

坚持做难而正确的事情

雷军

专注

+

极致

+

口碑

+

快

# 小米

# 工作法

梁见锋 著

## Working Method



· 长期主义 ·  
顺势而为 · 敢想敢干



小米价值观：真诚热爱

和用户交朋友 | 工程师思维 | 主人翁精神 | 信任第一  
共创共识 | 结果导向 | 坚韧乐观 | 持续成长

 廣東旅游出版社  
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS  
悦读书 · 悦旅行 · 悦享人生

坚持做难而正确的事情

雷军

专注

+

极致

+

口碑

+

快

# 小米 工作法

梁见锋 著

## Working Method



· 长期主义 ·  
顺势而为 · 敢想敢干



小米价值观：真诚热爱

和用户交朋友 | 工程师思维 | 主人翁精神 | 信任第一  
共创共识 | 结果导向 | 坚韧乐观 | 持续成长

 廣東旅游出版社  
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS  
悦读书 · 悦旅行 · 悦享人生



# 版权信息

COPYRIGHT

书名：小米工作法

作者：梁见锋

出版社：广东旅游出版社·竹石文化

出版时间：2026年4月

ISBN：9787557037307

字数：77千字

（免费书享分更多搜索@雅书。）

## 前言

自2010年创立以来，小米这家年轻的企业就像一匹黑马，以令人惊叹的速度向前狂奔，打造了一个又一个商业传奇。进入智能手机领域后，短短三年便位居中国市场销量榜首、全球第三；在智能电视行业，于竞争极度饱和的局势下，迅速抢占领先地位，将众多传统家电巨头甩在身后。此外，小米还打造了扫地机器人、小米手环、空气净化器、平衡车、充电宝等新品类，并在台灯、插线板、毛巾、签字笔、干电池、耳机等传统领域攻城略地，让无数竞争对手倍感压力。

回顾小米的发展轨迹，雷军这位灵魂人物起到了至关重要的引领作用。雷军的职业生涯堪称一部传奇史诗，他从学生时代就开始创业，先后进入了移动互联网、云服务、消费电子硬件以及IoT智能设备行业，直至如今进军智能汽车行业，每一段经历都为他积累了宝贵的创业和管理经验，使他逐渐孕育出了一套独特且行之有效的“小米模式”。这背后，是一套独特的生存哲学与行动法则。

雷军的诸多工作理念都让人印象深刻，比如顺势而为的精神，帮助小米抓住一个又一个风口；“专注、极致、口碑、快”的互联网七字诀，恰似小米前行道路上的指南针，指引着小米在复杂多变的市场环境中找准方向，精准发力；“参与感”吸引用户共同打造品牌生态，提升品牌忠诚度；生态链模式更是构建起了一个庞大而生机勃勃的商业生态系统，让小米的影响力得以全方位辐射……

本书通过对小米的发展历程进行梳理，提炼出雷军及小米员工在工作中的工作方法，从团队管理到产品研发，从市场营销到用户服务，每一个环节都蕴含着深刻的智慧与启示。这对怀有梦想的创业者，以及渴望突破发展瓶颈的企业管理者，又或者是寻求提升效率的职场人士来说，都有值得借鉴的地方——找到解决问题的新思路与新方法。

商业的发展永无止境，创新的脚步亦从未停歇。小米定会在未来的发展道路上创造更多的辉煌，为用户做出更多的贡献。在当下这个瞬息万变的时代，小米模式所展现出的强大生命力与适应性，无疑为我们提供了一个极具价值的参考范例。我们也希望广大读者能通过阅读本书，领略小米工作法的魅力，将其中的理念与方法灵活运用到实际工作中，开启属于自己的成功之旅。

## 第1章

### 敢想敢干驱动目标落地

很多事并非想象中的那么困难，勇于尝试或许就能成功，那些看似高不可攀的目标亦是如此。实际上，别人未必如我们想象中厉害，很多时候是我们被自身的想象束缚了，从而给自我设限。所以，你认为自己是什么样的人，最终就会成为什么样的人，敢想敢干最重要。

## 开局把目标定高一点

常言道：目标决定高度，高度决定成就。许多人在制定目标时，总是畏首畏尾，被眼前的困难吓破了胆，因此更倾向于设立一个平均值的目标。这种定目标的方式，看似合乎实际，其实隐藏着巨大的危机。要知道，缺乏挑战性的目标，往往难以充分调动人的积极性。面对激烈的市场竞争，这种按部就班、没有激情的工作氛围，就会显得毫无竞争力，随时会被取代。

### 愿景：创办一家伟大的公司

1987年，雷军考上武汉大学计算机系。彼时的中国，计算机行业还处于萌芽阶段，充满了无限的可能。踏入大学校园的雷军，就像一块干涸的海绵，迫不及待地汲取着知识的养分。

一次偶然的机会，雷军读了《硅谷之火》，书中讲述了史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨等硅谷创业者的故事。

《硅谷之火》中提到，乔布斯起初创业时，和两个好朋友一起，在车库中创立了苹果公司，并且做出了Apple I电脑，后来经过改进，又做出了Apple II电脑。1976年10月，营销奇才马库拉来到了乔布斯的车库，被乔布斯的创新精神和工作能力所打动，随即为苹果公司制订了商业计划，并且拉来了一大笔投资。个人计算机革命由此开始。

《硅谷之火》中的创业者凭借着对科技的热爱与无畏的勇气，在未知领域披荆斩棘、改变世界的故事，令雷军热血沸腾。他绕着武汉大学的教学楼走了一圈又一圈，他心中的创业热情，就像熊熊火焰在燃烧，久久不能平息。

从那时起，雷军的心中就产生了一个愿景，他要像这些世界知名的商业领军人物一样，创办一家伟大的公司。

### 高标准，严要求，人生才有无限可能

人生从设立目标时，就注定会有不同的结果。

古人有言：“取乎其上，得乎其中；取乎其中，得乎其下；取乎其下，则无所得矣。”意思是，追求上等的目标，能得到中等的成果；追求中等的目标，能得到下等的成果；而追求下等的目标，最终什么都得不到。

人性中天然就有懒惰的一面，因此人们更愿意选择轻松的目标。在具体实施时，又会因为各种困难，致使成果进一步打折扣。因此，目标要高一些，利用我们心中对成功的渴望，去对抗人性中的惰性。如此一来，在不断地前行中，你会发现自己的视野不断拓宽。曾经那些让你纠结不已的事物，都会变得尘埃般渺小；曾经你觉得不可能的事情，也会变得更加容易。

雷军深知这个道理，因此他在开启一段新的征程时，会先制定一个远大的目标（图1-1），而不是只盯着眼下的利润。从手机业务、IoT业务，再到汽车业务，以至于高精尖的科技研发，都是如此。



### 手机业务：冲击全球第一

2010年，“创办一家伟大的公司”

2017年，力争手机出货量达1亿台

2021年，站稳全球第二，力争全球第一



### IoT业务：小米的核心战略

2018年，未来AI+IoT将嵌入到每一个设备里



### 汽车业务：成为全球前五

2021年，从核心技术做起，十倍投入，认认真真造一辆好车

2023年，立志成为全球前五的汽车制造商



### 技术研发：硬核科技引领者

2023年，五年研发投入超过1000亿元，致力成为新一代全球硬核科技引领者”

图1-1 雷军曾设立过的远大目标

从企业的长远发展来看，雷军之所以将目标定得高，一方面是为了鞭策自己，另一方面也是为了激励团队。这些具有挑战性的目标，会促使小米的员工突破自己的舒适区，激发他们的斗志和潜能。虽然过程中困难重重，但是每一次克服困难，都让大家离梦想更近一步。

有意思的是，在个人的日常生活上，雷军也设立了目标。2024年的最后一晚，他在抖音平台直播，说出了自己的三个新年愿望：2025年交付30万辆汽车、在健身房打卡100次，以及多去不同地方旅行和品尝美食。

## 小米启示录

雷军是一个对自我要求极高的人，他总是把目标定得很高，一方面，他希望以此激励自己和团队，让大家不断挑战自己，突破现有的水平；另一方面，因为他信得过小米的团队，对员工的能力有信心。正是由于这股信念，小米才能在各个业务领域里不断前行，不断做出更大的成绩。

## 大胆去尝试，万一成功了呢

大多数公司，在发展到一定的规模后，就会出现大企业病。所以，此时制定目标时，最大的阻力并非外来者的挑战，而是内部势力的掣肘，即“船大难掉头”。反观小公司，因为规模小、架构简单，在定目标时往往胆子更大，也能用更短的时间做出决策。

人也是一样。人在年轻时，对风险的承受能力更强，敢于突破常规，想人所不敢想，做人所不敢做。

### 精彩的人生，始于勇敢的尝试

雷军在大学时便展现出超出常人的一面。刚刚进入大学校园的他，立下了三大目标。

第一个目标：两年修完大学四年所有学分。

第二个目标：成为优秀的程序员。

第三个目标：在学报上发论文。

这三个目标，都不是轻易就能实现的。然而雷军不管这些，他已经定下了目标，接下来要做的便是奋力向前，竭尽所能地完成它们。

雷军制订了详细而紧凑的学习计划，他把每天的学习时间安排得满满当当，甚至在食堂打饭时还在思考问题。计算机专业的课程难度颇高，尤其是专业数学。在自学过程中，遇到不懂的地方，雷军常常感到痛苦和迷茫。但他没有选择放弃，而是积极寻找解决办法。于是，他经常向学长们请教问题。学长们丰富的学习经验和知识储备，让雷军受益匪浅。每次请教完，他都会认真总结，将学到的方法和思路运用到后续的学习中。

除了向人请教，雷军还摸索出了一套适合自己的学习方法。当遇到看不懂的内容时，他会先跳过去，继续往下学习。这种灵活的学习方式，让他在面对大量复杂的课程内容时能保持学习进度，不至于被难题困住而拖延整个学习计划。事实也证明，这种学习方式是有用的，因为很多知识在后续的学习中，会逐渐融会贯通。

与此同时，雷军也没有忘记实践。作为一名计算机系的学生，他利用一切能利用的时间在大学的机房里练习。当时，电脑还是稀缺资源，学生使用电脑的机会少得可怜。为了能有更多时间使用电脑，他会在纸上先写好程序代码，这样一旦用上电脑，就能快速输入代码，从而有更多的时间去验证他的设计。

凭借超出常人的努力，雷军成功地在两年之内修完了大学四年的学分。他在大二时写的Pascal作业，被老师收入了教材中，供后来的学生学习参考。同学们形容他写的代码“就像诗一样优美”。后来，他又在权威学术期刊《计算机研究与发展》上发表了题为《计算机病毒判定专家系统原理与设计》的论文。

这三个艰难的目标，雷军通过汗水和努力实现了。

## 敢想敢干，向着目标冲锋

身处职场，恰似进入一场充满未知的旅途。很多时候，我们之所以没有成就，不是因为遇到的困难太多，而是因为缺少目标的指引。

雷军说：“敢想敢干最重要。其实很多事情没有那么难，你去试一下，说不定就成了。”

这种敢想敢干的精神，一直伴随着雷军的创业生涯。他不只一次地闯入新的领域，又不只一次地收获新的成功。在进入汽车领域时，很多人试图说服雷军放弃，有的说：“收手吧，外面全是XXX。”有的说：“以往的市场证明，纯电动（动）轿跑很难成功。”

然而，等到小米凭借SU7一战功成，这些质疑的声音消失了。回顾那段时期的经历时，雷军说：“在刚开始造车的时候，王传福给了我很大的勇气，王传福说很多企业因为不了解，会把技术想象到令人畏惧的高度，这种畏惧正是对手给后来者营造的一种产业恐吓，他们不断地告诉你，做不成，投入很大，研发很难，直到你放弃。其实，你解决不了不是因为你没有能力，而是你缺乏勇气。”

### 小米启示录

作为一家年轻的公司，小米给人留下的印象是：胆子大，敢拼敢闯敢创新。在商业社会，这种精神是十分难得的。在工作当中，也应当有这样的精神。别人不敢想的事情，你要敢于想；别人不敢做的事情，你要敢于做。很多事情没有那么难，只是在等待第一个敢于去做的人。一旦我们明确了自己的目标，就会产生内驱力，也才能把目标分解为切实可行的步骤。

## 做长期主义者，伟大需要时间的沉淀

在当前的社会中，有些人只需要一个契机，就能在一夜之间从默默无闻的无名小卒成为网络上的热门人物。然而，只靠运气爆火的人，也会在热度退去后，再度变得平凡。真正屹立不倒的，是做出非凡成就的人，这样的人也必是一个长期主义者。他们不会把希望寄托于偶然的机遇，而是脚踏实地，日复一日地朝着伟大的目标前进。他们也会遭遇失败，但每一次的失败，都会让他们变得更成熟，为长远的爆发积蓄力量。

### 人生的觉悟，从失败中获得

1990年，还在读大学的雷军开始了自己的第一次创业。他找到了王全国、李儒雄等，一起创办了一家公司，取名为“三色公司”。关于公司的名字，雷军后来解释说，世界由红、黄、蓝三种颜色演变而来，取名“三色公司”，就是希望公司有着无限的可能。可见当时的雷军，心中充满了对成功的渴望。

对公司的主营业务，雷军也有自己的想法，他敏锐地察觉到，当时的市场上有一个商机——汉卡。这是一种将汉字系统集成到计算机硬件中的设备，它能解决计算机在处理汉字时面临的诸多问题（图1-2）。在当时的计算机市场，汉卡是一个非常有用的工具。于是，三色公司的主营业务，就是做汉卡的开发与售卖。

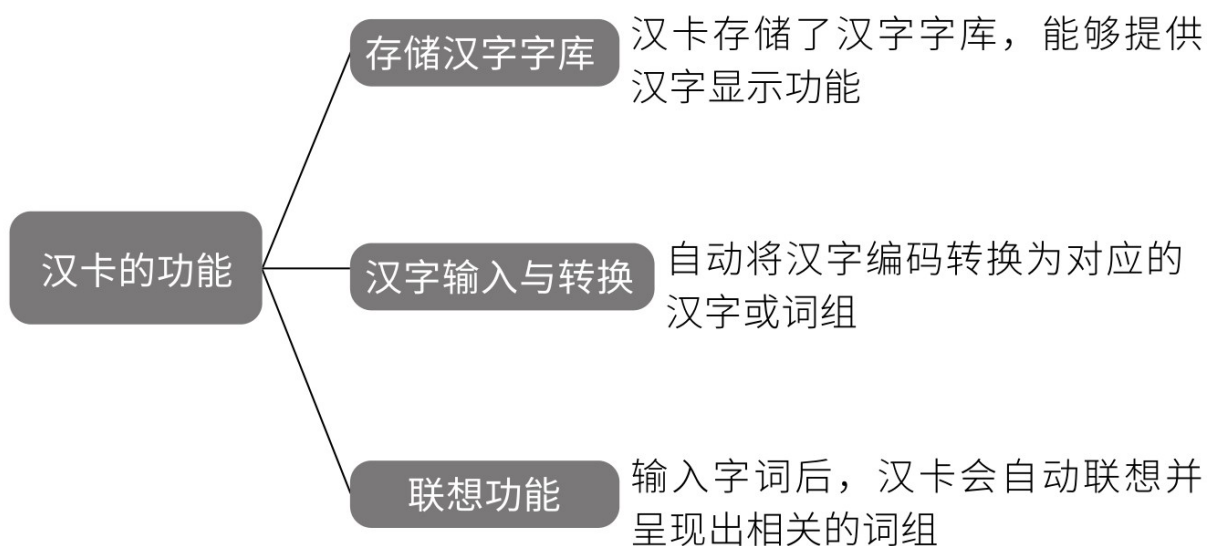


图1-2 汉卡的功能

三人凭借着优秀的技术功底，很快就攻克了一个又一个技术难题，成功研发出了一款汉卡。这款汉卡除了能满足用户的需求，还做了一些创新，因此刚一推出市场，就收获了不错的反响。

然而，就在雷军沉浸在喜悦中时，市场的残酷性也开始显现。许多大企业也推出了他们的汉卡，而且他们凭借规模优势，迅速推出了价格更低的产品。此外，技术的更新换代，也使得市场竞争变得更加激烈，企业必须用更低的价格，做出更新的产品，才能在市场上站稳脚跟。当时的雷军，还只是一个初出茅庐的新人，在综合实力上自然比不上那些传统大厂。更重要的是，随着计算机性能的提升，尤其是CPU速度的加快和内存容量的增加，软字库逐渐取代了硬字库，汉卡也被逐步淘汰了。

很快，三色公司的经营陷入了困境，最终以失败告终。雷军也在首次创业中尝到了失败的滋味。

## 唯有长期主义，才是成功之道

早年的失败创业经历，虽然让雷军感到很沮丧，但是也让他明白了一个道理，那就是商业之路远比他想象的复杂。市场瞬息万变，今天流行的科技和产品，明天就有可能被淘汰。一时的领先，算不得什么，只有长期坚持下去，才有资格成为伟大的企业家，这一点在小米的芯片事业上体现得尤为明显。

2014年，小米就成立了全资子公司松果电子，主要业务为芯片设计。小米正式启动手机SoC研发项目。2017年2月，小米发布首款自研芯片澎湃S1（图1-3）。

澎湃S1作为小米试水芯片市场的第一款重磅产品，耗时三年打造而成，其具体表现如何呢？



图1-3 小米芯片澎湃S1芯片发布会

澎湃S1采用台积电28nm工艺，搭载于小米5C。该芯片为八核A53架构，集成Mali-T860GPU，支持VoLTE通话。但由于制程落后和基带能力不足，澎湃S1性能与同期竞品存在差距，市场反响平平，后续研发因多次芯片流片失败而陷入停滞。不过，澎湃S1为小米积累了芯片设计经验。在之后的多年时间里，小米也一直坚持芯片事业。

直到2025年5月15日，雷军官宣新一代自研手机SoC芯片——玄戒01，消息一出，迅速引爆舆论，人们惊叹于雷军的不折不挠，这也标志着小米重回手机主芯片赛道（图1-4、图1-5）。



雷军  

5-15 小米创办人，董事长兼CEO；金山软件董事长； ...

和大家分享一条消息：

小米自主研发设计的手机SoC芯片，名字叫 玄戒 O1，即将在5月下旬发布。

感谢大家支持！



▲图1-4 雷军官宣小米芯片玄戒01即将发布



央视新闻

729万  
阅读

25-5-23 00:23 来自 微博视频号

【#小米发布搭载3nm自研芯片旗舰产品#】#小米3nm芯片来了# 22日，小米集团芯片玄戒O1正式发布，并搭载在小米旗舰新品上。小米成为中国大陆首家、全球第四家能够自主研发设计3纳米手机芯片的企业。玄戒O1采用了第二代3纳米先进工艺制程，芯片面积仅109平方毫米，相当于指甲盖大小，晶体管数量高达190亿，性能表现跻身主流旗舰处理器的第一梯队。目前，这款芯片已实现规模量产，首发搭载在小米的两款旗舰新品上。（总台记者许梦哲 杨凯）  
网页链接 央视新闻的微博视频

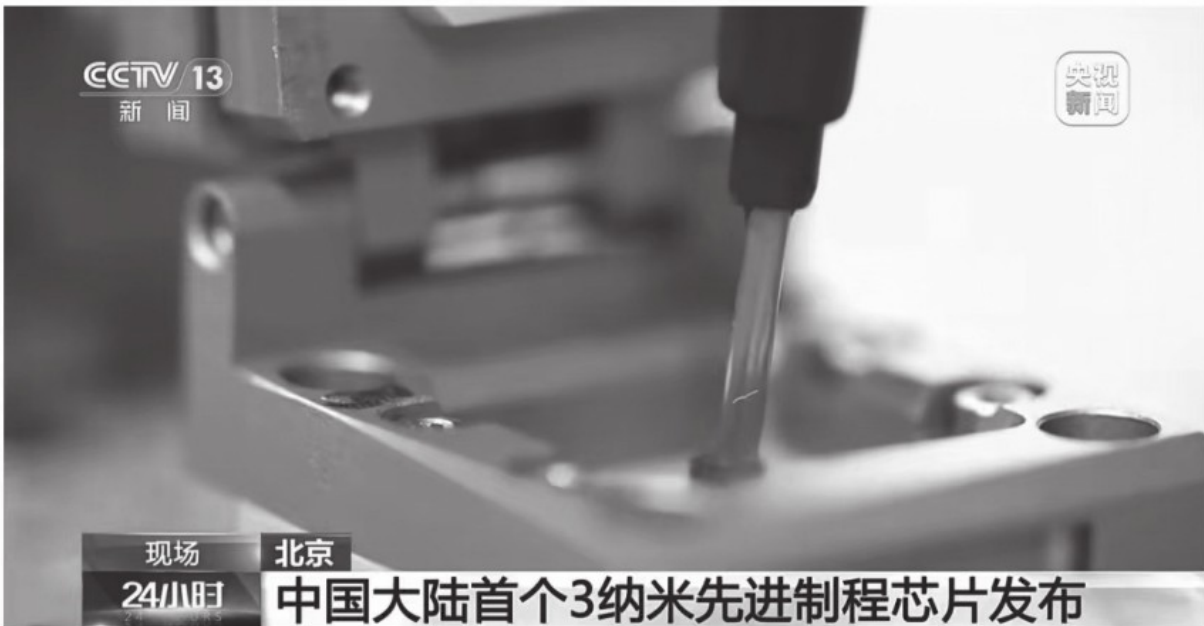


图1-5 央视新闻报道小米芯片玄戒O1

小米的SoC芯片之路历经十年，从澎湃S1的挫折到玄戒O1的回归，背后是小米持续的技术沉淀。

小米启示录

要想在职场上走下去，就不能有“速胜论”的幻想。因为“速胜论”和“投降论”，其实是一体两面的。任何工作都不是能在短时间内定胜负的短跑比赛，而是一场漫长且艰辛的马拉松。必须明白，伟大的成就源自时间的沉淀。

## 看五年，想三年，认认真真做好一两年

在商业世界里，崇高的理想就像企业的源动力，推动着企业这艘巨轮向前。然而光有理想还不够，因为商业世界是现实而残酷的，一着不慎，就可能招致满盘皆输。如果不把理想细化为切实可行的目标，那么理想终将沦为空想。

针对这个问题，雷军的方法是“看五年，想三年，认认真真做好一两年”。

### 在行业的浪潮中，捕捉正确方向

常言道：“方向不对，努力白费”，企业家的首要职责就是找对方向。如果没有正确的方向，那么企业这艘巨轮迟早会触礁沉没。

当然，正确的方向不会凭空出现，它是基于对市场趋势的深度洞察，对行业痛点的精准把握，以及对自身条件的清醒认知而产生的。以智能手机行业为例，雷军在创立小米之前，中国主流的手机市场仍然被功能机占据，大多数人还没有意识到，未来一定是属于智能手机的，因为移动互联网会让时代产生翻天覆地的变化。雷军的优势在于，他长期在互联网领域摸爬滚打，看得比大多数人都清楚。

实际上，智能手机在20世纪90年代就已经出现了。1994年，IBM与BellSouth（南方贝尔）合作推出了一款智能手机。它可以实现通话、个人数码助理、游戏、传真机等功能，并且采用触摸屏操作，开创了现代智能手机的先河。但那时的智能手机缺点也很多，价格太贵，功能也不够丰富。2007年，乔布斯发布了首款iPhone，这一具有跨时代意义的产品，大大加速了智能手机行业的发展。

雷军决心进入手机行业，并不是一时兴起。事实上，他一直在默默地关注着智能手机行业，在小米手机推出之前，他先后用过五十多部智能手机。整个行业的发展，都被他看在眼里。于他而言，亲自去感知行业的发展脉搏，远比做其他事情更为关键。

### 先有方向，再有规划与执行

看五年，意味着要有长远的规划和目标。一旦看准了方向，接下来的规划与执行也便有了清晰的脉络。想三年，则是在战略方向的指引下，制订出具体的中期目标与行动计划（图1-6）。

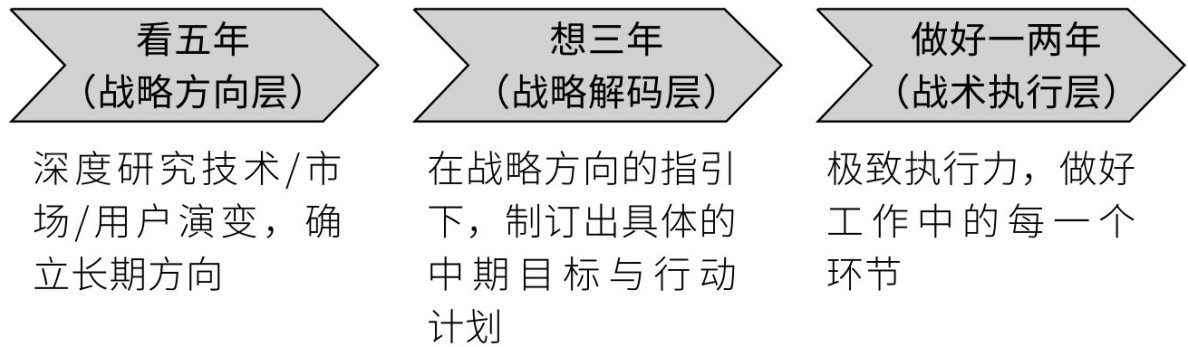


图1-6 先看，再想，最后做

当时的智能手机市场，还是一片蓝海。雷军知道，要想在市场中脱颖而出，就必须做出先进、便宜又好用的产品。因此，他提出的中期目标是进入国内智能手机市场前列。而行动计划则是用三年左右的时间推出数款具有市场竞争力的产品，逐步提升品牌知名度和市场占有率。

小米的创始人团队，大多是做软件和互联网出身的，硬件制造对他们来说可能不是强项。因此，雷军找到了高通、夏普等顶级供应商合作，采用代工的方式，最终整合出成品。

大的战略有了，具体的中期目标和行动计划也有了，剩下的就是踏踏实实地执行了。小米的团队，就像他们做出来的产品一样，是名副其实的“卷王”。从产品研发阶段，到与供应商的沟通和协作，他们都会安排专人对接，来确保每一个零部件的供应都及时且能保持高质量水准。

这种先看、再想、后做的思维模式，不仅对企业有用，对个人的发展也是十分有效，要想把一份工作做出优秀的业绩，至少要用五年时间去观察市场，包括行业发展前景、行业所需技能等，这样才能从中收集到有价值的信息。然后，经过深入思考，综合考虑个人兴趣、优势和劣势，做出更明智的决策。等这些前期工作都做完了，剩下的工作，就是坚定地执行下去，并且根据实际情况随时进行调整。

### 小米启示录

雷军的工作方法，给了我们一个启示：无论是多么优秀的人才，都需要按照“战略—目标—执行”的流程去做事。即先用长时间的观察，了解行业的发展前景及趋势，制定出符合实际的战略；而后根据战略方向，拆解出清晰、可衡量的目标；最后，通过高效执行，把构想转化为成果。

## SMART原则：将愿景转化为可衡量的业绩

很多人都有愿景，然而却很少有人能将其变成现实，这背后存在诸多关键因素。其中最重要的一点，是缺乏切实可行的计划。比如，有人看到了市场的风口，坚信未来某款产品必定会成为趋势，但当你问他有什么计划时，他会唉声叹气地告诉你，这些只是他的感觉，他没有任何数据做支撑，那么实现这个愿景就只能遥遥无期了。

解决以上问题的关键是将任务分解成可衡量的数据。假设你想做出某款产品，你需要估算应该投入多少研发资金？用户能接受的产品价位是多少？产品上市之后预计能有多少收益？这些问题涵盖了市场调研、产品设计和营销策略等，而且还贯穿着SMART原则。

SMART原则可分解为五项内容（图1-7），即具体（Specific）、可衡量（Measurable）、可达成（Attainable）、相关联（Relevant）和有时限（Time-bound）。

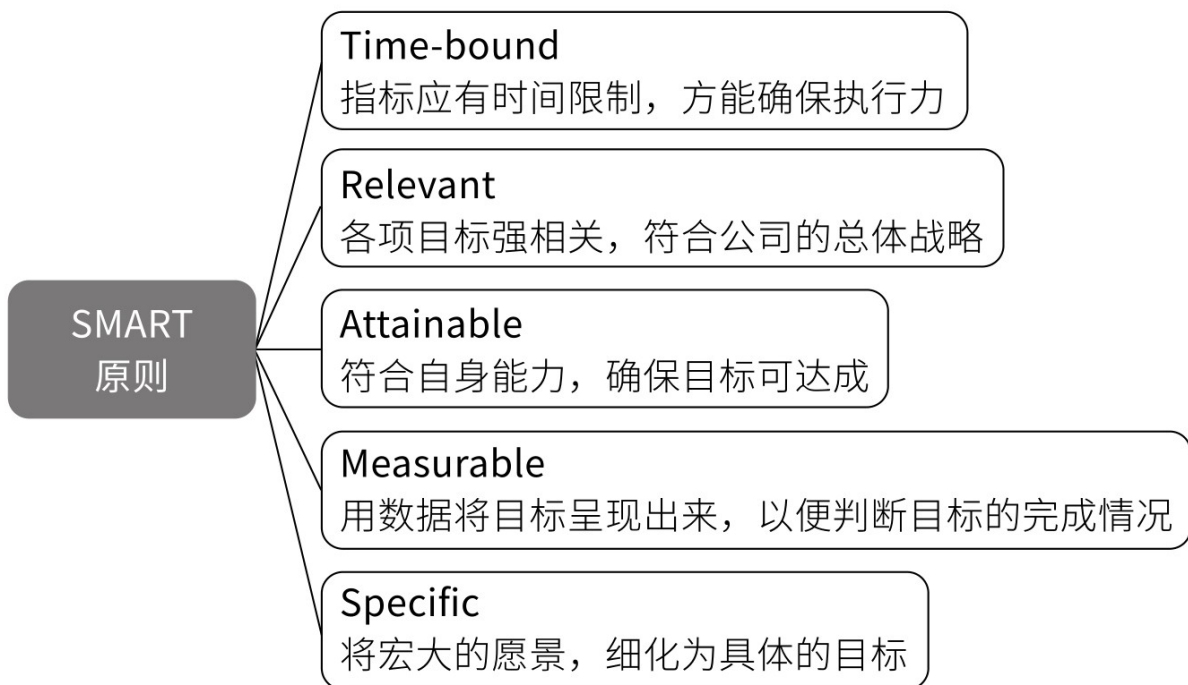


图1-7 SMART原则

**Specific: 明确具体目标**

首先，要将宏大的愿景，细化为具体的目标。雷军曾给武汉大学雷军班的学生分享过自己的三个建议：“第一件事情，高目标牵引，（就是）要定个高的目标；第二个，要把它分解成一个一个可实现的目标；第三个，热爱才是把所有事情做好的前提。”

这一点在雷军身上体现得很明显。雷军在创立小米时，就提出要“创办一家伟大的公司”。那么，这个远大的愿景，具体如何才能实现呢？我们知道，雷军大学学的是计算机专业，所以他把乔布斯当成学习对象，把愿景拆分成“硬件+软件+互联网服务”三大目标，最终呈现出来的就是小米手机（图1-8）。

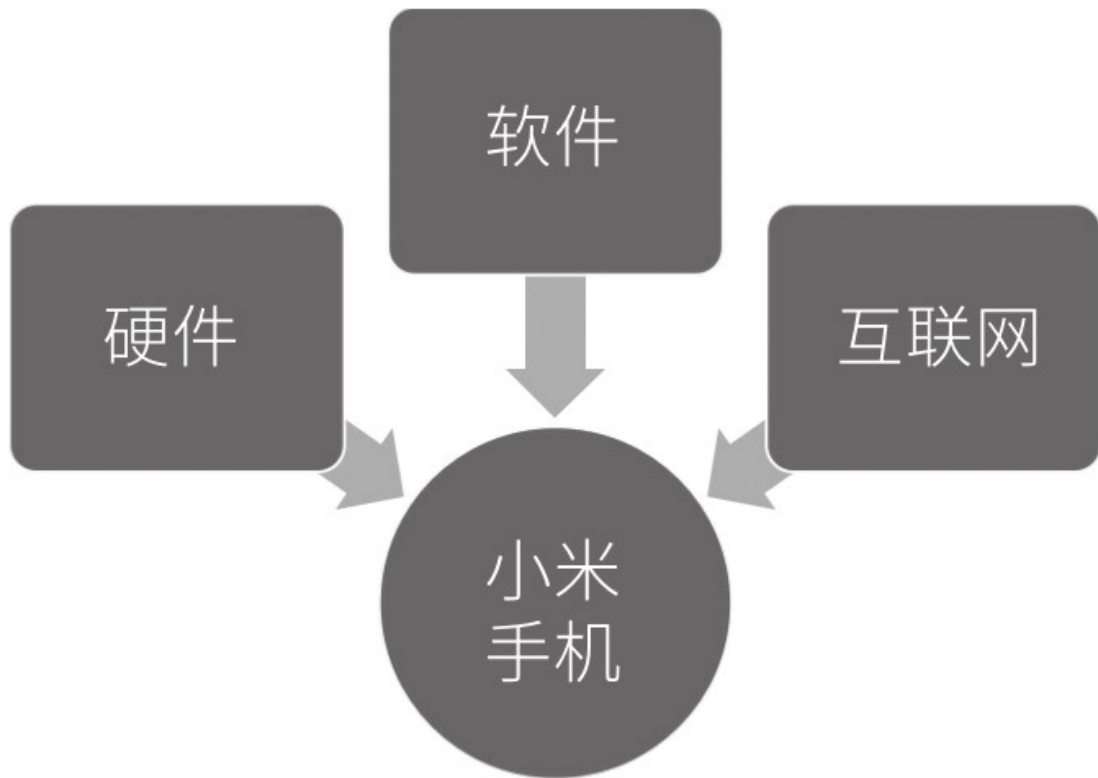


图1-8 小米手机愿景的形成

大多数人看到小米手机，以为这就是小米的全部，其实背后的软件和互联网服务同样重要。我们会发现，小米始终在朝着这个明确的目标前进，始终没有改变过。

### Measurable: 可衡量的指标

有了具体的目标，我们还需要用数据将它们呈现出来，以便判断目标的完成情况。比如，小米在创立之初，就把第一年的销售目标设定为100万部手机，最后卖到了352万部，超额完成指标。进入造车行业时，雷军给小米SU7定的目标是第一年卖出

10万台，后来卖到了13.69万台，同样超额完成任务。而在产品性能方面，小米会对手机处理器进行跑分测试，以衡量产品的硬件是否达标。对汽车的性能，也会从零百加速、风阻系数、最高时速等方面，设定衡量指标，确保每个阶段的工作成果都能以数据呈现（图1-9）。



图1-9 小米汽车实验室相关数据

## Attainable: 确保目标可达成

在设定目标时不能盲目，而是要充分考虑自身的资源和能力，确保目标是可达成的。倘若设定的目标太高，超出了自身的能力极限，会给团队带来很大的压力。假如到期不能完成目标，又会挫伤团队的积极性。合理的目标应该是在现有基础上，通过努力可以实现的，这样才能激发我们的动力和积极性。我们会发现，雷军在设定目标时，并没有急于求成，而是稳扎稳打，给团队留下了充足的应对空间。

## Relevant: 目标应当有关联

2023年10月，MIUI系统被小米澎湃OS所取代。

你所设立的目标，最终目的是实现公司的愿景，所以必须与总体的战略决策强相关，并保持一致。雷军在制定目标时，都会紧密围绕着高性价比、高用户体验的核心理念去做，所以我们会发现他瞄准的目标用户是普通用户，推出的产品价格也是具有竞争力的。比如，小米手机的MIUI系统<sup>②</sup>，目标是不断优化功能，让用户有丰富的使用体验，并配合硬件产品提升用户的整体使用感受，进而推动小米互联网服务的拓展，以此形成良性循环。

## Time-bound: 目标要有时限

设立目标的同时，必须给出明确的时间限制，多长时间完成多少任务。比如，从项目启动开始，第1~2个月完成市场调研与竞品分析；第3~5个月进行产品设计与原型开发；第6~7个月开展产品测试与优化；第8个月正式上市。上市后，第1~2个月重点进行线上推广，目标达成1万部销量；第2~6个月拓展线下销售渠道，每月实现2000部的销量增长。

有指标、有时间限制，这样才是一个完整的计划。雷军每次对外公布计划时，我们会发现，他经常会使用这样一些说法：“今年完成×××万销量”“每年完成×××万销量”，他绝对不会忘记把时间说出来。如果目标没有时间限制，你会发现团队就像患上了拖延症一样，任务迟迟完不成。不少公司在这方面做不好，进而导致公司的执行力变差。

### 小米启示录

SMART原则是一套科学、系统的方法，能帮助我们帮愿景转化为可实现的目标，从而更加清晰地规划前进的道路。虽然雷军没有在公开场合宣扬过SMART原则，但是通过对他的工作方式进行分析，我们会发现他在工作时严格遵循了这一原则。正是这种严谨的工作方式，雷军才把“创办一家伟大的公司”这一宏大的愿景，细化为一个个切实可行的具体目标，引领小米在激烈的市场竞争中迅速站稳脚跟、脱颖而出。雷军的经验，对众多创业者与普通员工，都有深刻的借鉴意义。

## 用数据找方向，而不是靠直觉

在面临重大决策时，我们常常面临一个选择：是相信自己的直觉，还是相信数据？

以往，企业在制定产品方向、营销策略时，企业家更倾向于相信自己的直觉，因为过去的市场变化相对缓慢，信息流通也没那么快，直觉确实能帮助他们做出很多成就。然而，现在已经是大数据时代了，用户的浏览、购买数据，几乎把他们的偏好全部囊括其中。过于相信直觉，却忽略了数据的重要性，反倒容易贻误时机。

### 又一次的艰难选择：要不要造车？

靠直觉还是靠数据？对雷军来说，这并不是什么值得思虑的难题。因为他本人就是程序员出身，是个玩数据的高手。可以说，从创业的第一天起，数据就已经成为他的武器了。小米手机之所以能成功，其中一个重要的原因，就是雷军通过分析销售数据和用户反馈，敏锐地发现了用户对高性价比产品的强烈需求，这才推出小米系列手机并迅速占领市场。

在要不要造车这个问题上，雷军也是通过数据完成战略决策的。

汽车是一个产业链极长的行业，从上游的原材料供应，如钢铁、铝材、玻璃、橡胶等，以及零部件制造，如发动机、底盘、内饰等；到中游的整车制造，包括冲压、焊接、涂装、总装等工艺，以及汽车设计与研发，包括汽车外观设计、工程设计、性能测试等环节；再到下游产业，包括售后服务、物流运输、汽车回收等，中间有无数个难题需要攻克。仅仅是汽车零部件所涉及的内容就十分庞大（图1-10）。

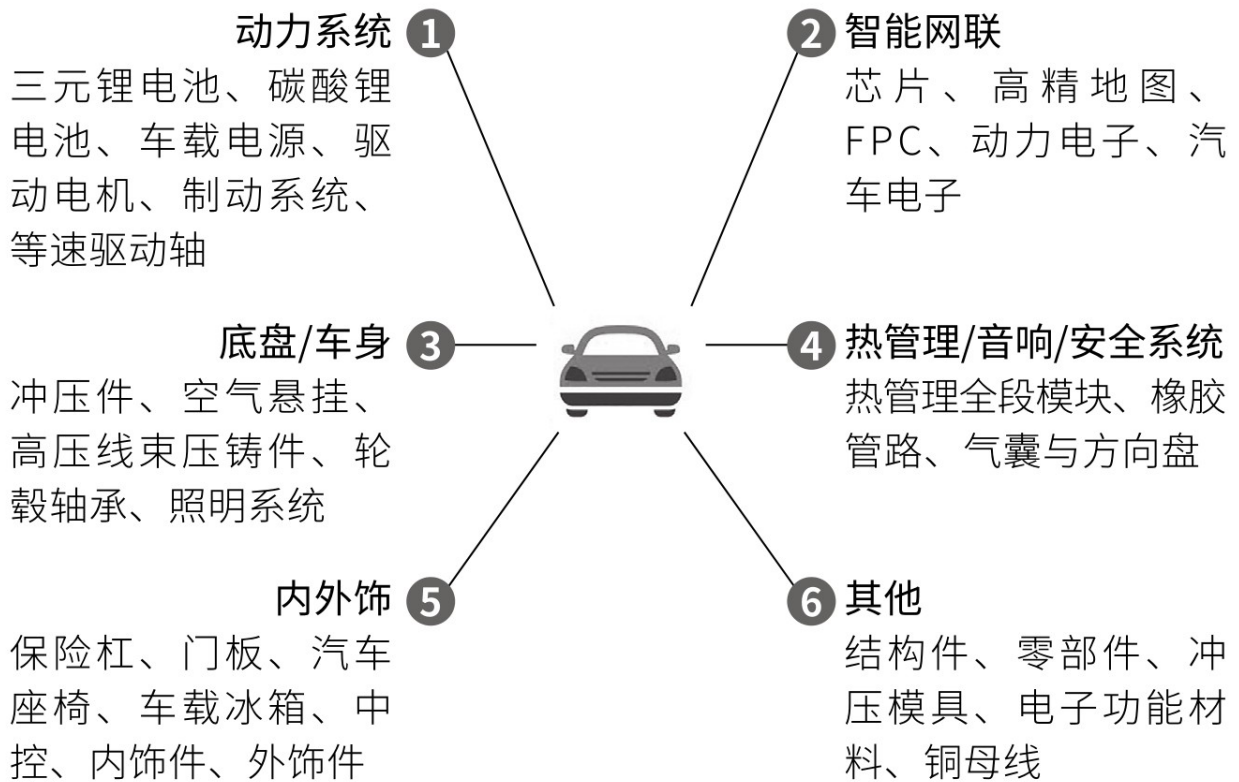


图1-10 小米汽车零部件（部分）

要把这些链条全部打通，并且每个环节都不能出错，无疑是一项巨大的挑战。所以，雷军一直没有下定决心。他顾虑的并不是钱，而是时间，万一造车没有成功，中间要浪费多少时间？

## 数据分析下的战略抉择

当一组简单的数据呈现在眼前时，要不要造车这个问题便只剩下一个答案：小米必须造车。

首先，小米的战略目标是实现“人车家”全生态覆盖，汽车作为其中的重要一环，可以成为小米的“第二增长曲线”，给小米业绩带来新的增长动力。事实证明，当小米汽车完成10万台新车的交付目标时，2024年第三季度小米实现营收925亿元，同比增长30.5%。与此同时，小米的股票也从2022年的8.31港元，在2025年2月26日冲上了56.8港元。

其次，如果不造车，固然不会面临造车失败，然而潜在的风险可能更大。据知名分析机构Canalys统计，2024年全球智能手机市场增长7.1%，而2025年这一速度可能将放缓至1.5%。这表明手机市场已经接近饱和。大批手机行业的从业人员，正在快

速流失到汽车行业。如果小米不造车，那么小米手机的关注度和流量迟早也会转移到其他竞争对手身上。

当小米造车成功以后，汽车带来的流量，又提升了品牌的整体形象，进而反哺了手机业务。CounterPoint 2025年的报告显示，2024年小米在中国高端智能手机市场的份额同比增长约50%，位列第三，显示出小米在高端市场的强劲表现。此外，小米手机在中国大陆地区的市场份额也在稳步提升，比如，从2024年9月到2025年1月，小米手机市场份额最低为15.3%，最高达到19.3%。

因此，造车并不是雷军的一时兴起，而是不得不做的选择。在当时的小米官宣造车的发布会上，雷军说道：“我决定亲自带队（小米智能电动汽车项目），这将是我不人生中最后一次重大的创业项目。”这番话不是一句简单的广告宣传，而是他通过数据，洞察了时代浪潮后的果敢抉择。

### 小米启示录

小米的发展告诉我们，企业决策不能仅凭直觉。数据是时代赐予我们的有力武器，能让我们在迷雾中洞察行业趋势，从而做出正确的选择。小米诸多业务的成功，正是源于对市场数据和用户反馈的深度剖析。

## 站在风口上，更要创造风口

很多时候，我们努力工作，却没有获得丰厚的成果。未必是我们不够努力，也可能是因为方向错了，进而导致目标也错了。事实上，每个杰出的人物，都是时代的产物，顺应时代的潮流，才能做出伟大的成就。

雷军对此看得很清楚，他曾说：“台风口上，猪也能飞。”

风口，代表的是当前时代的一种发展趋势，也是国家和社会都关注的方向，往往蕴含了巨大的盈利潜力。在时代的浪潮中，敏锐地捕捉风口，能让企业在短时间内实现飞跃式发展。

## 找对风口，才能乘风而上

回顾一下商业发展的历程，我们会发现很多企业都是在踩中了风口以后，才在短时间内成长为行业巨头。以智能手机行业为例，随着移动互联网时代的来临，智能手机市场需求呈井喷式增长，这就是一个巨大的风口。雷军抓住了这个风口，凭借着独特的互联网思维，短短几年间便跻身全球知名手机品牌行列。

相似的例子还有很多，比如马云抓住了互联网购物的风口，使得淘宝成为国内电商行业的领军者；张一鸣抓住了碎片化娱乐的风口，使得抖音成为短视频领域的王者；王兴则抓住了本地生活服务的风口，使得美团成为行业内的头部企业……

以上这些企业，都是在风口上成长起来的，马云、雷军、张一鸣、王兴等，在制定目标时，就已经知道应该朝着什么方向前进。也因此，他们取得了比普通人更大的成功。

作为普通员工，同样应该有风口意识。身处职场之中，抓住风口无疑是实现职业飞跃的关键。我们需要持续关注行业动态，了解行业的最新趋势，从而判断出哪些领域可能成为下一个风口。这样，我们就可以根据该领域的需求，有针对性地进行各项准备，为将来的发展奠定基础。

## 抓住风口，然后持续前行

只会抓风口，还不足以获得最终的成功，因为风口总会有消失的那一天。此时，那些没有竞争力的企业，就会被淘汰出局，成为失败者。

这种案例并不鲜见，比如，在移动互联网早期阶段，乐视公司也曾短暂地抓住了风口，通过整合内容资源和硬件终端，推出了乐视电视、乐视手机等产品，一度在市场上获得了很好的口碑。然而，乐视并没有构筑起足够的核心竞争力，并最终由于业务扩张激进，陷入了严重的经营危机，成为在风口上失败的典型案例。

乐视的轰然倒塌，小米看在眼里。作为曾经的友商和竞争者，小米学习了乐视的教训，在风口上崛起之后，没有选择躺在功劳簿上沾沾自喜，而是始终保持忧患意识，向智能家居、人工智能等领域进军。用一款款新产品，持续为用户带来更新的体验。比如，雷军提出的性价比策略、用户口碑营销、生态链模式等，在智能手机的基础上，开辟了更多的玩法，也为行业带来了更多的风口，推动着自身和整个行业的持续发展。

### 小米启示录

无论是企业还是个人，在制定发展目标时，都应该顺应时代的趋势。在当今快速变化的商业环境中，站在风口上能让我们获得一时的发展机遇，而创造风口才能实现持续发展，长久地保持竞争优势。这需要我们具备敏锐的市场洞察力，能提前预判行业发展趋势，同时还要拥有强大的学习能力和创新能力，在少有人行的道路上勇于尝试，如此才能取得成功。

## 第2章

### 以极致的思维做产品

用极致的思维做产品，核心是把每个环节做到“超预期”。吃透用户需求，不做表面功夫，有针对性地解决用户痛点。最终让产品在同类里有明显优势——可能是更稳定的性能、更简洁的操作，或是性价比更高，实实在在让用户觉得“值”，靠硬实力留住人。那些所谓优秀的产品，不过是将细节做到了极致。

## 极致的产品，需要改改改

商业竞争，最终还是要靠产品说话。产品如同企业的名片，是立足市场的根本。而要让产品脱颖而出，做到极致，就必须不断地修改，直至完善，中间没有捷径可走。从设计到研发，从生产到市场反馈，每一个环节都需要这种精益求精的态度。

### 修改，贯穿产品生产的全流程

从产品的设计阶段开始，修改就已经进行了。最初的方案，可能只是一个构想，有很多瑕疵，这样的产品是没法落地的。好在耗费的成本较小，所以在这个阶段，产品往往会经历许多次大的改版。

乔布斯在设计产品时，往往会进行无数次修改，从屏幕尺寸的调整到按键位置的改变，每一个细节的修改都是为了让用户获得更舒适、便捷的使用体验。正是这种对设计精益求精、不断修改的态度，使得iPhone成为全球消费者追捧的产品。对这种精神，雷军非常推崇。

当产品设计定型后，就进入产品研发阶段。这个环节同样也会对产品进行无数次修改和调整。以汽车制造为例，汽车的电机研发是一项技术性极强的工作。工程师们会根据汽车的整体性能规划，设定电机的功率、扭矩等基础参数。然而，在实验室的初次测试中，电机往往难以达到理想状态。这就需要工程师们进行不断地调整，以使产品达到最佳状态。

产品的生产环节，也离不开修改，这个阶段的修改主要是工艺和质量方面。生产线的流程、工艺参数等都需要根据实际生产情况进行调整，以便提高生产效率和产品质量。

当产品进入市场后，还要接受用户的检验，根据用户的反馈，将产品进一步做到极致。用户是产品的最终使用者，他们最能发现产品在实际使用中的不足。这种基于用户反馈的修改，能让产品更加贴近用户的需求。

可见，一款产品从设计到最终上市，每个阶段都会经历无数次修改，才能达到极致的状态。

### 小米的诀窍：改改改

小米在做产品时，没有什么独家秘诀，他们也是在不断摸索中前行。团队有了想法以后，就先做出来，然后众人不断地挑毛病，列出否定理由，再打回去重新设计。等到新一代设计出来以后，再重复上面的步骤。就这样，靠着不断地修改，一步一步将产品推向极致。

雷军说：“我们的设计团队曾经做过一张在小米内部非常著名的海报：改改改改再改改。不断修改和打磨对小米的团队而言已经成为一种习惯，不到最后一刻，绝不停止思考和打磨。产品也需要持续更新，一代一代迭代改善，改改改改再改改，是一条没有止境的路。”

这种工作方式，已经成为小米的共识了。2024年，小米发布了一款小折叠屏手机——MixFlip。雷军回顾了这款产品的研发过程，并提到了公司过去漫长而复杂的设计修改过程，先后做出了三代产品，然而这些产品或多或少都存在一些问题。

第一代产品，搭配了小尺寸外屏，只能做基础的信息提示。这种设计的缺点太明显，因为外屏的功能太单一了，所以很快就被团队否决了。

第二代产品，参考了智能手表的设计，把外屏设计成圆形，期望能为用户带来全新的交互体验。但经过多次使用以后，很多员工反映，这样的设计仍然很难用，很难让用户实现便捷高效地操作。最终，雷军亲自否决了这一方案。

第三代产品，小米直接把外屏做成了全面屏，同时把摄像头放在了背面。这样一来，视觉冲击效果非常强烈，极大地丰富了使用场景。然而，经过进一步的测试，团队成员又发现，采用这样的设计，会导致用户在自拍时很不方便，效果也很不好。最终，仅仅由于这一个原因，团队又把这个方案否决了。

经过多次失败的经验积累，小米又设计了第四代，他们在保留全面屏外屏优势的基础上，对自拍功能进行了针对性优化。通过一系列的设计修改与完善，最终使产品的使用体验大幅提升。

## 小米启示录

没有哪款产品从一开始就能达到完美的状态，真正值得我们去做的，是用极致的思维，投入大量的时间和精力进行反复修改。这种不断优化、精益求精的设计理念，正是小米在市场竞争中脱颖而出的关键所在。极致的产品，就需要有极致的态度才能做出来。

## 坚信颜值就是正义

在产品过剩、竞争压力巨大的环境中，市场就像一片红海，用户除了关心产品的基础功能以外，产品的颜值也会成为影响其购买决策的关键因素。高颜值的产品，能瞬间抓住用户的眼球，引发情感共鸣，赋予产品独特的魅力与价值。相反，没有颜值的产品，就好像失去了灵魂，很难从内心打动用户。

### 颜值是情绪价值的一部分

雷军对产品的工业设计十分重视，他认为小米的产品要想在市场上脱颖而出，离不开“三好”：好用、好看、好便宜。

当用户看到小米的产品时，通常会经历三个阶段。第一阶段，一眼被外观打动，觉得小米的产品跟他以前看到的产品都不太一样；第二阶段，上手试用之后，发现体验很好；第三阶段，跟其他品牌的产品对比价格，顿时惊呼：“天呐，这么便宜？”

雷军对颜值的重视，也带动了整个小米团队对美学的追求。仅在2023年德国红点奖（RedDotAward）和iF奖（iFDesignAward）上，小米旗下的多款产品获奖，总共获得了70多个奖项。

可以说，如今小米塑造了一种独特的设计风格语言，有着独特的“小米印记”。这种风格语言，贯穿在小米的手机和生态链产品中，成为小米和其他品牌的一大区别。在国内的企业中，这是很少见的。

雷军非常清楚，一款产品能使用，和产品用得舒服、看着开心，是两个完全不同的概念。前者仅仅满足了基本的功能需求，而后者则步入更深层次的情感体验。以手机为例，打电话、上网、看视频，这些是手机的基本功能。然而，用户不会仅凭这些功能就下单，而是会从多个角度进行比较，包括系统的流畅度、相机的拍照效果、芯片处理器的功能、手机的外观等。而外观部分，又可以分为多个项目，如造型、配色、材质、工艺等。

从本质上讲，颜值其实是情绪价值的一部分。这种情绪价值，也是用户需要的。

### 小米产品的美学设计思路

通过对小米产品工业设计的观察，我们会发现，他们的美学设计始终遵循三个思路。

## 1. 简约美学的贯彻

小米产品的外观设计，以简约风为主，尽量去除不必要的装饰和复杂结构，视觉上看起来更加清新、舒适。这种简约的设计，不仅符合现代用户的审美需求，还能更好地融入各种家居环境中，成为人们生活中的展示品。

## 2. 外观设计与功能融合

雷军所强调的颜值，并非指为了外观可以舍弃一切，而是要把外观和功能结合起来，达到和谐的境界。设计师们在做外观时，会充分考虑产品的功能需求，确保外观设计不会影响产品的性能和实用性。比如，小米笔记本电脑在追求轻薄的同时，坚持保留更多接口，让用户使用时更加方便；选择全尺寸键盘，精心设计键程、键距，为用户带来更好的使用体验。

## 3. 提供个性化与多样化设计

小米在制作一款产品时，往往会推出多种不同的外观设计，尤其是配色方面。以小米SU7汽车为例，小米为用户准备了四大色系、九款颜色，包含了活力动感、时尚潮流、豪华质感、简约风格等风格，充分满足了用户的个性化需求。

## 小米启示录

雷军坚信颜值就是正义，从他的设计理念中，我们可以知道，外观设计同样是产品力的一部分，也是产品在市场竞争中取得成功的关键因素之一。只有通过对产品颜值、性能等方面的不懈追求，我们才能赢得用户的喜爱和认可。

## “细节狂魔”是必须有的觉悟

在职场的舞台上，有一群人被称为“细节狂魔”。他们对细节的追求达到了近乎苛刻的程度。面对同样一事物，普通人或许会说“差不多就行”，但在“细节狂魔”看来，产品就应该做到极致，只要还有不完美的地方，就应该一直修改下去，直到自己改不动了为止。

### 唯有细节，方能成就非凡

在产品高度同质化的今天，想要在性能上与竞争对手形成断代的差距，是一件非常困难的事情，这意味着你要比对手多投入十倍、百倍的金钱和精力。以智能手机市场为例，其实现在的大多数手机产品，主要功能都很接近，因为智能手机行业，已经发展了很多年，行业趋于固化。

那么，怎样才能与竞争对手拉开差距？答案是细节。

注重细节，意味着对产品的每一个环节都要精心打磨，产品的外观、功能，甚至产品的包装。通过一个个细节，让用户产生不一样的感觉。这样，你的产品才会在用户心中占据独特的位置。

在产品的性能上，小米是非常重要的。团队对产品性能的追求，是最为粉丝津津乐道的。比如，在每一款手机新品推出以后，小米的团队都会对产品进行测试、跑分，用数据将性能清晰地展示出来。通过这个小小的细节，用户就能知道新品相比前代产品究竟有了多少提升。

在一个微小的功能上，团队也会进行优化。比如，在手机的拍照模式中，增加了许多针对不同场景的智能优化，让那些即便不懂摄影的用户，也能轻松拍出满意的照片。这种对功能细节的贴心设计，能极大地提升用户的满意度。

在外观设计方面，小米也是非常重视细节的。正如雷军坚信颜值就是正义，小米在做产品时，外观的线条、手感、色彩等细节，都是必须考量的。通过不断地优化，让用户在使用时，就能感受到品质和格调。

此外，产品的包装、说明书等细节也不容忽视。对这些细节，做好了未必能加分，但做不好却很容易减分。

### 小米的成功源自对细节的追求

没有人天生就是产品大师，雷军也不例外。小米做出来的产品，起初或许会有很多问题，但正因为雷军有着“细节狂魔”的精神，才使得小米的品质不断提升。

小米联合创始人阿黎，对雷军的“细节狂魔”精神感受颇深。他曾经提到一件事：在一次新品发布会前，整个团队就像上了发条的机器，在会场里紧锣密鼓地进行彩排。从舞台布置到设备调试，从人员走位到演示流程，每一个环节都不敢有丝毫懈怠，一直忙到凌晨1点。那时，大家都已疲惫不堪，眼睛里布满血丝，但每个人心里都清楚，这场发布会对公司至关重要，容不得半点闪失。

距离发布会开场还有半小时时，场馆里陆陆续续坐满了参会者。就在这时，人群中突然一阵骚动，原来是雷军提前来到了会场。他径直穿过人群，找到负责文档的设计师，对他说道：“在昨晚的基础上，还有几个地方，我们再改改。”

听到这句话时，大家或许没有任何惊讶，因为大家早已经习惯了。事实上，小米每次开新品发布会，团队都会专门成立一个五人小组。这五个人会在一起工作一个半月，将发布会的内容框架、文稿设计修改近百遍。其间雷军也会参与进来，亲自把控细节。

可见，小米的成功，不是一朝一夕就练成的，而是在无数个日夜里，通过对细节的严格要求，才在市场竞争中脱颖而出的。

## 小米启示录

在科技行业，雷军以“细节狂魔”的形象深入人心。这一特质在产品研发领域展现得淋漓尽致，对小米产品从崭露头角到成长为行业标杆起到了决定性作用。可见，要想做出优秀的产品，就必须有成为“细节狂魔”的觉悟。在工作中，有意识地训练自己的观察力，不放过可能优化的细节，逐一改进。每一次专注于细节的实践，都是在为自己的未来积累经验。

## 小米要做“性价比之王”

企业做产品时经常会遇到这样一个问题——我们该做出什么样的产品？这个问题普遍存在，但很少有人能给出圆满的回答。因为大多数人只会按照固有的工作模式和流程做事，时间一长容易陷入惯性思维，很难取得大的进步。一旦遇到业绩上不去、团队合作不顺畅，或者技术难题，就会陷入深深的迷茫。对创业者来说，那么该如何跳出思维惯性，找到破局的方法呢？

### 性价比是小米的破局之道

2010年，40岁的雷军创办小米时，也曾像无数普通创业者一样感到苦恼。当时，移动互联网的风口已经到来。乔布斯发布的iPhone，宣告了智能手机时代的开启；谷歌发布了开源的手机系统——安卓；诺基亚、三星等厂商也不甘落后，纷纷推出自己的智能手机。

与此同时，中国虽有“世界工厂”的称号，本土的手机厂商却还没有成功的品牌运营经验，只能眼睁睁地看着国际巨头们用领先的技术和良好的口碑，垄断整个高端市场。

雷军敏锐地发现，这看似繁荣的市场背后，实则充满了矛盾。大量用户渴望拥有高性能手机，但价格成为一大障碍。iPhone、诺基亚、三星等一线品牌的旗舰型智能手机，虽然拥有强大的功能、可靠的质量，但是价格在5000元以上，而2010年的城镇居民家庭人均总收入仅为21033元。尽管本土品牌的价格低，但性能和质量难以令人满意。如图2-1所示是2010年中国智能手机市场的品牌情况。

国际品牌	本土品牌
<ul style="list-style-type: none"><li>• 品牌：iPhone、诺基亚、三星等</li><li>• 优点：功能强大、质量可靠</li><li>• 缺点：价格高昂</li><li>• 市场表现：凭借领先技术与良好口碑垄断高端市场</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 品牌：中兴、华为、酷派、联想等</li><li>• 优点：价格低廉、供货量大</li><li>• 缺点：性能和质量难以令人满意</li><li>• 市场表现：缺乏成功品牌运营经验，在市场竞争中处于劣势</li></ul>

图2-1 2010年中国智能手机市场的品牌情况

那么，小米要怎样做，才能脱颖而出呢？

经过长时间的思索，雷军心里逐渐有了答案：“我们的目标是做出像iPhone一样好的手机，然后卖到1800元，甚至800元，让每个中国老百姓都买得起。”

这就是性价比策略。

## 性价比绝不仅仅是低价

站在今天的视角，很多人或许会对小米的性价比打法不屑一顾，以为这只是通过低价抢市场的手段罢了。实际上，小米的性价比策略，绝不是低价那么简单。这种打法的核心，是在用户心中建立一种认知——比我好的产品没我便宜，比我便宜的产品没我好用。可以说是“感动人心，价格厚道”，这犹如一场科技平权运动。

在此之前，或许有很多公司用过性价比的打法，然而雷军是第一个把它发挥到极致的人。

2011年8月16日，当雷军拿着第一代小米手机，站在产品发布会上，向台下的观众演讲时，现场爆发出热烈的掌声。观众从来没有想过，竟然有人可以做出这样一款充满魅力的手机。这款手机搭载了当时顶级的硬件配置，如高通骁龙处理器、夏普屏幕等。同时，小米对软件系统也进行了深度优化，反复打磨MIUI系统，提升用户界面交互的流畅性与便捷性，售价却仅有1999元。

这场发布会，瞬间在市场上掀起了一股风暴，订单如潮水般涌来，小米官网甚至一度因访问量过大而陷入瘫痪。

在今天的产品营销上，很多人都在使用性价比打法，但对当时的小米来说，他们几乎没有可以借鉴的成功范例。雷军通过敏锐的洞察力，在混沌的市场迷雾中准确地找到了一条隐藏的缝隙，让小米从一家创业公司逐步成长壮大，进入世界500强。

### 小米启示录

凭借“性价比之王”策略，小米开启了逆袭之路。从早期的手机业务，到后来的生态链产品，再到如今的汽车业务，这一策略始终没有改变。它帮助小米迅速在竞争中站稳脚跟，并且赢得了越来越多用户的认可，取得了许多其他企业难以企及的商业成就。

## 硬件净利润率永不超5%

商品的利润率应该定多少？这不是什么简单的数字游戏，而是关乎企业发展的战略决策。通常，市场竞争会迫使企业制定一个合理的价格，利润率也维持在合理的范围空间内。但企业的战略目标，也会影响利润率。因此，我们需要精准核算成本，将市场情况和企业的战略目标结合起来，制定一个合理的利润率。

### 不贪婪，只赚一点点

小米从创立时起，就制定了“性价比”战略，所以在利润率方面，几乎克制到了极点。2018年，小米宣布，公司每年整体硬件业务（包括手机及IoT和生活消费产品）的综合税后净利率不超过5%，如果超过，将把多余的部分用合理的方式返还给小米用户。

此后，这个理念就成了小米的精神图腾。用户也十分认可这个理念，越来越多的人被其所吸引，成为坚定的“米粉”，小米的利润也随之提升。

试想一下，一款产品的质量很好，然而价格太高，超出了用户的收入水平，这样的产品是很难激起用户的购买欲望的。因为在用户眼里，价格也是产品的一部分。

小米的目标，是让科技平权，让更多人能以更低的价格享受到科技的福利。雷军说：“今天小米产品大家都觉得物超所值，很多人家里用了整套的小米，其实我们没有什么秘诀，就是我们克制了自己的贪婪，我们就是只挣一点点。”

### 为何限制硬件净利润率

有人或许会感到疑惑，公司多赚钱不是好事吗？小米为什么要刻意限制利润率呢？其实，背后的逻辑很清晰。

#### 1. 以高性价比抢占市场

小米的核心打法就是性价比，这就决定了他们必须把价格控制在相对便宜的位置。这种紧贴成本定价的策略，使得小米产品能迅速吸引用户的目光，尤其是那些对价格较为敏感的消费群体。

#### 2. 以硬件获客，以软件拓展利润

小米并不是只靠硬件业务赚钱，还有互联网服务业务，如MIUI操作系统、应用商店、云服务、金融产品等，这也是小米盈利的重要支柱。互联网服务业务的优势很

明显，就是随着用户基数扩大，边际成本会迅速降低，为公司持续带来收益。小米希望通过低硬件利润吸引用户，进而在其他业务领域实现盈利。根据小米集团2024年年报，小米2024年的总营收是3659.06亿元，净利润率为6.44%，表2-1所示是2024年小米年报中各业务的营收占比。

表2-1 2024年小米各业务营收占比

项目	营收（亿元）	占比（%）
智能手机	1917.59	52.41
IoT与生活消费产品	1041.04	28.45
手机×AIoT-互联网服务	341.15	9.32
智能电动汽车等创新业务	31.74	8.95
其他相关业务	327.54	0.87
合计	3659.06	100

### 3. 有利于企业的长期发展

利润率不应该成为公司刻意追逐的目标，而应该是做好产品后的自然结果。如果公司把利润率看得太重，往往会陷入短视陷阱。为了拉高利润率，很多企业在产品上偷工减料，选用价格低廉但质量一般的零部件。这种工作方式，对企业的长期发展是不利的，因为用户迟早会发现其中的猫腻，从而对企业失去好感。

#### 小米启示录

“硬件净利润率永不超5%”，这是小米对广大用户的承诺，也是其自身发展的战略决策。从短期来看，它或许会使公司的盈利处于较低的水平，但企业发展不是短跑比赛，而更像是一场马拉松。雷军正是凭借着这样的策略，打造出极致的产品，赢得了用户的信赖。

## 产品的引爆点必须足够硬

一款产品，如何才能成为现象级爆款？关键是找到引爆点，也就是最让用户惊喜的那个东西。一个足够硬的爆点，能让产品一直火下去，其影响力跨越多个周期，经久不衰。以iPhone为例，2007年乔布斯用非常规的设计，打造了第一代iPhone，用极致的产品力，让用户心甘情愿为其买单，甚至成为苹果品牌的忠实用户，自发为产品宣传推广，助力iPhone成为全球现象级的爆款产品。

### 提供超预期体验

深挖引爆点的内核，我们可以发现超预期体验是关键。当产品为用户呈上远超期待的使用感受，便极易触发一系列连锁反应（图2-2）。

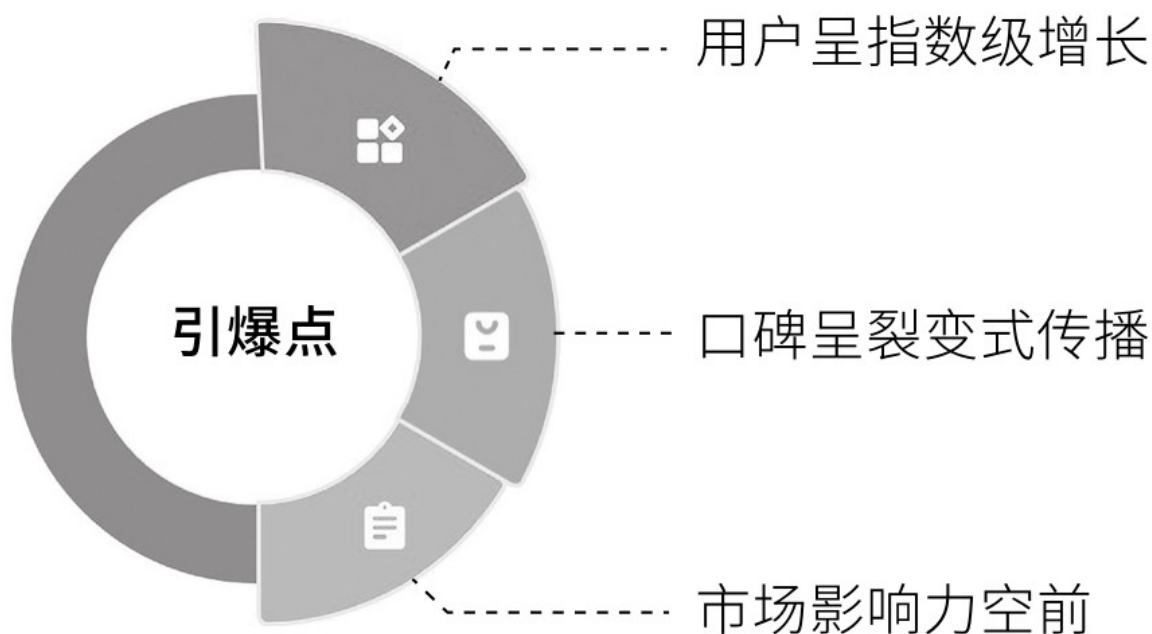


图2-2 产品引爆点的作用

#### 1. 用户呈指数级增长

引爆点一经触发，用户就会蜂拥而至，留存率也居高不下，快速搭建起庞大且稳固的用户基础。

#### 2. 口碑呈裂变式传播

优质体验在用户群体中催生良好口碑，用户自发产品安利推广，并且向身边的亲朋好友推荐。厂家没有付出多少营销费，流量就会飞上天。

### 3. 市场影响力空前

经过前期的酝酿和发酵，产品数次登上热搜，逐渐成为市场瞩目的焦点，一举一动都能引发高度关注。甚至产品会成为领航者，引领一场新的发展潮流。

只有引爆点，才能达到这样的效果。也只有极致的产品力，才能让用户尖叫、疯狂。这样的产品，一定会有遥遥领先于同行的独特之处。比如，戴森吹风机推出时，独特的中空造型、强劲的风力、极低的噪声等给了用户耳目一新的感觉。尽管它的价格非常昂贵，但是在市场上，它已经成为众多品牌争相模仿的对象了。

这种体验之所以独一无二，是因为它并非仅停留在满足用户基本需求的层面，而是更进一步，致力于为用户打造远超期待的感受，这是用户此前从未有过的。可以看出，引爆点不一定要局限在性能上，我们可以从产品的很多方面入手，如产品性能、细节设计、售后服务、个性化定制等，这些方面都有可能为用户提供超预期体验。

## 从特斯拉得到的灵感

雷军在决定造车时，从特斯拉身上学到了很多。作为行业先行者，特斯拉在很多方面都找到了引爆点。

### 1. 产品的科技感

作为一家科技企业，特斯拉给人的印象十分深刻，其CEO马斯克的故事，更是让很多人感到敬佩。马斯克在造车时，通过不断优化技术系统，解决了人们对新能源汽车的关键痛点。比如，电车的续航、充电、智能驾驶、OTA升级等，让驾驶者提前体验到未来出行的便捷与安全，感受到浓郁的科技魅力。

雷军从中得到灵感，只是他换了一种打法，他把小米的生态链引入汽车中，实现“人车家”设备互联，如通过车内中控屏控制家中智能电器，让汽车成为用户智能生活的重要组成部分，提升用户对汽车智能化体验的期待感。

### 2. 个人形象的打造

马斯克的个人形象非常鲜明，有人将其称为硅谷“钢铁侠”，因为他经营了特斯拉、Space X等企业，身上有着诸多与漫威超级英雄钢铁侠相似的特质。与此同

时，马斯克还收购了社交网站Twitter（推特，后改名为X），并且经常出现在人们的视野中，截至2024年10月，他在社交媒体X上的粉丝数量突破了2亿。

雷军的个人形象塑造，与马斯克也有相似之处。雷军也经常出现在社交网络中，以亲民、幽默的企业家形象，吸引了大量关注，使小米和小米汽车在社交网络频繁曝光，因此积累了巨大的品牌声量，帮助小米汽车迅速实现了破圈。

### 小米启示录

产品要想实现破圈，就必须在性能、设计、服务、营销等方面，有足够硬的引爆点。这些方面，雷军都做到了，他学习了马斯克的成功经验，结合小米自身的优势，走上了一条专属于他的道路。事实证明，他的做法是非常成功的，他的产品也让用户获得了超预期的体验。

## 产品研发必须充满新意

我们经常说“产品要有新意”，因为在竞争激烈的市场环境中，新意是产品脱颖而出的关键。而要实现产品的新意，离不开极致思维的深度融入。这个“新”，可以体现为新的技术，或者是新的体验，最终带给用户新的价值。

### 新技术：产品力的基石

小米是一家科技公司，新技术就是产品力的保障。这就要求研发人员时刻紧盯前沿科技趋势，不被当下的技术瓶颈束缚，投入大量精力攻克难题，将最新、最先进的技术融入产品中。

这一点从历代小米手机产品中就可以看出来。小米初代手机发布时，国内大多数手机厂商还在做功能机，而小米搭载了当时先进的高通骁龙处理器，以及深度定制的MIUI系统，在性能与操作体验上远超同期竞品，凭借强劲的技术实力闯入智能手机市场，一鸣惊人。

当友商们也开始学习小米，将先进的芯片和系统加持在新品上时，市场竞争变得激烈起来。这时，小米又转向影像技术，开始使用高像素镜头，并且自研影像芯片，优化影像算法，使手机的拍摄能力不断突破。正是凭借在各项新技术上的不断探索与应用，小米手机得以持续保持强大的产品竞争力。

### 新体验：以用户为中心的设计理念

新产品应该给用户带来新的体验，与当前市场上的竞品形成明显的差别。这就要求我们回归产品设计的本源——以用户为中心，深入洞察用户需求，才能有针对性地进行产品优化。

比如，小米曾经出过一款“巨能写”中性笔（图2-3），售价很便宜，9.99元就能买10支，也是一款性价比好物。这款中性笔的最大的亮点就是“巨能写”的特性，大容量的墨水储备，相比普通中性笔，使用时长大大增加。同时，书写十分流畅，出墨均匀，线条顺滑，没有卡墨或断墨的情况。外观上则延续了小米一贯的简约大方的设计，看上去十分简洁美观。



图2-3 小米巨能写中性笔

这种产品设计未必需要很大的研发投入，只是把友商容易忽视的问题解决了，再加入一点小小的创新，就能成为一个很特别的产品。

## 新价值：带给用户新的价值

通过产品上的创新，给用户创造新的价值，这是小米产品的独特魅力。以小米生态链中的智能空气净化器为例。传统的空气净化器功能单一，净化效率与效果参差不齐。而小米经过改进以后，在空气净化器上搭载了高精度传感器，可实时监测室内空气质量，智能调节净化模式。这样一来，在面对雾霾天或室内异味时，除了能快速净化空气以外，用户还能实时监测空气质量指数，无需再为空气是否清新而担忧，这切实提升了人们的生活品质。

在出行领域，小米曾推出过一款平衡车。这款平衡车的体积很小，比自行车、电动车更方便携带，而且价格更便宜，操作更方便。小米进入该行业以后，采用先进的动力与平衡技术，用户踏上即可轻松驾驭，短时间内就能掌握骑行技巧。无论是校园穿梭、小区散步，还是在城市街道应对短程通勤，小米平衡车都提供了便捷、有

趣的出行方式，极大地提高了出行灵活性。这款产品，同样给用户带来了新的价值。

## 小米启示录

新技术、新体验、新价值，这是小米在研发产品时遵循的“三新”原则。新技术为新体验和新价值提供支撑，新体验让用户切实感受到新技术带来的魅力，而新价值则完成了产品的使命，让用户获得了更好的生活。这种研发产品的“三新”原则，能极大地提升品牌的被认可度。

## 大众与小众产品的取舍之道

在竞争激烈的科技市场中，企业常常面临着产品定位的艰难抉择：是聚焦大众市场，推出满足广泛需求的产品，还是瞄准小众群体，打造独特的小众产品？这个抉择的背后，需要企业考虑市场趋势、资源分配、品牌建设等方面。不过，在这个问题上，小米有自己的打法。

### 聚焦80%用户的核心需求

小米创立之初就非常清楚，自己要走的是大众产品的道路，所以要把主要精力都放在大多数用户的需求上。在手机业务上，小米以性价比为核心策略，为广大用户提供服务。通过优化供应链管理，与众多优质供应商建立紧密合作，实现了生态链的整合。这种整合不仅带来了硬件成本的降低，也能在很短的时间内，将新技术普及到产品中，让用户能以相对较低的价格享受到优质产品。

当然，小米也会在小众领域打造出爆品，但他们不会往这个领域投入太多精力。与之相反的是，很多企业在这方面容易犯错，为了追求差异化、创新性，导致路子越走越偏，陷在小众市场里了。结果，创新是有了，利润却丢了。

小米采用的策略是“功能减法”，聚焦80%用户的核心需求（图2-4）。

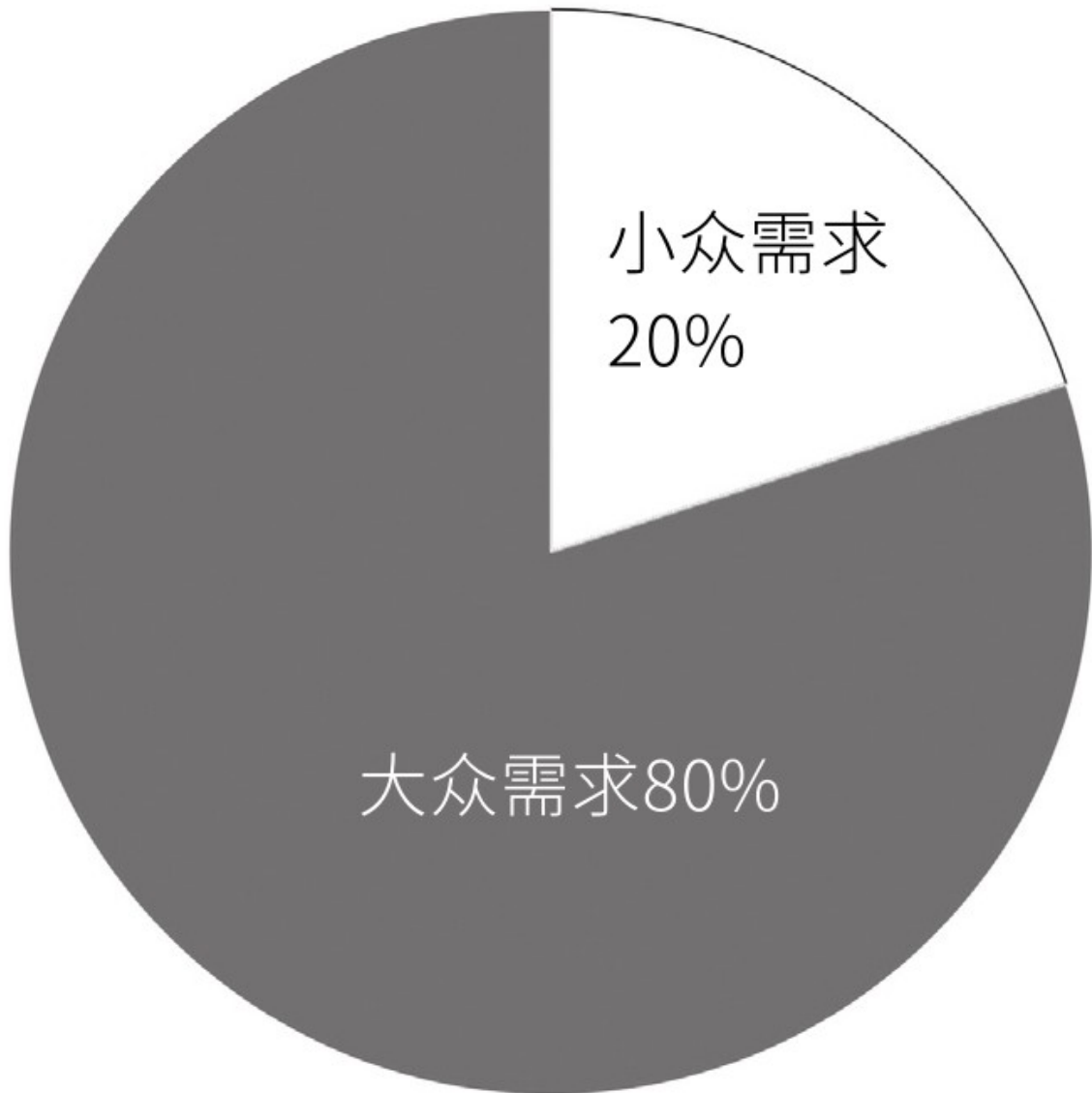


图2-4 小米聚焦80%用户的核心需求

如果产品的某项配置对大多数用户的实际体验提升不明显，且会大幅增加成本与功耗，小米会进行合理取舍。比如在某些中低端机型上，小米会适当降低摄像头的超高像素配置，转而优化成像算法，既保证了日常拍摄的优质效果，又降低了成本，让产品在价格上更具竞争力。

这种“功能减法”策略带来了诸多优势。一方面，产品研发成本得以控制，使得小米能以更亲民的价格推出产品，吸引广大追求性价比的用户；另一方面，简化后的产品更易于用户上手，提升了用户体验，增强了用户对品牌的好感度与忠诚度。通过“功能减法”，小米在满足用户核心需求的同时，巧妙地在产品性能、价格与用户体验之间找到了完美的平衡，为品牌持续发展奠定了坚实基础。

## 把小众产品打造成爆款

小米将主要的精力放在大众产品上，但也没有完全忽视对小众产品的开发和探索。小众产品的用户虽然相对较少，但是相应的竞品也会少一些，如果能让用户的需求得到充分满足，那么小众产品也能吸引足够多的用户，有很大的概率成为爆款。

小米的优势在于，他们对市场保持着高敏感度，善于使用市场调研、数据分析等手段，找到用户的真实需求。然后根据这些需求，做出成熟、好用的产品。接下来便会进入小米的另一个优势，那就是极高的知名度。小米在发布会上推出新品后，产品信息会迅速触达用户，引发用户自发的网络讨论与分享。这种“产品力+营销力”的双重优势，往往能对竞品形成碾压之势（图2-5）。

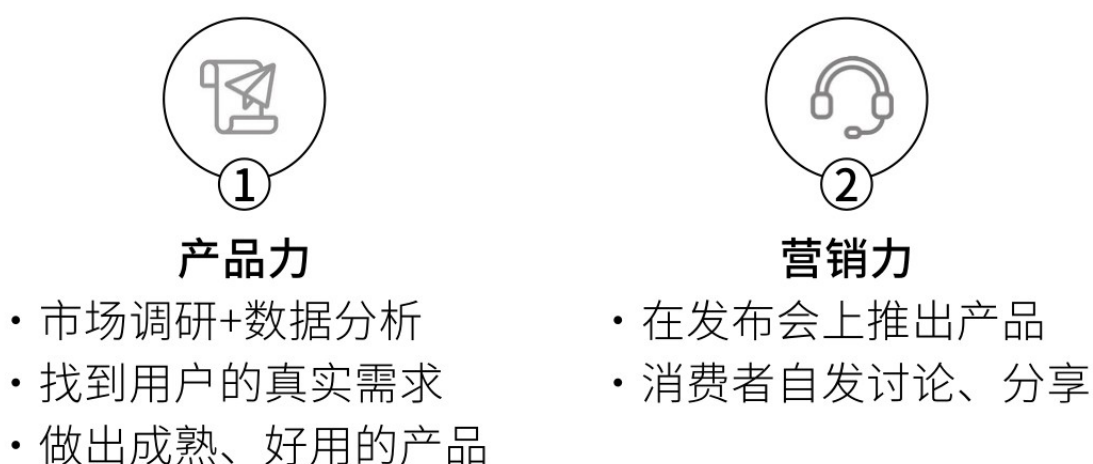


图2-5 小米开发小众产品的特点

比如，在2023年的一场发布会上，小米推出了一款全新的桌面酷玩新品——“米家皮皮灯”，这是一款会动的台灯。他们在前期的市场调研中，发现部分用户对台灯的需求，不再局限于基础照明，而是在情感陪伴、智能交互等方面有潜在需求，如年轻群体、儿童及智能家居爱好者等小众目标用户。因此，小米针对这部分用户，开发出了具有互动功能的台灯，可以进行手势控制、动作编辑、语音控制等。这款产品不仅能照明，还很好看、有趣。

### 小米启示录

小米在大众产品与小众产品之间的取舍，并非简单的二选一，而是根据市场需求，以及品牌战略进行考量的。小米把主要精力用于满足80%核心用户的需求上，着力打造大众产品。这是因为大众产品拥有更广阔的市场，能极大提升品牌知名度与市

场占有率。同时，小米并未忽视小众产品潜力，凭借自身过硬的产品研发实力与高效的营销能力，能将小众产品打造成爆款。

## 决不能让品控成为企业的短板

对一家企业而言，产品质量就像是生命线。极致的产品，必定也有高规格的品控。品控本质是对用户价值的敬畏，这种审视质量的方式，应当成为企业里每位员工的共识，从产品研发、生产制造等环节入手，如此才能避免品控成为企业的短板。

### 小米的“不可能三角”

为什么小米的模式很难学？因为他们试图建立的是一个看起来不可能的模式（如图2-5）。



图2-5 小米的“不可能三角”

#### 1. 产品层面

小米追求做“感动人心的产品”，质量要高，设计要好。因此企业要具备强大的研发能力、供应链管理能力和对用户需求的深度洞察。从硬件性能优化到外观美学设计，都需企业投入大量资源和精力，然而一般的企业难以在多个维度同时兼顾并做到极致。

#### 2. 价格层面

秉持“只赚一点点”的理念，价格不能定得太高，但又要保证产品的高品质，这对企业的成本控制要求极高，同时要有高效的运营体系、大规模的采购优势以及强大

的议价能力。

### 3. 利润层面

作为一家公司，需要有不错的收益，既要保证员工的收入，还要支撑股价上涨，对得起股东的信任。

这三个层面是非常矛盾的，又要产品好、价格低，还要产品能赚钱，品控不能落下。对一般的企业来说，是很难同时兼顾这三个层面的。

小米的策略是，优先保证产品的品控，这是满足用户需求的基础。因此，在管理质量的过程中，始终以用户体验为核心，确保品控不会出问题。

至于利润层面，则通过创新的商业模式，如互联网服务增值、生态链协同等多元盈利路径，来提升公司的整体盈利能力。这种多层面平衡的模式，对企业的综合能力要求极高，所以很难被其他企业复制。

## 品控需要全员、全流程参与

2016年，小米遇到了诸多困难。当时，智能手机市场竞争日益激烈，而小米却由于创业以来过于顺利，导致许多高管和员工心态出现“膨胀”，对形势产生了错误的判断。当华为、OPPO、vivo等厂商开始大幅提升产品品质时，小米却在原地踏步，甚至市场份额被挤压。不得已之下，雷军只好亲自接管了手机部门，在保证交付和创新的同时，专门成立了手机部质量委员会。雷军亲自担任主席，拥有一票否决权。

品控不是某个人、某个部门的事，它需要全员参与，对全流程进行把控。

因此，在产品研发阶段，小米就进行了多轮对比和测试。以手机为例，从外观设计到内部硬件配置，再到软件系统的优化，都历经了无数次的研讨与测试，其中一个目的就是选择适配效果好、性能稳定的零部件，为后续的质量管理减少障碍。

在生产环节，小米严选全球顶级供应商，并且引入新的生产技术，以此确保零部件具备高品质。比如在芯片研发方面，与相关企业共同研发，致力于提升芯片的性能与功耗表现，以满足用户对手机流畅运行和长续航的需求。通过这种合作模式，小米能将最新的科技成果融入产品研发中，进而提升产品的科技含量与品质水准。

此外，小米还专门建立了质量问题反馈渠道，鼓励内部员工、用户等及时反馈产品质量问题并进行优化。同时根据质量问题分析结果，制订详细的产品改进计划，明确责任部门、责任人、改进措施、完成时间等。

在雷军的亲自督促下，小米的产品质量得到了提升，摆脱了销量下滑的“死亡螺旋”。

## 小米启示录

如果说商业竞争是一场战争，那么产品质量就是保证企业存活的坚固堡垒，而品控则是这座堡垒的基石。对品控的重视，应当深深烙印在每位成员的脑海中，防止品控成为企业发展的阻碍。

## 持续迭代：让产品永不过时

在科技飞速发展的当下，产品更新换代的速度非常之快，企业每年都需要更新产品，以避免被淘汰。而小米却能始终占据一席之地，并且不断发展壮大，其关键就在于持续迭代的理念，使得产品始终保持优势。

### 小步试错，快速迭代

在互联网时代，“小步试错，快速迭代”是一种极具代表性的思维模式。当察觉到某个商业机会降临，只要大方向基本正确，就应该先把产品做出来，然后持续进行优化。

小米就很喜欢用这种持续性迭代的方式做产品，他们对市场很敏感，一旦发现了某个潜在的需求，就迅速投入其中，先满足用户的核心需求。当产品发布之后，再通过各个渠道收集用户的反馈，比如手机系统的小卡顿，或者相机成像效果的不足。然后，团队针对这些反馈进行分析，持续改进。

以小米手机的MIUI系统为例，2010年MIUI的首个正式版本发布时系统其实很简陋。但在当时大多数国产厂商还没有重视手机系统的个性化，所以MIUI一经推出，就很受年轻用户的关注。开发团队会在小米社区上直接与用户交流，接收用户反馈并持续改进系统，让用户参与到系统开发中。

从这一版开始，MIUI每周都会更新，直至后来，团队做了MIUI安全中心、小米消息推送服务、应用双开与系统分身、MIUI天气、小米云服务、照明弹、拦截网等服务。MIUI的进化史，就是一个典型的产品持续迭代史（图2-6）。

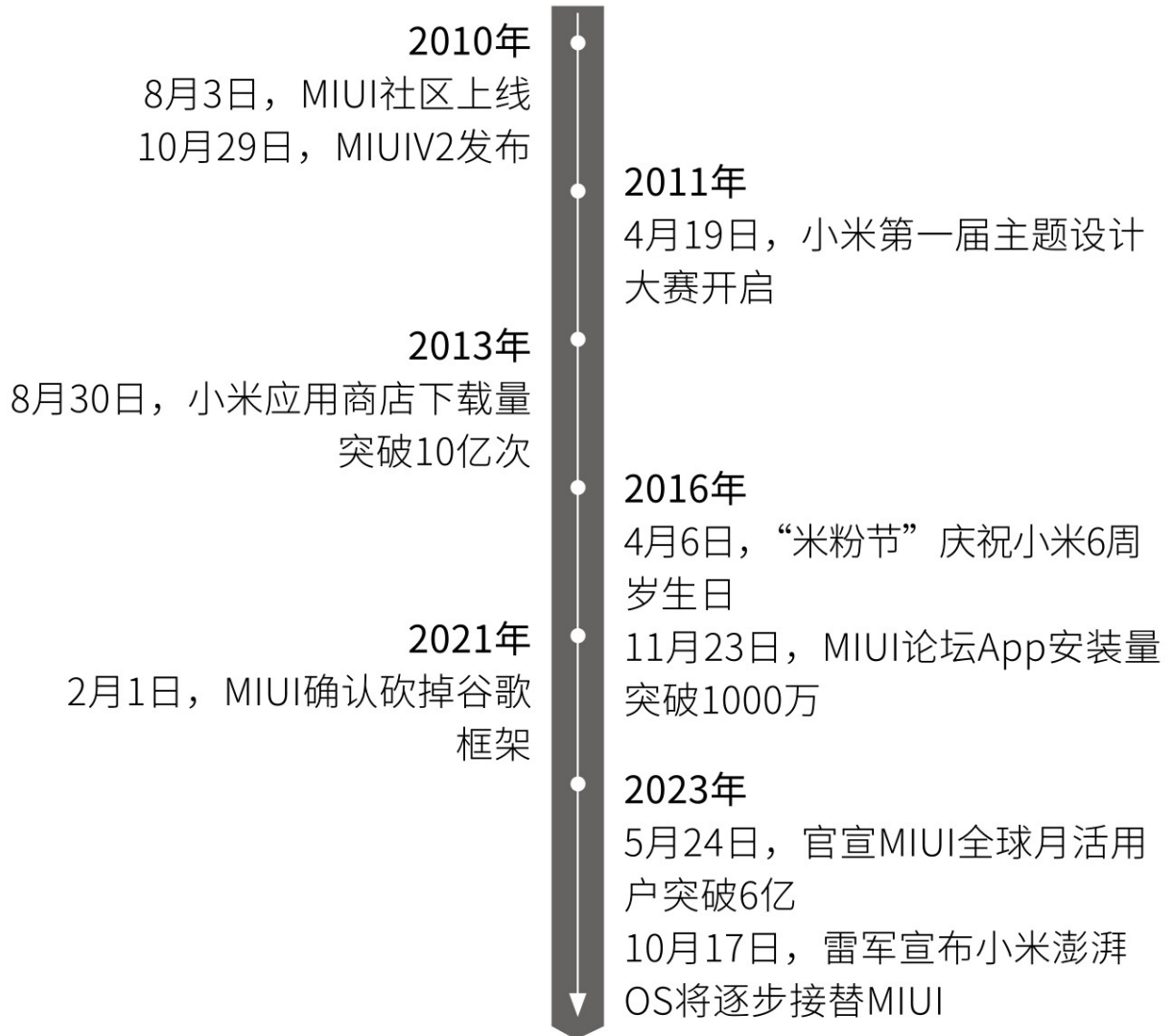


图2-6 MIUI进化史

## 小步试错，而不是全盘推翻

相较于小步试错、快速迭代的产品思维，还有一种做法是突破式创新。

突破式创新，就是把当前的产品和路线全盘推翻，或者进行大范围改动，重新再做一套。这种模式一旦成功了，就能从根本上改变当前的市场格局，使企业一跃成为领头者。

相比之下，小米更喜欢小步试错。

小步试错更稳妥，不容易出现大的失误。因为公司的每一次调整，都源于对用户需求的深度洞察，以及对市场趋势的精准把握，而这两个因素，是很难在短期内发生巨变的。由于每次迭代的改动幅度较小，即便出现问题，其影响范围也相对有限，易于及时察觉和纠正，不会对整个系统或项目造成难以挽回的后果。

同时，这种方式能快速响应市场，根据市场反馈及时调整产品或策略，更好地满足用户需求和适应市场变化。小步试错尊重企业过往的研发成果和用户积累，在保留产品核心优势的同时，不断融入新元素以适应市场变化。

相比之下，采用全盘推翻的策略，不仅会耗费巨大的成本和时间，还可能使产品失去原有的用户基础。因为用户在使用一款产品时也是有惰性的，那些他们熟悉的产品，用起来更容易上手。如果对前代产品全盘推翻，就会让老用户感到非常陌生，产生很多不适感。

### 小米启示录

真正优秀的产品，除了产品刚刚上市时给人们带来的惊喜感，更重要的是后续不断地自我革新与迭代。小米的产品迭代模式，是以用户需求为驱动力的，构建“小步快跑”的创新模式。这种模式优先满足用户的核心需求，再以高频率优化产品，既能降低试错成本，又能维系用户黏性。

## 第3章

### 执行力是小米成功的关键

梦想与现实之间横亘着一条鸿沟，而执行力便是跨越这条鸿沟的桥梁。有梦想的人很多，但能将梦想付诸行动者很少。有人整日沉溺于空想，在虚幻的愿景中自我陶醉，却不愿为梦想迈出哪怕一小步；有人则怀揣坚定的信念，以执行力为刃，披荆斩棘——即便前路坎坷，也在每一次跌倒后重新站起，在日复一日的坚持中雕琢现实。

## 互联网七字诀之“专注”

在互联网时代，科技催生了无数的产品，又有无数的企业消失。要想在时代的浪潮中生存下来，专注的品质是不可或缺的。相比于要做什么，不做什么往往需要更大的勇气，把有限的时间和资源，聚焦在企业的主航道上，从而撬动最大的势能。团队的执行力，就是这样提升的。

### 专注：互联网时代的生存哲学

小米内部曾经进行过一场讨论，有的人认为小米的方法论具有普适性，涉足任何领域都能成功。然而雷军的观点很明确：“绝对错误。一家公司怎么可能没有边界？没有边界的组织必将走向盲目和混乱。”这便是小米长期秉持的专注理念。

雷军很推崇乔布斯，因为乔布斯在工作中也遵循专注的理念。在产品设计 with 功能方面，苹果公司的专注，有这样几种体现：

（1）极简的外观：苹果公司的产品（iPhone、iPad和MacBook等），都采用简约的设计，看上去十分优雅。

（2）精简的产品线：苹果对产品线的把控很严格，iPhone手机每年只出一代，让用户无需在众多复杂型号中做艰难选择，同时也使苹果能集中资源优化核心产品。

（3）对功能做减法：苹果产品在功能上遵循“少而精”的原则，将核心功能做到极致。如iPhone的拍照功能，没有过多复杂的拍照模式和参数设置，用户只需简单操作就能拍出高质量照片，界面简洁易懂。

和iPhone相比，国产手机厂商每年都要出好几款手机型号，不仅让用户挑选起来很困难，也增加了生产、营销等成本。这也是无奈的选择，因为iPhone占据了先发优势，市场号召力很强，产品也很优秀，国产手机厂商只能通过机海战术获取更多的机会（图3-1）。

①

### 机海战术

- 研发、生产、营销等资源分散，导致产品质量参差不齐
- 增加产品研发、生产管理和市场推广等成本
- 品牌认知模糊，不利于品牌的长期建设和发展

②

### 专注单款

- 资源集中，对产品进行深度优化，打造高品质的产品
- 降低了生产成本和运营成本
- 品牌聚焦，有助于塑造清晰、独特的品牌形象

图3-1 机海战术VS专注单款

可见，专注不是简单的减法，而是战略级的资源聚焦。其根本原因在于，公司的资源是有限的，必须将有限的人力、资金、技术，集中到关键点上，全力进行突破，避免资源被无意义地消耗掉。

当你的资源被集中起来，专注于某一个点时，就更容易打造出差异化。从用户心智占领的角度来看，在信息爆炸、用户注意力极度分散的时代，用户对品牌的认知需要清晰且独特的标签。就像“抖音—短视频”“微信—社交”“小米—年轻化”，这些品牌形象已经深入人心，成为品牌的鲜明标识。这背后，是企业通过专注力量，持续向用户传递一致的价值观所达成的结果。

## 小米如何做到专注

在做产品时，小米始终强调专注，把大部分精力放在解决80%核心用户的需求上。

### 1. 一次只解决一个需求

不追求一次性解决所有问题，而是聚焦于一个主要需求。这样可以使团队集中精力，用有限的时间和资源，提升产品质量和用户体验。面对众多的用户需求时，团队也就不会手忙脚乱了。

### 2. 控制业务的边界

通过专注于核心业务，能更好地发挥自身的技术和资源优势，提高运营效率，避免因业务过于分散而导致管理成本增加和核心竞争力下降。比如，在智能手机业务

上，小米专注于打造具有高性价比和创新功能的产品，不断提升产品性能和用户体验，而不是广泛涉足多个不相关的行业。

### 3. 全局协调和校验的机制

小米建立了一套有效的全局协调和实时校验机制。这意味着各个部门和团队在工作过程中，能保持目标一致，及时沟通和协调，确保各项工作都围绕着公司的整体战略和产品目标进行。通过实时校验，可以及时发现偏差并进行调整，避免工作出现方向错误或与整体目标脱节的情况，保证公司的资源有效利用和工作的高效执行。

#### 小米启示录

专注并非保守，而是聚焦有限的资源，将战略定力转化为执行力，这正是互联网时代的生存法则，也是小米员工的工作法则之一。这种专注的工作法则，使得小米员工能始终保持极强的执行力，用“年轻+科技”的标签，在激烈的市场竞争中屹立不倒。

## 互联网七字诀之“极致”

从执行力层面来讲，“极致”不是完美主义，而是努力做到自身能力的极限。用当下流行的话语来说就是：“不逼自己一把，你永远不知道自己有多优秀。”就像小米的产品，价格并不贵，用户起初对它的预期是能用就行，然而凭借着极致的理念，小米将低价产品也做出了优秀的体验，远远超出了用户预期，从而形成口碑传播。

雷军认为，极致的执行力包含两个方面。

### 心智上的无限投入，不遗余力争取最好

工作中，就应该全身心地投入进去，争取做到最好，不能对自己说：“已经做得很好了，差不多可以了。”在小米的发展历程中，这种心智上的投入体现得淋漓尽致。每一款产品的研发过程，都如同一场艰苦卓绝的战役。研发团队并非按部就班地完成任务，而是需要发挥主观能动性，主动去寻找提升的空间。

就拿小米MIX系列来说，当时的手机产品，大多数在外观设计上较为传统，采用窄边框设计。为了放置前置摄像头、听筒、传感器等元件，不得已保留了较宽的额头和下巴，导致手机屏幕有很大一部分是无法显示内容的。在手机机身的材质方面，大多数采用塑料、金属，握持手感欠佳。

为了突破这些局限，小米在研发过程中也遇到了很多难题，比如如何在保证前置摄像头功能正常的同时，实现高屏占比；如何解决传统红外传感器需开孔的难题等。然而，小米没有丝毫退缩，而是不断进行探索，力争做到最好。最后，小米MIX的成品出来了，它以91.3%的屏占比，颠覆了传统手机的使用体验。人们说，拿着MIX就好像“握着全世界”。

由此，小米定义了全面屏手机的概念，并引得友商纷纷学习。

### 理解用户需求，追求产品最优解

雷军认为：最优解本身往往并不在于性能指标，而是源自基于用户需求的更简化或者更集成的实现方法。用更通俗的话来说，产品不能只考虑技术，性能、体验、舒适度都很重要。

以小米空气净化器为例，小米在做空气净化器时，曾对市面上的产品进行过调研，发现很多厂商为了制造噱头，做了一些不实用的功能，如等离子、香氛等。

这些功能看着很好，但对实际的使用体验提升很小，因为用户购买空气净化器，是为了改善室内的空气质量。与其在这些方面投入资源，不如把多余的功能全部砍掉，只把核心功能——净化空气的能力做好。

于是，团队把大部分不相关的功能精简了。这样一来，他们不需要绞尽脑汁去思考那些价值不高的小功能，只需要将重点放在核心功能上，工作效率自然大幅提升。他们优化了滤网的设计，又找来了很多高效能的过滤材料，通过反复测试与改进，使得产品的空气净化能力达到了优等水平。这款空气净化器，一经推出就成为爆品。

可见，做产品时，空有执行力还不够，还得有正确的方向。不能只做自己认为厉害的产品，产品究竟好不好，最终还是要让用户来评价。

### 小米启示录

执行力的提升，需要有清晰的头脑，以及极致的工作理念。极致的工作理念，意味着对目标有着极高的追求，不接受“差不多”的想法。当一个人、一个团队有了极致的理念，就会自然而然地制定出清晰、精确的行动方向。这会让团队成员不断挖掘自身潜能，力求以最高水准完成每一项任务，使得执行力不断强化，最终创造出超预期的价值。

## 互联网七字诀之“口碑”

企业的成功，离不开良好的口碑。而执行力，无疑是构建良好口碑的基石。只有强大的执行力才能让企业内部的流程高效运转，使得研发、生产、销售等环节紧密协同，从而精准打造出优质产品和服务，进而在用户群体中树立良好的口碑。

### 唯有执行力，才有好口碑

雷军始终坚信“口碑就是最好的营销”，他深知，在信息如此发达的今天，用户的口碑就是企业生存的前提。而要赢得良好的口碑，关键在于为用户提供极致的产品和服务体验。他说：“好产品不一定能带来口碑，便宜的产品不一定能带来口碑，又好又便宜的产品也不一定带来口碑，只有超过预期的产品才能带来口碑。”

如何才能获得口碑呢？这就需要企业具备强大的执行力，将产品理念迅速转化为实际的产品，并不断优化和改进。

MIUI刚起步时，由黎万强负责，他给工程师们下达了一个命令：每周必须迭代一次系统。开发人员依据一周以来收集到的用户反馈，对系统功能进行优化。比如，大量用户反馈手机相册加载速度慢，开发团队便会迅速投入工作，优化算法，提升加载效率。同时，设计团队也会根据用户对界面美观度的建议，对系统图标、主题等进行调整。

与此同时，黎万强还规定，每天必须抽出一些时间，不做别的，就是刷论坛，跟用户聊天、交流。当时很多员工不理解，在他们看来，自己只是一个程序员，怎么就成客服了？

黎万强的态度十分强硬，不管员工有什么意见，这个任务必须执行。在他看来，不能真正和用户对话，就不可能理解用户的想法，也就不可能做出用户想要的东西。

在黎万强的强势领导下，团队成员只能听命，更新系统、刷论坛成了雷打不动的工作。有的成员工作任务紧，黎万强允许他们只用15分钟时间刷论坛。其余任务不紧的成员，每天要花1个小时。有一段时间，他们甚至把用户反馈的问题，与公司里的任务放在同一个任务列表上。

就是在这样的高效执行力下，小米不仅实现了每周迭代系统，还同时获得了用户的好口碑。在很短的时间内，小米的口碑就在网上迅速传播开来，积累了一批忠实的粉丝。

## 好的口碑，会反哺执行力

小米形成了一个正向循环：超强执行力推出优质产品和服务→用户反馈使用体验→口碑传播扩大用户基数→更多数据反哺执行方向（图3-2）。

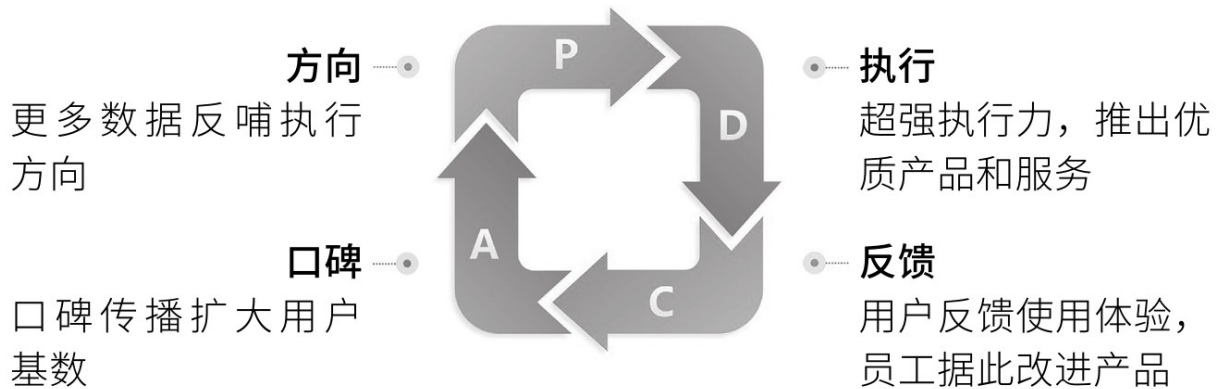


图3-2 执行力—口碑的正向循环

由于有了超强的执行力，小米能快速推出产品。用户在使用之后，又会积极反馈使用体验。无论是对产品的称赞，还是对某些细节的不满，都会成为宝贵的资料，使得小米能不断优化产品和服务，进一步提升口碑。

良好的用户体验，使得小米的品牌知名度迅速提升，用户基数不断扩大，让小米积累了海量的数据。这些数据涵盖了用户的使用习惯、偏好等。依据这些数据，小米能更加准确地洞察市场趋势，从而进一步强化执行力。

可见，执行力与口碑，是会相互促进的。

### 小米启示录

我们可以清晰地看到，小米的成功是建立在强大的执行力上的。基于强大的执行力，小米建立起了良好的口碑。雷军所倡导的“口碑就是最好的营销”的理念，也是通过小米团队强大的执行力得以落地生根。

## 互联网七字诀之“快”

在互联网时代，市场机遇稍纵即逝，唯有保持快速的响应速度，才能确保执行迅速落地，进而在竞争中占据先机。正如那句：“天下武功，无坚不摧，唯快不破。”相反，面对竞争时表现得决策迟缓、行动拖沓，就算手上把握着先机，也会被对手一步步超越。

### 眼光要毒，执行要快

在工作中，执行力的一个体现就是“快”。从决策开始，到制订计划，再到具体做事，都需要快速的执行力。这是非常关键的，因为它能将复杂的想法迅速落地，变成实际成果。

很多公司之所以能胜出，往往并不是因为他们的规模有多大，而是执行力很强。值得注意的是，大公司的执行力，很多时候反而不如小公司。因为企业发展到一定规模后，在管理、运营等方面会出现一系列问题，这些问题会影响企业的效率和竞争力，这就是“大公司病”。

小米是互联网科技公司，在执行力上有着无与伦比的优势，这也是互联网的一大特点。小米必须保持极快的执行力，才能在中市场中生存下来。

2020年8月，雷军在抖音尝试了直播带货，销售额高达2.1亿元。其中，有一款98英寸超大屏电视，雷军一晚上就卖出去1660台，比很多网店一年的销售量都多。

在那次直播中，有人问小米为什么要做98英寸的电视？雷军认真地解释了其中的缘由。

2019年，丁磊在一次吃饭时，突然对雷军说：“雷总，你能不能帮我做一批超大尺寸的电视机，比如100英寸左右的。”

在此之前，雷军还没有这个想法，因为他觉得，100英寸的电视太大了，当时市面上的同类产品，价格普遍在几万甚至十几万元，就算做出来，也很难卖得出去。于是，他问丁磊，为什么要做这么大的电视。

丁磊说，他并不是要做家用电视，而是想把它放在办公室里，做视频会议、PPT演示。

雷军恍然大悟，这确实是一个很好的想法。于是他迅速做出立项，并且组建专业的电视研发团队，在短时间内确定了优化方案。他们从硬件和软件两方面着手，硬件方面与众多供应商进行谈判，软件方面则参考了手机的MIUI系统，做出了很多语音交互功能，让用户能更便捷地使用产品。

仅仅5个月后，小米完成了自己的新产品——98英寸，定价19999元的大电视，成为小米“高端产品大众化”的又一款爆品。

## 执行力需要一种全新的思维模式

所谓的执行力，并非简单的快速行动。事实上，在员工的行动能力上，大多数企业的差距并不大，他们之间的差距，更多地体现在管理和思维上。有效管理，以及创新思维的企业，能从新的视角看待工作，主动探索更优的解决方案，提升执行效率与质量。而思维固化的企业，员工习惯按部就班，即便面对新问题、新挑战，也缺乏突破常规的勇气与能力。

2011年，微软的高管与雷军会面，并向雷军请教了一个问题：为什么小米的MIUI能每周更新？

微软高管之所以这样问，是因为微软的用户遍布全球，装机量又特别大，一旦出现失误，会影响非常多的用户，因此微软系统的版本更新时间特别长。即便在2025年，Windows11的更新周期也只能做到每月安全更新，以及年度功能更新。

雷军的回答很简单，MIUI做了两个分区：系统存储空间和内置存储空间。这两个分区分别承担不同职能，系统存储空间负责存放系统的核心文件与关键配置，保障系统的正常启动与运行。内置存储空间负责用户数据，以及可更新的系统组件。一般小米手机会同时安装两套系统，如果系统更新失败，就会自动退回到前一个版本。这样一来，手机的基本功能仍然能使用。

这个方法在技术上并不难实现，难的是思维上的创新。如果没有这种新思维，小米员工的工作效率肯定会大打折扣，执行力也就无从谈起了。

### 小米启示录

执行力的特点就是快，快速行动是决定成败的重要因素。小米员工的执行力，并非全部依靠员工个人，而是从决策到执行，再到思维的创新能力，环环相扣，形成了一整套的高效运作体系。

## 往前冲，但要控制好节奏

执行力是成功的前提，然而空有执行力，一味地猛冲，不懂得控制节奏，也未必是件好事。合理控制步伐，张弛有度，才能走得更稳，成为笑到最后的那个人。

### 冲刺的时候，也要注意节奏

“往前冲”和“控制节奏”看似矛盾，实则是执行力的双翼。缺乏冲劲容易停滞不前，但若忽视节奏，可能陷入低效工作，甚至身心透支。偶尔停下来休息一下，放空一下大脑，然后仔细想想，接下来的道路应该怎样走，会让工作事半功倍。雷军的经历，便是对这一理念的生动阐释。

在第一次创业失败后，雷军入职过金山公司。当时，金山公司创始人，号称“中国第一程序员”、WPS之父的求伯君，很看好雷军的前途，向他发出邀请。于是，雷军成为金山的第6号员工。雷军从程序员一路拼搏至CEO，他和团队一起，与微软展开竞争，成功地占据了一席之地。

然而，人生不可能总是一帆风顺，挫折会在不经意间再次到来。1995年，雷军亲自领导的“盘古组件”开发，因为没有充分调研市场需求而失败。这次失败对雷军打击很大，他没有想到，自己这么努力地工作，把团队的执行力几乎发挥到了极致，却依然失败。

此时，雷军终于意识到，光有执行力是不行的。作为一个管理者，更重要的是眼界和方向感，他必须冷静下来。因此，他主动请辞，休假半年。在这段难得的闲暇时间里，雷军重新审视公司的发展战略。他意识到，金山需要进行战略转型，从单纯的软件产品开发，向多元化的业务模式拓展。于是，回到公司以后，他开始有条不紊地布局，逐步推进公司在办公软件、游戏等领域的发展，使得金山得以稳健前行，避免了因盲目扩张而可能出现的危机。

### 快是准则，而非目的

金山的工作经历，给了雷军很多启发，让他在以后的工作中，能更从容地面对各项挑战。以造车为例，汽车行业是一个资金投入大、竞争十分激烈的行业，对从未涉足过汽车制造的小米来说，这无疑是一个巨大的挑战。然而，雷军没有后退，亲自上阵，从设计到研发、生产、营销、售后，将团队的执行力发挥到了极致。

汽车研发需要长期的投入和精心的布局，才能将潜在的风险尽可能地消除掉。因此，雷军严格把控节奏，带领团队反复打磨产品，从厂房建设到供应链对接，从车身设计到内饰布局，从动力性能到智能系统，都力求做到尽善尽美。他非常明白，做产品必须将口碑和质量放在首位，而不是盲目追逐表面的速度。

提高执行力，为的是更快速地完成任任务，但这并不意味着我们可以盲目行动。往前冲，以一往无前的态势去攻克目标。控制节奏，则需要掌控节奏，避免过度激进或懈怠，实现高效、稳健地推进。

用一个成语来形容——张弛有度。

### 小米启示录

执行力强，意味着工作能更快地完成，但这并不代表可以摒弃耐心。“冲”与“稳”缺一不可，在重大节点上，更要放慢脚步，深思熟虑后再行动。只有战略方向正确且稳健，战术执行上的快才能发挥最大效能。把工作又稳又好地完成，同样是一种优秀的执行力。

## 用文化作桥梁，实现全球化扩张

人与人之间的沟通，依靠的不仅仅是语言，更多的是文化层面的交流。语言固然是传递信息的重要工具，但文化却能为我们展现更深层次的交流。很多中国企业在出海时，往往是中国的团队讨论完了，做出决定以后，再去找外国的员工执行，不听取他们的建议，也不跟他们讨论战略是否可行。现实证明，这种做法是不可取的。

### 企业出海必须依托于文化

众所周知，世界各地的文化，有很多不一样的地方。当企业出海时，这些文化上的差异，既有可能成为前行的阻碍，也有可能帮助企业获得更好的发展。关键在于，企业用什么样的态度去对待文化差异。

从市场洞察力方面来说，如果企业出海过程中的各种决策完全由中国团队全程主导，不与当地员工交流，可能会因为信息滞后、理解偏差，导致推出的产品或服务与当地市场需求脱节，难以在激烈竞争中立足。

从执行力层面来说，不同的文化环境，肯定会对公司内部的沟通、协作带来阻碍，导致团队的执行力无法有效发挥。比如，某些颜色在一些国家象征着吉祥，在另一些国家却可能代表着厄运，如果不能事先了解这些内容，很容易引发当地用户的反感。

因此，企业出海时必须重视文化层面的工作。如果缺乏对不同文化的理解，团队内部极易产生矛盾与冲突。相反，开展跨文化培训，就能让员工了解彼此文化的特点，使团队成员能相互欣赏、优势互补，从而提升团队整体的执行力。

### 小米的出海战略

小米从2014年开始了全球化战略，首站选择了印度市场。这是一个庞大的市场，也是一个竞争激烈的市场，全球众多手机品牌都希望能从中分一杯羹。

在产品策略上，小米复刻了其在中国市场的“性价比”打法，凭借高性价比的产品迅速吸引了当地用户的关注。比如，针对印度用户对长续航的需求，小米团队迅速推出了多款大电池容量的手机型号。

在文化上，小米则充分尊重当地的文化。比如，印度的宗教文化浓厚，因此小米在手机配色选择上，加入了一些具有吉祥寓意的色彩，以便迎合当地的文化习俗，拉近与用户的距离。此外，雷军还任用印度本地人担任首席运营官、首席营销官等，

并且与当地的知名代理商合作，给了他们很大的自主性。在他们的帮助下，小米有效解决了很多难题，快速将产品铺向印度各地。

2015年4月，雷军亲自飞往印度首都新德里，在那里召开新品发布会。在这次发布会上，雷军用口音浓重的英语，向当地用户热情地宣传小米的产品，而那句“Are you OK”也被网友改编成歌曲，上传到网络上，迅速引起了一股热潮。此后，“Are you OK”也成了雷军的一个标志性符号（图3-3）。



图3-3 网友制作的Are you OK视频切片

正是因为小米充分尊重当地文化，小米在印度市场得以飞速发展，到2017年第三季度时，小米在印度的市场份额达到了26.8%，首次成为印度市场出货量排名第一的智能手机品牌。

后来，小米又陆续进入印度尼西亚、巴基斯坦、阿联酋、越南，以及俄罗斯、西班牙等欧洲国家。小米延续了在印度市场取得成功的经验，采用“总部指导+本地独立”的模式，解决了跨文化交流可能产生的诸多问题，逐步在全球市场上树立起自己的品牌形象。

### 小米启示录

从小米的出海经历，我们可以看到文化在企业扩张中发挥的巨大作用。企业与当地合作伙伴交流时，必须尊重文化差异，寻求利益共同点，践行中华文化一贯倡导的“尊重差异、求同存异”的理念。

## 面对危机，领导要冲在第一线

互联网时代，比拼的就是速度，市场瞬息万变，容不得企业慢悠悠地发展，在面对危机时尤其如此。领导必须冲在第一线，才能保证团队战斗力。领导冲在第一线时，能迅速做出决策，减少信息层层传递造成的时间损耗，还能极大地鼓舞士气。这既是领导的责任所在，也是企业转危为安的关键。

### 巅峰的下一秒，可能就是低谷

小米的发展不是一帆风顺的，它经历过很多次挫折和失败。

早期，小米凭借“性价比”战略，收获了大量用户。从2011年8月正式发布小米手机，到2014年狂卖6112万台手机，小米登顶国产智能手机第一的宝座，只用了三年时间。与此同时，小米还完成了新一轮融资，450亿美元的估值让小米风头无两。

此时的雷军意气风发，他在给员工的公开信中说：“我们从行业的追赶者，变成了被全行业追赶的对象。”

俗话说：“人无远虑，必有近忧。”公司的快速发展，固然让雷军十分高兴，但他也隐隐地产生了一种不安。繁荣过后，必会迎来更大的挑战。小米发展得太快了，快到让人难以相信，那么接下来它会面临什么样的挑战呢？

然而，小米的快速成长优势，也逐渐束缚了其发展。当用户对手机的需求从单纯的性价比向品质、品牌形象等更高层次迈进时，小米却陷入了“性价比+网络营销”的陷阱，一方面是向中高端市场进军时困难重重，另一方面是华为、OPPO、vivo等友商品牌在线下渠道急速推进，市场份额逐渐超过小米。

2015年，小米手机的销量开始下滑，一度掉出市场前五。与此同时，小米在国外市场又深陷专利诉讼的困扰，这不仅扰乱了小米在发展中市场的部署，也延缓了小米进军欧美市场的进程。此后，小米陷入长达两年的低迷期（图3-4）。当时的媒体称，这是小米“神话破灭的节奏”。这下雷军急了，他知道，再不做调整，公司恐怕很难生存下去了。因此他决定亲自出马，带着小米全员死磕。

单位：万台

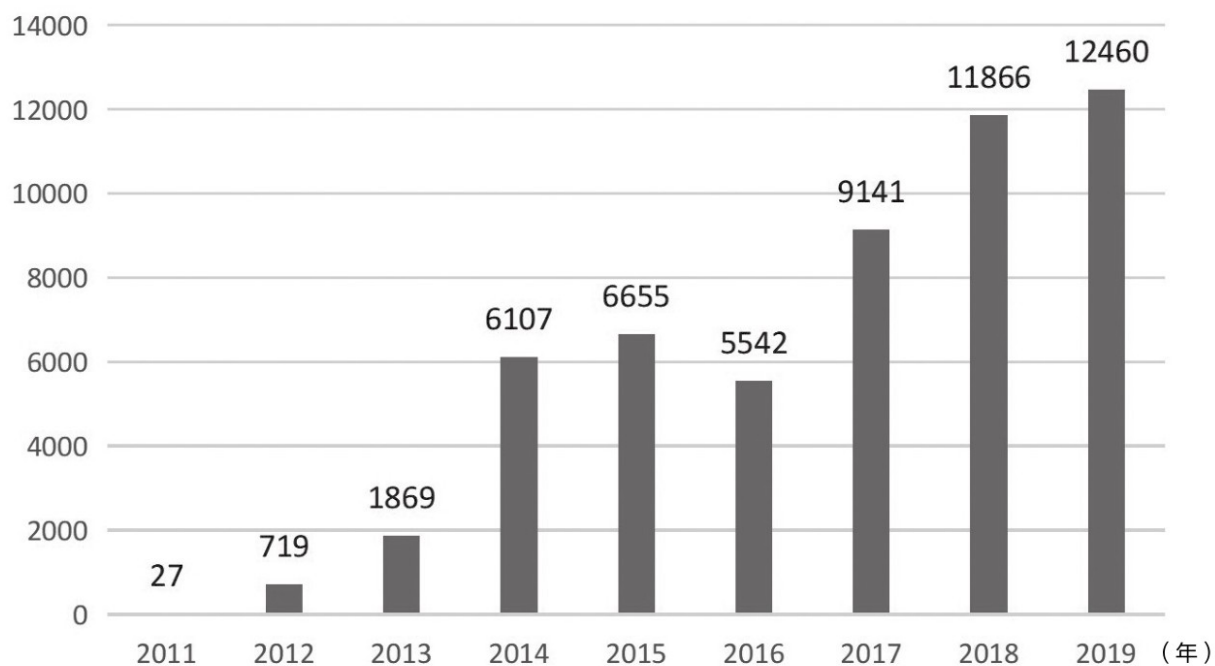


图3-4 2011-2019年小米手机的出货量变化

## 面对危机，必须深入一线

如何真正做到深入一线？关键在于身体、大脑、心灵都深入一线。

首先是“身”在一线，即要亲身参与。雷军亲自上阵，狠抓供应链管理，以便给营销模式补课。此前，小米因为供应链的问题，经常出现产品缺货的情况，非常影响用户体验。雷军亲自与各大供应商谈判，重新梳理合作流程，建立了更加紧密稳定的合作关系。同时，优化生产体系和物流配送体系，逐渐提升了产量，使得产品能及时送到用户手中。

其次是“脑”在一线，即要亲自做决策。雷军对市场做了全面调研，他和团队走进各大手机卖场，观察用户的喜好，与销售人员进行深入交流。通过这种方式，小米全面梳理了友商的产品优势和自家产品的短板。接着，雷军组建了多个攻坚小组，加大研发投入，提升产品品质，在性能、拍照、设计等方面进行了全面升级，试图摆脱对性价比策略的过度依赖。

最后是“心”在一线，即要和一线员工心连心。雷军多次组织内部培训和分享会，提升员工的能力，还设立了丰厚的奖励机制，让优秀的员工劳有所得。在雷军的带领下，团队成员士气高涨，企业发展形势开始朝着好的方向转变。

## 小米启示录

小米作为一家年轻的公司，雷军是公司绝对的核心力量，试想一下，如果雷军没有亲自上阵，小米的命运或许截然不同。首先，小米成立时间很短，在生死存亡之际，团队成员能同心协力吗？倘若管理决策层陷入混乱，那么基层员工的执行力又从何谈起呢？如此一来，小米恐难在两年内走出发展低迷，甚至可能会直接出局。因此，雷军必须走到一线，亲自指挥作战。

## 第4章

### 创新是小米必须坚守的信条

我们身处一个瞬息万变的时代，科技发展一日千里，企业面临着重重困难与挑战，但同时也迎来了前所未有的发展机遇。此时，唯有坚持创新，才能在时代浪潮中抓住机遇。从移动互联网，到生态链，再到人工智能，小米之所以能紧跟科技变革的浪潮，依靠的正是开拓创新的奋斗精神。

## 不走捷径，全力以赴地研发核心技术

核心技术是企业的生命线，是企业在激烈市场竞争中脱颖而出的法宝。尽管研发核心技术之路困难重重，不仅需要大量的资金，还需要投入巨量人力和时间，但这是一场必须打赢的战役。如果企业一味地走捷径，企图通过模仿、购买其他公司的技术来发展，短期内或许能取得些许成果，但从长远看，肯定会受制于人。

### 投资核心科技，并非一时兴起

很多人对小米存在误解，以为小米只是依靠雷军的营销，才做到今天的规模。实际上，作为一家科技企业，小米对核心技术极为重视。技术出身的雷军，深知在竞争激烈的科技领域，唯有掌握核心技术，才能实现企业的长远发展。

在发展的过程中，小米也曾不止一次地因为核心技术而遭遇危机。

2014年，小米手机进入印度市场，很快就迎来了爱立信的当头棒喝。爱立信指责小米侵犯了专利，并且向印度法院提起了诉讼，要求停止小米手机在印度的销售。随后，小米获得了印度法院颁发的“临时许可证”，可继续销售基于高通处理器的手机，但禁止销售内置联发科芯片的手机。面对困境，小米积极与竞争对手进行谈判，最终在2019年才达成全面和解。

2015年，小米陷入了另一场危机中。当时小米向三星采购手机屏幕，对其依赖度较高。有一次小米的供应链团队，与三星公司的某位高管产生冲突，事后三星公司竟然拒绝向小米供应屏幕。面对这一“卡脖子”的行为，雷军不得不亲自出面，才将事件平息。

可见，在商业领域中，没有核心技术，企业随时都有可能碰壁。

### 巨量投入，带来丰厚的回报

一系列的事件，让雷军更加坚定了投入科技研发的决心。此后，小米大力投入研发资金，组建顶尖科研团队。从澎湃芯片的持续迭代，到影像技术的重大突破，再到充电技术，小米逐渐掌握了众多核心技术。数据表明，小米在过去的十年中，逐渐增加研发经费的投入，预计2025年将投入300亿元（图4-1）。

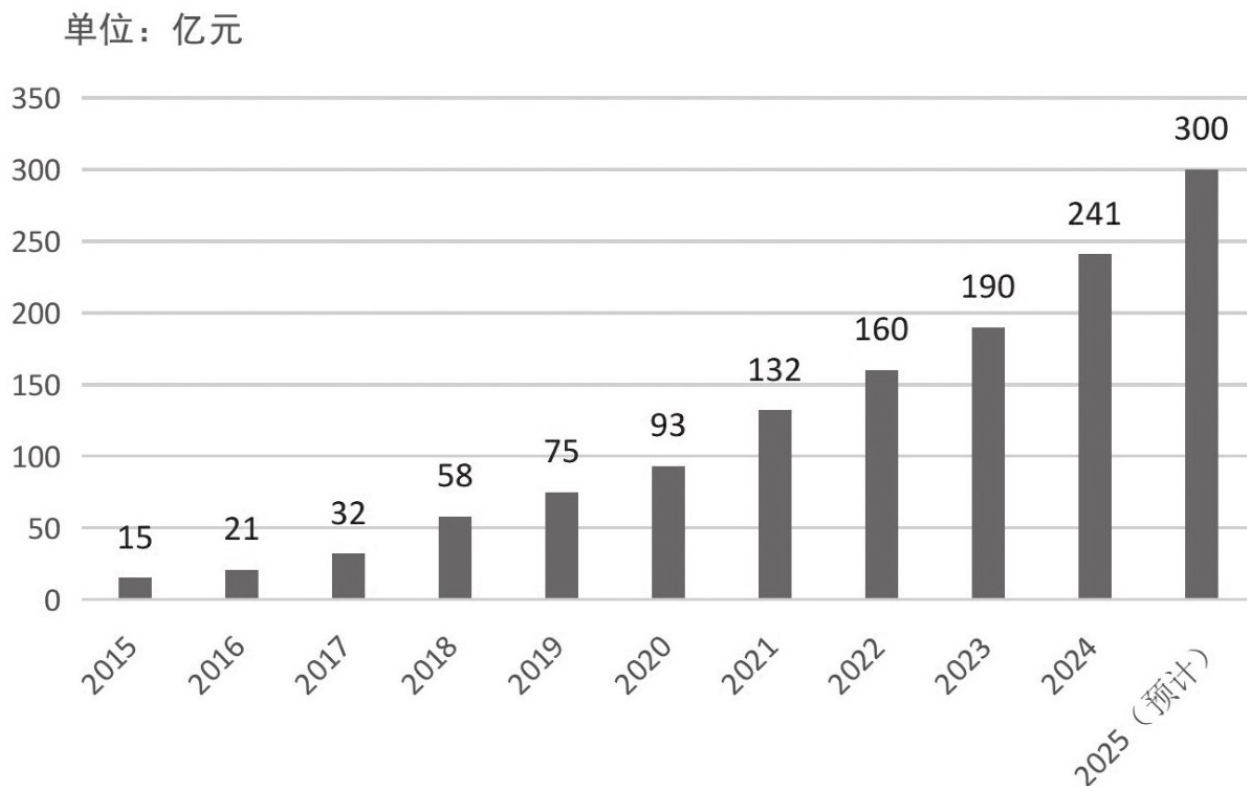


图4-1 小米近十年研发经费（2015-2025年）

巨额研发投入，带来的是丰厚的回报。如今，小米的技术研发覆盖范围广泛，主要包括5G移动通信技术、大数据、云计算、人工智能、芯片、操作系统、影像技术、快充与电池技术等12个技术领域，总体细分领域达到99项。

通过全面的技术布局，小米在多个领域取得了显著的成果。2012年，小米拥有的专利只有35项，2024年小米的PCT（Patent Cooperation Treaty，专利合作条约）专利申请量达1889件，跻身全球专利申请人Top10榜单，与华为、京东方、宁德时代一起，打破了欧美国家的垄断格局。

小米全力以赴研发核心技术的成果不仅体现在产品性能的提升上，更体现在品牌形象的塑造和市场份额的扩大上。用户看到了小米对技术的执着和用心，对小米品牌的信任度不断提高。在国内市场，小米手机凭借其出色的技术实力，赢得了众多用户的青睐。在国际市场，小米也以技术创新为驱动，逐渐打开局面，成为全球知名的科技品牌。

值得一提的是，当小米在自主研发的道路上越走越顺利时，合作者也会主动找上门。2025年3月，三星电子会长李在镕，来到了小米的汽车工厂，主动寻求合作。双方的地位发生了戏剧性反转，这何尝不是一次成功的逆袭呢？

## 小米启示录

作为一家科技企业，必须走上研发之路。一方面，在竞争激烈的市场中，如果不重视研发，企业就无法掌握主动权；另一方面，用户需求也能促使企业走向研发。只有通过研发，才能深入了解用户痛点，开发出更契合用户需求的产品。

## 小米的工程师文化与极客精神

是指贸易（外贸—流通环节）→工厂（生产环节）→技术研究（科研环节），即市场流行或者需求什么企业就生产什么，企业的技术研发方向以市场需求来驱动，市场摆在第一位。

在科技创新占据主导地位的时代，工程师文化和极客精神的重要性正在日益凸显，它们为产品研发、技术突破注入源源不断的动力。与之形成鲜明对比的是，很多传统企业依旧延续了传统的“贸工技”<sup>②</sup>的路线，他们的研发模式多以模仿为主，或许会在某个时间段占据领先地位，但无法在核心技术方面取得突破，容易在激烈的市场竞争中失去优势。

### 技术创新是小米的底色

雷军创立小米时，就非常重视工程师文化和极客精神，他亲自找了很多精英人才，这些人才对技术有着近乎痴迷的热爱和追求。公司内部弥漫着浓厚的创新氛围，员工们勇于挑战行业传统，追求极致的产品体验。因此，在小米创立早期，用户便发现，这家公司和他们以往看到的公司都不一样，总是能在很短的时间内就做出诸多创新功能和设计。

在小米的办公环境里，工程师被赋予了极大的自由度与话语权。雷军曾说：“小米最宝贵的财富是人。”这种理念贯穿于企业运营的各个环节。从产品研发初期，工程师就深度参与决策，他们的专业意见能直接影响产品的功能设计与技术路线。比如，在小米手机的研发过程中，工程师团队主导并优化了手机的快充技术。为了实现更安全、高效的充电体验，他们日夜钻研，不断测试不同的充电方案，经过无数次的实验与改进，最终推出了具有突破性的快充技术，让用户在短时间内就能为手机充满电量。

出于职业的特点，工程师天生就喜欢研究新技术和新产品，这就是极客精神。所谓的极客精神，就是对创新、技术和审美的无限追求，精益求精。尤为值得称道的是，小米不仅重视员工的极客精神，还吸引了很多有极客精神的用户。比如，在小米社区，用户可以提出对产品的改进建议，而小米的工程师则会亲自与用户交流，这让小米社区成了极客精神的乐园。

### “百万美金技术大奖”

雷军对工程师文化和极客精神的重视，并不是说说而已，除了赋予工程师基本的奖金和分红以外，公司内部还单独设立了技术大奖，其中最典型的奖项是“百万美金技术大奖”。这是小米内部级别最高的奖项，获奖的工程师团队将获得价值100万美元的股票RSU（受限股票单位）作为奖金。

2025年1月7日，雷军发了一条微博，宣布了获得2025年“百万美金技术大奖”的项目是“小米超级电机V8s”。

在此之前，这个奖项已经举办了五届，中奖的项目分别如下：

2020年，第一届大奖获奖项目是全球第一款环绕屏手机MIX Alpha。

2021年，第二届获奖项目是小米120W有线秒充技术、MIUI隐私保护。

2022年，第三届获奖项目是CyberDog铁蛋四足仿生机器人。

2023年，第四届获奖项目是“小米×徕卡影像”项目。

2024年，第五届获奖项目是“一体化大压铸技术”与“小米澎湃OS”两项。

小米对技术研发的态度是：“以前工程师都是幕后英雄，但小米要让他们成为最耀眼的明星，要让工程师的技术、成果被更多人看到，给工程师探索的自由，来激发全体技术人员的创新活力。”

## 小米启示录

孔子说：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”一个热爱技术的人，面对复杂的技术难题，不会感到枯燥和疲惫，反而会激发起内心的求知欲和胜负心，主动投入大量时间和精力钻研。就像小米的工程师，正是出于对技术的热爱，才能不断地做出让用户尖叫的产品。

## 聚焦用户价值，避免“自嗨式创新”

在如今的中国市场，创新已经成为共识，几乎所有企业都想通过创新占领市场。然而，创新往往面临着风险，因为创新意味着不断试错，其结果可能是成功，也可能是失败。在形形色色的创新尝试中，有一种极具迷惑性且危害颇大的创新模式，那便是“自嗨式创新”。

### 围绕用户价值做创新

所谓“自嗨式创新”，就是过于关注自身的想法，却忽视了创新的根本——用户真正需要的是什么。比如，某汽车厂商，耗费巨资研发出了一项技术，能让汽车的操控性能更好，于是将它用在了新产品上。然而，这项新技术的缺点也很多，导致汽车的内部空间、续航等指标大幅下滑。但在实际市场中，大部分用户除了看重操控外，还会关注汽车的内部空间、舒适性、续航能力以及价格等因素。这样的产品，未必真的符合用户的需求，很难取得预想中的成绩。

与之形成鲜明对比的是，聚焦用户价值的创新往往能取得非凡的成功。小米自创立以来，始终将用户价值放在创新的核心位置。在手机领域，小米深入调研用户需求，发现大众对高性能且价格亲民的手机有着强烈的需求。于是，小米通过优化供应链、采用线上直销等方式降低成本，推出了一系列性价比极高的手机产品，迅速在市场中崭露头角。

在智能家居领域，小米也是遵循同样的原则。小米推出了很多智能家居设备，比如电灯、空调、电视、路由器等，它们都有一个共同点：用户只需要一部手机，就可以通过米家App轻松控制设备（图4-2）。这种智能家居解决方案，无疑会让用户的生活更便捷。

## 探索 我的智能

### 不错过门铃

1万人已使用



### 回家光照

1万人已使用



## 日常生活

全部 >

### 离家

1388万人已使用



### 回家

880万人已使用



## 灯光照明

### 人来灯亮

29万人已使用



## 如何避免陷入“自嗨式创新”的陷阱

我们应该如何做，才能真正实现聚焦用户价值的创新，而不是“自嗨式创新”呢？

### 1. 深入的市场调研

我们需要全方位、多层次地了解用户的需求、痛点与期望。小米在这方面的经验十分丰富，他们构建了多样化的用户反馈渠道。比如，小米专门开辟了网上论坛，让“米粉”能畅所欲言，提出各种意见。小米的相关人员会根据用户的意见，对产品进行改善、优化，从而做出更满足用户需求的产品。

### 2. 评估创新成果

一项创新做成产品以后，我们还需要对它进行评估，看看它是否真的有前景。除了公司的内部人员以外，小米还会邀请专业的评测机构、KOL（行业意见领袖）等，提前体验产品。这些外部人士会从市场和用户的视角，提供许多专业的意见。然后，小米再根据这些意见，决定是否要使用创新的产品，或者对产品进行优化等，以避免因内部“自嗨”导致决策失误。

### 3. 保持敏锐的洞察力

在听取用户意见的同时，我们也应当有自己的主见，能看见行业发展的趋势。很多时候，用户未必了解行业的发展趋势，他们提出的意见或许只是基于当前的使用体验和已知的功能需求。如果企业仅仅局限于满足用户当下明确表达出来的需求，可能会错过一些重大的创新机会，无法引领行业变革。

### 小米启示录

企业在进行创新时首先就要考虑使用场景，要从用户的角度，去思考你的创新是否有价值。如果陷入了“自嗨式创新”的陷阱，即便投入大量人力、物力、财力，研发出新产品或服务也可能无法满足用户的需求，只会造成资源的浪费。

## 不成熟的创新需要慎重推广

对大多数普通用户来说，一件产品有没有创新，其实没有很多人想象得那么重要。创新本身并无绝对价值，真正的意义在于能否切实改善生活。比如，过度复杂的智能家居系统，有时会让用户手足无措，不知道该如何使用，凭空增加了使用难度，这种脱离实际需求的创新，就是不成熟的创新，不应该推给用户。

### 不成熟的创新，带来体验的下降

企业如果把不够成熟的创新过早地交到用户手上，只会给用户带来很多意想不到的麻烦。用户需要的是好用、实用、稳定的产品，而不是一堆搞不懂的新功能。

小米曾经设计过一款体重秤，团队原本想用市场上流行的ITO镀膜体脂测量技术，这项技术的创新点很好——一站上去就能测体脂。这种功能看上去非常吸引人，因为它仅靠一层镀膜就能实现精准体脂检测。但团队里有人提出质疑：这种技术真的好用吗？会不会测不准？

随后，团队进行了市场调研，他们发现使用了ITO技术的同类产品，不仅价格很贵，测量的数值也不准。如果把这样的产品卖出去，肯定会遭遇很多投诉。用户会说自己花了高价，买了废品。

最后，团队还是决定放弃“最新、最酷”的炫技思维，回归用户真实需求，只做成熟的普通产品。他们在设计上下了一番功夫，使得产品的颜值更高，价格也不贵，只有99元，但功能与市场上的同类产品相差不大。最终，凭借扎实的称重功能与高性价比，小米体重秤成为市场爆款。

### 判断创新是否成熟的四条标准

判断创新是否成熟，可以从技术可行性、用户需求匹配、生态适配性和风险可控性四个维度进行评估。

#### 1. 技术可行性

这是评价创新的前提，如果产品的功能都不稳定，无法支撑大规模使用，即便概念再新颖，也难以真正被用户接受。此外，技术层面的不稳定，会直接导致使用过程中出现各种问题，这不仅严重影响用户体验，还会降低用户对产品的信任度。比如，随着AI技术的持续发展，小米在澎湃OS2中推出全生态AI智能助手“超级小爱”，它是“小爱同学”全面接入大模型后的升级版本，在HyperAI系统的支

持下具备调动系统级大模型能力，为用户提供更主动、更拟人、更便捷的智能化服务。超级小爱整合了小米端云大模型矩阵、多设备端侧感知能力及跨端执行功能，实现了全局多模态交互，能够感知屏幕内容与外界环境，为用户提供更加自然的交互方式。

## 2. 用户需求匹配度

创新的本质是解决用户的真实痛点，而非单纯的技术炫技。如果只是在技术上实现了突破，但不能精准把握用户需求，最终做出来的产品也是不成熟的。只有紧密围绕用户需求进行创新，才能创造出真正成熟的产品。

## 3. 生态适配性

生态链是小米的一大战略，因此小米在做产品时，不会只针对该款产品做创新，还会考虑是否能融入生态链里。产品只有与现有的生态融合，才能降低用户的使用门槛，进而实现顺利推广。比如，用户的操作习惯、审美偏好、软硬件环境兼容等，这些都是产品创新过程中需要考虑的。

## 4. 风险可控性

在产品创新的过程中，还需要对安全、隐私、伦理等问题进行评估。比如，小米做了一款摄像头，为了避免用户隐私被泄露，小米采用了先进的加密技术，对视频流和音频流进行加密处理，从而确保只有授权用户才能访问摄像头。

## 小米启示录

不成熟的创新看似是企业追求发展的尝试，但从用户角度来看，实则是一场充满风险的赌博。企业若想真正通过创新赢得用户，必须摒弃急功近利的心态，在产品研发阶段投入更多时间和精力，确保技术成熟、功能完善，并做到宣传真实、负责。只有这样，创新才能真正成为提升用户体验、推动行业进步的动力，而不是让用户望而却步的“雷区”。

## 集中资源，聚焦核心产品的研发

研发需要高投入，但企业的资源是有限的，所以研发必须有重点。把优势资源集中起来，用最短的时间，把核心产品的各项研发打通，给企业打造一个超级长板，从而形成竞争优势，这是很多企业的共识。

### 集中优势兵力，饱和式研发核心产品

小米的研发策略，是将资源集中投入到最能推动企业增长的核心领域，减少非核心业务的资源浪费。这一点从他们的资源配比中就可以看出来。

小米集团2024年年报显示，截至2024年12月31日，其在智能电动汽车等创新业务方面的经营开支（经营开支包括研发开支、销售及推广开支和行政开支）为132亿元。

2024年12月31日，雷军在跨年直播活动中，讲述了自己造车的情况。他说，外界以为小米从造车以来总共投入了100亿元，实际上小米在汽车研发领域的直接投入超过了130亿元<sup>②</sup>，加上其他的间接成本，总共投入了300亿元。这笔巨额资金不仅涵盖了智能驾驶技术、智能座舱、电池技术等研发成本，还包括了工厂建设、员工薪酬等支出。

小米集团2024年年报显示，截至2024年12月31日，其研发开支约241亿元，相较于2023年的191亿元增加25.9%，这主要是由于智能电动汽车等创新业务的研发开支增加所致。

雷军对汽车的定位是“移动智能空间”，因此小米汽车的研发聚焦在五个核心层面：电驱系统、高压平台、超级大压铸、智能座舱以及智能驾驶（图4-4）。



图4-4 小米汽车的五大核心技术

## 1. 电驱系统

小米研发出了三款高转速电机：V6、V6s、V8s，实现了高达21000~27000rpm的转速，功率高达425kW，为汽车带来了澎湃的动力。

## 2. 高压平台

小米采用了800V碳化硅高压平台，以及CTB一体化电池技术，并且开创性地使用了电芯倒置技术、多功能弹性夹层以及极简线束等，使得电池的集成效率更高、更安全。

## 3. 超级大压铸

小米定制了整套的大压铸集群，完成了大压铸产业链里几乎所有环节的全栈自研，单台压铸机重达718t，锁模力高达9100t，使得车身结构更安全，大幅降低维修成本。

## 4. 智能座舱

基于小米澎湃OS，设计以人为中心的座舱交互架构，各个显示屏之间可以相互联动。软硬件的深度协同，使得车机更流畅，充满科技感。

## 5. 智能驾驶

采用端到端全场景智能驾驶的技术路线，未来可以将感知、预测和规划集成，通过大模型运算，实现车位到车位的领航能力，为未来出行提供更多可能性。

### 优势产品带动的品牌升维效应

有些企业什么都想研发，这就意味着力量被分散。实际上，唯有聚焦细分领域并做到最好，才能构建起坚不可摧的竞争护城河。

小米之所以要在造车上投入这么多资源，是因为雷军的野心不止于卖车，而是用汽车完成品牌的升维。在小米汽车的发布会上，雷军发布了一些参数对比：SU7 Ultra在纽北赛道的圈速，超过了老牌豪华汽车保时捷Taycan Turbo GT，成为“上赛最速量产车”。这个成绩的背后，是一组惊人的数据：1548马力三电机系统、1.98秒零百加速、350km/h极速，这些是此前中国汽车品牌从未做到的。然而，雷军依然表现得十分谦逊地说：“这不意味着我们就超越了保时捷，在我心里，保时捷依然是这个世界上最好的车，保时捷依然是我们学习的标杆！”

### 小米启示录

小米汽车的成功经验表明，在竞争激烈的科技行业，集中资源研发核心产品是企业实现突破与发展的重要路径。通过聚焦核心，企业能将有限的资源发挥出最大效能，在关键领域实现技术突破，打造出具有竞争力的产品，从而在市场中站稳脚跟并不断拓展版图，为企业的长远发展筑牢根基。

## 围绕主航道做跨界创新

如今，各个行业之间的界限正在变得模糊，跨界融合成为一种趋势。小米是跨界高手，通过创新性的思维，在众多传统行业里打下了市场份额。然而，跨界创新也需要保持谨慎，必须有边界感，不能盲目去做。

### 敢于跨界，但也有边界

有句话是：“打败你的不是同行，而是跨界。”跨界者能打破固有的思维，尤其是小米这样的厂商，对互联网的熟练运用，使得其能非常清楚地了解用户需求，这也是小米的强项。然而，对传统品牌来说，他们处于思维惯性之中，转型相对缓慢，甚至有的已经跟不上用户日益变化的需求了。

比如，在进军智能电视领域时，传统品牌还在延续硬件盈利的单一模式，软件方面做得很差。而小米沿用了手机时代“硬件+互联网服务”的策略，以极具竞争力的价格销售电视硬件，通过影视会员、游戏、应用商店等增值服务实现盈利。一出手就打得众多传统电视厂商措手不及。

但是，小米的跨界也是有边界的，并不是什么领域都去做。在产品方向上，小米的大战略是智能科技+万物互联，这也是智能科技产业融合发展的大势。因此，小米从最初的智能手机厂商，一步步跨界进入智能家电、智能汽车等领域。而那些与“万物互联”的大战略关联性弱、难以发挥自身技术和资源优势的领域，小米通常会谨慎选择。

### 围绕主航道的研发战略

小米的研发战略，是围绕公司的主航道，这样做的好处有很多。

首先，专注于主航道，小米能将资源集中起来，投入到核心技术领域。比如，手机芯片的研发、通信硬件的研发、智能算法的研发等。这些技术，涉及大量基础性研究，需要耗费很多资源。通过持续的研发投入，小米逐渐形成了自己的技术壁垒，确保不会在竞争中掉队。

其次，围绕主航道，能让新产品有更好的体验。比如，小米的智能家居设备，通常都会进行互联互通，用一部手机就能控制。跟传统品牌的产品相比，这也是一种创新，因为它构建了一种新的生态。

最后，专注主航道能给用户留下更深刻的印象。当用户一看到小米，就会想到各种电子产品。当他们想要购买某种电子产品时，也会第一时间想到小米。这种品牌效应，是很多厂家可望而不可即的。

### 小米启示录

创新是一件风险极高的事，盲目跨界投入研发，会导致企业的资源被无意义地消耗掉。长久来看，难以形成核心竞争力，这对企业来说是很不利的。围绕主航道，制定研发战略，才是一种明智的选择。

## 第5章

### 伟大的事业需要团队的力量

雷军曾说：“一个人走得可能很快，但一群人才能走得更远。”个人能力或许能在短期内实现突破，但伟大的事业往往需要长久地坚持，其间会遇到无数复杂的挑战，这需要我们凝聚众人的力量来实现突破。

## 雷军的“三板斧”：找方向、找人、找钱

2014年5月20日，第二届中国天使投资人大会在北京召开，雷军在大会上说，他曾经认真研究过阿里巴巴的创业史，从中学到了三点：“第一，任何一个大公司的成功，创业基础一定是巨大的市场需求；第二，要找一群超级靠谱的人；第三，相比同行，要有一笔永远花不完的钱。”找方向、找人、找钱，这就是雷军的“三板斧”。

### 找一个巨大的市场

创业的第一步，是知道自己要做什么，也就是找方向。市场越大，竞争者越少，就越有机会成长为优秀的企业。比如，在智能手机市场初现端倪时，乔布斯就凭借其敏锐的洞察力，预见移动互联网时代人们对智能终端的需求，带领苹果公司推出iPhone，彻底改变了手机行业的格局。

如果方向不对，那做什么都很吃力。雷军之前在金山工作，带领金山冲刺六次才上市成功。但是，当时的金山市值非常低。后来，雷军离开金山闭关三年，终于想明白了一件事，那就是顺势而为。此时，雷军也从乔布斯身上看到了方向，用互联网思维做手机。

### 找一群超级靠谱的人

“找人”是雷军“三板斧”中的第二板。在雷军看来，人才是企业发展的核心驱动力，一个优秀的团队是成功的基础。正如乔布斯所说：“我过去常常认为，一位出色的人才能顶得上两名平庸的员工，现在我认为能顶五十名。”

雷军在创建团队时，找的就是行业内的顶尖人才。他们来自行业内的顶尖企业，拥有丰富的技术和管理经验，他们愿意为打造极致的产品而不懈努力。这种招揽人才的标准，使得小米在技术研发、产品设计等方面始终保持领先优势。

### 有一笔永远也花不完的钱

“找钱”是企业生存和发展的关键，也是雷军“三板斧”中的第三板。雷军十分热衷于“找钱”，这从小米的几次融资历程中便能看出。

2011年，小米刚刚起步时，雷军凭借极具潜力的商业模式，成功获得晨兴资本等机构的多轮融资，募集到1000万美元的启动资金。这笔关键资金加速推动了小米

“硬件+新零售+互联网”三重生态模式的落地实施，为企业后续发展奠定了坚实基础。

2018年，小米在香港上市，首次公开募股便募集到370亿港元。另外，小米还通过发行中国存托凭证（CDR），实现境内外资本市场的灵活布局与高效运作，进一步拓宽了企业的融资渠道与发展空间。

2024年底，小米汽车的发展十分顺利，账上积累了1751亿元人民币，在国内所有的汽车企业中名列前茅，雷军也短暂地登上了中国首富榜，被网友戏称为“北京现金王”。然而，雷军没有骄傲，决定继续融资。2025年3月，小米集团的股价达到每股59.45港元，小米集团在港交所发布公告称，拟以每股53.25港元的配售价配售8亿股现有股份，预计筹资净额约为425亿港元（约合人民币397亿元），主要用于加速业务扩张、研发投资以及其他一般用途。这样做可以快速实现融资，高效率地筹措到经营资金，同时不减少主要股东持股比例——公司后续会再发行新股给原股东，原股东的持股比例通常不会明显降低。

雷军说：“不缺钱才好融资。”因为投资者在考量投资项目时，往往更倾向于那些财务状况良好的企业，这样风险会更小，收益也更稳定。

## 小米启示录

找方向决定了企业的成败，战略上的错误，会使得企业从一开始就走向失败；找人决定企业的上限，优秀的团队能发现机会、执行战略；找钱决定企业的下限，充足的资源是企业生存和扩张的保障。雷军的“三板斧”逻辑很简单，但执行起来很难，这需要我们在实际工作中不断学习、不断精进。

## 一定要找有共同愿景的人才

在创业的道路上，一个人的力量是有限的，唯有找到志同道合的伙伴，才能汇聚力量，共同创建辉煌的事业。和真正志同道合的人在一起，无需长篇大论地解释，一个眼神、一个动作，对方便能心领神会。这种默契并非刻意为之，而是因为大家目标一致、心意相通，成功自然也就水到渠成了。

### 为同一个梦想而奋斗

雷军在人才选拔上非常注重寻找怀有共同愿景的人。因为只有这类人才，才会对企业的发展方向和目标有深刻的理解与高度的认同，进而能将个人的职业发展与企业的长远利益紧密结合。比如，小米创立初期，其立志打造一家将软件、硬件、互联网融为一体的新型企业。为此，雷军从谷歌、微软、摩托罗拉和金山等顶尖公司寻觅人才。

当时，中国被誉为“世界工厂”，中国的产品给外界的印象还停留在廉价、低质的层面，人们希望中国能诞生像苹果、微软那样伟大的企业，做出伟大的产品去改变世界，实现从“中国制造”向“中国智造”的转变。雷军的梦想是“创办一家伟大的公司”，这也在无意间暗合了中国制造业的发展趋势。

1983年，乔布斯找到了百事可乐的总裁约翰·斯卡利，想让他加入苹果。乔布斯对他说了一句直击灵魂的话：“你是想卖一辈子糖水，还是想跟我一起改变世界？”

雷军对团队成员的许诺也是如此。当时，雷军还未成为创业大佬，能打动对方的，肯定不是金钱。只有认同这一愿景的人才，才愿意与他携手共进、全力以赴。那些来自顶尖外企的技术骨干，不仅被雷军描绘的美好蓝图吸引，更被他“用极致性价比推动科技普惠”的理念所打动。

这些人是名副其实的工作爱好者，他们会主动寻找目标。黎万强透露过一个小细节：2014年2月，小米网的团队搬进了北京清河的新办公室，他们把办公室打造得像画廊一样，用伦勃朗、草间弥生、梵·高、吴冠中等著名艺术家为会议室命名。除了用画作装点办公室以外，更重要的是，他们希望能像这些伟大的艺术家热爱创作一样，热爱自己的事业。

### 考察人才价值观

在找人才时，价值观也是必须考察的。价值观不是看人说什么，而是看他怎么做。

雷军说过一个故事。2015年时，小米遭遇了严重的供应链危机，这时有人向雷军推荐了某半导体公司的一位高管。这位高管的履历很亮眼，他曾经用四年时间将公司营收从900万美元做到4亿美元。

雷军很高兴，这样的人才正是他迫切需要的。两人见面以后，那位高管满脸得意，宣称自己拥有“把稻草卖成金条”的能力。仅仅这一句话，就让雷军相信，这不是他要找的人才。

雷军说：“你跟我们的价值观不符，我们不需要骗用户的人。而且关键是你的用户就是我，我跟他用黄金价买稻草？我今天创办小米，我不想做一个坑人的人。”

雷军要做的是以性价比战略实现技术普惠。赚钱是很重要，但前提是让用户能体验到科技的乐趣。“把稻草卖成金条”，本质上是想利用信息不对称，占用户的便宜。然而，营销可以说谎，产品的使用体验可不会说谎。在互联网时代，这种利用信息差赚钱的价值观，对小米这样的大企业是不可能长久的，唯有真诚才能走得更远。

## 小米启示录

雷军之所以要找有共同愿景的人，是因为这样的人能赋予组织强大的战斗力。当成员对共同目标达成一致并作出承诺，便会主动以主人翁的姿态投入到工作中，无需过多的督促与监督。此时，执行力不再是被动的任务执行，而是源于内心认同的自觉行动。

## 找人不是三顾茅庐，是三十次顾茅庐

很多人误以为只要开出高额的价码，就能招募到人才。其实，真正的人才选择企业时，考量的绝非仅仅是薪资待遇。他们更看重企业的发展前景、自身在企业内的成长空间、企业文化，以及能否在企业中获得尊重与信任。须知商场如战场，人才是核心竞争力。那些优秀的企业家，一定是极其重视人才的，他们会用十足的诚意对待人才，所以才能招募到一大批能征善战的精兵强将。

### 招募人才，不外乎一个“熬”字

《三国演义》中，刘备不惜屈尊降贵，连续三次拜访草庐，只为了请诸葛亮出山。雷军是个谦虚的人，他自认为比不上刘备，只能三十次顾茅庐。

雷军说：“如果找不到人，其实只有一个原因，就是没有花足够的时间！只要有足够的决心，花足够的时间，可以组成一个很好的团队。在小米创办的第一年，我花了80%的时间在招人。”

创立小米时，雷军找的第一个人就是林斌。林斌曾经在微软担任高管，跟雷军认识以后，两人长时间保持联系。当时，林斌正在考虑创业，想做个在线音乐公司。雷军说，别做了，跟我一起干点大事。于是，林斌成了雷军的第一个合伙人，小米的2号员工。

后来，雷军又陆续招募了黄江吉、洪锋、王川、刘德、黎万强和周光平，作为小米早期的八位合伙人，他们被合称为“小米八大金刚”（图5-1）。

**雷军**  
小米科技有限责任公司创始人、董事长、首席执行官。雷军全面负责本集团策略、公司文化及关键产品，并监管高级管理团队

**林斌**  
现任小米集团副董事长、执行董事及小米香港基金会理事长

**洪峰**  
曾任小米重庆小米消费金融有限公司董事长、天星数科董事长兼CEO

**王川**  
现任小米集团联合创始人、高级副总裁、首席战略官、北京瓦力网络科技有限公司法定代表人



**刘德**  
现任小米集团执行董事、联合创始人、高级副总裁及集团总干部部部长

**黎万强**  
中国第一代UI设计师，主导了MIUI系统、小米网的开发

**黄江吉**  
曾负责小米云、小米路由器、小米探索实验室等业务

**周光平**  
曾任职小米公司副总裁，负责硬件及BSP团队

图5-1 小米早期的八位合伙人

然而，招募工作并不顺利，雷军吃了很多闭门羹，在成功招募到林斌以后，他鼓足了劲继续招人，但他连续找了十个谷歌工程师，都被拒绝了。没有办法，雷军只好更卖力地招人。

他的具体做法是：先让HR提供意向人才信息的Excel表单，然后亲自打电话沟通、确定面谈时间。在这个过程中，被拒绝的情况时有发生，很多人甚至连面谈的机会都没有。如果对方愿意当面交谈，雷军就会跟对方深聊。

有一次，一个硬件工程师始终不同意加入小米。于是，雷军发挥“熬”字诀，一直跟对方聊，什么话题都能聊，就是不让对方走。一直聊到半夜十一点，对方才答应加盟小米。

## 看中了人才，就不惜一切代价

在创业早期，雷军的名气还远没有今天这么大，他能提供的待遇也不会比同行更高，他能做的就是给足对方诚意。

卢伟冰，曾是金立手机的高管，帮助金立成为国产线下强者。但由于很多复杂因素，金立公司陷入困境，卢伟冰被迫离职，自己创办了一家小公司。

雷军早就关注到卢伟冰了，眼看他走入困境，雷军以朋友的身份说：“我觉得你不应该在一个错误的方向上继续浪费时间了，还是加入小米吧。你的公司，我来收购。”如今，卢伟冰已经是小米手机部总裁，成为雷军的左膀右臂。

为了一个人才，收购一家公司，这样的大手笔雷军已经不是第一次做了。

2012年，小米收购了多看科技，王川成为小米的第八位联合创始人。

2014年，瓦力科技与小米的“米聊”业务团队组合，组建“小米互娱”，尚进成为小米互娱的总经理。

还是2014年，小米收购RIGO Design工作室，朱印成为MIUI和手机工业设计部的负责人。

这代表了雷军招人的一种理念：只要是看中的人才，就不惜一切代价。

### 小米启示录

雷军对人才的渴望，可以说是到了费尽心力的地步，为了招揽理想中的人才，他付出了无数努力。当然，雷军不会对每一位员工都这样做。如果说人才的评分标准是百分制，普通的基层员工是60分以上，那么作为集团创始人，雷军要找的就是90分以上的人，这样的人是稀缺品，需要花更多的时间和代价。

## 让每一位员工都成为小米代言人

在传统的企业里，员工往往被当成单纯的任务执行者，他们被称为企业的“螺丝钉”，几乎没有什么存在感。而小米采取了完全不同的做法，它为员工赋予了全新的身份，将员工从幕后推向台前，力求让每一位员工都成为品牌的代言人。

### 在微博办公的小米高管

作为一家科技企业，小米将互联网开放、自由、创新的精神发挥得淋漓尽致。这一点，从一众小米高管在微博上的表现就能看出来。

首先是小米创始人雷军，截至2025年7月，他在微博上有2600多万粉丝。他就像小米的“头部网红”，几乎每天都在微博分享小米的产品动态、技术突破，与粉丝热情互动。此外，雷军还时常分享自己在生活中的各种见闻，把微博变成了自己的微信朋友圈。

小米集团合伙人、手机部总裁卢伟冰，也是微博上的活跃者，截至2025年7月，其微博粉丝超过350万。他的微博内容，通常是介绍小米的新产品，以及手机行业的技术趋势、小米的产品布局等。他总能以通俗易懂的语言，让粉丝快速了解小米手机背后的技术逻辑。

小米中国区市场部总经理、Redmi品牌总经理王腾，截至2025年7月，其微博粉丝超过170万。由于他的形象更加年轻，因此与许多小米粉丝的互动氛围更好。他有时会科普一些产品知识，有时也会跟网友一起玩梗，让粉丝在轻松氛围中加深对Redmi品牌的印象。

此外，小米的很多高管、产品部门经理也已经开通了微博账号（图5-2）。

从目前的数据来看，微博不再是简单的社交平台，而是小米高管们的办公场所。他们在微博上了解用户的关注点，听取用户的建议。而他们同时也代表了小米的形象，以一种有血有肉的真人形象，让品牌变得鲜活。



小米



综合

Ai智搜

实时

用户

视频

图片

关注 +



筛选

精确查找你感兴趣的人



小米公司



小米科技有限责任公司

粉丝：1392.4万

+关注



小米澎湃 OS



小米澎湃 OS 官方微博

粉丝：1405.9万

+关注



小米

小米科技有限责任公司

粉丝：5万

+关注



小米洪锋

小米科技联合创始人洪锋

粉丝：457.1万

+关注



小米智能生态



北京小米移动软件有限公司

粉丝：216.9万

+关注



小米 MIX

小米科技有限责任公司

粉丝：262.3万

+关注

图5-2 小米在微博上的各类账号

## 员工也是品牌文化的传播者

普通的小米员工，在社交媒体上或许无法获得像小米高管一样高的关注度，但小米依然鼓励员工尽可能地扩大自身的影响力。这一方面能鼓舞员工参与企业品牌建设，另一方面也能让员工职业生涯走得更长远。品牌文化的传播不再仅仅依赖于营销部门或外部代言人，每一位员工都成为品牌形象的展示窗口。

无论是产品研发、用户服务，还是日常的社交分享，员工都能以个人的身份，在网络上为网友进行答疑解惑。比如，很多小米员工会在社交平台分享产品研发趣事、用户服务心得，这些真实鲜活的内容，让品牌形象更加立体、亲民。这不仅能激发员工的主动性与创造力，也可以让员工获得归属感。

### 小米启示录

小米把员工看作价值创造者，而非传统理念中的“螺丝钉”，这是对员工价值的认可与重视。在一个团队中，每个人的价值都是不可缺少的，只有认可每个人的价值，才能增强团队的凝聚力和战斗力，实现个人与团队的共同成长。

## 扁平化管理，解锁团队效率

管理对团队的重要性毋庸置疑，许多企业虽然招了很多优秀的人才，但是在管理上没有建立有效、科学的体系，导致企业陷入混乱。在决策上表现为流程烦琐、复杂，导致决策时间太长，错过市场机会。或者员工之间缺乏信任，沟通不畅，部门与部门之间，员工与员工之间，陷入内耗。

### 扁平化的优势：层级做减法，效率做乘法

许多传统企业的管理模式，仍然依赖于传统的“家长制”管理。在企业早期，这种模式有一定的合理性，因为创始人的眼界和经验，能帮助团队形成合力，迅速打开局面。但随着企业规模的扩张，其弊端也会逐渐暴露出来。最明显的缺点就是基层员工的想法得不到重视，导致决策缺乏足够的讨论和研究，很容易陷入经验主义的陷阱。

相比之下，扁平化管理更适合互联网时代的企业发展速度。

扁平化管理最大的特点在于组织层级更为精简，大幅缩短了决策层与执行层之间的距离。在传统管理模式中，信息传递需经过多个层级，不仅耗时耗力，还很容易出现信息偏差，因为一条命令层层传递，难免会出现信息缺失或理解不到位的情况。而扁平化管理打破了这一困境，员工能直接与高层交流想法和建议，让创意得到及时关注，问题得到迅速解决。

此外，扁平化管理还能消除部门间的隔阂，让各个部门之间的员工可以更自由地交流想法、分享经验。这样一来，企业内部就能形成开放、平等的氛围，大家一起朝着共同的目标前进。

### 小米的扁平化管理

作为一名优秀的管理者，雷军很明白，企业不能只会使用各类互联网软件工具，还得用互联网思维做管理，组织架构、企业文化都需要围绕此进行升级与迭代，以适应全新的互联网时代。因此，小米采用了扁平化管理。

在小米，雷军把组织架构分成三级：七位核心创始人是一级，负责统筹战略；基层员工是一级，负责具体事务；中间的部门负责人是一级，负责上下沟通。除七位创始人外，全员均为工程师身份，以此淡化行政职级概念。员工晋升不依赖头衔，而是以涨薪作为核心激励，这一设计可以让员工将精力聚焦于技术创新与业务突破，并营造出平等开放、专注务实的企业文化。

从小米办公室空间的布局，我们也可以看出这种架构的特色。产品、营销、硬件、电商等核心业务部门，分别处在独立的楼层，每层由一名创始人坐镇管理，确保决策指令一竿子插到底，极大提升执行效率。每个部门的结构，都相对固定，一般不轻易涉及新业务，确保业务结构的清晰明了。

至于雷军自己，他也没有闲着，他把80%的时间都用在参与产品会议上了。每周定期与MIUI、硬件和营销等部门的基层同事探讨产品细节。

## 小米启示录

扁平化管理是解锁团队效率的关键钥匙。它通过减少层级、提高决策效率、促进协作沟通，为团队注入了强大的活力与竞争力。在小米的发展道路上，扁平化管理发挥了巨大的作用，它使得小米的内部文化始终保持积极向上、勇于创新，能持续、快速推出符合市场需求的产品。

## 透明决策，充分发挥团队的智慧

在快节奏、高压力的商业环境下，许多企业老板仍旧守着传统的管理模式，遇到问题时就开个闭门会议，由几个管理层决定整个团队的发展方向。这种传统管理模式看似把控全局，实则阻碍企业发展，因为个人精力与认知始终有限，唯有主动释放团队成员的潜力，让他们都能参与进来，才能真正激发组织活力。

### 共创共识：尊重每一位员工的意见

人们对雷军的印象，大多是谦逊、有礼貌、待人和气，一副与世无争的样子，实际上雷军在工作时有截然不同的一面。他有着近乎严苛的工作态度，会反复推敲每一个参数、每一处设计，不放过任何一个瑕疵，几乎到了事必躬亲的地步。

雷军这么做是可以理解的，因为在创业早期，行业变化速度太快，再加上团队成立的时间不长，很多事情还没有稳定下来，雷军不得不亲力亲为，有时难免“乾纲独断”，自己一个人就把决策定下来了，员工根本没有机会开口。但作为一个管理者，这样的工作方式是不可能长久持续下去的，因为老板不可能去管所有的事情，必须学会让员工来帮忙。

因此，小米在日常管理中非常重视员工的意见，这一点甚至被写进了“小米价值观”中。

小米的价值观有八条，分别是和用户交朋友、工程师思维、主人翁精神、信任第一、共创共识、结果导向、坚韧乐观、持续成长。（见附录）

其中，对“共创共识”，雷军的阐释是：“与你直接相关的业务，你都有权参与并畅所欲言；团队中的每个重要决定，都需要大多数人支持；决策之后，充分沟通，让相关团队每个人知道为什么，并坚定执行。”

### 从“包产到户”，到“集体制”

当一个企业明确了战略定位、经营策略、近期以及中长期目标之后，接下来就要制定承接这些业务的规划，即构建与之相适应的组织模式、打造匹配的人才队伍等。而开展这些工作的前提是拥有合适的人才，毕竟巧妇难为无米之炊，这考验的就是团队吸纳和运用人才的能力。

该如何执行这个业务规划呢？小米采取的策略是汇聚集体智慧，这一点在小米的生态链发展进程中体现得淋漓尽致（图5-3）。

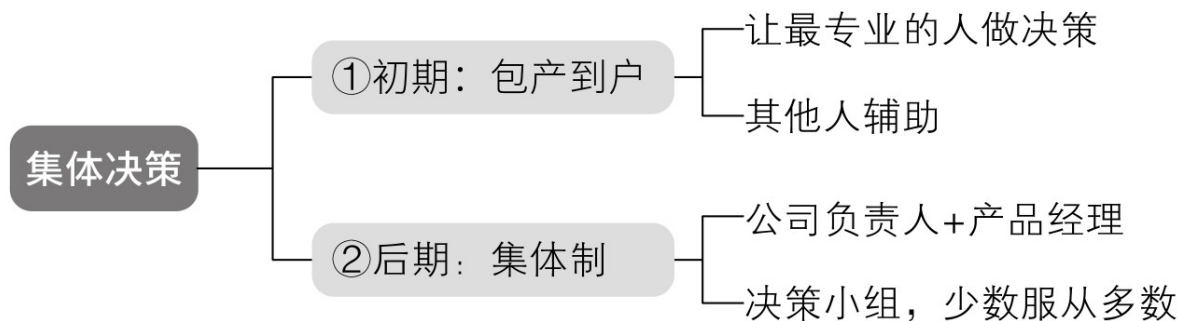


图5-3 小米生态链的决策模式

在小米生态链发展初期或项目开展第一年，小米采用“包产到户”的模式——每位工程师专门负责几家合作企业，由最专业的人员进行决策，并独自承担责任、享受荣誉，不过在奖金激励方面，这些工程师需要与团队成员共同分享。

这种模式的优势是决策效率大幅提高，能快速推动项目发展，缺点则是决策过程容易受到负责人个人能力和视野的限制，一旦负责人存在短板，可能会影响整个项目或公司的发展。为了避免这种情况，小米规定团队里的其他人负责从旁辅助，且团队内部没有严格的等级制度，每个人都能推开领导的办公室，直接表达自己的意见。

等到生态链发展到一定规模后，原本的管理模式已经不适用了，于是小米将其调整为“集体制”。小米会给每家生态链公司配备两个人。一个是公司负责人，主要对被孵化公司负责，着重考虑公司自身利益；另一个是产品经理，对小米负责，着眼于小米的长远利益。同时，在项目组中，第一负责人会与6位常委组成决策小组，决策遵循少数服从多数的原则。不过，一把手拥有一票否决权，但一年仅限使用1次。在这种模式下，项目若出现问题，集体共同承担责任；若获得奖励，大家也一同分享。

### 小米启示录

如今很多企业的一把手，在团队内部说一不二，几乎到了“一言堂”的地步。这表面上提升了决策效率，实则暗藏危机。唯有打破“一言堂”的局面，构建全员参与的决策机制，才能调动起员工的积极性。在一个大公司里，有才华的人很多，每个人都有自己的经验和视角。只有充分尊重员工意见，让他们参与决策，才能为企业的长期平稳发展铺路。

## 第6章

### 人才复利：打造可持续的竞争力

人才培养就像存钱赚复利，收益越滚越大，其本质是让员工与团队的价值随着时间而增长。真正优秀的企业，都会持续培养员工，让员工成为稀缺性的人才。小米从多个方面对人才进行培养，使得团队的整体战斗力持续上涨，这才是最划算的长期投资。

## 竞争力来自持续培养的“内生力量”

人才是企业内生动力承接者，而完善的人才培养体系则是激活这股动力的关键。那些卓越的企业，除了要积极从外部引进人才外，还极为重视公司内部的人才培养工作。相比之下，企业自主培养的人才具有诸多不可替代的优势。

### 小米的人才招聘体系

小米设置了人才策略组，负责为集团引进核心技术与战略岗位人才。其建立了校园招聘、社会招聘和校企合作项目在内的多种招聘渠道，并开展“未来星”、博士后工作站等顶尖人才招聘专项，旨在汇聚各方优秀人士、提高岗位与人才的匹配效率。

小米的人才储备体系，体现在招聘和培养两方面。其中，招聘分为社会招聘和校园招聘。

#### 1. 社会招聘

小米的社会招聘很严格，秉承着宁缺毋滥的原则。通常按照以下流程：简历筛选—组织初面（根据岗位需求不同，由HR进行电话面试或线下面谈）—复试（业务负责人面试，采用线下面谈或视频面试）。根据小米官方消息，2021年小米汽车业务招聘时，收到的简历超过2万份，但入职的仅有300余人。这一比例，使得小米几乎成为2021年最难应聘的公司。

#### 2. 校园招聘

小米的校园招聘是面向全球的，针对不同的人才需求设置不同的招聘模块（图6-1和图6-2）。



▲图6-1 小米校园招聘版块



图6-2 小米校园招聘流程

小米重视应届生招聘，坚持融入年轻血液。

小米2024年报显示，近年来，小米在南京和武汉落地了高校联合培养模式，通过实习培养以及入校培养（前置班）等形式，在12所高校共开办了22个班级。2024年，南京和武汉两地在小米讲师和导师的带领下累计有4000多位优秀学子深度实战C++、Android、JAVA等技术课程，为未来职业生涯打下坚实基础。同时，随着小米智能电动汽车业务的发展，小米启动了“小米全球校园招聘—科技体验展”SU7入校项目，在北京、上海、南京、武汉、西安、长春、杭州共举办八场活动，总参与人数达12818人。

在国际化区域，小米在新加坡、中国香港两地举办未来星技术沙龙，共吸引来自7所高等院校的255名应届优秀硕博同学到场，其中博士占比达65%。

2024年，小米集团新进员工14648人（该数据为2024年入职且至2024年12月31日在职的人数），并在全球人才吸引力、大学生喜爱度、员工欢迎度等维度的雇主评选中均获得认可，接连揽获十余项雇主品牌荣誉（表6-1）。

表6-1 小米2024年获得的雇主品牌荣誉

机构	荣誉
福布斯Forbes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中国年度最佳雇主</li> <li>• 中国年度最受员工欢迎雇主</li> </ul>
Universum <sup>①</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工科学生心中最具吸引力雇主TOP3</li> <li>• 理科学生心中最具吸引力雇主TOP6</li> <li>• 商科学生心中最具吸引力雇主TOP9</li> </ul>
领英LinkedIn <sup>②</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MostIn全球人才吸引力雇主</li> </ul>

## YOU计划：内部人才的梯队培养体系

除了招聘以外，小米还十分重视员工培养。小米坚持全方位、系统化地培养组织人才。其充分整合内外部优质教育资源，以业务整体及员工个人发展的需求为根本，开发了多元化的培训项目，打造了覆盖不同业务、不同层级、不同地区的人才培养体系（图6-3）。

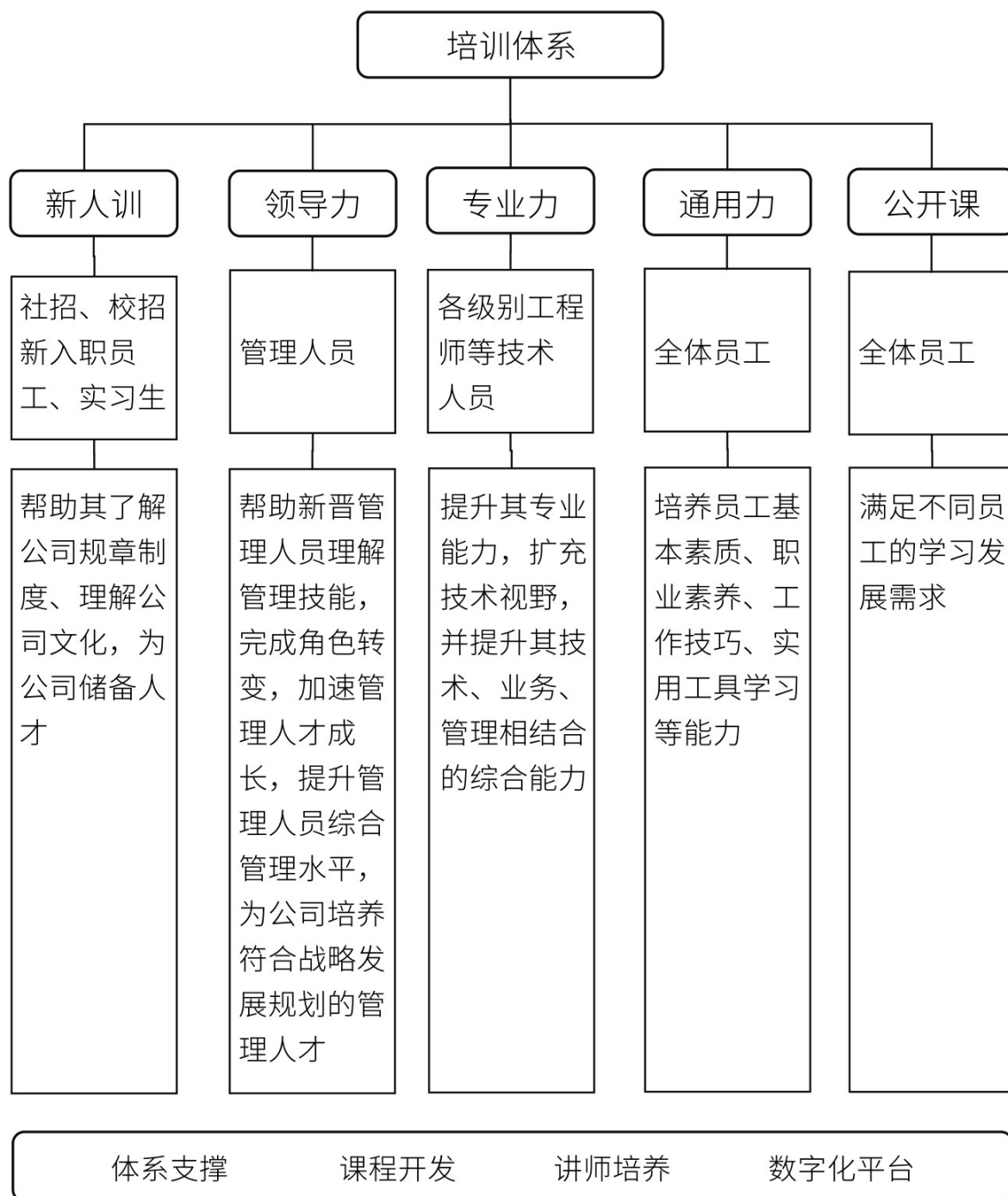


图6-3 小米员工培训体系

2019年，小米成立学习发展部（原名：清河大学），为不同层级、不同部门的员工提供丰富多样的线上和线下培训课程。

2023年，小米公布了“新十年的核心战略目标”，明确了“大规模投入底层技术，成为全球新一代硬核技术领导者”的战略目标，在此战略下，人才的重要性愈发突

出。如今，小米为不同群体量身打造了专门的培养体系——YOU计划，该计划旨在用5~7年的时间，将应届生培养成技术大咖或管理精英。“YOU”（Young、Outstanding、Unique）代表年轻、杰出和独一无二。

### 1. 繁星计划

繁星计划主要针对应届毕业生群体，小米精心设置了线下培训课程、Mini项目、大神讲堂等项目。通过“老兵带新兵”的制度，助力应届毕业生入职后能迅速熟悉公司情况，顺利融入工作。自2021年起，小米集团每年计划招聘数千名应届生，新人的成长对组织能力的提升和企业人才池的搭建至关重要。为帮助应届生完成从校园人到职场人的快速转变，繁星计划的重要性不言而喻。

### 2. TOP成长加速营

新人入职1~2年时，集团会开展TOP 100的晋级评定，选出其中的优等生，使其进入晋升快车道。

### 3. 星火计划

经过进一步选拔，选出TOP20的优秀者接受初级管理者培训项目——“星火计划”。该计划致力于助力应届生逐步实现向管理者的角色转变，培训内容不仅涵盖专业能力，还包括管理能力与制定策略能力等方面。

### 4. 火炬计划

入职3~4年，最终通过TOP20考核的人，将进入管理梯队，成为中级管理者。

### 5. 燃计划

入职5~7年，选出优秀者作为小米集团的总经理后备。

### 小米启示录

从小米的人才招聘和人才培养体系，我们可以看出，在大企业眼里，每一位新员工都是一座宝藏。招聘时，要精准筛选合适的人才；入职之后，要为他们提供充分的培养资源。虽然培养人才需要一定的投入，但从长期来看，通过内部培养成长起来的人才，对企业有较高的认同感和归属感，也更愿意长期为企业服务。

## 股权激励：让员工成为“时间合伙人”

在这个信息爆炸的时代，人们往往追逐短期利益，忽略了长期主义的价值。在企业里，老板与员工之间有时仿佛是对手关系，原因很简单：员工认为自己不过是在给老板打工，干多干少一个样，缺乏归属感，自然也就不愿意多出力，最终导致双方都无法受益。所以，我们需要转变思路，为员工搭建更广阔的发展平台，让他们意识到，努力工作并非仅仅是为老板创造价值，更是在为自己的未来拼搏。

### 打造利益共同体，与员工共同成长

小米的一大特色是合伙人制度，其中的典型代表就是创业初期的八位合伙人，他们共同支撑着公司从小到大稳步崛起。这是因为雷军深刻认识到，创业之路充满艰辛与不确定性，唯有将员工转变为合伙人，让大家紧密团结在一起，才能形成利益共同体，进而激发其更大的潜能。

对基层员工，雷军则给足利益，让员工跟着公司一起成长。因为雷军相信，企业管理的底层逻辑，本质是价值分配的博弈。老板喂员工吃“草”，只能得到绵羊式的员工；老板喂员工吃肉，员工才会变成狼。

雷军希望员工能持续成长，做长跑型选手，他在2024届小米应届生迎新典礼上说：“小米是一家不到15岁的公司，通往伟大的公司还有很长的路要走，这需要大家有超强的耐力和韧性，成为长跑型选手，无论顺境还是逆境，不要急躁和浮躁，在一个领域持续深耕，脚踏实地，努力成为全球顶级专家。”

投资大师巴菲特曾说：“复利是时间的魔法，耐心是最强的杠杆。”即学会发挥复利的作用，每次多进步一点点，长期坚持下去就会形成可观的收益。

雷军对员工的投资，也是一样的道理。他愿意花费大量时间和精力，为员工提供广阔的成长空间与学习机会。从定期组织的专业技能培训，到鼓励员工参与前沿项目的实践，每一次给予员工自我提升机会，都如同在为员工的能力加“利息”。一点点微小的进步，随着时间的推移，最后会形成巨大的复利效应。

### 股权激励，绑定人才

小米为员工提供了丰厚的薪酬激励，以及人性化的“软性福利”，让他们能安心留下来。在创立早期，小米就施行了全民持股制。雷军当时定了一套组合方案，邀请人才加入时，会给他们三个选择：

- 选择和跨国公司一样的报酬。
- 选择2/3的报酬，然后拿一部分期权。
- 选择1/3的报酬，然后拿更多的期权。

实际结果是，大部分人选择了第二种，少部分人选择了第一和第三种。这是因为，员工相信公司未来会有长远的发展，愿意与公司共同进步。最后，团队的战斗力也得到了保障，因为没人愿意看到自己的投资打水漂。这种高度契合人性与商业逻辑的合伙人制度，使得员工真正将公司视为自己的事业，全身心投入，共同承担风险，共同分享经营成果，极大地增强了团队的凝聚力与战斗力。

随着小米的不断发展壮大，股权激励的范围也在不断扩大。小米2024年度报告显示，小米向3877名员工和合作伙伴发放了超过8344万股B类普通股，人均超过20万港元，且这些股票以零对价授予，员工无须支付任何费用。小米香港子公司也向62名员工发放了超过1024万份购股权，行权价仅为0.1美元，几乎等同于赠送。

此外，小米不仅给优秀员工发放股权激励，还给供应商也发放股权，让供应商也成为公司发展的一部分。这样，大家的命运紧密相连，没有了后顾之忧，剩下要做的就是全力以赴。

## 小米启示录

雷军相信，只有给员工足够的信任和激励，才能让他们持续成长。小米实施的股权激励政策，让员工将个人发展与企业成长深度绑定。如此一来，员工在工作中能投入更多的热情和精力，进而为自身赢得更长远的发展机遇。随着企业不断发展壮大，员工也收获了丰厚的回报，达成了个人与企业双赢的局面。

## 去KPI：对传统考核的反思

在如今的商业环境中，许多公司将KPI（关键绩效指标）作为管理员工的重要手段。公司通过设定明确的KPI数值，并将其与绩效考核挂钩，以此作为员工晋升、奖惩的重要依据。然而，过度依赖KPI也存在弊端，很多员工为了完成指标，不得不陷入“唯数据论”的怪圈，这反而不利于员工的持续成长。

### 不关注KPI，只看重结果

在创业早期，雷军提出过“去KPI、去title、去管理”的模式，在当时是一种非常新颖的理念，其本质就是用扁平化管理来提升员工的活力。他希望员工真正秉持“以用户体验为核心”的工作理念，将精力放在提升用户体验上。比如，小米的客服人员不需要记录工单数、接起电话的概率、电话时长等传统KPI指标，而是专注于和用户做朋友，了解用户需求。

在2019年的复旦企业管理杰出贡献奖现场，雷军曾表示：“我看了不少介绍索尼的文章，索尼是我曾经非常崇拜的一家公司，是我年轻时反复学习研究的企业，但后来在管理上出现了很多问题。就索尼而言，绝对是被事业部和KPI这两个概念坑了。”

索尼把公司内部的各个业务部门划分成不同的事业部，并赋予他们自主决策权。本意是为了提升公司活力，结果却割裂了公司内部的协同效应。各事业部为了争夺资源，陷入恶性竞争，致使技术无法共享，重复研发浪费大量资源。以手机业务为例，索尼手机虽具备强大的影像技术，但因与相机事业部各自为政，未能实现充分合作。

在员工考核上，索尼过度信赖KPI，让短期利益成为员工追求的核心。为完成指标，员工将大量精力放在能快速出成果的项目上，忽视对长期技术的研发投入，结果错过了智能时代。

因此雷军说：“相比结果，小米更关注过程，员工只要把过程做好，结果是自然的。”在这样的工作环境下，小米员工不用打卡，却依旧坚持每天上12小时班，因为他们是在向一个正确的方向前进。

为此，小米制定了不同的绩效考核周期和内容：工厂与销服体系员工的绩效考核，以关键绩效指标（KPI）为核心，实行月度/季度与年度相结合的考核方式；产研与职能类员工则接受定量与定性相结合的半年度考核。小米的考核流程包括

员工自评、360度环评、上级评估、部门和集团校准、结果沟通与申诉处理等多个环节，通过多维度考核确保绩效评估的公平性。

## 去KPI是为了员工的长期发展

小米的去KPI模式，更关注激发员工的内在驱动力与创造力。

### 1. 去KPI为员工营造了宽松自由的工作氛围

以往，KPI的存在使得员工处于被考核的压力之下，为了完成指标，不得不将大量精力放在满足短期目标上，甚至可能为了达成数字而采取一些不利于长远发展的手段。而去KPI使得员工不再被“唯指标论”束缚，将更多精力投入到工作本身的思考与探索中。这种环境下，员工的心理负担大幅减轻，能以更加轻松、愉悦的心态面对工作。

### 2. 去KPI能激发员工的创新能力

员工不必担心因创新尝试失败而影响绩效，反而会因为创新获得认可。为自身积累了宝贵的创新经验，拓宽了职业发展的道路。

### 3. 去KPI减少了团队内部的恶性竞争

员工需要通过团队成员的紧密协作，共同完成项目和任务，在这个过程中，员工要学会倾听他人的意见，这样才能发挥各自优势，实现优势互补。这会使团队成员之间的信任和默契不断增强，员工也能在团队协作中提升沟通能力和团队管理能力。这些能力，都将成为员工长期发展的重要因素。

### 4. 用户导向指标

小米虽然没有使用传统的KPI形式，但这不代表他们完全放弃了目标管理，而是将其转化成了更灵活的用户导向指标。也就是说，小米绩效管理的四个环节（目标、跟进、评估、奖励）仍然保留，只是更贴近实际业务。比如，小米通过产品功能使用率、用户满意度等，来判断员工的工作效果。

## 小米启示录

小米的去KPI措施，能从工作氛围、创新、职业发展、团队协作等方面，为员工的长期成长提供支持。在这种新的管理模式下，员工能摆脱传统考核方式的束缚，充分发挥自身潜力，实现个人能力的全面提升和职业的长远发展，同时也为企业的持续发展注入源源不断的活力。

## 规划清晰的职业发展路径

扁平化的管理模式，帮助小米取得了显著的成功。然而，随着小米业务的不断拓展、公司规模不断扩大，小米也在积极探索新的管理模式，比如引进职级模式，将员工分成13~22级，以及采用灵活的绩效评定标准。

### 小米职级体系架构

小米的职级体系分为10个级别，从13~22级，涵盖了从基层员工到公司高层的各个层级，每个职级都对应着特定的职责、技能要求和职业发展阶段（表6-2）。

表6-2 小米职级体系

职级	头衔	工作内容
13~15级	专员	应届生进入公司，通常从13级开始。主要负责公司的基础工作，具备一定的专业技能和问题解决能力
16~18级	专家/经理/ 主管	员工开始向专家或管理岗位转型，能提供专业的技术支持和解决方案，并且带领团队完成工作目标
19~20级	总监	属于公司的中高层管理者，负责制订部门的战略规划，监督部门的运营情况，确保部门目标与公司整体战略保持一致
21~22级	VP/CXO	VP（副总裁）和CXO（如CEO、CFO等）是公司的核心高层，他们参与公司的顶层战略决策，引领公司的发展方向

在小米，晋升并不是一件难事，公司的职级和晋升规则都很清楚，想往上走全看个人能力和工作成果。

### 更灵活的成绩考核标准

很多互联网企业执行5%的末位淘汰制度，意思是在考核业绩时，将末位5%的员工劝退。这种考核方式，目的是期望员工能保持积极性，在适当的压力下快速成长。然

而，它的缺点也十分明显，长期的高压环境，会使员工承受巨大的心理负担，反而不利于长远发展。

小米没有采用残酷的5%末位淘汰制，而是设立了一套更加灵活的业绩考核机制。通常，小米每半年和一年进行一次考核，并将结果划分成S、A、B、C四个档次（图6-4）。

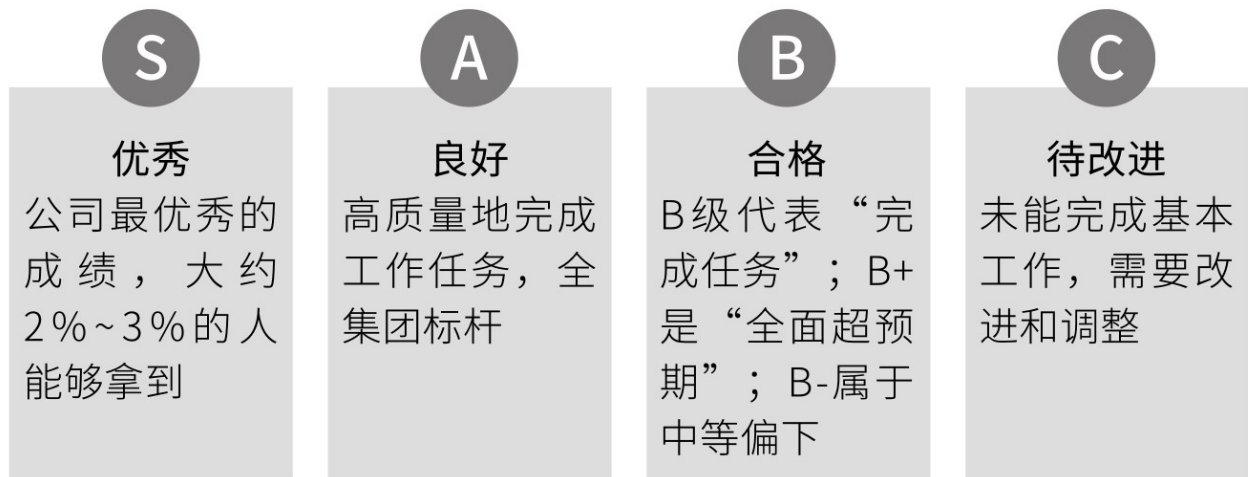


图6-4 小米的S、A、B、C业绩考核机制

S档代表优秀，获得这一评级的员工不仅在工作业绩上表现卓越，往往还能在技术创新、团队协作等方面发挥引领作用，为企业创造超出预期的价值。

A档员工工作表现良好，能高质量完成各项任务指标，是企业稳定发展的中坚力量。

B档员工处于合格水平，能完成基本工作。

C档则表示员工处于待改进状态，可能在工作成果、工作态度或专业技能等方面存在不足，需要在上级领导的帮助下，做出调整和提升。

这种业绩考核机制，既能对员工的工作表现进行评分，为员工提供重新审视自身职业发展的机会，又能避免挫伤员工的信心。

### 小米启示录

企业应当给员工规划清晰的职业发展路线图，让员工明白，只要努力工作，升职加薪并非难事。比如，再工作几年、取得何种成绩，大概能获得什么样的职位或薪酬，这样员工心里有数，明确努力方向，自然更愿意主动提升技能、认真工作，毕

竟干得好就能得到实实在在的好处。相反，如果员工看不到升职加薪的机会，就很难坚持下去。

## 学会放权，允许员工试错

在一家公司中，决策话语权归属是十分关键的问题。如果大大小小的事都由老板亲自拍板，那这家公司多半干不长久。这类老板往往对下属缺乏信任，事无巨细都要插手管理。如此一来，员工就像被束缚手脚的木偶，再聪明的头脑也没有机会表现出来，只能机械地干活，得不到成长的机会。优秀的企业应当允许员工试错，这就像教小孩学走路，不摔几跤哪能学会跑。

### 放权是一门必修课

雷军早期是个工作狂，公司里不管大事小事，他都要亲自过问。小米联合创始人王川也曾这样评价：“金山是一个管理很强的公司，他（雷军）一声令下，说往东全往东。你有想法，觉得应该往西，有意见先保留，干了再说。”

2020年5月11日，雷军发了一条微博，讲述了自己当初在金山工作的经验。原文如下：

**【金山十年总结】**2011年7月求总退休后我接任了金山集团董事长。当时我已在创业，非常忙，要把金山做好，一定要有非常明确的策略和强大的团队。

这是我们当时提出的策略：

- （1）关停并转。聚焦WPS、网络游戏和金山毒霸三大核心业务，退出所有无关业务。
- （2）包产到户。把事业部子公司化，授权子公司管理层直接决策，并制订了股权激励计划，同时积极引进外部投资者，并鼓励在合适时机单独上市。
- （3）放水养鱼。着眼长期发展，放下短期的业绩压力，坚定推动全面转型移动互联网。
- （4）腾笼换鸟。聚焦主业后，腾出的资源重新布局未来十年的新业务，all-in-cloud。
- （5）筑巢引凤。人才是企业做好的根本，内部提拔+外部引进，把团队建设当头等大事来抓！

可以看出，雷军在2011年已经开始主动放权。在管理小米的过程中，雷军成立了集团组织部和参谋部，将具体业务交由刘德、王川等高管负责，并逐步退出多家

关联公司的直接管理。后来，他又把公司的核心业务——手机业务交给了卢伟冰负责，自己则专注于造车。

## “小马拉大车”的人才使用法

“小马拉大车”是雷军的一种用人方法，这是一个无奈的选择。雷军喜欢设立超出团队能力的高远发展目标，使得许多岗位存在“人岗不匹配”的情况。除了挖掘有经验的人以外，更重要的是培养现有员工的潜力。要实现“小马拉大车”，就需要包容的心态。这并非无视员工的缺点，而是给他们留下发展的空间。

2021年，小米推出了一款折叠屏手机MIX Fold，起售价9999元。起初，公司对这款产品寄予厚望，因为当时的折叠屏市场，华为、三星等先行者已经推出了多款产品，获得了不错的口碑，而且折叠屏市场有巨大的增长空间。小米希望凭借MIX Fold打入这片蓝海，分得一杯羹，为品牌在高端市场开辟新的道路。

然而，现实给小米和用户泼了一盆冷水。MIX Fold上市后，出现了各种问题：铰链技术不够成熟，导致手机屏幕折叠过程不够顺滑，甚至出现损坏；屏幕折痕明显，严重影响视觉体验；相机表现也未能达到用户对旗舰机型的期待。

面对失败，雷军没有对团队过度苛责，而是支持他们继续优化产品，此后，小米陆续推出了MIX MoId2、MIX MoId3、MIX MoId4等机型，直至小折叠MIX Flip发布，成功扭转了用户对小米折叠屏手机的印象，在折叠屏市场占据了一席之地。

正如雷军所说：“其实试错的成本并不高，而错过的成本非常高。”他能包容员工能力上的不足，也允许员工犯错。他会给员工提供足够的培训和时间，让他们逐步提升能力以适应岗位要求，进而达到理想的职业高度。

### 小米启示录

管理的关键在于学会包容。要用放大镜找员工的优点，看见他们未来的可能性，然后给他们试错和成长的时间。指望员工一开始就做到完美，这是不现实的。其实每个人都有潜力，就看如何去挖掘。

## “边赛边学”的人才培养模式

企业举办各类比赛是较为常见的活动形式，这类活动可以激发员工的工作活力，也充满趣味性。小米作为一家科技公司，其举办的比赛内容主要聚焦于技术创新、设计创新等方面。

### 黑客马拉松

黑客马拉松概念来自美国，从“黑客”一词就可以看出，它是程序员的比赛。参赛的选手通常聚在一起，在几十个小时内开发出一款应用软件，然后提交作品，评比出其中的最优者。

2020年，小米首次举办“黑客马拉松”比赛，主题是“手机×AIoT”。在这次技术大赛中，北京、武汉、南京等城市的小米工程师踊跃参赛，并在48小时内贡献了13项专利。获得一等奖的是“聆听”项目，它可以利用人工智能语音识别技术，高效精准地识别脑瘫人士的声音，然后将其显示在手机上，极大地方便了脑瘫患者与人交流。

### 小米工作室AIoT开发平台创新赛

小米工作室AIoT开发平台创新赛首次举办于2023年，是小米集团在和各高校合作共建小米工作室、联合培养人才的基础上发起的高校技术开发创新赛，旨在全面提升学生创新创业及探索新科技的能力。

该比赛以小米自研的Xiaomi AIoT开发平台为载体，以小米课堂为课程平台，吸引了全国百余所高等院校的1000余名学生参与，共组建了400余支团队参赛。

在首次大赛上，夺得桂冠的是北京工业大学的李佳蕊、王奕达团队。小米集团对他们的评价是：“在赛事基础模块稳扎稳打，自由创新模块大胆尝试操作系统移植，成功将Ubuntu操作系统进行剪裁并移植到U2中，采用Python语言进行应用层开发，实现完整的GUI交互，并将人脸识别算法进行端侧部署和应用，作品具有很强的创新性和实用性，在本次比赛中用实力和创意拔得头筹。”

### 小米全国高校编程大赛

小米全国高校编程大赛开始于2018年，初次比赛就有数千名大学生参赛，最终有55人分获金银铜奖。获得金奖第一名的是来自北京大学信息科学技术学院的学生吉如

一，他曾获得2017ACM（国际计算机协会）世界总决赛银牌、2018ACM世界总决赛金牌等。

雷军亲自为这场比赛进行了致辞，并且颁发奖牌和奖品。他说：“我相信，大家程序写得好，一定是真正热爱编程，所以我希望大家能在这条路上更进一步。”

## 小米徠卡影像大赛

除了编程技术大赛，小米还举办了一些其他类型的比赛，比如小米徠卡影像大赛（图6-5）。该活动由小米和徠卡联合发起，全球小米用户都可以参与。



图6-5 2025年小米徠卡影像大赛

值得一提的是，徠卡是德国知名的相机品牌，与小米展开合作之后，使得小米的影像能力获得了突飞猛进的增长。

首届小米徠卡影像大赛于2022年举办，历时129天，共收到27万张参赛作品。其中，由邱岳使用小米12S Ultra拍摄的《水龙头》荣获金奖。

### 小米启示录

在快速变化的时代浪潮中，企业需要从多维度发掘人才和培养人才。小米举办各种赛事，其实是探索人才培养模式的一种尝试。此举不仅能为行业社会培养人才，展

现企业的社会责任担当，还有助于自身的品牌形象的塑造和生态系统的完善，可谓是一举多得。

## 第7章

### 参与感：和用户共创品牌生态

当用户不再是单纯的消费者，而是生态共建者时，品牌就拥有了自我生长的内在动力。用户为品牌贡献的不仅是利润，更是源源不断的创意和坚实的口碑支撑，最终让品牌从一个冷冰冰的商业实体，蜕变为充满温情的想象共同体。

## 小米要做用户心中最酷的公司

真正的企业文化，是企业自然形成的，它是公司和用户共同秉持的价值理念。这样的文化无需刻意宣扬，就能渗透在日常运营的细节里，从产品设计到服务态度，从内部管理到对外沟通……

### 为发烧而生

雷军不只一次提过要做用户心中最酷的公司。2019年9月24日，小米在北京正式发布“未来手机”——小米MIX Alpha。在这场发布会的现场，雷军表示：“小米是一家工程师文化的公司，MIX概念手机的使命，就是要不惜代价、不计回报、不考虑量产性，做出一款真正颠覆性的产品，这也是‘米粉’对小米的期待。小米永远要做‘米粉’心中最酷的公司！”2020年8月11日，雷军进行了小米十周年演讲，他在演讲中讲述了小米的三大铁律是“技术为本、性价比为纲、做最酷的产品”（图7-1）。

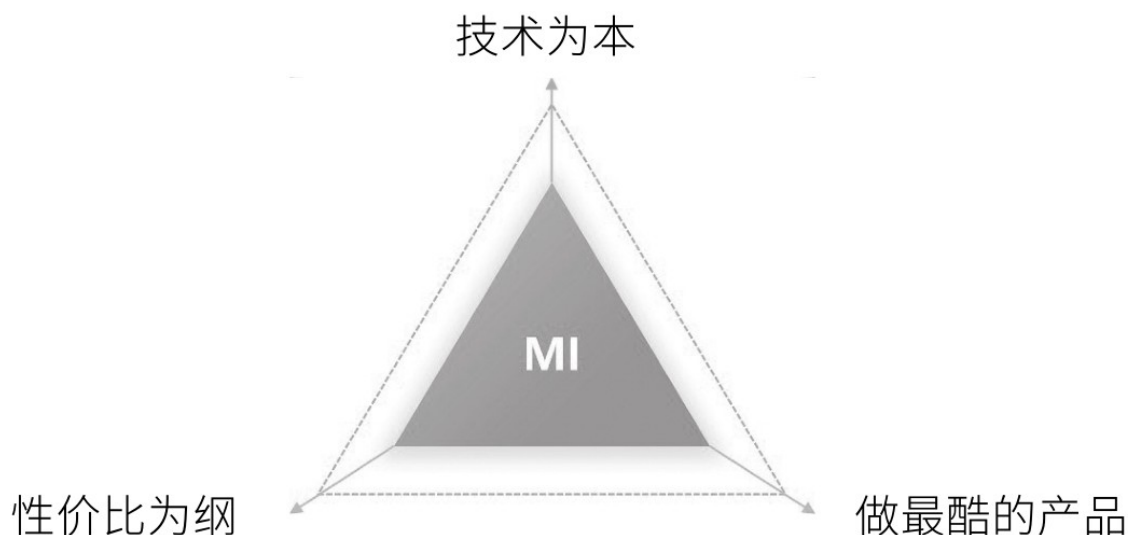


图7-1 小米三大铁律

所谓“技术为本”，就是死磕技术，坚持探索硬核科技。“性价比为纲”，是小米与用户交朋友最大的诚意，也是核心战略。“做最酷的产品”则是小米的永恒追求。

用户心中最酷的公司，究竟该是什么样子的呢？小米给出的答案是：为发烧而生。

“发烧友”是指对某个领域极致热爱的人，比如热爱电影艺术的电影发烧友，热爱音质和设计细节的音响发烧友……作为科技公司，小米致力于将科技做到极致，体现在手机上，就是芯片性能、影像系统、续航能力等参数的优化。小米所吸引的正是那些极致热爱智能手机的用户，他们是新技术的尝鲜者，也是产品迭代的重要推动者。

小米“为发烧而生”的口号精准触达科技爱好者的内心。它不只是一句口号，也是一种精神图腾，它帮助小米凝聚起了庞大的“米粉”群体，见证了小米从初出茅庐的新企业，成长为全球科技巨头的历程。

## 让用户成为我们的产品经理

小米致力于做用户心中最酷的公司，而“参与感”是达成这一目标不可或缺的元素。小米只有与用户直接对话，才能知道他们想要的是什么。自诞生起，小米便打破传统企业与用户间的单向沟通模式，将用户从旁观者转变为深度参与者。通过构建开放、互动的生态，让每一位用户都能感受到自己与品牌紧密相连、共同成长，这种独特的运营方式赋予了小米别样的“酷”。

在参与感方面，小米早期的典型案例是MIUI系统开发。这是小米真正意义上的第一个产品，也是对参与感的实战尝试。早在MIUI系统开发阶段，小米就组建了由资深用户构成的粉丝群。这些用户来自不同行业、不同年龄，有着多样化的使用习惯和需求。他们深度参与到MIUI系统功能的讨论、设计、测试过程中，他们提出的改进建议，有不少被小米直接采纳。

比如，MIUI第一版做出来以后，小米招募用户来“刷机”体验MIUI系统。“刷机”就是把手机的系统更换掉，这是有风险的，可能导致数据丢失、系统不稳定等，尤其是在早期的安卓系统。让人感动的是，很快就有100人报名。后来，小米把这100人的名字做成了系统启动界面。

未来，随着科技的发展和用户需求的变化，相信小米会继续以参与感为纽带，与用户携手创造更多惊喜，持续巩固自己在用户心中“最酷公司”的地位。

### 小米启示录

雷军说：“我们是一群工程师，做最酷的产品，才是我们对这个世界的爱，才是我们的本分。”小米通过持续投入科技研发，生产高质量产品，同时让用户深度参与产品研发之中，让品牌不再高高在上，而是充满了温度与活力。小米的这些举措让用户产生了强烈的成就感和归属感，仿佛自己就是小米产品的“共同创造者”。

## 永远离用户更近一点

小米总是能展现出一种奇特的魅力。其产品常常未开发布会便自动登上热搜，雷军在直播中、发布会现场介绍的产品总能让用户心动。这种魅力的核心，便是它与用户之间如同朋友般的亲密关系。

### 用真诚与热爱，和用户交朋友

大部分企业对用户的认知是——顾客是上帝，小米在此基础上做了调整，变成了——和用户交朋友。前者强调商家对顾客的极致服务，但这句话容易造成双方关系的不对等，顾客毕竟是人，不是真的上帝。小米提出“和用户交朋友”，则打破了这种传统模式，以更平等、真诚的姿态构建企业与用户的联系。

交朋友意味着双方地位更平等，关系也更亲密，是一种双向奔赴，能让用户感受到被尊重、被需要，真正成为品牌生态的一分子。小米以朋友的身份，倾听用户的诉求、解决用户的问题，构建了一种和谐、美好的氛围。

这一点从雷军身上就可以看见。作为小米的掌舵人，雷军总是表现得和蔼可亲，在抖音平台上，他更像一个生活达人，他会开着小米的汽车，在武汉大学的校园里，与网友分享盛开的樱花；或者亲自赶到线下，给小米汽车的车主交车，陪伴车主试驾；他会进入汽车工厂，为用户耐心地讲解制造环节，偶尔还会因为“翻车”而露出憨态可掬的笑容，仿佛是身边亲切的朋友在分享生活乐趣。这种生活化的呈现，打破了大众对企业家的刻板印象，让用户感受到品牌背后真实、鲜活的一面。

### 为用户营造家的感觉

在服务体验方面，小米在不遗余力地践行“离用户更近一点”的理念。比如，当其他品牌的销售门店仍旧在做产品展示、商品销售等传统业务时，小米把服务门店命名为“小米之家，让它不再是传统的销售门店，而是给用户打造一种体验式的展厅。

进入小米之家，你会发现店内的陈列和布局非常简洁，这是经过精心设计的。他们把不同品类的产品进行有序摆放，又或者模拟智能家居环境，联动展示小米智能音箱与智能灯光等，让用户真切地感受产品。而且，小米之家不仅是销售产品的地方，还为用户提供免费手机系统更新、手机贴膜、产品刻字等服务，以满足用户的多种需求。

此外，小米之家注重与用户的社交互动。经常举办新品发布会、粉丝见面会、技术分享会等活动。新品发布会能让用户第一时间了解产品亮点，粉丝见面会能拉近品牌与用户间的距离，技术分享会能满足用户对科技知识的求知欲。在活动中，用户能与小米的员工或其他用户进行交流，真切地感受到自己是大家庭中的一员。

## 小米启示录

小米用实际行动诠释了“永远离用户更近一点”的理念，在满足用户需求的同时，还能超越用户的期待。这种深度的参与感，让用户不再只是消费者，而是成为产品发展的见证者和参与者，极大地增强了用户与品牌之间的情感联结。

## “闭着眼睛买”：忠诚度才是真理

在消费市场存在这样两种现象：一部分品牌的产品，用户购买以后，对该品牌赞不绝口，甚至形成了依赖感，后续消费依然会优先考虑该品牌；而另一部分品牌，用户对它往往是一次性消费。这种现象背后隐含的其实是用户对品牌的忠诚度高低与否。

### 因为“米粉”，所以小米

在品牌建设上，传统品牌的策略是先砸钱打广告，吸引尽可能多的用户。等到用户数量多了，公司赚的利润也多了，再去花钱做活动、打广告，打造公司的品牌形象，提升用户的忠诚度。

小米的策略是先做忠诚度，哪怕人少，也要把这一部分的用户服务好。通过这一部分用户，逐渐向外传播知名度。

正如雷军所说：“优秀的公司赚取利润，伟大的公司赢得人心。”小米在初期吸引了很多忠诚度很高的粉丝，这些粉丝不仅会重复购买小米的产品，还会主动在社交媒体上分享自己的使用体验，为品牌进行口碑传播。随着粉丝群体的不断扩大，小米品牌的知名度也在这种口碑效应下获得提升。

忠诚度策略让小米在市场竞争中形成了独特的优势。忠诚的用户群体是企业最宝贵的资产，他们不仅是产品的消费者，更是品牌的传播者和拥护者。小米依靠粉丝经济，降低了营销成本，同时提高了用户对品牌的黏性。而传统公司先做知名度的策略，虽然能在短期内获得广泛的关注，但后续建立忠诚度的过程较为漫长和艰难，且需要持续投入大量资源。

### 让员工成粉丝，让粉丝成员工

忠诚度运营的核心是品牌 and 用户都认可同一套价值体系。雷军相信，要想获得用户的忠诚，首先要从企业内部做起。如果连员工都不相信你说的话，用户又怎么可能相信呢？所以，小米的粉丝文化不是仅仅针对普通用户的，小米的员工也是小米的忠实粉丝。

从入职起，小米就要求员工深度融入品牌文化。每位新员工入职时，都会领到一台工程机，并被要求当作日常主力机使用。这一举措能让员工亲身感受产品的使用体验，从而发自内心地认同产品品牌，成为产品的真实用户。

小米还积极尝试让那些优秀的粉丝成为员工。小米的新媒体运营团队中，不少成员就来自粉丝群体。他们在体验过小米的服务后，被其独特的氛围所吸引，主动申请加入小米。比如，小米之家杭州站的店长，原本是一位资深“米粉”，后来成功加入小米，并晋升为店长。这种从粉丝到员工的转变，不仅为企业注入了新的活力，更强化了企业与用户之间的情感纽带。

甚至连一些友商的员工，也成了小米的忠实用户。2024年，某家汽车品牌的员工，本是用户发展部门的员工，平时负责社交媒体、私域运营工作，他不仅买了小米的汽车，还在业余时间自发帮助小米进行宣传，此事还被多个媒体公开报道。

### 小米启示录

忠诚度是相互的。小米需要始终坚守良心，在质量、设计、价格等方面达到了较高的水准，这是忠诚于用户。当用户对小米品牌有了足够的信任时，就会相信该品牌的产品能满足自己的需求，而无须再进行过多的比较和挑选，这就像信任一个老朋友推荐的东西一样，闭着眼睛也敢买。

## 卖的不是产品，而是感觉和情怀

一流销售卖的是文化，是情怀；二流销售卖的是产品，是功能；三流销售卖的是价格，是优惠。很多人将小米的成功简单归结为会做营销、卖便宜手机，这无疑是在亵渎了雷军的商业智慧。小米真的成功，是他们给品牌赋予了情怀，给产品赋予了温度。也就是说，小米是用“做品牌”的思维在卖产品，而不是单纯地做营销。

### 以热爱打造产品的灵魂

做产品的核心，是知道自己在为谁设计。我们的目标用户不是一个模糊的群体概念，他们有明确的特征、需求和行为模式。只有了解这些，以目标用户为核心，才能打造出真正满足用户期待、获得用户喜爱的产品或服务。比如，小米品牌的粉丝总体偏年轻，因此小米汽车的定位首先就是为年轻人打造的车。

在此之前，很多传统车企深陷年轻用户流失的发展困局，他们找了很多条理由。有的人说，这是因为年轻人没有积蓄，也有人认为是品牌形象老旧缺乏吸引力，但根源往往在于未能精准把握年轻群体的需求，未将用户思维真正融入产品设计与运营之中，导致产品与用户需求脱节，最终被市场边缘化。

雷军在造车时，把热爱放在了第一位，他提出一定要招喜欢开车、玩赛车游戏和模拟器的高手。这看似颠覆传统，实则蕴含着深刻的产品哲学。假如你不热爱产品，甚至不热爱自己的工作，那么你怎么可能了解用户在想什么呢？

在小米的智能辅助驾驶团队中，有一位年轻的工程师，他很喜欢用模拟器玩赛车比赛。此外，他还经常拉着团队里的人，一起组队模拟山路驾驶、办公室联机赛车竞技。如果是在传统的制造业企业，这些行为或许会被当成不务正业，但是在小米，这是一种被鼓励的行为。唯有真正热爱驾驶、深谙操控乐趣的人，才能精准把握用户对驾驶感受的期待，然后将这份热爱转化为创新。

### 把仪式感做到最佳

除了研发阶段，营销阶段的参与感也十分关键，小米可以说将仪式感做到了极致。比如，2025年3月，小米汽车SU7 Ultra首批正式交付，雷军不仅化身“首席交付官”，更亲自坐上驾驶座为车主试驾，上演了一场“万亿总裁给我当司机”的戏码，很快就登上了热搜。这种奇妙的仪式感，是用户以往没有体验过的。

除了创始人亲自交付这一重磅环节，雷军亲自向用户赠送24K金碳纤维logo也是点睛之笔。24K金碳纤维logo被放置在精致的礼盒中，盒内附有雷军亲笔签名的感谢信，信中详细阐述了小米汽车的研发理念与对用户信任的感激。24K金碳纤维logo上刻有独特的编号，象征着车主独一无二的身份，这种定制化的尊享体验，让冰冷的汽车产品化作承载情感的实体。

小米的这些活动充满了仪式感，真正做到了“和用户交朋友”，让小米的用户对品牌产生情感上的认同和依赖。

## 小米启示录

小米构建的品牌忠诚度，核心在于情感营销。不同于传统硬件厂商，小米始终以“贩卖情感体验”为底层逻辑，通过“和用户交朋友”的运营哲学，在品牌与粉丝间搭建起独特的情感纽带。这已经成为小米的品牌文化，不仅传递着真诚与创新，更搭建起与用户双向奔赴的桥梁。

## 从“旁观者”到“共建者”

参与感就是让人觉得自己是“有用”“有价值”的。谁都希望自己的想法、能力能得到认可，当用户发现自己能对某个品牌的发展起到正面作用时，就会积极参与到品牌建设中。在竞争激烈的市场上，利用参与感建立用户与产品的情感联结，这是品牌制胜的关键。

### 让用户感受到自己的价值

很多企业在面对用户时，总是站在说教的角度，觉得用户什么都不懂，却忽视了商业的本质是人与人的对话。然而，真正具有生命力的品牌，必须放下“教育用户”的傲慢心理，以平等的视角，与用户和谐相处。参与感的本质，是将商业交易升华为温暖的情感联结，让用户感受到“被重视、被理解、被需要”。

小米的成功，其中一大法门就是对参与感的运用。在小米的商业版图中，用户不再只是旁观者，而是深度参与者。在产品开发时，数十万用户踊跃出谋划策；新品上线，数百万用户涌入抢购，瞬间达成数亿销售额；推广阶段，上千万用户自发宣传；产品售出后，更是有几千万用户积极参与口碑传播与产品迭代。

在小米的招股说明书上有一段话：“更让我们自豪的是，我们是一家少见的拥有‘粉丝文化’的高科技公司。被称为‘米粉’的热情的用户不但遍及全球、数量巨大，而且非常忠诚于我们的品牌，并积极参与我们产品的开发和改进。”

### 参与感法则：开放、互动、扩散

小米做参与感，有三个法则：开放、互动、扩散。

#### 1. 开放

把产品或服务开放给用户，让用户能参与进来，其中的关键是找到合适的节点。比如，在MIUI系统的开发中，小米开放了系统功能设计、BUG反馈等核心节点，这些节点都是用户在使用系统时，会用到的基本需求。

#### 2. 互动

遵循“简单、有趣”的原则，让用户能轻松参与。互动过程不应该设计得太复杂，最好让用户动动手指就能完成。比如，有时小米会创建投票，让用户决定哪些系统中的功能需要保留，哪些需要舍弃。

### 3. 扩散

通过某些时间，将口碑扩散出去，能让参与感呈指数级传播。小米通常是先筛选出参与度较高的用户，在小范围内激发参与热情，形成内容话题，然后通过这部分人的传播，吸引更多人参与进来。

通过开放、互动、扩散这三个法则，小米将参与感玩出了新高度。每逢新品发布，小米都会提前在社区、论坛发起话题讨论，邀请用户猜测新品的性能、外观等特点，有的用户甚至会主动帮小米设计宣传语、制作创意海报。这用户创作的内容，在网络上广泛传播，形成了强大的预热效应，也让用户对品牌的喜爱进一步升华。

#### 小米启示录

作为小米独有的用户群体，“米粉”堪称小米的核心优势之一。这种独特的粉丝文化，在众多科技公司里，可谓是独一份，其他公司很难完全复制小米的打法。因为小米与“米粉”之间的情感联结，是用十余年的时间形成的，也是雷军用“感动人心、价格厚道”凝聚成的。

## 产品活动化：销售环节的参与感

在销售环节中，许多从业者常陷入单向输出的误区。他们急于向用户宣传产品信息，却忽视了用户的真实需求与感受。这种“填鸭式”的沟通，不仅无法精准触达用户真正的痛点，还因缺乏参与感而让用户产生疏离感。有效的销售环节，应当让用户也参与进来，形成双向互动的对话，从而在你来我往的交流中逐步建立信任。

### 用做活动的方式卖产品

平时大家卖产品，都是介绍功能、卖点、价格，试图通过参数、价格来吸引用户。然而，这种方式很单调，就像一本说明书，难以抓住用户的注意力。用做活动的方式卖产品——产品活动化，就像是给产品穿上一层“活动的外衣”，让静态的商品，变成充满参与感和趣味体验。

从用户的角度来看，品牌举办的各类产品活动，让用户的购买行为有了更多的趣味性和参与感。购买产品就像一场游戏，用户不再是单纯的消费者，更像是游戏中的玩家，享受对新产品的探索和使用上的挑战。

从企业的角度来看，产品活动化是实现商业目标的有效手段。首先，它能快速吸引新用户。有趣的活动形式通过社交媒体的传播裂变，能在短时间内触达大量潜在用户，扩大品牌影响力。

### 小米的产品活动化

小米的产品策略是打造爆品，一款产品变成爆品以后就自带流量，很适合用来做活动。因此小米经常举办各种线上线下活动，将产品推广与活动策划相结合，以便提升产品知名度。

在小米的生态体系中，有一个特殊的存在——F码（图7-2），它源自英文单词“Friend”，是小米为核心用户量身定制的，这些用户可以享受优先购买权，不需要像其他用户一样经历漫长等待，即可直接购买小米手机。在产品供不应求的阶段，这份特殊的礼遇，就显得更加可贵了。

对用户来说，小米F码不仅仅是一个购买凭证，更是一种身份的象征，就像品牌的VIP会员一样。它代表着用户在小米社区中的特殊地位，这种独特的体验，进一步加深了用户对小米品牌的认同感和归属感。

## F码就是朋友特权

F码是小米产品优先购买码，无需预约排队，直接购买热门商品。F = Friend，它是为小米的好朋友提供的“友情特权”。部分商品的特权购买，无法保证7天内发货。



## 谁会有F码

我们将F码赠与小米社区和MIUI论坛的版主、顾问团、荣誉开发组、同城会会长等  
为小米提供热心帮助的好朋友们。



图7-2 小米F码

小米对产品活动化的运用已经十分娴熟。2021年8月，在小米秋季新品发布会上，雷军宣布向小米手机的首批用户，每人赠送1999元红包。小米发放红包，是对首批用户的感恩和回馈，体现了企业铭记用户的情怀。这对提升小米在用户心中的形象是非常有利的。

### 小米启示录

产品活动化，意味着将产品融入多样化的活动中，通过有趣的活动，让产品与用户建立情感联结。如今，“产品活动化”已经成为一种流行趋势，在微信朋友圈中，各类营销活动屡见不鲜，诸如萌宝大赛、最美辣妈评选，集赞送礼、转发抽奖等。这些活动的花费并不高，却能带来不错的关注度。

## 第8章

### 生态链战略：重构人、科技、商业的共生法则

生态链是小米的核心战略，通过孵化上百家生态链企业，从充电宝到空气净化器，让所有产品共享用户流量。小米为生态链企业赋能，使其快速成长；生态链企业则为小米完成商业板块的拼图，让小米真正实现“全球领先的智能生活品牌”。

## 不赚快钱，企业家应有利他思维

赚钱也是有方法的，如果眼里只有自己的钱包，逮着机会就占便宜，时间长了，别人都不愿意跟你打交道，路反而越走越窄。真正聪明的人，不会光想着自己怎么赚，还琢磨着怎么让别人也受益。

### “小费模式”：向用户让利

小米的梦想是“让全球每个人都能享受科技带来的美好生活”，这就是一种典型的利他思维。当小米本可以获取7分甚至8分利润时，它会主动让出部分，只取6分。这看似吃亏的决策，实则是长期主义战略。

雷军曾经和林斌、王川前往美国，其间林斌给了服务人员一点小费。林斌说，早年在美国从事刷盘子工作，有一次过生日时，收到他人100美元的高额小费，这份意外之喜令他彻夜难眠，也让他暗自下定决心，未来有能力时，也要以同样慷慨的方式回馈他人。

雷军从这件事中，领悟出其中的一些道理，同样适用于品牌经营，他称之为“小费模式”：“小米要有玩者之心，去做有趣好玩的产品。只要做出了有价值的产品，赚钱是必然的。而且小米赚的钱很少，只是一点小费。”

当然，小米作为一家公司，肯定不能依靠网友的小费生存。小米真正的盈利支柱是“硬件+软件”的双重服务。充分尊重用户意愿，给与不给全凭用户的个人选择，本质上是一种增值服务。

如今，小米也在尝试向高端化转型，比如万元手机、81万元的SU7 Ultra 北限量版车型等，但其本质并非追求暴利，而是通过技术溢价实现可持续发展。高端化是去掉性价比束缚，而非背离初心。

### 利他就是利己：与合作伙伴的利益平衡

日本经营之神稻盛和夫曾指出：利他！凡是事事为他人着想，换位思考，事情总会出奇的顺利，内心也平静和充实。这句话道出了一种商业逻辑——利他并非损失，而是一种高级的利己策略。当企业将利他理念融入经营，在为他人创造价值的同时，也为自身的发展奠定了基础。这种思维模式，就是“共赢”。

与小米合作的生态链公司，尽管短期内未能获得超额收益，但他们扩大了市场规模、增加了订单量，从长远来看，这些生态链公司获得了更多的收益，实现了用

户、小米和供应商的三方共赢。

这一点从小米与高通、联发科等芯片供应商之间的合作就可以看出来，小米和他们建立了深度战略合作伙伴关系。在芯片供应紧张时，小米凭借这种紧密关系，成为重点被照顾对象，获得芯片的优先供应。同时，小米也会在供应商面临困难时提供支持，如提前付款等，帮助供应商稳定生产，保障自身供应的稳定性。

如今，从智能手机到智能家居，从可穿戴设备到生活小家电，小米通过开放品牌、技术、渠道等资源，扶持众多生态链企业成长，让更多用户体验到亲民的产品价格和科技的乐趣。这种以利他为核心的生态链模式，帮助小米营造了良好的商业生态，实现了自身与合作伙伴的共同成长。

### 小米启示录

不赚快钱，秉持利他思维，绝非一句简单的口号。赚钱不应是首要目标，而应是为用户提供优质产品与服务后的自然回馈，是对企业坚守初心的补偿与奖赏。懂得适度让利，短期内看似少了很多利润，实则为长远发展奠定了根基。

## 小米的终极目标是推动社会进步

一家伟大的公司，在追求利润的同时，也一定会兼顾整个社会的利益。利润是企业生存和发展的基础，但唯有兼顾社会利益，才能实现长远繁荣。小米以生态链模式推动行业转型，创造了诸多就业机会，因为小米很清楚，只有主动承担社会责任，积极回馈社会，才能实现长远发展。

### 为全行业提供整体解决方案

从做手机的那一刻起，小米就跟制造业产生了紧密的联系。起初，小米没有自己的工厂，采用的是代工模式，这也让不少人产生“小米无技术”的误解。其实，小米从一开始就在深度介入生产环节，他们派遣驻厂工程师进入工厂监督生产环节，还出资帮助工厂升级生产线的设备，不断尝试新工艺、新技术，以及改善工厂员工的待遇。这种从员工关怀到技术创新的全方位投入，为行业的效率提升提供了新思路。

在与生态链企业合作时，小米提供了一整套的解决方案，向合作伙伴开放技术接口和供应链资源，帮助企业快速实现产品智能化。众多传统家电企业借助小米的平台和技术，成功转型为智能家电企业，提升了产品竞争力，同时也让更多用户以实惠的价格享受到了智能家居带来的便捷生活。这种“平台+生态”的模式，不仅推动了智能家居行业的快速发展，还为物联网时代的产业融合提供了可复制的成功经验。

此外，小米也开始自己建设智能工厂，比如北京亦庄的小米汽车超级工厂，是专门用来生产新能源汽车的，由机器人实现关键工艺的100%自动化，以及AI质检等；北京昌平的智能工厂，用于制造手机，该工厂是高度智能化的“黑灯工厂”，设备大部分都是小米自主研发。小米还将智能工厂的管理模式、技术标准等向行业开放，帮助其他制造企业进行智能化改造，以推动整个制造业向高端化、智能化方向迈进。

通过技术研发、供应链管理、生态建设等环节，促进资源整合与协同发展，实现降本增效，推动制造业高质量发展。所以，小米的性价比模式，并不是追逐片面的便宜，而是一种价值回归，是一种对“最大多数人的最大幸福”的追求。

### 企业不能没有社会责任感

小米很看重社会责任感，除了前文提到的推动科技创新、提供高品质的智能产品以外，小米还积极支持公益项目，为社会贡献自己的力量。

在环境保护方面，小米积极践行国家的绿色发展理念，于2022年首次提出了“零碳哲学”，承诺以科技创新增强用户的“低碳幸福感”。在产品设计上，采用环保材料，减少产品对环境的污染；在生产过程中，提高能源利用效率，降低能耗和碳排放。同时，小米还大力推广电子产品回收计划，鼓励用户将废旧电子产品进行回收处理，减少电子垃圾对环境的危害。

在教育公益领域，小米也不遗余力，为偏远地区的学校改善教学条件，组织员工志愿者团队，开展支教活动等。雷军还积极回馈母校，先后设立了多个捐赠项目。2023年又向母校武汉大学捐赠13亿元，刷新了武汉大学建校以来单笔最大捐赠额，体现了雷军对教育的重视和对社会的感恩回馈。

在自然灾害发生时，小米也会迅速响应，积极履行企业的社会责任。比如2021年，河南发生水灾，小米公益基金会捐赠了5000万元，用于紧急救援和灾后重建工作，展现了企业的担当精神。

## 小米启示录

社会是企业生存发展的根基，如果没有一个良好的社会环境，企业就像无本之木，是无法长久生存下去的。商业与文明始终是共生关系，积极推动社会进步，本质上与企业的根本利益高度契合，这正是利他精神的体现。

## 提升效率，改造传统制造模式

“独行者速，众行者远。”独自前行固然可以轻装上阵，没有后顾之忧，但与众人一同前行，才能走得更远。小米的使命绝非独自前行，而是带动国产供应链一同进步，小米通过开放品牌、渠道与用户资源，对产业链进行赋能，与合作伙伴一同分享胜利。

### 这是一场效率革命

在小米的发展过程中，雷军发现，以往的中国供应链，存在很多问题。

其一，供应链企业各自为战。众多中小企业局限于自身利益，在生产规划、技术研发等环节缺乏有效沟通与协作，导致整个产业链条碎片化严重。信息的不透明与壁垒，使得生产计划难以精准衔接，常常出现上游企业过度生产造成库存积压，而下游企业却因关键零部件供应不足陷入停工的尴尬局面。

其二，技术创新能力薄弱。部分企业为降低成本，过度依赖低成本劳动力，对研发投入不够重视。作为一家科技企业，如果芯片、系统等核心技术长期依赖进口，这不仅会让企业在国际竞争中缺乏话语权，也难以满足国内用户日益多样化、个性化的需求。

其三，传统制造模式下，上下游企业缺乏深度协作。面对瞬息万变的市场环境，企业响应速度迟缓，无法及时调整生产策略以适应市场变化。当消费趋势转向智能化、轻量化产品时，许多企业因无法快速转型而错失发展良机，最终被市场淘汰。

小米要想获得长远发展，就必须解决这三个问题，这是一场针对传统制造业的效率革命。小米给出的解决方案是产业投资与智能制造。以真材实料为基础，通过模式创新实现极致效率。最终，小米在保证品质的前提下，实现了成本的降低。

### 带动国产供应链发展

通过效率革命，小米助力中国制造业供应链实现持续成长，带动了国产供应链的发展。

早在2012年，小米便以红米手机立项为契机，将扶持国产供应链纳入核心战略，尝试用国产供应链替代国外先进供应链。为此，小米成立了“规模化产业投资+系统性资源整合”的双轮驱动机制。

通过产业基金支撑（设立小米长江产业基金），小米聚焦先进制造、5G、集成电路、AIoT等基础领域，累计投资超过一百家企业，覆盖手机、汽车、智能家居等领域。培育出无锡好达、珠海冠宇、芯原微等细分领域龙头企业。

通过验证机会赋能，小米针对国际品牌长期垄断供应链的行业痛点，以技术判断取代品牌偏见，为国产供应商提供“大规模场景验证+稳定订单保障”。比如，华星光电AMOLED屏幕、豪威影像传感器等组件率先应用于小米旗舰机型，通过终端产品的市场反馈反向推动技术迭代。

2023年，小米联合众多顶尖国产供应链企业，发起“清河共识”和“2万亿新宏图计划”，目标是发展新一代技术创新，促进产业的持续升级，带领中国供应链走向全球产业链的价值高端。

### 小米启示录

过去，小米是一个供应链使用者，如今向产业生态构建者转型，通过战略投资、深度合作等方式，小米积极布局上游供应链。这种创新驱动与协同发展的良性循环，给我们的启示是，科技企业必须将技术创新作为长期战略，这样才能实现自身与产业的双向奔赴。

## 赋能100家企业的“竹林效应”

创造一家优秀的企业已经很难，然而更难的是通过一家企业去影响整个行业。这不仅要求企业自身持续保持领先优势，还需主动构建开放共赢的产业生态，带动上下游协同创新，推动整个行业迈向更高的发展阶段。

### 打造100个“小米”

随着信息时代的发展，企业的生态形式也在发生巨变。曾经百年企业常见，如今企业寿命却越来越短。互联网时代更是两三年便涌现一批新企业，但热潮退去后，大多数都消亡了。

小米深知行业的不确定性，难以预判单一业务的存续周期，因而采用生态链模式。通过投资挖掘有潜力的企业，构建了庞大的生态体系，雷军称之为“竹林效应”。

竹子通常是成片生长的，地下根系发达，根茎（竹鞭）相互连通，能彼此供养，迅速形成一片竹林。即使有竹子衰败死亡，也会转化为营养物质，继续滋养其他竹子。雷军想做的，就是通过小米这样一个核心，去投资和赋能众多生态链企业，这些企业之间相互协同、共生发展，形成一个类似竹林的生态系统。

在这个生态链中，企业间实现新陈代谢，新企业不断涌现，即便部分老企业衰退，也不影响整体发展。因为整个生态链如同根系发达的竹林，各企业相互协同、资源共享，能持续孕育新的增长点。

雷军在2018年的招股书草稿本中的公开信中表示：“小米要构建的绝不是一个封闭的商业帝国。小米也不仅仅是一家创新的科技公司，更是数字时代的生活方式的创立者和推动者。让全球每个人都能享受科技带来的美好生活，要实现这一目标，1家小米远远不够，需要100家甚至更多的‘小米’，一起建立起丰富而繁荣的新商业生态。”

如今，小米生态链蓬勃发展，其中专注硬件产品的公司就有100多家，如华米科技、云米科技、石头科技、九号机器人等公司，它们创造了上百款用户认可的爆品。雷军用小米生态链，打造了全球领先的消费级物联网。

### 生态链的“保姆式孵化”

小米的“竹林”生态体系，是用寻找竹笋的方式来做投资。小米生态链的投资遵循严格的筛选标准，确保生态链企业与小米能默契配合，其产品能解决用户痛点，比

如米家空气净化器针对空气质量焦虑，米家扫地机器人解决家务负担，这些都是围绕家用产品的赛道。在选择合作团队时，小米要求合作方的核心成员具备丰富的行业经验和创新能力，以便保障企业能持续发展。

选中了企业之后，小米便会对其进行投资。这种投资并不是以子公司的形式出现，而是独立运营。小米内部称之为“兄弟文化”，兄弟之间就应该协同作战，同时又要保持独立性。

作为生态链的核心，小米则凭借自身优势，为生态链企业提供全方位的赋能（图8-1）。

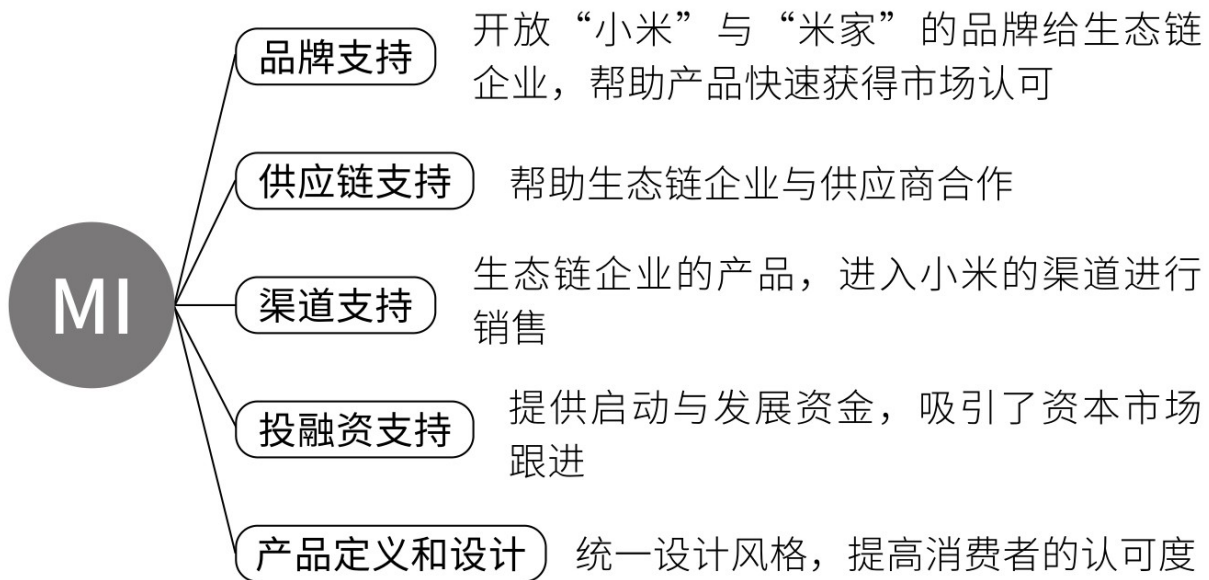


图8-1 小米对生态链企业的全方位赋能

### 1. 品牌支持

小米开放“小米”与“米家”的品牌给生态链企业，如制造小米手环的华米公司，做电源的紫米公司，做控制器的绿米等。借助小米品牌的强大号召力，产品一经推出便迅速吸引了大量用户的目光，快速获得市场认可。

### 2. 供应链支持

小米拥有规模优势，在供应链领域有强大的议价能力，将这种能力赋能给生态链企业，帮助他们与各个供应商建立合作，不仅能降低价格，还能确保供应链的安全可靠。

### 3. 渠道支持

小米的销售渠道分为线上和线下两部分，线上主要是小米网、小米商城App与米家商城App等，线下则主要是小米之家门店。生态链企业的产品借助小米的销售渠道，可以迅速铺开销售网络。

### 4. 投融资支持

小米对生态链企业的投资，不仅为其提供了启动与发展所需的资金，还吸引了众多资本市场的跟进，帮助生态链企业实现快速成长。

### 5. 产品定义和设计

产品的定义与设计，是产品成功的关键。小米在这方面对生态链企业也有很高的要求，确保他们的产品设计风格与小米品牌保持一致，通过统一的设计风格增强用户的接受度。

### 小米启示录

对小米和生态链企业而言，“竹林效应”是一个共赢的选择。小米凭借品牌、供应链、渠道等资源与能力，为生态链企业提供资金、方法论等全方位赋能；生态链企业则助力小米提升营收利润、获取数据、扩大品牌声量与协同服务，构建起协同共生的商业生态，释放强劲市场竞争力与发展潜力。

## 支撑单品海量的供应链管理

人们常将小米的成功归功于高性价比产品与营销策略，然而真正值得我们学习的，却是雷军对供应链体系的布局与运营。不同于大众眼中单一的手机、家电制造商形象，小米通过持续深耕产业链，构建起一套极具竞争力的供应链体系。

### 爆品模式背后的根基是供应链

小米倾向于采用“投资不控股”的方式去扶持一些有潜力的初创公司，为它们提供技术支持和金融资源，助力打造出一款款爆品。这些公司通常聚焦于少数几款核心产品，集中资源进行打造，使其成为具有广泛影响力和市场竞争力的单品，如小米移动电源、小米手环等，就是以单品突破带动整体业务发展。

爆品模式的实现，自然离不开大规模的市场销量。小米通过高性价比的产品策略和广泛的市场推广，吸引大量用户购买，以规模优势降低成本。而且这些产品通常生命周期很长，又进一步降低了边际成本。从手机到智能家居，再到汽车领域，小米不断地推出一款又一款爆品，背后的底气正是源于其强大的供应链体系。

海量单品会对公司的供应链提出极高的要求，并且带来诸多挑战。在早期，小米就曾因为过于相信轻资产模式，渠道和供应链管理能力和较弱，导致公司出现品控差、交货难的问题，一度被人嘲笑为“饥饿营销”。2014年后，小米经历了一段低谷期，被迫重启供应链管理，由轻资产向重资产转型。后来，在小米汽车的成功上市，我们看到了小米供应链转型的显著成效。

为了确保小米汽车SU7的顺利推出，小米从研发阶段就深度整合供应链资源。与宁德时代等头部供应商建立战略联盟，在电池技术上共同研发，保障了SU7超长续航能力的实现。并且自建智能化工厂，由公司亲自把控产品质量和交付。

### 小米的供应链管理策略

小米将供应链视为“生命线”，在供应链管理方面，主要有以下几种策略。

#### 1. 与优秀供应商长期合作

小米对供应商有严格的评估标准，会考察供应商的技术实力、产品质量、生产能力、成本控制等因素。那些行业顶尖的供应商，小米与他们建立了深度的战略合作伙伴关系，积极与其开展协同创新，通过长期合作实现互利共赢。比如，小米

与高通自2011年便开启合作，小米首款智能手机便搭载高通芯片。此后，双方持续在芯片研发领域紧密协作，高通为小米提供了先进的芯片，保障了小米手机性能处于行业前沿。

## 2. 全球化供应链网络与多元化布局

小米的供应链网络遍布全球，与多家顶尖供应商建立了合作关系，其中不乏富士康、英伟达、宁德时代等行业巨头。同时，为规避单一供应商风险，小米实施多元化策略，凭借多供应商体系成功分散风险。

## 3. 智能化与信息化管理

小米以物联网、大数据和人工智能为技术支撑，打造了一套先进的供应链管理系统。比如，小米智能工厂开发的“小米追光平台”，可以实现生产线的实时监控与故障预测，大幅提升了生产自动化水平。又比如2024年7月启用的小米北京昌平的新一代小米手机智能工厂，年产能1000万台旗舰手机，获得了“国家级智能制造标杆企业”认证。

### 小米启示录

成功没有捷径，唯有脚踏实地，沉下心来修炼内功，才能行稳致远。小米的成功亦是如此，它并非依靠某项独门绝技，而是得益于在研发、设计、营销、供应链管理等多方位的持续修炼。这种全方位的体系化建设，才是支撑小米实现大规模生产、保持高性价比，最终在全球市场站稳脚跟的核心秘诀。

## 向未来：以人为中心，人车家全生态

商业的本质，是为人提供价值。作为一家有远大理想的公司，需将“以人为中心”融进战略中。很多人对小米的理解，就是一个卖手机的，顺便卖一些小产品，如水杯、台灯、空调、电视等。但当我们回归到商业的本质，就会看到小米所做的，是围绕人的生活场景构建智能化的生态。

### 最终目标：万物互联

互联网的发展一般可以划分为三个阶段：第一阶段是传统互联网，以门户网站、搜索引擎为代表；第二阶段是移动互联网，智能手机崛起，人们开始用手机上网、购物、聊天、出行；第三阶段则是物联网（IoT）时代，设备间的万物互联，将会再次重构人们的生活方式。在这三个阶段中，都蕴藏着诞生万亿级巨头企业的机会。

作为一家科技企业，小米的最终目标是实现万物互联。

试想一下，以后我们的生活，可能就会像科幻电影中拍摄的那样：清晨，床头传感器检测到你苏醒，智能窗帘自动拉开。当你出门上班时，家里的空调、灯光自动关闭，安防摄像头进入工作状态。开车时，车载系统根据路况，自动规划最优路线，用自动驾驶将你送到工作地点。智能手表实时监测你的心率、睡眠质量等健康数据，为你构建个人健康档案，并且制订出训练计划……

这一切的场景，最终的目标并不是追求更多更新的设备，而是通过技术，让产品回归“以人为本”。设备主动感知人的需求，然后默默地完成服务，减少用户的负担。这就是万物互联时代的生态畅想。

### 以人为中心的小米互联生态

2020年，雷军宣布将小米的战略定义为“手机×AIoT”。到了2023年，进一步具化为“人车家全生态”（图8-2）。

基于此，小米加速构建AI驱动的智能生态体系，致力于实现人与设备、设备与设备之间的无缝协同。通过澎湃OS 2的持续迭代，小米不仅为旗下智能手机、智能电动汽车及智能大家电等产品注入了前沿的AI能力，还强化了产品之间的跨场景联动，为全球用户提供更智能、更便捷的全生态服务体验。



图8-2 小米人车家全生态

小米生态链的产品布局由近及远分为三个圈层：核心是手机周边产品，如耳机、移动电源等；第二层是智能生活硬件，如空气净化器、电饭煲、汽车等；第三层是生活耗材，如水杯、牙刷等。

小米将手机作为流量入口，以“手机×AIoT”的模式，构建起了一个覆盖生活全场景的生态链，包括智能家居、穿戴设备、出行工具等。通过投资孵化、供应链整合和开放平台策略，小米快速聚集起海量智能硬件产品，并借助米家App实现设备互联互通，让用户真正体验到万物互联的便捷。这种前瞻性布局，不仅巩固了小米的竞争优势，更为其向万亿级企业迈进奠定了坚实基础。

在操作系统方面，小米通过自研的澎湃OS、Vela操作系统，打通人（手机、穿戴设备）、车（小米汽车）、家（智能家居）三大场景，实现设备间的无缝协同与主动

服务。比如，手机可远程控制汽车座椅调温，智能家居设备能根据用户习惯自动调节环境等。

小米的目标是成为“人—车—家”全生态技术标准的制定者。为此，雷军呼吁行业共享资源、统一标准，吸引多家车企加入生态共建，形成开放的技术联盟，从各自为战，到生态共建，最终推动全球生态互联，让科技普惠全人类。

到那时，雷军最初的愿景——“创办一家伟大的公司”，或许才会真正绽放出璀璨的光芒。

## 小米启示录

如今的小米，已经站在了发展的高光时期，在智能手机市场获得了一定的突破，也有汽车业务从0到1的靓丽开局，更有人车家全生态战略的宏大布局。未来，科技行业或许会有更多超乎想象的变化，我们相信，小米所走的每一步都会是新的起点。

## 附录

### 小米大事记

#### 2010年

4月6日，小米正式成立，并入驻银谷大厦，创始团队一起喝了小米粥。

8月16日，MIUI首个内测版推出。

12月10日，米聊Android内测版正式发布，这是第一款移动互联网中文即时通讯工具。

#### 2011年

7月12日，宣布进军手机市场。

8月16日，第一代小米手机发布，定价1999元。

9月5日，小米正式通过互联网开放预订，半天时间的预订量超过30万台。

12月18日，小米手机首次正式通过网络进行销售，5分钟内售出30万台。月底，小米经过B轮融资，获得9000万美元投资，估值达到10亿美元。

#### 2012年

3月初，小米手机销量突破100万台。

4月6日，小米首次举办“米粉节”庆典。

4月18日，米聊YY语音上线，是中国首个实现无话费的网络通话功能。

8月16日，小米第二代手机在北京798艺术中心正式发布。

#### 2013年

1月9日，MIUI全球用户数量突破1000万。

4月6日，小米三周年庆典，拍摄了《100个梦想赞助商》微电影。

7月31日，红米手机正式发布，小米进入千元智能机市场。

8月23日，小米完成新一轮融资，整体估值达到100亿美元。

9月5日，小米手机3和小米电视发布。

## 2014年

7月，小米进军印度市场，推出首款智能机小米3。

7月22日，小米手机4和小米手环1代正式发布。

8月4日，二季度小米出货量首次超越三星，位列中国第一。

11月6日，与联芯合作成立松果电子。

## 2015年

2月13日，MIUI全球激活用户数量突破1亿。

3月23日，雷军登上《时代周刊》。

3月27日，雷军荣获《财富》杂志“全球50大杰出领袖”称号。

4月17日，雷军入选美国《时代周刊》“100位最具影响力人物”。

10月19日，与Ninebot合作推出九号平衡车。

## 2016年

1月15日，雷军宣布成立小米探索实验室，进军VR/机器人等前沿科技。

2月24日，小米手机5亮相。

3月4日，雷军成为《连线》杂志封面人物。

3月29日，正式启用MIJIA米家品牌，发布首款米家品牌产品——米家压力IH电饭煲。

10月25日，小米MIX全面屏概念手机发布，开启智能手机的全面屏时代。

## 2017年

2月28日，小米发布首款自研芯片澎湃S1。

7月26日，小米首款人工智能音箱小米AI音箱、人工智能助理“小爱同学”正式发布。

11月14日，IDC 2017年第三季度数据显示，小米首次成为印度市场排名第一的智能手机品牌。

## 2018年

7月9日，小米赴港主板上市，成为继阿里巴巴和Facebook之后，全球第三大规模的科技互联网公司IPO。

8月28日，据奥维云网数据，小米电视第二季度出货量首次拿下中国第一！

10月26日，小米手机全年出货量破1亿台。

## 2019年

1月3日，Redmi品牌正式宣布独立。

1月11日，小米启动“手机+AIoT”双引擎战略。

7月22日，小米集团首次登榜《财富》2019世界500强，排名468位，成最年轻的世界500强！

9月19日，北京小米科技园总部正式开园，占地34万平方米，造价52亿元。

## 2020年

2月12日，小米电视稳居中国第一、世界前五，成为中国电视史上首个年出货量破千万的电视品牌。

8月16日，小米宣布核心战略升级为“手机×AIoT”。

## 2021年

3月30日，雷军正式宣布小米进军智能电动汽车业务；小米正式发布了全新LOGO，全面升级品牌识别系统。

7月16日，据Canalys第二季度全球智能手机市占率排名，小米手机销量超越苹果，首次晋升全球第二。

11月22日MIUI全球月活用户突破5亿。

## 2022年

1月11日，小米AI实验室入选《麻省理工科技评论》中国“2021人工智能创新研究院”。

7月27日，《2022凯度BrandZ™中国全球化品牌50强》榜单公布，小米再度入选，位列第4位。

10月27日，Redmi Note系列全球累计销量突破3亿台。

## 2023年

5月21日，MIUI全球月活跃用户突破6亿。

8月2日，小米连续五年入选《财富》世界500强。

## 2024年

3月28日，小米汽车SU7正式上市。

8月21日，小米发布2024年第二季度业绩公告，单季度营收889亿元，同比增长32%。

10月29日，小米15系列暨小米澎湃OS2新品发布，小米15正式发布。

## 2025年

2月27日，小米SU7 Ultra正式上市，小米15 Ultra正式发布。

3月2日，在全球发布会上，正式推出小米15系列。

3月18日，发布2024年度全年财报，全年营收3659亿元人民币，创历史新高。

5月15日，雷军官宣新一代自研芯片SoC玄戒01，标志着小米重回手机主芯片赛道。

## 小米价值观的八条诠释

2023年9月25日，小米举办了一场核心干部大会，雷军在会上公布了新十年的奋斗目标和科技战略，并发布了小米价值观的八条诠释。

小米价值观：真诚、热爱

### 1. 和用户交朋友

- 真诚对待用户，才能赢得信任
- 以用户为中心，其他一切纷至沓来
- 更关注用户，而非竞争对手

### 2. 工程师思维

- 技术为本，敢于探索，持续做酷的产品、有趣的事情
- 敢想敢干。如果不敢想，一定做不到
- 创新决定我们能飞多高，质量决定我们能走多远

### 3. 主人翁精神

- 小米的使命与愿景、荣誉与责任，都和你息息相关
- 决不为短期目标而牺牲公司长期价值
- 不让事情掉地上，绝对不能说“那不是我的工作”

### 4. 信任第一

- 诚信是我们所有行为的底线
- 真诚对待所有人，包括我们的用户、同事、股东和合作伙伴
- 坦诚沟通，所有事情都能摊在桌面上说

### 5. 共创共识

- 与你直接相关的业务，你都有权参与并畅所欲言
- 团队中的每个重要决定，都需要大多数人支持
- 决策之后，充分沟通，让相关团队每个人知道为什么，并坚定执行

### 6. 结果导向

- 凭数据发言，拿结果说话
- 重视最终结果，也重视过程中的里程碑
- 鼓励勤劳，奖励功劳

## 7. 坚韧乐观

- 任何事业都不是坦途，直面挫折和挑战，绝不退缩
- 你一定比困难更强，能从容应对各种挑战
- 永远相信美好的事情即将发生

## 8. 持续成长

- 追求极致，每次交付的结果，都代表自己的最高水平
- 敢于自我批评，即便这样做会令自己尴尬或难堪
- 持续学习，不断提升，成为更优秀的自己