

战胜 2020，冲刺 2021

——郭总在 2021 年 DCG 启动会暨营销大会上的讲话

2021 年，根据安吉会议的精神，我们做了一个最大的调整，就是以市值作为考核指标进行激励体系的调整。这样一来，公司的市值就会和每个人紧密结合在一起，每个人都要通过对公司市值的贡献来体现自己的价值。

以市值为参考标准调整激励体系，与资本市场达成共识

过去以利润或者收入作为激励体系的指标，今天为什么改为市值？因为市值是资本市场对于企业价值较为普遍的一种评估，也是公司发展方向的一个指挥棒。我们希望通过这样的激励体系，使整个公司的发展和资本市场的期许达成共识。

那么，影响市值的因素，或者说影响企业价值的主要因素有哪些？

第一是业务内容。不同的业务，它的估值模型是不一样的。高附加价值、高成长空间的业务就会有比较高的估值模型。比如腾讯从上市到现在有 900 倍的增长，为什么？因为在十几年的时间里，很重要的一点是，它从一个游戏公司变成了一个社交平台公司，变成了一个云公司。所以估值模型发生了变化，价值也就有了 900 倍的提高。特斯拉在过去一年里，市值也有十倍增长，因为资本市场对新能源、数字经济的认可，集中体现在了特斯拉身上。

还有神州信息量子通讯业务参与的国盾量子，一上市只有 5 亿的收入，就有将近 300 亿的估值，为什么？因为看到未来的成长性，以及在这个领域里面的领先性。还有我们信创业务主要的参考模型——中科曙光，用 100 多亿的收入实现 500 多亿的市值。神州数码为什么要向云和信创这两个方向去发力？很重要的一点，就是希望我们能够成为一个高附加价值和有无限成长空间的一个业务。这样的话，我们就获得更高的市值。

第二是业务质量。在一个领域里，市占率是非常重要的指标。几年前英特尔的市值几乎是 AMD 的几十倍，但今天他们的市值仅相差几倍，为什么？因为 AMD 的市场份额得到了极大提升，挤压了英特尔的市占率；当年 Oracle 把 Sybase 几乎打没了，在数据库领域具有极高的市占率，因此也成为了市值非常高的软件公司；谷歌和百度都是如此。当然除了市占率之外，还有很多的运营指标，运营效率、投资回报、成本、费用等也是非常重要的对公司的估值指标，这可能会使得你的估值是同行的几倍甚至十几倍。我们过去在做，现在仍然做的代理分销的业务由于有非常高的运营指标，仍然也是资本市场非常喜欢的业务内容。如何在进销存、净利率、市占率等等领域里面，不断地提升我们的运营效率，也是提升我们企业价值很重要的方面。

第三是品牌。品牌是一个非常综合的因素，有历史也有未来，因为它是对过去行为的评估，也是对未来行为的预估，是一种无形资产，价值也是在不断变化的。为什么我们在合肥

的信创业务获得了百亿估值？是对神州数码品牌的一种认可。品牌效应在日常生活中的体现就是我们的信用。能否兑现承诺，这就是品牌的价值。失信是商业社会最大的问题，承诺兑现是商业社会非常重要的准则，我们每个人都是一个信用的载体。只有实现高价值的承诺，并兑现之，才会获得高信用。

信用有很大一部分是无形资产。对于我们来讲，无形资产是什么？是客户、渠道、知识产权、管理经验、人才等。比如两金的高或低，就标志着我们的管理水平，也取决于渠道和客户的好坏。比如我反复与信创团队强调，要在特定的领域、特定的行业里面实现规模效应，因为这个规模效应会转化成信用，转化成无形资产。比如 VMware 的帕特·基辛格去了英特尔，导致当天英特尔股价涨了 10%，VMware 的股价掉了 6%。说明投资者对企业家价值的一种评估，也会带来一个很大的价值，公司里面的人才也是一种无形资产。

但是上述三点依然不能决定一个公司的市值，**一个公司的市值还要取决于这个公司是否和资本市场达成了共识**。酒香还怕巷子深，资本市场不了解你，价值就无法体现。

其实我们今天已经具备了 300 亿市值的条件，但由于跟资本市场没有达成共识，导致我们的市值被低估了。为什么看不到？因为我们很多时候做事情都是“自说自话”。所以今天要以市值为导向，否则我们不能跟资本市场对接，不能跟资本市场对企业的看法对接。

资本市场对企业业务的长期判断，与企业自身的实际情况也会出现南辕北辙，这需要沟通，但很重要的一点是需要把业务的亮点打出来。特斯拉去年的市值为什么能翻 10 倍？因为它通过一系列市场行为，来引发资本市场对它的重新评估。

当然，资本市场也需要时间来消化企业对未来的判断和对企业家价值的判断。过去这些年来，我们也一直在做这样的工作。当然做的还不够。比如信创业务本身带有创业性，融资的时候用传统的评估模型是不行的，因为买的都是未来，这时候就需要和投资人互动、共谋。京东的成功大家只看到了刘强东，但是没有看到徐新，在这个过程中徐新和刘强东是一起来共同谋划的，包括一轮轮的融资，选择什么样的投资人。因为不能够达成共识，或者不是长期看好的投资人，有可能造成破坏。神州数码作为一个转型企业，要比其他企业和投资人达成共识更难，因为我们要把原有的标签换掉，改变投资人对我们的传统看法，这是需要大量工作的，需要整个公司全体同仁的配合和努力。

三年成功转型，信创、中台、云全面开花

我要讲的第二个部分，就是我们三年多以来的转型，是很成功的。我们云的业务已经达到近 30 亿规模，MSP 业务成为 2019 年中国第三方云管理服务市场份额第一，在云的转型上已经取得了很好的成绩。2020 年，我们在信创上打了一个漂亮仗，第一年就被市场给出了 100 亿的估值。代理分销业务，也不值 100 亿估值，仅微电子业务就存在着巨大的商机。

安吉会议认真总结了过去一年的重点工作，高度肯定了我们在业务和管理上取得的成绩。

第一，疫情期间，各级员工都付出了很大的努力，圆满完成了既定指标，并在信创业务上取得重大突破。

这个突破是完成了一个不可能完成的任务。在疫情最紧张的三月，我们开工建设厦门基地，在几乎不可能的情况下取得了各方面认证，特别是入围，难度是非常大的。另外，在全集团，特别是财务团队的共同努力下，完成了第一次融资和合肥总部基地的签约，这是我们向信创战略迈出的最坚实的一步。在此，我们以热烈的掌声再次向以韩智敏为代表的信创团队表示热烈祝贺。如果把厦门基地的建设比喻成信创业务上打响第一枪的南昌起义，那么合肥的签约就是井冈山会师，开启了武装割据和根据地的建设，我们要以合肥为根据地来开展信创业务。

第二，过去的一年，中台建设取得了很大的成功，让我们进一步意识到中台建设的价值和意义。

通过中台的建设，我们更加体会到 20 年积累起来的渠道的宝贵价值。过去我们在行动上对渠道的赋能是不够的。2021 年，我们在商机管理的基础上要加强对渠道的建设和赋能，推动业务长期稳定增长。经过 2020 年的上百家合作伙伴的访谈和交流，同渠道、合作伙伴达成了高度共识。我们发现合作伙伴非常希望能够把神州数码的优势赋能给他们。除了产品以外，还希望神州数码能在风控、风险管理方面为他们赋能。此外，我们作为一个 SaaS 平台外包，在解决方案上能不能给他们赋能，在服务上能不能给他赋能？我们的存储服务团队，不仅要做好内部的存储，还要把整个公司的服务做起来。EBG 很重要的一个工作就是能力建设。另外，我们要把信创和云业务联合生态伙伴一起，从而实现我们的长期增长。所以去年 11 月份，我们建立了数字中国服务联盟。此外，我们还要加强中台的数字化建设，以数字中台为抓手，探索神州数码的数字原生道路，实现全面的数字化转型。

第三，云业务的转型，越来越得到全公司的认可。

2020 年，智能终端业务的收入中已经出现了云业务的收入，在反复攻击的情况下取得非常大的突破，这个突破可能在 2021 年实现倍速增长，而且还有可能在电竞云上，带来更大的惊喜。

2020 年，政企业务的信创云实现了质变，是很重要的突破。而更重要的是得到了中航工业、公安部的认可，并与清华和北航在工业大数据领域展开了实质性合作。我们要在 2021 年继续深耕中航工业和公安系统，推广厦门模式，在“新基建”中体现神州数码的创造力和创新力。

2020 年，武汉云基地在疫情期间不畏困难，参与健康码开发，为公司赢得声誉，沈旸他们还主动出击，作为技术人员去谈生意，精神可嘉。另外很重要的一点是，同 VMware 合作

在公有云私有化方面取得了技术上的重大突破，这是未来多云混合平台的方向，非常难能可贵。

2020 年，我们引进肖凯、王震两位阿里云和华为云的领军人物，希望在 2021 年，我们不仅在微软云上成为领先者，也要在阿里云、华为云，甚至京东云、腾讯云等一系列公有云领域成为第一梯队，并努力成为第一名。

2020 年，我们的云业务在东南亚也取得了重大突破。通过收购 GoPomelo，我们不仅进入东南亚市场，更重要的是进入了 Google 公有云体系和 Facebook 的公有云体系，成为中国唯一一家拥有覆盖全球五大公有云的多云技术公司。此外，经过三年的风雨同舟，云角团队与神州数码已经完全融为一体。面向未来，我们完全有信心成为中国最有影响力的云服务商。

第四，班子建设初现成果，团队逐步成熟。

经过一年的努力，我们比以往任何时候都更有自信。在安吉会议上，我们敢于剖析自己的问题和不足，这是团队成熟的标志。面对未来，我们的能力还有很大的不足，但我们能扬长避短，让每个人把自己的长处发挥到极致，通过班子建设来弥补不足。比如说潘春雷和汤凯，一个对市场有敏感度，一个对技术有敏感度，两个配合到一起就变成无穷大的价值。我希望我们各级班子、各层班子，都要用这样的方法来进行班子建设。

因此我们要有更开放的心态，要有更自信的信心。团队的自信就在于首先相信自己有能力完成这样的目标，同时有信心承认自己的不足。你只有有自信，才敢于跟别人合作，将有点叠加，产生 $1+1>2$ 的效果。我们要通过这样一个建设，班子建设来使得我们成为一个强大的集体。

另外，工具的力量也是非常重要的。过去三年，就是周报这样一个很小的工具、最基础的小事，我们通过持续坚持和改善，也让我们进化，让我们创造奇迹，因为它让大家实现了对彼此的了解和协同，把整个公司凝聚了起来。这是一个高度进化的时代，不进化就会被淘汰，我们必须依靠集体的力量，跟上时代的步伐，创造更大的价值。

这就是神州数码的 2020 年，不仅在数字上取得了成绩，更重要的是在自信心上，在各种能力的建设上实现了很大突破。

持续深化数字转型，全力冲刺 2021 年

2021 年，是开启新时代的一年，是“十四五”规划的开启年，是中国共产党的 100 周年，也是神州数码的 20 年。总书记提出来不仅仅要做“十四五”规划，要面向 2035，要规划未来 15 年，要迎接中华人民共和国成立 100 周年，所以这是一个新的时代，是非常重要的一年。

同样，随着中国资本市场的改革，上市公司一定会出现两极分化，要么在头部，要么就变成垃圾股。我们现在处在中间位置，不上即退，背后就是悬崖。我们一方面要看到希望、未来，但另外一方面也必须要有这种危机感。

因此，2021 年神州数码要全力冲刺，我们要通过冲刺，全面发力，使得我们成为头部企业。2021 年是开启我们新时代的一年，一旦我们被定位成向千亿市值目标发展的企业，很多的东西将会发生本质性的变化。

我们已经知道影响市值的要素，那么我们应该怎么做，来强化这些要素？

首先，云和信创代表了中国未来数字经济发展的方向，我们要如何通过努力和资本市场达成共识，实现价值？

在公有云领域，我们要实现霸主地位。在 MSP 份额第一的基础上，我们要花三年时间成为所有公有云云管平台的第一名。同时，确保在 2021 年，在整体云服务市场拉开同第二、第三名的差距，实现比较大的领先。

在“新基建”领域，我们要在“十四五”开局之年卡好位，为未来五年的增长创造空间，通过标杆示范来明确未来价值，要把信创和云紧密结合，以信创云、智能云为抓手，成为“新基建”的重要承载者。

信创业务已经有了很好的开局，接下来就要在重点行业、重点区域、重点解决方案上取得规模效应，成为信创领域最有影响力的品牌。

第二个方面是代理分销。

在半导体行业，中国每年进口的半导体高达 6000 亿美元，超过石油，是第一大进口商品。围绕微电子产业链我们有巨大的成长空间。如何在未来的五年内创造出百亿市值的半导体业务，这是陆明团队的目标。

在智能终端方面，物联网和智能终端的春天来了，我们要明确自己的定位，确定在高速增长的市场如何发展。

在企业业务方面，担负着信创和云转型的巨大机遇和挑战，要通过自身能力的建设实现华丽转身。

安吉会议对代理分销业务的定义进行过充分讨论，认为它有着无穷的价值：它培育了联想品牌，培育了 ITS，今天还要培育云和信创。只要面向市场、面向客户、面向未来，代理分销业务就有着无限商机。神州数码要变成一个自我迭代、自我进化的生态品牌，要加强同核心渠道的合作，为他们在风险控制、解决方案、服务等领域赋能，让他们成为我们云和信创最好的合作伙伴。这是叶海强要在 2021 年重点完成的工作。2021 年，我们要在庆祝自己 20 岁生日的时候，完成 1000 亿市值的目标，这是我们 2011 年在人民大会堂做出的承诺。

第三个方面，是与资本市场进一步达成共识。

2021 年，我们的激励指标指向了 300 亿市值，如何与资本市场达成共识？财务部门不仅要使资产价值做上去，还要使资本市场做好。实现 300 亿市值要靠沟通，实现 1000 亿市值就要靠共识、共谋，这个挑战是巨大的。但既然我们选择了上市，就要按上市公司的规则为企业创造更大价值。

第四个方面，是管理。

没有管理上的突破，就没有业务的成长。吕敬在 PC 市场陷入瓶颈时通过激励的改革，使 PC 业务保持了高增长。而在过去的三年里，神州数码通过周报形成了新动力，推动着公司转型。数字中台是管理上的攻坚战，我们能否建立商机的数字沙盘，能否建立敏捷的管理流程体系使各层工作人员更高效工作，能否通过价值链的不断重组创造新价值，能否通过为员工、客户进行数字画像从而更精准有效地挖掘员工和客户潜能，为他们赋能？Google 的价值在于它的数字原生、云原生。我们能否通过自身的数字化转型，使神州数码通过数字化转型成为数字原生企业，使员工和企业的优秀成为必然，这是李京和沈旻肩负的使命。你们是八零后，你们的努力决定着公司的未来。

结语

2021 年，我们要实现鲤鱼跃龙门。我们要同资本市场达成共识：神州数码是中国最优秀、成长最快的云公司，我们不仅在云管理服务的市场上位居第一，还要拉开同第二名的差距，成为公有云云管的大金刚；神州数码是新基建的领军者，还会成为信创云、智能云、多云和行业云方面的技术领先者；神州数码是中国信创领域增长最快、最有前途的信创品牌，未来会在重点行业 and 重点应用领域取得压倒性优势，实现十倍速增长；神州数码是一个生态的品牌，在微电子、物联网、新基建领域都有着巨大的成长机会，无论是外循环还是内循环，我们都是重要的参与者。

基于数字经济时代颠覆性技术的认知，是神州数码的理论基础，在云、信创、大数据等领域的实践，是神州数码的物质基础，而百年不遇之大变局则为神州数码创造了千载难逢的现实条件。神州数码人的责任、激情、创新精神，和不断对管理的突破，是神州数码实现梦想的保证。

以市值为导向的激励体系，使我们更加团结，更加力出一孔、力出一孔。让我们共同努力，一起完成 2021 年的各项任务。

最后，祝愿大家疫情期间健康平安，并预祝新年快乐！