

中国手机往事 _ 深网

点击上方“腾讯深网”，选择“置顶公众号”

关键时刻，第一时间送达





作者 | 王潘

编辑 | 高宇雷 康晓

加州和纽约，一直是两个不同的世界。

2018 年 6 月 24 日下午，一脸标志性微笑的贾跃亭出现在 Faraday Future 位于美国加州洛杉矶的总部，他告知全体员工 FF 完成 20 亿美元融资、并且自己将出任公司 CEO 的“好消息”。

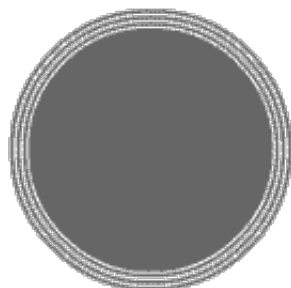
就在同一天傍晚，6 位中国来客从中国香港出发落地美国东岸纽约，他们穿着随意，佩戴着同一款 TS 尼龙墨镜行走在纽约街头，颇有现代版《教父》的感觉。第二天一早，他们将在位于曼哈顿中城的四季酒店为半个月后正式敲钟上市的公司进行路演。这 6 人中有一个人的名字叫雷军，在路演结束后，他仍保持着一贯克制的微笑。



纽约街头戴墨镜的雷军一行

相当长的一段时间里，贾跃亭创办的乐视和雷军创办的小米，在手机和电视业务上激烈对垒。时至今日，乐视已经逐渐淡出人们的视线，由乐视开启的互联网电视模式却被小米发扬光大。如今小米正迎来它成立以来最好的时期，由小米开创的互联网手机模式也被学习和借鉴，只不过结局迥异，荣耀、一加等公司开花结果，魅族、锤子和 360 手机等公司则在苦苦挣扎，而更多的创业公司早已灰飞烟灭。

雷军、黄章、罗永浩、刘作虎、贾跃亭..... 这些创业者具有完全不同的特质，有的是高等学府学霸，有的却只有初中学历，有的之前职业是教师，有的则出自传统制造业公司。如今，他们或没落，或挣扎，或成功，这是他们十年间发生的故事。



一、“跳票王”来了

2007 年前后，摩托罗拉中国公司强将如云，在位于北京望京的摩托罗拉大厦，伫立着“三座山头”——分别是钱晨、周光平和陈达，而他们的共同汇报对象是马来西亚籍的摩托罗拉中国公司董事长赖炳荣。一位曾在摩托罗拉工作多年的人士告诉腾讯《深网》，赖炳荣好像很明白“三角形最稳定”这个道理，为了管理好这三个人，赖炳荣让他们之间互相制约。



赖炳荣

上述人士对腾讯《深网》表示，2007 年，iPhone 横空出世，虽然外界一致唱衰，但周光平却很有远见，他认为这款手机很有未来。早在 2002 年，周光平就向摩托的高层提议设计大屏幕手机，不过上面老板研究后说做不出来。周后来还建议公司做超大内存，老板却认为内存太大没有用处。周光平觉得，公司决策层出了问题，于是在 2008 年带着怒气从摩托罗拉离职。随着 iPhone 的崛起，摩托逐渐走向衰落，钱晨和徐达也有了离开的想法。

iPhone 诞生之初，和诺基亚、摩托罗拉等全球巨头态度一致，中国也几乎没有一家主流手机公司看好，它们在已有的产品线上活得很滋润。

第一家真正将 iPhone 设计理念用于自身产品的中国企业，是珠海一家从没做过手机、只做 MP3 和 MP4 的公司，名字叫魅族。

2006 年是魅族 MP3 全面崛起的一年，但同样在这一年，市场上多款音乐手机攻城略地，让魅族的创始人黄章和白永祥感受到前所未有的威胁，他们认为 MP3 很可能将被手机取代，一个时代要结束了。

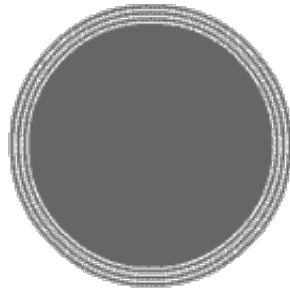


2006 年魅族，二排左四白永祥，左五黄章

2006 年年底，魅族公司召开年会，黄章表示魅族决定转型做手机，在场的绝大多数人都是第一次听说，全都很吃惊。当时的魅族是一家只有几十名员工的 MP3 公司，并不具备做手机的实力。决定做手机的黄章也一直没有眉目，直到 iPhone 在 2007 年 1 月发布，才为他指明了方向。

由于毫无做手机的经验，魅族第一款手机就面临长时间延期的尴尬局面。人们真正要买到这款手机，要等到 2009 年夏天了，中间的发售时间一拖再拖，媒体一致将这款拖延超过两年之久的魅族 M8 冠以“史上最强跳票王”头衔。

不过，M8 问世以后，却意外收获了一位名叫雷军的超级粉丝。从 2009 年开始，雷军四处向人科普智能手机，好几次在吃饭间隙，他都直接掏出一部魅族 M8 手机，现场讲解起这部手机的好处。



二、暗渡陈仓

如果魅族的管理者不是黄章的话，很可能这个星球上都不会出现一家叫做小米的手机公司。

2009 年初的一天，时任 UCWEB 董事长的雷军走进谷歌中国位于北京五道口的办公室，迎接他的人是时任谷歌大中华区总裁的李开复。随后，李开复将自己的一位下属介绍给了雷军，这个人是谷歌中国工程研究院副院长，他的名字叫林斌。



林斌和雷军

最初，雷军和林斌只是聊谷歌与 UCWEB 的合作，后来他们又开始聊各自对移动互联网和手机产品的看法，往往从晚上 8 点聊到凌晨两三点，他们都认为大屏智能手机蕴藏着巨大的商业机会。2009 年夏天，在盘古大观酒店的咖啡厅经常出现这样一个场景，两个老男人走进来相对而坐，各自从包里掏出七八部手机并排摆在桌上研究。

但是他们二人都很清楚，即便各自在互联网领域已经很有地位，但从零开始创业的难度还是非常大。雷军想退而求其次，对中国已有手机公司进行投资，但放眼全中国也只有魅族在做这件事。2009 年，雷军通过珠海当地政府介绍找到黄章，他想以投资人身份成为魅族董事长，就像他此前在多玩 YY 和 UCWEB 扮演的角色。

为了让魅族做成的可能性更大，雷军还将林斌介绍给黄章，希望黄能拿出 5% 的股份吸引林加盟，从底层打拼出来的黄章对股份极为重视，自然不同意。有传闻称黄章当时是想拉雷军来做魅族 CEO，但同样不愿意出让股份，这显然是雷军无法接受的。无奈之下，雷军只好打算另起炉灶自己做。

在外界看来，2010 年是雷军和黄章二人的蜜月期，当时雷军经常出入魅族，与黄章探讨手机。但实际上，雷军一边向黄章示好，一边在秘密筹划小米。就在雷军已于 2010 年 4 月低调成立小米之后，他还分别于 2010 年 7 月 21 日和 8 月 4 日两次发布微博夸赞黄章和魅族，表示自己很期待魅族即将发布的新机 M9。

一位曾在外资互联网公司工作的人士告诉腾讯《深网》，雷军早在 2009 年底就已悄悄筹备小米，只不过由林斌先到台前来招募人才。当时林斌说想约他聊聊，一问才知道对方想招人做手机，林斌还很谨慎地告诉他雷军打算投资，不过他考虑了一段时间，觉得风险太大，还是放弃了加盟。

2010 年 1 月中旬，北京海淀区政协委员雷军从海淀区中苑宾馆的一间会议室走出来，他想利用海淀区政协会议间隙的休息时间面试一个叫孙鹏的年轻人，已经加盟小米的刘新宇早已带着孙鹏在酒店等候。但是时间有限，简单交谈后，雷军给孙鹏和刘新宇各自送了一部魅族 M8 就不得不再次回到会议室。当时，雷军告诉孙鹏，黄章一个初中生都可以做出这样的产品，我们一定可以做得更好。

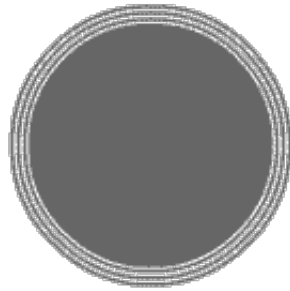
一个月后，孙鹏从微软离职加盟了这家后来被命名为小米的公司。孙鹏与刘新宇、李伟星等人一起，成了小米除了 5 位创始人以外最早的 10 名员工，工号区间为 6-15，MIUI 早期的工程开发就主要由他们完成，这 10 个人至今还在小米工作，小米公司上市后，粗略估算每人身家过亿。



小米 6—15 号员工

直到 2010 年 12 月，黄章才觉得自己被欺骗了，在得知 MIUI 是雷军投资的公司后，他公开声称自己很后悔之前毫无保留地和雷军交流魅族的一切。“就连 M9 的 UI 交互文档都有发给他请他一起探讨。我觉得 MIUI 伪装成民间团队很过分，请不要在论坛发 MIUI 的话题。”

一位魅族的离职员工说，当年雷军去魅族办公室找黄章的时候，魅族的郭万喜（现为魅族副总裁）经常要跑去给他们买可乐，最近两年每次喝酒说起这事，郭万喜都忍不住想哭。



三、摩托“山头”

2010 年，当雷军想要做手机时，找不到一个有着资深硬件背景的人，就去手机圈打听，发现始终绕不开当初摩托罗拉这几座大山，尤其是钱晨和周光平。



周光平

一位熟悉雷军的人士告诉腾讯《深网》，当时比亚迪也有手机业务，小米就从比亚迪挖来了一个叫徐春立的人，而徐春立曾在钱晨手下做过事，在他的介绍下，雷军才跟钱晨建立了联系。

上述人士对腾讯《深网》透露，2010 年上半年的一天晚上，雷军第一次打电话给钱晨。当雷军报出自己的名字之后，以为对方会立即认出，但电话那头回答是“对不起，你是谁？我不认识你”，事后雷军向同事说，他听到这句当场就尴尬了，因为在此之前他觉得自己已经很有名了，没想到手机圈的人连他名字都没听过。雷军马上补充说自己是金山软件的董事长之后，钱晨这才表示自己知道金山软件。

据腾讯《深网》了解，为了说服钱晨，雷军花了三四个月进行了一场挖人持久战，钱晨终于答应加盟。但是当雷军问钱晨要多少股份时，二人之间爆发了不可调和的理念冲突。钱晨表示股份多少无所谓，但现金不能少，而雷军认为对股权不在乎的人不会有创业精神，更不可能 all-in，于是双方只好放弃。

这段时间，雷军还在约见其他人。2010 年 5 月，雷军通过另一位联合创始人洪锋找到曾一手组建北京科技大学工业设计系的刘德。一天下午，刘德被叫到中关村保福寺桥的银谷大厦 807 室去见雷军，二人很谈得来，当他离开时已是第二天凌晨。回去后不久，刘德主动打电话给雷军，表示自己想清楚了，决定加盟。



刘德

刘德加盟小米，和钱晨的诉求完全相反。一位认识刘德的人士告诉腾讯《深网》，刘德和太太在美国设计界拥有很高的地位，并且早已财务自由，甚至倒贴了几十万美元入股小米，他告诉雷军自己不要钱，只要股份，雷军对这样的创业伙伴很满意。

不久后，林斌又建议雷军也去见一见周光平，他们起初并不抱太大希望，因为周光平从摩托离职后加盟戴尔还不到一年，雷军抱着试一试的态度让秘书给周光平打电话约时间。根据约定，原本说好周光平中午 12 点与雷军在银谷大厦见面，两小时结束。但他们对彼此理念都很认可，二人足足畅谈了 12 小时，中途叫了两次盒饭边吃边聊。



小米 2010 年创立时，高管一起喝小米粥

2010 年 10 月左右，周光平带着一票摩托的前同事加盟了小米，这意味着雷军终于找到了真正懂手机的人。雷军曾公开说，没有周光平和刘德，小米是万万不敢做手机的。

这时还是英语教师的罗永浩正进行着他的全国巡回演讲，其中有一段巡演视频点击超过了 600 万，他高兴不已，在微博发出详细数据截图以证明不是自己吹牛。

四、被轻视的小米，被追随的小米

一位曾在联想工作多年的人士告诉腾讯《深网》，2011 年上半年的一天，雷军拿着自己做好的第一款手机前往与自己关系密切的联想公司寻求意见与反馈，当时负责联想乐 Phone 手机业务的贺志强和几位高管看到这款手机，第一反应是完全看不上，雷军怎么能做出手机呢？轮到谁也轮不到他。因为联想做安卓手机是从 2008 年开始，2010 年初就已发布了第一款产品乐 Phone。



小米 1 发布会上的雷军

小米正式在 2011 年 8 月 16 日发布了这款手机，召开了一场具有里程碑意义的发布会。即便网络热议，中国主流手机企业也都不认为小米能掀起多大风浪。

2012 年，联想移动业务如日中天，销量超出预期，将近一年都在盈利。在 2012 年秋天的一次内部高管会议上，一位负责人很自豪地吐槽起小米，说小米即使呼声很大也就几百万销量。上述言论直接影响了联想整个公司对于小米和互联网模式的看法。2012 年年底，小米宣布当年手机销量超过 700 万台，并提出 2013 年的出货量目标为千万台，联想移动开放市场负责人曾国章在一个会上说，就算小米做到这个目标，也只是联想的几分之一。

事实上，远不止联想如此。即便在小米 1 发布一年以后，OPPO 管理层仍然对这种模式充满不屑。2012 年 9 月下旬，雷军应邀出席了一个手机圈的聚会，现场还去了金立总裁卢伟冰和 OPPO CEO 陈明永等人，陈明永在现场直接表达了自己对一味依靠低价追求市场份额的做法不屑：“公司到了年终股东分红，难道每个股东分几个市场份额就可以了吗？”

而当时中国另外一家科技巨头华为还主要依靠运营商卖低端手机，尚未真正在主流市场站稳脚跟。2012 年底，刘江峰从华为南太平洋地区总裁职位上调任华为终端公司，负责华为品牌手机的营销和销售，这时并没有荣耀品牌，只有一个产品系列叫荣耀。

与联想不同，华为当时已经意识到太过依赖运营商捆绑销售很危险，将目光瞄准通过电商销售手机。一位前华为管理人员告诉腾讯《深网》，华为当时有决心要做好电商，但是当落实到具体怎么做时，华为终端董事长余承东和他的下属华为终端电商总裁徐昕泉发生了较大分歧，二人经常为此吵架。有一次开会，徐昕泉坚持认为华为电商要去京东、天猫卖货，自己做商城没流量，与在深山老林开个店没什么区别，但余承东坚持要做自己的商城，把流量留在华为自己的体系内，二人越争越激烈，直接拍桌子。“老徐很聪明，但个性固执，脾气暴躁，不太能听得进别人的意见，经常跟老余吵架，所以老余就一直想换他。”

2012 年上半年，当中国传统手机企业还看不上小米时，小米的影响力却已经惊动了海外投资大佬。一位知情人士告诉腾讯《深网》，曾投资过 Facebook、阿里巴巴、京东的投资大佬、俄罗斯 DST 创始人尤里·米尔纳当时通过自己的助理找到与雷军关系密切的长城会，表示自己有意参加长城会在北京举办的活动，后来长城会已将此事宣传了出去，米尔纳又说临时有事来不了了，他在表达歉意的邮件中顺便说了一句：“你能不能把雷军介绍给我？”



米尔纳和雷军

上述人士说，不久后，米尔纳来到北京，一上来就给了雷军 100 万美元投资的见面礼，“他这 100 万美元只是为了交个朋友，表达诚意，意思是我就要做小米股东，哪怕你给我一股也行”。后来，在小米进行的历次融资中，DST 连续参投了多轮。

在互联网界，最早看懂小米模式的应该是 360 公司董事长周鸿祎。在 3Q 大战中，由于站在腾讯一方，雷军和周鸿祎彻底交恶。2012 年上半年，看到小米快速崛起，周鸿祎想从战略上去拦截它。一位 360 前高管告诉腾讯《深网》，当时在 360 内部讨论中大家看法不一致，有人反对做手机，有人认为应该自己做，但是老周知道做硬件是很艰难的事，自己说的话要花一年以上才能出来一款手机。“老周等不了，于是就想到了特供机模式”。

要做特供机，周鸿祎需要与传统厂商合作对抗小米，但当时遇到的问题是，小米对这些厂商的威胁还没有达到令人头疼的地步，他们的认识并没有周鸿祎那么深，因此对这种合作并不坚定。与此同时，各家厂商的手机研发水平参差不齐，也成了 360 特供机难以逾越的障碍。

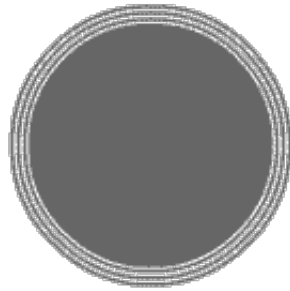


360 手机发布会上的周鸿祎

上述人士告诉腾讯《深网》，原本周鸿祎和余承东都已谈成合作，准备发布华为特供机了，这款产品将对标小米，走纯线上，追求很低的利润，但在将要发布的最后关头被华为创始人任正非一票否决，他说不盈利肯定不行，从此华为再也未与 360 合作特供机。

几乎与此同时，一个与手机和互联网八竿子打不着的门外汉闯了进来。2011 年 11 月初，雷军邀请罗永浩去小米总部见面，原本罗永浩是想以“营销推广方面的能力入伙”小米，但二人见面之后完全聊不到一起。回去之后，罗永浩萌生了自己单干的想法。

看到小米手机快速崛起，同样想做手机的还有贾跃亭。一位前乐视管理人员告诉腾讯《深网》，2012 年下半年，贾跃亭曾找过梁军做手机，后者当时忙于电视业务就拒绝了。但是贾跃亭并不甘心，很快自己悄悄找来几个人研究手机。



五、睡狮觉醒

锤子科技的第一间办公室，是从罗永浩的英语培训机构里分出来的，位于北京海淀区新中关村大厦 12 层。开业第一天，只有老罗和他招到的 001 号员工朱萧木两个人。



罗永浩和朱萧木

因为之前的经历，罗永浩在全国范围内积累了不少的铁杆粉丝，当他要做手机的时候，包括朱萧木在内的很多早期员工都因为锤子是“偶像”罗永浩创办的公司才加盟的。但这些几乎都是缺乏手机从业经验的人，专业知识匮乏。

2013 年 3 月，罗永浩从未在演讲这件事上感到如此力不从心。由于缺乏有经验的人把关，锤子 ROM 发布会成了一场灾难，不管是会场准备、ROM 本身还是现场演示，都显得很业余，开场后朱萧木打开微博看评论。“被骂蒙了。”后来朱萧木发微博说，“直面这么成千上万百分百的差评狂潮，第二天都没敢看手机。”

不过，当时很少有人注意到，在发布会现场，台下第一排坐着一个年近半百的人，他把整个场面的混乱不堪都看在眼里。但这并不影响他对罗永浩做手机这件事的最终判断，四个月后，他带着一帮摩托罗拉的老同事，正式加入锤子。他正是那个雷军花了几个月去说服最后还谈崩了的钱晨。

周光平对于雷军有多重要，钱晨对于罗永浩就有多重要。罗永浩当时打趣说，终于来了一帮正规军。如果不是钱晨博士加盟，出任锤子 CTO，外界始终不会改变“锤子就是做贴牌机”的看法。



锤子前 CTO 钱晨

如果说传统手机厂商在小米手机发布之初还可以观望甚至是唱衰的话，到 2012 年底，小米全年出货量已达 719 万台，它们不得不承认自己之前太过幼稚，必须要对这个腾空而起的新星有所忌惮了。

2013 年，沉睡已久的巨狮华为终于醒了。前荣耀总裁刘江峰对腾讯《深网》透露，由于小米的量起来很快，当时华为创始人任正非率先发言，说华为不做线下只做电商。

“任总认为应该只做线上，去中间化，不要渠道。他当时的想法是，线上卖 1 万台是一个价，卖 2 万台打个折，卖 10 万台再打个折。他想得太简单，我只在线上卖，全国几十万个小店主直接到我网站上来定货。这个怎么实施啊？那不把华为干死了？根本没法做。我们就阳奉阴违，没有去做。”刘江峰告诉腾讯《深网》，这要感谢任正非充分放权，他发表的意见下面会听但不一定完全采纳。“我和老余比较明显的风格是，我们做事不管上面领导怎么看，只对这个事情做成负责。”

既然做电商这条路行不通，华为内部又讨论是否单独做个品牌与小米竞争，2013 年 5 月是这件事讨论最为激烈的时候。但是华为董事会当时摆出的一个事实却让所有人都闭了嘴：“华为品牌都还没站稳，再做一个新品牌不是找死吗？”

据腾讯《深网》了解，虽然这事一度被搁置，但转机在一个月后就出现了。2013 年 6 月，华为在伦敦发布了 P6 手机，由于 P6 上市之后销量很好，超出公司预期。到了 10 月，华为高层对华为品牌的手机已经很有信心，认为终于在 2000 元以上价位段站住了脚，于是也很快同意了将原有的产品系列荣耀独立成一个品牌。2013 年 12 月 16 日，荣耀品牌正式独立，并发布了荣耀 3C 和荣耀 3X 两款机

型。

最初，荣耀由华为终端董事长余承东领导，华为电商总裁徐昕泉负责，上述发布会便由二人主导，在很多人看来，荣耀铁定要由徐昕泉来执掌了。但一个月后，荣耀正式确立了要对标小米的策略，需要有人来全面负责荣耀品牌时，徐昕泉却十分意外地被华为董事会否掉了。



刘江峰和余承东

一位要求匿名的知情人士对腾讯《深网》说，徐昕泉被否以后，华为终端还报了何刚、陈向阳等几个人到董事会，但最后讨论都没通过，然后就是在会上直接宣布荣耀由刘江峰来负责。华为同时还宣布，华为终端电商部将继续由徐昕泉负责，并向刘江峰汇报，这显然是徐昕泉难以接受的。

据媒体报道，2014年4月1日，那天是愚人节，徐昕泉带领手下三四十人集体跳槽到了京东。2015年12月，余承东在华为内部工作微信群吐槽徐昕泉等人的聊天截图被曝光，余承东随后承认了截图的真实性，但称不该被进行断章取义的传播。

华为之后，另一家手机企业OPPO的一位管理者终于开始意识到线上渠道的机会。一加CEO刘作虎告诉腾讯《深网》，2013年11月的一个周六，OPPO CEO陈明永给他打电话，说要不我们去做一个新品牌，你来负责怎么样？刘作虎没有任何犹豫，也没有和家人进行过任何商量，当即就答应下来，因为他相信陈明永是经过深思熟虑之后才做出的决定。

刘作虎说，自己当时向陈明永提的唯一要求是，要做就得另起炉灶，成立一家完全独立的新公司，不然员工会觉得有OPPO这个大腿可以抱。

第二天中午，陈明永召集OPPO一众高管吃了顿饭，在现场将上述决定告知了所有人，刘作虎很快就从OPPO办理了离职。一个月后，由刘作虎创立的手机公司一加科技正式成立。



一加科技创始人刘作虎

不过，刘作虎并不想让一加成为下一个小米，他甚至不认同互联网手机的说法。刘作虎离职那天，雷军转发刘作虎的微博称欢迎加入互联网手机阵营，刘作虎回复说自己并不知道什么是互联网手机，雷军随后删除了这条微博。

另一边，雷军的小米却不让同行有任何喘息的机会。2014 年元旦刚过，雷军宣布小米在 2013 年全年手机销量达到 1870 万台，这再一次刺激了很多同行，还未进入手机行业的贾跃亭有些急了。一位乐视前员工告诉腾讯《深网》，2013 年底，乐视超级电视已经站稳脚跟后，贾跃亭再次要求梁军助其组建研发团队，梁军只好答应下来。

据《中国企业家》报道，2014 年春节前的一天，魅族爆发了成立以来最大的危机。魅族原副总裁、UI 设计总监马麟带着一部分总监和高级经理跳槽加盟乐视，双方“不欢而散”，一时间仅 UI 部门就有十位以上骨干离职。“软件部门一个星期左右人就走光了”。黄章被接连不断的坏消息震惊，“天都变了”。

一位前魅族资深员工告诉腾讯《深网》，当时不仅仅是马麟要走，其实魅族总裁兼联合创始人白永祥也准备加盟乐视，最后魅族 CEO 黄章不得不妥协了，答应拿出 20% 股票分给高管和员工。在雷军曾长时间游说黄章分股无效之后，魅族高管以这种意想不到的方式分到了股权。

彻底解除心魔的黄章很快有了动作。2014 年 2 月 8 日，大年初九，黄章召集魅族几百名骨干开会，称自己从火星回归，“有一点点遗憾，大彻大悟得有点迟了”。从这一天起，魅族开始要变了。

由于黄章从不去外地，唯一一次出省还是去湖南卫视投标，他把融资的事交给了魅族副总裁李楠。而黄章自己因为连续几天熬夜开会，说身体累垮了要休息，从此又回归以前那种无比散漫的状态，很少再去公司，这一次复出也就等同于没复出。另一边，李楠开始跑往全国各地为魅族融资，他先去见了上百家机构，能投几千万人民币的财务投资人几乎全扫了一遍。

一位熟悉魅族的人士向腾讯《深网》透露，当时红杉资本的沈南鹏去谈过，复星集团董事长郭广昌也对投资魅族有意向，但是由于时间原因一直没见上。后来，魅族内部讨论认为，财务投资不是特别有利，于是更倾向于拿战略投资。

当确定选择战略投资后，魅族手中握有三张牌，当时有意向投资魅族的主要是：京东加腾讯，阿里巴巴和 360。“京东加腾讯或者阿里巴巴是优选，360 在这个局里是最后的选择。当时的想法是先让刘强东和黄章见一见，再让刘强东去说服腾讯一起投。两人都表示愿意见了，但是因为时间地点没有达成一致，一直没有安排下来。”

不过，周鸿祎对这件事很上心，他于 2014 年底亲自飞到珠海魅族总部与黄章洽谈。上述人士告诉腾讯《深网》，周鸿祎和黄章二人谈得很投机，已经非常接近谈成了，这时阿里高管王坚和纪纲发现阿里要被踢出局了，就先跑过来拍胸脯说要投。

“阿里和 360 的诉求不一样，老周原来是想控股的，阿里肯定是不想控股的。魅族最终决定选择谁，还取决于对方的决策速度，本来老周的决策速度更快一些，但是当阿里知道老周动作快之后，他们马上又变得比老周更快了。”



马云和黄章

2015 年 2 月，魅族宣布阿里巴巴将向其投资魅族 5.9 亿美元。10 个月后，360 也宣布，已与酷派结成战略联盟，向酷派投资 4.0905 亿美元现金成立一家合资公司，奇虎 360 将持有该合资公司 45% 的股权。

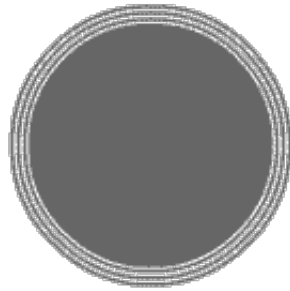
在魅族融资的同时，那个从魅族挖走高管的乐视在梁军的带领下低调做了一些手机研发相关的工作，直到前联想高管冯幸的加盟，乐视移动才真正准备大展拳脚。



冯幸

2014 年 12 月，联想也宣布组建全新互联网模式的新公司，命名为神奇工场。不过，联想对做好这家新公司的决心有限，并没有投入太多资源和精力，经历过三番五次的调整后，如今神奇工场早已不复存在。

随着小米的崛起，模仿小米模式的手机企业蜂拥而至，很快就将要进入白热化竞争。但是在创业早期，各自也都遇到了相似的问题。



六、都要交的学费

成立之初，虽然小米在口碑和营销上顺风顺水，但在实际生产中却走得十分艰难，尤其是要取得上游供应商信任并受到重视，需要花很大的功夫。雷军曾说，小米研发第一款手机时，曾遭到某世界 500 强百般凌辱，比如小米那时成立不到一年，对方却要三年财务报表。



T1 发布会上的罗永浩

但事实证明，初创公司都会遇到不被重视的情况，类似的学费所有公司都要交。2014 年 5 月，锤子第一款手机 T1 正式发布，擅长演讲的罗永浩让这款产品受到了空前的关注。但是当人们想要去下单购买时，发现根本没货。第一款手机，锤子就遭遇了产能危机，罗永浩和钱晨亲自前往 F 代工厂位于廊坊的生产线，但依旧用了几个月才解决产能危机，这直接导致 T1 销量惨淡，仅卖出 25 万台。

一位曾参与过锤子供应链管理的人士告诉腾讯《深网》，由于罗永浩的梦想是超越苹果，T1 当时对精度要求超级高，所以对工厂要求太高了，这在客观上导致了 T1 生产缓慢。这个过程中，锤子最初抱怨 F 没有派最好的团队来做，而 F 则认为是锤子的标准太高了，要求放低质量标准，最后双方就开始较劲，而不是合作了。

上述人士称，锤子作为一家刚成立的小公司，最大的错误就是不该一上来去找 F 代工，因为得不到重视。“为什么大品牌除了苹果几乎都不找 F 了？因为在你品牌很小的时候，F 就已经把你得罪光了。他们过分的地方在哪？他们生产线那一个工厂所有的费用都是我们付，按说我们只付两条生产线的钱就好了，结果工厂的水电都我们付。F 当时给锤子的价格很低，但是他们前后一共涨了四次价。一次两次本来也就忍了，到第三次时钱晨就怒了，问他们是不是耍流氓，对方也不吭声，反正就是要涨，不涨你就走人。跟罗永浩吃饭，表面上谈一切都好，反过来就换一个 PM 就来闹，换一个 PM 就来闹，后来我们都怕了。”

到了锤子第二款手机 T2 时，罗永浩毫不犹豫不再找 F，而是选择了松日，他没想到这是一个比选 F 更惨的决定。一位知情人士告诉腾讯《深网》，松日和天津某大厦背后的老板是同一个人，当锤子找松日的代工做到一半时，松日的资金被挪用到了天津的项目，导致松日被供应商围剿，被围剿一个月还没解决，罗永浩和钱晨觉得短期内没希望了，就很快找另一家代工厂中天信。



罗永浩



12-21 23:32 来自坚果手机



致我锤全体同仁和锤友：1.刚刚确定，29日发布会可照常进行。2.跟前辈企业家的雷军黄章任正非们比，我们的创业过程只有些磨难，远谈不上血泪，不要哀鸣，不要愤怒，要“默默擦亮手里的武器，准备下一次的战斗”。3.我们爱我们的倒霉工作😄，也爱这千疮百孔的世界❤️。4.祝福中天信的工友们，加油！

但任谁也想不到的是，选择中天信只是下一个灾难的开始。2015 年 12 月，锤子科技宣布将在当月 29 日发布 T2，然而就在发布会前一周，中天信破产，老板刘超强失联，拖欠员工 3 个月工资未发。

上述知情人士称，当时中天信欠香港一家银行 5000 万贷款，对方说你先还了我再重新贷给你，但是当中天信还款之后，银行马上改口不再放款了，中天信一夜之间倒闭。“出事之后当地政府将工厂查封，最后锤子花了 300 万将被拖欠工人的工资发出之后，才被允许从里面抢救出 6000 台 T2 手机。中天信出事的时候，松日的危机已经得到了解决，又缓过来了。于是锤子又紧急把代工厂从中天信搬

回松日，剩下的 T2 全部都在这里生产。”

与锤子第一款手机的命运相似，乐视移动的第一款手机乐 1 也遭遇了量产难的问题，当时乐 1 于 2015 年 4 月 14 日发布，到 5 月 19 日才发货。一位前乐视移动管理人员告诉腾讯《深网》，当时乐视移动害怕被舆论指责“耍猴”，与乐 1 同时发布的乐 max 这款手机故意没有公布售价，而是采用用户定价的模式来拖延时间，每当有多少人预约，乐 max 就进行一定比例的降价。

到了乐 Max 2 的时候，乐视又在技术上栽了个跟头。在乐视做手机的过程中，贾跃亭一直都要求要在手机上使用绝对领先的技术，不能落后，到了做第二代产品中的高端版乐 Max2 的时候，乐视研发团队果断采用了极其超前的超声波指纹识别功能，但是最后却出现信号问题，只好赶紧叫停。

上述人士告诉腾讯《深网》，这款手机的芯片供应商高通最初承诺可以解决技术难题，称乐视上市的时候该技术已经成熟了，但是手机生产出来后，还是没能解决。

在众多新兴手机企业中，荣耀背后有华为的研发和供应链支持，是发展最顺利的。荣耀在独立出来的 2014 年，全年手机出货量就达到 2000 万台。2015 年 2 月，荣耀总裁刘江峰离职创业。

据《南方人物周刊》报道，2015 年腊月二十八清晨，还在德国工作的华为西欧地区部副总裁赵明接到通知，集团领导让他回去。在电话里，集团领导通知他掌管荣耀，以接替辞职创业的刘江峰。



荣耀总裁赵明

另一家手机企业一加虽然起步晚，但推出的首款手机一加 1 就获得了很好的销量和口碑，尤其在海外市场受到前所未有的热捧。

2015 年 7 月，一加 2 发布。刘作虎预期这款手机同样会受到追捧，于是拍脑门下单了将近 100 万台，这个决定差点直接让一加走向倒闭，因为市场马上给他泼了一盆冷水。

“我一般觉得可以卖 100 万，就下单 80 万台，但是这里面有一个前提，可以卖 100 万台这个数据怎么来，谁也判断不准，基本就是每天网上看数据看新闻找感觉，最后下单其实都是拍脑袋。”刘作虎告诉腾讯《深网》，如果一台手机成本 3000 元，多下 20 万订单，就意味着有 6 亿的货卖不出去，而一加只有线上没有线下，很容易就挂掉了。

刘作虎透露说，一加 2 后来还有几万台卖不出去，想了各种办法以后还剩下 2 万台，这让他郁闷了几个星期，每周都开会检讨。最后，一加终于找到了海外贸易商接手，以一个稍低的价格转让给对方，贸易商再卖到一加此前没有覆盖到的海外国家。

2015 年 11 月 23 日，刘作虎下发“罪己诏”，通过公司内部邮件反思自己在一加 2 上犯下的错误。



七、搅局者贾跃亭

如果说雷军是中国智能手机引领者的话，贾跃亭无疑是这个行业最大的搅局者。



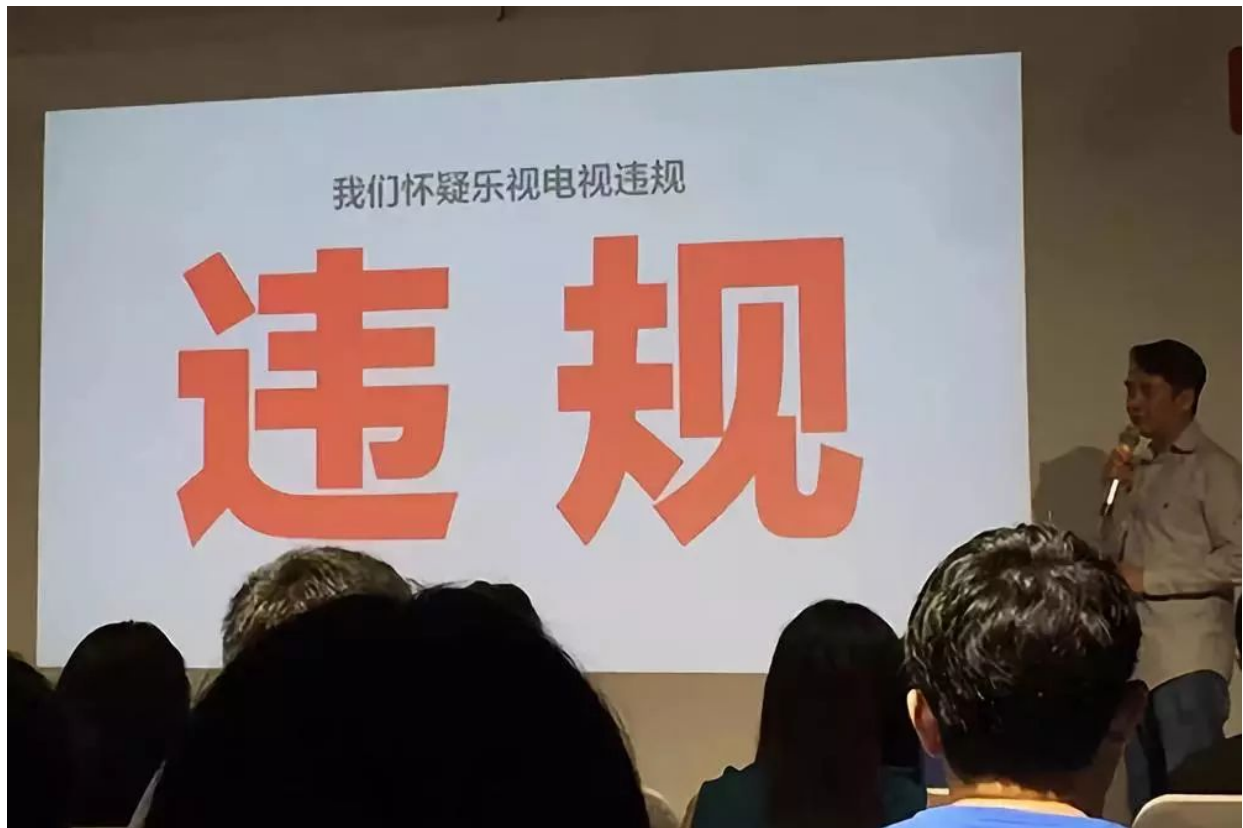
贾跃亭和乐视手机

一位知情人士告诉腾讯《深网》，2014 年底，从香港回国的贾跃亭在望京和睦家医院住院，每天都有几波乐视的管理人员前来看望贾跃亭，并在病房中讨论业务，贾跃亭通过 PPT 进行讲演，乐视做汽车的想法就是在这里诞生的，贾跃亭还重点讲了乐视接下来一年该如何做手机业务。

根据贾跃亭的规划，乐视移动的策略很清晰，为了拿下市场份额，他们将采用比零成本更激进的策略，用户每买一款手机乐视都要亏损一两百元，然后再通过其他方式将这些亏损的钱赚回来。

乐视的打法无论是对小米的高性价比模式还是对其他手机企业的高毛利模式都是巨大的杀招。自乐视做起了手机之后，小米和乐视的对战就开始了。

雷军看不上贾跃亭，不想与他平等对话，所以让小米电视负责人王川站到台前。2015 年 6 月 15 日，小米电视所在的顺事嘉业创业园 C 座，投影仪在一面白色的墙上投出一个巨大的画面，其中“违规”两个大字占了画面的一大半，当到场的证券、基金和媒体从业人士细看“违规”上面还有一排小字“我们怀疑乐视电视”之后，这才明白原来这是小米王川特意为乐视准备的“大礼”。这段时间，雷军虽然没有公开出来怼乐视，却多次在自己的个人微博给质疑乐视的文章进行点赞。



而这边，在贾跃亭的授意下，乐视公关部门在 2015 年年初就为王川“量身”打造了一首藏头诗，八句诗的第一个字连起来是“小米王川自取其辱”。

一位前乐视移动中层管理告诉腾讯《深网》，2015 年 12 月，乐视移动在得知小米即将全球首发高通骁龙 820 处理器之后，决定在 2016 年 2 月下旬的巴塞罗那 MWC 展上抢先首发骁龙 820。“当时乐视知道小米要首发，但是乐视的机器要比小米晚一个月才能出来，所以最后就强行首发，拿出少量工程机来卖，这让小米很恼火。”

要亏损卖手机，就需要持续输血，乐视移动一方面通过乐视控股的资金支持，另一方面则对外进行单独融资。2015 年 11 月，贾跃亭内部信宣布，乐视手机完成融资 5.3 亿美元。不过，一位前乐视移动高管告诉腾讯《深网》，实际上这笔钱并不是真正的融资，而是 30 多亿元人民币的可转债，早在 2015 年上半年乐 1 发布之前就拿到了。

“当时投资方有十几家，包括海通证券、亦庄国投和海底捞创始人张勇。张勇连团队都没见就直接投了，贾跃亭在总裁会上说，那是因为张勇很认可乐视的生态理念。后来宣布之后，好多机构追着还要投，我们已经关闭了，因为那个价格是几个月之前的估值。”上述高管告诉腾讯《深网》。

2016 年上半年，贾跃亭又密集约见罗永浩，试图在资本层面进行合作。2016 年 4 月，锤子投资人、紫辉创投创始合伙人郑刚在一次采访中评价乐视做手机只会讲故事，是来打酱油的。贾跃亭看到后很生气，找到罗永浩诉苦，并让罗永浩恳请郑刚不要再批评乐视。

贾跃亭长袖善舞，在自己做了手机，有意入股锤子之后，他又准备拉拢 2015 年 2 月从荣耀总裁岗位上离职的刘江峰操盘酷派。刘江峰告诉腾讯《深网》，最初贾跃亭找他是想让他去负责乐视移动，但是乐视的打法自己完全看不懂、搞不定。“后来就拉我去酷派，我的要求是独立，酷派跟乐视的打法要隔离，还是按照我原来的打法。”

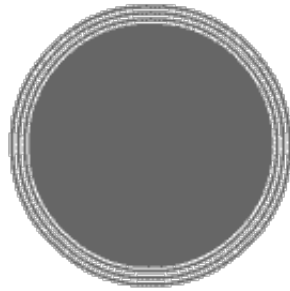


刘江峰

刘江峰一定不会忘记，他成为酷派 CEO 那个下午的尴尬场面。2016 年 8 月 16 日，这天本应是高兴的日子，酷派在北京乐视体育生态中心（现更名为“凯迪拉克中心”）举办手机新品发布会，并正式宣布刘江峰加盟酷派担任 CEO。

和冯幸加盟那天一样，远在海外的贾跃亭并没有到场，而是通过远程视频宣布了这一消息。随后，刘江峰被请到台上，正当他酝酿好情绪要讲话时，突然话筒没声音了，台下的人听不到声音，唯有通过口型猜测他在说什么，工作人员迅速更换话筒发现依然不行，这才确定不是话筒坏了，而是声乐系统出了故障。前央视名嘴、乐视体育联席总裁刘建宏赶紧上台化解尴尬，他用双手比出扩音器，并用自己的嗓门吼出 5 个体育常识问题，每个问题谁先答对就送一部当天发布的新机。几分钟后刘江峰再次上台，又出现音响故障，刘建宏只能宣布发布会暂停 10 分钟。

虽然现场显得有些混乱不堪，但刘江峰的加盟无疑再一次提升了乐视体系和酷派的士气。很多人可能认为，属于贾跃亭的时代开始了。



八、坎坷之年 2016

2016 年，对这些国产新兴手机品牌而言，可以说是无比沉重的年份，几乎每家都遇到了各自发展上的一些瓶颈。那个曾经创下无数记录、引起国际投资大佬追捧、国内企业纷纷效仿的小米，也迎来了第一个业绩不及预期的春节。雷军在 2016 年的小米年会上说：“面对这样的成绩单，Are U OK？说实话，我不 OK。”



2016 年的小米年会

2015 年，小米定下了 8000 万台销量目标，但最终仅售出 6654 万台。这其中，一个很重要的原因在于供应链跟不上，就连原本预计在 2015 年下半年发布的旗舰机小米 5 也延期到了 2016 年 2 月才发布。

小米总裁林斌曾告诉腾讯《深网》，小米 5 延期的原因之一是芯片导致，当时小米 5 已经确定采用高通骁龙 820 芯片，高通以往每年发布芯片都在相对固定的时间，但是骁龙 820 到了那个时间没发布，小米 5 也只好跟着顺延。“没办法，小米用的是最新的技术，就必须取得这些供应商的支持。”

如果说 2015 年小米只是增长没有达到预期的话，2016 年则是小米手机销量不增反减的一年，这一年小米仅售出 5541 万台，仅上半年就有三个月处于缺货状态。正如雷军所说，2016 年是小米的谷底。

当小米已经开始走下坡时，2016 年依然是乐视移动高歌猛进的一年，到了 9 月，乐视移动总裁冯幸在发布会上宣布，乐视手机总出货量达到 1700 万台。这样的速度，轻松秒杀前 15 个月售出 750 万台手机的小米。但就在这段时间，乐视内部冲突不断，尤其在打造 LePar 线下门店这件事上，两个部门走向决裂。

乐视移动前高管上官飞（化名）告诉腾讯《深网》，2016 年 8 月，乐视在天津召开上半年业绩总结会，乐视移动总裁冯幸因为有事提前离场，他不会想到，乐视 O2O 销售平台总裁、LePar 负责人张志伟会趁此机会对他手下几位副总裁展开猛烈的攻击。在贾跃亭的默许下，张志伟在现场要求乐视移动生产的手机必须优先提供给 LePar 在线下销售，但是乐视移动的几位副总裁坚决拒绝，认为现阶段的 LePar 没有任何资格要到优先权，不给对方任何商量的余地。

上官飞说，这个冲突背后本质上是贾跃亭和冯幸的巨大分歧，贾跃亭希望通过 LePar 打造出类似小米之家那样的模式来，冯幸认可 LePar 的理念，但是在各个业务线都还很弱的时候，不应该强行捏在一起，应该等乐视移动在现有渠道真正站稳脚跟之后再考虑新的渠道。“老贾和老冯因为 LePar 的事已经存在长时间的分歧，每次讨论都没结果，两人吵得激烈时都直接拍桌子。”

这段时间，贾跃亭整天忙于开会，以及调解各业务线之间的矛盾，乐视真正应该被重点关注的资金链情况，却被他忽视了。贾跃亭认为乐视的资金链很健康，当时恰逢罗永浩的锤子遭遇资金链危机，他没怎么犹豫很快给锤子账上汇去了 1 亿元。

实际上，锤子的危机并非是从资金链开始的，而是源于人事。当锤子供应链理顺之后，罗永浩一直在寻找牛人加盟，以补齐锤子在各方面的短板。

一位知情人士告诉腾讯《深网》，2014 年 10 月，一手缔造了小米营销体系的小米联合创始人黎万强宣布去硅谷闭关以后，并没有直接前往硅谷，而是去了四川玩摄影。罗永浩曾给黎万强发微信，想邀请他加盟锤子，但是被阿黎直接拒绝，他表示这辈子只会在雷军手下做事，罗永浩便没有再进行游说。



左一：黎万强

但锤子找人这件事并不会停止。2015 年下半年，松日出现资金链危机，在钱晨的建议下，罗永浩决定引进松日原 CEO 陈某。2016 年元旦当天，陈某正式加盟锤子科技出任 COO，罗永浩原本想对外宣布这件事，但被陈某阻止。

不久后，前荣耀销售副总裁李开新也来了，但只待了一周左右便匆匆离开。上述人士告诉腾讯《深网》，李开新一来就和罗永浩拍桌子吵起来了，因为罗永浩之前告诉李开新锤子融资了 3 亿，但李开新入职之后发现根本没这事，“觉得自己被骗了”。不久后，李开新在周鸿祎的游说下加盟了 360 手机。

2016 年 5 月，罗永浩又从荣耀挖来产品副总裁吴德周。到这时，CTO 钱晨应该是感觉到事态有些不对了。一位锤子早期员工告诉腾讯《深网》，以前罗永浩去挖人，都会告诉钱晨以及核心高管，但这一次去找吴德周，钱晨并不知情，罗永浩有意瞒着他。当吴德周要入职时，钱晨显得很慌乱。



吴德周和罗永浩

吴德周来了以后，罗永浩让他直接接管了陈某负责的业务，然后接管了钱晨负责的业务。6月底，钱晨从锤子离职，官方对外说法是“退休”，又过了一个月，陈某也从锤子离职。罗永浩此举背后，显示出对钱晨和陈某工作的不满。

一位知情人士告诉腾讯《深网》，罗永浩和钱晨并没有完全撕破脸，当钱晨确定离开之后，罗永浩本着好聚好散的原则，最后还是在公司附近请钱晨吃了一顿散伙饭。

同一时间发生的小米危机，则是供应链管理的失控。小米创业早期，遭受了供应商“百般凌辱”，于是引入最核心的芯片供应商高通作为股东。但随着小米手机销量节节攀升，小米在供应链方面的话语权加强。一位知情人士告诉腾讯《深网》，2013年，雷军向供应链管理层传达了供应链管理的八字诀——“简单粗暴，直接有效”，这意味着小米在供应链方面变得更加强势起来。

腾讯《深网》从手机供应链人士处了解到，小米曾经和手机屏幕供应商三星就发生过不愉快，由于双方互不相让，在一个会议上发生了很激烈的争吵，最后不欢而散，一位三星高管当场就起身离开了。后来，雷军亲自飞到韩国三星总部，才将矛盾化解。

小米和三星屏幕供应商的矛盾由来已久，一位曾在小米从事过供应链管理的人士对腾讯《深网》表示，最早三星的屏厂与小米供应链团队谈过，但是由于当时业界对三星颇有微词，所以小米最初对采用三星的屏比较谨慎。“过去大家跟三星合作，确实很痛苦，尤其是屏的供应，他们想治谁就治谁，说不给你就不给。但是在这个行业，你是躲不过三星的，因为确实有一些核心的元器件在他们手上，甚至是垄断的。”

上述人士告诉腾讯《深网》，过去三四年供应链最大的变化是，以往供应商要求手机企业需提前两三个月预测下单量，但是现在需要提前一年甚至更长，这对手机企业来说太难以接受了。“为了搞好与供应商的关系，小米总裁林斌以前经常跑去三星与屏幕供应的负责人喝酒，要求加单的话，基本上一个月就能加上。但现在供应商说不行了，你要提前一年加单，而且还不能取消。”

“在与供应商打交道的过程中，小米发现，供应商很认人，即一家公司是什么级别的人在盯这件事很重要，如果只是主管或高管去，往往要不到货。有供应商曾经暗示小米，华为当时为了要内存，余承东出面都搞不定，最后没办法只好任正非亲自飞到韩国去才要到。”该人士说，从2014年开始，小米内部讨论认为，要跟三星这种核心供应商合作就需要在战略高度上达成更高级别的一致。但是小米一直缺乏实质性的改变，直到2016年连续几个月缺货了，雷军才亲自出来接管供应链，经常出差去外地

拜访供应商，局势才很快得到扭转。



雷军 V

今天 17:02 来自 单手可握的小米Max

5月18日开始，我直接管手机产品研发和供应链，至今49天。今天召开了小米手机部全员动员大会，吹响了手机部第二次创业的号角，大家表态：团结一心，绝不辜负米粉期待，做高品质高性价比的产品，让每个人都能享受科技的乐趣！



☆ 收藏

732

1492

3437

就这样，在雷军的带领下，小米熬过了被舆论、合作伙伴和同行看衰的 2016 年，终于在 2017 年实现了大逆转。在小米补课的过程中，林斌还带领团队在全国开设了几百家小米之家线下店，开启了新零售模式。与此同时，小米旋风也刮到了印度，销量一路超越 OV、联想和三星，从印度前五直接晋升到第一。

不过，同一时期出问题的乐视却没那么好的运气。一位曾在贾跃亭身边工作过的人士告诉腾讯《深网》，乐视各个业务部门各自为政，但财务大权主要掌握在乐视控股手中，因此业务部门并不清楚乐视整个体系的财务状况。

“刘江峰曾经向老贾建议过乐视花钱应该谨慎，但是老贾根本不听，他说刘的想法是传统思维，乐视是生态思维，要站在未来看未来，站在未来看现在。刘江峰说你这讲的都是玄学了，两人只好结束这一话题。”上述人士说，乐视有多烧钱，通过发布会就可以窥探一二。

2016 年 10 月 19 日，一架飞机从北京出发飞往旧金山，托运行李中有一张印有“蒙眼狂奔，逐梦全球”八个大字巨大条幅也跟着乘客一起越洋。与普通航班不同的是，这架飞机上坐着几百位同一职业的人，他们是清一色的媒体或自媒体人，包下这架飞机的金主正是乐视。



乐视旧金山发布会盛况

还从来没有中国企业在美召开如此声势浩大的发布会。由于人数实在太多容易造成混乱，乐视不得不将这些人分成近 10 个组，每个组分开行动。从 10 月 20 日起，连续三四天，每到北京时间凌晨，很多中国互联网从业者的朋友圈都被这些人刷屏。

几乎所有人都知道了乐视生态落地北美的消息，但当时没有一个人知道的是，这次旧金山发布会朋友圈霸屏，竟是乐视“帝国”最后的“余晖”。

就在乐视生态落地北美之际，乐视移动已经出现了债务逾期，有人开始上门要债。原本只是一个小范围的欠款，但贾跃亭于 11 月 6 日发布的一封全员信将此事放大，加速了乐视“帝国”的坍塌。

乐视移动前高管欧阳夏（化名）对腾讯《深网》表示，贾跃亭发布的这封信，乐视移动包括梁军和冯幸在内，没有任何一个人提前知道内容，也没有经过乐视总裁会讨论，当内容发出来，所有人都惊呆了。“本来以为是战略调整，宣布要进行末位淘汰什么的，没想到一出来就是‘一半海水一半火焰’了。这严重影响了合作伙伴的信心，正源源不断进来的资金被挡住，不着急还的资金人家也开始来要了。各个事业群负责人更是急得双脚跳，因为都不知道怎么回事，周一该怎么和下属解释。”

一位前乐视移动中层管理告诉腾讯《深网》，2016 年初，曾向乐视移动提供 30 多亿可转债的机构一直催促其启动 A 轮融资，其中不少机构希望将债权转为股份。一直催促到 2016 年 9 月，乐视移动终于准备启动融资，这些机构以为终于如愿以偿；但不久后乐视资金链断裂，所有的计划都打乱了，这些机构纷纷表示“我们不转股份了，赶紧把债还了吧”。“第一次亲眼目睹资本市场如此现实的一面，想不到他们翻脸比翻书还快。”



融创 150 亿输血乐视

在曝出资金链危机 66 天后，贾跃亭和他的乐视找来了融创这位重量级的盟友，后者投资 150 亿元紧急输血乐视。2017 年 2 月，乐视移动总裁冯幸在内部做了一个上百页的 PPT 进行总结、反思和规划，贾跃亭在现场显得很轻松，他连连称赞总结得很好。但这一切，都于事无补了。

就在贾跃亭全员信发出的第一时间，时任酷派 CEO 的刘江峰知道事态不对，马上去找融资，当时包括建银、华融等二三十家投资者都表示有投资意向，且投资规模能在几亿美金，完全有希望盘活酷派。

当与这些机构谈得差不多之后，刘江峰去找贾跃亭谈，却遭到拒绝，后者不愿意稀释股权。而另一边，酷派本身有土地可以卖，刘江峰想借此筹到资金，但酷派创始人郭德英又不同意。两个老板相互之间“踢皮球”，延误了融资的最佳时期。到 2017 年 3 月，那些原本有意要投的机构早已闭门谢客了。5 个月后，刘江峰从酷派离职。

资金成为众多手机创业公司的最大命门。在融资过程中，罗永浩的锤子科技同样也是一路磕磕绊绊。创业早期，罗永浩去见了 50 家机构投资人，只有寥寥几家表达有意向，但这些投资人在机构内部讨论时却被同事挑战，最后全都被否了。

据《创业家》报道，曾经有一位投资人私下告诉锤子投资人、陌陌 CEO 唐岩，自己不投资罗永浩是因为不敢投，怕自己职业生涯风险太大。如果李开复出来做手机，就算他认为百分之百做不成，也有可能投，因为失败的话在他的投资生涯只是一个正常失败。而投资罗永浩，失败了是一个笑柄。

创业前两三年，在原有股东支持下，锤子勉强能够维持自身运转，但到了 2016 年，锤子账上资金已经捉襟见肘，罗永浩不得不四处寻求资金支持。

2016 年秋天，罗永浩带着吴德周来到京东求助，一位京东前员工告诉腾讯《深网》，当时罗还拿了手机模具给时任京东 3C 总裁的胡胜利看，这款手机并不是很快就要发布的锤子 M1 的模具，而是后来 2017 年 5 月才发布的坚果 Pro 的模具。当时罗永浩求助说，锤子已经发不出工资了，希望京东能先打一批锤子 M1 的预付款，你们如果不帮助我，锤子马上就要走不下去了。

“胡胜利当时在到底要不要支持锤子的事上犹豫不决，几天没睡好觉，因为支持就意味着京东要向锤子预付款好几亿，一旦收不回来胡胜利就得承担连带责任，被京东开除都是最轻的处罚了。”

上述京东前员工说，胡胜利后来打定了主意，给京东创始人刘强东发了一封邮件，将罗永浩的创业精神夸了一通，并称自己愿意为所有的后果承担代价。刘强东看到邮件后只回复了两个字——“同意”。而刘强东因为这封邮件，也对罗永浩也产生了好奇，他还专门在京东大厦附近请罗永浩吃过一顿饭。



京东·锤子科技合作

不久后，京东还为此专门修改了规则，即预付款在一定额度内可以让事业群负责人自己审批，不需要上报刘强东。不过，到了 2017 年上半年坚果 Pro 即将发布、罗永浩再次申请预付款时，一位京东高管再次发邮件让刘强东审批，这让刘强东有些生气：“不是说了预付款不用我审批吗？”这位高管解释称，坚果 Pro 还没发布，网上就已经全是锤子的负面报道了，自己也拿不准。再一次，刘强东帮助罗永浩渡过了难关。

2017 年 8 月，锤子投资人、紫辉创投创始合伙人郑刚在北京朝阳的家中招待客人，有来客对郑刚的豪宅连连称赞，不过郑刚打趣说，这房子已经不是他的了，因为他一年前已经将房子抵押出去贷款了 2000 万，用来借给锤子。

郑刚告诉腾讯《深网》，2016 年锤子最艰难的时候，罗永浩自己到处去借钱，唐岩、吴咏铭等投资人也都去帮忙借了，最后大家帮锤子凑到了近亿的周转资金。“紫辉做早期投资，本身就没多少钱，但是我们基金最后 1500 万都全部投给锤子了。”

直到 2017 年夏天，罗永浩才宣布完成 10 亿元融资，让锤子告别了危险期。

就在这个夏天，那个曾在 2014 年只复出了几天就变回宅男的黄章，又宣布复出了。从经常停在魅族大厦楼下的奔驰就可以看出，黄章这次是真的回归了。但所有人都知道，市场留给魅族的时间确实不多了。

2015 年拿到阿里巴巴投资之后，魅族开启“大跃进”模式，魅族和魅蓝两大品牌全年销售 2000 万台，比上一年增长数倍。2016 年，魅族依靠机海战术勉强卖出了 1800 多万台（官方对外宣称 2200 万台）手机。

但到了 2017 年，魅族总裁白永祥的一个决定直接将公司推到了悬崖边上。“魅族规划旗舰机 Pro 7 时，内部几位高管开会讨论，白永祥提出在后背做一个方形的画屏，黄章、杨颜和李楠等高管最初都提出反对意见，认为这是个伪需求，但是白永祥比较坚持，最后黄章就勉强同意了。”一位魅族内部人士告诉腾讯《深网》。

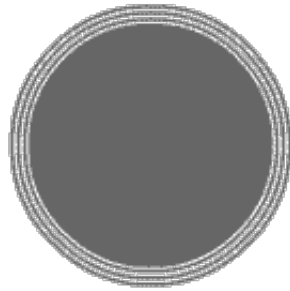
2017 年 7 月，魅族正式发布了 Pro 7，因为销量太过惨淡，两个月之后就进行了大降价，但即便这样，原本超过百万台的订单，依然还有几十万台囤货卖不出去。



魅族 Pro 7 发布会开场前的交响乐团演奏

如果说白永祥是 Pro 7 这款产品最大的责任人，那么黄章无疑是魅族这家公司最大的责任人。腾讯《深网》接触到的多位魅族在职或离职员工均表示，黄章丝毫没意识到一个团队的稳定性有多重要，不顾及频繁换人的后果。“本身产品定位就有问题，加上魅族 Pro 7 上市前销售和市场的人全换了，完全没有按照正确的节奏去卖。最早 Pro 7 的销售原本是由李楠负责，到了发布前又换成杨柘和潘一宽，潘一宽走了之后就杨柘一个人负责，之后又换成郭万喜，最后又换回李楠来清理库存。”上述魅族内部人士说，如此频繁的换帅已经到了让人眼花缭乱的地步。

2018 年 5 月，魅族在北京一家电影院召开了新品发布会，会议结束后魅族高级副总裁李楠略显尴尬地表示，这次京东 618 魅族将会清理 Pro 7 的库存，在场媒体人听完都惊呆了，“居然还有库存？”，李楠只好解释称：“保证这是最后一批了，请大家多多支持，多多帮忙宣传。”



九、新故事开始了

就在国产手机还在全球各地浴血厮杀的时候，来自权威机构的数据显示，全球智能手机行业出货量在2016年到达顶峰，2017年出货量已经出现同比下滑。在这样的背景下，手机市场份额开始向几家头部企业集中。在这批新兴国产手机企业中，已经形成了小米和荣耀双雄争霸的局面，其他企业则情况各异。



余承东和雷军

眼看着中小手机企业的生存空间越来越小，他们开始寻求抱团取暖。腾讯《深网》从一位知情人士处获悉，2018 年春节前，在原 360 手机总裁李旺的建议下，周鸿祎和罗永浩有意将 360 手机和锤子科技进行合并，然后再集中资源做大做强，但是周鸿祎与锤子接触之后发现，对方自身也没有太多资金可以投入，于是只好作罢。

不过好消息是，即使不进行合并，360 手机和锤子科技两家公司都已经实现了盈亏平衡，可以维持团队运作，并不用担心做不下去。

曾经因为一加 2 下单太多险些酿成悲剧的刘作虎，后来又尝试过做更加低端的千元机一加 X，但发现这完全是个错误的决定，于是他打定主意只做旗舰机。从一加 3 起，这家公司又重新站起来了。2018 年第一季度，一加手机在印度高端市场占据 25% 市场份额超过苹果，位列三星之后排名第二。

自黄章回归以后，他的人事调整就没有停止过，从 2017 年底到现在的七个月内，魅族又进行了三次组织架构大调整，很多人已经无所适从，只好选择离开。在与腾讯《深网》的匿名对话中，一位魅族管理人员有些丧气地说，魅族就好像二战中的德国，曾经几乎赢得了所有的胜利，但是却输掉了整个战役。

贾跃亭曾于 2014 年在香港滞留，2017 年卸任乐视一切职务前往美国时，他再一次经香港转机，只是两次心境大不相同。下周一，雷军就要在这里实现敲钟的梦想。



时至今日，我们可以毫不夸张地说，正是因为这些新兴手机企业的存在，中国才彻底告别了山寨机，中国移动互联网才能全球领先。雷军、罗永浩、黄章、刘作虎……他们是这个时代的追梦者。而对于贾跃亭，即便乐视没希望了，他个人仍有翻身的可能，况且乐视本身也给后来者留下太多值得参考或引以为戒的样本。

纯讲手机的故事，可能真的快到曲终人散的时候了，但是这些伟大的创业者们，他们全新的故事才刚刚开始。正如雷军在香港所说，手机行业也许不会快速增长了，但小米还有十倍的成长空间。



作者 | 王潘

脸皮厚，工作狂，工科直男，有好奇心，抗压力强，每年关注100家创业公司，大概是东半球最毒舌的科技媒体人，有种来怼！

如需与作者交流，可长按添加微信。添加时请注明单位、职位及姓名。