

证券代码：002415

证券简称：海康威视

杭州海康威视数字技术股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2018-05-11

投资者关系 活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 其他（ <u>投资者接待日</u> ）
参与单位名称 及人员姓名	<p>Capital Strategy 纪昕； Coatue Capital 黄奕磊； Composite Capital 林豪川； Gavekal Capital 赵萌佶； Highbridge Capital 陈天实； Kontiki Capital(HK) 陈晓栋； Laxey Partners Andy Chen； RWC Partners 熊宏婷； Telligent Capital 林景山； 安信证券 张磊； 安信证券 张大印； 奥氏资本 梁乐晖； 霸菱资产 赖颖熙； 保银基金 汤逸纯； 保银投资 葛亮； 毕盛（上海）投资 张清、沈文杰； 博裕资本 陈寅华； 渤海证券 王洪磊； 财通证券 吴杭； 大成基金 施展； 大朴资产 李纲领； 淡联投资咨询 李辰侃、曹玉婷、徐熠； 德邦证券 库宏垚； 德亚投资 张明利、王肯、何蜜； 砥俊资产 唐皓； 砥俊资产 马俊峰、梁瑞安、陈晖； 鼎锋资产 杨济如； 鼎天投资 杨阳； 东方财富证券 李博伦； 东方基金 严凯； 东方嘉富 杨龔； 东方马拉松 胡艳宇、李名虎； 东方证券 蒯剑、郭乃辛、张开元、俞跃跃； 东方证券资管 杨维舟、谢文超、韩冬、王延飞、张锋、林鹏； 东吴基金 韩旭鹏； 敦孚投资 姜军； 敦和资产 王狄梁； 富敦资金管理 杨泽平； 富国基金 张康康、王亮； 富兰克林华美投信 陈蓓娟； 高毅资产 张国平； 歌易投资 孔令昌； 歌易投资 孔令强； 固德资产 罗伟英、杨雁芬； 光大保德信 林晓枫； 光大证券 袁帅、王宇、卫书根； 广发基金 马鹏清； 广发证券 杨小林、王璐； 国都证券 余卫康； 国海富兰克林 陈郑宇； 国和投资 徐弋； 国寿安保基金 冯冠兰； 国泰基金 于腾达； 国泰君安 章天回； 国元证券 宗建树、王宏； 海通国际 何峰； 海通证券 杨林； 合美投资 肖作宇； 河床投资 张建宾； 恒安标准人寿 张宇； 恒生银行 张宇涵； 弘盛资本 兰天； 泓德基金 蔡丞丰； 花旗环球 赖昱璋； 华安基金 李欣、潘东煦； 华宝信托 裘亮； 华泰证券 何刘邦、彭茜、邱玮鹏； 华夏基金 高翔； 华信证券 王新仁； 汇添富基金 杨义灿、马翔、郑慧莲； 惠理基金 罗景、周哲； 嘉恒创投 李瑞恒、白嘉为； 嘉实基金 王贵重； 嘉沃投资 傅王正、徐浚哲； 建信保险资管 何利丽； 建信基金 黄斐玉； 建银国际证券 邢程；</p>

今港资产 刘术希； 金鹰基金 陈磊； 旌乾资产 唐炜； 晶上资产 刘军、余雷； 景林资产 徐伟、高云程、蒋彤； 景泰利丰 吕伟志、张英飏、黎来论、陈江； 久铭投资 李雨濛； 久熙投资 王航； 巨杉资产 张力磁； 瞰瞻资产 程睿智； 理成资产 张飞鹏； 林孚资产 杨景； 茂硕资产 张琛； 美林证券 朱可欣； 民生证券 杨思睿； 明润投资 高平、宗兴； 摩根大通 张亚绅、戚敏； 摩根士丹利 沈岱； 南方基金 张磊； 内藤证券 顾颖杰； 诺安基金 陈衍鹏； 鹏华基金 晏楷钧； 鹏扬基金 罗成； 平安大华基金 翟森； 平安养老险 蓝逸翔、谢昌旭； 平安证券 李峰、徐勇； 平安资产管理 陈徐珊、古嘉元； 乾瞻资产 陈岑、于志远、施卫平； 瑞安基金 李嘉； 瑞银资产 叶戎； 睿思资本 张蕴荷； 润晖投资 苏李； 三菱日联投资 刘冠平； 三峡鑫泰投资基金 刘勇、杨波； 杉树资产 高峰； 上投摩根 黄径； 申万宏源 刘洋、洪依真； 申万宏源证券 骆江锋、王谋； 申万菱信基金 张朋； 盛宇投资 题龙； 太保资产 张玮； 太平洋证券 徐中华； 泰旻资管 汤明泽； 彤源资产 庄琰； 文博启胜投资 李振飞； 沃龙港资产 陈宇琪； 五合投资 池丽敏； 西部证券自营 杜威； 西南证券 徐越超； 仙童投资 刘刚； 新华人寿 林建臻、舒良； 新华资产 马川； 新时代证券 刘航； 新时代资管 付杭骏； 鑫巢资本 马迪； 鑫元基金 尚青； 星厚资本 刘炜； 兴业全球基金 孟灿； 兴业证券 廖伟吉、潘陈建； 兴业资管 赵一路、张英娟、杨定光； 旭脉实业 叶文旭； 阳光保险 颜世琳； 野村证券（香港）段冰； 易方达 何激； 弈慧投资 王殷超； 毅恒资本 谢宽； 永安国富 李行杰； 永赢基金 王浩聿； 友邦保险 孙豪； 煜德投资 药建峰； 源乐晟资产 柳士威； 远望资产 刘程康、王超俊； 渣打银行 Bess Yu； 长金投资 郑晓军； 长金投资 陈嘉琪； 长盛基金 杜昊、乔培涛； 长石投资 李国华； 招商基金 陈西中； 招商证券 方竞、鄢凡； 兆天投资 范迪钊； 浙江观海 庞杰； 浙江物产 江为赛； 浙商自营 葛越； 智晶投资 黄波； 中财国石投资 韩士国、许宏、陈海慧； 中财军卿投资 楼文卿、徐靖仪； 中国东方国际资产 曾琳荔； 中金公司 杨俊杰； 中金资本 邹臣； 中融国际 姜天潇； 中信保诚基金 刘锐、胡喆； 中信建投基金 韩鹏程、方之涵； 中信里昂证券 林仲衡； 中信证券 石正华； 中信资管 何信、刘琦、李品科； 众钰投资 吴远； 广州视源电子科技股份有限公司 刘洁； 杭州尚科投资管理有限公司 江建军； 杭州市金融投资集团有限公司 欧阳福庆； 上海证券报 吴正懿、林淙； 证券日报 赵家福。

个人：陈光毅、陈欢洲、陈伟中、黄凌、金桂芝、来亮、李雁、林佳增、刘国基、刘应勋、毛建荣、秦风云、宋莉莉、孙杭、孙欣、王虎翼、王勇、吴群、肖岷、徐一巍、杨娟、杨凌、赵明、朱睿莹、庄严。

时间	2018年05月11日
地点	公司总部多功能报告厅
上市公司接待人员姓名	总经理 胡扬忠先生；高级副总经理、董事会秘书 黄方红女士
投资者关系活动主要内容介绍	<p>Q: 随着智能化、云计算在安防领域应用的深化，一方面市场规模在扩大，一方面也引来了阿里、华为这些大型企业的竞争，在此过程中，我们的机会、挑战以及我们的优势，您怎么看？</p> <p>A: 非常幸运，看到智能化使行业规模扩大。在这个过程中，阿里、华为进入竞争，但大家的优势是有差异的，阿里作为数据公司，专注于数据业务；华为则从云计算、云平台的角度切入，在过去几年中，华为在战略上曾经有些犹豫要不要做监控相关的产品。从海康的角度来看，华为是一家非常优秀的公司，是我们学习的标杆，我们也非常认真的对待竞争。海康的能力有一定的不同，大家互相之间在市场上有一些重叠的地方，我们比较平和的看待这些竞争，我们会做好自己的事情，谢谢。</p> <p>Q: 现在我们的行业解决方案已经比较丰富，您觉得在未来一两年里面，哪些行业对我们的需求拉动比较大，各个解决方案的占比是什么情况？</p> <p>A: 对于解决方案的占比，我们过去有披露过，这一两年，比例变化不太大。</p> <p>Q: 请教一下萤石业务的进展如何？</p> <p>A: 在年报中我们披露了萤石业务的数据，去年超过了10个亿的销售收入，已经实现了盈利。通过过去几年的摸索，萤石慢慢走上了正轨，对于未来几年的发展我们还是比较乐观的，谢谢。</p> <p>Q: 海康威视对于国外芯片的依赖程度如何，在通用芯片和专用芯片上有没有研究计划？</p> <p>A: 现在全球经济一体化，一定只用国内芯片，在现在的环境下是不现实的，产业分工越来越细，各个国家在产业链中的优势不同。海康威视的产品复杂性没有那么多高，用到器件的种类没有那么多，相对于大型系统受到来自单个国家的制约相对小一些。</p>

在视频监控的产业链上，竞争是充分的，没有形成真正的器件寡头。现在大家对于芯片的供应比较敏感，我个人相对来讲比较乐观，虽然在产业链条中卡位较好的公司优势更大，但在整个产业链上还是要依靠其他伙伴。在产业链中有人做芯片，有人做开发工具，有人做工艺，但如果没有做产品的厂商配合，在产品应用上就做不到非常完美。在这个生态中谁也离不开谁，就像在城市的生态当中，如果没有农民工、清洁工、管道工，各种小餐馆的存在，我们的城市运转也会面临很大挑战，所以苦活脏活我们多干一点。在整个产业中，如果一个公司什么都想做，最后会是一个比较糟糕的结果。在最近和芯片相关的各种声音中，我比较认同吴敬琏先生的观点，业务投入要符合产业发展逻辑。在产业链中，什么都做，是不可能的。

Q: 回顾海康过去十多年来，是不断地跨入到更大的硬件市场来获得增长，在最近几年中，我们在硬件的增长主要来自于前端，那么在未来如何寻找更大的市场？

A: 在过去的这些年中，海康以客户需求为驱动，以技术的发展为支撑，我们专注于自己的业务，获得了比较好的成长。在这个过程中，摄像机本身发生了很大的变化，从模拟到网络和高清，再到现在转向智能化。在未来支撑智能化应用的过程中，设备的进化还有很大空间，我们没有必要离开视频去做其他的东西。

Q: 随着人工智能的发展，视频监控逐渐从保障性系统向生产力系统发展，那么海康会依然专注于视频技术，还是会向生产力系统上去发展，因为我们看到越来越多的互联网技术公司可以提供的应用的边界越来越模糊，我们的策略是怎么样的？

A: 我们自身从视频监控过渡到可视化管理，现在叫智慧业务，这一过程正在进行，发展也很快。我们不再仅从安保的角度，而是更多的致力于从整体的、智能管理系统的角度出发，提升为用户服务的价值。我们认为自己已经不仅是做安防的企业，而是已经深入到客户的生产业务和需求中。

Q: 我们看到公司在很多新的业务上做了很多尝试，那么未来十到十五年，管理层对公司发展又有怎样的期待？那时的业务结构会是怎样的形态？

A: 十年、十五年太久了，很难预见，在此过程中我们还是会以视频技术为基础来做相应的产品和服务，在此期间视频的应用会有很多演变。例如在生产线上我们做机器视觉，AGV

是由此衍生的产品，以此为契机我们做了执行机构，对于海康来说是往前走了一大步，因此也提升了我们自身的能力。在未来还会有一些新的演变，我们会顺其自然。

Q: 公司 2017 年的研发投入是 32 个亿，研发人员 1.3 万，其中多大比例会投入到创新业务中。未来创新业务是否有机会超过安防业务？

A: 我们在年报中的表述是研发和技术人员共 1.3 万人，其中包括一些做售前方案、售中、售后等技术支持人员。对于创新业务，具体人数我们没有披露过，到某一阶段会进行披露。我相信到未来某一时段，创新业务会比安防业务做得更大，但需要时间。在此过程中，我们会从客户的角度出发，始终以用户的需求为牵引，谢谢。

Q: 这两年在人工智能的推动下，安防系统出现了量价齐升的态势，能否披露人工智能产品占比情况？

A: 现在 AI 摄像机销售的数量还是很小的，在具体数据上尚未披露。在产业发展的过程中，半导体的摩尔定律依然有效，所以价格的下降速度还是会很快，谢谢。

Q: 您怎么看人工智能的应用中从英伟达、Movidius 等通用芯片逐渐过渡到专用芯片的过程？

A: 这一过渡过程是必然的，产业刚开始的时候都是用通用芯片，比如 DSP、FPGA、GPU、VPU，在应用不断深入的过程中，大家会过渡到使用 SOC 来替代一些通用芯片，但是通用芯片在相当长时期还会继续存在，由于场景的复杂性，仍然需要通用芯片覆盖某些碎片化的应用环境。在 SOC 的发展过程中，可能有些公司的定位较准，比较早的推出了相关方案。但根据以往经验，一般需要三代产品，也就是说来自于这家公司或产业界的第三代的芯片，才会被大规模使用。

Q: 我们在美国的市占率还有很大的成长空间，未来几年准备如何去开拓市场？美国对于 AI 相关的需求也是很大的，是否想过通过并购的方式扩大市场占有率？

A: 无论国际局势如何变化，我们国际化的路都会坚定走下去，在不同阶段采取不同策略，当前形势下去美国并购几乎不可能。在海康的全球化布局中我们依然坚定的往前走，在销售服务、研发机构，甚至制造工厂上，都会逐渐考虑向其他国家布局。我们在海外的营收

是比较平衡的，即使像北美这么大的市场，在我们整体的销售比重中也不是太高，即使贸易上有些波动，对我们影响也不会太大。由于某些文化、观点、理念以及背后的意识形态的差异，可能会造成在某些国家里，客户和对我们的监控产品有些敏感，但我们继续加大投入的策略不会动摇。

Q: 在机器视觉领域，现在一些领导企业来自美国、日本，我们在技术上是否有可能在未来几年实现追赶超越？

A: 在机器视觉方面，制造业更发达的国家确实会走在前面。现阶段在自动化相关设备上的发展，日本、德国、美国的一些公司走在前面，领先整个市场，我们扮演追赶者的角色，但是以中国这么庞大的市场和企业的竞争力为基础，假以时日中国公司一定会超过他们，但是什么时间较难预测。

Q: 公司给的指引范围较宽，现在到了 5 月，目前对于全年整体的趋势，是否有更清晰的指引。

A: 今年的预测很难，比如中美贸易的走向，比如政府去杠杆的影响力度多大，持续多久。还有其他一些未知的因素，所以比较难预测。

Q: 在国内市场，今年及未来 2-3 年固定资产投资趋势是怎样？从海康的角度来讲，来自政府的订单是否有影响？

A: 政府投资这一块的变化一直都有，比如说换届、选举等相关影响。比如 PPP 在过去这年中比较热，今年又有转向。因此市场的变化较多，但对于海康来说，我们以不变应万变。

Q: 我们和商汤、旷世等算法公司之间合作和竞争是怎样的？

A: 在 AI 的算法上，我们始终使用自己开发的算法，在碎片化市场中谁都拥有机会，但是在竞争上谁会更有效率是更关键的问题。

Q: 关于市场化，您觉得哪些指标可以更好地反映市场渗透率，我们在欧洲、美洲这些地区的市场渗透率是什么水平？未来如何预期？

A: 我们很关注市场渗透率这个指标, 但是很难做出准确的判断, 所以只能从市场占有率、增长率上面去判断。某些行业中各地区的应用差异很大, 比如在国内的校园安保上, 我们都使用可见光摄像机, 在其他一些地区, 比如北欧, 更注重隐私保护, 某些场景不可以使用可见光的摄像机, 因此在不同的地区中市场需求没办法统一描述, 所以渗透率的指标就更难统计。在各个区域中, 我们可以做厂商间横向的比较, 来做竞争的分析, 但是要对市场了解更深入, 要对市场时刻的变化有更快速的把握。整个市场的应用程度的高低差异很大, 比如中国对于视频技术的应用更开放, 因此渗透率会更高。

Q: 能否介绍一个 AI Cloud 业务的进展, 通过边域云三层的结构, 我们希望达到怎样的效果?

A: AI 在过去两年中发展很快, 应用在很多场景中, 安防上应用的重点主要在人车识别上, 在其他应用领域中, 例如读码、缺陷检测等碎片化应用也很多。在 AI 的应用方式上各公司理念不同, 例如阿里的城市大脑希望实现集中控制, 华为提出一云一平台的概念, 海康提出的是 AI Cloud, 我们认为基于物联网产业的发展, 应该是边、域、云三级架构, 认为对于人工智能的感知和认知是在不同层级上的。感知在边缘节点和边缘域完成, 认知在边缘域或云中心完成, 数据并非都汇聚到大脑里面去, 而是要按需汇聚。否则, 大集中的代价太大, 应用上也没有必要。海康所有架构的提出都源于应用的需求, 在边缘节点、边缘域、云中心上有各自的应用, 这是我们对于物联网产业发展的理解。市场的发展需要时间来检验, 我们认为 AI Cloud 是符合产业发展的。

Q: 现在上海等地有天网计划的实施, 公司怎么看这块市场的发展?

A: 各地对这类项目的叫法不同, 例如天网工程、平安城市等, 这些项目在不断的实施和升级, 各期的项目在技术上是不断迭代的, 由于产品本身有生命周期, 需求也在不断变化, 在过去的十年中, 命案的发生率下降了三分之二, 双抢在过去的十年中下降了 95%。这都是天网计划、平安城市等项目产生的效果。现在对于社会的综合治理的需求持续提高, 因此在这两年中更多出现的雪亮工程是此前项目的升级版。中国接下来会出现一大批超大型城市, 未来超过 3000 万人口的城市有许多个, 会有 6-7 亿人口生活在这些城市中, 城市的管理会面临很大挑战, 因此视频相关的技术和形态会持续迭代。

从另一个角度看, 中国的命案发生率在全球范围看是最低的国家之一, 大约是不到百万

分之 8.1，但我们警察的配置在全球的比例较低，13 亿多人口配备不到 200 万人的警察，和美国总体警察人数差不多，因此中国的社会治理对技术手段的需求更为踊跃，中国政府对社会治安也更勇于担当，建设力度更大。

Q: 海外的市场 2017 增速相对 2016 年有下降，海外竞争对手的发展情况怎么样？

A: 不同公司在不同市场中有不同定位，我们在海外从产品分销向解决方案转变，现在我们仍然持续前行中。从市场份额来说，我们在某些区域，例如美国，会落后于 Axis，在德国会低于博世，在日本想超越松下是几乎不可能的。在日本不光是我们，来自其他国家的竞争对手都非常难做到。但我们仍然不会放弃继续扩大市场。对于每一家公司的成长，都需要不断克服各阶段的瓶颈。比如营销策略，产品定位等等。海康从 2014 年开始，从分销的模式向解决方案转变，这一路虽然辛苦，但会坚定地前行。谢谢！

Q: 海康从去年发布 AI Cloud 开始，在 AI 的发展上做了更多的宣传，让大家知道海康对行业的认知和理解。请教一下，海康的 AI 方案相较现在的方案，其软件的比重是否会有变化？如何理解软件和硬件的价值？

A: 在提出 AI Cloud 之前，我们没有提过产业发展的理念，在智能化来临以后，我们希望这个产业更好的发展，把我们对这个产业的看法和发展方向提出来。海康希望自己能够更加开放，想和产业界各方一起融合、协同，包括算法、平台、硬件、软件等，大家一起来推动产业发展。

从长远角度考虑，软件的价值会越来越大，形式上也会与现在的软件也会有很大的不同。在中国，目前软件的价值是比较低的，所有的软件集成商都非常辛苦，大家都转型去卖服务，B2B 市场的卖服务很难，未来在 B2B 市场将如何发展是未知的，但是有一点，我们跟着用户需求走，应该能找到合适的位置，得到比较好的发展。

Q: 未来如果能更好的解决用户需求，那么海康这样走在前面的公司，是否就能获取较好的利润？

A: 利润一方面是在为客户创造价值中，客户给的一点奖赏。除此之外，还和行业竞争环境有关，如果有些公司不顾自身情况如何先将考虑攻击对手，有些公司借助在某些区域、某些行业、某些环节中特殊的市场地位去做一些非正常的市场行为，这样也很难获得很好的

回报，所以利润不仅取决于满足用户需求，还取决于行业竞争。利润具有很大的不确定性，但是我们要相信：一分耕耘一分收获。

Q: 刚才您提到一般专用芯片发展到第三代将会迎来大规模应用，在视频产业，这个过程会是怎样的？

A: 迎来大规模应用需要看的是芯片是否能满足市场需求，技术是否足够成熟。再好的芯片往往都有缺陷、Bug，如果在某些方面有致命的缺陷，就会导致芯片无法获得商业化应用。芯片的商业化受到很多因素的影响，产品成熟程度也是很重要的因素，不经过几次的迭代，就宣称自己的芯片是世界最好，这是一种误导。海康是一家务实的公司，我们没有这种侥幸的心态，当然，海康也是一家开放的公司，如果某家芯片公司的产品的好，我们会去导入。

Q: 所以芯片是一定要落地才知道好坏。海康会用到更加成熟的芯片，今年能出来吗？是 SOC 的芯片吗？

A: 今年一定能出来，类似的方案很多公司已经出来了，我更看好 SOC。使用一种专用的 AI 引擎芯片和 SOC 组合的形式，将 AI 模块与以往的视频采集、编解码、系统存储管理等放在一起，当然这个方案是否成熟还是需要投放市场，仅仅靠实验室的检验不一定能够检测出问题。为什么不同厂家的产品用同一个芯片，产品的性能、功能差异很大，因为芯片里一定有 Bug，厂商提供的 BSP、软件调度、运行管理环境中都可能存在 Bug，要靠厂商找出这些 Bug。同时，我们在上面做一些特别功能来做差异，芯片提供基础功能，我们把特别功能做好。所以，这还是需要较长的时间，这是一种不断优化调整的过程。

Q: 公司在产业展望和 AI 架构方面研究了很久，花费了很多时间和精力，公司在实现 AI 的产业地位之后，接下来，您最关注的问题是什么？

A: 在产业发展和技术研究方面，大家的思路一直是比较清晰的，主要是落地情况，如何把产品做好让用户能够接受，为用户创造价值，持续改进完善，更好的满足用户需求，这是一种“体力活”，是一种体系的运转。一家企业在不同阶段面对不同挑战，内部如何更加有效运转是需要不断解决的。

比如最近的中兴事件，我们相信中兴公司不会为了 35 位员工去违反和美国商务部签订

的和解协议，这不是他的初心和本意，但是最后出现如此结果，我推测是内部运作的问题，不同部门对问题的理解不同，内部没有协调起来，左右手没有协调起来。当一家企业做大之后，如何协调运作，这是内部管理的问题，是在企业成长过程中面对的持续挑战。我不知道海康未来将面临怎样的问题，但是我们如何能随时都能解决问题，我们看别人，他们在解决问题时用过怎样的方法、采取过怎样的措施，做过哪些变革，来推动企业的成长。如何让我们的组织更好有效的运转，是我最关心的问题。谢谢！

Q: AI 芯片的价格较高，也是 AI 摄像机价格偏高的原因之一，也是 AI 摄像机渗透率提高的阻力，有传闻在年中公司将推出自主芯片，我们也看到友商也将会推出芯片，那么我们自主开发芯片的进度如何？如果我们芯片做出后，和海外同等级别芯片相比，在成本方面下降的幅度如何？

A: 最近大家都非常关注芯片，我一直把芯片看的比较淡，因为视频监控需要的芯片的种类非常多，不可能用一两种芯片满足所有摄像机的不同场景需求，芯片一定是多元化的，没有一家公司既做芯片也做产品是经济的。这过程中产品成本的下降是由竞争决定的，因为芯片价格下降，也会让产品有一定的降价空间，这是竞争的必然结果。即使企业自己生产芯片，基于芯片应用带来的利润改善并不大。在产业分工过程中，如果都自己做，像苹果公司这样的产量足够大，自己做的划算的，如果自己产品的量不够大，全部芯片由自己做是不经济的行为。

Q: 芯片的竞争对产品的价格会有怎样的影响？

A: 这取决于大家的定位，是由竞争决定的，开始时芯片的供应比较少，大家的价格都比较高，下降空间较小，当供应种类增多了，大家也就“血拼”了。从商业来说，我们希望大家更加理性一些，不能像互联网企业一样，集体“烧钱”，对于我们这种实体企业来说，我们一般不会采取这样的策略，除非“野蛮人”不断入场。

Q: 从定性角度分析，随着 AI 前端渗透率持续增加，未来市场空间的增长幅度将如何？

A: 如果有这个数据，我们将非常淡定，可惜我们没有这个数据，也没人知道这个数据。市场是演变出来的，不是规划出来的。

Q: 现在主要还是通过前端的应用场景来确定 AI 架构，未来我想应该是由数据发现应用，这将是数据应用的终极模式。您能否分享一下通过数据发现应用的案例，并通过这种途径带来营收，如果这种方式更加普遍，我相信收入未来将更加体现在软件方面，而不是通过硬件推动软件，不知这种理解是否正确。

A: 我不知道数据应用的终极模式是如何。我们看到一些阶段性的发展，比如一些从 IT、CT 公司向数据公司转变，数据公司未来如何，我们不知道。所以在这个过程中到底是硬件还是软件说了算，这是竞争的结果，是用户对其价值的判断。但最终这些可能都不重要，重要的是服务，用怎样的方式来支撑服务，现在还未知。AI Cloud 是一种通用的理念，他是一种架构、一种方案、一个系统，是一个物联网应该遵从的普适模式。

Q: 过去一年，我们筹划在各地建立基地，这个举措的初衷是什么？是产业延伸需要我们提升制造？还是业务的快速提升需要产业匹配？还是为了建立一二线研发梯队去更加贴近用户？

A: 很多的因素，我们现在的分布都聚焦在杭州，其他城市的规模分布都很小，我们在试探未来的产业布局该怎么做，我们在杭州的规模已经很大，杭州的房价也比较高，运营成本也高，需要我们去其他地方。像是武汉、西安、成都的高校也比较多，作为一家科技公司，我们也在找高校较多的地方做一些产业布局。过去对于基建我们一直比较谨慎，今年我们将搬家到总部三期，在这之前，我们有在周边租用几万方办公场地供几千人办公，所以海康在过去一直比较保守，如果我们还和以前一样，到需要租用场地的时候再做产业布局就慢了。

从资金方面看，我们资金还是较为充足的，这些产业布局不会对公司正常运营产生影响，作为实体经济，我们需要用到一定的场地，需要做一定资产配置，我们目前规划把资产的 20% 作为我们的固定资产。记得当年 IBM 当年亏损很严重的时候，因为他们在美国各城市都有房产，两年变现 94 亿美元，所以从资产配置来说，在资产不断贬值的过程中，用固定资产作为一定的资产配置不一定是坏事情。

Q: 关于通用和专用芯片的问题，过去在后端经历过 DSP 和 ASIC 的升级，现在前端占比一半以上，我们也开始做专用芯片来降低成本。但是，现在还有一种说法是用软件定义摄像机，有效解决软件升级和多样应用场景的问题，我们如何看待？BAT、华为巨头以这些

智能化的设备作为切入点，那么我们在已有的渠道和细分行业的解决方案大的供应商关系壁垒有多高？

A: SDC 是一个伪概念，摄像机的针对不同的场景放在特定的地方就有特定的目的，这是非常清晰的，无需重新定义。如果用软件定义相机，既可以用在马路上也可以用在室内，这是更像是笑话。在马路上，需要摄像机的视角很大、解析度要非常高、处理能力非常强大，如果放在室内，场景变小，光照也好，那么低照度功能可能也不需要，所以摄像机的主流应用不需要软件来定义。另外，如果相机没有强大的能力，没有强大的硬件支撑，那么这种软件定义是没有意义的，所以这种 SDC 需要给相机一个特别的镜头、特别的处理器，这就需要非常大的成本，就没有性价比。这是一些厂商基于既有路线，习惯了用软件定义存储、网络、计算等，把一些概念硬搬到视频监控里面来。

第二，做摄像机是一件“苦逼”的事情，我们这么多员工做这么多型号的产品，满足这么多个性化的定制需求，我们认为这不是他们的“菜”。要做这个事情，他们要用更大的成本，即使是砸钱，也是不持久的。竞争对手再大，钱再多，再任性，最终还是要回归到正常的商业逻辑。市场有自己的规律，中国从过去 30 年的发展来看，并不是我们比别人聪明能干，而是因为我们是一块低洼地，大家顺势而为，把这些经验硬要用到其他地方，我们的优势可能就消失了。华为这类公司的运营成本很高，他们并不适合来做安防，我认为这块市场还是适合我们这样的公司来做。

Q: 公司的 13000 多的研发人员，分布如何？像旷世这种规模的公司，我们如何和他们比较？

A: 我们 13000 多人是研发技术人员，完全做开发的人员没有那么多，具体人员分布方面，公司暂无相关披露。不同公司有不同的定位，处在产业链的不同位置，如果他们想发展到海康这样的优势，他们也需要很多人员，他们可能更牛、更加高大上，他们也拥有很多的科学家，当然他们钱也很多。现在市场上的确有一些砸钱的模式，但是这种模式能否支撑未来的投资收益，这也有很大的不确定性。对于一家企业来说，拥有很多科学家，这本身就是一个问题，企业不是大学，大学里科学家之间的竞争可以推动科学发展，可是在企业里不行。每家企业情况不同，我们自己依然保持谨慎。

Q: 对于雪亮工程这类的公安市场，进度如何，对于综治办的一些组织架构变化，您怎

么看？我们怎么看现在地方债务收紧的情况，会不会影响行业真实需求的释放？

A：政策的变化很多，雪亮工程去年刚刚开始，然后今年就有些政策性的变化，组织架构在进行调整，包括综治委的调整，对有些项目因为牵头单位的变化需要些时间调整，但还有些会继续落地，例如一些项目是由公安来落地，支持社会视频接入，这些项目变化就不大。

我们认为政府财政收紧一定程度上是一件好事情，这样可以让我们走得更远，而不是因为临时的投资冲动产生很多泡泡，再下一步还要消化这些泡泡。所以政府收紧是件好事情，也许这样收紧以后对我们增长来说，速度会放缓，但这样大家有更多的时间向内看，不要老是向外看，而是找机会向内看。

企业发展有三个阶段，机会导向、问题导向、战略导向，对投资人来说，大家肯定特别关注的是市场有多大，这是外面；但对企业来说，更多的精力，还是要回到企业内部来。做一个小公司的时候，它向外找机会，如果到一定规模了，还向外找机会，不来做内部的事情，往往会轰然倒下。我们在做企业管理的时候有条法则，叫做“一二五法则”，1亿、2亿、5亿、10亿、20亿、50亿、100亿、200亿、500亿……，企业每过一个坎的时候，它的组织机构、运作机制都会发生比较大的变化，原来的模式支撑不了它持续发展。所以在企业内部，我们讲“变革是永恒的”，大家看到的都在转型，又做什么新业务了，但是回过来看，内部支撑业务转型的能力，是来自于企业内部持续变革的结果。所以有时候把节奏放慢一点，增长放慢一点，不是坏事情。不要走两步，退一步。

Q：公司现在的研发投入，在最近几年占营收的比例都保持比较稳定，之后有没有计划降一点比例来释放一些利润，或者再增加一些投入来保持公司的竞争力呢？

A：研发的投入与利润没有关系，该投入就该投入，不该投入就不投入。研发投入多少主要来自于企业自己的战略选择，是面向客户的时候，自己所做的战略选择。对海康来说，在未来几年会持续的加大研发的投入。

Q：刚才有同行提到让胡总去看一下未来10年到15年，胡总说不好回答。那我们换个方式，往前看10到15年，公司是不是也遇到这种看不清未来的时候？

A：我们没有这个能力往未来看10年、15年，能往未来看5年就不错了。但有些东西，是与时间没有关系的，比如说要坚持那些最基本的理念。比方说我们坚持“客户至上”，比方说我们“坚守正道”，比方说我们决策的时候，“一切起心动念都是善意”，这些东西与时

间没有关系，这是公司要坚守的。

Q: 公司的管理层与我们股东的处境是不公平的，管理层掌握更多的信息。我想提一个建议，财务能不能对投资者更加透明一点，每个月都公布财务数据？

A: 从不同角度看到的公平不一样，我能看到公司的经营的情况，但是我有窗口期，我买了6个月不能卖，卖了6个月不能买。我也觉得对我不公平。所以公平不公平本身不重要，重要的是有没有遵守规则。作为信息披露，是每个月还是每个季度，不同的企业有不同的选择，如果每个月披露的话，对公司也是增加成本的，当然投资者很重要，但是每天都在跟投资者互动，也是一种浪费。我们遵守监管机构的要求，按季度作披露。

Q: 我们听说阿里在杭州做城市大脑这类的项目，海康能否独立地把它做下来？我们在西安 PPP 项目里有没有涉及到类似的理念？

A: 阿里在两年多前提出的“城市大脑”是一个概念。这个概念罗列了一些愿景，但并不是已经有能力来做这个事情，而是“看到这个事情，认为这个城市的综合管理应该有一个大脑，所以要做这个事情”，并不是代表他们已经有这个能力了。不同企业有不同定位，海康威视的定位是去锁定我们的目标市场，不是目标市场我们不会去做，如果是目标市场，我们一定要努力去把它做好。

Q: 就国内收入部分而言，很大比例的最终付款人是政府财政，中国财政现在也进入了一个平稳调整期，财政支付永远都是有一个上限的。那么从中长期来看，国内的收入增速是不是不会一直在 30%到 40%，而是会到一个更加合理的增速范围去？

A: 大家习惯于企业的快速增长，在中国，过去的三十多年时间里，中国企业的成长速度非常快，主要是来自于 GDP 的增长。在未来一定的时间里，绝大部分企业增长会回归到一个常态，每年收入增长 5-8%，净利润增长 5%左右，这是一个未来大家都要接受的一个新常态。就像以前我们看投资收益如果是 10%会感觉很低，而现在再看投资收益 10%会感觉比较高，这是正常的。所以我想，在这个过程中，大家都在转变。回到做企业，谁都希望企业自身的增长速度更快一些，但增长也要看自身的能力，也要看机遇，不是快就好，有时候，慢比快更好。

Q: 您好，我有两个关于创新业务的问题想要请教。第一个，按照我们目前的增速，大概三四年后，我们的营收会做到千亿，到那个时候，我们创新业务的比重会占到多少？另外我们主业毛利率比较高的，有 40%到 50%，但是我们创新业务的毛利相对于我们的主业是比较低的，您是怎么看的？是做三五年毛利依然很低就砍掉了呢，还是会战略性的配置？

A: 创新业务的占比是发展的结果。

任何一个行业的毛利的高低是由这个行业的竞争来决定的。比如汽车电子，配套厂商的毛利一般在 20%到 30%这一带，净利在 5%到 8%。它在这个生态、这个产业里是合理的。这是由它的竞争环境决定的，汽车行业非常成熟，即使有特别的 know-how 也会面临压力，最后是整车厂商在主导竞争。厂商的汽车价格卖的很贵，但最后的回报也不是太高，还是因为其他的费用，包括营销的费用、服务的费用，等等。

回到我们创新业务的毛利，萤石是比较低，存储也是比较低的。但是要考虑的是，在这个产业里面，我们能不能比同行高那么一点点，2 个点、3 个点，这是我们追求的。所以，不是说，毛利率高的行业就是好行业，毛利率低的行业就是不好的行业，它一定有它背后的原因在。比如说机器视觉，它的毛利率就很高，但支撑毛利率的运营成本也很高，都是一个单独项目的实施，无法规模化开展。就像我们安防，存在大量的定制需求支撑着毛利率，这样运营费用就会高一些。所以不同的产业不一样。我们看一些做手机模组的，毛利率也很低，费用不高，过得也很不错。所以从某种程度上来说，毛利率没有关系，还是回到“在这个产业里面，能不能比竞争者更好地满足目标客户的需求”，这是最关键的，其他的不重要。

Q: 我们海康威视是不是有个幸福的烦恼，就是账上现金太多了？17 年年末有 160 多亿的现金。平均每年用于运营的资金有多少，有多少用于理财？

A: 其实我一直觉得钱少，看格力、阿里，那么多钱在账上，我也很羡慕。其实作为企业经营，账上现金越多越好，但是很多投资人，大股东、二股东包括海外投资人，都特别希望公司分红，所以我们也在做这样一个平衡。现金在手上最大的好处就是，用来能够应对周期的波动，如果在经济不好或者有波动的时候，手上有很多资金的话是比较容易有很好发展的机会，这时候的资产很便宜，招人更容易，可以招到更高素质的人。经济高速增长的时候，大家都是抢资源，而经济不好的时候，就是“捡”资源。

现在国资委要求国有企业不能做理财，我们也不能违反规定，去做理财的事情。关于运营有多少资金，这上面有很大的弹性，这个时候往往是凭感觉。比方说，供应商给我 60 天

的账期，我说我马上付你现金，你给我降几个点，通过这种方式可以改善成本；或者我可以选择把这 60 天的账期用足。还有比方说，账上现金比较多，那么有一些比较稳妥的 PPP 项目可以去做，这也是以一定的资金储备为前提的。

Q: 海康未来五年，平均每年的资本支出是多少？

A: 关于我们的固定资产投资计划，具体情况可以看我们的财报和公告。我们的固定资产配置，未来会逐步提高到资产的 20%。比方说，我们现在的净资产在 300 亿，固定资产占比还是比较小的，大概 30 亿多，如果占比 20%就应该到 60 亿。未来几年，如果经济环境还不错，利润回报也不错，我们会把接近 50%的利润分配给股东，留下的资金里面，就是沉淀的利润，一部分会用于运营，一部分会把它变成固定资产。

Q: 从公司对客户需求的定义和满足条件来看，每一类不同的客户（To B、To G、To C 等），基于视频解决方案的需求是什么，或者说不同客户痛点是什么？在满足客户需求中，我们的商业模式和组织架构有怎样的变化调整？关于这些变化调整，在回报上是如何考虑的？

A: 我们的业务变化其实主要是需求拉动的。在不同阶段市场需求不一样，最早的安防需求来自金融，到 2006 年底开始有平安城市这个概念。在技术方向上来说就是数字化、网络化、智能化，在网络化的过程中，伴随一波高清化。我们把客户的需求之门打开，让客户可以把他们的需求提进来，让公司内部体系不断变化，满足个性化的需求，同时在个性化的需求中提炼，将通用需求变成一个基线产品，实现从定制到基线的转化，这个体系是这样来运转的。

在承接客户需求的过程中，我们发现，需求从产品本身拓展到了应用，客户并不关心产品了，产品只是个功能的载体而已，于是我们做解决方案、做软件，但是最基本的逻辑没变，还是用户的需求在驱动我们的变化，所以我们讲不要轻易的去拒绝客户的需求。

驱动过程中很重要的是判断技术的拐点、产业的拐点，收到客户需求的时候，既有很多信号，也有很多噪音，我们从需求里面怎么分离出信号和噪音，这还是需要一些方法论的。这个过程中间我们也走过很多弯路，也有很多教训，但我们会坚定地走下去。

我们不能太关心回报，因为太关心回报就不知道要做什么了。我们不是结果导向，而是原则导向。如果我们认为这个事情该做，它能给客户创造价值，我们就应该去做。如果我们

把每次回报都算得很清楚的话，机会可能早就过去了。我们还是相信一分耕耘一分收获，最终一定会给我们回报的，不同的只是在什么时候用什么样的方式，这个世界还是公平的。

Q: 在去年 10 月份深圳安博会发布了 AI Cloud，我们感觉海康从一个传统的视频监控的公司转为一个应用范围更大的公司。在这个过程中，海康觉得自己面临的最大挑战和问题是什么？公司在智涌钱塘的峰会上提出 AI Cloud 开放的生态架构，具体是什么？

A: 最大的问题或者挑战还是在海康自己，怎么能够让自身这个组织有效地运作，依然有凝聚力，让大家继续抱团。海康以前更多的是先做后说，这次在智能化竞争环境中，海康走到今天的规模，需要树立一个旗帜。我们希望这个产业能够更加健康的发展，不要走偏不要被误导，否则最后受伤的是这个产业的用户。所以我们提出 AI Cloud 这个概念。

我们在做这个峰会的时候，AI Cloud 的概念也在逐步的完善、不断成熟，在市场里我们有紧密的伙伴，有松散的伙伴，其实是不是伙伴不重要，大家认同这个理念，能真正的为用户创造价值这件事最重要，这就是我们想向市场传递的。

合作伙伴不是围绕在海康身边，而是围绕在用户身边。海康在过去这么多年的发展中有很多的合作伙伴，现在也有很多新的加入者，原来那些伙伴也希望海康能把自己的想法说出来，原来我们更多是在小范围内做，现在我们在更大范围提出来，看大家是不是认同和接受这个新的理念，一起来完善和支撑这样的生态。所以我们来看，上次峰会我们来的伙伴更多是产业界的，更多的是用户，因为 AI 来了，对他们来说也很迷惑，不知道要怎么来建设自己的体系和系统。所以通过这次峰会我们是在向用户传递理念，如果得到更多人认同，那我们都往这个方向去努力。

附件清单	无
日期	2018 年 05 月 13 日