

好的。各位同仁，请注意。

今天的会议，是针对我们海外事业的系统性规划的第一次正式规划。前期，我们对海外战略的设想，仅仅是一个“想法”。但若要让想法真正落地（入地），我们必须做好顶层设计和整体规划。

超微在海外，目前仍处于“小孩子从零开始”的阶段。全球化是一个复杂的系统工程，单靠我们自己是搞不定的。我引入途环球团队，目的非常清楚：我们要找有经验、有能力、有风格的团队，来避免我们走弯路，来避免我们交这么多学费。

## 我们的使命与战略方向

当前，全球化发展的机遇窗口期非常短。途环球分析，这个窗口期最迟到2028年就将封顶。在如此短的时间内，我们如何能从一张白纸上做好全局化布局？

我一直强调：经验要总结在自己的身上，希望经验要掌握在自己，教训要总结在别人身上。很多企业因出海而做大，也有很多企业因出海而全军覆没。机会把握得好，你就能升天；掌控不好，你就被埋入地狱。因此，所有相关的部门和责任人，必须要有高度的重视。

我们的使命和目标，就是要做全球绿色能源最大的技术生态平台、最大的人才平台、最大的产业平台。如果你能把这三个生态平台做成，超微一定是伟大的历史能源公司。

在顶层设计上，我们的战略方向非常明确：

第一，在产品路线上，我们是“三条主线”：

- 1        1        车辆（车）：从两轮车到三轮车，乃至四轮车。海外一定是我们将来的主要发展事业方向。我们一定要卖中端产品，而不是卖零部件。卖零部件，你没办法去主导生态。车辆未来更重要的定位，是作为能源的载体，是移动能源互联的基础。
- 2        2        储能：包括储能电站和分布式智能微网。我们要做系统的集成商和服务商。同时，要提前考虑能源互联网的事宜。
- 3        3        便携式移动能源：最简单的形态是小型光伏板加上储能电池，再加一个电子产品，构成自发自用的系统。这解决了户外、停电等问题。

第二，在支撑体系上，我们是“三加一”模式：

三条产品路线之外，“加一”就是全球供应链。每一个赛道里面，我都要建立我独立、完备的工业链体系，这就是做生态。

## 我们的经营方针——三股力量

所有方针，我只梳理三样东西。离开了这三样，全错。

第一是产品力。我们的海外战略，必须依靠产品力。产品力是第一位的。我们的产品力必须面向全球来构建，要具备比较优势和核心优势。

第二是渠道力。渠道力，很简单，就是把东西卖出去。我的任务非常明确：到2028年，海外销售额你一定要给我干到100亿。在渠道力方面，只强调一个字，那就是快。所有经营方针里面，跟“快”不相干的，一定错了。

第三是品牌力。在品牌建设上，我们要花小钱办大事。重点要干两件事：

- 1        1        服务体系：要重点规划售前、售中、售后的服务体系。这个服务体系对任何一个国家、任何人，都非常重要。
- 2        2        本土化（本土法）：特别是本土化的宣传和文化的对接，一定要做好规划。在设计时，要以国家为单元，而不是以大洲为单元。每一个国家，必须要有两个版本：英文版本和本土语言版本。

## 合规性是我们的底线

合规性是今天会议的主题。在海外，合规性要抓住两个本质：

- 1        1        安全：特别是对于绿色能源，安全问题主要体现在燃烧和爆炸上。这些问题必须由系统来保障，不能简单处理。
- 2        2        合法合规：这不仅仅是法律的合规，还包括文化合规。一旦你不合法、不合规、不合文化，你很可能在某些国家被“搞死”。

## 我们的工作方法与原则

在方法论上，我要求：

第一，以预防为主。如果做不到预防，从方法上来讲叫全错。超微的团队没有走过华为走过的路，我们不需要再躺一遍。

第二，只问结果。对商业法则来讲，我只问结果。有结果你就是对的，没有结果就是错的。出了问题，不要跟我讲对错，因为每个人都在逃责任。

第三，明确责任制。顶层设计和系统规划，你们合作单位（途环球）必须想办法，出了问题我只会找你。同时，总部的相关部门必须围绕整体合规去推进。

第四，管人是唯一标准。所有管理中，唯一的标准就是管人。

接下来的具体工作安排：

- 1        1        途环球团队会后需立刻给出合作的收费模式、承诺的交付成果，以及如何对结果进行度量（KPI）。
- 2        2        我们将构建一个精干的领导小组（三到五人），确保有人负责，人多了反而都不负责。
- 3        3        整个规划的落地，要从点开始改，再到线。要重点看超微现在做海外渠道建设时，点在哪里最合适。

总之，今天讲的方向、方针、方法，是我们未来十年（在十年之内）一张蓝图绘到底的规划，中间不允许你随便变动。这个事关超微的生死存亡，必须高度重视！