

海康威視總裁胡揚忠： 安防市場的虛與實

川普一出手海康威視市值蒸發一千億人民幣！

leiphone 作者：張棟



安防行業並不只是投錢就能做得起來的，資本會有一時的衝動，但退出的速度也會很快。

—胡揚忠

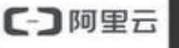
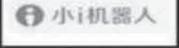
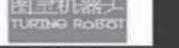
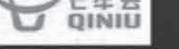
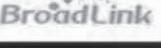
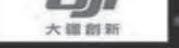
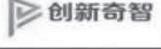
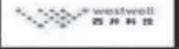
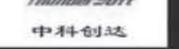
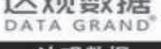
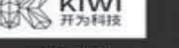
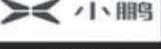
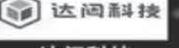
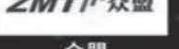
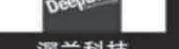
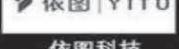
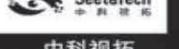
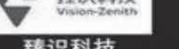
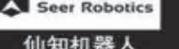
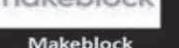
近兩年，海康威視「莫名」成為人工智慧從業者極為關注的企業。

2018中国最具商业价值AI企业100强

China Top 100 Most Valuable AI Enterprises 2018

CAIS 2018

MK 镁客网

 百度	 腾讯	 阿里云	 京东	 小米
 车和家	 禾多科技	 四维图新	 纵目科技	 地平线
 眼擎科技	 小机器人	 思必驰	 科大讯飞	 图灵机器人
 北醒光子	 深之蓝	 速感科技	 金山云	 七牛云
 Broadlink	 小雨在家	 大疆创新	 亿航无人机	 零度智控
 创新奇智	 搜狗	 今日头条	 蔚来汽车	 拜腾汽车
 寒武纪	 西井科技	 中科创达	 阅面科技	 商汤科技
 云知声	 云问科技	 三角兽	 竹间智能	 出门问问
 达观数据	 ucloud	 冰鉴科技	 青云	 明略数据
 Aibee	 Video++	 第四范式	 禾赛科技	 开为科技
 小鹏汽车	 驭势科技	 景驰科技	 奇点汽车	 小马智行
 旷视科技	 云从科技	 达闼科技	 码隆科技	 深醒科技
 智齿科技	 Rokid	 康力优蓝	 优必选	 云迹科技
 神策数据	 数据堂	 众盟	 百融金服	 汇医慧影
 氮信科技	 深鉴科技	 深蓝科技	 视+	 思岚科技
 清智科技	 图森未来	 Roadstar.ai	 速腾聚创	 MINIEYE
 碳云智能	 依图科技	 中科视拓	 云天励飞	 臻识科技
 科沃斯	 极智嘉	 公子小白	 仙知机器人	 钛米机器人
 深思考	 深睿医疗	 松鼠AI	 Makeblock	 roobo智能管家
 同盾科技	 图谱科技	 艺赛旗	 影谱科技	 甄视科技

據了解，海康並沒有向該小 編所言，在中國被列為在AI 領域，極受關注的企業

「莫名」背後的重要原因，是安防已然成為當前人工智慧變現最快的領域，無論是商湯、曠視、依圖等新創企業，還是BAT、華為等科技巨頭，均有涉足智慧安防業務。而作為安防行業的領導者，海康威視其實早已在人工智慧領域佈局十多年。對於競爭愈發激烈的安防領域，胡揚忠表示「大家以為安防產品市場無限大，其實不然。當人們發現這個市場不符合當初的想像時，有些玩家自然會退出。」 安防，何為虛，何為實？這是胡揚忠接受採訪時主要探討的話題。

小 編：你當年創立海康威視的初衷是什麼？

胡揚忠：沒有什麼高大上，很土，就是找口飯吃。不像現在有些創業公司，不管三七二十一，先畫了一個大餅。現在我們還是想著怎麼繼續活下去，繼續有碗飯吃。

小 編：現在做企業與當年創立海康威視相比，最大的不同感受是什麼？

胡揚忠：以前是騎自行車，現在是開卡車，方向盤變重了。

小 編：過去17年裡，行業發展過程中的很多技術節點，海康威視都能準確把握。在你看來，有哪幾個重要的節點值得一提？

胡揚忠：沒有什麼明確的節點，所謂的節點是別人用來簡化一個產業，刻意創造出的概念，是局外人看到事物表面，和局部結果後的片面總結，這

是一種幻象。很多人總會把某個公司進入某個領域的快、慢進度拿出來與其他公司做對比，但我們真的知道對方的進度嗎？有些公司可能在悶頭做事，只是沒對外面說。有些企業什麼事都沒做，口號卻喊得很響。所謂的「早」和「晚」，不過人們的音量大小而已，並不一定真實。

小 編：你覺得什麼是真實？什麼是幻象？

胡揚忠：在我身邊是真實的東西，也許在別人那裡都是假的；在別人那邊都是真實的東西也許在我看來都是假的。常常自以為是真實的，實際上不真實。檢驗是否真實的唯一依據就是看客戶是否願意持續購買你的產品或服務。所謂把握住節點，也只有事後通過結果來驗證是否真實。這其中存在很多偶然，有一定的巧合。有些節點自己都預料不到，做之前不會去想，也想不到，但它自然而然就發生了。



胡揚忠：海康威視300多億營收背後的思考-中國經營新聞

小 編：從你的經驗來看，怎麼保證產品、技術創新永遠都是市場所需要的？

胡揚忠：不會的，做不到的。不然，百年老店就沒有那麼珍貴了。

小 編：為什麼這麼說？你做過哪些市場不需要的產品嗎？

胡揚忠：我們也犯過錯誤。非典之後，我們認為交互式的視訊通訊（可視電話）可能會是一個比較好的業務方向。一年之後，我們發現方向有些問題，當時進行了業務調整，放棄了可視電話這個業務方向。

小 編：過去二十多年，你想要用什麼樣的詞彙去描繪安防市場？

胡揚忠：快而小。

小 編：快而小？

胡揚忠：對，安防市場成長得很快，但卻是一個「小」市場。一方面市場容量實際上並沒有那麼大，不然，千億（銷售額）級別的公司早就出現了。房地產市場很大，通訊市場也很大，所以在這些行業能夠培育出一些大公司。6000多億美元的手機市場是真的很大，才能有蘋果、三星等公司出現。大家以為傳統安防業務市場很大，所以加大投入。潮起潮落，最後發現想像與現實差距很大，有些就選擇退出了。

安防市場的「小」，體現在這是一個非常碎片化的市場，用戶不集中，應用很分散，產品也很分散，客戶的客製化很多，建立一個從滿足客戶碎片化需求的開發響應、到快速交付能力的建設，是一個非常複雜的體系。

智慧化時代到來後，安防行業內此前，未被滿足的客戶需求有了實現的可能，市場空間進一步打開。但這仍然是一個碎片化的市場。

小 編：華為現在再次大舉進攻安防市場，這又是什麼現象？

胡揚忠：每家公司都在找機會、找市場；每個業務部門都有把自己做大的衝動，不做大在企業內部，很大機率會被砍掉。所以再次加大力度做一做，對自身沒有多大壞處，抱著試錯的心態可以再賭一把。大概20年前，Tyco、Honeywell、GE、BOSCH、UTC以及Simens、Schneider，都透過併購大舉進入安防，Panasonic、Sony、Samsung，也都在監控產品上發力，現在都是非常不理想。IHS報告有比較全面的數據。

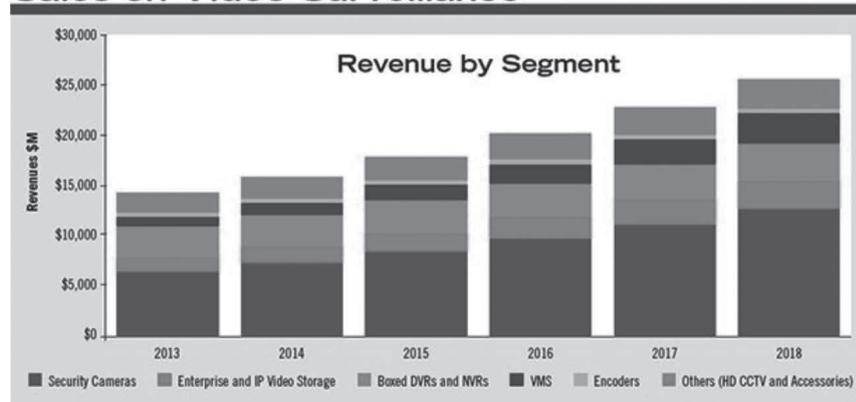
Tyco併入Johnson Control；GE安防併入UTC；Simens退出安防；Schneider併購的Pelco，逐步衰落；Samsung監控賣給了韓華，韓華再次轉讓股權；Panasonic和Sony監控市佔率逐年下降；Honeywell和Bosch，幾乎沒有成長。（這些大多是在中國安防崛起以前的是，胡揚忠所提並不全面……）

包括有些進入安防行業的AI公司也一樣，開展安防業務已經有三、四年了，但其實落地項目比較有限。

小 編：你是怎麼評價這些算法能力很強的AI公司？

胡揚忠：隔行如隔山。對於AI公司而言，首先還是要解決落地生根的問題。根紮在哪裡？紮的多深？還不好說。

Cameras and IP Drive Surveillance Equipment Sales on Video Surveillance



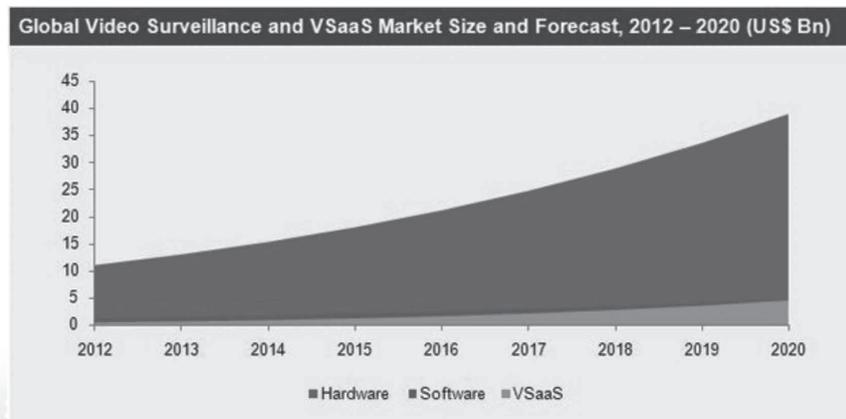
State of the Market: Video Surveillance 2015 | 2015-02-09 | SDM Magazine

小 編：那你是怎麼理解這個行業的？

胡揚忠：還是剛才說的，這個行業非常分散，需求也很零散，安防的業務就像吊在天花板上的無數沙袋，單靠一兩個硬拳頭，只能撼動個別沙袋，但無法通吃，無法形成規模。這一兩個拳頭，可能是現在所謂的算法、人才或資本。安防並不只是投錢就能做得起來的，資本會有一時的衝動，但退出的速度也很快。

小 編：所有那些資本巨大的科技巨頭也都沒機會嗎？

胡揚忠：我覺得機會不大。深水養大魚，安防行業沒有深水如何養得起大魚？這是一個碎片化的市場。本質上還是得在無數小區域，靠一單一單的銷售，靠地推（指業務）去獲得客戶，通路要做得很細，銷售成本管控在公司經營中是極其重要的一環。以通訊行業公司為例，運營成本比安防高很多，用通訊行業高成本的人力去跑安防，就像拿步槍打蒼蠅一樣，投入與產出是非常不對稱的。



Global video surveillance market to hit \$48 billion by 2020

小 編：這個行業與您十幾年前進來相比，發生了哪些變化嗎？

胡揚忠：還是老樣子，非常碎片化，產品種類型號很多，訂單很分散。

小 編：那在這個過程中，海康威視的核心競爭力改變了嗎？

胡揚忠：也沒有發生變化。

小 編：那是什麼？

胡揚忠：還是服務碎片化市場。



小 編：AI有可能會改變目前安防市場的格局嗎？

胡揚忠：很難。

小 編：是指很難改變海康威視目前的地位嗎？

胡揚忠：不止海康一家，包括其他的企業的格局也很難改變，在這個行業中活下來的企業都不容易，還是有幾下子的。這個行業除了AI，還有很多其他重要技術，AI並不是萬金油。作為老牌安防公司，缺什麼，可以快速把短板補上。何況，傳統企業在AI方面，一點也不弱，海康威視

自己在AI起步也很早，在AI方面也做得很好。

小 編：你認同AI安防這個說法嗎？

胡揚忠：AI應用於安防的確能夠帶來一些變化，但AI只是安防眾多技術中的一個點。並不是有了AI，影像監控就不需要編碼、低照度、寬動態了。AI來了，攝影機還是需要補光、儲存、抗惡劣環境，涉及的技術很複雜。

小 編：佈局AI，你認為那些因素比較重要？

胡揚忠：針對碎片化場景，解決用戶實際需求。不解決用戶問題，一切都是空談。

小 編：怎麼看最近「AI晶片」熱？

胡揚忠：人們都喜歡熱點，沒有熱點要創造熱點，對於AI晶片，大多數人看到的也都是幻象。一個產業的發展也有自己的生態和規律，不是光砸錢就能把事做好。需要資金，也需要時間，需要人才累積累，需要團隊文化的沈澱。急火煮出夾生飯，小火才能煲好湯。

小 編：海康威視會自己做AI晶片嗎？

胡揚忠：現在不會做。

小 編：未來也不會推出嗎？

胡揚忠：目前來看，還是會選擇合作的方式。關於晶片，也存在著一些誤解，並不是有了晶片就有了一切。種出棉花並不一定能織出好的布，織出布來也未必能做得了好衣服。還是要尊重市場規律。

小 編：與上下游合作中，海康威視奉行什麼戰略？

胡揚忠：看客戶價值。有些產品別人比海康做的更好，就讓別人做。有很多海康並不做的，比如晶片、鏡頭、結構件等，還有系統整合。我們不學互聯網公司，有些業務無論自己是否擅長，都要透過自己巨大的用戶和流量優勢，進行通吃。



小 編：現在很多廠商提出軟體定義攝影機，你怎麼看？哪些問題可以靠軟體解決，哪些不能？

胡揚忠：攝影機由場景決定組合（包括傳感器性能、解析度大小、焦距遠近、補光強弱等等），非常複雜，所以才會有那麼多的種類。整合電路或者晶片中的運算能力、可配置的功能、或其他軟體可以實現的功能，可以用軟體來做好調度。但涉及到光學、結構等硬體，軟體的作用就

非常有限。軟體定義計算、軟體定義儲存、軟體定義網路，套用一個概念，軟體定義相機，只是吸引目光而已。

小 編：相比頂尖互聯網公司，您覺得海康威視目前的運行模式是良性的或者更優？

胡揚忠：企業要恪守商業底線，不能用野蠻的方式去掠奪市場，通過燒錢補貼進行惡性競爭。早期用戶看似得到了一些好處，但最終卻因為被綁架而要付出更多。

小 編：聽說互聯網通信巨頭挖了很多海康威視的研發人員？

胡揚忠：不是很多，有。對於上萬研發人員的企業來說，一定數量的流動，是正常的。何況有些互聯網通信巨頭，很多時候不是真正需要這些研發人員，錢多任性，損人不利己。這不僅是這些研發人員的悲哀，也是這個浮躁的社會的悲哀。

小 編：在經營企業的過程中，你遇到的最大挑戰是什麼？

胡揚忠：最大的挑戰永遠來自企業內部。（講得太好了！）企業跟人一樣，是不是健康，就看對自己的管理。我們不光要管理自身的行為（例如早睡早起、不暴飲暴食），還要管理我們的心靈。企業也是一樣，除了日常經營管理以外，也要關注文化，是否能堅守企業文化，是追求短期還是追求長遠。

小 編：除了內部，對外部來說，您最擔心的是什麼？

胡揚忠：還是內部的問題，關注外部也是為了看內部的問題。從客戶那裡能更好地看到自己的問題。

小 編：去年海康威視推出了AI Cloud，它是什麼？它要解決什麼問題？

胡揚忠：AI Cloud要解決的是物聯網落地問題，物聯網之前談了很久，至今還沒有很好的落地。只談雲計算不全面，只談邊緣計算也不全面，最後還是要雲邊融合，雲邊融合才能更好地解決問題。（讚！）

小 編：為什麼在這個時間段推出AI Cloud？

胡揚忠：我們自己的認知到了這個階段。很多事情都是順其自然，水到渠成。

小 編：AI Cloud推出也有一年時間了，滿分100分，你給它打幾分？

胡揚忠：從來不去打分。

小 編：為什麼？

胡揚忠：這個不是靠自己打分，最後還得用戶來評價。

小 編：現在AI Cloud做的怎麼樣？合作夥伴對AI Cloud有什麼回饋？

胡揚忠：這不是一年兩年就能做好的事，技術本身也還在發展。一些先鋒用戶已經在應用，相信未來認同的人會越來越多。

小 編：對於AI創業公司，你認為他們需要向你們那一代的創業者學習哪些東西？

胡揚忠：不敢，我們這一代人已經落伍了。

小 編：市場很躁動，但感覺您內心很平靜。您想對安防同仁說些什麼？

胡揚忠：每個人都有自己的想法，不需要聽別人的。我只對海康威視說：我們永遠要警覺，不要做投機的事情。

