

声音

# 战略的本质是在没有竞争的地方竞争

访地平线创始人兼CEO余凯

6月1日,国内出货量最大的汽车高阶计算解决方案提供商地平线迎来了成立10周年的日子。当前,在中国自主品牌乘用车市场中,地平线拿到了33.97%的份额,改写了中国一直没有高算力自动驾驶(以下简称“智驾”)计算产品的历史。

而过去一年多时间里,地平线成功赴港IPO,智驾计算方案稳居高工

## 走差异化技术路线

《中国经营报》:10年前,人工智能算法是创业大热门,以软件算法见长的地平线,反而选择进入芯片领域,支撑你们这么做的底层逻辑是什么?

余凯:互联网时代的产品逻辑是“洞见人间烟火”,而AI时代的产品逻辑是“逼近世界真相”。地平线最初选择赛道的逻辑是——PC时代,微软和英特尔加起来,比戴尔、联想这些整机厂商更赚钱;移动互联网时代,安卓和高通的组合,也比除苹果之外的大部分手机厂商挣钱,所以做计算平台,做芯片和操作系统,比做整机更赚钱。商场如战场,在看不清的时候,需要有一个战略方法帮助做选择,坦率讲,很多时候选择并不是取,而是舍。

很多时候,我都不是在思考我们怎么赢,而是思考怎么不要失败。那时候机器人芯片连市场都没有。此后,当智驾计算兴起,有了清晰的市场目标、清晰的需求、清晰的客户,我们就可以立马集中火力,不惜一切代价“以10打1”,要把所有的精力、研发力量,以及所有的管理重心都聚焦在一个战场,战略的本质是不去赌,而是在没有竞争的地方竞争。自始至终,地平线最大的差异化优势在于,比其他芯片公司更懂软件,同时比软件公司更懂硬件。软硬件结合的方法论实际上决定了最后终局。

《中国经营报》:我们还看到,自创立以来,地平线跟大多数科技公司不一样,不采用激烈竞争模式,这样会不会错失一些“开疆拓土”的机会?你怎么看车企现阶段在自研智驾芯片及自研NPU芯片方面的情况?

余凯:需要强调的是,地平线对研发投入是持续和认真的。仅在2024年,

产业研究院榜单市场第一,入选恒生科技指数“最佳表现”成份股,国内“每3台智能车就有1台使用地平线(的方案)”……地平线在产品和业务维度都取得了突破性进展。

近日,地平线的创始人兼CEO余凯接受《中国经营报》记者的专访,分享了地平线创业10年来的发展历程和感悟。在他看来,“成就客户,耐得寂

研发投入就达约30亿元,2025年计划继续加大研发投入。我们通过高强度研发建立了竞争隔离带。在健康的财务管理的底线之上,我们一定会持续加大研发的投入,拉大我们跟竞争对手之间的差距。地平线有三大实验室,包括AGI实验室、具身智能实验室以及AI Agent实验室,这些实验室自多年前就开始长期深耕底层技术研究。与此同时,地平线从来不冒险。财务管理上,地平线的现金流一直都很健康,这在创业公司中是比较少见的。我们不会选择在悬崖边跳舞,甚至恨不得在悬崖50米以外的地方跳舞。我很认同巴菲特的一句话,“投资的真谛是不亏钱”,这才是真正的长久经营之道。

实话说,中国车企的CEO或是创始人,大多有做马斯克、做乔布斯的梦想,这值得赞许。但站在产业终局的角度看,我认为绝大部分人都做不成乔布斯和马斯克。地平线的战略锚点不是某个车展或某家企业。我认为,“自研+第三方”并行,是智能化拐点来临、行业快速变革期最安全的选择。由于只有极少数车企在资金、人才、技术和数据上具备“全栈自研”能力,开放合作将成为未来市场主流。未来20%自研与80%开放合作将成为智驾赛道的稳态与终局。

实际上我认为,在行业10倍速发展的拐点时刻,选择自研或是第三方合作都只是招式,重要的是求胜,以高打低,以快打慢。地平线要做的是助力车企提升智驾量产水平的重要供应商,我们的责任就是把分内的事做好。当然,我觉得每个车企自研芯片,都值得被鼓励。地平线也充分开放,愿意帮助车企自研芯片。

寞”是地平线成立至今始终坚守的价值观,“在没有竞争的地方竞争以及绝不在悬崖边跳舞”则被视为地平线沉淀10年淬炼出的核心战略方法论。5年前,本报记者也曾专访过余凯,彼时这位曾一手创立百度研究院的科学家正带领地平线做出该企业发展战略上最大的调整,并提出了“做契合这个时代最大的变量”这一理念。



出窄门、走远路、见微光。在业内人眼中,从一名科学家转型成为科学家型企业家,余凯带领地平线走了一条少有人走过的路。但更可贵的是,在地平线创业的10年征程中,余凯凭借前瞻性的战略思维和判断,创造了中国科技公司可持续成长的范本,给了硬科技赛道创业者们信心和方向。

## 老板秘籍

1

### 地平线缘何选择了一条差异化技术路线?

互联网时代的产品逻辑是“洞见人间烟火”,而AI时代的产品逻辑是“逼近世界真相”。很多时候选择并不是取,而是舍。

自始至终,地平线最大的差异化优势在于,比其他芯片公司更懂软件,同时比软件公司更懂硬件。软硬件结合的方法论实际上决定了最后终局。

2

### 地平线如何保持竞争优势?

我们不会选择在悬崖边跳舞,甚至恨不得在悬崖50米以外的地方跳舞。我很认同巴菲特的一句话,“投资的真谛是不亏钱”,我认为,这才是真正的长久经营之道。

短平快的生意是没有护城河的,我们越聚焦平台赋能、做的事越标准化,就越能实现大规模增长。

#### 【老板简介】



余凯

地平线创始人兼CEO,国际著名机器学习专家,深度学习技术在中国产业应用的重要推动者。

其于2015年创立智驾科技公司——地平线。在他的带领下,地平线通过软硬件结合的前瞻性技术理念,率先实现智驾计算方案在中国乘用车领域的商业化应用。时至今日,地平线已同全球42家车企及品牌达成前装量产合作,累计获得310款定点车型,其中成功量产上市的车型超200款,成为当前最大规模量产辅助驾驶解决方案的中国公司。

记者观察

## 始终选择“做正确的事”

在地平线10周年智驾科技畅想日现场放置了不少能让人驻足思考的文字,“文明的未来取决于我们”这句出自电影《银翼杀手2049》的经典台词放在了最显眼的位置。

如今,这种信念感正在“照进现实”。10年内跑完初创、产品验证、规模量产到上市的整个流程,稳居国内智驾创新第一梯队。地平线行至今日的成绩与其沉淀多年践行的两条战略方法论密不可分:一是在没有竞争的地方竞争,做一个外卷型的企业,另辟蹊径,去拓宽技术和产业的边界;二是永远不在悬崖边跳舞:要花更多精力思考“死门”在哪里,降低一切可以降低的“可见风险”。

“日拱一卒无有尽,功不唐捐终入海。”笃定的企业愿景加上冷静的判断成就了今天的地平线。内核始终稳定,方向就会越来越清晰。

企业想要实现长久发展,或许比战术重要1000倍,的是企业家的战略思维。

优秀的管理者通常是“正确地做事”,而卓越的企业家选择“做正确的事”,余凯正有这样的特质。

从南京大学硕士毕业后,余凯继而获得了德国慕尼黑大学计算机科学博士学位。创立地平线前,他曾任百度深度学习研究院常务副院长,百度研究院执行院长,也曾任NEC美国研究院(世界上最早从事卷积神经网络研发的5个实验室之一)担任媒体实验室主任。创业10年,这位曾经的国际著名机器学习专家,中国深度学习技术重要推动者,其身份也完成了科学家到创业者,再到企业家的转换。外人看来,余凯有其变与不变:变的是更加“务实”和“柔软”了,不变的是对趋势的洞察和果敢的判断。

更可贵的是,“战略思维”和“实践精神”始终督促着他向前走。“做就做那些可以真正落地给产业带来宏大改变的技术。”地平线的样本能否复制尚未可知,但我们已经开始期待它的下一个10年了。

#### 《中国经营报》:地平线10年发展历程中,2019年的战略聚焦转型被看做是关键一役,为何当初“壮士断腕”,砍掉盈利的业务,押注短期内不挣钱的项目?

余凯:现在回想起来,如果当初没有砍掉其他业务线,聚焦智驾,可能就不会有如今的成绩。

在地平线成立之初,2015年—2018年时地平线就尝试了很多领域,包括给空调这些家电产品提供智能语音软硬件模组,这些发力点也曾一度为我们带来上亿元的营收。彼时,公司在汽车领域的营收还几乎为零。但那时候我们知道,短平快的生意是没有护城河的,我们越聚焦平台赋能、做的事越标准化,就越能实现大规模增长;而且当你不做集成项目,不去挣“快钱”时,你会发现你的朋友在变多,

#### 做一家“芯片+软件”系统级智驾公司

《中国经营报》:规模化 and 盈利是企业绕不开的话题。在行业竞争愈发激烈的当下,地平线如何打通“任督二脉”?

余凯:截至2024年,地平线在中国OEM高级辅助驾驶市场占据超40%的份额。2024年,地平线给100多款车型定点,截至2024年12月31日,地平线累计车型定点总数增加到310多款。2024年地平线研发支出为31.56亿元,同比增长33.4%。实际上,研发开支高企是影响地平线盈利水平的重要因素。2024年,地平线营业收入23.84亿元,同比增长53.6%;毛利为18.14亿元,同比增长68.3%;经调整经营亏损较2023年收窄14.95亿元。因此,对公司盈利转正的问题,我们一点都不担心。

《中国经营报》:有具体实现盈利的时间表吗?实现的路径是怎样的?

余凯:我们预计地平线将在2027年或2028年实现盈利。对当下而言,公司还是需要保持(一定的)研发投入

反而容易形成规模效应。

《中国经营报》:我们都知战略聚焦会助力企业高质量发展,但智驾赛道前期投资大、回报周期长,这种押注需要很大的魄力。

余凯:事实证明我们的选择是正确的。2019年11月,地平线裁掉了除智驾之外的其他业务部门,员工人数从约1200人减少至约700人。从业务发散到聚焦汽车智驾领域,也就是现在的为核心高级辅助驾驶提供核心技术的商业路径。2021年我们聚焦智能汽车赛道的笃定坚持开始“落地生花”——地平线与大众汽车集团旗下软件公司CARIAD组建了合资公司,这让地平线的客户从中国车企扩展到了国际车企。

《中国经营报》:对于未来,你曾表

示要有“敢上九天揽月”的勇气,而“不断地创新,不断地stay in the game,持续突破”是支撑这种勇气的火种。你的信心何来?

余凯:举一个侧面印证的例子:地平线年轻工程师的论文很多都拿到了世界知名科学奖项,推动了全球前沿算法的发展。像UinAD、Sparse 4D、MapTR、VAD,包括最近的Vision Mamba都成为了行业标准。换句话说,地平线这么多年积累的“学术成果”,足够有分量。

之所以举论文的例子,是为了说明地平线持续深耕底层算法创新,不断创新,持续突破。技术是冲浪模型,必须一浪更比一浪高,如果一浪翻不过去,那势必会落后,地平线要持续在技术的前沿引领(方向)。

性能产品来保持领导地位。未来10年,智驾将以更快的速度发展并迅速普及,最晚到2035年,L5的自动驾驶技术会普及到每辆车上。为此,地平线将继续秉承“全栈开放、公众利他”的生态理念,以技术创新为核心驱动力,通过成熟高效的量产系统,携手产业上下游推动高阶智驾大规模应用落地。

《中国经营报》:“征程与共,一路同行”是地平线作为行业生态赋能者的口号,如今地平线已经与众多国内外车企合作。公司是如何跨过信任门槛和这些企业进行合作的?

余凯:地平线的生态口号就是“征程与共,一路同行”,因为我们相信,要打造一家经得起时间考验的企业,这绝不只是一个项目或一场派对,而是一段真正的长期旅程。要走得远,就必须有承诺、有坚持。在这条路上,挑战不可避免,而保持韧性是一个非常重要的态度。“同行”还意味着,我们始终坚持双赢的策略——和投资者一起

《中国经营报》:地平线被很多人定位为一家“明星公司”,但是你否认了,你自己如何定位地平线?

余凯:对。因为明星公司这个标签,对地平线来讲,本身意义跟价值也没有那么大。我们其实更多考虑的是产品是不是实实在在地能进行业的发展。

地平线希望站在聚光灯边缘,不愿意站在聚光灯中央,因为一旦你站在聚光灯中央,你可能就会头脑发热,就会动作变形和犯错。而在聚光灯边缘,大家不会时时刻刻盯着你,但是大家也不会忽略你的存在,我觉得这个状态是最好的。

行百里者半九十,目前在用户价值的兑现上,整个行业的发展才刚刚开始。地平线要做(市场)狂飙中的冷静者,悲观(情绪)中的笃定者。

赢,和客户一起赢,和团队一起赢。

归根到底,伟大的企业必须有同理心。你要真正理解客户的痛点,明白他们需要你们帮他们解决什么。如果你真能帮到他们,他们也会反过来支持你,这样才能建立起经得起时间考验的长期伙伴关系。现在的汽车行业正在发生一场深刻变革:汽车正从传统的机械设备,转型为“装在4个轮子上的计算机”,软件和计算能力变得越来越重要。在这样的行业变革中,很多东西是没有现成定义、没有完全标准化的。

实际上,很多方案需要我们和主机厂一起共同定义、共同定制,这也是为什么我们始终保持着开放的心态,把自己定位为赋能型的合作伙伴,而不是传统意义上的供应商的原因。正是因为这种心态,我们赢得了主机厂的信任。今天,我们几乎与中国所有主要的OEM都有合作,也正如你提到的,我们也在走向全球。