

中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长宋志平：

2020年，企业要做正确的事

关于怎么做正确的事，2020年，我有5点建议：

第一点建议，就是要坚守主业。

不论大企业，还是小企业，其实最难的就是选业务，选一个好的业务之后，最难的是坚守。

其实，要做好一个企业需要10年到20年的时间；如果做到极致，需要30年到40年的时间。

对于民营企业来讲，我的建议是大家都要做隐形冠军。隐形冠军就是窄而深地去做，我们的业务不是很宽泛，但是我们做得非常之深刻、非常之深入；我们的业务个头不是很大，但是市场要做得非常广。我觉得，这是我们应该聚焦的。

第二点建议，就是有效的创新。

创新是要有目的的创新。德鲁克说，有目的的创新可以使我们的风险降低90%。也就

是说，创新过程中，我们必须思考创新到底是什么原因？找到了什么机会？有什么样的目标？用什么样的模式来进行创新？必须先研究一番，然后谨慎地进行创新。

创新有风险，但风险可以回避。创新机会很多，但是模式可以选择。我们很多企业，做的可能不一定是高科技，也可能是中科技、低科技，甚至零科技，像商业模式创新，虽然在技术领域没有太大突破，但仍是一个非常巨大的创新。

第三点建议，就是优质优价的竞争。

质量是有成本的，所以“质优价廉”很难做到，但是市场可以接受优质优价。

我以前在北新建材做董事长，临走时候，北新建材的同志们说，“宋总，请您给我们留下几句话”，我就留下了八个字——质量上上，价格中上。

现在北新建材，一直坚守着这八个字，去年税后利润24亿多元。北新建材的石膏板价格是最高的，质量也是最好的，一流工程都是指定买它的石膏板。

第四点建议，就是机制的改革。

什么叫机制？机制就是企业的效益与经营者、技术骨干和员工利益之间的正相关关系。

也就是说，企业的效益好了，给做事的人的利益也多了。华为的利润，有3份是给经营团队、技术骨干和员工的，只有1份是给所有者的。

对一个企业而言，如果有机制，就不需要神仙；如果没有机制，神仙也做不好企业。

第五点建议，就是稳健发展。

这里面有三句话：第一句，稳健中求进步。第二句，发展中求质量。第三句，变革中求创新。

联想集团董事长兼CEO杨元庆：

智能化变革是大势所趋

新的一年，如何应对内外部挑战，抓住未来的产业机会，实现可持续增长和高质量发展，是每一家企业都必须思考的问题。

我认为，从智慧交通、智慧零售、智慧金融、智慧医疗到智慧教育，智能化变革是未来产业发展的大势所趋。智能化变革不仅可以帮助企业优化管理，释放效率红利，而且能够催生全新商业模式，促进创新，成为促进经济高质量发展的新动能。

行业智能化变革背后的核心驱动技术，就是以数据、计算力和算法三要素为基础的“数据智能”。以数据为“燃料”，算力为“引擎”，通过大数据工具和先进算法，再结合各

行各业的“knowhow”（知识、经验、流程），由此产生更加精准的决策结果、更加高效的业务流程，这就是“数据智能”。

在这样的行业和技术背景下，联想提出了智能化变革3S战略，从智能物联网（SmartIoT）、智能基础架构（SmartInfrastructure）、行业智能（SmartVertical）3个维度入手，大力推进智能化转型，致力于做智能化变革的引领者和赋能者。同时，随着5G的发展，我们还进一步提出了支撑3S战略的“—ICT”技术架构。

2020年，我们将继续坚定不移地推动3S战略的执行和落地，为实现“智能，为每一个可能”的品牌愿景努力。

网易公司创始人兼首席执行官丁磊：

始终围绕用户需求导向

经过20多年的发展，走在全球前列的中国数字经济已来到结构性变革的关键时期。数据显示，2018年中国数字经济的产业规模是31万亿元。互联网企业的发展逻辑也在发生相应变化，从拼红利、拼市场、拼资本，转向拼技术、拼效率、拼实力。

变化有多大，挑战和机会就会有多大。当数字经济进入更加成熟的发展阶段，用户的需求从物质满足更多转向精神富足，数字内容供给侧结构性改革成为驱动行业增长的新引擎。2019年，网易聚焦最擅长的互娱、教育、音乐、电商等赛道，商业逻辑正基于此，2020年我们会继续紧抓内容供给侧结构性改革机遇，从3个方面出发，构筑未来的竞争优势。

第一，加码上游技术，投资未

来。产业上游的技术创新是数字经济发展最牢固的支撑，也是未来企业发展的机会所在。今天，我们讨论量子通信、5G、AI等新技术，不只是关注技术本身的发展，更关注这些新技术如何与制造业、农业、医疗、教育等硬核产业进行大跨度融合。

第二，拓宽商业外延，开启“数字大航海”时代。目前，网易有很多精品游戏在海外反响很好。未来，中国会诞生更多国际化企业，他们将搭载更多中国文化、服务商品走向世界，开启新征程。

第三，强化内生动力，精耕用户需求。面对重大结构性变革，企业家也要沉下心。下一个20年，我们将继续围绕精耕用户需求这个价值导向，抢抓发展机遇。

苏宁控股集团董事长张近东：

智慧零售模式走向成熟

当前，国际国内形势复杂，机遇与挑战并存。越是这样的环境，越能检验一个经济体、一个行业、一家企业的韧性和潜力。内外部环境变化都为中国企业提出了更高的要求。

从零售消费市场的发展来看，中国巨大的消费市场体量依然是企业发展最强有力的支撑。我们背靠的是40万亿元规模的巨大消费市场，只要想做，就有空间。2020年苏宁会持续加大投入力度，力争继续实现稳健发展。随着中国经济向高质量发展转型，苏宁也要转变思路，从规模数量扩张向质量效益提升进化。

2019年，苏宁相继完成了对万达百货和家乐福中国的收购，全场景布局成型，智慧零售模式进入全面成熟和对外开放赋能的新阶段。2020年，苏宁将以用户服务为宗旨、以产业生态精细化运营为核心，稳

健加大在商品、物流、科技等零售基础设施领域的投入，提升全场景运营能力建设，为用户提供更丰富、更便捷的消费服务体验。同时，我们还将加大零售核心能力和资源的输出，赋能行业与社会。

此外，苏宁也会重点关注下沉市场的多元需求。2019年以来，聚焦县镇市场的4400多家苏宁零售云店成为苏宁深耕“三农”市场、服务乡村振兴的主力产品；首批“苏宁村”开始帮助村镇经济输出商品和电商文化，助力脱贫攻坚。2020年，势必会有更多下沉业态不断涌现，集星星之火成燎原之势。

2020年是我国全面建成小康社会和“十三五”规划的收官之年。对于苏宁来说，2020年还有一个重要意义，那就是“第三个十年”的冲刺之年。在这样一个具有里程碑意义的特殊时刻，我们要充分把握机遇，开启新的征程。

（来源：正和岛、中国经济网等）

海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏：

时间和企业一起消失在直播间

时间消失了！

万物互联的世界里，只有无数美好体验正在发生。要么你正在某个场景体验之中，要么你在哪里都无所谓。

时光本就没有缝隙，有了空间，才有了时间。时间只不过是空间的测度。

互联网施展出魔幻般的法术，带来了人与人之间的零距离。第一个做出如此精确预言的人是德鲁克。早在2000年，德鲁克同时做出了另一个伟大的预言——未来25年公司将不再幸存。

这两个预言中的任何一个都足以彪炳史册，何况，两个预言之间还产生了无法质疑的因果关系。

我对这两个预言一直深信不疑。给我充足信心的不是理论的推演，而是德鲁克的第三个预言——知识经济时代，我们每个人都是自己的CEO。三个预言环环相扣，在零距离的时代，当每个创客发挥出无限潜能时，封闭的企业会变成共创共赢的生态。这就是海尔持续探索了十四年的人单合一模式。

刚刚过去的2019年12月26日，是海尔集团创业35周年的纪念日。那一天，我和每一个海尔的创客都收到了一份最珍贵的生日礼物——海尔智家APP场景体验直播平台正式上线，1000多万用户在海尔智家的直播间与我们一起交互、

共创。我们和用户共同创造了历史——世界上、历史上首次共创场景体验的价值交互。与电商交易卖货直播截然不同，海尔智家交互迭代的场景直播提供的不是产品，而是美好生活的个性化体验解决方案，用户是场景方案的设计师，我们只负责把用户的梦想变成现实。在直播间里，时间不再是成本，而是体验的延续。

与海尔智家直播模式的成功上线相比，更令我感动的是人，是人的精神。在这场颠覆性创新的直播背后，海尔智家中国区的团队只用了32天的时间。他们把不可能变成了可能！他们，每个人都是自己的CEO。

新希望集团有限公司董事长刘永好：

以数字化转型拥抱未来

我对2020年的一个基本判断是，挑战常在，希望常在。

去年，国家出台了一系列政策措施，旨在营造更好的营商环境，引导民营企业自主创新、自强发展。对传统企业来说，转型升级不仅体现在管理上，也不只是精益化的转型升级，更重要的是企业要实现数字化转型，重构新的竞争优势。

数字化正在快速地从C端转向垂直端。过去10余年间，互联网巨头主要是在C端占据了流量和市场，所以得到了迅猛发展。而今天，我们的数字化还

要迈向产业端、政府端。在这个新格局里，我们必须有所作为，必须跟着形势的发展前行。

从前的基础设施是水、电、气、铁路、公路和与之相配套的资源，这是工业时代的基础设施。但2020年乃至未来的基础设施是什么呢？我认为是5G、云、数据、AI、区块链。我们的企业特别是传统企业，必须了解它们、熟悉它们，从而实现运用。数字化转型的方向越来越清晰，我们的脚步必须更加坚定，朝着同一个方向去思考、去布局、去发力。