

# 回到台前的雷军 回应一切的小米

小米在超级工厂的机器轰鸣声中开启了新年。由于集团创始人、董事长兼CEO雷军患上感冒，一场原定于跨年夜的拆车直播于1月3日晚间姗姗来迟。除雷军外，小米汽车副总裁李肖爽、工业设计总经理李田原等多位汽车业务核心成员悉数亮相，集团新任公关部总经理徐洁云也在回应质疑的环节现身于镜头前。徐洁云自述，此前他同样患上了重感冒，雷军打趣道“我怀疑就是被他（徐洁云）传染的”。

玩笑之外，雷军与徐洁云确实并肩站在了回应舆论的战线上——这场时长超4小时的直播没有过多寒暄，核心是一场直白的双向拆解：小米工程师现场拆解YU7，雷军与徐洁云等人则拆解缠绕小米的质疑。当质疑声从产品争议蔓延为舆论乱象，当清者自清的沉默不再能平息误解，作为小米灵魂人物的雷军选择重新站到台前，以亲自下场的姿态完成纠偏。对小米而言，回应争议的动作恰是一次战略表态：过去坚信“好产品自会说话”的公司正在主动打破沉默。而扛下这份责任的，应该是雷军，也只能是雷军。

## 拆解YU7，拆解小米

YU7的拆解贯穿直播全程，成为核心背景线。

涉及具体零部件与技术细节时，雷军会携李肖爽、李田原及工程师团队来到车旁，结合拆解部件逐一讲解设计理念、技术原理、材料选择等核心信息。

YU7更像一个沟通载体，雷军借此次拆解向外界传递出公司2026年及未来的明确态度：“过去这段时间，网上关于我们产品的各类疑问，我想集中回应一下。”

雷军坦言，过往小米对产品相关质疑回应甚少，是因为他觉得“好产品自己会说话”“清者自清”，不愿让公司和个人陷入无休止的自证陷阱，坚信市场会给出公正评判。

但面对持续发酵的质疑，雷军最终决定接受米粉朋友们的建议，转为主动、及时地回

应各类问题。

知名危机公关专家、福州公孙策公关合伙人詹军豪此前接受北京商报记者采访时表示，大众消费品企业若与外界沟通不畅，易让公众产生逃避问题或无法自证的印象，进而引发更多猜测与不满。尤其在信息传播高速化的当下，负面消息极易扩散发酵，单纯的沉默往往会成为信任消耗的催化剂。

雷军的选择是主动出击，将产品话语权、争议解释权重新掌握在企业手中：“过去一年要回应的问题很多，我们计划分期、分批逐步回应。”而结合YU7拆车解读相关问题，大约只是这一系列回应计划的第一章。

北京商报记者就相关问题向小米集团发去采访函，但截至发稿尚未收到回复。

不过雷军在直播中明确提出，欢迎博主开展合理拆解测评、提出真实建议，也希望所有评价都能“说公道话”；同时他建议徐洁云与李肖爽“今后多出来回应各类质疑”。



1月4日，徐洁云连发多条微博表态，此次直播辟谣只是开始，并倡议同行都能公开拆车，“拆得越细，产品越清楚，行业越透明”。

直播当晚，他还发布了一张水墨风格海报，配文“踏平坎坷成大道”。

## 尖锐对尖锐

如果说对产品争议的回应是治标，那么雷军、徐洁云等人提及的舆论策略转型，则是小米面向未来的治本之举。

直播进行至约3小时50分钟时，雷军话锋一转：“拆车环节到此告一段落，接下来我们专题回应关于YU7的各类问题。”

“机械门锁”“7000法务”“小字营销”“绿化带战神”……过去一年网络上流传的尖锐评议、敏感话题，均被小米官方主动摆上台面。其中，硬件及设计相关的质疑在拆车环节已陆续被证实或证伪，而更抽象的标签化舆论质疑，则

随着徐洁云的专项回应进入公众视野。

徐洁云直言，“绿化带战神”这一标签，是部分人刻意收集事故视频、恶意剪辑后反复传播的结果。针对此类恶意水军攻击，小米车主社区部门已联合法务部推出维权支持服务，协助车主对恶意攻击行为进行取证、诉讼。

他还透露，此前烟台警方历经4个月侦破一起炒作新能源汽车负面信息的网络水军案，抓获12名犯罪嫌疑人，查封涉案资金超百万元，关停8000余个违法网络账号。“该案中针对小米的恶意攻击信息较多，同时也存在无差别攻击其他新能源品牌的情况。”

雷军毫不避讳谈及恶意攻击带来的心理阴影，呼吁公众通过投诉等渠道共同抵制水军：“大家应该也不希望看到只会念稿子的雷军。”

针对“小字营销”质疑，徐洁云先以“逆光之王”“小米超钢”两个案例解释，小字注解的初衷是符合广告法合规要求，但同时表示接

受外界批评，已与内部多个团队充分沟通达成共识——未来小米的各类说明注解将尽量采用大字呈现。雷军补充道，“这是行业陋习，小米会立刻调整”，但也强调小字注解不等于虚假营销，同时仍欢迎公众持续提问、监督。

北京商报记者注意到，小米最新发布的17 Ultra系列海报中，“移动影像光学新起点”等宣传语旁，已不再出现角落小字注解。

## 新年新篇

回应争议的同时，雷军也明确了小米未来的核心战略：坚持技术立业。

他透露，过去五年小米在研发上累计投入了超1000亿元资金，未来五年将继续投入2000亿元，重点布局生成式AI大模型，通过AI全面赋能现有业务、实现“重做一遍”的升级目标，并持续深化人车家全生态建设。

中关村信息消费联盟理事长项立刚向北京商报记者表示，经过多年技术积累，小米如今的技术水平与产品力已具备较强实力。近期推出的高端联名17 Ultra徕卡版搭载的变焦环，包括2025年下半年大卖的17 Pro系列背屏，都展现出相当可观的市场冲击力。

小米集团合伙人、总裁、手机部总裁卢伟冰此前透露，小米17系列手机整体销量较前代小米15系列增长约30%，Pro版本占比超80%；另有统计数据表示，小米17系列中搭载背屏、价格更高的Pro及Pro Max版本销量均领先标准版（比例约为16%:34%:50%）。

直播尾声，因病迟来的“新年快乐”祝福依然由雷军携多位集团成员送出，纸花彩带纷飞于超级工厂。

新年伊始，雷军不想带病出发，小米当然也不想。北京商报记者 陶凤 王天逸

图片来源：直播截图

## 昆仑芯独立IPO 百度躺赢

靴子落地。1月2日，百度正式公告，旗下AI芯片子公司昆仑芯已向港交所提交上市申请。消息一出，市场迅速反应，百度港股当日大涨9%，市值单日飙升超300亿港元。百度表示，此举在商业方面对百度及昆仑芯均有利，且符合股东整体利益。曾几何时，搜索几乎是百度的全部，用户输入关键词，百度返回链接，广告主为流量竞价——这套逻辑支撑了百度千亿级营收。后来AI贯穿百度，从基础设施到应用层层布局，昆仑芯是AI硬科技的关键落子，分拆则让这家“隐形公司”汇入一场席卷国产AI芯片领域的IPO狂潮。

## 早有伏笔

2026年第一天，昆仑芯透过其联席保荐人以保密形式向香港交所提交上市申请表（A1表格），以申请批准昆仑芯股份于香港联交所主板上市及买卖。第二天，百度集团发布公告确认此事。

根据方案，昆仑芯将通过全球发售募资，包括面向香港公众的公开发售及面向机构投资者的国际配售。分拆完成后，昆仑芯将成为港交所主板独立上市公司，也仍然是百度附属公司。

这一动作早有伏笔。昆仑芯诞生于百度内部，前身是百度智能芯片及架构部，自2011年开始布局加速计算领域，2021年硬成立独立公司，由百度芯片首席架构师欧阳剑出任CEO，当年3月完成融资，估值约130亿元。

此后四年，昆仑芯密集完成A至D轮融资，投资方包括比亚迪、中信建投资本、君联资本及北京市人工智能产业投资基金等。

一系列信号让昆仑芯分拆上市显得并不意外。公告中，百度集团对分拆原因也直截了当，在商业方面对本公司及昆仑芯均有利，且符合股东整体利益。比如昆仑芯可基于自身优势的价值，并提升运营及财务透明度；吸引专注于通用AI计算芯片及相关软硬件系统业务的投资者群体等。

另有一些让昆仑芯和百度集团双赢的理由，分拆昆仑芯可提升昆仑芯在其客户、供应

商及潜在战略合作伙伴中的形象，并提高其协商及争取更多业务的地位，从而让百度集团可透过其于昆仑芯的持股受益于昆仑芯的增长；使昆仑芯能在未来有需要时直接且独立地进入股权及债务资本市场，从而使百度集团更有效地配置财务资源等；让双方管理层的职责及问责与彼此运营及财务表现直接挂钩。

## AI扛旗

这难免让人猜测，将昆仑芯分拆之后百度的业绩如何。

2025年三季度，百度首次披露AI业务营收100亿元，同比增长超50%。其中智能云基础设施营收42亿元，同比增长33%；AI高性能计算设施营收的订阅营收同比增长128%；包括百度文库、百度网盘及数字员工等软件产品的AI应用营收26亿元，同比增长6%；包括智能体及数字人的AI原生在线营销产品及服务营收28亿元，同比增长262%。

整个百度集团在2025年三季度实现营收312亿元，同比减少7%，非公认会计准则下的净利润37.7亿元。老牌业务在线营销在三季度给百度贡献营收153亿元，同比减少18%，非在线营销营收在智能云业务的带动下同比增长21%至93亿元。

摩根大通预测，百度昆仑芯收入将从2025年的约13亿元飙升至2026年的83亿元，增幅达到6倍。根据高盛发布的最新研报，如果市场给予昆仑芯类似于寒武纪的估值倍数（40倍市销率），百度持有的59%股权价值将高达220亿美元，相当于百度当前总市值的45%。

按照高盛估算，昆仑芯2025年销售额约35亿元，2026年预计攀升至65亿元，且外部销售将占到昆仑芯总销售的14%。对于上述数据，百度方面暂未表态。

针对百度既是昆仑芯控股股东又是大客户的双重身份，眺远营销咨询董事长兼CEO高承远认为，“这种情况早期是背书，后期是枷锁。资本市场只看两个硬指标：外部收入占比、关联交易毛利率”。

## 集体冲刺

昆仑芯正在对外强化自己的外部销售能力。

北京商报记者发现，昆仑芯官方微信公众号置顶的两条内容之一是昆仑芯在中国移动2025年至2026年人工智能通用计算设备（推理型）集中采购项目十亿级订单三个标包均第一名，其中标包1，70%份额；标包2，70%份额；标包3，100%份额。

不容忽略的时间点是，昆仑芯的上市恰逢国产AI芯片IPO热潮顶峰。

2025年下半年至今，摩尔线程、沐曦股份先后登陆科创板，首日涨幅均超500%，壁仞科技于2026年1月2日挂牌港交所，市值一度突破千亿港元。天数智芯将于1月8日在港交所挂牌，燧原科技完成IPO辅导，更不要说股价曾超越贵州茅台的寒武纪。

这场属于国产芯片的盛宴，热度不断被推高，分化也逐渐明显。

有的企业构建起“芯片+工具链+模型适配”的全栈能力，客户可快速迁移现有应用；有的仍停留在单一硬件层面，缺乏软件生态支撑，导致实际部署效率低下，客户粘性不足。对于客户而言，峰值算力和端到端任务完成速度和开发成本哪个更重要，答案并不统一。

行业正从“单点突破”迈向“生态协同”。芯片厂商不再单打独斗，而是与云服务商、算法公司、行业ISV（独立软件供应商）深度绑定。在此趋势下，能否融入主流AI开发生态、提供稳定高效的工具链，成为决定长期竞争力的核心因素。

在中国城市发展研究院投资部副主任袁帅看来，“在市场推广和生态建设方面，昆仑芯起步较晚。与寒武纪和摩尔线程相比，在吸引客户和合作伙伴方面面临更大挑战”。从“内部验证”走向“生态共建”，昆仑芯还需要实例和数据证明自己。

北京商报记者 魏蔚

## 联手阿迪达斯 海澜之家体育赛道寻增量

海澜之家正在寻求新的转型机遇。近日，海澜之家宣布与阿迪达斯开展合作。在此次合作中，双方发布了HLAadidas合作纪念版卫衣，海澜之家与阿迪达斯宣布将对跑步社团“澜跑研习社”进行系统升级。

对于运动领域的尝试，海澜之家早就跃跃欲试。譬如海澜之家频繁赞助各大运动赛事，包括无锡马拉松、江苏省城市足球联赛、中国男篮热身赛、江阴村BA等。而“澜跑研习社”及其核心赛事HLA POW“王者大神挑战赛”则让海澜之家在运动领域的布局更深。

在多年的发展中，男装业务一直是海澜之家的主业。但从海澜之家多年的业绩表现来看，其依然面临着一定的挑战。业界认为，随着业绩出现波动，海澜之家休闲男装业务不排除面临天花板到来的风险。如何应对可能到来的业务天花板问题成为海澜之家后续发展的关键。

在要各研究院院长周婷看来，海澜之家与阿迪达斯的合作，正是寻求新增长点。海澜之家的传统优势在于高效的供应链管理、高性价比的产品定位。但随着线下客流持续下滑、线上流量成本攀升，品牌依赖线下渠道驱动增长的模式遭遇瓶颈。品牌发展陷入“上下承压”的局面：向上冲击高端市场缺乏品牌溢价，难以获得高端消费者认可；向下则面临白牌产品的性价比挤压，大众客群的流失。当前海澜之家正处于战略转型的关键节点，运动赛道是其重要的破局方向。”周婷说道。

就合作相关事宜，北京商报记者对海澜之家进行采访，但截至发稿未收到回复。对于海澜之家而言，向体育领域跨界，需要专业品牌的支撑，阿迪达斯无疑是最合适的选择。而对于阿迪达斯而言，需要在中国市场取得更进一步的发展。

当下的中国运动市场，已是多品牌争相布局的红海时代。想要实现进一步的

发展，触及更多的“泛运动人群”成为关键，而这则是海澜之家的优势。

根据公开数据，截至2025年6月30日，海澜之家在中国31个省级行政区经营5631家海澜之家门店，覆盖几乎所有的地级市，已建立涵盖5723家门店的全球海澜之家销售网络，其中包含海外92家门店。除男装外，自有品牌包括轻奢女装品牌OVV及高端婴童装品牌英氏。

根据海澜之家招股书信息，在2023年，海澜之家通过斯博兹与阿迪达斯达成长期战略合作，截至2025年6月30日，海澜之家已在中国开设529家adidas FCC门店。海澜之家方面此前透露，“预计2025年年底达到700家以上，有望进一步帮助阿迪达斯拓宽低线城市渠道布局。”

在鞋服行业品牌战略咨询专家、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄看来，海澜之家、阿迪达斯看似毫不相干，但细看海澜之家的渠道布局正是当下阿迪达斯所需要的。阿迪达斯要在中国市场实现更加本土化的发展，需要更多分销商以及下沉市场渠道。“阿迪达斯看中的正是海澜之家下沉市场的布局能力，尤其是当下阿迪达斯正在从一二线城市向四五线城市布局。与海澜之家的合作对其有很大的帮助。”程伟雄说道。

关于海澜之家在与阿迪达斯合作后能否生长出足以在存量市场与众多运动品牌抗衡的运动基因，并成为其业绩新的支撑，业内持观望态度。

在周婷看来，海澜之家想在运动赛道站稳脚跟，需要深度参与品牌运营全链路。“一方面，海澜之家要精准切入市场空间广阔、竞争相对缓和的运动细分赛道，匹配自身的资源禀赋与发展目标。另外，海澜之家需要组建一支专业的运动品牌运营团队，毕竟休闲男装与运动服饰的运营逻辑存在本质差异。”周婷说道。

北京商报记者 张君花