

# 厦门企业家吴欣鸿:征战 AIGC 新赛道

在福建省新联会网络人士分会副会长,美图创始人、董事长兼 CEO 吴欣鸿的办公室中,有一个大大的飘窗,一眼可以望到厦门的海景。相较于坐在窗边的沙发上,他更喜欢坐在飘窗上进行思考。

财报显示,2023 年美图公司总收入 27 亿元,同比增长 29.3%,归母净利润 3.7 亿元,同比增长 233.2%。

虽然成功吃到了 AIGC (人工智能生成内容)带来的第一波红利,但美图全公司上下并没有松了一口气。



吴欣鸿

## 新的考验

总收入与净利润增长主要得益于 AI 推动主营业务的收入增长。美图用户每天处理数亿份图片和视频,约 83%都用到了泛 AI 功能。

截至 2023 年底,这家总部位于厦门的创新公司,付费订阅用户数超 911 万人,创历史新高,同比增长 62.3%。同时,该业务全年收入 13.3 亿元,同比增长 52.8%。

新的考验也随之而来。

2024 年 2 月 15 日,OpenAI 的 Sora 问世,还没过完春节假期的“美图人”,再次进入视频模型攻坚战,仿佛回到 2023 年春节前研发训练视觉大模型 MiracleVision 1.0 版本的时刻。

吴欣鸿在 Sora 刚发布的一周内,如此形容自己的状态——“太忙太忙了”。

在 3 月 15 日美图的财报电话会上,吴欣鸿表达了对 Sora 出现的

震撼:“上个月 Sora 的发布给了美图比较大的心理冲击,我们原本认为相应的能力在 2~3 年后才能被实现,没想到今年初已经摆在大家眼前了。”

在吴欣鸿看来,压力是常态,必须要有自我消化机制。2023 年,美图既要加紧视觉大模型的研发,内部也在同步推进吴欣鸿接任董事长事宜。2023 年 6 月 1 日,美图发布公告,蔡文胜辞任公司董事长,吴欣鸿接任。

虽然他是美图的“老兵”,但面对新角色,他称自己也在学习如何更好地工作。他曾经是一个“非常感性发散的人”,但在踩过一些坑、不断提炼后,他认为自己的认知变清晰、公司业务也变聚焦了。“我现在多了一些思考的时间,也会克制自己去一线参与具体业务,克制自己做很多新业务的冲动。”

## 加速,全力冲刺 AI

对成立 16 年的美图来说,当下也步入到一个新的发展阶段。从 2008 年创立到 2018 年,美图经历了互联网高速发展的完整周期,从 2019 年到当下,则是 AI 快速发展的新周期。在第一阶段,美图有过高速成长的顺利,也有上市后的冒进,“开了很多新的产品线,做很多自己不擅长的事”,公司也一度从 1000 人扩张到 3000 多人。

但有的产品线最终惨败、公司股价暴跌,美图也从导流变现的商业模式转到以订阅为核心的商业模式,拥抱 AI,告别了“工具自卑”。“特别是在 AIGC 爆发后,全球新兴的 AI 公司,很多都是 AI 工具公司,所以我们的目标越来越清晰。”吴欣鸿说。

2022 年初,吴欣鸿已经关注到一些海外的 AIGC 产品,不过最开始它们的效果并不好。

“但到了年底,ChatGPT 等产品已变得非常好,我们一方面对 AIGC 进步速度之快感到震撼;另一方面,2022 年 11 月,美图的 AI 绘画 APP 已经冲到了全球 30 多个国家的应用商店总榜 Top,我们意

识到了 AI 对美图产品创新的帮助。”吴欣鸿说。

ChatGPT 正式对外服务,公众可以注册,不仅是 AIGC 爆发的标志性事件,也是十年一遇的新机会。吴欣鸿觉得影像类的生成式 AI 跟美图业务非常相关,决不能错过。

“这也一下子激发了我们的斗志,必须要好好干,不能掉队。”自研模型前,厦门美图在 2022 年也试用过一些开源的大模型。“但是我们调用这些基础模型后发现,它跟我们当时的能力几乎是持平的,也就意味着它不能支持更好的效果或达到更高的要求,自己研发训练更满足我们对效果和功能的要求;另一方面,大模型主要用于内容产品的生成,自研大模型才能确保内容安全。”吴欣鸿说。

过去基于订阅和单购的商业模式已经能产生越来越多的收入和利润,可以覆盖掉美图在大模型研发和算力上的投入。这也让吴欣鸿坚定了自研视觉大模型的信心。

而在人才层面,2010 年,美图就成立了致力于计算机视觉相关 AI 算法研究的美图影像研究院

MT Lab,现在来看,当初无心插柳的一步,让现在的美图有了 AI 领域的深厚积累。

尽管这波 AI 浪潮跟之前的研发技术路线不太一样,但早期的积累也让美图能够快速响应。

通过内部抽调,2023 年春节前,吴欣鸿搭建了 20 多人的先期团队,全权负责研发视觉大模型。“此外,我们也调动了全公司上下进行配合,比如设计中心的同事帮助提高美学认知,投入和配合的同事全部加起来至少有两三百人。”

吴欣鸿一开始就把视觉大

模型 MiracleVision 的发布时间定在了 2023 年 6 月 19 日的美图影像节。因此在项目攻坚期,全公司上下都被动员起来。“参与项目的同事每天都要付出大量时间,甚至在除夕前一晚还有部分同事守在电脑前根据反馈进行调优。”

2023 年 6 月,美图推出视觉大模型 MiracleVision,虽然比其他大模型晚了几个月,但这是所有通过中央网信办专项备案的唯一一家视觉大模型。“我们同时也是福建首家、也是福建唯一一家通过备案的。只有通过备

案才可以面向公众开放,进行大规模的商业化。”吴欣鸿说。

现在,美图在大模型训练上,每个月仅云和算力成本已经达到几千万元量级。但吴欣鸿坚定了方向后就一直在坚持。“我觉得每个决策都可能有风险,都可能成功或失败,一家公司每天都要面对不确定的未来。但在业务上可能存在的风险,我觉得有时候反而是好事,应对困难有时候是企业成长的宝贵经验。尤其是当 AIGC 这波浪潮来临,我们觉得干就完了。”

## 克服“工具自卑”



美图厦门总部

尽管现在很坚定地支持 AI,但其实在过去的发展中,吴欣鸿也吃了不少“思维发散”的亏。“以前我们可能一拍脑袋就觉得某个业务很不错,为此开了很多产品线,做了无数个后面看起来是失败的尝试。刚上市的时候,美图的市值一度冲得比较高,我们就膨胀了,觉得自己有钱又有流量,市场比较火爆,投资多钱也多,也忍不住开辟了更多新业务线。”

比如美图曾做过美图手机。“后来我发现手机产业链条太长了,一部手机可能包含几百个零件供应商,经常今天缺货、明天指标达不到的情况,会牵扯我们太多精力。”2018 年,吴欣鸿觉得手机行业已经进入到规模效应的竞争,如果不是巨头,在研发供应链、营销等方面有规模效应,就会非常艰难。所以他果断放弃,回归软件。

“除了业务线过于分散,3000 多人的组织规模也超出了我当时的管理能力,最后我们吃了冒进的亏,很多业务没做起来,不得不被砍掉,股价也暴跌,美图的人数持续缩减。这期间对我来说非常痛苦,基本上可以用煎熬来形容。”现在来看,吴欣鸿觉得有时候“犯错”很重要。“从各种踩坑试错里,不断提升自己的认知,让我们的思维逐渐变清晰,公司的状态也逐步聚焦。我也意识到有时候所谓的高光时刻,往往

就是最危险的时刻。”

转机来自于 2019 年,美图的订阅商业模式在海外(主要是欧美市场)取得了初步成功。这种工具带来的正反馈,让吴欣鸿意识到了工具的巨大空间,整个市场大有可为。

吴欣鸿意识到不能小看工具,它也可以做得很大。比如从全球市场来看,Adobe 的本质也是工具,但它现在的市值高达 2000 多亿美元。

美图的产品形态以及服务的用户群也在不断扩展,从 C 端到现在的 KOL、电商卖家,从大众用户扩展到了传播者。产品形态也从生活场景延伸到了生产力场景,开始服务内容生成、广告电商等行业。

这也导致美图的商业模式进行了变化调整。过去美图主要是面向 C 端的生活场景,商业模式主要靠导流,如广告、电商、游戏等,或者金融等增值服务。美图手机其实也是一种导流思路,把用户导流到手机销

售上以此变现。现在美图的商业模式逐渐转到了订阅为主,公司通过不断提升产品力,提升订阅渗透率,用户是为产品力买单。

从渗透率来看,海外同类型产品的订阅渗透率大部分能做到 10%~20%这个区间,而美图现在整体订阅渗透率为 3.7%。有的公司因为比较激进,付费墙在快速搭建,订阅渗透率快速提高的同时,势必会带来原有免费使用的用户流失。“所以我们搭建付费墙时相对克制,通常是针对一些新功能增加付费点,而不是说老功能全部要付费。”

此前吴欣鸿总觉得工具的天花板比较低,容易被复制,用户也容易流失,也比较难变现,因此一直存在“工具自卑”。现在,他感觉这都是过去式了。特别是在 AIGC 爆发后,全球新兴的 AI 公司,很多都是 AI 工具公司,这让美图的目标越来越清晰。

## “夹缝求生”,找到自己的领地

2014 年起,来自厦门的美图就正式开始出海业务,到现在正好 10 年。“我们的海外战略目前来看,可以分为两个阶段,前五年我们把重心放在了亚洲,尤其是东亚。我们出海的第一站是日本,后面发展到东南亚。当时我们的出海策略跟市面上大多数互联网产品一样,主要还是追求用户数的增长,即 MAU(月活跃用户数)等数据。到了 2019 年,我们发现订阅付费数据在欧美跑得比较快,我们就逐步把出海的重心转移到欧美,不断提升订阅渗透率,服务好付费用户。”

2020 年印度下架中国 APP

事件,也给了吴欣鸿很大触动,因为美图出海的第一阶段主要在亚洲,印度的用户数占当时海外用户的一半。吴欣鸿更坚定了将出海重心转移到欧美的决心,先保证自己有造血能力。美图在海外市场也投入了相当大的精力,战略就是“生产力和全球化”。“生产力战略层面,我们要真正对行业或者专业用户有越来越深的理解;而全球化战略就意味着我们要有体感,而且需要洞察全球不同地区的需求、文化的差异等。”吴欣鸿说。

在 AIGC 应用层面也是如此。虽然在海外可能会面临

OpenAI 的竞争,但吴欣鸿认为包括美图在内的应用创业公司可以“夹缝求生”——不同公司总能找到自己的领地。

随着海外订阅商业模式得到验证,美图在国内的订阅也快速开展。“我们可以将国外的经验、认知、方法一定程度上快速复制到国内。2024 年,我们会更加积极地推进全球化战略。”吴欣鸿表示。

吴欣鸿说,美图秀秀这个“小产品”,做了 16 年还觉得有很多地方没做好。“重要的是把现在的事情做好,永远不要做超出自己能力的事。”

(孔月昕来源:中国企业家杂志)



基于 AI 技术的应用展示