

## 2021 雷军年度演讲全文： 这些年经历的艰难选择

▶▶▶ [上接 A1]

相机部花了18个月,巨资定制了GN2传感器,底大到吓人,尺寸将近一英寸。手机设计出来后,拍照效果非常惊艳,可以媲美索尼黑卡,但相机的凸起和Deco也非常夸张。这真的是一个大胆的设计。

设计师们还是不甘心,反复改进,后来拿出了比较优雅的方案:在相机Deco上加一个小屏幕,看起来就舒服了很多。改进后的产品原型出来后,我们内部同事们的评价不错,这让我心里踏实了一些。

发布会后,米粉们评价非常强烈,我觉得主要原因是,Ultra太强了!它以绝对优势斩获了DXOMARK全球总分第一名,并霸榜了122天。我一直担心的设计问题,米粉们也非常喜欢,觉得有个性,有辨识度。

发布会后,Ultra在全球范围内都引发了巨大的轰动。国际上很多科技博主都给予了极高的评价。

这次预定的情况也远超预期,大家都特别开心,我们很快又掉到坑里了。

Ultra这款产品非常复杂,时间又非常紧,用户预期也非常高。我们不少细节没有达到大家期待,又被用户骂惨了。这几个月,我们组织了专门的团队在持续优化,基础体验已经有了显著的提升。待会MIUI负责人金凡专题给大家做汇报。

小米的高端之路,实现在才刚刚开始。我们会不惜代价持续投入,我相信,小米的高端之路就一定会成功!

### 飞来横祸

最近一年,小米稳步增长,正是一派欣欣向荣的景象。

谁也没有想到,今年年初就遭遇飞来横祸。

1月15号早晨,美国国防部把我们列入了DoD清单。开盘后,小米股价应声大跌,跌幅超过了30%。之后,依然狂跌不已,最低跌到HK\$21,小米市值跌掉了3000亿港元。

DoD清单,就是美国国防部认定的“中国军方拥有或控制的中国企业清单”。被列入这个名单后,美国政府禁止美国投资者投资,这对海外上市公司的股价打击非常大。对小米全球业务开展,更是一个长期的阻碍。

我们想破脑袋也不明白,小米怎么就成为了一家“涉军企业”?网上有很多段子,有网友说,是不是因为创始人叫雷军呢?

我们第一次遇到这样的事情,都有点慌。我觉得,我们应该立刻站出来澄清。管理层很快达成一致,发布公告:我们并非涉军企业,坚决反对美国国防部的无理制裁。同时联系美国国防部了解情况。麻烦的是,美国国防部说,这是军事机密,根本就不搭理你。

眼前只有两条路:要么认了,要么起诉美国政府。一家中国公司起诉美国政府,其实胜算不大。DoD清单,当时还没有任何一个起诉成功的案例。更大的担忧是,起诉会不会激怒美国政府,招致更大的打击。

我们请教了很多律师和国际关系的专家,众说纷纭,分歧很大。但小米是一家在香港上市的公众公司,我们的信息高度透明,我们对打官司还是有一定的信心。

最后我们还是做了一个艰难的选择:直接起诉美国政府,用最堂堂正正的方式来捍卫我们的合法权益!

起诉后,美国国防部才不得不公布了原因。2019年,小米创始人雷军获得了由工信部等评选的,“优秀中国特色社会主义事业建设者”的称号,工信部是中国军民融合的推动部门,所以,小米“涉军”了。

看到这个理由,我们大家都觉得啼笑皆非。在法庭上,我们的律师问:获奖名单中多

达500人,其中有七匹狼的老板、老干妈的老板,难道做服装和辣椒酱也涉军吗?

终于,经过几个回合的交锋。5月25日,我们赢了!

这是史无前例的胜利!在小米胜诉的鼓舞下,又有几家中国公司起诉成功!这次胜诉,对小米未来的发展影响极为深远。

### 情义无价

前面讲的选择都是关于公司的选择,接着,我讲一个关于我个人的选择。

这十年,大家把我和小米划了等号。其实,我还有另外一个身份,那就是金山的董事长。

我怎么成了金山的董事长呢?这来自一个“不理智”的决定。我对金山有非常深的感情。从22岁干到了38岁,我参与金山的全部创业过程,金山就是我全部的青春。

2011年,我们正在热火朝天创业。金山遭遇巨大危机,求伯君、张旋龙两位大哥经常来游说我,希望能重回金山。但我已经开始创业了,这不可能呀。他们说,兼职干也可以,只要你接就行!

当时小米手机发布在即,正是最关键的时刻,理智告诉我:小米才刚刚起步,千头万绪,千万不要感情用事,绝对不能分心!

但金山咋办呢?两位大哥二十多年的情义,四五千兄弟的前途,我也于心不忍!我非常痛苦,纠结了好几个月。我们小米的几个创始人看不下去了,劝我说,“与其这么痛苦,还不如接了。天大的事情,我们大家一起扛!”

他们是小米创始人,肯定希望我专注在小米业务上。但他们了解我的性格,也了解我对金山的感情,才会给我这样毫无保留的支持,当时,我非常感动。就这样,在小米联合创始人们的支持下,2011年7月7日,我正式接任了金山董事长。

我一接手,的确有点手忙脚乱。多亏了金山兄弟们齐心协力,金山逐步走出了困境,重新恢复了生机。

今年是金山创办33周年,也是我接任董事长第十年,金山已经发生了脱胎换骨的变化,收入从不足10亿,增长到合并收入120亿,增长超过11倍!十年过去了,我非常欣慰,在兄弟们的帮助下,没有辜负金山,所幸也没有影响小米。

今天看起来,当初不理智的选择,背后默默影响我的,其实就是四个字,情义无价。十年来,对用户、对员工、对合作伙伴,我们始终如此。

范海涛老师,去年她写了一本小米的传记《一往无前》。今年她又刚写了一本金山的传记《生生不息》,今天首发,已经在全渠道上架,感兴趣的朋友可以到小米有品买一本来看看。

### 一路同行

8月16日是小米手机十周年生日。感谢米粉朋友们一路同行,感谢大家一起见证了小米十年的成长。

从小米1到小米11,加上,从MIX 1到MIX 3,这13款手机连在一起,就是小米手机的十年。

有米粉告诉我,他把这13款手机收全了,这让我非常惊讶。我相信小米内部也很少有人能收集齐所有的型号。我去翻了一下我的收藏,找齐这13款手机,拍了一张照片。

真诚感恩所有帮助过我们的米粉朋友们和合作伙伴们,一路上,我们一起同行,我们相信,我们都能走到梦想的彼岸。

这十年,实在太忙了,我几乎没有休过假。去年6月,我好不容易请了几天假去云南徒步。我当时戴着墨镜、帽子,估计没有人能认出我。

在香格里拉附近的一个国家森林公园

里,我偶遇了一个年轻人,大家一起徒步,边走边聊。他叫姚聪,27岁,华能集团的一名风电工程师。他在山里工作,每个月工作二十天,休息十天。偶尔也会觉得山里的工作很枯燥,但觉得风电事业还是非常有意义。

聊着聊着,我突然发现他用的是小米8透明探索版。我估计他没有认出我来,就装着没看见。我们一起走了大约10公里,快结束的时候,他才突然说,雷总,能不能一起合影?我愣了一下。

他说,我一开始就认出了你了,只是不想打扰你,就没说。他告诉我,他非常喜欢小米。小米每次出旗舰的时候,他都打电话找当地的代理商,叮嘱一定给他留台最好的,等他下山的时候去取。

他说,他可以买得起任何一个品牌的手机,他也用过其他牌子,但最后他还是坚定地选择了小米。“因为小米不一样,小米的理念不是赚更多钱,小米选择了一条更艰难但是更有意义的路。”

他看着我,很认真地说,“我也有一个有追求的人,所以,我更喜欢小米。”

这段话在我心里掀起了巨大的波澜。我知道,世界各地有千千万万像姚聪这样的米粉,十年来一直默默支持我们、信任我们。正因为这些信任,才让我们战胜了所有困难,走到了今天的世界500强,走到了今天的全球第二。

正因为这些信任,让我有勇气站在这里,大声告诉大家,我们下一个目标:三年时间,拿下全球第一!

小米创业11年来,我担心过失败,担心过自己的能力能不能跟上公司的发展,也担心过体力和精力,但每当遭遇巨大危机和挑战,我都会毫不犹豫挺身而出。我不是天才,也不是什么劳模,更不是什么战神,我只是个普通的工程师,追求梦想,做自己热爱的事情。

关于梦想与选择的演讲,我们就讲到这里。

接下来,我们就进入新品发布环节。

首任小米品牌代言人苏炳添

今天发布的下半场开始前,先给大家报告一个最新的好消息:中国最耀眼的短跑明星苏炳添正式成为小米的品牌代言人。

在看东京奥运会比赛时,苏炳添深深地打动了我。一位大学副教授,32岁的年龄,依然活跃在最激烈的男子100米赛场上,苏炳添,这次以9秒83的成绩,再次突破自我,刷新了亚洲纪录,成为第一个进入奥运会男子100米决赛的亚洲人,实现了历史性的突破。这是中国的骄傲,也是亚洲的骄傲。

苏炳添那种奋斗、拼搏、追求极致的精神,和小米的品牌精神完全契合。能邀请到苏炳添成为小米品牌新的代言人,我非常高兴。更高兴的是,苏炳添告诉我,他一直很喜欢小米,能够为小米代言,他感到非常骄傲。

接下来,我们正式开始新品发布环节。

小米MIX 4 一款面向未来的全面屏手机

2016年10月25日,小米推出了全面屏概念手机小米MIX,拉开了智能手机全面屏时代的帷幕。

今天,在万千米粉的期待中,小米MIX 4正式亮相!

◎CUP全面屏

小米MIX 4搭载了前沿的「CUP全面屏」屏下相机科技,将前置相机完美隐藏于屏幕下方,没有挖孔、水滴的视觉阻碍,正面尽是一块完整的屏幕。

◎Unibody全陶瓷机身

小米MIX 4延续了MIX系列在陶瓷工艺上的探索,采用了行业独一无二的Unibody全陶瓷机身,其质感温润如玉,重量减轻30%,整体机身无缝。它还有一款全新配色影青灰,其灵感源自宋代影青瓷,质地优雅,握在手仿佛一件艺术品。

◎UWB一指佛

作为首款支持UWB功能的国产手机,

小米MIX 4实现了厘米级精准空间定位,让手机与AIoT智能设备的连接更为安全准确,轻松选配一指连伴侣,实现完美遥控。

◎充电速度再提升

小米MIX 4配备了120W有线秒充与50W无线秒充,让充电速度再度提升。在疾速模式下,有线秒充15分钟即可充满,无线秒充28分钟充满。

MIX,因梦想而生。它是工程师对科技的理想,它是设计师对美学的执着,更承载了万千米粉对未来的想象。小米MIX 4,献给最初的梦想,献给每一位米粉。

小米平板5 梦想人生,这次由自己执笔

三年打磨,小米平板系列正式回归!此次小米平板5系列实现了高效办公、灵感创作和大屏娱乐三个核心应用场景的领先体验。

◎高效办公

小米平板5的分屏和小窗功能,可以同时使用多个软件,还可以在应用之间任意拖拽文件。另外,配备的键盘与电脑键盘布局相符,更符合打字习惯。

这个轻薄便携的专业生产力工具,可以轻松提升工作效率。

◎灵感创作

小米平板5,可随时记录创意,搭配的小米灵感触控笔,让速写笔记、设计绘画、随手涂鸦更轻松,像在纸张上书写一样自然、精准。

◎大屏娱乐

小米平板5,工作娱乐两不误。屏幕拥有2.5K超高分辨率和120Hz最高刷新率,支持杜比视界和杜比全景声双杜比,配合8扬声器带来的环绕立体声,精彩大片、动感音乐,都能完美呈现。

不仅如此,它的67W有线快充,67分钟充电100%,让你随时享受,乐趣不间断。

MIUI12.5增强版 4大优化,体验升级

MIUI12.5增强版,修复了用户集中反馈的系统头部问题163个,系统应用问题250个,同时从底层框架到上层应用进行了全方位优化。

◎液态存储

频繁的删除文件,也不怕存储空间碎片化造成手机卡顿,让手机久用如新。

◎原子内存

就算内存不足,也不用杀后台,手机自动压缩清理无用功能,为新应用腾空间。

◎焦点计算

将手机算力集中在最需要的地方,让手机全面流畅。

◎智能均衡

平衡各硬件的运行,让手机更加低耗省电,对比功耗平均下降了10%。

第一批稳定版将于8月13日起逐步推送,共包括11款机型,我们希望我们的努力能够进一步改善大家的使用体验。

Xiaomi Sound 小巧身材,震撼音质

此次全新发布的Xiaomi Sound,拥有创新的计算音频能力、最新的联动技术,还有充满设计感的外观,好听、好看又聪明!

◎震撼音质

HARMAN殿堂级调音和Hi-Res Audio高解析认证,带来全新的听音体验。

◎全新外观

悬浮式触控顶盖,360度全向上出声,环形透明机身的材质,摆哪儿都好看。

◎UWB连接

音箱手机音乐接力,一键实现小米妙播。

◎家庭传声

小爱同学全屋对讲,智能联动,多设备串联成环绕立体声。

作为小米人工智能的拳头产品,小爱音箱会为越来越多的米粉提供更好更一流的智能语音控制体验。

小米电视大师77 超高端电视“天花板”

超高端小米电视大师77 OLED及价格厚道的小米电视6 OLED,一款是超高端新作,一款是“甜品级”爆款,共同亮相。

小米电视大师77 OLED拥有超震撼视觉体验,77英寸大尺寸的OLED面板,亮度更高,色彩更惊艳。由小米音效(Mi Sound)与哈曼卡顿“金耳朵”团队联合打造的声音模组,带来了最专业与真实的声音享受。

同时,这也是小米第一台支持UWB一指连的电视,用手机就可以轻松遥控电视,可谓超高端电视的“天花板”。

此外,我们还推出了年轻人第一台OLED电视—小米电视6,用厚道的价格带来影院级的视听效果,轻松入手无负担。

一个有趣的小项目 CyberDog 仿生四足机器人

这是一个有趣的小项目,却是工程师的大梦想。今天,CyberDog正式亮相,小米第一代仿生四足机器人,来了!

它有一个很酷的名字—CyberDog,还有一个很萌的名字—铁蛋。它采用自研伺服电机,支持语音操控,能跑会跳,还能自主避障自动跟随。

目前我们为大家提供了工程探索版,支持开源,后续会有小米开源社区。来小米社区报名,让我们一起探索未来吧。

1999元,3.7亿 回馈小米1首批18.46万名用户

1999,看到这个数字,我心里还是一片感动,这是我们小米过去十年最深的记忆。

十年前的今天,我一直忐忑不安:一个没有任何硬件行业经验的创业者,做了款当时最高端的手機,定价1999元,只在网上传售,并且没有任何线下体验店,能卖得动吗?不可思议的事情发生了:8月16日发布,9月13日首发,第一次预订量就高达30万台。真的太疯狂了,远超过了我们的想象。

当时的小米,一家非常小的公司,这么多的订单完全搞不定,连滚带爬干了三个多月,到了12月17日,才完成了第一批的所有订单。

我们最近仔细统计了一下,耐心等了几个月并支付完尾款的用户,高达18.46万人。

1999元,18.46万台,3.7亿,这是我们创业收到的第一笔款。有了这一笔收入,我们滚动发展,才有了今天的世界500强,才有了今天的全球第二!

怎么才能表达我们的感激之情呢?首先肯定是把小米办成一家伟大的公司,才能不辜负大家的支持。

在十周年这个特别的日子,我还想做一件特别的事情。我跟大家商量:能不能把小米手机首批用户的购机款全部退了?

啊,3.7亿,全退了?这是一笔不小的数字。

财务部同学提醒我,我们是上市公司,这会不会影响我们的财报?市场部同学提议,这3.7亿拿来打广告,影响会不会更大?

我跟同事们说,当年大家的这3.7亿,是小米成长路上的第一滴水、第一缕阳光。没有用户的支持,就不会有今天的小米。用户的心,是永远无法用金钱来衡量的!

我们正式决定:向小米手机1首批18.46万用户,每人赠送1999元红包!

现在开始,我想诚挚地邀请所有小米手机首批用户,回到小米商城,输入“小米手机十周年”,领取这份心意。这个红包,在8月16日当天,可以在小米商城买任何东西,没有任何门槛,没有任何套路。

1999元红包,代表了小米三万六千名员工感恩的心!我们会永远感恩所有帮助过我们的米粉朋友们和合作伙伴们!

小米的梦想就是“让全球每个人都能享受科技带来的美好生活”。这条路注定很漫长,很坎坷。但一路上,有全球几亿米粉同行,我相信,我们都一定能走到梦想的彼岸。

谢谢大家。

广告

## 演绎经典 缔造艺术生活

吉祥无纺采用德国进口奥特发交叉铺网、法国安德里兹水刺机,生产多种水刺无纺产品,原料组合多样,花型丰富,用途广泛。海滤新材料采用国内外一流设备,生产海水过滤、电池隔膜、绝缘、个人护理卫生健康、工艺装饰画等材料。地毯纱线采用法国丝培博纱线定型机,为宜家居、大达等国际名牌专供定制,为高品质生活提供全新材料。



杭州吉祥提花布、无纺布  
杭州海滤新材料、无纺布  
杭州鸿鹭地毯纱线

地址:浙江省杭州市萧山区坎山凤升工业园区  
电话:0571-82585409 82587757 13805753981  
传真:0571-82585258 邮编:311243  
网址:www.jxbuyi.com 邮箱:web@jxbuyi.com

