



生命不息 折腾不止

一个理想主义者的奋斗
The Adventures of an Idealist

天津出版传媒集团
天津人民出版社

罗永浩 著

序：大朋克罗永浩

该怎么评价这个胖子呢？我觉得他是这个万恶的环境里一个难能可贵的混蛋，他是这片千沟万壑的土地上坚强出走的一条直路，他是那些审美疲劳的小脸里令人舒展的一张大脸。他是一个正常的好人，带一点趣味，带一点理想主义。不怎么勇敢，却比别人勇敢，不怎么彪悍，却被迫活得彪悍。在我们都被现实抽打得体无完肤的时候，老罗做起了一个自寻快乐的朋克。他选择了一条正确的道路，人，不就应该这样吗？可是在这里，却好像他另辟蹊径一样。

这人其实很简单，但做到他这样可就不简单了。老罗式的说教，句句在理，一以贯之的是朴实有劲道的用词。他说了这许多，无非是在告诉你一件令人发指的事实，活在这个世界上，能有一点正常的思维已经非常难得。

老罗的睿智和善良是从小就有的，就像他从小就胖一样。他没受过什么高等教育，他的教育都是自己教自己。变坏的环境已经相当成

熟，可他迟迟不变坏，完全是自我教育的成果。他困惑的时候很多，他会对大家口中的“大院子弟的习气”感到不解；他会在参加群殴之后，对“为什么去打架”而发出疑问。这些困惑是思考和较真的结果，对于一个压根就不想问题的人来讲，有困惑都是一件很奢侈的事情。而对于一个想问题却不较真的人来讲，当然也不会有那么多困惑。我猜老罗的成长一定很孤独，因为大环境是恶劣的，出现这样的人物是小概率事件。但是“孤独”这种事儿对于老罗这样能够自己找到快乐的人来说，应该算不上什么困扰，况且他可以神交海内外。

一般来说，人要是特别理性就会消解他可爱的一面，但老罗却能经常理性得很可爱。原因是他太真诚了，太坦白了，真诚得让人有些不好意思。他会把自己的焦虑说给大家听，似乎憋不住似的。有些时候，我佩服一个人，是因为我不懂他，我猜不透他是怎么成长起来的，我不知道他怎么就这么牛了。可老罗是没有距离的，他不站在台上，也不站在远方，他让你感觉就在你身旁，因为这家伙表现得像个话唠，他什么都倒给你，甚至那些纠结的心理

过程。他利用各种机会不遗余力地做着他要做的事情。他运用着各种伎俩，说学逗唱，到最后，你发现他永远都在说一些你可能并不真正感兴趣的东西，它们是公平、正义、自由与博爱。但他改变你了对吗？

他就如你如我，他也有心态失衡的时候，他也会常常激动，并且认为常激动是个坏习惯。他的成功是因为他奋斗，不玄幻也不绚烂，充满着艰辛与坚强，值得效仿，欢迎效仿。

老罗一定是有洁癖的人，我指的是思想上，一个有洁癖的人他才会把守护平等公正变成自己的本能。我喜欢这样的人，他能带给我希望，让我知道在这个全民娱乐的时代，还有这样严肃和认真的人。老罗的意义还在于他显露出的勇猛和积极，他证明了在一个烂掉的环境下，我们不仅可以选择逃避与抵抗，还可以选择反击。

最简单的道理往往让人自惭形秽，很多愚蠢的现象其实非常明显，只是我们见怪不怪、司空见惯、习以为常、理所当然的精神太强大了。等到被人点破，我们才发现，是呀，本来

就应该这样啊。任何一个了不起的家伙都不会丢掉他们的童心，他们习惯对大家默认的事物与看法保持好奇。

这绝不是一本教你成功的书，而是一本教你变正常的书。它比那些成功指南好一万倍，因为他没对你说假话。等你变正常，在这片土地上你就算是个人物了，你说还有这样的便宜事吗？

由于喜欢这个胖子，所以夸他几句，不能再继续了，肠胃容易着凉。如果他是个大美女，我可以考虑再多夸两千字。

如果这个题目引起了你的反感和不解，我感到抱歉，也许咱们对朋克的理解不同。我只是觉得老罗最迷人的时候是他与别人那几次针尖麦芒的对峙，挺到最后的似乎都是老罗。这在我看来非常朋克。仅此而已。

草威

我的奋斗

2009年高校巡回

谢谢大家！

今天走进会场感到格外高兴的原因是，我们这次高校巡回演讲专门做了一个条幅，就是二楼挂着的那个红色的条幅。有些同学可能看不见，我给大家念一下，这个活动叫“老罗英语培训全国高校巡回讲座，括弧‘非公益’，括弧完了”。

为什么要格外注明“非公益”呢？因为我个人在英语培训这个行业做了很多年，我注意到这个行业的老板们到高校去宣传演讲的时候，尽管由于高校的限制，不能在演讲中直接讲带有商业色彩的内容，但是归根结底我们知道这种讲座的目的不可能是“公益”的。因为他们总喜欢打上“大型公益讲座”这类的字样，所以，我们开始高校巡回演讲之前呢，我就要求我们的市场工作人员写上“非公益”的字样。但是万万没有想到的是，跟各个高校接触的时候，在

我们保证演讲完全不带有商业内容的情况下，还是有半数左右的中国高校不允许我们挂这个条幅。我们都知道，在中国，诚实是一个奢侈的品质。很多时候，我们想说句实话，但是对方说：“不可以。”我问：“为什么不可以？”他们说：“你瞎说啥实话！”（笑声、掌声）

所以我后来发展到只要走进一个高校的讲堂，发现他们允许我们挂了这个诚实的条幅，我就觉得这是一个很不错的学校。（掌声）从这个意义上，在正式开始演讲前，我要向你们的学校致敬，谢谢你们学校成全了我们的这次活动，使我们得以保持了人格完整。（掌声）

这次巡回演讲，我们内部拟定的标题是“我的奋斗”，就是大家看到黑板上——不是黑板上，是巨幅喷绘右边的这四个字：“我的奋斗”，这个是我们自己写的。讲台横幅上还有“成功人生讲坛”的字样，这是你们学校写的。你说我“成功”，我也不否认。在中国，很奇怪的是，我们定义所谓的“成功人士”，指的其实就是些“土财主”。我们这个社会就是这样定义的，但我自己不是这么定义的。我觉得无论你是土财主还是洋财主，土穷光蛋还是洋穷

光蛋，只要自己活得开心，而且坚持了自我，就是成功人士。从这个意义上，别人说我是成功人士，我也不否认这一点，尽管我是个穷光蛋。（掌声）

按照我们正常的流程，首先我给大家讲一下所谓“我的奋斗”。先从我苦难的童年追溯起，一直到今天，我怎么样到了三十七岁仍然坚持了年轻时认为的那些正确的、美好的、理想的东西，然后活得很嚣张、很跋扈，并且还没被人骂死等等。（笑声）我一般就是讲这样一个人生过程。然后呢，有一个互动环节。我先跟大家讲一下，我是希望尽可能跟大家有更多的互动，所以在讲座的过程中，大家对我个人、对我的学校、对我的网站牛博网，有什么问题的话，可以用笔写到手里的入场券上，然后从后往前递，我们的工作人员会在过道或是前排把大家的问题收集上来。讲座结束的时候，我会就这些问题回答大家。所以，有问题的话，撕一张白纸，或者用入场券，往前递就可以了。

你们知道我办了一个“老罗英语培训”，这家公司起了一个很滑稽的名字，其实我起这个名字

的时候，没想起得这么滑稽。但是我作为一个土鳖创业，由于不自信，所以做了两个举措。第一个是邀请这个行业里我那些资深的老教师朋友参与创业的时候，我特意选择了一些有留洋背景的老同事、老朋友，因为据说一个土鳖领着一群海归创业是一个很美好的景象，（笑声）所以我采用了这样的方式。第二个呢，就是作为一个土鳖，我尽可能想把公司的名字起得“洋气”一些。当然，不能起“鄂尔多斯”这样的名字，是吧？所以，我当时就起了一个洋气的名字叫“老罗和他的朋友们教育科技有限公司”。（笑声）但是这个名字在中国严重水土不服，我们到哪里去都会被人笑话，即使在一个很土的小饭馆，点了一堆很土的饭菜，结账的时候来了个很土的服务员，我们让她开个发票，她一看公司名字——“老罗和他的朋友们教育科技有限公司”，就会“扑哧”一笑，说什么公司名字这么土。这个是我万万没有想到的。我作为一个土鳖，为什么觉得这个公司名字很洋气呢？因为世界五百强的很多企业都是这样命名的。比如你们熟悉的大名鼎鼎的“麦肯锡”，“麦肯锡”的全称是“麦肯锡和他的朋友们”；摩根斯坦利，是个人都听说过吧？摩根

斯坦利的全称是“摩根斯坦利和他的朋友们”。所以，我就觉得“老罗和他的朋友们”这个名字听起来很酷，像是五百强的企业。（笑声）但是万万没想到在中国严重水土不服，所以我们预见不久的将来，我们会当选中国名字最土的企业，（笑声）但这个名字不重要。

好了，下面我就开始讲“我的奋斗”，从我苦难的童年追溯起。

1972年，吉林省和龙县龙门公社诞生了一个了不起的人物。（笑声）我谈我的人生历程，希望你有一点启示性的作用，这不是作为一个楷模之类的东西或是什么，只是希望作为一个启示，让大家能有点思考。因为在我们这个国家，由于某种特殊的原因，大家都是在特殊的环境里成长起来的，很多人到了二十多岁甚至三十多岁，都没有认真地反思过自己的人生道路，所以我讲一下我自己的人生经历和故事供你们参考。

我1972年出生，我们那个时代，小学是五年制的，所以小学五年，初中三年，高中二年级退学，也就是说我一共在中国的校园里待了九年多，不到十年，大概是这样一个过程。在

我成长的这九年里，在接受体制教育的十年里，不断地跟老师和学校发生各种各样的冲突。很多人在互联网上听到我的录音说起我年轻时候在学校打架什么的，可能就以为我是那种调皮捣蛋的坏孩子，在学校惹是生非、淘气，比如上树掏鸟窝、砸玻璃、偷看女厕所什么的，（笑声）以为那些小流氓干的事情我都干过，其实不是的。我成长的时候每一次跟学校或者老师产生冲突，基本上都是基于一些严肃的理由。

比如我小时候闲书看得比较多，所以老师讲课经常讲错我就能听出来，然后看到老师还若无其事地误导我的同学，我就坐立不安，就忍不住举手指出老师的错误。时间长了，老师看我一举手就知道他又讲错了。（笑声）所以老师经常的反应是，我在左前方举手，他就看着右边说，同学们把书翻到多少多少页。可我是一个很固执的孩子，我就索性走到老师前面举着手说：“老师，我举手。”然后他就气急败坏地说：“那你说吧。”我就又指出了他的一个错误。这样，经常出现的结果就是我一举手他就说：“不要打断老师讲话。”然后就这样按下

去。有的时候我忍不住举完手就站起来，老师说：“你给我坐下。”我说：“我说完就坐下。”就这样坚持说完。说完之后老师就很恼火，恼火了就会有各种反应，教过我的老师里最糟糕的竟然派她的儿子过来打我。（笑声）你能想象吗？

当时我们小学三年级的班主任派她高中一年级的儿子过来打我，在课间休息时把我叫到外面去。我是小学三年级，他是高中一年级。我们那个时代的学生上学都要在胸前别一个手写的校徽，上面写着年龄、年级、姓名，最滑稽的还写着性别。（笑声）然后我一看他的校徽，上面写着他的性别：男；年级：高中一年级。于是我就放弃抵抗了，因为他比我高两个脑袋。我以前讲过，小孩子打架不是拼轻功、暗器、内力，（笑声）而是拼发育。所以当一个小高我两个脑袋的孩子把我叫到外面去，我只有老老实实跟着出去，基本没有抵抗，任他蹂躏——连踢带踹，打了我十分钟。这时候上课铃声响了，他说了一句让我毛骨悚然的话：“你先回去。”（笑声、掌声）我当时就蒙了，我说：“什么叫先回去？”他说：“不能耽

误你上课，四十五分钟后见。”（大笑、掌声）然后我就灰溜溜地回去了，坐在屋子里发呆，下了课我就不敢出来了，一直到放学都没敢出来，因为他高两个脑袋嘛。然后我叫朋友去把我哥哥找来，才把我接回家。

这么多年过去了，年轻时候摧残折磨过我的老师，坏人坏事，大部分我都能原谅，因为我长大后看了许多伟大的，关于宽恕、关于原谅的故事，比如曼德拉的传记。他的一生遭到了种种难以置信的、难以原谅的摧残和折磨，但他为了一个民族的美好未来，后来宽恕了那些仇人。从这个意义上，我把年轻时候给过我迫害和折磨的那些坏人坏事都原谅了。但是这个老师我始终很难原谅，是因为她当时还有一个儿子是小学四年级的。（笑声）你懂我什么意思吧？如果我是一个“人渣老师”，要派我的儿子去打我的学生，我最多会派一个小学四年级的去打小学三年级的，你怎么可以派高一的去打小学三年级的呢？（大笑、掌声）所以这么多年过去了，我都很难原谅她，而且当时我考虑到可能错怪了她，我还找人去打听过她那个上小学四年级的儿子是不是下午刚好有

事。（笑声）然后我的内线反馈的信息是，他没事，也没有课，就在家待着。她派高一的儿子来打我只是为了更有把握一些。（笑声）所以这么多年过去了，我还是很难原谅她。你知道，像这种冲突，并不是因为我淘气、调皮捣蛋，这是一个很严肃的东西。我们那个时代的老师，如果在小城镇，水准大都是特别差的，经常会讲错一些东西。那你指出来的话，本来对他是一个促进和提高，尽管他们经常也假惺惺地说什么“教学相长”，说什么“互相促进，互相学习”，但从来不会真这样想的。

我到了初中的时候，印象比较深的另外一个事情也是我的班主任，教语文的，放学的时候要求我们写作文，让我们到校园里观察一下，第二天交一篇记叙文。要求翔实地、真实地描绘校园里的场景，标题就是你们年轻时候也写过的那种垃圾作文标题，无非是什么“我漫步在金色的校园里”这种屁话。第二天上学我就交上去了。到了放学前的时候，老师就拿着这篇文章当众批评我，说：“咱们班表现都很好，只有罗永浩，一贯的哗众取宠。”我就很奇怪，因为我不哗众取宠，所以就不知

道“一贯”是哪里来的。然后老师就说：“你看，咱们班同学写得都很好，说‘五星红旗飘扬在校园上空’，只有罗永浩，他写的是‘五星红旗耷拉在校园上空’。”（大笑）然后全班就哄笑，老师就很生气，说：“看你写的都是什么东西！”然后不断地把“哗众取宠”这个词重复了五六遍。你知道，那个时候的老师，水平不高的，教语文的，一辈子就学过六个成语，为了让人知道他会这几个成语，他就会大量地、频繁地把这几个成语使用起来。这样的结果就是，我们老师一口气说了我五六个“哗众取宠”，我实在听不下去了，我都忘了被批评的是我。（笑声）于是，我就举手站起来说：“老师，这个成语你用错了。我写的作文就交给您一个人，就算‘哗’了谁，‘哗’的也是一个人，不可能是‘众’，您不可能是‘众’。现在是谁把文章拿到五十多个人的班里大声朗读出来，这才是真正的哗众取宠。”（掌声）

然后，你可以想象，老师非常崩溃，想冲过来打我——那个时候的老师是有这个权力的。你们可能没法想象，在我成长的少年时代，在中国，普遍接受的一种观念就是，家长

会把孩子领到学校说：“老师，如果我这孩子在学校不听话，您就往死里打！”所以那个时候体罚是很普遍的，我小时候挨过很多男老师的打。女老师通常不打人的一个主要原因是，她觉得打人很难看。女的嘛，觉得打人很难看，没风度，所以会忍住不打。然后她就很生气地说：“放学放学！”把其他人都赶走，然后把我领到教研室里“专项修理”。（笑声）我跟她在教研室，足足被折磨了两个小时，你可以想象我很疲劳（大笑）。我一看天都黑了，就跟老师说：“这样，咱俩都挺累的，是吧？”老师说：“是啊。”然后我说：“要不我改。”然后老师很开心，说：“哎？你终于知道你错了？”我说：“那不重要。”（笑声）我说我改，错不错不重要，我改。然后她说：“你说吧，打算怎么改？”我说：“这样，我出一个草稿，你听听行不行？我改成这样：说来也怪，尽管校园里没有风，五星红旗仍然飘扬在校园上空。”（大笑、掌声）然后老师完全崩溃了。这时候教研室的其他老师都走光了，就无所谓风度不风度了，她像疯了一样冲到墙角，拿着笤帚棍子冲过来就劈头盖脸地打我。我当时已经初中二年级了，皮糙肉厚，她一个中年

妇女能有多大的力气，是吧？但我为了配合，也做出了一些“哎哟，哎哟”这样的反应，（笑声）免得她下不来台。但是我演技不好，所以导致的结果就是，她气喘吁吁地把笤帚扔到地上。她知道对我这样没有用了，滚刀肉，是吧？然后她拿起电话。你们知道在中国，拙劣的中小学老师最后一个损招是什么？（台下异口同声：找家长！）你看，你们都是被找过家长的，（笑声）你们都不是传统意义上的好孩子。然后，她拿起电话开始打，把我可怜的父母叫过去。一家三口很无辜，坐在那里被她训了一个半小时，说的都是《人民日报》上的话。（笑声）

最后出来我对父母感到很内疚，说这都是我的不对，我应该克制一下。然后我父亲也就说了我几句，他说：“你看，其实也没什么大不了的，你不就是想说实话老师不让你说嘛。”当年他就讲了这句话，我一辈子都记得。他说：“在中国，诚实是一个奢侈的品质。”他这样跟我讲，我说是。然后他说：“其实你也没什么大的不对，如果你最后不气她那么一下不就没事了吗？她训你两个小时，你就

听着，听完了回家，我们这会儿在家里就能吃上热乎乎的饭了。结果，你非要气她一下，弄得我跟你妈过来陪你一个半小时，有什么意思呢？”然后我就跟父亲一个劲地道歉。但他想了想又“扑哧”乐了，说：“但你这招挺损的，我年轻时候就想不出来。”（笑声）我就又得意了，说：“还行吧。”（笑声）

我父亲比较宽容，笑一笑就过去了，他比较想得开。那个时代有这样的父母，是我青春期成长比较幸运的一个地方。我母亲是旧式的保守的那种女人，所以，以她的观点，我的很多做法她是看不上的；但是她对我非常宽容，并不是因为溺爱我，主要是因为我有个很好的哥哥。（笑声）有些人很熟悉我哥哥是吧？我这个哥哥跟我一样，成长的时候在家里不断惹各种各样的麻烦，每次惹的麻烦都比我的严重得多，我就算惹出的麻烦跟他惹的程度差不多，也比他惹的体面得多。你们都是独生子女家庭长大的，可能不太了解这个，如果你是有兄弟姐妹的，你上面有个哥哥不断地给家里惹麻烦，父母就会不知不觉地对下面的弟弟无限地放低要求，（笑声）就是这样。所以我母亲

对我就很宽容。

我说“我惹的是体面的麻烦，我哥哥惹的是难堪的麻烦”的意思是什么呢？我举几个例子你就知道了。比如说，我上学的时候，那些垃圾课我就不听，我就看小说，或者是看一些课外书。然后老师很生气，见我屡教不改，最后就把家长叫过来训话。我父亲气冲冲地赶过来，说你上课看的什么书，为什么不听老师的课！然后我就很不好意思地从书包里掏出一本书给我父亲，我父亲一看，嗯？《罗马帝国衰亡史》。他一想：咦？我儿子只有十五岁，就看这样的书。于是忍不住了，说：“哎呀，这是一本好书啊。”我们老师很生气，说：“啊？你怎么这样讲话？”我父亲赶紧假惺惺地说：“那也不应该课上看嘛！”（大笑）然后他就训斥我，但看他的眼神明明是很得意的，因为他自己是十八岁才看这本书的，所以他很开心。出来的时候，明显假装生气地对着我，其实很高兴，这就解释了为什么回家前他又给我买了些好吃的。（笑声）

但是我哥哥呢，惹类似的麻烦就不一样。比如说，叫家长过去，说你这个儿子上课不听

课，屡教不改，光看课外书。我父亲很生气，问我哥：“你看的什么书？”我哥哥掏出书来递过去，我父亲一看，古典文学名著《金瓶梅》，（大笑）这是第一次；第二次我父亲赶去一看，《灯草和尚》；第三次赶去一看，《禅真逸史》，再一看，《肉蒲团》。（大笑）都是“古典文学名著”，我哥哥是一个“古典文学”爱好者，基本上全看过一遍。我父亲就很惊讶：咦？这些书我都弄不到，你怎么搞到的？（持久的笑声）然后训了他一通。那个时候这些书确实很难弄到，我哥哥是个神通广大的人。所以你要知道，一样是儿子惹麻烦找家长，一样是不听课看课外书，这显然是不同的结果。我父亲下意识就觉得，小儿子惹事，去了一看，哦，是一个体面的麻烦。我哥哥惹事他去了一看，就很难堪，就是这样。

所以这样导致的结果是，我父亲和我母亲都对我无限地放低要求。到了什么程度呢？有一次我们在家里，我父亲跟我哥哥出去了，我跟我母亲两个人吃饭。我母亲吃完饭突然深情地看着我，看得我毛骨悚然，然后她说：“你真好。”（笑声）我就鸡皮疙瘩全起来了，因

为在亚洲，没有父母跟子女这样表达感情的。我说：“我又怎么了？”我母亲说：“你看你，开学三个半月了，一次都没有把我叫到公安局或者是医院去。”（笑声）那你就知道这句话传达的信息就是，我哥哥经常把我父母弄到医院去。要么他把别人打得血淋淋的，要么别人把他打得血淋淋的，总惹这种麻烦。我小时候虽然也跟同学经常打架，但是善后工作会做得非常好、非常稳妥。（笑声）一般的事插不到我们家里来，我自己在外面就搞定了。我平时有些积蓄，该赔钱就偷偷在外面赔钱了，或者被打了，该索赔，也就自己去了，就是这样。所以结果就是，我母亲作为一个旧式的保守的女人，对我也很宽容，并不是因为溺爱，而是因为有个好哥哥在上面替我撑着。这是我青春期比较幸运的一个事情。

我在学校里跟这个愚蠢的制度和老师不断冲突斗争了九年之后，我终于感到非常的疲劳，于是我就决定退学了。退学的时候，父母竟然没有给我很大的压力。在那个时代，这是不可想象的。大家都知道，在中国，有一种所谓的“教育恐怖主义”，你们可能都听说过。就

是在中国，如果你生在一个小城镇或是农村，考上大城市的大学可能是改变命运为数不多的机会了。所以我们小的时候，在成长的过程中，你肯定无数次听到长辈这样对你说：你一定要考上大学，不然你这辈子就完了。大家长大的时候或多或少都听过这句话，我小时候这种风气更是很严重的。所以我退学的时候，父母竟然没给很大的压力，这是难以想象的幸运。因为很多我的老同学老朋友，他们想退学的时候，就非常困难。我有个朋友从延吉跑到长春来上大学，来了之后，就觉得学校的教育环境非常糟糕，因为他考的是一个烂学校，如果你考的是一个好学校，可能会好一些。上了两个月，他就决定退学，跟父母打了个电话，他父母连夜买了张火车票杀到长春来，然后堵在宿舍的门口。早晨他一出来，父母就跪在他的面前，号啕大哭，告诉他无论如何必须把大学读完。我有时候就想，如果我退学的时候父母给我的是同样的压力，我是没法退学的，我只能忍着把这个学上完了。所以从这个意义上，我能够退学还是比较幸运的。

我父母能想开的另外一个原因是，我高中

时代就在一些地方刊物和全国性的二流刊物上发表过一些酸不拉叽的小说、诗歌、散文。因此他们觉得这个孩子……嗯，你可以想象，如果你在一个小城镇，生了一个儿子，看着傻了吧唧的，结果在省城里的甚至全国性的二流刊物上发表了一些小说、诗歌、散文，父母就觉得这孩子非同寻常，甚至将来有可能走上作家道路，一个作家显然不需要文凭。因此在我退学的时候，我父母问我有没有想清楚、有没有决定将来干什么，我说我多半是会以写作为生，然后他们就觉得这个有戏，便同意我退学了。呵呵，他们也很幼稚。（笑声）

退学以后，我在家里痛痛快快地读了三年闲书，没有方向、目标、计划，就是瞎读，读了三年的课外书。我觉得这三年的收获特别大，虽然我直到今天也保持了阅读的好习惯，但在那三年是我单位时间内接受知识最密集的三年。因为我的家境还可以，虽然不富裕，但不需要未成年就出去赚钱养家，因此我父母没给我额外的压力，使得我痛痛快快地在家读了三年闲书。然后我的自信和我的一些认识就是从那个时候建立起来的，因为我见到我同龄的

那些老同学老朋友，发现他们在学校跟我读的差不多。比如我在家里读鲁迅，他们上课也是读鲁迅，我读的是《鲁迅全集》，他们读的是鲁迅的某一篇文章……的节选！（笑声）所以我就很自信嘛。再加上他们读那个文章的目的是什么呢？是为了做文章后面的那几道垃圾题目，题目常常是这样的——你们小时候肯定做过——比如有道题这样问：鲁迅先生在第二自然段为什么要讲这么一句话？（笑声）鲁迅自己没说过为什么。所以每次我看到这种题目都很恼火，心想我怎么知道！（笑声）但是奇怪的是教委居然知道，并且有一个全国性的标准答案，告诉你必须这么回答，要不然休想升学。所以我就觉得我的同龄人把时间都浪费在去学这样的东西上了，我自己读全集，收获可能多一些。于是我痛痛快快地读了三年闲书，感觉收获非常大，比在校园里的收获大得多。

紧接着，我就过了十八岁。这时候你就会产生经济上想独立的想法，然后我就试着从事各种各样的经济活动。我在我老家做过很多事情：在建筑工地做过体力活，当过工人，筛过沙子，在路边摆过地摊，开过二手书店，倒卖

过中草药，做过期货，然后还走私过汽车。

（笑声）这个最后一条听着很吓人，实际上在一个特殊的历史时期，在延边地区是全民走私汽车的。这个风气是如此的普遍以至于没有人意识到这是违法的。发展到什么程度呢？我们门口那个卖豆腐的小贩，上午卖豆腐，中午一收摊，下午就走私汽车去了。（笑声）你现在难以想象，但在那个时期是很普遍的。直到中央下来一个专案组，毙掉了两个我们当地的官员，然后严格执法，整顿了半年左右，走私才销声匿迹了。所以我们那里走私汽车是很普遍的事情。当然，我说这些也是问过我的律师朋友的，他说：你那个案子追诉期已经过了，

（笑声）所以出去讲没关系。我其实活得很谨慎的，很多人在互联网上只听到我嚣张跋扈的一面，不知道我其实也是一个粗中有细、有勇有谋的人。（笑声、掌声）像我们这种长得难看的，不这样是很难生存的。（掌声）

我做了这些各种各样甚至是违法的经济活动，都没有赚到钱，于是有一阵我很消沉。当时我的姐姐在天津，她说小城镇的孩子，小时候读过一些书，胸怀大志，但是一事无成，到

了二十七八岁，娶了老婆生了孩子之后，满足于老婆孩子热炕头，可能这辈子就颓掉了。到了四十来岁，如果甘心这样的结果，固然没什么不好，因为这个世界不是每个人都应该成功的。只是每个人都希望成功而已，有人成功，有人不成功，其实无所谓的，你想得开就很好。但是如果你想不开，四十岁的时候又后悔了，再想出来做一番事业不就很傻嘛。所以她说：“我不知道你出来能做什么，但你出来见见世面总是好的，不要总是在小地方待着，长成一个土鳖。”

在这样的情况下，我就决定到天津去闯一闯，见见世面。当时就在天津胡混了几年，因为住房不要钱，我姐姐闲着一套房子，我就住在那里。至于日常的花销，我就试着倒卖一些东西，给人装个电脑什么的，赚上一点钱。反正稀里糊涂混了几年，也没有混出什么名堂。一眨眼就二十七岁了，当时我就很焦虑。你知道这个世界，无论东方还是西方，如果一个男人到了二十七岁一事无成，大家看你的眼神都是异样的。我每次回家的时候就发现这一点，我父母家人对我很好，没有给我异样的眼光。

但是我就注意到亲戚家的长辈过来吃饭，说起我的时候，他们看我的眼神就很怪异。很不舒服的那种眼神，明显地瞧不上。他们就觉得一个小伙子，二十七岁了，一事无成，像个花花公子整天胡混，并且没有钱。注意，这是人类能想到的最愚蠢的组合：花花公子+没有钱。

（笑声）你能更蠢吗？所以他们看我的眼神，我也明白了，确实挺傻的。

然后再加上有两个很大的压力，都是促进我人生进步的两个压力，其中一个就是，做子女的总想对父母尽尽孝心，我毕竟二十七岁了。每年过节回家的时候，就发现哥哥姐姐给父母买了很好的礼物，我也这样，但是没有钱。父母虽然不嫌弃你，但是你自己是很难受的。所以过年回家只能跟父母说几句好听的，然后买些廉价的礼品送给他们。他们不会嫌弃你，但你心里会很难受，自尊心也会很受打击。另外还有一个就是我当时正在谈恋爱，谈得很开心。我那个女朋友也很穷，于是我就想如果将来结了婚，如果将来竟然结了婚，我就想让她日子过得好一点，这也是需要钱的。在这种情况下，我就毅然决定搞出点名堂来。

在我的一生中，基本上每次取得阶段性的进步，都是妇女给我的动力。我是热爱妇女的这么一个人。（笑声）所以呢，由于当时这几个综合的压力，我就决定要做出一番事业。这时候我就发现我的很多同龄人，二十二岁从学校毕业走进社会，已经混了五年，然后即便他们在这五年没有做成伟大的事业，但至少把事业的基础打好了，做起来就比较顺。而我呢，吊儿郎当胡混，时间都玩掉了，所以就没有根基。从现在开始再打基础，就会比较吃力，但是话又说回来了，我对年轻时候那种胡混、到处去玩，并不感到后悔。我觉得青春就是应该挥霍的。因为我注意到我的很多同龄人表现得很糟糕，比如说二十二三岁，本来是年轻人拼命地玩儿、拼命地谈恋爱的时候，他们却像傻子一样戴着像瓶底一样厚的眼镜躲在屋里啃那些倒霉的书本，研究鲁迅先生为什么在第二自然段讲那么一句话。（笑声）整天看这些东西，年轻时候该玩不玩、该谈恋爱不谈，然后到了二八九岁、三十岁，眼看父母家人所有亲戚长辈全着急了，就急急忙忙谈了一个恋爱，谈了两个多月就结了婚，结了婚一年就生了孩子。然后这帮家伙到了三十五六岁，有一

天忽然醒悟了，觉得：哎呀，我马上就人到中年了，我这辈子都没怎么开心过，都没玩过。于是这些人笨笨地想了半天决定开心一下的结果就是，有了外遇。（笑声）你注意一下这个世界有多少笨蛋的人生轨迹是这么过来的？我每次回到老家看到这样的老同学老朋友，总是忍不住尖酸刻薄地损他们，我说：“你看看你们！怎么能在生命的每一个阶段都做错呢！”

（笑声）年轻的时候应该玩，你不玩，现在三十五六，有了老婆孩子，有了家庭，应该对社会对家庭承担一些责任，像个成熟男人一样，结果你出去搞外遇，你说你们是怎么活的？”然后他们很恼火，说：“行了，不说这个了。”然后我就忍不住继续损他们，他们就很生气，拉着他们的外遇走了。（大笑）这些没用的东西，我每次看到都很生气。

我年轻的时候虽然都玩掉了，也不后悔，但当时还是感受到了压力。所以我像笨蛋白痴一样扑到个体书店里，在那些脏乎乎的书架上翻那些弱智书籍，一看就是骗傻子的，比如书名叫《快速致富法》，（笑声）整天就看这些东西。这显然不是办法，我也知道这样很傻。

然后迷茫了半年左右，这时候我认识的一个天津外院的孩子在北京一个叫“新东方”的私立培训学校上过课，回来就跟我：“罗哥，以你的口才，以你的扯淡，以你的热心对别人进行教育的脾气，好为人师的臭毛病，我觉得你到那里去当一个英语老师是非常合适的。”我当时听完都蒙了，我说：“你认识我也好几年了，你知道我生平最讨厌的，第一是英语，第二是教师，现在你让我去当英语教师？（大笑、掌声）你是怎么想的？”然后他就拼命解释，跟我讲了各种各样的理由，他认为我应该去当英语老师的理由。我的回答全部都是一个字，就是：滚！（笑声）滚到了最后，他用蚊子一样小的声音嘀咕了一句说：“但是据说有百万的年薪……”我当时一下就站起来了，

（笑声）话说这个节骨眼上，谁要是敢给我百万年薪，无论让我做什么事情，我都会很认真地考虑一下，（大笑）因为我毕竟不是没有底线的人。然后，认真考虑的结果就是，我到了北京，听了他们的大型讲座，听了他们的免费公开课，然后看了媒体对他们的报道，做了各方面的了解。然后我就觉得这个地方非常适合我，有两个原因：第一个是传说中的百万年

薪，非常适合一个穷人。然后第二个呢，新东方在它创业的早期，成功地打造了一个理想主义的光环。这个东西是非常吸引我的。所以在这两个原因的吸引下，我在2000年的春节回家过年的时候，跟父母宣布，说我已经想好了，我决定要做一个英语老师。当时父母也认为我疯了，说你不是最讨厌英语和老师吗？我说我就磨炼一下自己的人生意志，挑个最恶心的干干。（笑声）

然后一直过了大年初七，大年初八开始就把自己关在家里，像苦行僧一样什么都没干，背了两个月的单词。然后在六月份的时候，去北京上了新东方GRE的住宿班。当时印象很深，一个土鳖青年，坐着火车——那时候没有快车只有慢车——三十多个小时一路颠到北京，然后出了火车站。其实我以前也去过北京，但以前都是过客，是那种走马观花的心态。这时候我想的是在这里扎根，做一番事业，心态就不一样了。一出火车站，一看，灰蒙蒙的天，拥挤不堪的马路，脏乎乎的到处都是灰尘黄土。但是这么糟糕的生存环境，在一个农村来的土鳖青年眼里看来，就是传说中的

滚滚红尘。（笑声）然后就觉得非常美好，冲出去，上了一辆大巴，颠了四十多分钟，到了北京新东方学校的总部门口。下了车，刚喝了一瓶水，就来了一个老师把我们赶到另外一辆公共汽车上，然后又颠了一个多小时，到了一个无比荒凉的地方，你很难相信那是北京。老师指着一座山，说：“你们到山腰去，那里有个住宿部。”我们就上了山。

这是我一生中学习最艰苦的三十天，但是给我留下的记忆却非常美好。如果你来自一个穷地方、小破地方，或者是一个烂学校，你身边是不会有太多特别勤奋的人的。不像你来自哈佛、耶鲁、北大、清华，身边可能全都是疯狂学习的精神病，这时候你觉得再疯也没有人用异样的眼光打量你。可是你在一群全是热爱滚滚红尘的年轻人当中，关起门来一天背一百多个单词，显然是会被当成精神病的。你在家背单词背两三个月，即使是父母看你的眼神也是不理解的。结果你到了这儿一看，发现每个人都比你更疯，这个感觉是非常温暖的。我后来认识一些进过精神病院的朋友告诉我说，进去的时候死也不想进，被父母硬塞进去的，

但是住了三个月出来以后就无比地怀念，要不是费用高，还想再回去。（笑声）在社会上被当成不正常的，走进精神病院，发现所有人都比你疯的时候，你就会觉得很温暖。当年条件特别艰苦，在这样恶劣的环境里，我坚持了三十多天的学习，但这也是非常美好的感觉。在这里你即使想做一个最疯的人，你都做不到。比如说晚上十一点关灯，我经常拿着手电筒到院子里背单词背到十二点，甚至背到一点多。这时候你快睁不开眼睛了，走回宿舍的时候，就看到院子里有几个人眼睛发亮，都不用手电筒就在那里背单词。（笑声）所以你想胜过他们是很难的，全是疯子。当年新东方的学习氛围特别好，不像今天。有一次我急眼了，决定做一次老大。在星期五的晚上决定今晚要熬夜了，背到天亮，我看你们谁能干过我？然后我在那里拿着手电筒背单词，背到早晨三四点钟，一阵倦意上来，低头打了个盹，不到三分钟，然后猛地惊醒，一看边上有两个没打盹的，冲我做这个手势（“V”字手势，笑声），你就知道你又输了。在这样的环境里，你想做最疯都很难。

三十多天熬下来之后，我给父母打了个电话，说：“我现在很恐慌很焦虑，但我觉得如果我现在回家，多半会半途而废。”他们想了想说：“是啊。”

因为你出去很受罪，你在集中营一样的地方待了一个月后回来，无论是兄弟姐妹还是亲戚朋友，都会忍不住带你出去，吃香的，喝辣的，好玩的，好看的，什么唱歌跳舞捏脚啊，滚滚红尘，（笑声）就这感觉。所以我一想，觉得我回去确实很危险，那么，比较聪明的方式可能就是不回家，在附近找一个条件艰苦的地方，租一个破房子，把考试学习备课的整个过程完成了再回去。

于是我就在北京郊区租了一个农民的回迁楼，一个特别破的房子，因为便宜嘛，三面漏风。当时是夏天，所以问题不大，顶多尘土多些。然后贴着第四面那堵不漏风的墙，用砖头堆了一个双人床垫一样的东西，因为他们家没有提供家具。后来房东有点看不下去了，给我拉来了一个发霉的臭席梦思床垫，放上去之后非常臭，朝左躺着睡很臭，朝右躺着睡也很臭，只能仰面躺着睡还可以勉强接受。如果夜

里胆敢趴着睡，那么早上起来下床就会打晃。（笑声）以当时我的财力，还是可以支付一个新的、廉价的破床垫的，我本来可以去买一个，但是我想了想，像我们这辈子，其实没有经历过什么血泪人生。你知道我们的爷爷、我们的父辈都很惨，爷爷那时候去当兵，可能一个地方投奔错了，就被毙掉了。我父亲那时候，一句话说错就被关起来，一关就是三十年，这种事情经常发生。我就意识到，我们这辈子没有经历过什么真正的苦难人生、血泪人生，我们要阶段性地完成一个艰巨的目标的时候，尽可能地把氛围营造得悲壮一点，这是一个聪明的办法。所以我当时就刻意睡在这个发霉的床垫上，坚持不去买新床垫，效果就很好。

另外，我还做了一个准备就是，我和所有人一样，都是懒惰的、容易放弃的、坚持不下去的、没有毅力的。所有人都是这样，这个你也不用感到自卑，因为我们从基因上就是被设计成这样的。我们生来就是懒惰的，这本来是一个进化的需要，你不用为此感到难过，我们都是受这个控制的。因此当时我想到的另一点

——我相信你们也有过这样的经历——就是年轻的时候，你可能去听过一场热血沸腾的人生励志讲座，大家可能都有过这样的经历，听完了之后睡不着觉，连夜决定背单词，掏出一本《朗文词典》或者《韦氏词典》，连夜就开始背，眼睛发亮，瞪得像铜铃一样。然后同宿舍的朋友们叫你过来打麻将，你就用鄙视的眼神看他们一下说：“庸俗。”（笑声）然后在那儿开始背单词。晚上只睡三个小时，第二天特别亢奋，虎虎有生气，这种美好的、进步的状态，你们都有过经验，通常都维持多久啊？一般就是两三天。有一句话叫“三分钟的热血”，说的就是这种人。其实所有人都是这样的。到了第三天，你一看这个词典，心里就呻吟一声，心想怎么又是你！就是这种感觉。

那么，如果我们想获得持续的人生进步，保持这种美好的、亢奋的状态，最好是每三天听一场热血沸腾的人生励志讲座。（笑声）这是效果非常理想的。但是你想想，我们怎么可能有这样的条件呢？即便你是一个亿万富翁，都未必有这样的条件。因此，退而求其次，可能实现类似效果的是什么呢？看一些所谓的励

志的、成功学的垃圾书籍。我小的时候，这类图书还是非常多的，我很瞧不上成功学的书。你们知道什么叫成功学的书吧？就是什么卡耐基啊，谁动了谁的奶酪啊，什么高效能人士的几个臭毛病啊，《最伟大的推销员》、《羊皮卷》、《人格的力量》……就这些破书，知道吧？成功励志的那些书籍，我从小就不怎么看，因为我知道这些东西是没有思想、没有内容、没有营养的。全世界的成功学书籍，出了几亿种，归根到底就是一句话：只要努力，就能成功。就是这么一句屁话嘛。（掌声）嗯？我不是很清楚你们为什么要为这句话鼓掌，这只是我精彩的演讲中很平庸的一句话嘛。（大笑、掌声）我平时是不看这些书的，但你要明白的一点就是，当你定下一个艰巨的、阶段性的计划的时候，有这么几本书放在床边，绝对是最好的精神鸦片。

你不要迷信那些成功学大师，都是江湖骗子。你备着那么几本书的好处就是，你什么时候坚持不下去了，随手拿起来一翻，就像精神鸦片给你打一针，又能坚持三天。因为我之前有过类似的经历，所以我这次就很技术性地准

备了这些东西。我当时采用的方式就是去海淀图书城的旧书摊，买最便宜的那种破书。在中国书店里，有两种旧书：一种是两毛钱一本收进来，三毛钱一本卖给你的；还有一种是两毛钱一斤两斤地收进来，三毛钱一斤两斤卖给你的。到那里精心挑选，一看，全是成功学的书，因为这种书出得太多太滥。我一共去了三次，双肩背的背包每次能背三十斤左右，所以一共买了一百多斤回来。然后放到我住的农民房子的门口，堆在那儿，作为战备粮，然后就开始了艰苦的复习工作，开始学习。跟我想的差不多，就第一次表现得还可以，坚持了四天。再往后全都是三天一放弃、三天一放弃这样子。

第一次坚持四天的原因只不过是天气不好，天天下雨，于是我就关起门来学习，反正下雨也不想出去，就在家背背单词做做题挺好的。到了第五天早上突然放晴了，你知道北京总是黄扑扑的天，难得有一次蓝天白云。我那个房子在六楼，附近的房子都很低，我往城里的方向一看，远远地感觉滚滚红尘。耳边好像传来——就是出现幻听的现象——一个邪恶的

声音说：“年轻人，快进来玩吧。（笑声）滚滚红尘啊，在郊区干吗呢？大好青春，是吧？”我一想是啊，于是掏出手机给城里的狐朋狗友打电话，他们说，赶紧出来吧，啥也别说了，就这样。然后说好了晚上去哪先吃饭，再唱歌、捏脚，说得很热闹，我就起来收拾了一下。走到门口，就看到那些书上落满了灰，买回来五天了，一次也没有碰过，于是想应该给它们一次机会。我随便拿起一本书，翻了不到三页，就有一句精神鸦片像雷电一样击中我，就是李敖年轻时候讲过的一句话：不怕苦，吃苦半辈子；怕吃苦，吃苦一辈子。我当时看到那句话，心想：说得多好啊。你想，我当时就是一个二十多岁快三十岁的人，一事无成，现在刚制订了一个阶段性的人生计划，挺了不到三四个月又准备放弃了。在这个节骨眼上，居然有个台湾人在几十年前说了这么一句话，怎么就阴差阳错被我看到了呢？这种神奇的感觉，就有有点像是我们失恋的时候，在马路上听到任何一首情歌，都觉得那歌词是唱给自己的，就是那种神秘的感觉。（笑声、掌声）然后我当时羞愧不已、号啕大哭，跪在地上又撞墙又打滚、抽搐，什么眼泪、冷汗，各种液

体全出来了，（笑声）最后冲进浴室穿着衣服就冲了一个冷水澡。很戏剧化对吧？一定要创造悲壮的气氛。（笑声）然后抽了自己十几个耳光，回到电脑边上，冷静下来，先背单词然后做题，做题做恶心了背单词，背单词背恶心了做题。（笑声）这样轻轻松松又挺了一天，到第二第三天，很犹豫，但还是挺下来了。

到了第四天，一模一样，又想放弃了，就觉得我这是干吗呢，大好的青春在这儿耗着，于是又想放弃。走到门口看到那些书，心想应该再给它们一次机会，于是又拿起一本……注意！这时候有个技术性的问题，如果你再拿上次那一本，还有没有用？你再拿那本书，翻到那句话——“不怕苦，吃苦半辈子；怕吃苦，吃苦一辈子。”管不管用？肯定不管用。你们都有过这种经验，再看一样的就麻烦啦！你一看，心里就直骂娘，心说就是上了你这句话的当，我才多受了三天罪！（大笑）要不然早就滚滚红尘去了！（掌声）所以，历史的经验教训告诉我们的就是：绝对不能再碰那个。所以我当时为什么要买一百多斤呢？（笑声）就是因为这个，不然一本不就够了嘛。于是把那本

书扔到一边去，拿起另外一本，随便一翻，翻了不到三页，又一句精神鸦片，说：“失败只有一种，那就是半途而废。”我心想：哇，说得多好啊！然后号啕大哭、满地打滚，又不行了。（大笑）冲到卫生间洗个冷水澡。这次很极端的是甚至把光鲜一点的衣服都剪掉了，就只剩些秋衣秋裤，不能出去见人了。反正院子里有农贸市场，能出去买点菜回来就行了。但后来为了出去，又买了一些新衣服。（笑声）平均每三天放弃一次，绝不夸张。中间有一两次，狐朋狗友实在不忍心了，杀到郊区把我拎出去滚滚红尘了一把。但基本上靠着那堆书，我坚持到了最后。实际上等到离开那个房子的时候，那一百多斤书最后只剩了两三本没碰过，其他的都看了。也就是说，量掌握得很危险，如果你差那么两三本，可能就前功尽弃了，（笑声）这都很难讲的。

这些全部准备好了之后，我就写了一封呕心沥血的求职信，写了一万多字。当然我先把考试考完了，备课备完了，对着墙讲了三十多遍，录音又录了十几遍，然后反复地听，直到自己满意，认为这个讲课的质量已经达到了一

个优秀教师的水平之后，我就投了这个一万多字的简历给新东方的老板。他收到这个简历之后，果然很高兴，一看，瞧这个简历写的！后来卢跃刚老师出了本书，我这个简历就被传到了互联网上，导致的结果是，今天我自己办了一个机构，也要招聘员工，我们人力资源的负责人告诉我：“不知道中了什么邪，咱们这儿收到的简历字数都是八千到一万五千字，这是怎么搞的？”显然是这些孩子在互联网上看到我的那个简历，心想这胖子喜欢长的，那我长死他！（大笑）最狠的有一万六七千字的，吓死人。如果你们想到我那里工作，不建议这么做，正常的简历就应该是一千五百字，除非你有信心写一个一万字的简历让人看得津津有味，并且对你产生兴趣。我那个简历他看了之后很喜欢，约我过去谈话。然后我们一聊，他就觉得，小伙子真不错，一看，嗯，长得也挺好。（大笑）然后就决定开始给我安排试讲，叫了一些人过来试听。

我这个人，有一点特别没出息，就是我心理素质非常差。按说以我那种备课的质量，从理性的角度，完全没有任何理由紧张或者不自

信；但是走进教室，面对三十来个试听的学生的时 候，由于愚蠢，或者由于天分比较差，所以在没有任何理由的情况下，浑身发抖、舌头发硬、后背发直、浑身的冷汗，一会儿地上就湿了一摊，就那种感觉。（笑声）表现得非常糟糕。

讲了三十分钟，完全不知所云，舌头都是硬的，后来几乎是被工作人员抬下去的。（笑声）然后学生的评语果然都很糟糕：哪来的这么一个东西？（笑声）后来连试了两次，一模一样。

然后俞老板就把我叫到办公室去谈，他说：“你看我做了很多年英语培训的工作，很多年轻的教师走进我这个教室的时候，有些一开始就能讲好，有些需要一段时间才能讲好。但不管怎么样，凭我多年的经验，一个老师终究能不能讲好课，我一眼就能看出来。”我说：“咦？这是什么意思？”然后他说：“你还不明白吗？”其实我心里已经听懂了，但就是不愿意相信，就说：“我不明白，你给我讲讲。”（笑声）然后他就说：“我跟你直说了吧，凭着我多年的经验，我觉得你将来也讲不

好课，你永远也讲不好课，我劝你转行做别的事情。”

我当时听了倒是没有因此产生不自信，但是这确实是一个很沉重的打击，因为他是我要找的雇主嘛，于是我就说：“不管怎么样，我还想再试一次，如果还不行的话，我就永远滚蛋，再也不来麻烦你。”他说：“那好，我再给你安排一次试讲，但是我建议你不要再试了。”我说：“少啰唆，我还是要试一次。”（笑声）呵呵，当然这是吹牛，我没有这样讲。（笑声）我说：“你再给我安排一次，如果不行，我二话不说，再也不来麻烦你了。”他说：“好，但是得过了春节，因为我现在马上要准备寒假班的课程了，没时间。”我说那也好。然后我就回去一个人过了一个比较凄凉的春节。

我后来也跟一些人讲过那个春节是怎么过的，今天我就不想讲了，后来我就不爱讲了。因为，再一次，就像我刚才讲过的一样，我们这辈子没有经历过什么真正的血泪人生，什么真正的苦难、折磨，顶多就是过年过得不开心，有什么理由出来渲染这些东西？没什么意思，我就不讲了。反正就是挺不容易的，给父母打了个电话，还要假装已经应聘成功了。因为你已经三十来岁了，父母知道你到外地应聘，你不能打电话说：“妈，他们不要我啊。”（笑声）然后号啕大哭，这是不可能的。因此就假装一切都很顺利，还骗年迈的父母说很顺利，面试了一次直接就上岗了，没想到第一天就给了奖金。（笑声）然后老板很喜欢我，喜欢死了，还亲了我一口。（笑声）就这样骗，把父母骗得团团转，假装一切都很好，撂下电话就很难受。中间女朋友放假从外地要过来陪我。你们说，如果你们是我，在这样的节骨眼上，要不要女朋友过来陪？绝大多数没出息的男生会让她来陪，是吧？然后扑在女朋友的怀里，还讲自己多么不容易。这是肯定要失败的。这时候一定要把气氛营造得悲壮

一点，悲壮一点，再悲壮一点。所以你女朋友来了，给你弄点好吃的，整天哄你，说好听的，不就软化你的意志了吗？所以这个节骨眼上千万不能让女朋友来，除非你有个极品女朋友。有些人就有这种极品女朋友，你把她叫过来，什么结果？她一来就说：“啊？面试两次还没有上岗？你怎么不去死啊！”这就是极品女朋友。（大笑、掌声）如果你有这么优秀的女朋友，一定要让她来：快来吧，求你了，我就缺这个了，一定要来。如果没有，就不要不自量力，就不要让她来了。

在这样的情况下，我就一个人挨到了春暖花开的时候，又去第三次的试讲。说实话，那次有点运气的成分。学校的工作人员安排出现了失误，结果就是，我和另外一个老师，本来应该一个上午一个下午试讲，但工作失误，把我们两个都安排在下午了。所以我走进教室的时候，发现已经有一个不认识的老师在准备试讲了。工作人员一脸歉意地跟我说：“由于我们工作失误，把两个老师都安排到了下午，所以你只能等那个老师讲完，可不可以？”我心想：当然可以了，我都高兴死了。因为走进教

室的时候，由于没出息，再次浑身冷汗、舌头发硬、腿脚发软，在这样的情况下，上讲台感觉就是上刑场。结果有人告诉你说：缓刑。

（笑声）这感觉非常美好，我赶紧说：“行行行，没问题，好说话！”（笑声）然后就坐在那里等。

等了三十分钟，结果那个老师没有下来，为什么呢？因为这个老师比我能想象的最糟糕的还要糟糕一万倍，他在台上也跟我一样舌头发硬、腿脚发软，他甚至抑制不住地在哆嗦。然后我一看地上，全是水，（笑声）舌头发木，不知道讲些什么，根本不知道说的是中文还是英语，就到了这么恶劣的程度。

由于没有工作人员在旁边及时监督，他讲了九十分钟还没有停下来，所以现场的观众基本上都已经疯掉了。（笑声）在这样的情况下，工作人员赶过来，把他抬下去了。抬下去以后，（工作人员）说：“罗老师，赶紧上！”然后我走上讲台，向下面一看，发现所有的学生眼睛里全是宽容的目光。（笑声）如果你去演讲或者试讲，前面有个人给你做了这样的铺垫，你再上去的时候，他们就会对你无

限地放低要求……（笑声）恍惚之间我想起了幸运的青少年时代，想起了我倒霉的哥哥，（笑声）就是这种感觉。然后我就很放松，一旦放松，威力就出来了。讲了五道题，扯了一个淡，讲得非常好，一秒都不差，时间掌握得刚刚好，就三十分钟，因为在家里已经试过几十次了，怎么可能出差错呢？之前完全是因为心理素质差。一旦放松，就表现得非常好，虎虎有生气，又是这种感觉。然后把调查问卷拿上来一看，几乎全都是满分，4.8、4.9、5分……然后评语说：啊？这哪里是新教师，分明是什么什么。（笑声）然后我拿着这个去见俞老板，他一看也很高兴，就安排我上岗了。就在2001年，3月份开始上岗教书，一直到2006年的6月离开这个教书岗位，我一共教了五年零三个月。在这个GRE培训领域里，在中国，我是公认的一哥，从来没有当过二哥。（掌声）

有的时候，你会觉得生活很滑稽，因为很多年以后，我的录音在互联网上传开，导致很多媒体或者是合作单位到新东方来，找这些高层领导包括我的前老板的时候，会说起你们有

个叫罗永浩的老师，挺牛的，怎么样怎么样。我就好几次听到他跟人家说：“当年这个年轻人走进我的办公室，我一眼就看出他是一个可造之材！”（大笑、掌声）所以呢，有时候生活就是很有意思。

这就是我这辈子第一个长期地、认真地投入心血去做的职业，教了五年零三个月的书。我现在回顾这五年的教书生涯，感觉最大的收获有两个：第一个是传说中的百万年薪。实际上并没有那么高，做到最优秀、最出色的一线教师也不过五六十万，而且还是税前。但这个收入在中国已经很可观了，而且并不累。除了寒暑假两个高峰，平时周一到周五，我就忙得一点时间都没有。忙着干什么呢？出去吃饭、打牌、看电影、看小说、喝茶、听戏、出去旅游、骑马……忙死了，一点时间都没有，电话都不接。到了周六有一节课，到了周日还有一节课，然后下一周开始，又不接电话，（笑声）忙死了，非常舒服。只有寒暑假六十天是真正的地狱般的忙碌，每天要用十个小时讲课，纯讲课时间十个小时，所以四十天的暑假班，讲到最后有时候都得输液。但是一年三百

六十五天，只有这六十天是真正忙碌，剩下三百来天都很悠闲，然后年薪有五六十万，基本上在中国是个很梦幻的工作。所以我对这个收入还是很满意的，尽管没有传说中的百万。

另外一个收获就是，由于我有一个恶劣的臭毛病，就是很喜欢吹牛，你也看得出来。很多事情我做得很好，比大多数人做得都好，比如很多事情我都做到九点五成，但由于吹牛的愚蠢冲动，我很小就得了一种可怕的绝症，就是不吹牛会死掉。（笑声）为了生存，我不断地去吹。吹的结果就是，很多事情本来我做得很好，但是由于愚蠢的冲动，我会在课上忍不住吹到了十成。听明白了吗？你做到了九点五成，但吹到了十成。所以你回去不免有点心里不安，晚上睡觉前想了会儿：咦，我怎么又没搂住？（笑声）本来做到九点五成，已经超过这世上95%的人，为什么上课的时候要跟年轻的学生吹牛吹到十成呢？所以，就很不安，那么一旦出现这种局面，能扭转的只有两种可能：一种是下次吹牛的时候搂着点儿，做到九点五成就吹到九点五成，及时搂住，这是一种可能。但是试了一下，发现不灵，搂不住，一

定要吹到底。（笑声）那么第二种可能就是，做到九点五成，吹到十成，接下来就怎么样？再去补救一下，真做到十成就可以了。这是我离职多年以后反省这段的时候发现的。当时没有理出这么一个清晰的脉络，只是下意识凭着本能朝着这个方向努力。所以你们就知道，有的时候作为一个人民教师，走上讲台对学生是要假装道德高尚的，装着装着，心里不安了，于是你就会高尚起来，因为你按着自己吹过的真去做了。所以这五年对我来说另外一个收获就是，在人格的完善这方面取得了一个巨大的进步。五年期间，你这样下意识地努力，五年之后，你回首时就发现，自己取得了人生的一个巨大的进步。所以这也是我对这个职业感到非常幸运的一个地方。

那么，这算是我这辈子第一个长期地、认真地、投入心血、非常热情地去做的一份工作。实际上我在新东方待了三年左右以后，我的很多理念就跟新东方经常发生冲突。因为它早期是非常理想主义的创业，做得非常好，让老师、老板和消费者都非常满意；但后来要上市，所以一切完全往商业化的方向去扭转，这

样导致的结果是经常和我产生理念上的冲突。这一点我也要承认：由于我的没出息，第三年我就应该走了，但是为了养家糊口，又忍了两年。到2006年6月，实在忍不住了，再加上当时还有一点不愉快不舒服的事情，所以我就辞职了。

辞职之后我在同年的8月1号办了一个网站，叫“牛博网”。后来我们做过一些小规模的统计，发现在中国，基本上文化界、思想界、知识界、媒体精英以及有思想的大学生都看这个网站。我这里就顺便问一下，咱们学校以前经常看牛博网的同学请举一下手，我看看有多少。（下面很多学生举手）好，这个数字还可以，说明有思想的同学在咱们学校还很多。

（笑声）那些没思想的同学也不要太难过了，你们想要有思想，其实很容易，马上去看牛博网就可以了。（笑声）我跟我的合伙人黄斌一块儿做的这个网站，2006年8月1号开张，这时候，有一些在我的事业上，其实不是事业上，是整个人生过程中不断听到的东西。我相信你们或多或少也经历过，那就是，我们年轻时坚持一些自己认为是正确的东西的时候，总有些

长辈，完全是出于善意好心，过来提醒你，告诉你这个社会不像你想的那样，如果你要想怎么样，就必须怎么怎么样。这种话你是不是听过很多次啊？我长大的过程中也不断地听到这种话，我从来都不听，我就一直坚持我年轻时认为是正确的东西。

我教书的时候就有一个很好玩的事情，我正式上岗开始讲课以后，大概连讲了一期两期，学生给我打分的情况都非常不理想，因为我面对三五十人放松的时候，把他们搞定了；但是面对一个三五百人的班，正式上课的时候，走进教室，由于愚蠢的本能，又再次浑身冷汗、舌头发硬、腿脚发软，表现得非常糟糕。我一直克服不了这个心理障碍，所以第一第二个班表现得很差。但是后来我跟学校的那些老教师老同事相处，人缘还不错，相处得很好，于是有个老前辈就约我出来吃饭，说：“小罗（那时候我还叫小罗），我找几个老哥哥出来跟你吃吃饭，跟你商量商量看怎么改进一下你的教学质量。我们都觉得你人不错，学识也可以，为什么讲课分数就上不来呢？这会影响到你的前途。所以咱们出来一块

儿吃个饭，我把一些老同志叫来给你指点指点。”我说好啊，为表感激，就在学校附近的一个饭馆里订了一个包间，把这些老教师们都请来，向他们学习请教。

酒足饭饱之后，有个王老师，人称“王哥”，跟我说：“我给你讲讲我的成功经验吧。”然后就讲了他自己真实的经历，我当时听了之后就毛骨悚然。大家知道吗？在中国，民营培训界的老板，判断自己聘请的老师是否优秀、是否合格的唯一标准是什么吗？基本上就是消费者的评分评语。老板雇一些老师给自己的学员讲课，讲得好不好，师德人品怎么样，绝大多数老板都是不关心的，根本不管，也没时间管。他们只关心一件事，那就是消费者是否满意。消费者是否满意怎么知道的呢？一个老师讲十次课，到了第九次的时候，学校会派工作人员过去，发调查问卷给学生，让学生给这个老师写评语。如果学生对这个老师评分很高，那么老板就认为他是一个好老师，多给钱多发奖金；如果学生评语差，他就少给钱少给奖金。貌似很公平很合理，但实际上你不知道的就是，他（老板）对这个过程中，老师

使用了什么手段方式从来不关心，只看分数，所以结果就是给很多流氓教师留下了施展才华的广阔平台。

那王哥给我讲他的所谓成功经历是什么呢？他会在他的班上第八次课的时候，给学生讲一个凄婉动人的爱情故事，讲他跟一个坐轮椅的姑娘谈了十二年的恋爱，这个姑娘对他像对畜生一样，性格也像魔鬼一样；但是他不嫌她残疾，痴心不改，一往情深，然后终于感动了魔鬼，终于修成正果，现在过得很幸福。基本上就是一个琼瑶电视剧。把人世间所有可能的苦难砸到一个白白净净无辜的少年身上，然后让人看得心里无限酸楚。最后他终于修成正果，得到一个大团圆的结局。就是这么一个故事。王哥讲完了之后，捻着胡子得意地说：“每次我讲完这个故事，你不信问他们，教室里没有一张桌子是干的，全班都给讲哭了。”所以你就知道，作为一个学员，在不了解这些背景的情况下去听课，这些学员普遍都是非常单纯、非常善良的，而且很感性，听了这个老师的课，听到第八次，觉得讲得一般，不会很差，也不会很好。正常的话，你会给这

个老师打一个4.2的评分。结果，到了第八次课的时候，你听了这么一个故事，很激动。到了第九次，你那个感动的劲儿还没过去，学校来了一个人发调查问卷，你写的时候发现那个老师的名字，心里就一阵温暖，然后（调查问卷）问这个老师怎么样，你鼻子一酸，后面是心理活动“还用问吗？好！”然后是分数，“还用问吗？5分。”就是这样。所以结果是，他就靠这招（欺骗学生）。如果哪一次出了一些问题，第八节课居然忘了讲这个故事，那分数就是4.2，但基本上没有忘的时候。所以常年维持在4.7-4.8这样的高分。他吃香的喝辣的在这里混得很好，直到后来去南方做了一家分校的校长，因为贪污，才被拿掉了，要不然一直都混得很好。

还有我去新东方的时候，整个培训行业的风气不好到什么程度呢？所有教GRE词汇的老师都会跟学生吹牛，说自己会背《韦氏学院词典》。《韦氏学院词典》是十六万词，吉尼斯世界纪录是十一万词，那还是一个英语国家的人，怎么可能冒出这么多中国人能背像两块砖头那么大的《韦氏学院词典》，并且十六万词

都认识呢？但是，这些老师发现，只要你上了讲台，敢对学生吹牛，无论你怎么说，下面都是雷鸣般的掌声。年轻人是很好骗的，社会上的人也是一样。（笑声）你只要脸皮厚，敢吹牛，就能成事。当时我只是新教师，我没有权力，没有职责，也没有威望什么的去折磨这些撒谎吹牛的老师，但是我有很多朋友、小弟、马仔，我派他们去这些老师的词汇课上捣乱。老师上去拿着一本十六万词的《韦氏学院词典》往桌上一摔，说这个词典里，如果你能给我找出一个生词，我马上走人。下面学生一愣，接着是雷鸣般的掌声。然后我的小马仔就冲上去，说：“我来我来！”（大笑、鼓掌）然后老师蒙了，心说哪冒出这么一个刺儿头。那小子就挑出几个自己不认识的单词问老师，老师果然也不认识。（笑声）场面就有点不可收拾了。然后这个老师就发现很奇怪，怎么这个暑假连着三个班上都有刺儿头呢？他不知道我马仔多，每个班上都有一个刺儿头。（笑声）他就觉得这个暑假真倒霉。其实不是倒霉，不是命运，是我。（大笑）所以我对净化教师风气、改善这种行业的陋习，其实是做过一些事情的。后来学校的一些领导也都知道了，也没

说我什么，因为他们自己也知道这个事情有点不妥，只是自己不愿意管就是了。

当时王哥给我讲了一些这种东西之后，几个其他的老师排着队给我讲他们的成功经验。我听着听着其实就有点恼火了，心想这帮臭流氓，约我出来帮我提高一下教学质量，讲的全是这些东西，所以就很不舒服。但我做人其实还是挺注意的。你要知道这些臭流氓约你出来，是好意啊，他们假定你跟他们是一样的流氓，出于一个对你善良的目的才这样，所以你也没有必要拍桌子怒吼：啊，你们这些臭流氓，我是正直的人！（笑声）没必要这样，虽然我心里一百二十个瞧不上，但表面上敷衍得很客气，说：“好好好，很受启发，谢谢大家。”然后王哥说：“注意，你不要跟我们用同一个招儿。”（笑声）我说：“这是什么意思？”他说：“你想咱俩搭一个班讲课，四个老师讲一个班嘛，我说跟一个残疾姑娘谈了十二年恋爱，你也说跟一个残疾姑娘谈了十二年恋爱，（笑声）怎么可能呢？”然后我说：“噢，我明白你的意思了。”他说：“你准备怎么办？”我说：“我用我自己的方式。我再试试，

实在不行再跟着你们耍流氓。”他们说：“啊？怎么这样讲话？”我说：“开玩笑的，呵呵。”就这样敷衍过去了。

那么接下来我做的是什么呢？我什么都没做。因为课已经准备得很好了，不需要再准备了，需要的只是克服自己心里的魔障。从理性的角度，既然没有理由紧张，那上台为什么要紧张呢？我就想办法克服这个，在各种各样的场合，公开出丑，让自己出各种各样的丑。习惯了一段时间以后，又努力讲了两个班，心理上的障碍完全没了，没了之后再讲课。基本上从那以后，在这个行业里，我一直是GRE打分最高的老师。直到离开前的最后半年多，才来了一个姓黄的教词汇的老师，他是我五年教书生涯里唯一一个在分数上能稳定地把我灭掉的老师。这个老师呢，他把我灭掉，采用的却不是卑劣的手段，所以我输得心服口服。这个姓黄的老师讲课很认真，对学生很关心，掏心窝子。下了课之后，其他老师卷起书包就回家，因为要回家陪老婆孩子；黄老师不回家，因为是个光棍儿。（笑声）回去还挺冷的，不如坐在那里给一些女学生回答问题。（笑声）当然

也给一些男学生解答问题。我开玩笑的，其实他是一个很正直的人。给学生解答问题时，有些学生其实很过分，在这个行业里，我见过很诡异的学生。两个人一块儿来上课，下了课围着老师问问题，这本来是很正常的。问了一个小时，（其中一个）看看表，说你接着问，我先去吃饭。（笑声）吃完饭回来拍拍另一个的肩膀说，你赶紧去吃饭，我接着问。一般老师遇到这种情况都会昏死过去，但黄老师对学生非常认真负责，非常善良，他就会假装没看见。他心里也是有想法的，他并不傻，但他不说话。就这样继续解答问题，直到解答了两个多小时三个小时，全部学生都昏死过去了，（笑声）他才拎着书包悄然离去，不带走一片云彩，非常牛。所以我在离职前的最后半年被这个老师灭掉，还是心服口服的，就是这样。

我一直以自己的方式做尝试，就像年轻的时候我没有听长辈的劝，“你要想怎么样，就必须怎么怎么样”，然后还是成功了，所以我为此感到非常高兴。我后来做互联网的时候，一模一样的事情发生了。因为我在互联网界也认识很多人，有个老大哥，也是姓王的，但不

是新东方的那个王哥，是互联网界一个公司的二老板。他约我出来，跟我说：“听说你要到我们IT界来混了，那你就张罗一个饭局，我找几个老前辈给你一些指点。”（笑声）我一听有点怪，然后就在学校附近的那个破饭馆，其实就是郭林家常菜的二楼又订了一个包间，还是那个包间，然后王哥领了一大堆朋友过来。好几个姓王的，都是王哥，我都有点迷糊了。最后有个长得比较酷、骨瘦如柴、头发扎了一根辫子、充满艺术家气质、只是眼神有点邪恶的人，在酒足饭饱之后，捻着山羊胡子对我说：“小罗，你在互联网界其实是有些优势的，因为你在网上已经有些名气了。你需要的只是我这样的专业人士给你炒作一下。我给你出几个招，你听一下哪个适合你。”然后他就掏出一个脏乎乎的工作手册，翻开慢条斯理地给我讲，讲了五六条。我一听，就跟新东方那个王哥的路数是差不多的。无非就是炒作一个事件，吸引公众眼球的、欺骗观众感情的、愚弄大家的、制造假新闻的，或者是制造一个假的悲惨事件，然后骗取读者好感等等。

总之就是这些路数，给我讲了十几条，听

着很新鲜。我到现在记得的只有一条，印象非常深刻。因为我个人在2004-2005年的时候，当选百度十大年度风云人物，准确地讲是2004年当选的“网络十大红人”，2005年当选的是“十大网络风云人物”，这其中是有严重区别的，你听并列者就知道区别在哪儿了。2004年当选“网络十大红人”的时候，第一名，老大，是芙蓉姐姐。（大笑）所以你就知道这十个红人是什么东西了。下面是什么哥哥什么妹妹等等怪物，然后我排老七，（笑声）江湖上人称“七爷”，（大笑）非常过瘾。然后到了2005年的时候，当选的是“十大网络风云人物”，并列的就比较严肃一些了，都是什么霍英东、邵逸夫、韩寒，还有“反革命剽窃犯”郭××老师。（笑声）但是在炒作界的王哥看来，2004年那个显然更有价值，因为那个值得炒作；2005年就没什么可炒作的，并列的都是什么霍英东之类的。霍英东有什么可炒作的？一个生意人嘛，没什么可炒作的，所以他觉得2004年那个更过瘾。他就给我出了一个策划方案，说：“小罗，这样吧，你在家给我躲两个星期不要出来，手机关掉，至少静音，不要上街，完全不要出来，给我消失两个星期。在这

期间，我保证让京城所有的娱乐媒体都爆一个娱乐新闻，就是2004年网络十大红人的大姐芙蓉姐姐和七弟老罗姐弟恋，（大笑）有人在咖啡馆拍到了他们神情亲密地一起吃饭，你喂我一口，我喂你一口的照片。”（笑声）然后他接着说，“你看，你们俩都很胖，腰肢都很柔软，能摆出两个S形。（笑声）现在台湾有大小S，我们大陆有男女S。（大笑）然后保证所有的媒体在报道这个绯闻的同时，还保证所有媒体在提到你的时候绝对不会说‘新东方著名教师罗永浩’或是‘前新东方著名教师罗永浩’，而是说‘牛博网创始人罗永浩’，牛博网后面还有个括弧，把网址印上去。在短期内让所有的八卦媒体都报这个新闻，而且都附上你的网址和你网站的名称。两个星期内，你网站的流量翻个五百到一千倍不在话下，很容易的事情。你需要做的只是让别人找不着你，然后所有的娱乐媒体都去报道这个事情，包在我身上。两个星期之后，你再出来，我替你张罗一个规模巨大的娱乐媒体的记者招待会，你对这些记者们愤怒地控诉，说，绝无此事！不知道是哪个无耻的流氓造谣，我不惜以法律手段追究！”

（笑声）接下来，刚刚平静下来的八卦媒体再

用一两个星期的时间去报这个事情，说当事人已经出来发言了，澄清了，等等等等。事成之前，分文不取，事成之后，仅收取少量的合理的费用。”王哥说完了还很谦虚地笑了一下。我当时听了很感慨，说：“你们路数这么神通广大，为什么只收这么点钱？”然后王哥很扭捏，搓了搓手，说：“流氓界的竞争也挺激烈的。（笑声）早年生意非常好做，现在不行了，收不了多少钱了。”他一共给我讲了十几条这样的方式，我就说：“非得这样吗？”然后请我去的那个王哥，不是山羊胡子的，就生气了，说：“小罗你太不懂事，怎么能够这么讲话呢？这些老哥哥都在指点你、告诉你，想成事就必须怎么怎么样。”完了我说：“我以自己的方式再试试，看行不行。”然后在王哥一个劲儿指责我幼稚的声音中，我们就散了。

接下来的两年，我这个牛博网做了什么呢？我们没有钱打广告，打广告是我唯一能接受的不缺德、不丢人的宣传方式，但我们没有钱打广告。还有各种流氓都找上来了，说可以发垃圾短信、垃圾邮件去骚扰别人来做广告，这在中国是被普遍接受的。但是大家可能不知

道的一个事情就是，今天这个世界上85%的垃圾邮件服务器都设在了中国大陆。你们听说过这条新闻吗？因为在发达国家里，发垃圾短信、垃圾邮件是违法行为。因此这些国际上的流氓都到中国来了，他们把垃圾邮件服务器设在中国大陆，一旦出了事，美国政府管不着，中国政府也不管，于是他们就活得很舒服。在中国，由于法制上的不完善，很多流氓都过来这儿，这是一片流氓的乐土。耍流氓的风险很低，回报很高。举例来说，刚刚提到的“反革命剽窃犯”郭××老师，他剽窃了小说家庄羽的一本书，剽窃完了法院判他败诉，他赔给作家庄羽三十万。这本书赚了三百多万，赔给人三十万。然后滑稽的是，法院还判决：赔完了钱以后，书可以继续卖。所以你就知道为什么中国流氓这么多。不是我们其他地方出了问题，是法制出了问题。我耍一个流氓，赚了三百万，然后判我败诉，赔你个三十万，我还剩二百七十万，接下来我应该怎么着了？再耍一个流氓就是了，非常地滑稽。各种各样的流氓公司要过来，仅收取少量费用帮我们做成难以置信的效果，我们都没有做，老老实实地做严肃认真的内容。

牛博网甚至没有所谓的低俗内容……你们知道什么叫低俗内容吗？有些女同学挺老实，有些男生还在那儿摇头。假纯是吧？（笑声）你怎么会不知道什么是低俗内容呢？就是那些半裸女的图片啊、明星走光照啊，就那些挺暧昧的图片，在中国的所有大网站上全都有。非常滑稽的是，新浪、网易、搜狐、腾讯，中国四大门户网站上面全是连篇累牍的半裸女的图片，你点一张还有一张，点一张还有一张，就是这样。我做网站的时候，美国IT界的同行问我一个问题，我很难回答。他说：“老罗，很奇怪，为什么你们的网站上全是那些半裸女的图片？”我说：“你们难道没有吗？”他说：“没有啊，大站都没有。”我就试着去看了一下，大家也可以回去看一下。雅虎、美国在线，这些世界级的美国大门户网站有没有那些半裸女的偷拍的龌龊的图片？一张都没有。平时经常看英文版雅虎的同学应该都知道。但是你到雅虎中文版看一下，连篇累牍的半裸女图片，点一张，下一张，点一张，下一张，点到最后你累了，不点了，还弹出一个窗口说：可以再点哦！（大笑）还有哦！我也不知道哪里出了问题，中国的网站不论大站小站，全这么

搞。在国外，只有专门的黄色网站和小站才搞这些东西去赚点击，大站有大站的尊严和社会责任感。在中国，四大门户网站全是靠这些图片吸引点击，特别无聊。我有时候被外国同行问得很恼火，只好气急败坏地说：“我也不知道为什么，也许因为我们是黄种人。”（大笑）

我们这个小破网站，连低俗内容都没有，没有炒作，没有宣传，没有制造耸人听闻的事件，没有耍流氓，就是老老实实做内容，并且是严肃的内容。用了两年的时间，我们的流量是稳步上升的，没有过大的波折，基本上稳稳当当一路上升。今年1月份被关掉前，网站的流量做到了一百二十多万的日PV（页面浏览量）。在中国日PV百万量级的网站里，我们可能是唯一一家没有低俗内容的。做这个网站做得很开心，我们起初做它的时候有两个目的：一个是出于兴趣，觉得做网站很开心、很好玩；第二个是想指着它赚钱。但是做了两年，没有赚到大钱，已经实现稍稍有些盈利了，但在这个时候又被关掉了，这是第四次关掉了。这也没什么了不起的，反正可以再开嘛。我刚

才也跟大家讲过了，做内容的网站十年不盈利的也有很多，你们看现在风光无限的新浪网，中国公认的新闻第一门户，它的前身叫“四通利方”。这个四通利方到新浪盈利为止走了很多年的时间，一直都赔钱，最后才修成正果。所以这个很正常，不赚钱没什么了不起。我们两个人做的小破网站，没有资本市场一分钱投进来的情况下，就两个人拿出自己的钱来做这个网站，做了两年多的时间，就实现了一点点的盈利，已经是很可观的速度了。

做这个网站虽然没发财，但做得无比开心，做到最后甚至做出了崇高的感觉。为什么呢？因为我们发现这个网站虽然没让我们赚到钱，但是实现了我们另外一些东西，比如说实现了个人的抱负，实现了社会价值，这也是一个意外的惊喜收获。比如说我们这个网站运营了两年多，参与了很多影响中国的公共事件，我拿出来跟大家吹吹牛，分享一下。

第一个就是厦门的PX工厂事件，你们听说过吗？在厦门有一个台湾来的，在厦门郊区，离市区很近的地方要修一个化工厂。这个化工厂的有毒物质一旦发生泄露，就会影响到

整个厦门市市民的生命安全。而且这个工厂就建在厦门跟内陆相连的这个地方，也就是说一旦发生有毒物质的泄露，厦门市市民逃生的唯一方向就是大海。就是说有毒物质朝我们过来了，我们往哪儿跑呢？你只能往海里跳，游泳好的能游到台湾就活了，游不过去就歇了。在这样的情况下，尽管厦门的市民跟中国任何一座城市的市民一样都具有胆小怕事、懦弱的特征，但是既然这个工厂威胁到了家人的生命安全，威胁到了自己的生命安全，再懦弱的中国人都坐不住了。于是厦门市市民纷纷跑到网上发帖子，然后约好在某一天一起去“散步”示威，去抗议。

为什么厦门市市民格外勇敢呢？也没有什么别的原因，只是因为已经威胁到生命安全了。就好像任何一个胆小懦弱的人，如果你家里被强制拆迁，并且不给合理的补偿的时候，你是不是也要拼老命了？这种情况我们经常见到，各种钉子户，层出不穷。所以厦门市市民也不是格外勇敢，他们只是为了自己的生存和安全。结果他们发现在厦门的论坛网站上，一贴（相关的）帖子就马上被删除，然后贴到别的地方

一贴也是被删除，贴到四大门户也是一贴就被删除。是不是厦门市官员神通广大能控制四大门户呢？绝对不是，是四大门户为了保全自己，就主动删除，免得政府不满意，听懂了吧？传说中媒体的自我阉割，就是这种东西。阉割阉多了是会有快感的，（笑声）没事就阉几个。早上一上班，一看，咦？有毒信息、有害信息，删掉。就是这样，整天干这样的事情，就是所谓的自我阉割。这时候厦门有个著名的专栏作家叫连岳，连岳老师一直在牛博网上开博客，他在牛博网上贴这些信息，所以很多厦门市民就跑去看，然后就发现一个奇怪的事情，就是在这个牛博网上，贴PX事件的帖子从来不被删帖。于是他们就纷纷跑到八竿子打不着的一个北京的小破网站来贴帖子，讨论事情，讨论这些细节，天天往上贴。我也感到有压力，但当时网站已经被关过两次了，再关无非就是第三次，也没什么了不起的，而且我很讨厌主动去删这些东西。在我身上有很多闪光的优秀品质，有很多优点被低估了，但也有一些优点被严重地高估，那就是勇气。我从来都没有那么多勇敢，我只是有一点点勇敢，但是在普遍懦弱的中国，这已经是难能可贵的品

质了。

厦门市民纷纷跑到我们这里来发帖子，讨论“散步”示威的事情。到了“散步”的前一天，我认识的两个牛博网的作者，都是在南方媒体工作的。其中一个北风老师到了厦门现场，走在市民抗议队伍的前线。整个过程中，他用手机发短信报道现场的情况，发到后方，后方就是他的朋友令狐老师。令狐老师在家中收到他的短信后，用键盘敲到牛博网上去，进行了全球独家的文字现场直播。他们在做这个事情的前一天晚上给我打电话，说：“老罗，我们要在你的这个牛博网上做文字直播，你要是怕惹麻烦，不同意，我们就不在你这里做，找别的地方做。”我说：“你随便。”他说：“那我就做了。”我说：“你随便。”他说：“那我不做了。”我说：“你随便。”他说：“我明白了。”我说：“你随便。”（笑声）然后他就去了。到了第二天的上午八点半，我估计我的这个网站保不住了，早晨就开始守着电脑，很忧伤地打开网站，准备目睹它第三次死亡的过程。结果邪门儿的是，从早上八点多开始，到下午厦门“散步”结束为止，甚至一直到我们晚

上六点多下班为止，都没有任何一个有关方面给我们打电话，或者发短信要求我们删帖，一个也没有。直到今天牛博网被第四次关掉，那上面关于厦门的帖子也一直没有被要求删除过。听懂了吧？很多时候那些大的网站就是在自己吓唬自己。所以，我们其实并没有格外勇敢，但这样在中国的IT界已经是难能可贵了。

长辈无数次地对年轻人说：不要闹事，没有好结果，你会死得很惨，被定成“反革命”。某种程度上他们是对的。但因此我们是不是就应该什么都不做？即使你的家人生命受到威胁，你也什么都不做，坐视事情发生呢？当然不是。厦门的这次事件出乎所有人的意料，在中国，近十几年来，大规模的民众抗议政府决策的行动第一次获得了圆满的结果：这个邪恶的工厂搬走了，厦门市政府妥协了，就是这样。（掌声）

所以在当年的年底，《南方人物周刊》评选“全国十大风云人物”的时候，把捍卫自己家园的勇敢的厦门市民评为“年度十大风云人物”之一，这个事情取得了圆满的结果。在这次公民意识觉醒、公民社会进步的标志性事件

中，牛博网充当了一个光荣的言论平台的角色。我为此感到无比的骄傲和自豪。（热烈的掌声）

稍后我们又参与了一些公共事件。比如说，山西和河南出现的黑窑奴工事件，你们可能也听说过。那次事件我不详细讲了，因为时间的原因。反正那次我们没有做更多的事情，只是跟南方报业的一些著名记者联合给这些受害者的家属提供了一些捐助。利用牛博网的平台，在牛博网网友当中发起捐款，然后由律师朋友帮我们制订了严谨的捐款救助方案，事情也取得了圆满的成功。

稍后不久，也就是我们第一次在慈善事业上，NGO事业上积累了一点点工作经验之后没多久，汶川就地震了，就是去年的“5·12”。由于我们有一整套完善的捐助方案，我们在5月13号就马上在牛博网上公布了捐助方案，然后把律师起草的严谨得几乎无懈可击的捐助方案在网站上公布，发动牛博网网友捐款。同时我们承诺，这个捐款到了我们手里以后，我和我的合伙人黄斌，还有一些牛博网的作者，比如说王老板、韩寒这些人，一起到灾区，亲自把

善款转成赈灾物资直接发放到灾民手里，绝不转交给声名狼藉的什么什么会。（笑声）因为这些垄断的慈善机构声誉很不好，不公布账目细节，搞得大家都不敢捐。于是，我们做了这种详尽的方案在网站上公布，出乎意料的是，一个月不到的时间里，牛博网网友捐款的数额就达到了二百三十多万。在中国，所有发动网友捐款的网站里，我们在捐款数量上是全国第二。第一是腾讯，因为腾讯有方便的Q币支付方式，所以腾讯网友的捐款达到了令人惊讶的两千万，在全国是无可争议的老大，剩下的新浪、搜狐、网易三大门户全被我们甩在了后面。

我和我的合伙人黄斌去灾区，把每一笔钱使用的明细，包括矿泉水和卫生巾买的是什么品牌都公布了，（笑声）然后到了赈灾点发放的时候，拍照录像，然后请他们写收据收条，发票等所有的东西在网站上巨细无遗地公布。并且，我们的捐款救助方案甚至承诺，捐到我们账户上的钱如果事后你后悔了，六十天之内可以无条件退回去。据我所知，在中国没有第二家慈善机构是这么做的。

事情最后取得了圆满的结果。把一百万左右的钱换成了救灾物资发放下去，到了十一天之后，我们在力所能及的范围内再也找不到吃不上饭、睡觉要露天的人了。我们当时只救助这两种人：第一种是没饭吃的，第二种是晚上睡觉露天的，都是最需要帮助的。到了十一天以后我们发现，需要救助的人仍然很多，但一种是需要医疗救助的，这个我们没有经验，不能跑到那儿添乱；第二种是，我们到了救助点以后，发现吃饭、喝水、睡觉都不成问题了，但希望提供诸如猪肉、大葱、蒜、黑胡椒等各种东西。作为灾民，要这些东西也是非常正当的。我并不因此认为灾民的要求是过分的，但这些显然不是最十万火急的救助对象，因此我们就把剩下的一百多万拿回来，准备用在灾后重建中。因为我自己是搞教育出身的，很自然就想到援助一些灾后重建的小学；但是研究了一下，又发现如果这些东西要搞起来，需要很专业的素养。比如说我们什么都不懂，随便找个包工头，要是被包工头坑了……我们拿着别人的钱去做好事，结果被坑了，这个事情怎么算呢？所以我们尝试跟其他有经验的搞过小学建设的这种慈善机构合作。结果打听了一圈，

发现几乎没有一个是名声好的，而我们可不敢跟流氓合作。最终的结果是，通过牛博网的作者、凤凰卫视的梁文道老师帮忙牵线，联系到了香港一家叫“苗圃行动”的声誉卓著的慈善机构。苗圃行动这些年在内地建了很多慈善小学，在四川灾区也建了很多，这次地震中无一倒塌，这是一个非常好的机构。因此我们跟他们取得联系后，就把剩下的一百三十多万在事后的重建中在一个地方建了一个小学，在另一个地方建了一个小学宿舍，事情便取得了一个还算圆满的结果。（持久的掌声）

为了这个事情，我在2008年获得了很多的殊荣，什么“感动中国的十大人物”啊之类花里胡哨的头衔，都很好听。最滑稽的是《时尚先生》杂志（笑声）评选“年度时尚先生”的时候，把我也给选进去了。这样的好处是什么呢？我平时穿的衣服都很邋遢、不讲究，都是地摊货，现在我到哪儿就都很横了，朋友跟我说：“老罗你穿得讲究点，太邋遢了。”我就说：“你懂个屁，老子是时尚先生！你懂什么！”（大笑）非常过瘾，这是我感觉这几个头衔里最过瘾的一个。

那么，扯完了之后想跟大家说的一个严肃的事情就是，你看，你只是想凭着个人兴趣做个网站，做得很快活，还想顺便赚点钱，结果实现了很多年轻时候做梦都想不到的事情，是你希望你能做，但不觉得你能做到的事情。年轻人都是这样，年轻的时候你问他长大了想做什么，宇航员、外交官、国家领袖、政府首脑、大企业家，什么实业救国、产业报国，说什么的都有，但没有一个年轻人说他要去做掏大粪、扫厕所、要饭这些的。每一个年轻人都相信自己是与众不同的，相信自己来到世间要改变世界，充满了雄心壮志。但是到了二十多岁走进社会之后，尤其是在中国，这个大环境相对不太健康的中国社会里，很多人痛苦地发现，那些年轻时有才华、有热情，非常正直耿直的年轻人，从二十多岁混到三十多岁一事无成。在中国，这是很常见的现象。你有能力、有才华、有热情，却一事无成，因为你不会圆滑处事，不会见人说人话，见鬼说鬼话，不会在领导面前拍马屁，不会在同事面前耍心眼，什么都不会。这样的结果是，你工作能力很强、很正直，到了三十岁一事无成。这些人痛苦地发现身边那些臭流氓，年纪轻轻十七八岁

就活得特别圆滑世故的那帮小兔崽子，在社会上如鱼得水，见人说人话，见鬼说鬼话，见到领导那德性，简直没法看，见到同事就又是另外一副嘴脸。处事处得很圆滑，到了三十来岁都混得非常好，要钱有钱，要车有车，二奶有六个。（笑声）

所以这些正直的年轻人到了三十岁很彷徨，开始产生严重的自我怀疑，心想我到底在干吗呢！于是他为了获得生存上的好处，决定跟着耍流氓。所以这些人呢，不管是什么借口，最终选择了去做恶心的成年人社会中的一个恶心的人，最可气的是他们之后还产生了幻觉，说这就是“成熟”。于是又过来毒害年轻人，跟他们说，你看，我年轻的时候也像你这样，现在我这叫成熟，你这叫幼稚。这是成熟吗？我不觉得这是成熟，这是不要脸。我现在看到很多我的同龄人变成这样，很多人都是我小时候的好朋友，也曾经充满了理想，充满了美好的一些东西，然后相信自己可以改变世界，最后却变成了这种恶心的人。我回家吃饭心情好就敷衍一下，有时候心情不好就忍不住当场戳穿他们。我说：“你看你们这帮兔崽

子，年轻时候我们在一块儿聊，都说要改变世界，现在你，你改变个屁了。”然后他们就有点不好意思，说：“哎呀，行了，老罗，咱们那时候不是幼稚吗？谁能改变世界？谁也改变不了世界。”我就跟他们说：“你别客气了，你已经改变这个世界了，因为你变成了一个恶心的人，这个世界多了一个恶心的人，因此它变得恶心了一点点。”（笑声、掌声）

你们听懂了吗？每一个生命来到世间，都注定改变世界，这是你的宿命，你别无选择。你要么把世界变得好一点，要么把世界变得坏一点。有些人不服气，说：“我就不信了，我自杀。”（笑声）你自杀就把这个世界的自杀率改变了一点点。（笑声）你如果走进社会，为了生存或是为了什么不要脸的理由，变成了一个恶心的成年人社会中的一员，那你就把这个世界变得恶心了一点点。如果你一生耿直，刚正不阿，没做任何恶心的事情，没做任何对别人造成伤害的事情，一辈子拼了老命勉强把老婆、孩子、老娘，把身边的这些人照顾好了，没有成名，没有发财，没有成就伟大的事业，一生正直，最后梗着脖子到了七八十岁死

掉了，你这一生是不是没有改变世界？你还是改变世界了，你把这个世界变得美好了一点点。因为你，这个世界又多了一个好人，听懂了吧？（热烈持久的掌声）每一个生命来到世间，都注定改变世界。所以将来有一天你心里挣扎，不知道要做一个流氓，过得很滋润，养六个六奶，哦，六个二奶；（笑声）还是做一个正直的人。你在这个中间彷徨的时候，希望你记得我今天给你讲过的这句话，每一个生命都注定改变这个世界。（持续的掌声）

还有就是，我们不要奢望一夜之间改变世界，这也是很幼稚的。你采用理性的、温和的、非暴力的方式，怎么能指望一夜改变世界呢？只能慢慢来。要有足够的耐心，一点一滴地改变世界，就是这样，希望大家都能记得这个。

那么我这个网站，我刚才讲了，为什么不赚钱，但我们依然做得很开心呢？我和我的合伙人乐得屁颠屁颠的，就是因为这个：我们参与了中国社会的进步，而且是看得见的进步，怎么能不骄傲不自豪呢？做了两年多以后，开始实现盈利了，今年又被关掉了。当时也挺好

玩的。因为是第四次被关掉，所以我和黄斌都很镇定，因为你没有理由惊讶了，即使你是碰到鬼，碰到四次，你都会觉得，不就是鬼嘛。（笑声）所以我们都已经很适应了。

但是万万没有想到的是，牛博读者很没出息，发来了大量的慰问信，包括从老山前线、西藏边疆哨所，就跟过春节似的。（笑声）发过来各种各样的慰问信，全都是什么“听到这个消息，心中无比悲愤”，什么“伤心”、“难过”、“泣血”，各种各样的词都来了，然后窝窝囊囊、哭哭啼啼的，还劝我们说不要伤心、不要难过、不要哭，把我气得，有一阵我回信都是一个字：滚！（笑声）然后这个愈演愈烈，最后发展到很多牛博网的读者，在网上论坛上到处贴各种帖子，在豆瓣上、QQ上建一个群组，标题都耸人听闻，什么“哭泣的牛博”、“悲伤的牛博”、“泣血的牛博”，把我气坏了，于是我只好作为这次事件的第一受害者，不得不发一个帖子去安慰这帮笨蛋。我就哄他们，给他们打气，说了很多我们很快乐啊、没事啊这样的话，结果他们说：“哎呀，别装了，我知道你跟我一样难过，一样很伤

心！”（笑声）

最后我烦得要命，只好把我压箱底的人生励志小故事都端出来了，给他们讲了一下。这也是李敖经常讲的一个故事，是古书上的故事：光武帝刘秀打仗的时候，有一次打了败仗，夜里去巡视营房，看看这些战败的士兵是什么心态，结果一看，一个帐篷里的人，满脸的泪水，哭哭啼啼，有写家书的，有写情书的；跑到下一个帐篷一看，几个人喝得醉醺醺的抱在一块儿又唱又哭，丑态百出，唱什么“擦干眼泪陪你睡”什么的，一副没出息的样子。刘秀一路看过去，看得心里很烦躁，最后终于走到一个帐篷前面，往里一看，里面坐着一个年轻的将军，拿着一块破布，在那里不停地擦自己的武器和盔甲，擦得雪亮雪亮的。脸上的表情呢？既不忧伤，也不沮丧；既不愤怒，也不亢奋。很平静，跟没事儿似的，就在那里擦武器，擦得很亮，准备下一次的战斗。于是刘秀很惊讶，说：“这小子肯定能成事儿。”结果这小子果然就成了事，他就是东汉的大将军吴汉。

这个故事教给我们的就是：面对挫折、打

击的时候，不要伤心、不要难过、不要沮丧，甚至不要控诉、不要愤怒、不要抗议，只管埋头默默擦亮你的武器，准备下一次的战斗。听懂了吧？（掌声）我们是做事的，不是要给人家看某种表情的。所以这个故事讲完之后，那些哭泣的牛博的读者们终于松了一口气，说：“真打气啊。”我说：“小意思。”是吧？小意思。（笑声）为了进一步给他们打气，为了迎接牛博重开的那一天，我说，我还格外注册了一个网站，希望你们看了高兴。我注册了一个新的域名，将来牛博重开的时候，跟原来的老域名一块儿使用，这样两个域名都能访问到牛博。这个新注册的域名是

www.thereturnoftheking.cn，期待中国唯一一个有神的网站“王者归来”。（持久的掌声）这只是个时间问题，没有理由感到沮丧。（掌声）

这个牛博做了两年多，做得无比的开心，但是过年的时候还是发现一点问题。中间回去过春节，一回家，老娘和老婆的表情不太对头，因为什么呢？因为我把一个年薪五六十万的工作没跟她们商量就辞掉了。这点我确实做得挺幼稚的。作为一个丈夫，当时我的责任感

不够。我辞职的时候甚至没有跟老婆商量，这个干得确实有点愣。（笑声）我辞职的时候没跟她商量，辞职后甚至忘了告诉她我辞职了。（笑声）过了两个多星期，她跟我说：“你们新东方……”我说：“你才新东方的呢。”她才知道我辞职了。所以这事儿确实有点……作为一个丈夫来讲，还是挺幼稚的。然后我过年回家发现，我两年多没赚钱，积蓄花得差不多了。过年的时候老婆跟老娘的神情都比较凝重，又不敢跟我说什么，不断地问怎么了，我也不说，最后找我姐姐来套话，结果那意思就是说：这小子都三十多了，还这么不着调，说辞职就辞职，说不赚钱就不赚钱，看来我们娘俩将来是要晚景凄凉了。背着我商量的原来都是这些。后来我一想，两年不工作，坐吃山空，也不是个办法。因为我不理财，新东方的时候赚了不少钱但都花掉了。我想了想就说，那我就再找一份赚钱的事情继续做，牛博也继续做。这样想的结果是，我就跟“榕树下”草签了一个协议，准备写一本长篇小说，再加一个杂文集，两本书交给他们出版。这样就能拿到三十万左右的版税，不但能维持我做两年牛博，而且老婆孩子也不用饿肚子。于是我签了

这个协议以后，就把北京的房子退掉，回到天津去，准备跟老婆住到一起。这样也不用两地分居了，闭关写小说。想想非常过瘾，半自传体的长篇小说，貌似有血泪人生，还有凄婉动人的爱情故事，都是真的，不是假装跟残疾姑娘谈恋爱的那种。（笑声）

写得很开心，写了两个星期，然后来了几个北京的朋友说：“在中国，靠写书能过得非常好，把家里人都照顾好的这种作家，全国不超过十几个。首先，现在的人根本就不看书，书卖不了多少本。中国最畅销的前十位的作家一本书也就卖个几十万册一百万册了不得了。你考虑这是十三亿人的大国，一个百万级的销量基本上应该算是一个合格的销量，但在中国就算是顶级的了。另外，一旦出了一本畅销书，盗版起码有百分之八九十。正版是百分之十几二十，你叫这些作家怎么过？”所以当时我那些朋友就劝我说你别傻了，别幼稚了，养家糊口要靠这个，能写死你。我说那我该做什么，他们说：“出来办教育，办培训嘛，你原来不就是干这行的？”我说：“那有什么意思？都做了五年多了。”他们说：“你自己没运营

过，只是上课，可以去试试自己办。”然后他们就开始给我灌迷汤，说：“你看你，在这个圈子这么多年，声誉好得令人发指，人格闪亮得令人嫉妒，在学生当中有威望，在社会上有公信力，你不办学校谁办学校？！”我当时被灌了迷汤，晕乎乎地站起来说：“是啊，只怕我不办学校，人民都不答应。”（笑声、掌声）后来我接受《新京报》记者采访的时候，还把这番傻话说出去了。结果那个记者被我侃晕了，把这段话还发表出去了，（笑声）效果还挺好的。

商量了这个之后，我就把写小说的计划停了停，然后就到北京，开始商量，打算拉一笔投资，准备办一个私营培训机构。这时候又面临的一个问题是：我个人不擅长跟资本市场打交道，这个过程是很烦琐、很讨厌的。第一，本来你让他投资是为了互惠互利，结果他就觉得他是你大爷，你是他孙子，就这种感觉，很不好；再加上拉投资要写各种啰唆的公文、报告书，接受他们一次次的盘问。我不认为他们做错了什么，但是这个过程确实令人很反感，而且我确实很不擅长这些。我去跟他们谈的时

候经常说实话，结果拉着我去接触资本市场的朋友们就跟我说，你千万不能全都说实话。这搞得我也很烦，我说我尽可能试试。就这样谈来谈去，搞得很头疼。

直到有一天，我在家里因为这种打交道正烦得要死的时候，突然接到一个电话，是我十多年前的一个老朋友，十多年不联系了，也是一个吉林人。这些年他一直在非洲混。当年他是做生意被骗到非洲去的，被骗得一干二净，一分钱没剩下，没脸回国，只好在当地扎根干一些小生意艰难谋生。做的过程中，有一个非洲当地的朋友让他从上海进口一套烤面包的专业设备，而他是一个特别坦荡的人，完全信任朋友，在没有收订金的情况下，就托人买了一套很昂贵的设备运到非洲，运到之后，非洲朋友不要了。然后（这东西）就砸他手里了，很惨。他就把设备放到仓库，继续埋头打理他的小生意，一直很艰难。后来有一天清扫仓库的时候，发现那台机器已经生锈了，他就心里有点发毛，于是就把机器搬出来，擦得干干净净，跟朋友们商量说，与其让这么昂贵的设备在这里生锈废掉，还不如咱们试着烤点面包卖

一卖。于是就开了个面包房，试着卖面包。卖到了今天，已经成了尼日利亚第二大连锁店的老板，成了一个名副其实的面包大王、亿万富翁。

在我看来，他的人生无比地邪门儿和传奇。十多年没联系，这一天跑到北京，突然发神经给我打电话，说：“这些年在非洲也能上网，早就注意到你了，但阴差阳错，一直没跟你联系。现在路过北京，就给你打个电话，出来吃个饭。”然后我就出去跟他吃饭，聊着聊着，他就问我忙什么。我说：“忙着办一个学校。”他说：“忙得怎么样了？”我说：“别的都挺好的，就是没拿到钱。”（笑声）他说：“需要多少钱？”我说：“几百万。”他说：“是人民币吗？”我说：“对。”（笑声）他说：“啊？这么点钱就够了？”我说：“对。”然后他说：“那你给我你的银行账号。”呵呵，第二天就打了几百万到我的账号上。

我就很奇怪，我说：“当年虽然咱们是好朋友，但是十几年不联系了，吃了一顿饭就给我投资这么多钱，你怎么这么放心呢？”然后他就给我讲了一个故事。

我跟他一起在东北长大，我们小时候，十四五岁的时候，在学校上生理卫生课。老师讲得特别不清楚。（笑声）现在的老师怎么样我就知道了，反正当年讲得特别不清楚，让人越听越糊涂。（笑声）所以我们这些勤奋上进求知的好青年，就到处去找那种能弄清楚生理卫生是怎么回事儿的片子去看，就是俗称“毛片”的那种。（大笑）大家都去找毛片看，但当年没有网络下载，没有光盘，只有翻录了无数次的画面无比不清晰的那种录像带。当时在我的老家延边地区，谁有一盘，肯定要跟周围的朋友互相换着看。你弄到一盘录像带之后，录成满满两个小时毛片去跟人换。当时普遍的一个恶劣风气，也就是大部分人采用的不正当手段是，把它翻录成五盘，每一盘只有二十多分钟这个样子，转成很多盘去跟人换。因为你跟别人换的时候，是不知道片长片短的，只知道一盘对一盘地换，听懂了吧？所以很多人就是一盘转成五盘拿着去跟别人换，说：“你看，我给你五盘，你也得给我五盘。”那人老实巴交，可能就给他五盘，这五盘都是两个小时录得满满的。这时候你不就是骗人嘛，这个风气很盛。

所以，我问他为什么你给我投这个资，十多年不联系就这么放心，一见面就这样给我打现金？他说：“当年跟我换毛片看的所有朋友里，你是唯一一个从来不把长的转成短的来骗我的。”（大笑、掌声）你知道什么叫人格的力量？（掌声）就是这样。我从来不把长的转成短的去跟人换，而且有时候我手里只有好几盘短的，我就拿五六盘去跟他换一盘，而且告诉他我这个每一盘只有二十分钟。（笑声）这是在毛片观赏历史上最感人的事件了，（大笑、掌声）人格的力量。所以我做梦都没想到，资金问题当时是我最头疼的，直接就这么解决了。

然后拿着钱就这样办我的学校，一开始不太顺利。因为去年有个奥运会，所以什么事情都耽误了。从5月份拿到营业执照到9月份，几乎什么都没有干成。终于挨到了奥运会结束，才开了第一个班。这时候又面临一个问题，我开始办学校以后，私营培训界我认识朋友最多，各种大佬听说以后，又给我打电话。有个姓李的老前辈——这回不是王哥了，是李哥——给我打电话说：“永浩，听说你要办私营

培训了？”我说：“对。”他说：“啥也别说了，在中关村给我订个饭馆包间，（笑声）我带几个老前辈过来指点指点你。”（大笑）我当时一听就很想笑，但还是订了一个饭馆包间。原来的那个包间那天晚上订出去了，我就订了个隔壁的，更大，来了二十多个人，摆了两桌酒席。吃完之后，这些老大开始指点我，告诉我，如果想在这个领域成事儿，就必须怎样怎样，给我出了十几个点子，一听就是这个饭馆历史上发生过的、重复的故事。（笑声）那天晚上我就一直忍不住地笑，然后他们一看，说这小子办个学校怎么这么开心！（笑声）最后他们教我的损招我一招都没用，甚至连很多北京的新兴培训机构几乎必做的事情，我也没做。比如说，一个培训机构新开业的时候，几乎都会派自己的市场人员去新东方总部门口发自己的宣传材料，因为那里是学习英语的学生扎堆最多的地方。你知道，我跟新东方在历史上有些恩怨，现在不想再说了，因为做的是竞争行业嘛。我告诉我的市场人员，绝对不许到新东方的总部门口去发这个材料，如果发现就一律开除。因为我丢不起这个人。这不是是非问题，是职业尊严问题。

至于什么垃圾短信、垃圾邮件、耍流氓的各种各样的宣传手段也一律没有采用。还有就是我们当时从其他机构请了一个资深的市场总监过来帮我们做市场。这个市场总监刚来的时候，对我做的一些事情很不理解。因为他在这个行业做了很多年，他有他习惯的方式，他发现我们的市场宣传方式他很不适应。为什么呢？比如说我们打广告，在学校附近贴海报之类的，我研究了一下，发现在中国，民营培训机构打广告就三个路数：第一种是“神奇派”，就是会讲自己的培训方法是神奇、秘籍、魔法、魔咒，三年能顶三十年，乾坤大挪移，女巫布莱尔……就是这些方式，在中国，没有一家英语培训机构的教學方法是不神奇的，你看那些宣传材料就知道。那么第二种呢，叫“N天搞定派”。你们见过吧？中国几乎所有的英语培训机构都用这招。七天让你的口语脱胎换骨，三天搞定雅思写作，十七天搞定GRE单词，四十秒搞定托福阅读。（笑声）我要夸张我不是人，你们可以上网查一下，四十秒搞定托福阅读，还是一个主流的培训机构，还是个大机构。第三种，叫“不不不派”。“不不不派”是什么呢？不打针、不吃药、不动刀、不

流血，不手术、无痛苦！（大笑）“不不不派”！可能有些同学以为我说串了，扯到医疗保健品行业了，不是的。因为我注意到中国民营的英语培训行业普遍存在的陋习跟医疗保健行业一模一样，就这三派。大家都知道中国的医疗保健品行业是什么样。第一，肯定是神奇的，你在中国就见不到一家不神奇的保健品；第二，所有的保健品都是N天搞定的，比如说，七天让你的血压稳定下降，十五天让你腰围减掉六圈，还会有一个甜美的女生跳出来说：“不要太瘦哦。”（大笑）就是这些东西。没有一家是不神奇的，没有一家不是N天搞定的，没有一家不是不动刀、不手术、无痛苦的，全是这样。英语培训也是一模一样。那么英语培训行业的“不不不派”是什么方式呢？“单词不用背。”“谁还背单词？”“啊？你还背单词？谁背谁孙子。”（笑声）都讲自己的课不用背单词，听力课不用练听力，语法课不用学语法，上考场保证你满分，全是这么搞的。

所以我们市场总监当时的顾虑就是，你要坚持不搞这些东西，他就觉得市场工作很难开

展。为什么呢？因为我们到同一家布告栏上贴广告，第一家（的广告）说神奇，我们说我们不神奇。第二家（的广告）说N天搞定，我们说我们N天搞不定。（笑声）第三家呢，说不动刀不痛苦不背单词，我们说又痛苦又背单词。市场总监就说这市场工作很难展开，所以我就只好耐心地给他讲了一个道理。我说：是这样的，我们加入一个行业去竞争的时候，这个行业里如果半数的机构耍流氓，半数的机构不要流氓，你作为一个新加入者，耍流氓容易赚钱还是不要流氓容易赚钱？当然是耍流氓容易。花招多诡计多嘛，就容易骗到钱。但你加入的这个行业99%的机构在耍流氓骗人，（整体上）已经名声很不好了，这时候你加入到这个行业里，你不要流氓，真正做到，同时你也标榜你不要流氓，有没有戏？我们市场总监眼睛发亮，说有戏有戏！可以试试。

试的结果就是，我们在北京到处打广告，说我们是中国唯一一家七天内不能帮你搞定英语的培训学校；我们是中国唯一一家没有秘籍、没有魔法、没有魔咒，一点也不神奇的英语培训学校；我们是需要你来很痛苦地背单词

的英语学校。实际效果怎么样呢？就像刚才的那个噪音一样（说这句话之前现场的音响突然出现了异常的噪音），效果非常好。（笑声、掌声）他们终于在中国找到了一家不神奇的英语培训学校！因此，我们的招生比原来预计的要顺利得多，实际上，在9月份开了一期班以后，紧接着就是寒假班。在1月15号开始的寒假班里，我们托福、GRE两项的招生，每个班平均达到了七十多人。你不要小瞧这七十多个人，在中国，托福、GRE培训领域里，除了新东方，还没有任何一家英语培训机构能把托福、GRE招生招到五十人以上的。因此我们注意到，行业里做托福、GRE的机构打出的广告都是说：我们的培训是“精品小班”。为什么是“精品小班”呢？真相是你招不到人，所以只能开小班。你就没招到过十五个人以上，所以对外宣布说：我们的招生是严格限制在十五个人以内的“精品小班”，（笑声）非常有意思。我们只用了四五个月的时间，寒假班的招生就到了一个班七十多个人。所以当时我跟我的老东家开玩笑，做过一个海报，海报上说：“有保留地学习新东方学校的捞钱能力，全力推行我们自己的办学理念，争做中国民营培训的老

二。”（笑声）我发过这么一个关于老二的海报，开个玩笑嘛。结果，我们只做了四五个月，寒假班招到了七十个人以后，同行的一个老总给我们打电话，说：“老罗，恭喜你，你已经在一些项目上做到了中国民营培训界的老二了。”我说：“这话怎么讲？”他说：“我们的统计资料表明，除了新东方，中国还没有别的英语培训机构T、G班单个班招生可以招到五十人以上的。你这第二个班就直接招到了七十多个人，已经是老二了。”我说没问题，我们继续做下去，我们在今年的暑假班希望招到一百人，到明年的暑假班希望达到一百五十人，稳稳当当地做下去。然后我们希望将来做到很大，做到中国的老二的时候，可以很骄傲地说我们在这个过程中没有耍流氓，一样成事儿了。（掌声）

尽管有前辈不停地指点我说，如果要成事儿，必须要怎么样，我全都没有听，就跟我十四五岁时的选择一样，一直走到了今天。在这个过程中，还可以骄傲地宣布一下，比如说我们的退班率是5%。什么学校都有学生上了课不满意退班的，我们是5%，远远低于行业平

均水平。现在招生每一百个人里有十二个是老生推荐过来的，也是行业里极高的一个数字。我在这里想跟大家说的是，我希望把这个学校一直做成没有魔法、没有秘籍、绝不神奇的英语培训学校，欢迎大家监督。如果有一天你们看到我这个学校在各地都开了分校之后，打出的标语是什么神奇、秘籍、魔法、N天搞定，你就知道我这个机构已经完了，你就知道我已经死了。（笑声）欢迎大家监督，我们会永远做一家没有秘籍、没有魔法、没有神奇、并且七天不能帮你搞定英语的英语培训学校，希望大家监督，谢谢大家。今天就讲到这里。（持久热烈的掌声和欢呼）

一个理想主义者的创业故事 I

2010年海淀剧院

大家镇定下情绪，我准备出来了。

（老罗出场，台下观众热烈鼓掌并欢呼）

谢谢！谢谢！

基本上坐在这个区域的都是我的朋友，在亲朋好友面前吹吹牛，是我长久以来的梦想。因为我这辈子出去吹牛都是对外边人吹的，所以，很想有一个机会能和朋友们吹吹牛。

咱们进入主题。这是我们去年在全国高校巡回演讲使用的一个主题，叫“我的奋斗”。今年我们已经换了，换成了这样的一个主题：“一个理想主义者的创业故事”。这个换的原因说起来也很尴尬，甚至是比较辛酸的。因为在我们演讲界有一个非常讨厌的地方，就是我们必须每年讲不同的东西，如果你今年讲的跟去年一样，明年讲的跟今年一样，基本上是会受到些不友好的对待的，有时候会扔臭鞋上

来。但是，我自己就观察到很多搞音乐的朋友——今天，像玮玮、左老师也都来了——这些搞音乐的朋友很幸福，一辈子只要红三首歌，（笑声、掌声）就可以吃一辈子了。实际上，如果你万幸红了十首歌，那你就牛了。

我很早就注意到音乐界有这样的现象，就是说你连续三年唱一样的歌从来不会有人嫌，你唱的是三年前五年前的歌也没有意见，不但不会扔臭鞋，还会得到非常好的对待。如果你竟然厚着脸皮把这首歌唱了三十年，可能出现的结果就更恐怖了，下面的歌迷不但听完了很满意，会热烈地鼓掌和欢呼，甚至还抱头痛哭，说找到了青春的记忆。（大笑）

我个人从去年三十七岁的高龄，已经觉得搞音乐的比我们靠演讲吃饭的要爽得多，所以我以三十七岁的高龄已经开始在学习吉他了。你们来的时候可能看到这儿有一把吉他，有一些我的好朋友知道我已经开始在学琴了，可能指望我今天就能弹一首。我得在开场的时候就告诉你们，我目前做不到，我只能勉强弹一些简单的东西。等到明年这个时候差不多可以给你们表演一首曲子了，我希望能是。（笑声、掌

声)

还有，今年换了演讲主题的另一个原因是，我在今年春天的时候已经把我去年巡回演讲的主题出成了一本书，叫《我的奋斗》。相信你们进来的时候，一人领到了一本。如果你们觉得领到的是原来已经领到过的书，没拆塑封的话，我会给大家换一本我在年底前后出版的杂文集，在开发票的时候已经和大家说过了。没有吗？你是不是手欠已经把它拆开了，（笑声、掌声）没拆的话，可以换新书，如果拆了就算了。

你们今天来了，我一定要和你们吹一个牛，就是这个书到现在为止已经发了二十多万册了，所以，我给它做了一个精美的光环，大家可以看一下。（笑声、掌声）我觉得这个特效挺好的，再来一遍。（笑声、掌声）

虽然，比起中国一线的韩寒、郭敬明的销量还有一些的差距，但是，我觉得一个快四十岁高龄的糟老头子，能卖二十万册已经很满意了。年底我的第二本书也将出版。

这本书出版以后，我还是有些遗憾的，因

为除了在思想和知识界这两界以外，这本书基本上是这样子的：好评如潮。（笑声、掌声）只有在思想界和知识界，基本上没什么动静。这个也是可以理解的，因为它是一个青年读物。这是关于我的书的问题，不扯了。

回到今年的主题，就是“一个理想主义者的创业故事”。这个要从2008年的5月份说起，当时，我注册了一个公司，是我生平第一次做一个商业机构，这是我们的企业法人营业执照，（大笑）我们取了一个名字叫“老罗和他的朋友们教育科技有限公司”。这个公司开始做了以后，我收到了很多自称是我的老粉丝或者铁杆粉丝的指责，给我留言、来电话、来信，骂娘的，什么都有，对我的意见很大，有点像张小强的口气，但实际不是张小强——你去做生意了，你不是一个理想主义者吗？怎么现在去追求铜臭啊，对我骂得很厉害。在我的博客留言上、手机短信上，有一些知道我的手机，以前我教过的学生，都对此表示失望。但是，我感觉这是一个非常滑稽的指责，因为我从来不觉得理想主义者和金钱之间有什么不可调和的矛盾。

一般说来，能力强的人是可以把这两个东西调和得很好的，就像我过去教书的时候，经常和我的学生说：“你看，你们当中由于能力的问题，充满激情就会丧失理性，充满理性就会丧失激情。”我说，“你们为什么不能提高一下自身水平，像我这样充满激情的同时不丧失理性，充满理性的时候不丧失激情。”我经常和我的学生吹这样的牛。

2008年5月我开始尝试做公司以后，他们认为理想主义和金钱之间存在着不可调和的矛盾，对我进行指责的时候，我也想跟他们说的就是：能力强的人，是能把这两个东西结合得非常好的，没什么本质上的矛盾。实际上，如果你能力足够的话，调和他们的矛盾是轻松愉快的。（大笑）

我感到庆幸的是，到现在至少我还没有变态的粉丝，这是我比较幸运的地方。我们知道，有一些人有变态粉丝，就会很惨，他可能跑到你们家，敲开你的门，把你叫出来，一枪打死你，冲你的尸体吐一口痰，说：“你变了。”（笑声）你知道，有这种精神病，我们有一些前辈就是这样死掉的。当初就有精神病

跑到列侬（John Lennon, 1940-1980）的家门口，他一出来，打了六枪，子弹打光了，然后很冷静地坐在那不走，等警察来把他带走时，他对着尸体说：他变了。列侬死的时候是四十岁，（笑声、掌声）我是1972年出生的，今年已经三十八岁了，所以，有一些这样的故事激励着你，你就会把每一天过得像是最后一天一样。（笑声、掌声）我尝试创业的时候，尽可能让自己勤奋一些就是靠这样的东西来支撑。

那么，我就讲一下从2008年开始，我们尝试做一个商业培训机构这么一个故事给大家听一下。这是2008年的时候，我们尝试走进这个行业（屏幕背景图：一个3D小人），当然，实际上并不是一个人，我们实际上是一群人（屏幕背景图：一群3D小人），但是，我觉得一个人站在那儿好像范儿更正一些。我们开始准备做这个的时候，我的合伙人和这些股东绝大多数都是我们培训行业里的老师，大家都觉得自己在这个行业里待了很多年。作为正常的人，我们准备走进这个行业之前，很自然地做了一些调研，证实了中国人很熟悉的那句话：这是一片很神奇的土地。

在英语培训行业，牢牢地掌控着整个行业的是三个门派，叫做“三大门派”，我给它们取了名字叫做“神奇派”、“不不不派”、“N天搞定派”。很多人听了这些名字，基本上知道他们是怎么个玩法了。

在中国，实际上很多行业都是“神奇派”、“不不不派”、“N天搞定派”。大家可以看一下英语培训行业的“神奇派”是什么样子的。一般都是这个样子的，你能买到这些书：《神奇记忆法》、《单词记忆魔咒》、《神奇英语家教法》、《高中英语神奇速记与扩展》、《英语神奇记忆千法》，实际上，大家有兴趣上互联网查一下的话，在中国很难找到一家英语培训机构竟然是不神奇的，这是行业里的第一大流派叫做“神奇派”。第二个流派呢，我给它们取的名字都很难听，叫“不不不派”。“不不不派”是这个样子的：《学英语单词不用背》、《英文单词不用背》、《OFFICE单词不背》、《不再背单词》，（笑声）如果你有兴趣在谷歌和百度里面搜索一下的话，也很难找到在中国竟然有一个英语培训机构承认英语单词是需要背的，这是我注意的第二个现象，

实际上也是很神奇的。第三个流派就是“N天搞定派”，大家肯定见过，比如说《十七天搞定GRE单词》，有没有可能呢？六级过了的水平，要搞定GRE单词，还要背八千到一万两千个单词，这就意味着十七天要搞定一万个单词。有没有可能，你可以自己去想一下。还有就是《十天突破IELTS写作》、《十天搞定TOEFL作文》这类东西，最狠的是《两小时掌握学英语的秘诀》。（笑声）实际上，这个还不算狠，我在2008年5月挂牌的时候，冬天去了中财进行演讲，在中财的走廊里看到了我们的一个兄弟学校——一个很土的大陆名词——它的老师在那做英语学习演讲。当时，我看到那个就有落荒而逃的感觉，因为他写的是《技巧为王——40秒破解托福阅读》。当然，我们感到比较放心的是，实际上等到开始的时候，两个三百人的阶梯教室，我们那屋坐满了三百人，他们那边只坐了二三十个人，所以，我对当代大学生的智力水平还是感到比较欣慰的。（笑声）那么作为中国出生长大的人，了解到这些“神奇派”、“不不不派”、“N天搞定派”的玩法以后，我产生了一些有趣的联想。大家可以看一下，在电视台工作的朋友们可能会比较

熟悉。

（视频广告：哇，太不可思议了，积毒全都被分解排出来了。对，这就是新西兰奥莱胶囊的神奇之处。好神奇呀，才用了一个月，就长高了四公分。大家好，我是希拉里，“联邦减肥胶囊”可真是神话般的产品，吃了一盒就减了五磅，一个月下来，肚皮变小了，脸颊变俏了，体重减轻了二十磅，真是太神奇了……）（笑声、掌声）

大家都知道在中国，可能除了中央电视台，所有的电视台都在……尽管三令五申说：会禁止这些东西，但是所有的电视都还在播出这些广告。尽管看的时候大家都在笑，他们还在赚那些——我们的父母呀、稀里糊涂的长辈他们的钱，除了中央电视台，所有的——包括省级以上的电视台，都在每天播出这样的东西。所以，在中国如果在商业领域里，你走进去，做一个创业活动的话，绝大多数人要面对这样一个局面。就是说，你基本上走进哪一个行业，都要和“神奇派”、“不不不派”、“N天搞定派”进行正面的竞争，这是一个非常无奈的事情。

有的时候，你会因此感到很焦虑，你的竞争对手可能是不择手段的，而你是有所不为的，这是一个很恼人的事情。但也有的时候，

是因为他们做得实在是太不堪了，你反而感到有一些轻松，因为你还没有把自己壮大起来，他们已经把自己弄得非常恶劣了。以至于，你还没开始做就已经感到非常地有信心了。这也是我在中国的民营英语培训行业观察到的现象。我在2008年前后准备做这个的时候，观察到这个行业里，除了“神奇派”、“不不不派”、“N天搞定派”之外，还有一些东西——我不知道，也许是我老了，跟不上时代了——大家可以看一下在中国民营培训的老师是怎么上课的。

（视频：培训教师课堂上“群魔乱舞”）

我把声音关掉了，你可能很难相信这些老师是在上课。（笑声）他们不是网络红人，也不是芙蓉姐姐，都是中国民营培训行业里的老师，这个是在课堂上。（笑声）非常邪门的事实，是吧？

我们一般会认为社会上年轻人里，大学生是相对精英一点的群体，出国留学的学生又是在大学生里相对精英一些的群体。但你很难相信，给他们提供培训服务的基本是这样的一群人，这些都是行业里的所谓的名师。（笑声）

相信都看懂了是吧，差不多了，如果你们不是特别舍不得的话，我就准备把它翻过去了。

我在2006年离开新东方的时候，以前教过的学员和听说过我但不认识我的学员，经常给我来邮件。问到最多的是这样的一个问题，说：老罗，你为什么要离开新东方啊？我想刚才的那些画面一定程度上解释了我离开这个行业的一部分原因。2006年我离开后，做了两年的牛博网，牛博网被关掉以后，我又重新回去英语培训行业，自己尝试创业了。一群没有做过生意的老教师，凑在一块商量的就是，我们如果要做好一个英语培训行业，能够想到的是什么呢？肯定不是“神奇”、“N天搞定”、“不不不”，以及唱歌跳舞这些东西。我们首先想到的是很朴素的东西，教育培训行业归根结底就是服务行业，把基本的服务做好，这是我们不可或缺的第一步。第二步呢，我们毕竟不是酒店业。都是服务业，但是教育培训毕竟不是酒店业这样的东西。对我来说，服务质量并不是核心竞争力，归根结底最重要的还是教学质量。也就是说，商业培训机构里，给你二三十天，培训一门课程，大家花钱来，在乎的可能

不是那些周边的乌七八糟的东西，归根结底还是在于你的教学质量。在服务之外，我们需要的就是行业里最好、最酷、最牛的老师。如果只需要一个这个行业里最好、最牛、最酷的老师，我们已经有了，（笑声）正如你们所知道的那样。但是我们的尴尬在于，我们当时需要的是一群这样的老师。那么，我们怎么去想办法搞定这样的老师，这是我们开始创业以后的第一个课题。就是说，你尝试走进一个行业的时候，怎样让业界最优秀的人才跟你一起创业？

今天讲到这儿我也和大家顺便说一下，除了前面坐的这些亲朋好友，还有很多是我们行业里的同行，包括打算走进这个行业里的年轻人，可能坐在后面，如果你们有兴趣从事英语教学工作，欢迎加盟我们的团队。我们能提供行业里最高的薪酬，我们一节课的课酬大概是一千八到一千九。这意味着大学刚毕业的孩子，如果你想年薪十万呢，周一到周五休息，周六或周日看心情过来给我们上一节课，就年薪十万了。如果你想年薪二十万呢，可以周六或者周日各上一节课。如果你想年薪三十

万呢，依此类推。如果你想年薪四十万，也差不多。如果你想年薪五十万……我们还有一点难度，因为我们是一个新兴的学校，开不出那么多的课。（笑声）我们单次的课酬可以保障，但是我们这儿一线的最好的老师也就是三四十万的薪酬。大概是这样，供你参考一下。

我们这些都是老师出身，没有做过生意的人，凑在一起商量的就是我们基本上可以搞好服务和找行业里最优秀的老师。找优秀老师其实很简单，就是你开得出薪酬就可以，在商业机构里讲课的这些老师，如果你开得出薪酬，他就愿意和你一起做，实际上是比较简单的。

那么你想一下，如果我们没有做生意的经验，只是做好基本的服务和教学品质，是不是基本上就可以成事了？你们觉得有戏吗？

有些人还是比较悲观的，我在高校演讲的时候问，他们都说没戏，在中国必须这样必须那样，说了一大堆。我不觉得，你做好核心的服务和教学品质的话，还是非常有戏的。实际上，我今天也想借着这样的机会跟大家吹吹牛，就是说，靠着这两样东西成事儿的企业，基本上根基是比较稳固的。前期会吃力一些，

但一旦成事儿，根基是非常牢固的，基本上是坚不可摧的。

我们做了二十多个月以后，做了一个学员调查和统计，发现我们的老学员推荐比例已经达到了惊人的35%，这个在行业的整个历史上只有我的老东家新东方在它的鼎盛时期实现过。35%的老生推荐率意味着每一百个人来上课，三十五个人是上过课的学员推荐过来的。所以口碑成事儿的企业前期可能会比较慢，但一旦成事，基本上是无坚不摧的。

我们扛过了这二十个月以后感到非常地欣慰，但是在初期的时候，它也确实是一个非常疲劳的事情，非常地慢。刚开始的时候，我们每天现金哗哗地出去，就像洪水一样地出去，但进来的都是涓涓细流，这个压力是非常大的。我那时候天天失眠，我这一辈子因头发过分浓密……（笑声）感到难受，但是，我做公司做了这两年，现在头发已经很稀疏了，你们从正面看可能还看不到，有兴趣的可以等演讲结束以后到后边来看一看，（笑声）后边已经快秃了。

开始还是很焦虑的。在初期我非常焦虑的

时候，行业里的老前辈老大哥一起吃饭经常安慰我的话就是“别着急，只是有点慢而已”。说起来很轻松，其实这个“只是有点慢”，在绝大多数情况下就等同于死亡。你们可能不知道有这样一个统计数据，90%的企业是在它创业的前三年倒掉的。所以那个时候现金每天大量地出去，进来的却少得可怜，尽管大家对自己的品质和未来还是很有信心的，但确实很焦虑，晚上做梦全是恐怖的画面，后来我在图库网站上不经意找到了这样一个跟我的梦境完全一样的图（屏幕背景图：恶魔图）。当时我们很焦虑，就想除了做好品质，我们是不是还应该学着做一点其他的什么事情。同事们凑在一起讨论的时候，由于绝大多数都是教师出身，没有做过生意，有一些想法甚至是迂腐的。经常一块讨论了半天不得要领，最后就……给我拿这样的一幅图来看（屏幕背景图：一条巷子）。我看着就很恶心，中国人都知道，一看就是想说什么酒香不怕巷子深之类的屁话，这是很傻的想法，除非全世界就你们一家酒香，如果好几家都香的话，你在巷子里的肯定是倒闭。你们有没有注意到一些企业做错了几乎所有的东西，只是临街，就没倒闭。那我们除了做好教

学品质等着客人送上门以外，作为一群教师出身的人自己创业，必须填补一些商业知识方面的空白。我们当时被迫凑在一块讨论完后，发现在这个领域里一个比一个白痴的时候，开始尝试读一些我们从来没有阅读过的书籍。

以我个人为例，在二十七八岁之前，我看的基本上全都是诗歌、小说、散文这样的东西，我年轻的时候因为无聊或者说因为傻，琼瑶全集都看过。（笑声、掌声）二十七八岁之前我看的全是这样的东西。二十八九岁以后，阴差阳错做了人民教师，为了我的工作不得不硬着头皮看一些什么社科类、思想类、人物类的东西，以便对得起我这个职位。但是，我这辈子从来不看的就是这类的书（《沃伦·巴菲特传》、《赢》、《客服圣经》、《消费心理学》、《麦肯锡方法》、《消费者行为学》、《史蒂夫·乔布斯管理日志》、《管理十诫》）。我过去在出门的时候如果看到一个穿西装打领带的笨蛋拿着一本杰克·韦尔奇的《赢》在那看，我就觉得这个笨蛋永远都赢不了。但是由于阴差阳错我也做了这行，所以，我从2008年开始，经常在书店捧着一本这样的

书在那儿看。我也注意到一些文艺青年模样的人从我身边过去的时候，看看我的德性，又看看我手里的书，就……表情鄙夷地走掉了。

（笑声、掌声）

但是，如果你把这个领域当成一门学问来做，其实琢磨进去还是挺有意思的。因为毕竟……可能这个世界上最聪明的头脑里面很大一块是在这个领域里活动的，所以你把它当作一门学问来做的时候，还是挺有意思的。我也在里面学习到了很多东西。初期的时候我们为了消费者行为和心理方面的东西感觉非常的苦恼，《消费者行为学》和《消费心理学》这两本书给了我巨大的帮助。左下角的这本书是全世界商学院都会选作必修或选修的一本经典教材，叫《消费者行为学》，英文的已经出到了第九、第十版，咱们国内引进的也出到了第八版，非常好的一本书，如果将来你们也要自己创业的话，强烈推荐你们看一下。因为，我们可能……尤其是到我这个年纪，三四十岁的人，觉得我们在这个世界上应该是成功的、合格的，我们已经有了二十多年的消费经验。所以，我们去判断消费者行为的时候，可能会凭

着自己的常识去判断。但是，非常邪门的是，无论是我们实际做公司的过程中遭遇到的东西，还是我看到这些书上谈到的东西，你凭着一个正常消费者的心理去判断群体的这种行为和心理时，经常会出现非常可怕的错误。我们早期的时候，几乎所有的这类书都会告诉你这样一句话：消费者的心理是古怪而有趣的。非常邪门，你用常识判断的话，会和很多领域一样，经常出现错误的。

我们早期做的时候，经常感到一个困惑就是……大家看一下这个，我们初期时做了一个事情：

更好的服务收费方案	标准收费方案
1580元	1280元

刚刚开张时，我们一模一样的课程培训，一个提供了右边的这个“更好的服务收费方案1580元”，左边的这个“标准收费方案1280元”，采用这两种收费方案进行推广。相应

地，我们多花了人力、物力和钱，因为多收了一点点钱，尽管课程是一样的，但配套服务完全都不一样。这样推广的结果是我们左边的这个总是要挨骂，前台的客服人员经常接到电话问：“你这个左边的比右边的好在哪里？”我们的客服人员就给他解释半个小时说好在哪里，多了哪些东西。他听完了以后说：“唉，老罗不是挺好的一个人吗？怎么就不能把这些该做的都做了，收一样的钱呢？”这种问题实际上是很难回答的。我们每天面临这样的问题，有时候还有激动的，说了半天以后，就说：“这小子出来说的都是好听的，怎么一做生意也是这样，什么也没做就想多收钱，肯定是个骗子。”这种特别侮辱人的电话整天打到前台来。

然后，我们那些客服的小姑娘就感觉很委屈，时间长了，我们觉得客服人员心理压力是在整个公司里最严重的了。我们觉得她们受了气，很窝囊，就给她们发一笔费用，在公司内部叫做“窝囊费”。（笑声、掌声）过年了大家回家能领个红包，她们平常受了很多的气，我们再发一个红包，叫“受气包”。但是，归根结

底这个问题没有得到解决。

我其实是在冯唐老师的指导下看了《消费者行为学》那本书的。冯唐老师今天没有来，因为不在北京。当然他也许在北京，但没有来。（笑声、掌声）我也不能太自恋了。当时在他的指导下看了这本书，又看了大量的案例以后，豁然开朗，做了一个可能在你们看来没有意义，甚至是滑稽的改动，但本质上解决了这个问题。大家可以看一下：

标准收费方案	优惠收费方案
1580元	1280元

看起来很幼稚是吧？我们把原本的“标准收费方案”改名为“优惠收费方案”，把原来“更好的服务方案”改名叫做“标准收费方案”。你可能觉得这是一个很滑稽的做法，实际上做了这个改动以后，招生报名没有增加，但出现的结果是前台就没有人因为这个“更好的服务收费方案”对我们骂娘、侮辱和抱怨了，几乎就没有了。这是一个非常滑稽的事情，如果我不

看这些书，永远想不到。

我们都听过那个“朝三暮四”的故事，早上给三个晚上给四个，猴子们都闹，于是改成早上给四个晚上给三个——大概是这样，我细节可能记不得了——这样做的结果猴子们很开心。我们看到这个成语故事哈哈大笑，说：“猴子就是猴子。”（笑声）直到有一天你做了公司就知道，我们还真就是猴子。但是，你也不能让你的客服人员跟客户说：“你就是猴子。”（笑声）这也是为什么像我这种人永远做不了客服。我有的时候周六到办公室加班，客服的小姑娘下楼去买点东西，她让我给盯一会儿，（笑声）经常都是“暴力事件”。

大家看一下这样的改动，是不是做得比较奸诈啊？是不是奸诈？你们觉得奸诈吗？（观众喊“奸诈”，笑声）我觉得还好，我们通过这种改动，没有增加一分钱的收入，只是让客户心情好了，我们又做错了什么呢？（笑声）我们只是让我们的客户心情好了一些，（笑声）不骂娘了，相应地，我们的客服人员也就赚了，但是我们并没有因此获得什么好处。

由于研究消费者的心理和行为，我确实看

了大量有趣的案例，下面就是著名的一本畅销书，叫做《可预见的非理性》。这本书里的一个案例，非常有趣，大家可以看一下：

电子版	59美元
印刷版	125美元
电子版+印刷版	125美元

这个就是麻省理工的，一个行为经济学教授叫做丹·艾瑞里写的一本畅销书，畅销全球已经好几年了，在《纽约时报》的非小说类排行榜上畅销了好几年的一本书。

里面提到的这个案例，就是说：经济学杂志社，当年搞了一个增订方案。电子版一年的订阅费用是59美元，印刷版的一年是125美元，滑稽的是还有一个电子版加印刷版也是125美元。正常人看了这个方案都会觉得第二个非常诡异，不知道它放在这里是干吗的。你觉得它是干吗的？诱导消费者的心理和行为的，是一个诱饵放在这里。因为，我们一般去

买一个东西……好，我先讲丹教授当时的反应，他看过了以后感觉很纳闷，然后自己想了想，他又明白了，于是就给这家杂志社打了个电话，说你们这个网站增订方案是不是印错了？是什么意思？接电话的人支支吾吾了半天，最后说了一句只有中国的客服人员才经常说的话，她说：“负责人不在。”（笑声）丹教授作为一个美国人显然很不适应，他说：“那你们负责人什么时候在呢？”接电话的人说：“明天在，你明天打吧。”

第二天打过去，有个负责人接，他说：“我们网站上并没有这样的增订方案。”丹教授说：“不可能，我看过。”那个人说：“没有，你再看一下。”教授重新打开了那个页面，发现第二个方案消失了。非常邪门，他就猜到了大概是什么原因。于是他为了验证自己的怀疑，在麻省理工学院里找了两组自己的学生进行了对比测试。测试的结果表明，当我们去掉第二个方案，只提供第一、第三个方案的时候，大概84%的人做了相对理性的选择，他们选了便宜的59美元的方案，只有那些完全不缺钱的或者更重视阅读体验，甚至是要收藏这

些杂志的人——占16%左右——选择了相对昂贵的，或者说是昂贵了一倍以上的这个方案。这个一点都不奇怪，然后，丹教授在自己另一组学生当中，把第二个方案放回去，就是印刷版的125美元放回去，再次进行实验的结果，变化是非常惊人的，大家可以看一下，这个数字基本上是对调过来了。32%的人这回选择了便宜的59美元方案，68%的人选择了昂贵的125美元方案。

为什么会出现这样的情况呢？书中的解释是说：传统经济学假定人在市场上进行消费、交易的时候，每个人都是理性的个体，这个大原则直到今天仍然是正确的。但是它解释不了一个个体的差异，一些具体的非理性的行为。那么行为经济学侧重去解释这样的东西，所以，丹教授找了大量这样的案例，并且给出了有趣的解释。当我们去买一个东西，进行消费的时候，除非我们是这个领域里的专业人士，要不然一个东西值不值这么多钱，应该值多少钱，我们其实不是很清楚，这时候我们判断的依据就是做一个笼统的甚至是粗略的横向比较，根据这个结果，来决定自己应该买哪一个

东西。所以，第二个方案唯一的用途就是使第三个方案显得特别超值，在这种超值的感受诱惑之下，很多人就忍不住多掏了很多的钱，我觉得这是比较奸诈的方案。

我们实际上看了很多这种奸诈的方案，要忍住不用其实还是挺痛苦的。（笑声）一个最彻底的方式就是我经常公开提这些书，以便可能跟我产生某种交集的人都能看到这本书，这时候就逼得我不好意思再用这上面奸诈的方案了。丹教授的那本书叫《可预见的非理性》，你读英文有困难的话，也可以在网站上买到中文版的，叫《怪诞行为学》。这本书实际看起来比小说还好看，上面全是生动有趣的案例。如果你是个奸商，看完这本书，创业的时候你就爽了；如果你是个消费者，看完这本书，可能因此躲掉奸商设置的各种各样的陷阱。所以，强烈推荐大家看一看这本书。

我们在初期看了很多这种书，在消费者行为和心理方面有了一些基本的认识以后，少走了很多弯路。

接下来，我们发现，我们创业大概四五个月的时候，有一个问题越来越明朗了。

在中国你创业的话，还要面对一个非常邪门的问题，就是“在缺乏诚信的社会里，怎样取信于消费者”。这是一个非常严峻的课题，也是我们比在一个诚信社会、完善的法制社会、商业环境高度成熟的社会里，要付出更多的成本，才能解决的这么一个问题。

如果在诚信社会，你的产品确实是好，推广起来还是相对比较容易的。比如说我们生产洗衣粉，比大厂商像什么广州宝洁的、什么联合利华的，比他们生产的更好，去污能力更强，这时候我们就可以做承诺嘛，我们说我们去污能力比他们强10%、20%、30%，我们给个真实的数据。消费者买回去，如果能够达到这样的去污能力就好，如果达不到我们愿意双倍返还，五倍返还，十倍返还等等，都可以。你做出这种承诺，只要你的产品真的好，就可以实现推广的目的，因为在一个诚信社会里，在一个发展完善的商业社会里，做出这种承诺的话，其实代价是非常大的，如果你是虚假承诺的话，等着你的可能就是倾家荡产、倒闭这样的后果。

但在中国呢，我们都知道这样一个事实，

是谁整天把“假一罚十”挂在嘴上？卖假货的口头禅是“假一罚十”。你跑到中关村卖电脑配件的地方，卖假货的口头上全是“假一罚十”。谁把“无效退款”总挂在嘴上呢？全都是卖假药的。所以在中国经常面临着一个尴尬，就是你有时候做了厚道的承诺，等着你的是更悲惨的命运。

我们刚刚开始做英语培训的时候，行业里普遍的惯例是两节课免费试听。比如你过来报名，一共三十二节课，前两节课免费试听，如果满意的话，第三节课开课前交钱，把这个全额的都交清了，不能再退款了，如果不满意，第三节课开课前你就可以全额退款。

我们当时开张，尝试尽可能做得更厚道一些、更体贴一些。于是，我们——当然，因为是新人，所以要做得更低调一些，这才是诚实的说法——也做了承诺，说前四节免费试听，试行一段时间后，校园代理给我们反馈说：“我们比其他机构厚道了一倍，并没有因此得到任何的认可。”然后，我们开了几次失眠的会议以后，一怒之下把前四次的免费试听改成前八次免费试听，也就是说，你交了一千

多块钱来到我这上课，前八节课都可以免费试听，在第九课开课前你还可以后悔，后悔以后把全额退还给你。做了这种更厚道的承诺之后，我们又做了一轮调研，我们的校园代理给我们反馈的结果是极其让人沮丧的，因为我们的报名数反倒有些下降了。经常听到那些学生拿到我们的宣传页以后，说：“一共三十二次课，免费听八节，怎么可能，肯定是骗子。”（笑声）

你把一千多块钱交给了他，他说是前八节课可以退。在中国，我们交了定金退不回来钱的情况每天都有听说，即便你自己没有经历过。在这种情况下，我们面临的一个尴尬就是你做得越好，承诺得越老实、越厚道，越被看成是骗子，所以我们三十二次课允许他们试听前八次换来了非常悲剧性的结果。我们几个管事儿的不得不把原来偷偷计划过，但还没有和下面的员工说过的前十六次免费试听方案隐瞒了，（笑声）就没敢说出来，因为显得太傻了。在这种情况下，作为新机构，为了打开这个局面，我们又开了好多次失眠的会议、掉头发的会议，聊了半天，大家都觉得，其实如果

你让人家免费听前八次他还不来，就是因为交了一千多怕退不回去。既然这样，我们为什么要让人家交一千多呢？我们是新兴机构，应该把姿态放得低一些。所以，我们当时就推出了非常血腥、非常凶残的推广方案，叫做“一块钱听八次课”。我们说：“我们知道这听起来难以置信，但我们确实打算让你花一块钱听八次课……”

这时候消费者还有没有风险了？当然有，就一块钱的风险嘛！（笑声）咱们国家改革开放搞了三十年，尽管还是国富民穷的这样一个局面，但是很多人或者说绝大多数人不再觉得一块钱是极其沉重的经济上的负担了。这就是为什么我们搞了“一块钱听八次课”以后，公司前台突然涌现了一大批像山西煤老板一样阔绰的客户，甩出十块钱，说：“给我来十张听课证。”我们每天这样忍辱负重地对外给他们开听课证。（笑声）但是，我们当时做的时候，也是充分考虑到这种风险的。我在这给大家说得轻松愉快，但每一次这种操作，都是要承担很大的成本上的风险。

初期的时候，我们考虑到三种客户，第一

个就是我们的潜在消费群体……（笑声）奇怪吗？我PPT做得不专业，我应该把第二和第三个先藏起来，直接给你看的结果是你已经走神了。一定要跟上我的思路。（笑声）潜在的消费群体就是这些人本来就要到商业的英语培训班上课，选择谁？没想好。新东方，新西方，新南方，新北方，不知道，没想好。这时候，你吸引他过来听你的课程的可能性相对比较小，大家倾向于相信大机构，一点都不奇怪。但是你突然血腥地推出“一块钱听八次课”的方式，如果你是他们的话，你可能会愿意尝试一下，反正就一块钱嘛，去听一听，如果好的话，就留下来，如果不好的话，就扔掉那一块钱，反正我也不差那一块钱是吧，然后到大机构去听课。这部分是我们真正想吸引的消费群众，这是第一类的，是我们真心希望吸引的那部分群体。

第二部分是成心蹭课的学生，这个肯定存在的，因为我们大学生里面很多人，考托福、考GRE、考雅思，到美国、英国去读书，但是不会上任何培训机构的课，他们要么就是动手能力强，要么自觉性强，要么比较聪明，他不

觉得花一千多块钱去上一个狗屁培训班是必要的。在这种情况下，他们会选择自学，也就是说，你的课程好坏和他没有关系。再好，也不会上你的课。但是，如果你竟然让他一块钱听八次，如果你是这部分原来打算自学的同学，你会怎么想呀？至少可以试试，花个一块钱去听完了，如果不好当然就不来，就一块钱，就当被狗咬了，这口咬得很轻，就一块钱的损失。

如果课上得非常好非常满意怎么办？还是走掉，只是觉得：哎，你们课上得不错，再见。（笑声）就是这个样子，因为他本来就不打算在这上面花钱，他赚了八节课觉得已经很合适了，所以无论如何他都不会花钱上你的课。那么，这部分同学如果大量涌现的话，给我们造成的风险就是，我们原来……当时我们搞这个推广方案的时候，我们实际面临的情况就是，寒暑假的班是比较赚钱的，平常所有的走读班都亏损，因为我们开的是行业里最高的薪酬，全都亏损。在这种情况下，我们突然搞这么个“一块钱听八次”，当时一个班突然从三十个人一下子招到了三百来个人。那么，这就

意味着教室成本上的大幅度增加。所以，如果真的出现大批蹭课的学生，对我们来讲可能还是有比较大的风险。我们为此又开了很多失眠的、掉头发的会议，几个股东凑在一块商量，怎么把成心蹭课的一部分学生排除出去。我想了半天，觉得反正也没什么好办法，何不做得磊落一点呢？所以，我当时就在会上发言说：“听你们讨论了半天，我不觉得那些都是好主意，而且有一些是恶劣的主意。”还有一个笨蛋老师说，能不能在前台让客服人员问，说：“你到底是想学的，还是蹭课的？”（笑声）

其实我们并没有什么好的方法，你要知道，有一些东西，你明知道它给你带来的是成本上的增加，你也是没有办法防范的。既然这样，我们何不索性把嘴脸做得好看一点，态度做得磊落、漂亮一点。所以，我说：“我们主营的北美培训项目，托福及GRE的这部分群体，通常消费能力比英联邦群体差一些，这些数据在这行业里的老人儿都知道。既然都知道，我们为什么不把事情做得磊落一点、漂亮一点？我们就在宣传文案里说：如果你是蹭课

的同学，我们欢迎，我们不相信你是恶意蹭课。你可能只是想听听课，听完了挺满意，想交一千多没有钱，所以就蹭了八节课走人了。我们都有过穷学生阶段，所以我们非常理解，欢迎你过来蹭课。也告诉前台，如果有人过来扭扭捏捏的，流露出一些不自信，交那一块钱的时候，我们就告诉他：没有关系，欢迎蹭课，不要有任何的这种负担。”

我当时讲完了以后，很多年轻老师眼睛里面闪动着晶莹的小东西，（笑声）那个表情就是“跟对老大了！”。（笑声）当然，我也很得意，在人格力量方面加分，始终是我为数不多的恶趣味之一。当时，我的合伙人许可老师——牛博网的读者都知道，就是上面的胡缠老师，一个白头发白胡子的老师哥，实际上，他比我小，只是头发白得多一些，他也是我的合伙人——他就说：“老罗这个说得非常好，我再来补充两句吧。咱们既然知道这些人上八次课以后想交钱没钱，上不了第九次以后的课，就应该让咱们所有的年轻老师在自己讲的最后一次课……”四个老师讲八次课，一个人讲两次，也就是说，你对着这个群体讲到第二次

课，第三次课那部分人就不过来听了，所以他就要求我们年轻老师，说：“你们就在结课前留出二三十分钟的时间，集中给他们讲一讲自学阶段的注意事项。”（笑声）听懂了吗？

（笑声、掌声）当时几个眼睛里闪烁着晶莹东西的孩子们，就突然趴下号啕大哭，（笑声）然后，起来用狐疑的眼睛看看他，又打量我，那意思是“不行吧，你看看人家”，就那个表情。这是我为数不多的，在人格力量方面感到输给谁的时候，所以当时也感到很有压力，很有不安全感。

但是，归根结底，如果你在创业阶段有幸找到这样的人跟你一起合作的话，基本上你会感到非常欣慰的。许可老师刚才进来以后，因为没有座，所以他一直在那边站着，这时候，我想让大家向这个人格力量方面，（笑声、掌声）能灭了老罗的人……（笑声、掌声）但是，许可老师一直站在那儿，这个行为就显得有点滑稽，他很像是在那儿等着我夸他，然后和大家打一个招呼。（笑声）这好端端的一件事情，被弄得很尴尬。李子旻老师这边有一个空座，许可老师可以到这边来坐。我

不知道这是谁没来，海波你记一下，我回头要和他算账的。（笑声）所有拿了票不来的，我这个小心眼都不会放过的。（笑声）这个……许可老师是我这辈子见过为数不多的人格比我更闪亮的人，相当闪亮。（笑声、掌声）

对这部分群体，后来我们也就想开了，我们索性大大方方说：“欢迎你们过来蹭课。”谁没有穷学生阶段呢，对吧？效果也非常好，在学生当中也被传为美谈。当时感觉比较好。

第三个群体，（笑声）这部分妖怪是干吗的呢？他们真的就是比较讨厌。你们知道，尽管我这么多年一直在英语培训界，但是，由于一些莫名其妙的原因，被当成是相声界的。

（大笑）很多人认为我是相声界的，经常和我相提并论的不是这个行业里的一些优秀教师，或者是老一辈的教育家，而是这些人（屏幕出现周立波、郭德纲的照片）。（笑声、掌声）所以，你作为一个人民教师有时候不是不尴尬的，我并不觉得他们俩有什么……当然周立波很糟了，（笑声、掌声）但归根结底我觉得我的工作性质和他们不一样，却总被当成是一类的，这也是一个比较滑稽的事情。（笑声、掌

声)

当时我们的一个尴尬就是，“一块钱试听八次课”这个方案推出以后，在一周左右的时间里，我们毛骨悚然地在北京的一个曲艺论坛上，（笑声）看见有人转贴了我们的推广方案。这个坏小子起的标题是：“这个周末哪里去？”（笑声、掌声）我们真的感到非常尴尬。然后，他就说：“你看现在郭德纲的票价也贵起来了，周立波的票价也贵起来了，老罗呢是一千多块钱办班的，咱们总不能一千多块钱去听他中间夹的那个相声是吧。但是，这帮孙子突然抽风搞一块钱八次课，那这个周末哪里去呢？”（笑声）下面有几个坏蛋就回答：“当然是花一块钱到老罗那听八次相声课。”（笑声）

这是一个非常尴尬的事情，我们当时由于心理素质不好，甚至很惊慌地想到一个可怕的局面，就是开课那天来了很多穿着长袍马褂、提着鸟笼子的人，走进教室，先把鼻烟壶放在一边。这个场面我们想象一下就觉得是非常恐怖的。但是，再一次跟成心蹭课的那些群体一样，我们并没有很好的方法不让这部分人进

来，这是不可能做到的。其实，我刚才只是开玩笑的说法，你们也知道他们去听相声的时候，尤其是来我这儿听相声的，为了隐蔽也不会穿长袍马褂、拎着鸟笼子的，即使这是他平时的行头，也会稍稍乔装打扮一下，但是，我们没有想到更好的方法排除这部分群体，只好硬着头皮就开课了。

开课的那天，是我们开张以来第一次迎来两三百人在大型教室上课。我们那有个别的年轻老师是没上过大课的，走进教室都很兴奋。最终效果还是不错的。真正过来我这听相声的，估计一个班里连十个都不到。我们判断有一些人确实是来听相声的，因为我们发了讲义下去，他两个半小时就没看过那个讲义。一讲题目，他就在那交头接耳，但只要上边一个老师扯一会儿，他马上就很高high的样子。（笑声）

这样的妖怪还是有的，只是在三百人的一个班里，能控制在十几到二十几个妖怪的话，其实还可以，这部分人没给我们带来很大的损失。实际上，最终单说数字你听了可能还是很悲观的。我们最近招了三百人，如果不搞这种

活动，可能只来三十个人，那也就是说增加了二百七十个人。这二百七十个人在听完了我们八次课以后，走掉的占80%多，接近90%，听起来，是非常凄惨的下场。但是，首先单从财务数字上说，增加的那部分人，就是说留下的那百分之十几的人，他们给我们造成的收入上的增加，足以覆盖我们教室成本的两三倍还有余，从经济上算，我们搞这个东西实际上还是利大于弊的，尽管当时走掉了80%多。一个好消息是，在后面的四五个月的报名，在那个阶段，就开始直线上升了。这里有一个很合理的解释就是这些人打算在四五个月以后来你这上课，你现在搞了一块钱，他就先过来探探虚实，听完了满意，当时是走了，但后来到前台报了四个月以后的班，要不然解释不了这个班搞完了这个活动，为什么后面报名就直线上升了。这是一个可能的解释。

还有一个可能的解释就是，我们把嘴脸拿得比较好看，态度比较磊落，欢迎你来蹭课，这使得一些花了一块钱，真的诚心蹭了八次课的同学，对我们课程满意之余，回去不免感觉有些内疚。（笑声）所以，肯定是在未经我们

同意的情况下，擅自对我们进行了推广工作，把他身边有钱的、消费得起的那部分同学和朋友给传到我们这里来了。口碑是最好的方式，他去传一个口碑比你去打多少广告都好得多。

综合地看长远的利益和当时现金收入的增加，这基本上可以认为是一个非常好的方案，也取得了一点点成果。作为一个新兴的机构，在一个缺乏诚信的国家里，怎么迅速打开局面，只要动一些脑子，承担一部分的风险，硬着头皮上的话，可能还是会有一些方法的。

这是我当时做的第三个……就是创业初期面临的第三个问题，接下来，还有很多尴尬，将来你们自己做公司的时候，都是躲不掉的。

“怎样在资金、资源都不足的情况下解决问题？”这个很痛苦。我们去做事，要解决一个问题，把一件事情做好，要么靠钱，要么靠你的关系资源、人脉这样的东西，但如果你这两方面都不灵的话，就尴尬了。

我们刚刚创业的时候就发现一个问题：我们作为一个新机构，出去跟可能的客户发生关系的一个主要媒介就是我们发出去的各种各样

的宣传页，以及在学校允许张贴海报的海报栏里张贴的海报。那么，对于大机构来讲——比如说IBM全世界都知道——把你的海报贴出去，好的话加分，不好的话也减不了多少分，大家不会认为你这个海报设计得不好，或者你这个海报的创意不好，认为IBM完了，肯定不会这样。

作为新兴机构来说，人家根本就没有听说过你。在这种情况下，你投放的专页和发出去的这些海报，对接触你的潜在客户而言，几乎是唯一的媒介。如果你在这个事情上做砸了，效果是非常差的。我个人的感觉和我跟同事们聊的感觉也是，我们经常收到各种投进的商业印刷品，如果有一些东西，在设计上、印刷质量上或者什么方面打动了你，你会对这个企业产生一些感性的好印象。我们意识到这个非常重要之后，就特别迫切地希望把我们的宣传品设计得非常有个性和非常漂亮，同时又会让人对我们企业产生一个感性的、良好的印象。

这时候，我就找了一些美工过来帮我们设计，起初找了两三千的，因为大家都找两三千的，我们就找两三千的。后来才发现那个美工

做出来的东西基本上没法看，然后我们找了五六千的又不行。最后，我一怒之下，在董事会上提出要找年薪十万的美工，这当然被我的大部分同事认为是滑稽的，认为是我这分不清轻重的一生当中，（笑声）又一次一个非常经典的决策。

我采用了又哭又闹、苦苦哀求、满地打滚等各种方式，争取到了年薪十万的预算，去招了一个年薪十万的美工。从广东招来一个，试用期没过，就把他打发走了，包括他在内还试了两三个年薪十万的美工，基本都没法用，非常地差，根本达不到我希望达到的要求。

我认识一些广告公司和设计公司的朋友，他们就说：“老罗你到底想要什么样的设计？要什么样的美工？给我看看你们满意的作品。”我就从网上找来一些宣传品、单页广告设计的东西给他们看。他们看完了以后，给我的是一模一样的话：“真正好的广告公司你是请不起的。”

在中国，好像整个商业世界都不太重视这些，什么宣传品呀、广告呀这些创意方面特别地不被重视。如果大家都不重视的话，有可能

你不重视也没事。这个逻辑的另一面就是说，如果大家都不重视，你稍稍重视一点，很快就出类拔萃了。考虑到这些综合的因素，我就想我一定要把这个事情做好，但是当时我钱也解决不了，关系也解决不了。我就在董事会上，无耻提出要二十万、三十万的预算，当然，马上被其他的几个董事直斥为小丑。因为，我们一线的教师也不过三十万，如果我们找个广告设计都要花三十万块钱的话，公司肯定等着倒闭。所以，我当时创业半年，意识到这个问题的迫切和重要性以后，以我三十七岁的高龄，硬着头皮用加班时间开始自学广告设计。（笑声、掌声）

“自己动手，丰衣足食”，那是1939年2月，当时延安经费紧张……（笑声、掌声）反正这句话鼓励了我，我开始“自己动手，丰衣足食”，学着做一些平面设计这方面的东西。硬着头皮用每天加班的时间，到现在为止大概做了一年半的。

我认识的广告公司、设计公司的朋友们，说：“老罗，你这个教育培训机构现在倒闭也不怕了，倒闭了你可以开一个广告公司，（笑

声)或者开一个设计公司。虽然你还达不到一个专业的一流设计师的水平,但是一年半能这样的话,再使使劲,可能公司倒闭了,你或者开一个广告设计公司,或者到广告设计公司去找一份差事,应该问题不大。”

那我就给大家看一下一个基本合格的三十七岁高龄的人设计的海报。这是我们做过的一些海报,这是早期整张贴走率最高的一个海报。在高校里贴海报有一些问题,一般来说,会由于各种各样的原因,被粘上别的东西,或者被撕走。我们的校园代理给我们反馈,我们在这方面花了一些力气和心思后,我们海报的整张贴走率很高。

整张贴走率通常是怎么回事呢?因为很多高校的教室、宿舍的条件比较差一些,墙上有一些霉菌、霉斑,或者有一点脏东西,大家如果找得到一张美女图,男生宿舍愿意贴上去;如果找不到,可以找一张风光图贴上去;如果这些都找不到,很可能他就会到海报栏附近去转一转。某一家公司的海报设计得顺眼一些,可能整张贴走率就会高一些。

我们尽可能花一些心思在海报上,把它做

得舒服一点。产生的负面影响是被整张揭走的比例高，增加了印刷的成本，但好处也是显而易见的，他拿回去，那就意味着他寝室还有七个倒霉蛋要整天看那个海报。（笑声）对我们来讲，客观上有实际的传播效应。

我们由于基本功比较差，只能采用取巧的方式设计海报，用的都是简洁的，可以和背景完全脱离的元素。这个就是我们当时找到的美工怎么做都不行的情况下，我自己让他用3D MAX做了第一、第二个红靶子，然后第三个我要质感特别好的，完全裂开的靶子，但找不到，他也做不到，我只好在国内外的图库网上花钱买了这个靶子，让他把三个箭头放上去。

大家可以看一下，视觉冲击力比较强，简洁有力。第一个射中了靶子，射偏了，写的是阿猫阿狗英语培训；第二个射中了靶心，十环，完美，写的是大型阿猫阿狗英语培训，我并没有诋毁我们那些大型同行，没有说他们解决不了问题；第三个它以短粗胖的姿态，（笑声）岂止射中了靶子，把靶子都射烂了，（笑声）下面广告语写的是“选择我们，效果硬朗一些”。跟我们企业的自身定位和我行走江湖

的风格，也是比较吻合的，这个很重要，并不是好看就行了。

同时，我们并没有像那些非常傻的、自恋的企业一样把自己的课程信息密密麻麻地印在海报上，这是很滑稽的事情。大机构这么做不奇怪，小机构在别人根本不知道你阿猫阿狗是谁的情况下，你把那么多的课程信息印上去干吗？这就像是你刚跟一个作风保守的女孩子牵过一次手，就准备了大量的计生用品，（笑声）这个不是可不可以，是一个傻不傻的问题。所以，我们尽可能在设计海报的时候，只是把我们的网站、电话这些必要信息印上去，从不把我们的课程信息自作多情地印上去，这也使得我们区别于其他的海报。

大家如果在大学校园里观察过商业海报，可能就会发现……比如说，考研机构的海报大家见过吗？都是什么德性？四个巨大的黑体字，某某考研，都是四个字的某某考研，一至六家贴到一面海报墙上，根本没有任何的区别，密密麻麻的课程信息叠加地印在上面，印得非常简陋。留学考试服务机构，相对好一些，也就是用一张全彩的铜版纸印一张海报。

但是，留学考试机构又是怎么做的呢？你可以想想，老远一看，六家机构贴的海报全都一个德性，蓝天、白云、草地，穿着质地良好的T恤衫、牛仔裤的年轻人，腋下夹着两本书显示着学生身份，站在一个外国知名大学的建筑物前面，露出雪白的牙齿在那傻笑，为了体现这是国际化的院校，肯定有一个黑人、一个黄种人、一个白人。（笑声、掌声）

你没法想象……他们所有的海报所有的设计全都是八股文。我有时候站在那看我的同行贴的那些海报，甚至产生一些恶意的、诡异的联想。我就想，如果我是印刷厂，替这六家同时印海报，我把他们的地址电话，全部印错，对调过来，学生不会发现，公司不会发现，没有任何人会发现，什么事都没有发生过。

所以，我们尽可能以自己有限的的能力，尝试把这些海报做得有一点点创意，有一点吸引人的地方，最好视觉上能再精细一些。实际上这样张贴了一年多效果还是不错的，我们从学生代理那儿得到的反馈就是，老远看到一款新海报，即使没看过，也知道那是老罗英语培训机构，识别性还是比较强的，基本上采用的都

是这种简洁的方式。

大家可以看一下，这是我们在去年的暑假班由于想不到更好的宣传点，所以用了比较唯美的方式制作了一个诉诸感性的海报。写的是住宿班，上面有一个漂亮的郊区房子，出于基本的商业道德，上面用小字印上“非实景图，请勿上当”，因为我们找的校舍没那么漂亮。然后左边有一个老罗英语培训的logo。木头牌子立在草地上，右下角有三个孩子模样的3D小人，拿着行李箱背包，一看就是从外地过来的。

实际上产生的效果就是：这年暑假班，招的女生明显比男生多一些。这是出乎我们意料的，当然谈不上什么收获，我们不介意男生或女生，但是确实出现了这样的情况。你可能由于投影的限制看不清我们在局部的细节上花了多少心思，我体贴地给你们准备了局部放大图，给你们看一下。（笑声）

至于最平庸最基本的信息，我们也尽可能要么自己做一个完美的东西去对应它，要么就从网站上花钱买国际一流设计师制作的素材，包括大家可以看到的右下角那个独立卫生间。

我们无非就是双人间啊，宽带啊，热水啊，空调啊，这样的东西。那么卫生间的那部分，是在几百万张的图库里拼命地找，终于找到了坐在马桶上的3D小人。让他们知道来我们这儿上课，至少还有一个马桶可以坐。尽管我们在这个方面是新人，也是外行，但由于你的业务、你的发展需要用到这些东西，那就尽所有的努力，尽可能地以有限的能力把它做到完美，做到极致。

虽然我们是教育培训行业，是跟广告设计没有直接关系的行业，但是由于工作上意识到它的重要性，所以就像一个年轻人学着做平面设计，然后，带着一种幼稚的年轻人要拿去参赛的心理，尽可能地把每一个广告做得非常好和非常完美，也获得了非常好的感性认同。有时候你提供了一个很好的课程，但是这个在商业上不一定是直接的卖点。很多人会因为一些感性的理由，去选择一个东西。所以，我们努力做好课程的本身，也会在这上面花很多心思，尽可能把我们的事情做起来。

我们还做过一个比较好玩的海报。就是上一个暑假住宿班的时候，在创业二十个月以

后，我们从网站留言板上收到的邮件和客服电话里发现了一个数据，也是对我们机构问到的最多的问题，就是：“老罗你好，我早就知道你们这个团队了，请问你们什么时候来我们这儿开分校呀？想上你们的课。”然后，留了一个偏远城市的名字。每次看到这种留言和短信的时候，我们都感到非常地焦虑，这意味着有人想送钱给我们，我们也欲火焚身地想去拿那笔钱。但是，由于一些客观条件限制，我们只能这样远远对视，对视到最后自己洗洗睡吧。

（笑声）

我们考虑到这个之后就想，如果我们没有能力尽快地扩张到二三级城市，给他们提供课程服务，那我们应该想想办法让他们过来读，过来读最大的问题就是费用昂贵。

如果你从外地到北京上一个住宿班的话，住宿费用要比学费高得多。所以在这样的情况下，我们和所有能给我们提供住宿地的提供商，一般是旅行社，还有我们的老师去商量。我说：“我们开业快两年了，开业到现在咱们住宿班成绩基本上是没有的……”因为机构还很小，一般住宿班学生和走读班学生比例大概

是10：1的样子，在我们走读班也没有开出很大规模的情况下，住宿班不可能开出特别大的规模。所以，我说：“这个假期，要么住宿班取消，要么咱们就做一个极其优惠，难以置信的优惠。”老师们听完了也都很高兴，愿意在课程方面做一个让步，要么少拿点钱讲讲住宿班试试，把它推广起来大家都有钱赚，要不然索性就取消不开了。

开会结果，大部分老师都同意了。所以，我们就尝试，通过教师们在课酬方面的让步，另外住宿提供商为了尽快把我们扶持起来……因为，他现在基本上只是和一两家垄断机构合作。相应地，他的利润被压得非常低，所以，他很希望我们这些小机构尽快成事儿，他就可以和三四家大机构坐下来谈条件了。

综合了各种资源和条件之后，我们算了下成本，吓了一跳。因为我们的住宿班可以做到和走读班完全一样，走读班是一千两百八十块钱的情况下，住宿班也是一千两百八十块钱。

当时，我刚好在看关于“免费”这个概念的商业书籍。我原来有个笨笨的想法，我们走读班是一千两百八，住宿班也是一千两百八。把

住宿班这个方案推广起来，起了各种土名字——跳楼价、吐血价、离婚价、自杀价等等，想了一些这个行业里的传统的土鳖做法。就像我在西直门遇到了一个服装店，我来北京有十年了，那家商店整天对外用喇叭播着广告“因本店倒闭……”，（笑声）十年了。所以，这些做法实际做起来，第一，没什么效果；第二，只会显得你很滑稽。

我们决定不用这些。然后，我们就刚好看到很多关于免费商业理论书籍。我说：“就这样好了，住宿班一千两百八十块钱，走读班也是一千两百八十块钱，只不过，住宿班的住宿是完全免费的，这比你告诉他住宿班学费是六百多，住宿费也是六百多，效果要好得多。我们在海报上和所有相关的宣传配套上，全部用醒目的红色注明住宿是免费的。”

终于迎来了开业以后的第一个小高潮。当时，我们得意洋洋地、沾沾自喜地做着这款海报，写着“空前火热，打架报名中”。这个3D的小人是因为我找的设计师做不到我要的这种程度，也是花钱从一个希腊设计师的网站上买的，他是非独家授权的方式。

你们今天可能注意到越来越多人在使用这种3D小人了。我们在2008年起初使用他的时候，在中国还没有人用，现在已经到处都在使用了。因此也产生了一个很滑稽的效果，就是有一些门户网站，美工做一个页面专版的时候，也从这些网站上花钱买了图，因为是非独家授权的，就给他一笔使用费，一张图一般也就是一两百块钱人民币。但是，由于我们用得

比较早，所以，我经常在门户网站上，看到读者留言破口大骂，说：“这么大的网站还剽窃老罗英语培训的设计。”（笑声、掌声）

这个也是我听完了以后，感到非常骄傲的一个事情。为什么呢？并不是说我们用得早就骄傲，只是你什么时候见过一个小企业和一个大企业，同时使用一个东西的时候，大家竟然认为大企业剽窃小企业的东西，而不是小企业剽窃大企业呢？这就是人格的力量。（笑声、掌声）

我们在这个广告设计上唯一的创意，就是我们花钱买的图，就是两个抬担架的小人，躺着一个受伤的小人。我让我的美工设计了红色的听课证，强行插入受伤小人的手里。所以，在这个海报设计上，只有红色的听课证是我们美工做完了，插入受伤小人的手里，叫“空前火热，打架报名中”。因为这个注重了一点趣味性，在校园里也产生了很好的传播效应。每一次如果能够的话，尽可能让你设计的东西有一点好玩的特质，便于它的传播。

当时我们采用了“火热报名中、打架报名中”这样的说法，是因为我们创业以来，真的

迎来了第一个小高潮，所以才用了这种方式。在这个之前，我们由于从来没有火热过，所以没好意思用“火热报名”这样的方式。我们也从来不写“热线电话”。大家都知道，行业里的惯例是无论你的生意多么冷清，东西多么滞销，都会写“火热中”。就算你的客服电话一个星期才响两次，你也要写“热线电话：四零零几几几”。我们觉得这样是很丢人的，所以一直都没这么做过，直到迎来第一个小高潮。我们才如饥似渴地，把“空前火热，打架报名中”给印上去了。

这是我们创业以来收获的第一个火热，这个是合法使用权。因为之前看的时候，大家都说如果你只是想短期地骗一笔钱，就拍拍屁股走人的话，那就没什么话可讲的，怎么做都对。但如果你想把一个企业长期地做下去，做一个百年老店的话，任何时候，诚实都是最明智的选择，诚实都是最受欢迎的。考虑到这个，我们一开始在生意还冷淡的时候，从来没好意思用什么“火热报名中”这样的词。

这是我们开业前十来个月，使用最多的一款海报。这个基本上没有什么设计，只是找了

一个炸弹，这样视觉上有冲击性。配了我们这个红白黑的感觉，然后把一些基本信息印上去了，没有任何的创意，只是找一个漂亮顺眼……但是，这个炸弹我找美工做，美工做不到，只好在国外买了一个炸弹。（笑声）是花钱买回来的一个炸弹，然后做了这么一个设计。

做这个设计的时候，我们招来的那个美工小伙子上去就直接写了一个“火热报名中”。当时我感觉很窝囊，就把他叫到公司前台，我说：“你是想成心恶心我对吧？因为你来上班已经有两个多星期了，咱们这从来就没有火热过，平均每天来两个人，还有一个是问英孚学校在哪的。”（笑声、掌声）

因为我们跟著名的欧洲最大的教育品牌英孚培训在同一个楼层，出了电梯先是我们，拐过去才是他们，所以每天来的两个客户里，一个是问我们的一个是问英孚的。

我说：“在这种情况下，你怎么可以写上火热报名中呢？”然后，傻小子很不服气地说：“不都这么干吗？”我就很生气说：“别人这么干，是不是我们也就这么干？”这个傻小

子听出不是疑问句，而是反问句，所以他就没回答，低头看自己鞋。我说：“行，那我就不问你这个了。我再问你一个，既然别人都这么干，我们再这么干，管用吗？”（笑声）他愣了一下说：“这倒是真的。”（笑声）我说：“那你明白了？”他说：“明白了。”“赶紧去给我改一改。”他说：“好，没问题。”

过了两分钟，就叫我说：“罗老师，赶紧过来看看。”我跑过去一看，海报上写着“冷淡报名中”。（笑声、掌声）我当时就火了，我说：“你是成心气我吧？”（笑声）小伙子也很委屈说：“你到底要人家怎么样嘛？”（笑声、掌声）

这件事让我非常疲劳。后来，我说：“我们是要说实话，但也不要那么吓人嘛。你至少可以做到不吓人。你想一个机构，对外边说我们这冷淡销售中，冷淡报名中。这个不是对不对的问题，是吓人不吓人的问题，是吧？显得你像个精神病，有问题，出事了，这个感觉。另外，你如果看到冷淡报名中，又觉得这家出事了，你还敢报名吗？基本上不敢，被吓走了。你想我们到一个饭馆，到饭点了，一看能

坐六百张桌子，极其巨大的饭馆，就坐一桌人或者没有人，可能心里就犯嘀咕。所以，你没有必要让人知道那么冷淡，不用假装冷淡，也不用假装火热。”

然后，他就说：“那你看怎么办呢？”我就想了想。其实说实话，我也没有好的创意，所以，在初期的时候，我们只好不尴不尬地使用了这样一个海报。你可能看不清楚局部，我给你个局部放大，我就写了一个“不温不火报名中”。产生的效果还是挺好的，因为我们校园代理经常在海报栏那儿听到有几个学生说：“哎，这家挺逗的，写的不温不火报名中。”然后，就听到另一个人以资深的口气说：“噢！原来是老罗他们，怪不得呢。”（笑声、掌声）

效果还不错，但没有直接产生报名的这种效果。但是至少在口碑传播上，让人觉得这个企业跟别的不一样。而且并不是很吓人，如果你写冷淡报名中，确实很吓人。这也产生了一个说得过去的效果。这是初期没有更好创意的情况下，曾经使用的一个做法。

后边有一些我们早期做过的海报，大家可

以快速地浏览一下，都是在自己技术实力不够的情况下，尽可能采用简洁的方式，有效地传达一个信息，同时，保住了视觉冲击性和细节的精致。基本上就是这样的做法。整体上的风格一致性还是有的，在学校里贴了一年半以后，取得的效果还是不错的。就像刚才跟大家说过的一样，只要一贴出去，即使是新款的，他们也知道是我们学校的，识别性这方面至少是实现了。

但是后来，大概是从2009年的下半年开始，越来越多的国内机构开始使用这些3D小人的元件去做自己的海报设计。所以，我们现在已经被搞得很尴尬了，不想再使用这些设计了。

今年我们做了一些转型，原来使用过的这些东西，不再使用了。开始我们仍然做不出一些很理想的东西，但是，我们开始改用一些真人元素，做了一些海报，效果也是不错的。我们前面提过“N天搞定”，这款海报引起了很多争议。我们说：“六个月我们把从小学习不靠谱的摇滚乐手折磨成了一个英语老师，搞定踏实本分的上班族的你，我们简直不能更有信心

了。”（笑声）

这个海报出来以后，也引起了一些争议，说：“老罗你说N天搞定是要流氓，你六个月搞定一个英语老师难道不是耍流氓吗？”

我觉得N天和六个月是有本质差别的。不知道你是怎么算日子的，我自己当年就是英语基础很差，用了十二个月到十五个月的时间做了GRE老师。这是在商业英语培训领域里面，最难的一门课程，我也只不过用了十二三个月。我们这个六个月的老师，现在教的是新概念的第一册，基本上是从零学起的，完全没有问题。

这是我们今年开始使用的，用活人，或者是用其他的真实照片做成的海报设计。大家可以看一下。我们今年使过的海报中另一个挨骂的……这个其实跟政治没关系，但是被扯到政治上去了。当时是把去年的一块钱方案进行了翻版，然后为了具有某种话题性就找了一些一块钱的东西。我们这个海报贴出去不久，玉米就一块钱买不到了。（笑声、掌声）所以，我们成了替罪羊，经常会挨骂。大蒜应该还能买到一个，三个鸡蛋肯定是买不到了。我们差点

成了“五毛党”。（笑声）菜包子一块钱还是能买到的，我试过了。有人说：“你到哪能一块钱买两节电池？”一听这些人就是只用南孚和金霸王的。你们可能不知道那些金五星、小百货的批发市场上，一块钱绝对能买到两节电池。我可以负责地告诉你，到现在还能买到。

这个东西很重要，为什么呢？如果你是教育培训机构，你设计了一款海报，就一个避孕套。首先，我要解答这个问题。有些人说：“你从哪一块钱能买到避孕套？”一听就是只用杜蕾斯的中产阶级，（笑声）路边扔一块钱硬币出一个的，什么男子汉的那种牌子，一块钱是可以买到的，我年轻的时候也是穷过的！（笑声）

现在，我也不富裕，只是个小中产。我年轻时候就买过很多一块钱的，现在我去那儿看还是扔一块钱就会给你一个，为了做市场调查我还扔了一块钱硬币。（笑声）

我们把这八款海报贴到了网站上去以后，被学生传来传去，在校内网被传来传去最多的就是这个。但是，如果你只设计一个避孕套，把它放上去，效果好不好？传播效果没有问

题。但是大家会觉得你这个机构太不正经了，你搞教育的整天拿避孕套说什么事儿呢。

所以，一定要弄八个东西，全是日用品，有吃的，有用的，（笑声、掌声）使得这八个最具传播性的东西有了合法的身份，有了合理性。因为我们把八个日常的吃的、用的放在一块的时候，没人觉得你的心思全在那个上。

（笑声）但是，如果你作为一个教育机构只弄一个避孕套放在那儿，可能传播效应就会带来负面的影响。所以我们每一次去做这些东西的时候充分考虑到了传播性，从营销的角度，或者是传播的角度。

考虑这些的同时仍然要记住，你不能走我大姐那样的路线。当年，我们十大网络红人，我是老七，（笑声）你们也知道芙蓉那种是老大。走这个路线的话，至少对我们这个行业不是很合适的做法。

广告设计的这个，也吹得差不多了。其实，也没什么特别了不起的事。设计只不过花了一点心思，使得我们在一个普遍平庸和没有创意的行业里显得非常与众不同。但是，我作为一个外行，以有限的能力去做这些的时候，

真是把每个细节都抠到我能抠的极致。这得益于我的性格和我年轻的时候看过的一本书。我在这也想推荐大家看一看。可能现在的人都不知道这个企业的领袖，安德鲁·格鲁夫大家知道吧？英特尔公司的前总裁。他是一个难民，跟着父母流浪到美国去，后来创立了自己的机构。他写过一本书很著名，名字叫《只有偏执狂才能生存》。我很喜欢这句话，在高度竞争、高度完善的这样一个行业里，只有偏执狂才能生存。我们经常见一些成功的企业领袖，他做得稀里糊涂，但是就把事儿做成了。这种情况除了运气的成分，还有一个比较合理的解释，就是这通常不是一个充分竞争的、高度发达的行业。如果是高度发达、充分竞争的行业，那基本上只有偏执狂才能生存。

我们教育培训行业目前其实还算不上。大家说：“中国民营英语教育培训行业白热化，你这么晚才进来有个屁用，是不是有点晚了？”其实在这个行业里竞争白热化，是那些只做营销不做产品的企业，做产品的企业竞争并不白热化。说实话，在中国我们做英语培训行业只有一家竞争对手，这就很好做，如果有

两三家巨头都跟你是直接竞争的关系，基本上新人就没机会了。就从这意义上，我对做这个事情，还是有信心的。

我们除了平面设计方面被迫学了一点新的东西以外，其他方面倒是开始之前就有储备的。比如说，我一直想做电视或电影的这种广告设计。2003-2004年的时候，我在北京电影学院上过一年导演系的进修班。当时我的目的是“拯救中国电影”，（笑声）但是后来我还没来得及拯救，中国电影就已经活起来了。现在单从商业上来讲，中国电影是很成功的了，越来越多的生意人投资到这个行业里来了。我们当年去学的时候中国电影商业上还比较惨淡，艺术上就那么几个大腕儿。

当时我跟我的学生叫嚣，说：“我要拯救中国电影。”闹到了今天一直没有做成。其实，最主要的一个原因是钱，电影这个行业比较讨厌，不像写书，你关起门来拿个笔就行了，现在有个键盘就可以了。做电影这个行业，如果是能播出的专业制作级别的，至少要三五百万，这是最低最低的要求了。

我一直以来就是，我出去吹牛行，跟朋友

瞎扯行。你让我坐在一个财主的面前，道貌岸然地把他兜里的钱弄出来去给我拍个电影或者干点别的什么，这些东西我就特别不擅长，每次说实话的时候我都会浑身出汗。所以，一直以来，就没有忽悠到别人的钱去拍电影。

但我那时候也没有自己创业的念头。现在我做了生意，我觉得很好，如果没有什么意外的话……我们现在招生基本上是一年1.2-1.3倍这样的增长速度，所谓的几何级数的增长。所以，给我个三五年的话，可能我自己拿出几百万拍个电影，也不是什么问题了。到时候的话，它的快乐是显而易见的。我们去拍个电影，你首先得要骗钱、看脸色，这已经很痛苦了。接下来还取决于一些神秘的老头、老太太……广电那儿有一群神秘的老头、老太太，决定了十三亿中国人能看哪部电影不能看哪部电影。（笑声）像我的偶像宁浩老师，拍了新电影，就因为他们说：“不能看。”于是我们就不能看了。那为什么受限制于他们呢？还是一个钱的问题。制度性的改善不能实现的时候，如果你个人能力增强了，有可能解决这个问题。

我当时就想，我一旦开了公司，有了五百万，我自己去砸，然后拍一个电影，不要回报，不过审查。我自己写一个剧本，不送审，直接拍，拍完了也不用审，不在国内播，用不着……我有钱是吧？（笑声、掌声）能发行，就到海外去发行，中文电影在海外发行肯定是小市场，在国内最大的一块市场就丢了。

大家都低三下四地去看那些人的脸色，就是为了争取在国内能放。但是，我们不想在国内放，我们全部制作成光盘，满世界免费发放。（笑声、掌声）就像我的偶像老师艾未未做的那样，他做了好多盘，免费发放，你这个很难抓他的。首先说他盗版光盘都是不准确的，版权是我的，怎么是盗版？（笑声）第二，你说我非法制作光盘卖钱，我是白送的。（笑声）如果你拍得足够好，中国的文艺青年人手一张碟，那它的影响力，远比院线播放要大得多，至少我自己是这么认为的。所以，我现在对制作电影一直还是有热情的，我的剧本也一直在推敲着。

做了商业培训机构以后，刚开始我有一个幼稚的想法，就是可以拍一些好的创意广告宣

传片拿到网站上播放，或者是拿到电视台去播放。实际操作完了才知道这些全是烧钱的活儿，在电视台播放广告一秒钟要给多少多少钱。然后在网站上，如果是那种流量特别大的，也是按点击量收费的，特别特别的昂贵。所以，中小企业基本没有在电视台打广告的，大家打不起。

所以，空有一身本事，就一直浪费掉了，反倒在一个完全陌生的平面设计的领域里挣扎折磨了一年半的时间。结果今年春天，莫名其妙就来了一个机会，就是“迷笛音乐节”。这个学校的校长张帆跟我有一个共同的好朋友，我们俩本来不认识。他介绍我们认识后，我作为“迷笛音乐节”的老粉丝，提出愿意在他今年春天“迷笛音乐节”开始之前，在我们的网站上给他做一个免费推广广告，给他们打了一个多月的广告。后来张帆校长找我吃饭，就提出“迷笛音乐节”现场上会有很多人，很多年轻人，多的时候就有八到十万人会去看。片场有大屏幕，在两个乐队演出的间隙里，会滚动播放一些商业广告。他说很愿意替我们免费播放一些广告，如果我们愿意的话可以制作

一个四十秒到一分钟的宣传片拿去给他们播放。

我们当时听了以后，感到非常的高兴，难得的机会，终于能拍点什么东西一口气给十万个年轻人灌输一下。然后扩大我们的知名度，让他们知道有这么一个企业。但回来商讨以后发现，这虽然是一个难得的机会，但本质上是一个非常尴尬的事情。有些朋友可能没有去过“迷笛音乐节”，大家可以看下，通常是什么样的局面。

可以说是很高兴的一群年轻人，是一个非常好的节日。走近看呢，通常是这样（另类）打扮的（笑声）一群年轻人。当然，我并不是说这有什么不好，他们是赶上了一个好时代。如果我年轻的时候赶上现在这个时代，十八九岁也会打扮成这个样子，我不觉得这个有任何的不好，但是，请允许我认为他们看起来实在不像想学习的样子。

那这里边就有一个尴尬，（笑声、掌声）你是搞教育培训的，现在的问题就是你对着这么一群年轻人打广告，这个广告效果不是好坏的问题，是傻不傻的问题。（笑声）这个愚

蠢程度直逼……好比说跑到一个世界老年妇女大会上打卫生巾广告，对着一群绝经的妇女，告诉她你的防侧漏技术多么先进。（掌声、笑声）

我们回来讨论了几次以后，觉得非常尴尬。我们作为教育机构却对着这么一群年轻人打这样的广告，最终可能当选“年度最愚蠢企业”。所以，经过深思熟虑，决定放弃这个宝贵的机会。但是中间介绍的这个朋友很不甘心，给了我很多个人感情上的压力。他就说：“你看，我好不容易给你找了一个这么好的机会，你怎么就想不出一个好主意呢？我就不信你想不出来，说你能，你能，看好你哟。”（笑声）类似这种，给了我很大的压力。

在这种个人情感的压力之下，我被迫整天加班，在那儿绞尽脑汁熬夜去想。要解决三个不可能的问题，完成三个不可能的使命：第一，这广告要看起来不傻。这个已经很难做到了，作为教育培训机构跑到摇滚音乐节上对着这样的一群年轻人，打一个教育培训的广告，要做到不傻，已经几乎不可能了。同时，还要

做到跟现场活动自身有一个契合，这个很重要。一般去这样的地方打广告的都是年轻人的潮流品牌，生产乐器、音响设备或是卖唱片的去这种地方，是跟活动本身有一个契合。如果你是生产锅碗瓢盆的，尽管这些人也肯定使用锅碗瓢盆，但你去打广告，这就是非常模糊的一个定位，甚至是愚蠢的。所以，第一要做到不傻。第二要跟活动有一个契合。如果竟然能够完成这两个使命，我们不免奢望，还有第三个，就是能不能让这么一群年轻人，看了你的教育培训机构的广告之后产生某种共鸣，竟然产生了学英语的兴趣。如果能做到，就是一个完美的获奖都不过分的广告。

我在家里苦思冥想了大概一个多星期的时间，最后终于想出了一个点子，把这个广告完成了。下面就给大家播放一下，（笑声、掌声）看一下一分钱都没有花的一个广告——基本上一分钱都没有花，只是想到了一个点子，然后跟我们的许岑老师，我们两个晚上剪吧剪吧，就弄出来一个。现在为止，我再啰唆一遍。第一，它看起来不傻。第二，跟活动本身有一个契合。第三，竟然……让这么一群年轻

人，对学英语产生了一点点兴趣，以至于给我们打电话来了。大家可以看一下这个广告是怎么完成的。

（视频：广告）

饿？%FUCKING喔！

给的？*！@%FUCKER

FUCK药！拉吐\$%^*赖吐西%@*！

FUCKED★%*FUCK恼赖吃\$^?

假使特FUCKING\$%够^???

……

听了三千张摇滚唱片，

除了“FUCK”什么也没听懂？

到这里来试试吧

老罗英语培训

（笑声、掌声）我们的灯光师傅很不专业，这时候，你应该把我的脸照得特别亮。

（笑声、掌声）自信的力量。你第一遍看，相信你们已经完全看懂了它传递的信息和想干吗了。但是这还不够，一个完美的广告，每一个细节都是无懈可击的，只有偏执狂才能生存！

（笑声、掌声）声画同步是毫秒级的，每一个

细节都是完美和无懈可击的。想出创意……从想到到完成只用了两个小时，然后用了两个通宵把声画同步和所有相关的，以及整个的节奏感全部考虑……这是用了六首摇滚歌曲里的局部给拼出来的，但是整个节奏感和我们声画同步，以及你看到的那些貌似无意义的字，其实全是跟音节接近和吻合的，才能准确传递这个信息。

好，大家再看一遍。可以把大灯关了，还有就是……他们一会鼓掌，马上开大灯。（笑声、掌声）

（重复播放视频：广告）

（笑声、掌声）

我们当时拍了这个广告之后，由于极度的不自信……其实我经常不自信的。你看，像今天晚上的这个活动，我们就由于不自信，选择了只有九百八十人的海淀剧院，我们担心万一坐不满发动亲朋好友过来凑数，多傻啊。所以，我们就精心挑选了一个能够实现七百寸投影，同时又是人数尽可能少的九百八十人的海淀剧院，但是没有想到只用了十几个小时，我

们把所有的票都卖光了……唉，我恨死我了。
(笑声、掌声)

当时，我们完成了这个广告，由于不自信，就发了一个帖子在校内和优酷上，标题是“可能是史上最酷的英语培训学校广告”——怯生生地发出了这样的标题。可想而知，引起了群众的极大愤慨，他们纷纷留言，破口大骂，说：“赶紧把‘可能是’去掉！”(笑声、掌声)在这种强大的、不可阻挡的民意面前，我们可耻地屈服了。然后，我们再转贴到所有视频网站上的时候都去掉了“可能是”三个字，直接就用了“史上最酷的英语培训学校广告”，这就是民意的力量。(笑声)

稍后不久，又有人给我们提出了新的建议，说：“你这个其实应该去看一些本质的东西，比一些表象的东西可能更重要。”为此，我们董事会很惶恐地开了几次会，我们到底是不是史上最酷的英语培训学校？最后大家认为群众的眼睛是雪亮的。(笑声)

当然，这个并没有什么可值得骄傲的地方，因为英语培训学校本身是很土鳖的。你们刚才也看到了，非常土鳖的这么一个行业。在

这么土的一个行业里，想做得酷一点并不是很难。所以，我们为此进行了仔细的研讨，就考虑我们为什么是史上最酷的。我们找到了一些没有那么酷、挺质朴的一些东西，最终证实了我们是行业里最酷的机构。

使得我们成为行业里最酷的，其实都是一些庸俗的东西。首先我们的教师拿到行业里最高的薪酬。同时我们奇迹般地不缺理想主义，这个很重要的。因为你去给别人打工，你图什么呢？要么就是钱，要么就是有一个奔头。一般说来给你个奔头的企业，他不会给你钱；给你钱的企业，懒得给你奔头。但是由于某种原因，我们这两种都不缺。对于从业人员来讲，显然是一个很爽的选择。除了对教师，还有一些最基本的员工，就是我们这里的员工，他们也觉得我们这个机构确实是比较酷的国内的这么一个小破机构。这里边有很多原因。

我接下来要讲的没有像刚才那种摇滚乐啊，唱片啊，酷酷的或者是很好玩的那些东西。都是一些很朴素的东西，但这些东西使得我们成了行业里最酷的机构。都是一些非常朴素的东西，在正常的国家社会里，正常的企业

都应该做到的东西。但是，在我们国家，由于某种原因，几乎没有做到的。大家可以看一下，这些庸俗的东西，比如说加班费。我不知道你们当中有多少人是在国内企业里上过班的。基本上，中小企业是没有加班费的，包括上市的网站。你们四大门户今天都来了是吧？据我所知，你们当中有两大门户加班费按照法律肯定是给的，尤其是海外上市企业肯定是给的。但是给的方式是自己填一个申请单，见四个领导，盖五个戳。把领加班费设计成一个屈辱性的过程，所以我听到这几个网站的朋友告诉我说：“新人来了以后第一个月受到了这个洗礼，宁可去死也不会再去领那个加班费了，太丢人了。”就是这个样子。

这些朴素的东西大部分企业做不到。所以，我们用一些很庸俗的东西使得我们成为一个比较酷的国内的小企业。按照法律都应该办五险一金。但在国内的中小机构里，我没见过给办的。我们这里的员工都有五险一金。带薪年假，那不是大企业才会提供的东西吗？实际上，我给我的员工开会的时候经常说：“你看，咱们这除了不大，什么都是大的。”（笑

声、掌声)我们在公司里所有的标准都是按大企业的标准,但是,我们不大是吧?(笑声)

那既然这个结果是那么荒谬的,我相信它会在未来的某一个时刻发生变化。接下来还有一些东西,也都是很庸俗的东西,大家不要抱什么期待。在我们最吃力的时候,亏损最严重的年份,也给员工发了年终双薪。

还有就是经常被我们员工津津乐道的一个事情,我以前没有意识到它的重要性。我们公司办公用的,无论是Windows,还是苹果操作系统,所有的办公软件全都是正版的。(掌声)这些本来是最基本的东西,在中国这样一个神奇的国度,都没有,使得我们……叫什么……竖子成名,是吧?我们公司的员工来了,经常上班一两个星期就突然来找我,很激动地说:“老罗,我今年二十八岁了。”(笑声)我说:“行了,回去干活吧。”“你知道我说的什么意思?”我说:“你不就是想说你都二十八岁了,没摸过正版的Windows和Office吗?”他说:“你怎么知道?”我说:“因为前几个员工都说过了,赶紧干活去。”

本来都是一些非常基本的东西,但是,由

于某种原因大家都做不到。比如说以前朱镕基到中财还是哪儿……对财会专业的学生作出了非常简单的要求，说：“不做假账。”在这样的学校毕业的中国学生，在过去的多年里，一直在国内的中小企业混的一个会计，来到我们公司以后，特别惊讶地发现，我们竟然只需要做一套账。这些最基本的东西大家都做不到，所以，我这辈子经常被人家夸的时候，同时又产生一些非常矛盾的心理。就好像我去年巡回演讲的时候提到过的，我办了一个牛博网，大家都说：“老罗你真勇敢，你是不是经常被叫去‘喝茶’？”其实我还没喝过茶呢。

我从来都不觉得我有多么勇敢，我只是有一点点勇敢。在普遍怂货的局面下，你就显得非常勇敢了。就好像你生理上只是正常的，但是在一群阳痿面前，你就是一个猛男。（笑声、掌声）我做企业时候的感想，也是差不多的。就是我们没有做出什么特别优秀、特别牛的东西。但是，我们做到了一些特别基本的东西，于是就卓尔不群了，就是这个样子。

年轻的时候看过，或者听说过这样一本书（马克思《资本论》）吧。我相信中国人没几

个看过这本书，里面有中国的老百姓包括文盲都耳熟能详的一句话叫做“资本来到世间，从头到脚，每一个毛孔，都滴着血和肮脏的东西”。我们中国人都听说过这句话，我想这就解释了，为什么2008年我尝试做一个商业培训机构的时候，那么多自称是粉丝的人给我来短信、来电话什么的，给我的网站留言，破口大骂表示失望、绝望的，还有说“你变了”的，只不过他没有买到枪。（笑声）

我们都相信积累财富是有原罪的，我们都要双手肮脏地搂到足够的钱，然后在黑社会洗白白，转身成为一个在社会上受尊敬的人士。这可能解释了为什么我在2008年的时候受到了那么多的辱骂。直到今天都是一样的，因为忙公司的事情，牛博网又打理得不够，很多牛博网的读者，都在那破口大骂，说：“你现在钻到钱孔里了，什么都不管了。”类似这样的事情。

我在2008年创业的时候，《新京报》派了一个美女记者过来采访，好像原来是要发一个豆腐块的，可能带着某种猎奇的心理，比如说什么“芙蓉姐姐的七弟弟办了一个教育机构”。

（笑声）这个虽然不是什么大新闻，但至少可以当成一个花边新闻。当时，我就跟那个记者吹了四个小时的牛，前两个小时我还有点拘谨，因为办公室的同事都在嘛，不隔音。我在那吹牛的时候，你们可以理解，因为他们至少已经听过四百遍了。就好像，如果我吹牛的时候，我老婆在我边上，我就吹不起来了，因为她已经听过一千多遍了。那天，前两个小时员工在，我吹得有点拘谨，两个小时后，我们员工都下班了，后两个小时，我就甩开膀子完全翱翔。（笑声、掌声）

给她吹了两个小时我办企业的理念，听得她眼眶里面全是一些晶莹的小东西，最后，我也受到了感动。你知道那种情境会把你自己带进去，你本来想感动别人，最后你傻了吧唧地也被别人感动起来了。

当时，我就跟那个美女记者撻了一句狠话，我说：“我们的机构来到世间，从头到脚，每一个毛孔都没有一滴血和肮脏的东西。”（笑声、掌声）

接下来的结果就是，这篇报道成了整整两个整版的文章。因此带来了一些好玩的事情。

我在培训行业里面的一些老大哥给我打电话说：“小罗，我不知道谁给你投资的，但你财产真雄厚。（笑声、掌声）在《新京报》这样的报纸上，发整整两大版的软文，你多有钱呀。你说你花了多少钱？”我说：“我没花钱，就给她讲了一些我的想法，她就觉得说得挺好，就发了两整版。”然后，他说：“小罗，你这样不好，真的，我们都是一个圈里的，你跟我没必要这样，真的，你伤了大哥的心了。”（笑声、掌声）

我当时一个劲地告诉他，这不是花钱买的软文，但是，他死活不信。还说到了一些……说我伤了他的感情。考虑到这个，最后我只好可耻地屈服了，我说：“那你们以前花了多少钱？”他给我说了一个数字。我说差不多吧。然后，他受伤的感情马上得到了安慰，说：“这就对了嘛！”（笑声、掌声）

我一直在警惕一个事情就是：我真的没有觉得做得有多高尚。但别人真的太差了，我的自大是这帮兔崽子自小导致的。我们本来就不用自大、自小，自中就好了。但是，一群人围着你献媚般地自小，逼得你就膨胀起来了。

（笑声）

好，今天演讲到最后一个主题：怎样在难以坚持的时候坚持下去？

其实，我笑眯眯地给你们讲的这些东西背后都是血泪。你跟一个低级机构去抢一个“团陪”的单子。一家官方背景的机构，招来八十多个学生，收到昂贵的学费，然后负责整个一条龙给送出去。培训过程中他们的老师是一摊狗屎，完全上不了课，所以，需要找我们这种培训机构给它提供团陪服务。我们跟另一家团陪机构正面竞争的时候，他问我们能做到哪些，不能做到哪些。我们就告诉他，能做到哪些，不能做到哪些。我们的竞争对手给的是，他们能做到哪些，没有他们不能做到的是哪些。这个官办机构的弱智决策人，他更愿意接受这样的信息。我们为了这些貌似很弱小的东西去坚持，损失了很多的单子。

我自认为，我是一个内心比较强大的人，很少有人能打击我，让我真正受到伤害。实际上，男人也是有生理周期的，我不知道你们有没有同感。我大概两三个月就有一次，每次两三天，心理、生理上哪儿哪儿都不舒服。特别

沮丧、特别绝望的低潮期，我相信抑郁症的人就是我那几天的状态。那么，我如果事情办得不顺利，又赶上那几天周期的话，有时候也会有点扛不住的感觉。我们需要有一些东西帮助我们技术性地，把一些明知道正确的东西坚持下去。

讲一下我的体验，相信对年轻人有一些帮助。有时候，我们为了坚持一个正确的东西，要如饥似渴地找来一些东西帮助自己支撑下去，有时甚至是幻觉都可以。比如说2008年创业，到了冬天很难受的时候，我就看了这么一个海报（无敌浩克），然后，我就找到了一些幻觉（无敌浩）。（笑声、掌声）有些人可能没有看清，再来一遍。（笑声）这个幻觉一旦产生，再看看这个海报你还能挺一年。真的，你还能挺一年，你决定堕落做一个流氓之前，你还能挺至少一年。哎呀，看着就高兴。（笑声、掌声）有的时候，就找一些精神鸦片帮助自己支撑下去吧。

“在理想集团和利益集团的斗争中，最终，总是以理想集团获胜而告终的”这句话，我一直没找到作者是谁，但是我真的非常喜

欢，这两年给我精神上的巨大安慰。你每次扛不住的时候，看一看这句话，又能帮你挺个半年。这些精神鸦片，真的非常重要，至少对我个人是非常重要的。有时候有一些科学而理性的东西，也能帮助我们支撑下去。吉姆·柯林斯在他著名的商业书籍《基业长青》中讲“为正确的核心价值观和使命感所驱使的人，所赚的钱比纯粹以赚钱为目的的人赚的钱更多”，这是调查了世界一百多个大型企业以后，通过一些分析得出的数据和结论。我希望那些正在赚钱的人，还没想好是赚干净钱，还是耍个流氓一个月多赚五十万的人，犹豫徘徊的时候多看看这样的话。

这些全都不管用的时候呢，我们也可以找一些什么东西，就是……比如说：当这些东西全都扛不住了，就到了我低得不能再低的低潮期，我决定不干了。这样的時候呢，我就会找我最崇敬的人的演讲，也会给我非常好的帮助。

（视频：老罗的演讲）

每一个生命来到世间，都注定改变世界，别无选择。要么变得好一点，要么变得坏一点。你如果走进社会为了生存，为了什么不要脸的理由，变成了一个恶心的成年人社会

中的一员，那你就把这个社会变得恶心了一点点。如果你一生刚正不阿（ā）……不阿（ē），不重要是吧。如果你一生耿直，没有做任何恶心的事情，没做对别人有害的事情，一辈子拼了老命勉强把自己身边的几个人照顾好了，老婆孩子老娘照顾好了，没有成名没有发财，没有成就伟大的事业，然后一生正直，到了七八十岁梗着脖子去世，你这一生是不是没有改变世界？你还是改变世界了，你把这个世界变得美好了一点点，因为世界上又多了一个好人。听懂了吧！

真的很管用是吧？真的很管用。希望对你们也管用。当然，可能因为有一些今天到场的的朋友已经不年轻了吧。所以，看这些东西已经不再那么容易感动了。你们可耻地成熟了。

（笑声）

2008年5月，我决定做这个公司的时候，我的一些朋友帮我介绍了一些有可能投资的公司，包括当时濒临倒闭，即将败走麦城的叫什么贝塔斯曼。这些公司都找我谈过，我通过跟他们的交流才知道你办一个企业，竟然还要很土地写一个企业的使命和愿景。你们听说过这个吗？我从来不知道，任何一个企业要去拿一笔钱，你写的那个计划书里一定要包括一个土土的，像小学生作文似的东西，写企业的使命和愿景。我从来没有想过这些虚头巴脑的东西。他当时问到了，然后，我就在那愣了半

天。他说：“那你总有一点使命和愿景吧？”后来逼得我没有办法，我想了半天，说：“那我能不能把这个填上？”当时，已经有了一个材料了。他说：“可以。”我当时就写了这么一句话，我说：“通过干干净净地赚钱让人相信干干净净地赚钱是可能的。”然后，他那个明显觉得这话“好幼稚”的表情，给我造成了很大的伤害。那我们现在做了两年左右，居然还没有发财，但每天起来鼻子里都已经闻到钱的味儿了。我们基本上一年要翻一倍左右，我有的时候会被我们的前景吓醒，你知道吗？就是，我不知道我会把这个机构做得有多大，尽管可能做得特别特别大并不是我唯一的追求。

我一个书呆子出来做了两年的商业培训机构，已经基本上在这方面建立了自信，证明我原来那些想法是行得通的。所以，如果我们要融资上市的话，我会把愿景写得再啰唆一些：“通过实现理想让人相信实现理想是可能的，通过改变世界让人相信改变世界是可能的”，最后一条才是关键：“即使是在中国”。

（笑声、掌声）

有的时候，你们可以在人群里找到一个一

脸猥琐笑容的胖校长是吧，找到了吗？这个。中国改革开放三十年涌现了大批优秀的企业和企业家，这些人发了财，赚了钱，肥得流油。但我们在中国很少有听说老百姓普遍尊重的企业和企业家。有人把这个简单地归咎于中国人的仇富心理，我觉得没有那么简单。就是最没出息的那种，胡乱仇富的穷光蛋，我也没见过仇视姚明这样的亿万富翁的。我们只有认定一个人的钱，是赚得不干净或可能赚得不干净的时候，才会产生这种仇视的心理。我还没见过哪个有仇富心理的人是仇视姚明这样的，因为，我们基本上可以肯定他赚的钱比较干净。所以，改革开放三十年，我们国家今天这个国富民穷的局面下，仇富的心理有它的合理性。同时，也有官商勾结的人，或者是早早就放弃了理想变得非常恶心的生意人。

这里有一个复杂的原因，但是我想问大家就是，从全世界范围看，这个世界上有没有公司发了财赚了钱，肥得流油，同时又受到人民的尊敬和喜爱，有没有啊？有没有这样的企业？当然有很多，我们这代人可能比较熟悉和喜爱这样的企业。

有个在全球范围内都取得商业上的成功，非常了不起的机构，甚至把不作恶都写到了自己宗旨里，它来到一个神奇的国度，由于没有采用神奇的方式，不像什么度那样采用神奇的方式，（笑声、掌声）尝试以不神奇的方式在一个神奇的土地上挣扎，甚至做一些妥协和让步，尝试一些调整和转型。它还是失败了，现在，被迫跑到香港去了，但我不觉得这是谷歌的失败。我觉得这是我们国家和时代的耻辱。

（掌声）我身边的很多“反动派”朋友好像对现状总是很悲观。比如说牛博网被关掉的时间，他们就很悲观，然后还得我去安慰他们。（笑声）经常我陪着他们喝酒喝到了十二点，最后都忘了谁是第一受害人。（笑声）就是这样，我觉得谷歌迟早会回来，那时候国家应该已经变得不神奇了。然后，它回来跟已经不再神奇的这个度、那个度，展开正面的竞争，各自赢得自己的市场和份额。

我希望在这之前，也许我们能有一个民族企业，能够发发财，赚到钱，肥得流油，同时受到人民的尊敬。如果没有什么意外的话，我梦里看到那个企业的logo是这个样子的——老

罗英语培训。（笑声、掌声）

强烈建议你们也出来试试。在商业机构里，仍然想坚持你的理想主义，比做一个教师，比做一个文人，比做一个艺术家，要难一万倍。你做你那些的时候，理想主义简直是配套的，但是，在我们这个领域里呢，真的非常困难。

我可能有点失态了，这样不好，应该把它搞得轻松愉快的。（掌声）好，昨天晚上我又犯傻，这个我要向我的同事许岑老师道歉。其实，我们有一个比较完整的演讲方案，无论是PPT还是文稿，都已经比较成熟了，因为，今年这一轮演讲的内容在全国的高校已经讲了七八十场了，基本上不用再准备。但是昨天晚上，我一想到明天要享受一个七百寸的剧场屏幕和至少两百个亲朋好友的捧场，面对着这些亲人吹牛，我就想把它做得更好一些。这样的结果就是，我从昨天晚上七点开始，到现在一分钟也没合过眼。我把我们PPT里要用到的（掌声）一百二十个slides修改了七十多个，这个其实是一个自杀的行为，因为时间真的太短了。所以，我刚才上台之前，担心我这个喘

气不够用，又担心我这个精神头上不来。最终，还是很好的，可能跟你们有关系吧。（笑声、掌声）

明年，我一定要找一个两千人身上的场地，大家再高兴一下。（掌声）现在我想下去喝口水，然后，请我们的许岑老师，上来给大家唱一首歌曲。（掌声）许岑老师唱完了歌以后，我上来再跟大家说几句真正触及心灵的话。（笑声、掌声）

（许岑上台）

Good evening, ladies and gentlemen.大家晚上好，我叫许岑，非常感谢老罗给我这个机会，能在今晚借着这个场合为大家演唱。那么，在演唱之前，我想跟大家说一些话。实际上，我跟罗老师已经认识八年了。2002年的时候，我在北京电影学院读书，老罗到北京电影学院做讲座，后来我们成为了非常好的朋友。主要原因是那个时候，我们都有一个共同的梦想，就是要拍电影。然后，我们接下来经常碰面，把拍电影这个事儿做得非常的细致。我们不但把这个剧本完成了，而且把分镜头都分好了，然后谈论了一年多的时间，后来发现这个电影拍不成。然后，罗老师就回到了这个所谓的教书的岗位上，我毕业之后，就选择了到英国继续学习电影。我在英国学完两年电影回到国内之后，开始参加工作。我当然希望能在电影界发展。

2008年5月的时候老罗给我打了一个电话，他在电话里面跟我说：“许岑，我自己成立了一个英语培训机构，你愿不

愿意过来教书？”我说：“你过去让我教电影吗？”他说：“不是，教英文。”我说：“我不想教英文，我想拍电影。”他说：“你找到钱了吗？”我说：“我没找到钱，我继续找，我不想教英文。”他说：“你这就傻了。你想啊，这个学校要是挣了钱的话，拍电影这事不是轻而易举吗？”我当时觉得这个话有些道理，就在2008年5月的时候，来到这个机构开始教书。

在接下来一年的时间里，我教了一年的雅思课程。然后，我就发现这一年多的时间过去了之后，没有人提拍电影这件事情。我今天晚上回去好好想一想，现在先为大家演唱。OK！Thank you！

（唱歌）

歌唱得还行，就是话太多了，（笑声）回去再聊。就剩结尾的几句话了。关于场地，刚才已经跟大家说过了，因为今年不自信，找了一个九百多人的场地，证明是严重失策了。所以，明年会找一个两三千人的场地。然后，跟今年一样我们会把门票收入捐掉。明年可能门票定得高一些，要不然太不自信了。今年定成了三十块送本书，明年定成五十块不送书，爱来不来。反正这个钱，最终都是要捐的嘛，今年也是捐的，做慈善的，我们实际上是把钱捐给了……事先也打过招呼了，捐给了梁晓燕主持的“西部阳光基金会”。如果没有什么意外的话，明年可能我也会办一个“罗胖子基金”，我

已经等不了了。（笑声、掌声）

原来我准备发了财，再去办一个慈善机构，但是，我现在已经等不了了。因为我看到我身边有很多比我穷的人，也开始做慈善，我感觉被羞辱了。所以，明年如果没有什么意外的话，过了春节以后，我们就开始启动做慈善机构的计划，更何况我们的赢利简直是数着日子增加的。所以，我们也应该早点做这方面的准备，不要等到关键的时候再说。

第二个是，我特别想感谢一些朋友，我知道他们真是跟我够意思才来，因为陈晓卿老师一直在打瞌睡。（笑声）所以，我相信这些人就是满脸的无奈忍到了现在，这是朋友中的朋友，我向你们表示我的敬意。

然后，我在这郑重发誓，明年绝对不再邀请你们了。（笑声）明年我会尽可能用我所有的手段，让你们知道有这么一档子事。你要来你找我，我不找你，这是我想对朋友们说的。因为如果你真的来了，在那睡两个小时，我真的很内疚，真的心疼你，知道吧？（笑声）你可能不相信。然后，关于我老娘，我想说一句：我在这个地球上跟她在一起生活了三十八

年，除了我们有血缘上的关系以外，其实，是完全来自两个星球的人。她不知道我在干吗，她也不理解我在干吗，她甚至不同意我做的任何事。但是因为一些动物的本能，我们相亲相爱在这个世界上生活了三十八年。我今天本不想把老娘搬出来，把这个结尾弄得很煽情。但是去年，周云蓬老师上“鲁豫有约”的时候，回来写了一篇文章还是接受访谈——我忘记了——当时他提到了，就是像我们这些小城镇出来的人，在大城市做一点什么事情，一旦引起一定的关注，在家乡的那种贫困地区或者小地方的父母们，他们会把这些事情无限放大，并且认为是自己的骄傲。

考虑到能让自己的老爹老娘这么开心，当时周云蓬老师说了孝心感动天地的一句话，他说：“只要能让老娘高兴，就算让我上春晚我都在所不惜。”（笑声、掌声）这个是我对孝顺能理解的极限。所以考虑到这个，我母亲刚好来北京的时候我就问了一下，我说：“你是不是愿意去那看一下，有那么一千人对着我挺高兴还鼓掌，还欢呼什么的。”她说：“当然愿意。”就像是老首长去安慰一个烈士的母亲，

都会说：“老妈妈，感谢你为人民生了个好儿子。”现在为人民生了一个好儿子的老太太就在三楼的包厢上，希望大家可以向她老人家……（笑声、掌声）

好，谢谢大家，谢谢，谢谢，你们真的很给面子，非常感谢，非常感谢，这事其实办得挺春晚的。最后，我也想借这个机会……因为平时在公司，我不擅长跟员工们表达感情，也想借着这个机会骚骚地，呵呵，骚货的骚，骚骚地给我的员工们讲一句话：过去的两年里，你们忍受了我的坏脾气，还忍受了我的不靠谱。在我不务正业，把公司的事全交给你们，自己傻不拉叽地去给曾轶可录了一个多星期唱片的时候，你们竟然没有把傻子两字写在脸上，这是对我极大的体贴——我知道你们背后是这么说我的。（笑声、掌声）但是，我不知道是因为感情还是职业上的需求，你们没有给我看这个脸子，让我感觉在你们面前自己是个傻瓜，尽管我认为这事办得蠢。在这也向你们表示感谢。

最后，我想跟媒体的朋友说一句：我们搞类似的活动，无论是出于商业目的，还是慈善

目的，我们由衷地、极度地渴望媒体能够来。这对我们的事业和影响力都是必需的。但是，由于我们相信的一些东西，所以，我们不能按照中国惯例给你们发红包，甚至车马费都不能，这是一个原则性问题。今天仍然有十多家媒体，在我们无理地表示没有车马费和红包的情况下，依然来到了我们的现场。向你们致敬。尽管没有来的那些人，很多并不是因为红包还有车马费没来。（笑声）如果把所有没来的归因于没有红包和车马费所以没来，那就是我们不要脸了，因为他们有充足的理由不来。但是，你们在确实得知没有红包和车马费的情况下，光临我们的现场。我在这向你们表示我的敬意。（掌声）

谢谢大家！今年，我们在大场地自己组织搞这么一个活动，很多事情处理得不是很圆满，我感到很抱歉。我希望明年我们再搞一场的时候，能搞得好一些，实际上产生的社会效应也能够更好一些！谢谢大家，能坚持到最后，不管你是为了跟我够意思，还是真的喜欢听。谢谢！谢谢大家！（掌声）

刚才现场所有打瞌睡和表现出不耐烦的朋

友，都会在接下来的几天里收到我的饭局邀请，我由衷地感谢你们，至于听得开心的，你们就赚了。

今天就到这里，谢谢大家。（持久的掌声）

一个理想主义者的创业故事 II

2011年保利剧院

今天正式开始之前，我感到非常非常的抱歉，因为已经晚了二十分钟，我们的文件临时出现了一点问题，所以播放上出现了异常，一直在那边焦头烂额地改。因为由于消防方面提出了一些要求，导致我们现场的一些机位也受到了严重限制，所以你们今天来现场看的，会比网上看的好很多，总之感到非常遗憾和抱歉，请大家谅解！然后如果有什么不愉快，或者是别的什么，你们可以等我演讲结束了以后，再重新不愉快，现在咱们假装什么事情都没有发生。（笑声、掌声）如果你们需要调整情绪的话，我可以出去然后再重新进来，（笑声）这样的话可能整个气场顺一些，如果你们不介意的话。（齐声喊：好！笑声、掌声）

稍等一下，为了拍摄的需求，我出去一下再进来，你们假装我没进来过，好不好？（齐声喊：好！笑声、掌声）

好，我这儿准备好了。（齐声喊：好！笑声、掌声）

谢谢大家，这可能是史上最做作的开场（笑）。好，我们正式进入今天的主题：一个理想主义者的创业故事II。

大家可以看一下去年的海报是这样子的，今年做了一点调整，改成这个样子。我们做的时候没有想到这么多，主要是考虑到风格上有一些延续性。另外，还使用同样的元素。我是从今年开始接触到一个叫“密集恐惧症”的概念，是吧？（笑）有一些同学看到这些密集堆在一起的东西，会产生生理不适感，这肯定不是我们故意的，请你们谅解。

我们看一下去年在海淀剧院做过的这个演讲。到现在为止，网上总的点击大概是一千万的样子，一千万的总点击里面优酷站内的点击大概是三百五十万，站外的网友点击大概六七百万，从大众传播的角度来讲，这是一个非常大的成功。由于这个一千万的点击，我们也被过去从来不知道我是谁的人开始关注了。长期以来，中国媒体一般也就是南方报系的那些“反动派们”喜欢报道我。你们知道，什么

《南都周刊》啦、《南方都市报》这些。但是，由于我去年的演讲主题是一个创业的故事，所以也开始被国内主流的，包括国际上主流的商业媒体关注到了。我们拿出来跟大家吹嘘一下，看一下年初的一些报道：“2008年创立的‘老罗英语培训’如今已经度过最艰难的时期，也成为一个个像模像样的商业机构，这是一次理想主义者的创业。”“有些企业会引发人性中恶的一面，有的企业则引发人向善的一面，他选择做后者。”

这个是《福布斯》杂志中文版报道的，对此我们感到非常的……（台下异口同声：好！掌声）为此我们在董事会上开会讨论，然后定下了一个目标，就是希望在未来的三年我们能够被《福布斯》英文版报道，现在只是中文版报道。

另外，我们也开始被一些国内商业媒体注意到了。大家看一下，写得非常好，我在家里看的时候，被深深打动了。（笑）

“那些已经被生活击碎了雄心、甘于埋没在‘垃圾堆’终此一生的平凡青年，对这个替己圆梦的人更有着复杂的感情。”我不知道你们

当中有没有人对我有复杂的感情。“他的人生是一部典型的小镇青年励志片。他浑身泛着叛逆气息，以斗士的姿态嘲弄与迎战不公正的社会秩序，并且成功。”你很难相信这是《中国企业家》做的报道。（笑、掌声）如果不看出处的话，你很可能会认为是南方报业的报道，是吧？大概是这样。

“虽然他一再强调只是在商业培训机构任职，不同于一般公共教育语境下的授课，但必须承认，老罗闪着理性智慧光芒的插科打诨式启蒙语录，称得上是当前教育体系中稀缺的公民教育。”这个是《华西都市报》对我进行的报道，让我也陷入了深深的感动。

“这个毫无4A经验、没有高中文凭的胖子，今年在十万人的北京迷笛音乐节亮相了一条全场轰动的广告，让4A创意人颜面失色。”这是《中国广告网》进行的报道，这也有力地证明了我是跨界的这么一个人。（笑）

还有，今年对我的褒奖词里面，我最感动的是这一句：“全中国德艺双馨的表演艺术家也只有这么一个，双重国宝。”（大笑、掌声）这句让我非常地感动，但是这实际上是我

的宿敌方舟子骂我的话。（大笑）这是他讽刺我的，你们不要当真，但是如果你当真看的话，也会陷入深深的感动。（笑声）

还有就是我也被主流媒体关注到了。CCTV今年盘点年度十大网络视频的时候，选中了我们这个，好像是排名第七。（笑声）熟悉我以往历史的朋友们可能知道我过去也是排行第七的。当年是十大网络红人，老大是芙蓉姐姐，我是第七。（笑声）说的这个CCTV十大呢，我也是第七。

在正式跟你们吹牛之前……让我给你们说老实话吧，我知道你们当中愿意花一两百块钱过来听我扯淡的人，都是了解我这点屁事的人。那我为什么给你们讲呢？考虑到去年的网络传播，一千万点击在网上至少有几百万人从来不知道我是谁的。你听明白了吗？（笑）我刚才就是说给他们听的，让他们知道我来头不小，就是这样子的。（笑声、掌声）

今年年初开始，因为这个视频的传播，我们还收获了一些意外的东西，就是我们吹嘘了我们创业的三年过程里面，如何以非常业余的水平，但是竭尽自己的全力，有效地设计了一

些推广我们企业形象的广告、海报。

这个东西出来之后，很多人很奇怪，说：“老罗你做英语培训，为什么要对你的同行那么大肆攻击，为什么总要贬损你那些同行？”现在呢，我不贬损他们，你们自己看一下他们都对我做了一些什么吧。（笑）这个是我们去年和前年用得比较多的一款海报，你们可能在去年的演讲录像里看过，就是当时我们推出了一个免费住宿的暑假班，为了采用一个夸张的手法，买了两个3D小人的图片，然后找我们的设计人员在手里弄了个听课证，然后写了个“空前火热，打架报名中”。在海淀剧院演讲里我吹嘘了之后，在新浪微博上就开始有读者每天给我举报，说我的这些同行是怎样剽窃的。这是安可的SEO的培训，我都没听说过这个机构，抄袭了我们这个海报，“空前火热，打架报名中”一个字都不差，图片也是直接照扒我们的。还有一些搞设计的，你看这个真的很邪，这是一个叫西肯的装饰公司，他自己就是搞设计的，然后抄我们的。我不知道他是怎么想的，陷入了深深的思考。（笑）有人说可能都是些无名小辈，其实在我们培训行业，也

有一些老前辈是非常出名的，比如说考研界著名的王长喜老师，（笑声）也照样直接扒了我们的海报使用，也让我感到非常的意外。

我们这里还有一些其他的海报也都是被同行普遍拿去使用了。比如说“一块钱，听八次课”，这是我们创业初期，由于很难取信于消费者，作为新兴机构不得不采用的一个血腥的推广方案。当时写了非常长、非常诚恳、也非常凶悍、很漂亮的宣传文案，这个也被同行普遍拿去抄了。然后我们就看到，这是泛美英语，“一块钱，听八次课”。然后呢，这个是我们行业里比较大的一家机构——新航道，也是搞“一块钱听八次课”，从某种意义上，我改善了这个行业对消费者的待遇。（笑声、掌声）这是已经上市的学大教育。前两天我在农大的演讲中，提到了这个，然后有学大的人给我来了一封信说：你凭什么说我们抄袭，你能一块钱让人听八次课，我们让人听六次课有什么不可以的。

实际上我觉得一块钱听几次课，严格来讲，不算是抄袭，只是一个手法，大家雷同而已，但是他这里面的文案确实几乎一个字不落

用了我们的，所以我们感到很邪门。到现在为止，已经有多家上市机构直接抄了我们的文案，抄我们的海报。其实唯一让我感到有一点点敬意的就是，这个抄得还算比较体面的。

可以看一下这家上市机构，叫做环球雅思。（笑声）眼神好的已经发现问题了是吧？（欢呼、掌声）环球雅思呢，是一家已经上市的教育培训机构，主营业务是雅思，跟我们这个冲突并不算很大，有一点点冲突。环球雅思也使用了“一块钱听八次课”，但是让我感到很意外的是，他们在使用了“一块钱听八次课”这个宣传文案的时候，还格外注明了“罗永浩教导我们”，这让我感到有点欣慰。

我们去年设计的一些海报也被培训以外的各种行业拿去用了。这是我们当初设计的一个吹牛的海报，其实没什么真实的信息，就是确立一个与众不同的企业形象，然后被公务员培训拿去了，被健身房拿去了，也被发廊的洗头妹拿去了，（大笑）但是他们弄不到清晰的原图，所以自己做得就相对粗糙一些，很影响了我们的公众形象。我们当时推“一块钱”的时候，还采用了另外一款海报创意。当时一块钱

还能买到一个菜包子、三个生鸡蛋和两根黄瓜。我们这个海报推广几个月之后，中国物价就迅猛地上升，导致我们被骂成“五毛党”，说物价明明那么高，你还粉饰太平等等。搞得我们也很窝囊，但是，不知道为什么我的那些同行还是不怕骂，在这之后不久也照扒了我们的海报。这是新东方培训学校，说一块钱能买到什么东西？然后放了让人非常没有食欲的三个图在那儿，（哄笑）因为照片真的很难看。我们也设计过一个东西码得比较全的海报，这也是在校园里张贴过的。很意外地发现，我们这一行业里的龙头老大，居然也用了。背景说明你可以比较一下，这是我们行业里的老大哥新东方培训学校，在我们推出那个之后不久就推出了这个，真的看起来很亲切。（哄笑）很多人说，一看这两款海报就知道你是从新东方出来的。（大笑、掌声）

大家再看一下，我们用过的另外一款海报——很多朋友可能没有看过这个。你们当时看过《盗梦空间》这个电影吧？这个电影当时很火，所以我们就设计了这么一个海报。你可以看到那些陀螺全倒下了，只有一个即将倒下，

我们创意海报的文字内容是“不用再试了，你不是在做梦，我们寒假班住宿确实是免费的”。这样的话在传播上，特别是在年轻人当中有一点话题性，所以也算是一个还说得过去的海报。但是没想到这个出来之后不久，我们行业老大哥又出了这么一个海报，（哄笑）说：“这个寒假，来郑州新东方与名师面对面。不要再试了，你不是在做梦。”

这个真的很奇怪，大家比较一下，咱们不说好看不好看的问题，首先七个倒了，第八个还在转……快倒了，不用再试了，这从逻辑上是合理的，传递的信息是准确的，你也是知道他想干什么的。大家再看一下这个，不要再试了，只有一个陀螺，（笑声）并且转得很起劲，一点儿倒的意思都没有，（笑声）他说你不是在做梦，（掌声）真的不知道是不是在做梦。（笑声）而且顺便说一下不重要的，这幅图也是盗版，这是电影的原剧照盗版。我们使用的这个，是请了著名的摄影师高远老师在棚里给我们拍的，用的陀螺都是正版的陀螺。

（笑声）你不要笑，这陀螺是有正版的，电影制片方拍完了以后，配套发行周边，那些东西

都是有注册的正版和非正版的区分的。我们在网上买的是正版的陀螺，你可以看到我们一共用了八个陀螺，但其实为了省钱，我们只买了三个，然后用PS叠了几个。不管怎么样，三个是正版的陀螺，而且我们请了摄影师在棚里拍的。

这个实际上就是一个电影的海报，有些人就老问，说，老罗你一个小破机构小成那个样子，为什么眼睛还长在脑门上，这个也瞧不上，那个也瞧不上。在我们这个行业里，上市的机构也是这么玩的。就像我去年说的，我并不是很自大的人，但是很多人围着我自小，逼得我也就自大了。（笑声）在过去一年里，设计的各种各样的海报、宣传品和一切视觉的东西都被同行拿去，这导致我们感到很大的压力。其实对抄袭本身我们也没那么介意，毕竟我们都是中国人，已经很习惯了，但问题是什么？你用了三年的时间，苦心经营的一个视觉风格，尽管很幼稚很不专业，毕竟识辨性是很强的。在这种情况下，很多学生在校园里，只要是看到这种视觉风格，就默认是我们学校的海报。自从今年年初开始，我的所有同行在北

京都这么搞，导致的结果是什么呢？我们的海报贴出去已经跟别人的一样了，因为所有的海报墙上都是这样的海报，这个使得我们的宣传品、视觉的这些东西失去了可识别性。所以我们被迫采用了另外一种方式。我们过去使用这个3D小人，他们可以自然地用，这些3D小人的很多图片不是独家授权的，他们也可以买，他们也可以改造、剽窃我们的创意，并且如果你去起诉他，或者跟他产生争执的话，这个图也不是你独家有的，这一个3D小人，圆咕隆咚的，你怎么确认呢？这是一个问题。

考虑到我们比较穷，当时雇不起专业的模特来拍，我们再次请了著名的摄影师高远。在他的这个摄影棚里，为了省一笔模特的钱，我和我们学校的著名教师许岑老师亲自上阵，拍了这么一个海报。（笑声、掌声）大家可以看一下，“2011年老罗英语培训暑假住宿班打架报名中”，后面那个胖子就是我，当然比现在要瘦一些。这样很穷酸地拍出来，我们当时善良的想法是，我们都已经把自己的老脸豁出去了，你们还怎么抄呢？但是万万没有想到的是……（笑声、掌声）同样你是做教育培训

的，也是私营机构，把另一家培训机构的老师和老板的脸印到自己的海报上，我真不清楚知道他们是怎么想的，他们总能突破我想象的底线。这是著名的启航考研，也是使用我们的。说实话，我真觉得我们两个在照片里并不是很好看，许岑老师虽然是个帅哥，但是在这个照片里拍得也挺傻的，我不知道他们看中了我们什么。

最吓人的是这个，河北省政法干警笔试辅导。（大笑、掌声）这家我们本来考虑过要起诉的，但考虑到我们两三年内也可能会去河北开分校，（笑声）他又是政法又是干警的，（笑声）给我们感觉他们后台很硬，所以我们这次没有起诉，但是以我的小心眼，我不会放过他们的是吧？（笑声）请你们给我一点时间和耐心。

到现在为止，我们做过的几乎所有的海报和创意全部被抄袭了，就连把自己老脸豁出做的也都被抄袭了，这使得我们痛不欲生。

今年我们尝试采用比较感性的方式，跟他们风格完全不一样，看他们还有没有人抄。我们尝试推出了这么一款诉诸感性的海报，大家

可以看一下。这个图你们在下面可能看不了很清楚，左边是一排平庸的火柴，最左边有一个长了牛犄角的火柴，右边是一排燃烧的火柴，如果你近看的话，每个火柴的火苗里都是有牛犄角的。我们设计了这么一款海报，诉诸感性的，没什么道理，也没有有什么实用的信息，就是“有思想的年轻人到哪里都不太合群，直到他们来到老罗英语培训”。

这海报出了半年多了，没有任何一家机构抄，我不知道问题出在哪里。有时候我自己会很陶醉地想，是不是他们终于知道了他们自己没什么思想，跟我比不了这个，所以索性算了。（笑声）但是没有答案。你问他们，他们也不会说，他们埋头不说话，等着你的下一款适合抄的海报。（笑声）所以如果没有什么意外呢，这种诉诸感性的海报我们打算很长一段时间用下去，我自己还挺喜欢的。

但是再次有4A广告界的朋友们来说：“老罗，一看你这个机构就没出息，不想往大了做。你这海报一看就非常小众嘛！你说有思想的年轻人愿意来你这儿，那你知道年轻人里面没思想的多，有思想的少，你去讨好那

些有思想的，导致没思想的不来了。”这个想法我觉得真的很奇怪，我虽然不是做广告出身的，但我觉得我的感觉一直还是挺敏锐的，你们觉得这是一个小众的广告吗？你们想想这是一个小众的广告吗？

我给你们分析一下。我首先同意这样一个大的前提，就是说年轻人里有思想的确实很少。那这部分人呢，我相信我们的所作所为，对他们中的很多人是有触动作用的。所以，这个小众的群体选择我们没有问题。接下来我们考虑那些大众的群体，就是没思想的年轻人。没思想的年轻人分两种：一种是知道自己没思想的，一种是不知道自己没思想的。知道自己没思想的，通常都有上进心，（笑声）他们希望变得有思想，最终也证实他们确实来了。不知道自己没思想的年轻人呢，看到这句话，产生了深深的共鸣，所以也来了。（笑声）听懂了吗？（掌声）所以，这个设计出来以后，只有专业的设计界的朋友们认为我的完稿实在太差了，太业余了，像美院刚入学的学生做的东西。今年我们手头也稍稍宽裕了点，所以一怒之下，想借着这个机会顺便去招聘一个设计

师。

我们计划招聘的设计师大概是这样一个人：年薪三十万，每年两个月带薪的长假，五险一金。非常抱歉，虽然你是创意人员，但是我们可能需要叫你去中关村坐班，但公司提供免费的停车位，上班时间是上午十二点到下午六点。爽死你得了。（笑，掌声）在中国大陆搞设计的人，基本上这也是顶级的待遇了吧。虽然我们机构很小，我们很愿意拿出诚意。

实际上我跟你讲，这是我们所有的坐班人员中薪水最高的了，比CEO的工资还要高，希望你了解我的诚意——我是多么重视设计这个行业。有一些人在商业的领域里，由于看重设计，实现了其他机构很难实现的东西。我非常看重这个东西，如果你们在网上看到这个视频，凑巧看到我这个硬插进来的招聘广告，欢迎你考虑加盟我们的团队。

还有就是我们在过去三年多的时间里做得太好了，以至于外国的同行也没放过我们。你们可能听说过“英孚”是欧洲最大的英语培训机构，还有一种说法是他们是全球最大的私营培训机构。英孚这么大的一个机构，在今年的春

天，做了一件事情，也让我们感到非常的惊讶。他们在百度上购买了“老罗英语培训”的六个字关键词——你们也知道百度是个什么样的网站。（笑）这个导致的结果是，在百度里搜索“老罗英语培训”，找到的第一个结果，竟然不是老罗英语培训，是“英孚”。

上面说什么“老罗英语培训？来EF外教小班吧！”（笑声）所以我们感到我们已经开始走向成功的道路了，如果欧洲最大的英语培训机构也来做这种可以说是下三滥的事情——请允许我温和地叫他们下三滥。

最后，连微软都坐不住了。（笑声）你们可能吓坏了是吧？（笑声）不知道这个公司做了什么事情。实际上是这样的，今年春天，我去年海淀剧院的演讲传播开了以后，微软看了很激动，微软市场部的一个高管看了完全精神崩溃了，因为其中我提到了，作为中国国内土生土长的中小企业，我们创业开始到今天，在办公室里没有使用过任何一个盗版软件，无论Office还是什么软件，都是正版，这个真的打动了市场部的那个高管。所以，他一怒之下给我们免费赠送了价值好几万元的Windows 7

正版和Office 2010的正版，使得我们未来很长的一段时间内增加的人手和增加的电脑都不需要再买正版的Windows和Office软件了。

这也是让我感到非常得意和非常欣慰的一件事。所以大家要把一个事情努力朝正确的和好的方向去做。你看到身边一些做得恶心的人活得比你好，可能由于脆弱产生一些动摇。但是坚持走下去，一时一地我们不敢讲，长远地看，这个世界大体还是公平的是吧？所以，请大家有一个坚定的信念。

同时，我们这个海淀剧院的演讲，也在图书界、出版界产生了一些影响。这是我去年在海淀剧院演讲中，推荐过的我创业过程中给我帮助比较大的几本书。导致的结果是，所有这些书在很短一段时期内全部脱销了，今天你到淘宝上去买这些书的话，全部用醒目的红字写老罗推荐、老罗推荐、老罗推荐……以至于梁文道老师都不太高兴，因为梁文道老师一直都是做推荐书的，号称“腰封小王子”。（笑声）但是，我们的推荐使得一些在中国卖得并不怎么样的书，突然也爆印了十几万册。这就给我提供了一个非常好的机会，因为中信出版社的

编辑们发现自己出版的几本书，突然全国各地的经销商都打电话跟他们要求加印，就感到很奇怪。中信的领导不知道怎么回事，就问了些年轻人。很多年轻人知道怎么回事，说肯定是这个视频闹的。

实际上后来也证实了，你在卓越和当当上只要搜我推荐过的这一系列的书里的任何一本，就会发现下面的链接写着，买了这本书的读者也买了这本、那本、那本……一共十几本，全是我在海淀剧院里演讲提到过的。所以，中信出版社来找我谈了几次合作，考虑到我还想继续推荐中信的书，所以我尽可能不跟他们进行商业上的合作，以保持推荐上的客观和独立性。

我一直有兴趣引进一些外版书在中国出版，但是我没有这方面的实力和资源，既然中信出版社主动找到我，我就跟他们借着这个机会，实现了我一个多年的愿望。这本书叫《美国种族简史》，很多年前我在海淀中心旧书摊里看到过，当年是非正式出版物，学术交流的出版物，在中国只印了五千册，作者是美国著名的学者托马斯·索威尔。非常了不起的一本

书，这本书解决了我在种族问题上几乎全部的困惑。因为我是朝鲜族，在中国作为少数民族，成长过程中虽然很幸运，没有民族仇恨和冲突，但毕竟有时候比那些多数民族的人，可能会多思考这个问题，也埋下了很多的困惑。后来我看了这本书，解决了我全部的困惑，所以我阴差阳错从事教学工作之后，经常给我的学生推荐这本书，但一直没有看到国内有机会再版。

实际上我在网上进行推荐以后，淘宝上二手的《美国种族简史》，就是当年的那个旧版本，已经被炒到了三百多块钱，上面也都写着什么老罗深情推荐。今年借着跟中信出版社接触的机会，我就要求他们出版这本看名字实在不太可能畅销的书。其实有些人是隐性的种族主义者，只是没有意识到。这个你们可能也没有想过，因为咱们国家号称是五十六个民族，绝大多数都是黄种人，长得差不多，所以跟美国人的种族隔阂和冲突是有本质区别的。

大家为了寻找一个美国梦，跑到美国落地，互相一看，都吓了一跳：“天啊，你怎么长这样！”（笑声）那个感觉在都是黄种人的国

家里，或者说绝大多数是黄种人的国家里是很难体会的。所以他们的种族问题比我们尖锐得多。美国搞了那么多年的民权运动，最后也选出了黑人的总统，学者们在这方面的研究也非常多。

你们可能听过美国的政治笑话：一个美国人说，我最讨厌两种人，一种人是种族主义者，一种是黑人。这就是典型的隐性的种族主义者。

有的中国人也是这样的，他在中国没有意识到，到美国读书就露馅了。比如说被白人同学恶心了几句，很生气，回到宿舍几个人破口大骂，说：“这帮种族主义者太恶心了。”回头一转身，说起印度裔的同学，一口一个印度阿三，如果两口子一起来读书的，就管人家叫什么三哥三嫂之类的。（笑声）实际上这是非常恶劣的做法，但是自己没有意识到自己是种族主义者。

还有我经历过很多这样的人，就是我身边的人，他们到美国去读书，嘴上不承认，但是见了白人，自己觉得矮人一等，见到黑人，驼背又伸直了，觉得“我不如白的，我还不如你

黑的吗”。（笑声）这是很多恶劣的隐性的种族主义者经常会犯的一些错误。

我考虑到自己教的是托福、GRE这种考试，我的学生绝大多数要去美国读书的，所以把这本书推荐给他们特别有意义。多年以来一直推荐，也很希望国内出版社能再版，但是一直没有。这次中信来找我谈合作的机会，我就促成了这本书的再版。

实际上中信出版社很不看好这本书的销量，以至于我不得不以老罗英语培训的名义包销五千册。（笑声）基本上一个书印到五千册的话，就是保本了，再印五千零一册就开始赚钱了，就这么一个业务，非常合适。然后我们花了将近十万块钱买了五千册的书，准备在未来的一年内，免费发放给我们的学员，因为都是接受出国留学培训的。

中信不管怎么样，能把这本书在中国再版，并且中信的编辑……我在这要明确一下，就是策划编辑李穆老师，不但取得了托马斯·索威尔版权方的授权，甚至是在原书特别牛的那个译者沈中美教授已经去世很多年，他的子女也已经移居到了海外的情况下，仍然联系到

了他在海外的家属，取得了授权，使得这本书以当年的原貌出版。在种族主义时不时会沉渣泛起一下的时代出版这本书，即使对那些不出国的人来讲，也是功德无量的事情。在这里向中信出版社和老罗表示我深深的敬意。（笑声、掌声）

希望你们也回去看一看，这本书说是学术著作，其实读起来很轻松愉快的，文笔特别流畅优美，而且长见识，我觉得比小说好看多了。当年旧版的在淘宝上被炒到了三百多，这次中信出版社的版本大概一两周之后就会上市，估计淘宝上卖三百多的那帮人就傻了。（大笑）

今年陆续做了一类这样的事情，也得到了一些认可之后，我开始慢慢意识到我真的可能要成功了。因为……（笑声）你细心观察，很多蛛丝马迹。（笑声）你知道吗？过去别人在我的微博或博客发一个很粗鲁很无理的帖子，说：“老罗你不要写这个，你给我们写点那个，我们想看那个。”这是非常粗鲁的，是吧？我写什么关你屁事呢？你爱看不看，免费的还挑三拣四。（笑声）我一般就回一

个“滚”！就完事了。（笑声）

一直都是这么处理的，最近我也是这么处理的。过去我回一个“滚”字，大家就会说：“哎呀，老罗，很彪悍，很有个性！”等等。但是最近我为什么觉得我可能要成功了呢，因为我开始享受另外一种待遇了，我再回一个“滚”字，大家就会说：“你膨胀了！”（大笑）你们可能不知道，（掌声）就是只有成功人士才能享受“膨胀”这个词的待遇，一般平民是很难享受这个待遇的。如果你有一天做的事情跟过去一模一样，突然围上来一群陌生人说你“膨胀”了，那你可能真的要成功了。（笑声）

还有我判断我可能要成功了另外一个依据，也是著名的典故了，大家可能听说过。“放心吧，老罗他们的机构走不了多远，看着吧。”如果类似这样的评价来自于你的前老板，基本上可以肯定你可能要成功了。（笑声）这是一个很著名的典故是吧。就是说，如果有人这么不看好你，并且他是你的前老板的话，基本上你就成功了。这些还不够，真的还不够，我们真正找到了一个有力的证据证明我

们确实要成功了。（笑声、掌声）没有什么比这种盗版下载工具更代表民意，汹涌的民意。我们在去年年底，上传了这个海淀剧院演讲之后，很惊奇、很开心地发现，在某些排行榜上，以及好几个大的盗版排行榜上，我们有幸跟那些最热门的游戏、最热门的美剧、最热门的盗版软件（笑声、大喊、掌声），并列在最受欢迎、人气最高的排行榜上，都排在前二十位，当时我真的深深地感动了。（笑声）

这片土地上，自从有了教育这个概念，还从来没有一个跟教育相关的产品能够有幸在这些热门排行榜上。（大喊、掌声）教育也可以很酷是吧？请允许我认为这是在中国民营教育史上……不对，是整个中国教育史上一个不大不小的奇迹。

另外呢，我深情地回顾2011年的时候，还想说2011年除了对机构，对我个人来讲也是一个非常非常重要的年份。我在2011年实现了一个将近二十年的梦想，终于有幸做了一次导演，这个对我个人来讲是影响非常深远的事情。虽然这个片子严格地讲还不是正儿八经的电影，只是个网络电影、一个短片，只有四十

来分钟，也就是说它一直没有机会在影院放映，所以你们知道，我今天把你们弄来到底是想干吗了。（笑声、掌声）

因为我辛辛苦苦拍了生平第一部片子，它竟然上不了影院，（笑声）所以我决定包一个影院，把大家请过来。（笑声、掌声、大喊）今天演讲其实已经结束了，（大喊）后面给你们放四十分钟的片子就结束了。别紧张，我们看一下这个我拍的片子。当时片子拍完了还没有时间想名字，索性就用了主人公的名字，叫《小马》。A Luo Yonghao Film，哎呀，好。到现在为止，在优酷上的总点击，昨天看的时候是九百六十万。这个其实也就上线一个来月，并不是很长，但是从大众传播的角度来讲，可以认为是一次明显的失败，因为现在的九百六十万点击，几乎全是靠优酷作为中国最大的视频门户网站，进行的站内推广实现的。也就是说，在网友自发传播的点击当中，产生的总点击只有一百万，加起来也就一千万这个样子。那么跟老罗在海淀剧院那个演讲的本质差异就是，那个是站内的点击只有三百多万，站外网友自发的点击有五六百万，从大众传播的角度

来讲，是一个非常了不起的成功。但是《小马》从大众传播的角度来讲，是一个失败。

尽管如此，我还是带了《小马》这个片子的一点片段跟大家分享一下。请你们耐心地陪一个老人，（笑声）在他实现了他二十年前的梦想的时候，一起分享一下土鳖的喜悦。（掌声）我们准备了两个片段，大家看一下。

（视频片段1）

场景1：

（长椅上）

小马：你刚才不搭理我的时候，我觉得特别好看，那词叫什么来着？冷艳。

江婷：喜欢啊？

小马：喜欢。

江婷：那我以后不搭理你不就完了嘛，我喜欢你喜欢我。

小马：那不用，搭理我的时候我也喜欢……

江婷：那不就不冷艳了嘛？

小马：不搭理的时候，冷艳；搭理的时候，艳。

场景2：

（电梯中）

小马：你放屁了？你放屁了？

放屁男：你这人怎么说话呢？干吗你？

……

（想象画面，警察小马审犯人放屁男）

小马：我们不会冤枉一个好人，也绝不会放过一个坏人。

……

（画面回到电梯中）

小马：就是你放的，就这么十几秒钟，你还在电梯里放屁，你给我过来。

（小马暴打放屁男）

这个片子出来以后，作为新人的东西，当然有很多的硬伤，所以基本上我所有的朋友都采用了不说话的方式。你其实可以观察到这些东西，就是说，如果你的好朋友们在你出了个作品的时候，谁都不说话，你就知道这事儿完了。（笑声）极少数的几个转发并且没有加评价，所以这个给我造成了很大的伤害。还有一些半生不熟的朋友，和索性不是朋友的呢，就如鱼得水了，他们在网上对我进行了狗血喷头式的教育。这样导致的结果是，很多人担心我一蹶不振，从此不想再往这个方向发展了。其实不是这样的，我每次有类似情况的时候，都会用这句话来自勉：“不被嘲笑梦想，是不

值得去实现的。”

希望你们在做你们喜欢做的事情的时候，也要有类似的想法，就会把你自己喜欢的事情做下去——管他们怎么想的。（掌声）

所以，不管很多我的朋友有多么担心，多么替我提心吊胆，我想说的是，我还是会一直把这个东西做下去，一直做下去。

今年我在运营我们机构的过程中，想得最多的三个问题，想拿出来跟大家分享一下。

第一个问题也是三年来一直在想的问题，就是：我们作为一个创业者到底要做什么？怎样使自己的企业和别的企业不一样？

这是一个非常严肃的课题。有些机构呢，或者有实力，或者有运气，所以能生产出革命性的产品来，就是说你不用刻意使自己的机构跟别人不一样，因为你做出的东西已经证明你跟别人不一样了。这些机构有一些是凭实力，有一些是凭运气，都有。比如说，我们知道辉瑞制药，就生产了一种蓝色的小药丸，这个药丸在中国官方叫什么“万艾可”，当然老百姓漠视这个名字，大家都使用“伟哥”这个名字。像

这种产品，可以认为是颠覆性的、革命性的产品，因为在有这个蓝色小药丸之前，这个问题是得不到解决的。比如说，一些古老的民族会使用把各种动物的生殖器都剁下来吃掉这种方式，但是一直都没有解决问题。辉瑞能够生产出这种革命性的产品，这里面有运气的成分。大家听说过“伟哥”的发明过程，完全是一个幸运的意外是吧？本来是发明一种心血管扩张药，后来心血管没有反应，下面有反应了，（笑声）所以这药就得以问世了。这既是辉瑞的实力，也有运气的成分。这是真正革命性的产品，如果你有幸在创业的过程中，能够推出一个这样的东西，那你可能就不用刻意花很多心思再想怎么使自己跟别人不一样这样一个严肃课题了。

还有一些机构呢，从来没有推出过革命性、颠覆性的东西，但是他提供了革命性的用户体验，这也是很典型的。大家都知道苹果公司，从来没有独自地发明过任何地球上没有的这些功能，他都是把别人的功能拿过来自己发扬光大，但是他提供革命性、颠覆性的用户体验，也使得自己跟其他用户显得不同，这也是

非常重要的。但是，我们作为英语培训机构，真的非常地苦恼。我从三年半以前挂牌，就开始不停地碰到这样一个问题。很多人到公司前台不停地问这样一个问题，说：“你们的课题和新东方、新航道、环球雅思有什么区别？”这个问题搞得我们真的很苦恼。我在2008年创业的时候，我们几乎所有的老师都是从新东方出来的优秀教师。所以消费者到前台来问“你跟新东方有什么区别”，这个问题真的很难回答。我们当时的心声就是，除了牌子不一样，讲得东西都是一样的。但如果你这样告诉他，他点点头说：“那明白了。”他就去新东方了。如果你告诉他，我们跟他有以下十七种不同，一二三四五……那就必须撒谎，这是睁眼说瞎话，这对我们来说是非常苦恼的事情。

你们当中绝大多数如果将来创业的话，必然面临这样的问题。不是每个机构都有实力或有运气能生产革命性的产品，即便辉瑞出了“伟哥”，也有幸运的成分。

如果你生产不了颠覆性、革命性的产品，你可以提供革命性的用户体验，其实从市场接受的程度来讲，也是差不多的，比如苹果这样

了不起的公司。

如果这两个你一个都没有做到，可能要解决的就是另外一个问题。就是你现在还没有做出革命性的产品，无法使自己显得与别人截然不同，那你可以想方设法使自己显得跟别人不一样，这也是很重要的一个事情。作为新兴的机构在一个成熟的传统领域里去做的话，一定要有自己的个性。所以2008年开始，我们除了尽可能保证把课程做好之外，花了很多心思在那些使我们的机构显得跟其他机构不一样的细节上。有一些经验和心得拿出来和大家交流一下。

首先，像名目就是一个很重要的问题，一模一样的事情，你给它起什么样的名字和怎么去解释它，是有本质差异的。比如说，我们从事的英语培训行业里，常见的手法是什么？通常会这样，租一个破礼堂，或者是破会议室，然后把考试考了满分或高分的学员请过来，然后说高分学员颁奖。一般会在一个比较破的，比如说五道口电影院那种快倒闭了的地方，开一个这样的会，请过来一些电视台——你可以想象请的都是什么海淀区电视台，你都没听说

过的，我甚至不知道他们有这样一个频道，我是去会场才知道的。

请过来这些高分满分的学员，给他们做一个颁奖典礼，在颁奖典礼上会给他们一千来块钱，给一个奖状，然后给一把破花，然后找一下区电视台的拍摄录像。大概就是这么一整套系列的活动。那么这种活动谁会来参加呢？下面那些听众都是些什么人呢？一般说来就是自己培训机构里正在上课的学生，给他们一些小恩小惠，比如说送两支钢笔啊，送两支圆珠笔啊，这样就把他们叫过来凑数。搞了这种活动以后，在自己的校报或宣传品上印出来，拿出去宣传，其实无非就是想让自己的学员里又出现了多少高分、满分的学员。

我们从2008年创业的时候就觉得，首先这不是是非问题，不是对错问题，也不觉得这样做营销有任何的不妥。但是，我们确实认为这样做营销比较土，所以就没有采用这种方式。

但万万没有想到的是，大概我们运营机构到了一年左右的时候，老学员就开始陆续地在学校留言板留言，以及给我的电子邮箱来信，对我们提出抱怨。他说：“如果我上的是某某

机构，考了现在这么理想的分数，这会儿应该已经拿到一千多块钱，拿到一个奖状，还能上区里的电视台，还能领到一把打折的破花了。但是由于我不幸选择了你们这个没钱的新机构，导致的结果是，我现在托福考了接近满分，什么都没有得到。”

开始我收到一两封这种信的时候没有在意，时间长了，陆续再收到以后，我就产生了一些疑问。然后，我就纯粹是好奇地艺术性地给他们回了一些邮件。我就问他，说：“你也是上了我的课的学员，咱们也不是什么生人，你老老实实告诉我，你真的在意的是那一千块钱，还是一把破花、一个破奖状、一张土得要死的破奖状和海淀区电视台的一个露脸机会？”然后他们分分钟回信说：“其实我们主要在意的还是那一千块钱，其他的也就是说一说。”

我们考虑过之后，就自己开了一个会，商量说既然学员考了高分希望拿到这样一笔钱，那我们就让他得到这笔钱。同时，还有一点很重要，在英语培训行业里，凡是有良心的老教师，都会承认这样一个事实，就是你的学员在

短期培训后，从不及格到及格，从及格到还说得过去的分数，这是可能实现的。但是从中等成绩提到满分，或者是接近满分，这个绝对不是短期培训的功劳。一般来讲，像我们培训的托福、GRE这些考试，如果一个学员能够考到满分或者接近满分，通常的原因就是他本来英语水平很好、很扎实，底子很厚了。比如说，他没有参加过这些标准化考试，但是可能看过三百本、五百本英文原版的书，那这个功力和阅读水平就不一样。另外像GRE这种考试，如果他逻辑本来就特别地清晰，那他也很容易考到比较好的分数。但这帮家伙的特点是，考了满分或接近满分的分数之后，老以为是培训机构的功劳，所以经常来信向我们表示感谢什么的，这也是我们过去一直遭遇到的情况。考虑到这个，我就跟我们的老师商量说：“我们也给一千多块钱，但是这个名义就不一样。其他机构说给你一千多块钱，是你在我们这上了课，考了分数，我们奖励高分学员，这是在对公众暗示你的高分是我们培训使你得到的；我们为了对这些起表率作用的学生有一些鼓励，所以给钱。”

是这样一个路数，其实挺土的是吧？它不是对错问题，是土不土的问题。我们不希望把自己的机构形象在公众面前弄得这么土，所以，我就跟他们商量，说：“这样，咱们也给一千多块钱，并且我们知道这样一个事实，知道满分的学员都不是短期培训出来的，所以我们给的这些钱名目可以说得不一样，就是我们认为我们对你的高分或满分没有作出任何贡献，但是委屈你在我这儿上了这么多的课，还把一千多块钱放这儿，所以现在我们把这个钱原额返回给你，并且表示我们的歉意，耽误你的事儿了，不好意思。”（笑声、掌声）

采用这种方式的结果是，我们收获了意外的惊喜：每一次我们以这种名目退一笔钱出去，他就至少对几十个人讲这件事——从营销或传播的角度来讲，这是远远超过任何其他广告形式的。我们每次退一千块钱，他可能就推荐给自己的几十个朋友，说：“这不是一般的机构。”

我想说的是，如果你想让人觉得你的机构跟别人不一样，很多时候这些细节你要注意到了，一个两个不明显，等到有十个八个的时

候，大家就会非常感性地认为，你这机构和别人的机构就是不一样，尽管你上课讲的那些东西可能跟其他机构是一样的，但他觉得你就不一样，所以这点非常重要。

你们将来创业的时候，我再啰唆一遍，如果有本事推出革命性的产品，整个颠覆行业，那非常好，恭喜你。如果你做不到的话，就好好想想百事可乐跟可口可乐有什么区别。会有很多笨蛋说我会喝出来。好吧，实际上，统计表明，百分之七八十的普通消费者从品牌上，更认可可口可乐，但是如果撕掉商标，倒到一模一样的玻璃容器里，给他进行盲测呢，这比例刚好是对调过来的。在盲测的时候，百分之七八十的普通消费者，更喜欢百事可乐的味道。但是，如果你问他更认可哪一个品牌，他会告诉你他更认可可口可乐。这是一个非常有趣的事情，既然大家卖差不多的东西，那百事可乐就能杀出一条血路来。所以你们将来去创业，卖什么东西，跟你那个行业原有的东西重合度、相似性不可能超过百事可乐和可口可乐，但百事可乐仍然有它的生存空间。希望对创业的朋友是一个有所启发的案例。

那么，我们还想说的是名义，刚才说的名目真的非常重要。我们在这个行业里，还有这样的—个传统的土鳖路数，就是像托福和雅思的考试都有所谓的“保分班”和“保过班”。如果你去报一个班，他就会告诉你，我保你过七分。如果不保你呢，收你八百块钱，保你过七分呢，就收你一千六百块钱等等。有这种所谓的“保分班”。

我们从逻辑上讲，一个培训班叫“保分班”，那如果没有保到这个分数会怎么样？应该是退钱的，这是正常人类的逻辑是吧。但实际上，我们调研—圈之后，发现在这个行业的传统里，从来没有“保分班”和“保过班”在分数没有过的时候是给退钱的。取而代之的是什么呢？中国人都熟悉这句台词：“—期学不会，下期免费再学”，都是这样的。从某种意义上，这种“保分班”或者“保过班”并不是很老实的说法。考虑到这个，我们在要不要推这个保分、保过班的时候争执了—下，最后还是尝试性地推出—个史无前例的方案，对我们VIP部门的课程作了一对—保分培训。然后百分之百地保证，如果达不到这个分数，就把钱退回

去。当然，相应承担了巨大风险的是导致我们这个收费比较昂贵，这样的结果是从推出以来到现在生意极为惨淡，将近一年的时间里，一共就来了那么几个客户。但是它的意义在哪呢？从来没有机构这么做过，并且现在也是，貌似目前为止，只有我们一家推出这个服务。一共就没来几个客户，其中还有一个客户是退了钱的。（笑声）

但是，我想告诉你的是，出乎我们的意料，这个给我们那些不保分的“一对一培训”带来了大量的生源。我们在他们交钱报名上课过程中会做一些调查统计问卷，询问为什么会选择我们收费比较昂贵的“一对一培训”。他说：“其实，当时并不熟悉你这机构，来了以后，我们注意到你们有一个百分之百全额退款，而不是‘一期学不会，下期免费再学’的这么一个保分。”这给了我们很大的信心，所以，我们今天仍然保留了这个破课程，基本上没人报，三个月来一个，问一问就走了。但是，这给我们留下一个很好的东西就是，如果你做了这样一个承诺，机构里、行业里没有人这么说的话，会有非常好的作用。所以希望大

家在创业过程中，对一样的事情做一些设定，还有名目上可以花一些心思，这样的话可能会带来一些意想不到的收获。

我们老老实实在地退费那次，那个人他自己也是很努力，但是他天分比较差一些，所以怎么都考不过去。最后退了费以后，非但没有骂我们，还跑到各种论坛贴帖子，说我真的领到退费了。（笑声）作为一个中国人，他认为是很难以相信的事情。（掌声）

下一个话题就是，如果我们自己创业的话，你可能碰到很多很傻的消费者，但是我从运营的角度，请记得我讲的这句话，就是“无论如何不要拿消费者当傻子”。这个真的很重要，我走进这个行业以后，有的时候看到他们的宣传和推广，以及和消费者沟通交流的方式，真的感到很寒心。大家可以看一下，这个行业的传统做法，教词汇的叫“词汇王子”，教口语的叫“口语天后”，什么“小魔女”……一个土鳖孩子因为去了一趟哈佛，回来就叫“哈佛王子”。然后一个教雅思的为了显示自己资深，就叫“雅思教父”，但是带他出来的另一个机构的老板很生气：我带了一个徒弟出来，这

个徒弟出去自立门户叫“雅思教父”，那我怎么办呢？他一怒之下，口不择言就叫“雅思之父”。如果我们不是文盲的话，应该知道什么叫“雅思之父”呀？就是创造了雅思考试的人才可能叫做“雅思之父”，但是这个人就叫“雅思之父”。你们有兴趣的话，可以回去上网查一下，中国的“雅思教父”是谁？“雅思之父”是谁？

但是，这还不够，最狠的就是，最后这位老师——我也不太方便点他的名字，他也是一个主流的大机构的负责人之一——常年以来自称“美国口语之父”。这真的是让人感到很奇怪的一件事情，如果“之父”是我们刚才定义的那个意思的话，说明没有这个人之前，美国人是没有口语的，只有书面语是吧？我到现在也没有弄清楚，是他们认为把消费者当成傻子会有很好的回报和效果，还是因为他们自己就是傻子，认为这样能跟傻子产生惺惺相惜的效果？非常地奇怪。

所以，我们有意识地避免这些东西。我们有时候招聘来的老师在其他机构里上过课，真的挺恐怖的。我们尝试让他在我们的机构上一

个试讲班，我到下面去试听，他一上去就说：“大家好，我是‘词汇王子’某某某。”我当时一身鸡皮疙瘩都出来了，我就想……我刚才提到说你要想一些事情，这些东西可能对考试的成绩提高没有直接关系，但是如果你聘来一群老师，一个叫“王子”，一个叫“天后”，一个叫“小魔女”，基本上你对公众造成的一个感性认识就定位在那个圈子里面了。所以，这些东西都非常地重要。

我想说的另外一个例子是，并不是只有土鳖的行业才这么做，我自己观察得越多，越发现很多邪门的事情。比如说，世界五百强的企业也可能会做这样的事情。所以，我现在要讲的是“不要拿消费者当傻子之餐饮行业篇”。如果有些人看了我前一阵的微博，应该知道我要说谁了是吧？就是世界五百强之一的星巴克。下面，你们要看到的画面是我本人在星巴克的真实经历，除了我在星巴克被星巴克完全逼疯了、逼得抓狂的一点是虚构以外，之前的所有细节都是真的。好，大家可以欣赏一下世界五百强企业是怎样把一个消费者当成傻子，并且把他逼疯的：

（视频片段2）

（地点：某星巴克咖啡店）

女服务员：您好！

老罗：您好！给我来一个中杯的拿铁。

女服务员：您要的是这个吗？

老罗：这个中杯。

女服务员：对不起，先生，这个是大杯，这个才是中杯。

老罗：你这儿不是大中小三个杯子吗？我要这个中杯。

女服务员：对不起，先生，那个是大杯，这才是中杯……中杯、大杯、特大杯。

老罗：我不管你们怎么叫，我就要这三个杯子里的中杯。

女服务员：对不起，先生，这个是大杯，这个才是中杯。

（老罗崩溃，抽自己大嘴巴）

路人甲：罗老师，别这样，别这样……罗老师……（将老罗拉走）

（掌声）好，这是……你确定？好，再看一遍。（掌声）细节非常丰富，那大家再欣赏一遍。

（重复播放一遍）

消费心理学是一门非常复杂的学科，有一些商家考虑到一些综合的复杂的消费心理因素，把自己的小杯、中杯、大杯很积极地叫做中杯、大杯、特大杯，本身没有那么恶劣，但

是由于管理上的问题，星巴克一直以来非常奇怪地强迫消费者接受这个大中小杯子的概念，这是一个非常奇怪的概念。

我创业以后一直在新中关大厦工作，楼下就有一家星巴克。有时候来了客人谈一些事情，不方便的时候我就会去下面就近找这个咖啡厅。我不是很喜欢星巴克的环境，因为很吵。我去了以后，好几次他们的服务员非常严肃地告诉我：“这个是大杯，对不起，我们这是大杯。”我说：“好啊，你们叫大杯那我听懂了，但是我这三个里呢，我想要中间那杯子，这个中杯。”她说：“对不起，这个是大杯。”（笑声）我在过去的三年半里至少就被她们纠正过七八次，每次都是不同的姑娘，所以我想这可能出了点问题了。我就由感而发，拍了我那个短片里的片段。好，这是关于不要拿消费者当傻子的问題。

还有就是一般来说，如果你想把自己的机构弄得跟别人不一样的话，可以做的一件事就是真正的人性化。尽管几乎所有的企业都在叫嚣说我们非常人性化，非常人性化，非常人性化……但我个人很少看到真正人性化的企业。

所以我们从2008年开始做这个机构以来，一直刻意地在人性化方面投入了很多的关注。我想跟大家谈一谈，我自己办学过程中一个真正的非常人性化的例子。

从开业的第二年开始，我们就经常开一些住宿班。之前还没有生意，后来全国各地的学员看到了我们的网上宣传以后，有到我们北京这儿来上住宿班的需求，结果使得我们去物色一个住宿基地的时候要考虑一些实际的困难和问题。

比如说，如果我们在郊区找到了一家学校，例如一家什么什么卫生学校，寒暑假学员都放走了，有一些宿舍租给我们用。我们租赁之前，会去看一下各方面的条件是否能达到我们的要求。一般说来，无非也就是夏天的话有冷气，有食堂，教室里面各方面条件设施都完善，这些基本的东西。除这些之外，我作为一个非常人性化的创业者，格外关注一些中国人相对不太关注，但实际上早就应该被关注到了的东西，比如说厕所就是一个非常严重的问题。

内地的人都知道，我们的厕所经常都是这

个样子的（屏幕背景图片：一排没门的蹲坑）。很多老一辈的也许不在意，我们这些小城镇的也不是很在意，但对很多在意个人隐私的人来讲，到了一个厕所面对没门的蹲坑，朝里蹲还是朝外蹲，这是一个哲学问题。（笑声、掌声）

考虑到这个，所以我们一直来到任何一个地方租赁校舍的时候，都一定要让我们的工作人员、后勤的人员去看一下厕所有没有门。如果没有门，那分两种情况：一种是没有门但是允许我们自费安门的。还有一种是没有门，但是禁止我们自费安门的。第二种情况真的很奇怪。你可能也会觉得很奇怪，他为什么会禁止别人免费给安门呢？难道他们那儿负责的领导有经常会去看一看的习惯？实际的情况就是没有人愿意担这个责任，即使合作机构愿意自费给厕所安上门，也要禁止。我们一直以来发现这种官办的地方，即使你想进去做一点改动，即使你自费给他们做点改善，并且事后也不拿走，也是很难沟通。

保证我们租到的地方至少会有这样条件的厕所，也是一直以来我们认为应该要做好的最

基本的东西。但是今年夏天，就出了一些意外的事情。我们租北京卫生学校之前，派后勤人员去把所有东西都视察一番，并且都看过了，确保我们的开课条件才开课。但是开课一星期之后……我在班里会给住宿班学员们留我的工作手机号，然后有什么事情，他可以直接投诉。这样留了号码大概一周之后，我就收到了一个学员给我发的短信。他说：“老罗，我来了以后，你们那个条件这个条件都非常好。”说了一大堆客套话。“但是呢，现在我发现了一个问题，就是说，我是一个二十来岁的精壮汉子，没有带女朋友，一个人大老远跑到你这儿来读书。夏天你看许多女同学穿得也很暴露，我也很累，很上火。结果回到寝室是八个男人在一个屋子里什么也干不了，所以对我来讲，躲到厕所里关上门自慰一下，可能是整个艰难的学习过程中为数不多的安慰。但是，我惊讶地发现你们这儿厕所虽然都有门，可大部分门是锁不上的，就是没有那个门鼻儿，所以我感到非常地失望。”所以他说：“罗校长，你能不能帮我们解决一下这个非常严峻的也是很现实的问题。”

我收到这个以后，（笑声、掌声）第一个反应是把这个惊喜……这个惊喜就是我已经跟你们吹过了的，有思想的年轻人到哪都不太合群，直到来到了老罗英语培训。（笑声）你在中国是很难看到一个年轻人会跟提供服务的商家，提出这么一个非常合情合理的要求的。因为我们社会默认这些是荒谬的要求，听明白了吗？我们社会会默认这些基本的东西是荒谬的要求。

一般说来，即使他有这个需要也不会提的，但是我们的学员能提出这个要求，我感到无比的惊喜和骄傲和自豪，我就觉得只有我们学校，才有可能有学员能把这么合情合理的要求坦然地说出来。（笑声、掌声）这是我的第一个反应，我感觉这个非常好，真的非常好。第二个反应，我想的是谁没年轻过呢？

（笑声、掌声）我年轻的时候也是身体非常好的这么一个年轻人。所以我对他产生了非常多的理解和同情，然后我就失眠了，早晨起来就给我们后勤的那个小伙子打电话，告诉他今天下午下课之前，把所有的寝室厕所的所有的门全部按上门鼻儿。保证他们下午五六点钟下课

以后，到那儿一看，全都是能锁上门的厕所。包括女厕所也要锁上门，你别以为女生就没有要求，（笑声）女生可能更羞于提这件事情，所以一定要全部给安上。然后他就组织了所有的人员出去，一下午的时间把那些门全部安上了崭新的锁。

下午下课的时候，五六点钟，他给我发了个短信，说：“罗老师我已经安好了，请放心。”然后我就很得意地、骄傲地给那个学员回了一个手机短信，我说：“我们现在已经全部弄好了，请放心使用。”（笑声）然后我就把这个在新浪微博上贴出去了。在很长的一段时间内，朋友们都认为就这么一件微不足道的事情，使得我老远望上去脑袋上像有一些光。（笑声）额头上闪烁着“人性化”三个大字。

刚才我们探讨的是第一个话题，就是说“怎样使你的机构跟别人不一样”。我举了一些例子，供你们参考，也许对你们有一些启发作用。

接下来我要谈的第二个，同样是严肃的话题，这个实际上是我今年才考虑的问题，不是想了三年的。因为我们在办住宿班的过程中产

生了一些切实的困难和实际的问题，迫使我们去考虑这个严肃的话题。这个话题就是：怎样做到不让一小撮人毁了大多数人的体验？

这个在任何商业领域里，可能都是一个非常严肃的话题。首先我跟你们讲一下，就是我们刚才说过的这一款海报，因为这个给我们带来了很好的招生。全国各地的很多学员来了以后填一个表格，问他“你为什么选择了我们的机构”的时候，很多人深情地提到了这个海报。

这说明这个诉诸感性的海报，实际上起了很大的作用，打动人心。考虑到他们是因为这句话来的，我们感到肩上的担子很重，为了给他们一个满意的东西，甚至是惊喜，所以从去年年底开始，我们做了很多的努力，使得他们来到这儿以后，感到我们宣传海报上的这句话是对得起他们的。

我们做了许多的工作，其中一项就是邀请了一些社会名流和文化界的人到我们的学校给学员进行演讲。这个给他们带来了极大的惊喜。因为短期培训的学员基本上都是从外地赶到北京来的，大概也就那么十六七天的工夫在

北京学习，我们给每一轮的学生都准备了八到十场的演讲，基本上两天就有一场演讲。我们请到贺卫方教授来到学校演讲的时候，一个西南政法大学来的姑娘在演讲的间隙就哭成了一团。我以为出了什么事，后来跟她沟通才知道这孩子是西南政法的一个学生，也就是贺卫方教授的母校的一个学生。她说她打小崇拜贺卫方教授，读书的三年里，一直盼着贺教授能回到母校做一场演讲，但是一直都没有盼到。

她来我们这儿是一个意外，她并不知道老罗是谁。我没有那么自恋的，我告诉你，我们的学员很多都不知道我是谁，从来没听说过。听说过的反倒有一些不来了。“那不是说相声的吗？别去了。”（笑声）这种情况我们经常面对。这个孩子就是从来没听说过我，她的同学要来就拉着她一块过来了。这么稀里糊涂地过来的一个孩子，结果万万没想到在我们这个荒郊野外的一个破破烂烂的教室里，突然贺卫方进来给她们做演讲，她收获了极大的惊喜。我们竭尽所能，去邀请他们给我们的学员分享一些东西，就是为了对得起我们在商业宣传和推广的时候的那句话，取得了非常好的效果。

在这个过程中，比如说寒假班是要跨一个春节的，那四天有几百个学生是不回家过年的，留在我们那里过年。为了让他们过得好一点，实际上每年有四天的休息，我也是不能回家跟家里人团圆的，一般也就留在学校跟学生们过年。今年大年三十的时候，我们本来可以很简单地接上一个春晚的信号就可以，但是你们也知道现在看春晚的人越来越少了，更何况一个学校里的学生大部分是有思想或者是自以为有思想的年轻人，所以如果你要对得起你在宣传推广时候的那句话，就很难给他们插一个春晚的信号一走了之。

在这种情况下，我就领了我们所有留京的不回老家的老师，去陪我们的学员一起过年，过得非常开心。考虑到不看春晚的人很多，我们就在一个大教室放春晚的信号，另外一个大教室想办法去和他们联欢。但是我们自己唱得很烂，像许岑老师只会唱英文歌，其实大家都挺讨厌的，所以今年我们不打算让他唱歌了。（笑声）

考虑到联欢有一个欢乐的需求，我自己练琴又来不及了，当时想到的办法就是邀请我音

乐圈里的朋友。今年春节非常有幸请到了我的好朋友，著名的民谣组合张玮玮和郭龙老师去陪我们的学员过年。从晚上八点钟开始一直唱到十二点敲钟为止，两位老同志加起来也快八十岁了，实际上到最后也唱不动了。唱不动呢仍然热情不改，让我们的学员上来唱歌，他们用乐器给伴奏，就活人唱卡拉OK，现场玩了一个晚上。这个给我们的学员带来了很大的满足，他们纷纷表示以这个演讲和听音乐这种……学费已然值回票价，所有上的课全是额外白赚的。（笑声、掌声）

我们努力给我们客户提供非常好的完整的体验过程，其间又产生了一些非常严肃的问题，也就是我刚才要探讨的这个问题，叫做“怎么样做到不要让一小撮人破坏了大多数人的体验”。就以我们联欢时的第一个事情为例，就是一个吃东西的问题。

我们大年三十联欢，不可能大家坐在那儿一人一杯清水，考虑到这个呢，我们又不好意思跟学生说，你们一人交个二三十块钱，我们去给你们买点吃的，也挺傻的。然后我们就很尴尬，实际上我们是一个主人的地位嘛，所以

既不能不有所表示，又不能跟他说你给我拿点钱我帮你过年是吧？这样很愚蠢。

我们商量了一下，拿出了一笔预算给我们留在北京不回老家的学员一起过年。我们做了非常充足的预算，因为是正餐过后才开始的活动，我们按人均三十五块钱的标准买了零食。实际上是过剩的，是去食品城批发来的，三十五块钱相当于五十多块钱的零食标准，有汽水，有糖果，有瓜子、花生这些过年必备的东西，有年糕啊、糕点啊之类的，还有一些巧克力、威化之类的，买了一大堆。

买回来以后，我想都没有想就放到教室的门口摆在那儿一排，像自助餐一样让他们自取，这边就开始唱歌开始联欢。我总是对自己的同胞严重估计不足，万万没有想到的是很多学员来了以后，说那边有吃的，看了一眼过去，一人腋下夹了五斤巧克力、威化就走了。你明白我的意思吗？糖水是比较沉的，你一个人拿走两升的可乐，看起来也挺傻的，花生、瓜子这些东西是不值钱的，他可能也是吃惯了，但像巧克力、威化这种呢，你说贵也不贵，但是如果每个学员拿走五到十斤，这个基

本上我们按人均两百块准备也是很难实现的是吧？这个联欢我本来心情很好，大概四十分钟以后我就完全精神崩溃了，因为如果你不做点什么的话，剩下的东西基本就全是瓜子了，就是这样情况。很多孩子夹了五到十斤回宿舍，未来几天都没有出现在食堂，（笑声）这就是我们的同胞。

咱们中很多人是以爱占小便宜著称的，很多事情是我严重估计不足。当时出现了那种情况以后，我非常失态，又怕学员看到，就冲到一个没有窗户的屋子里又撞墙又踢桌椅板凳，在那儿发泄了二三十分钟。很没出息的第一个念头是：这帮兔崽子，再也不给他们弄了。相信这是绝大多数脆弱的人会做出的一个反应。我当时先做出了这个反应，之后我自己就反省了：为什么这么没出息？如果因为这个不做，这就是典型的“为了一小部分人毁掉了大多数人的体验”。所有的公家单位不都是这样吗？你们有没有注意到公家的那些单位给人们造成的种种不便，都是因为出过一两个什么案子，或什么样的事情，导致负责人嫌麻烦，一刀切全都不搞了，他就省心了，结果给大多数人带

来的是很不舒服的体验。

我们的学员假期留在北京过年的那么多，几百人里，真正夹了五到十斤的巧克力走的学员有多少？其实连10%都不到，5%到8%，绝大多数的人都没有这样，更何况同样还有8%到10%的人主动过来帮我们做各种各样的工作，搬运东西啊，张灯结彩啊，全都是非常热情和义务的。也就是说大部分人表现是正常的，极少数人是不正常的，极少数人是优秀的。所以如果你为了这5%到8%的人把这些全部取消了，是非常软弱的，这也不是我的性格。

我想明白了这一点之后，鼻青脸肿地从那个屋子里出来，把我们的工作人员，楼下干别的事的都叫到那个楼上来，让他们找一些塑料袋，把那些食品给分了一下，荤素搭配，合理地一人弄了一兜子，怎么吃都够了，又陆续给他们发一些水。我们修改了一个规则，因为这是第一次嘛，没有经验。我们明年在春节的时候，事先就会准备充足的人手，把所有这些免费过年食品，全部用纸袋或塑料袋分装好。到了那儿以后，每个人一到门口就发一袋进去，

发一袋一进，这样基本上就能解决这个问题了。我想跟你说的就是，如果你从事商业活动的话，免不了要碰到这种问题，很多时候你没有想得很仔细。就是极少数的几个人，因为他们给你造成足够大的摧残和打击，你就觉得他们都这样，其实你冷静地想的话，只有极少数的人是这样的。所以，我后面做各种各样事情的时候，一直努力记得这个，就是不要让少数的几个人破坏了大部分人的体验，我觉得实际上深入地想是一个很深刻的道理，不光是做一个小破公司，一个民族、国家、社会，从这些大的方面去看，这仍然是一个非常重要的道理。

更何況，我稍后为这事有所抱怨的时候，我的老师——黄章晋老师……他老人家今天可能也来了，黄章晋老师跟我吃饭的时候，就深情地回忆起他当年，在贫困地区长大，他和他的一些朋友第一次听说有自助餐这种地方。黄章晋老师和他的很多发小朋友，他们生下来以后，所有的记忆里有80%是关于饥饿的，就没有吃饱过。后来，有一些当地的商家不自量力，开一种餐馆叫自助餐。（笑声）有朋友过

来说：“哎，老黄，那边有一个自助餐。”他说：“什么叫自助餐？”“就是你进去随便吃。”他听完愣了一下，说：“不可能。”（笑声）不信。然后人家把他拉过去，看完以后，他们几个人冲进去，很快就把那个饭馆吃得面目全非了。（笑声）就是这样。他深情地回忆了自己的年轻时代，说：“老罗，你想开一点。你认为那些人……比方拿走五斤的占了点小便宜，也可能他们只是相对贫困地区来的孩子，没有经历过这些东西，一看，第一反应完全是生理反应，根本就没走脑子，也许他们正在寝室里吃着巧克力、威化忏悔呢。（笑声）你是出了名的小心眼，你要心胸宽广地来看这个事情。”这也给了我很好的安慰，但是不管有没有得到安慰，作用归根结底就是刚才那个话题，“不要让一小撮人破坏了大多数人的用户体验”。这个是我想跟大家分享的。

第二个事情就是上一轮，啊……上上轮，刚结束的夏天这轮和之前都没有问题，就是1月份的那轮班真的很奇怪。那个班的学生看起来跟其他班的学生没有什么区别，但是有一点特别奇怪，就是在一个三百人的大教室里上课

的时候，老有人随地乱扔废纸。我就在课上反复地唠叨这件事，我就说：“你们乱扔，很麻烦，搞得教室里乌烟瘴气的，前边后边都有垃圾桶，为什么就不能去倒一下呢？”一共给他们上八次课，我给他们唠叨了五到六次，最后学员听烦了，就说：“又来了又来了，你多扫几遍不就行了吗？”

我说：“其实，我们安排了清洁人员每天都扫，我们有工作人员课间的时候会看一看，但是如果每次课间都有很多纸出来，在一个很大的教室里，他要拿着很大的工具扫还是比较困难的。”我就不停地啰唆，直到有天有个孩子问我：“那你干吗不多弄些垃圾桶啊？”我当时听了就很生气，我说：“你什么时候见过教室中间放垃圾桶的？都是前后有一个就行了，中间你还想放吗？”然后他就说：“你不是说你们机构跟别人不一样吗？为什么别人不放你就不能放？”

这样子说我，我是小心眼，当时被噎了一下，挺生气的。然后，下课又想了一下，也没有什么不能放的，我就让工作人员买了十五个垃圾桶，加上前后两个，我们那个教室一共有

十七个垃圾桶。十七个垃圾桶这件事就得到解决了，因为很多学生发现，随便往后边一扔就有个垃圾桶在那儿等，以至于你很难扔到垃圾桶外面去，是吧？（笑声）如果我不尝试学着去创业而是给别人打工的话，这件事对我一生来讲是不可想象的，但是你尝试学着自己去努力地做一个艰辛的老板，换来的结果就是你看世界的角度就不一样了。

我们现在一直没有解决的就是第三个问题。第三个就是我们开第一个住宿班之前，很多学生问：“你们住宿基地有没有Wi-Fi？”然后我们说：“有。”他说：“有没有免费的Wi-Fi？”然后我们想一下，本来那边是没有承诺给的，但是我们学员越招越多，我们就跟他们商量，能不能提供一个免费Wi-Fi？大部分驻地都愿意提供，没额外的收费。所以我们一直以来是有这个东西的。实际上每一个班一开课我们都感觉特别的疲劳。这个问题跟刚才说的一样，就是只要有几个人就能把大家的体验都毁掉。比如说一个班里有两三百人，然后课间休息上网的有百八十人，我们提供的网络如果是百八十人上网发一下邮件、浏览一下网页是

足够的。开视频是卡的，（笑声）因为你如果用BT、电驴这样的工具，基本上一个人就能占有所有的带宽，带宽再大，大得过硬盘的全速带宽吗？对我们来讲这就很痛苦。我们也找了一些技术人员，去给电驴、BT的那些端口做各种限制。尽管我个人跟电驴、BT感情很深，自从电驴、BT能下载到我的东西以后，我更是非常有感情，但是仍然为了这个事情花了很多的心思，伤了很多脑筋，到现在也没有得到解决。

然后我的合伙人黄斌，就是牛博网的合伙人黄斌，他也是搞技术出身的，他也找了专门搞网络技术的朋友过来帮忙，所有的方案试过了，都是很困难的。最后他们的结论是，如果用无线的Wi-Fi，这个问题很难解决，除非你们将来不是临时租用这个校舍，而是长期地租赁别的一个地方按自己意愿去建设。如果按照自己的意愿去建设的话，用Wi-Fi仍然很难实现，但你可以用有线的实现对每一个端口进行监控和限制。

这个问题直到现在也没有得到解决。但是我们一直努力在坚持的就是，直到今天也没有

取消免费的Wi-Fi，宁可为了这件事被抱怨，甚至被骂得狗血喷头。有的人说：“你们说提供免费Wi-Fi，来了基本跟瘫痪的一样。你们这帮人就骗吧，你们就骗吧。”（笑声、掌声）我说：“真不是故意骗的。”他说：“行，你就骗吧。”（笑声）

我们现在发展得非常的好。我希望在未来两三年内，如有实力在郊区建设一个完全根据自己的意愿去装修和设置的固定的教学基地的话，我们可以解决这个问题。在这之前我们可能很难解决，如果你们后边有谁看了这个网上的录像，来我们这上课，发现Wi-Fi经常陷于瘫痪的话，请你谅解。但是我们一直没有取消它，总是想办法尽可能去解决这个问题。

好，这是我们刚才讲的第二个话题。今年关于创业，我想得比较多的第三个话题就是……这个话题也很严肃，跟第二个不一样，跟第一个一样，就是从我2008年创业开始，每天一直在思考的一个问题。首先我不从道德的层面上、原则性的层面上去考虑这个问题，而是纯从技术操作的角度去考虑这个问题，这个问题就是：我们为了把一个企业做大，是不

是一定要用流氓手段？

我们不去考虑原则和道德问题，就从技术操作的角度来讲，是不是你要把企业做得很大很大，一定要采用流氓手段？这是一个非常严峻的课题，是吧？我自己想了很久。

我也跟我的很多朋友，尤其是做生意的朋友们，热烈讨论过这个问题。我当年在演讲里也提到过，我们这个行业里传统的流氓手段就是，假装自己的课程神奇，假装N天能搞定考试，假装不用背单词。我讽刺过这个东西，如果你们听过我过去的演讲的话，应该知道。

一直有一个调调是这么说的：要做到很大，就要争取大多数的人，也就是大多数消费者。因为大多数的人或消费者都容易上当，所以必须去骗.....

比如说你去竞争的时候，你的竞争对手说能N天搞定，你说搞不定；人家说不用背单词，你说要背单词；人家说他的培训方法非常神奇，你说你的不神奇。所以，基本上就处在这么一个恶劣的竞争状态下。他其实就是在骗那些消费者，忽悠那些消费者。当然，你拒绝

这么做。这样导致的结果就是，无论我们……就这么说吧，如果我们不带感情色彩看的话，这个世界还是傻的人多，是吧？某种程度上可以这样去想。

这样导致的结果是，如果咱们俩是竞争对手，都争取一个傻客户，你去骗他，我不去骗他，基本上我肯定是处于劣势的。从这个意义上讲，好像要把一个机构一个企业，尤其是一个盈利性机构做得特别得大的话，很多时候不要流氓，是非常难的，很难得到竞争优势。

但是，我今年看了一些资料，给我带来了一些非常好的收获。我现在就给大家现炒现卖一下，这个书叫做《Diffusion of Innovations》，讲的是“创新散发传播”这么一个理论、法则，是60年代著名的传播学教授埃弗雷特·罗杰斯提出来的。这本书非常经典，不知道为什么到今天国内都没有引进出版。这个理论是说在传播的角度上，最初接触新生事物、新的品牌、新的公司、新的服务的叫做“创新者”。他们占了消费人群的2.5%这个样子，这些人在性格上是什么样的人呢？只要是新的，都愿意尝试，创新性的东西都愿意尝

试。

大家想象一下我们家里的电视，显示效果已经非常好了，然后刚出了一种电视叫做平板电视，叫做液晶电视，画面特别地差，尺寸特别地小，要比家里那种效果精良的什么索尼呀、松下这种电视要贵个七八倍。在这么昂贵的阶段，是什么样的人为这些又贵又不好的创新产品买单呢？就是前面的这2.5%的人。这些人在大多数人眼里是很奇怪的，他们会为了一款苹果新手机跑到苹果专卖店去排四十多个小时的队，这对绝大多数的人来讲，完全是精神病。

你们不停地从新闻里看到，有一些人为了新发布的任天堂游戏，提前一个星期买了帐篷，跑到任天堂的零售店门口去排队。这就是我们消费人群里前面的2.5%，他们是客观上推动社会进步、创新的力量。

接下来的13.5%呢，通常没有这2.5%极端，然后他们经济条件也没有这2.5%来得优越。这13.5%的人英文叫“Early recipients”，就是“早期接受者”。这些人很愿意接受新生事物，跟前面2.5%有很多相似的地方。

这些人加起来大概就是16%-17%这个样子。基本上一个运作良好的机构，如果能搞定这16%-17%的人，就会赢来一个所谓的“Tipping point”，叫做“引爆点”。

你接下来迎来的就是前面的34%的“早期主体消费者”，再接下来招来的是后面的34%的“主体消费者”，最后的16%被称为“落后者”。这些人是什么样的人呢？说实话我家的那个亲姐姐就是这样的人，她如果有一天去买家里用的按钮电话，那就是因为托盘电话已经停产了。这些人是雷打不动的消费者，你永远争取不到他们，他跟你们没有任何的关系，他有一天买了你的产品，一定是比你早一点的老竞争对手都死绝了。所以这16%基本上你可以放弃，前34%或者后34%某种意义上甚至不是你争取来的。你搞定前边16%-17%的这些人，运作得好的话，就到了第一个引爆点，接下来后边的34%或更后边的34%主体的消费群体就过来了。

现在我给你们讲这个理论，不知道你们有没有听懂我想传达的意思？我刚才提到跟耍流氓的对手去竞争的时候，是不是一定要耍流氓

的问题。如果你有本事搞定前面16%-17%的消费群体，后边的34%和34%很可能根本没有意识到你的东西有什么好、有什么创新、有什么牛，但是仍然可能在你没有去骗他们的情况下选择你，你知道为什么吗？你认为除了前边的这16%-17%以外，后边的34%和那34%这些人是大多数的消费群体，你要骗他就能赚到他的钱，你不骗他就赚不到他的钱。某种意义上你可能认为这部分人是比较傻的。但是实际上，你不骗他仍然可能把他转为你的消费者的原因就是：正因为那些人没什么判断力，所以你做得好的时候他不会选择你，有人去骗他，他反倒有可能买单。但是为什么他仍然最终可能成为你的消费群体呢？因为你只要搞定前面这16%-17%的“创新者”或“早期接受者”，他们在人群中是相对比较有影响力的人，比如说，我们身边总有几个人，我们家里最好的电器是他推荐的，我们用得最舒服的数码产品也是他推荐的。有时候他甚至陪你去逛电脑城，去六个小时，他什么都不买，只是为了向你热情推荐一个产品。这些人就是前面的16%-17%的人，他们在人群中对于消费的影响和传播远远大于后边的70%多消费主体的人。如果你能搞定前

面这16%-17%的人，那些你没去骗、你的对手去骗了的人，仍然可能选择你。原因是，他随着前边17%的这种思路，随大流就跟过来了。你不是说他笨吗？他正是因为笨，没有意识到你为什么好，只是觉得身边有几个不错的人都买你的，不买你的就不对了。听明白了吗？

等到你第一个34%的大流……一个巨流形成之后，后边这34%愣了一下，很自然地就跟过来了。最后那16%你想都不要想，他们就是我姐姐那种人。直到有一天你成了一个百年企业，竞争对手的那些产品都停产了以后，她有可能会买你的。

大家有兴趣的话可以找这本书看一下，但我跟大家讲过了，这本书没有中文版的，叫《Diffusion of Innovations》，60年代的一个传播学的经典著作。如果大家找不到这本书的中文版，可以看看另外一本书，全球超级畅销书，叫做《引爆点》，这个作家叫马尔科姆·格拉德威尔，是这些年来，非小说类、非虚构类图书的作者里面我最喜欢的一个，他写的每一本书都是全球畅销书。他的这个《引爆点》在全世界都是超级畅销书，中国引进以后也卖

得非常好。好像他的每一本书都被引进了，今天提到，我就顺便都推荐一下，看能不能看到下一个销售奇迹。（笑声）另外一本书叫做《异类》，也是他写的，这个国内也有引进出版的。

今年，我没有很多的时间和精力去准备推荐的书，但是确实看了几本不错的书，其中印象比较深刻的另一本叫做《无价》，是讲价格政策和价格心理方面的，非常有意思吧？研究价格和相关心理的人们最后不得不承认一个事实，就是我们从定价的角度是可以读懂消费者的心理的，所以如果你是一个奸商，强烈推荐你看这本书，用南方话讲叫“玩转消费者的心理”。你可以定一个对你利益最大化的价格。如果你是一个消费者呢，你可以识破各种价格方面的陷阱。强烈推荐大家看这几本书。

今天这个演讲，如果我们仍然把它叫做“励志演讲”（笑声）的话，下面就是最励志的部分。它终于来了，这个最励志的部分是什么呢？就是我在三年多的创业过程中不断听到这个行业里的老前辈们跟我说的一句话，真的很讨厌，听得我已经吐得不能再吐了。他们都

说：“老罗，怎么样，现在你也做了老板，能体谅××的一些流氓做法了吧？”

我不知道是什么使得他们如此地自信。在几年的过程中，经常是同一个人重复好几次跟我说这些话。一般我听到这种话的时候，都是在生意场上，通常我会假笑。但是我今天想跟你们说的是，这么长时期以来，每次听到这句话，我心里想的是：“去你的，不能，绝对不能，一点都不理解。不体谅，不原谅，不理解，完全地不理解。”（掌声）

如果人家没问我这个话，我在聊其他的事情的时候，表现出来的这种想法，他们的另一反应也算很典型的。他们通常会说：“老罗，你还是幼稚呀！”（笑声）这话听得我也挺绝望的，因为我今年已经三十九岁了，明年就四十岁了，一般意义上四十岁的人就是这个世界上的真正主人了，明年我就要做世界的主人之一。（笑声）结果还得听这些人跟我说“你还是太幼稚”。还有很多其他方面都很糟糕，糟糕得一塌糊涂，只是凑巧比我钱多的笨蛋，经常跟我说：“老罗你要是这么幼稚……”注意他已经跳过了我是否幼稚这段。（笑声）他

说：“如果你这么幼稚，就总也赚不到钱，你做这个生意肯定赚不到钱，你就看吧，你就等着吧。”

我现在要跟你们说的是，今天这个演讲虽然状态不是很好，但是真正的励志部分来了。

（笑声）我们从2008年创业到今天，无论多么艰难困苦，在商业经营的所有方面从来没有耍流氓。我们去年年底吹了我们保证了五险一金，保证了加班费，保证了正版软件，保证了一切的福利，保证了年底的双薪，在亏损的年份也做到了这些，所有的都做得很漂亮。所以，去年我们那场演讲，堪称感动中国的一场商业演讲。（笑声）很多关心我的人还是忧心忡忡地说：“老罗，你这个机构我看你不是要挣钱，你是要做一个漂亮的机构，那就是不挣钱啊！”但是，我现在想说，今天最励志的部分，就是尽管大家都这么说，（笑声、掌声、大喊）我们骄傲地宣布：我们今年已经开始赚钱了。

2008年的夏天筹备和注册公司，2009年是正式的开班。一般说来，商业培训机构是暴利行业，基本上两年不赚钱的，投资方就会认

为：算了，你别干了。

我们用了三年零几个月的时间，所有不该省的一分钱都没有省的情况下，甚至经营得都不是特别理想，只是投入了很多精力把那些我们认为该做好的做好了的情况下，2009年，我们第一个年份，毛收入是160万，净亏损值将近300万。2010年的时候毛收入是436万，还是亏损100万左右。今年还有两个月，我们的收入是857万，所以基本上没有悬念了，我们今年的收入，跟我们年前流行起来的老罗海淀剧院演讲的点击数是大致相当的，也就是说今年我们大概有1000万的毛收入。这里面的利润仍然比较少，大概有不到100万的利润。之所以这样，是因为我们的投资方，要求我们高速地增长，不要现阶段有利润，甚至稍稍赔一点都没有问题，所以我们把利润做得比较少。

尽管我这三年里忍了很多，也有很多没有说的，但是到秋天去看，我们今年赚钱已经是板上钉钉的事儿了，我还在办公室里眼眶湿了一会儿。因为我从来没有从事过商业领域的工作，第一次做这个的时候，我有很多跟年轻时一样的坚持。

他们告诉我你这样不行那样不行的时候，支撑我的是我原来的价值观和理念，而不是技术性地考虑到这样的结果必然会成功，但是终于赚到钱的时候，我还是彻底崩溃了。（掌声）

真的，我有时候真的很羡慕这些学生，我年轻的时候没有见过这样的校长……（笑声、掌声）我可以负责任地告诉你们，如果我读书的时候校长中间站着的，有胖子这样的人，我是不会辍学的。看不见吗？这个，这个胖子，一贯傻了吧唧的这个胖子，就这个红T恤后面站着的这胖子。当然我们可以想一些办法使得他突出，但是没做那种效果，免得人家一看，哎呀，这小子这么有钱要搞邪教了，是吧。（笑声、掌声）

我们用心经营了三年。坦率地讲，我很多时候能感觉到我们的消费者渴望让我们赚到钱。在我自己照镜子之前，我没见过中国有这样的企业家。（掌声）消费者渴望让我赚到钱，我没有见过这样的。表现形式之一是我们公司的前台，新来的客服经常面临一个困惑，老有人到公司前台，跟我们的小姑娘说：“你

好，我个人的情况是这样的……”啰里啰唆地讲了三分钟，然后说：“你觉得我应该报一个什么样的班？”我们小姑娘就说：“那你想干吗呢？你是要出国还是要去外企工作？还是要出国旅游？还是要嫁给外国人？还是要……你到底想干吗呢？”那人说：“我不想干吗，我就想上你们这儿上上课，但不知道我应该选什么课，你帮我选一个好不好？”（掌声）

所以我们今年夏天开始……夏天之前，春天吧……春夏之交，我们尝试做了留学咨询服务这块业务。留学中介和留学咨询服务在中国一直以来都是传统上声誉非常差的领域。实际上，我们推出这个很大程度上跟我……有一次我跟路金波老师一起——他老人家今天好像也来了——去喝咖啡的时候，他就告诉我说：“像你这样信誉好的，应该专做信誉不好的行业，比如你应该去卖牛奶，（笑声、掌声）因为你远在卖牛奶之前，已经把卖牛奶的信任度问题给解决了，接下来你需要做的只是卖牛奶。”（笑声）听起来很有道理是吧？很有道理。他说：“如果你赶上乱世呢，你就开一个银行。”（笑声）但是，卖牛奶和开银行

呢，都跟我原来从事的行业跨度比较大，所以我们就近取材，想到了一直以来信誉非常差的这么一个行业——留学咨询。这个行业里一般像北美留学咨询，我们单个人收费三到五万块钱，很贵是吧？我们在行业里收费属于中游。留学咨询就是收了这么多的钱以后，做的事情通常也不是很好，信誉也不是很好的这么一个行业。

一般说来，这个行业的主要营销手段就是搞定几个大的……这么说吧，如果你想保证你的客户群体，都要满足什么条件呢？大概是四十五岁到五十岁、五十五岁这个年龄段的人，为什么呢？因为他们的子女刚好是留学生年龄段，这是第一个。第二呢，你要保证你这些可能的客户群体都是比较有钱的，如果他很穷，保证四十五到五十五年龄段也是不灵的。所以，这个行业传统的营销手段就是，一般会去搞定一个比如银行的大客户经理，或者搞定一个高尔夫球场的经理，你知道我什么意思吧？就是你给一个银行的大客户经理送些钱、请他吃些饭，送各种各样的礼物，请他出国旅游一下，安排几个人陪同等等一系列。搞定了他之

后，他会给你一个银行的大客户资料的名单，满足哪两个条件呢？第一，四十五到五十五岁；第二，都是中产阶级以上的家庭。然后，你就雇一帮姑娘天天给他们打骚扰电话，在大城市里运作这个命中率还是很高的，是吧？一般都是这样的手段。

我们推出这个的时候，已知的行业里所有成熟的营销模式都是违背我们的价值观的。顺便说一下，我们虽然是商业机构，但我们是一个能输出价值观的机构。（掌声）我们不能采用这种手段，导致的结果是，我们一筹莫展，完全无法开展，尤其是针对中学生——这个一想我就生气，因为中学生的家长都很讨厌你们知道吗？（笑声）一会我跟你们说，哼，失态了是吧！（笑声）

我们推出留学咨询服务这块时，发现所有的成熟的模式都不能用，想不到什么更好的办法。我们推出这个时候呢，心里想的就是路金波老师讲的那些话，就是“信誉不好的行业你进去，可能效果就挺好”。我们甚至没有很好的广告宣传的点子，只能在上面做了一个吹牛的广告。你们可能看不清特写，看不清这些小

字，我给你放个特写看看。

我们修改了《圣经》的《马太福音》，改写成了“渴求诚信的人有福了，因为他们必得饱足”。为什么呢？因为老罗也推这块业务了。吹了这么一个牛，然后还有人说吹得不够狠，我们又搞了这么大一个“有福了”。为什么呢？因为我们来了，就是这样。那么我们只是吹了一句“有福了”，从四五月份到现在也就半年左右的时间里，我们已经就这块业务实现了一百六十万的收入，并且利润率非常地高，我们为此也感到非常的高兴，可能现在我们差的只是需要更多人知道我们有这块业务，仅此而已了。我们也没谈什么，就说“有福了”，他就来了，（笑声）然后一脸福相就过来了。（笑声）为了对得起他的一脸福相，我们做得也非常好，详细的介绍在网站上，我就不在这讲了，毕竟不是这个业务的介绍会。

接下来我说讨厌中学生家长的问题。我出道到今天，感觉好像谁都能搞定，就是搞不定中学生家长。别人问：“老罗你到底行不行呀？”我说：“就这块不行。”（笑声）

一直搞不定，真的非常讨厌这帮家伙。因

为大学生选择我们，是自己买单的，成年人嘛，虽然可能是父母给的钱，但毕竟交易是独立完成的。中学生就非常讨厌，中学生自己不能交钱，不能自己决定，他只能是给自己父母建议，说：“我想去老罗英语培训。”然后父母说：“哪个老罗？”（笑声）他说：“就那个老罗。”（笑声）然后父母说：“那不是说相声的吗？拿着我的血汗钱，你是去学习还是去玩去呢？”（笑声）

所以这点上，我们就很吃亏，非常吃亏，他们甚至不给我们解释的机会。而且你刚想解释，他说：“你还解释什么？别人都不需要解释。”（笑声、掌声）

基本上这块业务对我们来讲就是一条死路，所以，我们今年会最后挣扎着做一次努力。我们从寒假开始准备推一些针对中学生的基础托福之类的课程。我们准备每一个教室，如果有八十把椅子就只招四十个学生，留一个位置是给他们的家长，欢迎这些家长领孩子过来我们这听课，看看你们选的这个机构，到底是一个相声演员办的还是一个人民教育家办的？（笑声、掌声）虽然你们掌声很热烈，但

不排除一个可能就是，他们甚至不给机会，来了我就有本事把他转化过来，但是他不一定来是吧？

我们想到这个也很绝望，开会的时候也考虑到各种负面的可能。最后，我为了安慰同事们，提出了一个伟大的设想。我让他们不要为这事过分地烦恼，因为，我是1972年出生的，今年三十九岁了，明年就四十岁了，你知道这意味着什么吗？辛酸的一面咱们就不说了，说快乐的一面，再过个三五年，中学生家长群体就是听着老罗英语长大的一代人了。（笑声、掌声）这些人比谁都清楚老罗到底是一个相声演员还是人民教育家。（笑声）

如果我们今年寒假尝试推广的“一个学生两个板凳，把家长请过来一起听课”的计划失败，我们就什么都不做了，就坐等三五年（笑声）。我们去做别的业务，然后准备好钱箱子，三五年以后这边都是听着老罗语录长大的一代人，他们会跟孩子说：“哎呀，你可不能去别的机构，（笑声）你去别的机构你就傻了知道吗？有思想的孩子都不去别的机构。”（笑声、掌声）

那好，还有两件事……（笑声）这也是下午想到的，然后往里面添加和调整，文件就出了点问题，这也直接导致了开场的时候迟到，非常抱歉，再一次向你们道歉。

这两件事里的第一件，是这么一件事，（笑声、掌声）有些人问：“你不是要去砸西门子冰箱的吗？（笑声）为什么还没有砸？”这个坦率地讲，原因一点都不复杂，特别特别的简单，我原来说要去西门子大厦门口砸西门子冰箱的，为什么没有去呢？

原来说是上周去嘛！上个星期五。应该到上个星期日就算上周了是吧？没去的原因很简单，就是因为律师朋友警告我，说：“如果你到西门子冰箱门口去砸这个冰箱理论上不犯法的，但是如果引起围观导致什么交通堵塞啊、扭打呀这种问题，有可能会拘留15天什么的，有这个可能。”那我考虑到接下来的一周，有一个跟你们见面的演讲，（笑声、掌声）而且这个场馆是提前半年多将近一年的时候定下来的。考虑到这个问题，我就不能小不忍则乱大谋是吧？所以，含恨又多忍了一个星期。

我向你们郑重承诺，我在不久的将来……

（笑声、掌声）我不知道你们当中是有多少人是不知道这件事的，所以我还是想简单地讲几句，（笑声）很简单不啰唆，就是国庆前的几天，我发现家里的西门子冰箱坏了，坏了不是关不上门而是积水。这个冰箱用了三年，理论上保修期应该是过了，所以三年后冰箱积一点水我没觉得是一件特别过分的事情。但接下来，前后脚大概一两个星期内，我们家的西门子洗衣机也坏了，坏了的症状是每次一洗完衣服停下来不一定停在卫生间的哪一个地方，自己乱跑。这个洗衣机也用了三年，是同时买的。

三年后，它振动比较厉害以至于满地乱跑，我仍然认为是可以理解的，两件事在前后脚的时间内发生仍然不是不可原谅的，但确实是非常讨厌的。所以我在微博上唠叨了一句，说买的两个西门子电器这么短的时间，前后脚坏了，再也不想用什么所谓德国电器了，还是日本电器靠谱。

说这个话也没有别的意思，我个人过去用的日本电器，绝大多数都是靠谱的。就是发了句唠叨，万万没有想到的是导致了无数的人转

发和回帖，告诉我他们家西门子冰箱也有这样那样的问题。在这个过程中我就发现，最多的问题就是关不上门的问题，轻轻一甩就会弹开。这个导致了夫妻反目，（笑声）父子冲突。

你懂我意思吧？开玩笑。就是家庭各种矛盾，一般说来都是女的抱怨男的粗心大意没锁好门，直到有一天女的也没锁好门。就这种烂事越贴越多、越贴越多，接下来的问题就是我和那里面很多恍然大悟的人一样。我们家的西门子冰箱从买回来第一天开始，就是门轻轻一甩就会自动弹开，但是你用的其他所有冰箱都不这样。

所以如果你生平第一个冰箱是西门子没问题，（笑声）如果你竟然用过其他品牌的冰箱，用西门子就面临一个问题，你随手一关门就会弹开，第二天你看流了一地水不知道为什么。我为这个挨过我老婆很多次的骂了，然后一看网上贴的，有老婆骂老公的，有老公骂老婆的，取决于谁在家里是老大，（笑声）这个集中在门关不上的问题。

我当时就明白了，原来我们家买回来时这

个门就不容易关上。为什么没退呢？当时是销售旺季买的，买回来以后发现门关不上的问题，就以为自己运气不好中彩了，然后我就想，如果换，就要折腾一个星期没有冰箱用，算了，小心点关门，就没当这回事儿。但是现在有几百个人在我的微博上……到现在已经有四五百个人，北京有一百多个人，外地有三百多个人，表示他们家的冰箱和我们家的冰箱门是一样的问题。所以，对西门子来讲，这件事很简单，要么是质量问题，要么是设计缺陷，总之是两个中的一个。

在我跟西门子沟通的过程中，我先发了几个帖以后，他们马上就回了一个，在西门子的官方网页上，说：“近日有网友反映……”当然我已经习惯了。他说：“近日有网友反映，说西门子冰箱关不上门，我们马上联系了技术部门和质检部门，然后他们说没有质量问题。”这个公告引起了更多西门子冰箱用户的愤怒，所以我们就不停地贴不停地贴。过了“十一”之后，西门子派了他们的合作方——就是蓝色光标，中国最大的公关公司——一个负责人给我打电话，沟通了这个事情。在网上

好多人骂他们公关公司太差了，我不这么觉得，我觉得蓝色光标的人跟我沟通的时候，基本上还是很讲道理的人。

但是他决定不了他的客户，就是西门子，这个非常官僚的机构。西门子不承认有问题，然后，他现在要解决的问题是……现在这个闹得最凶的是在网上，并且准确地讲是在新浪微博上，所以他要搞定的是我，其次是跟在我后面的那一大帮受害者，说自己家冰箱门有问题的这些人。他发现搞不定我以后，想到的方式就是“发现一粒消灭一粒”，只要有人跟在我那个帖子后面说自己家冰箱门关不上，他马上就给那人发私信，说：“有什么问题我来解决，不要闹了。”就这个意思。

用这种方式瓦解了不少“革命同志”，（笑声）但是，毕竟有很多人跟我一样，不差一个冰箱。这样的结果就是我们要把这个事儿一直做下去。而且西门子征求我的意见，说：“能不能写一个通过的稿，罗老师先审一下。”然后我就从公关公司那儿拿到了那个……我写完了以后发现他回避问题，这些都在我的新浪微博上……你们没看过的，有兴趣可以去看一

下。我把那个审过的稿子给他回了，回完了以后，最终发表的时候，仍然是回避了问题，就是他没有承认他存在的问题。其实可能只是部分型号的问题，但这个都没有承认，只说给用户造成不便，我们感到非常抱歉。然后没有承认任何具体的问题，所以这事我就一直在搞。

整个过程中是这样的，开始是无心的，接下来呢，一看很多起哄架秧子的，我没出息也玩high了嘛，这是必然经历的第二阶段。第三个是疲劳期，真的很累，所以西门子的那个公开信但凡有一点说得过去，我就准备让他通过了，但是实在他们没有面对任何问题，以至于如果我不再闹下去，很多人会认为我和西门子有什么交易。我为了挽救我和我的机构的声誉，只得“人在江湖，身不由己”了。

接下来呢，进入了喜悦的丰收季，进入了第四个时期。第四个时期是什么时期呢？我现在到公司去，看到员工看我的眼神明显比以前多了几分敬意，（笑声）然后我进入了办公室以后，陷入了深深的自恋，不能自拔。（笑声）我就替他们想：是啊……（笑声、掌声）我说什么了你们就鼓掌……（笑声）我就替他

们想：是啊，既然出来做事，谁不愿意跟一个意志坚定、目标远大、不畏强权、以小搏大，还挺来劲儿的老大呢是吧？（笑声、掌声）

这个也是我要讲的创业故事的一部分，如果你们将来出去创业，有这么好的机会，一定要充分地展示自己，把自己表现得越发的高大威猛、英勇顽强。可以拍上些定妆照什么的，（笑声）就像企业家杂志的封皮一样，所以这件事无论如何我会把它一直做下去。

如果西门子不愿意关上他的冰箱门，我们就让他关上一门别的。但这句话不能随便说哦，有法律问题。所以我会尽快给大家一个满意的交代，我有时候觉得我是为了人民跟西门子闹的。（笑声、掌声）尽管这件事从一开始是一个特别莫名其妙的事，我已经感到我是……在这件事上被历史选中了，已经由不得我了。（掌声、笑声）我替西门子想的最坏的可能就是这句话：从前有一个冰箱品牌叫西门子……（掌声、笑声）

还有，我一直希望大家做类似事情的时候，不要把自己弄得太苦情了，尽量还是快乐一点。你看，我没事跟这些企业闹的时候……

看我先跟杜蕾斯闹，你们知道吧？先跟杜蕾斯闹，闹了半天，我就拼命推荐他的竞争对手冈本，推荐了半天，学校的几个坏孩子就说：“你整天冈本冈本的，到底怎么样，给我们也试试。”（笑声）然后我就让我们公司后勤给员工每个月发冈本避孕套，实际上大部分员工根本就用不了，一个月发一盒十个，（笑声）除了新婚的、热恋的，用不了那么多，（笑声）家里堆了好多冈本。非常好，考虑遇到好多大企业送的都是××、××这种劣质产品。噢，毁坏商誉了，不是劣质产品，是二线产品。（笑声、掌声）

之前跟杜蕾斯闹了一通，现在跟西门子又闹了一通，闹得也挺快乐。接下来老师里有几个坏小子也说了：“老罗你看你闹得差不多了吧？”我说：“差不多了。”他说：“那你是不是该给我们发西门子竞争对手的冰箱了。”本来我是当笑话听的，但是好几个人好几次集体挤兑我，给我造成很大的压力，再加上今年公司已经赚钱了，所以年终除了给我们的员工发双薪之外，我还决定给所有的员工一人发一台电冰箱。（笑声）但是，有一个问题，年轻人太

部分是租房子住的，房东都有冰箱，所以人性化的企业不能不由分说就把一个冰箱塞到他家去。（笑声）我们采用的方式是，在京东网上商城买“冰箱礼品券”——其实就是礼品券，不是“冰箱礼品券”——我们把礼品券发给这些员工，优先建议买冰箱，（笑声）但是完全自愿，你愿意买其他的就买其他的，没关系。

（掌声）现在我们公司的员工都在等着我跟潘石屹吵架，（笑声、大喊好、掌声）他们认为如果我跟潘石屹吵架，就会买王石的房子送给他们，（笑声）所以我会非常非常谨慎地处理这个事情。（笑声）这是结束前想说的第一件事。

第二件事呢，说起来有一些莫名其妙，有一些滑稽，也有快乐，还有些伤感。就是史蒂夫·乔布斯的事情。你们知道他老人家近期去世了。我早晨在家里听到这个消息的时候，第一个感觉是非常的难过。我知道这一天快来了，但是我老婆叫醒我，说史蒂夫·乔布斯去世了以后我还是很难过，我们甚至在家里没有用“死了”，而是慎重地用了“去世了”这个词。但是万万没有想到的是，中午跑到新浪网上以

及看国内媒体的报道的时候，大家都把乔布斯无限地上纲上线捧成一个神、一个伟人，所以我老毛病又犯了。本来我是挺难过的，然后我的老毛病又犯了，我就说：“哎呀，这可不好。”

马克·扎克伯格大家知道吧？就是Facebook的老板，在Facebook的老板出现之前，乔布斯在硅谷一直是以邪恶著称的。人品相对而言比较差，声誉也非常不好。他是一个非常了不起的伟大的天才，但同时呢，人品也很差。这个很常见，你看毕加索，就是个人渣。

但是我们认为乔布斯在他的事业成就方面非常伟大，你看美国的纪念文章，像纽约的纪念文章，专门指出，说他“尽管作为一个人并不伟大，但是他在他的事业，在他的创新，在他的领域方面表现得非常伟大”。这是非常客观的说法。但我注意到很多国内的媒体和网上的纪念文章……对他的喜爱和崇拜我能理解，但把他无限地上纲上线，说得像神一样。最后我忍不住老毛病又犯了，我也没骂娘，也没对骂，我就贴了一些乔布斯年轻时候干过的烂

事，还有后期做的一些声誉不好的事情。

万万没有想到新浪微博上突然蹦出很多乔布斯的家属，（笑声）说：“你可以说，你说得都对，但你为什么要选这么一个日子，在这说这个话？”我当时就蒙了，我说：“这是灵堂吗？”（笑声）就这样带着一定的情绪，在这闹腾了一阵。

闹的结果是，后来就出现了很多有趣的版本，他们说在三里屯的苹果店，看到了这么一个帖子：“上帝，如果你把乔布斯还给我们，我们就让你带走罗永浩和潘石屹，阿门！”（笑声）我觉得是编的段子，因为我在网上拼命地搜，没有找到一张照片。如果有的话，现在手机这么发达，而且乔布斯的信徒都是用苹果手机的，应该很快就有照片了，可是现在没有，估计是谁编的一个段子。对我来讲也是让我百感交集的一个事情，所以说很多人好像一辈子永远学不会就事论事。

我刚才跟大家讲过了，那天早晨我本来是非常难过的，我觉得在中国的企业家里……如果我已经勉强算企业家了，至少《中国企业家》杂志认为我是，（笑声）《福布斯》也比

较看好我是吧，你们别着急，我不会让你们失望的。（掌声、笑声）作为一个企业家，我觉得我从乔布斯身上学的东西是非常多的，如果没什么意外的话，中国的企业家里我从他身上学到的最多，尽管我没像李开复那样，整天开口闭口的乔布斯，假装是他哥们。（掌声）

首先，你们熟悉苹果软件的可能看出来来了，我们每一年的演讲和绝大多数的老师上课使用的授课软件、PPT软件，不是微软的Power Point，是苹果的iWork里的Keynote。去年的那个演讲发到网上之后，老有人在那儿发帖，甚至给我来信问：“你演讲用的那个效果很好的幻灯片软件是什么？”今天就跟大家借着这个机会说一下，iWork套件呢，相当于微软的Office套件，Keynote相当于那里面的Power Point。这是苹果公司自己开发的一个软件。很多人对我去年演讲的那个幻灯片表示有学习的兴趣，所以我准备今年的演讲结束之后，把两次演讲的Keynote源文件，放到网上供大家下载参考。（掌声、笑声）

同时中信出版社，我刚才跟大家提了，他们来找我谈各种各样的合作。其中一个合作就

是中信在去年引进了《乔布斯的魔力演讲》这本书，这是美国的一个著名的作家，也是主要研究演讲的这么一个作家，根据乔布斯的历次演讲总结归纳如何学习和掌握演讲技巧的一本书。其实写得还可以，但当时那个版本翻译得比较糟糕，所以后来中信来找我，说能不能让我或找一个我们的老师，把这本书重新翻译一下，他们准备再版。当时他们可能也考虑到乔布斯快死了，所以想掐着这个点儿再版一下，估计销量会很好。我就找了我们学校的优秀教师——葛志福老师把这本书重新翻译了一遍，大概也就在这一两个星期会上市。我在这个书的前言里提到，我年轻的时候由于幼稚，喜欢假装我具有的某些能力是天生的。比如人家听了我的演讲很满意，就说：“老罗你的演讲能力是看了什么书学成的？能不能推荐一本书给我。”我就假装我没看过书。其实这样不好，（笑声）尤其是我快四十岁了，再这样继续不好。所以我想后面开始，我陆续写一些文章，发表一些我演讲用过的Keynote源文件，以及推荐一些我在学习演讲过程中，受益比较多的软件和书籍。这本书先推荐给大家学习一下，非常好的一本书，有很多值得我们学习及参考

的东西。

还有就是，虽然那些网友提到说什么“把乔布斯还回来，就把潘石屹和老罗带走”，但我觉得乔布斯自己未必会同意，因为乔布斯作为一个生意人，归根结底还是很喜欢别人买他的产品，这是毫无疑问的。就好像我自己是培训机构老板，我希望你五十多岁了也到我们那学托福，这种心理我也是有的。

我们给我们学校所有的坐班员工买了iPod Touch，给学校的所有老师都买了iPad，我想乔布斯会高兴的。还有我们使用的所有的苹果公司出品的苹果系统下的软件，全都是正版，包括昂贵的Final Cut Pro。所以我觉得乔布斯可能不介意把潘石屹带走，（笑声、掌声）但是我相信他对我个人应该没什么大的兴趣，如果他知道我的话……当然他不知道，我是说如果知道的话。

最后，我想就这个事情发一下我的感慨，我可能会把这些说得比较沉重，所以是索性打下来了，你们可以看一下。我也可以念一下，就是“我们来到世间，留下一些东西也带走一些东西。我们学习那些好的，批评那些坏的，

正视那些该正视的，这是对你们最好的纪念”。（掌声、笑声）

所以，我希望大家不要把乔布斯当成神，也不要当成恶魔。我们正视那些该正视的，认可那些该认可的，批评那些该批评的。无论对谁，我们都应该是这样一个健康的心态和态度。（笑声、掌声）

我们现在不知道明年到底是“2012”，还是2012年。如果是这个“2012”，我想跟在座的朋友讲的就是，我们虽然今年已经开始赚钱了，但还没有赚够买船票的钱，所以如果明年是这个“2012”，我们还是会在一起的。（笑声、掌声）如果明年是普普通通的2012年呢，我们会换一个更大的场地。这儿比海淀剧院只多了四百把椅子，他们工作上配合得非常好，但是各方面条件还是比较有限的，所以我们希望明年能够到北展剧场两千八百人的场地做一下演讲。但是，如果明年搞得我状态又不好，我就只能一死以谢天下了，大概就是这样。（笑声、掌声）

好，为了表示对你们的歉意，所有保留今天入场券的朋友，如果愿意的话，用你手里的

入场券，免费换一本《美国种族简史》。（大喊、掌声）

谢谢大家坚持到最后，谢谢大家。（掌声、大喊）

一个理想主义者的创业故事III

2012年北展剧场

好，谢谢大家！（掌声、欢呼声）

今年开始改成了一年两次，希望大家不要见怪。改成一年两次以后，我们试着准备的时候也发现，可准备的内容没那么多。一般来讲，很勤奋地工作一年以后，到年底的时候准备了很多的牛吹给大家听，现在改成半年一次，可吹的牛也没有那么多了。所以，我们就是……你们知道门票收入是捐作慈善的目的，所以呢，大家能高兴一下就可以了。

还有，我们在高校里搞活动的时候，通常都是留一个手机号码，等到结束以后，会有一个跟大家互动的单元，有什么问题发短信。我在剧场里搞的演讲一直没有机会搞这个互动的形式。今天场地比较大，我们觉得门票出去的情况也不错，所以今天的演讲结束之后，可能在这里会跟大家有一个现场的互动，你们有什么问题发短信到这个手机上就可以了（背景屏

幕上显示互动手机号码)，我在现场也可以跟大家交流一下。还有一个就是，我们过去做这种现场互动的时候，只是留一个手机号就可以了，但在中国的很多高校里转了一圈以后，很多人怀疑我们造假，所以今天我们被迫使用了一些设备，把短信内容直接投到大屏幕上。希望大家到时候注意分寸，免得……就是不好玩了，是吧？你要是……我们会随时中断，希望你能理解。

然后呢，我们剩了二三十张票的时候，一怒之下，最后的这二三十张我们改成了一千块钱一张。你们知道这件事情吗？改成一千块钱之后呢，只卖出去了六张票。这对我来讲是一个非常好的、有教育意义的事情，就是不要过分膨胀。因为，大家都是做脱口秀、说相声的，有的人能卖两千多一张票，比如说郭德纲能卖两千多一张票，但是我的票卖一千块钱只卖出去了六张，所以这也提醒我不要过分膨胀。

我还想说的是，今天买了这六张一千块钱票的朋友们来了吗？举一下手我看一下，来了吗这六个人？（台下有人举手，掌声）其实我

们原来是准备了三十个礼物，给这三十个人的，但没想到只有六个人买，所以只能送出六份了。就是我们马上不是要做手机了嘛，我们出来的手机，会给这六位同学一人赠送一个。

（欢呼声、掌声）如果你们买的是价值一千元门票的，就可以跟我们淘宝店的伙计联系一下，然后留下你的真实姓名、身份证号和收快递地址，我们手机一出来就给你。如果我们一年半还出不来的话，我们就会买一个至少三千块以上的其他品牌的手机，搭上我们的ROM赠送给你。所以无论如何你都会收到一个手机。这是关于那六张一千块的倒霉票。

我们正式进入主题。今年还是不变的主题，只是第三了。（屏幕显示：“一个理想主义者的创业故事III”海报）大家可以看到我们的海报越做越帅了，主要原因是今年我们终于找到了一个非常专业的、国内知名的设计师 Nod Young 加盟我们的团队，这导致我们现在做出来的东西除了创意牛，最终完稿和设计的这些细节也都非常好。这张海报我们其实没有大张旗鼓地张贴，你们可能注意到门口也没有，一个原因是我觉得分寸感掌握得并不是特

别好，这是采用政治波普的方式去做的，很可能产生的结果是让人觉得是搞个人崇拜的。因为我们原来设计这个是往傻了吧唧的卡通、可爱、装可爱的造型去努力的，但是这个做出来以后呢，感觉革命理想主义气质太浓烈了，所以我们没敢大肆张贴，免得有人说我搞个人崇拜，尽管……（大笑）

好，今天的第一个议题。我们在过去的六个月接受了一系列严峻的考验。我们从2008年出道以来经过四年，企业基本上做得一帆风顺的，但是在过去的半年多，我们确实经受了一些考验。所以我们把面临考验的时候，我们处理的方式，以及后面的故事拿出来跟大家分享一下。我们今天的第一个议题就是：“怎样化解负面信息并提升企业形象”。

这是我创业过程中终于碰到的一个课题，过去的四年太顺了，终于碰到了。然后我们还有一个副标题就是：“也顺便给西门子上一课”。

大家都经历过一些负面信息的影响，为什么有的企业处理得好，有些企业处理得那么恶劣？这顺便给西门子也上一课。有一句老话大

家肯定听说过，叫做……（屏幕背景图：杜甫形象图片）这人最近比较红，有一句老话就是说：成就伟大的事业需要……其实不是杜甫说的你也知道，我开玩笑的……需要经过高人指点，贵人相助，个人奋斗和小人作梗。我们过去的四年里开始还是非常顺的，前三个都赶上了，一直没有赶上第四个，你们也知道，终于在去年年底的时候迎来了第四个。（屏幕上，跳出方舟子的照片）出场姿势还挺帅的。（笑声，观众大喊：再来一个）分寸很重要，是吧？分寸很重要。

为什么跟这个人会搞到一起呢？其实我做企业还是努力去避免这个东西的，我跟他从2007年开始就有些恩怨，你们可能也听说过，如果是牛博网的老读者，应该知道我们这些烂事儿。我不想讲两个加起来一百多岁老男人的陈年恩怨了，估计你也不感兴趣，但是从去年年底为什么吵出了这些事儿，还是让很多人感到很奇怪的……喂喂，能听见吗？（话筒效果出现问题）其实我也就是下意识地问问。（让工作人员帮忙调整）非常抱歉，也可能是方舟子在家里发功了。（台下观众喊：他在上面看

着你呢！)没关系,我看得很淡。哎呀,好了,可能是因为我脖子粗少系一个扣,它就跑来跑去。

哎呀,这怎么办,我们让他重新出来一次好不好,要不然气场就断了。(屏幕上重新让方舟子的照片跳出来一次)哎,哈哈,现在一切都对了。

我们两个人的陈年恩怨我就不想说了,去年年底又重新吵起来的原因呢,我到现在也没有弄清楚。因为我当时非常忙,正在打西门子,你们也知道。正在打西门子的时候,他很奇怪,突然在新浪微博上连续对我发起攻击。当时我在海南度假,准确地说是开会加度假,我这辈子没过过什么好日子,当时是一家投资公司的朋友叫我去开会,并且在那里给我们安排得非常好,一天三千多块钱的酒店,我这辈子没住过这么贵的酒店。后来到了酒店的前台发现,那个大堂经理又是我的学生,然后他说现在是淡季,给你免费升级到五六千块钱的房间。一天五六千的房间是我生平第一次住的,门口就有一个私家的泳池,是平房,在泳池里可以看见大海,我感到很幸福,住在里面有犯

罪感。住了两天以后，会也开完了，还剩下五天，让我就在那儿休养。结果晚上回到房间，发现方舟子莫名其妙对我发起人身攻击。然后我老婆正好来电话，我说：“我这会儿很忙，必须忍。”她说：“对，你要忍。”我说：“我要忍。”她说：“你要忍。”我说：“我要忍。”（笑声）我们两口子像神经似的这样对了好几次一模一样的话，然后我就忍下来了。第二天早晨起来，我到海边，在躺椅上晒太阳，由于犯贱又把手机掏出来看了一下新浪微博，结果他又发了四五条骂我。我当场就崩溃了，冲到酒店的房间里拿出笔记本冲回来，到海边一打开，想了想又回到房间了，因为海边太阳太毒了，笔记本电脑什么也看不见。接下来在五六千块钱一天的酒店房间里，我一共待了四五天，也就是说每天跟方舟子吵架的成本大概是五千块钱，根本就没有出来，一口气吵了五天我就回来了。

回来了之后呢，方舟子对我发起了血腥的攻击，你们后来在他打韩寒的时候都已经见识过了，是吧？方舟子很无聊的，他跟你吵吵架就会做一个总结，你们注意过吗？在微博上咱

们俩吵几天，其实你说的我说的，大家都看见了，不用总结嘛，你非要总结一下，目的是什么呢？是为了误导只看他的博客或微博的那部分人。所以他定期都要总结一下。他当时总结完了以后我就发了一个长帖，我让我的助理帮我把我们俩在微博上吵架的帖子，按照时间顺序很无聊地全部码放整齐，贴到了博客上，叫做“谁也别总结，大家看原帖”。但是这个阻止不了他继续总结，总结的结果是我们俩开始进行友好的对话。这是当时方舟子讲的话，他说：“这个时代最怪诞的事情是流氓也办教育搞维权，而且到全国各地给青年演讲，当人生导师。”这是他说我的话。当然我也是嘴上不肯吃亏的没出息的性格，就回应了他，我说：“这有什么怪诞的？流氓做的慈善也是慈善，流氓也有他的权利并且可以维护他的权利。就像精神病、心理残疾、人格扭曲、老婆学历造假的人都有权利把心一横出去搞学术打假一样嘛，这是他的权利。”（掌声、欢呼声）

我讲的这个话呢，并不是说我去挖他老婆的臭事挖出了什么东西，而是他老婆的事情几

个月之前已经公布过了。实际上我们都知道大家都不关心他老婆，主要是关心他，他是一个学术打假的人，在自己家人和外人打假的问题上搞双重标准，而且，这个事情已经成了公共事件了。

今天占用几分钟时间，跟大家说一说我的“大义灭亲观”。为什么中国人这么讨厌大义灭亲呢？是不是因为我们比起其他国家民族更重视人伦？大家觉得是不是这个原因？我不觉得是。真正的一个原因是我们经历了“文革”，对大义灭亲是有本能的反感的。我个人的“大义灭亲观”是这样的，如果你真的大义灭亲，我很佩服你，很了不起，如果你做不到，我理解你，如果你包庇家人，我也理解你，但我认为你是错的。非常简单的一个道理，没有什么很深刻的东西。

今天正好我哥哥也来了，我也想说，如果我哥哥杀人放火什么的，跑到我们家去躲起来，我肯定会报警，我会把他灭掉。（笑声）今天我哥哥凑巧也在场，希望你记得我这个话。（笑声）但是如果我父亲做出类似这种事情，我可能就很难下这个决心了。如果将来我

有孩子，我孩子杀人放火，跑到我这儿躲起来，我多半下不了这个决心，比如说我可能包庇他，但我知道我包庇他是错的。听明白了吧？这是有是非在里面的。

那么，我觉得方舟子作为学术打假斗士，在家人的问题上，可以保持沉默，也可以耍流氓耍无赖、不承认，也可以大义灭亲，你们觉得一个正常人应该做第几种？一个是大义灭亲；一个是保持沉默，亲人嘛，回避原则；第三个是跟着耍流氓耍无赖、不承认。你们认同第几种？认同第二种的举一下手，看一下有多少人。（台下一些观众举手）非常好，非常好，我觉得这是正常人都会做的事情。但是，方舟子采用耍流氓耍无赖的方式，所以搞得我很恼火，我就说：“你说我流氓，搞什么演讲，那你是一个学术打假斗士，为什么在学术问题上搞双重标准？”结果这句话深刻地得罪了方舟子，他当时就回了这么一个，他说：“我不和猪打架。”当然你知道他这个猪指的是谁，你从体型上也很容易看出来。他说：“我杀猪，在我发出严厉警告后，还想拱我妻子、砸我妻子饭碗的猪更该杀，即使花一

生的时间杀，即使被血溅一身。”这是老方当时说的话，赤裸裸的、黑社会一样的威胁。而且他完全失控了，控制不住情绪进一步说了这样的话，他说：“这次本来就是对人不对事。”指他打我的学校、培训机构的时候。他说：“本来就是对人不对事，报私仇而非泄公愤，罗永浩对此表示热烈欢迎。”我说欢迎他监督我，我怎么会欢迎他报私仇呢。他说：“公开请我终生把他的公司和员工翻个底朝天，何必替他可悲？”——有读者劝他，说你们俩都是有头有脸的人，为什么做这种丢人的事，感到可悲。他说没什么可悲的。这样的结果是什么呢？坦率地讲，在他开始打我们之前，我们可能是中国信誉最好的英语培训机构，没有“之一”，就是最好的。如果你今天有兴趣，也可以上网查一下，你可以到百度或谷歌任何一个搜索引擎里，搜索任何一家比我们知名度大或小的英语培训机构。我再次重申，这个行业基本是个流氓行业，所以，你输入任何一个但凡有一点名气的机构，搜索“它的名字+空格+骗子、欺骗”之类的关键词，你都能找到几百个页面。但你直到今天查“老罗英语培训+骗子”，只能找到一两个方粉写的，

说：“嘿，试了一下还真没有……”

但是我们作为一个中国信誉最好的英语培训机构，被老方干了之后呢，一夜之间就成了这个样子：“我们非法办学、我们偷税漏税、我们违章经营、我们使用假冒的ICP证、我们非法雇佣没有专家证的外教、我们骗零基础学员的钱。”这是老方当时在新浪微博上对我干的这些事情。后来他对韩寒也做了很多类似的事情，只不过我的知名度没有韩寒那么高，所以他对我做的这些事情知道的人还不是那么多，但是……（台下有观众说：知道）什么？你当然知道，要不你怎么会来这儿呢，这是没有样本意义的。好，我们一夜之间被他打成了这么一个机构，然后呢，我们就开始了一些痛苦的整顿。

我给大家讲一讲我们当时的一些情况。他除了把我的机构打成刚才那么一个地方以外，对我私人也做了一些很有趣的事，说我是“‘文革’打砸抢分子的儿子”，尽管我父亲“文革”的时候是下乡受罪的。然后他说我是“出了名的混混儿”，说我是“国务院里有叔叔的官二代”。我父亲确实跟国务院的某个副总理当时

在吉林地区是同一届的官员，但是这件事跟我有有什么关系我完全不知道，我也没有找过他，也没求他帮过任何忙。其实他知道我是在“个别青年”当中有一些声望的，所以他采用这种方式，可能是想激起那部分人对我的反感，反正就是一个比较阴险的目的。但实际上第三件事对我做企业产生了一些好的效果，你知道很多中国政府的官员是“宁可信其有，不可信其无”的，这样导致有时候，因为有些事儿跟我打交道的政府官员会半信半疑地说：“听说，那个谁……是真的吗？”听不到这些的时候还不敢造次，一般听到这种我会跟那个政府官员很不客气地点点头，说：“你好好干。”（笑声、掌声）坦率地讲，舟子也帮了我们一些忙，由于他的智商情商有限，他经常帮很多人的忙……恶意帮忙，呵呵。

不说我个人问题了，说说我们机构的问题。首先，我们是如何“非法办学”的？2008年我办这个老罗英语培训机构的时候，在中国，黑市上交易的这种办学资质到处都是，几十万块钱而已，以我们当时拿到的投资买一个不是问题。但我们想把它做得很正规，想把它做到

上市，不希望历史上留下任何污点，我们不想先黑社会，然后赚了钱再洗白白。所以我们开始就没有买，然后通过各种方式各种渠道，就是准备了正式材料以后，其实在北京有一些区已经基本不批了，按照政府的法规规定，你可以提交，但是没有人批，大概就是这么一个处境。所以当时是很艰难的，结果找了一家合作机构，我就被他们聘为常务副校长，然后以一种类似委托办学的形式开起了这个英语培训班，一直做了几年。在这个过程中，方舟子说我们违反了中国的《民办教育促进法》，实际上我们公司是有法务的，我们都查过，没有违反《民办教育促进法》的任何一条规定。然后方舟子不甘心，接着翻，又翻出一个东西，大家可以看一下。这是北京市教委的一个红头文件，按照这个教委的红头文件——它是个地方性的法规，不是法律——我们的那种合作模式，是涉嫌违法办学的，所以方舟子找到了这个如获至宝，就在网上贴出来，搞得我们焦头烂额。然后他以此作为证据证明说：“你不是说你们钱赚得都很干净吗，为什么做了这种见不得人的违法勾当？”在网上对我们进行攻击。但我想说这样一点：法律，违反了我们要

承担责任、承担后果，这是没有问题的，但是有一些法规，你违反了以后是没有受害者的。比如暂住证，如果你在一个要求办暂住证的大城市不办暂住证，受害者是谁呢？管暂住证的那些官员受伤了，你伤害了他们的感情，因为他本来是管你的，你竟敢让他不管你，就是这样。

所以我们没有违反《民办教育促进法》的任何一条规定，但是涉嫌违反北京市教委的某个红头文件。而且，说实话，我在教育口儿见的那么多人，很多人都不知道这个红头文件的存在，就是这样。吴思先生讲的“合法迫害权”大家听说过吧，就是说有些法规制定得不具有可执行性，只要制定出来一实施，你必然违法，无论做什么都会违法，然后呢也没人抓你，但是一旦想抓你，就可以合法地抓你，听明白了吧？这个概念叫做“合法迫害权”。方舟子实际上是很擅长利用这个东西的，所以他一旦跟谁交恶，马上就会采用这种方式，找各种各样的毛病。但是我们跟一般的企业不一样，我们不回避这些问题，如果我们出了问题，比如说他已经举报到教委去了，教委呢，限令整

改啊，批评教育啊，罚款啊等等，我们都接受，我们不回避这些问题。所以如果外边的人问起来，我们也不回避这些问题，不像有些企业出了什么事儿，不管大的小的，见得人、见不得人的都讳莫如深，我们没有这个必要。所以方舟子找我们的茬，找着了，我们全都正面应对就可以了，给大家看一个光明磊落的形象。这也是我为什么要在今天的演讲里谈及这个问题。这是非法办学的问题，涉嫌违反了北京市教委的某个红头文件。

接下来呢，说我们偷税漏税，理由是什么呢？因为我们的学员有些开发票，有些没开发票，所以他说：“按照发票管理办法，企业不开发票，就是违反发票管理办法，是偷税漏税。”他采用这种方式，但他又找不到我们学员的发票，然后天天跑到新浪微博上在那喊：“发票发票，发票发票……”（笑声）把新浪微博搞得跟火车站似的。当时也搞得我们很头疼，我们自己实在纳闷，也跑到管我们的地税去问了一下，我说：“你能不能过来查一查我们的税？”地税的同事很奇怪，说：“你怎么了？”因为他可能没见过企业要求查税的。我

说：“我们早期由于不规范可能多交了一些税，然后现在呢我们也不想退税，就想让您过来查一查，查完了以后发现我们没什么毛病的话，给我们颁一个海淀区纳税标兵之类的，给一个光荣榜啊什么的。”然后他说：“为什么要干这种事？”我说：“有我们的对手在外边诋毁我们、污蔑我们。”实际上我在这儿忍不住要说句实话，我纳税没有多少光荣的感觉，有一点点，还是有一点点的。（掌声）为什么有一点点？我们没有偷税漏税，也没有像他们宣传的那样，但还是对纳税有一点点光荣感的。这个道理很简单，就是比如说某个邪恶政府，外国的，比如说这个外国的政府，通过税收收了一百万，贪污掉九十九万，还剩一万，他好歹也要用于某个公益事业，比如说给修一个广场啊，修一块绿地啊，或者是给大家修一个公共的澡堂什么的，就是公共事业上花了一点点钱。现在的问题就是，如果大家都不交税，那一万块钱谁交？你听懂我的意思吗？（掌声）如果大家都不交税，那一万块钱谁交呢？总归有人要交的，即使你交了一百万被人家贪污了九十九万，还有一万用于公益事业，但如果大家都不交，那一万也没了。从这个意义上，我

对纳税还是有一点点轻微的光荣感的，就是这样。那么我们努力，希望通过这件事成为……（屏幕显示：“强强”、“娜娜”两个卡通形象）这是纳税光荣宣传上的卡通形象，一个叫强强，一个叫娜娜，连起来叫强娜……（大笑、掌声）我们很希望查一查我们的账，然后给一个纳税标兵啊、光荣榜啊、小红花之类的恶心恶心方舟子。这个目前还没有得逞，但我一直在朝这个方向努力，相信不久会有一个结论。

他还提到说：“只要企业没给发票，那就是一律违反发票管理办法。”这个大家知道吗？在这儿顺便给大家普普法。是不是违法？当然不是。如果消费者不要，你也没给，那就没有问题。按照法律规定是你应该给，他应该拿，那他没拿是不是应该把他抓起来？好像不应该。他没拿就跑了，是不是应该把你抓起来？好像也不应该。如果这个应该的话那就很简单了，我去吃顿饭，然后撂筷子就跑，放下钱，但是不要发票，出门就到地税去举报他，这估计也就方舟子才能干出来。（大笑）好，这个是说关于偷税漏税的问题。

违章经营的问题。我到现在也没弄得很明

白，到底什么是违章经营，反正是方舟子去工商举报了，然后工商的同志们也来我们这查了，一共来了三次，做了很多取证，也拿回去了，然后我们也等待处罚。没问题，是吧？来了什么我们都正面地接受，并且不对公众隐瞒，有什么说什么，没什么了不起的。但是我印象深刻的不是工商的人来，跟着我打着官腔板着脸做调查的时候说的那些话，而是他临走的时候忍不住说了一句心里话：“罗老师，我们查了一下档案，发现过去的三年半，你们机构，一个消费者投诉都没有，这在培训行业里是非常罕见的。”我当时听了无动于衷，（大笑）而是想为什么你不能说点我不知道的。好，我想说的是这样的：“三年培训近万人，工商局的消费者投诉为零，这不是现象，这是奇迹，一个理想主义商人创造的中国奇迹。”你知道这话谁说的吗？当然是我说的。（笑声）别人很难说得这么精辟。

所以呢，工商投诉，我们还在等他的消息，无非就是限令整改、批评教育、罚款，没有问题，反正我们知道哪犯了错。说实话方舟子这次帮我们梳理了很多东西。因为我们本来

目标就是上市嘛，企业要上市前总是要做整顿的，各种各样的整顿，我们已经提前进行了，所以公司的员工们都很亢奋，因为一般企业都到了快上市才做这种事情，我们已经提前开始做了，大家都很高兴。

然后呢，又说我们使用假冒的ICP证。说实话，这方面，我们法律方面不太懂，当时真的被搞蒙了，把我们的那个管网络维护的孩子也搞得死去活来。方舟子先说我们证有问题，那赶紧换了备案；他说备案有问题，赶紧换了证；说证有问题，又赶紧换了备案。一天改了三次，我都毛了。后来我去了解了一下ICP证，顺便也给大家普普法——今天是法制讲座。（笑声）ICP证是这样的，它不跟网址走只跟企业走，比如你企业去申请提交，然后给你办一个ICP证，这个证是跟一个企业绑定的，如果企业有六七个网站，这网站的域名你都要提交，提交以后呢都是一个ICP证，听懂了吧？这个我们之前不知道，老方也不知道，老方这个法盲在那儿乱打一气，他怎么happy怎么来，然后打得我们员工死去活来的。我也不知道怎么回事，跟着紧张了两天，后来也就

没事了。这是假冒ICP证的问题。

我也不是都要讽刺他。我后边要讲的是，方舟子确实给我们提供了一些有帮助的东西，比如说非法雇佣没有“专家证”的外教。这个我们以前都不知道，老方一打我就毛了，然后上网一查，又找了一个法务问了一下，说：“果然是这样。”说实话，它又是一个很怪异的法律，是吧？一个美国人，母语是英语，他是受过高等教育的人，来到中国，陪一些人练一些基本的、简单的口语，How are you之类的，为什么要一个“外国专家证”呢？这件事是很奇怪的，也难怪我们不知道。但是确实查明有这一条法律，知道方舟子没有诬陷我们之后，我们作为一个光明磊落的企业，或者准确地说作为一个光明磊落的企业负责人，我第二天就直接去了北京市公安局出入境管理中心自首。

（大笑、掌声）老方为什么感觉我这个人很难下手呢？因为我是这样的，他举报完了……不是举报，他威胁我以后，我第二天就去公安局自首去了。（屏幕显示老罗的照片）这是自首前，我不知道进去以后还能不能出来，在门口，让我的助理给我拍了个照片。（台下观众

问：喝酒了吗？）没喝，我去公安局怎么会喝酒，瞧不起人是吧。我到了北京市公安局出入境管理中心门口，然后四十五度角仰望星空，拍了一张苍凉的照片，然后进去了，是我生平第一次进审讯室。过程还很有意思的。我在那排队嘛，你可以想出入境管理中心排队都是什么样的人，什么护照过期了，签证作废了，然后什么文书找不着了，全是这样的人，一半中国人一半外国人在那排队。我跟那排了老半天，没想到自首也要排队。（笑声）排了很久，终于轮到我了，然后那个警官问我：“什么事情？”我说：“我来自首。”边上所有排队的人都让出半步，（笑声、掌声）听起来真的挺吓人的，尤其长得也是脏不啦唧的，头也没洗，从地上拿起一个纺织袋里边有一个人头也不奇怪。所以那个警官也有点紧张，他说：“什么情况？”我说：“我是海淀区的一家教育培训机构，我们就是被人家威胁说我们请没有专家资质的外教过来上课，所以我们犯错了，过来自首。”然后那个警官说：“你等一下。”他显然没有处理过类似情况嘛，有点蒙，电话请示了半天领导，留下了我的身份证号、地址什么的，让我改天再去。

然后又约了我第二次去。第二次去才得以进入审讯室，第一次没有机会进。后来当然也调查清楚了，确实是我们的问题。好像这个是处理最快的，所有机构里公安局是处理最快的，已经罚款了，罚了三万多块钱。按照法律是一万到五万之间，罚了我们三万块钱。我说：“我自首你还罚这么多？”然后他说：“是，你这个态度确实很难得。”我说：“你们以前有这种自首的情况吗？”然后警官有点僵硬地笑了一下说：“不多。”（大笑）从这个说法里，我判断应该是没有的，也许有，我猜错了，但我坚持认为没有。然后警官也很理解，罚款的时候他就闲聊几句家常嘛，说：“同行竞争吧？”我说：“差不多。”然后呢，就罚了三万块钱，是到现在唯一一个处理得比较干净的，当然我们知道这个问题现在已经没事了，以前确实不知道。你们以前知道的举一下手我看一下。奇了怪了，居然有两个知道的。不要这样，给人划阵营不好，有人说是方粉，我不觉得方粉敢来，如果竟然敢来，我估计他们也不会流露出来，实际上如果他竟然来，并且想捣乱，我们也做了一些准备，（大笑）但不是暴力性质的。比如说后边有个衣

架，我除了这一套以外还准备了一套完整的鞋、裤子、衣服、衬衫，如果有个方粉过来扔臭鸡蛋、西红柿的话，我向你们保证，在六十秒之内我就焕然一新，重新走出来。（笑声）你可能会以为我信口开河，我告诉你我演讲结束以后，会把那个架子拉出来给你们看。我告诉你我不是一般人。（大笑）好，这是关于自首的问题。我的人生多姿多彩，因为方舟子而多彩。好，这是外教的问题。

最后，骗零基础班学员的钱，说实话这事不是我负责的。这是前年的演讲中我给大家介绍过，我们的董事，也是我多年的老朋友，也是我们学校的基础类英语培训部的负责人，网名叫“胡缠”的许可老师负责的。你们当中可能很多人知道他。许可老师请上台，给大家解释一下你们是怎么“骗”零基础学员的钱的。（高呼、大笑）

（许可上台演讲）

第一次当着这么多人“自首”，还是有点儿紧张。因为罗老师说的这些事儿，我是合伙人，又是同时负责所有的实用英语课程，所以这些事儿其实都和我有关系，尤其最后两项我是绝对的幕后黑手。这些事儿实际上都和我直接相关。我主要说一下这个零基础课程，它是成长计划最开始的一部

分。这个课程有一个特点，就是时间长，还有一个特点就是课时多，再加上比较贵，因为时间长的课程不可能太便宜，所以这个给我们带来一些状况和问题。首先最开始老罗和那个方舟子吵起来的时候，我还看热闹，觉得挺好玩儿，后来很快发现这火就烧到我身上了，说你们这个零基础的课程是骗钱，收一万多两万多的课程，然后把学生都骗到那儿，用你这个所谓的江湖上的信誉啊这些东西，结果人就觉得没学到什么东西。

我们一开始看的时候还不觉得有事儿，因为我们在之前开的班，包括之后开的班，得到大量的学生反馈。我们每个课程都有打分啊评价啊这些。结果，学生的反馈都是非常好的，所以我们当时也是沉醉在一片可能是被麻痹的喜悦中。后来我们就看这些评论，发现里面确实有我们的学员，在里面表示不满，所以当时我们觉得可能有些地方出了什么状况但我们不清楚。所以我们就做了一件事情——电话访谈。就是我们跟所有的人——不光是具体的这几个留言的同学，是所有的之前开设的班级，因为当时这个课程开设已经有两年时间了——都打电话，和他们聊，和他们讨论，说我们这个课程你们当时打分了，当时点评了，当时有意见也提了，那么究竟现在这种情况下，你们对这课程是怎么想的，我们非常想知道我们这个课究竟出了什么问题。但是你知道，就是学生打分有时候，确实是有这些情况，因为是一个很小的班，一个班十来个人，这个老师我跟他一起待了两三个月，然后让我对他点评，学生很多也知道，对老师的点评可能会决定他的收入什么的，这是为保证质量的一种方式。他可能觉得那么点个小教室，然后咱们又一起上课，不管怎么样你没有功劳也有苦劳，如果我觉得你不好可能我也不会特别过分，用的言辞可能不会特别harsh，特别严厉。所以呢，有些同学觉得好，那他表现出来；有些同学觉得不好，可能没好

意思表现出来。

我们用这种方式给每一个人打电话，最后的结果就是，很多同学回过电话来，仍然觉得课程表现是不错的，就是感觉还挺好的。但是确实有一些同学说，这个课程我当时没好意思说它不好，现在你既然问了，那我就实话实说了，因为毕竟也有一段时间了嘛，反正我在电话里显然跟第三方说容易一些，就说出来一些问题。然后我们就开始特别详细地调查，调查的结果是，我们发现这些问题主要集中在一个班。我们也松了一口气，就是，这不是所有的问题，不是普遍的问题，我们以前的那个不是幻觉。出现的这一班，我们经过调查，经过了解，做很多具体的访谈，得出的结论实际上是一个教学事故，就是我们定性为是我们的错。原因呢，具体说就是这个老师当时因为课排得非常多非常满，天天上课，再加上这个体力不支啊疲劳啊，还有就是当时的情绪不是很稳定，工作中出现一些状况。定性为教学事故之后，我们就意识到，那是我们的问题。那么在这种情况下我们能做什么呢？能够做什么把这个事情解决，

并且让学生觉得我们这样做，能够对得起他们对我们的信任和花的钱呢？所以我们做了一件事儿，叫做Money back guarantee，就是我们调查确定是教学事故之后，就把当时的那一个具体的班，所有学生的学费，每个人一万多就全部都退给他们。（掌声）

说到退钱这个事，包括和这些学生联系，还有一个挺好玩儿的故事。就是我们当时试图和这个班里的所有同学联系，想搞清楚究竟出了什么问题，我们不仅想要解决问题，还想知道问题出在哪。然后呢，这个班里面有三个同学是无论如何都联系不上的，因为这事已经过去半年了。后来我们就不再联系这三位同学了。因为我们想，不管怎么样，这个

班里面有相当一部分同学已经对这个课不满，而且已经确认这个课是我们的问题了。那么，那三个同学即使对这个课程感受很好，但是我们自己已经知道问题在哪了，所以我们仍然选择了退钱。结果好玩儿的地方是，之前怎么联系也联系不上，然后一旦退钱，一夜之间，这三个同学就都和我们联系上了，说我是谁谁谁，我是哪个班的。这件事情一开始发生了之后呢，我们几个同事包括老罗聊天还说，你看，联系你问你问题，说我们这边有什么状况，你不给我们提供信息。现在我们退钱了，处理问题了，你又很迅速找到我们。我们这样聊，聊完了之后忽然意识到，可能不是人家有问题，而是我们自己态度不够端正。这个问题在哪儿呢？首先，就是你去一个企业，或者你作为一个消费者花钱了，花完钱之后对这个产品，或者你买的东西不满意。然后现在过了半年时间，你又跟我联系，我作为消费者没有义务配合你做调查。如果我对你的课不满意，那你现在装装样子给我打个电话，如果我得不到想要的东西，反而会很别扭，很不高兴还想起以前不爽的经历，我图什么呀，是吧。所以呢，就是说我们从这个意义上理解，确实是没必要。现在你要退钱，觉得这家机构还是来真的，真把那一万多全退给我，那我凭什么不把我的钱拿回来？

所以我们这件事儿，其实真的是——我们自己说——端正了态度。就是我们可能在教学上，在教研上很自信，但是在这个管理上、服务上我们都挺新的，我们有很多需要学的东西。我们第一次开始意识到，要从消费者角度去想问题，而不能只是从我们自己的角度想问题。所以从这件事上，其实还真挺感谢方舟子的，因为没有他这个影响，可能人家……中国消费者吃亏就吃亏了，算了，就过去了，我认了，我忍了。但是，一闹起来，就可能很多人觉得，借这个机会表达不满可以吧，我花钱了不爽，说出来还不行吗？所

以呢，从这个意义上讲，其实方舟子提供了一个平台。那些上过我们的课程并且对我们的课程不满的人，在之前没有以某种方式，或者我们工作做得不到位，没有给他提供这个方式，让他来对我们的课程提出不满，现在他觉得可以了。从这个意义上讲，真的，应该感谢。我不觉得这是套话，我们觉得他帮助我们了，让我们变得更好，不感谢他感谢谁呢，是吧？（大笑）这是关于教学质量的问题。我们在这之后意识到，我们怎么样能更好地保证教学质量。当然除了和老师有更多的交流，然后跟学生有更多的互动，我们把整个课程，三个月的课程，两个月的课程，都做到全程录音。我们其实想做到录音加录像，因为如果出现教学质量的问题，有的时候学生他有他的反应，那我们也要从老师的角度看这个课程，究竟出了什么问题。如果技术上能解决，我们打算全程录音录像。

还有一件关于这个课程的事儿要说的，就是听课证的有效期，尤其是两三个月的课程，我们实际在操作中遇到的问题，就是有的学生他非常想学好英语，他来到我们这儿，信誓旦旦地报名，报名的时候，我们给他做水平测试，很多时候我们员工会让他详尽了解，就是我们要确保你交了钱你能坚持。因为对于我们来说，交了钱又退费也是很麻烦的事情，如果觉得他不太可能操作的话，或者仅仅是自己有这种意愿的话，我们其实通常都会劝他说，要不你过一段时间再来。但是，即使是这样，有些学生还是带着这种志向来上课了，由于是两三个月的课程，客观上有一些原因导致他没法继续坚持。这个时候，一般的英语培训机构都会按照这样一个行规：如果是你的原因，试听期过了之后不能继续坚持上课的话，这个损失不应该由培训机构承担。这个道理上是没错的，就是事先说明这些所谓的条款和情况，做起来也不应该有问题。但是呢，确实两三个月的课，学生就出现这样的

问题，并且找到我们说，你看，我交一万多块钱，然后我现在在一个课程只能上四五次，我承认是我的原因，但是我还是觉得太亏了。所以我们也是再把这个问题拿过来讨论，大家想的不是把钱全部退回去这么简单，因为，我们想把事情做好，而且想做得有效率。把钱全部退回去我们也很难承担，因为一个小班，人数很少，你报一个人是有成本的，你等于占有着一人名额，现在已经过了一段时间，别的人也无法马上进来。所以我们想到的是，可以帮助你转课，转课就是你现在不行，那你对我们这个机构也好，课程也好，是有信心的，你可能需要换个时间而已，那怎么办，我们当时给他提供了一个两年的有效期。两年之内，你可以随时过来上课。但是我们提出这个之后呢，学生可能对这个问题会有更多的疑虑，他说，两年，这两年怎么定出来的，能不能三年？能不能五年？就不同的人不同的想法，这个时候我们也是讨论来讨论去，觉得很难定一个听起来合理的期限，最后一怒之下，我们定了一个“Warrant ten years”，可能还会有人说，为什么不定一个“life warranty”？其实我们定十年没有定一生一世，主要是觉得作为一个商家，说一生一世，听起来特别的cheap，感觉像是，我给你做一个承诺，但我现在都不知道能不能做到，就好像在婚姻中间或者感情中间，如果你对一个人说一生一世，这句话说的可能是真诚的，但是操作中未必你能真的做到。

我们想做一个负责任的企业，我们定了一个十年，当然了，如果那时候真的出现了说我十年这个课没上完，能不能十二年？这个其实我们内部也交流过，如果你这时候真的来了，情真意切，把你的道理都说清楚了，我们听得像是那么回事儿，不像是编的。我们觉得那可能也可以，只要我们活着，（笑声）只要你的道理是合情合理的，我们都会把它当成一个改善我们自己，并且能够帮助你做得更好的一个体验

的一个课程，或者一个学校、机构。OK，我觉得我的自首就到这儿结束。好，谢谢大家。（掌声）

好，谢谢！我刚才在下面仔细听了一会儿，我觉得方舟子对我们真的帮助很大，我必须承认，准备这个演讲的时候，还是带着调侃他的心情去讲的，但是个别的一两项，尽管他是恶意的，真的帮了我们的忙，从这个意义上，我准备感谢命运，而不是感谢方舟子。（掌声）

不管怎么样，今天的第一个话题就是，如果你碰到了一些问题，你只能面对，不要藏着掖着的，藏着掖着你成西门子了。我想说，做企业的过程中，不可避免地，要面临各种各样的问题，“人非舟子，孰能无过”，是吧？正常的人类都是会犯错的，但犯了错以后呢，我们需要的并不是回避，而是自省、自嘲和自我完善，如果必要的话，甚至可以自首。（笑声、掌声）

转述下媒体说的一段话，我非常喜欢。“聪明人不会去招惹罗永浩。”这第一句是个主题句，写得非常好，“他是一个执着的，有足够自信和行动力的刺儿头，并且在年轻人

中有着大批粉丝，虽然大部分时候，他都在‘把谁搞臭’这件事上耗费体力、心力和财力，但他对自己更不客气，自我批判时毫不留情。这个人有着高度统一、坚定的价值观和判断标准。”——《经济观察报》（掌声）写得非常好，整个段落写得都非常好，但深深打动我的还是第一句，（掌声）希望这个人牢牢地记得这句话——“聪明人不会去招惹罗永浩”，我也觉得是真的。

“你不得不佩服罗永浩的本事，他踩到了狗屎，但他能让狗屎后悔。”（笑声）好，我澄清一下，这个不是登在《南方周末》上的，这样不好，毕竟《南方周末》是一个正规的、体面的媒体，这是《南方周末》的评论员李铁在自己的微博上写的，《南方周末》并没有把它登出来。

然后还有一个就是，如果你是受害一方，别人主动过来招惹你，然后对你下各种黑手……就是我回应的时候，明明你是受害者，如果你搞得很悲催，搞得很愤怒，搞得特别的义正词严，公众是很反感的。所以我们在斗争过程中，即使是受害的一方，也要保持一个良

好的心态，带着革命乐观主义去斗智斗勇，这是必要的。有人说你办了一家培训机构，你为什么要跟人家斗？他在搞臭你，如果你不回应，就是单纯的受伤。如果你回应并且回应得好呢，这件事可能就会变得好一些，那么在这个过程中，我们要有一点娱乐精神。如果你搞得很严肃，即使你是占理的，公众不这样看的，这个世界是很残酷的，你很讲道理，但你一直苦大仇深的，大家就觉得：哎呀，挺烦的，看着你好烦啊。就给你翻过去了。

所以我们说实话，在很多时候对老方这样的人……你看我从去年年底到现在已经六个月了，你想谁有那么好的心情和兴致呢，但我们总是尽可能，把它处理得开心一点，免得公众感到寂寞，所以“娱乐精神”很重要，首先，你要讲道理，同时，有娱乐精神。老方呢，自己打假打了半天，产生幻觉了，然后就拍一些这样的照片，（屏幕显示：方舟子“眈眈”照）做出一副……呵，做出一副监视这个监督那个的样子，打假斗士，别人可不可以打他的假呢？当然可以，你当然可以打别人的假了，只要你合法，别人也可以打你的假嘛，所以我就来

了。（屏幕跳出：老罗“眈眈”照）

这个是著名摄影师高远大师，在他的棚里亲手给我拍的，拍的气场比方舟子足多了，说实话，就是脸上的赘肉多一些，影响了气质。我贴了这个照片以后当天转发好几千，我考虑到这个事儿好玩就想到了一个活动，叫“给舟子一个眈眈”，虎视眈眈的“眈眈”嘛，方舟子整天做虎视眈眈状，盯着这个盯着那个，所以我们给他一个“眈眈”。我就在网上发起了呼吁，我说：“平时工作都挺辛苦的，没事给舟子一个眈眈，我们娱乐一下。”结果获得了很好的群众反应，很多人就纷纷投稿，制造了各种风格的“眈眈”，（屏幕显示：各种和方舟子对比的“眈眈”照）这效果还是挺好的。后来，我因为无聊，在发这个帖的时候，我说：“如果你们愿意，在这个iOS平台上，或者是在Android平台上，开发一个‘给舟子一个眈眈’这样的App的话，我愿意帮你做一下推广。”结果辛辛苦苦等了好几个月，终于等到了。我以人格担保不是我做的，也不是我找人做的，我没那么无聊，但是如果别人真的竟然做了，我是很开心的。（笑声）

后来这个呢，也有发展成群众运动的趋势，因为你们也知道方舟子后来又干了很多事儿，所以各行各业的人呢，都开始了这种……你要承认这个世界无聊的人还是挺多的。我看着他们，心里充满了那种移情作用，带来的那种喜悦，然后名人也有点儿不甘寂寞了……你们知道哪儿热闹哪儿就有名人……（笑声）国外的也坐不住了……就是这样。

所以呢，尽管你大多数的时候，比如说你一天只能睡四个小时，然后你要用十几个小时在工作上，时不时的又发现有人在网上攻击你，并且他有三百万的粉丝。无论你是否愿意承认，他客观上都可能对你造成伤害，对你的机构，和对你的家人、你的同事们造成伤害，所以你回应的时候，你未必有这个心情。但为了生存，我们努力让自己开心一些，不能板着脸，板着脸的话，很快大家就说你“祥林嫂”，就是这个样子。老方自己玩得也挺high的，说实话，你看这是他给媒体拍的照片，（屏幕显示：方舟子摔盘子照片）摔得还挺来劲儿，表情还很亢奋。

好，说点严肃的，这是跟方舟子相关的话

题里，唯一一个严肃的，不是开玩笑的。我想很真诚地讲这样一句——“我们这些前方粉，方舟子走到今天，我们这些前方粉都是有责任的。”

如果你跟我一样是前方粉，我相信你知道我这句话是什么意思。我们总是这样去判断一个事情，比如说一个人，年纪轻轻出道，没有靠山，没有背景，一个人单打独斗，打倒了好几个全国著名的大骗子，这时候我们把他当成一个英雄。接下来他又打了一堆人，这里边有真的有假的，有报私仇的有真打假的，也有打着玩儿的，这时候我们通常会怎么样？如果被 他打的那个人，我们不是足够了解的话，我们通常会怎么样？我们通常会假定那个人真就是一个骗子，很少有人有兴趣去了解他。除非那个人是韩寒这样我们都知道，并且还挺熟悉的人物，如果他打的是一个我们不知道的人、没听说过的人，我们会假定这个人就是骗子。很少有人愿意，在方舟子每打一个人的时候，就去把那个人了解得透彻，那在这种情况下呢，我相信很多前方粉和我当年一样，对方舟子做的很多事情盲目地表示过支持。所以，我想

说：在这一点上，我们都是有一定的责任的。

我很希望接下来做一个很严肃的事情，我想找人写一本书，我自己没有时间，也没有这方面的能力，因为我想把它写成一个新闻类的书籍，不带有主观感情色彩，不带有自己的判断，而是用客观纪实的这种笔法定期写一本书，书名暂定为《你不知道的方舟子》，（屏幕显示：方舟子举着砖头照片的书封）这个照片不是我们恶意P的，这是老方给媒体拍的照片，我觉得很好地反映了他的本质。然后我希望能够征集到这样一个人，愿意写这样一本书，我们公开招聘这个作者，要求是两年以上职业记者，专业的新闻写作功底，不要写小说。

你们知道海外有一个叫亦明的吗？专门黑老方的叫亦明的，这个人到现在好像写了一百多万字了。但是没什么效果，综合几个原因是这样的，第一呢，他的文章情绪太重，一口一个“方肘子”，一口一个“方骗子”，一口一个“方傻子”，没人愿意看这样的文字，因为你写这种文字目的是争取中间的人，铁杆儿的方粉和铁杆儿的方黑，你不需要争取也不能争

取。你要争取的是那些不明真相的、在中间摇摆的人，所以你写了很多的情绪在里面，大量的主观判断在里面，没人愿意看。然后他举的很多事实和例子，有一半以上是站不住脚的，尽管站得住脚的非常多，也有很多站不住脚的。另外，亦明没有什么名气，这不是他的错，但他确实没有什么名气，所以影响就有限。还有一个就是他文字特别啰唆，两万字能写清楚的，一定要写四十万字。这就解释了为什么他写得比方舟子还多，所以我们希望找的是有两年以上的职业记者经验，专业的新闻写作功底。

再个有推荐人最好，我希望有推荐人，我现在……江湖险恶，很多人我也不放心，说实话，如果你是个方粉儿，我其实还挺好骗的。

第三个是应聘者本人跟方舟子，要没有过冲突和个人恩怨才行，如果有过冲突和个人恩怨，我很难相信你写这个的时候，能保持一个客观的心态。

提供给你的条件是：第一，千字千元的稿费标准，是保底的，你写出了一本十五万字的书，保底有十五万元的稿酬，如果加印的话版

税是单算的。还有就是采访所需要的一切费用，但你不要说我想去美国先了解三年，老方在美国的时候可能干过一些事，我需要了解三年，这个是很难做到的。但正常的话，一个记者去从事纪实写作需要的费用我们都可以出。我认为我作为一个前方粉，做这个事情，是我早年对他盲目表示过支持的一点补偿。你说有没有我现在对他的讨厌情绪在里面呢？说没有呢，那肯定也是撒谎，所以这本书也格外不适合我自己去写。

写作的过程中，我们会采用这样的方式，每找到一个案例，调查清楚之后，写一段，写完了以后不印成书，在网上先以试读本的形式一段一段地发表，然后@给老方，请老方看一下这里面有没有事实出入，如果你指出，摆事实、讲道理，我们一看，噢，错了，我们马上给你道歉并且修改。如果没有的话，我们就结集出版了。大概是这样在网上公开透明的写作方式，欢迎大家有兴趣的话参与，或者帮助我们转达这部分信息，谢谢大家。

好，这是今天的第一个话题。咱们进入第二个话题，第二个话题你们其实也大概清楚

的，你一听就知道了——怎样把意外事件转为传播和营销的契机？

你们知道我要说什么事情了，首先我是受害者，后来我成了受益者，你知道为什么吧？就好像在中国，本来说实话是很费劲的，然后你坚持说实话，有一天你就成了说实话的受益者，既得利益者。我觉得在维权的道路上，我就是这样一个人。起初，我被它搞得死去活来，但最终我已经受益了。

有人说，你这个是不是一开始就是炒作的阴谋啊？这就很奇怪了，如果这是个阴谋，它要行得通的前提是什么？它行得通的前提是在半年以上的时间里，西门子每一步都走错，这个条件是很难实现的。所以你要明白，我打西门子打了这么久，很多人说没用的，这是中国人老生常谈了，没用的。行了，算了。差不多行了，该干吗干吗去吧？没用的，没用的，没用的。那到底有没有用呢？我们自己看一下数据，让事实说话。

西门子冰箱零售市场占有率，（屏幕显示：西门子冰箱历年市场占有率柱状图）2011年的9月，就是我们家西门子冰箱出事的时

候。接下来是10月、11月、12月，到了2012年1月份，打得最厉害的时候的市场占有率，从12.84%……最低谷的时候降到6.86%，有人说不对，1月份天气冷，谁会去买冰箱呢？这个逻辑错在哪里？这是不是销售数量？这是市场占有率。除非有这么一个逻辑存在，就是天冷了，我们愿意买国产冰箱，天热了，我们又想起来买进口冰箱。要不然的话，你那个质疑就是有问题的。我们从去年的9月份到现在，最低谷的时候，1月份降了将近一半，现在又缓慢回升了，有人说为什么会回升呢？呵呵，我不觉得这事儿全都算到我和方舟子头上是很客观的做法。

但是我可以从另一个角度去解释它为什么回升了，你看蒙牛现在是不是还有人买呀？它出了那么多的事儿还有人买，在这片土地上的人民，他们的忍耐和他们的精神病，是无穷无尽的。所以它即使恢复到12.8%、12.84%、13.84%、14.84%，我也不觉得奇怪，很正常。

我只是想说，你在每一个阶段，把你该做的事情做完就行了，至于结果怎么样，取决于你怎么看待这个事情。我打西门子的时候，很

多笨蛋追在后面起哄说：“老罗，真希望看到你
把西门子干垮。”（笑声）如果你把你的人生目标定得这么荒谬的话，你每天都在品尝失败的滋味。一个个人，用六七个月的时间，怎么可能把一个世界五百强的企业干黄呢？而且这也不是我的目标，那么大的一个企业干黄了，那么多的人失业，我心情也好不到哪儿去。（笑声）你想得不对，更何况冰箱对西门子来说，是一个非常边缘的业务，西门子把整个冰箱业务关了，对西门子集团无足轻重，所以我不可能通过这件事把西门子干黄，那也不是我的目标。你去维权的时候，你把你的目标定成是把一个世界五百强的企业干黄，那你每天都活在痛苦里。

我是怎么算这笔账的呢？我买了一个两千多块钱的冰箱，这个冰箱有问题，我在网上去发帖说这个事儿，只要有那么两三个本来打算买西门子的，看了这个帖子没买西门子，我就胜利了。听懂了吧？从这个角度出发，我的胜利是难以置信的，因为我在公关界、媒体界的朋友，他们保守估计，我给西门子折腾的这件事，给西门子至少造成了上亿的损失，品牌上

上亿的损失。（掌声）

从这个意义上，我每天都活在胜利中，我现在想起来了在网上转发一条抱怨西门子冰箱的，它又少卖六台。听懂了吗？每天都是胜利，那么这个过程中，开始是很疲劳的，你们如果在网上听过我跟蓝色光标的老总当时打电话的那个录音，你应该知道我当时有多疲劳，因为我每天用三到四个小时帮助西门子，真的帮得很累。我当时也希望能停下来，我希望西门子能给我一个台阶，我没有明说，但那个录音，你是听得出我的心情的。就是说，以最微不足道的方式，承认它的产品有一点问题，愿意给解决。但是它自始至终都不愿意承认产品有问题，这是大的官僚企业的通病，大的官僚企业董事会都很庞大，没有老板。这个企业就像一个船，沉了也没有人出来担责任。所以因为一个冰箱，它倒掉也不是没有可能，只不过我个人做不到就是了，希望大家明白这个道理。在这个过程中，大部分清醒的人，做的判断还是很让我高兴的。

“西门子冰箱门事件的负面效应已经在市场上显现，今年以来西门子的冰箱、洗衣机、

油烟机、灶具等主打产品销量均出现不同程度的下跌，与市场主要竞争对手保持增长的态势形成鲜明对比，如果西门子家电方面继续任由事态发展，在今年全球家电产业整体形势恶化的背景下，恐将再度遭遇经营亏损。”这个是《中国企业报》做的报道，所以你不能认为，你去努力了，然后没有用。

还有人说：“老罗，你有名，你有什么一两百万粉丝，而我没有什么粉丝，所以去做这个事情是没有用的。”我觉得这个想法是很奇怪的，我有一两百万的粉丝，那个水分也很大，你们知道网上有一种叫什么“僵尸粉”的那种，我没有花钱去买过，但是它肯定也是有的，是谁干的我不清楚，反正它是有的。那如果你有二十个粉丝，你去说这个事情，这二十个粉丝可能都是你的同事朋友，但是你说了就和没说不一样，希望你明白。

我经常跟媒体的人说这个话，如果这件事不是发生在我身上，而是发生在一个家喻户晓的大明星身上，如果他像我一样有韧劲儿，愿意把这个事情做完，效果就完全不一样。举例来说，我们说如果这事儿发生在葛优身上，全

国人民都知道的人，如果他像我这样打西门子六七个月，西门子可能早就黄掉了，我辛辛苦苦打了六七个月，西门子并没有黄掉。但我是怎么想的？我从来没想着去跟葛优说“你是一个名人，你打是有用的，我打是没用的”，我不讲这种话。我们在人生的每一个阶段，能影响多少人，就影响多少人，哪怕只能影响一个人，也好过不影响。就是这样。（掌声）

我刚才突然走了一下神，就刚才那句话不是我事先准备的，但我讲完了突然预感你们可能会鼓掌，（就停了一下）瞬间我被我的鸡贼搞得无地自容，（笑声）我感觉我不是一个纯粹的人。（笑声）好，这是跑题的部分。

“在大部分人选择‘和稀泥’的现在，还真缺不了这号人，”这听着不像好话，“至少，大锤抡下，你家的冰箱门就关上了。”这也是事实是吧？《经济观察报》，观察得不错。

“一己之力，罗永浩将百年老店西门子卷入‘冰箱门门’，”你看这还挺严谨的，我喜欢这家媒体，“两次行为艺术，西门子颜面无存，不管你是说老罗是高调炒作，还是说西门子八股公关敷衍了事，但事实上，冰箱门的事件显

而易见摆到了面前。比起方舟子，单挑作假名人，罗永浩的打假更实惠，也创造了更大的社会价值。”（笑声）搜狐的《年度新闻盘点》。哎呀你不知道我为什么活得那么快乐，我基本上吃饱了饭就在网上搜这些。

“这个消费者非金钱所能打动的，他要对得起公司前台小姑娘对他的敬佩眼神，遵守对百万听众许下的承诺，这是一个关于承诺的故事。保持他和他所在机构的声誉，最重要的是，他是一个乐观派，而且能想出无穷的方案以便他能快乐地做每一件事，尤其是把事情做得与众不同。”这是广州《新快报》的报道。

我们在做的过程中收获了很多这样的东西。起初这件事儿是意外，接下来你很疲劳、很无奈、很悲愤，折腾了好几个月。折腾的结果……柳暗花明了，突然一下爆发了，被四百多家媒体报道。

我母亲在家里看电视时吓坏了，有一天晚上调了三个台，三个台都在看着我抡锤子，是挺吓人的。我想象了一下如果我是她，我被这种想象吓坏了。好，终于坚持到了这个事情得到了一个爆发，你的目的一定程度上达到了，

在前边浪费了那么多时间精力之后，你意外地发现，因为这件事，很多原来不知道我是谁的人知道了我。这对我们是一个很大的收获，特别是你在做一个商业机构的话，这是一个很大的收获，尽管一开始我们的目标并不在这里。也因为前边几个月每天几个小时的时间浪费，损失了很多东西。但是，有一天它突然就爆发了，就是这样。

那么我们看一下在中国维权的代价，你要知道，首先是时间和钱上的。我上次统计的时候是六个月的时候，每天平均三到四个小时，花了十五万五千三百八十块钱，截止到3月9号。当然后边没有大的活动，没花什么钱，但还是有一点点的。这个投影效果真的很好，字看得很清楚。这个是我们当时搞了几个活动，总共花掉了十五万五千多块钱，所以维权是成本很昂贵的事情。（屏幕显示：老罗西门子维权账单）我可以把这个贴到网上，你们有兴趣可以看一看，我在这儿就不让你们整个读完了，请允许我翻页。

维权的代价，刚才是时间和钱上面的付出。还有的是别人给你泼脏水，泼脏水的呢有

无意识的同胞，也有蓄意的流氓商家。现在我给你们看一下，西门子是怎么给我泼脏水的，开始没有统一的说法，后来突然统一了口径，之后，我们一天出去拍了十几条几乎都是一模一样的说法，大家可以欣赏一下，西门子是怎么给我泼脏水的。

（播放各西门子卖场采访视频）

所以，如果你没有特别强大的内心支持，是做不了维权这一类的事情的，你要想清楚。就整个过程中你回顾的话，对你打击最大的，不是来自对手敌人的，也不是来自经济上的，因为经济上的你扛不住了你就不再花了嘛，这没有什么问题。最主要的，还是所谓“人民内部”的伤害，你很无奈地硬着头皮把它做下来了，然后做的过程中不断地有人给你讲这种话。

这个说得不错——“老罗的做法全过程很理想，不违规、不越界、不伤害他人，有暴力却只是对冰箱而已，砸完了还打扫干净，连花花草草都不妨碍，这种‘秀’和布什为竞选而啃生玉米一样，都是高度理性的行为，以最大的理性去达成消费者和自己的利益……”这是

《东方早报》的报道。

我觉得这个写得很靠谱，如果大部分都是这种话，你心情会好一些。但是，你在网络上也会看到很多我们所谓的“人民内部”矛盾——“什么校长这么喜欢惹事？”“难道是和西门子联合做扣儿？”“你有完没完，奉劝你一句……”我不都念了，就是这些屁话。你也知道，在中国，如果让我们照着这个风格写，一天也能写五十多万字，就这些东西。实际上呢，很多我的学生认为，我是一个特别快意恩仇的人，然后有什么事不窝着、不忍着。其实我也经常忍的，你也知道，在中国，要没忍，早就失踪了，肯定或多或少还是忍的，怎么可能不忍呢？别说是那种大事，小的事我也忍，我忍了好多，你不知道而已。

比如说你看这几个，就是我近期忍的比较大的几个，某阁鱼头泡饼、某客比萨饼、某尔电脑这都是我忍了的。为什么要忍呢？你办的是教育培训机构，出来碰见一个西门子，打了也就打了，如果你一个月打了四个西门子，大家会觉得你有问题。因为他们没有逻辑，他们只是觉得你经常打就有问题，还有些笨蛋

说“哎，怎么别人不打，就你打啊”这种屁话，所以我经常都忍的。比如说去年年底的时候，我们员工聚餐去了某阁、某顺阁鱼头泡饼，我去那吃，他们跟我们耍流氓，最后吵了一架回来了，我就发了一条微博，发了微博以后，他们什么总经理、董事长、市场部总监排着队跟我道歉。但是呢，我心里是不原谅他们的，因为我发了这个帖，转发了好几千，好几千下面的回帖里，很多人有过一模一样的遭遇，我追到那些人的微博里去看，他们是没有道歉的，只给我道了歉，听明白了吧？（掌声）

所以，从这个意义上，我是不原谅的。如果你追着他们全道了歉，我相信你有诚意，如果你只给我这个刺儿头道了歉，那我怀疑你只是欺软怕硬而已。这种人我骨子里是不原谅的，按我以前的脾气肯定往死了干，后来为什么就没再干呢？

“这人怎么总是吵架呀，听说还是办教育的？”“你有完没完，奉劝你一句，得饶人处且饶人……”“什么校长这么喜欢惹事，难道是联合做扣儿？”——这些或多或少还是有一些影响的，你可能自己不怕，但你的合伙人、你的

投资人、你的同事、你的员工可能会怕。

所以我也经常忍的，比如某客比萨饼，我吃完了在新浪微博上骂了娘，上来都是烂菜叶子，越做越差。上了个沙拉，50%的烂菜叶子，然后我很生气，发了一条微博。当天晚上，他们就联系到了新浪的管事儿的，然后又让那人给我打电话，是什么什么中国区什么市场总监，要跟我当面道歉，还要送一些免费的比萨饼，真瞧不起人，（笑声）我穷成怎么样了，跑那讹饼吃了。（笑声）按照我的脾气，如果不揍着的话，（笑声）肯定把这个比萨饼，越打越薄，原来也就叫薄饼嘛，越打越薄，打得跟纸片一样，为什么没打呢？

“这人怎么总是吵架呀，听说还是办教育的？”“你有完没完，奉劝你一句，得饶人处且饶人……”

某尔电脑，算了是吧？（笑声）算了，你懂我意思，你以为我整天打……说实话，如果在中国你要是想整天打的话，真是……可打性很强的事情，（笑声）天天，不停地涌现出来。

而且，这种打多了呢，还会有一些负面影响，涉及区域歧视什么的，（笑声）说：“听说这人是东北来的，怪不得拎着锤子砸来砸去的。”

那这时候就有个问题，如果你办的是教育培训机构，传出去这样的名声，对你有没有好处？当然没有什么好处。说实话，为什么我们现在总招不到中学生？家长们害怕。大学生自己有判断能力，消费行为也是自己独立完成的，没事，他不傻都知道我们是怎么回事。但是中学生呢，可能也知道我们是怎么回事，中学生家长就很害怕，说：“这个东北校长拎个锤子砸来砸去。”这是谣传，什么砸来砸去的，我给你们讲过我砸西门子是怎么砸的吧。刚才人家《东方早报》说得多好，理性砸冰箱，砸的是自己的冰箱，没有问题。

另外，我们带了清洁工，我对专业保洁人员只提了一个要求，就是把地收拾得比我们来过之前更干净。她也做到了。然后我们选择了周末的早晨，保证了不堵车。然后没有喊口号，静悄悄地举着标语，温和地要求西门子承认问题。多理性啊，但是江湖上传闻总是这样

的，说：“听说是东北来的，怪不得拎着锤子砸来砸去。”那你做教育培训，肯定不希望在江湖上传一个暴力的名声，这是一个可怕的误解。

怎么挽回这些东西呢？你拎着锤子的形象，已经被几百家媒体报道过了，你能不能把锤子撤下来，很难做到。所以我们既然已经拎着个锤子威风凛凛的形象登得哪儿都是了，你接下来只能做什么了？不能撒谎，不能造谣，不能花钱摆平，让媒体把你的锤子形象撤下来，你只能怎么办？我们能做的就是把自己的“暴力形象”卡通化、Q版化，消除暴力形象。这是我们经过深思熟虑以后，采用的方案，于是本来江湖上盛传你拎着锤子砸来砸去的暴力形象，一夜之间变成了一个可爱的Q版形象。（屏幕显示：老罗拎锤子的卡通形象图）这是一个典型的……哎呀，我不能夸自己太多，真的，做得真的很好。自从著名设计师 Nod Young，加盟我们团队以后，我们出现了很大的变化。过去创意我们是无穷的，但是做出来的东西总是专业人士看起来很不靠谱，现在有了专业人士加盟，做的东西真的很靠谱

的。这个造型，是Nod Young画了草稿，然后我们找了一个很好的插画师给画出来的，非常好。“线条神韵和他的气场，放到哪里都无比地和谐”——这是我们创作上的一个基本要求。

大家可以看一下这个细节，我们怎么样把一个拎着锤子的暴力东北人变成一个卡通小明星的。碉堡，细节真的很重要；手一定要尽量做到胖和蠢，这样的话没人觉得暴力；屁股要足够傻，还要下垂。“卑客月”，什么东西，金牌客服，很多同学都知道。所以最后呢，效果就非常好。

我们为了这个卡通形象，做的第一版海报，真的很帅。（屏幕显示：老罗拎锤子的卡通形象站在用冰箱堆起的高楼大厦上的海报）（掌声）你们有多少人注意到了，这上边的高楼大厦其实是冰箱。（笑声）我当时在新浪微博上贴出来以后，一个星期内无数人给我留言说：“你为什么跑到高楼大厦顶上站着？”我说：“那不是冰箱吗？”他们说：“啊，那个是冰箱。”（笑声）然后回去看去了，真的很奇怪，我们采用了非常写实的方式，注意：三个

门的冰箱，关不上的全是中门，这跟西门子冰箱的真实情况一模一样的。（笑声）我们绝不放过一个坏冰箱，也绝不冤枉一个好冰箱。西门子冰箱三个门的，关不上的都是中门关不上，所以我们绝对不会在三门冰箱里画上门和下门关不上，去歪曲它。对开门的冰箱，所有的对开门冰箱，一共没几个，全都是严丝合缝的，为什么呢？因为西门子冰箱对开门的都能关得上门。至于三门冰箱，嘻嘻……该关不上的全都关不上，所以我们基本上画得还是非常靠谱的。

那这跟英语培训有什么关系？拎个锤子砸冰箱跟英语培训有什么关系呢？因为媒体已经把你报道成了一个坚忍不拔的人，我们广告词写的是“你已经多少次下定决心学好英语又半途而废了”，你敢说这句话没击中很多人的心事吗？“跟不屈不挠的人在一起，更容易坚持到底。”多么低调的广告。我们说更容易坚持到底，可没说保你坚持到底。（掌声）这广告在网上传得非常的好，这是我们根据这个卡通造型做的第一版广告。

好像没有关系，但是，你平时做的一些事

情，由着你的，你从讲道理的角度，或者你喜恶的角度去做，是有可能在未来的某一个点上结合起来的。然后我们考虑到年轻人喜欢各种cosplay，我们也做了一些不同的造型设计。

（屏幕显示：老罗穿着军大衣拎锤子的卡通形象图）我的一些老学生可能有一些亲切的回忆，当年，我在新东方教书的时候，冬天总是穿这么一个傻了吧唧的棉大衣，只不过因为我喜欢的很多导演都喜欢穿棉大衣。我觉得穿着挺酷，这是我年轻时候傻的想法，因为穿着毕竟挺沉的，你们穿过就知道了，羽绒服的8—10倍重量，穿在身上真的很沉，但是我坚持装了五年，所以也是很不容易的。

然后，我们根据这个造型，又做了各种好玩的东西，放在网上免费地进行传播，传播效果非常好。如果一个东西做得足够酷，足够好玩的话，它是会自己传播开的，尤其是免费的时候。当时Nod Young老师，做了一些设计，他结合了王家卫和黑泽明的视觉风格做了一个叫“东邪西浩”的海报，非常酷，但这个最后好像只卖出去了三张吧，就是黄斌老师的网站。

我们的做法也引来了一些专业的设计师们

的参与，这是来自武汉的一个跟我一样姓罗的，罗老师，他是一个非常棒、非常优秀的设计师，今天也在现场，好像是今天下午刚刚赶到的，这个基本上是一个好莱坞大片的水准了。非常牛，做得非常酷，“岿然不动VS风雨飘摇”，真的很好。

我们也剽窃了原研哉老师的创意，地平线系列的创意，我们也做了这么一个，海阔天空，非常伤感的一个海报，满满一屏幕的情怀扑面而来。别人说有没有版权问题，我们没用原研哉的原画，这是我们设计师Nod Young在盐湖城旅游的时候拍的照片，这是在盐湖城拍的实景，天堂，大家有幸去的话，可以去看一看，非常漂亮。

这几个已经够了，它完成了第一推动，贴到网上去以后，网民就疯狂了。于是我们进入了丰收的季节，（屏幕显示各种海报）这都是网友做的，大话西游，很有情怀，瞧瞧。泰坦尼克沉没的秘密也知道了，（笑声）但这个其实是有损我们形象的，因为船上都是好人，尽是无辜的人，干吗要砸沉它呢，我很反对那些军事狂人。这是拿破仑吧？应该是。警世大作

——“2012”。你们注意到了吗？这个背影放到哪都无比地和谐，就像原来就在那儿一样，（笑声）什么叫做牛的设计，无论放到哪里，就像原来就长在那里一样。我敢说你盯着它看30秒以后，下一次再看到真的原版海报，你会感到哪儿都不对了。东瀛风，也是无比地和谐。西方的，也是无比地和谐。（笑声）放到哪儿，真的都非常合适，情怀。（笑声）

这个是我们为这个造型做的第一版海报，我们感到非常的喜悦，传播得非常好，没花什么钱。而且我们这个就在地铁上——我们整天吹牛，说地铁广告，地铁广告，我们打不起那么多地铁广告，就在中关村，新中关大厦，楼下一块，就这个。但是一个是客流量大，另外一个网络传播非常好。Nod Young老师加盟以后，我们在宣传创意这方面的产品，出来的东西已经脱胎换骨了，包括我们丑陋的老的logo，这是我们当初硬着头皮对付出来的一个logo，也被Nod老师，换成了全新的这个logo，这是我非常喜欢的。（台下观众问：什么寓意啊？）不重要是吧，（笑声）好，现在呢，有请Nod Young老师上来，给大家吹吹牛。

（Nod Young上台演讲）

今天谢谢罗老师把我这么隆重推荐上来，除了方舟子，接下来说得最多的应该就是我了。我是今年二月份加入到老罗这个团队的，现在除了帮老罗做好他的英语培训的这个品牌 and 宣传策略之外，也在帮老罗做手机部分的创意总监这个角色。我来的时间很短，对于我们的核心成员来说，我是最年轻的，只有四个月的时间。那么我今天在这儿就是跟大家分享一下，四个月以来，我究竟做了一些什么样的工作。我的口才当然没有罗老师那么地优秀，但是至少要比彭剑律师好一些。谢谢！（掌声）

（屏幕显示：老罗拎锤子的卡通形象站在用冰箱堆起的高楼大厦上的海报）这个广告就是之前老罗说过的，它在我们目前所做的这几款海报里，市场营销效果是最好的。老罗已经介绍过了，我不再多解释，在这感谢一下我们的插画师，就是贺昕同学。很多时候我们，会跟一些设计行业里的其他朋友一起合作，做我们的一些创意相关的宣传，或者是其他产品。所以如果有好的设计师朋友，其实可以推荐给我，我们可以有更多的更广阔的合作机会。

（屏幕显示：“老罗实用英语，晚六点半开课”海报）这是大家从来没见过的，我们今天第一次在公开的场合去公布这个新的广告。这广告讲的其实很简单。大家知道，晚上六点半到八点半这个时间，是上下班的高峰期，北京的交通，基本上你有一两个小时是完全堵在路上动不了的。

所以呢，我们就想（新中关大厦附近的）你可不可以把这一两个小时的时间，来我们这里学英语呢？其实就是说同样的一个时刻，你可以拥有两种不同的人生，那左边的一个，就是在公交车的一个环境里，又嘈杂，然后人很多很拥挤。你与其在一个公交车里面，拥挤着，然后塞在那不动，

或者来我们的沙龙教室，很温馨，来这儿学英语。我来提示大家一个亮点，就是在这间教室的墙上，挂的是左小老师的新唱片封面，看到那个西瓜了吧？（掌声）

（屏幕显示：“生命不息，奋斗不止”老罗暑假住宿班海报）这是我们这次暑假班做的一个创意广告，“2012年老罗英语，世界末日‘照常上课’暑假住宿班”，这个广告的创意基本就是源于2012大家对于世界末日的一种……不能叫恐慌，可能是小的一个噱头。我们根据这个，实际上是拍摄了两支两到三分钟左右的一个视频广告。等一会，我的演讲结束之后，老罗会把第一支男生篇的广告带给大家，非常震撼，所以我就在这就不再多说关于这个部分的内容。

我们来看下一个，（屏幕显示：出国留学咨询海报）这是我们做的一个关于出国留学咨询部分的广告，创意点其实很简单。也就是说大家可能看到了画面里，有孩子，有老人，唯独没有二十多岁的年轻人，因为这些人被我们送走了。这个“送走了”在中国人的理解里面好像就是让你后背发凉的这种感觉，就好像这人没了还是怎么样的，其实我们最早是考虑过这些问题的。但是我们想的是，我们的受众主要不是这些大学生的家长，刚刚老罗讲过，我们的主要受众群，尤其是出国留学这个部分，应该是大学生他们自己。其实学生还是喜欢更酷一点的东西，所以我们觉得在这个尺度上的把握刚刚好。如果说我们按照真正自由的感觉去发挥的话，它应该更疼人一些。但是考虑到我们是一家教育机构，我们还是要本着对社会、对我们做的事情更负责任的态度，还要相对克制一些。

（屏幕显示：老罗大学校园巡讲入场券）我们其实更多的时候是在输出一个相对比较健康、比较积极向上、比较乐观的品牌价值观，刚刚那个只是一个玩笑。这个是老罗在大

学校园巡讲，我做的这个主视觉，这是一张门票。其实大部分时候，我们是在输出这样的感觉的。

（屏幕显示：各种老罗英语教材封面）这个是我们做的关于我们英语培训项目的讲义封面。这个部分是我们的基础词汇的封面，是用Typography做的。这是我们实用英语的基础课程部分三个讲义的封面。（屏幕显示：零基础、进阶、工作坊等学习小组封面）甚至连微博上面发的小图，我们也都重新设计过，这是实用英语部的零基础和进阶，和工作坊。我们希望所有能够跟我们的学生产生交流和互动的这些东西，都能把它做得尽善尽美。

（屏幕显示：托福、GRE、雅思等讲义封面）看我们有多爱音乐，这是我们的托福、GRE和雅思讲义的封面。

（屏幕显示：听课证设计图）我们也重新更换了我们的听课证。很多拿着老的听考证的同学就跑过来问说，为什么新的这么好看，我们有没有可能换一张啊，或者是再领一张。其实是没有问题，如果同学拿着老的听课证，可以去我们的前台，免费地给你换一张新的这一版的听课证。

（屏幕显示：各种表格设计图）我们也完全重做了学生签字啊或者我们教学办公系统里面的表格。这是在我们出国留学咨询部分，我们做的一张宣传单页，其实是一个说明书，它只是里面很详细地写着，我们是用什么样的方式来做这个事情。一般，在传统的教育行业里面，我们常见的是那种绿草茵茵的国外校园，还有一些背着双肩包傻笑的那种中国留学生。其实我觉得那些都是很虚伪的，因为你体会不到这家机构跟我们的受众之间的那种情感。所以我们基于国外大学通知书这样的感觉，做成这样的一封书信的格式，我们希望学生在拿到这个书信的时候，能够预先感受接到通知书时的那种兴奋的感觉。这个东西非常精致，精致到让学生们

不相信，这个东西居然是免费的，但它确实是免费的。

（屏幕显示：一对一卡片设计图）这个是我们一对一课程的卡片。

说到这儿，（屏幕显示：Nod Young最新创作的《市民》系列作品）我来到这个公司有四个月，有一些时间是要放在老罗的手机公司，去讨论一些手机的界面，包括一些功能什么的。大部分时间是在老罗英语培训这边，除了广告之外还有其他的宣传，包括一些品牌设计的内容。很多人会说你是不是忙得都快累死了。其实我觉得还好，按照老罗之前的演讲，他讲的招聘设计师给出的这些条件，我实际上周末是从来不会加班的，而且我周五也只上半天班。老罗说至少他让我认为，设计师是需要有足够的时间，去休息，去读书，包括娱乐，包括可以去创作自己的个人作品等等。

其实我还是有很多自己的时间去创作这些内容，现在给大家看的是我最新一组个人创作的作品。其实这套作品契机是在国外的一个展览，我当时想做的选题叫“市民的微笑”，我就想通过简单的这种动物的表情，去表达我心中城市居民的内心感受。我最早是想把每一张脸都做得那种春意盎然，或者是那种笑眯眯的。但实际上我在制作这个作品的过程当中却发现，我很难找到那种真正让我觉得市民的微笑的感觉，所以我越做这个作品就越悲伤。你看这个豹子已经是这个样子，不知道为什么我讲着讲着就好像变成一个伤感的故事。

所以就不得已把这个系列作品的名字从《市民的微笑》改成只叫《市民》，我希望它能够很直接地反映我自己内心对于市民的一个感觉。

本来我是不想在今天的这个场合去公布，（掌声）因为老罗的演讲风格都一直很特别，情绪特别高涨，欢声笑语

的。我觉得这套作品其实是有点伤感的，所以可能不太合适。但是老罗一直鼓励我，他也认为我应该在这样的一个场合去公布它。他觉得一个设计师的创意产品，是这个设计师身上最重要的东西。

我今天讲的内容就到这里。接下来大家看一下我刚说到的世界末日的那个男生版的电视广告，谢谢！（掌声）

（老罗走上场）

哎呀，好，辛苦！

在Nod Young加盟我们团队之前，基本上绝大多数的创意，都是我一个人做的，说实话其实也是挺辛苦的一件事。

因为你每天勉强结束一轮的市场宣传之后，接下来回去要一个人在那憋创意。我的很多同事、合伙人都非常优秀，但是他们在创意啊、广告啊、营销啊等方面，大部分人是没有感觉的。他们的优秀是比如说，教学上、管理上，然后日常执行上这些，非常好。但是在营销推广这方面，我一直以来，甚至没有什么能商量的人，在公司内部，这是很苦闷的一种状态。

我现在很多时候，不但有一个人可以一起商量，甚至还可以把一些创意完全交给他去

做，这是我感到非常幸运的地方。下面就是一个长达三分钟的电视广告，基本上是按拍电影的标准去拍的。当然后期制作上我们没把声音修得很专业，但是可以看到非常有诚意的这么一个广告，非常有意思，三分钟的。从创意阶段完全都是Nod Young来掌握的，但导演肯定是我，（笑声）现在就跟大家分享一下。（掌声）

（视频：广告）

（某更衣室中，灯光昏暗，男生乙正在往胳膊上捆纱布）

男生甲：我来吧……

男生乙：这件事儿，我原本要在大二的时候做，现在看来，时间已经不允许了。

男生甲：说得跟多大事儿似的。

男生乙：我不知道哪个更好，所以英国和日本的我都买了一些，这个暑假的行动，一定要确保万无一失。

男生甲：这事儿对你有这么重要？

男生乙：我一定要给自己一个交代，要不然我到死也不会原谅我自己……你也许不在乎，但是对我很重要，这个暑假是世界末日前的最后一个暑假，我就怕再出现点什么差池。

男生甲：你别这样，我觉得这事儿并不是那么重要，其实做了，也就那么回事儿。

男生乙：少费话，你也是处男，你懂什么啊，这个暑假，我什么也不干，我也要把这事给办了。（掌声）

（男生乙拎包要走，包不小心掉地上散出很多盒避孕套）

（此时，老罗抱着篮球出现）

男生甲：罗……罗老师……（掌声）

（老罗放下“生命不息，奋斗不止”的老罗英语暑期培训宣传卡片）

（画面过渡成“生命不息，奋斗不止”满屏海报）

（老罗走出更衣室，画外音）

男生甲：咱干吗不去新东方呀？

男生乙：你懂什么，处男……（笑声）

（台下观众喊：再放一遍，再放一遍，再放一遍……）

确定吗？

（台下观众喊：再放一遍……）

那好，再放一遍……那个人不是我们的托，请大家一定要相信我们……（笑声）

（重复播放一遍）

可能你们看完了，也从另一个角度知道为什么我们招不到中学生了。因为我们不是特别掩饰自己，尽管我不觉得刚才的广告创意上有

任何龌龊的地方。但是你知道，在咱们亚洲文化的传统下，有很多人是忌讳谈任何与之相关的事情的。所以我们去创作这个的时候，也不是没有顾虑的，但是后来觉得Nod Young的这个主意非常好，所以我们就试着拍了一版。还有个女生版，稍后会上线，也是跟世界末日的心愿有关系的，但不会像男生那么本能就是了。其实我们这个创意上试图传递的一个信息就是……当然是开玩笑的方式，去传递一个信息就是说：世界末日了，该干什么还是……比如学习，你该学习还是学习。但是也有人说，看完了这个以后，是不是说上老罗英语培训能解决处男问题。（笑声）

说到这个“世界末日暑假住宿班，生命不息，奋斗不止”，我其实还是有一点点伤感的，因为这个暑假班也应该是我最最后一个上课的暑假。我从2000年在英语培训行业出道到今天，已经讲了十二年的课，当然中间办牛博的三年没讲课，也有九年多，将近十年了。

因为现在又开始做手机公司了，所以确实忙不过来，在这种情况下，我也苦心培养了将近一年接我班的一个老师，姓陈的老师，非常

老成持重，不讲相声，请广大市民放心。是我们专门从湖南给抓过来的这么一个老师，非常好的一个老师，岁数比我还大，备课很扎实。

希望秋天的时候，他能接我的班，所以如果没什么意外，今年暑假，这个世界末日的暑假班，也是我的最后一个暑假班了。然后我就再也不讲课了，专心做我的手机，为更多的人民服务。因为英语培训行业，归根结底是一个相对小众的行业，不像手机是人人都要用到的。好像你们没什么反应，我自己把自己弄伤感了。（笑声）

咱们进入下一个议题，最后一个，这个简单说两句就行了，因为时间关系，今天也差不多了。

“怎样在做好一个企业赢得赞誉后，又被骂得狗血喷头？”答案有且只有一个，就是什么，当然就是做着这个做得好端端的企业，然后又开始了下一个企业。这样的结果，在中国，肯定是要挨骂的，所以你们也知道我自从在网上宣布做手机，到今天我的微博上至少有几千条对我破口大骂的。而且有的人逻辑真的很奇怪，他说：“我看错你了。”很奇怪，理由

是我本来是做英语培训的，现在去做了手机，“对这种无耻之徒，人神共愤，人人得而诛之”，就是这种感觉。

那我为什么打算做手机了呢？刚才说跟方舟子有关，当然那是扯淡的，真正的原因是我自己小的时候很喜欢做一些具体的东西出来，比如说做个木匠活什么的，我是有工匠情结的。那么，我们过去没有做手机的原因是，在过去手机是一个很复杂的工程，高度模块化的今天，已经没有过去那么复杂了，还有就是现在活着的人里，已经没有什么人想带着一种工匠的心态，去把一个手机做成一个完美的玩物。因为手机肯定是一个玩物，如果打电话的话，一百五十块钱就搞定了，你花五千块买一个手机，肯定不是因为它能打电话或发短信。所以，我们都喜欢拿一个好的手机，是因为人或多或少都有这样的恋物情结，一个完美的产品捏在手里，是会产生一种感情和依赖的。那么在这个地球上，过去一辈子苦心经营，去朝这个方向努力的唯一的一个聪明人，他已经死了，你们也知道，他死的时候，我是感情很复杂的。首先，我不喜欢他的为人，同时我又很

敬佩他的所作所为，感情很复杂。但是，当时雷军老师就讲了，说：“这个人死了，大家都有机会。”

这句话呢，对我有很大的警醒作用，在他说这个之前，我其实是没往这个方向去动脑子的。就是说我迷恋的是做一个完美的东西，它未必是手机，也可以是一把椅子。但是他说了这个话以后，我意识到，首先这个是绝大多数人需要的，而且是我由衷热爱的、特别喜欢的东西。我生平只有在一个领域里，是会做非理性消费的，就是数码产品。除了数码产品，我所有的消费都是理性消费，只有在数码产品领域，才会有感性消费。

所以呢，我自己特别喜欢这个东西，而且相信我能把它做好，那么凑巧这个领域里唯一的聪明人死了，然后我以很认真很谦虚的心情去学习和研究。发现活着的，这个领域里的其他人都是笨蛋，考虑到这点之后，我感觉再一次被历史选中了，（笑声）这已经由不得我了。所以，很奇怪很多人是那么业余，对这件事，不停地在网上说：现在谁谁谁、谁谁谁和……就连老罗都要做手机了。

但是他并列的一些全都是互联网的大佬们，但他们没有一个是真正做手机的，都是借着手机抢一个移动互联网的入口。所以这就是为什么他们做的手机，一个比一个烂，包括360做手机……甚至没做，找了华为贴牌就是360手机了。

所以呢，一般公众不知道不奇怪，但IT评论为什么会那么不靠谱，我是非常惊讶的。那么我们是真正想做手机的，在中国，真正想做手机的商家有没有呢？还是有的，比如说雷军也是想做移动互联网的入口，只不过雷军的团队里有用户体验做得非常好的人。如果我没猜错的话，应该就是黎万强老师，他在用户体验方面很有研究的。雷军约我去聊的时候，我给他讲了两个小时我对手机的想法，他很不耐烦，但是保持礼貌在听，但是他对我说的完全不感兴趣。黎万强老师还是很有兴趣的，然后我们认真地沟通，他还拿纸笔记了好多东西，职业态度非常可敬。接下来，雷军老师又给我讲了两个小时，我都很不耐烦，因为听的全都是我不想听的，但我保持了礼貌，一直听到结束。

我想说的是，在中国，努力去做一个产品的企业家，就是像乔布斯一样做一个完美的产品，有这个意识和能耐的这种企业家，我是没有看到的。我不觉得小米是这样一个方向，尽管它在这方面取得了一些令人尊敬的成绩。也许朝这个方向很努力的黄章老师，可以认为是，魅族的，但是他真的天分非常有限，我说这句话没有任何的恶意或善意，完全是客观中性的这么一个评价。

考虑到这一点，我跟很多我做生意的朋友们聊完了以后，觉得我们去做这个事情胜算是非常大的。你看乔布斯成功的几个核心因素，我们没有蓄意朝这个方向努力，是想起来这个事儿一研究吓了一跳，发现全都具备。

像“用户体验意识”。我为什么对这方面这么自信呢？是完全不能阻挡的，不可救药的，就算吃了退烧药也退不下去的自信。就这么说吧，iOS到现在5.1这个历届版的升级里面，百分之六七十分的功能创新是我预见到的，如果你过去好几年的时间经历了这样一个东西，你很难不自信。每一次功能上的更新，都是我跟朋友说：“哎，这个东西如果有个这个就好

了。”下一版就有了。如果这件事频繁地发生在你身上，你可能又会产生幻觉，你觉得你被选中了。（笑声）所以用户体验方面我的自信，就来自于这个东西。实际上我们开始找了一群优秀的年轻人，整天坐一块，吃饱了饭就在讨论这个的时候，我们用了短短的两三个星期，已经想出了一大堆非常好的，还没有达到革命性的，但是能显著地改善手机用户使用体验的一些东西。我们已经在申请专利了，在国内和国外同步申请，未来的这个领域是一个专利战的领域，所以我们现在有的这些东西已经在提交申请专利了。

然后呢，“审美品位”，我不讲了，你看我们找的设计师，我再多说一句都是废话。当然我平时穿戴可能不讲究，也不怎么洗澡，所以可能给你造成的印象是……你不懂。（笑声）

“营销传播能力”，不用我讲吧。当然一千块钱的只卖出去了六张，但是因为它是一张门票不是一个手机，我还是很有信心，尽管只卖出了六张一千块钱的，我的信心没有受到任何打击。

然后是“完美主义倾向”，在这方面我是经

常需要看医生的。

现在我唯一比乔布斯老师差的就是一个“现实扭曲场”。你们知道什么叫“现实扭曲场”吗？回去谷歌一下，这个是我确实没有的。但是我有人格力量，我怕谁呢？

综合了这些以后，我不得不得出一个非常冷静的判断，就是说，这个美国人肯定没有想过，他的接班人在中国。（掌声、笑声）

还有，这个行业，有一点我是由衷地讨厌的，我多想在今天的这样的场合，把我们弄出的一些创新点子拿出来跟你们分享一下，但是这个行业是特别讨厌的，就是必须保密，乔布斯的保密，不是噱头，是必须保密，你不保密的话，别人已经抢在你前头做出来。这个严重不符合我的性格的，我特别讨厌保密，我真想告诉你们，哪怕是一点点。（笑声）

希望没有什么意外的话，我的第一版的ROM，应该在五个月之内出来，然后我现在可以提前负责地告诉你们，我们支持的第一款手机是三星的9100。你们大概会在今年的12月前后，用到我们自己完全深度定制过的ROM，你

可以看到跟那些互联网大佬们做的所谓手机，so-called手机之间有什么样的本质差别，尽管底层全都是安卓，但我们给你的感觉完全不是安卓。我有点激动，我必须冷静地告诉你们，我做手机可能真正需要解决的问题只有一个，因为我想做一个中高档的手机，不是一个平民化的手机。当然这个其实也看你怎么看，我见过满大街的学生都在用iPhone，我们的价钱其实定得并不高，但肯定不是打价格战的手机，我们的价位应该在两千到三千之间，在中国这就算是一个中高档的手机了，作为国产手机。

我们做这个价位上的手机，可能唯一需要解决的问题只有一个，就是你觉得如果我去卖一个中高档产品，问题出在哪？形象，这个很重要，真的很重要。你对比下这两个人，（屏幕显示：老罗十二年前和现在的对比照片）这是同一个人，这个是十二年前的我，这个是今天下午我在厕所拍的，（笑声）你可以轻易地看出右边的那个人显然不适合给中产阶级提供任何产品。所以最大的问题就在这，我们做手机本身没有任何的问题，我们只需要解决一个事情，就是ROM发布的时候我减掉四十斤体

重。（掌声、笑声）然后，我们就可以发售中产阶级手机了，但是实际上我们在12月份，提供的是一个免费的ROM，你不需要买任何东西，只需要下载，傻瓜式的安装到你现在正在使用的9100上，你就得到了一个比9100体验好一万倍的手机。（台下观众问：只有9100吗？）第一款是9100，我们计划是支持五到六款，现在基本上在计划中的包括Note那个傻了吧唧的5.3寸的弱智手机，由于它很畅销，我们考虑会支持它。还有HTC的One X也是我们计划支持的一款机型，我想想还有什么，Nexus S已经停产了，所以可能不会支持了，大概就那么五六款吧，我们不会花更多的精力去支持一百多种，或几十种这个样子。大概就是这么五到六款卖得最多的手机，等到我们自己的硬件出来的时候，可能有一个过渡期，然后，我们就不再支持任何其他品牌的手机了，让你欲罢不能。

邀请我们的神秘嘉宾，巨神秘无比的张玮玮和郭龙老师给大家唱一首歌。

（张玮玮和郭龙上台演唱）

大家晚上好，特别荣幸来给“罗教主”当嘉宾，然后我们

今天要把一首歌，这首歌叫《米店》，我们要把一个全新的版本献给我们热爱的罗永浩，这首歌今天晚上改名叫《手机店》。

三月的烟雨，飘摇的南方，你坐在你空空的米店

你一手拿着Luo Phone，一手拿着命运，在寻找你自己的香
窗外的人们，匆匆忙忙，把眼光丢在潮湿的路上
你的舞步，划过空空的房间，时光就变成了烟
爱人，你可感到明天已经来临，码头上停着我们的船
我会洗干净头发，爬上桅杆，撑起我们葡萄枝嫩叶般的家

三月的烟雨，飘摇的南方，你坐在你空空的米店
你一手拿着苹果，一手拿着命运，在寻找你自己的香
窗外的人们，匆匆忙忙，把眼光丢在潮湿的路上
你的舞步，划过空空的房间，时光就变成了烟
爱人，你可感到明天已经来临，码头上停着我们的船
我会洗干净头发，爬上桅杆，撑起我们葡萄枝嫩叶般的家

谢谢大家，谢谢！一手拿着Luo Phone，一手拿着命运。
然后特别感谢今天的吉他许岑老师，他是老罗培训学校的英语老师。祖咒。（掌声、笑声）

（左小祖咒上台演唱）

你看，跑了，我唱一首歌，然后让老罗跟你们接着做事，我们就少说话。

如果我吻你你就微笑，我就吻你
小莉啊，谁人能像我这样对你
我多想吻上你个把钟头
到了南方就离你太远
想起这个我的心儿就碎了

想起这个我的心儿就碎了

如果我吻你你就微笑，我就吻你

小莉啊，谁能敢像我这样对你

他就不怕我打破他的头

但是法律这玩意儿可怕哟

想起这个我的心儿就碎了

想起这个我的心儿就碎了

想起这个我的心儿就碎了

想起这个我的心儿就碎了

洒在我身上的忧愁阳光啊

只有你才知道我的心肠

如果我能利用现在的时光

会把我对她说的情话说光

如果我吻你你就微笑，我就吻你

小莉啊，谁能敢像我这样对你

他就不怕我打破他的头

但是法律这玩意儿可怕哟

想起这个我的心儿就碎了

想起这个我的心儿就碎了

想起这个我的心儿就碎了

想起这个我的心儿就碎了

小莉啊，我愿做你的小傻瓜

你是我心中的霞光，小莉啊
小莉啊，谢谢你借给我钱花
谢谢你借给我钱花，小莉啊
小莉啊，我愿做你的小傻瓜
你是我心中的霞光，小莉啊

小莉啊，小莉啊，小莉啊，小莉啊……

（掌声、笑声）谢谢大家，下面有请小罗。

（老罗上台）

这是张玮玮和郭龙第一次在他们八十岁的人生里，嗯，加起来快了，发行的第一张唱片——《白银饭店》，收录了他们所有的经典曲目，非常值得推荐的一张唱片，跟大家说一下。然后，我们进入（手机提问环节）：

（老罗坐在椅子上，读大家发来的短信，并作答）

目前方舟子还在质疑韩寒的身高，请问有什么建议给韩寒？

呵呵呵，我倒是有个建议给方舟子，应该抓紧吃药了，（笑声）一定要定时吃药。

一手拿着罗玉凤，一手拿着命运。

好吧，这真是……哎呀，真幽默。

你是一个乐观的人吗？

当然。

腰围多少？

腰围应该是三尺二吧！三尺一、三尺二这个样子。

萝卜嫁给我了？

这是什么话？这个怎么开了震动了在手里一直震。

这次的门票为什么那么二，没一点儿信息量？

门票不是我们自己设计的。中国不是所有的场馆都允许你自己设计门票的，这次，你应该看得出来嘛。一点也不了解我们，我们怎么会在门票上那么对付呢？

你现在对于牛博网、老罗英语，以及手机业务的时间分配上是怎么样的？

牛博网基本上不花我什么时间了，它现在是一个冬眠的网站。老罗英语呢占了我现在30%左右的时间精力，后边可能进一步缩小到20%左右，但是我会抓核心的几个东西。第一，教师培训是我必须亲自过问的，这是保证学校教学质量的核心东西，这个是我必须抓的。然后营销推广市场这块儿我肯定是放不下的，因为很难再找我这样的营销天才了。第三个是我作为机构的吉祥物会一直存在。教学、市场营销推广和吉祥物，这三个职位我是永远不会拿下的。因为它很不幸嘛，名字叫“老罗英语”，所以你很难……我一直在晃，对不起，但是，别再打电话了，这谁，这谁啊？（电话接起来）

你干吗？又是一个方舟子，一说要对峙就不敢了。

我是来自深圳的一家手机制造厂商，请问关于硬件，你是自行建厂还是外包？（笑声、掌声）

怎么了？这个有什么鼓掌的？我们没有什么意外的话会跟最大的那几家代工厂商合作，富士康之类的，但是设计部分肯定是自己做的，没有人能替我们设计产品，谁敢呢，是吧？

要海报，红色版的，横版的。

稍后可能会在牛博网店上面义卖，几块钱吧，十块八块钱的，然后捐给“西部阳光”。还有一个说一下，今年我们门票收入好像是五十万左右，原来以为能卖到六十万，结果只卖了五十万左右。因为我们有一些赠送票的时候是紧着好的票送的，我算错账了，我数学也不好，我们送的都是贵的票，最后就是相对便宜价位的票卖得多一些，所以总数没有达到原来期望的六十万，但是我已经对外放过海口说要捐六十万给“西部阳光”，所以差额部分我会补上，请广大市民放心。

（掌声）

老罗今年相声看得太值了。

哎呀，别这样，别这样，人家不是说相声的。

能够预料到，即使你的手机做得已经够好了，还是有人会批得狗屁不是。

那当然，不可能有百分之百的客户满意，因为前期太嚣张了，不过那又怎样呢？

可是这种高调又带来了关注度如何评价，届时又如何化解？

不都告诉你。

剩下二十四部手机给先买票的吧？

先买票……剩下二十四部手机？没剩啊！我们送的是花一千块钱买票的，那不叫剩啊，哎呀，算了，我就受不了挤兑，送，送，淘宝店上买门票的前二十四个人都送手机，有什么了不起的。

老罗的手机叫锤子吗？

说实话，我们本来真的是想叫锤子的，然后呢，我们不是想强调它什么，乱砸一气的“左翼革命”的感觉，是想强调它工匠的感觉，我们是想朝这个方向去做一个锤子手机的。但是在中国很多地区锤子是男性生殖器的意思，（笑声）所以这个不可避免地给我们带来了一些顾虑，我们现在还在论证这个事情，多半不叫锤子了，其实我们还很想叫锤子的。

我看完演讲没地铁了，能报销打车钱吗？

……（笑声）

关于中国目前推动动物保护立法你怎么看？

好，我觉得有这个意识总是好的吧，总要走这一步的。

你下巴上留一撮小胡子超级酷。

快别逗了，是因为这样显得能瘦三斤，所以我才留的。

你的体重与身高？

身高，哎哟，可不好乱讲哦，（笑声、掌声）我身高一米五三，体重有二百一十多斤，吓死了。

世界末日广告那条会不会偏基情了？

这不重要，艺术作品应该有多角度解读。

你看过理性乐观派吗？

看了一部分吧，因为李子阳老师反复推荐我就看了，我觉得挺好看的，但没看完，是因为时间不够用，非常抱歉。

你认为美国还会出现下一个乔布斯吗？

我觉得应该会吧，但是同一个时代可能只有一个，比如说这个时代可能只剩我了，我死了以后应该还会有的。

短片里那个迫切渴望失身壮男，在开片用纱布缠手头的伤口是什么意思？

你猜。（笑声）

有想过写自传吗？

我写过了，《我的奋斗》狂销二十多万册。

你内心为什么强大？

因为一直在奋斗。

你的手机用的什么屏，BOE的有戏吗？

我们可以肯定的是不会用AMOLED这种屏的，这款色彩太差了，我们不会用这种屏的，其他的没有想好，多半会用夏普的屏。

以后精力怎么分配？

.....

好冷啊，以后来场户外的经典演讲吧？

好冷啊.....以后来场.....户外热是吗？看不懂。

做手机的技术团队现在人齐了吗？

没齐啊，快了，还有四个位置吧。就是软件开发，ROM这块儿，可能还能招三到四个。然后硬件呢，大概八到九个月以后才启动，现在还没开始。

招嫩嫩的不怎么牛的产品设计师吗？

我倒不怎么贪嫩的，我还是贪牛的，（笑声）希望你牛

了以后再过来找我们。

老罗能跟我们谈谈你对死亡的认识吗？

嗯……不熟。（笑声、掌声）

今天韩寒来了吗？我要找他合影。

好像是没来，去年他来了我也不知道，今年他来没来我也不知道，因为他喜欢神出鬼没的可能是。

今天的讲座是年中的工作总结会吗？

不是啊，就是有市场嘛，就有供应嘛，对吧。

罗老师，请问当你旁观王小山这样的维权活动是什么样的感想与体会？

心中全是激情，我特别喜欢这样的男人，好男人，王小山老师来了，近期他担惊受怕为中国人民做了很多有益的事情，我们给他一个掌声好不好，谢谢！（掌声、叫声）山哥，山哥来了给大家挥手致意一下吧。

（观众喊：抵制蒙牛！）不反对！

老罗，锤子手机除了你之外，让你选一个代言人你会选谁？

这个真的很难讲，如果除了我，干吗除了我，讨厌，让你选一个代言人会选谁？王小山。（笑声、掌声）

罗老师，你对你的手机事业，可预见的最坏可能是什么？

最坏可能就是没有做到全球最大吧。手机这块儿我不打算把它做成一个中国的企业，要把它做成一个国际化的企业，如果我们到了D轮融资的话，可能会杀出去做的，到时候中国肯定有公司，但肯定是为全世界人民服务的，我的一个志向。

老罗，我和我朋友今天一早，从江苏苏州坐动车一千多公里来北京看你演出，还得连夜赶回去，我们有机会跟你合影吗？相信你不会让我们失望的。

啊？住一宿嘛。好吧，我等着，我在那边洗完等着。

三百块钱值了，听首歌值了，老罗讲座就当送的。

（笑声、掌声、叫声）要不我讨厌这些音乐界的，我辛辛苦苦说了两小时不顶他一首歌，气死我了。（笑声）

老罗，你要手机和英语培训一起做吗？

肯定一起做啊，这毫无疑问的。但是英语那边，我刚才说了，我会负责市场营销推广和教师培训，这两大块儿最核心的业务。还有一个我真的必须和你承认，我刚才没有时间和大家分享，我们现在做了四年以后才发现犯了很低级的错误。就是我们过去的客服这块儿，没有花太多的心思，只是找了一些人都挺好的孩子，要求他们尽可能拿出诚意耐心给客户咨询服务就行了。但是其实这个也是一门艺术，是一门技术，专业性很强。你比如说我们VIP一对一的那种定制

培训，过去前后用过两任老师做部门主管，包括你们熟悉的许岑老师，他们在做VIP部门主管的时候，亲自接待客户谈成率大概是百分之五十，后来我们换了一个老师接替，他们工作之后呢，现在谈成率几乎是百分之百，就是来一百个问VIP的几乎能谈成九十八个、九十九个，就这个样子。

我们部门有一个小伙子很优秀的，他开始研究这个大的前台，不是VIP部门，然后把之前积累的所有的客户资料，应答的客服电话录音，他拿去在家一天听十几个小时，非常辛苦地去整理这些东西。然后很惊讶地发现，如果这方面得当的话，可能会增加百分之三十左右的收入，这是我们犯的一个非常可怕的低级错误。所以我们接下来的一个核心工作，是大幅度地改进客服质量，不是说仅仅拿出诚意就足够了，而是要拿出非常完善的专业的这么一个方案，还有就是你们当中有人，之前是在什么大一点儿的企业做过呼叫中心的主管或者客服，有兴趣加盟我们的话，可以给我们来邮件，写清楚你的个人经历和你擅长的东西。我们希望有机会能找一个非常非常好的客服把我们的客户服务得死去活来的。

大概是这么个想法。

因为时间关系，再回答最后两个问题。

担心三分钟广告，台词有新东方，会不会有麻烦？

我觉得无所谓吧，我刚才对新东方的那种调侃，你们觉得带有恶意的吗？我觉得还可以，但你必须承认有一些东西，在不同区域是有不同的解读的。你比如说苹果机，过去做广告的时候Mac和PC那两个人，一个代表苹果，一个代表PC，在欧美国家播，畅通无阻，大家都觉得很好玩。但是拿

到日本播，消费者会很反感，所以他们就取消了那个，然后在日本制作了本土版的苹果机的电视广告。

你有这个顾虑我是能理解的，但我不觉得我刚才那个有恶意，如果推出去以后，有很强的反弹或者是有不良的反应，我们会检讨自己。

好，最后一个问题，随便按一个，超快速的，pia，这这这.....这这.....（短信内容只有一个“好”字。观众掌声、笑声）

好，谢谢大家坚持到最后，谢谢大家，谢谢大家！

希望今年12月份有机会跟大家再聚，到时候我们如果没有特别邪门的意外的话，应该已经带着第一版的手机ROM来跟大家交流了，好，谢谢大家。

锤子科技Smartisan T1发布会

2014年国家会议中心

我们开始正式进入主题。

先看一下这是我们锤子科技的logo，很多人呢，喜欢我们这个logo，但是你们可能不知道我们当年做这个logo的时候实际上是视觉先行的，就是我们并没有想给自己起个名字叫锤子，因为这个确实听起来比较怪。我们当时只想找一个图形，这个东西看起来很悦目，然后呢，能让我们产生一些感性的理解，到最后，其实是我们的设计总监找了一些古代的部落啊、宗教呀那种稀奇古怪的符号——他试图从视觉的角度看一个舒服的选了。最终我们找到了一个长的又像锤子又像T字母的这么一个歪歪扭扭的东西。设计总监拿那个做基础修改了一下成了今天的这个样子，我们就给它起了个英文名叫Smartisan。去年的发布会上也给大家讲过，你们可能已经知道了。

起了这个名字之后，中文实际上我们对应

地想了很多好名字，都注册不到了。所以没办法，我们非常绝望之后，中文名字就用了“锤子”这两个字。实际上这也导致了很尴尬，等到我们要推产品的时候，这个问题就变得无比的尖锐。

坦率地讲，过去两年多的时间里，对我们的团队对来讲最艰难的事情就是起名字。很多人说你们不会真叫锤子吧？这话让我感到很沮丧。所以我到哪儿去都有人说，那你是哪儿的呢，我说锤子科技的；他说名字好怪。然后问你们做什么，我说做手机；他说叫什么手机，我就不太敢说话了。（笑声）特别是等公布到网上之后，西南西北的朋友们又告诉我在当地（锤子）是脏话，这也给我们造成了沉重的心理压力，因为，我们毕竟是一家做大众消费品的公司，所以呢，一直为这个感到很苦恼。

后来我们完全没有办法的情况下就决定使用它的英文名字好了，当年也是为了国际化的长远战略，起了个英文名字叫Smartisan，在国外也进行了注册。等到我们要给自己的手机取名字的时候，因为是第一部手机，所以我们想了个很直觉的（名字）就是叫Smartisan

ONE。但是这个东西呢也很糟糕。大家都知道，HTC这两年连续推销ONE的手机，一会儿ONE，一会儿ONE X，一会儿又ONE 2……搞得我们也很尴尬。所以我们就想，另一个可能是从Smartisan出发。S是打头的，ONE是1，所以我们可以叫S1，这是我们当时的一个想法。但S1也很尴尬，你们已经听到一些男生在龇龇地笑了，是吧？日本有一个工作室叫S1。我们经常在想，为什么我们这么优秀的一群人，不能把心思放在真正重要的事情上，而要为这样的事情伤脑筋，是吧？确实这是一个很尴尬的事情。特别是叫S1还会带来一些连锁反应，等你叫S2、S3之后大家觉得你是三星了，（笑声）因为三星是S3、S4、S5这样出的，非常出名的系列手机。我们往后也会越走越艰难，所以呢，我们干脆重新回到了logo上。

这个东西呢，看起来是锤子，同时也像一个T字母，所以我们想了半天，就给自己起了个名字就叫T ONE，就是T1。今天是第一次对外公布这个名字，希望大家不喜欢也能假装喜欢的样子，是吧？（掌声、欢呼）

如果没有什么意外的话，我们会T1、T2、

T3一直叫下去，我们想得很长远。在这种情况下，我们给自己手机Smartisan T1注册了一个专利。就是我们决定用“T1”做它这个名字之后，想到了T1、T2、T3以及以后，自然也想到了运营的问题。大家知道Smartisan这个生造的词对中国人来讲，是比较疲劳的一个词。我们的官方域名，原来一直叫Smartisan.cn，最近，我们已经花了一笔不小的钱，把Smartisan.com从一个美国人手里买下来了。买下来之后仍然觉得不够，因为很多人会记不住这个名字，特别是在中国。所以没办法，考虑到T1、T2、T3会一直做下去，我们又买了一个非常非常古怪的名字叫t.tt，（欢呼）这个也是我们的顶级域名。这个是一个叫特立尼达和多巴哥的顶级域名。他们告诉我了好几次，我也记不住。这是一个小国的顶级域名，但是对我们来讲比较好，是因为我们会一路“T”下去，所以就叫t.tt。如果你记不起Smartisan.com呢，在浏览器里输入t.tt就可以跳转到我们的官方网页上去。希望给大家带来一点方便，是吧，将来你们可能……（观众的持续掌声打断讲话）

谢谢。

接下来呢，我们正式进入今天晚上的第一个主题，非常主要的一个主题。第一个问题，今天晚上要探讨的就是，怎样令人信服地打造一部**4000元**的精品手机，这是我们今天晚上要讲的第一个课题（观众欢呼）！

你们听到也有人在起哄对吧？没关系，我们有一晚上的时间，我们要好好地探讨一下：怎样令人信服地打造一部**4000元**的精品手机。我不觉得我们中国人做的手机一定是打价格战、超高性能、超高性价比……什么的这些东西，是吧。所以呢，我们一起探讨一下怎样令人信服地打造一部**4000元**的精品国产手机。

那么在正式进入这个大的话题讨论前，先跟大家探讨几个非常小的问题，第一个问题就是：“当一个消费类电子产品公司不会做用户体验时，他们会做些什么？”大家看一下这是他们经常做的事情：四核、八核、真八核、（笑声）智能八核、十六核……这是说CPU对吧。然后接下来呢，防污、防尘、防水、防摔、防雷劈……（笑声）我不知道什么人有这个需求，但是，肯定一部分人是有的，经常野

外生存的人。然后是跑分高手、跑分大师、跑分达人、跑分小王子，还有跑分天王……（掌声、笑声）我一直为这件事情感到非常困惑。800万像素、1300万像素、1600万像素、2100万像素和4100万像素摄像头……实际上我们绝大多数人用的单反相机都到不了4100万像素。那么厂商为什么要在手机里捆绑一个4100万像素的摄像头，这是我无论之前作为一个消费者还是之后作为一个厂商，都在苦苦思索的哲学问题。另外呢，屏幕也很奇怪，明明就是那么几家出的，但是名字到了他们手里边很奇怪：黑钻级屏幕、黑瀑布屏幕、无边界悬浮屏、高清魔幻屏和特丽魅彩移动显示屏……（笑声）好像所有的公司里都养着一群文盲，然后唯恐别人不知道他们读过书——我这样不对，（笑声）我上台之前同事提醒我说不要太刻薄，因为你是正在做一个企业，并不是一个评论家——好，我克制一下。超大屏占比、超窄边、超高PPA、超级性价比，超炫……（欢呼、笑声、掌声）所以呢，我一直在想这么一个问题，就是多年以来消费者是如何被厂商和数字媒体引导的。大家可以看一下多年以来他们会怎样引导的呢，基本上就是这样引导的。（屏幕出现

CPU、防摔功能、像素等等刚才罗列的功能举例)

然后出现一个问题：当我们购买手机的时候，我们到底在购买什么？听起来很深刻的问题。我把所有的厂商的回答都打了一个问号，（屏幕显示所有功能的举例都打了问号）我们去考虑一下这样一个问题。那么，我先说一下我知道的理解，我们理解的话呢，打造一个完美的产品和用户体验，靠的是三个最基本的东西：硬件配置、设计和工艺、操作系统和软件。那么我们用它来共同打造一个流行的词汇叫做用户体验。这个词呢，由于苹果这样公司的极度成功，变得非常流行，在科技界非常流行。而大家也注意到了，大部分的科技公司，虽然整天在说用户体验，但是我们从它那儿看不到什么用户体验，是吧，全都是跑分天王这样的东西。所以呢，我们尝试从这三个点，更加深入地探讨一下我们尝试去做手机的时候是怎么看打造用户体验的。

先讲第一部分，硬件配置。我个人认为这是最无聊的部分，如果你做的是个中档的手机，那你用的所有的元器件是中档的就非常合

理，如果你做的是一个高端的手机，所有的元器件都用的高端就非常的合理，这件事其实没什么好谈的。但是所有的厂商，或者说大部分厂商不会做用户体验，所以他们能做的也就是在这儿拼一拼了。那当我们打算做一个精品手机的时候，在这一点上一定是不能输给别人的。所以我们做了一个非常好的这么一个配置，但这个从来都不是我们的重点，只是我们的基础。大家看一下我们的Smartisan T1手机用的是什么呢——“高通骁龙801四核处理器……”下边写了几行字，坦率地讲，虽然我是手机公司的老板，我也看不懂。（笑声）“四核Krait 400架构，单核速度可达2.5GHz”，我不知道这跟我有什么关系，是吧。所以呢，如果我们定位自己是一个大众消费品的公司，虽然你的团队技术上要非常专业，把这些东西理解并且用好，但是无论是我还是你们，我们需要的不是这些，我们需要的只是这一句就行了——“这是目前量产的全球最快的移动CPU”，就可以了是吧。（掌声、欢呼）这是我个人对大众消费品的一个理解。另外，我们用的屏幕是“日本JDI4.95 Pixel Eyes显示屏，1920×1080全高清，445 PPI”——我

老婆就不知道什么叫PPI——“IPS低温多晶硅技术”（笑声），我不知道，这跟我们有什么关系。所以作为一个大众消费品厂商的一个发言人，也是一个产品经理，跟大众进行这种大众消费品交流的时候我们想说的其实就是这么一句话就可以了，就是这一句“目前全球最好的显示屏之一”就够了。（掌声）

我们使用的这个JDI呢，由于它的目标客户群通常是企业不是个人，所以有一些人没有听说过JDI。我们之前做市场调查的时候发现了这一点。但你们一定听说过这三个企业吧，TOSHIBA、SONY和HITACHI，这三个企业我们肯定都听说过的。日本政府和这三家企业联合成立一个专门做移动液晶面板的厂商，叫JDI，它的全名是“Japan Display Inc.”，这么一家公司。所以我讲完这个背景的话你可能比较放心了，就是我们选用的是全世界最好的一家液晶面板厂商之一，实际上他们使用的Pixel Eyes显示屏在In-Cell这种技术——就是取消了中间层，把触发层做到液晶面板里面。我说得好像很专业，其实都是昨天问的（笑声）——在这个技术领域里当我们尝试寻找一个1080P

全高清In-Cell技术打造屏幕的时候，JDI出的Pixel Eyes是当时我们唯一的选择。你们可能也听说过，硬件行业是一个资金非常重的一个行业，走进这个行业的时候，很多新兴的小厂商在供应链里面，这些巨头是不怎么搭理你的。所以考虑到我们是小厂商，那我们非常谦卑地——也是听完硬件方面老大的建议——我个人去了两次东京，亲自去拜会JDI株式会社，跟他们的管理层接触，然后建立一些关系，保证他们能给我们进行长期的、友好的、稳定供应的这种合作。（屏幕显示东京铁塔的照片，播放了两次）你可以看到我在这做了两次动画，原因是我去了两次东京，是吧，我是一个非常执着于细节的人。（掌声）

再说一下我们使用的摄像头，1278万——你看，非常严谨，（笑声）——业界的普遍做法是说1300万像素，是吧，我们是说1278万有效像素摄像头。索尼的IMX214第二代1278万有效像素……后边我也不知道什么了。这些其实对你们对我都不重要，再一次，我们只需要知道这是目前全球最好的摄像头就可以了（掌声），是之一。

当我们打算打造一个成像非常好的手机的时候，我们产生了一个困惑，在去年我们进行调研的时候发现这样一个问题，为什么很多1300万、2100万、甚至是4000万像素的手机综合表现都不如苹果800万像素的手机摄像头？这是我们当时感到非常非常困惑的一个事情，因为很多厂商1300万、2100万用的也是索尼的，苹果用的也是索尼的，为什么这些厂商用了更贵的、更大的像素的摄像头以后成像还不如苹果？这是一个非常让人困惑的事情。另外呢，我们知道NOKIA，诺基亚使用了一个4000万像素的摄像头，导致它的清晰度是非常惊人的，但是色彩表现是很糟糕的。这在业界是公认的，并不是我个人的看法。我们当时很奇怪，为什么这些厂商用了更好的硬件，实现了更糟糕的效果。我们起初打算做这个事情的时候——坦率讲我们自己内部有非常资深的工程师，但是他们只懂电子这些技术，对成像这些东西并不是特别有研究——我去问这些人的时候，他们给我的答案也是模棱两可的。因此呢，我尝试招了一个在专业数码影像媒体里做评测的这么一个专业编辑，然后请他来，加盟我们的公司之后呢，我请他帮我做一些市场调

研。我们当时调研了市面上所有的智能手机，然后查看它们的成像品质，最后，很惊讶地发现，苹果的成像好，是因为苹果很多年前就是一个非常专业的数码影像——是在数码影像方面非常专业和重视的这么一家企业，所以，它在数码影像方面是有很深厚的、很多年的技术积累的，而且它的团队不会给其他厂商提供服务。对我们来讲呢，苹果能做的事情我们即便知道了也是没有意义的。那我们就想从供应链厂商找到这么一个企业，我们请了专业的影像编辑，帮我们做全市场的产品调研，调研的结果是，很惊讶地发现当时除了苹果以外，我们调研过的十几款旗舰机型里面，成像品质最好的是三星S4，注意，是欧洲版的三星S4（9505）。三星是一个非常大的企业，在全球都卖手机，只有欧洲版的9505这个S4机型才是成像品质格外优秀的，这是当时我们调研的一个结果，而大陆地区的行货，成像情况完全不是一个级别的。我们调研了这个之后呢，进一步通过业界的资源去打听，得知这个影像的调节方面并不是三星自己解决的，而是使用了日本的一家著名企业，叫富士通的。大家听说过是吧，早年他们也做过很多电子消费类界的

产品。富士通这个企业呢，在数码影像里面大概有25年以上的经验，非常丰富的经验，他们对智能手机厂商其实是有一个非常成熟的、打包的解决方案的，这个方案甚至有一个注册的专门的名字叫Milbeaut Mobile，是millennium beauty的一个缩写。Milbeaut Mobile这么一个注册的商标，是一个整套的打包方案，这个方案里面包括什么呢，富士通自己开发的ISP芯片——这是一个专门做影像处理的硬件芯片；加上富士通自己研发的软件；再加上富士通有经验非常丰富、从事了几十年影像专业调节的一个团队，专家会给你提供技术支持，帮你做影像调节。把这三个打包起来之后叫Milbeaut Mobile，是这么一个解决方案。

我们跟富士通接触之后呢，发现这个方案，实际上是非常优秀的，把它背后的一些原理讲给我们听，我们的工程人员是能听懂的，虽然他们以前没有做过完全类似的事情。我们最终就去日本敲定了使用富士通的这个方案，把买来的影像头感光元器件模组这些东西交给他们做调节，在业界叫tuning，是吧，大家都装，使用英语。我们想做影像方面的tuning。

为了表示我们最大的诚意——考虑到我们是一个小厂商——为了表示我们最大的诚意和对这件事情的关注，所以我又自己飞了一趟横滨，只去了一趟（笑声）。我在横滨使出浑身解数跟富士通的朋友们建立了非常友好的关系，特别是在吃饭的时候，发现他们的技术方面的总工程师叫五十岚千秋，我发现他喜欢的一些东西跟我差不多，所以我就尝试揣摩他可能喜欢的话题，陪他聊了一个晚上，这样得到了非常好的结果。因为富士通有非常优秀的这么一个影像支持团队，但是它支持谁，给谁支持的好，给谁支持的相对没有那么好，这方面总是有取舍的。所以，我去花了很大的心思跟五十岚先生搞好关系，这也使得我们后来从富士通得到的技术支持非常非常好。另外他们愿意给我们技术支持，我在这方面付出了很大的艰辛努力，还有一个很重要的原因就是，我在日本的时候，问了他一个问题，为什么很多一线厂商也都用了Milbeaut方案，他们是使用了富士通的Milbeaut的方案，但是我们当时调研的只有欧洲版的9505是特别特别好的，其他也不错，但是，没有这个来得突出，我当时就问过这个问题。得到的回答是什么呢？就是说，当

富士通这样的企业帮你做影像调节的时候——如果你是一个手机企业，你也许在影像调节方面不需要有很深的技术，但是对富士通对接的人是一定要特别懂影像的一个人，听明白了吗？不是说你的工程师技术要好，因为是他的工程师帮你解决问题，重要的是你这边，跟他对接及提需求的人必须特别懂影像。如果你找了一个土包子，完全不懂影像的去跟他对接，你提出的要求就一个土包子的要求，他满足一个土包子的要求的话这个影像一定是非常糟糕的。这就是他给我解释的，为什么三星的欧洲版9505做得特别好的一个原因。三星企业非常大是吧，它欧洲版的9505的这个团队呢，主管是非常非常懂影像的，这使得五十岚千秋的团队跟他们进行技术对接的时候进行得异常顺畅。所以我们再一次告诉他，我们其实也是非常重视这个，甚至从专业数字影像媒体里找来一个资深的评测编辑和一个数码影像的玩家来负责两面的对接工作——虽然是他们的工程师和我们的工程师干活，但中间有大量的工作是需要懂影像的人来进行技术对接的，这也最终导致我们的影像最后调得非常非常的优秀。目前为止在发货之前，我们还在没日没夜地加班

加点做影像方面的调节，就是所谓的tuning，很洋气是吧。

那么我们在影像调节方面目前还有一点短板就是，在高ISO情况下，噪点还比较大，这是我们在未来发货前的一段时期要努力克服的。剩下强光啊，出去日光拍摄什么的，基本上能够干掉市面上绝大多数手机。到时候大家可以看我们的样张公布出来，完全没有做假的，不像有些手机厂商都拍到外星球去了。

（笑声、掌声、欢呼）到时候你们可以看一下，目前，在我们正式发货之前，我们在这还要在高ISO场景下，噪点大的问题进行最终的完善，相信上市的时候会非常非常的出色，是吧，在影像方面非常出色。

我在日本的时候另外还问了他一个问题，就是为什么800万像素经常调得都比1300万的好，为什么1300万的经常调得比2100万的好，这个是无无论作为一个厂商，还是一个手机用户、发烧友，都会产生的一个很大的困惑。我相信你们当中很多人也有类似的困惑，为什么用了更好的元器件，却实现了一个更糟糕的影像。五十岚给我的答复是说，对数码影像的调

节这样的专家团队来讲，熟悉一个摄像头的属性是需要时间积累的，因此，你做800万像素tuning的时间，要超过1300万像素的tuning的时间，因为800万是先上市一两年，两三年的，听明白了吗？如果你做2100万像素的摄像头呢，你需要的时间，你实际上熟悉这个摄像头特性的时间要比熟悉1300万的时间还短。他说如果不是大家盲目地被厂商引导去追求一个参数的话，特别是你想象一下，我们大部分用手机，拍的照片都是在手机上看的，以诺基亚4000万像素为例，你们可能没有注意过4000万像素的诺基亚相机，成像在手机上演试的时候，就是展示出来的时候都是调它的800万、500万像素的那个东西给你看到，你只有把它导到大的巨型的屏幕上去，才能得到一个完整的还原。到底把手机定义成什么，如果你是想把它当成一个微型的专业相机，而且你需要超高的清晰度，当然4000万像素不是没有意义的，也就是你花了钱并不是纯白花了；但是，对于绝大多数人来讲其实并不是这样。所以行业恶性地拼参数的结果就是，无论是厂商还是消费者都把钱花到无谓的地方去了，但他们没有其他方式生存。这就是坦率地讲，我们作

为一个新兴厂商不够硬气的地方，你明白我的意思吗？其实我们是想使用800万像素的，因为我们使用800万像素的话，成像品质可以调得比1300万的在理论上更好，这是五十岚给我的答复，但是考虑到今年，很多厂商已经开始抽风做两三千万像素的，如果我们用800万像素的话，那传出去这个东西是很难听的。所以作为一个大众消费品厂商，不得不在这样的時候有所妥协，是吧，这也是一个行业里的悲哀，但相信随着我们的品牌强势起来，（掌声、欢呼）到时候，我们会完全无视行业的陋习，做真正属于产品应该是的那个样子！

我们使用了这个Milbeaut Mobile技术之后，作为一个影像方面毫无积累的、或是说积累非常少的这么一个企业——因为我们还是有一些积累，我们请的都是专家嘛，所以还是有一些积累的，但影像方面，坦率地讲没有太多的积累——通过跟富士通的良好合作，到现在也取得了一个非常好的成绩。实际上富士通的人由于发现我们在这方面特别有诚意，并且我们找的技术对接也非常懂行，他们也付出了更大的热情，通过一些介绍和推荐的方式建议我

们使用了另外两点，就是，ACUTE ogic和ArcSoft。大家看一下左边这个ACUTE ogic，它的自动白平衡被很多业界人士认为是全世界最好的自动白平衡。它是一家日本的软件公司，是用软件算法来智能调解白平衡技术，所以我们使用了它之后呢，现在白平衡调节得非常非常的漂亮，到时候你们拿去测，白平衡方面我敢说基本上是没什对手。另外呢，也给我们介绍了美国著名的ArcSoft，叫虹软的这家软件公司。ArcSoft在场景识别处理和夜景降噪这两方面，也被很多业界人士认为是全球最好的。所以我把他们两家的提供的这些服务软件和一些tuning的东西全部糅合进来，打造了一个非常非常优秀的手机。作为一个厂商的第一款手机，我们影像品质是非常出色的，大概是这样一个情况。通过这三家企业，我们还获得了一些额外的功能，但我们是选择性地使用，因为不希望把这个相机做得特别复杂，所以我们能够做的是：“自动场景识别”，它是自动判断场景并优化拍摄效果（夜景、夜景人像、逆光、逆光人像、微距）等等做自动的优化，是智能的；另外，是“面部跟踪”，其实现在好多手机已经有了，就是拍一个照片的时候

对你的面部进行跟踪，你在那跑它聚焦始终是围着你脸追着走，这样的东西；还有“夜景模式”，开启夜景模式的时候在特别特别暗的地方，它会连拍六张，然后把六张用算法合成成一张照片，大幅度降低噪点，得到一个更好的暗部图像；另外呢，“全景模式”完全支持180度、甚至360度的全景。这几个是我们选用的。

实际上业界外的很多人不知道一点就是当我们看到一些手机厂商推出很新很炫的那些影像方面技术的时候，他们总是错误地以为是这个手机厂商做了这些技术。实际上，我们走进这个行业以后了解到的，绝大多数时候都是有一些，对企业来讲是非常知名的，但是对普通消费者来讲其实知名度没有那么高的一些幕后英雄，默默地提供了这些前沿的技术，使得我们的大众消费品厂商利用这些优秀的前沿技术最终实现了更加丰富的功能和可能性。所以呢，今天借着这个机会，向普通公众知道的并不是很多、但业界如雷贯耳的这三个品牌，致以我的敬意。（掌声）如果你以后看到手机厂商吹嘘他们有什么独家技术，我告诉你通常不

是独家，第二呢，不是他们自己人研发的，在百分之九十以上的情况下都是这个样子的。我进来的话，我到哪个领域都是一个搅局的人，这个你们知道的对吧，所以我会把一些行业陋习翻出来给你看。

Hi-Fi是这样，大家可能听说过，统计表明手机厂商把音质做好对销售几乎是零帮助，你们听说过吗？几乎没有，除了一小撮儿玩Hi-Fi的人以外，几乎没有智能手机用户在意手机的音质，只要说得过去就可以了，所以厂商做Hi-Fi其实是没有太大必要的事情。但是由于我和我的团队有很多人特别喜欢音乐也喜欢音响，所以我们既然做了这个事情，总是把它尽量做得最好。我们当时做了一些调研，了解到市面上Hi-Fi芯片最著名的就两个厂商，我们最终没用，我也不便在这里点它们的名字了。就两个厂商非常出名，专门做发烧级的手机芯片、音频芯片，我们起初打算用这个东西，因为我了解到的情况就是这个样子。但是，很邪门的是当我们从摩托罗拉招了一个做了11年电子和音响工程的这么资深的工程师之后呢，他给我打保票说我们最好先不急着用，为什么

呢，因为这些发烧级的Hi-Fi芯片用了以后会产生两个问题，一个是，占用主板空间，我们知道在手机上主板空间是寸土寸金的，这是一个原因，还有一个原因是，他说如果使用Hi-Fi级的芯片，在手机里增加几块芯片的话功耗和发热都会上升，所以他建议我最好不要用，除非他调出来的声音是达不到我的要求的。在这种情况下呢，我就让他去尝试，尝试的结果是我们没有用Hi-Fi的音频芯片，只用了德州仪器出的一个运放IC叫OPA2604，这么一个运放IC，它不是音频芯片，它是一个运放。我们使用了这个以后呢，经过一个相当长的时间tuning，进行音频方面的调节工作之后，最后调出了一个非常好的结果。我们在没有使用两家业界最著名的Hi-Fi芯片的情况下、在同一个声学实验室，同样的设备和测试条件下，取得的成绩是这个样子的：第一，全频段谐波失真和目前音质最好的vivo Xplay3S相当，第二，频响曲线和目前音质最好的vivo Xplay3S几乎完全一致。这两点是让我感到非常非常震惊的，因为我不懂它后边的工程的原理，所以我没有想到我们在不使用发烧机的芯片下，仍然能达成这样的一个效果。我们知道vivo的上一代叫vivo

Xplay，也是以音质著称的，这一代的呢，Xplay3S搞得非常好，它这两代机器分别使用了我刚才跟你们说的两家著名的Hi-Fi芯片，但是我们完全没有使用Hi-Fi芯片，只是加了一个比较好的运放IC，同时，经过我们专业的电子和音响工程师长期的、细心的调节之后，仍然实现了这样一个非常漂亮的成绩——注意，欢迎专业的数字媒体和音响媒体进行评测比较，如果我们做出来的频响曲线和实际上跟你们讲的标准不够，我们做不到的话，欢迎你们让我们出丑，是吧，我们有十足的信心，欢迎你们做任何质疑和挑战。

同时，我们在整个的声音调整的过程中，除了严重依赖摩托罗拉出来的资深的电子和声学工程师负责科学的、客观的这种调音之外——我们知道人耳是一个非常复杂的体系，很多的时候机器调出来的频响曲线非常漂亮，但是人耳听的主观的愉悦感是非常差的，所以我们在调节这个的时候，除了完成了这部分的工作之外——还请了中国最专业的音乐制作人，参与我们的主观调试。起初我们想到的当然就是我个人的好朋友，地下音乐教父金牌音乐制

作人左小祖咒，（屏幕出现左小祖咒的照片，掌声、欢呼）我们请了左小祖咒先生呢，帮我们做了主观听音方面的调试。事实上很多人不知道他除了是一个地下摇滚乐手，摇滚教父级的这种地下摇滚乐手之外，同时也是著名的金牌制作人，在音频领域里面制作唱片的经验是非常非常丰富的，所以，请来他帮我们做主观就是听感方面的这些调解，tuning。这个做得差不多了之后呢，出现了一个很尴尬的情况。坦率地讲我的听力是很不错的，我自己听和我们公司内部很多玩音响的人听完了，都比较满意了以后想再请一些这样的专家来听，然后左小老师帮我们听完了以后，最后给了一个很好的评价，我内部本来是应该放心的，但是没想到工程师们很不放心。他们说这个人搞地下摇滚的，整天听和玩噪音什么的（笑声），如果他觉得好听，这个可能得重新调一下（观众大笑）。这是我们完全没有想到的一个结果，所以我们没有办法，也是综合考虑吧，最后又请了流行音乐教父、金牌音乐制作人张亚东老师，参与我们的主观听感调试，（屏幕出现张亚东照片，掌声）参与这个工作，所以最终取得结果还是很不错的。

（屏幕出现了左小祖咒和张亚东两个人带着耳机的巨型海报）我们让中国的地下摇滚教父左小祖咒，金牌制作人和流行音乐教父张亚东老师来调试，两位老师同样陶醉，给予了一致的好评。两位老师今天也都来到了现场是吧，（欢呼、掌声）在这里，向他们二位老师表示我的感谢。我们的手机在音质方面绝对不会让你失望的，虽然大部人不在意音质。还有我想跟你说一下，很多人只是误以为自己不在意音质，比如说我老婆听了很多年的iPhone里边的音乐，她一直用苹果原装的耳机，然后她告诉我，她是木耳，听不出音质的好坏来。很多人都是这么说的。但是那个原装的耳机，我给她换掉，只给她换了一个二三百块钱的森海塞尔或者是AKG，她听完了就很激动，她说我还是能听出来的。（笑声）所以呢我想告诉大家说，如果你过去也认为自己的耳朵比较木，听不出什么好坏，建议你等我们手机出来试一试，不着急买的话先从朋友那儿把手机拿来试一试，相信你能听出一个明显的差异。好，这是关于音质方面的问题。

这时候我们要自我陶醉一下，为什么音质

从来都不是智能手机的卖点我们还是耗费心血做好它，这是什么原因呢？我们就是想标榜我们喜欢音乐嘛，显得很有气质是吧，就是这个，其实也没有什么别的。另外呢，我们在手机里内建了五首中国原创音乐，我们请了专业的音效的制作公司，取得授权之后，把中国原创音乐人的五首音乐转成了合成器。原声的乐器，由于频响的问题，放到手机的扬声器里出来的时候，声音表现是比较糟糕的，因此，我们请了专业的音效公司在取得音乐家授权之后，转了其中的五首作为铃声。我们的手机的默认铃声是著名的《米店》。（欢呼、掌声）当然《米店》作为手机出厂时默认铃声，并不是使用了原版的——并不是张玮玮老师原版，因为使用原版导致的结果是那些原声的吉他从手机那个狭小的音响里出来效果并不是很好。我刚才忘了讲，我们所谓讲手机Hi-Fi主要是指什么，是不是这个扬声器出来的声音呢？这个是谈不上Hi-Fi的，由于声学特性决定了它是无论如何都不会Hi-Fi的，我们该提Hi-Fi音效，说所有手机厂商做Hi-Fi，其实都是用耳机听的。大家不要误会，你们当中有比我还业余的，有可能买完了以后一听这声音不对，说，

那天晚上白激动了，是吧。（笑声）

说到这里呢，我把第一个环节差不多说完了，就是我们在硬件方面，配置方面大概是这样——“目前量产的全球最快的CPU”，后边我看不懂，“目前全球最好的液晶显示屏4.95液晶显示屏”，后边一个术语，“目前全球最好的1278万堆栈式CMOS图像传感器”，你知道什么意思就行了，然后是，“富士通Mibeaut Mobile影像解决方案”，“专业级的影像solution”，另外是，“发烧级的运放IC（注意没有使用发烧级的音频芯片）+专业的主客观双重调音打造挑战所有手机的Hi-Fi音质”。但是注意，音质并不是我们的卖点，（笑声）我们为什么要调好音质，刚才说了我们喜欢音乐固然是一部分原因，还有很重要的原因，就是我们如果想打造一个精品手机，总是想把每个点都做得非常好，是吧，做一个强迫症患者，做一个完美主义者，我们总是想把每个细节都做好。

这是我们讲的第一个部分，在打造一个很好的用户体验方面，在硬件配置方面这是第一个部分。

接下来我们看，今天晚上的第二个话题，

设计和工艺，这个是一个非常严肃的问题。统计表明半数以上的用户去买手机的时候，第一动力是什么，看什么来买，外观对吧，这是消费者买单时候的第一动力，人都是视觉动物是吧，这是我们的第一动力。因此我们面临一个非常严峻的课题就是，“怎么在一个工业设计还处在起步阶段的国家，做出一个让人惊艳的工业产品”。那我们尝试做好这个呢，我先不给你讲我的努力了，我们少废话，先看东西，好不好。（掌声、欢呼）

这是我们的锤子手机，我刚忘了讲了，我们不叫锤子手机，我们叫Smartisan T1，但是你可以叫我们锤子手机，没有关系，就像HTC官方叫HTC，在中国民间昵称是火腿肠，是吧，这是没有什么关系的，但是，官方自称火腿肠这就会比较奇怪。好我们叫锤子手机，（屏幕出现带有锤柄的手机，左右都有），精心打造了适合左右手都能操作的样子，是吧。我们看了《雷神》这个电影以后还给它配了精美的附件，纯牛皮的手带，这个纯牛皮的带子只要99.9块钱。（大笑、掌声）不要紧张，重新回到严肃的问题上，我刚才有点不严肃了。

我想严肃一下就是，怎样在一个工业设计还在学步阶段的国家做出让人惊艳的产品？少废话，先看东西，是吧，（屏幕出现手机的图，欢呼），这是Smartisan T1第一次亮相。

在手机业界有一些朋友，由于资源上的关系，事先见过我们的手机的，但是你们一直没有公布，对这点我今天必须借助这个大的场合向你们表示我的感谢。我知道你们当中有些人因为工作资源的关系是见过我们的手机的，但一直没有公布，我对你们表示我由衷的谢意，是吧，虽然你可能是由于其他原因，比如职业道德呀或者是你是一个品德高尚的人，所以没有公布，但不管是怎样都非常非常感谢。因为我们并没有像苹果那样有钱，去做一个军事级的保密工作，我们完全没有这样的经费，在这种情况下，一直到今天，这个原貌没有完全地泄露，我们还是非常非常感谢的。

这是今天它第一次对着公众亮相（掌声，屏幕开始展示手机各部分细节）。我们看一下我们产品的细节，这是从背部看，看背部和上部的这个角度，左边是耳机孔，右边是电源键，在右边上边一点是摄像头。从正下方看，

它是这个样子的，注意我们跟大多数现在的厂商不同的地方是我们做了三个实体键。下边是一个USB键，我们做实体键的原因，相信很多用安卓手机的人都知道，安卓底下绝大多数厂商都是用触控键，menu、home、back三个键都是用触控键。触控键的坏处是，经常容易误触发，实体键的坏处是，实体键做完了以后摁下去的时候要么疲劳，要么手感差，总之是一个问题。那么我们需要解决的不是因此使用触控键——因为触控键误触几率太高了，你们有用过安卓手机的，玩游戏一不小心手指越过back键，它就back了——我们试图解决这个问题，同时又保证良好的手感，所以我们很有幸在供应链里得到了松下公司的支持使用了松下做得手感最轻，并且触感非常非常好的这么一个洞，放到这么三个由玻璃打造的按键的下面，获得了一个非常好的触感，同时呢，不会产生误操作，并且样子也打磨得非常非常的漂亮。好，这个是它横着看的样子，是一个完美的三明治结构的样子，上下两层使用的是康宁玻璃，中间使用的是30%玻纤混的这么一个非常结实的框架结构。大家可能在网上已经看到工信部的泄露图了，对吗？看过了吗，看过的

举一下，（起哄、举手）你们看工信部的泄露图的时候，发生了一个非常有趣的现象就是，很多人注意到正面拍的时候音量键在右边，反过来拍，音量键本来应该到左边，结果还在右边，于是呢，大家在网上说，这个PS也不做得敬业一点，怎么会音量键跑来跑去。实际上呢，我们是做了两个音量键的，我们的侧键在左边和右边都有，是完美对称的。大家看，另一个角度看，是这个样子，从这个角度看是这个样子，从另一个角度看是这个样子，两边都有音量键，一会儿给你们解释它是一个什么原理。这个是竖起来看的样子，加上我们最新改版过的视觉UI，最后这是正面的样子，当它被开机的时候，看起来就是这样这个样子（掌声、欢呼）。再陪大家看一下我们的细节，我每天睡觉前爱不释手的这些细节，左边是菜单键，中间是回到桌面的home键，右边是返回键。注意，如果你喜欢它也可以对调过来，如果你喜欢菜单键和back键是可以对调过来的，所以它变成这个样子也没有问题，那么就解决了左右手习惯的问题。有些人说，back键在左边简直是灭绝人性，有人说back在右边简直是垃圾，为什么呢，因为他是左手型和右手型的

用户。所以我们这两个键是允许你自定义的，可以随便改过来，在软件里就可以改过来。我们看一下正面的上方前置的摄像头，然后紧挨着的是一个完美打造的框子，把光线及距离传感器完美地箍到里面去了，听明白了吗？（掌声）我们付出了极大的努力，付出了极大的心血，非常非常艰难地，把光线及距离传感器，那个长条形的或者是两个点的那个，我们让ME工程师把他箍到了那个听筒的凹陷槽，就是玻璃挖的那个跑道形的槽里面去了，获得非常好的结果。

（屏幕出现白色手机）这是白色的机器，下面三个按钮，是吧，（欢呼）。白色版的机器，可能会晚上市一些，大家不要太难过，因为白色在工艺方面的要求更加苛刻，所以良品率奇低，需要我们更长的时间做生产工艺方面的tuning。这是白色的摄像头和P-Censor的部位，大家可以看到，即使跟苹果比我们可能也是最漂亮的，把光线和距离传感器非常优美地箍到那个跑道形里，以至于它的美感，没有受到很大的破坏。你可以看看业界在这个方面是怎么粗糙地处理光线传感器的，都是把光线传

传感器在上面想起来随便就打个洞，有时候说需要两个呢，就打两个洞，需要三个就打了三个洞。有一个著名的手机厂商，被网友P成了一个上边全是麻子的，你们看过吗在网上？其实我做PPT时候把它做进去了，后来同事又劝我说，你现在是企业家，（笑声）能不能不这样，我说好，那我就把它拿掉了，其实，你懂的是吧？其实我在第三个机器上让我们的玩Photoshop的设计师，在上面本来打了五十个麻子，想讽刺一下，后来被劝阻了。你们可以看到这都是一线厂商，他们是怎么草率地处理这个光线传感器的美学问题呢，是吧，随便打个洞，等打到四个五个以上的的话，已经足以让有密集恐惧症的人感到非常不安了。再看一下我们的（掌声），我们的细节。这是从正下方看，扬声器和麦克在一侧的，这个回头我给你们解释。数据传输USB，标准的USB小的充电口，但是被我们打磨得非常非常的漂亮。这是从正上方看，电源键和耳机孔是完美对称的，粗细也是一样的，只不过一个实心，一个空心，然后辅助麦克风也是在正确的位置。

从设计的角度来讲，我们所有的元素，几

乎都在它该在的位置上。从设计角度很容易，你只是画个稿嘛，但是对工程角度来讲是极为艰难的事情，你们可以看一看业界大佬们在这些细节上都是怎么处理的，所有的孔，从设计美学上讲，都不在正确的位置上，听明白了吗？所有的孔从设计美学角度都在一个错误的位置上，为什么呢，为什么会出现这种情况？它的本质是一个企业，到底是设计需求驱动还是工程需求驱动，是工艺完美导向还是生产便利导向。说白了它就是这么简单了，它的本质就是麻烦和成本，如果你想打造一个完美设计的产品，在这些方面你必须把自己搞得死去活来才有可能实现。我们ME曾令军老师，我们的工程师——ME叫什么，mechanical engineer，结构工程师——你在实施这些的时候，从设计转化成一个真实的产品过程中，最痛苦的就是他这种结构工程师。我们结构工程师的头儿，曾令军，是我们的总监工程师，他做这个的时候就把自己搞得死去活来的。实际上我在这本来放了他原来刚到我们公司的健康的、满面红光的照片和他在富士康工厂里面，待了一两个月、两三个月回不了家，再回来脸色像地狱里回来的，像这样的一个照片，我本

来放了一个对比，然后同事们看了也很开心，最后又有管理层劝我说你现在是一个企业家，（大笑）你不要在演示美好的产品的过程中放一个这么吓人的东西进来，所以我被迫把它拿掉了。这是我们背面靠摄像头的位置，刚好在那个圆角的正确位置上，基本上都在一个正确位置上。我们的机身使用了康宁第三代大猩猩铝硅钢化玻璃，第三代，玻璃覆盖面积是83.8%，整个机器几乎是一个全玻璃的手机，就连中框我们也使用了玻璃纤维。

这是我们的包装，我其实本来今天是只秀手机就行了，不应该秀包装的，但我们包装做得实在太好了，（笑声）不得不提前拿出来给你看一下，实际上明天我们官方微博要发的可能第一条就是拆机照。这是我们的包装，打开这个盒子之后，你会看到这样一个东西，在这个精美的纸盒上，右边有一个我们的logo，左边印着，PRIDE & JOY OF AN ARTISAN——一个工匠的骄傲和喜悦，是吧，这是我们由衷地写下的这么一句话（热烈掌声、欢呼）。你把这层抬起来又会看到什么呢，会看到一个精美的纸盒的盖子，下边还有一层盖子，上面写

着“配件”，如果你把它这个配件的盒子盖打开呢，会得到一个让你从心灵深处获得感动的设计。我们的配件是这么摆放的：左边质感良好的软橡胶的USB集线器，方便我们把出厂时候给你配电源和数据线完美地缠绕到这个橡胶做的集线器上；紧接下来是一个打造完美的，从几何学上完美的充电器；充电器再右边，注意我们前后两层玻璃是不能用手抠开的，但是由于一些情况，是允许你拧螺丝刀的方式把后盖的玻璃拿下，所以我们在里边，非常体贴地附了四个非常昂贵的不锈钢螺丝，其实也是苹果的供应商给我们提供的四个精美的不锈钢螺丝，装到那个跑道形的小盒子里；再右边是一个做工无比精良的不锈钢螺丝刀，这个螺丝刀像一个首饰一样。（掌声）我们做这个的原理是什么呢，有两个，第二个呢我要卖个关子到结束的时候才给你们讲，第一个就是，虽然iPhone做了一个在那个时代非常了不起的设计，就是在机身的侧面通过一个卡扣形的这个装置，把SIM卡，就是我们的手机卡装进去，并且这个工艺实践得非常完美，但是无论多么完美，它的本质是一个伤疤，你理解我的意思吗？你在机身的侧面为了装一个一年换一次的

SIM卡去打一个洞，无论这个洞的工艺多么完美，它本质是一个伤疤，你理解我的意思吗？它只是一个完美的伤疤，比如说你到一个破医院做了手术，缝合得很糟糕是吧，皮肤留了一个巨大的疤，如果你去了非常高级的医院，缝合得非常好，几乎看不出来，但是你隐隐约约看到的时候，你会不会觉得我的伤疤非常贵呀，很骄傲，因为我有钱才能去那样的医院得到这么完美的伤疤，我真想没事再去来一个是吧，（笑声）你肯定不会这样。我想跟大家解释的是SIM卡做到侧面，无论做得多完美——除非你是没事就换一个SIM卡的人，如果我们绝大多数正常人一年换一次SIM卡——为一个SIM卡在机身打一个完美的伤疤这是我们不愿意接受的。所以我们把玻璃的后盖设计成是通过附送的这个工具可以拆解的后盖，然后得到这么一个包装。等到你把真实的产品捏在手里的时候，你会和我一样发出这样的感慨，这可能是人类有手机以来最帅的手机包装。（掌声）

为了实现这个完美的工艺感，我们甚至使用了著名的英国纸品公司叫James Cooper，你

们上网可以查一下，这是1845年成立的一家经营高档纸品的公司，在英国很出名，王室御用的纸品也都是从他们家弄的，供应商很热心地建议我拿这个出来打打广告吹吹牛。（屏幕出现英国伊丽莎白女王参观公司的照片）这是女王没事就去参观一下的纸品厂，1845年建立的。有人说，你们这帮家伙太阴了，花了那么多钱在包装上，最后还不是羊毛出在羊身上，是吧，都是我们出的钱，然后你还显得挺高级还能多卖一点钱，一个国产厂商臭不要脸还谈什么4000元的精品手机。其实不是这样的，我们在包装上比起我们的友商也就多花了八到十块钱了不得了，之所以把它做得这么好，最主要的一个原因就是我们希望每一个细节都能带出我们的骄傲和喜悦，让你由衷地感到一个工匠精神的这么完美的产品，是这样一个目的。如果我们要想把它打造成一个非常豪华的东西去骗土豪的钱，我们早就做红木箱子加上金首饰了（屏幕出现一个红木首饰盒，笑声）。这样也花不了多少钱，你们知道吗，在供应链里如果你找出这么一个东西来，也就是几十块钱的事，然后就可以给煤老板卖一个三万块钱的手机，搭一些廉价的珠宝就可以了。

好，这是关于我们的手机的样子和包装。为这个产品呢，请了非常非常好的团队和我们自己的创意总监一起结合起来拍一个非常非常漂亮的、精美的宣传视频，现在就放给大家看（欢呼、掌声）。

（屏幕播放手机宣传视频，视频播放完之后，观众持久热烈地欢呼和掌声）我们会把它放到网上去，你们可以愿意看多少遍就看多少遍，等到你们用了手机，真正满意的时候还可以秀给你们的朋友看，说“你们用的那些土包子手机”。

回到我们刚才原始的问题上，怎样在一个工业设计还在学步阶段的国家做出让人惊艳的产品，你觉得我们是怎么做到的？是不是我设计的？显然不是。因为我们知道中国电子产品的工艺设计，其实我们平面设计这些年水平啊还是挺高的，但是在电子产品工业设计方面落后西方和日本，还是差得特别特别的远，所以当我们起初做这个公司，打算做一个非常好的、完美的手机产品的时候，很自然想到的就是世界上最顶尖的这些工业设计工作室。由于我个人研究工业设计多年，对地球上几乎所有

的知名的、一线的工业设计公司基本上都比较熟悉和了解，所以当我开始启动手机项目的时候，直接就不自量力地跟这些世界最顶尖的工业设计工作室建立了联系。联系的结果也比较尴尬了。有一些大家听说过的Frog Design，青蛙设计工作室非常非常出名的，但这老爷子呢现在岁数也太大了，叫艾斯林格，你们都知道他当年是苹果的最早的设计的头儿。有一些公司比如说One&Co，这是美国的一家非常优秀的公司，但他被HTC收购了，HTC收购了这家设计工作室结果做的还那样，真的很奇怪是吧，HTC收购了One&Co之后，它仍然独立运作，但是当我们跟他建立联系的时候他说，按照他们的合约是不能做竞品的，就不能做手机，其他的都可以，比如说你有没有兴趣做个电饭锅，我说电饭锅倒没什么不好，但刚好我们是一家手机公司，所以就因为这些没法做。像IDEO是鼎鼎大名的，很多人都听说过，不懂设计的人也听说过IDEO，IDEO的问题是这些年转型做一个笼统的概念型的东西，专门从五百强手里赚大钱的公司，其实它已经不踏踏实实地在做工业设计了。我们列了一堆世界最顶尖的工业设计师，好像可选的余地很多，其

实并不是很多。还有左上角那是保时捷的工业设计工作室，保时捷工作室跟汽车是一个集团的，但是分离的两个公司，跟汽车没有关系，保时捷集团下面有保时捷的工业设计工作室。我们跟它也建立了联系，但是保时捷给黑莓签了独家，你们有没有见过保时捷的专买店里卖一种黑莓昂贵的手机啊，拉丝的那个，那个型号我不记得了，总之它跟黑莓有些排他性的协议。另外对我们来讲，我个人是非常喜欢保时捷的风格，但坏处也是显而易见的，保时捷风格多年以来都是大量使用拉丝金属制造的那种未来感很强的工业感设计，这个导致男性用户喜欢，女性用户比较排斥，我们还是由衷地希望打造男女都能由衷热爱的一款手机出来。我们也是一个很犹犹豫豫的状态，发现貌似很多，最后选来选去就剩了一个Ammunition。

Ammunition是怎么回事呢，Ammunition是这样的，（屏幕出现三个人物照片）创始人是中间这个帅哥叫Robert Brunner。这三位老师很多人都知道是吧，第一个德国人艾斯林格是苹果第一个时期的设计主管，他是一个外聘的，并不是苹果内部的，但是早期的苹果设计语言和非常经典的一些苹果的产品都是艾斯林格设计

的，在工业设计圈中大家都知道的；第二个 Robert Brunner，在苹果担任了好像有八到九年的工业设计总监，他是 Jonathan Ire 的前任，就是右面秃头帅哥的前任，但是他比较不幸的是，职业生涯比较不幸，他在苹果的时候大部分时候，乔布斯都不在。一个工业设计师如果跟错了老板的话，事业是比较尴尬的，所以他在苹果大部分时候都不是跟乔布斯在一起，他大概是八到九年前出去创业，做了一个叫 ME 设计工作室，在工业设计圈也是人尽皆知的大师级人物；第三个人这个人设计东西还是很不错的，我们一直用的苹果都是他设计的，但这个人 不接外边的单子，他只给苹果做，这很讨厌是吧。（笑声）左边太老了，右边的不接外边单子，所以我们很自然地想到去搞定中间的这个帅哥。我们去搞定 Robert Brunner，坦率地讲还是花了一些功夫的，因为他老人家是前苹果工业设计总监，业界的传奇人物，Ammunition 设计公司的创始人，在业界是非常知名的一个人物。他的一生得过无数的工业设计大奖。你可以看到中间有一个圈的那个叫红点大奖，中国家电企业最喜欢花钱买的一个奖。这个奖在工业设计圈是个笑柄，虽然他们

给我发过来的资料也把红点附上去，我还把他们那给我来信的人讽刺一顿，我说你们真丢人，还拿红点的奖。其他的几个奖，我这列了所有的奖都比红点有分量，像Good Design，我们知道是日本的深泽直人他们创立的一个奖，叫好设计奖；然后还有一些最右下角的，这个非常重要，叫美国工业设计师协会大奖，这个奖是相对比较严肃和没有那么商业的，不是花钱就能拿的奖。Robert Brunner的一生呢，得过一共二十三次美国工业设计师协会大奖，他的很多工业设计产品，都已经被MoMA现代艺术博物馆作为永久收藏了，所以他在业界是非常了不起的一个人物。我们想找他的话，考虑到我们是小厂商，为了表示最大的诚意，我不得不又飞了一趟旧金山，所以你知道，我们做一个手机还是真的很不容易是吧，如果你想把它做好真的很不容易，如果你想对付做一做还比较容易。

你知道我做手机以后经常被人问到的，在网上，很尴尬的一个问题就是，别人都做手机两个月就上市了，你怎么那么费劲呢。（大笑）这个是我在新浪微博上经常被人问的一句话，我感到非常的尴尬。你们知道两三个月就出手机的都什么厂家，贴牌机嘛，你知道什么叫贴牌机吗？就是深圳有很多做手机的制造商，他们的手机没有品牌，但是机器是真的机器，就没有什么品牌，所以有人愿意做贴牌机，那去找他，logo的位置是给你空着的，你要什么就给贴什么，你要锤子就给你锤子。我们一宣布锤子手机，深圳不马上就出来一个大锤手机吗？你们上网去搜一下，一个叫大锤手机的，我们宣布做手机，我们申请的一些东西材料都还没下来大锤手机已经开卖了，（笑声）就是这个样子。有人说你们是不是特别费劲呢，两年憋不出一个手机，其实不是这样的，如果你自己打造一个完美的产品出来，实际我们用的时间还是比较快的了。还有一个流传很广的谣言说我们总是跳票，你们听说过吧，其实从2012年5月份注册这个公司以来到今天，我们不就是操作系统ROM的发布会跳票

了一次吗？后边没什么跳票的。这个发布会我就害怕了，所以我说春天开，你知道我有多害怕，（笑声）我说春天开，但是外界不这么想，网上都是说什么没完没了跳票，频繁跳票。

我们花了很多精力去旧金山跟老师搞好关系，然后做了好多准备工作。因为Robert的书在中国大陆出版过，是湛庐文化引进的，湛庐文化的几个负责人跟我私人关系是比较不错的，我找到湛庐的那些人跟他们商量说你们这个书什么时候再版啊，我给你们写点推荐语。

（笑声）我在中国图书界推荐还是有影响力的，是吧，我推的书一般都很畅销（大笑、掌声），我甚至使得一本学术著作叫《美国种族简史》，20世纪70年代出版的一本美国学术著作，在中国卖到了好像是十几二十万册，使得作者本人感到无比的惊讶。你想想你是一个美国学者，三四十年前写了一本枯燥的学术著作，突然隔了三四十年以后在一个神秘遥远古老的东方国家，卖了十万册，在美国本土一共卖了八千册，（笑声）什么作者都会崩溃的，是吧。（掌声）所以呢，我们找到了湛庐文化

的负责人，说你什么时候加印这个书呢，我给写个推荐语，然后写一个序，他说为什么呢，我说你不懂，（大笑）我说我们在中国做企业是很不容易的，是吧。当然那书之前我也大概看过，基本上讲的一些东西还是很有意思的，就是讲从设计的角度打造一个企业、一个品牌这些基本概念的东西。我就跟湛庐商量好了以后，他们再版这个书的时候我写了序，写了推荐语，写了腰封，你知道我是一个很阴险的人。把这些都写好了之后呢，他们印的新版出来我就带了十本去了美国，然后跟Robert套了一下近乎，他当然很高兴了。你可以想象嘛，你是个美国人，除了在工业设计圈，特别是在中国，可能没几个人知道你，你在那儿出了一本书，突然有一个人就写了推荐语，并且上门找你了。这里边还有一个很有意思的现象，如果你现在再买新版的这本书会发现推荐语是两个人写的，第一是罗永浩，第二个是雷军（大笑、掌声、欢呼），这个背后的故事就更复杂了是吧，今天我就不讲了。我想说的是我们花了很大的诚意和努力，跟Robert建立了良好的沟通。再一次，跟五十岚千秋——那个总工程师，做影像的tuning——一样，需要的是我们

公司有一个懂工业设计的人跟Ammunition进行良好的对接；如果我们找一个土包子跟Ammunition对接，你别说找Ammunition，你找Ammunition他爹最后设计出来的也是很丑陋的东西。希望你明白这一点，就是我们即使有钱找外面雇这些团队，也一定需要你是懂行的，或者你是专注于品质的，这是非常非常重要的。

下面呢就给大家播放一下Ammunition做完了以后Robert本人拍的一段录像，是他给中国的可能喜欢我们Smartisan T1手机的这些用户的一段话。

我们的设计哲学永远围绕着那些美好而永恒的事物，但（它们）也要具有某些能够与人相互作用、相互影响的特质。产品不应仅仅是一个物件，我们的公司就建立在这一信念这上。产品是设计者的想法，是与人相关联的事物，我们在与Smartisan的合作中，一直秉承着这样的设计哲学和方式。我们服务于很多领域，包括消费类电子产品、工业产品、家居用品和软件……不过我个人最热衷的还是设计可手持的消费类电子产品，我认为它们是不可思议的科技杰作，从各个方面改变了我们的生活。对于Ammunition公司来说，Smartisan项目是一次非常特别的机会，能和Smartisan这样的公司合作，跟永浩这样的企业领袖合作，更重要的是能和一家致力于设计、并把伟大设计带进中国市场的公司合作！我们在设计Smartisan T1时，从一开始就致力于打造一部完美的手机。我

们竭尽所能让这部手机的设计保持极简的风格，每处细节都经过深思熟虑，尽可能地去繁化简，最终只留下那些最本质的美感。

我们一直都是这样的，就是要么就不做，要做就做最好。好，现在看一下我们第二个环节，设计部分的亮点回顾。“世界顶尖的工业设计”，没有吹牛是吧，“覆盖面高达83.8%的康宁玻璃机身”，“全球最接近完美对称的手机”——注意，我们可不是傻，所以两头各做了一个音量键，听懂了吗？我们没有那么傻的，我后边告诉你这两个音量键是干吗的，“史上最体贴的左右手用户习惯全支持”，“软硬件结合的多项组合快捷键”，“全球最快的抢拍智能手机”。

我们用智能手机里面相机的时候经常出现的问题就是，正在马路上或走在什么地方，发现一个好玩的东西想拍的时候，掏出来解锁输入密码很傻对不对？所以无论是iPhone还是安卓厂商都做了一个快捷的方式，就是点亮屏幕以后，有一个直接进入相机的模式，这样你进入相机的时候你只要拿相机那个钮儿滑一下，解屏以后不是进入桌面的而是直接进入相机，这个大家都知道。这已经成了一个工业标准

了，所有的手机都在这么做，但是我认为这远远不够。你掏出一个手机对准一个东西然后解开屏幕，虽然不要密码，但去拍它这件事在我看来是不可忍受的。所以呢，我们在这也做了一些东西，一会儿秀给大家看。关于两个侧键以及左右手操作的问题，我要补充说明一下，免得你以为我有毛病，做了两个音量键是吧。首先，我们开机的时候，进行开机设置，第一次是使用开机设置的时候，它会问你是习惯右手单手操作，还是习惯左手单手操作的人，如果告诉它你是某一只手操作，系统内部有很多细节都是倾向那个方向的方便，如果你是另一只手，相应的也是一样。所以你可以看到，我们默认的出厂设置，如果你是左手型用户，左边就是音量的加和减，右边就是亮度的加和减。为什么呢，因为用进度条进行调节的时候亮度是仅此于音量的，我们第二常用的一个调节，虽然各大厂商都有智能的亮度调节算法，但是，实际上人眼进行操作的时候会发现很多时候它不是过亮就是过暗，这是频繁发生的，所以很多厂商都致力于尽可能把亮度调节优先级提高一些，让它更秀出。但我们做得很极端，我们索性为它设了一个钮，所以出厂的时

候，你像我一样是左手型的用户呢，左边就会成为音量键，右边两个就会自动成为亮度键。这样带来的一个好处就是，你在外面，如果强光照射的时候，你拿出手机，发现亮度不够，什么也看不清，想把亮度提高的时候，发现界面你看不到了，怎么操作呢，我们用亮度键直接就可以提高亮度，但这只是它的一个小小的应用。我们可以把音量键和亮度键，按你的左右手习惯进行对调。

接下来呢，我要谈一个非常严肃的问题，大家看一下，恺撒大帝、亚历山大大帝和拿破仑，这三个同志的共同特征是什么呢，你可能不知道，是吧？那我们继续往下看，达芬奇、牛顿、居里夫人、弗里德里希·尼采和马克·吐温，他们共同特征是什么呢，你在那仍然不知道。那我们继续看，几任美国总统和英国女王和他儿子，这些人共同特征什么呢，你可能仍然不知道。那我们看一看这帮人，第一都是外国人，非常好，有些同学洞察力特别好，一眼就看出这全是外国人，（笑声）好，全是外国人。第二呢，他们都用哪只手在对你挥手啊？全是左撇子，是吧。你可能没想过，刚才这些

人包括前面你看过的那些人全都是左撇子，我们给大家列了一些人类历史上著名的名人和伟人，这些人都是左撇子是吧。中国人显得比较少，只有温家宝、马云、杨振宁和倪匡。这是我们在Wikipedia里面找到的著名左撇子，就这么几个人，还有一个算香港的。那么，我们知道在亚洲文化的国家里边，孩子打小是左撇子的话会怎么样，父母会强行地去扭他，这导致亚洲人——我们受文化影响——左撇子数量相对少一些，在正常人群是8%到10%这样子，在西方人呢，普遍是没有这个观念的，如果孩子打小是左撇子，很多家庭是不会扳他的，所以导致西方的左撇子多一些，相应的高知名度的左撇子多一些也不奇怪。那么我们作为手机厂商，生产一个智能手机的时候，一个不能回避的问题就是，你的产品到底应该照顾左手型用户还是右手型用户，这是一个非常严肃的课题。那我们为了这个事情呢，之前也做过一些调查，也看过一些调查数据。这是2012年6月18号18点55分我在新浪微博发的调查——“单手操作手机时，你更习惯使用左手还是右手”。你们知道最终比例吗？左手型用户在正常的智能手机单手操作的比例你们大概知道吗，很多

人认为特别特别的少，其实数据还算惊人的，将近40%的人左手单手操作智能手机，60%的人是右手单手操作手机。有人马上说，也不是马上说，过了两天有人说这个调研不是很严谨，因为有的人是左右开弓的，所以呢，你应该问你是偏向左手还是偏向右手，还是左右开弓。于是我们从善如流马上又做了一个调查，2014年3月8号做了这么一个调查，显示通常用左手的仍然高达34.3%，用右手的是将近50%，15.8%的是左右手操作，频度差不多是视情况而定——这仍然是一个对任何厂商都完全不能忽视的数据，高达34%的人。我们又看了一些专业的调查机构如UXmatters，他们做的单手持机操作的这种调查显示，33%的人是左手操作，67%的人是右手操作。无论你看哪一个数字，都比很多右手型的人想的要多得多。而且这里边有一个非常有趣的现象，你们看一下，当我们说左手型操作的时候，很多人误以为是只有左撇子才左手持手机，是不是这样呢，完全不是。实际上如果你双手操作的时候，反到是左撇子的人，用右手操作手机，为什么呢，因为我们操作的时候，如果你是个左撇子的话，你通常会怎么样，用右手抓手机，

用左手指尖去操作这才是左撇子呢，听明白了吗？如果你是一个左手捏着用右手指指点点的人通常你不是左撇子，是右手型的是吧。

我们从一些新闻图片里也能发现一些蛛丝马迹，比如说著名的杨振宁教授，你可以看到他是用左手牵着他的太太的，是吧，我们判断他是左手型的用户，但是注意，他有时候也用右手牵着他太太，（笑声）听懂了吗？希望你**知道很多东西比你想的要复杂得多。所以我们作为打造极致用户体验、作为特别懂得人类的厂商所想到的是，要让他左右手都方便！然后呢，我们除了让它的音量和亮度这个对调、menu键和back键对调之外呢，还做了一些使得这个多出来的键的存在变得非常合理科学和实用，而不是傻了吧唧只是为了两种人——如果两种人我们也想做一些噱头的话，索性出左手型和右手型不同的手机算了。**

我们做了什么事情呢，第一个就是刚才讲的全球抢拍速度最快的手机。当你从你的兜里往外掏手机的时候，通常是什么情况，这情况就不一定了，比如说有人走在马路上发现一个很好玩的事情想拍一下，或者一看，哇，有人

打人！你掏出手机，他已经不打了，（笑声）所以这是一个很大的问题，那我们怎么解决类似的情形呢？我们不要掏出手机、点亮屏幕、滑开快捷键、进入相机，再对准它按——而是怎么样呢，我们的手机从兜里掏出来的时候你是握持状态情况下，直接就捏住了两个音量键和亮度键，如果它两个被同时捏住呢，屏幕就会点亮，并且自动进入相机，并且将运行一米五至无限远自动对焦，所以你掏出来对准你想拍摄的物体，（哄笑）注意，注意，对准你想拍的物体不是捏一下，而是你掏出来的时候已然是捏住它的，对着你想拍的物体松手就可以了，听懂了吗？（欢呼、掌声）所以，我再讲一遍，从兜里掏出手机，掏的时候你可以顺便就捏了，别怕，可以捏的，是吧，两个同时被捏下才会点亮屏幕。经我们大量测试表明误触发概率极低，掏出的时候捏住它，掏出来对准物体的时候像机已经ready了，然后面对想拍的东西，不需要摁，因为它是一米五到无限远自动聚焦，你松手就好了，松手就拍照。就是这样一个东西。所以，我们对准了想拍摄的东西，仔细看！两只手里的任何一只手先松手都没有关系，只要一松手它就拍照，就是这样

的！（观众欢呼）我们采用“软硬件结合”的方式“实现了全球最快的抢拍手机”，“两个按键对按直接进入快速拍照一米五至无限远无需对焦”，松手就拍。

除了这个之外呢，我们还做了大量丰富可定制的功能。比如说，我们知道像苹果的手机截屏的时候是home+power键，这是严重违反直觉的。你截屏的时候怎么知道要按home和power呢，是吧，这是非常荒唐的。如果怎么样就符合直觉了？我们两侧的钮，在开机状态下，允许你自己定制它的快捷方式，因此我开手机的时候，在屏幕已然点亮的情况下，我一捏它，让它做什么，你在系统内部可以做很多很多自定义的操作。比如说我可以用它来一捏，直接打开相机，这时候就不是直接拍了，而是要点一下再拍，因为你就不是抢拍了；也可以用它，捏住直接打开一个新建日历事件，或者一捏住它，新建一个便签；如果你是记者的话，一捏住它直接打开一个录音，就开始录了，非常帅，是吧！顺便跟今天在场的媒体的记者朋友们说一下，为了讨好你们，我们给专业的记者们采访工作带来巨大便利就是，我们的

录音软件是支持打点功能的，所以你在录音的整个过程中，你去采访著名作家，你们俩坐在那儿聊了两个小时三十分钟，聊的过程中你觉得某一段是回去整理稿子的时候很重要的话，你就在屏幕上点一下它就在哪儿打一个小旗，然后听一会儿又点一下又打一个小旗，你回去可以在音频文件上快速定位检索到那个地方，非常方便。（掌声）那么，同时呢我们在系统设置里允许你用customize的方式也就是自己定制的方式，把它设为打开任何一个app。比如说你是微信重度用户，你每天都要用两个小时，或你是个陌陌重度用户，你每天用两个小时，那你就可以在系统设置里把它设置成快速打开微信或者快速打开陌陌，这时候你开机状态下一捏直接就进去了，你如果有这方面的需要的话，可以随意地去定制它。

说实话今天我对这种发布会，最大的热情是给大家秀一下我们做的一些软件，但实际上难过的是，去年的3月27号，就在这同一个舞台上，由于我缺乏经验，又准备不足，用了长达两个半小时的冗长时间，从一个产品经理培训的角度给下边的人讲，讲了两个半小时“我

们做软件的理念”，最后导致天怒人怨。很多人都崩溃了，认为是我史上最糟糕的一次公开演讲，都听得特别的崩溃，所以今天呢，我们的同事对我下了严格的限制，说是在现场演示我们的软件绝对不能超过十分钟。这也是我今天来的时候，心情不太好的一个原因，（笑声）但是考虑到两年多终于要端东西出来给你们看了，我还是克服了这个心理，稍后我给你们秀我们的软件看。

这是刚才讲的第二个部分，设计和工艺，那么打造完美体验的第三个部分，也就是我个人最喜欢的操作系统和软件。乔布斯接受媒体采访的时候讲过一段著名的言论对我启发是特别特别大的，他讲到了一点，希望你们也思考一下这个问题。他在接受媒体采访的时候讲过这样一个事情，为什么传统上制造的这种精美漂亮完善的小的电子元件和产品，全世界最擅长的本来是谁？日本人本来是最擅长做这个东西的，精致的、小巧的、美妙的这些电子小设备，全世界日本是通杀的无敌的，但是乔布斯给媒体人的解释是——为什么到了数码时代苹果赶超了日本的那些巨头。为什么呢？

——真正核心的原因是日本的传统制造业的这些巨头们，由于我们一时很难说清楚的原因，它的成因是很复杂的，总之他们不是特别擅长软件，你明白这个意思吗？在传统电子时代，软件交互的重要性没有那么重要，因为一个电子设备能做的就那么两件事，到现在一个手持电子设备基本上跟一个电脑一样了，它能做无穷多的事情，在这种情况下，软件在整个产品里已经变得非常的重要了。那么日本的企业由于历史的原因，通常是不擅长软件交互的，这导致在数码时代，苹果到处都赶超了日本一线的那些擅长制作精良的电子设备的巨头，是这样一个原因。所以，我自己对软件这一块也非常非常重视的。你可能没有听过或者没有想过，乔布斯甚至说过，虽然外界认为苹果是一家硬件公司，但是苹果自己的人，内部定义自己是一家软件公司。怎么讲呢？他跟媒体说，当我去做一个iPhone这样的手机出来的时候，我们内部认为我们真正有价值的和想卖的东西是iOS这个操作系统，我只把它包装到一个精美的盒子里，起个名字叫iPhone卖给你，你认为你买的是手机，我认为我卖的是iOS是这个操作系统，听明白了吗？所以当他做Macintosh

这电脑的时候，他认为真正有价值的是iOS这个操作系统，所以他内部定义自己是一家软件公司，他只是把一个软件装到一个精美的盒子里，起个名字叫Mac，然后卖给了你。他内部定义叫软件公司，希望你**知道软件的重要性**。当我们去买手机的时候，原始动力常常是它的外观的精美漂亮让人爱不释手，你就买了，买回去以后对你有没有黏性、喜不喜欢、能不能长期持续地喜欢下去，核心的一大半是软件造成的而不是硬件造成的。为什么这个行业里除了苹果，在我的眼里觉大多数手机企业都很笨，原因是他们其实是不会做软件的。所以对于我们来讲，或是说对于整个行业来讲，软件是极其重要的！

去年的3月27号，我们带着一个支离破碎漏洞百出的安卓定制操作系统，起的名字叫Smartisan OS在这儿开了一个发布会，然后被整个江湖嘲笑。当然你们在座的没有嘲笑，你们当时还是支持我的是吧，这我会一直记得的。（笑声、掌声）我们经过又一年艰辛的努力终于把安卓系统内部自建的十几个app全部做了自己的改写，打造了一个接近非常成熟的

系统，一种叫Smartisan OS。在这个操作系统里——当然，仍然是基于安卓做的——我们把系统内建的十几个app全部做了，为了这次的硬件发布会，我们也把UI界面和图标全部重新绘制过，我相信你们会喜欢的。如果你们喜欢的话，可以鼓掌，是吧。（掌声）

我们全部精心地重新绘制了图标——接下来呢，我尽可能用控制在十分钟以内的时间给大家演示一下我们的一些新特性。（掌声）好，这是我们全新的Smartisan OS 1.0版。在我们这1.0版本里呢，上次有一些是给你们演示过的是吧，但相信很多人还是喜欢看一下。你比如说，我们一直受不了右上角的角标，对吧，我们做了一个非常完善的——当时是用假的给你们演示的，还记得吗？用PS的方式给你们演示的——现在呢，我们就可以真实地演示这个了。摄像头如果拉近的话可以看到我的手只要在这儿像一把胖笤帚一样扫一下，这些角标就会烟消云散，对于饱受角标之苦的人来讲这是一个非常解渴的设计。我们在九宫格这个设计里面，被很多人笑话，原因是说功能机时代，我们还用九宫格，现在都是十六宫格，你

这个破手机一看就是个老人机。我们由于有自己的美学理念和坚持，顶住了这种压力一直做——但是也有一些公司内部的人扛不住这个压力，再加上他觉得十六宫格用起来比较舒服，在这种情况下，我们现在变成十六宫格，切换都是可以的，高度可定制的——回到九宫格以后呢，我们给大家演示一下。之前由于我们的设计师喜欢这种暗淡的调子，所以做了质感非常细腻精美的、砖块式的这种主题，这是我们的经典主题。但是对于普通公众来讲，他可能觉得有一点压抑，所以我们为了配合这一次完美的手机发布，我们也在里面内建了一系列的主题，这些主题我们会持续地推出，但不管怎么样，我们的主题你是不能换壁纸的！（笑声、掌声）看一下，因为我们一直忍受不了无论是厂商还是用户，在桌面放一个老婆孩子的照片，老婆孩子的脸上堆满图标，我只觉得我所在的并非人间。（笑声）我们内部实际上也有过一些讨论。首先我秀一些我们新做的主题给你们看一下，你可以看到我们做了很多可能比较讨巧但依然素雅的主题，比如说这个蓝色的，在白色手机上默认它蓝色主题的时候，是非常漂亮的，切换有一个非常酷的3D旋转效

果，仔细看。（掌声、欢呼）这时候呢，我们可以切换到蓝色的主题，最近新做的这十来个主题，我个人比较喜欢的是一个木纹的效果，我们的一个设计总监做的一个木纹的效果，我个人比较喜欢这款。大家看一下，（掌声）这个看起来还是不错的吧。那么，事实证明你们就是喜欢软件的，（笑声）我要回去说服我们公司同事，明年的发布会我要用两个小时演示软件。（笑声、持续掌声）

好，大家看一下我们现在是在九宫格状态下，演示了换一个主题——摁住一个图标，再把它贴来贴去，这个跟一般的一样没什么区别。然后我们切换到三十六宫格，注意看，哎哟，这是八十一宫格，非常爽。上次的发布会上只给你们演示了三十六宫格，说我们正在开发八十一宫格，八十一宫格的意义在那里呢？你可以看到在我的手机上，这些每一个小的版块，依然要比全键盘的键帽要大，听明白了吗？比全键盘的键帽要大，因此呢，即使是像我这样胖得跟胡萝卜一样的手指，仍然可以在上边轻松地点按一个，注意我点按一个图标以后直接在这里是可以进行跨屏幕的拖拽的，非

常的方便，（掌声）是吧，史上效率最高的一个。八十一宫的意义在那儿呢？它是一个非常了不起的数字，因为统计表明90%多的用户在手机上装的app是不超过70个的，听明白了吗？我们要彻底在智能手机上消灭愚蠢的这个滑来滑去找图标，因为你只要用pinch，有人说pinch的话两个手抓，右手还有两个手指，太不方便了。那怎么办呢，我们的手机只要摁menu键，瞬间就进去，摁menu键就退回来，（掌声）所以你可以完全轻松地单手操作，去进入这样一个状态。有人说进入这个状态又怎么样，我碰不到右上角的图标，我单手操作有个屁用。注意！（笑声）见证奇迹的时刻要到了，我们讲过单手操作的黄金比例永远是多少钱，永远是3.5寸，那现在我5寸手机上碰不到右上角怎么办，我这个愚蠢的大拇指过不去了，怎么办？我们在全局范围内，做了一个全系统的支持，就是用大拇指，你看一下，当在一个联系人的界面里边，我们进行这个卷屏操作时候，大家在小屏幕上可以看到，我的左手拇指这样操作的时候，手指指尖接触的屏幕的面积是极为有限的。大家看有没有人这样蓄意地贴一大块肉去接触，是不是没有，你想象一

下，或者你比划一下，你有没有可能在屏幕上不是用指尖这样滑动，而是蓄意地贴一大块猪肉上去？（笑声）因此我们可以轻松地把直接滑动屏幕和贴一大块肉任意滑动屏幕做一个区分，一旦做个这个区分就变得很容易了，大家可以看到我在全局范围内左手单手持机的时候，我只要贴一块肉往下一滑，整个屏幕就缩成3.5寸，这时候呢，我可以点击右上角本来点不到的东西，它给回馈的同时，返回去，（掌声、欢呼）这样我正常操作的时候，只有list view滚动，但我蓄意贴一大块肉，往下操作，它就会把整个屏幕拉下来。熟悉一段时间以后，触发率几乎是百分之百的，没有问题的，非常好用。但是考虑到普通用户可能会困惑，我们出厂默认是关掉它的，你可以手动打开，非常好的一个功能，这是第一个。

然后回到我们的版块里边，进入三十六和八十一宫格时候，我们取消了愚蠢的和低效率的文件夹方式——但是这使得我们上一代的产品，给很多人造成了困惑，就是他有整理癖好，他希望能把一些东西井井有条地归纳起来并且起一个名字，我们取消了文件夹这种丑陋和

低效的方法给他们带来的困惑——最后呢，我们为了满足他们整理上的需求，做了一个设计就是当你进入八十一或三十六或六十四宫格、高度可定制的这种灵活的方式之后呢，你可以看到在每一个小板块的右上角都有一支笔，如果我们在这里放的全都是游戏，我就点这支笔，就可以命名这个板块。本来是没有名字的，那我这里都是游戏，我就起个名字叫“游戏”，于是这个板块都是游戏；如果我在这都是效率类的软件，我就起个“效率”，那它就是一个效率。实际上效率非常高，同时满足了归纳癖的人的心理需求，是一个非常体贴的设计。在这个状态下跟所有的安卓手机一样，我们可以把板块的顺序轻易地从第九屏瞬间变成第一屏，这是可以随意操作的，这个在安卓系统上并不是什么稀罕的事，可是iPhone的用户可能吓了一跳，没见过，是吧，（笑声）这是很常见的。但是这是不够的，我们还做了什么事情呢，大家注意到当我们进入八十一宫格状态的时候，你可以看到右下角有一个齿轮，如果你点击这个齿轮的话呢，你可以看到title bar就变了，原来是只有一个笔或是你命名的一个名称，但你点这个之后呢，它就进入这样一个状

态，左上角有一个眼睛。上次我们拿假的给你们演示过，点一下眼睛就可以把它锁起来，但是这个在过去的beta版发布的时候，很多人用完了仍然感到不舒服说，你看，我进入一个隐藏的版块，我进去把一个版块隐藏，然后我点了设置，再退回我的桌面，于是那个被我隐藏的版块固然是不见了，但是下次我想用隐藏app的时候，我必须摁一下menu键，然后点一下设置齿轮，再进去对这个眼睛进行操作，重新解放它，然后才能使用它。这是一个愚蠢的低效率的方式，怎么办？我们也很头疼，是吧，所以最后想出来一个完善的办法，就是，当你进入设置状态，并且把一个屏幕锁掉的时候，它固然是被锁上了，你退出以后再回到桌面，它也消失了，但是如果你下次想用它，进入menu状态即可，无需再点击右下角齿轮做一个复杂的操作。你不点齿轮的情况下，直接点击眼睛它就瞬间给你打开，然后你调用了其中的一个，比如说我们调用了这个浏览器，然后把它退出之后，仍然回到这个状态，这时候我们在这个状态里只要点这个版块以外的任何一个部位，它就自动恢复正常状态，无需再次进入设置笨笨地把它打开，听明白了吗，这是一

个非常有效的方式。（掌声）另外，我们像上次秀过的一样，在设置状态下你可以把任意一个版块进行加锁，加锁之后也是你点它的话，就跟你要密码，我当然输入1234为了演示方便，那么就可以进入它，所以你可以轻松地把一屏上的一个或多个app进行隐藏和把它锁定，这个是上次演讲已经给大家提过的。

我们上次好像是没有成功操作的一个演示是，我们进入设置状态以后，如果我想把，注意，这时候我们要演示的是史上执行效率最高的桌面。你们看一下我第一屏选了两个，第二屏先了三个，第四屏选了一个，第五屏选了两个，我摁住选中的任何一个app所有其他的都在我指尖底下聚拢，我把它拖到任何一个版块去，如果版块空间不足，它会显示红色标记并且显示版块空间不足，如果我拖到一个空白版块上一松手，瞬间就形成一个屏幕，这是自从人类有智能手机以来执行效率最高的一个桌面系统是吧。（掌声）它的执行效率甚至超过你把它连到电脑上用鼠标跨屏操作的效率。有些人说哎，听得耳熟，去年3月27号都演示过了，你知道我为什么又演示一次吗？演示到现

在你也看出来我们的手机注定大卖，（笑声）会有很多人不了解和不熟悉我的人第一次看到这个录像，辛苦大家陪他们一次，（笑声、掌声）是这样的。

我们再给大家演示一下，设置为八十一宫格以后，我刚才忘了讲，设置为八十一宫格以后，有两个状态，第一是我们从menu或者是pinch的方式，瞬间进入八十一宫格，然后呢，我们在这个里面，可以瞬间进入我想进入的任何一个版块，这可以有效地减少滑屏寻找app这种现象。但是这还不够，有的人希望执行效率更高，于是我们索性把它设置成了，如果在这种多屏幕的状态下，你指尖操作灵敏度足够，你去点一个app的话，就瞬间只打开那个app，就不需要回到九宫格状态，听明白了吗？我们在这个状态下，固然可以回到九宫格，再进行操作，也可以在这个状态下瞬间就对一个app进行操作，这时候你就不需要笨笨地回到九宫格再操作了。我们在这儿执行的效率非常高的，你瞬间就可以打开app。这样的话呢，导致的一个结果是，这个桌面操作系统执行效率变得空前的高，你随便找到和打开一

个都是非常方便的，除非你年老眼花手抖，否则的话在这状态下直接一点进去是非常方便高效的，是这么一个桌面操作系统。好，这是我们桌面操作系统的一些演示。

然后呢，我们再给大家看一下，实际上我刚才讲了，我希望用一两个小时时间演示这个，但是不被允许的情况下，我们选了一些我个人最常用的几个操作给大家进行演示。比如说，我们做了一个非常方便的快捷短信方式，好，请切换到2号机，谢谢。我们做了快捷的方式，当我收到短信的时候，得到的是一个快捷的弹窗，这时候我们还可以在这个快捷弹窗里用横滑的方式，大家可以看到我不用进入短信app，我只是在这个快捷弹窗里就可以跳转这些一条一条的短信，直接把它干掉。那么你看第一条是行政部有一个叫小英的说“刚才演讲太精彩了”。那，这个人其实工作表现是很一般的，那我回复一个，马屁精，（大笑）当然了不能太刻薄，所以给一个笑脸，假装是开玩笑的，是吧，非常体贴的一个短信，我直接回复，注意，我完全不需要跳转到短信app里，在快捷弹窗里就把它搞定了。这是第一

条，第二条“软件这块少说两句一定要有节制”，真讨厌呢，直接垃圾筒把它删掉，（笑声）摁到第二个垃圾筒直接点删掉。Robert Brunner来了一条短信说，“Congratulations”，好吧，然后我们点跳转，到这里之后呢，回他一条短信说，“Thank you”，很洋气，因为很快要去美国见他了，商量下一代的产品，我们优秀的企业家都是这样马不停蹄是吧，（笑声）“See you soon”，然后呢给个句号。注意，这时候我想发送的话，有一个问题，我取消，我不发送，为什么呢，因为，如果没有意外的话这会儿旧金山应该是凌晨，是吧，他有可能把手机静音了，也有可能开着，我直接给他发的话，可能出现的结果是骚扰到他，所以你可以看到我刚才发送的瞬间又点了取消，这个是上次秀过的。后来很多厂商抄了我们你也知道，但是我觉得挺好的，大家友好互相抄来抄去，没什么不好是吧，（笑声）只要用心做产品就行。我们点这个重新复制文字之后放到这里，我重新发送的时候，注意，因为我很可能，你要知道我已经好几天没有好好睡觉了，所以很可能发布会结束之后，我回到酒店房间里直接就昏死过去了，是吧，所以在这种情况

下呢，我给他发短信，我过两三个小时给他发是比较得体的，但是也有可能不方便，所以我们摁住这个，就会得到一个定时发送短信的按钮。于是我进到定时短信发送按钮里，现在是中国时间（掌声、欢呼）……你们别这样，很多手机厂商都做了，只是他们不如我会讲，

（大笑）知道吗？所以他们很吃亏。我现在把它设置成“两小时后发送”，我点一个发送，那么两小时以后，大家可以看到这有一个“定时发送”的图标，两小时后它就发送。但是你如果摁完了后悔怎么办呢，后悔的话你就点一下可以修改时间，非常体贴，“马上发送”，我等不及了马上发送，“取消发送”，彻底消灭它，都是可以的是吧，当然我一会儿还是要给他发送的。所以，回头我给他打个电话算了，（笑声）大概就是这么一个情况。

从我们的刚才正在开发布会时收到的短信来看……你看这是录音机，刚才跟你们说过有打点功能，记得吗？记不记得，现在看我这个表盘整个是白的，但是我一点录音，表盘亮了，然后开始进行录音，这时候呢，如果我把屏幕关掉，你可以看到在点开屏幕的时候它依

然在录音，并且有绘星图在那，这时候很重要的是我可以点右面的方块把它关掉，点中间暂停那个键把它暂停。注意记者朋友们喜欢的feature来了，我点一下小旗，在这打个小旗，1号旗，然后我跟这个人在访谈，继续进行；过一会我想起来又打一个小旗，2号旗……这方便你回去以后检索你自己录过的东西，非常方便的一个东西。

我们重新回到刚才短信的列表里去，看一下市场部消息来了一条短信说“周五晚上庆功宴”，这时候你可能周五会忘掉这件事，所以对我来讲正常的操作是摁住“周五晚上庆功宴”，复制，到日历里，点击新建一个任务粘贴，这是正常人类操作。我们非人类的操作是什么呢，点住这条短信之后，注意，下面出现了四个按钮里“添加到日历”，非常方便，并且它智能地识别到是周五，于是提示时间设为2014年5月23日的周五。（欢呼、掌声）我在这里点击完成，点之后，我日历里已然新建了一个事件，这时候我点开“我的日历”，你可以看到今天是星期二，我点到星期五，这儿有一个“周五晚上庆功宴”，你可以看到是吧，非常

的方便。我们在全系统范围内支持将日历、短信和邮件都自动添加到日历，非常的方便。对于商务人士来讲，只要用过那么一周两周，你就再也回不来了。我们在日历里也做了很多 feature，我个人日历用的是比较多的，因为事情是非常的多，那我们是在用日历的时候，大家最讨厌新建事件里有一个特点是什么呢？你需要输入文字是不是，刚才短信转固然方便，但你自己新建的话就要自己录入文字很不方便。我们新建一个日历看看，我在这里写上“晚上去吃火锅”，然后，注意这里有一个问题，“和老刘”，这个问题是什么呢，如果你不是一个交际花，那你通常一个星期跟人能有多少个饭局呢，正常人一周跟人约个吃饭也就一两回，两三回了不得了，是吧，除非你是个交际花，像老六那种是吧；如果你是一个非交际花，那一般一周跟人约一两次吃饭的时候，我问大家一个问题，有没有必要写上和老刘啊？你今天定了周五晚上跟某人吃饭，于是你在周五晚上就写了晚上吃饭或者是什么下午吃饭，写了这么一个吃饭之后，我要问大家的一个严肃问题，是，你会不会到了那天不记得跟谁吃饭？通常是不会的，除非你是个交际花，听明

白我的意思吗？所以，我为什么要写“晚上去吃火锅和老刘”，你把它全部删掉，大家注意看左上角，有一个图形的，刀叉，我一点它，可以用图形新建日历，于是你就不需要输入文字了，我们在这里要做的是跟老刘吃饭，我想定这个事的话，我就点这个吃饭，一个饭勺，一个饭叉子，点了这之后，我们可以在这日历里建成星期五跟老刘吃饭，那我就写在星期五，然后完成，我就新建了一个日历。接下来我到了星期五看到有一个吃饭，其实你就记得当时是跟老刘约的，不需要到那儿必须写上跟老刘吃饭，才能解决这件事情，听明白了吗？

（掌声）所以绝大多数情况下，我们人类社会的交流活动里在日历里所能新建的任务无非就是这样的二十来个图标能涵盖的。大家可以看到，第一个是吃饭，第二个是过生日，第三个依次是坐飞机，跑步也许是减肥，谁知道呢，是吧，然后是汽车的保养，总之你录入的你就记得，去打牌，交信用卡，买礼品，右边是什么呀，第二行右边是什么能看清楚吗？电吹风是吧，那就做头发呗，然后电吹风的下边是一个婚戒，多半是一个结婚纪念日之类的，然后在左边该吃药了，（笑声）对吧，大概是这么

一个情况。所以你可以看到我两屏只有二十来个已经涵盖人类社会里、几乎可能的所有的社交活动，除非你是个交际花，否则你基本上不用输入文字就可以了。这是一个日历用图标新建任务的非常简单易用人性化的方式。

同时，我们还有一个问题，比如说，我们的手机大家注意到我们左右各做了一个侧键，被很多人谣传是左右音量键，其实一个音量键一个亮度键，还有其他的功能，但是这里还有一个非常重要的一点是什么呢，我们为什么没有像苹果那样，做一个物理的静音键。我们用苹果手机的人都知道那个非常的方便对不对，所以当我们取消物理音量键的时候，一定要有一个充足的理由，使得这个取消失去的东西，没有我们得到的东西多，否则它就不成为理由，那我们就应该做一个物理的音量键。考虑到这个之后，我们在音量上做了一个非常优秀的设计，大家可以看一下，如果我摁左边的这个音量键可以调出音量菜单，这时候我可以对音量进行加减的调节工作，然后亮度也可以进行调节工作。这时候我可以用左手，直接调音量，用右手直接调亮度，这还不够，注意看

上边有一个静音的钮，我如果打开默认是一直静音，把它拖到两小时之后松手，两小时以后静音就会自动消失。这在经常开会需要静音事后忘掉的人来讲（持续掌声）……好我有点激动是吧。

我们进到日历里面去看一下今天的事件，还有哪些是没有完成的，第一是讲好配置和设计环节，我觉得我讲得很好是吧，现在点击把它完成，完成之后呢，也可以再滑点击一个还原，因为我可能后悔了，听懂了吗？当然也可以特别有自信我就右滑，右滑就删除，左滑就完成。完成之后呢，大家注意看这条线，这个日历事情就被划了一条线表示完成了，切换到别的日子再回来它就不见了。但是它是不是真的不见了呢，其实不是，如果我去点右上角的这个列表功能，就可以进入“未完成的”、“已完成的”所有任务。注意看这个已完成已经在这里了，但是这个事，实际上两天后被证明是没有完成的，那这时候不需要重建一个，只需要把它恢复成一个未完成的状态，取消标记完成再回来，这个事件就重新回来了。这样的话呢，一些没有那么果断、做事情犹犹豫豫的人

就觉得这样一个设计变得非常重要。但是不管怎么样我觉得已经讲好了配置和设计环节，于是我把它删掉。第二个开始接受媒体采访，注意，我给你们讲过我已经好多天没有好好睡觉了，接下来明天，我希望我能休息一整天，所以，PR公关部门给我安排的媒体采访，比如我可能要从明天拖到比如说23号去。这时候怎么办呢，大家看一下，我点开始“接受媒体采访”这件事之后，进入编辑，把起始时间在这个齿轮上给调到，比如说星期五，这是一个所有智能手机厂商做的笨笨的方法，我们有什么方法使它变得无比的便捷呢？注意看！我开始“接受媒体采访”现在显示这个蓝的小方块是今天，我摁住它，它在我指尖底下聚拢，我拖到想拖的任意一天去，只要一松手它就跑到那天去，形成了那天的任务，（掌声）听懂了吧，非常方便是吧。

我们一直在思考一个严肃的问题，就是说易用性和人性化的边界到底在哪里，有没有尽头啊？没有尽头，只要厂商有追求，它是永远没有尽头的。好，这是能够对日历进行跨日子的演示，就是挪动日期的一个操作，接下来

呢，我们看一下，如果我这个日历事件里面写了一堆，十几条。我有很多类似的场景，就说其中一种的场景，假使我演示了这么一大堆，他们让我讲解大拇指下拉我提前讲解了，就是刚才说的这个大拇指下拉全屏这个，看见了吧，这个我提前演示了，这里回去是要受纪律处分的。好，接下来剩的这三件事情，大家发现一个问题，现在手机屏幕变得越来越大，这意味着什么呢，你们看我可以两个手指进行截屏操作，瞬间就截一个屏幕，我用两个手指轻轻一捏，就让这画面被截屏，非常非常的方便。但是这还不够，为什么呢，因为现在1080P分辨率的手机里边随随便便截一个屏图形文件就一两兆，大家知道吧，有一两兆之后你发一个彩信或者发一个短信出去给别人的时候，它是非常不方便的，所以截屏、分区截屏已然成为一个迫切的需求了。我们做了这样的设计，截屏的时候只要把两个手指轻轻一捏就能截屏，但是也可以做成捏住不松手得到一个凝固的截屏，这时候我可以把这个截取的范围随意画为我需要的样子，（掌声）你看，我在这个屏幕里要发给我朋友的，其实只有这么一点，甚至前面的蓝格的都可以消掉，以减轻发

送时候的速度和流量负担，这时候我点击保存，它就进到我的图库里去了，非常的方便。这是一个直接进行划区域截屏的方式。然后呢，再看一下，“详细讲解一百五十样应用的改进”，这帮流氓明明不让我讲又写了这条，气我，是吧，把它删掉。

我们在日历里边还要给大家看一个事情就是，不对，还有一个工作任务是要我在现场发一条长微博，我不知道这个网络管不管用，好像还可以。

之前你们可能知道我们今年的门票，只用了好像是二十分钟就卖完了全部的票，是吧，我们今天的这个场地，一共有五千多人，实际卖的票大概两千七百多张，最终一共是一百多万的门票收入，这个门票收入我们捐给谁呢？以往我们做的大型演讲也捐过很多慈善团体，这次也想捐给慈善或公益机构，但考虑到我们已然是一家科技公司了，也想做一些调整，做一些有意义的捐款，但是不一定像以往那样捐，所以我们想到了捐给谁呢？我不知道咱们在座的朋友有多少人知道Open SSL，知道吗？科技界的朋友们在鼓掌是吧。Open SSL是为网

络通信提供安全及数据完整性的完全协议，它的代码可以为互连网数据提供加密传输功能，世界各大企业都在使用这家，这是一家公益性的非盈利的机构。多年以来因为资金短缺，他们生存都比较艰难，所以我们的工程师做了这方面的背景调查和了解之后，决定把今年的一百万元的门票收入都捐给这家基金会。我们是想说有了这笔钱，Open SSL可以多雇佣一些全职的工程师，做更严密的电震测式——因为我们知道世界很多五百强，甚至一千强企业都在使用他们的免费的东西，开源的这些东西，但是，给他们资金上的回馈非常非常的少，在中国很多大企业使用他们免费的开源代码，但是甚至不承认用过，这是中国企业典型特征是吧——在这种情况下，这家基金会的人给我们的回信中提到如果Smartisan给我们的捐款能够使得那些科技巨头们感到尴尬，那就会更好，

（笑声、掌声）听懂了吗？所以呢，这是Open SSL这个开源基金会机构成立以来收到的最大一笔捐款，也是第一笔来自亚洲的捐款，（掌声）尽管，亚洲的科技巨头们都在使用他们开源的代码。我去年3月27号在这骄傲地宣布过，感谢CM团队，并且我们希望在未来有机

会能给开源世界回馈一些东西，今天得以实现在这个，我心里感到非常的激动，跟大家分享一下。（掌声）

现在要把我的便签里同事提前给我写好的东西发送新浪微博出去，我在这里点击发送，然后可以看到这里有一个“发送至新浪微博”。它显然超过了字数，说内容超过了140字限制，945字是否以长微博形式发送，我说没问题，它就形成一个排版优雅非常漂亮的长微博图片。接下来我点击下一步，由于这个手机已经登录了新浪微博账户，现在它已经将图片“已保存至相册”，并且贴到了新浪，听懂了吗？我不要你发完了找不到它，而是保存到相册。于是我在这里说点什么吧（沉思状），能说点什么呢，“我爱这个世界”，（欢呼、掌声、笑声）好，现在我点击发送一条新浪微博。“正在进行发送”，真的希望今天宽带不要出问题，拜托了，求求你了，“发送成功”！（欢呼）好！非常好！最后已然发送的这一条，并且保存到了我的相册，实际上我还保存到它的邮件，在后台。接下来呢，我可以删除这条短信。最后今天软件最后一个环节，就给大家秀一个优雅

的独家删除漂亮动画，就这样一个东西，好，这是今天的演示内容。（持续掌声）

从我个人来讲呢，特别愿意做的就是软件的交流演示，但为了今天我们大局为重，我不能演示一百五十个功能，但是由于我旺盛的跟大家分享的欲望，稍后会马上做一个系列视频，叫“易用性和人性化的边界在哪里”，这么一系列的演讲视频。在这个视频里我会坐在办公室里，装模作样打开一个壁炉，然后呢，打好光，我坐在那给你娓娓道来，讲我们的一百五十个人性化设计，是吧，就是这样一个视频。稍后会在新浪微博、优酷上线。

我们现在进入这个阶段的总结，我们自己全新打造的Smartisan操作系统，“支持桌面应用程序的隐藏的加密”，“灵活多变的桌面排列”，“支持跨屏幕拖拽操作”，“支持多个应用程序的批量拖拽整理”，非常非常方便，“支持动态图标”，“几乎完全消灭横划寻找应用程序的笨拙操作”，这是一个历史问题，被我们解决了，可以当之无愧地讲史上最高效率的智能手机桌面。如果你用过它，用上一个星期以后你就再也回不去了。但是，非常严肃的问题，

卓越的有追求的企业到底应该在美学上引导大众还是要迎合大众，这是一个严肃的哲学问题。我个人是倾向是引导大众的，但是大家说你算个屁，你要引导我，是吧？所以企业的角度来讲，这种，你即使心里有这样的雄心壮志最好也不要拿出来讲。但是，由于我们接触的朋友里好多人特别执着地希望换壁纸，特别希望换壁纸，他说我买一个手机就是为换壁纸，（大笑）你的手机做得难看也就算了，你又做得那么好看，看到很崩溃又想买，又想换壁纸，怎么办，怎么办？于是呢，我们开了一个会，讨论决定对大众审美方面的这种东西。比如说他喜欢在老婆孩子脸上堆满了图标这种恶性的愚蠢的习惯，我们采取的既不是引导也不是迎合，而是放任。放任的结果我们做了一个什么呢，就是我们系统保留了安卓操作系统的原生桌面没有删除，使得你保留了原来的使用和操作习惯，所以你如果在系统设置里，把我们系统原生的桌面切换成安卓4.4的原生桌面，可以得到跟安卓4.4完全一样的操作，你可以在老婆孩子的脸上堆满50个图标，并且那个界面还比安卓原生的要好看很多很多倍。希望你你知道你不是一定要适应我们的九宫格、十

六、八十一、六十四宫格的操作才能使用的操作系统，这是我们对大家做的一个放任性的行为。

接下来我们讲一下，随着我们手机发布会日期临近，我们的云服务也即将上线。注意到行业里都是画一团云，我们也画了一团云觉得大家都一样，后来就觉得这云挺胖的，就画一个五官，是我们的设计师Nod Young画的。他平时很少做UI，结果他画了一个，看了UI设计师画的一个笑脸以后，他就对肌肉做了一些非常细腻的刻画，导致这个变得非常可喜。于是我们给云服务起一个名叫欢喜云，英文叫smiling cloud，海外的用户用大家的时候会看到一个叫smiling cloud的云服务，我们自己内部，中文的话，我们就叫欢喜云。到我们手机发售的时候可以配套出已经有这四项目了，同步便签、同步日历、同步相册和同步通讯录。到时候大家，无论是从安卓还是iPhone平台上转过来，都会异常的方便。我们同时在安卓的软件商店和苹果的软件商店里做了同步的助手方便你们搬家或者是怎么样的，大概就是这个样子。

以上用了两个小时左右的时间给大家讲

了，对于打造一个完美的用户体验，我们自己的理解，从硬件配制、软件操作系统和设计工艺这三个角度，打造一个完美的用户体验的心得，跟大家分享一下。然后我们看一下，接下来进入我们今天晚上演讲的第二个重大环节。刚才讲了第一个环节，“怎样打造一个令人信服的4000元精品手机”，你们已经听过了，相信从你们掌声不断，笑声不断，喝彩不断，看来我基本上说服了一部分人吧，我相信我说服了一部分人。这时候第二个严肃的问题就是“怎样把一部**4000**元的手机在中国卖得特别的好”，正确答案是**3000**元！（大笑、欢呼、掌声）

这是我们今天晚上第二个非常非常严肃的主题，所以呢，我给大家看一下我们的智能手机即将上市的16G版本，3000块钱，32G版本，只要3150块钱。7月初正式发货，今天晚上开始在官方网站t.tt和Smartisan.com上，今天晚上开始接受预订。7月初发货。但是如果预订数量特别特别的多，我们产能跟不上，到时候网站上会自动弹出我们不能保证发货，你爱订你小心啊，你订，但是我们不采用0元预订

的方式去骗一个数字，去愚弄公众和愚弄媒体是吧，我们不搞0元预订。我们的手机卖3000块，预订是要300块钱的，所以你慎重考虑一下，但是如果你中途后悔了，随时可以退款，人格担保是吧，你懂我的。（掌声）

好，我们今天下午还聊起这个事情，有一些朋友们跟我在那儿聊的时候，就说你们太阴了，你们假装要卖4000，把这个心理预期给折腾了一下然后又卖3000。其实也没有那么阴险，我们一直以来是这样的，你看一下2013年1月26号到现在这都什么时候了，我们第一次把软硬件团队凑到一起的时候，我们自己对外公布，在新浪微博上我2013年1月26号发了一条微博，说我们的目标价位大概是2500到3000之间，这是我非常希望做的，其实也就是国产手机最贵的这个价格段。我们希望做这样的一个手机，因为想打造一个精品，成本必然的高是吧，如果售价过分低的话，是难以维持的、不是很健康的一种商业模式。你们可能知道在中国智能手机行业平均大概百分之一、二点的利润率，好像是，在这个恶性竞争中又做不出特色，整天拼死卖的，最后都是这个下场。我们

2013年的1月26号已经公布了这个，接下来两个月的开会，确定了成本和大致的方向之后，我又在新浪微博上发帖，是2013年3月15号，我说我们的售价不会少于3000块。自从发了这个贴到今天，不知道被骂成了什么德性，全都是这种，“切，你一个国产手机，凭什么卖3000啊”，“你怎么不卖10000啊，去死”。这种话我每天要看到100条以上，非常非常的崩溃，但是我一直都没有去回应这个东西，直到今年的发布会开始前一个多月，忽然有一些所谓的自媒体都在攻击我们卖3000块这件事情，所以我为了跟他们呕气、抬杠，我故意说，由于成本，我决定卖4000了。我放了几句狠话。放了几句狠话以后，非常意外地看到网上的反馈都是“3000元我还可以接受，国产卖4000实在是太夸张了”。（欢呼、大笑、掌声）所以，考虑到这个，我们决定今天的发布会，设成第一个问题怎样打造一部4000元的精品国产手机，依然能说服一些收入上没有问题的人，但是我们最终还是要做3000块的手机。为什么呢？也不是厚道，这跟我们个人价值取向、喜好有关系，没有对错，商业上是没有对错的。我卖你东西我们俩你情我愿，没有对错，我的

手机卖60000你愿意买，仍然双方自愿的，交易永远是有利于双方的，经济学的一个基本东西。所以呢，我们卖60000块钱你愿意买咱们俩还都是高兴，这里边是没有对错的。

但为什么我们就愿意卖3000块的价位，我们主要是基于这三个，第一，“我们不喜欢高性价比的产品”，我们不喜欢高性价比的产品，高性价比意味着妥协，生产上为什么我们可以在业界——我不知道是不是第一个，非常罕见地将背板的整个玻璃做了3D打磨工艺，业界一般采用的是把玻璃背板的边缘做一点点打磨，这个叫2D的工艺，如果处理得再深入一点叫2.5D，但我们是一个纯3D背面的完整打磨，这一个玻璃背板的加工费用就要比别人高很多，所以拿到手里才有那种流光溢彩的美感，这个东西是2D和3D的天壤之别，听明白了吗？这些东西都是钱堆出来的，所以，如果我们做超高性能超高性价比的那种手机，在这些方面是必然要进行妥协的，这不是我们希望的，听明白了吗？我不是说这样做有什么错，有些企业比如小米，采用这种方式，给公众带来了大量的价廉物美并且使用体验相当不错的

手机，在这件事上没有做错任何事情，我觉得很好。只是我们喜欢和追求的跟那些企业有所区别。但“我们也不喜欢奢侈品”，我们不喜欢高性价比的产品，也不喜欢奢侈品，当然也跟我的形象气质做不了奢侈品有一定的关系是吧。（笑声）我们见投资人的时候，还有一个著名VC问我说你为什么要把手机定3000块这么贵，我说我还想卖4000呢，他说你凭什么呀，我说我做得好，为什么不能卖呢；他说我不知道应该怎么讲，这有点像是，赵本山要做一个奢侈品品牌，不是不可以，是听起来怪。（笑声）我这样被人羞辱过。然后呢，我们不喜欢高性价比产品，也不喜欢奢侈品，“我们喜欢有更多的人使用我们品质上没有多少妥协的产品”，这是我们的理念是吧，希望大家能明白。（掌声）

接下来再回答一个在网上被经常问到的问题，4G版本怎么回事？实际上我们的4G版本已经提交了，CTI认证正在走流程中，但是坦率地讲，从研发这个产品一直到今天，我们根本就没有在乎过4G这些事。我不知道你们当中有多少人用过4G的手机，其实没有太大的意

义，至少我个人认为没有太大意义。2G到3G的过渡在中国用了好几年，3G过渡到4G也是一样的。现在对手机厂商来讲，他也不会做什么，整天什么黑瀑布屏，炫爆了，然后4100万像素……对这些厂商来讲，4G是很好地给他又来了一个新的噱头。但是实际使用体验上，4G没有什么感受，只有看视频网站的时候有比较明显的差异。我个人从来不用手机看4G，我们的团队也是，所以我一开始没有注意、没有重视。即便如此，由于高通提供了非常完善的全频段的这种方案，所以我们也做了4G的手机。实际上工程机也出来了，正在走CTI的过程，很快就会上市，比我们的3G手机只晚几个月上市，但是我要把这个距离彻底拉开。我们4G版本定价是3500块和3650块。如果你非常非常在意4G，我顺便讲一下4G的发热和功耗问题是一个全行业的问题，你们可以去跟业内的人打听一下。所以我们并不是很在乎4G，是吧，但是，确实给我们造成了一些困扰。有些人总是问你这是不是4G？对我来讲，我不觉得买4G是买手机的第一理由，但他认为他是。在这种情况下我们把4G的版本也开发了，好像是5模13频，还是什么，大概是这样，基本上全频段

支持，除了电信，应该都是支持的。电信我们会稍后单独出，现在第一批出的都是联通的，大概是这么一个样子。这个4G的版本，会比正式的版本晚几个月上市，取决于我们CTI认证的过程。我们的手机，4G版本只能承诺年底前发货，因为我不知道在整个流程里会出现什么问题，而我们的3G版本是6月份发货。即使是卖3000块也有一些年轻的学生表示有困难，但是他们又很喜欢我们的产品，所以我们也跟招商银行合作提供了分期付款。起初说最长36个月，后来说用不着了，因为再36个月的话，其实大家都是一年换一个手机，36个月以后手机还用着，也挺难看的了，摔、磨，搞得挺恶心的了，是吧，然后还有那个款没还完，你不免产生一些灰暗的人生观。所以考虑到这个，我们跟招商银行朋友们商量一下，最后定了一个最长24个月的分期付款。相信对任何人来讲，买这个也没有什么太大的负担，大概是这个样子。

接下来，我回答一下之前外界对我们这家公司的一些疑问，其中的几个核心的疑问，第一个问题就是“新厂商的售后客服怎么样”。怎

么样，行不行，你们是新厂商……这个问题对我们来讲，了解我们的人从一开始就没有问题，因为我在做这个手机之前，不小心做过一件本来不应该做的事，就是，砸过西门子冰箱，你们知道这个事情。我曾经把西门子逼上接近绝路，为了跟西门子冰箱维权是吧，产生了这样的事情，给我带来的一些连锁反应是，当我卖一个电子产品的时候，如果出了问题的话，我敢说会有几万个中国人把我撕成粉碎的，他会认为你这个臭流氓你拿锤子去砸西门子冰箱，现在你的“锤子”出了问题怎么办。事实上我们在做这个企业之前已经在客服上把我们自己逼上绝路了，所以我们认为这是一个非常好的事情。每年315的时候各种各样的维权活动，都拿我这个卡通海报去做维权标志，你们到网上可以搜一下，每年315都能看到这张海报。原因就是作为一个成功的维权者形象，转型做了企业，其实对我们来讲是一个好的事情。但是同时也想提醒大家，我们毕竟是一个刚刚开张的企业，这也带来了一个问题就是，如果你们不是一线城市的，是稍稍边远一点的城市——我们前期都是互联网发货，就是互联网订购，我们用顺丰快递发货

——发货你收到了之后，如果产品有问题，给你退、给你换、给你修，没有任何问题，但是如果你不是一线城市的，这个流程可能会稍稍慢一点。我们基本上都是回富士康的厂里做芯片维修和更换的——因此，大家到我们的官网上去订购的时候，一定会弹出一个窗，如果你的收货地址不是一线城市会有一个警告，会告诉你这个客服售后会稍稍慢一点，如果你不介意就继续去点，如果介意的话你就过一阵，等我们铺开了所有的维修售后服务的点，全部铺开了，你再买我们的产品，我们做了这样的一个设计。大家如果不是一线城市的，这些执行得稍稍慢一点，希望能够体谅和理解，毕竟我们是一个新的企业，这个渠道还没有完全铺开，请大家谅解。（掌声）

我们还被经常问到的一个蠢问题是，“英语培训学校的前校长如何领着一群前英语教师做出一个手机？”这是经常被问的一个荒唐的问题，也有一些媒体竟然也问这样的问题，让我感到非常震惊。我一直以为这个行业是有智力门槛的，（笑声）就是他们竟然有记者来问我说怎么领着一群英语老师做手机，我怎么可

能领着一群英语老师做手机呢，（笑声）神经病是吧。所以今天是我们开张以来第一次对外正式公布我们的CTO，我们公司的CTO钱程博士。（掌声）钱程博士是在摩托罗拉全盛时期、黄金时期的三个硬件研发主管之一。你们知道中国手机业的黄埔军校就是摩托罗拉，摩托罗拉是第一个走进中国并且把核心技术带到中国，培养人才进行本土化开发的跨国公司，当年是非常了不起的。当年他们培训的三个骨干分子，一个是钱程博士，一个是周光平博士，还有一个是陈达。后来这个陈达先生呢，去了高通不做手机了；周光平先生就是今天小米的硬件研发总裁；钱程博士呢，是我经朋友介绍以后，花了将近大半年的时间去搞定他，终于以各种诚意和一些不靠谱的东西搞定了他，（笑声）劝说他加盟了我们的团队。钱程博士在摩托罗拉期间成功地领导主持过八款手机的开发，都可以说是一代名机，很多跟我年纪差不多的人至少用过一两个A388，A388c，E680，这些都是当年风靡一时的产品，就是钱程博士他老人家的队伍开发的。今天他是我们Smartisan的CTO。一直以来，我们对媒体严格保密了这件事，但是手机圈里的一些朋友是知

道的。我们是以工匠精神打造完美主义产品的企业——我从理念上是工匠，从技术上我肯定不是工匠，我充其量是公司的工匠吉祥物

（笑声）——我们公司真正的工匠是钱程和他领导的各种各样的技术团队。今天，我们的产品经理、设计师、工程师，已经达到了两百多人的规模，所以我们今天非常骄傲地把这个团队秀给大家（掌声、欢呼）。虽然，作为一个手机公司，有两百来人，软硬件加起来才两百多人还是远远不够，但是我们毕竟已经走上轨道了，不是像去年ROM发布会的时候，七个人的团队想开发，被全世界嘲笑。我们顶着侮辱和嘲笑艰难地走到了今天，如果没有意外的话，明年会走得更加的漂亮。现在呢，我们公司今天所有两百多人全到了——除了一些负责网络的人以外，基本上全部到了现场，在那边的位置上，现在呢就请我们公司真正的工匠站起来接受大家的敬意，（掌声）站起来给大家打个招呼，谢谢。（老罗带头掌声，掌声欢呼声持久）他们中的大多数人来自知名的科技企业，由于不小心跟了一个相声演员做产品，在自己的圈子里被不了解情况的人传为笑柄，陪着我一起艰难地走这两年，忍受了互联网上各

种各样的侮辱和嘲笑，但是今天我们终于拿出一个体面的产品秀给大家看，是吧，给这个世界一个颜色看看！然后呢，“门票收入捐给了谁？”本来是要在这个环节回答的，结果大嘴巴刚才已经说出去了，是吧，所以你们也知道了。

我们还是想做一个由衷的非常大的感谢，所以我们起了一个名字叫“大感谢”。第一个感谢的是Google公司，把安卓操作系统做成了开源的，使得我们作为中国的企业在资金人才和各方面的资源都严重不足的情况下，利用这个开源的操作系统走出了自己迈向一个科技明星企业的第一步。虽然Google是基于自己的战略和自己的利益需求做的安卓操作系统，我们仍然由衷地感谢这个事情，何况它一直以来从价值观上都是我非常欣赏的企业。（掌声）所以想在这里借机对Google表示一下我的敬意和感谢。

第二个要感谢的是这些优秀的一线供应商，这里边的logo很多你们不认识，这是因为他们是手机行业的供应链厂商，不直接对大众消费者的，所以你们可能不熟悉他们的logo，

但即便如此也有一些非常著名的。这些一线的供应链厂商对我们几乎是全部提供了非常好的支持，这点是我非常意外和由衷感谢的。同时我也要顺便感谢一下雷军，小米科技的老板雷军，作为一个手机行业之外的人，愣头愣脑杀进来并取得了巨大的成功，使得供应链的厂商不再对外面杀进来的愣头青持完全戒备和怀疑的态度，（大笑，掌声）所以从这个意义上，他们觉得如果有第一个小米这样成功地从外边杀进来愣头青，也许会有第二个，谁知道呢，这也导致我们跟供应链接触的时候，有一些东西就变得相对容易。在此由衷地感谢全力支持我们的一线供应商和雷军，是吧，对他们表示我的感谢。也有一些厂商没搭理我们，这是可以理解的，因为这是一个时间成本问题，比如说也有时候也有一些软件公司到楼下敲门说要见我一下，希望跟我们手机谈个预装什么的。那我一听这公司是我没听说过的，我又很忙，我说那就不见了吧，你就客客气气给他打发走吧，我跟助理会这样讲。这个并不是说我做的有什么错，因为这是个时间成本问题，因此，我想对那些没搭理我们的一线供应链厂商充分地表示我的理解，等我们做好了再找你也是可

以的，没有问题。但是，不搭理我们并且态度恶劣的，我会记得你的，（笑声）是吧，总有一天让你付出代价的。（喝彩、掌声）在此对一线供应链厂商表示我的感谢，特别是给我们巨大力度支持的高通、富士通和富士康公司，这三家都是如雷贯耳的明星企业，你们也知道，我也不详细说了。我们用了高通最好的芯片，用了富士通最好的影像调节技术和富士康完美的工艺。由于解决不了一些问题，我们还预装了一些软件，取得了一些软件的支持。比如说我们自己想做一个很好的词典，但这是需要时间的，所以我们跟有道进行了合作，预装了有道词典，当然你可以删除——我们所有的预装app都是可以删除的。我们预装了触宝科技为我们定制的触宝输入法和完善的防打扰、防骚扰的黄页功能，可以把各种各样的什么黑名单、流氓给屏蔽掉的。我们使用了讯飞的语音，同时使用了高德地图——因为我们不像苹果公司不自量力做个地图，被人笑话，所以我们找到中国最好的高德地图，预装到我们的系统里，但如果你喜欢用别的地图也可以轻松地把它删掉。我们的音乐播放器，哎呀，（遗憾状）我刚才怎么忘了给你们秀一下我们的音

乐播放器，（欢呼、掌声）真的非常好用，难以置信的好用，优雅简洁漂亮。只要是听歌多的、播放器里有个几千首歌的，一看就知道这是玩家设计的东西，非常简洁优美易用。内建了网易云音乐的全支持，有上百万首正版云音乐随时随地的下载，免费。如果你们买了我们的手机，内建的云音乐可以随便下载，当然你也可以装网易云音乐原装的那个app。所以再次对这些软件合作商表示我们的感谢。

那么最后我想感谢一下跟我们一起艰辛创业的这些同事，和他们伟大的家属。其实他们的家属今天也来到了现场，是吧，她们经常见不到自己的老公，这个说起来也是非常心酸的事情，我老婆也是很少见得到我。对很多企业公司来讲，这是不可避免的。我在这儿想借这个机会，感谢我们这些艰辛创业的同事和他们更伟大的家属。同时，我想感谢你们，你们现场来的这些人。过去的两年多里，我作为一个英语老师，转型做智能手机被全世界嘲笑，除了你们，是吧，否则你们也不会来。我自从2002年，从互联网上出道走到今天，一共是十二年，我作为公众人物的这十二年里，我基本

上无论做什么事情在江湖上都是好评一片——你们可以回顾一下我在江湖上做的事情，做牛博网、做汶川赈灾、做英语老师，后来办自己的英语培训学校，我基本上面对公众做的事情几乎全都是好评一片——但是邪了门就是，走进手机行业以后全世界好像都讨厌我们做手机，每天都是骂我们的人。我内心无比的强大，把这些当成臭狗屎，其实问题不大，但是有的时候，一个月我有那么两天是心理低潮的，（笑声）这样的时候上网去有六百个陌生人诅咒我死全家的时候，我真的感到非常的不解和困惑。我有的时候就没有那么爱这个世界了，但是坚持下来了，保持内心阳光，很大程度上是因为你们在这期间一直对我们的情感上的支持。我注意到有些人在下边发一个贴子，跟六个骂我的人对骂，这时候让我感到这个二逼世界的一点温暖。（笑声）这是我们得以坚持走到今天的一个很重要的原因，所以借这个机会向你们表示感谢。顺便想说一下，尽管我们事先说过今天的所有门票收入不会按票面给你们做折扣，实际上这是骗人的。（热烈欢呼、掌声）所有买票进场的这些朋友，除了表示感谢，你们还可以优先购买手机，因为前期

产能不足一定缺货，你们可以优先购买再按门票的票面价值抵扣折现。如果你去年和今年都来了的话，两年门票是累计折现的，是吧。

（热烈欢呼、掌声）我们不会让你分两次，说：“你看去年我给你折了，你两百块钱的票折了，今年呢你再折，我的手机没利润了”，是吧。你今年和去年买两个手机又给你折两次，这个其实本来也是销售部门的想法，后来我说不行，我们还是搞成累计的话他们会由衷地高兴，体会到我们这个诚意。

听口气到现在已经差不多了，但是还有两个好东西，（欢呼、掌声）没有宣布。第一个问题“在电池工业没有实现突破之前，到底应该为了15%的用户提供更大更重的电池还是为85%的用户提供更轻更薄的机身”，这是一个非常严肃的问题，也是所有厂商不能回避的问题。我们这个数据是哪里来的呢，我自己在网上做过统计发现非常不科学，我问你电池够不够用，做了统计，结果够用的都不说话，不够用的就很激动嘛。他说肯定不够用嘛，你给我加大电池吧，都是这个样子。我们找了专业的调查机构，赛诺数据，我们调研了赛诺数据以

后发现，每天用4小时以上的重度用户大概是15%，4小时以下的非重度用户大概有85%，所以答案是显而易见。我们知道从Feature phone向Smartisan phone转换过程中，屏幕从一个小屏幕瞬间变成了一个巨大的屏幕，使得电池工业没有及时跟上，屏幕发生了革命性的跳跃，但是电池技术没有实现革命性的跳跃，这导致我们智能手机电池总是不够用。另外还有一个很重要的就是你用智能手机好玩嘛，你从早到晚玩，你过去Feature phone是没有花那么多时间去玩的。所以这件事儿根本就不是电池工业的错，但客观事实是，大家电都是不够用。但是统计表明，其实是只有15%的人不够，85%的人是够用的，所以我们现在要解决的是，这15%的人我们怎么给他在电池方面提供一个解决方案。我们先看一下，业界的几个做法。首先我问大家，传统手机工业都不是可以随意换电池啊，随意换电池的问题是什么，拆了壳换了电池再套回壳，非常帅嘛，为什么不好？为什么苹果竟然带动了整个行业都不做这个，以至于产生了荒唐的外置电池产业（笑声）？在苹果之前，地球上没有外置电池产业，现在出现了这个产业并且这个破电池厚厚的拎在手

上，还有一个诡异的名字叫充电宝，（观众大笑）非常可笑的一个土气的名字。那么这个原因是什么呢？首先从工业设计的角度，如果一个东西随随便便可以拆开，这个东西总是给人一种廉价感，因为从工业设计角度我们把它完美地打造并且包装整合，使得它不能轻易拆开，你会觉得这是一个很令人珍惜的物件。但是你如果轻轻抠一下，像某星手机一样，像一个薄塑料片一样东西，轻轻一抠，“啪”就抠下来了，一掉地上变成六块，然后你再把六块组合起来摠上就是一个手机，你会觉得这个东西很廉价。苹果把它做成不能拆开是可以理解了，而且背后有心理学的原因的。那么这导致的结果是，今天我们从这个行业里怎么解决电池不够用的问题，除了我刚才讲的，那种愚蠢的充电宝以外，还有窝窝囊囊的“大棉袄”是吧，给它套一个“大棉袄”，这个背夹电池里边又含了一整天的电量。我们就得到了一个手机，原本设计得非常精美漂亮优雅，现在套了一个棉袄一样的东西，变得非常窝囊。这个东西呢，使用过程中由于外置电池要向内置电池给电，内置电池在使用，所以呢，过程中大概会损耗17%的电能，这个无论怎么看都是愚蠢

的。针对这个我们做了设计，大家看我们工业设计图的时候，记得我们是一个完美的三明治结构，也不能随意拆开，但是我们原厂提供了精美的、苹果供应商制作的、高级的不锈钢螺丝加一个首饰一样精美的螺丝刀，所以你可以用它把后壳整个那个3D打磨的玻璃背壳拆下来之后呢，加装一个我们为手机设计的原厂电池。如果你是heavy user重型用户的话，你可以使用原厂的电池，分为黑白两色的，它的特点是我们把三明治结构的后背板玻璃拆掉之后，把它装上去再拧紧螺丝，摔在地上也不会开。由于是原厂的Ammunition设计，看起来整个跟原来的机身是非常优美和谐匹配，完全没有棉袄的那种窝囊感，并且电是直接充给主板的，因此不需要经过两个电池之间的能源损耗。做这么一个设计之后，厚度只曾加了一点点，却能提供将近多一天的电量，是这样的一个电池。（掌声）所以，你是一个heavy user，在我们黑色和白色手机上可以加装，在业界来讲非常纤薄优美的这么一个电池，把它套上去，依然是一个完美的没有被破坏的工业设计。我们为白色手机提供了5种彩色的背夹电池，如果你加上这个背夹电池之后，我们希望这东西从

设计上给你带来更多的愉悦，因此我们让这5款彩色的电池，跟系统操作界面的UI配色产生了一个化学反应。如果装上了彩色，你可以发现系统里面多了一些本来没有的色彩配色，这个东西是可以在系统设置里选。（掌声）你如果装了一个橙色的电池会发现界面里很多地方变成了橙色，如果你不喜欢可以进入系统设置把它关掉，恢复原厂的配色，如果你装了红的就用红的主题，如果你装了紫色就用紫色的主题，大概就是这样。这电池由于研发方面相对滞后一些，可能会晚几个月上市，但是价钱我们还没有定，坦率地讲，不会很贵，请大家放心，即“不会做高性价比的东西，也不做奢侈品”是我们的宗旨，这是我要补充讲的第一点。

第二点，这个行业里，结构工程师，ME的工程师付出无数心血才能降低手机的一毫米厚度，我们光学方面的工程师付出无数的心血，才能提高屏幕5%、10%、20%的透光率，工业设计师付出无数的心血，让每一根线条的切割打磨都变得无比的优美，但是，你只要套一个壳、贴一个膜它就全完了，是不是这样？

所以这也是我们感到无比困惑的一个事情。虽然我们的机器采用了康宁第三代大猩猩铝硅钢化玻璃，（笑声）非常帅，强度比上一代又提高了，但不管怎么样玻璃就是玻璃，它总是会碎的，只是说比过去的玻璃更优秀了，它总是会碎的，针对这个我们提供什么样的解决方案呢？大家看一下我们做了一个统计，你使用手机壳或手机套这么丑八怪一样的东西，最主要的原因是什么，调研结果显示53.5%的人是防摔坏的，而觉得更好看的跟个性化的人加起来不到12%。这让我们感到对这个世界很欣慰，也就是说很多人是不得已套一个丑陋的壳子，只是为了防摔坏。针对这部分用户的基本需求，我们也提供了bumper、case两种东西，保证我们这个玻璃壳子的手机可以得到很好的保护。但是我们觉得这还不够，我们想走得更远一些。我们对整个行业调研的结果，都是一个窝囊的皮套，丑陋的壳子，或者是一只袜子是吧，智能手机行业里和流行的MP3播放器都有给它们套袜子的传统。这些东西我们都觉得很糟糕，所以我们想了一个只需要200元的更好的解决方案。首先我跟大家讲一讲200块钱是什么概念，（大屏幕显示苹果皮套和官方5c塑

料壳)大家可以看一下, iPhone为例, 左边是皮套298块钱, 右边是塑料套228块钱, 而且右边的这个塑料套丑到你很难相信它是苹果做的。(大屏幕显示橙、蓝、粉、黑四种三星手机壳)这是三星推的, 有人说苹果贵嘛, 什么都贵嘛, 三星就没那么贵, 三星的皮套子, 做得这么吓人的狂野橙342块、潇洒蓝342块、柔光粉382块和酷炭黑382块钱, 你要知道它比苹果贵多了。(大屏幕显示蓝、红两种索尼手机壳)索尼出的, 同样很丑, 索尼工业设计很优秀, 一样很丑, 238块钱的套, 399块钱的LGG2原厂套子, HTC299块钱的套子.....有人说你一个国产厂商老跟那些进口的比什么呀, 较什么劲呢。所以我们又找了一些国产厂商的比如OPPO出的198块钱的套子, VIVO出的198块钱的套子。我们究竟用200块钱给你一个什么样的更好的解决方案? 我想知道一年当中会把手机摔碎两次以上的举下手, 我看有多少人, 摔碎或摔坏两次以上的有吗? 举一下有多少人。一次左右的举一下手有多少人, 谢谢; 摔碎或摔坏一次以上的举一下手, 含一次, 有吗? 你看其实也没有那么多嘛, 是吧。那么你要么就是不会摔, 要摔就摔个一次, 那我们提

供了一个非常好的解决方案，这个行业里的方案由于我不知道的原因，一直卖得特别贵，就是一年的意外保险，我一个玻璃的手机摔到地上，一看背壳碎了，一块玻璃估计成本价几十块钱，但是没得卖，然后到修理部去那个维修师傅要你300块钱，你就挺窝火的是吧。这是经常发生的。现在大家都做全面板的液晶屏，导致全面板玻璃碎的话，玻璃会跟液晶板一起坏掉。大家都有过惨痛的教训，去修的时候，人家说你这全玻璃带液晶板一起碎了，换一个800块钱、换一个1500块钱，这种事情很多人经历过，所以都很痛苦。那么我们的解决方案是什么呢？Smartisan T1手机的意外保险方案是，只需要买手机的时候额外买一个意外保险，200块钱的这个意外保险，一年之内玻璃无论前面板带液晶，还是后面板纯玻璃摔碎一次给你换一个玻璃。如果前边玻璃加液晶板坏了，拿过来修给你换一个的新的液晶板和玻璃，你只要买了200块钱的保险，后边的玻璃板也是给你换；如果前边碎了两次，也给你换；摔的第三次不给你换了，后面也是一样。（掌声）所以呢，只需要200块钱，你就可以放心地使用一个玻璃手机，摔碎了，昂贵的液晶面

板即使摔碎了，200块钱，一年内，可以摔两次，（笑声）摔碎了两次回来都给你换，第三次我实在管不动了，希望你能理解是吧，只需要200块钱。我希望用这种方式，带动这个行业里或者说广大用户，更少地使用丑陋的壳子、套子。（掌声）这是中国人民保险集团承保，所以大家千万不要害怕，心想这孙子明年倒闭了，我找谁去啊，是吧。不用担心没有问题的！

今天的最后一个问题，时间已经很长了，又超出我们的时间了，又两个半小时了，非常抱歉今天原来我给我们的董事会承诺的是一个半小时。结果不算数，现在又两个半小时了。最后一个问题，“在一个完美主义者的眼里，这是一个怎样的世界”，非常深刻是吧。我简单地跟你讲——这是一个千疮百孔的世界，（屏幕上出现各式手机有针孔的侧面，笑声）这就是为什么我们决定做手机的原因。在两年前我决定做手机的时候，我觉得这是一个千疮百孔的世界，我发现这个行业里只有一个聪明人叫乔布斯，他死了，剩着一群笨蛋在做一些丑陋的东西，我感觉被时代选中了。（笑

声)我两三年前讲过这个话,你会眼睁睁地看着它发生。接下来我要讲的是,当我们打算做这个企业的时候,尝试努力去把这个世界变得更好,是我们启动这个公司的初衷。然后,“通过处心积虑地改善人类的生活品质来获取利润,而不是通过处心积虑地获取利润来获取利润”,这也是我们一直信奉的一个信念。(掌声)最后,“和消费类电子产品行业里最具工匠精神和设计意识的先驱者博朗兄弟、盛田昭夫、乔布斯一样,我们始终相信更好的技巧和工艺能创造更好的生活”!这也是挺着我们一路走到今天的工匠精神,一路走到今天。(观众热烈掌声欢呼)

(屏幕显示罗永浩伏案的照片,字幕“我不是为了输赢,我就是认真”,观众持续热烈掌声)

谢谢大家,今天发布会就到这里,谢谢大家。

附录：我的故事

1972-1990，从出生到长大成人

1972年7月，我出生在吉林省和龙县龙门公社，那是我父母“文革”期间被下放的地方。我有一个姐姐和一个哥哥，父母是失手怀上了我，本来是想堕胎的，但是乡下的医疗卫生条件很差，出于安全上的考虑，他们才没有把我打掉。

“你看你，多危险，那时候的医务所要是条件还凑合，你就不能来到这世上了。”我稍稍大一点的时候，他们经常拿这样的话来逗我。在意识到生命苦乐参半之前，我无知地为此出过许多身冷汗，误以为能来到世间是一件格外值得庆幸的事情。他们的玩笑有时候会使我对“如果我没来会是什么样子”的可能性遐想不已。钻牛角尖的时候，我会连续想上好几天。由于那时候我还不是一个无神论者，所以需要照顾到的可能性比现在多了很多倍。

我脑袋很大，又是盛夏出生的，所以母亲

生我的时候很不容易。长大后看了一部详细描写生育过程的纪录片，看得我肝胆俱裂。作为一个崇拜女性的人，我因此在婚前几乎没有过不戴避孕套过性生活的经历。和我一起看过那个纪录片的老同学当中，有几个家伙还能在后来的日子里反复地失手，让女朋友一次次地怀孕和堕胎，这使我意识到，尽管看起来长得差不多，但骨子里，每一个生命都是如此地截然不同。

说到大脑袋，在我的青少年时代，和现在流行巴掌大的小脑袋瓜不同，大脑袋大脸蛋还是很吃香的（即便不是唯一吃香的）。我胖多瘦少的前半生虽然没赶上唐朝那样属于胖子的梦幻岁月，但还是赶上了大脑袋受欢迎的最后十几年。按照我的偶像黄章晋老师的说法，我们的语言甚至还没有来得及为赞美这些年才流行的小脑袋瓜弄出多少类似“面如满月”这样的赞美大脑袋专用的辞藻来。

和大部分人一样，对于五六岁之前的事情，我没有清晰连贯的记忆。为了写这本书，我还顺便查了查Google和Wikipedia，发现我来到世间浑浑噩噩只知道吃喝拉撒睡的头几年

里，这个世界不动声色地发生了很多事情：尼克松访华并发布《中美联合公报》；中日邦交正常化；“知识青年”上山下乡；唐山大地震；“四人帮”倒台；中国政府开始落实计划生育工作；法国废除了死刑；比尔·盖茨创立了微软；CNN开播；曼德拉获释；《教父》、《洛奇》、《猎鹿人》、《安妮霍尔》、《克莱默夫妇》获得奥斯卡奖；加菲猫和机器猫诞生了；齐达内、贝克汉姆、欧文、中田英寿、张惠妹、林志玲、周杰伦、章子怡、金城武、张柏芝、高树玛利亚也诞生了；阿加莎·克里斯蒂、毕加索、李小龙、聂鲁达、汤因比、猫王、卓别林、铁托、约翰·列侬、希区柯克、周恩来、朱德，还有毛泽东和郭沫若，都死了。

我能勉强记起来的第一个家，在和龙县和龙镇的一个大众浴室的后面（那时候父亲已经结束下放，离开农村了），是一个二十平方米左右的小平房。屋子里是朝鲜式的土炕，进屋就要脱鞋。需要脱鞋的地方除了灶台都可以睡人，所以一家五口人竟然不觉得局促，这在今天是很难想象的。

住在这里的时候，母亲经常领我去大众浴室的女浴室洗澡。我很早就有了模糊的性意识，具体的表现是，如果被漂亮的阿姨抱，我就会显得很扭捏，但如果是没什么姿色的阿姨抱我，我就镇定异常。但奇怪的是，我对女浴室却没什么异样的记忆，虽然去过很多次，但只是隐约记得到处都是雾气和看起来没什么特别的裸体。

这个房子的院里有根巨大无比的烟囱（长大后我看到家里的老照片，发现那根烟囱只是在记忆里巨大无比），冬天的时候，总是冒着白烟。对于这个房子里的生活，我能想起来的只有一件事。有一次姐姐出去挑井水，我在院子里自己玩儿，突然邻居家的一头猪拱开院子的门进来了。我发现它趴着的身高跟我站着的身高差不多之后大惊失色，掉头跑进屋子躲在缝纫机的下面不敢出来，直到姐姐挑水回家。后来这个经历和我童年时期的其他大量糗事（怕狗、怕虫子、怕漂亮女人、馋嘴偷吃、长期尿床等等）一起成了家里人寻开心的保留节目。在整个国家都严重缺乏娱乐生活的那个年代，我作为一个家庭里通常对出糗负有责任的

老么，尽管满心不情愿，但还是出色地完成了各种需要丢人现眼的任务。

第二个家的记忆也比较模糊了，大概记得是在和龙县印刷厂旁边的一个狭长胡同里。胡同尽头是一个公厕，我每次去大便的时候，旁边那家养的大狗都会大叫特叫一番。我非常怕狗，所以每次大便都很紧张。有一次在胡同里看到那条狗在吃屎，于是就很解气地鄙视了一会儿，但想到这么二的狗我竟然也害怕，又很泄气。

还有一次，在那个公厕大便后发现没带纸，只好分着腿以一种怪异的姿势走回家。后来我发现不小心把屎拉到了裤子里的孩子，也都会无师自通使用那个姿势。那时候听说老一辈的人忘记带纸的时候，会随便找根木棍来解决便后擦屁股的问题，感觉难以置信。从我有记忆的时候开始，家里人都是拎一张旧报纸去大便。讲究点儿的人家会用铁丝串一叠用剪刀剪过的大小适中的旧报纸挂在门上备用，好像那时候绝大多数的人家都是用劣质的印刷品擦屁股的（后来看到书上说，中国人传统上是敬畏“字纸”的，应该是古时候文盲多的关系

吧)。小朋友们在公共浴室里嬉笑打闹互相“体检”的时候，会发现大家的屁眼儿周围都是黑黝黝的（当然有些是因为亚洲人的皮肤色素沉着）。这是我对油墨的副作用的“初体验”。

到了胡同里面的这个家没多久，我就开始上幼儿园了。第一次被送去的时候，我看着满满一院子的陌生人吓得要死，挣扎着要和母亲一起回家去。母亲劝说了半天，关上幼儿园的大门走了。我愣了一会儿，又哭喊着冲上去拼命敲打大门。老师在边上笑着安慰我，有几个小朋友好心来拉我说话，结果被我又推又揉，撕扯中有一个叫骆庆军的瘦小孩子被我失手打中了脑袋。肯定是因为内疚，这个后来跟我并无深交的小朋友的名字到今天我还记得。

在幼儿园第一天上课的时候，我中途觉得有了尿意就很自然地站起来往外走。老师叫住我问明了原因之后，告诉我以后类似的事情一定要举手请示，征得老师同意方能出去。虽然作为孩子的我在家也免不了被父母甚至哥哥姐姐管教，但不知道为什么，我总觉得这件事是我对人生注定失去的那部分自由的最初体验。

这个幼儿园的老师应该是我这辈子的第一个老师，她是个漂亮的上海女知青。我还能想起她的第一个原因是她长得漂亮，另一个原因是她糟糕的人品。她大概是让我意识到“生命是残酷的”这一事实的第一个人了。

我到了这个幼儿园的第二年，有一次，好像是儿童节，县里搞一个什么儿童活动，所有的孩子都要带着两把花到一个大操场走队列去。那时候，“我们的国家还不是很富裕”，所谓的两把花就是两根有分叉的枯树枝，上面贴上大致剪成花瓣形状的彩色纸片，通常由孩子家长负责手工解决。母亲在食品公司工作，它的隔壁是一家殡仪馆。母亲和在殡仪馆工作的那些阿姨们都很熟，所以在参加那次活动的前一天晚上，我拿到了两把巨帅无比的、专业化程度极高的假花。这假花甚至有纤细精致的花蕊。可想而知，第二天我是横着膀子晃进幼儿园的。在我接受了所有孩子的恭维之后，漂亮女知青老师宣布，大家要把假花都堆放到教室前面的台子上，然后到自己的座位就座。等老师宣布完活动的纪律和注意事项之后，她又说：“大家走到前面随便拿两把花，不用拿自

己带来的，抓紧时间到操场集合。”到了操场集合的时候，我看到那两把该幼儿园历史上最牛的假花刚好拿在上海女知青的女儿手里，那时候我已经会说刻薄话了（如果不是生下来就会的话），一时没忍住，就说了些“真巧啊”、“咦，你说怎么就那么巧”、“这事儿要我说啊，简直要活活巧死了”之类的讽刺话。在大家笑得都很开心的时候，我被上海女知青叫到屋子里声色俱厉地训了十几分钟，最后被告知不用参加这次活动了。在接下来的“叫你妈妈来一趟”的活动中，我被描绘成了一个“思想特别复杂的孩子”。

离开这个幼儿园几年以后，有一天我在和龙县胜利小学三年级的教室里正上课的时候，漂亮女知青敲开我们班教室的门，堵着门口，当着我全班同学的面，对我们小学的班主任老师讲述我和其他几个坏孩子一起在周末去了她工作的幼儿园，如何砸坏了储藏室的玻璃，如何偷走了孩子们的零食玩具，“还有两个这么大的西瓜”。后来她们最终弄清楚了那个偷东西的孩子是谁（也是我们大院的一个孩子，这个坏小子凑巧有一件跟我一样的暗绿色夹克，

而且背影和我很像。他的名字我不记得了，他哥哥的名字却还记得，因为很好玩，叫“文豪”），但是她并没有再次来到和龙县胜利小学三年级的教室，堵着门口，当着我全班同学的面，向我们班主任说明情况。这使得我在离开和龙县之前，一直被同学们当成是一个小偷。

二十五年之后，我在四川参加赈灾活动的时候，偶遇一个老朋友，她告诉我她在上海碰到一个老女人，自称是我幼儿园时期的老师。上海女人对她说：“我一直都很喜欢罗永浩这个孩子……”这可真是一份难以承受的感情啊！

经历了好几年被恶狗骚扰得连大便也不得安宁的生活后，我们终于再次搬家了。这一次的家，是在和龙县体校的后院。从这个房子开始，我的记忆就比较清晰连贯了，那时候应该是八九岁。

这个体校后院的小区（那时候还没有“小区”这样的名词）里，大都是县委机关人员的住宅，所以通常被叫做“县委大院”。因为父亲当时是和龙县县委书记，所以我在学校里跟同

学们斗嘴时经常被无辜挤兑：“你牛什么呀？显你爸官儿大？”我从小口齿伶俐兼凌厉，嘴上不曾吃过任何亏，但落了下风的小朋友只要耍无赖祭出这句话，就能憋得我当场说不出话来，于是“败部复活”的小无赖们纷纷点头：“是啊，不就是显你爸官儿大嘛。”我到了二十多岁，才从书上看到“大院子弟”这样的名词。我不记得我们那些孩子在小时候，有什么所谓“大院子弟的习气”和“大院子弟的优越感”（好像书里讽刺的，都是北京的部队大院子弟吧），除了个别孩子会在班里炫耀家里有电话（那时候家庭电话还很罕见）。我也没见过我们这些“大院子弟”仗势欺人的现象，反倒是经常看到“大院子弟”被出身普通家庭甚至是贫苦家庭的小混混打得鼻青脸肿的，比如说，在镜子里看到的自己。除非是被打得严重到了足以构成伤害罪，否则在事后的追究上，“大院子弟”的家庭通常也没有怎么强势。以我小时候见过的一些例子来说，常常是当官的家长在孩子挨打之后，为了显示自己不会仗势欺人，还坚决拒收对方家长送来的医药费用。到了80年代末、90年代初，我才时不时地在家乡的校园里听到类似这样的对白：“什么！老三

昨天打的那小子是王市长的儿子，这下惨了！”那十来年间，中国官僚阶层和老百姓之间关系的恶劣变化，由此可见一斑。

和龙县体校的楼体上，和同时代的很多建筑一样，用红色的油漆刷着“团结紧张、严肃活泼”八个大字。不知道为什么，我始终觉得能按照要求做到这八个字的人都会精神分裂。

体校的院子里，是我们小孩子当年玩游戏的地方。最常见的项目是打溜溜儿（玻璃球的东北土称）、打杏核儿、打“Pia-Ji”（土话，一种用纸折成的四方形东西）、踢毽子、跳木马。应该是受了中国旧式文人的影响，我小时候总觉得体育方面好的孩子，比如打球踢球拿手的，都是些头脑简单的夯货。这个落后的观念一直到了我三十岁之后才在脑子里逐渐清除掉了（相比之下，同样愚昧落后的贞操观念我在二十来岁的时候就解决了）。

我小时候常玩儿的那些游戏里，只有踢毽子和跳木马算是有点健身作用的民间体育项目。我踢毽子踢得非常好，只是因为胖且腿短，所以姿势很难说是不滑稽，所以时常被岁数大一些的孩子取笑。我那时候最讨厌别人

叫我“胖子”，一有小朋友叫就会翻脸。今天想来，真是难以置信地蛮不讲理，一个胖子被叫做“胖子”怎么竟然可以生气呢？我成年之后虽然脾气还是很不好，但是变得非常讲道理，典型的例子是常常自称“胖子”，多半在下意识里——除了装可爱——也是有补偿心理的。

我们那时玩儿的“跳木马”，其实是“跳人马”。大家轮流跑步跳过一个大致弯成木马形状的倒霉孩子的身体。该倒霉的孩子在每一轮跳跃结束后，就调整一下姿势，使“木马”变高一些，直到有人因为太高跳不过去，就成为下一个轮值的倒霉孩子。我虽然胖，但在胖子里却是身体非常灵活的一个异数，跳木马的时候成绩总是排在十几个孩子里的前三位，很少有机会做牛做马。领略过我跳木马的风采的小朋友们，背地里都曾心情复杂地说我是“飞猪”、“长翅膀的猪”。我为此喜怒参半地心里纠结了很多年，后来在录像厅里看到洪金宝的功夫片之后，就只剩生气了。

住在这个家的时候，一天凌晨我起来到院子里小便，在雪地上看到一个巨人的脚印，那是一个大概有一米多长的脚印。更让人心惊肉

跳的是，透过篱笆墙的缝隙看过去，另外两个脚印分别在两边的邻居家院子里。我回到屋里躺下，瞪着眼睛看着天花板等到了家里人起床，我拉着他们到外面看时，那些脚印已经被厚厚的积雪彻底覆盖，几乎无法辨认了。现在想来，那次应该只是做了个梦。我要到近三十岁才成为一个彻底的无神论者，和那些因为基因和智力上的原因注定只能接受科学的达人不一样。我觉得我最终相信了科学，是有一些偶然因素的。其中一个不太严肃的原因是，我是一个比较没有耐心的人，我受够了那些鬼鬼神神总不肯大大方方地露面显灵，我生气了。

也许是基因上的缘故，我从小就胖，但是那个时代的中国人还是非常缺油水的。我好像没有上一代人的那种关于饥饿的记忆，但是有很多关于肚子里缺油水的记忆。印象里总是要熬到过年的时候，才能放开肚子吃上几顿肉。由于缺米，也经常吃土豆饭，那是一种一半大米加一半土豆煮成的饭。我一直都受不了熟萝卜的味道，所以后来看日本电视剧《阿信》里的那些人吃“萝卜饭”的时候，还庆幸过自己没生在那个时代的日本。为了让孩子们多吃些

米，长辈们经常要主动吃更多的土豆。他们用饭勺在锅里努力地躲着大米盛土豆的画面我还记忆犹新。

孩子们耳濡目染，也学会了照顾比自己更小的孩子。有一次哥哥期末考试，母亲不知道到哪里弄到了两个鸡蛋煎了给他，但因为只有两个，就不许我吃。那时候流行的“现代迷信”是给考试的孩子吃一根油条加两个鸡蛋。我看着鸡蛋咽了半天口水，哥哥就背着母亲偷偷夹了一个给我。这类关爱的细节，和他小时候对我的残暴殴打一起，都令我终生难忘。其实大部分的时候，哥哥打我，都是因为我先惹他。我是一个注定下“拔舌地狱”的人，哥哥的嘴就比较笨，时不时地被我气急了就只能动手解决。有一次我惹毛了他之后拼命地跑，从院子冲进屋里躲到了父亲的书房，回手锁上了门。哥哥晚了一步，只好隔着门上的方块玻璃看着我喘粗气。我看看父母下班的时间快到了，就决定暂时不出来了，于是坦然隔着玻璃冲哥哥做鬼脸。哥哥当场崩溃，连工具都顾不上找，直接赤手空拳打碎了玻璃，拎着血淋淋的拳头进来把我做掉了。硬币的另一面是，在

懂事之后，我又渐渐发现，当一个人择善固执的时候，这种欠揍找揍的滚刀肉性格，可以很自然地转化为推动社会进步的力量，“他要不是这样的一个王八蛋，他也坚持不了这么久”，我办网站的时候，对这一点感触尤深。

因为大米不够，所以家里经常要用其他的粗粮充主食，经常吃的就是玉米面煎饼和玉米面的面条。为了让家人咽下这些多年后被称为“健康食品”的劳什子，家庭主妇们发挥聪明才智，把它们料理得花样百出。但是在食用油和白糖这样的调味品都要凭票限量供应的年代里，这种难为无米之炊的挣扎通常换来的都是不懂事的孩子们上了饭桌后残忍的反映：“妈，怎么今天又是玉米面啊？”

除了永远都吃不够的肉之外，最让我魂牵梦绕的就是水果罐头和麦乳精。在那时候，这些都是只有生重病的住院患者才有资格享用的奢侈品，而在绝大多数情况下，生重病的人显然都是没有什么胃口的。想到在相当长的一段时期内，一个国家的大部分水果罐头和麦乳精（也许还有其他的好东西）都被那些吃不出什么味道的人吃掉了，你会觉得这个世界不是不

诡异的。

因为有些回忆的细节拿不准了，所以我写作时给母亲打了几次电话，谈到缺衣少食的话题时，母亲的嗓门顿时提高了：“你可没赶上过缺吃的！你哥哥姐姐好像都赶上了苦日子，但是你没有，你一直都吃得很好！因为我后来去了食品公司上班，所以就连猪肉，你也是经常吃的！我还经常从单位买内部处理的酱肉给你们吃的。”

除非是赶上一个生活水准每况愈下的时代，否则每一代人好像都会觉得下一代吃的那一点点苦是微不足道的。母亲去了食品公司后，我们确实吃到了比一般人家多一些的猪肉，但是我不提醒的话，她已经不记得了：那些每隔一个来月才能给全家人吃上一次的酱肉，都是用病死的猪经高温消毒后做成的，这在今天应该是骇人听闻的事情了。而且所谓“经常吃”的猪肉，也只是偶尔在炒青菜时，点缀一下而已。所以过节的时候，摆满了一桌子的青椒炒肉片、韭菜炒肉丝，总是一眨眼工夫，就全成了素菜了，就连技术上显然难以被轻松地这样操作的洋葱炒肉末也是同样的下

场。一直到90年代中期，才渐渐发现饭后的剩菜里居然有肉，于是大家感慨起来，觉得日子真的过得好一些了。

那时候有一个风靡全国的小人儿书（因为当时全国每年也就出那么几本书，所以好像所有的书籍都是风靡全国的）叫《七把叉》，讲述的是一个贫民窟长大的巴西苦孩子，天生大胃王，从来没吃过一顿饱饭，后来参加吃货大赛成了明星，从此过上了幸福的生活，但最后在一次国际大赛中活活撑死了。我相信整整一代的营养不良少年，都曾经希望过自己能像七把叉那样，生得胃大，死得饱满。

我比同龄的大部分孩子看书要早一些。只看小人儿书的孩子，习惯把没有图片全是文字的书籍叫做“大书”。到了我上小学的时候，已经看过很多本“大书”了。我发现这能让我在学校里获得很多意外的满足感，比如女同学敬佩的目光，还常常伴随着悦耳的感慨：“罗永浩，你懂得可真多啊。”这种和阅读本身带来的快乐同样强大的力量，驱使我读书读得更勤快了。我这辈子做过的绝大多数看起来不错的选择，都不是完全被一个纯粹而又崇高的动机

所驱使的：当我勤奋读书的时候，除了喜欢读书，我也知道这会换来一些现实的好处；当我择善固执和坚持原则的时候，除了清楚这是我希望坚持的，我也知道这会给我带来好的名声和影响力；当我努力把事情做得漂亮又敞亮的时候，除了确实想把它做好，我也知道这会让很多人喜欢上我；当我对朋友够意思、对女朋友关心体贴的时候，除了我愿意这样，我也知道这会让他们受到感动……很惭愧，我从来都不是那种浑然天成、清澈纯净而又全无自知的真人。

因为买不起太多的书，我把家里能看的旧书都看完了之后，经常到父亲工作的县委机关图书室去借书看。负责借书的阿姨长得很清秀，不知道她是真喜欢我，还是因为她是父亲的属下，总之她对我很好，经常跟我开个玩笑之类的。可惜小时候我是一个喜欢卖弄小聪明，总忍不住要在大人面前抖个机灵的那种讨厌孩子。也许是因为我卖弄得太多，后来她见了我就不是很有兴趣跟我说话了。长大以后，我也见过一些像我小时候那样喜欢卖弄的孩子，感觉讨厌得不得了。由衷祝愿那些被我的

童年折磨过的无辜的长辈们，在后来见不到我的岁月里，都能过得好一些。

回忆起少年时代，让我总想忏悔的另一件事情是，当我牙尖嘴利地修理那些跟我抬杠的男同学时，班里不懂事的女孩子们的傻笑每次都能激发我愚蠢的冲动。于是一场单纯美好、全无恶意的小孩子斗嘴活动最后就变成了一个通过侮辱朋友来讨好女生的兽行。我会永远为此感到羞愧，年轻不是理由，至少没那么理直气壮，因为我见过很多没这么傻的小朋友。在意识到我的这种愚蠢之后的最初几年里，作为一个擅长逃避责任的文艺青年，我又把我小时候犯下的错归咎于那些没有判断力、只知道傻笑的女同学们，认定她们是“命运安排给我的阴谋”，经常心中抱怨，总觉得如果没有遇到那些傻姑娘，就断然不会做那些不该做的事情。到了二五六岁，我才想明白要求那时候的她们比那时候的我更懂事也是非常无耻的，这使得我人到中年回忆起青年时代，再一次羞愧不已。我希望类似的反省能使我在未来的日子里，少做一些晚年的时候想起来又要“一张老脸，涨得通红”的事情。

没过多久，县委机关的图书室里，我有兴趣看的书就所剩无几了。因为和龙县公共图书馆的一位负责人是父亲的旧识，所以父亲就让我去县图书馆找他借书看。去了几次之后的那个暑假，父亲的那个朋友让工作人员以后直接放我进书库自己挑选书籍。盛夏时节，一个人在巨大阴凉的书库里自由自在地徜徉翻看，是我童年时期最幸福的几个回忆之一。

今天回想起来，大部分引起我最初对阅读的兴趣的，都是些显而易见的糟粕，比如《杨家将》、《兴唐传》、《封神榜》、《三侠五义》、《大明英烈传》等等。这些书籍里充斥着弱智的历史观和军事观（如果为了打赢一场战争就必须去借一把宝刀也算是军事活动的话），宣扬狭隘的民族主义和封建迷信。那时候的大部分书籍，在前言里都会加上官方的八股说法：“由于时代的局限性，作品中不可避免地含有××、××和×××这样的思想糟粕……”撇开这种思想审查和控制的合理性不谈，这些观点今天有很多我都是同意的。我总觉得看着这样的垃圾长大，虽然不一定会让孩子们变傻，但在启发智力、引发思考的方面，

多半是没什么好处的。希望后来的孩子们，能够在童年时期有更好的传奇故事和魔幻作品可以看。

我记得那时候看到的所有外国小说，也都会注明“由于阶级观念的局限性，原著中不可避免地带有××、××和×××这样的思想糟粕。我们进行了适当的删节和处理，以免对青年读者们产生误导……”。后来发展进步为“由于阶级观念的局限性，原著中不可避免地带有××、××和×××这样的思想糟粕，但相信广大读者能够自行甄别，所以我们没有进行删节和处理，希望大家阅读时注意……”。同一时期的社会进步还包括，“怎样用革命精神克服手淫恶习”的扯淡，经历了“手淫真的对身体有害吗”这一纳闷儿阶段后，最终演变成为大大方方的“医学专家黄教授认为：适当手淫对身体并没有危害”。再晚一些的时候，《知音》、《家庭》这类杂志上的婚姻爱情问答里，赵文革老师的忠告“切莫将身轻许人”也变成了“怎样开明地看待婚前性关系——与温曼丽博士一席谈”。

我这辈子上的第一个学校，是和龙县胜利小学。当时的和龙县城里，一共有四个小学，

名字都很热情，分别叫做胜利、前进、建设、光明。

刚入学没多久，老师教导我们，早晨上学的时候，在门口、操场或是走廊上，总之除了教室以外的任何地方，如果见到老师，要记得主动敬礼问好。接下来的几天里，大家发现，如果见到老师的时候真的这么做了，就会被老师表扬，会被说成是“懂礼貌的好孩子”。于是很多孩子到了学校后不急着进教室看书，而是到老师可能出没的所有地方去巡逻，希望能“碰上”老师，这样就可以“顺便”敬礼了。开始的时候，我也兴致勃勃地在路上“遇到”过好几回老师，也相应地受到了几次表扬。我小时候和大多数的孩子一样，很喜欢老师夸我，但总觉得长期寻衅滋事般地找老师去敬礼是一种很别扭的行为。有时候几个孩子排着队“遇到”老师，争先恐后敬礼的时候，就感觉很像是传说中的拍马屁，所以后来就不太好意思再去了。

有一阵子学校里天天教“五讲四美三热爱”，我对这个“五讲”和“三热爱”没什么感觉，但对“四美”的印象就很深刻，因为我觉得

我的同班同学里，凑巧有四个女孩子长得都很美。每次老师说“五讲四美”的时候，我就在心里把她们挨个念叨一遍。写到这里，我赫然发现，直到今天，我还能想起她们中的三个人的名字，而全班三十来个男同学的名字，却只能记起两个了，其中还有一个是因为跟某个名人重名才记住的。

我能记起来名字的女同学里，有两个是长得非常难看的胖姑娘。其中的一个，我记得她的名字，是因为她给老师打过几乎全班同学的小报告，她好像还是个什么班干部。另外的一个我记得，是因为她给老师打过我一个人的小报告，而且她也是我的同桌。那天的语文课上，班主任老师告诉我们写信的时候，称呼要空两格写，不要顶格写。于是我举手站起来表示，这个说法和语文教科书上的不符，而且据我所知，大家写信的时候，称呼好像都是顶格写的。老师满脸不耐烦地跟我辩论了几句之后，粗暴地要求我闭嘴坐下，并提醒大家以后要按照她的要求写信，不许再啰唆，最后还撂了一句：“老师三十多年都是这样写信的，还没见谁说过我写得不对呢。”我忍无可忍，就

在下面嘀咕了一声：“三十多年都写错，只能说明狗改不了吃屎。”结果被这位孙姓的胖姑娘告到了老师那里，转天老师就派了她上高中的儿子课间的时候过来暴打了我一顿。

我小学时印象比较深的两个男同学，都是胖子。其中一个叫周胖子，我跟他没什么交往，记得他只是因为他脸上永远都是夸张无比的骄横之气，经常在一副粗黑框子的眼镜后面瞪着一双牛眼睛，突然走过来问你类似这样的问题：“你知道‘里根’的‘里’是哪个‘里’字吗？”你要是感到莫名其妙因而有些发愣，他就会不屑地用眼角瞥你一下然后走开。

另外的一个胖子姓魏，比我还胖得多，所以我就很喜欢跟他在一起玩。魏胖子少年老成，也读过很多书，经常给我讲做人的大道理。我偶尔“积极要求上进”的时候，会听得心里暗暗佩服，但大多数“拒绝进步”的时候，又会把他那些金玉良言全都损得一钱不值。很多年后，周星驰红了，很多艺术理论工作者们开始研究他。这些人模狗样的评论看得多了，我就学会了一个词，叫做“消解”。（后来我的年纪大了，就把“消解”搞得比较严肃和有意义

了，比如我总去打我的博客文章的著作权官司，在中国，著作权官司的审判结果总是很荒谬，很“助长歪风邪气”，讨厌的是做出这么弱智的判决的法庭还总是板着脸假装神圣。于是我就一直坚持打，因为每一次法官宣读一个愚蠢的审判结果时，都不得不当庭念出我的博客名字：“傻×老愤青”，于是“傻×”这个被认为是“脏话”的字眼就会一次次地从法官神圣的嘴里冒出来，冉冉升起，在法庭上空游荡。）

魏胖子的母亲是饭店的大厨，印象里他家常年都是扑鼻的饭菜香气。只是我生性腼腆，从来都不好意思在别人家吃饭，所以很多次在饭点儿去他家，在他母亲盛邀我一起吃饭的时候，都是流着口水咬着牙坚称“真的不吃了”、“刚在家吃完”、“很饱，一点也吃不下了”。后来四表哥从外地过来在我家里住了一阵，期间他第一次上班赚了钱，知道我馋饭馆里的菜，就请我吃饭。我们去了魏母掌勺的那家餐馆，吃了两盘堪称人间至善的锅包肉和溜肉段，令我终生难忘，但那一次回家后，两人被母亲一起骂了一顿。她认为我还小，肠胃的抵抗力弱，而餐馆的东西卫生又差，所以不该

去吃。我小的时候人品方面有很严重的缺陷，一看到母亲发作，就赶紧把可怜的表哥卖了，谎称我本不想去，是表哥非要我一起去之类的。他为此有将近一个月都不怎么理我，今天想来，还是觉得很对不起他。再一次，我觉得年龄不应该成为行事如此糟糕的借口，在我的同龄小朋友里，我也见过很多人是不像我那时候那么不堪的。

除了总吃好东西，魏胖子的家还有一点让我羡慕不已，那就是过年的时候，他家里的烟花爆竹总是非常多，除夕夜要放掉大概二十多块钱的样子。这些钱能买足足好几个大口袋的量。那时候大家的月薪水平都是三四十块钱。这意味着魏胖子家过年，单是烟花爆竹，就要烧掉一个人二分之一的月薪。这在每年只被允许燃放一两块钱鞭炮的我看来，实在是值得为之战栗的幸福。那时候我永远想不到有一天，我会对春节期间扰人的鞭炮恨之入骨。

魏胖子的邻居家里，也有我们学校的两个孩子，弟弟跟我是同班的，哥哥要大出三岁。本来大家的关系都是很好的，天天放学都会一起走。有一天在路上我和那个弟弟打闹，闹着

闹着不知怎么俩人就急了眼，明明是那个弟弟先惹的我，但大三岁的哥哥居然不劝阻，而是冲过来不由分说跟弟弟一起殴打我。旁边的好朋友们好歹拉住了他们两个，但事后在我表示不解的时候却纷纷批评我的“糊涂”：“他们是亲哥俩，哥哥当然要揍你啦，换了咱们是他哥也会这样的啊。”我本来想说：“谁说的？换了我是他哥，我就不会这样。”但是看了看他们的表情，就没有说出口。这时候魏胖子说：“谁说的？换了我，我就不会这么做。”这是我对“知己难求”和“吾道不孤”的最初体验。

上了初中之后，我不得不面对更多这类涉及是非判断的暴力问题，在去年发表过的一篇文章里，我写过这样一段话：

回想起来好像无限漫长的青春期里，除了每个孩子都会感到迷茫的性问题之外，暴力问题也常常让我感到非常困惑。在我校某个同学被“敌校”的某些同学打伤后的报复行动的计划会上，我以我认为很正常的方式询问了受伤同学挨打的原因，结果换来的是一堆白眼和“这个节骨眼上，你还问这个有劲吗”的表情。为了不被伙伴们孤立，我在心里不是很理解的情况下，以超出实际需要的积极性参与了群殴，换来了大家的谅解和尊重，然后我们得知我校同学挨打受伤的直接原因是他之前调戏了“敌校”打人同学的女朋友。接下来让我更加困惑的是，那些不分青红皂白就打了人的同学中的大部分人

这时候仍然纷纷表示“这不重要”。

那时候，在我的同学朋友里，好像连一个魏胖子这样的都没有了。

从体校大院的正门口出来，往西走上不到半小时就能走到一座大桥，桥下面就是海兰江。星期天的时候，母亲经常会带上我们到河边去洗衣服。那时候姐姐已经算是大人了，每次去了都会帮母亲洗衣服，没人理我的时候，我就高高兴兴地自己躺在微微有点烫的鹅卵石滩上晒太阳。闭上眼睛，眼前是一片阳光透过眼皮的那种暖暖的红色，耳朵里只有静静的流水声和间或响起的洗衣棒槌的敲打声。远处的桥上难得有车辆经过，偶尔有也是牛车马车，完全听不到噪音。如果拉车的牛偶尔“哞”的一声，就会觉得整个世界更安静了。妇女们洗完了衣服，也会在石滩上躺着休息，也许是因为劳累，她们大都会睡上一会儿。我躺够了，又没人陪我说话，就会走到河边找块大石头坐下，挽起裤脚把腿泡在沁凉的水里发呆。那时候天空湛蓝，阳光充足；轻轻抚摩过小腿的河水清澈见底；空气里有一种说不上来的好闻味道；洗干净的衣服在河边的树枝上随风微微晃

动，石滩上舒舒服服地躺着十几个懒洋洋的女人，所谓“岁月静好”，应该就是这样吧。

小学四年级的时候，我跟着父母搬家离开了和龙县，后来就再也没回去过。

1984年，因为父亲工作调动，全家搬到了延边朝鲜族自治州的首府延吉市。那时候延吉只不过是一个二十万人口的小地方，但对我来说，却是一个难以想象的大都市。我永远都记得之前哥哥告诉我延吉市共有二十六所中小学给我造成的震撼（相比之下，2000年我在北京见到二〇六中学的牌子时，只是怔了一下就走开了）。“你知道延吉市总共有多少个中小学吗？”进过城、见过世面的哥哥对着只知道胜利、前进、建设、光明的乡下弟弟趾高气昂地说，“我告诉你吧，一共有十三中，十三小，你就算去吧！”很多年以后，我看到武侠小说里提到一种硬功夫叫做“十三太保横练”，理由不是不跳跃的，我突然想起了当时哥哥的样子。^_^

搬家去“大都市”的那天，我想来应该是非常兴奋的，但不知道为什么其他的细节全都忘了，只记得路上晕车呕吐。两三个小时的路

程，停停吐吐，吐吐停停，好像永远都走不到尽头。终于熬到了新家，一口气松下来就昏睡过去了。傍晚醒过来上厕所，发现这个新家竟然有一个神奇的功能性房间，叫做“卫生间”。想到从此再也不用冬天零下三十度的时候走到屋外去一个四面漏风的木板茅房亮出屁股，或是夏天在满满一池蛆虫的粪坑上忍着呕吐艰辛作业，我夜里失眠了。

除了这个卫生间，这个新家其他方面倒也没什么先进的地方，仍然有传统式的大灶台和土炕，只是贴地的朝鲜式土炕变成了离地一米多高的中式土炕。没有土炕的客厅，冬天取暖是靠一种叫做“土暖气”的东西。我始终不理解父母为什么要浪费煤炭去烧那个倒霉的土暖气，因为客厅烧了土暖气之后也跟冷库差不多。除了冬天最冷的那几个月，我都喜欢在这个客厅里待着，因为客厅里有一套布沙发。作为一个土炕上长大的孩子，我在很长一段时间里都觉得躺在松软的沙发上看书是非常奢侈和惬意的事情。因为怕弄脏沙发无法拆洗的布面，母亲永远用一个做工繁复笨拙、看起来异常丑陋的沙发套包着它。我提醒她如果一直这

样用下去，那我们到了要扔掉这个沙发的时候，会发现我们没有以它原来漂亮的样子用过哪怕是一天，这显然是很不划算的。但我的提醒并没有改变什么，好像那个时代每个家庭最终扔掉的沙发的布面都是光亮如新的。经历了工业落后、物资严重匮乏的年代，人们或多或少都会有点这样的强迫症，就像经历过饥荒的人们宁可把吃不下的食物倒进胃里一样。后来家里开始有了进口电器的时候，他们又开始用各种塑料薄膜去折磨家电遥控器去了。

关于这个客厅，我印象最深的一件事情是，小学最后一年的假期酷暑难挨。我和哥哥姐姐三个人就索性躺在凉凉的地板上看电视，看着看着都睡着了。半夜醒来，我发现我和姐姐身上盖着同一条毛巾被，我大惊失色，一脚踢开被子坐起来，只觉得满满一脑袋都是“这可如何是好”。那时候，我和这个国家的很多同龄孩子一样，以为男女只要躺在一个被窝里睡觉就会生出孩子。我坐在地板上愁断了肠子，姐姐兀自睡得酣畅。我想叫醒她一起“商量对策”，但又不知道如何开口，最后只好爬起来回自己房间伤脑筋去了。接下来的两三个

月里我一直提心吊胆，后来观察到姐姐没有任何异样才慢慢放心了。

因为学校里基本不教（只是发一本没人能看懂的书了事），再加上没有今天这么多的非正常渠道，所以我的很多同学一直到初中三年级，对“生理卫生”也全无头绪。初中快毕业的时候，有一次体育课大家踢完了球，在操场边坐着休息。一个家住学校附近的小混混（好像是已经毕业了几年的同校师兄）叼着烟过来跟我们这些孩子吹牛放炮，吹得性起，顺便给大家上了一堂真实世界里的生理卫生课，让我们彻底弄清楚了父母们是怎样弄出小孩子来的。他绘声绘色地把全部细节讲完，我们都惊呆了，沉默了半晌，突然听到一个孩子尖锐的童音，“别扯了，谁爹妈敢那么干啊？那还不得让警察抓起来毙了？”

搬到这里没多久，我们发现对面邻居家有一个大胖子。他歌唱得极好，还喜欢开着窗户跟着录音机里的歌声丝丝入扣地合唱。我们家人有那么一阵，都以为他家所有的磁带全是二重唱版本。后来胖子结了婚，也许是新娘不许他再跟着唱了，我们才渐渐听出那些歌其实

都是独唱的。胖子看上去总是很严肃，街坊里的妇女们背后议论起来，都觉得一个胖子这么严肃是很滑稽的。这应该多少给我留下了一些阴影，所以后来我也成了大胖子之后，就不好意思太严肃了。

在这个家我们只住了一年，所以留下的记忆并不是很多，只有一件事，是因为母亲经常提起，所以现在还能想起来。有一次母亲去广东出差，狠心花了大价钱给我和哥哥买了在广东刚刚时髦起来的旅游鞋，但那时候在边疆的小破城镇里，视觉效果华丽甚至是刺眼的旅游鞋实在是太超前了。我和哥哥偶尔壮着胆子穿出去，每次都被朋友们围观嘲笑：“你穿的这是啥玩意儿？”即使是马路上的陌生人，也没有放过我们（以他们夸张的目光）。后来我和哥哥只好把鞋扔到仓库里再也不敢碰了。母亲坚持不肯扔掉，她要耐心等待家乡人民的土鳖观念跟上来再给我们穿上。这一等就是四五年，到了延吉市的大街上陆续有人开始穿旅游鞋的时候，我和哥哥的脚都已经长得太大了。

我的小学最后一年，是在延吉市北山小学

校读完的。对这个学校，我没有太多的感情，能回忆起来的，大都是些不愉快的事情：好像是第一天上课的时候，语文老师问起冬天那些倒霉的风除了冷风、北风、暴风、疾风还可以用什么词，我就大声答了朔风和寒风。结果前排有个满脸傲气的漂亮女生扭过头来很不屑地看我，好像我调戏了她一样。后来才知道她的名字叫韩枫；上了几天课后，有一次课间上厕所的时候看到一个姓朴的坏小子欺负同学，我忍不住说了两句公道话并与之小规模推搡，结果放学的时候这家伙居然拉来了三四十个小混混要打我。幸好他把规模弄得实在太大，大得超出了实际需要，以至于惊动了几个在操场远处聊天的老师，包括一个教导主任，我才得以免遭群殴；我在和龙的时候，学校里也有很多坏孩子，但尽是些又傻又愣又坏的，到了这里，开始陆续领教了一些阴险诡诈的坏孩子，刚开始很不适应，见得多了才慢慢淡定下来；班里有一个曹姓的小美女同学，我很喜欢她。她好像有严重的泌尿系统疾病，所以老师特许她课上不必请假可以自行去厕所。每次她满脸歉意和腼腆地进出教室的时候，我都觉得很心疼，但不知道为什么，好像班里的同学和老师

都不喜欢她，于是我也不喜欢他们了；有一个姓初的男同学，小小年纪为人处事比较大气，所谓的“很爷们”，我对他颇有好感，但因为经常惹事，家里又不管（好像是只有爷爷奶奶带他），于是班主任对他公然表示彻底放弃，“以后学校不管你了，你爱怎么样就怎么样”，课上对全班同学提出任何要求时都不忘残忍地补上一句，“初××同学不用遵守这个规定”，这使我感到很寒心；在到了延吉的头半年里，因为我会讲一些和龙县独有的土话，所以经常会被操一口延吉市独有土话的同学们嘲笑。我一直到近三十岁，都是一个敏感和易于受伤害的人（当然，我用了那么久才把自己弄得皮实经揍，只是因为我花了很多精力在如何把自己弄得皮糙肉厚的同时依然保持敏感的优秀品质这一任务上）。多半是由于这些不愉快。我在这里上学就特别没热情，不久我的学习成绩就明显下降了。

在和龙县读小学的时候，我们班里转来过一姓解的外地学生，感觉他很聪明，但不知道为什么，自暴自弃得很厉害，总是跟老师和同学们作对，于是大家就都不喜欢他。在老师

的眼里，他还是一个给优秀班级拖后腿的祸患。这好像使他的性格变得更乖张孤僻了。那时有同学告诉我说，在他原来的学校，他竟然是班长，学习好，工作也好，同学老师们都很喜欢他，只是他来自一个比我们那里还落后的小地方，又有些口音，刚来的时候就被一些同学笑话过他土气，于是就颓掉了。成年后的观察和思考使我觉得转校好像对小孩子很容易造成伤害，我见过很多类似的例子。我在北山小学的一年多里，状态一直不是很好，觉得自己作为一个新人，很难融入到已经有了四年交情的一群老同学当中去，何况为了前面讲过的一些理由，我还从感情上经常抗拒融入他们。好在这个学校我只读了一年左右就毕业了。稍后上了中学，同学们都“来自五湖四海”，大家全都重新来过，就又没事了。

关于北山小学，最难忘的一个记忆是，那年寒假前，全校学生（也许只是四五年级的学生，记不清了）每天下午都被要求穿上一种特别恶心的传统服装，到操场上集体排练，扭一种特别白痴的东北大秧歌，然后在元旦期间集体上街表演。我很清楚地记得几乎所有的同学

都很愤怒，但是除了少数几个幸运的坏小子（出于对他们的不信任，老师不让他们参加）之外，我们都被迫屈从了。我在学校尝试过消极抵抗、非暴力不合作等手段。后来班主任把家长叫来谈话，我又试着跟父母抗议、哭诉、哀求等等，结果全都失败了。最后那天被逼着上街出丑的经历已经是二十多年前的事情了，但很多细节对我来说，还都像昨天发生过一样。我不知道为什么这个看起来好像不是很严重的事情带给我的是那么巨大的屈辱和挫败感，但这个不重要。如果这个国家的笨蛋校长和笨蛋教师们在这二十年里没有什么进步，那我至少希望现在的父母们变得好一些了，希望他们不会再逼孩子们去做他们认为是屈辱的事情了。

1985年，按照家庭住址划分学区，我去了延吉市第六中学。同一年家里也搬到了离原来的房子只有几十米远的一个新住处。我的整个青春期全都是在这个二层楼的房子度过的，所以对它的记忆最深。可惜那里现在已经全拆掉了，赶上了一个高速发展和变迁的时代，虽然理性地说应该是好事，但有些平凡的小幸

福，比如上了年纪的时候回到自己长大的地方去怀旧一下，也就成了奢侈的事情。

好像是从搬到这个家的时候开始，人们即使在白天也要锁家里的门了，至少在我的家乡是这样。在这之前，社会治安一度好得让今天的人们没法想象，虽然不至于像古书上说的那样“夜不闭户”，但那时候白天有人在家的话，锁门确是极为罕见的作风。在改革开放逐渐深入、经济发展逐渐起步、犯罪率也随之逐渐上升的那些年代，我也曾无知地跟着一些长辈们感慨过“人心不古”，感慨过“早年间的治安可是真好啊”。那时候我不知道之前“真好啊”的治安，是以剥夺了很多人们的基本权利为代价实现的。当然，过去的治安好，还有一个同样重要的原因：之前的中国人家里基本上没什么可以偷的。

我在六中时，前两年的班主任非常糟糕，几乎在每个方面都是。好像所有的学生都瞧不起他，大家编排了无数糟蹋他的故事和段子，尽管他自己已经做得足够出色以至于使得这些编排活动变得没有多大必要了。我离开这个学校后的十多年里，在家乡陆续认识了一些同样

是他的学生的朋友，最大的要比我大十来岁，最小的比我小五六岁。聊起这个初中时期的班主任，大家的一个共识是，一个优秀的烂教师，是可以“打败时间”的。

印象比较深的另一个老师是教英语的崔老师，三十多岁，很严肃，黑框眼镜，笔挺的藏蓝色中山装，非常有型，还有好听的男中音。他好像什么都好，除了不喜欢我。当然，他不喜欢我很正常，我一直都不肯好好学英语，成绩差，而且上课从不听讲，总是低头看课外书。有一次他在整个年级搞英语书法比赛，我也写了一份交上去，他看了很怀疑，就让我当面写一次给他。他看完没了话，怔了一会儿，又“哼”了一声，就严肃地走了，转天板着脸给了我一个一等奖，然后又不理我了。如果他知道多年以后，我竟然成了中国第二著名的英语教师，想必也会严肃地再“哼”一声吧。

初中期间我暗恋过一个女老师，她二十多岁，白白净净，清汤挂面的垂顺长发，有时候也会扎成一条马尾巴，无论扎上去还是放下来，都清秀得让我有些呼吸不畅。每次上她的课，我都会放下课外书很专心地捣乱，她被惹

得真生了气，就会提高嗓门瞪着我喊一声“罗永浩”，然后就说不出话了。这样的時候我会低头趴在桌子上老实一会儿，但心里有一个声音在大喊：“她又叫你的名字啦！”

有一次我分寸掌握得不好，把她气得哽咽住了，就丢下我们冲出了教室。同学们顿时高高兴兴地嬉笑打闹起来。我不放心，就一个人跟出去看，发现她在走廊里站着，扶着墙边的暖气片，肩膀一耸一耸地在哭，从后面看过去，雪白的脖子上，几缕细细的绒毛让我心惊肉跳。我呆呆看了半晌，想伸手拉一下她的胳膊以示安慰，但终究不敢唐突，就低头走开了。这之后一直到毕业，她再也没跟我说过一句话。如果我再在课上捣乱，她就放下书本，停下来看天花板或是窗外，直到我讷讷地说不出话来，她才又接着讲课。

后来发现亦舒有一个中篇小说《我这样爱她》，讲述一个中学男生暗恋女教师的故事，我胸口酸痛地看到这个跟我一样苦命的孩子说：“每一年至少有两千多个男学生爱上了女教师，虽然我尽力与自己说我没有那两千个庸俗，但是，心里还是知道好不了多少……”

又过了很多年，看了些探讨青少年心理的文章之后，我才能较为完整地梳理我的行为动机和心理。当年她只不过二十岁出头，在我今天看来当时她也是个孩子，希望她在后来的日子里，能明白那个讨厌的坏学生其实对她没有任何恶意。这是一段永远不可能被表白的绝望爱情，只是一个傻小子笨拙固执地希望引起他仰慕的人的注意而已。

我在演讲里批评中国的制式教育并回顾我的成长经历时，经常提及的，都是那些摧残学生的恶劣教师。但在教过我的老师中，其实也有些很好的老师是让我心里时常感念的，比如六中的语文老师李老太，物理老师李伟明，和初中最后一个班主任彭老大，他们都曾经给予我信任，并对我付出过足够的耐心，但是因为我那时烂泥扶不上墙，着实辜负了他们，回想起来，不是不愧疚的。

高中时让我印象深刻的只有一位教语文的刘灵老师。她很年轻，也是二十多岁，目光清澈，面容清秀，短发清爽，声音清亮，走路也很轻盈，有轻微的跳跃感。无论课上课下，她说话总是情绪很饱满，富有感染力，在普遍无

趣又严肃的中小学教师群体当中，她甚至还拥有难得的幽默感。在她的课上，我很少看课外书，也从不睡觉。

高中入学后不久，有一次留作文作业，标题大概是“记一次有意义的劳动”。我就写了一篇集体劳动的真实记录交上去，文中除了描述我对劳动的真实感受，也有很多对这类作文的八股式谎言（比如“我们擦着辛勤的汗水，都觉得这真是有意义的一天啊”）的冷嘲热讽，风格应该算是比较阴损。结果“万万没有想到的是”，这篇作文被刘老师在第二天的课堂上当众宣读并大加赞扬。我小时候很喜欢被老师当众表扬，但遗憾的是那一次刘老师当众夸我的时候，我没有在场。那天早晨我迟到了近二十分钟，后来一路小跑冲进了教室，看到我突然冒出来，刚刚听了我的作文的全班同学顿时哄堂大笑。我不明就里，站在门口发呆。刘老师山清水秀地站在讲台上笑吟吟地看着我，直到同学们的笑声渐渐平息了，才温言示意我坐到座位上去。这场景在后来的许多年里，被我无耻无厌的回忆一次次地添油加醋，以至于现在想起来已经完全不真实了，美好得像是顾长卫拍

摄的一个电影画面。

后来我的作文总是写得格外用心，每次看到她字体娟秀（嗯，她的字体好像其实是比较凌乱的，我不管了！^_^）、充满激励的红笔评语，都觉得很幸福。我起初只是喜欢刘老师的样子，后来觉得她又是如此地识货，就索性爱上她了。我不擅掩饰，所以很多同学都看出了我的心事。我辍学后，同班同学李堃有一次吃饭时还骗我说：“其实她也挺喜欢你的，我听人说的。”我知道这绝无可能，但还是轻易地劝自己信了。

和这个国家大多数有点想法的孩子一样，在我十来年的校园生涯里，几乎每一次尝试表达真情实感的时候，都会被那些智力、知识、思想和道德水平都明显有问题的教师们打击，通常的评语都是些“阴阳怪气”、“思想复杂”、“哗众取宠”、“不以为耻，反以为荣”、“满脑子谬论和歪理”。对于这样伤害感情的学校，我心中并没有存下多少值得回味的记忆，但刘老师对我的赏识和鼓励，却是一个弥足珍贵的例外，让我终生难忘。最终长大走进社会之后，我也是类似的遭遇和感受：尽管

会碰到无穷无尽的混蛋和笨蛋，但总会有一些人，让你感觉到生命的温暖和满足，让你感慨生命的“不虚此行”。

有一次，刘老师在我的作文本上写道，“希望你将来成为一个真正的作家”。我三十岁之前就知道我在文字创作上永远都达不到我希望达到的高度了，但还是很想把稍后出版的一本杂文集献给我的刘灵老师。

在暗恋女教师之余，我也忽明忽暗地恋过一些女同学。我对女同学的暗恋开始得比较早，所以到底哪一个算初恋已经没法追溯了。如果从初中时算起，那我的初恋就是六中同班的一个女生。她总是剪一头短发，性格也有点像假小子，很少有男生喜欢她。虽然我通常偏爱的是长发且斯文的女孩子，但不知道为什么，竟一意孤行地迷恋她。我们只做了一年同学，她就随父母搬家离开延吉了。有幸和她同学的那一年里，我经常痴痴地盯着她看，有时候她发现了，就会腼腆地对我笑一下。我觉得自己的目光很深情，但后来交往过的女朋友们都说，当我对着喜欢的女孩子深情凝视的时候，从别人的眼中看来，刚好是我最猥琐的时

候，这样看来，当年还真是难为她了。

……那好吧，那时候我经常不得不猥琐地凝视她，时间一长，她的两个闺蜜就发现了，以后我再看她，她们就会看着我微笑，虽然年纪相仿，但我总觉得她们笑的时候很慈祥，就像MSN表情里的“书呆子”（尽管她俩都不戴眼镜）一样慈祥。到了她家快搬离延吉市的时候，也是这两个善良的女同学提前透露给我的。从知道消息的那一天起，我的每一刻都是在焦虑和无力感中度过的，那时候我行事畏手畏脚，竟然一直到了最后也没敢表白，如果可能，我真想穿越时空到当年的我的背后推上一把，或是踹上一脚。终于到了她搬家的那天，我骑了自行车到她家门口附近去看，她出门看见了我，没有显得诧异，仿佛是意料中的。我没敢说话，远远地站着看她，她犹豫了一下，回头看了看父母，又看了看我，没有跟我打招呼，低头上车了。两辆载满杂物的汽车在胡同里艰难地向外开动，我骑自行车在汽车前面远远地蹬着，好像带路一样。我用双手交替扶着车把，笨拙地左拐右扭我的胖腰，不停回头张望，中间拐到几处接近直角的地方，我就停下

来等一下，看到她的脸隔着挡风玻璃重新出现，才又紧蹬几下。应该是一条很长的胡同，一眨眼就到头了。出了胡同口，我下车站在路边，看着汽车从我边上缓缓开过，车窗里，她扭过头来，用没有表情眼神盯着我看，最后她终于抬起了雪白的手，朝一边挥动了一下，但还没来得及挥动回来，就永远消失了。生命残酷无比，尤其是对孩子，为数不多的安慰之一是，它总算还有些美感，至少在记忆里。

另一个没有正式追求过的女朋友，是初二时从外省转校过来的一个女孩子。她长得很漂亮，瘦瘦高高，经常穿一件暖色的高领毛衣，总是笑得很温婉。因为说家乡话会被同学笑话，说东北话又不会，所以说的是一口刻意的、略显笨拙的普通话，在我们这些塞外的浑小子听来，美好得一塌糊涂。起初是跟我比较熟的一个男同学先看上了她，他为了追她，就安排了一个外校的小兄弟在公共汽车上调戏她，然后他从后排突然冒出来英雄救美，把他事先付过费的小兄弟拉下车暴打了一顿。演出倒是没有穿帮，但显然火候掌握得有问题，事后她跟很多同学说，她虽然感谢他，但觉得他

打人时看起来实在是太心狠手辣了，她喜欢善良一些的。

那之后她就不大坐公车了，于是几个跟她一样住在郊区的男同学就争先恐后地要求放学后用自行车送她回家，我刚好就是善良系的，又住在她回家的半路上，所以偶尔也会送上半程，再把她当成接力棒交给住在郊区的其他同学。每次她坐在车上拉着我的衣服出发的时候，我都会打起精神给她讲我猜想她会喜欢听的东西，送了一段时间后，我发现每次中途交接力棒的时候，她都显得很幽怨。我又惊又喜，于是逼她点头表态，从此不再交棒，天天自己跑完全程。很快班里的同学都拿我们当小俩口，我们好像也有意无意地秀过些恩爱。

但好景不长，没多久我就觉得和她在一起其实没有任何共同语言，渐渐地感到跟她实在没什么话可说了。这时候我发现感情问题远比我那个年纪所能理解的复杂，我对她没有过任何承诺，但结束这样淳朴的来往好像也没有那么简单，我是说我们甚至没有拉过手，但这件事怎么看都像是始乱终弃。那几个住在她家附近的男同学的眼神也让我觉得我是一个坏人，

我克服不了沉重的良心负担，所以一直硬着头皮送。后来她渐渐察觉到了，就坚持不再让我送她，每天一放学，就早早走在前面，坐一个同路的男同学的车子走了。看着她瘦弱愁怨的背影，我心如刀绞，我坚信我没做错什么，但总感觉自己禽兽不如。我们来到世间，本不想互相伤害，但是由于年轻，由于造化弄人，我们确实伤害和被伤害了。接下来的寒假，有一天晚上我在家读闲书，林清玄在一个著名的短篇故事里说，“除非有雪崩，但雪崩也不能保证永恒”，我看了看神色木然坐在边上看电视的哥哥，只好恨恨地跑到院子里的雪地上痛哭了一场。

再后来的一个女同学，是我正式追求过的第一个。她是从其他学校转来的，长得只能说是顺眼，但气质很好，肤色白，戴一副黑框眼镜。知识分子气质的女性，一直是我无法抗拒的类型之一（我年轻时还暗恋过严肃的龙应台老师），奇怪的是，当时班里的很多不读书的浑小子居然也喜欢她，和我一起整天围着她打转。过了一段时间，大家陆续死了心，都以为只有我有戏，但实际的情况是，她对我从来没

有过任何表示。拖了整整一个学期后，我下了狠心鼓足勇气约她出来表白，那天傍晚，在她家楼下的胡同里，我被告知她的主要顾虑是因为我们民族不同（我是个朝鲜族），将来不可能获得双方家庭的同意。一个初二女生面对男同学示爱时有这样深谋远虑的反应让我倍感邪门儿，这使得我事先准备好的所有紧急应对措施集体失效，我慌不择路，还给她讲了会儿文成公主和松赞干布，“你记得上学期历史课上的那个故事吧，其实……”最后，我还是失恋了。

在我长大成人之前，和大部分的傻孩子一样，感情上的得失总是伴随着愚蠢的面子问题，由于没法躲避知道前因后果的同班同学，我的那次失恋格外地难挨。我上中学时又不幸读了很多文艺小说（包括《琼瑶全集》！我是我知道的人里唯一读过《琼瑶全集》的奇男子），加之性格敏感及生活经验不足，总觉得此生注定是郁郁而终了，谁知道活到后面，越活越没气质，越活越不惨绿，越活越欢天喜地。

不知道是哪天开始的，青春期突然就来

了，一些本来只是好看的女同学一夜之间就在我的眼里妩媚起来。曾经为“兄弟如手足，女人如衣服”之类的屁话热血沸腾过，但什么东西“忽如一夜春风来”，顿时觉得缺手缺脚乃至缺胳膊少腿好像也没什么了。

男同学们凑在一起闲聊，说的没有一句是人话，即使有女生在场，也会说很多故作隐蔽的龌龊话。我在很长一段时间里，听到什么都会联想到性，比如看到民国故事里的军阀讲话，“诸位都是读书人，兄弟我是个大老粗。”马上产生的反应是，吹什么牛啊？

当时看过一个不是很好笑的笑话，说是法国文化部长到美国访问，参观高耸入云的帝国大厦，部长站在大门口抬头向塔顶望去，看了一会儿，突然“扑哧”笑了，美国人问“怎么了”，部长笑道，“这让我联想到性”，美国人笨笨地追问，“为什么会联想到性？”部长愣了一下，只好说，“我看到什么都联想到性。”有那么一阵子，我觉得我们全都是“法国文化部长”。

对一群“法国文化部长”来说，那实在是一个灭绝人性的年代，那时几乎所有的女明星都

是政工干部气质，只是眉眼比寻常的政工干部好看些。偶尔有看起来像女人的珍稀女星，也全然跟性感无关，比如面容姣好的龚雪和洪学敏。在我的青春期，在大陆的女星里，除了那些活色生香但是默默无闻的国民党女特务扮演者，我唯一的性幻想对象就是麦文燕，她穿什么衣服都像国民党女特务，即使是邮递员的整脚制服。我简直不敢想象她要是穿护士装或是警服会是什么样子。和历史上很多懵懵懂懂的伟大人物一样，她以为她什么都没做，对自己抚慰了整整一个时代的苦难心灵和肉身这一事实浑然不觉。

第一次梦遗，是在一个周末的中午，我很紧张，把内裤脱了扔到洗衣机里，越想越害怕。那时候哥哥去了部队，父亲好像是出差去了，我只好去问母亲。她打开洗衣机拿出来看了一下，又闻了闻，说，没事，很正常。我心里一块石头落了地，然后开始深切怀念那个流氓无比的梦。多少个夜晚，我在入睡前都要祈祷能再现那个梦境，但是后来好像再也没有过，直到长大之后梦境成真。

第一次鼓足勇气去买避孕套的时候，心里

特别没有底，那时候大大小小的药店还没有像今天这样遍地开花，更没有什么“情趣用品”商店（“情趣”可能是我们这个恶俗的时代毁掉的美丽中文词汇中最令人痛心的一个了），买一盒避孕套竟然要去国营的百货大楼。我故作镇定走向柜台的时候，脑子里完全不能抑制地在胡思乱想，要是售货大妈一把抓住我的手腕断喝：“呔！你是哪个学校的？！”我该怎么办？要是慌慌张张地跟她说“我……我这是给我爸买的”，会不会太怂了？好在到了最后，大妈只是表情僵硬地随手甩了一盒给我，就跟另一个大妈聊天去了。走出百货大楼的时候，我大惊小怪地觉得自己就这么长大成人了。那天其实是个阴天，但我总有种冲动，想在回忆里把它弄成：“正午的太阳简直让人睁不开眼睛……”

每一个时代的人都有自己心中的血泪史，我们年轻的时候，在身体状况最好的时候，在爱和荷尔蒙在体内翻腾不已的时候，竟然完全没有地方可以去做点什么。家里永远有长辈，女朋友从来不敢尝试野合，旅馆执意要看结婚证。其实，就算不看结婚证，我们在绝大多数

的时候，兜里也没有足够的钱支付旅馆费用。过年时手头难得宽裕的那么几天，凑巧听说某旅馆不查证，但还没来得及动手，就被身边倒霉蛋讲述的人民警察“破门而入，当场抓获”的英勇故事吓得兴致全无。最苦的时候，要是听说哪个臭小子竟然找到了一个敢于野合的伟大女友，我们就会口吐白沫，集体祈祷，虔诚呼唤冬天的到来。

三十岁过后，我看到一篇新闻报道说，半数左右的美国青年，是从他们的汽车里开始人生的第一次性生活的。我鼻头酸酸地放下报纸，暗暗发誓，将来生了孩子，不管是男孩女孩，不管到时候我手头是否宽裕，只要孩子到了岁数，马上就给买辆车，然后在车内的储物格子里为他们塞满优质的进口避孕套：螺纹的，浮点的，带毛的，带刺儿的，水果香的，巧克力的，孜然羊肉味儿的……

在我的青春期，尤其是在民风剽悍（其实这只是“民风粗野”的另一个好听的名字）的东北，中学的校园暴力是一个无法回避的问题（我曾经以为这是个全国性甚至是全球性的问题，后来发现并非如此，比如我在天津认识的

一些朋友读书时甚至没见过打架的)。有些学校每天都有人打架，每学期都有至少一场大规模的群架。当群架的规模特别巨大的时候，就会有一些已经离校多年的成年大流氓参与进来，大流氓之间都有比较复杂的人际关系交集，这通常意味着群架会以谈判和解结束而不是以血战告终。如果这样的大型群架竟然最后真的动起了手，战况就会格外惨烈，这类的战役稍后会在荷尔蒙分泌旺盛的青少年当中成为武林传奇，指挥战斗的骨干流氓也会成为人人景仰的所谓“传奇人物”。

孩子们对流氓的盲目崇拜，可以达到匪夷所思的程度，以至于被某个大流氓“亲自”揍了一顿都可以成为出来吹牛的资本。初中时我们班有个叫CQH的同学，有一天早自习的时候整个脑袋都缠满了纱布走进教室，看起来应该是被打得很惨，但他的表情却是无比的亢奋和满足，仿佛被暴打的是别人。有一个他的好朋友显然之前就已经知道出了什么事了，走到他身边看了看他，转过头来得意扬扬地看着我们说：“QH，快跟大伙儿说说，你这是怎么弄的。”CQH坐到桌子上，慢条斯理地点上一根

烟，缓缓扫视一周，然后吐了个烟圈说：“哥儿们昨天被QL打了。”那时候，“QL”是传说中延吉市最牛的流氓头子，几乎所有的青少年都是他的粉丝。教室内至少有一半的男生满脸羡慕地围上去说：“你居然被QL打了？牛！牛！快给大伙儿说说他是怎么打你的，说得细一点儿……”

我上中学时，被传诵最广的一场校园大战竟然发生在市里最好的两所重点中学之间，这成为很多人相信“优秀的学校样样都优秀”的理由。而我所在的延吉市六中，就好像在各个方面都很平庸，校园暴力情况基本上也是中等水平，隔三差五的打架是免不了的，但大规模的群架还是非常罕见的。

从初中时起，也许是因为看到和听说了很多远比小学时见识过的更为血腥的打斗，我和大部分纯良老实的孩子一样，突然变得很害怕打架了，毫无意外地，在“动物凶猛”的青春期的，这种态度带来了更多受气和挨打的机会。一般说来，如果冲突来自于熟悉或半熟悉的人（校内和学校附近的流氓都在此列），这种对打架的恐惧就会维持在一个合理的范围之内，

但如果是和完全陌生的人发生冲突，恐惧就会变得非常夸张和不可理喻。有一天放学时，我的同学ZSM把另一个同学WJJ打了，跟WJJ比较要好的JG和我就冲上去一起把ZSM放倒了。之后我和WJJ和JG一起去看电影，路过延吉市公安局时，天已经黑了，突然迎面冲过来四个跟我们差不多年纪的孩子，在马路边毫无理由地把我们痛打了一顿（我小时候几次被人抢钱、恐吓和殴打都是发生在公安局门口附近，还有一次是在光天化日下的公安局正门口，那时候的警察几乎完全不理会小孩子间的冲突，由此可见一斑）。难以置信的是，被殴打的三十多分钟里，从没在校外正经打过架的我们是如此地害怕，以至于甚至没想到要逃跑（这可是连动物都会的本领，毕竟这几个坏小子手里并没有拿着什么使得逃跑变得不明智的东西，比如弓箭或是手枪），而是老老实实地站着让他们蹂躏了半个多小时。他们没有像常见的那些小混混一样跟我们抢钱，从他们的对话来判断，好像是两个前辈小流氓带两个新人出来找茬儿打架练胆儿。因为我比较肥硕一些，还被格外关照，领头的两个孩子对显然是小弟的那两个孩子说，“你们多踹一会儿这胖子，胖子

结实。”打到最后，他们明显是累了，几个人都微微地有些气喘，这才挥了挥手，放我们走了。下面是最邪门儿的部分：出于某种我到今天也没想明白的原因，我们被打成猪头之后，竟然还是去电影院了，想来是真的被打成猪头了。影院虽然放了观众进去，但离开场还有很长一段时间，我们三个都没有说话，低头坐在里面发呆，后来我和JG一起出来上厕所，洗手的时候看了看镜子，才发现脸已经肿胀得很难认出自己来了，这才回过神来，恼羞成怒，悲愤交加，终于没看电影，回家生自己的气了。

在那次的暴力事件之后，我们几个本来比较老实的孩子也开始硬着头皮学流氓打架了，入行最快的是那天受伤最严重的JG。我和WJJ在挨打后的第二天，都在父母的淫威之下鼻青脸肿地去上学了，到了学校被同学们嘲笑了一通之后，我们发现JG没有来上课。到了午休的时候，ZSM的哥哥带了七八个比我们大五六岁的大小伙子过来报复我们，我和WJJ被拎到了校园外面的围墙边，就在我们即将再次被打得支离破碎的时候，奇迹发生了：在秋日的阳光

下，JG穿着一身军装，斜挎一个军用书包，脑袋上缠着纱布，从围墙对面的河坝上步履稳健地走下来，他的表情和步伐显得过分镇定，镇定得都不正常了，大家都愣住了盯着他看，走到离我们还有十来米远的地方，JG停下脚步，从书包里缓缓掏出两把大号菜刀攥在手里，以一种超出实际需要的平静语气说了一句，“ZSM是我打的，有什么事情，你们跟我说。”ZSM的哥哥们全都呆住了，过了半晌，一个师爷感很强的哥哥说：“哥儿们，你不要激动，你和SM是同班同学，有什么事不可以商量啊？”

在我的印象里，大多数时候，小孩子打架最需要解决的，不是格斗能力，而是心理问题，简单地说就是要尽可能消除恐惧。除了那些意外导致的措手不及的打斗之外，大部分的肢体冲突发生前，即将参战的双方都会紧张快速地计算“现在的世界谁怕谁”，心理上完全垮掉的一方会直接选择挨揍或认怂了事，这在很大程度上解释了为什么校园里如此频繁地发生打架事件，但实际上导致的严重身体伤害却并不常见。

某一次气头上的或硬着头皮的英勇表现，可以换来别人长期的尊重，以及自身长期的安全：JG那次兵不血刃地搞定ZSM的一堆哥们之后，学校附近的流氓们很快就全都知道了，这使得他一直到毕业为止，再也没有被周边的流氓欺负过，后来我和他一起到另一所中学读书的时候，新的噩梦才又开始了。

当然，这种英勇表现换来的尊重其实很脆弱，一旦下一次不小心露了怯——有时候甚至不需要露怯，仅仅是不够英勇——就会彻底毁掉它。我在另一篇发表过的文章中记录过这样一件事：

工人文化宫东边的胡同，一直朝前走上去就是河边的大坝。当年我在这里帮JG打长期欺负他的小流氓WZT，一路追杀到水边，当着阿狄丽亚的面把WZT揍了一顿。事后WZT跟同学们表示，他从此服了JG，但是因为老罗打他的时候明显下手不够重且迟疑，所以他对老罗一百二十个不服。让年轻的老罗伤感的是，JG这个臭小子对此最津津乐道，他用了一个星期的时间让我们所有共同认识的人都知道WZT的看法，让他们知道了老罗打人下手“特面”。在那个校园暴力频繁的时代，这种名声带给我的，除了羞辱，还有很多潜在的危险，所谓“群狼虎视眈眈”。“让善良的人们感到气愤的是”，这件事发生的几个月前，老罗还帮JG打了另一个长期欺负他的ZJL（ZJL不是周杰伦，ZJL姓左），那一次老罗状态好，下手又重又黑，事后JG曾激动地表示：“罗哥，我彻底服了你了，

以后我什么都听你的。”

无论是对渴望成为大流氓的孩子，还是对仅仅希望自己不再受到欺凌的孩子，能够做出分寸感良好的“无畏表现”都是最优的选择（那些因为基因上的缺陷，真正“无畏”或接近真正“无畏”的孩子，常常会在成年之前就会被废掉），这通常需要很好的心理素质。而我天生就在心理素质上是一个残废，我这辈子从来没见过比我更容易紧张的人。即便真有和我一样容易紧张的人，他们也能比我掩饰得好很多。紧张、生气、兴奋、难过都能让我出一身大汗，在我努力学着镇定但终究不免汗流浹背的一生中，和我长期交往过的女朋友都会无师自通地掌握一个搞定我的必杀技，那就是在怀疑我撒谎的时候，她们会把手伸到我的衣服里摸一下我的后背，如果天气并不炎热的时候我的后背竟然潮湿，那可以百分之百肯定我就是在撒谎。偶尔走运的时候，这种糟糕的心理素质也会带来出乎意料的好效果，有一次我鼓足勇气把一个跟我找茬的小混混打翻在地，由于异常害怕，我又歇斯底里地大叫着冲上去在他身上猛踹了一气直到他完全不动了为止，这时候我发现由于不能抑制的恐惧，我的全身都在剧

烈地颤抖，但在观战的小混混们的眼里，这个故事是完全不同的另一个版本——“这哥儿们脾气太暴了，来来来，消消气……”

为了很好地掌握“无畏表现”，为了不在紧张对峙的时候脑门上全是冷汗，你必须克服或至少是减轻对打架的恐惧，这种能力需要时不时打一些不太严重的架来培养（类似的锻炼非常重要，否则你会在习惯了一段安逸日子之后的某一次冲突中不由自主地露怂——就像很多离开战场多年的老战士有一天发现自己的胆子突然变小了一样——这意味着你会被重新列入“可以欺负”的那个倒霉群体中去），但是一旦你开始动手打架并且有了成员相对固定的小团伙，学校周围的流氓就开始不再欺负你了，即便他们依然有能力搞定你。他们会继续保持居高临下态度的同时，开始友好地拉拢你，这样的结果就是，除非你主动去挑起事端，否则就要面临无架可打的尴尬局面，至少在自己熟悉的地盘上。为了维持“时不时打一些不太严重的架”，这些刚刚脱离苦海的孩子们中的多数人，会去选择风险最小的方式，也就是去欺负和过去的他们一样胆小怕事的孩子。

一些本来胆小怕事的孩子被流氓多次无端欺凌毒打之后，会在某一次的标志性事件之后突然变得凶猛起来，这应该是一种自我保护的需要，但大多数孩子的这种转变通常伴随着思想认识上的幼稚或是懒惰：他们会倾向于从此把这个世界上的人简单地分为“欺负我的”和“我欺负的”两种，拒绝考虑存在其他的可能，认为所有的人都只能在他们的生命中充当这两种角色中的一个，他们的最终结论是，人的一生就应该是尽可能把他生命中的第一种人变成第二种人的过程。嗯……我没想把这个话题搞得很深刻，很“普适”，但必须承认，在一个不健康的社会里，比如一个法制不健全的社会里，大多数的成年人最终也都是这样认识和选择的，和那些看起来更幼稚的孩子没什么区别。

最后，如果你的运气足够坏，所有培养勇气、克服恐惧的努力都会付之东流，如果你所在的学校里有个体力和作战经验上可以同时搞定好几个你的臭流氓，他又刚好很讨厌你，每次见到你都要无缘无故折磨你一番，再扇你几个耳光，你能有什么办法呢？我在延吉市七中

的时候见过一个不幸的隔壁班同学，这个瘦瘦小小的孩子从外地转学过来，长期逆来顺受，但校内一个膀大腰圆的混混头子不知道为什么一直都不放过他。有一次，当着一群女孩子的面再次受到羞辱的时候，他绝望地进行了反抗，但该流氓不费吹灰之力就把他多次踹翻在地。惊动了学校之后，不出我们所料，一贯愚蠢的教导主任做出了各打四十大板的处罚决定，“不管你们是谁先动手的，反正打架就是不对”（这可能是小时候最让我对学校、对公正、对成年人世界感到失望的一句话了）。最后这个孩子只读了一个学期就转学走了。那时候我常常想，如果我就是那个倒霉的孩子，我能有什么办法？又不是真的在混黑社会，也不是在演关于残酷青春的电影，总不能因为一个小流氓时不时打我，我就杀了他吧？

成年后我看过一本介绍犹太人历史的书，说起在异教徒的土地上艰难求生的漫长时期里，犹太人的孩子，常常一出去玩儿，就可能再也回不来了，所以很多犹太母亲几乎完全禁止孩子出去玩耍，最终这甚至导致了整个民族体质变差。我们成长的时候当然没有这么恐

怖，但是在那个流氓、混混、准黑社会都是被荷尔蒙驱使而不是利益驱使的天真年代；在那个教师和警察普遍认为“小孩子不懂事闹着玩，好好说说就行了，哪至于要报案啊”的混账年代，很多父母都确实见识过老某某家的小某某被打断了胳膊、打断了腿、打断了气这样的事情。所以离开家乡之前，我二十多岁了，晚上偶尔出去玩还是要被母亲唠叨。由于那时候没有手机，只要我回去得稍晚一些她就会胡思乱想、提心吊胆，我到家后她会再唠叨一遍才去睡觉。有一次晚上出去的时候被说得实在是不耐烦了，我就大声对母亲说，我这些年没有一次晚上出去的时候不是带着良心负担走的！为了这个，我经常晚上想出去玩儿的时候忍住不去，但今天是好朋友的生日，你能不能让我不带良心负担地出去玩儿一次？！母亲愣了一下，尴尬地笑了，挥挥手让我走了。但下一次还是老样子。

整体上说来，那个时期的东北家乡对孩子们的成长还是非常可怕的，成年后我简直不敢想象如果我有孩子在那样的环境中成长我会如何地焦虑不安，衷心希望那个把野蛮粗鲁和

兽性当成是“剽悍”、“男子气”、“纯爷儿们”的弱智时代一去不复返。

独立思考意识的形成，有很大的偶然性，这是一个很奇怪也很好玩的事情。我的母亲作为一个思想控制年代里的人，几乎在任何时候都会坚定地和政府站在一起，但即使是这样，也会出现意外：90年代初美帝国主义总拿贸易最惠国待遇跟中国政府说事儿的时候，有一阵子新闻联播天天谴责美帝的同时，还反复播放一小撮在美华人到白宫门口为此抗议的消息，母亲连着看了几天，最后有点迟疑地跟我说，这美国佬怎么会允许一帮外国佬天天到他们政府门口这么闹腾啊？看来这美国的自由不像是骗人的啊？我为了这个奇迹又惊又喜，跳起来说：“妈，你终于开窍了？新闻联播就应该是这样看的啊。”

在我接触到那些真正意义上的启蒙读物之前，单是因为忠于自己的感受，或是基于一些常识，就已经能感觉到这个世界是荒谬和愚蠢的了，比如从初中时开始我就不停地听到这么一个主流的世界观：“你不抽烟？不喝酒？你还是不是男人？”（它的最常见的变体是“烟酒

都不沾，那你还算什么爷儿们？”）那时候我总是想，如果能让他们停止说这些蠢话，我愿意成为他们指定的任意性别。到了快成年的时候，我终于学会让这些话一个耳朵进一个耳朵出了，但为了不伤害感情，大部分的时候我都会努力控制面部表情——“茄子”。到我二十多岁离开家乡为止，传统陋习中的强行劝酒一直都是我跟朋友交往时的一个噩梦，我始终都很讨厌喝酒。那时候我的酒量还不错，这样的好处是被迫应付一些场合的时候不至于扛不住，坏处是在有熟人的场合很难以“我这个人一点儿酒也喝不了”为由躲掉，这和那些喝一点就满脸通红，再喝一点就要胃出血的人的情况刚好相反，但你很难说哪一种特质的结果更糟糕。我的同学里，有些是酒精过敏的体质，在这个对他们来讲很难说是不险恶的环境中生存，都有过那么几次被损友灌酒再被送进医院的悲惨经历，但我三十多岁后回去跟他们吃饭，发现他们终于练出了一点点酒量后，也开始满嘴酒气、满脸通红地逼那些不爱喝酒的人：“不行！小张这杯你必须喝。”浑浑噩噩的人来到世间，总是跳不出这个圈子：先是傻头傻脑地成为受害者，然后再愣头愣脑地成为施

受害者。

民族问题上的精神折磨是导致我养成思考习惯的另一个主要原因，我长大的时候，虽然没有像这个世界的很多灾难土地上的人们那样经历民族仇恨，但还是能从很多方面感觉到一定程度的民族隔阂，比如在学校里朝鲜族的小流氓和汉族的小流氓都或多或少倾向于欺负非本民族的同学；两族的口语里都保留了很多对对方带有歧视性的用词；异族情侣交往时通常要承受更多的家庭压力等等。整天看着这些怪现象胡思乱想寻找答案的同时，我还不得不抽空应付那些无聊的长辈提出的无聊问题：“你不认识朝文字？你是个朝鲜族怎么可以不识朝文呢？”“这场比赛你希望朝鲜队赢还是中国队赢？”“如果以后朝鲜和中国打起来，你会支持哪一方？”现在回头再看这些曾经给我的青春期造成过困扰的问题，我很庆幸它们给了我思想训练的最初动力。其实，对于没有独立判断能力的人来说，情况并不会因为不是发生在异族之间而有任何区别。

如果生在一个落后国家的偏僻角落里，长大的时候基本上可以肯定没有人能在思想上给

你很大的帮助，很多时候，不要说帮助，就连多少能够互相理解和沟通的人都很难遇到。除了性和暴力，我在青春期最主要的烦恼就是几乎找不到能畅快交流的人，总感觉身边的人好像不是笨蛋就是坏蛋（好在我自己在很多方面也非常笨，所以也经常被他们嘲笑，总算大家都能心平气和）。这样想来，辍学后我把大部分时间都用来读书寻找答案和慰藉也在很大程度上是一个必然的结果了。由于缺乏明确的计划和指导，我在辍学后读书最集中的那几年，大部分时间都用在了文学书籍上，现在回想起来还是有点儿遗憾的。在最初的思想启蒙方面，对我帮助最大的，是内地零星出版的那些李敖的文集，在90年代末逐渐看清李敖的真实嘴脸之前，他一直都是我心中最酷的偶像。

胡乱读了几百本书之后，我渐渐意识到我可能不需要学校的所谓“教育”了。幸运的是，稍后我让父母也有了类似的感觉（虽然他们始终都不是很有把握）。在我十八周岁前的那个冬天，我终于彻底离开了学校。按照那时候家乡人的习惯说法，我的这种退学行为是“不读书了”，尽管还在“读书”的同学们读的都是名

著节选，我读的都是名著全本。每次我尝试指出日常生活的荒谬本质时，都会被那些习惯了荒谬的笨蛋们说成是“偏激”，后来我就变得越来越没有耐心了，可想而知，他们因此变得更加有信心了，“你看，你多偏激啊”。

那时候我最喜欢的中国小说家是余华和王朔。王朔最红的时候，我误以为我们这一代青年的一些特征，比如满嘴不真诚或不怀好意的真诚、羞于表达内心、假装浑身上下哪儿都不柔软、讽刺挖苦一切据信是庄严或美好的东西并以此为酷等等，都是受了他的影响才形成的，后来看了胡平的《犬儒病》才慢慢想明白，王朔只是满足了那个时代的心理需求，并没有带来或改变什么。在一个犬儒主义观念盛行的时代，以明显的犬儒主义风格满足了大众心理需求的作家王朔，骨子里并不是一个犬儒主义者，他是一个非常善良和真诚的人，这是一个令人倍感温暖的荒诞事实。2007年，王朔接受访谈时说：“我前些年一直扮演一个北京流氓王朔，其实我不是，我是一个有美德的人，我内心真的很美，我没有害过人，没有对不起人，我没有欺负过比我弱小的人。”我看

到报道时非常感动，用混不吝的、玩世不恭的语气调侃了半辈子之后，他终于还是自己说出来了。胡平在《犬儒病》的题记中说：“人心不会熄灭，但它可能蒙上灰烬而不再燃烧。灰烬本来是燃烧的产物，但它反过来又抑制了燃烧。拨开灰烬，你会看到重新燃烧的人心。”

虽然我也不可避免地彷徨和脆弱过，但我不记得我这辈子有过“熄灭”或是“蒙上灰烬”的时候。在我长大后看到很多反映类似“残酷青春”这样的主题的文艺作品之前，我还以为我的青少年时期过得还算顺利。我后来发现我经历过的很多真实事件，比如小时候被几个人渣般的老师轮流摧残，比如在中学的很长的一段时间里被一群学校附近的流氓无端羞辱和殴打，比如我离开校园之后跟一个女孩子热恋但她一直对我隐瞒着她的妓女身份等等，这些对年轻人来说显然是非常残酷的经历放到这些作品主人公的生命里，都会成为一个足以使他们杀人放火，或是彻底颓掉成为一个虚无主义者的充分条件。这些事情放在真实的生活里，对很多人好像也确实会产生类似的结局。但是在我身上，这些遭遇好像只能让我扎扎实实地难

过一段时间就过去了，甚至没有留下什么像样的阴影。作为一个心理素质奇差、随便有点什么事情都会瞬间就紧张出一身冷汗的笨蛋，我又渐渐发现自己其实是一个内心强大、择善固执的人。我不能确定这里面有多大的运气成分，想来一定是有的；我能确定的是，我为了一个我希望坚持的东西做过很多努力和心理调节。我做了教师以后，有些和我一样生长在小地方的学生来信说，他们在身边找不到能沟通交流的朋友，感到很孤独。而且到处都是善意地摧残他们的长辈，整天打击他们拒绝同流合污的信念，搞得他们开始有点怀疑自己的坚持和这种坚持的价值了，问我如何保持饱满的情绪和旺盛的斗志。孤独的问题，我想限于条件，只能用读书的方式来解决。至于肯定自己的坚持和价值，我长大的时候，自我调节的方式和过程大概是这样的：我不断听到那些在人品和能力上都让我由衷鄙视的长辈们对我说，你不要生气，现在的事儿就是这样，你生气也改变不了的，其实你到哪儿都一样，一定要学会适应环境，你不要太较真儿了，差不多就行了，你这样的态度到哪儿都吃不开……这种话听得多了，我就慢慢明白了，哦，原来我是一

个正直的、对是非善恶感受强烈的、有理想、有追求、有原则的热血青年。过了些年，这些长辈们再次见到我的时候又惊讶地说，咦？你怎么还是这德性？一点都没变？你这样怎么还没被人搞死？听说你小子混得还挺好？劝你还是小心点吧，你这么臭得瑟没什么好下场……这种话听得多了，我又渐渐明白了：哦，原来我是一个正直的、对是非善恶感受强烈的、有理想、有追求、有原则、有坚持的热血青年，并且还是个聪明的、有勇有谋的热血青年……

在这个应出版公司邀请写给年轻人看的成长故事的最后，我把凯鲁亚克小说里的一句话，也是我非常喜欢的一句话抄录在这里：

永远年轻，永远热泪盈眶。

当你试图放弃一个你知道是正确的事情的时候，希望你能再看看这句话。

罗永浩

人称“老罗”，1972年出生

锤子科技创始人

老罗英语培训创始人

牛博网创始人

微博：<http://weibo.com/laoluoyonghao>

Table of Contents

[序：大朋克罗永浩](#)

[我的奋斗](#)

[一个理想主义者的创业故事 I](#)

[一个理想主义者的创业故事 II](#)

[一个理想主义者的创业故事 III](#)

[锤子科技Smartisan T1发布会](#)

[附录：我的故事](#)