

CMCM 2Q24 Earnings Call QA

Q1: 想问个关于机器人产品形态的问题。我们看到了人形机器人，具身智能被探讨了 很多，大家也把 **2024** 年定义为人形机器人产业化的元年。我们知道猎豹比较侧重于传统轮式机器人。想问一下咱们公司是如何思考轮式机器人和人形机器人在不同场景下落地的异同和障碍？公司如何规划猎豹未来机器人产品形态。

傅盛：

轮式机器人已经变成传统的轮式机器人？其实我觉得无论是轮式还是人形，它的本质都是去完成某一类的工作，就是人形机器人更像人，在宣传各个方面，更能吸引大家的注意力。但事实上我们真正拿机器人，大部分情况都是在室内完成点到点的对送，或者是在移动的机器人身体上用机械臂去完成一些东西。

所以，我一直认为轮子能够满足绝大部分的移动场景。因为今天无论是工厂、餐厅包括酒店，其实台阶已经非常少了，很多地方都是有斜坡，轮子是完全可以实现的。然后轮子本身的造价比双足造价要低很多，无论如何它都是有成本优势。

第三个，今天虽然具身智能很火，但是具身智能对双足或者人形机器人是否能达到实用化，还看不到特别明确的一个时间点，或者说一个特别的路线。大家只是认为是有机会的。主要就是因为特斯拉做了人形机器人，所以这个行业被带动了。

我的观点一直是在绝大部分场景下轮式的移动，可以后面加上一些上升的机器臂去完成同样的工作，所以我们机器人产品形态，目前是不会去追寻人形机器人，尤其双足人形机器人。但是，我们会在我们机器人的递送、语音交互上，做一些，比如说把机器臂放进去，完成一些工作。比如去拿东西，或者说做一些简单的小型搬运，我觉得这个是在我们的规划当中的。

所以我觉得可能在很长一段时间内，我们不会考虑双足这件事。而且我个人也认为整个产业在相当长或者在很长的时间内，移动一定是以轮子为主的。等双足能产品化至少要等好几年的时间。

Q2: 我的问题是关于大模型，我们观察到中国企业支付意愿和能力可能会比较低，可能会影响大模型行业总体的收费和利润。基于您的实践经验，管理层是如何考虑大模型预算问题？预算会从哪里来？如果是在当前的环境下，企业是否有缩减在大模型上的投入？公司如何比较不同的企业大模型应用的变现模式和潜力？我大的问题就是这样。如果细看的话，能不能请管理层给我们大概分享一下：

- 如果是帮企业节省费用类的，我们觉得企业能有多大的预算？
- 如果是帮企业增加收入类型的，有可能按效果抽佣等收费模式吗？请问管理层如何看待这一块天花板？

傅盛：

第一个在当前的环境下，其实在我们接触的客户当中，客户都是非常积极的，愿意为大模型去拿出一部分预算。因为我觉得 OpenAI 带动人工智能的热潮，帮我们完成了市场教育工作。

基本上，尤其是规模越大的企业，他们是相信大模型能够去帮他们提高效率、降低成本的。所以，我们看到的很多企业都是有这样的预算，即便今天大家讲经济环境如何的时候，这部分反而是增加了投入。

当然你也说了在投入上，中国企业一直对软件的支付意愿和能力比较低，在 SaaS 上。我觉得可能有很多历史因素。但今天中国进入一个环境，使企业对效率的追求是越来越多。还有一个就是大模型本身很新，它并不是一个，尤其是非科技类的企业，招几个人就能干的。SaaS 我个人觉得，当时在中国起的比较晚，那个时候没有形成分工之前，中国的软件人才已经比较饱和，所以很多企业可以自己干，或者一些大公司就干了，免费给大家用。

但今天大模型看上去，落地需要和企业的场景非常深度的结合，它并不是拿了一个 API，自己找几个人就能把应用给做好的。我们现在跟几个头部客户在合作，已经看到这样的趋势，所以还是需要专业的团队来帮他做。

然后回答两个问题，如果帮助企业节省费用类的，我们现在跟一个大企业在聊的这个报价方案，就是说能够把它节省的费用的一部分作为他的预算。这个客户很 buy in，可以帮他节约挺大一笔费用，那么拿出其中的一部分做预算，这是可以的。包括我们披露过，我们在云端做了一个云管理的 AI 应用，它能够帮助你去分析云系统的闲置率，多少机器可以省掉，能够去帮助你节约。我们跑了几个企业，能够节约可能 30%~40% 的云的费用的开销。这个服务现在客户就非常欢迎。

我们推出来的这种收费模式，就是它整个云用量的比如 2.5% 左右，作为这个软件的费用，现在基本上在谈的几个客户已经进入了部署期，客户愿意付费，这是就节省预算类，其实本质上就从节省的费用当中拿一部分的抽成。这个企业一般都是愿意的。

第二个增加收入类的，有可能按效果或者抽佣收费吗？这个我们认为也是可以的。我们跟另一个企业做连锁的，帮他做了个大模型应用，他后面会给他的加盟的连锁商来购买这个服务，就跟我们来分佣。这个商业模式目前看起来也是可以的。

是否天花板真的很高的话，就是说**做这种企业应用，技术本身的巨大的难点，我觉得不存在**。我们本身是做应用，应用真正的难点或者天花板不是来自于技术本身，而是来自于跟企业真正的去了解他的需求，去深入的把产品点给做好，做到他真正的需要的地方，而且在结果上能够实现闭环，就是经得起他们的检验，实现真正的正向口碑。这一点上是我们过去的一些优势。所以我认为这是天花板。因为，在这个阶段，真正愿意跟企业上深入去做，花很多时间去调研的大模型或者应用公司，不多。大家还是在说模型参数这些东西，所以这反而是我们一个机会。

而且通过去跟头部企业做深度的调研以后，我们认为我们是可以把这种应用给标准化的，变成组件，然后向其他的企业去推或者其他行业去推。而且 AI 有个很好的机会点在于说它跨行业的难度比以前的 SaaS 软件要简单很多。以前 SaaS 软件是靠大量的代码的堆积，所以你到一个新的环境下，代码量是非常大的。但是现在 AI 因为他自己的理解，自己的生成，所以代码量会小很多，主要是把流程和体验给实现，闭环是最关键的。

Q3: 公司账上有足够充足的现金储备，然后公司还在产生现金。管理层计划如何使用这些资金呢？是否有私有化的计划，或者是否有回购或者分红的计划呢？谢谢。

Thomas Ren:

确实如你所说，我们目前确实拥有充足的现金储备，并且在这个季度也是产生了净现金。但是我们认为在当前整体经济环境不是很确定的情况下，对于公司来讲，保持充足的现金储备是尤为重要的，所以我们会继续保持一个比较谨慎的财务策略。这样能够确保公司在面对市场波动的时候会具有足够的灵活性和抗风险的能力。

目前公司没有私有化的计划，因为我们相信猎豹保持上市公司的身份是有助于提升公司的透明度和治理水平。同时我们也可以为股东提供更好的流动性。那么，目前公司也没有具体的回购或分红的计划。如果董事会有批准相关的计划，我们会在第一时间向市场做公告。

Q4: 我们最近也看到，机器人公司与大模型公司之间的合作非常频繁，包括通过使用一些比较先进的大模型来加速产品落地。想请教一下公司管理层如何思考咱们与大模型厂商之间的合作？或者说咱们有没有更倾向于端模一体化的思路？

傅盛：

我觉得在现在这个阶段肯定跟大模型厂商去做合作，用最强的模型去加强机器人的智能水平，是我们现在要做的。因为目前整个 AI 行业基本属于大模型的供给过剩；token 成本在急剧降低，所以这种合作对我们的成本，还有对我们的快速落地都是非常优势的。

我们的思路是通过一段时间的摸索，把产品体验做好以后，慢慢再去看需不需要自己再去针对我们的端，去训一个我们自己的模型。其实我们自己已经训过了一个 140 亿参数的模型。下个月，我们应该还会发一个 MOE 的 7×8 的一个模型。

但是基本上这个阶段，我们还是先加强产品落地，产品智能化。等到足够的经验以后，再来把模型更好地跟我们端做配置。

可能长期看来，会走端模一体的道路。就是会针对我们的这些应用或者机器人的应用去把一个能够落地在端上的模型更好的去训好。但是，现在还是跟大模型厂商进行深度的一些合作，谢谢。

Q6: 我们看到很多创业项目，与咱们猎豹的机器人产品形态是比较相似的。您是怎么看待咱们猎豹做机器人的竞争优势，以及我们的机器人产品与友商或者是竞品的一些差异点在哪里啊？

傅盛：

因为今天机器人行业由于大模型带动比较热了，现在更多的创业团队也在参与。我觉得我们的优势主要有三方面。

第一方面就是我们还是有足够的技术积累。我们已经在服务机器人赛道积累了六七年了。所以我们在机器人的智能水平，就是我们今天的机器人无论是交互对话的能力，还是室内的自主导航，包括系统的二次开发能力，也就我们的代理商拿过去能够根据我们的系统做很简易的定制和开发。这个目前我们在行业都是有领先度。

这是已经看到，而且我们下一步会把我们的大模型，就我们推出一个大模型机器人的概念。今天真正在机器人行业里面自己训练过大模型的公司应该是很少的，我们可能是第一家，也许是其中之一，但就是我们这个团队既做过了机器人的硬件设计、制造，也做了软件操作系统级的，现在也有大模型的能力，所以我们的技术上有优势的，体现在就是刚讲的交互的能力，智能水平上，还有二次开发的能力上。

第二个就是大家都看到很多这种机器人，我们是通过了几年的时间，真正把一个产品化的机器人给推出了，因为机器人是很多技术的综合，比如说导航技术，比如各种电子电路的技术，各种机械结构的技术，它的综合，所以你要做出一个样品来其实可能比较快，但是你要真的做的产品质量足够稳定，在很多场景下能够跑。经历了各种质量的检测，检验，用户的使用，其实产品能力上，我们现在团队的效率已经是比以前要高很多了。我们现在推一款新品，或者在一个新场景里面去推产品的能力，应该是一般小的创业公司是不太容易比的。

第三个就是通过这么多年的积累，我们已经初步摸索出了 **ToB** 商业化的能力，或者叫 **ToB 渠道搭建**。我们在国内已经有上百家代理商，然后在全球已经有几十家代理商，在一些国家的代理商的分量都挺重的，还是挺大的一些公司跟我们合作。这种商业网络的搭建使得我们的产品能够很快的通过我们的渠道去推到用户手里。所以我们今天不是拿着做好的一个原型去找用户了，而是可以根据我们的用户的需求反向的去研发他们需要的产品。包括我们最近这个刚刚推出了工厂的轻量递送的机器人，也是我们代理商，我们渠道的反馈，然后让我们反向去做的研发。

所以我觉得这几个点已经使我们的猎豹机器人基本形成了一个闭环，就是从研发到销售到用户体验的一个闭环。我觉得这个闭环是我们真正的差异点，不是在某一个技术点上的，技术点人家也可以做，但这个闭环的搭建，尤其是 **ToB** 渠道网络搭建这个周期不会太短，所以我对这种创业项目跟我们的竞争不是太担心。

Q7: 我有个关于数据方面的问题。首先我们的机器人产品出海之后，在整个运营过程中产生的数据的归属权是怎样的？然后数据累计一段之后，我们可以继续使用这个数据来持续迭代我们的大模型，还有我们的机器人产品吗？

傅盛：

第一个就是我们在出海的过程中，我们的总的原则就是**根据不同地域的法律要求，根据他的法律法规做相应的处理。我们在数据收集上，是存储在海外 AWS 的服务器上，并且进行必要的存储加密、安全审查以及严格的访问控制措施。**

我们还参照了 ISO 的认证标准，完成了 ISO22701，信息安全管理体系认证，还有 277701 隐私信息管理体系认证和 ISO 42001 人工智能管理体系认证。我们还是亚洲第一家拿到人工智能管理体系认证的公司。所以，这些体系的建立确保我们在数据使用上是符合国际标准的安全认证的。

猎豹出海的早，我们其实不是机器人遇到这个问题。我们在最早 App 出海的时候一样遇到这些问题，包括欧洲的 GDPR 法案。我们在合规性上高度重视，而且也有这样的经验传承。

然后在使用原则上，我们肯定是使用必要性和数据最小化的原则，就是确保机器运行，问题分析对个人信息不涉及。然后我们在很多地方，比如说在一些国家，我们都会把一些的功能给关掉，只是为了去完成一些基础功能的实现。所以总体来说我们是对数据的使用是非常谨慎，并且符合当地法律法规的。

还有你问的这些数据是不是可以反向的去训练大模型？今天其实真正的大语言模型本身的能力，像 OpenAI，像国外 Claudia 能提供的已经非常不错了，我们暂时也不需要这方面的数据训练。而真正像导航，像这些其实它大部分不涉及到这个 AI 数据训练这一块。总的来说，就我们在海外数据安全上非常重视，而且也都是很合规。

Q8: 我的问题是我们看到就是猎豹在布局服务型机器人和大模型企业应用这两个赛道。能不能帮我们理解一下这两个业务如何联动？包括您已经看到有哪些协同？

傅盛：

第一个联动就是在技术上是有关联性的。今天其实这个我们有个比喻，为什么我们又做大模型应用，又要做机器人？其实，**大模型就是机器人的大脑**。在以前机器人是缺乏一个大脑的，所以我们看到所谓的机器人都是自动化的工具，而**今天有大模型，机器人的智能水平可以有很明显的提升**。大家也看到了一些变化。

我们做技术上联动，就是说其实今天我们做了很多大模型应用的技术路线/技术经验，都是直接可以用在机器人设备上，这已经非常明显了。比如说，我们去年给一些企业做落地的一些 **Agent** 技术，今天已经在机器人上开始用了，就使得机器人能够去非常好的理解你的意图，去做很多任务的规划。其实在软件端已经做完了，然后再移植到硬件端，因为它里面跑的也是一个软件，所以在技术上是有关联的。

第二今天在**客户端也是开始有协同了**，就是我们最近跟一个头部酒店的客户，在谈大模型的应用，他们酒店递送的机器人，我们也在跟他们谈洽，客户群也是有一定重叠的。

整体上，因为现在我们在做 **ToB** 的应用，通过摸索，我们觉得就是做头部的大客户的 **ToB** 应用，能够带动我们的发展，所以我们今年的重点都是在攻山头客户，山头客户的技术要求也会高一些，它的产业丰富度也会高一些。所以在技术和产品形态上，大模型应用和机器人的应用，其实是比较关联的。

Q9: 我的问题是关于公司的组织能力，因为在大模型的时代创业不仅仅是技术产品的创新。其实我们的组织也是需要创新，特别是在企业做产品的时候，我相信我们也有很多的考量，比如说模型、数据、客户、最终用户等等，所以想请教一下管理层，你们认为从猎户整合到上市公司以来，这多半年的时间，猎豹和猎户在组织创新上有哪些显著的成果？然后就是猎豹如何去招聘一些好的人才，还有管理层一般需要多少的时间花在人才的招聘上？

傅盛

坦率讲就是我们组织创新也谈不上多么的创新，因为这个组织能力的建设是一个长期的、日常性的工作。尤其刚你说我们收购猎户以后，猎豹在组织改革上做了很多事情。

其实，今天猎豹已经慢慢变成了一家以 **ToB** 业务为核心的公司了，无论是机器人的销售，还有我们聚云，还有我们的国际广告代理业务。它都是 **ToB** 销售为核心的，所以我们在这个组织能力上就首先就是加强了培训。我这一年我自己参加培训，给公司组织了各种 **ToB** 销售培训，我们还花了很多力气的，也花了不少费用，明天我们还有个培训。

第二个就是在这个销售管理上，这是以前猎豹不擅长的地方，但是我们从 17 年开始，采取销售一号位。在销售体系的管理上，我们也像华为学习铁三角的打法，也和很多做 **ToB** 的企业学习，并且变成我们组织的重要变革。

我们在打法的对 **ToB** 销售队伍的贯彻上，在我们在 **AI** 首先就用在自己的 **ToB** 销售的管理上，做各种过程管理，日报管理、周报管理，然后在这方面做了很多工作，创新谈不上，因为 **ToB** 它本身就有一套成熟的方法论，还有一些组织参照，我们都是在跟比较先进的模式在学习，也在执行。

一个显而易见的变化，就是说我们今天对一些叫山头客户或者叫 **KA** 客户，真正能够形成合作或者叫做做生意的能力比以前肯定是加强了。今年我们不同业务线，在跟很多山头客户或者叫行业头部客户都达成了某种合作。我们举过一些例子，像那个连锁酒店，还有像一些头部手机厂商，跟他们在 **AI** 上有合作，像一些汽车厂商也是头部汽车厂商，我们在云上跟他有合作。

这应该都是组织变革带来的一些变化，这当然得说 **ToC** 转 **ToB** 不是特别容易，我们也摸索了挺久，花了很多功夫。走了一些弯路，现在看起来 **ToB** 销售管理这整套体系，包括这个产研一体化，就产研和销售一体化，比以前是有长足进步的。

人才招聘上我自己也会花时间，每周我都会有一些面试或者什么这方面的招聘。当然我得说，因为花了好几年去建设 **ToB** 的销售体系，所以我们人才并没有那么大的缺口。我们现在主要是在找一些优秀的 **ToB** 的销售人才方面花一些力气，整体上也靠内部的培养。我们可能除了顶级人才招聘上，我们自己对年轻人培养也非常重视。我们今年也重启了校招生计划，整个公司对于校招生的培训也花很多时间，我自己还会跟他们去讲课，所以这就是我们现在的关于组织管理和变革的一些情况。

Q10: 我这边有两个关于应用方面的问题。第一个是实操下来您感觉哪些 **ToB** 的大模型应用的落地效果和**需求**比较好？这些应用离真正的好用，也就是不怎么需要人工的干预，让使用者感觉非常智能，还有多大的差距？第二个是想请教一下，历史经验显示，中国公司其实在应用方面是更为擅长的，但是如果中国的底层大模型水平还没有做到，在全球领先的话，那基于这个模型上面的运用的效果能够做到比肩海外？

傅盛：

第一个就是今天 **ToB** 大模型的应用效果，其实第一波 **ToB** 大模型应用的效果就是文生图，文生视频，在大家都看到 **Midjourney** 这样的公司成长都很快，其实就是因为有大量的作图和作文的需求，这是最简易的应用。

现在我觉得正在进入一个，比如说我们在跟一个客户做的就是他内部的一个培训系统。他所有的新员工都要有培训，要有考核，以前你只能是通过去读文档，然后回答问题，现在可以跟着一些实操性的场景，对面是个 **AI**，这是个顾客，然后去做培训和考核。目前看起来效果还是非常好的，而且用户也都觉得挺满意的。所以这是在一类，就是内训，培训类，文档内容相关的一些技巧的贯彻，学习方面在企业内部其实是挺大的市场，就企业的一些新员工培训，员工的技能的考核。这一方面，我觉得 **AI** 目前看起来是可以做到的。

然后你说离真正好用，大模型并不是拿过去随便做一下就可以，因为大模型它有幻觉，有对企业内部知识的理解。然后企业自己的要求，这要做成一个产品体系，才能真正让它变得好用，所以，这个其实挺花功夫的，所以这个进展我觉得花一些时间去把它的体验做得足够好。

那么第二个就是其实一些数据整理类的，就是 **BI** 相关，就传统叫 **BI** 的其实加上 **AI** 以后效果也会好很多。就是以前 **BI** 每一个需求都得写大量的代码，然后去根据企业的应用的这个需求去做更改，所以它的这种系统做的都极不灵活，而且这个很繁重。现在有了 **AI** 以后，他可以自己去写代码，去完成数据的很多整理和收集。我刚讲的那个像那个云的成本的节省就是这么一个例子，就是用大模型去理解意图，然后写好代码，这方面我们也有一些客户正在落地。所以，真正要让它变得好用，不仅仅是大模型本身的事，而是真的是把这个企业的场景分析透，然后需求搞清楚，然后根据他的需求去做周边的一些应用。

然后你说这个第二个问题，就底层大模型水平没有达到特别智能的情况下。其实我认为今天中国大模型的水平比国外的顶级水平有差距，但是差距没有那么大。我们自己在很多场景，我们一般就是在实验阶段会用国外的模型去先做实验，做完实验觉得可以，再换成国产模型去提供服务，因为这是中国的要求，但是其实替换成国产模型以后，最后能达到的性能和当时国外的不会有太大差距，就基本上实用度上没有本质差距。

因为在企业很多场景里面，你是并不需要那么特别智能的，而是真正把这个需求想清楚，就今天有个很火的词叫 **agent** 吗？**agent** 的本质就是针对这一类需求写一些，比如说让大模型自己去找错，自己思考，然后再灌一些传统的技术，这个叫代码，做调整，做匹配，这样的话这种结合就是能够做到。

其实真正在应用的水平上是很好的，我对中国公司做成应用的效果比肩海外，那我是有充分信心的，因为海外公司在算法上肯定有优势，但真正在做应用上去磕那些细节，去真的把一个用户的需求做到足够细。我觉得这个中国公司现在是很有优势的，所以真正做这个应用，我觉得这个效果不会受困于所谓叫底层大模型水平。

这个顺便提一句，正好讲到这位，今天这个你看 OpenAI 发了 o one ，像今天我们通过一天的信息收集，自己去使用，它就不是一个模型能力的提升，它就是把比如数学题那些东西写成了 agent，也就是它内部写了一些专门针对这类场景做的一些，相当于是应用优化。那么他当回答数学题时候，他就会各种的在内部模型，自己有什么辩论，自己去反思，然后找错，所以这样水平下提高很多，但是它并不涉及到底层模型的提升。

我举这个例子想说的是，所谓的这个模型的智能水平，它并不是，只有它智能水平上了，整个应用水平才会特别好。其实大模型只要基础能力不是太差，通过应用的不断的调整，实际是能够做到在用户需求场景上，能够做的挺好的，这是我们现在能看到的。

Q11: 从研发角度，了解一些猎豹的竞争优势和规划。

傅盛:

我是这么思考这个问题的，就是说猎豹在 16、17 年的时候就开始投入到 AI 战略当中，我们也经历过 AI 第一波，当时也是特别火热，到今天的 AI 2.0。我现在整个的思路是更偏向于，更加务实，一步一步的用打磨的方式去推进技术的更新，而不是通过做一个超级的技术，去推出的一个产品，然后能够去什么横扫这个。

我现在觉得机器人是一个挺复杂的系统，它实际上是比手机要复杂的系统。所以它涉及到硬件、软件、人工智能等等各种技术的整合，又跑在不同的场景里。他和用户从口袋里拿出一个手机，那种场景完全不一样，有时候你跑在餐厅里、跑在酒店里、跑在前台、跑在图书馆，他无论是你的导航，这个语音处理，还有里面的应用体验要求都是不一样的。所以，我今天觉得真正推进叫研发的优势，不在于某一个技术点，而在于研发不能够和销售链条、终端客户形成高效的联动。

这是我今天真正看这个点。就是说，今天机器人每个人都有不同的想法，也有人在做人形，但是我们关心就是落地。我们落地以后跑在一个场景里面，就第一批肯定还是会出问题。这个出问题以后或者会遇到一些问题。这些问题我们能够让研发快速响应，然后一个问题，一个问题解决的时候，工程化能力，团队的高效就是你的优势。

今天单拎出某一个技术点，你说这个技术点我们做到，人家做不到，这个其实我觉得在今天这个商业竞争和产业环境下是很难做到的。那比的就是一个企业闭环，就是从终端，这个到回来，到产品，又快速能推给你的客户。这么一个闭环的能力。所以这就是我们在研发上通过这几年摸索，我觉得应该说如果说有优势的话，就这一点的优势，就是有点亚马逊说那个叫客户至上，从客户中去寻找问题，然后在这个客户当中去找到创新。

有的时候我们对一个东西想，以前也犯过这样错，觉得想的都挺好，觉得产品不错，结果到了用户发现，你一个餐饮老板，一个酒店老板关心的问题和我们关心可能就不太一样，所以这个东西，我们只能是建立这样的体系，才能保证在未来的过程中实现自己研发的高效。

这第一个，第二个，我今天对新技术看法是这样的，我觉得新技术包括人工智能、大模型技术也好，今天讲的具身智能也好，我们是一定会跟随的，一定会去了解里面在发生什么、怎么做，甚至我们现在也把机械臂加在机器人上，做一些具身智能方面的实验。

但是我觉得不能够像我们这样体量公司，我们是做不到这个特别超前的，而且也没有必要超前。有的时候这个一次试错成本，可能就是巨大的，所以我们就是跟随着新技术，然后一点点把它用在我们产品里。

我们现在在机器人上做的，就让大模型变成机器人决策大脑。这件事儿也是一步一步的在做，也不会是做成一个特别大的构架去完成，结合具体的用户场景。但是又跟随着新的技术，然后保证我们整个研发和销售体系的高速迭代。真正用户出现的问题高度重视，快速的反应，反哺我们的整个研发能力，我觉得这就是我们今天能够谈得上优势的东西。