雷军在金山的老部下，负责金山的用户体验和设计，在雷军看来，黎万强就是手机操作系统用户界面和交互的最佳人选。黎万强当时也想自己干点事，他说要开个摄影棚，专门做商业摄影，雷军上来就给他闭了，别扯淡了，跟我干吧。黎万强也二话不说，因为他足够相信雷军。

第三个人是微软的黄江吉，微软的工程总监，带着 150 人在做 Windows mobile，他说微软投入的资源是苹果的 2 倍。光工程师就得有 2000 人之多，之所以这个事没干成，就是因为微软缺少一种用户思维，他们习惯了直接跟商业用户沟通，而不喜欢，直接与普通用户交流，说当时就要不要内置相机的问题，微软工程师都懒得弄，说用户有需要自己去装就好了。苹果横空出世，让微软手机团队感受到了危机，安卓崛起，彻底让微软没了机会。黄江吉十分清楚，微软封闭式的系统，已经没戏了。注定会错过整个移动时代。2009 年，11 月底，雷军在翠宫饭店请他喝咖啡，他们一起把微软吐槽了一遍。然后雷军抛出了橄榄枝，他还要试探一下，你到底有没有创业心态，愿不愿意接受降薪，但是持有公司期权。只有这样的人，才会是真正来干事的。

雷军反正以身作则，自己创业期间不拿一分钱工资，而林斌卖掉了谷歌和微软的股票，还自己投入了 75 万美元到小米。现在公司有了四个人，那么小米又是在怎样的艰难环境中起步的呢？

一往无前 2：小米在低调中诞生！硬件却成了硬伤

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前。在雷军集齐了林斌，黄江吉，黎万强三位大将之后，下面一个工作就是给公司起名字了，一开始他们认真讨论的名字，都是什么红星，红辣椒，黑米之类的东西，甚至一度非常迷恋黑什么？他觉得黑色系比较庄重，估计也是受了当时黑莓，黑石的影响。总觉得高级感十足。甚至他们的第一版投资文件里，都用的是黑米这个名字。

公司名称，并没有那么快敲定，雷军仍然把 80% 的精力都用在了招人上，当时甚至没有办公室，雷军招人基本都约在了咖啡厅和茶楼，大多数来面试的人，都来自于微软和金山两家公司，其他人也在忙着介绍，林斌甚至动用了踢球的关系，比如刘新宇和范

典，就都是微软足球队的成员，也是林斌原来的同事。在微软负责邮箱业务。林斌向他们发出邀请的时候，这两人已经入职阿里云，而且都是前 30 号员工，但就是生生被雷军拉了回来。成为了小米的 6 号和 7 号员工。

还有一个人叫孙鹏，也是微软足球队的，是黄江吉的下属，林斌去谷歌之前，也曾经做过他的部门总监。当时他在研究一款叫做 kin 的手机。后来只卖了不到 1 万部，孙鹏对于手机还是很有兴趣的，再加上小米的团队几乎都是微软老同事，还都是足球队的，所以毫不犹豫的就加入其中。

当时团队中，唯一一个女孩叫做管颖智，原来只是在金山实习过，黎万强把他叫了过来，让他负责行政和人力，他加入公司的第一件事就是装修办公室。当时他们把办公地点定在了银谷大厦，400 平米左右。可以说这个地方是煞费苦心，因为他位于谷歌，微软和金山的中间地带，目的就是挖人方便。

一开始，雷军先要练兵，这些虽然都是精兵强将，但是还需要磨合，他设计了几款 app，让大家练手，那段时候，新办公室还没完工，所以他们打起了游击战，这几个程序员聚集在不同的咖啡厅，集中写代码，点一杯咖啡，一坐就是一整天。生怕被服务员驱赶。

黑米这个名字还是被否定了，大家觉得这个名字不怎么上口，雷军很喜欢一句话，叫做佛观一粒米，大如须弥山，所以他就提议，干脆叫大米公司，投资人晨兴资本刘芹不干，说互联网天生要回避大而全，那就干脆叫小米。就这样小米公司诞生了。后来雷军还进一步解释，mi 这个字，拼音包含了 M 和 I 两个字母，正好寓意 mobile Internet，也就是移动互联网。

2010 年 4 月 6 日，小米正式搬入银谷大厦，黎万强带来了一锅热气腾腾的小米粥，雷军以粥代酒，宣布公司成立。最早的公司晨兴资本投了 500 万美元，创始团队凑了 500 万美元，这其中雷军一个人占 400 万，林斌占 75 万，其他人合资部分现金。这就是最早的资金。当然以雷军在创投圈的地位来说，钱并不是什么问题，很多投资圈的朋友一听说雷军重出江湖，纷纷要争取份额。所以名气，真的很有用。

有了办公室之后，团队也就结束了练兵，开始了正式项目，由黎万强负责，研究 MIUI 系统，当时市场上水货横行，全都是英文系统，所以买手机之后，都要刷机。刷机软件一度很火爆。而 MIUI 团队，就是要做一款最好的刷机 ROM，他们定了个目标，就是让发烧友爱上这款系统，所以后来就为发烧而生。此时又一个重要的人物加入其中，这就是谷歌的软件工程师高级产品经

理，洪锋，他也是被林斌介绍来的，后来一直做到了小米的高级副总裁。

洪锋是一个极客，也就是对技术和科技，极度有兴趣的人。他的加入让整个 MIUI 团队有了不一样的感觉。甚至他们还会在闲暇之余，用吸尘器改装一个智能机器人，当时的 MIUI 项目进展顺利，但是新的问题出现了，就是在一些手机上运行，由于硬件跟不上，经常会卡顿。那么下一步也就顺理成章，小米必须要开发自己的硬件产品。这其实也是雷军最想做的

这时候另一个重要人物，加入团队，叫做刘德，是洪锋原来的同学。他在工业设计领域已经非常有名，是北京科技大学，工业设计系主任。后来又去美国留学，进一步加强专业。正当他想回国发展的时候，被雷军说动。加入公司。

至此雷军万事俱备，但还缺一个真正懂得做手机硬件的负责人。来统领小米手机这个项目。之前我们说了，对软件，雷军可以说是大神级存在，他一点都不担心，但硬件这块，其实他也是个外行。所以找人也相当不容易。他和林斌面试了 100 多个人，都不太合适，有一个摩托罗拉的人无限接近过，但是最终聊待遇的时候谈崩了，这个人不但不愿意放弃高薪，还很在意休假的天数，这让雷军不能忍，他需要一个全情投入的创业者。所以公司 4 月

成立，到 2010 年 9 月，他还没有找到做硬件的人。

这时候，林斌摇到了一个人，叫做周光平，是北京摩托罗拉研发中心的高级总监，专门负责硬件的，后来跳槽到戴尔系的一家公司，对于整个供应链都很熟悉，本来雷军也没报太大希望，但后来谈的却格外顺利，因为戴尔对于是否要做手机，一直摇摆不定。这让周光平对现状不太满意。最终，他不但加入小米，还带来一只十几个顶尖工程师组成的硬件团队。这可以说是意外之喜。一个创业公司，如果能挖到一个整建制的团队，那么战斗力将是相当强的，而且几乎是来之能战。

小米在组建的过程之中，其实不知不觉已经落后了，苹果已经出到 iPhone4 了，成为了全球毫无悬念的智能手机，而安卓也已经开始发力，击败了塞班，像三星 HTC，已经取得了较大的市场份额，联想，酷派，中兴也已经开始出击，老牌霸主诺基亚已经出现危机。市场份额每况愈下。但仍然在功能机错误的道路上狂奔。2010 年其实就是功能机到智能机转折的一年。摆在小米面前的问题依然非常多，比如资金问题，以及供应商关系。这些还都没有解决。

雷军的二次创业，其实低调了很多，甚至要求员工都签订保密协议，甚至不少员工的家属，都不知道他们一天到晚在忙什么？很

多人还以为他们加入了一家软件公司。银谷大厦 807，每天都热火朝天，大家进行各种头脑风暴，对于手机的痛点进行逐个筛选。希望最快速度，解决手机的问题。当时的 MIUI 团队，要明显领先于硬件，他们为了追求极致的体验，还搞了个论坛，实时和用户进行交流。雷军也搞了个潜水号，叫做小虾米，天天在里面潜伏不说话。这种开发方式，跟雷军之前的设想基本一致，就是要快速迭代，且做到专注和极致，口碑是互联网思维的核心，所以他提出一个叫做人人都是产品经理的思想。黎万强也提出了一个疯狂的想法，打造一个 10 万人的互联网开发团队，而这些成员绝大部分都来自于用户。后来黎万强自己，到处泡论坛，发帖灌水发广告，被封号后，换个小号上来继续发，早期很多用户，就是这么被黎万强从各个手机论坛上，给拉过来的。

2010 年 8 月 MIUI 第一版发布，论坛上有 100 名核心用户，都是手机深度玩家。他们不断地提出自己的想法，对做这个 MIUI 系统，爆发出了极大的热情，甚至他们很多人，本身就是程序员。

小米公司的员工，也是第一次尝试用这种方式跟用户互动，这完全是那些大公司做不到的。是一种完全观念上的颠覆，甚至有些人形容，这是一种暴爽的感觉。他们的产品每周都会迭代，也就是每周发布一个新版本出来，修复之前用户不满意的地方，于是橙色星球五应运而生，产品需求，测试，发布都完全开放给用户

来参与，许多功能也不是项目经理定的，而是由用户投票来决定。小米内部设计了一个奖项，来奖励那些得票最高的功能开发者。奖品就是一桶爆米花，得奖者可以捧着爆米花在办公室里无比嘚瑟的转一圈，还有一个奖项叫猪头奖，这是用来恶心人的，谁本周制造了 bug，就把一个绿色的猪头抱枕，放在他的椅子上一周。这种奖惩方式，成本极低，但是效果却相当的好。大家在欢声笑语中，收获了更多地动力和压力。拿到猪头的人，千方百计要找回自己的面子。整个项目组，气氛十分炸裂。其实创业是十分有意思的一个事情。大家经常乐不思蜀，凌晨两三点下班都是常事。但跟软件团队不同，硬件团队那边却无比煎熬。这又是怎么一回事呢？咱们明天再说。

一往无前 3：火爆的社群和难产的硬件

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前，昨天我们说到了，MIUI 团队非常欢乐，而且创业进展也很快速，虽然经常为了技术而争吵，甚至都有掀桌子的冲动，但是这都是为了能做出更好的产品。MIUI 聚集的用户也越来越多，反馈也越来越多，而产品经理们的灵感自然也

就越来越多。一些深度用户，甚至成为了他们的朋友。

创业阶段的小米，是没有层级关系的，所有人都跟雷军一起中午吃盒饭，随时随地讨论产品，一些员工原来在金山的时候，连雷军的面都见不着，但在小米却可以最近距离的互动。这其实也是一种福利。行政记得，雷军每天中午几乎都吃沙县小吃，偶尔才会加个鸡腿，所有同事也都在一家店里订餐，甚至有同事建议，干脆把楼下的沙县小吃收购了。

雷军有时候也在论坛上发发帖，他说 MIUI 不光要学苹果，还要学暴雪，这是一家游戏公司，他们的产品理念就是，上手很容易，但是精通很难，手机行业还没有这样一家公司。苹果和暴雪都有一个共同点，就是产品极致，拥有高口碑，和强大的粉丝群体。比如雷军就提过，手机连不上网的时候，能不能自动检测数据服务，而不是让用户自己去检查到底打没打开按钮。还有在输入短信的时候，查找电话，能不能先展示最近的联系人和高频联系人。而不是完全按照姓氏排名去翻，这些细节他非常的在意。黎万强也经常告诉大家，设计的原点不是产品而是人，最好的设计，一定是人用的最顺手的方式。

小米的发展还是很快的，银谷的办公室不够坐了，他们搬到了望京的卷石天地。在新的办公室里，他们的工作热情依旧不减，创

业阶段，没有任何打卡制度，大家只有一个目标，就是把事情做好。而雷军也对的起大家，虽然工资给的都不高，但是期权却很充足，在股权结构的设计上，雷军留出了 70% 的股权池。甚至小米在外部融资的时候，有的员工直接说，平常我们也要去投资股票，不如公司的投资就开放给我们吧。雷军也是欣然接受，结果 76 名员工，投进来 1000 万人民币。甚至有的女孩，把嫁妆钱都投给了公司。

在全员都变成股东之后，雷军发现了不一样的变化，很多员工经常主动找他聊天，询问公司的现状。每个人也都越来越关心，公司的运营表现。所以心态就完全变了。

与小米软件顺风顺水不同的是，小米的硬件一直相当不顺利，高通的许可证协议文档很长时间都没到位，那么周光平带领的硬件团队，就几乎无事可干。甚至有的员工已经想到了离职。小米一开始就是奔着打造最好的手机去的，所以他们非苹果和三星供应商不用，必须要高通平台。采用旗舰新品。他们认为只有这样，才配得起顶级产品，极致体验。而高通则要求他们按要求提交法律文档。林斌他们认为这都不是事。

但是当收到合同的时候，彻底傻眼了，这是厚厚的一摞东西，而且如同天书一般的法律条款。这帮人都是在美国留过学，又在谷

歌工作过多年，英语已经接近母语水平，但面对这些英文条款，他们也要借助字典来阅读，不过即便如此，依然很绝望，很多东西还是看不懂。对于一些条款，林斌也是写写画画，希望能够在谈判中争取更多地利益。

而高通却非常强势，告诉他，每修改一处，合同就要发回总部重审。需要等待3个月到半年，时间就这么慢慢的被消耗掉了。硬件方面没有取得任何进展。所以搞得军心涣散。最后雷军和林斌才意识到，时间才是生命。他们最后跟高通签订的协议，一字未改。到了11月中旬，雷军当机立断，别谈了，闭着眼睛签吧。这种情况，在雷军从业20年里，还是首次。确实冒了巨大的风险。在一个自己未知的领域，一个首次合作的公司，闭着眼签合同。这真得有点魄力才行。当时的雷军可能认为，翻过了这个山头就一马平川了，但是他自己都没想到，与其他供应商的谈判相比，跟高通的合作，竟然反而是最顺利的。

大家都觉得，造手机嘛，还不简单，找供应商提供零件，然后组装在一起贴个牌子就行了。但这里面麻烦可大了。雷军本以为周光平可以搞定一切，但最后得到的反馈是，连个做螺丝钉的企业，都不愿意跟小米合作。很多供应商，跟他们说，以前你在摩托罗拉没问题，但现在咱就别谈了。你们这个公司可能最后连货款我们都要不回来。

雷军也亲自邀请了很多供应商过来谈判，聊的时候都挺好，但是几周之后，基本都没了下文。这让小米的硬件团队，遭遇了第二次严重打击，他们的自信心开始崩溃。

之所以这样，还真不是供应商傲慢，甚至周光平团队，跟很多供应商都是很好的朋友，主要是因为他们深受盗版之苦。所以对新的品牌非常抵触。之前被很多老赖给坑怕了。甚至有的供应商内部规定，合作之前，先拿三年报表出来。这对于刚成立的小米公司来说，是不可能做到的。

雷军这个名字，对于软件圈大家都很熟，但是在硬件领域，却没什么名气，甚至跟一些供应商见面的时候，都要做个自我介绍。所以他只能靠着自己的关系慢慢做产业延展，这对于这位大佬来说，自信心也是个打击，他自己都说，没想到，自己需要一遍一遍的做自我介绍。

雷军为了供应商的事，甚至亲自跑到了我国台湾，动用关系找到了高盛，去介绍 TPK，也就是一家做触控技术的企业，但是这个 TPK 最后还是没给面子，后来软磨硬泡对方才勉强答应。不过也有慧眼识珠的供应商，比如瑞声科技，这是做声学器件的公司，跟雷军谈了两个小时，就决定合作，并且对小米公司的模式还十

分看好，当场还决定投资小米 250 万美元。

供应商虽然很麻烦，但还不是最麻烦的，代工厂要比供应商还难搞定，顶级工厂本身产能就很充足，人家不愿意跟你这些新公司合作。最后发出去的邀请几乎都被驳回了，只有一家叫做英华达的公司，暂时还给小米亮着灯，如果代工厂没谈下来，那么前面供应商的所有谈判，就都是无用功。雷军逼着自己的手机设计师，刘德去谈这个代工厂。而刘德也是一脸懵逼，自己压根没干过硬件，就接这么重的任务，而且对小米来说，甚至是生死存亡。雷军的解释是，他和林斌没有任何经验，所以只能是死马当成活马医。

这个英华达，原来是靠小灵通业务，做的风生水起，不知道多少人还知道小灵通，就是一种低端的移动固话业务，信号质量极差。后来小灵通退出历史舞台，英华达一下就少了 5 个亿的利润，遭遇重大打击。大量产能开始闲置。2010 年也是他们最痛苦的一年，只能接一些散碎的订单。

到了 2011 年 2 月，刘德正式拜访英华达掌门人张峰，这是小米最后的希望，所以刘德也是抱着背水一战的决心。当刘德详细把小米模式介绍完成之后，张峰确实有点心动了。而且小米还表示了诚意，愿意先期支付研发费用。解决英华达的后顾之忧。最后

张峰决定愿意跟小米试一试。而且也给了一个非常有诚意的价格，这让雷军和林斌喜出望外。

然后剩下的就是夏普的屏幕了，双方约定在 2011 年 3 月 24 日，在日本大阪见面，但是 3 月 11 日，日本发生了史诗级的大地震。那会几乎没人再去日本，但雷军却豁出去了，后来飞往日本的航班上，竟然只有雷军，林斌和刘德三名乘客，竟然体会了一下包机的效果。

在夏普他们谈了足足 3 个小时，求购 30 万片屏幕，而夏普最后一口答应，其中一个很重要的原因就是，创始人能够冒着大地震的风险，如约来访，这让他们出乎意料。夏普能够跟小米合作，这就相当于往自己的脸上贴金一样，以后小米再谈供应商，都可以拿夏普说事。所以供应商谈判，越来越顺利。小米也在硬件圈里闯出了一些名声，后来还有供应商上门拜访了，林斌和刘德的日程越来越满，每天都是车轮大战的谈判。一部手机涉及几百个供应商，所以现在他们才知道，造硬件绝不是那么简单的事情，要比软件复杂的多。至此雷军已经集齐了七颗龙珠，什么时候能够开花结果召唤神龙呢？咱们明天接着讲。

一往无前 4：上来就做价格屠夫！低于成本价卖手机

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前。昨天我们说到了，雷军到处在找供应商还有代工厂，后来总算是功夫不负有心人，随后高通也带来了支持，高通中国区总裁王翔，非常认可小米的模式，给了他们不少资源，比如调给他们功能最强劲的处理器，一个芯片的价格就是 50 美元。而当时的国产机，基本上不敢上这种配置。还积极运作，当时高通的高管来小米参观，其中就包括了后来的 CEO，他们在跟小米接触之后，也逐渐理解了小米的商业模式，这样王翔在调配资源的时候，就更加得心应手了。

至此所有条件都已经具备，周光平的团队，也就可以大展拳脚。大家也各司其职，干劲十足。有的人出差，虽然定了酒店，但是却压根没有入住，一头扎进了英华达的工厂里。需要一个模块一个模块的测试，每跑通一个细节，大家就一起鼓掌庆祝胜利。当时的硬件团队十分清楚，他们要做的第一款手机，将是一个超级产品。双核 1.5G 处理器，4 英寸屏幕，800 万像素摄像头，通话 900 分钟，待机 450 小时，这些在当时的智能手机市场，全都是顶配。所以大家都十分的兴奋。而软件那边，MIUI 论坛上，已经有 50 万粉丝，30 万活跃用户，甚至还有了很多海外的用户，

于是他们还开发了很多个语言包。

此时的雷军，开始为定价和产品发布会而思考了，但此时还有一件事不得不让他分心，雷军离开金山后，金山营收大幅滑坡，这时候张璇龙和求伯君找了过来，跪求雷军重新出山，担任金山董事长，此时的雷军，肯定是没有这个心思，所以肯定婉拒，但是对方却相当的坚决，一次不行就两次，不断恳求，甚至愿意放所有权力给他，这让雷军也实在有点难以拒绝，特别是金山这家公司，凝结了他之前的所有荣誉。他也不能完全袖手旁观。后来很快，雷军重回金山的消息，就传出去了，而他这边的小米发布会也迫在眉睫。所以雷军需要马上召开一场发布会，来平息舆论。

2011 年 7 月 12 日，小米媒体沟通会就这么召开了。此时外界才知道，雷军他们到底干了些什么，但还是有不少人产生怀疑。因为就在不久前，谷歌手机刚刚遭遇失败。所以他们不相信，一家刚成立的国内公司可以比谷歌做的更好。但是小米的步伐已经不可阻挡，2011 年 8 月 16 日，这就是雷军选定的，小米手机的发布日。雷军穿着 T 恤，牛仔裤，帆布鞋，有人说他模仿乔布斯，但雷军说，这是他最贵的衣服，这些东西都是他投了几百万美元投出来的。他指的应该是凡客诚品和乐淘网。

发布会地点选在了北京 798 艺术中心，500 人的会场，当天挤进

去了 800 人，粉丝们热情高涨，导致了发布会提前开始。雷军全场发布会，就突出了两个 2 点，1 是当时最好的安卓硬件，并且详细的对比了当时的主流四款手机，HTC，三星，LG，还有摩托罗拉，雷军列出了各种参数，并得出结论，跑分比别人都高，2 是搭载自己的 MIUI 系统，做到操作更加流畅和人性。在介绍完成之后，发布小米 1 代手机的价格，1999 元。现场爆发出持续不断的掌声，因为那会这种配置的手机，基本价格都在 4000 元左右。小米手机，上来就做了价格屠夫，把价格砍去了一半。之所以定这个价格，雷军说是因为成本价就是 2000 块，他就是要做到比成本还低。

手机一经发布，就引起了广泛关注，甚至有人还大喊出来雷布斯的名字，而在线上也引起了强烈的反响，小米社区都被挤宕机了。此时其实也预示着小米的挑战真正到来了，他的供应链团队和电商团队，将遭遇前所未有的压力。雷军也十分重视，把黎万强从 MIUI 业务线调出来，专门负责小米电商的搭建。此时他四大业务线齐头并进，分别是黎万强带领的电商业务，洪锋带领的 MIUI 业务，黄江吉负责的米聊，林斌，周光平，刘德负责的硬件业务。

黎万强当时也不懂电商，不过没关系，雷军投过凡客，所以就把他们发配过去学习。凡客虽然最后失败了，但是当时也算是名动一时。不过黎万强他们学了一圈之后，发现凡客太复杂了，他们

自己人都说不清楚，转而求助乐淘网，这也是雷军投的。这个结构相对简单，适合小米来做。

当时电商创立的过程，是非常辛苦的，几乎是不眠不休，整个团队，连续两三周的时间，都钉在了办公室。所以印证了那句话，没有人会随随便便成功。没有这样的创业精神，创业团队，小米也不可能杀得出来，老齐也十分有感悟，一个人一辈子的工作时间是一定的，有些人喜欢在几年内把一辈子的工作都做完了，然后拿着巨额财富，享受生活和尊敬，而有些人则只愿意按部就班，所以这都是自己的选择。谁也不用看谁眼红。

电商系统建好之后，为了测试，他们想到的办法就是内部卖可乐，1毛钱一桶，看能不能顺利结算，准确完成配送。出bug就及时改，后来这个活动参与度极高，测试完成之后，打折买可乐的传统依然被保留了下来。后来程序员们一直能买到1块钱的可乐，这也是程序员们最喜欢的饮料。

最后小米电商官网上线了，做成了一个商城的模样，但整个商城只有一款产品，就是小米手机。虽然略显简陋，但是他们正在朝着，硬件+软件+互联网的铁人三项前进，也算是补齐了这块短板。在发布会之后，他们认为5-10万部应该没问题，但是开始预订的时候，竟然来了30万订单，后来他们不得不限制供应量，

有人说他们这是搞饥饿营销。但内部人都知道，不是饥饿营销，当时的供应链是真做不出来。到了 12 月。小米手机总计已经订出了 40 万部。这确实超出了小米的产能，最后他们只能关闭销售渠道。严重缺货的状态，一直延续到 2012 年。

MIUI 这个社区论坛，在小米的发展过程当中起到了非常重要的作用，也是国内企业最早的粉丝经济，2012 年粉丝量已经破了百万。所以这种社群的生意，确实非常强大。让他站在了更高的维度上，对其他对手进行降维打击。彻底改变了，只卖手机的这种工业化模式。

当然，人怕出名猪怕壮，小米手机成功之后，一些黑稿也开始出来了，说这就是山寨货，而雷军回应质疑的方式，也很暴力。他在发布会上，直接表演摔手机。摔过的手机，还能正常开机。用来展示小米的质量。不过这个举动着实吓了团队一大跳，其实周光平他们也不确定，从这么高的位置摔下来，手机到底有没有事。这要是真摔坏了，那恐怕就是另一个故事了。不过老齐认为，这招可能不一定每次都好使，比如 2016 年董明珠也摔了格力手机，结果就引来了一片嘲讽。说这都什么年代了，还用抗摔来判定手机的好坏。所以这个逻辑大家要搞清楚，首先产品得好，然后再抗摔才行。如果产品一般，只是抗摔，那么诺基亚就冤死了，我还能砸核桃呢，不也失败了吗。

当时小米最头疼的问题还是供应链，这些人从没怎么干过硬件，所以对这块确实准备不足，所以最后总是缺货，粉丝们开始逐渐转为抱怨。这事让雷军也十分焦虑。天天给周光平施压，说咱钱都收了，机器做不出来，这有点没法交代。

仔细一打听才知道，是一个供应商出了问题，他们的工程经理换人了，偷偷把模具改了，然后就装不上了。这可把小米坑惨了。硬件团队的同事直接扑了上去。一直盯着他把东西改好。在工厂里三天两夜都没有离开。但问题还远不止这些，电池供应商，送来的产品，大小不一，有的竟然都装不进去。需要工程师们用手一点点去抠。这样的交付质量，实在让人光火。直接就找供应商开喷，而对方的态度竟然比他们还牛，说电池没爆炸就算不错了。你们就凑合着用吧。这些供应商，之所以敢这么傲慢，说白了还是轻视小米，没把他们当回事。人家手里拿着苹果三星的订单，小米的这个生意，可做可不做。

反正当时的问题很多，质量其实离他们心目中的那个产品，还差的很远。大部分都是因为供应商实在不给力，交付的东西好多都不符合标准。所有工程师，那时候天天都要跟供应商去沟通。不是催货就是为产品质量打架。而供应商其实很不好对付，动不动就要停产，这对于小米来说是不可接受的，有一个供应商的东西

送不到，所有手机就都造不出来。那么小米到底是如何解决这个麻烦的呢？咱们明天接着讲。

一往无前 5：错失微信的风口！

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前。昨天说到了，供应商给小米带来了很大的困扰，好不容易把供货商给捋顺了，又赶上了泰国的洪水，刚刚好转的供货状况，结果又中断了。小米手机不得不在 2011 年底，再次停售。英华达这边也很头疼，他的产能足够，但是物料供给不足。黎万强此时压力山大。这也是创业到现在，小米最为挣扎的时刻。口碑能不能延续下去，大家心里都没有底。

此时雷军他们还关注到了一个智能手机的使用痛点，就是并没有给大家更好的交流体验，于是他们就想做一个软件，形成手机上的即时通信方式，让大家可以更加便捷的进行交流。一开始他们就把他定义为小米通，想慢慢做，但很快大洋彼岸有家公司，做出了一个 kik 的产品，2 周时间，注册用户超过 100 万。

小米内部也异常敏感的把握住了这个机会，黄江吉和他的产品经理注意到了这个机会。于是就去主动找到雷军，而雷军几乎是 1 分钟之内，就做出决定，马上发布小米通，而且要做功能上的升级，形成一个叫做米聊的产品。而且要抽调更多地工程师。加快开发的进度。2010 年 12 月，kik 发布一个月之后，米聊就上线了，这是当时国内最早的手机即时通讯产品。当时的功能包括，对讲机聊天，手机语音聊天，用语音发短息。当时小米团队很兴奋，认为这可能是个价值 100 亿美元的生意。后来他们还把最优秀的研发力量，都配给了米聊团队。在 2011 年 9 月的小米新一轮融资当中，米聊起到了非常重要的支撑估值的作用。林斌回忆，当时的增长喜人，甚至春节期间，同学聚会，很多人都在用米聊产品。用户几乎一周翻一倍，甚至用户太多，导致了服务器频繁宕机。这种幸福来的太快，让他们忽略了一个躲在暗处的对手，这就是腾讯。作为江湖老狐狸，雷军不可能不知道腾讯的存在，甚至雷军非常清楚，腾讯出手抢这块蛋糕是早晚的事，但雷军的盘算是，腾讯的 QQ 从 PC 端转到手机端不容易，因为他做的太重了，所以米聊绝对有机会。这也是他盲目自信的地方。但最后雷军还是错了，腾讯用来应战的产品不是 QQ，而且还来的如此之快。调动的资源如此之坚决。

米聊发布一个月之后，腾讯的微信就出来了。双方开启了赛跑模式，双方开始了一场资源大战，甚至腾讯 CTO 张志东还找到林

斌，明确告诉小米，微信已经是腾讯的战略重心。

后来微信拿到了太多腾讯的资源，甚至 QQ 也在将好友关系持续导入微信，微信还发布了附近的人等更多功能，战争的天平开始倒向对手。此时的米聊团队，感受到了巨大的压力，对方简直就是一个不可战胜的大象。力量对比十分悬殊。米聊最大的问题，就在于工程资源不够，也就是经常不稳定，不是掉线就是丢包。对于小米来说，用户量膨胀的实在太快，他们的服务器建设完全跟不上这个速度。但腾讯就没有这个问题。对微信来说，一切资源都是现成的。就像游戏帝国时代一样，小米这边需要从原始部落一步一步发展到帝国时代，而腾讯那边，上来就是顶级装备，那么这个仗还怎么打？

雷军在左右权衡之后，做出了一个艰难的决定，收缩战线，先保证手机硬件业务，第一手机业务已经取得了成功，现在务必投入力量保证交付。第二，米聊是一场消耗战，对手过于强大，即便投入家底进去，也不一定会有效果。所以必须先把手机做好。米聊之前投入的资源，转向云平台。黄江吉负责殿后。

这种战略收缩，表面上看，是被腾讯打败，但对于小米来说，也并非不是明智之举，如果继续硬刚下去，可能会赔上老本。其实雷军错过的大生意还有很多，他当时还做了个小米司机的玩意，

类似于今天的滴滴。后来因为战略收缩，也出售给了别人。他也感慨，赶上了一个好的时代，曾经手握三张好牌，都是千亿规模。但无奈只能做好其中一个，错过另外两个也是没办法的事。所以不要怕错过，这个时代机会实在是太多了，关键你能不能把握住其中一个。只要把握一个你的人生就会从此改变。所以对于雷军来说，只能说遗憾，不能说后悔这个决定。

在全力以赴搞小米的时候，雷军的投资生意也没耽误，一个新加坡的朋友找到了他，这就是许达来，斯坦福毕业，毕业后一直供职于创投圈，后来在新加坡政府投资集团，跟雷军产生了交集，主导了对金山的投资。到了 2010 年，许达来提议，他们两个一起成立一个本土基金，孵化创投企业，而雷军做小米也深感资金链的重要，如果自己左手产业，右手还能有资本，那么小米创业的成功概率就会大幅增加。甚至可以通过一系列的投资，为小米带来生态体系。此时的雷军，一直在以顺势而为作为人生格言，所以顺为这个名字，当即就被确定下来。以雷军和许达来的投资圈背景，这个基金募资出奇的顺利，基本跟那些 LP 随便聊聊他们的构想和中国故事，就已经八九不离十了。投资人来自于全世界各个地方，有中东，还有美国和新加坡，顺为很快就成立起来，许达来也搬入了卷石天地，就在小米楼上办公。所以顺为资本和小米公司，可谓是齐头并进。后来小米生态链上的各个环节顺为资本都有跟投。

2012 年，小米最大的困难还是订货和发货，由于产能有限，所以黎万强，每周只能发起一次抢购，一次卖一分钟，然后就数十万的订单。小米一开始的基础设施实在是太差了，有太多的问题需要解决，甚至连发票数量都不够。订单都得人工通过 Excel 来处理。

不过当时所有员工，对于这份事业，都充满了坚定的信念，一些摩托罗拉转过来的员工，也跟着连轴转，盯工厂，小米在供应商心目中的地位逐渐转变，就连富士康的董事长，郭台铭也来北京找雷军，后来雷军也飞到台湾进行回访。跟郭台铭一聊就是 19 个小时。郭台铭把所有的会议都取消了，就跟雷军死磕，中途除了上厕所，就接了一个马英九的电话。

这次畅聊之后，富士康成为了小米的代工厂，而小米对富士康来说，也是他的第二大合作伙伴。一开始小米承包了一整条富士康的生产线，随后两条，三条，小米的制造量持续上升。最后干脆包了富士康一座大楼。而这个车间，原来是给诺基亚做顶级奢侈品牌威图做代工的。

随着时间的推移，小米宣布，手机销量超过了 300 万部，但是很多人压根不信。因为背后有着很多股势力，在激烈的竞争，2012

年大家已经都看到了手机市场的机会，纷纷开始重金投入。百度收购了点心团队，阿里巴巴合作了天语手机。周鸿祎也推出了 360 特供机，而老周的为人风格就是直接约架，而且直指雷军。甚至直接说，要跟雷军在北京朝阳公园东门约架。这一下引发了网络围观。当然里面也有微博的推波助澜，借这个事，做产品推广。雷军还挺认真，让黎万强带着市场部的人先去踩点，还认真研究了撤离路线。但最后不了了之。

雷军的小米手机一炮而红，引来了无数匹狼撕咬这个市场，他要保持优势，就要赶紧迭代，推出 2 代产品。雷军亲自参与其中。对于第一代手机的用户吐槽，必须要给与修整。比如手机太厚，外观太土，几乎没有设计语言。这主要到不是他们不想设计，而是没这个能力。刘德坦言，设计必须要能主导供应链，让供应链为我的设计做匹配。但是小米一开始，完全没有这个把控力，只能是有什么东西，我先用什么东西，尽量先把他装在一个不那么难看的壳子里。所以设计感欠缺，也确实不能全怪小米。

那么在 2 代手机的制造上，设计是否能起主导作用呢？会好一点，但是依然很艰难。工作中的矛盾太多。甚至很多事情，都要雷军亲自出面去解决。但雷军就一个诉求，尽量别再做这么厚了，否则我会疯掉。小米 2 的外观，最后还是有了明显的提升，而包装也采取了环保设计，只用了牛皮纸加 LOGO 的组合。尽可能

做到简洁。2012 年 8 月 16 日，小米 2 正式发布，依旧在北京 798，价格也依旧是 1999 元，也是高通处理器，1.5G，2000 毫安电池，正面黑色，背面白色。与此同时在 8 月 23 日，小米还推出了小米 1S，那么这 2 个手机的销量如何呢？咱们明天接着讲。

一往无前 6：一代神机小米 2！也唤醒了最强对手

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前，昨天说到了 2012 年 8 月，小米 1S 开始发售，这是一个升级版，用到了高通更快的处理器，而价格降到了 1499，只用了 4 分 15 秒，50 万部手机就全部售罄。2012 年底，小米透露，销售额突破 100 亿元，共销售 719 万部手机。公司估值达到 100 亿美元。这个速度极不正常，要知道华为和酷派进军手机市场，达到百亿营收花了 6 年时间，京东达到百亿销售也用了 6 年，百度则用了 10 年，而小米只用了一个完整财年。雷军把这个成绩归结为运气，其实也确实如此，这一年确实赶上了智能手机时代的大爆发。雷军和他的小米，踩到了这个时代的红利。

这也引发了后来那个飞猪理论，把一头猪仍在风口上，他也能飞上天。

至于小米 2，堪称一代神机，他的生命周期持续了 1 年多，一直到 2013 年末还在热销，当时小米 2 并没有怎么做营销，但市场反映热烈。运营商都在争抢小米手机，做成合约机，往外销售。手机的火爆，也反哺了 MIUI 论坛，在这里演化出了很多的新玩法新功能。比如出现了几个组织，摄影，酷玩等等。2012 年 4 月，小米成立两周年的日子，他们搞了一个别出心裁的米粉节，还是在 798 艺术区，这次他们把老旧工厂，改造成了一个夜店。随着现场 DJ，让粉丝们疯狂热舞。当然这也是一场营销活动，雷军开放了 10 万部合约机的销售，结果 6 分钟，就全部售罄。

2013 年 1 月，MIUI 全球用户突破了 1000 万，2013 年米粉节，他们还做了一个文艺片，100 个梦想的赞助商，用来感谢 MIUI 论坛，最早的 100 个用户。小米这个打法，确实叫做攻心为上，把粉丝经济和社群经济彻底绑定，在那个时间段，确实是一种典型的高维打法。拥有很强的市场杀伤力。

2013 年小米手机全年销量达到 1870 万部，又翻了一倍，连周边产品都卖出去 10 个亿，比如那个吉祥物，米兔，卖到了 50 万个。虽然小米取得了巨大的成绩，但是在整个手机市场来说，仍然是

九牛一毛，当年全国手机产量 14.6 亿部，全球智能手机出货量也有 10 亿部。小米的份额，依然排不进前 5。

小米的这套打发，此时也唤醒了一个巨头，这就是华为，也是在这一年，华为成立了互联网子品牌荣耀。这也将成为未来小米最大的，也是最强的对手。小米和华为的战争，咱们留在后面再说。

2013 年小米快马加鞭，同时售后问题的短板也暴露出来，当时负责建立售后渠道的是一个金山的销售女孩张剑慧，毫无经验，他每天都到诺基亚的售后部门去学习经验。后来租了个居民楼，简单装修，用了小米的橙色色调，起名叫做小米之家。当时换一块屏幕的成本价就是 1200-1300，但是张剑慧坚决不同意，换一块屏幕要还不如买一个新手机，这一定会被用户喷死。后来他们为了提高用户体验，采取了亏损的价格换屏幕，但尽量不让公司损失太大。

到了 2013 年 7 月，雷军发布了红米手机，这个机器采用了联发科四核 CPU，4.7 寸屏幕，800 万摄像头，配置不算太高，他的主要竞争对手是那些山寨产品。价格只有 799 元，甚至比山寨机还要便宜。这让整个行业为之震惊，很多同行都觉得，手机行业要变天了。雷军这么搞，就是要让同行无路可走。

首批红米手机只有 10 万部，但是预约人数竟然达到了 745 万，开放销售后，90 秒售罄。红米手机真的成了山寨终结者，在红米发布后，市场上几乎没有山寨机的踪影了。

后来有一个叫做王川的人加入了小米，这是雷军最好的朋友之一，之前他一直在创业，做了个类似于 kindle 的东西，后来因为 iPad 出来之后，这些电子阅读器就基本没了市场，王川又开始研究智能电视，想从机顶盒介入电视行业。在这个过程之中，雷军开始了小米创业，王川由于有很多的硬件经验，所以也给小米提供了帮助，2012 年 6 月，雷军正式向王川发出邀请，而且开出了优厚的条件，以 2 倍价格收购他原来的公司，多看科技，包括阅读器和电视盒，王川之前拒绝小米，是因为他不怎么喜欢跟朋友一起创业，但现在雷军已经这么说了，也就不再好拒绝，随后加入小米，负责小米电视业务，成为了小米的第八位创始人。

王川也要向乔布斯致敬，他致力于做一个按键最少的电视遥控器，而且还要让他完成复杂的操作，任何人都不需要学习就会用。为了达到这个效果，王川让产品团队，把屋子里的灯全都关了，让大家在黑暗中，用遥控器完成所有的操作。小米盒子首战告捷，取得了不错的成功，但这个只是王川的试水产品，他真正要做的是小米电视，他随后进驻富士康工厂，开始打磨这个终极产品。

雷军基本不会陷入到具体的业务当中，他在更高的层次，为公司指明方向，他现在想的是，用投资的方式，去孵化一些智能硬件公司。此时的小米已经 4000 多员工，其中 2000 人都是在做手机，如果公司在内部去搞这些其他硬件，必然会影响到聚焦程度。甚至会降低效率。雷军说，自己不要做万能的航母，而是要组建一个舰队。此时，他把刘德抽调出来，专门负责投资业务，而刘德原来是做工业设计的，投资这个事是个外行。

刘德则又跟两年前一样，回到了 天天出差的状态，他们要先从手机供应链上的公司下手，比如当时手机的电池都不行，耗电量还越来越大，所以雷军第一个看上的东西就是充电宝。而能做这个事的，就是小米当年第一个代工厂的老板，英华达的张峰，此时张峰已经自主创业了。雷军给张峰定的任务是 1 万毫安，只卖 69 元，也就是说要将价格杀掉一半。所以做充电宝很容易，但做这么便宜的充电宝，还是有相当难度的。为了降低成本，还不影响体验，他们要用铝来做外壳，但是始终解决不了工艺问题，张峰一直挨家挨户去找工厂，直到广东，才把这个问题给解决。

最终这个产品在 2013 年 12 月完成，但张峰他们还有个担忧，因为一个充电宝的实际成本是 77 元，但却只卖 69 元，基本上是亏损的。只有大量出货，才能降低成本，让盈亏平衡。不过这个顾虑在开售之后，很快就打消了。第一个月就出货 60 万块，第二

个月出货 150 万块，第三个月再翻倍达到了 300 万块。

尝到了甜头之后的雷军，开始决定把生态链扩围，他要 5 年内，孵化 100 个这样的企业。甚至改变 100 个传统行业。

2013 年 9 月 5 日，小米 3 正式发布，10 月 15 日上市，在 8 个月之间，销售量 1000 万部。也是从这时候开始，小米手机正式挤进了智能手机前五的位置，而同一天，小米双喜临门，王川带领的智能电视团队，也发布了第一代智能电视。打出口号，给年轻人的第一台电视。当时小米电视对标的是乐视，不过实话实说，在片源上，小米不占优势。当时乐视确实在智能电视领域独树一帜。只可惜自己最后作死了。反而是小米实现了反超。

雷军此时觉得，时机已经成熟，他决定启动国际化业务，邀请谷歌安卓全球副总裁雨果巴拉加盟小米，负责小米的国际化业务，以及与谷歌安卓的全面合作，这在当时也引起了一定的轰动，从谷歌跳槽到一个中国的创业公司，同样都是副总裁，说明小米已经具备了更强的潜质。才能吸引这些国际化的人才。

雷军背后的人脉圈，其实才是最值钱的，DST 基金的米纳尔也是雷军的支持者，之前他们已经在国内投资了阿里巴巴，京东，滴滴打车，今日头条，陌陌等企业，这次他要独家投资小米，并给

小米 100 亿美元的估值。2013 年小米也确实值这么多钱，不但产生了 265 亿元的营收，还已经产生了 3.47 亿的净利润。几乎又是翻倍增长。

但这一年，让大家最印象深刻的，反而是一个与娱乐事件，央视举办的经济年度人物评选上，雷军按照节目组的要求，说 5 年之内，小米营收超过格力，董明珠就输给他 1 块钱，但董明珠不按套路出牌，即兴提出了要赌就赌 10 个亿。这让雷军有点意外。感觉玩的有点大了。当时两家企业的营收差距还是不小的，格力已经是 1200 亿了，而小米才只有格力的零头。5 年之内追上格力，意味着小米必须要做到手机市场数一数二的位置，格力还不能有太大增长。所以压力不小。事实证明，最后雷军确实输掉了赌局，2018 年财报，小米营收 1749 亿，而格力的营收是 2000 亿。但是老齐当时也写了一篇文章，雷军输掉了赌局，赢得了未来。为什么这么说呢？咱们明天接着讲。

一往无前 7：格力和小米 10 亿赌局的由来

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前，昨天说到了 2013 年董明珠和雷军的 10 亿赌局，2018 年的财报显示，小米输给了格力 200 多亿，所以雷军输掉了这 10 亿赌局，但是老齐当时写了文章，说雷军输了赌局，却赢得了未来，因为小米的互联网思维已经运用到了极致，而且产品线已经遍地开花。反而格力这块，除了空调业务，其他的再无亮点。后来果然如老齐所说，到了 2021 年 9 月份，小米是一家 5500 亿港元的公司，大概是 4500 亿人民币，而同期格力的市值只有 2200 亿人民币，也就是说小米已经是 2 倍的格力了。2020 年格力的营收只有 1700 亿，没有进步反而退步了。而小米 2020 年营收达到了 2459 亿。所以现在两家公司已经不可同日而语。未来如果小米把电动车再造出来的话，那么两家公司可能差 10 倍不止。

小米的迅速成功，也引来了很多国外的观察家，有一个叫做克莱舍基的作者，创作了小米之道，他说尽管很多人都说小米是中国苹果，但是在他看来，小米的精神更接近亚马逊或者谷歌。2013 年的下半年其实手机市场就开始乱了，魅族，一加，锤子，再加上，中华酷联，也就是中兴，华为，酷派，联想，越来越多的手机品牌，开始冲击这个市场。其中也不乏雷军这个打法的，比如罗永浩的锤子，就是用个人 IP 给品牌赋能。而且老罗也是上来就做手机操作系统，这让 MIUI 团队一度很紧张。洪锋甚至经常

说，我们可决不能让老罗给秒了。那样就会成为笑柄。我们也都不要再混了。

之所以他们害怕老罗，是因为罗永浩天生自带气场，他总给人一种压迫感，所以整个团队如临大敌。其实老罗一个教英语的胖子，对系统压根不是很懂。2013 年 3 月 27 日，MIUI 团队乔装改扮，混进了国家会议中心，去参加锤子手机操作系统发布会，听老罗的单口相声。结果整场笑声不断。气氛十分亢奋。但是就是没啥干货。混入现场的同学还往外发消息，说已经 45 分钟了，但老罗好像还在预热。最后他们才确定，不是预热，大概就是这个样子，实在是没啥亮点。后来很多人评价这个发布会，笑点极多，但是专业的东西几乎是一场灾难。反而是后来华为推出的荣耀产品要更加优秀一些。小米这才找准了定位，确定了自己最大的对手，并不是会说相声的老罗，而是同样拥有狼性文化的华为。

2014 年 7 月小米 4 发布，采用了最先进的骁龙 801 处理器，雷军隆重介绍了他的不锈钢金属边框的工艺，说是 309 克的钢板，加工成了 19 克的边框。富士康说成本需要 400 元。小米觉得太贵，最后找到了比亚迪代工，便宜 80 块钱，从这代小米手机开始，雷军对于手机的工业设计已经有了非常高的要求。而且小米手机还首次搭载 4G 模块，跟三大运营商合作出售。

当时很多厂商，一看干不过小米，于是组建了一个硬核联盟，来对抗 MIUI 的用户优势，包括当时刚成立的 OPPO 和 vivo，还有酷派，金立，联想，华为，魅族，努比亚，第一任主席是金立掌门人卢伟冰，他解释这个联盟主要是大家合在一起，去谈应用分发的问题。这样显得更有话语权一些，所以这样的联盟，其实就相当于一个弱势群体联盟。这个联盟建立，说明大家已经越来越重视互联网的入口作用了。这也反过来折射出雷军的战略布局的重要性，MIUI 为小米手机的迅速成功，带来了持续不断的流量。所以得用户者得天下的互联网思维，已经越来越被大家所认可。2014 年 3 季度，是小米最荣耀的时刻之一，这一刻他们的手机市场份额，在国内登顶。

此时雷军其实并没有把所有的心思都用在手机上，黄江吉给他展示了一个小玩意，一种 WiFi 模块组，放到任何一个硬件里，都可以通过手机来进行控制。最终实现万物互联。这让雷军重新打开了视野，雷军创办小米，其实就一直在为物联网做准备，他希望以手机为核心，多屏互相协同，用路由器来承担整个家庭数据中心的任务。

黄江吉之前从腾讯挖来一个人叫做高自光，让他来完全负责物联网业务，高自光研究一段之后发现，路由器做核心的想法不可行，因为小米路由器并没有突出的优势。于是他去全国各地的家电平

台做调研，最后验证了他的猜想，也就是这些家电企业几乎没有软件能力，所以也不可能被统一。如果要让他们能够互联互通，必须得有一个模块。然后通过这个模块，来连接手机，控制遥控器。

雷军听完介绍，也觉得这个东西不错，但是他判断，60 块钱的成本太昂贵不会有人愿意买。他提出一个想法，要把价格降到 10 块钱。但后来他们发现，雷军还是想简单了，不是价格的事，他们去找家电厂商谈合作的时候，无论多少钱，人家都不愿意。家电企业都希望做自己的协议和标准，不愿意被小米的标准所支配。但高自光团队，还是受到了鼓励，别的企业搞不定，可以先从自己的生态链上来做尝试。于是他们选择了一家，小米空气净化器企业作为突破口。

小米生态链都由刘德负责，一开始并不是处于核心位置，甚至没什么人知道，他们还有这么个部门，也不知道会发展成什么样子。当时的模式是这样的，一手当投资人，一手当产品经理，比如看到某个企业，如果觉得产品还不错，他们就会直接说，你们量产之前需要多少钱，这个钱我们出，拿你 15-20%的股份。甚至不用看商业计划书，整个决策过程相当快，一些创投企业，最头疼的恰恰是启动资金，如果有人愿意出钱，那真是求之不得。而且小米不光给钱，还会给你建议，帮你做产品，做销售，甚至纳入

他们的整个资源体系，以后也并不愁卖。

这些小米生态链上的同事，大部分都从身边人下手，比如一个叫做孙鹏的员工，他的朋友是做智能手表创业的，孙鹏就把产品要来，拿给雷军试戴，经过几次洽谈，这家濒临破产的智能手表企业，被小米投资。小米也宣布进入智能穿戴企业。其实此时的小米，有现金流，有资本，有用户，所以他已经打出了腾讯模式，一边买买买，另一边迅速做大生态链。所以我们看到了那么多的小米产品，但其实不全是他自己干的。小米后来如法炮制，什么智能照明，扫地机器人，网络摄像机，智能插头，无人机，都是他投资得来的产品。

刘德这时候也是越干越有乐趣，他的工业设计天赋，在此时极大的发挥出来，生态链上，他的设计能力成为主导产品的一环。所有产品的外观设计，都由刘德的设计团队把关。你不按照我的要求做，那我就不投你。所以他有了绝对的话语权，但另一方面，生态链的初稿通过率很低。甚至一家企业要反复改稿几十次。负责审核的女同事，都被这些企业称之为女魔头。有时候设计部内部也会出现矛盾，比如净化器，当时有抄袭别人的嫌疑，刘德却给他们通过了，这个审核的女魔头，竟然当场发飙相当不满意，甚至把领导的微信从通信录中拉黑了，骂刘德就是一个有极高审美的庸俗的商人。

当时做智米净化器这个团队，是内部孵化出来的，也是被雷军疯狂的压低成本，当物联网团队找他们，说还要加 40 块钱成本，装一个小模块的时候，他们也是 180 个不乐意。后来还是刘德出面，告诉他们以大局为重，对方才勉强答应。后来刘德认为，这么干事还是不行，大家各扫门前雪，很难沟通，最后推动了部门合并，高自光的物联网团队，并入了生态链部门。

生态链上的企业，除了从小米拿钱之外，还独立融资，比如小米手环，一经面世，卖掉了 100 万只，华米科技开始单独融资，2014 年底，他自己募集了 3500 万美元，估值超过了 3 亿美元。该轮融资，由高榕资本领头，晨兴资本和红杉资本跟投，这些机构都是雷军的好朋友，当然还有雷军自己的顺为资本也在跟投之列。

在小米全面开花之后，一向精明的雷军，也当了一回冤大头，他迫切需要国际化，这时候要有一个好的域名，Xiaomi.com 不容易记，特别是外国人拼不出 xiao 这个读音，所以他只希望留下 mi，但这个域名 1991 年就被别人收集了。为了这个域名雷军可谓是孤注一掷，最后花了 360 万美元，近 2400 万人民币，买下来他，现在成为了小米官网的域名。

雷军的国际化开拓，可不只是一个域名这么简单，他要做的是实

实在在的生意，那么第一站，放在哪里呢？咱们明天接着讲。

一往无前 8: 估值 500 亿美元！提前创造奇迹

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前，昨天那我们说到了小米的国际化，之前提到过雨果巴拉从谷歌加盟小米，随后他又引荐了一个人叫做马努，他是麦肯锡咨询出身，对印度市场十分熟悉，自己也在哪里创过业，后来被林斌招入小米，成为了印度市场负责人，他的任务就是在印度市场，替小米拓荒。马努甚至没有办公室，就在印度的一个咖啡馆里，开疆拓土。他跟印度最大的商务网站联系，把小米手机放上去销售，2014 年 7 月，开售一周之内，就收到了 10 万注册量。正式开卖 39 分钟，手机就脱销了。甚至当天下午，踊跃的订单，把这个最大的商务网站给搞崩溃了。这种体验，让印度的网民相当抱怨，也产生了不少的负面口碑。但大家是一边吐槽，一边抢购，一个月小米在印度卖掉了 12 万部手机，一个季度，小米就抢占了 1.5 个百分点的市场份额。

2014 年是小米走上巅峰的一年，之前可谓是一路顺风顺水，这

一年 8 月，MIUI 用户量突破 7000 万，小米云服务上，也拥有大量的内容，包括 241 亿张图片，2.47 亿段视频。刘德的生态链，也有 27 家硬件企业。手机销量更是达到了 6112 万部，占据国内手机市场份额 12.5%，销售额 743 亿。但是当年雷军并不算是唯一的明星，像头条张一鸣，美团王兴，滴滴程维，这一年都表现相当出色。移动互联网整体在这一年都在高歌猛进。

此时 DST 给小米的估值已经达到了 500 亿美元，雷军也不明白，为什么是 500 亿美元，而对方解释，脸书未上市之前，估值就是 500 亿美元，当时 500 亿应该是全世界，没上市企业的最高估值水平。当时小米其实并不缺钱，所以雷军不想再融资，稀释股份，但是很多人对小米都很感兴趣，比如软银的孙正义就找到雷军，简单讨价还价，说 500 亿稍微有点贵，450 亿，我们投 10%。最后雷军认为差不多，软银出 50 亿美元，其他机构跟一点，总计融资 70 亿美元。不过这个方案被团队给否掉了，他们认为未来小米可能会价值 1000-2000 亿美元，现在又不缺钱，尽量少卖一点股份。顶多给软银 10 亿美元。这个方案被软银拒绝了。投的太少，软银干脆不投了。

结果这轮融资就真的没有软银了，还是 DST 发起，马云的云锋基金，新加坡主权基金，还有厚朴投资加入其中，小米一共拿了 11 亿美元。估值 450 亿美元。消息一出，业界大惊。毕竟小米

才成立 4 年时间，估值每年增长率是 400%。不过最高光的时刻，也往往蕴含着危机，一个足以致命的对手，此时已经开始了行动。

相信大家也已经猜到了，这个对手必然是华为，华为这一年也有大动作，他的 mate7 大获成功，快速夺去了三星丢失的高端手机市场，并且还收编了三星留下来的销售渠道。OPPO 和 vivo 两个品牌也在成长，而且打法跟小米完全不同，段永平采取了农村包围城市的思路，高频轰炸传统媒体。还完全跟小米的直销相反，他通过大量的经销商，疯狂掠夺线下市场。品牌从三线城市，甚至能下沉到 5-6 线当中。

另外，还有一个信号，随着美团的出现，大家越来越重视线下，有人甚至认为，线上的攻击基本结束了，互联网的流量红利，也已经基本耗尽，甚至线上推广的费用，比线下还要高了，下一步，中国商业将进入线上到线下的 O2O 融合阶段。

这一年对于小米来说，融资之后出现了 2 个巨大的打击，一个是在国际市场上，引来了爱立信的专利诉讼，导致货品被封。这让雷军第一次正视专利储备的问题，另一个打击更严重就是，雷军的得力干将，黎万强提出离职，他觉得疲惫不堪，想休息一段。后来雷军复盘的时候说，这次融资 11 亿美元，并且把估值推向 450 亿美元，其实是个巨大的错误。他只是满足了我们的虚荣心，

但结果却引来了一堆资本的恶狼。让大家都看到了这个市场的巨大财富，给自己招来了太多的不必要的麻烦。甚至雷军后悔，还不如去拿软银的 70 亿美元融资，如果有了这笔钱，他可以用更狠的打法，自残式的战略亏损，把这些对手都清除出去。但现在，钱又没拿多少。狼还来了。而且还都挺凶猛，所以一场大危机，正在等待着小米。作者说，这就相当于那本三体小说说的，450 亿的估值，一下就向那些强大的敌人，暴露了小米的坐标。必然会引发黑暗攻击。

2014 年的业绩依旧闪闪发光，所以小米给自己的 2015 年，定的目标是 8000 万部手机。此时小米的员工数量达到了几千人，已经不能再算是创业公司了，甚至他们成了整个行业的众矢之的，以前是低调发展，现在不得不防范一些黑手了。小米 4 大获成功，但是马上问题就来了，缺货！原因就是触控屏供应商突然倒闭了。这让小米猝不及防。

后来一打听才知道，是因为苹果改变了技术路线，把这家企业淘汰了。而这家企业之前太依赖苹果了，苹果一跑，他突然少了一个大订单，于是资金链无以为继。就破产了。小米当时所有原材料都放到了代工厂里，但是就缺一个触控屏，无法完成组装。小米此时非常着急，一方面主动去挽救这家企业，但最后还是无济于事，这家企业倒闭的速度超乎想象。

另外一边，去联系另一家企业欧菲光，但当时欧菲光的技术，并不怎么成熟。这导致了一个严重的后果，小米 4 在发布会之后，严重缺货。这也给其他的竞争对手可乘之机。

2015 年 1 月份，小米开始走高端战略，发布了小米 note 系列，冲击 3000 元市场，主要是因为 1999 元，当时实在是盖不住成本了。没办法再支撑小米旗舰手机，顶级配置这个定位。甚至他已经不能够跟市场其他品牌对抗了，所以必须提价。当时雷军他们也做过市场调研，粉丝们对这个 3000 元的手机也并不排斥。他们认为，只要依旧有强大的性价比，价格都不是问题。

小米 note 一开始准备把芯片从高通骁龙 801 升级为 805，但工程师们发现适用性存在一定问题，结果又给换回来了。对于这版手机，大家比较失望，价格上去了，配置没上去，而小米 note 顶配版倒是升级了芯片，但是步子有点大，直接升到了 810，这个芯片最大的问题就是发热严重。推向市场后，这两款手机的销量都不太好，最终甚至以降价 1000 元清库存收场。

在这之后，骁龙 810 发热的问题，依旧没有解决，甚至影响到了小米 5 的发布，2015 年，连发布会都推迟了。这个对于米粉们来说，打击不小。

与之相对应的是华为荣耀品牌，表现相当强劲，不断地推出新产品，2015 年 10 月，荣耀提前完成了 50 亿美元的销售目标。销售额翻了一番。阿里巴巴也对魅族注资 6.5 亿美元。魅族在这一年也实现了 2000 万部的手机销量。罗永浩的坚果手机，也以 899 的售价打响了市场。更有乐视这个搅局者，搞了一场声势浩大的发布会，乐视手机高调亮相。乐视的策略是伤敌一千自损一千五，他每一部手机要赔掉 200 块钱。这一下就让整个手机市场，陷入了疯狂和混乱。

对此，小米内部也出现了不同的声音，有的人说，为了应对乐视的自杀式袭击，小米也应该跟他死磕。否则市场份额可能就会被抢走。但也有人反对，小米已经没有利润空间了，再降价就会巨亏。

此时雷军其实已经意识到，看似偶然的问题，供应商倒闭，芯片不稳定，用户口碑下降，其实都是快速发展留下的恶果，说白了就是技术沉淀不够，对于产业链把控力不强。这个团队还不足以支撑 450 亿美元的估值。小米明显被高估了。比如骁龙 810 芯片发热的问题，在其他厂商那里也都出现过，三星很早就发现了问题，所以压根就没上这个产品。而小米前期却发现不了，这就是技术差距。

此时雷军已经想到了变革，因为整个公司内部，软件和硬件两种思维对立，并不统一。他希望通过一次彻底的调整，但问题是调整就涉及换人，对于这么多跟他创业的老人来说，雷军似乎缺乏重大的杀伐决断的决心。

在犹豫之际，公司又出大事了，2015 年 4 月，有人像雷军汇报，印度市场好像不对劲，出货数据明显变慢，雷军马上调出了销售数据，这才让他大吃一惊，每周流速极慢，他马上意识到，这可能会带来极大的库存，而手机生意跟生鲜水果生意一样，库存每天都在贬值，经过数据反馈，以 2000 元成本计算，他们在印度已经囤积了 50 万部手机的库存，价值 10 亿人民币。那么雷军接下来该如何应对这场灾难呢？咱们明天接着讲。

一往无前 9：小米遭遇了第一次危机

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前，昨天我们讲到了，小米在 450 亿美元融资之后麻烦不断，国内市场新产品推不出来，国际市场也开始库存

积压，雷军错判了国际市场的销售，把太多的小米 4 手机，调拨到印度销售，但是由于价格的原因，以及只支持 3G，所以销售突然预冷，一下子销量就严重下滑，出货困难。按照当时的销售速度，把这批小米 4 手机，全部出掉可能需要几年的时间，这是不可能接受的。而且当时这批货也不可能转回国内，因为没人会买只支持 3G 的手机。

雷军委派了一个叫宋涛的人，组建特别行动队，去处理库存问题。宋涛马上就开始了全世界满天飞的日子，他的工作就是快速接触全世界各个市场的代理商。尽快出货。小米当时在国内很有名，但是在国际市场上，品牌知名度还是不行，所以谈判很困难。只要有国际代理商，可以跟小米合作，就必须帮他们先把这批小米 4 手机销售出去。宋涛回忆，他那段时间，三分之二的的时间都在飞机上。他们为了生意甚至深入战乱的巴基斯坦，看到的是满大街都是背着 AK47 的军人。经过半年的辛苦努力，小米 4 的印度库存问题，才算基本得到解决，但也只能算是止损，他们还是蒙受了巨大损失，成本是 230 美元一台，最后平均出货价只有 170-175 美元，每台机器要赔 50-60 美元，50 万部手机，差不多赔了快 3 个亿，而这已经算是不幸中的万幸了。因为最后的一批尾货，价格更便宜，已经降到了 130-140 美元，也就是说，如果他们不采取行动，10 个亿可能就所剩无几了。

此次危机，小米也因祸得福，在跑遍全球的沟通当中，他们也完成了全球销售网络的搭建。小米在海外的出货量也达到了 200 万部。这为他们日后进一步国际化也奠定了基础。但雷军也承认，国际化的进程其实很困难，比如在巴西建立办公室，结果发现就是错误的，税法极其复杂，电子商务也不成熟，搞了半天没有进展，辞退员工还要支付巨额赔偿。在印度他们还需要给经销商保底，也就是经销商收不到零售商的货款，小米就要赔偿。雷军称之为荒唐到不可思议。但他们最后还是签了。当时负责人也是想赌一把，争取好业绩，但没想到是个大坑。最后小米赔掉了 600 万美元。雷军也是后来才知道的，愤怒的收回了国际业务的法务权利，也就是说以后你们不能自主签合同了。雷军最后甚至亲自接管印度市场。甚至还亲自去印度做了一场发布会，雷军跟老齐一样，一向英语很糟糕，结果他那句带有喜感的开场白，are you ok？被传回了国内，成为了鬼畜传奇。总之这段时间，小米的坑实在是没少踩，可谓是诸事不顺。

最后雷军认为，就是人不行，必须换人，他于是想到了当年给自己巨大帮助的，高通的全球副总裁，中国区负责人王翔，2015 年 7 月，王翔被雷军说动，进入小米公司，开始负责国际市场业务，之前那个谷歌副总裁，雨果巴拉，也知道自己的事情没做好，再加上自己的中文不行，跟其他高管沟通有障碍，所以主动提出向王翔汇报。

王翔的任务，主要就是解决专利问题，他鼓励小米的工程师，多多申请专利，提高小米在这方面的话语权，同时还收购了一些专利公司，减少海外掣肘。虽然海外化之路步履维艰，但仍在不断前行，有序推进。

2015 年，小米手机在国内的出货量，上半年就达到了 3500 万部，这让售后的压力越来越大，而且他还发现一个需求，有的用户来修手机，但在修理的过程中，会产生新的购买需求，所以负责小米之家的张剑慧就提议，能不能调拨一些货品给小米之家。但后来不少人反对，认为他们在写字楼里，不具备销售能力。

但张剑慧还是不死心，积极找销售部协商，甚至把所有环节都做了相应预案，连应对黄牛都准备好了。后来拿到了 2000 台小米 note 手机，没想到线下销售，也引来了火爆的情况。甚至需要临时加派人手，提升安保力量。

对此，雷军也产生了极大的兴趣，专门找张剑慧去开会，既然线下有市场，那么我们也在线下建立一些阵地。他们后来找到当代商城作为据点，开启了线下体验店的试验。当时正好北京市商委也在探索实体经济发展，所以给了小米很大的租金优惠。

不过他们马上发现了一个问题，小米以前的设计，都是结合网络销售的，都是牛皮纸盒，摆在线下体验店里，着实的难看，所以他们还需要专门为线下来设计包装。所以其实张剑慧这就相当于没事找事，自己给自己加了好几倍的工作量，要不是无限的热爱。断然不会干这种事。所以能力其实都在其次，最主要的创业团队，必须要有创业心态。否则能力再强，都是等靠要的心态，那么啥事也干不成。小米之家一个店的模式跑通之后，就开始向全国迅速复制，现在已经颇具规模。但麻烦也不小，比如重资产风险，存货风险等等，他们依旧在想办法解决。尽量做到线上和线下的融合

2014 年，到 2015 年，是创业环境最好的一段时间，当时我们宏观的口号就是大众创业，万众创新，风投的数量也激增了 4 倍，2014 年达到了 120 亿美元，2015 年到达 260 亿美元，小米的产业链，基本就是在扶持一批创业企业，他自己的产品库也已经遍地开花。连插线板都在生产了。他们在插线板上添加一个 usb 接口，卖 49 元，一个单品就卖了几百万只。这一次又震撼了整个行业。大家谁也没想到，一个传统的不能再传统的东西，也能爆发出这种销量。

后来公牛这些行业龙头品牌，也纷纷效仿这种设计，然后还打起了价格战。所以正式因为小米的加入，引发了整个行业的变革。

也是在这一年，小米另一款产品，也引发了高关注度，这就是平衡车，九号平衡车这家公司，并购了美国平衡车鼻祖赛格威，让他在知识产权上畅通无阻。再加上小米的背书，九号平衡车可谓如鱼得水。当时他们唯一的痛点就是电池，而小米的另一个生态产品，张峰的紫米科技，自己就可以生产电池。九号平衡车从2015年10月推出，到了12月份，就已经实现了10万台销量。

雷军他们管这个叫做竹林效应，也就是说一棵竹子，没有强大的根系，不能进行新陈代谢，所以发展起来就有很多的不确定性，但是一片竹子长在一起，就会形成一个强大的生态系统，他们的根系错综复杂，互相提供帮助。所以在这里面创业的企业，就更加容易获得成功，也能够避免很多不必要的风险。这点老齐是十分同意的，所以有时候，企业不缺钱，恐怕也要搞点融资，因为你一旦引入了资本，就纳入了一个庞大的资本体系，以后其他的体系成员，会给你带来很多的资源。这个不是你用钱就能买到的。

当时小米采用了抽税的方式，也就是前期投资，然后按照股权比例，从底下企业的净利润里面拿一些分成。这也是一个比较庞大的系统，因为营收好算，但是成本不好算，有的企业要虚报一些成本从而少交一些分成，这就需要有专门的人来负责对接，甚至搭建系统。当然小米抽税，也会为他们提供服务，最后建立集采

系统，也就是所有供应链企业一起去采购，作者说可以节省 5-15% 的利润空间。2015 年小米生态链上，收入超过 1 亿元的企业就有 7 家，最多的一家卖到了 17.5 亿元。小米一年之内，就投了 28 家企业。

2015 年，小米也正式开通全网电商，除了小米官网之外，还在天猫，京东，苏宁做销售。但这一年双十一，竞争的格外激烈。小米也不得不每个用户发 50 元红包。在最后一刻也顶多就是惨胜，这年底算账的时候，小米还是没有实现 8000 万部手机的销量。只有 7000 万部，但还是全国第一。所以面对这个成绩，也不知道是该高兴，还是该失望。雷军也陷入到了反思当中。

他说我们到底出了什么问题，最后结论就是两个字心魔，小米年初定了 8000 万部手机的预期，他们也把预期当成了任务，然而在这个任务之下，我们的所有动作都出现了变形。每个人都在考虑任务，而正在失去笑容，所以这时候该反思一下，到底为什么而出发。小米要享受创业的过程，创业的本质就是要做酷的产品。所以 2016 年小米的战略四个字，开心就好。只有小米的员工开心了，用户才能开心。随后他还列出了 2016 的三大关键词，聚焦，补课，大胆探索。那么 2016 年，小米能否迎来新的局面呢？

一往无前 10：销量下滑！口碑越来越差

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前。昨天我们说到了，雷军给小米 2016 年定的计划叫做开心就好，三大关键词是聚焦，补课，大胆探索，这一年开始，雷军开始验证他之前做的铁人三项架构，也就是，硬件+软件+互联网的模式，之前，硬件已经带来了收入，而这一年开始，互联网也要解决收入的问题。MIUI 也开始逐渐的商业化，但是一些工程师比较抗拒，产生了一定的消极怠工，雷军需要不断地在公司内部做动员。

从小米来说，他们一直遵循的是工程师文化，因为工程师的情怀和渴求创新是创新的重要一环，这也是雷军理解的硅谷奇迹的本质，硅谷不在于创造了多少 GDP，而在于他可以不断地引领世界科技发展的潮流，不断创造出伟大的公司。所以当一些工程师提出，全面屏设计的时候，尽管内部存在很大争议，但雷军还是拍板去做。并且第一时间给大家伙打气。有些项目，宁可失败，也不能丢了创新的士气。这是非常英明的决策。

另一方面，雷军自己努力弥补，450 亿美元估值融资，所犯下的错误，这其实就是他所说的补课。他在这一年，强烈劝说黎万强重回小米，算是续上了自己的左膀右臂，另外，他找来一个人，叫做周受资，成为了小米的首席财务官，这个人之前一直在 DST 基金，帮着米纳尔看项目，而此时他其实只有 32 岁。还是个新加坡人。这时候公司不少人反对，认为他太年轻了。但雷军却力挺周受资，说他是世界级的投资家，当时他每年要调研 350 位创业者，已经深入研究了 1000 家企业。

2015 年下半年，其实小米手机销量开始明显下滑，这让全公司的人都很不习惯，之前大家只会谈增长了多少，从没遇到过业绩下降的情况。主要是因为之前他们没有竞争，而现在这个市场杀入了太多的搅局者，分流了自己的市场份额。他们正在被各路人马阻击。2016 年，注定是小米开始接受狂风暴雨的一年。

之前小米缺货，消费者愿意等待，然后一旦开放订单集中释放，但现在，只要小米缺货，那么其他产品就会迅速填补空白，抢走市场需求，但偏偏这时候，小米的供应链还一而再再而三的出问题。

2016 年 2 月，小米 5 终于出来了，骁龙 820 处理器，3000 毫安电池，5.15 寸屏幕，1600 万防抖相机，小米在营销上也做了充

足的准备，还发起了跳绳比赛，来跟手机的快的特性，相匹配。尽管发布会还是一如既往的成功，但是小米 5 也还是一如既往的缺货。一直到 4 月份都没有缓解。小米工厂，总是面临着订单无法及时交付的情况，所以生产也就无法继续。甚至连高通的订单都没到，双方高层当面沟通，才发现，是因为下了单，但却没有打通，小米的订单，并没有排产。甚至小米内部也没有完整的信息系统，供应链，生产，销售，经常要抱着三台各自的电脑，打开 Excel 表格，一一比照。供应链管理的混乱，让外人很难相信，这就是一年几千万部手机销量的公司。

在 2016 年，MIUI 为了商业化，也加入了广告，这一下招致了用户反感，甚至一些抱怨开始在 MIUI 论坛上表达，雷军此时也意识到，可能是商业化这个口子一开，有些过度了。很多员工也都来找雷军，说我们第一次站在了用户的对立面上。在论坛上，现在工程师们，感受不到热爱了，反而到处都是失望。一些早期的工程师们，也开始坚决反对，甚至发了公开信，质疑公司的决策。这些早期的工程师，并不全是为了赚工资，他们还是有一份情怀的。而负责人洪锋也深有感触，他当年在谷歌的时候，也经常有员工游行和抗议，都是为了让公司能够去做正确的事。所以洪锋甚至转发了公开信，到很多的工作群，希望能引起公司的重视。

所以现在小米内部正在矛盾重重，硬件思维和互联网文化冲突，

产品体验主义和变现主义冲突，但这还不是最麻烦的，如果他们能够持续提高销量，其实矛盾也都可以缓解。但偏偏这时候，供应链团队跟三星闹掰了，三星不再提供屏幕，雷军调查才知道，供应链团队某个负责人对三星高管出言不逊，人家一怒之下就终止了合作。这是小米成立以来遭遇的最大危机。小米的 note2 手机，整整延迟了近 1 年时间。

三星是供应链领域的霸主，他的芯片，存储，屏幕，对于任何一家公司都极为重要。他的 AMOLED 屏幕拥有专利，并且处于绝对垄断地位，是当时所有旗舰手机的首选。99%的 AMOLED 都是出自三星，这个产品也一直供不应求。所以人家不跟你小米玩了，还有的是厂商等着合作。对人家没影响，但是小米再也没办法使用这块顶级屏幕了。小米 note2 本来都订好了用这块屏幕，现在不得不另做打算。甚至后面的其他设计，都得重新考虑。

这个压力，雷军也是扛不住了，甚至亲自打电话过去，询问对方高管的时间，要亲自南下深圳，给对方赔罪。在酒局上，喝掉了 5 瓶红酒，以示诚意。并且一直念叨，我们做的不对。事后，雷军还联系了其他好朋友，帮着自己跟三星道歉。其中两位，竟然是直接竞争对手，金立的 CEO 卢伟冰和 OPPO 的 CEO 陈明永。再然后雷军跟三孙子一样，还飞到韩国三星总部道歉。光道歉就道歉了几个月，最终三星妥协，同意两年之后再给小米供货，因

为现在即使原谅小米，也没有货了。

这时候，小米的口碑越来越差，舆论对小米和雷军也展开了围攻，小米公司也第一次被看衰，依据就是不断恶化的业绩。2016 年一季度，小米才销售了 1480 万部手机，甚至比 2015 年都不如，小米已经滑出了智能手机前五名，大家都说，历史上，除了苹果公司之外，还没有一家企业可以在业绩下滑后还能逆转回来的。还用诺基亚，HTC，跟小米作了类比，最终都在等待小米崩盘。

看衰的文章越来越多，而小米在供应商那里的议价能力也就越来越差，大家都怕他倒掉不给钱，所以要么避而远之，要么提前付款，要么不给你最核心的产品。当时雷军相当头疼。雷军此时明白，再抱怨谁，谈什么借口也都无济于事，他要做的就是必须尽快解决问题。这样小米才能活下去。

雷军当时跟林斌，黎万强，以及王川开了一次长会，聊了 18 个小时，他们要解决的问题就是公司早期的创始人，对公司做出了极大的贡献，但是已经不适合整个集体了怎么办。但是漫长的马拉松开会，依旧没有任何结果。因为调整团队，他现在找不到合适的人接手，公司未来可能还不如现在，但如果不调整团队，似乎又看不到太远。

到了5月份，小米内部高层会议，竟然开始发生激烈的争吵，甚至互相指责，硬件团队认为，销售端不利，而销售团队认为，是你们老是做不出东西。但雷军还要硬着头皮开发布会，发布小米大屏手机 max，但这场发布会之后，雷军闭关了三天三夜，最终他下定决心，人事调整势在必行。此时他有一个非常邪恶的想法出现在头脑当中，要说不担心是假的，他甚至认为，有可能小米会出现哗变。然后军心大乱，各条业务线全面翻船。他一开始想借助外面的力量，解决内部矛盾，但思前想后，也没有办法，最后他想明白了，只能靠自己。此时他创立小米已经5年2个月的时间。

随后他召开创始人内部会议，投票表决，一致通过撤换手机部门负责人的决定，然后雷军作为董事长，亲自找这个人谈，作者并没有写他的名字，但其实大家都知道，这个人就是周光平。也是他彻底得罪了三星，让雷军去到处赔礼道歉，不过周光平的功劳实在太大了，当年从摩托罗拉，带着硬件精英团队驰援小米，让小米拥有了硬件能力。最早的供应商关系也都是周光平来介绍的，可以说小米完全是在周光平的串联下，走上了硬件之路。当然，为了不让周光平难看，也不希望引发太大的哗变，小米给周光平安排了一个虚职，小米首席科学家。

但周光平却并没有特别的抵触，在长达8小时的谈话之后，欣然

接受了这个安排。随后小米的手机部门，雷军亲自负责。到了2018年4月，周光平辞职离开小米。从此淡出江湖。那么雷军这次挥泪斩马谡之后，能否亲自带领小米走出低谷和困局呢，咱们明天接着讲。

一往无前 11：内部调整！清洗元老

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前。昨天我们说到了雷军在小米内部，拿掉了联合创始人周光平，亲自挂帅手机部门，但相比于周光平来说，雷军虽然做了5年，但其实还是个外行，顶多算是硬件发烧友的水平。所以摆在他面前的工作非常复杂，而且整个手机团队，都是周光平的旧部，属于摩托罗拉系，周光平虽然接受了新的安排，但是不代表手机部门其他员工不会哗变。即便是消极怠工，也够他喝一壶的。

作为老江湖的雷军，现在十分清楚，他要先干两件事，1是取得团队的信任，2是抓住业务的核心。他直接宣布，手机部门第二次创业开始了，以前的成绩都作废了。过去的错误，以及责任也

不再追究。主要就是指的，周光平得罪三星，引发的重大危机。

接下来雷军跟手机部门的员工，从上到下一一进行谈话，这次沟通也把雷军吓了一跳，之前的5年，小米创造出巨大的成绩，甚至让他忽略了组织架构和人力资源，现在他才发现，是如此之欠缺。各个部门之间，沟通不足，甚至还在争抢话语权。所以越来越难以合作。比如射频天线组就非常强势，经常拒绝合作，别的部门也没办法进步。之前的手机部门，根本没有流程，都是周光平一言堂在进行管理。

一开始不管雷军怎么说，手机部门的士气都是很低落的，而雷军的做法是先团结那些，想要改变的人，7月份雷军召开誓师大会，表示一定会带领大家，打一场翻身仗。他从结构上设计了产品部和项目管理部，产品部负责梳理和扩张产品线，对产品做规划和找方向。而项目管理部，谁对研发节点做出规定，督促工程师按时完成开发。然后设计部门和研发部门合并，省的他们两个老打架。此外还有设立了核心器件部门，对相机，屏幕，电池，充电器加强管理。也成立了一个中立部门，测试部。不服从于任何部门，保证产品质量，检验研发目的。也就是说，让测试部去制衡研发部，避免走错方向。

在调整部门架构的同时，雷军也换掉了一部分中层干部，然后大

胆启用新人。之后大比例招聘，补充新鲜血液。雷军个人也忙的不亦乐乎，这段时间，至少有 50 人直接向他汇报工作。每天至少安排 15 个会议，有时候甚至是 22 个会，经常要忙到 1-2 点钟才下班，据说有一次雷军因为坐的太久，竟然直不起腰了。无论生了多重的病，他也得挺着。2016 年底，手机硬件团队从 300 人，增加到了 595 人，翻了一倍，小米研发资金也投入了 21 亿元。很多事情，也正在逐渐变得清晰。

还有一个地方，要比小米手机部门更加复杂，这就是供应链，供应链到底多重要，作者说了一个事，乔布斯为什么要把苹果交给蒂姆库克？说白了就是因为库克是苹果供应链的掌控人，苹果只有交到库克的手上，才能够稳定的运营。苹果的巨大成就，首先是乔布斯的功劳，带来了无穷无尽的创新，其次就是库克，库克让苹果的所有供应链高效的运转，以至于乔布斯的创新力不在了之后，苹果依旧伟大了 10 年。所以既然雷军被比作雷布斯？那么谁是小米的蒂姆库克呢？这对于小米至关重要，甚至生死攸关，之前发展最大的掣肘，就来自于供应链上的混乱。

一开始雷军本打算自己管，但是发现复杂程度超出他的想象，就连一个数据线都充满了学问，他让张峰帮他做了一下这跟数据线的成本分析，最后调查结果是，小米的采购价格其实很贵。这说明其实小米之前的商务能力一直就不强。并没有拿到最好的价

格。

另外，雷军在调查当中，还发现有严重的资源浪费情况，比如一个螺丝钉的供应商，跟小米合作了 5 年，结果发现，他们的产品贵了 5 倍。雷军亲自找供应商来聊，对方说我们的标准是苹果的 2 倍，连螺丝钉上都刻了你们的 logo，这叫精益求精，所以贵一点。接着雷军问，那苹果还用你们的东西吗？对方回答，我们东西已经好到，苹果也用不起了，雷军哭笑不得。原来的采购同事，始终认为螺丝钉是个小事，才几块钱，没必要抠的太细，也懒得换了。

对于这些零部件来说，并不是最昂贵的就是最好的，在螺丝钉上雕刻上 logo，这多少有点画蛇添足。实在是没必要浪费的成本。还比如打开卡槽的那个卡针，这东西最早报价要 2.2 元，可谓是天价，经过小米团队不懈的努力，最后在雷军接手的时候降到了 8 毛一根，这如果在过去，雷军没准觉得，进步还是挺大的。但他自己管这事之后才知道，人家三星用的最好的手机也就 3 毛钱，一般的只需要 1 毛 5，所以显然，小米又被当成爹给坑了。而且这个成本花的用户还感知不到，基本上这个卡针也就顶多用一次。然后就扔了。

所以供应链上的事情，相当琐碎，全都是细节，雷军的时间肯定

是不够用的。他不可能为一个卡针，一个螺丝钉去跟供应商谈一天，那样几百个零部件，他这一年就啥也别干了。所以他必须要给自己找个帮手。后来刘德给他出了个主意，为啥不直接用张峰呢，张峰的紫米科技已经蒸蒸日上。稳居移动电源业务第一。一开始雷军认为，张峰估计不愿意，有一家那么好的企业，干么到这来给小米打工呢？而且还负责这么琐碎的业务。但没想到的是，当他找张峰聊聊之后，对方并没有拒绝。2016年9月1日，张峰正式上任，可能是出于对小米的感激，张峰说至少会帮助小米供应链3年时间。

张峰本身就是做英华达代工厂出身，后来又创立了紫米科技，一直就生长在小米的供应链上，所以对于这块了如指掌，而且精通人情世故，知道这些供应商也都不容易，比如有个供应商就差500万业绩，就可以得到股权激励和升职加薪，张峰就对他倾斜了500万采购金额。从此这个人，死心塌地跟小米合作，甚至帮助小米，跟自己的公司争取资源。张峰曾经还发表演讲，题目就是王阳明的金句，破山中贼易，破心中贼难，他说其实交付这个事并不难，各部门都重视了，狠抓一下自然就改善了。但如果大家都觉得这事与我无关，那他就始终是个问题。

张峰也是个工作狂，每天一早就来找各部门开会，半夜才回家。在张峰的不懈努力下，供应链上的问题逐渐得以改善。

这个时候，雷军和林斌开始越来越重视线下销售，因为对手已经把线下给占领了，大城市到处都是华为店，小城市到处都是OPPO和vivo，虽然小米也有小米之家，但是声势还是要弱了不少。雷军此时特别崇拜Costco，也就是美国一个会员制的平价超市，他认为这是最好的线下零售样态，希望小米之家也能搞成Costco那样。品类不用很多，但是每一样都是爆品精品，他们卖的东西都是极低毛利，也就是几乎不赚钱，要的就是销量，和用户量。这个跟互联网思维非常吻合。所以，他觉得小米即便做零售，也要跟传统零售有区别。要做一种互联网思维的零售，也就是后来所说的新零售。他还编了一句顺口溜，利小量大利不小，利大量小利不大。

小米之家负责人张剑慧，在筹备2015年双十一的时候，还意外怀孕了，但是他依旧在前线指挥，到处出差，直到怀孕7个月的时候，才停止出差。同事们说，那段时间，如果你去三里屯的苹果店，就经常能看到一个孕妇，跟神经病一样，拿着尺子，一会量量人家的桌子宽度，以后看看大厅的距离，甚至还要测量每节楼梯的高度。甚至苹果店员多次过来问他需不需要帮助，他都是说，不需要，我就量一下就好了。

他这么做，就是要开出一个标杆店，2016年3月19日之前，他

一直是带着口罩，挺着大肚子，在订五彩城店的装修，每个细节都要盯，甚至连消防栓的颜色，都在他的坚持下，从普通的红色改成了银色。

在小米之家里面，所有小米生态链的产品，都可以拿来销售，他们赋予了生态链一个新的品牌，叫做米家。希望选进来的都是爆品。五彩城店开业后，每天客流量将近 3000 人。被媒体解读为，新物种诞生，小米的战略突破。几个月之后，小米之家，月均销售额达到 1100 万，占到整个商场的十分之一，世界上有一个开店的指标叫做坪效，也就是在 3.3 平米的空间上，产生的销售额是多少，苹果是最高的达到 36.7 万，奢侈品牌蒂芙尼排名第二，达到 20 万，而小米之家一起步就达到了 22 万元。那么小米之家的线下零售，会不会给整个公司带来曙光呢？咱们明天接着讲。

一往无前 12：亲自上阵！发展小米之家

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来

讲这本书，一往无前，昨天说到了，小米之家旗舰店，也就是华润五彩城店，模式跑通了之后，就开始了全国选址，当时各家商城也都过来拉客，他们都知道，小米是一个自带流量的品牌。所以愿意给很大的折扣。此时林斌到处去出差，这一年小米在全国开了 50 家店，张剑慧甚至生完孩子，就休了 2 个月产假，就回来工作了，在生孩子的过程中，他还要听雷军和林斌的会议纪要，所以这是一个什么样的工作状态，确实叫做忍常人所不能忍，你才能得到不一样的收获。没有人可以随随便便成功，一定是付出了巨大的代价。

2016 年下半年，小米公司压力依旧巨大，内部进行着重大调整，外部销量一直下滑。整个公司都处于焦虑当中，供应商也开始对小米信心不足，比如刘强东就亲自过问过小米的状况，雷军此时只能亲自上阵，指挥小米的线上销售，要守住小米最具优势的阵地。甚至雷军指出，小米商城 app 的打开速度太慢，要求技术团队整改。后来他们反复比对才发现，确实加载了较多的图片，影响了用户体验。雷军还会亲自给专题页面起标题，指导图片的修改细节。

底下的团队成员感觉，好像每天都是一场考试，雷军时不时就会发来一些圈了红圈的消息。让他们尽快整改。当时小米网每个月的销量 KPI 是 100 万部手机，他们把这 100 万部，拆分到了每个

小时，大家每个小时一总结，如果销量不达标，就要赶紧想办法，最后更是变成了每 15 分钟一通报，只要销售数据不好，就要求尽快做出反映。雷军反复强调，我们要先守住阵地，才能出击。所以任务卡的死死的。完成了当天的销量任务，雷军就会发个大红包，如果完不成，团队领导要给雷军发红包。形成了一种对赌。

在小米手机业务哑火的时候，小米的生态链表现还算优异，总收入已经达到 100 亿，在印度市场，小米带去了红米 note3，结果凭借超高的性价比，实现了热销。半年卖了 230 万部。

2016 年第四季度，OPPO 以压倒性的优势夺冠，相比之下，小米的销量暴跌，整个手机市场增长开始变得缓慢，几大厂商开始了存量争夺。所以竞争更加惨烈。而且对小米来说，一个不利的消息是，一二线市场，智能手机已经相当普及，而且边际效用已经越来越差，真正有需求的是在三四线和农村地区，但这些地方，却都是 OPPO 和 vivo 的地盘。小米当时还没有机会，进入下沉市场。所以自己的特长，完全就被对手抑制。所以很多业内人，也都不太看好小米了。

雷军也第一次在小米发布会上请来了代言人梁朝伟，明星效应，还是引发了一定的轰动，这场发布会，主推的产品是小米 note2 手机，但是效果平平，正当大家觉得大失所望的时候，雷军却说，

我们还有一款手机要发布，这就是来自未来世界的小米 mix 全面屏手机。这个东西，就是 2 年前，雷军拍板，不计代价也要做出来的东西。手机的屏幕占比达到了 90% 以上。而此前市场的手机，大部分屏占比只有 70%。别小看这 20% 的变化，他需要对手机整个工艺进行颠覆。比如屏幕的连接方面，工程师甚至想到了榫卯结构。

这款手机像一整块玻璃一样，确实给人带来了眼前一亮的感觉，粉丝们开始尖叫，仿佛回到了 2011 年 8 月 16 日，小米 1 的发布会现场，事实证明，小米的商业判断还是很敏感的，因为全面屏随后成为趋势，半年后三星的全面屏也出来了，一年后，苹果的产品也发布。

小米 mix 的发布，被视为了一个重要的转折点在，在这时候，人事结构调整差不多了，供应链也在张峰的推动下，有了明显的好转。米粉们也开始对小米重拾信心。但此时在雷军心里，手机质量是他比较担心的，因为三星手机因为爆炸，传出了巨大的丑闻。给品牌带来了极大的打击。所以一个叫做，小米产品质量委员会的机构在内部设立。重点就是抓产品质量。千万不能出现类似的爆炸事故。

从这一刻开始，小米开始了非常严格的质量控制，质量委员会，

制定了手机生产标准和检验流程，对于有用户反馈的手机，一一拆解，他们一共拆了 470 多台手机，把硬件软件等死机的原因，全都一一落实改善。后来从数据上反馈，死机率下降了 60%，售后维修率也下降了 40%。

一个员工曾经在供应商那里蹲点，发现有 10% 的货物不符合质量规定，所以拒绝他们出货，供应商则很愤怒，打电话给供应链负责人，供应链又找到了质量控制，说我们现在确实困难，一个月才出 200 万台，你一下又卡我 10%，我这实在没办法了。但质量控制团队则说，这个没办法通融。代工厂方面也不怎么配合，甚至说，你们要这样做品控，那么成本要增加，小米毫不犹豫的答应了。

2017 年 4 月，小米发布了年度旗舰手机，小米 6，这个被称之为毫无短板的水桶机，也就是说他质量很好，配置很高，所以让不少用户很长一段时间都没有换手机的需求，被称之为手机届的钉子户。

这一年雷军也意识到，增强线下销售的重要，此时的小米线上和线下的比例是 3:1 的关系，线上红利基本消失，未来唯一的希望就是线下拓展。他们把 2016 年定义为模式探索年，2017 年，则是小米之家的压力测试年。他们要用互联网的思维去快速开店，

甚至做出了开店流水线的程序。在多个地方同时开店。每个店要求 23 天的施工时间，一开始工程团队觉得天方夜谭，但经过多次演练之后，竟然把这个周期降到了 18 天，也就是说 18 天就能完成装修，开门迎客。

每家小米店的营业流水都能在 7000 万左右，没有一家是亏损的。雷军非常高兴，当即下达了任务，3 年开出 1000 家店，也就是说平均每天都要有一家小米之家开业。为此雷军可谓也是下了血本，找来了蒂姆科比，这个人是苹果店的设计者，在 2017 年他开始承担小米之家旗舰店的设计工作。地点选择在了深圳南山区万象天地。小米之家跟苹果体验店类似，都是全玻璃结构，且拆掉了楼板，利用巨大的挑高，增加高大上的感觉。2017 年 11 月 5 日，小米深圳旗舰店开业，雷军出席开业活动，米粉们也是热情空前。这一年小米之家也是遍地开花，覆盖了 170 个城市，新增了 235 家店面。

此时小米不得不面临一个之前从未有过的问题，就是线上和线下怎么分配比例，而且也要去跟零售商做授权，不能让这些零售商自己内耗。第一个试水的产品，是吴亦凡代言的小米 5X，那时候吴亦凡还是流量小生，没有被人人喊打。所以线下首发当天，就实现了出货 2 万部。

但是他们还没来得及高兴，马上就得到一个坏消息，合作方资金物流平台，告诉他们，终止合作。原因是感受到了其他合作方的压力，当时小米在线下无权无势，力量比其他对手弱小的多。竞争对手一看，你也要来线下抢生意了，当即给平台施压，逼着他们二选一。最后平台之好舍弃小米。

面对这种围堵方式，小米只能自求多福，林斌的解决方案就是全面直供，跳过这些受竞争对手控制的中间商。跟零售商们一对一的合作。当时小米的线下团队，大多都是之前，三星，OPPE，华为，摩托罗拉挖来的人，他们做手机渠道多年，从来就没听说过直供，甚至认为这是个外行才能出的馊主意。因为那样，相当于军区司令直接指挥到排长和班长，这管理压力是相当大的。但似乎此时，小米也只能这么打，别无选择。公司也开诚布公，告诉大家了，小米被对手在渠道层面封杀的困境。需要大家齐心协力。于是他们的团队，开始了天天打电话，到处飞，到处签合同的工作模式。7天之内，对接了400家零售商的谈判和系统录入。2017年9月，小米mix2和note3上市，直供体系，一周时间就收款7-8个亿。这也证明了这套模式虽然辛苦，但是可行。在对手的围追堵截之下，他们完成了不可能完成的任务。

这一年小米的生态链也越来越可喜，销售过亿的公司越来越多，这些产品都装上了手机小模块，他们已经颇具物联网的规模。此

时其他厂商，也越来越有兴趣，比如欧普照明，不在小米生态链上，但是也开始安装小米智能系统，这些小米家电日活用户持续上升，这也成为了一个流量入口。他们将这些流量导回小米商城，反过来也可以促进销售。

这时候小米还玩出了一套新玩法，叫做小米众筹，这是什么意思呢？咱们明天接着讲。

一往无前 13：小米生态链强势出击！准备上市

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前。昨天我们说到了小米众筹，就是在工厂还没有正式生产某款东西之前，就先把他放到网上，让大家预购，这样工厂再看大家的期望程度而生产。这个功能一上线，就引起了很多米粉的关注，而且这些产品大多都是智能硬件产品，基本都是新奇特。有时候公司并不太支持，而小米众筹的人，就在底下偷偷的搞，比如一个智能床垫产品，当时 7 天之内就被抢了 1 万张，而他们的备货只有 3000 张。而且他们还发现，购买人群

中还有 100 个厂商，显然是竞争对手买回去做研究的。

2016 年 3 月，米家这个品牌上线，主要就是跟小米自有品牌做区隔，其实很多互联网企业也都在做这样的尝试，比如网易严选，京东京造，都是类似的东西，就是依托一个互联网销售平台，然后大量对接工厂，自己演化生态链。造出性价比更高的产品。取代山寨货的市场份额。这其实也符合典型的消费升级的思维。毕竟有个品牌，有人为你把关质量。然后价格跟原来差不多。

网易严选被视为了小米生态链的竞争对手，他们也考虑分拆出一个电商品牌，做直接的竞争，2017 年 4 月，小米有品电商发布，由生态链负责人高自光管理。他们一开始不想做那些太重的东西，也就是说不想投入太大，希望在品质，流量上有突破。把物流和售后留给商家自己负责。但也正因为这个想法，早期出了一些问题，商家不愿意退货，造成了用户体验较差，雷军都亲自过来询问，为什么有品下面全都是吐槽的？其实确实没有售后服务。高自光他们马上整改，2017 年下半年，有品开始自己组建物流和售后团队，希望赋予有品全套的系统支撑，他这时候才明白，精品电商，必须要有精品服务。有些重的东西，是必须要做下去的。这才是电商的护城河。这点老齐比较同意，电商这个东西，最后比的就是谁挖的护城河更深。当年无数电商都在跟京东竞争，而京东巨额亏损，就是为了努力挖河，等他的物流建成了，

其他电商也就没啥竞争力了。现在他的营收已经超越了阿里，达到了 7500 亿一年。雷军 2017 年给高自光的任务是，未来 5 年小米有品电商冲击成交额 1000 亿，也就是说，小米有品未来的目标，就是一个一流的电商平台。

当年还有个大事，谷歌的阿尔法狗战胜了李世石，这让人工智能的概念一下就火了，小米内部也有一批人工智能专家，他们也在思考着这个产品的方向，想在这些领域搞点事情出来。黄江吉在跟雷军充分沟通后，他们决定先去开发一个智能语音音响。但一开始他们连音响产品都没有，测试团队只能天天去找电视团队，通过电视调节软件。

2017 年 7 月 26 日，小米正式发布小爱同学智能音响，售价只要 299，只要呼叫小爱同学，就能唤醒音箱的语音互动，然后通过音箱去控制其他的家用电器。比如打开电视，开始扫地，打开空气净化器等。这个产品一经推出就遭到市场抢购，经常处于缺货状态。当年就挤进了智能音响排行榜的前三名。随后雷军也看到了这个巨大的机会，现在人工智能业务已经平行于手机，成为公司未来的两大战略之一。

2017 年 1 季度，小米手机在印度市场，距离冲到榜首只差了 1% 的市场份额，超过三星已经指日可待。而且当时小米已经实现了

在印度市场的本土化生产，把代工都交给了印度富士康，还针对印度市场的特征，做了一些修改。当时小米发现，印度人对大容量电池非常偏好。而且非常看重手机的性价比。高端机基本卖不动。红米的千元机热销，待机时间超过 2 天。

雷军当时还在考虑小米在印度的线下销售问题，他去印度调研的时候，发现零售商基本上不会推荐小米手机，因为没有利润，所以有些事还得自己干，2017 年 5 月，他们把小米之家也搬到了印度的商城里。开业当天确实又是人山人海的场面。超过 1 万人到店。此时他们宣布，未来 2 年内，小米要在印度开 100 家店。此外，他们还打造了一个 ppp 计划，在一个商业区内，只授予一家合作伙伴经营权。主要是为了避免恶性竞争。效果立竿见影，这一年小米在印度市场的线下销售比例已经达到了 7.7%。同时，小米也超过了三星，在印度市场登顶。印度很重要，占到了小米集团全球市场的 28%。

这一年小米在国内也开始峰回路转，一共销售 9141 万部手机，超过原计划 2000 多万部，总收入 1146 亿元，利润超过 120 亿。小米重新回到全球智能手机出货前 5 的行列。而且这一年，小米还发了自己的芯片，澎湃 S1，并搭载在了小米 5C 这款手机上。

此时，小米需要考虑上市的事情了，不过有些高管认为，小米没

必要上市，我们又不缺钱，上市后苦于业绩压力，可能会对公司长期战略形成一定的压力。但是雷军认为，上市可以健全公司的组织发展结构，而且也是对于一些老员工的补偿。后来大家投票，支持上市的还是占了大多数，这个事由 CFO 周受资来负责。

他们更倾向于小米去香港上市，因为港交所支持同股不同权，雷军有 55.7% 的投票权，所以对于公司有绝对的掌控力，所以即便上市，他们也不会让公司发生失控的风险。接下来就是确定估值，2014 年他们就已经做到了 450 亿美元，而这一次券商们出价就在 750 亿美元，后来相互竞标，最高的已经给到了 2000 亿美元。

但是很快一个事影响了他们的上市进程，国内政策力推 CDR，也就是存托凭证的方式，要把这些互联网独角兽，都整到 A 股来上市。当时证监会还约谈了小米，希望他们成为试点。这时候小米也不好拒绝，所以就开始重新准备，从香港上市，变成了两地上市。但由于两地制度根本不同，所以周受资说，工作量可不是翻了一倍这么简单。那段时间完全可以用昏天黑地来形容，一份招股书就多达 600 页，而且每个字都要仔细推敲，还要做成中英文两个版本。而在公司架构调整的时候，两个创始人周光平和黄江吉辞去职务，退出了公司。很明显也是为了上市让路。

接着就是雷军去一家一家的拜码头，见了三星的副会长李在镕，

也见了香港传奇李嘉诚，李嘉诚还当即买了 3000 万美元的小米股票，然后又拜会了李兆基的长子，恒基当时的掌门人李家杰，这三个人为小米站台，小米瞬间就成了舆论的焦点。

但是人算不如天算，2018 年的市场状况大家都知道，越往后，大家越是没有信心，开始有机构看衰小米，资本市场也开始逐渐压价。特别是国内的政策， 开始出现了分歧。雷军他们在 6 月 18 日晚上，做出一个艰难的决定，暂缓 CDR 上市，也就是说，这次只在港股上，不在国内上了。而得到监管层的回复是，尊重小米的选择。这里面可能包含了太多的波折，没办法对外公布，毕竟当年的白马股最后一个都没回来，所以恐怕事实并非是小米自愿放弃，而是遇到了什么不可能突破的阻力。为了息事宁人，才由小米自己提出。这就好比，公司要开除一个员工，通常都会让他自己提离职一样。

而他在香港的估值也受到了影响，最终的定价确定在了 17-22 港元，估值只有 550 亿-700 亿美元，远低于雷军的预期。但他们也只能自己宽慰自己，把价格定低点，未来好有更大的上涨空间。之后雷军到处路演，但当时是中美之间摩擦不断，所以就相当于不断地给小米拆台，结果努力半天，只得到一个最差结果，小米定价只拿到了下限的 17 港元，市值只有 539 亿美元。这次 IPO 筹资也大幅降低，只拿到不到 240 亿港元的资金。但真正麻

烦的事情还在后面呢，即便这么低价发行，小米还是大幅破发了。成为了段子手口中，套牢年轻人的第一只股票，这对他的口碑造成了巨大的打击。这又是怎么一回事。咱们明天接着讲。

一往无前 14：股价成为小米永远的痛！年轻人第一只被套牢的股票

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，一往无前。昨天我们说到了小米以最低价上市。小米的高管，集体来到现场，佩戴一条橙色的领带，虽然价格不理想，但是依旧创造了全球科技公司前三大的 IPO 行列。雷军用 8 年时间，打造出了一个 539 亿美元的公司，在全世界范围来看，也是绝无仅有的，晨兴资本早期投了 500 万美元，8 年时间，回报也高达 866 倍，平均下来每年翻 2.3 倍。总共将 290 亿收入囊中。晨兴资本合伙人刘芹，写下了一篇长文，题目就叫做相信相信的力量。风险投资是如何与一家企业，共同保持信仰的。

跟随小米创业的年轻人，也都获得了巨大的回报，持有小米股票

的 7000 人当中，诞生出了 10 个亿万富翁，上千个千万富翁，当然雷军的身价肯定也随之暴涨。早期敢于把资金投入到公司的那一批员工，可谓是赚的盆满钵满。

但老齐多说一句，小米的上市一开始还遭遇到了巨大的危机，因为很快他们就破发了，甚至股价最低的时候跌到了 8 块多港元，基本上腰斩，这时候雷军背负了很大的压力，甚至市场中的段子手开始创作，说小米已经成为年轻人赔钱的第一只股票。当时所有人都在喷小米的商业模式，很多机构投资者也不看好他们，股价甚至一直跌到 2019 年的 8 月，其他的公司都涨了，他们还在跌，所以那时候的雷军估计是绝望的，所以他还说了一些不当言论，他说要让投资者获得翻倍回报，结果被监管部门警告，但这个承诺在 2021 年的 1 月得以实现，雷军也是如释重负。

不过，小米通过上市，也调整了自己的组织架构，在集团层面设立组织部和总参谋部，组织部长由刘德担任，总参谋长由负责电视业务的王川担任。MIUI 业务负责人洪锋则转而去负责小米金融。相当于加强中央集权，小米从之前各业务板块分头行动，现在逐渐回到中央的统一协调之下。一大批 80 后的业务骨干，成为了各个业务部门的总经理，被赋予了极大的权力。相当于小米内部开始换血，逐渐开始战略性的储备人才。

在印度取得成功后，他们开始剑指欧洲，第一站定在了东欧的波兰，他们迅速确定了分销商，还把利润直接都给到位了，让他们能用成本价进入市场。然后还跟零售商一起策划活动。在东欧市场他们的拓展速度很快。然后开始再向西欧进军，以西班牙作为主要突破口。2017 年，他们就拿到了西班牙市场 8% 的份额。当时阿里巴巴也在拓展海外业务，还推出了一个产品叫做速卖通，就是海外版的淘宝，而小米在速卖通的助攻下，顺利进入 80 多个国家，也成为了速卖通的最大品牌之一。到了 2018 年，欧洲手机出货量的三分之一来自于中国厂商，而这里面出货量最大的就是华为，其次就是小米。

这一年小米电视也迎来了好消息，乐视的资金链断裂之后，小米突然间就没有对手了，小米电视开始成为互联网的一个入口，之前雷军分别投资了优酷和爱奇艺，补齐了内容的短板，所以小米电视已经一家独大，2018 年 4 季度，电视广告业务的收入，占到了他们整体互联网收入的 8%，小爱同学这套人工智能系统，也在他们的多个终端中开始使用。

到了 2019 年雷军公布了一组数据，他的物联网平台，已经有 2000 款设备，能够连接的产品加在一起多达 1.32 亿台电器，小爱同学累计激活设备是 1 亿台，累计唤醒次数达到 80 亿次，月活用

户 3400 万。但是这场发布会上，小爱同学，却并没有给雷军长脸，雷军的几次提问，小爱同学都是所问非所答。这个场面略显尴尬。后来技术人员分析，因为现场环境太复杂，所以声音系统识别，出了一定的问题。雷军给小米定下任务，他要 5 年投入 100 个亿下去。未来十年，物联网将是小米的战略核心。

2018 年的国际形势很差，甚至美团王兴还调侃，2019 年很可能是过去 10 年最差的一年，但是未来 10 年最好的一年，很多创业者其实已经感受到了非常明显的寒意。2018 年末，金立手机就出现了非正常死亡的情况，其董事长在塞班岛参与赌博，公司巨额资金损失，导致资金链断裂。所以金立算是死的很离奇。而金立手机的前总裁，卢伟冰，也已经自己创业一年多了，但基本上也没折腾出啥来。2019 年初，雷军宣布卢伟冰加盟小米，让他专门负责红米这个新的品牌。

当时其实小米的状态也不乐观，股价一直跌，而且他的市场份额只有 10%，排名国内五大智能手机的最末，别说苹果华为，就连 OPPO 和 vivo 也已经跑到了小米前面。小米的高端手机越来越没有优势，所以雷军他们认为，小米必须跟红米拆分，小米走向高端，而红米继续打性价比，否则搅在一起，很难产生品牌力。所以红米不再是一款手机型号，而成了品牌 redmi。之后卢伟冰故意制造品牌区隔，甚至在发布会上，称小米是友商。

卢伟冰做的还是相当不错的，红米也不负众望，红米 note7，全球销量 11 个月就达到了 2600 万部，后来推出 pro 版，3 个月时间又卖了 1000 万部。到了红米 note 8pro 推出，他们甚至要改变一直以来使用的高通处理器，首次尝试联发科的 G90T 处理器，这个决定当时得到了全公司上下的一致反对，大家普遍认为，联发科的不好卖，会影响销售。但卢伟冰却相当坚持，他说如果让一个供应商一家独大，我们就没有话语权，所以必须让供应商能够相互制衡，才能降低我们的风险和采购成本。最后这个决策得到了雷军的支持，卢伟冰也不遗余力的跟市场宣传，联发科其实也不差。还拿出了跑分数据，说红米的千元手机，跟友商们的 3000 元机型，数据差不多，不输他们的骁龙 710 处理器，比 810 也就差了一丢丢，到了 2019 年 8 月 29 日，红米 note8 开始发货，后来出货量超过了 1400 万部。卢伟冰总结，这个成功是全球性的。后来进入 5G 时代，红米拿出来 K30 产品，价格 1999 比市场上同级别的产品低了 1000 元。而且还是王一博代言，发布会现场极其火爆。不亚于当年小米 1 的发布。

2019 年，小米 9pro 5G 版也成功发售，售价 3799，搭载骁龙 855 处理器，支持 5G 和快充，小米和红米的战略分布可见一斑，他就是要通过两个品牌，覆盖两个售价区间。2019 年成为 4G 向 5G 的转折年，所以雷军做了一个重要的战略决定，小米 4G 手机

要加紧清库存，一旦等过度到 5G 时代，之前的手机就全都卖不掉了，所以他们快速抢跑收拢资金。甚至在双十一决战之前，小米就已经把库存清的差不多了。小米现在给自己定的策略是，不囤货，不过度生产，保证正常流速。因为这一年开始，整个的手机市场大环境已经开始下滑。

在 2019 年，小米和雷军最头疼的就是不断下滑的股价，他们在内部多次强调，说小米已经被严重低估了，还做出了回购股票的决定。但直到 2019 年底，小米才算是止跌回升。

跟他的竞争对手不同，小米现在绝不是一家造手机的企业，他的产业链已经伸往各个领域，2018 年 9 月，小米长江产业基金成立，募集资金 120 亿，是民营企业产业基金中最大的一只，雷军给划定了四大核心领域，先进制造，智能，工业机器人和无人工厂，从 2019 年开始，小米甚至每个月都会宣布一项投资。2019 年 12 月，科创板首批上市的 180 家企业当中小米参与持股的企业就有 9 家。甚至有媒体说，小米是科创板最大的赢家，而巧合的是，科创板开市和小米股价的止跌企稳，几乎同时。而 12 月 16 日，也是雷军 50 岁的生日。而创造小米这个想法，是他从 40 岁的时候，开始萌发的。经过 10 年的努力，完成了一个看似不可能完成的壮举。

也是在 2019 年，小米终于买房了，小米科技园建成，里面有 8 座大厦，耗资 52 亿，可以容纳 1.6 万个工位。他也几乎同时，成为了全世界最年轻的 500 强企业。华为用了 23 年，腾讯用了 19 年，阿里京东 18 年，小米只用了 9 年。

这就是本书的全部内容了。当然雷军的奋斗还在继续，小米的故事刚刚进入高潮，甚至最精彩的电动车的传奇，2021 年才刚刚开始，等下一个十年再来盘点的时候，小米也许还能震惊世界。手机和家用电器行业的估值，是不可能跟新能源汽车相比的，雷军准备砸下 1000 个亿，赌上自己职业生涯的荣誉，孤注一掷的去搞电动车，老齐相信，应该不会让我们失望。因为相比于 10 年前的赤手空拳，现在雷军可以调动的资源实在是太多了。那么你看好小米成为中国的特斯拉吗？