**→**领军者

"从7年前北京保福寺桥银谷大厦

到望京卷石大厦,再到现在的五彩城写

字楼等多处办公楼,一路走来,无限感

慨。"4月6日,小米科技董事长雷军这

样在微博上写道,那天,是小米创立7

的名字曾经长期与金山软件联系在一

起,但真正让他被戏称为"雷布斯"

闻名遐迩的还是小米。7年里,这个从

零起步的品牌扩张成一个庞大的生态

链,其中的产品从单一的手机拓展到

电视、路由器、空气净化器、智能手

环……甚至皮肤衣、体脂秤和平衡

车。也正是在这7年里,伴随智能手机

市场整体趋向饱和,以及包括华为、

OPPO等"追赶者"的后来居上,小米

手机也经历着从风生水起到屡受质疑

前最坏的时候已经过去。"雷军给2017

年小米定了一个"小目标":整体收入

比,但伴随着消费升级的大趋势,现在

雷军却更喜欢用"新国货"来定义自己

的产品。"把产品真正做好,包括工匠

精神,包括品质。这是小米倡导的。谁

起了线下店,去年51家"小米之家"

线下店每平方米的销售是26万元。它

大张旗鼓地进入了印度市场,2017年

在印度市场的手机销量有望超过1800

万部。它甚至做出了自己的芯片,成为

苹果、三星和华为之后,全球第四家同

小米在变。过去专注电商的小米开

有本事把这个做好, 谁就是新国货。

"小米在2016年主动降速调整,目

小米"一战成名"的撒手锏是性价

作为中国第一代"程序猿",雷军

周年的日子。

的巨大波动。

破千亿元。

雷军:

# 小米七年,走好新国货之路

经济日报•中国经济网记者 陈

雷军,1969年12月份出生于湖北仙桃,现任小米科技董事长兼CEO,同时兼任多家上市公司董事长。2013年2 月份, 当选全国人民代表大会代表。

作为中国互联网代表人物及全球年度电子商务创新领袖人物、雷军曾获中国经济年度人物及十大财智领袖人物、 中国互联网年度人物等多项国内外荣誉,并当选《福布斯》(亚洲版)2014年度商业人物。

时研发手机终端和核心芯片技术的科技

在雷军看来,小米要变成什么 样?"新国货"这条路又将怎么走下去?

#### "第六个馒头"

"你吃到第六个馒头的时候吃 饱了,不能说前五个馒头就是没用

雷军用这句话来形容国产手 机的不断突破。"中国有巨大的 本土市场,让国产手机厂商'先 在国内练兵、再去全球征战'; 整个手机供应链几乎全部在中 国,产业链上的巨大优势是国 产手机得以崛起的核心因素, 这就是中国的工业基础,制造基

小米也因此崛起,但从制造到产品 再到核心技术,中国制造总要向中国品 牌、中国创造转型,想吃饱,总得还有 "第六个馒头",也就是常被雷军称为 "黑科技"的技术突破。

"小米要想酷,就必须坚持核心技 术创新, 当然, 投入核心技术有一点点 特别,它不是你一投入就有产出,今天 投入,可能大后天都没有动静。但那也 要不断投入。"雷军此言不虚,从研发 到量产,小米的首款自主芯片松果处理 器澎湃 S1 的研发成本超过 10 亿元。

雷军告诉记者, 在立项决策研发松 果芯片之前,他向业内专家咨询,对方 表示,做芯片是10亿起步、10年结 果,成本高、风险高。"2014年10月份 松果电子成立时,连开业典礼都没搞, 静悄悄地开张了,这就像一群特种部队 要冲向手机芯片的迷雾,大部分人不知 道冲出去是死是活。"

在雷军看来,小米的优势在于既做 手机,又做芯片。"如果是独立芯片厂 商,很难说服手机厂商拿着你测试版的 图纸就开始研发终端产品, 纯芯片团队 其实有时候不知道手机公司到底要什 么,怎么把它做成整机,两者结合,是 我们省时间的关键。"

9个月之后,雷军迎来了"造芯"路上 的第二个困难时刻。2015年7月26日, 小米完成芯片硬件设计并做第一次"流 片"。"一次花费就是几百万美元,到底能 不能用,心里七上八下。9月19日,样片 回来了,过了四天,能拨通电话了,9月 26日,我记得是夜里一点多钟,他们告诉 我,屏幕点亮了。那天晚上,我心澎湃。" 雷军对一个个日期如数家珍。小米研发 出的第一款芯片也因此命名。

在雷军看来,"造芯"所代表的核 心技术突破, 是手机行业下半场, 国

未来的5年到10年,将

抓住"一带一路"机遇,

帮助中国制造走向世界,助

力中国品牌在世界立足

是中国手机企业在全球大放

光彩的5年到10年

产手机厂商抢占淘汰赛"高地"的关 键。"除了研发芯片,小米还在研究屏 幕、相机等在内的多个核心器件,在 屏幕设计和相机上都有非常多的专 利,小米去年一年申请了7000项专 利,未来3年到4年,小米手中的专利 就会超过1万项。这并不意味着小米要 自己制造屏幕和相机,而是要和供应 商更好地合作。"

面对未来, 雷军最看好的是人工 智能,他甚至将其称为中国的"时代 机遇"。"一是因为人工智能背后是云 服务和大数据,中国在移动互联网的 领先优势,通过云服务和大数据很快 会转换成人工智能的优势。二是中国 比较重视数学这样的基础教育,人工 智能的核心就是算法, 因此我们拥有 大量人才,这几年有43%的人工智能 方面的论文是中国人撰写的。"他还透 露说,"小米去年设立了探索实验室, 投入了非常多人力在做人工智能方面 的研究,未来半年我们就会有一个人 工智能重量级产品发布。可能只需要 三四年,每个人都会享受到人工智能 带来的乐趣,就像现在人们通过智能 手机享受到移动互联网的乐趣。"

#### "不一样"的手机店

F码。很多消费者是因为购买小米 产品才第一次听说这个词。这一串代 表着缺货时也能买到产品的号码背后 是两层含义:一是小米产品曾经在很 长一段时间内需要靠"秒杀"来获 得,小米也因此被扣上"饥饿营销" 的帽子, 二是那时小米完全依靠电商 渠道销售。

"从效率革命上来讲,小米首先选 择了电商模式,因为电商模式效率最 高,但电商模式在手机领域只占整个市 场的不到20%,哪怕全是我的,单靠电 商也很难排到前三位。"雷军这样解释 小米开始开拓线下渠道的原因。确实, 随着一二线城市智能手机"换机潮"的 结束, 三四线城市消费者正在成为新的 购买主力, OPPO和 vivo 正是借助强大 的线下渠道崛起。

在雷军的计划里,小米的线下店叫 "小米之家",全部是小米直营,出售小米 和小米生态链公司旗下产品。2016年 小米之家开了51家,2017年的目标是 250家。

但雷军并不希望"小米之家"只是 传统的手机销售门店, 他更愿意称之为 "新零售"。"新零售的本质是什么呢? 是线上零售和线下零售相融合, 用互联 网电商的模式和技术来帮助实体零售店 改善用户体验,提高销售效率,从而推 动更多质优价廉的产品走入千家万户, 推动消费升级。通过实践证明,小米之 家的效率接近电商,可以实现线上线下 同样的产品一个价。小米之家的坪效是 国内一流水平的20倍,每平方米的销 售达到了26万元。"雷军甚至用"离 谱"来形容小米在北京五彩城购物中心 的"小米之家","整个购物中心10万 平方米,小米之家250平方米,占地1/ 400,但我们开业10个月,就占到五彩 城年营业额的1/14"。

小米之家的高坪效不仅来自于线上 线下的融合, 也来自于小米生态链企业 所提供的丰富商品品类。"如果只有手 机一个品类,那小米手机1000元成本 也要卖2500元,但小米之家250平方 米的店里有20个品类,这就能支持你 的忠实粉丝,每个月来一趟,品类的丰 富是小米之家保证效率的核心。'

雷军也透露说, 小米还将在国际市 场上试水新零售。"小米一直是高效率 性价比电商流派代表的手机厂商,但小 米不会固守电商,而是要把它演化成新 零售,我们在中国市场上的成功实践也 会被用在国际市场上,除了电商之外, 尝试在国际市场上试水新零售。"

#### "跑步前进"去印度

国际市场研究机构 Strategy Analytics4月7日发布的一份调查结果 显示,小米成为2017年印度安卓智能 手机用户换机的首选品牌,在2000位 受访者中,选择小米的占26%,排名 第二的三星只有12%。在2016年第四 季度,小米跻身印度三大手机制造商。

在中国手机厂商的兵家必争之地印 度,小米眼下看起来表现良好。但小米 的国际化并非没有跳过"坑"。"3年前 我们比较着急,一上来开了7个市场, 结果遇到各种困难, 损失惨重。全球化 急不得,一着急里面就都是坑。在一个 国家想迅速成功是不可能的,必须一个 市场一个市场地做。"雷军表示,在过 去两年中, 小米聚焦在印度, 希望将印 度做成小米"出海"的样板。

不过, 雷军并不认为, 小米在印度 的表现良好是单纯因为价格优势。"中 国有全球最大制造基地,有全球最大的 市场,有成熟的技术团队,依靠这些利 好条件,中国手机企业靠品质,靠设 计,靠体验,整体水平在过去的5年里 得到了极大的提高,小米和同行们也一 起努力干掉了更加便宜的山寨机,这个 过程也将在很多国家复制,未来的5年 到10年是中国手机企业在全球大放光 彩的5年到10年。"

3月底,印度总理莫迪在社交网络 上晒出了一张他和雷军以及小米印度 总经理杰恩·马努的合影, 雷军来新 德里参加2017年全球商务峰会,他在 演讲中表示: "2015年我们在印度的第 一家工厂投入使用,率先实现了'印 度制造',目前我们在印度销售的手机 中超过95%都已经是'印度制造',与 富士康合作的第二家工厂也已经开 工。"在接受印度《经济时报》采访 时, 雷军则透露, 小米在印度市场的 短期目标是抢占印度线上手机市场一 半的份额。"未来2年到3年,中国的 线上和线下销量将分别占到小米手机 销量的约50%。随着时间的推移,印 度市场也将达到这种平衡。小米今后 将在印度继续扩大制造生产,以解决 当地供应短缺问题。"

随着样板成功, 小米又开始将目光 投向更多国家。"比如我们在印尼也实 现了本地制造。到今年年底, 我们在印 尼、俄罗斯、乌克兰、越南等新的重点 国家很有可能取得突破, 现在要开始发 力了。"雷军如是表示。

今年两会, 雷军还带来了一份有关 "一带一路"建设的建议,他告诉记 者,他希望能在"一带一路"的重点国 家、重点城市设立更多办事处,甚至孵 化器。"给出海的中国企业提供当地的 政策、商务环境、法务、税务等基础支 持, 使他们能够快速地完成对一个陌生 市场的认识和了解,迅速把业务拉起 来。我觉得这能抓住'一带一路'机 遇,帮助中国制造走向世界,助力中国 品牌在世界立足。"

## 新国货该有哪些标配



7年之前,很少有人能预见到小米 能斩获今日之赫赫战绩。正如此刻也 很少有人能精准预测新的"中国制 造"7年后将走向何方一样。但这并不 妨碍人们对新国货的憧憬与期待。

回望来路,或许能将新国货的前 路看得更加清晰。伴随中国改革开放

而勃兴的国货, 虽然在国际市场上愈 发引人注目,长期以来却难以摆脱 "跟跑""廉价"的标签。近年来,这 一状况正在明显改变:智能手机、中 国高铁、高端装备……多个领域的国 货迅速奠定了中国制造高大上的形 象, 也为新国货的标配勾勒出了 轮廓

胡文鹏

标配之一,是原创。经过改革开 放近40年的积淀,中国拥有了更加丰

厚的工业基础、更加完备的生产链 条、更加优质的技术人才。在专利申 请、专利拥有乃至国际标准制定等方 面,也都占据了有利地位。可以说, 中国企业不仅有意愿更有能力以更多 自主创新、原创首发的新国货,在激 烈的国际市场竞争中抢占先机。

标配之二,是智能。谷歌旗下公 司开发的阿尔法狗,令人们对人工智 能深度学习原理印象深刻。殊不知,

中国企业在人工智能方面的积累,已 让人不敢小觑。数据显示, 在近年国 际学术期刊发表的人工智能论文中, 有43%是由中国人完成的。不仅如此, 百度、小米等也在紧锣密鼓地推进人 工智能应用化。正如雷军所言:"可能 只需要三四年, 每个人都会享受到人 工智能带来的乐趣。"

标配之三,是体验。在移动互联 网时代, 新国货定要更加注重用户体 验、互动。这不仅是中国企业获得更 佳用户口碑的必然路径, 也是国货发 展到一定阶段后的品质追求。

在过去的7年里,以小米为代表的 新国货带给了国人和世界许多惊喜。 人们期待着,越来越多企业走上这条 注定艰辛却充满希望之路。



"华为,会不会是下一个美联 航?"华为创始人任正非前些天提 出的这个问题, 持续受到企业界人

因屡屡曝出的暴力逐客事 件,美联航近期招致批评,品牌 受到很大影响。受困于此,美联 航公司首席执行官奥斯卡・穆尼 奥斯将不再自动获得董事长头 衔。更有消息表示, 其今年的薪 酬也可能低于往年。

华为与美联航,看似八竿子 打不着,但归根结底都是从客户 那里"找食吃"。在社交网站能以 几何倍数放大事件效应的当下, 谁也不能打包票说在消费者眼 中,就能一直"独得恩宠"。大企 业的管理者能够引以为鉴,做到 "终日乾乾、夕惕若厉",避免出 现"店大欺客"现象,既是对客 户的权益负责, 长远而言, 也有 助于企业可持续发展。

任正非提出这个问题, 并非杞 人忧天, 体现出的是战略眼光和忧 患意识。管理者的站位高度决定了 企业发展的前景,尽管华为发展成 绩丰硕、势头良好, 但也没有骄傲 的本钱。我们可以发现,许多大企 业老板不如小老板们过得滋润, 因

为在别人看来"一览众山小"的时候,也很可能"站得 更高、摔得更惨"。要安然度过汛期,就需要在晴天修 屋顶。

人无远虑,必有近忧。个人规划是这样,企业开拓 也如此。更进一步讲,人有了深谋远虑并不断精进,方 能少些近忧。任正非自己提出问题,又自己给了不变成 美联航的答案,那就是"我们以客户为中心的文化,要 坚持下去,越富越要不忘初心"。真正把客户的体验放 在第一位,企业家才不会躺在成绩单上睡大觉,企业品 牌也才能越擦越亮。



### "纸匠"艾影

26岁的艾影,生于云南省耿马傣族佤族自治县芒 团自然村的造纸世家。从五六岁起,她就跟着母亲学习 手工造纸,并深深地爱上了这门古老的技艺。岁月的洗 磨、家庭的浸染……年轻的艾影已成为当地公认的"纸 匠"。一张张构树皮,一朵朵美丽山花,在艾影的巧手 创新之下,就能化成如艺术品般的"芒团纸"。

古老的技艺,成了如今芒团村民致富的帮手。目 前,全村年产白棉纸100多万张,产值约200万元,村 里家家户户都盖上了小洋楼。 艾影也因她的贡献,被国 家旅游局授予"中国乡村旅游致富带头人"称号。

杨茂芳摄影报道



艾影在河边清洗浸泡过的构树皮。



艾影将采摘好的鲜花拼接到纸张中。



别具一格的芒团纸和制作它的匠人艾影。





本版编辑 联系邮箱 jjrbrw@163.com