国内统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85 中国企业家网:www.zgceo.cn 电子版:www.entrepreneurdaily.cn 官方微博:http://weibo.com/jrwbd http://weibo.com/qyjrb

企業家日報

华东周刊
EAST CHINA WEEKLY

总第091期 2021年8月16日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李 洁 徐青青 美编:楼燕红 新闻热线:0571-85068763 战略合作: 杭商传媒

2021 雷军年度演讲全文:这些年经历的艰难选择

2021年8月10日晚上19:30,小米十一周年,雷军年度演讲——"我的梦想,我的选择"如约而至。在近三小时的演讲中,雷军首次揭秘他最艰难的10个选择,向大家分享了这些年来,小米在追寻梦想的路上凭什么一路前行,又是如何一步一步成长的。

发布会上,雷军宣布了小米的下一个目标:三年时间,拿下全球第一!

此外,雷军还给大家带来了小米MIX 4,小米平板5、Xiaomi Sound、小米电视大师77 OLED及小米电视6 OLED,CyberDog仿生四足机器人等一系列让米粉惊喜的新产品。同时,首位小米品牌代言人诞生,他就是今年东京奥运会男子百米赛跑亚洲纪录创造者——苏炳添。

今年是小米手机十周年,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,相信我们都能走到梦想的彼岸。

以下是雷军公开演讲全文,与你分享。

大家晚上好,欢迎大家来听我的演讲。

去年是小米公司创办十周年,我们认真做了总结和反思,用重新创业的决心,正式开启了新十年的征程。今年是小米新十年的第一年,也是小米手机发布的十周年,你会明显地感受到,小米发生了很大变化,它在一步一步成长,在一步一步长大。

前几天,小米第三次上榜了《财富》世界500强,全球排名338名,进步了84名。还有一个好消息,大家可能都已知道:国际调研公司IDC报告显示,2021年第二季度,我们的手机销量超过苹果,首次成为了全球第二,全球市场占有率达到16.9%。也就是说,全球每卖出六部手机,就有一部小米。销量同比增长86.6%,小米正在高速成长中。

这是一个天大的好消息,我们都非常激动。感谢所有小米同学的辛勤付出,更要感谢全球米粉十年来不离不弃的支持!

在这个幸福的时刻,我想起七年前难忘的一幕:那是2014年11月,乌镇首届世界互联网大会上,主持人问我,小米未来发展战略。

那时,小米手机发布仅仅三年时间,成为了中国第一、全球第三,这真的是一个奇迹。那个时候的我,正是意气风发的时候,我脱口而出:五到十年,我们要做到全球第一。

苹果是当时的全球第一。主持人马上问在场的苹果高级副总裁布鲁斯·塞维尔,你怎么看。他说,It´s easy to say, it´s much more difficult to do.

当场被打脸,无比尴尬,台下几百位观众笑成一片……

真的没有想到,7年后的今天,我们超过苹果,首次成为了全球第二!

还有更多的好消息,我们在22个国家排到第一位。在欧洲这样的发达市场,我们市场份额达到了惊人的25%。我们在欧洲市场登顶了,成为了第一名!这是中国企业第一次达到这个成就。

拿到全球第二之后,大家都特别高兴,觉得全球第一唾手可得。在这里,我还是需要讲实话:不要低估世界级巨头的实力。我们还是一个年轻的公司,我们需要非常冷静看到差距,继续夯实基础,稳打稳扎,当前小米的任务是真正站稳全球第二。

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。我和小米全体同学们,都会拼尽全力去证明:小米的梦想一定可以实现!

去年我办了人生第一场演讲,今年我决定再办一场,演讲的主题是《我的梦想,我的选择》。主要想讲讲,过去这些年,为了追寻梦想,我们克服了哪些困难,做了哪些艰难选择。

股市风云

◎破发

2018年初,我们经过反复商讨,决定上市。那个时候资本市场很火,投行把小米IPO发行价定在HK$17-HK$22。几乎每个创业者都希望把价钱定得高一些,但我们毫不犹豫选择了最低价,定在HK$17。

我们非常真诚希望,我们的股票也能和我们的产品一样,"价格厚道"。我们愿望是非常美好而朴素,但现实可能没有那么美好。

2018年7月9号,万众瞩目的小米IPO终于来了。现场氛围非常热烈,这是香港首家同股不同权的公司上市,也是全球第三大规模的科技股IPO,港交所还专门花30万港币定制了一面大锣,现场观礼人数超过了600人。大家期待小米开盘后股价能够暴涨。

谁也没有想到,一开盘,破发了!当时,大家全懵了。破发,就是股价低于发行价了,就是IPO投资者全部亏了。对于IPO来说,这是一件非常难堪的事。

仪式结束后,还有很多媒体堵在门口,谁也不愿意面对尴尬时刻,我们几个躲进了港交所的一个杂物间,心里特别不是滋味。有个同事看到我们,就拍下这个尴尬的场面。

当天晚上,我们按计划举办了内部答谢会。大家都来向我祝贺,但我心里始终沉甸甸的。晚宴致辞时,我忍不住说:"今天破发,我对不住大家了。我们会努力工作,一定要让IPO投资者至少赚一倍!"

那天晚上,我喝了很多酒,只记得我跟同事反复说,我们一定要努力工作,不能亏别人的钱。

第二天早上,我特地买了一条破洞牛仔裤,这是我一辈子第一次穿破洞裤。心里只有一个念头,我一定要牢记破发的这一天!我还专门发了一条微博,时刻提醒自己:虽然小米已经上市,但革命尚未成功,同志仍需努力。

◎回购股票

幸福来得太容易,第二天我们股价就涨回发行价,之后一路涨到了24块。

正当我们踌躇满志的时候,中美贸易战升级,小米股票开始了一路跌跌不休。就这样,跌了一年多,到了2019年9月,一路跌到8.28港币。所有人的信心都几乎崩盘了,甚至还有人认为会跌到4块港币。

那段时间,我的情绪非常低落,特别不愿意见投资者。有位投资者,指名一定要见我。刚见面,他就毫不客气地说,"你们小米让我亏了这么多钱,真的不知道你们是怎么干的?"接着,从战略到产品再到管理,把我们当小学生,数落了一个多小时。我衬衣都湿了。

会后,我一个人在会议室呆了很久。那一刻,我非常绝望。

那段时间跌跌不休,我无数次问自己:"我们是如此努力的工作,小米的收入和市场份额都在增长。为什么资本市场就是不认可小米?"我实在有点想不通:"如果我是投资者,我自己会不会买小米股票呢?"

我们面临一个重大选择:在股价跌到大家绝望的时候,我们自己敢不敢真金白银买自己的股票。这是一个灵魂拷问。我始终相信我们小米的事业。同时我也是个自信的人,我坚信,"最好的投资,就是投资自己",鼓起勇气说服大家进行回购。

董事会同意后,我们掏了36亿港币的真金白银,均价9.35港币买了大量小米股票。

今天回头看,真的抄到底了!但当时,这个决策需要巨大的勇气,万一抄到半山腰呢?

苦心人,天不负,小米股价开始慢慢回升。2020年7月10日,上市两周年的第二天,小米股价终于涨回了17块港币,也就是IPO发行价。

我松了一口气,时隔两年,终于可以抬头挺胸、重新做人了!接着,小米股价一路高歌,到了2021年1月4日,收盘价34块港币。让IPO投资者赚一倍,当初吹的牛,我们终于兑现了!"破发"给我造成的心理阴影也终于烟消云散。

那天,我很认真地跟同事们说,富途、老虎、同花顺,雪球、大智慧、自选股,这些股票软件,统统可以卸载掉了,我再也不用关心股价了!

从明天起,做一个幸福的人,喂马、劈柴、周游世界。

高端之路

我们是如何走出股价低谷的?这几年,越是在股价低迷的时刻,我们越是憋着一口气,拼命投研发。小米要想成为一家伟大的公司,要实现自己的梦想,就一定要突破高端。

其实,小米手机刚起步的时候,就是从高端入手的,小米手机第一代就是当时最高端的智能手机。后来我们做了面向大众用户群的红米产品,非常成功,在全球范围内,推动了智能手机的普及和移动互联网的发展。

谁也没有想到,这个成功极大地稀释了小米品牌。再加上我们自身实力不足,小米被很多人误解成只做中低端。

突破高端就迫在眉睫。

◎小米10

小米的高端之路,从小米10正式开始。

为了把高端做好,我们不惜一切代价,死磕体验,细心打磨所有的细节。研发完成后,一测算,大家愣住了。4G升5G后大幅飙升的原材料成本,再加上巨额研发费用,要想做到不亏损,就必须同时满足两个条件:定价必须过4000元,销量也必须过200万台。

小米手机数字系列,定价还从来没有超过3000元过。这次定4000元,一下子贵了1000元,米粉能接受吗?这么贵的手机,我们能卖出200万台吗?

我们的团队压力巨大,通宵达旦开会,商量着各种复杂的问题:如何破圈,如何影响商务人群,甚至是不是要找跑车品牌联名等等。我也懵了,懵了一段时间后,我认为只有一条路:相信米粉,依靠米粉。

200万台听起来数量很大,但中国有1亿多人在用小米手机,有没有2%的用户相信我们,愿意给我们一次机会呢?我认为,只要把产品做好,一定会有。我们要做的,就是全力以赴做一款米粉真心认可的高端产品。

想明白这一点,大家的心理包袱顿时放下了。接下来的日子里,我们集中精力死磕产品,继续打磨细节。产品完工后,我们忐忑不安等待发布会,等待产品发布后用户的反馈。

谁也想不到,2020年初,一场突如其来的新冠疫情打乱了一切。感觉整个世界都停摆了……我们精心准备的小米10怎么办?是推迟,还是取消?我们所有人都痛苦万分。

到了2月初,我们终于做了一个艰难又大胆的决定:按原计划执行。2月13日,我们克服了重重困难,发布会如期举办了。这是一场纯线上直播的发布会,会场里除了工作人员,空无一人。戴好口罩,走向舞台时,我还是非常担心我的状态和直播发布会的效果。

但灯光亮起的那一瞬间,仿佛千百万米粉的身影就在眼前,仿佛听到他们此起彼伏的欢呼声。

这次发布会空前成功,受到了米粉们热烈支持。第二天小米10首发,1分钟突破了2亿销售额,卖疯了。这是疫情后第一场发布会,为当时全行业复产复工趟出了一条路来。

就这样,小米冲击高端市场的第一仗,历经重重坎坷,大获全胜!

截至今天,小米10系列累计销量已达577万台,小米10S到现在还在热销中。

◎小米11 Ultra

小米10系列大卖,团队士气高涨,我们需要乘胜追击。

影像技术是手机行业的技术制高点。相机负责人朱丹认为,硬件上,我们一定要跨越式发展,能不能把相机传感器做到手机上,大比分领先对手,让小米登上全球影像的巅峰。设计负责人朱印立刻疯了:如果这样的话,手机可能会厚到用户无法忍受。

经过反复争论,大家终于达成了一致:为手机拍照的发烧友专门做款手机,追求巅峰的相机体验,这就是小米11 Ultra。Ultra就是极致的意思。

在突破高端的路上,我们选择了这样一条路:我们要不顾一切追求巅峰体验,哪怕不完美!

▶▶▶[下转A2]