

在第三届全国青年企业家峰会上的演讲（现场实录）马云尊敬的高云龙主席，王宁省长，各位企业家朋友，特别是青年企业家的朋友们：上午好！很高兴来到福州，参加第三届全国青年企业家峰会，在2020年这个特殊年份和年轻企业家们一起探讨责任、担当、机遇和未来，探讨企业家精神，我觉得非常有必要，特别关键。刚才听了领导、专家和企业家的分享，特别是青年企业家的分享我感触良多，收获很大，尤其两位新青年的分享，感受到新的企业家的创新和温暖感，尤其是女企业家，我是一定坚信21世纪最了不起的是女性领导者，我们这个国家会有更多女性领导人，如果这个国家有更多女性企业家，我们的国家、我们的企业、我们的产品、我们的服务将会有更多的温暖。男人们总是想要做强做大，我一直觉得你想把一件事做强，让男人干，把一件事做好需要女人去干。但是希望把这件事做得妙就要男女合起来一起干。刚才柳青也好，刘畅也好，他们企业带有很强的温暖感，我们在强调大和强的时候，今天的中国，今天的企业更需要思——32——考我们把企业，把我们的国家如何做得更好。2020年是一个转折之年，技术在变，世界格局也在变，国内经济形势也在变，加上疫情一夜之间好像问题很多，问题很大，今天很多问题，哪个时代没有这样的问题，很多企业是有问题的，但也想问哪个企业没有问题，其实做企业不管任何时候都很艰难，每个企业在任何时候都很难，其实创业最好的时候，做企业最好的时候是大家鼓励你的时候，所以我个人觉得现在应该是最好的创业，最好的做企业的机会。真正让企业倒霉的是我们对未来和对自己能力的误判，不管是过高的判断还是过低的判断，我们认为误判是很重要的让企业倒闭的原因，很多人把侥幸当成能力，并且相信自己永远有这样侥幸的运气，今年很难，相信明年会更难。但是未来一定很美好，二十年，十年以后，中国大企业一定比今天多，二十年以后中国有钱人一定比今天多，但是轮到你就考验你的能力，今天世界发生巨大的变化，很多以前认为不可能的事情现在都在发生，这些巨大的变化，年轻人特别是青年企业家要具备三观，未来观、全球观和全局观。第一，我特别强调未来观。所有今天所谓成功的企业，包括今天早上看到的福耀玻璃、泰康、复星、阿里巴巴，所有的企业都不是今天做出来的，都是20年或——33——30年年自己对未来的判断决定了今天，昨天的看法和行动决定了你今天的企业，而今天的看法和思考又决定了你企业的明天，未来观不是两年以后你会怎么样，你的企业会怎么样，而是20年以后你的企业会怎么样。所以青年一代的企业家一定要用未来的眼光，一定要用面向未来的解决方案解决今天的事情。从未来的角度看今天，做自己最热爱做的事，做自己相信的事，而不是追求时髦的事情。所以今天大家把问题都要看透，想透，我经常跟同事交流，过分乐观说明没有看清楚，过分悲观说明你没有看清楚，只有把问题和困难想明白了，这些机会才是你真正的机会，如果你没有把问题和困难想清楚，这些机会往往就是灾难。第二，全球观。今天很多人认为全球化出现了这样或那样的问题，就认为全球化终结了，而我认为今天真正的全球化才刚刚开始。今天是原来传统的工业时代全球化正在终结，新的真正的数字时代的全球化才刚刚开始。这是巨大的机会，企业家应该

要推动新一轮的全球化，搭建桥梁，建立更大的沟通。第三，全局观。希望大家看清大局，知道自己在大局里面担当什么样的角色，发挥如何的作用，创造什么样的价值，才会有自己的战略定力。很多企业在过去几年很困难，都在埋怨政策、银行，但是很多企业从来没—34—有埋怨过自己，很多企业曾经很成功过，他们把钱用去做自己非自己主义的投资，以为会做企业就会做投资，做投资和做企业是两回事，很多人认为自己是银行出来就会做投资，做银行和做投资又是两回事。所以我想每个企业只有明白自己在整个大局中的价值链，自己企业的价值点，你才能真正懂得战略的坚持和战略的坚定。什么是坚持，什么是估值，坚持是团队的，固执是以我中心，我的，如果在公司里争论的时候发现所有人讲我的时候，那是顽固，是固执，讲我们的时候才是真正的坚持。我觉得企业家具备未来观、全球观、全局观以后，面对今天暂时的迷茫和困难就会显得非常冷静和清醒，并且会采取行动，抓住机会，自觉的认为今天世界面临三个巨大无比的战略性机会：一个是数字变革，二是中国强大的内需，三是新一轮的全球化开始。所以青年企业家是真正跨时代的一代企业家。第一个战略机会就是数字化。疫情以后很多人特别的迷茫，觉得世界充满了不确定性，但我觉得这世界在所有不确定性中有几项非常确定，一个是整个国家数字化方向非常确定。这个国家和这个世界一定会走向数字化。第二个确定是未来十年，传统行业数字化的确定性。我个人这么坚定认为也是在公司退休之前推进整个公司—35—未来十年是传统行业数字化的最后十年，如果今天不变革，十年以后可能就是数字脱贫的对象。数字化已经成为这个社会势不可当的一次变革，疫情没有改变这个趋势，反而加速这个趋势。这次疫情也正在把原来很多应急技术变成日常技术，今天全社会的数字化就像20年以前企业是否加入互联网，100年前是否联上电显得更为重要，以前很多企业用互联网营销、互联网管理、互联网运营，只是让企业活得更好，而今天数字化是让企业能够活下去的关键。这次很多问题暴露出来了，制造业也好、物流也好、零售也好、医疗健康也好，各个行业的数字化水平远远不够，今天的困难就是未来的预言，数字化办公、数字化教学、数字化生产，未来做不到这些，我相信企业会显得越来越难，不是每家企业都需要转型，但是每个企业都必须升级，数字技术是每个企业都必须要有的一次升级。未来的数字化最大的受益者不是互联网企业，而是用互联网改造自己的企业，天使投资也好、风险投资也好，我希望这些天使投资、风险投资不要把目光仅仅放在互联网公司上，不要把他们放在互联网的题材上，未来真正的机会是那些用新技术、用互联网技术改变自己的传统行业，而不是互联网本身，技术本身。今天大批的企业、大量的行业还很传统，还没有从数字化当中受益，越是距离技术远的行业，越是—36—没有被技术改造的行业机会越大。如果我自己要重新创业，一定不会在互联网行业里面，20多年以前做互联网是大家不相信我们这些人，我们坚持20年走到现在，今天的互联网行业，所有聪明人都在这个地方，今天的传统行业有聪明人，但是真不多。我们进入那个行业只要技术增加一点点，科技投入一点点，人才组织架构做得好一点，这种增长是确定性的增长。刚才广昌也

讲到，中国最落后的行业是农业，农业中无论是资金、技术、人才、组织架构，我觉得里面的机会是巨大的。数字化对每个企业的挑战都有，但是数字化对企业真正的挑战是领导力的挑战，是远见的挑战，也是组织能力的挑战，能不能抓住这个机会，不是公司设一个电商部门就可以负责任，而是一把手的责任，是一把手有没有从根本上有数字技术改造研发过程、生产过程、管理过程、营销渠道，所以过去很多企业一谈到技术投资就考虑设备上的投入，原材料的投入，流水线的投入，今天不管是年轻企业，还是传统的企业，真正需要投入的是对于员工的投入，对于组织建设的投入，对于数字化理念的投入，如果产品卖不动，就要用数字化的手段检查一下是不是需求发生了变化了，而不是一个劲靠卖广告赢得未来。如果能研究未来，并且能从未来出发，我相信我们绝对不会把实体经济和数字经济对立起来。其实没有所谓的实—37—体经济和数字经济之分，只有面向未来的经济和留在过去的经济之分，数字经济和实体经济是一体两面，否定数字经济就是断送实体经济未来的机会。未来一切实体经济都会数字化，一切数字经济都会实体化，不要认为自己的企业过去成功了，未来就肯定会成功，不要因为过去自己很厉害就不去研究未来，不保持开放的心态，就凭过去一点点经验做了很多判断。所以我发现有些人不断讲一些看起来很正确，这是很负责任的。未来十年，数字、技术将重新定义制造业、服务业、零售，包括新的技术、新的字资源，我们要把数字经济看作不是颠覆你，而是重新定义零售、制造、技术、资料、原材料，甚至组织架构。第二，我们的内需还远远没有发掘。撬动消费是巨大的战略性机会，也是在座所有青年企业家真正的机会所在。我们 14 亿人口的内需远远没有被挖掘，数字技术的发展会让中国内需进入全新的阶段，过去美国人是靠 3 亿人的内需撬动世界经济，未来是中国 14 亿人口的内需会推动世界经济的发展。不要看今天有问题，从未来来看这是巨大的机会，内需消费不仅仅是富人的消费，低收入人群的收费才是实实在在可持续的内需力量。互联网的数字经济正在聚集这种强大的内需力量，中国三四线城市有巨大的市场和潜力，这就是撬动下一波经—38—济发展的巨大发动机。过去美国凭借全球市场诞生了很多世界级的品牌，今天在贸易战的背景下，中国应该依靠自己强大的内需机会，肯定会诞生大量的国内品牌，关键是你是否用变革的方式，创新的方式，挖掘内需。这几年在卖得很火的体重机，以前是设计 150 公斤，但是发现现在男人都不能称体重的，只有女人才称，现在称猪都不用称体重了，所以很多商家从需求上研发了体称，就五六十块钱一个，卖得非常好。疫情期间很多工程停工了，挖掘机也卖不出去，但是有一种挖掘机的出口在上半年订单超过了 120%，因为疫情期间很多人关在家里，时间长就去折腾房子，挖挖花园、折腾房子，一米宽，原来是玩具型的挖掘机，现在可以直接开到卧室里面挖地板，整理花园在国外这个需求反而越来越大。内需消费是中国发展观念的一种升级，我们必须要把内需消费当作一种强大的新的生产力，必须政府、社会要建立相应的生产关系保障整个内需的发展，促进整个内需发展变成让整个中国经济向一个发展的关键支柱。我们要相信年轻人，相信这个国家会理性消费，相信这个国家都是

因为我们相应政府保障，今天再提内需，必须要有相应的生产关系，部门设置、人员考核确保这个国家的内需得到正确的发展。第三，全球化，我认为刚刚开始。今天的问题不是——39——全球化导致的，是全球化不完善导致的。过去的全球化是工业时代的全球化，是 20%的发达国家和大公司在主导全球化，有 80%的发展中国家、小企业、年轻人没有真正的参与进来。疫情让全球化停止的时候，很多人认为疫情让全球化停滞，我认为真正的全球化才刚刚开始。我们原来把全球化想得太简单了，认为卖点东西全世界做点贸易就是全球化，真正依靠科技提升供应链效率，为当地国家创造就业，创造独特的价值，这样的企业才是真正具备全球化的能力。这几天我在看国内网上自己自行车在全世界卖疯了，线上出口到西班牙和法国，线上一个月出口比去年一年还要多，这就是全球化带来的机会。这中间最关键还有全球物流，现在已经能够从这生产送到欧洲三天到七天，所以我觉得我们要思考用新的方法、新的技术、新理念创造价值，而不是利用当地的劳动价值，任何一个国家都希望自己的工人工资高起来，如果不让工人工资高起来，我相信产品是不会好起来的。所以我们一定不是靠成本的角度，不是掠夺资源的角度，而是创造价值，为当地创造就业，在当地纳税，只有这样在有全球化的思考。企业家一定要出去走，我们出去不是一定要做生意，而是打开视野，而是去培养全球视野。读万卷书，不如行万里路，疫情过后我们希望更多的年轻企业家到全世界看看，去感受去体会，我——40——们很多企业家觉得我不懂英文，其实懂不懂外语并不重要，理解是尊重不同的文化，不同的体制，不同的宗教显得尤为的重要，毛主席不会讲英文，尼克松不会讲中文，但是他们在 48 年以前做了人类最了不起的全球化的决定，中美建交，关键是要体验不同语言背后的文化乐趣。拥有全球化、全球化思考的能力，懂得尊重多元文化，学会欣赏不同，适应不同，融入不同，过去我们中国人出去，中国企业家以前出去，观念出去，我们经常找差距，现在发现很多企业家出去是在找感觉，这个地方不如县政府，这只会让我们越来越落后。世界在发生剧烈的变化，技术也在发生快速的变化，所有的变化都会深刻影响到我们每一家企业，所以青年企业家朋友们，明天我们的企业能走到哪一步，关键在于眼光，关键在于对未来的判断，如果能够把握变化，观察到变化，就能够把自己变成一家能够适应变化，创造变化的企业。再次谢谢大家，这些是我自己的观点跟大家分享，谢谢大家。