

小米雷军的创业经历



(接上一期)

小米：豪华团队

雷军从一开始就决定要打破手机硬件行业的游戏规则。他是一个在互联网领域屡战不休，又曾被放逐的人，这一次，他要用互联网的方式来手机硬件。

2011年10月底，雷军和林斌之间长达半年的彼此打量、互相试探的阶段正式结束。话被挑明了，大家一起干，做手机。

这时候，雷军对于移动互联网和手机行业的判断更加清晰了。他总结了六大趋势，并且在后来很长一段时间里当作创业教材反复宣讲：手机电脑化、手机互联网化、手机公司全能化、颠覆性设计、要做能打电话的手机、手机要做出爱恨情仇。

在这六大趋势的基础上，从一开始，雷军就描绘了一张大致的前进蓝图：搭建一个融合谷歌、微软、摩托罗拉和金山的专业团队；先做移动互联网，至少一年之后再做手机；用互联网的方式做研发，培养粉丝，塑造品牌形象；手机坚持做顶级配置并强调性价比；手机销售不走线下，在网上销售；在商业模式上，不以手机盈利，借鉴互联网的商业模式，以品牌和口碑积累人群，把手机变成渠道。

简言之，雷军从一开始就决定要打破手机硬件行业的游戏规则。他是一个在互联网领域屡战不休，又曾被放逐的人，这一次，他要用互联网的方式来手机硬件。

其实他和林斌比谁都清楚，这一次的风险到底有多大。一方面，雷林二人的确不懂硬件，另一方面，手机硬件市场的竞争在他们筹备创业的时候已经日渐白热化了，硬着头皮也得去。一位资深人士评价说，雷军来得正是时候。“这是一场三国杀。一个是苹果，一骑绝尘。一个是Andriod系手机，包括摩托罗拉、三星和HTC。还有一个是诺基亚和微软的结盟。这场战争因为苹果的专利权官司和谷歌对摩托的收购，已经白热化了。5年前，诺基亚一统天下的时候，雷军肯定不敢进来。但是现在，好比东汉末年，天下大乱，大佬捉对厮杀……这时候雷军的到来好比当年的刘备，浑水摸鱼，很有机会。”

雷军和林斌的第一步，是寻找一个做移动互联网的强势团队。移动互联网的研发分为工程、产品和设计三个层面，在每个位置上，都分别需要一个高手。二人分头行事。2009年11月，雷军找到金山旧部黎万强，林斌找到微软旧部黄江吉。黎万强刚刚辞职，本打算开影楼，做商业摄影生意。黄江吉在微软负责Windows Mobile项目刚刚被总部一声令下叫停。机缘之下，一拍即合。

2010年2月，林斌找到他在谷歌的下属洪峰。

洪峰，上海人，前谷歌中国高级产品经理。在七个葫芦娃中，洪峰年纪最小，最闷骚，也最理性。他是个技术极客。当年在谷歌，他和几个同事利用业余时间开发出了“谷歌街景”这项产品。这还是他个宅男。在小米的办公室里，至今还放着一台洪峰自己做的机器人，

宜家的洗菜篮子做脑袋，两个白色垃圾桶做腿，中间一块屏幕，下面一个吸尘器转盘。洪峰每每在家用电脑远程操控，用这个机器人来跟同事开会。他有过两次创业机会，包括一个婚恋网站的计划，但都在融资的第一阶段就失败了。

洪峰将了雷军一军。一开始，雷军找洪峰谈，雷说得唾沫飞溅，洪峰始终微笑，但一言不发。雷军心里开始打鼓，这时候，洪峰发话了：你有硬件团队吗？你认识运营商吗？你能搞到屏吗？雷军的答案都是无。

“洪峰等于帮助我们思路重新理了一遍，不再是头脑一热的状态。”林斌说。2010年中，洪峰加入创业团队，负责移动互联网产品开发。据说，他决定加入的时候说了一句话：人靠谱，事靠谱，钱靠谱。

有了初始创业团队，林斌还是在发愁。

“当时我们就三四个人，大家坐下来开始写代码，写什么？当时这是个很关键的问题。我们有个蛮大的梦想，但是梦想一步步实现需要很长时间，我们需要一个切入点，让公司运转起来。这个产品得有亮点，但是不用太多，一个就够，能够快速迭代。”

围绕着创业切入点的问题，创始团队开了两次关键性的会议。这两次会议的阵容几乎一模一样，总共14人，一半来自金山，一半来自微软。这样的人员配备也符合雷军的规划：外企来的懂互联网，金山来的懂用户和地面战，正好搭配。

2010年4月6日，公司完成注册，名为北京小米科技有限责任公司。创业团队搬入中关村银谷大厦的办公室。搬家当天，黎万强的爸爸用电饭锅煮了一大锅小米粥，送到公司，由雷军分盛每人一碗。同时，小米科技启动了第一个项目：小米司机。

小米司机是一款迷你软件，供用户下载到手机查询违章记录。这项产品的体验并不好，用户查到了会郁闷，查不到又显得产品没什么用。很快，小米司机和另外七八个类似的应用被叫停。不过，雷军已经达到了目的：“试了这么一两个月，还行，我们的刀还能砍人，而且根本分不出办公室谁是金山来的，谁是微软来的。”

6月1日，小米科技启动了第一个真正战略意义上的项目：MIUI操作系统。这是一个基于Andriod的主程序操作系统。和传统研发不同，MIUI被雷军要求是个“活的系统”，它的开发和发布走互联网路线，与第三方民间团队合作，每周快速更新版本，积累大量的论坛粉丝。2010年8月16日，MIUI在开发两个月之后迅速发布。

黎万强负责MIUI的产品界面和人机交互设计。“我第一次感受到互联网开发模式的魔力。”他说，“以前在金山都是封闭开发，关起门来追求高精尖，动不动一两年。我们以为做到最好了，可是发布之后用户未必喜欢，而且两年里市场可能发生很多变化，要改也来不及，就这么错过了市场机会。这一次，我们从各个论坛里筛选出100个用户，产品上线的第二天早上就

得到用户反馈。你看到很多真实的身份，有的是水果店店长，有的是香港内衣设计师，哇，你第一次这么近距离地接触用户。你会发现，如果你善待用户，他带给你的好处是超出想象的，他对你的宽容度也是超出想象的。”截至2011年7月底，MIUI拥有大约50万论坛粉丝，其中活跃用户超过30万，总共有24个国家的粉丝自发地把MIUI升级为当地语言版本，自主刷机量达到100万。

“MIUI的使命无非是两个。一个是做一个自主的OS，一个是积累粉丝，塑造口碑和品牌形象，为后面推手机硬件做铺垫。”一个移动互联网投资人分析说。

MIUI的初步成功增强了小米团队信心。这时候，雷军和林斌开始着手寻找硬件团队。一开始，雷军本着“敬畏之心”，希望控制团队规模，做精品公司，拉一个手机应用-操作系统-手机硬件的长线。按照原计划，至少一年之后再开始准备做手机。不过，MIUI给了雷军新的启发。那句话是从周星驰的《功夫》里来的：天下武功，唯快不破。

雷军的手机计划提前了。手机+雷军=“手雷”

雷军说，“小米是我不能输的一件事，我无数次想过怎么输，但要是输了，我这辈子就踏实了。”

2010年夏天，雷军和林斌见了100多个手机行业的研发人员，还是没有找到合适的项目负责人，两人陷入崩溃状态。

“这个人很关键，但很难找。首先，隔行如隔山，雷军很有名，但在手机行业，人家根本不知道他是谁。其次，实力不够的人我们也不能要。诺基亚是按照功能模块来管理的，单找一个人来也不管用，所以只能找别家的。最有趣的是，我们见了很多人，很多都觉得奇怪，说，我在手机这行干这么多年了，我都不想干了，觉得没前途，你们怎么还要进来？”

有一天，林斌在名单上划名字，问雷军，要不要见见周博士。他说的是周光平，曾任美国摩托罗拉总部核心项目组核心专家工程师、摩托罗拉北京研发中心高级总监，主持研发过A1200和V3中国版机型。当时，周光平已经从摩托罗拉离职，在戴尔工作不满一年。雷军和林斌都觉得希望不大，不过，最后约见的结果却让他们喜出望外。

2010年10月8日，周光平正式入职小米。

周光平是个科学家式的人物。这就是说，他关注的是产品真理和科研中带来的成就感。从1995年到2009年，周光平在摩托罗拉工作将近15年，对这家公司有相当深厚的感情。他经历过摩托罗拉的三次大起大落，也分明看到了这家公司最后大势已去。

“2007年，iPhone出来的时候，我非常郁闷。大屏幕设计我早在2002年就跟你提过，领导研究，说不行，做不出来。超大内存我也跟你提过，领导又研究，又说不行，手机要那么大内存干嘛。一家公司不行了，不是因为技术人员做不出来，而是这家公司的决策层出了问题。”

周光平经历过上山下乡，是“失落的一代”。有种和青春、时代和活力有关的紧迫感让他再也不能浪费时间。周光平今年已经56岁了。他进入小米之前把话说得明白：如果小米手机做不成，他这辈子再也不会做手机了，不为别的，是真做不动了。他是真的把小米手机当作这辈子最后一件大事干的。

现在回头看，几乎小米所有的创始人都是怀着某种失落感或者危机感开始这桩事业的。刘德也不例外。在寻找周光平的同时，雷军意外收获了刘德。

刘德，前北京科技大学工业设计系主任。刘德的太太和洪峰的太太是闺蜜，这两家人早就认识。一开始，洪峰打电话请刘德推荐几个做工

业设计的人才。后来，洪峰又来电话了，请刘德来公司做个讲座。据说，讲座当晚刘德回到北京岳家，彻夜难眠，叫小姨子给煮了一碗面，吃完，下定决心要来小米工作。

和其他创始人不一样的是，这一次，不是雷军说服别人，而是被别人说服。刘德找到雷军，告诉他，一家顶级的公司需要一个设计人才来奠定自己的创造性气质。雷军被刘德说服了。这是雷军创业过程中的又一个意外。

不过，雷军和林斌因为不懂硬件而付了两个月的学费。之前，他们根本没有想到供应商谈判会是一个巨大的问题。他俩和周光平约谈第一家供应商，得到的回复是，你们前三年财务报表拿来看，否则我怎么知道你会不会做一半倒掉。一直到2010年12月，手机的核心组件芯片才到位，但是屏还没有定到。刘德和设计师早早把设计图纸画好，但周光平和他的工程师们也只能空转了好一阵子，然后开始先做电路设计。图纸画完，刘德闲了下来。对于兼管供应商谈判，他虽然不喜欢，但也不怵。他花了大量的情感成本，请供应商代表吃饭，不厌其烦地解释小米的商业模式，透明地提供一切对方需要的公司资料。有一次，跟日本供应商开通宵的双语会议，整张白板全都写满了，最后所有人都蹲到右下角的小空白处，一边比划，一边谈判。刘德最经典的谈判台词是：“你不挣钱没事，你错过了占坑可是大事儿。万一我们将来做成呢，你就丧失了巨大的机会。”

现在，刘德自称已经是“超级谈家”。他能记住800个手机原配件的名字，半年之内见过100个厂家，超过1000名厂商代表。古怪的是，他开始喜欢供应商谈判这件事，因为他享受到了以前从未想过的成就感：“挣一块钱还要交税呢，我省下来的每一分钱可都是实实在在的。”

2011年8月16日，雷军站上798的舞台，发布了这台代号为“米格机”的第一代小米手机。这台外观朴素的手机，定价1999元人民币，号称顶级配置：双核1.5G，4英寸屏幕，通话时间900分钟，待机时间450小时，800万像素镜头。其中屏幕由夏普提供，处理器由高通提供，开模具服务由富士康提供，代工生产由英华达提供。

这一天，正好是MIUI发布一周年，台下除了供应商、记者，就是小米粉丝。雷军穿着凡客的黑色T恤和牛仔裤，搭配乐淘的愤怒的小鸟布鞋。他站在台上，每发布一个技术参考，台下就是热血粉丝团一阵欢呼。

雷军很享受这种向乔布斯致敬式的模仿秀表演。说到底，他是一个尚未获得真正成功的人。他今年42岁，尽管他早已成为雷军，但他还没有成为他最想成为的那个人。当他站在台上，享受欢呼和幻觉的时候，他脑子里其实也很清醒。有那么几秒钟，他身后的PPT屏幕整块黑掉了，他甚至没有回头看一眼。后来他说：“其实汗一下就下来了，但是我想，就算没有PPT，我也要把这个发布做完。”

在这个100页的PPT里，有一个被雷军故意忽略的细节。在讲到小米手机的软件应用的时候，屏幕上出现巨大的两个橘黄色字体：米聊。雷军并未多谈，一带而过。

米聊，一款基于移动互联网的跨平台即时通信应用。在很多人看来，米聊也许才是小米未来的秘密武器。

“手机即时通信方式的变革，我是一直在关注的。早在2009年底，我和KK（黄江吉）、林斌就在讨论电话IP化的问题。在我看来，IP化没有技术障碍，只有政策障碍。”雷军拿起了他的小米手机，打开通讯录，“你看，手机发展几十年，有些功能从来没有用过。比如联系人头像，我现在记下你的联系方

式，最多就是电话和姓名，我不会现给你拍个照，存在联系人头像上。但是如果手机有社交功能，就像Facebook一样，就是一个熟人社区，那你自愿就会上传照片。”

2010年初，小米内部一直有三四个人在做一款通信产品，名为“小米通”。雷军始终不肯放弃这个方向，但他并不知道这个产品的最终形态会是什么样。一直到2010年11月6日，有人在办公室门口把雷军拦住，给他看了美国刚推出的一款即时通讯软件，名为Kik。这款产品刚刚推出两个月，就获取了300万用户。雷军只看了15分钟，立刻意识到这是个机会。

短短一个月后，2010年12月，小米发布了中国第一款模仿Kik的产品米聊Andriod版本。2011年4月，米聊又借鉴香港一款名为Talkbox的同类产品，为米聊增加了对讲机功能，用户猛增到100万。截至2011年7月底，米聊用户号称超过400万（目前最大的竞争对手是腾讯微博）。

“都说米聊抄袭Kik和Talkbox，这么说太浅了。”雷军说，“它们的确给了我们灵感，但我们也持续关注并准备，否则，KIK一出来，我们根本不可能跟得这么快，一个月就发布。”

雷军说，他要靠米聊来挣钱，他要把米聊做成手机上的Facebook。一旦有一天，MIUI的注册账号和米聊的注册账号绑定了，他就获得了一份多达百万、并且可以无限增长的真实客户名录，这里面有姓名、手机号码甚至驾照号码。

“这不就是互联网的挣钱办法吗？你说，阿里巴巴一开始挣钱吗？百度一开始挣钱吗？腾讯一开始挣钱吗？都不挣钱。一旦有了大量用户和品牌资源，就有各种各样的办法可以挣钱。”

至此，小米科技和雷军的未来蓝图已经如一幅卷轴，一点一点慢慢变得清晰：靠小应用启动公司、锻炼团队；靠MIUI掌握独立操作系统，并且提升品牌、积累粉丝；在大量粉丝的基础上推出手机硬件，完成一定量的销售，并且把论坛粉丝转化为手机粉丝；在手机销售增长的基础上，绑定米聊以及更多的手机应用，做一个本土的APPStore。

雷军喜欢下围棋，做规划、画蓝图一向是他的强项。这一次，他玩的是宇宙流布局，大开大合，一向无前。但小林光一说过，围棋乃命运之技。这话意思是说，棋手思虑再周全，难免百密一疏，最后输掉的那二分之一目可能就在你从未注意过的细节中。

雷军懂得这个道理，所以他说，小米是我不能输的一件事，我无数次想过怎么输，但要是输了，我这辈子就踏实了。所谓踏实，就是认输的意思。现在布局刚刚开始，雷军要下好他的中盘。有人说了，他这手机起码三个月要卖出50万台，他才有戏呢。

短短5年，小米已经成为国内最成功的手机公司之一，年销量6千多万，几乎无人不识小米手机，“互联网思维”，“低价高配”，“为了发烧而生”……小米创造了太多奇迹与成果，而雷军本人也一跃登上了胡润百大富豪榜，获奖无数，细数雷军这么多年的奋斗史，我们可以发现首先雷军拥有极强的自律性与勤奋，在创立小米前他已经是富豪了，绝非为了钱创立小米做手机，成功后也从未攻击辱骂任何一友商或个人（手机圈各种撕逼对骂甚至人身攻击很普遍，老罗余大嘴黄章都有各种出格的言论），而他们的身份是企业家。雷军甚至没有攻击贬低过别家的产品，虽然老罗夸自家的东西很反感，但他不攻击友商，只专注于自身努力建设，这是非常难得的。也许你并不喜欢他，但请相信一个人成功绝对是有原因的，雷军多年如一日的勤奋、自律与积极努力成就了今日的他。