

机的型号不一样，人家一旦下单，这批货只能你用不能他用，但问题是，人家连小米是干什么的都不知道，谁敢接单？”一位小米内部人员回忆说。

而雷军把前摩托罗拉手机业务的“硬件大牛”周光平请来，也有点“山穷水尽疑无路”的感觉。这要归功于林斌。在雷军碰壁无数之后，林斌想起了一个人。林斌的女儿在美国上学，她的一个同学也来自北京，这位同学的父亲就是周光平。林斌和周光平曾在机场有过一面之交，好像是去开家长会遇上的。当时周光平刚刚跳槽到戴尔已经有一段时间，雷军和周光平长谈了一次，从中午到半夜，发现两人对手机的很多看法非常一致，一拍即合。雷军以三顾茅庐的精神，终于感动了周光平。而另一名联合创始人洪锋又动用自己的私人关系把国内工业设计领域的大牛刘德介绍过来。

事实上，小米创立之初，最难找的不是高管，而是一线员工。这和小米当时的战略有关，即以一家应用开发公司示人，而不是手机公司。每次面试，都是雷军、林斌和黎万强一起上，哪怕来人应聘的岗位是前台。这几位面试官的难处在于，既要了解对方能否胜任小米将来核心产品的要求，又不能告诉对方小米将来要做手机。“为了保密，那个纠结啊！”黎万强说。

特殊时期，某些秘密是可以盖起来的，但有些秘密，是藏不住的。雷军说今年早些时候的北京市经济工作会议上，已经有人开始把小米公司纳入新经济增长动力了。“政府部门的数据最可靠，以前他们想到的是诺基亚对北京经济的贡献，今年已经注意到我们的表现了。”

“和做天使投资不一样，创业其实身不由己。”雷军说。

对话雷军

《创业邦》：今年你投资的YY上市市值约6亿美金，小米估值40亿美金，小米手机销售额突破100亿人民币，哪个数字最让你激动？

雷军：我对数字现在没什么特别大的感觉，我可能最在意的还是小米的用户对我们的满意率。这是小米跟以前做企业很大的不一样。以前做企业很在乎营业额，很在乎利润，很在乎卖了多少台，很在乎这些数字。

我现在做小米，可能会变得比较感性，我们更在乎的是用户满意率，用户有多么喜欢我们和多么不喜欢我们，这是我更在意的东西。

《创业邦》：小米一个财年卖了100亿元，你说是运气好，但这个运气也太大了。

雷军：我以前不是一个信命的人，正是因为如此，我才对自己要求很苛刻，但是经过了金山这个转折点之后，我变得不一样了，才一步一步认识到运气有多重要。原来我们是不认可运气在这个事情上所起的作用的，学校、家庭环境都会告诉你说，你要勤奋你要努力就够了，对把握运气、把握机遇的这个事情看得不重要。我觉得运气是创业成功最关键的因素，超过了勤奋，超过了资源。这个话背后有几个含义。第一个你要把握好运气，要找到那种顺势而为的感觉。第二个，如果不成功，你不要责怪自己，因为90%以上的创业都是会失败的，只不过是运气不好而已；如果你运气好成功了，也不要狂妄，其实没啥，不过就是运气好了。这就是我人生二三十年创业的体验，就是把握运气很重要，输了的话没关系，赢了也别得意，就是运气好而已。

《创业邦》：你觉得小米作为一家创业公司，它早熟吗？

雷军：小米就是一个两岁的创业公司，他除了比想象中的创业公司可能大了一百倍之外，实际上还是一个真实的两岁的“孩子”。他选的市场可能是非常大的，他的目标也非常大，但是实际上他还没有完全定型，他保持着无限的活力，所以我们才会考虑盒子、遥控车，各种各样比较酷、炫，好玩的东西。我希望这种活力保持的时间越长越好，就是具备组合的进取心，把结果看得轻一点，把过程看得重一些，怎么做出酷的东西，好的产品。

《创业邦》：做天使投资有点像教练员，做创业者有点像运动员，你如何看待自己的双重角色？

雷军：在做天使投资的时候，我从来没有觉得自己是导师、教练员的角色，我一直在试图扮演创业者的朋友的角色。创业是个很孤独的事情，也许我给他们提了一些建议，也许给了他们一些帮助，也许有很大的影响，但是我认为本质上还是创业者自己的贡献，我们作为天使投资人始终是配角。对于这一点，我自己理解得还是蛮清楚的。

创办小米，对我来说也没有什么变化和不适，因为自己干了20多年了，也不是刚开始干，可能唯一变化的就是工作时间变得更长，你要干很多你不想干的事情。做天使投资时候你不用，你不用委屈自己，没有任何事情需要求别人，但创业就不一样了，你有很多事情需要求别人，利益相关者太多，为了公司，这个会你一定要参加，那个人一定要拜访，身不由己。