

证券时报常务副总编辑周一对话广电运通董事长黄跃珍

# 告别ATM黄金时代 广电运通战略升级“人工智能+”



■ 证券时报常务副总编辑周一(右)对广电运通董事长黄跃珍(左)进行专访。 王凡/摄 周靖宇/制图

证券时报记者 李曼宁

从银行自动柜员机(ATM)起步,到攻坚钞票识别技术,打破国外垄断,广电运通已连续十年占据国内ATM市场头名。

却不止步于此,2017年末,广电运通正式开启“AI(人工智能)+”战略升级,智能金融、智能交通、智能安全、智能便民等应用场景接连落地。

无论是自主研发ATM芯片技术,还是开拓人工智能领域,广电运通一直走在行业前列。

从ATM到AI,从“先发”到“先升”,广电运通如何实现高质量发展?ATM行业是否进入瓶颈期?公司为何瞄准人工智能领域?龙头企业转型之路,一定程度上,为行业发展路径提供了参照系。

近日,证券时报“上市公司高质量发展在行动”采访团走进广电运通,证券时报常务副总编辑周一与广电运通董事长黄跃珍进行了一场深度对话。

## 掌握核心技术

周一:广电运通上市十多年来,一直是国内ATM机市场的老大,公司是怎么做到这一点的?公司在稳健发展方面有哪些经验可以分享?

黄跃珍:公司从国内银行ATM机市场起步,经过大概7年时间的自主研发,攻下了钞票识别核心技术,打破该技术被国外垄断的局面。广电运通此后也一直保持了国内ATM机市场的领先地位。目前,全球只有日本、德国和中国掌握这项技术,而中国掌握这项技术的只有广电运通。

第一,掌握核心技术是广电运通非常重要的基因。去年公司ATM机市场占有率超过30%,正是因为我们不断研发核心技术。除了钞票算法技术外,公司还掌握了全套生物识别技术。目前对于银行等客户提出的新要求,公司都能够提供,并且提供的都是自主研发的技术。

第二,广电运通非常重视人才的引进和集结。从去年到现在,公司引进了超过10位在某些算法领域有特殊专才的博士。

第三,广州无线电集团要求旗下各个单位全面提升软实力。在软实力上,公司全面参与了国家、国际标准的认定,专利的申请以及其他一些资质的申请。此外,公司的资本运作能力非常强,资本和实业双轮驱动,使广电运通一直保持高质量发展。

周一:公司目前有哪些相对领先的技术优势,以助于未来的转型?

黄跃珍:一是人工智能解决方案的集成技术。现在市场上有些公司吹嘘“我这项技术有多好多好”,但一项好的技术要集成到一个场景上,必须经过长时间的打磨、不同场景的打磨。集成技术、把场景做好,即“场景为王”,这是现在大部分企业所做不到的,但公司一直沉下心来去做。

第二,核心技术的算法。公司现在几乎没什么宣传人脸识别的算法,但公司最近在银行、公安等场景上的用户测试,都获得了第一名。

第三,人工智能的平台。公司接受所有的算法,目前百度、腾讯、阿里巴巴,以及旷视科技、云从科技、商汤科技等计算机视觉公司,他们的

算法在我们的系统里都能很好地运行。公司有自己的算法,同时可以集成其他算法,而且打磨得很好。

## ATM行业仍在发展

周一:公司ATM机主业一直做得很好,但去年以来是否进入了瓶颈期?

黄跃珍:大家习惯把ATM三个字等同于现金,这其实是误解。ATM机是金融自助终端,最初广泛用于与钞票相关的存钱、取钱业务。但现在,ATM机几乎可以替代银行业务员所有的业务。目前,ATM机分为现金设备和非现金设备两种类型。

非现金设备目前则更多投入在后台软件升级上。广电运通成立了全资子公司广电运通信息科技有限公司,目前有将近1000名员工在为银行提供后台软件的更新、维护和个性化定制。

ATM机的整体销售数据仍在增长。今年上半年,广电运通的营业收入增长超过30%,扣非后净利润增速超过130%。

ATM机作为银行的自助终端,一直是在发展的。甚至在海外,现金ATM机销量仍在增长。我们认为,未来人工智能的终端取代一些繁重的人力工作,是必然的趋势,而广电运通正好迎合这个趋势发展,其他只做现金ATM机业务的公司可能会遭遇重大挑战,但公司恰恰对此早有布局、全面发展。

## 市占率有望继续攀升

周一:公司在国内市场是龙头老大,未来市场占有率有没有可能进一步提升?

黄跃珍:一定会提升。现在有两种趋势,一种趋势是有些同行做不下去了,他们适应变化的能力弱一点,有些会交给我们来做。最近陆续续有几家公司直接选择与我们合作ATM业务。

还有一种趋势是,现在客户追求更好的服务,但有些企业跟不上变化。我们在全中国早已布局好服务的网点,客户会同时选择我们的机器与服务。现在在广电运通的市场占有率超过30%,未来我们预测,虽然带机芯的ATM机采购量会降低,但广电运通的市场占有率仍有较大上升空间。

周一:金融设备的价格有没有稳定的迹象,未来价格会在什么水平?

黄跃珍:硬件成本肯定会越来越低,最早没有广电运通时,一台机器的价格需要一百万元、两百万元,但现在最贵的也就十万元左右。反映在广电运通的报表上,硬件价格下降,但软件价格提高。原来ATM机仅用于取钱、存钱,后来发展成存/取一体,再后来衍生出其他的业务。ATM机的功能越来越强大,也越来越依赖于后台系统、依赖于软件。用户会采购更多接口软件、个性化软件。对公司来说,算上软件费加上卖设备的钱,其实是差不多的。但其他一些厂家可能做了软件,只能卖硬件,那它的利润就会越来越低。

周一:公司未来服务收入占比是否会进一步提升?

黄跃珍:服务收入占比会超过制造的收入,而且会远远超过。因为现在除了维护银行的终端以外,其他各行各业的终端都找上门让我们来维护。比如说前段时间,某知名品牌的智能门锁,就将维护工作交给我们,还有一些矿泉水售卖机厂家,有些也把机器维护交给我们来做。服务业务会逐渐突破银行终端,其他各行业的终端都可以交由我们来维护,

体量会越来越大。

## 向海外推广人工智能方案

周一:公司未来海外业务的增长有可能来自哪些方面?

黄跃珍:公司海外业务也会伴随着国内业务增长。以前海外业务与国内业务的情况类似,即销售以有钞票机芯为主的ATM机。与国外企业相比,公司处理多国钞票水平技术比其他的厂家强很多,这也是公司近两年海外营收不断增长的原因。现在,公司已经向海外各大银行和其他一些客户推广人工智能的方案。

我相信,目前在全球80多个国家都有销售网点的企业并不多。公司最近也与华为达成合作,他们可以卖我们的产品,我们可以卖他们的产品。

周一:海外市场主要布局哪些区域?是否已有大客户大规模使用公司的产品与服务?

黄跃珍:公司的产品大规模应用于欧洲、非洲或者亚洲地区。现在销售至80多个国家,销量最多的地区包括俄罗斯、德国、越南、缅甸等,国际市场目前还是比较乐观的。

周一:在国际上,广电运通主要的竞争对手有哪些?

黄跃珍:原来主要的竞争对手是NCR和日立,现在NCR稍强一点,公司原来全球排名第四、第五,现在已进入前三。在带钞票机芯的竞争中,一些发达国家制造商的定制化程度比较弱,十台、二十台的小批量生产他们可能不愿意做,而广电运通因为个性化定制程度比较高,因此具备竞争优势,未来增长会更快速一些。

## 人工智能场景落地

周一:公司以“人工智能+”作为关键词,开启对转型升级的探索。“人工智能+”战略的基本内容是什么?

黄跃珍:人工智能演变到今天,主要包含四大要素:一是场景;二是算法;三是数据;四是算力。

场景方面,ATM机就是场景;算法方面,钞票模式识别是一种算法,人脸识别是一种算法,指静脉、掌静脉、虹膜都是算法;场景+算法,就体现了终端。终端通过网络到核心系统收集形成数据,数据量足够大以后就需要算力。公司的ATM机+银行主机系统,实际上就是一个完整的人工智能构架。

从场景来说,原来ATM机的场景转化为智能银行所有终端系统的场景,再拓展成为公安的场景、旅游的场景、交通的场景,以及其他各式各样的场景。比如,去南航坐飞机,以前还要检票,现在刷脸就可以登机,人脸就可以过安检,这就是其中一个场景加上算法。我们公司提倡场景为王,现在只要谁提出一个新的场景,就要把它做好,而这个场景的发展,就成为了数据源。我们公司内部也组建了一个算力中心,数据分两类,一类,比如银行,不可能给你数据,数据由银行自己的算力中心去计算,我们给客户人工智能的解决方案,帮助他提高竞争力。另一类,客户没能力建算力中心,我们可以把他的数据集中到我们的算力中心,帮他们计算,甚至可以经营和运营。比如我们最近在铺设的便民服务机。

周一:公司打造的“人工智能+”转型,涉及多个领域,落地的情况怎么样?

黄跃珍:第一,在智能金融领域,现在场景最多的是广电运通。公司助力建设银行在上海推出国内首家“无人银行”。现在,越来越多的银行开始探索类似“无人银行”的网点升级模式。

第二,在智能安全领域,公司给深圳龙岗公安局做了大数据平台,可以快速查找到犯罪分子所处位置;给南山出租屋做管理,通过门锁或者大楼卡口来了解进出的人员,对城市流动人口进行有效管理。

第三,在智能交通领域,公司联手百度、腾讯推进“码上乘车”、“刷脸过闸”等服务,深圳地铁的扫码过闸系统就是我们做的。

第四,在智能便民领域,公司给广州黄埔区、天河区、荔湾区铺设了方便办理政务业务的系统。以上这些系统正处于向全国推广的阶段,公司也希望把这些系统应用到海外。到今年年底,广电运通人工智能的解决方案就可以在全国各地遍地开花了。

周一:在人工智能战略升级的推动过程中,最大的难点在什么地方?

黄跃珍:最大的难点在于,企业原先以产品为中心,现在要变成以解决方案为中心。过去整个无线电集团的员工,都习惯了先有产品再有市场。由于无线电集团过去一直取得成功,产品在市场上热销,因此这个思想也根深蒂固。现在则要转变思想,技术问题已经不再是主要问题了,在与客户的交流过程中,要了解客户需要什么,需要怎样的场景、怎样应用,再由这个场景和应用,到技术池里找技术。

比方说,现在带客户去看成功的案例,可能客户看完以后就会直接选用这个场景。客户现在要的是场景、解决方案,不单只是产品,因此必须让他看到现场,看完以后可能会提出新的要求,我们再根据新要求为他提供个性化定制。有些员工已经适应了这个问题,有些还没有适应,公司高管要去辅导他们。这一转变需要2.4万员工把“头脑给扭过来”,还需要一点时间。

研发工作。他们虽然没有持股,但工资会相对高一些。对他们来说,把技术做出来也是非常开心的一件事情。公司引进的这十几位博士,近期都做出了不少成绩。

周一:作为国企,怎样激励员工积极开拓市场、面向客户,以用户为中心,给公司创造价值?

黄跃珍:我们有“四能”:机构能分能合;干部能上能下;工资能增能减;员工能进能出。这四个“能”在国企很难做到。比方说“干部能上能下”,干部下来以后没有任何级别可言,那工资只能减少,除非你业绩干得比老总还高。我们鼓励有更多副总工资比老总要高,因为工资多少由业绩考核。再比如“员工能进能出”。如果你工作“干不成事”,那我炒不掉你,我不是养着你了?这四个“能”,也是影响整个无线电集团体系非常深远的原则或者说规则。

公司的激励机制还是比较市场化的。基本工资多少,是什么样的级别,该多少就是多少。其次,奖金变化很大。有些博士进公司三年了,还在领十万元的工资,有些博士刚入职薪水就有一百多万元,差距非常大。还有一种情况,可能领十万元工资的员工过两年就领三百万了,因为他的成果要三年、五年才研发出来,五年刚好是他的收获期。在广电运通,并不是说进了国企就舒服了。与外企不同的是,公司注重规矩、情怀,但公司强调的“四能”,与一些市场化企业的机制几乎一样,甚至要更加合理。

周一:今年股市整体表现不太理想,您有什么想对投资者说的,公司未来有哪些看点,支持公司进一步发展,最终使投资者能得到合理的回报?

黄跃珍:担任广电运通董事长以来,我努力地提转型,促发展。第一,广电运通的这帮管理团队,非常努力的想要把企业做好,这点请股民放心。公司转型已经到了非常重要的阶段,最难的时候已经过去了。目前的股价状况,也包含宏观环境等综合因素,我们也一直在想办法维护股价的发展,我认为管理团队是负责的。

第二,从广电运通的基本面看,公司上半年收入增长30%多,扣非后净利润增长超过130%,这就说明我们的转型是有成效的,从基本面来说,公司未来前景可期。

第三,公司目前资金很雄厚,股票没有质押。希望股民继续关心和支持广电运通。这个企业是健康的,而且是可持续性发展的,未来走人工智能解决方案提供商这条路,会越来越宽,请大家继续支持。

## 转型初见成效

周一:您提到公司从美国、日本、澳大利亚引进了不少高端人才,公司是如何吸引这些人加入的?

黄跃珍:第一,现在中国的市场很大,许多海外华人有很好的技术,希望回国来做一些事情;第二,公司的机制非常灵活。他们回国后,公司会投资他们带来的技术,并吸收他们入股。比如,公司与百度研究院前院长林元庆合资成立了广电卓识智能科技有限公司;与澳大利亚归国博士邹均合资设立广电运通区块链科技有限公司。

还有一部分人才则直接参与到研究院的基础

## 人才激励市场化

周一:您提到公司从美国、日本、澳大利亚引进了不少高端人才,公司是如何吸引这些人加入的?

黄跃珍:第一,现在中国的市场很大,许多海外华人有很好的技术,希望回国来做一些事情;第二,公司的机制非常灵活。他们回国后,公司会投资他们带来的技术,并吸收他们入股。比如,公司与百度研究院前院长林元庆合资成立了广电卓识智能科技有限公司;与澳大利亚归国博士邹均合资设立广电运通区块链科技有限公司。

还有一部分人才则直接参与到研究院的基础

# 后ATM时代 广电运通蝶变

证券时报记者 万鹏

作为国内最大的银行自动柜员机(ATM)制造商,广电运通市场占有率已连续十年排名第一。不过,随着移动支付的兴起,ATM市场需求有所萎缩,公司转型压力也与日俱增。

去广电运通采访的当天恰逢公司披露完2018年半年报,尽管上半年净利润下降了35.37%,但公司股票依然逆势上涨。公司董事长黄跃珍表示,“按照扣非净利润来算,公司上半年的业绩实际上是增长了139.54%,今天的股价走势说明,我们的投资者还是非常专业的。”

从最近几个季度的业绩报告来看,广电运通的转型无疑是较为成功的:2016年公司制造业务收入29.79亿元,较上年下降0.33%,而服务业收入14.45亿元,大幅增长46.78%,但制造业占比依然超过2/3。而今年上半年,公司服务业的收入正式超过制造业,成为公司的第一大业务。

近年来广电运通服务业务的高速增长,与三年前的一次定向增发密不可分。当时,公司就敏锐地意识到“银行非核心业务外包是未来发展的必然趋势”,并将金融外包服务网络建设作为公司的战略发展方向。而这次定增募集的37.3亿资金全部来自大股东广州无线电集团,以及公司高管和核心骨干员工,显示了公司对这一发展方向的强烈自信。

通过这次定增,大股东的持股比例超过51%,满足了“武装押运公司必须为国有独资或国有资本占注册资本总额的51%以上”的要求。受益于此,公司已拥有了二十多家武装押运子公司。

凭借对行业发展趋势的深刻理解,以及极具前瞻性的网络布局,广电运通的服务业务越走越宽。“现在除了维护银行的终端以外,其他各行各业的终端都找上门让我们来维护”,黄跃珍介绍说,“这其中就有人脸识别门锁,自助售卖机等厂家”。

从金融终端,进入到其他的领域,是公司服务场景的一次拓展和升级,这也是黄跃珍一直强调的“场景为王”。他认为,“公司的业务不断从ATM机的场景转化为智能银行所有终端系统的场景,再拓展成为公安的场景、旅游的场景、交通的场景,未来还将拓展到其他各式各样的场景。”

此外,广电运通纯正的国资背景,也为公司赢得了更多的关注。在我们前去采访的当天,就在公司的展厅内碰到一个由数十人组成的“局级干部参观团”,大家饶有兴趣地体验着公司适用于不同场景的新产品,一些“黑科技”更是引发了“围观”。

对于任职董事长不到一年的黄跃珍,外界的评价也颇高。“多项业绩证明新任董事长在研究领域造诣颇深,有利于公司的转型战略”,某券商研究员在报告中写道。

黄跃珍曾任广东省现代信息服务业协会秘书长,2004年至2010年期间,他牵头制定并颁布了3个广东省地方标准,参与制定了2个国家标准建设,主持完成提交了40多个研究报告,组织开展了8个行业公共技术平台,推动了7家软件企业上市,帮助企业吸纳风险投资超过7000万美元……

相比多数国企相对僵化的人力资源管理体制来说,广电运通的用人机制明显更为灵活和市场化。“机构能分能合、干部能上能下、工资能增能减、员工能进能出”,构成了公司人力资源管理的“四能”原则。对于一些从国外引进的高端人才,公司甚至会“投资他们带来的技术,并吸收他们入股”。

充分发挥国有企业的资金优势、政策优势,用市场化的手段引进和激励人才,顺应行业发展的趋势参与市场竞争,这是广电运通转型升级的三大法宝,相信对其他国有企业也具有相当的借鉴意义。