

罗永浩：睁开眼，总要做事

■ 周昶帆

锤子科技 CEO 罗永浩应唐岩的邀请参加了陌陌的上市仪式。从美国回国后，他接受采访，讲述了他锤子科技今年发展中的一些关键时刻的关键决策。

关于锤子科技的发展

记者：你在微博上说，在时代广场的那一瞬，被彻底击中了，具体是什么击中了你？亲历陌陌上市，你在对自己的企业的管理、计划方面，有什么新感触吗？唐岩、投资人郑刚以及同去的朋友，有给过你一些在做企业、处理舆论、供应商关系、融资等方面的建议吗？

罗永浩：当时在场的朋友，除了那天的男一号唐岩，很多也都是以世俗意义来看，相当“成功”的人。这里面包括陌陌的投资人、唐岩的合伙人以及他的核心管理团队。

这些人很多都是生于七八十年代的中国小镇和农村，虽然我知道他们本来就不是池中物，也知道他们这些年取得的一些成就，但是亲眼看到他们这样意气风发地走到人类的资本主义核心地带，享受个人奋斗换来的无上的荣光、真诚的祝福和由衷的嫉恨，再考虑到他们是从那么贫穷、落后、愚昧和绝望的年代和地区血淋淋地生长和挣脱出来的，在时代广场上合影的一瞬间，我感到确实非常的魔幻，觉得人类好像还是很有希望的。

亲历朋友公司的上市，对我这个创业公司的负责人来说，有极好的打鸡血作用，后来那几天我还特意去纽交所也参观了一下，这两处观光下来，至少能让我以饱满的热情再疯狂工作半年，我准备以后每半年都去看一次中国新公司的上市。

这些做企业比我早的朋友，一直都经常给我很多建议，我自己也很清楚自己的短板，工作上拿不准的部分，我也会经常去跟他们问。

记者：在 T1 的生产和供应的问题浮现出来前，在产品定价、3G 和 4G 版本、黄金销售期方面，曾经有同事给你提醒过可能遇到的问题吗？之前有评估或预料到市场对 3G 和 4G 的需求差异吗？

罗永浩：当然，可能的风险我们都提前评估过，我们的 CTO 钱晨博士这类的事情基本



上都经历过，所以事先也给了我很多的警告。后来出现的问题里，没有哪一个是完全措手不及的，但限于那时候的条件，有些知道很可能是大坑也只能硬往前冲了，因为没有退路，时间和金钱上都不允许。

记者：降价赔本卖 3G 版，保本卖 4G 版，对于企业已经融来的资金、未来的融资，有压力吗？

罗永浩：在已经出现的局面里，在所有无法回避的糟糕选择中，这是最不糟糕的选择。

记者：阿里巴巴天猫销售锤子手机造假的事情，对于锤子的影响是什么？经过澄清后，这个影响能够基本消除吗？

罗永浩：无休无止的争议里，多了个数字而已。不能消除，相信和不相信的人的比例，和事情发生前完全一样。

记者：初期 T1 量产爬坡和供应链问题最终是怎么解决的？这段时间你是怎样挺过来的？雷军和你讲过小米当初面临量产爬坡问题时的煎熬吗？

罗永浩：撞到足够长的时间，生产问题一定能解决，只是销售的最佳时期已经错过了。怎样挺？硬挺嘛，每天睁开眼睛总是要做事的。雷军没跟我讲过这些，但他好像在采访中说过很多次。

记者：举办《一个理想主义者的创业故事》演讲，大规模听众的演讲本来是你的优势，也是对企业的一种传播，将来停止办这个系列演讲了，你不会觉得遗憾吗？

罗永浩：不会啊，可以做别的系列嘛，我将来还是会带着团队讲创业故事的，只是不搞个人色彩和个人品牌的演讲了。

记者：做企业不可避免地要去掉自己的一些个性化的色彩，要塑造出一个角色，这个改变过程你适应么？接受起来有多大的难度？你的身边的同事、投资人给了你什么建议？

罗永浩：没有适应过程，一旦想清楚问题的关键之后，我是瞬间就硬切过来的，很容易。我减少公开言论，并不是要消灭自己和企业个性，只是表达个性的载体和方式变了。他们没给

我任何建议，他们觉得有些事情是必须我自己想清楚的，好在不是每件事都这样。

记者：你说从来没有一个如此美好的产品和品牌像锤子和 T1 一样，遭遇到过如此大规模的误解、诬蔑和诽谤。这个问题出在哪些环节上？如果和其他企业一样，按照传统的那一套传播方法做、企业领导者谨言慎行，会出现这种问题吗？

罗永浩：当然是我自己的个人风格导致的。如果他们的产品像 T1 这么好，又谨言慎行，几乎不会出现这种问题，少数流氓竞争对手成不了气候的，一点点捣乱是不会改变什么的。

记者：你个人影响力确实也帮助企业在创业初期打开知名度以及招聘人才，那总结下来，你个人的能力有多大？天花板在哪里？

罗永浩：我的短板其实非常多，但我很清楚自己的短板在哪里，我会舍得时间、心血和钱找人来解决那部分问题，所以基本上不担心天花板的问题。

记者：锤子已经有一个成熟的硬件团队，基本按照摩托罗拉的流程和方法走。你对这个团队的管理风格是怎样的？对软件团队和设计团队的管理风格呢？

罗永浩：我只从企业和产品的实际需要跟软硬件团队提需求，从来不参与对他们的管理，因为团队的负责人都很靠谱。设计和用户体验这块儿，是我自己负责的，管理风格异常松散，也是只看工作成果。

记者：在设计、产品、开发、供应链、硬件团队的专业人才一起工作时，你怎样定位他们的角色，怎样处理与他们的关系？另外想确认一下，锤子科技没有联合创始人？持股情况可否透露一下？

罗永浩：我自己不懂的那部分就找正确的人，然后彻底放手（当然会定期看实际工作成绩）；我自己懂的部分基本上是事必躬亲的，但过程中如果有些人能做到超出我的期待，我就逐渐放手，因为要操心的事情越来越多。团队之间虽然也会有不可避免的摩擦，但从来没有出现不可调和的利益斗争，这跟企业的价值观有很大的关系，当然，运气也是一部分原因。

当然有联合创始人，至少有四个。持股情况不方便讲，能透露的相关信息只有一个，我

们有一个高达百分之三十的期权池，这是很罕见的。

记者：锤子和你还是挺过来了“噩梦一般的三个月”，明年的重点是什么？

罗永浩：明年的重点是什么都不提前说，到时候见真章。

记者：作为一个创业公司，你现在觉得锤子走上正轨了吗？哪些方面你满意，还欠缺哪些方面呢？

罗永浩：当然还远远没有，创业公司即便发展很顺利，一切都走上正轨也需要五六年，很多公司是发财、上市好几年后才走上正轨的。我们擅长的是产品本身和传播推广，其他方面我全都不满意。

无关锤子本身的一些问题

记者：2014 年最大的成就与最大的困惑是什么？

罗永浩：最大的成就当然是做出了一部非常优秀的产品。最大的困惑是为什么有那么多人认为一个企业只要把产品做好就能商业上的成功。

记者：今年你得到的最佳建议是什么，它来自谁（书籍、报道等）？

罗永浩：很多有用的建议，想不到哪个是最佳，基本上都来自同事和朋友。

记者：给读者（公司人）的最佳建议？无论是工作、生活方面均可。

罗永浩：做大众消费品的企业的负责人，不一定要说谎话，但一定要少说实话。

记者：你怎么看“互联网思维”这个词和它所代表的讨论现象？

罗永浩：它本来不应该是新话题了，因为我们已经经历了十多年的互联网生活。这几年它被再次拿出来讨论，只不过是因为它进入了过去没进入的领域，比如制造业。

记者：你有“90 后焦虑症”吗？因为看不懂这个人群而在产品和市场、商业上担忧？

罗永浩：完全没有，时代的变迁其实都是表象，人性深处的那些东西丝毫都没有改变过。虽然科技行业史无前例地涌现出了很多年轻的、了不起的人物，但整体上，这个世界的真正主人，永远是四十岁以上的男性。我只是陈述事实，并没有为此感到高兴，坦率地讲，仅从这一点来说，我对这个世界是相当失望的。

马云：阿里要做苹果三星那样的“国家企业”

■ 陆玫

“我们不是普通的民营企业，也不是国有企业，我们把自己定位为中国的‘国家企业’。就像三星是韩国的国家企业、奔驰是德国的国家企业、谷歌和苹果是美国的国家企业一样，今天的中国需要诞生一批能代表中国的年轻人，代表中国的创新技术、创新能力，代表这个国家对世界的贡献的‘国家企业’。”

阿里巴巴集团董事局主席马云 29 日在出席杭州市与阿里巴巴集团战略合作第二次联席会议时表示。

“国家企业”并不是个专有名词。笔者梳理发现，在阿里巴巴集团在美上市前的 2014 年 7 月，浙江传媒学院互联网与社会研究中心主任方兴东曾与马云有过一次对话。谈及全球化时，马云表示：“我们现在有

点像国家级的竞争，像韩国的三星，美国的苹果，德国的奔驰，都是国家级的竞争。有了资本市场以后，我不是把这个钱拿回来，是为全人类，有这样的眼界和胸怀，才能赢得未来。”

这时，马云有了“国家级竞争”的说法，但还没有提出要做“国家企业”。而从今年“双 11”起，马云在发言或接受采访时已数次明确标示了做“国家企业”的新目标。

11 月 11 日，他告诉央视“对话”栏目，“阿里巴巴应该把自己定位为‘国家企业’。中国已经到了需要有一批代表中国的文化、中国的价值观、中国的技术、中国的年轻人、中国的生产力的企业。阿里巴巴应该往这个方向努力。”

马云曾表示“阿里希望成为‘国家企业’，今天阿里 95% 以上的收入来自国内，这是我们不能忍受的，并不是真正的‘国家企业’，没

有为更多的人提供服务。”

29 日，马云在杭州市与阿里巴巴战略合作联席会议上发言时说：“今天的中国需要诞生一批能代表中国的年轻人，代表中国的创新技术、创新能力，代表这个国家对世界的贡献的‘国家企业’。‘国家企业’有个重要的指标：40% 以上的收入来自海外。”

“所谓‘国家企业’，即可以与国家形象联系的企业，如西门子之于德国，波音之于美国。”2014 年 8 月，浙商发展研究院高级顾问杨建新在一次座谈会上表示，衡量企业家对社会的贡献一般有 3 个指标：创造就业、上缴税收和为社会提供产品和服务。

“我认为，还有 2 个指标更重要，这 2 个指标不是对一般企业家而言：看他对振兴民族经济、展示国家形象有何贡献，看他对架构中国当代商业文明有何建树。在这 2 点上，我

认为马云和阿里巴巴都做出了贡献。”

9 月 19 日阿里在纽交所上市当天，马云在接受《福布斯》杂志中文版采访时表示：“为什么对我们股票的需求这么大，因为华尔街根本没把我们当中国公司。中午吃饭时，那些美国‘老大’说，只看到印度出现了世界级的企业领袖，百事可乐、微软的 CEO 都是印度人，但没见到中国人，今天你们改变了我们的印象。中国也可以诞生世界级公司，这是我们的责任，去改变中国概念股。”

在美上市后，阿里巴巴提出将全球化作为集团的三大发展战略之一，并在今年“双 11”期间大力推进。

“‘国家企业’有个重要的指标是 40% 以上的收入来自海外，而阿里目前 95% 以上的收入还来自中国。这更需要我们加大跨境电商的发展。今天的中国经济，因为阿

里有了一点点的变化，我们希望通过 10 年的努力，世界经济因为阿里的电子商务也能够发生变化。”马云在 12 月 29 日的会议上表示。

在接受央视“对话”栏目采访时，他说得更明确：“为什么重视跨境电商？如果阿里巴巴想打造成为未来的‘国家企业’，至少 40% 以上的收入要来自于海外。我们必须用洋人的钱，请世界的人才，打开世界的市场，服务全世界的消费者，实现我们的中国梦。”

在 29 日的联席会议上，浙江省委常委、杭州市委书记龚正充分肯定了今年以来市企合作的成绩，“阿里巴巴要让中小微企业没有难做的生意，要为中小微企业当好‘店小二’，我们政府也要给阿里巴巴这样优秀的企业当好‘店小二’。”



1、通过当地邮局（所）订阅《企业家日报》。
《企业家日报》通过邮局发行，邮发代号：61—85，全年订价：450 元。
《企业家日报》为周七刊，除星期一出版对开 24 版外，其余各天出版对开 12 版。

2、通过网上、电话订阅《企业家日报》。
★电话订阅：
邮发报刊订阅电话：11185，打电话，按照提示，就可完成订阅。

★网上订阅：
登录中国邮政报刊订阅网：bk.11185.cn，按照提示，完成订阅。