

## 以下为张磊演讲实录（来源：人民网）

尊敬的各位领导，各位来宾，大家上午好！首先我代表本次论坛的协办方高瓴资本欢迎大家的到来。很高兴能在这里见到很多企业家和各行业各领域的朋友。虽然大家来自不同的国家和地区、不同的行业、不同的背景，但我们今天论坛的主题“产业数字化”，已经成为大家共同关心的话题。我们都已意识到“数字化转型”已经成为所有企业的必答题。因为，在以数据、算法驱动的未来，将不再有互联网企业和传统企业之分，只有一种企业，就是数字企业。这些年来，高瓴资本与各种行业背景的企业一起，在科技创新、数字转型方面做了很多实践与探索。可以说，我们趟过了很多坑，迈过了很多坎儿，但更积累了很多有益的经验。

今天，站在投资人的角度，我想分享其中最重要的一条经验，就是尊重。我认为，这也是产业数字化的关键词。首先，要尊重企业家精神，尊重企业和企业家在产业变革中的主体地位。产业数字化，本质上是要完成企业运作方式的数字化模拟，是对企业的数字化重塑。但是企业家精神作为企业发展的核心源动力，它所代表的勇于创新、坚韧执着、伟大格局是无法模拟的，这是模拟信号代表不了的。所以，在过去的十几年中，高瓴一直强调和坚持，“让企业家坐在C位上”。实际

上，这也是我们与企业携手数字化探索中，始终坚守的第一原则。

高瓴的投资布局，不论是在互联网和生物医药等新兴产业，还是在消费和生产制造等实体经济领域，形式虽然不一样，但万变不离其宗，本质都是通过基础的研究，找到最好的商业模式和最好的企业家，给他们配置长期的资本，通过科技赋能和持续创新，帮助企业家和创业者绽放，不断创造价值。如果企业是一艘扬帆远航的巨轮，那么高瓴作为投资方，作为资本方希望扮演好“大副”的角色，与企业家和创业者们同舟共济、坚定同行，做时间的朋友，一起不断地创造价值。

其次，要做好产业数字化，还要尊重行业规律，重视通过科技创新发挥企业家的核心竞争力。我们认为，任何行业规律，都是长期演进的结果，不是一个科技企业通过简单的创造性毁灭而能够实现的，而一家企业的核心竞争力，是企业长期市场打拼积累的立身之本。因此，企业的数字化进程，要以第一性原理，深入洞察行业规律，明确行业的核心竞争力，然后通过科技与业务的融合创新，让 AI、大数据和云计算等前沿技术，在企业核心竞争力上得到绽放，最终实现新维度上的创新与融合。

当然，我们也逐步认识到，数字化不是一场狂飙突进的运动，不应该妄想毕其功于一役，一次性解决所有问题。在我们几年前用 530 亿的估值战略收购百丽公司之前，我们也曾憧憬，要为企业加互联网、加 AI、加精益制造……恨不得一股脑地，把我们的十八般武艺都嫁接给企业。后来，我们意识到，企业数字化战略欲速则不达，要根据企业特点，抓住当下重点，局部突破，小步快跑，不断地打小胜仗，不断累积企业从上到下的信心，最终才能积跬步成千里，积小胜为大胜。

很高兴向大家汇报百丽经过在高瓴投资将近三年以后在香港的分拆重新上市取得辉煌的成绩，现在市值已经超过当时收购的全部市值还要多很多。我想说这个成绩最后就是一个企业数字化转型的路径图，这个路径图就是要去抓住行业特点，用科技赋能，小步快跑，取得最终的胜利。

最后，我想说，产业数字化要以人为本，最终要落到对企业员工的尊重上。中国亿万产业工人，无数平凡的劳动者，与企业家一样，都是中国经济奇迹的创造者，他们的创新和创造力，是我们几十年经济发展积累的最宝贵财富。今天，以数字化为代表的产业变革，对企业来说，是发展新动能的启动；对每一名企业员工来说，则是新工具、新思维、新文化的重装上阵。产业变革的进程，一定应该是高效但也要有包容、有温度的，要重视基础教育和技能教育的跟进，让包括企业员工在内

的更多普通人，搭上产业数字化和科技发展的快车，让他们通过学习新工具、驾驭新未来，让奇迹创造者再创奇迹！衷心祝愿论坛圆满成功，谢谢大家！