

# 小米雷军的创业经历

雷军自述：我创业比较早，我是八十年代末期就开始创业。因为我一直是一个技巧工程师，一直通过自己的这种手工艺来谋生、创业，跟潘总讲的情况有点不一样。如果我比较这二三十年创业环境的变化，我觉得还是产生了翻天覆地的变化。首先，是几乎所有的人都愿意去创业，这其实就不是一件简单的事情。因为创业已经成为了我们这个时代的时代精神，我觉得鼓励创业就是在鼓励创新，就是在鼓励整个社会进步。我觉得从这个角度上来讲，参与创业的大潮会推动整个社会的进步。30年前你要说服一个人创业，这是一件非常难的事情，因为他得放弃工作、放弃医疗保险等等这些东西，放弃铁饭碗，我觉得这不是容易的事情。今天的话，对于绝大部分来说，选择一家创业公司还是相对比较容易的一件事情。

天使投资人雷军第一次真正创业，豪华团队，高调亮相。“小米是我不能输的一件事，我无数次想过怎么输，但要真是输了，我这辈子就踏实了。”

从商业逻辑上看，小米公司还有待验证。从人性逻辑上看，雷军创业小米顺理成章。雷军今年42岁。尽管雷军早已成为雷军，但他尚未成为他最想成为的那个人。现在，他有一个机会，如果成了，将是中国第三家百亿美元级别的公司。

如果你是雷军，你会做吗？有另外六个疯子，他们的答案是肯定的。

雷军：四十岁生日

雷军看到一个百亿美元的成功机会，他不会放过。那不仅是他成就梦想的机会，也是他治愈心结的药。

2009年12月16日雪夜，北京燕山酒店对面，酒廊咖啡馆。

一个简单的生日聚会，气氛却有些奇怪。寿星是个高个子男人，很瘦，穿着牛仔裤，神情谦和。他的朋友们并未频频举杯为他庆祝，而是一直围着他聊天。后来，寿星说了些什么，激动起来，有个小个子举起了杯子，大声对他说：

“四十岁才刚开始，你怕什么！”

寿星是雷军。中关村风云人物之一，金山软件公司前任总裁兼CEO。他刚刚经历过一次重大的职业变故。一年前，金山软件在香港上市，短短两个月之后，雷军宣布辞职，从这家工作了15年的公司离开。对于这次离职，绝大多数“旧金山”人感到震惊。其中一位回忆说：“我非常意外。当年雷军一直跟我说，金山我离不开啊，他还老拿新浪的王志东(微博)打比方。这话他说得我耳朵都起茧子了，最后还是走了。”有未经证实的江湖传言说，雷军之所以在上市之后离开金山，是因为他向董事长求伯君逼宫未遂。

说话的小个子叫黎万强(微博)，是雷军的老部下、金山词霸总经理。其他几个人，说出来名字大家都熟。有个戴眼镜的胖子，叫李学凌(微博)，多玩网CEO。有个戴眼镜的瘦子，叫赵剑，英文名字Tony，多玩网CTO。还有个戴眼镜的不胖也不瘦的人，叫毕胜，乐淘网CEO。

说实在的，雷军不是个失意的人。从经济上讲，他不缺钱。早在2004年，金山和联想共同投资的卓越网以7500万美元出售给亚马逊，外界估计，雷军个人获利上亿人民币。从职业上讲，即便已经离开金山，雷军仍然通过做天使投资在业界保持着相当的影响力。多玩和乐淘，这两家公司都是雷军投资的。截至2008年底，他还投资了拉卡拉、我有网、多看、乐讯、优视科技(UCweb)、凡客诚品……这是一个还在不断增长的名单。

不过，在40岁生日的时候，雷

军却很有些低落。

这是一段雷军不愿意详细回忆的时光。对于离开金山之后的一段时间，他只愿意说个大概：“IPO之后，很落寞，迷失了，每天早上起床不知道要干嘛。”在黎万强的记忆里，金山共事7年，他从未见雷军这个样子。

“那是他的调整期。他开始刻意不要司机，每天背个包去徒步。2008年，金山还在柏彦大厦办公，有一次他回来，也不多待，就带我去楼下的胖胖烧烤吃饭。他很不适应这种状态，说，我怎么成了退休老干部了。”

雷军少年成名，如此清闲的生活在他的一生中都非常罕见。1969年，雷军出生在湖北仙桃一个教师家庭。仙桃是个小地方。事实上，当年的仙桃还是个县城，称为沔阳县。1986年，仙桃撤县建市。一年之后，雷军18岁，考入武汉大学计算机系。1992年，雷军23岁，进入金山软件工作。金山是雷军的第一份工作，也是最长的一份工作。6年之后，雷军29岁，担任金山公司总经理。15年之后，金山上市，雷军也不过38岁。

少年成名，急流勇退，在很多人看来，这样的人生很完美，雷军大可以自由淡定，想干嘛干嘛。但是，此时的雷军身为一个成功者，却有着深刻的挫败感。

雷军是一个脚踏实地、志存高远的人。按照他后来向记者广泛讲述的故事，自从大学时期看过一本乔布斯传记《硅谷之火》以后，他就确立了一个梦想：做一家世界一流的公司。这本书的角色有被当事人戏剧化夸大的嫌疑，不过，雷军的勤奋踏实却是不争的事实。根据原金山高级副总裁王峰(微博)的回忆，当年雷军每每在下班之后约他在办公室谈工作，一谈就到半夜。15年来，对于雷军来讲，这种劳模式的生活实在不稀奇。

回顾过去，所有的“旧金山”都承认这是一段“激情燃烧的岁月”。这家公司的执行作战能力和行政组织能力都非常强，号称“成则举杯相庆，败则奔走相救”。

不过，这样一家勤奋团结的公司却花了8年时间才上市。2007年10月16日，金山在香港联交所挂牌的时候，雷军发现，他投注了15年心血的市值不过6.261亿港元。这个数字，当时远远不及同年在香港上市的阿里巴巴(市值15亿美元)，更别提2005年在纳斯达克上市的百度了(市值39.58亿美元)，就连跟盛大网络、第九城市和巨人游戏这些游戏界同行相比，金山也被远远抛在了后面。

为什么金山没有成功，有位金山前高管的话可以作为参考：“本质上讲，金山是一个没有真正意义上的创始人的公司。从张旋龙到求伯君再到雷军，都不是从第一天起就坚定不移的创始人。金山是个傍大款的公司，跟四通合作是看重它的资源，跟联想合作是看重它的品牌。金山从WPS到词霸，从词霸到毒霸，从毒霸到游戏，一个个打过来，因为上市的财务报表压力，每个新业务坚持一年多就放弃。到了后期，大家都很彷徨，领导们说的理想主义竟然有了机会主义的意思。但是，这是一家有技术追求的公司，活得又够久，出了一大批高级技术人才，大家对金山都很有感情。问题是，当企业发展的速度跟不上人才发展的速度，怎么办呢？”

有一个段子。在更早些时候，大约是金山进攻游戏领域的时期，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几个副总裁和部门经理拥上去，把雷军团团围住，大家抱头痛哭。

2006年底开始，金山经历了频

繁的人事变动和人才流失。但按照一位“旧金山”的说法，2004年卓越套现对雷军很有影响，他变得“比较淡定”了。雷军以他的中关村劳模精神继续待在金山，一直到金山上市。

在离开金山的一年里，雷军经历了深刻的反思。他不止一次对媒体提到他对于金山生涯的“五点反思”：人欲即天理，顺势而为、广结善缘、少即是多和颠覆创新。雷军慢慢确认了一件事情：在一家改良导向的公司里，他是做不成革命者的，就像康有为永远成不了孙中山一样。

意识到这一点，雷军若有所失。雷军是个亿万富翁，但他缺一样东西：再一次成功的机会。他说：“金山就像是在盐碱地里种草。为什么不在台风口放风筝呢？站在台风口，猪都能飞上天。”

黎万强说：“2008年底，雷军答应出任UCweb董事长。这是一个转折点。他已经慢慢从离开金山的迷失里走出来，整个人的状态也缓过来了。”

那天晚上，几个人都约好了要喝酒，所以没有一个人开车。深夜，大家站在双榆树当代商城的岔道口，分头打车回家。雷军看到一个百亿美元的成功机会，他不会放过。那不仅是他成就梦想的机会，也是他治愈心结的药。

林斌：和雷军合伙创业

雷军“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”。目前他已经是17家初创型企业的天使投资人。但是，他对创业仍有敬畏之心。

2009年初的一天，林斌坐在北京五道口谷歌办公楼的一间会议室里。他是谷歌中国工程院副院长，负责谷歌移动的研发和Android系统的本地化。他的上司、谷歌中国总裁李开复(微博)走进来，把一位客人介绍给他。这个人就是雷军。

当时，雷军已经投资了乐讯、乐淘、多玩、多看和凡客诚品，并且刚刚接任UCweb董事长。UCweb是谷歌在移动领域的合作伙伴之一。从2007年6月起，谷歌开始跟UCweb合作，帮它做移动搜索。林斌是这项业务的负责人。

两人一见如故。“一开始，我们谈的都是谷歌和UCweb的商业性合作……后来，我们经常约出去，往往从晚上8点聊到凌晨两三点，聊的都是对移动互联网产业和手机产品的看法。”林斌还记得，当时他和雷军最常见的地方就在盘古大观酒店的咖啡厅。两人面对面坐下，各自从包里掏出好些手机，在桌子上排成一排，然后开始逐个拆机。“还有服务员问我们，你们是卖手机的吗？”雷军对于手机的了解和热忱让林斌暗暗感到吃惊。

“我关心手机很自然。当时我们做的谷歌地图支持诺基亚的所有机型，支持Android手机，支持Windows Mobile手机，也支持iPhone。谷歌办公室有三个大柜子，里头有500多款手机，我经常可以拿到还没上市的新鲜样机。但我发现，雷军比我还狂热。我们一起出去，我包里拿出六七台，他一般都是八九台。”

黎万强说，雷军离开金山之后，他们基本每个月碰头一两次，一起吃饭聊天。2008年的时候，并未听雷军谈及手机。从2009年开始，雷军逢人就研究手机。还有人记得，当时雷军跟人吃饭，吃到一半，掏出一部魅族M8手机，现场讲解这部手机的好处。“他说，魅族的手机很好用，未接来电能够显示响铃时长，这样就能辨别那种只响一声的骚扰电话。”

据雷军自己所言，他从金山时期起就是个不折不扣的手机控，16



年里总共用过53部手机。不过，这个手机控从什么时候开始有了涉足手机行业的念头，并无明确的时间点。

“我反思的起点是卓越。卖掉卓越对我是个很大的打击。有半年的时间，我非常痛苦，有卖儿卖女的感觉。互联网来了，不做互联网就OUT，巨大的危机感促使我动手做卓越。先是作为金山一个业务部门试一试，等到我完全想透要做电子商务的时候，金山董事会不同意……人在痛苦中才会思考，我思考的结论是要顺势而为。要顺势而为，就要做移动互联网。”

2005年，卖掉卓越之后，雷军开始研究移动互联网和电子商务。后来，他在自己的新浪博客上陆续写文章发表观点。他认为：“未来移动互联网将10倍于PC互联网的规模。”也是从这个时候起，他把早年间“不炒股，不投资”的原则暂时放到一边，试探性地投资了拉卡拉、我有网和多玩网等几家企业。

2007年底，雷军离开金山，用他自己的话说，他“开始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”。截止目前为止，雷军已经是17家初创型企业的天使投资人。这些企业沿着移动互联网、电子商务和社交三条线整齐分布。雷军自称“无一失手”。尽管这17家公司还未有一家上市，但已经有凡客诚品这样估值超过50亿美元的企业。2011年夏天，易凯资本董事长王冉在微博上说：“全中国都是雷军的试验田。”

对于所谓“雷军系”的说法，雷军非常忌惮。2011年5月，雷军和马化腾有一次私下会面，马化腾说，你现在很牛哇，雷军赶紧否认，有没有，那都是别有用心的人说的。事实上，雷军更希望外界认为他做投资是无心插柳的行为，而不是有意为之的布局。他甚至说：“哎呀，那都是朋友之间帮忙，你就把我当成一个热心的大婶好了。”

不过，客观来看，雷军喜欢下围棋，他是一个做事情规定性极强的人，很难想象他会东一榔头西一棒槌地行事。即便他的投资并无战略意图，但这段生涯还是为他后来的创业作了很好的铺垫。他自己也承认说：“中间那几年也没闲着，投资就是在练兵、在磨刀……我想做移动互联网，但是移动互联网我不懂。不懂就要交学费，最好的办法就是多听多看别人怎么做的，那就不懂了么，不需要在第一线。2005年，移动互联网零星几个人在做，都是门外汉。但技术是有累积性的，在UCweb折腾一段时间之后，我对这个行业已经通透了。”

2007年底，iPhone的出现为雷军带来了巨大的希望和热情。他买了很多iPhone，到处送人。不过，雷军在崇拜乔布斯之余，一直在给乔布斯的产品挑毛病：待机时间太短啦、不能转发短信啦、用着硌手啦、信号不稳定啦……“我就搞不

懂，手机为什么能卖那么贵。电脑行业10-15%的毛利已经很好了……他也是门外汉，但是乱拳打死老师傅……我对移动互联网已经通透了，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。”2009年中，雷军向林斌发出了邀请：有家叫做魅族的公司不错，你去说服他们用Android。林斌和雷军一起飞往珠海，两次探访魅族，并且和魅族创始人黄章有过深入交流。

“魅族做得非常好。”一位投资人说，“它通过BBS做网上营销，经营两年，培养200万粉丝，卖出大概60万台M8。M8的参数配置跟苹果咬得很紧，但价钱是苹果的一半。市场上真正的互联网手机就这么两家。”

两年后，当雷军发布第一代小米手机的时候，黄章在魅族的社区里发言，表示雷军当年打着天使投资人的旗号，从魅族得到了不少商业机密。

雷军的说法是：“你做一件事情肯定要了解同行做到什么程度了，要做充分的市场调查。我也拜访了很多家……我也有过其他的思路，但最终决定自己做。做顶配手机，有实力的不见得愿意跟你合作，没实力做出中等水平又不是我要的，只能自己做。”

在雷军公开回应黄章之前，两人的关系是个引人入胜的谜。无论如何，魅族和黄章打开了雷军做手机的潘多拉盒子，并且很可能最终促使雷军下定决心，自己创业做手机。2009年10月，雷军向一直保持密切联系的林斌发出邀请，合伙创业。

雷军的邀请让林斌略感意外。此前，他一直认为雷军想要投资他创业。

此时，林斌过着标准的外企高级职业经理人的生活。从微软11年到谷歌4年，他的职业生涯一直很稳定。对于林斌这样的人来说，创业是一件机会成本很高的事情。

2009年9月，林斌的顶头上司李开复宣布辞职。2010年1月，谷歌宣布退出中国。更早些时候，林斌答应了雷军的邀请。他只问了雷军两个问题，但是反复问过四次：你什么都有了，创业图什么？你有没有雄厚资金支持？雷军说了一句话，彻底打消了林斌的顾虑。他说，拿不到钱我自己出，我就有这么多。

2009年11月的某个晚上，雷军和晨兴资本合伙人刘芹通了个漫长的电话。两人从晚上9点谈到第二天早上9点，雷军换了三块手机电池，刘芹换了三个手机。最后，刘芹答应加入，投资雷军这项未知的事业。

事后回想，雷军在12个小时里说的四个字打动了刘芹：敬畏之心。雷军说，我对创业仍有敬畏之心。刘芹问，为什么敬畏。雷军说，因为我看过太多人死了，不是因为他叫做雷军，就不会死。(未完待续)