

《裕兴》季度出版物 / 内部资料 / 免费交流

裕兴

2010 年 10 月

第13期



裕兴集团 2010 年年中工作会议召开 让 30 万大于等于 100 万

—— EMC 实验室全程 DIY

【 IPTV 的国际市场之路 】

【 一个人在深圳，走走 停停 】

【 囚徒困境 】

CONTENTS



P02 裕兴集团2010年年中工作会议召开

2010年8月11日，在北京召开了裕兴集团2010年年中工作总结会议，本次会议集团主要领导人员列席，香港、中山采取接入电话，为半电话会议形式。

P04 让30万大于等于100万 ——EMC实验室全程DIY

如果说，测试个一次两次就能通过的话，无论如何也是好克服的，但实际的情况是我们不得不反复地去测试，再修改，修改完再测试，如此反复，再加上上诉关于测试结果不准确的这一条……



P10 IPTV生态系统之中间件 ——Yuxing STB软件架构

一般而言，IPTV生态系统主要由四个部分组成：头端、中间件、传输网络和终端机顶盒。其中中间件在整个IPTV系统中具有“穿针引线”的意义。

P14 IPTV的国际市场之路

裕兴IPTV国际市场经过多年耕耘，产品批量进入澳大利亚、俄罗斯、西班牙、比利时、捷克等国，在罗马尼亚、美国、保加利亚、瑞典等国也已成功布局。

P22 囚徒困境

《国富论》自1776年出版以来，全世界的学术界，都曾赫然为之所惊动，甚至于各国的支配者们，都相率奉之为圭臬，世界上每个大的或小的经济学家，都曾直接或间接受其影响。

裕兴

2010年10月总第13期

主办 裕兴集团
出版 《裕兴》编辑部

顾问 李振环
金维克
总编审 王安中
总编 黄为
主编 张莹

编辑 张莹
杜君芳
张森
陈丽敏
苏友泉
Angel

地址 北京市西城区德胜门外新风街2号天成科技大厦B座7层
邮编 100088
电话 86-10-62352535-562
Email zhangying@yu-xing.com

这些年来

一场连夜的绵绵细雨让北京彻底凉快下来，甚至在清晨感觉有些微冷，我想是秋天来了。又到了一年中最美的季节，天高气爽，云淡风轻，收获正等着我们。你收获了什么？他又收获了什么？各自都有不同的心情。而我们的内刊——《裕兴》收获了成长，她已经三岁了。

时间走的真快，这一冷一热之后，一年就即将过去，在寒来暑往里，我和《裕兴》一起走过了三个年头，短短的三年中我从裕兴看到了很多，学到了很多，而裕兴的企业文化是给我印象最深的。这样的文化源自何处？我想，她不仅源自企业这二十年来的经历与积淀，也源自于裕兴的领导者们多年来的经营理念。

大约二十年前，几个初涉商海的青年知识分子忍受着物质的匮乏与专研技术的寂寞终于找到了能够切入市场的好的产品项目，于是，1991年便有了“金裕兴”。又经过几年艰苦的初期创业，这家只有十几万元注册资金的民营小企业竟然创造了近两亿销售额的优秀业绩。裕兴的前十年，从初涉学习机领域到成为中国学习机行业的龙头企业，又从学习机产业过渡到VCD、DVD领域，不仅完成了公司原始资本的积累，还成功地在香港创业板上市。从某种角度来讲，裕兴在一定时期引领了中国高科技的发展。由于裕兴的企业文化一向坚持以人为本，所以裕兴无论在选择产品还是运作公司方面，都把“人”的因素放在了首要考虑的位置。

第二个十年中，裕兴更加不断完善自身的企业架构，产品方面则逐渐从DVD转向了IPTV领域，又把IPTV的业务从中国大陆、香港逐渐拓展到亚洲其他国家、欧洲、北美、澳洲等世界各地。在我看来，与时俱进则是裕兴走到今天的另一个重要因素。一家企业能否把自己的“青春期”保持得更长久，企业家对于一个领域的理解，对于一个产品生命周期的把握都要比常人更精确，他们的眼光起到了至关重要的作用。

二十年，是的，再过几个月，裕兴就走到了她的第二十个年头。在中国改革开放后崛起的民营企业中，二十岁能算得上是“长者”了。我们的企业中有很多人是和裕兴一路走到今天的，除了几位创业者，还有一起走过十几年的同事们。我很佩服他们，也很羡慕他们，他们和裕兴一起经历了快速的成长时期，也陪着裕兴走过了她的低谷，十几年的酸甜苦辣，他们的感触应该会更加多吧。

张莹

► 裕兴集团2010年年中工作会议召开

集团总裁办 刘燕敏



2010年8月11日，在北京召开了裕兴集团2010年年中工作总结会议，本次会议集团主要领导人员列席，香港、中山采取接入电话，为半电话会议形式。

本次会议由总裁办主办，公关行政部相关人员配合。

会议主席：陈福荣副总裁；会议主持：总裁助理王欲晓。

参加本次会议的集团领导有集团副总裁陈福荣、王安中、时光荣、孙立军。会中，各位领导听取了集团各子公司、集团各直属部门对2010年上半年的工作汇报、下半年的工作计划以及亟待解决的问题等。

集团子公司参加汇报的有IA事业群总裁朱江、执行副总裁王刚；中山注塑与物业部总裁魏小军；香港裕兴总裁时光荣；集团财务总监 Wendy Wu、总监助理郑志坚；集团总裁办及（兼）人力资源部总监

王欲晓；集团未来发展部总监陆铁耕；集团公关行政部总监助理黄为；投资部经理祝荣。

纵观集团上半年的业绩，截止2010年6月30日，集团之营业额为155,800,000港元，较2009年同期大幅改善219.6%；集团之毛利约为24,100,000港元，与去年同期相比大幅上升171.6%。

► 裕兴IPTV解决方案现身世博园

裕兴软件 程瑜锋



上海世博会浦西中国电信营业厅



位于世博会电信营业厅内的IPTV业务展示

2010年全球顶级盛事——世界博览会于今年五月在上海召开，我们的合作伙伴中国电信有幸参与其中，是世博参展企业之一，在园区内设有信息通信馆、中国电信营业厅等。

中国电信世博园营业厅位于浦西展示园区内，进入营业厅，迎面即可看到中国电信IPTV业务的应用展示，该应用的解决方案既为我司为中国电信所提供的IPTV解决方案。



► 裕兴为台湾用户提供高清数字机顶盒

裕兴软件 金江

近年来，随着香港电信盈科IPTV机顶盒业务的蓬勃发展，台湾地区也开始大规模推广此类通过机顶盒接收电视信号的业务模式。台湾基础网络公司在台湾是一家具有一定规模的网络服务供应商（ISP），地理区域涵盖中部地区台中县、南投县、云林县三大县市。其长期合作伙伴——台湾阳天科技是一家专业的网络产品集成商，于2009年开始与裕兴初步接触，随后便开始了有线电视机顶盒领域的合作。

裕兴虽然在IPTV领域有着很丰富的经验，但是对于有线数字电视产品的研发仍在不断尝试中。这次为台湾客户提供的机顶盒产品主要是以高清5911C系列产品为主，再根据客户的需求和台湾特定的标准规范，我们特别针对台湾用户的使用习惯对产品进行了优化设计。此外，我们的技术人员还专程到台湾配合当地技术人员对产品进行调试并现场解决出现的问题。目前，台湾中部地区已经有上千家用户开始使用裕兴的数字机顶盒产品收看卫星电视节目。

► 澳大利亚FetchTV正式商用

裕兴软件 刘凯



FetchTV IPTV服务已于2010年6月起正式商用，通过Yuxing高端IPTV机顶盒为用户提供包括：广播、点播、下载、录制、交互及游戏等电视服务。

FetchTV为用户提供了澳大利亚全境所有地面电视广播频道、15个以上的IPTV付费频道以及每月30部可以点播的电影。用户还可以通过Yuxing机顶盒和电视访问Facebook、Twitter等网络社区。Yuxing机顶盒的可靠性和稳定性得到了用户们的普遍认可。

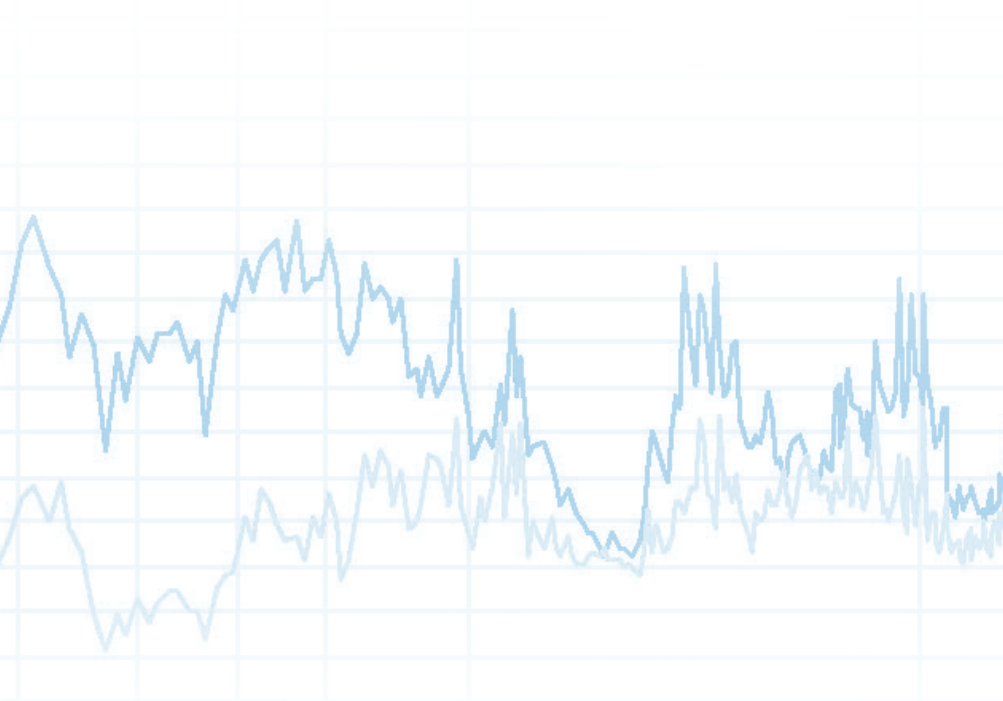
► 俄罗斯市场出货量达到15000台

裕兴软件 刘凯



俄罗斯IPTV市场作为裕兴国际营销的又一潜力市场，截至今年8月份，我们的出货量达到了15000台。

为了更好地支持当地合作伙伴BCC顺利部署裕兴机顶盒，公司市场部和研发部的同事陶净瑕、吴正武一行于8月底前往俄罗斯与BCC进行了实地交流和现场支持，明确了BCC下一步软、硬件需求，并在现场解决了项目部署过程中存在的技术问题。



让30万大于等于100万 ——EMC实验室全程DIY

裕兴软件 尚德龙



EMC实验室工作成果报告会。

随着IPTV产业的不断发展和扩大，随着科技的进步和人们对环保的重视，中国及国际社会纷纷针对IPTV产品出台了相关的EMC检测标准。裕兴是目前全世界主要的IPTV供应商之一，我们的产品不但在国内销售，同时还大量出口，这就要求我们的产品不仅要保证质量还必须符合相关的测试标准。

而近些年来，IPTV用户市场的需求也在不断地提高，IPTV产品已经不能只从产品功能上单一求变求新，越来越小型化、美观化的外形也是企业必须考虑的因素。2008年我们接到华为提出的一项新的产品订单，这批订单要求使用塑料作为机顶盒外壳的材质，经过研发、设计、生产等一系列环节，到了2008年底，我们已经按要求完成并制作出一些样品。产品研制出来了，我们又遇到了新的问题，由于机顶盒的材质从金属壳变成了塑料壳，那么其材质决定了其对内部电磁辐射的阻挡与金属壳相比较差了很多，根本无法通过EMC测试，也就意味着不能进行投产、上市等后续工作。接下来我们要做的就是通过反复的测试，逐步找出更好的解决方案，改善产品的辐射干扰，通过测试认证。

一年多的漫长测试

可这一改善，我们竟然从2008年底一直到2010年上半年才完成，一项测试我们做了一年多，不仅让客户感到不满，我们自己也是非常地疲惫。其中最大的障碍是测试工具，我们自己没有设备，于是只能到外面去找测试场地。通过很好的关系我们找到了北京市技术监督局，但是效果不够理想，他们的设备较小，更适合测试手机、PDA这类产品，而我们的机顶盒放在那个较小的实验室里，测试结果的准确性就不那么高了。为此，我们不得不增加了更多的工作量，以使得测试结果趋近准确。

如果说，测试个一次两次就能通过的话，无论如何也是好克服的，但实际的情况是我们不得不反复地去测试，再修改，修改完再测试，如此反复，再加

上上诉关于测试结果不准确的这一条，我们就更加要一次次比对结果，一次次反复修改，反复测试。在这样的反复中我们不记得跑了多少路，大致的概率是每周去三个半天，多数是半天，有的时候要搭上一天。如果说能够自由随便地去，即使是跑跑腿也认了，但毕竟计监局本身还有大量的测试工作，纵使关系再好，也不能影响人家的正常工作，于是我们这些反反复复的跑腿也是在人家不用的情况下挤出来的时间里进行的。

几个月下来，感觉终于可以松一口气的时候，北京市计量院进行的最终测定结果却让我们这口还没喘舒服的大气又吞回去一半。没有捷径可走，只能继续测试，继续修改了。只是这样一来，大家从精力上、时间上都有点吃不消了，如果我们自己能有一个实验室，那么浪费在路上的时间，小实验室不精准等问题就可以一一解决掉了。据我们所知，目前国内外出现了一些适于企业进行摸底测试的准3米法及准1米法的超小型测试暗室，如国内销售的日本MICRONIX公司的产品--MY5410型，其内部空间为2.14米长；1.45米高；1.22米宽，内部吸波材料厚度只有5厘米，技术指标并不高，即便如此，此款产品的报价高达73万，优惠后价格也要61万；而国产半电波暗室无超小型，只有准3米法，体积约7米X4米X4米，价格约100万，并且是标准结构。但问题是装配完成后无法移走，考虑到公司未来的发展，当需要搬家时，半电波暗室将无法搬移，就会给公司造成巨大浪费。于是我们也就打消了建立实验室的念头。

一百万太贵！三十万让我们DIY

就这样，往返于公司、技监局、测量院的日子一天天地重复着，一直到了2010年。虽然构建实验室的计划搁置了，可是这个念头并没有停止过。2010年4月我们又提出了希望自制实验室的要求，这一次我们的方案是——DIY（自己动手做），而纯DIY的成本则可以控制

在30万元左右，除了大大缩减了制造成本，DIY最大的好处是，这个实验室可以“跟着我们走”，既可拆卸组合。这样一来，即使有所付出，也是物有所值的，缩减时间成本，提高工作效率，降低费用成本，达到未来长期使用的目的等等，好处多得一目了然，于是DIY计划顺理成章地得到了批复，一切准备工作也随之开始了。

五一假期一过，预订的各种零部件陆续到位，同志们兴奋地开始了实验室的DIY工程，大约一个多月的时间，七月初实验室的雏形就基本完成了。

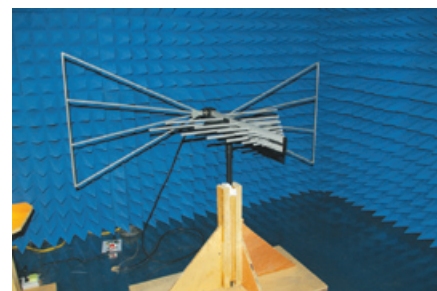
EMI测试中需要的最主要设备为半电波暗室，其次为接收机，天线系统及进线滤波屏蔽系统。其中最关键的为半电波暗室，半电波暗室是为模拟无限大空旷地的标准测试环境而人为建设的标准测试环境。通用国际测试标准有3米法，10米法等，我国也采用相应标准。一个标准3米法的测试环境因其结构复杂、占用空间大，首先要求有足够大的屏蔽壳体，内建绝缘层，绝缘层上敷设铁氧体吸波体，铁氧体吸波体上再敷设吸波海面，其次需建设测试转台，天线升降塔，信号输入板，进线电源滤波器，零辐射照明设备，零辐射监视设备，零反射测试桌等。我们自制的实验室：长5米，宽2.5米，高1.8米，由于场地有限，虽然空间和国家标准3米法要求的还是相差一些，但是内部构造完全是按照标准建造的，技术上基本可以达到标准的测量环境。



实验室外部。设计特点：工作频率30MHz至3GHz。外壳采用通用屏蔽室改造的方法，通用屏蔽室为长5.6米，宽3.4米，高2.35米。



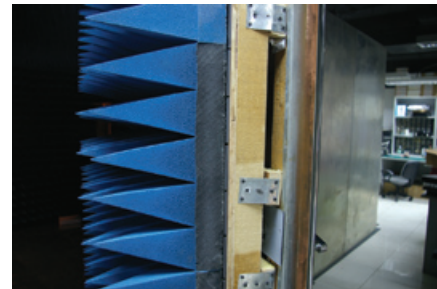
内部净空尺寸长4.8米，宽2.5米，高1.8米，基本满足准3米法测试要求。转台、摄像头架、灯架、天线架全部为自制无辐射木制品。



接收天线



特制抗干扰的全封闭铁门，重达500多斤，造价约1万元。



实验室门的侧面，相当于实验室的剖面图，由四个组成部分，通用屏蔽室、木制龙骨及木墙、铁氧体吸波体、吸波海棉尖批。

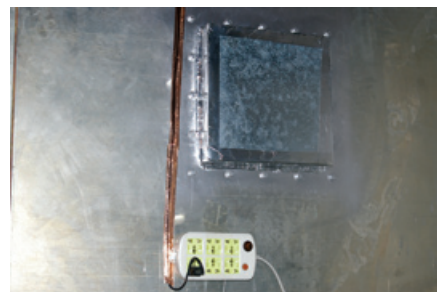
从申请到完成，实验室的建设大约用了4个月时间，建设中施工人员均为公司内部员工，大家都是在不影响本职工作的情况下，抓紧一切时间完成EMI测试系统的安装及测试工作的。整个工程我们大约用了如下这些材料：屏蔽室组装钢板32块，密封条120米，紧固螺钉约900个，耗用木龙骨77根，钢梁20根，大芯板35张。安装铁氧体吸波体约5700块，安装吸波海绵尖批约58平米，粘贴尼龙搭扣约850米，使用胶水约30升等等。

实验室的建成让每一位参与者都非常高兴，小小的成就感也油然而生，过程中的辛苦与困难也就不觉得那么重要了。

彩虹哪会轻易被看到

由于安装前做了充分的了解和准备工作，所以屏蔽室的安装过程较为顺利，内部支撑木结构建设和铁氧体吸波体敷设也无大障碍。但在敷设吸波海绵尖批时遇到了困难，敷设好后经过一个周末，周一我们上班的时候发现全部掉了下来，反复掉了两次之后，我们终于找到了可靠的敷设方法，吸波海绵尖批的敷设问题也算是圆满解决了。

但事情的发展并没有看起来那么顺利，虽然一个家伙已经矗立在办公区里面了，但是用起来却是麻烦重重。实验室初步完成以后感觉不错，净场空间很大，看上去和100多万的专业实验室也是别无二致，主体完工后我们进行了初步的屏蔽效能测试，结果发现大量的干扰信号。随后我们采取了测试仪电缆四层屏蔽法，波导窗封闭法等措施，逐一去除了干扰信号。



封闭的波导窗



图片中铜线包裹的电缆是干扰信号进入测试仪的“通道”，经过数次检测终于找出“元凶”，又经过反复测试找到治理方案，最终采用四层屏蔽法解决问题。信号输入接口板（包括光纤，cable，RF电缆等）。

实验室工程内在的每一步的联系都是关键的，例如各种材质之间如何连接，如何避免外界的干扰，如何保证屏蔽的效果，每一处的细枝末节，都是需要攻克的技术难关。

我们要考虑到很多因素，实验室里面对一些看似平常的东西要求都是不同寻常的，用常规的思维方式想到的解决方案，放到这里常常就不能行之有效了。例如，照明设备、监视设备、测试台及一些支架。这些部件有现成的商品可以买来用，但是那样一来成本就会大大超出预算，例如仅一个专业的无辐射照明设备大约需要几千块钱。而我们在初次方案失败后，经过反复的实验和测试，找到了廉价的解决方案，即白炽灯（无辐射光源）+ 自制木质灯架，金属灯架无疑是有电磁反射的，会干扰到检测结果的准确性，所以我们选用木材制作灯架，而制作的过程中，连一个金属的钉子都是不能用的。类似的事情还有很多，而且它们都是提前不可预知的，都是在初步完成以后发现问题再不断改进的。类似的例子还有监视器材，专业无辐射监视器材的价格之昂贵就不说了，且说我们的解决方案是安装了一个普通的摄像头，遇到的问题是，有辐射。尽管我们已经想到了并选择了金属外壳的摄像头，但是还是没有能够阻挡来自它内部的辐射，于是我们通过对其内部线路的改进等一系列措施来完善它。



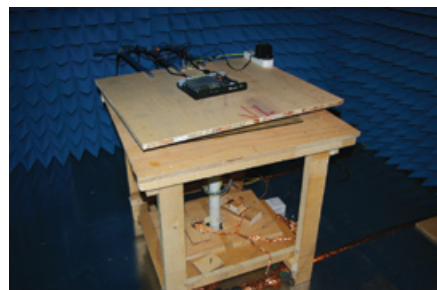
白炽灯及木质灯架



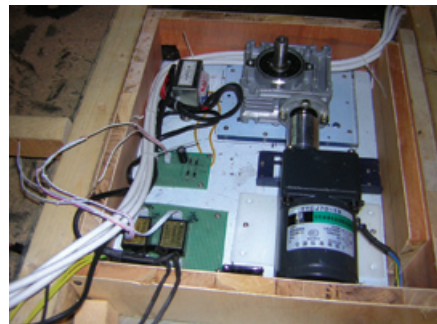
经过电路修改的，无辐射，无干扰的摄像头。

上面说的都是一些小的细节，还有更大的一个麻烦也曾经困扰了我们多时。在经过几番改进之后，我们又拿产品进行测试，测试后发现频谱的特性与标准的不一样，有很多频率数据没有测到。后来，我们发现原来产品测试的时候是需要一个持续不断的360° 旋转的，而之前我们想的比较简单，为了节省成本，开始我们使用人工旋转，测一个点，人工进去旋转一下，这样旋转一周。人工旋转测试之后发现其实测试需要的是一个连贯旋转的过程，在旋转的过程中仪器会不间断进行记录，并取几个最大值，完成之后将几个最大值叠加在一起进行计算得出结果，而我们利用的人工断续旋转法，测出来的数

据是无法叠加的。专业的零辐射标准转台大约要十几万元一台，如果购买，预算则大大超支并且我们的安装空间深度不够，也无法安装，于是我们又要自行研制无辐射的测试转台了。初步完成的测试转台干扰非常大，严重影响测试结果，因此我们又对测试转台进行了多种机械及电器的改进，最终克服了干扰。

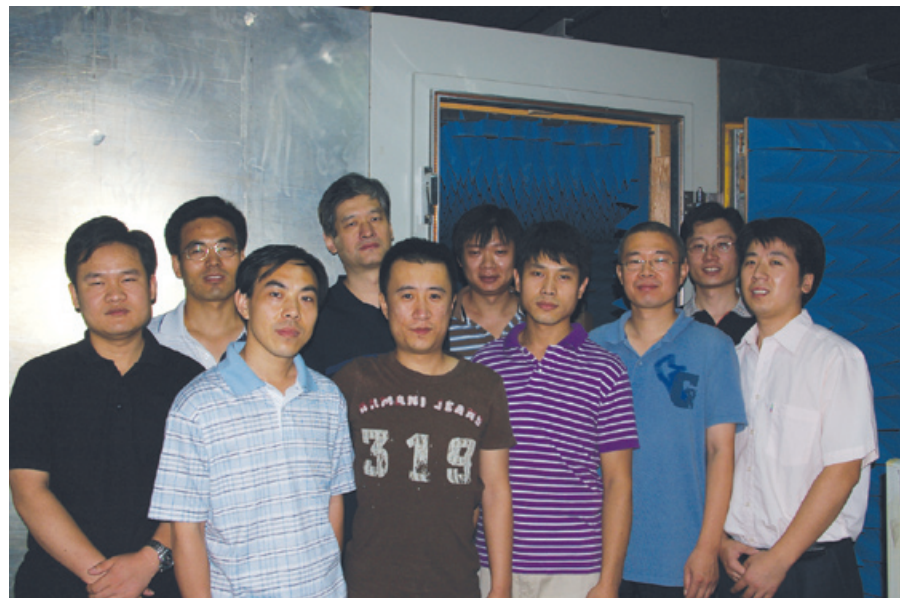


纯手工自制纯木转台

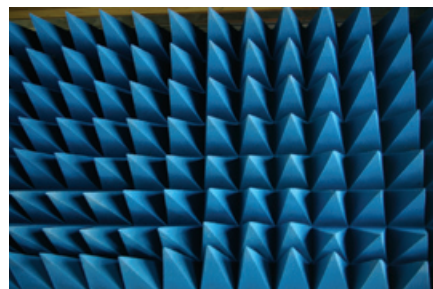


转台的内部机械构造

截止到2010年8月10日，EMC实验室的制作及测试工作全部完成了。参与EMC实验室工程的主要人员有尚德龙（负责设计、采购、施工、调试）、张通（负责采购、施工、调试）、王加军（负责调试、辅助施工）、夏永胜、唐洪志、董会好（负责施工）、魏昕、黄道华、楚惠明、汪振东、刘军华（辅助施工）。在建设中我们还得到了张新强、马魁举、李年富、孙玉英、王永强、李旭东、马强、李保辉、张书凯、赵淑英、金超等同事们的大力支持，同时得到了朱江总裁、王刚副总裁、王海忠副总裁的指导与帮助。在这里我代表主创人员对上述及可能未提及到的，给实验室的建设带来帮助的小伙伴们表示真诚的感谢。



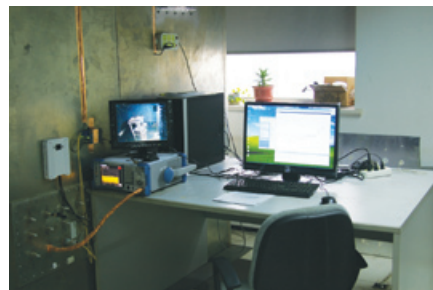
实验室主创人员合影



经过特殊加工的异型海绵——吸波海绵尖批



检测设备



测试台

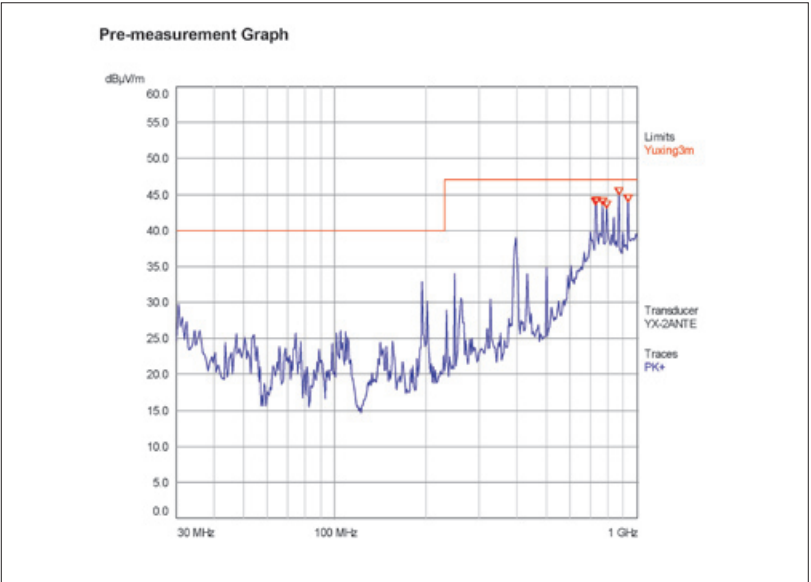
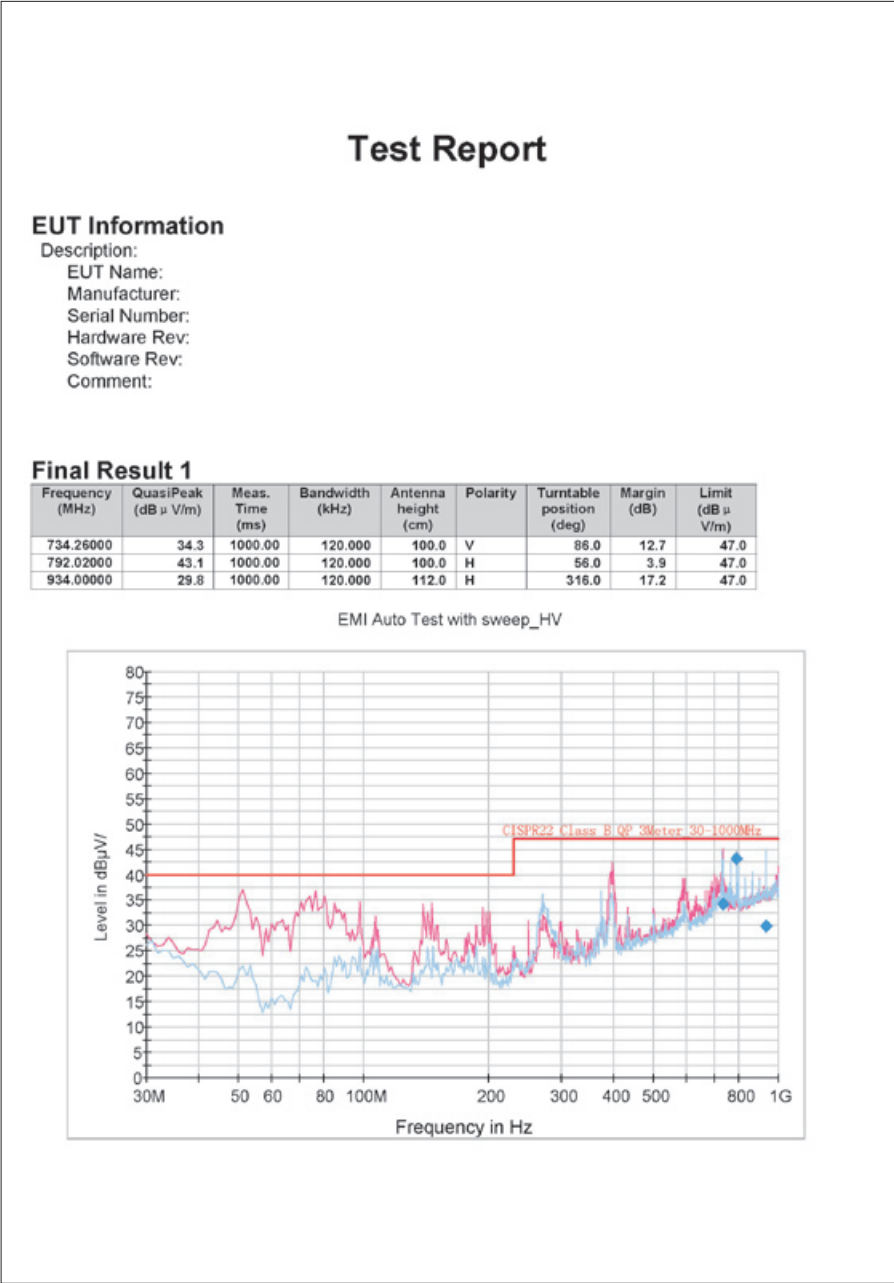


实验室外貌

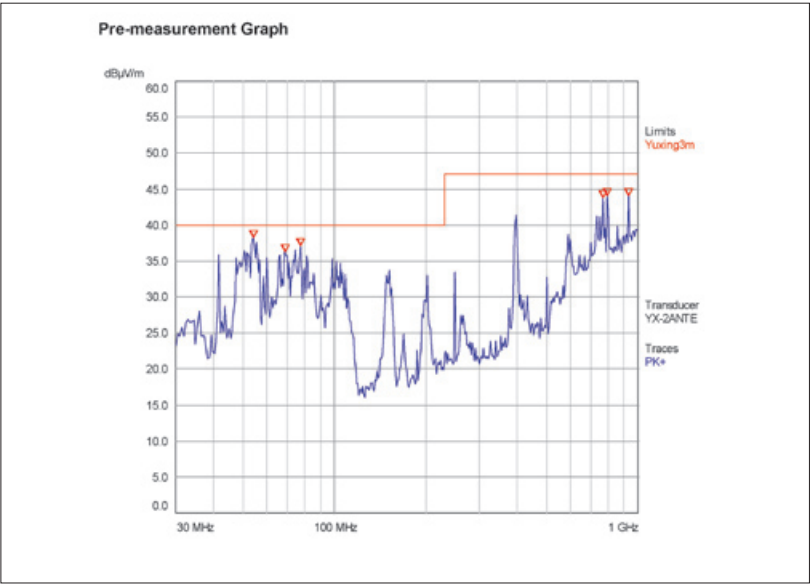


测试结果

下图为6916H-3在计量院的测试结果，蓝色曲线为水平测试结果，红色曲线为垂直测试结果。



左图为我们测试的水平辐射结果，从图中可见（对应计量院测试图中蓝色曲线），250MHz，400MHz，600MHz，800MHz附近的辐射尖峰全部出现，并且其它频率的尖峰也出现，曲线形状基本一致。



左图为我们测试的垂直辐射结果，从图中可见（对应计量院测试图中红色曲线），150MHz，200MHz，250MHz，400MHz，600MHz，800MHz附近的辐射尖峰全部出现，并且其它频率的尖峰也出现，曲线形状基本一致。

在隔天及当天将被测机器移走后，再重新放置被测机器，重复以上测试，测试结果一致性非常好，只是实际测量值与计量院稍有差异，这需要将来有更多的机器在计量院测试后，我们再根据误差修正参数。

目前，我们自制的EMC实验室已经能够承担产品的摸底测试了，但由于现在样板数量有限，在公司只可估测出新机型EMI是否合格，随着今后计量院测试样品的增多，修正参数的不断完善，在公司即可测试出新机型EMI技术指标，并且可以承担外部单位的产品EMI摸底测试。

综上测试及所述，表明此测试系统具有可靠的实用性，效果较为理想，但仍有需要不断改进的地方，如参数修正、转台改进等。

你知道吗？

什么是EMC测试？

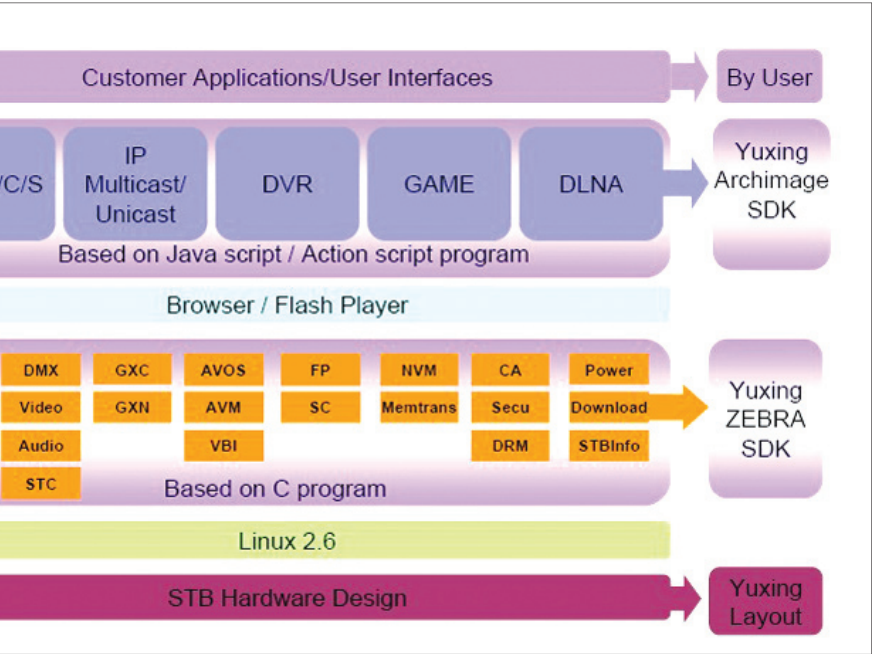
电磁兼容（EMC）是对电子产品在电磁场方面干扰大小（EMI）和抗干扰能力（EMS）的综合评定，是产品质量最重要的指标之一，电磁兼容的测量由测试场地和测试仪器组成。

电磁兼容是研究在有限的空间、时间、频谱资源条件下，各种用电设备（广义还包括生物体）可以共存，并不引起降级的一门学科。它包括电磁干扰和电磁敏感度两部分，电磁干扰测试是测量被测设备在正常工作状态下产生并向外发射的电磁波信号的大小来反应对周围电子设备干扰的强弱。电磁敏感度测试是测量被测设备对电磁骚扰的抗干扰的能力强弱。电磁干扰主要包括辐射发射和传导发射。

IPTV生态系统之中间件

——Yuxing STB软件架构

裕兴软件 陶净瑕



Yuxing STB Software Structure (裕兴STB 软件架构)

一般而言，IPTV生态系统主要由四个部分组成：头端、中间件、传输网络和终端机顶盒。其中中间件在整个IPTV系统中具有“穿针引线”的意义。

什么是中间件呢？关于IPTV中间件的定义有很多种，但大多包含以下特性：

- ◆位于IPTV设备底层系统资源（包括硬件、操作系统和网络资源）和应用程序之间的独立的系统软件或通用服务程序；
- ◆应用程序借助这种软件在不同的技术之间共享计算资源和网络资源；
- ◆这些和IPTV相关的服务程序具有开放的标准程序接口，它以应用程序接口API的形式存在，能够适用不同的操作系统和硬件平台。

由其特性看来，中间件的核心作用是将应用程序和底层系统资源隔离开来，任何按照某中间件提供的应用程序编程接口实现的应用程序可以运行在该中间件之上；另一个重要的作用是实现应用与应用之间的交互。

因此，对机顶盒而言，跟中间件对接是接入IPTV生态系统的必然步骤。

具体到我们的产品

基于我们的软件架构和商业合作模式，Yuxing STB主要以两种形式的接口来支持和中间件厂商的对接，C/C++ 和 Java Script。（如左图所示，Zebra和Archimage分别为Yuxing C/C++ SDK和Java Script SDK的名字。）

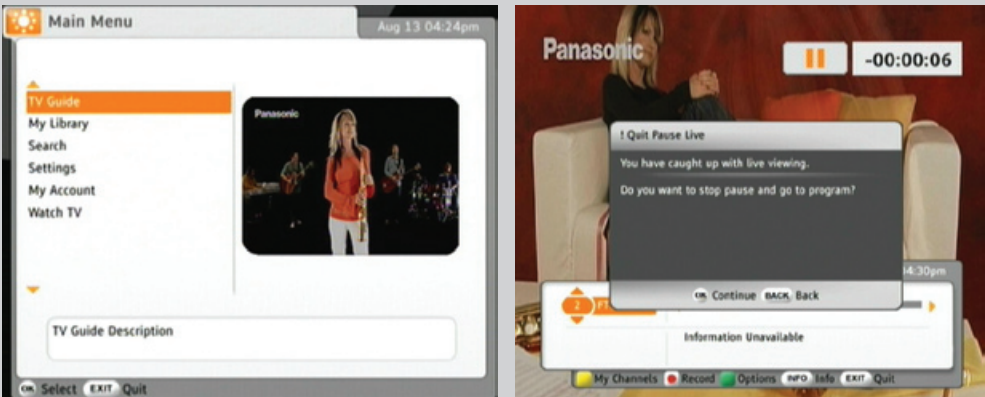
Yuxing Archimage SDK，建立在浏览器之上，按照中间件的需求提供各种直接面向功能的接口，使中间件的各种功能和应用得以快速实现，如：节目广播（Multicast），视频点播（VoD），个人视频录制（PVR），延迟电视（暂停、快进/快退）等。成功合作案例：中国电信、以色列Orca，澳大利亚Fetch TV,俄罗斯BCC等。

Yuxing Zebra SDK建立在Yuxing多年的IPTV STB经验之上，具有稳定、

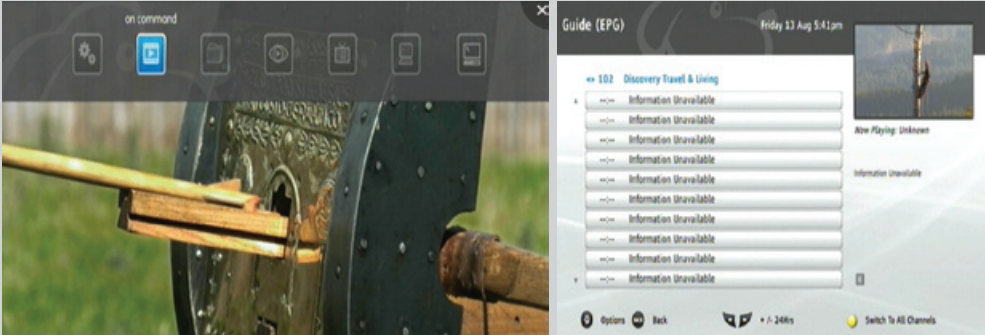
功能齐全、高性能等特点，集成了各种CA/DRM。C/C++ SDK功能接口的离散程度相对比Java Script层的高，从而使中间件厂商具有更高的灵活性，根据所需自由组合各种应用，但整合工作量相对较大。成功合作案例：罗马尼亚Crosspoint。

中间件做为IPTV生态系统中的重要组成部分，在功能和形式上都在不断地演进发展，Yuxing STB紧随最新的技术潮流，密切配合中间件合作伙伴，提供具有竞争力和魅力的解决方案。

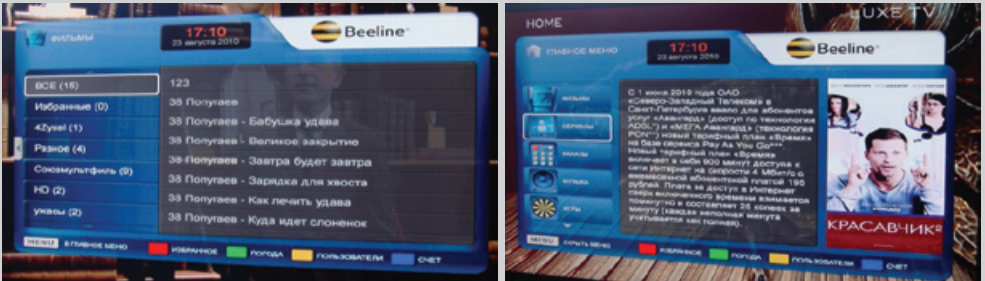
组图1：Orca中间件界面



组图2：Fetch中间件界面



组图3：BCC中间件界面



裕兴故事

STORY 连载
今天的裕兴

裕兴故事——今天的裕兴

集团公关行政部 张莹



从2006年开始，裕兴IPTV的业务逐渐步入良性轨道，并一步一步更加稳健与快速，在中国大陆市场，中国台湾市场和国际市场均有所斩获。

从2006到今天的裕兴IPTV之路

在中国国内市场，我们透过与中国最大的电讯设备及系统供应商保持稳定的合作关系，裕兴IPTV机顶盒，已经开始

裕兴初步接触，随后开始了有线电视机顶盒领域的合作。根据台湾客户的需求和台湾特定的标准规范，并针对他们的使用习惯我们的研发团队对产品进行了优化设计，目前主要提供高清5911C系列机顶盒。

国际市场方面，2006年裕兴成为摩洛哥电信的机顶盒供应商，IPTV机顶盒累计出货量超过100万台，MRG排名全球第二亚洲第一；2007年进入西班牙、英国、北美等高端市场；2008年，裕兴与领先的法国CA公司Viaccess及以色列中间件公司Orca建立战略合作……至今，裕兴IPTV机顶盒批量进入澳洲、俄罗斯、比利时、捷克、罗马尼亚等国，服务全球16个国家20个客户，累计供货超过250万台。

2007年裕兴集团构建完成

截止到2007年，裕兴集团构建完成。目前，裕兴集团已经拥有5家全资子公司，母公司为香港创业板上市公司，是一家实业与投资相结合的集团化公司。在实业方面，裕兴集团以宽带网络数码影音产品为龙头，着力于信息家电、数码电子消费产品、OEM三个业务方向的市场开拓，兼具软硬件研发、规模制造、市场营销和客户服务等多方面综合能力；在宽带数码影音技术产品领域中是全球范围内出色的解决方案提供商和定制产品制造商。裕兴集团是全球

最早进行宽带机顶盒开发的公司之一，在信息终端产品领域积累了多年应用技术研发经验，在嵌入式系统开发、中间件/CA/DRM系统整合、操作系统、网络协议、视频技术Codec、外设驱动等领域表现突出。目前集团拥有近百名优秀科研技术人员组成的研发团队，累计获得数十项专利。

2007年裕兴自己的刊物——《裕兴》首刊发行

2007年裕兴集团创办了自己的内部刊物——《裕兴》，同年十月首刊发行。她是我们沟通的桥梁，她肩负起传播裕兴文化的己任，成为传递裕兴人精神的介质，也在向外界展现着裕兴的风采。她时时刻刻处处体现着裕兴的企业文化：诚信透明、严格自律、相互信任、高度负责。她的背后是裕兴十七年文化的积淀，她将历史点滴忆起，使其有所传承；她关注着裕兴的成长，记录着裕兴的每一步，成功的，失败的，悲的，喜的，她把我们的成长默默载入裕兴的史册；她也着眼未来，与时俱进，是先进文化的传播者，是裕兴人自己的大舞台。

2007年裕兴推出以H.264技术为核心的第三代产品

从技术角度讲，H.264作为第三代视频编码技术，与MPEG2相比，同样的画面质量可节省50%的带宽，其卓越的压

缩性能，使其能在较小带宽下实现更高画质的视频传输，在视频数据存储中占用更少的存储空间。对IPTV来说，不仅可节省营运商的带宽成本，而且还是一个“生死关头”，例如上海的电话线最高能传输4M，运营MPEG-2 IPTV是不够用的，换成H.264就没问题了；香港电话线的带宽最高可以传输20M的码流，这对MPEG-2高清来说是不够用的，而H.264高清就没问题了。随着IPTV业务的逐渐展开，越来越多的电信运营商加入到IPTV的运营中来，一些IPTV既有业务在运营的合作伙伴也感受到技术进步带来的压力，珍贵的带宽资源迫切需要充分利用，一些带宽无法提升的地区的用户也需要挖掘。

因此，在2005年底，公司就与当时国际上最先推出H.264高清芯片的Conexant展开密切合作；在2006年中，推出了可产品化的H.264硬件解码的高清机顶盒，几乎所有的H.264编码器厂商都使用裕兴的机顶盒作为演示终端参加各种展会，极大地提高了裕兴IPTV机顶盒的知名度；经过与华为、PCCW的密切合作，于2007年在摩洛哥正式运行H.264 IPTV。产品研发及时、准确，抓住了客户，赢得了市场机会。

2009年 裕兴软件成为北京市级校外人才培养基地

裕兴“发芽”的那片土壤在院

校——中国社会科学院，裕兴的第一桶金淘自教育——学习机，而裕兴成长了，强大了，她没有忘记自己的另一角色——企业公民。2007年开始，裕兴软件与北京工业大学进行“产、研、学”合作，在为企业吸收、储备高科技人才的同时，为大学生解决了部分就业分配问题。自2007年开始，每年接收北京工业大学实习生近十余人，迄今为止直接被聘用的合格实习生已有九人。

2009年，裕兴软件成为北京市教委认定的“市级校外人才培养基地”之一，并由裕兴软件的领导出席了在首都师范大学举办的“2009年北京高等学校市级校外人才培养基地授牌仪式”。

从1991年裕兴机械电子研究所到今天，我们整整走过了十九个年头，再过几个月，裕兴就要迈入第二十个年头了。二十年对一家民营企业意味着什么？一家拥有五家全资子公司的集团企业，对于白手起家的创始人来说意味着什么？风风雨雨，兢兢业业。这远不够去描述这二十年的风雨历程，远不够去形容裕兴曾经历的酸甜苦辣。二十年是青春，是心血，是全心全意的付出与爱。

在《裕兴故事》连载即将结束的时候，作为编者，我想说，这不是结束，而是开始。是裕兴下一个十年的开始，是裕兴下一个辉煌的开始。

裕兴IPTV国际市场经过多年耕耘，产品批量进入澳大利亚、俄罗斯、西班牙、比利时、捷克等国，在罗马尼亚、美国、保加利亚、瑞典等国也已成功布局。目前，IPTV国际市场已步入快速、可持续的发展阶段，成长为公司的主要粮仓之一。

我们的客户

目前，裕兴国际市场的客户主要是T2、T3客户（编者注：T即Tier首字母缩写，1、2、3为规模级别，T1为大型运营商，T2为中型运营商，T3为小型运营商）。这些客户随着三网融合的浪潮进入新兴的IPTV业务，虽然有些规模不大、运营经验不足，但是他们看好IPTV业务的前景，大力投入，非常有发展潜力。

通过与客户建立全方面的合作关系，我们积极响应客户需求，灵活配合客户计划，快速有效地支持了客户业务发展。同时，客户专业的工作方法、严谨的工作态度以及对IPTV业务发展的理解也推动我们不断成长进步。我们非常高兴地看到，俄罗斯这个潜力市场已打开局面，澳大利亚客户业务发展迅猛，东欧有望成为新的增长点，与瑞典电信的OEM业务也进入新的阶段。经过这些项目的洗礼和磨练，我们的团队也日趋成熟。同时，我们也与法国电信、西班牙电信等一流跨国运营商保持密切联系。T2、T3客户为我们带来销售收入，跨国运营商则引领我们的发展方向。通过跟进参与法国电信和西班牙电信的招标，我们对IPTV技术和业务的发展有了更深的理解，对主要竞争对手、合作伙伴、业务模式及产业演进有了更全面的分析，充分认识到了自身的优势和不足，逐渐明确了我们在全球市场中的定位。这些经验为我们制定正确的方向和策略提供了重要参考。

在业务发展过程中，我们与客户建立了健康良好的关系，与客户共同成长，是我们长期、可持续发展的基础。精诚有效的服务是我们对客户最重要的价值，我们将不断优化提升。

我们的伙伴

在当今商业环境下，分工合作、互利共赢、共同发展是大势所趋。由于IPTV产业链非常复杂，没有标准的端到端方案，因此建立广泛有效的合作伙伴关系，为客户提供预先整合的方案至关重要。同时，IPTV国际市场的不确定性较大，协同合作伙伴共同拓展市场也能起到事半功倍的效果。目前我们与领先的法国CA公司Viaccess和以色列中间件公司Orca建立了全球战略合作伙伴关系，与俄罗斯、罗马尼亚、波兰等东欧区域中间件公司开展了密切合作。

通过商用项目的共同运作，我们与合作伙伴的关系更加密切，加强了协作配合的默契，共同克服困难解决问题，争取项

目成功，建立了互信双赢的深厚友谊。合作伙伴是我们取得成功的重要资源，合作伙伴资源的整合能力是IPTV产业的核心竞争力之一。未来，我们不仅要持续巩固和深化现有的伙伴关系，还要在全球范围内坚定地挖掘和发展新的合作伙伴。

我们的团队

业务的发展离不开团队的力量，具备战斗力的团队是我们成功的保障。国际市场国际化的工作特点和特性，要求工作人员必须具备很强的外语交流能力，能与不同语言文化背景的客户进行有效深入的沟通，适应国际差旅，能配合客户的时差调整工作时间。

国际市场项目比较复杂，需要我们与客户及IPTV生态系统环节中的各个公司密切协作，因此加大了项目管理和执行的难度，要求团队成员除了具有很强的业务能力外，还要善于团队协作和协调沟通，争取并利用内外部各种资源确保项目成功。国际市场团队比较年轻，可塑性也较强，通过指导培养和实战项目锤炼，团队成员成长迅速，基本满足现阶段国际市场项目需要。

贴近客户、倾听客户需求、快速有效响应是我们服务客户的核心竞争力之一。为此，我们的团队成员付出了很多。我们忘不了研发团队与客户沟通解决问题的无数个夜晚和周末，我们忘不了仍远赴海外一线支持的同事，他们中有的人即将成为父亲，我们忘不了为了按期交付想方设法的产品和产线的同事，我们忘不了为前线同事提供有力支持的幕后英雄。虽然我们仍有不足，但从他们身上我们看到了积极奋进的力量，对未来我们充满激情和信心。

我们的未来

目前，IPTV国际市场的发展空间依然很大，我们已经迈出了宝贵而坚实的第一步，但我们所面临的形势并不乐观。价格方面，台湾合勤等公司激进的价格策略给我们施加了很大压力；方案方面，SoftAtHome等独立的机顶盒中间件公司，阿尔卡特朗讯等系统中间件公司以及一些客户逐步向机顶盒中间件延伸，挤压了我们产品方案的空间和价值；市场方面，主要的竞争对手已基本完成全球IPTV项目的圈地布局，已部署的IPTV系统项目进入难度大、新项目发掘不易的阶段。

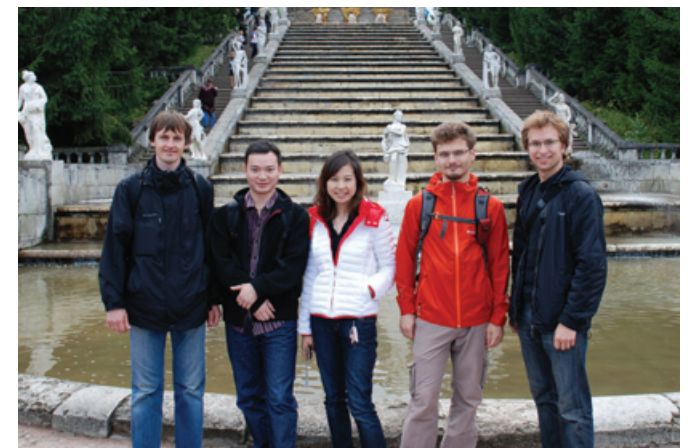
激烈的竞争对我们提出了更高的要求。我们要加强业务拓

展，重点投入有潜力的项目；持续优化升级现有客户的服务和方案，树立良好的品牌形象；我们要总结积累各国IPTV项目和业务的发展经验，主动为客户提供有价值的技术方案、业务运营等方面的建议；我们要深化对市场、竞争对手和合作伙伴的分析研究，制定有针对性的策略和计划；我们要勇于创新、善于创新，挖掘潜力，不断改进产品的质量和交付。

我们相信，通过持续不断地提高综合能力，与客户共成长，与合作伙伴实现双赢，国际市场的未来将更加光明，也必将为裕兴作出更大贡献。

国际市场团队是一支较为特殊的团队，这支团队的成员不仅来自国际市场部内部，他还凝聚了研发部、市场部、产品部等各个部门的兄弟姐妹们，每一次的境外出差，我们都是相互配合，通力协作，在多部门组合的完美搭配中出色的完成一个又一个任务。

研发部 吴正武：海外项目组支持的客户由原来的Telergy这一家发展到现在以FetchTV、BCC、瑞典电信和Orca为主的多家，在这个发展过程中，客户的身上有许多的地方值得我们学习，比如认真、专业还有团队精神，我去过FetchTV和BCC的办公室，接触过他们的团队，在这三个方面给我很深的印象。而我们的团队因为新人比较多，在专业这方面还有很大的进步空间。



因为海外的客户比较多，每个客户都有自己独特的风格，在合作的时候我们也需要有不同的方式。有的客户比较清楚自己要的是什么，计划也很清楚，对于这样的客户，我们只需按

IPTV 的国际市场之路

裕兴软件 夏坤



计划走，给他需要的就可以；有的客户是什么功能都想要，这样的客户就需要我们去引导，告诉他们完成这些功能需要的资源跟时间，并让他们去排优先级，让他们去做取舍，然后整理出一个计划，最后按计划去走，不然的话客户无穷无尽地提需求，会让我们陷入无止境的开发当中；还有的客户没有经验，所以他们的需求很少，或者需求不够详细，这就需要我们主动一点，去跟客户把需求理清楚，做详细，并完善我们的计划。

海外项目组的工作是很辛苦的，除了语言跟时差外，还有就是客户很多，有的规模较小。而每个客户基本都有自己的需求，所以经常会出现一个人，一套软件，要支持十几个客户，这种情况会导致支持工作出现混乱，比如漏掉了某个客户的邮件，或者邮件一多，对我们去搞清楚一个问题的来龙去脉就比较复杂了。为了更好地支持客户，我们建立了Mantis系统，让客户的一个问题，如何重现，如何解决，都有记录，事后都是有据可查的。

总的来说，我们在跟这么多的客户打交道的过程中，吸取了很多的经验，队员也在不断地成熟。另外公司对海外市场也越来越重视，我们的团队也一直在壮大。我们有理由相信，海外项目组的明天会更好。

市场部 陶净瑕：从产品到市场的这个跨越近两年了，这两年我们一直紧密配合国际营销团队和海外研发团队为开拓国际市场而努力着。

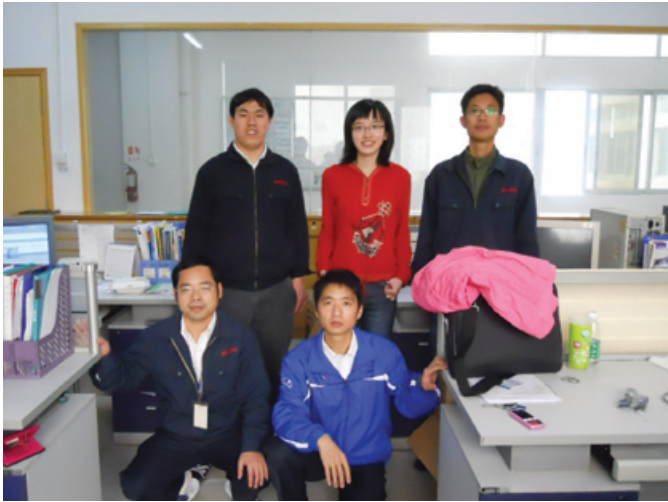


国际市场项目难度较大，生态系统复杂，通常一个项目需要和多家合作伙伴及客户进行沟通和技术方案确认，有时候由于语言及时差等因素，让沟通变得更有难度。而且目前而言我们的客户大部分属于新近运营商或服务提供商，在商业运营及项目管理上均缺乏经验，我们需要通过专业知识及过去项目中总结出的经验去强有力地引导客户，一方面大大节省项目开发的资源和周期，另外一方面促进项目顺利而且快速的运营，实现双赢。

市场部负责在软件方案及新需求方面和客户进行沟通，提供有效及合适客户的解决方案，并和客户及合作伙伴多层面的探讨新技术、新方向，明确客户潜在需求，确定共同的路标规划。

合作时间长了，沟通次数多了，客户或者合作伙伴之间大家都像朋友一样，合作很密切。如果项目出现任何问题，首先是共同想办法去解决问题，而不是互相推诿，在一切可能的办法下，大家都会努力去争取，多少次电话会，多少封email，多少MSN或Skype上的聊天记录，关键时候还需要远赴万里去到客户现场，和客户及合作伙伴工作在一起。记得今年1月份，和国际营销部的同事及研发部的同事为协助客户Alpha Networks顺利商用，我们奔赴布鲁塞尔，和Orca及Viaccess工作在一起，在客户实际网络环境下对整套Yuxing + Orca + Viaccess方案进行测试与验证，过程中出现了各种各样的很多问题。当时大家的压力都很大，在一个噪音很大的机房里，用大大小小的纸箱搭建起简易的办公桌上，每天早上都碰头开会，讨论今日计划与问题解决方案，来自各国的大家就像是一个团队，互相支持，互相帮助，目标都是一个，就是保证客户商用的稳定性。最终我们克服重重困难，解决了所有关键性的问题，使得客户在2月份成功商用。今年8月份，我们的俄罗斯市场在前期的准备与推进下迅速发展起来，实现15000台的出货。为了迎来“开门红”，市场和海外研发团队的同事在客户正式商用之前，进行了为期一周的拜访，我们在客户实际系统环境中进行了测试，确保现有方案的稳定性，同时宣传了我们的产品技术方案，路标规划及优势，加深了客户对我们多方面的了解，并且制定了下一步的共同计划，为进一步稳定客户关系奠定了良好的基础。

工作的过程难免辛苦，但是回头想想留在心里的是一丝微笑和一份收获，因为我们在大家共同努力拓展的国际市场中贡献了自己的一点力量。虽然我们的各方面水平都有待提高，但是我们在这么多的实战项目中，这么多的和外界沟通中，逐渐有了自己的思路，有了自己对IPTV生态系统的理解，有了对项目的管理能力，我坚信我们携手共进，加强合作，裕兴国际市场开拓的道路必定会越走越宽。



产品部 刘方兴：Broadcom作为我们现在国际项目的唯一平台，担负着艰巨的研发和出货任务。从概念化需求到细致的需求分析，到方案设计，到产品样机，到小批试产，到大批出货，有太多的幕后英雄支持着这支国际团队的成长。我虽然在裕兴的日子不长，可是我目睹了国际项目的成长。国际产品需求复杂多样，产品技术及品质要求严格，需要我們具有更敏捷的处理速度、专业知识，时差、语言等问题会让客户与我们的沟通存在麻烦，这个团队所有成员都在努力克服。

在这么多应接不暇的国际项目中，可以说，我是和6936U一起成长的。6936U最初选型方案是5912U，即Broadcom7402+外置电源+DVB-T Tuner*1+IPTV的一款产品，如今已经发展到一个目前我们最高端的产品Broadcom7413+ DVB-T Tuner*3+Smart Card+1T HDD+俊朗外观。在整个发展过程中销售团队、产品团队、研发团队、采购团队、生产团队都做出了很大的贡献。很荣幸，我亲历了6936U的整个成长路，路上充满了艰辛。由于第一次接触多Tuner的产品，在研发和生产中都出现了很多想象不到的困难。

国际团队就是在这样的项目中成长，不分昼夜地工作。客户的严格要求，对高端产品的精益求精也深深的感染着我们，严谨、高效的工作作风让我为之震撼。有问题不要先说是谁的责任，先解决问题才是硬道理。由于每次都会被派到中山工厂负责6936U项目，我对整体团队的通力合作也有着深深的感触，研发协助我们查找问题，有时会到深夜；挥汗如雨的工人，衣服就没有干过；工厂管理人员也要加班加点的工作，要在产线上查看情况。看到这些，我们多少次熬夜加班分析问题、解决问题已不觉得辛苦。目前，6936U的出货已经步入了稳定阶段，客户和我们都相信所有问题都会有解决方案。伴着6936U迅速成长的国际团队也日渐成长。虽然算不上成熟，但我相信团队的力量会越来越强大，我们的产品也会越来越强大。

在不久的将来，6936U第二代产品即将开始启动，从现在的初步方案设计来看，这个将是更高端的产品。大家都准备好了吗？



管理体制赢得的利润

集团公关行政部 张莹 编辑

很多人都听说过海底捞这个名字，要想在海底捞吃一顿饭，基本的做法是提前2-3天订座，如果你需要的是包厢，那么恐怕还要将预定时间提前2周。如果没有事先预定，你很可能面对漫长的等待，而海底捞在食客中往往又是以“等待”而著名的。

海底捞的董事长张勇坦言，他们赚钱的密码是“翻台率”——“前一拨客人是赚不到钱的，他们都承担固定开销去了；关键是后面等位的客人，他们才真正带来利润，我采用一些创举，把他们留下来，之后一拨、两拨，翻台翻到后面就不用承担固定开销了，毛利就接近于纯利了。”

是什么，让海底捞有了如此高的翻台率？

食客们说：“我和朋友们在饭桌前享受着美味，几位纯朴的四川姑娘就像贴身服务

员一样，为我递上眼镜布，给长发披肩的女士们送上头绳，并不停地给我们的杯子里斟满免费续杯的饮料，还嘱咐我们点菜可以点半份，以免浪费。”

“几乎每个服务员，都像飞一般冲到你身边为你服务，他们的脸上永远挂着微笑，他们永远记得你提出的要求。”

“这次在上海，去了吴中店，我一位同事在海底捞只打了一个喷嚏，服务员就吩咐厨房做了碗姜汤送来，把我们感动坏了。”

“饭后顺口问了一句‘送冰激凌吗？’”服务员回答了请等一下，五分钟之后，这个服务员气喘吁吁地小跑着送上了两只“可爱多”：“小姐，你们的冰激凌，让你们久等了，这是刚从超市买回来的。”

这样的例子、细节数不胜数。帮你用小塑料袋装起手机，看见你筷子掉了主动送上新的，帮你喂小孩，带你的

小孩在儿童天地玩耍，餐后送上口香糖……在海底捞你会一直感受着他们无微不至的微笑服务。

在等待期间，你可以免费美甲、擦鞋，也可以下跳棋、象棋、五子棋，打扑克，嗑瓜子、吃水果、虾片及各种小零食，看到有老人和孩子，服务员还会主动送上鸡蛋羹等。如果你厌烦了，抱怨了，服务员还会根据你等待的时间酌情为你这单打折，不用主管授权，这是每一位服务员可以做到的。就是这些服务，这些细节保证了海底捞的翻台率，也就保证了利润，这就是海底捞著名的“变态服务”。

张勇说：“海底捞的经营秘诀就是用服务让来过的客人以后常来，把等候的客人留下来。正是这种‘超与客户期望’的‘变态服务’为海底捞赢得了客户，赢来了惊人的翻台率。”

这样的客户体验并不是那么容易在餐饮企业获得的，在大众点评网北京、上海、郑州、西安的“服务最佳”榜单上，海底捞从未跌出过前2位。

从哪里，来的这些“变态服务”？

海底捞的“变态服务”源于董事长张勇。他曾说自己对美食并不在行，但他绝对是超一流的服务员。他独创的接待的招牌动作至今仍在海底捞随处可见——右手抚心前区，腰微弯，面带自然的微笑，左手自然前伸做请状。

创业初期张勇就深悟餐饮业商业模式的关键点，抓住餐饮业的要害——提供优质服务的员工。有时候海底捞的服务周到得让人瞠目结舌，但这些细致入微的主意并不是张勇一个人能想得出来的。

在海底捞，绝大多数特色服务的原创都来自于基层的普通员工。在海底捞成都分公司，董事长办公室的墙上贴着一张“金点子排行榜”，这是海底捞特色服务思想火花的来源。每个月，由各大部长、片区经理组成的创意委员会，对员工们提出的创意做出评判，一经获得认可，员工便可以得到200-2000元不等的奖励。

手机袋、健康秤、防水罩……挂漏勺的挂钩座以及洗手间放置的护肤品、牙膏等等，金点子排行榜上，列出了历年以来员工们上榜的创意。海底捞创业15年来，员工们共提出了200多个特色服务项目。

为什么，海底捞的员工能够“变态服务”？

看到了海底捞的成功，一些投资机构上门寻求合作。但张勇拒绝了，他说：“支撑海底捞发展的根本，从来不是钱，而是海底捞的每一位员工。在没有拥有足够满足扩张需要的合格员工之前，拿钱拼店数，可能是让海底捞品牌消失的最快方式。”

如何让员工给客人提供超值服务是无法量化和规定的。即便做出“每次微笑露出6-8颗牙齿”这样的规定，也无法做到有效的监督实施。

餐饮行业门槛极低，如何拿杯子、怎么给客人点火锅、怎么样收钱，只要是正常人，一天基本就能学会80%，并不需要特别的培训。但是为什么不能做到贴心的服务呢？这个问题不是培训的问题，而是管理的问题，最重要的是如何让员工喜欢这份工作，愿意干下去，只要愿意干，就不会干不好。

以人力资源为研究方向的北京理工大学工商管理系副教授王奋到海底捞的目的，从“吃火锅”变成了“敬业度调查”。让她好奇的是，海底捞的服务员对于职业的认同感，竟远远高于她所带的MBA班学生。

工作时长、劳动强度大、报酬低、员工流动率高等等，餐饮业并不是一份让人羡慕的工作，而这正是让那些真诚的微笑消失，进而让利润悄然流失的关键因素。但是，海底捞似乎找到了解决问题的“命门”。

某年，全国出现了“招工难”的现象，甚至出现了11家餐饮企业抢一个服务员的局面，但是单店服务员比同业多1/3的海底捞却可以稳步扩张。因为都是员工介绍自己的亲戚和朋友来的，所以海底捞很好招人。

被人力资源专家当做是兵家大忌的就是亲友在同一家公司工作，可能会出现的情况包括建立小帮派、相互包庇甚至利用资源谋私等等。但是“打仗亲兄弟，上阵父子兵”，对于海底捞的创始人张勇来说，这恰好是个可以利用的“人性优势”——大多数人都关注他们在亲朋好友中间的“口碑”，一旦他愿意介绍亲友进入自己工作的公司，说明他对公司的认同度高，其次，表明他会在亲友中以更高的道德标准来要求自己，以期赢得更多“形象分”。

据说，海底捞的待遇也不是特别高，服务员月工资平均1300元，在同行业中属于中等偏上，加上其他福利，员工每月将近可以拿到2000元。但是令人不解的是，海底捞员工的年流失率大约是10%，远远低于28.6%的中国餐饮行业员工的平均流失率。

谈起海底捞的福利，甚至让很多坐在办公室的白领一族都非常羡慕，是公司为他们解除了很多的后顾之忧。

海底捞规定：必须给所有的员工租住配有空调的正式住宅小区的两、三居室，不能是地下室，且步行到店面的距离不超过20分钟，夫妻同在海底捞的还必须考虑让他们单独一个房间。此外，还为每套宿舍配置了电脑、网络，并专门请保洁人员负责宿舍的卫生工作等。

大病和孩子的教育问题困扰着海底捞的员工——他们中的大多数是来自于四川的农民工。于是，张勇明文规定，只要是海底捞员工的直系亲属，如果得病无钱医治的，公司就会负责到底。海底捞在四川简阳投资千万建立了一所学校，请了当地最好的老师，让海底捞员工的孩子免费上学。店长及以上级别的高管，公司还帮忙把小孩转到北京来上学。

海底捞还有一个传统，员工的父母每月能领到400元钱。“他们大多数来自农村，父母都是农民，没有养老保险，这笔钱相当是给他们父母的养老钱。如果他们不好好上班，父母就拿不到这笔钱，所以，不用我去骂他们，如果他们干不好，父母就会骂他们了。”张勇的草根智慧让人叫绝。

一位实习生如果做满一个月，就有机会通过领班和店面经理的考评，升为一级服务员，这会让他能够参与店内利润“分红”。从2003年起，海底捞把利润的3.5%拿出来与员工分享。这样公平公开公正的分配制度，涵盖了所有员工，无论他是一名实习生，还是一名保洁员。

这样的福利和员工激励制度让海底捞的利润率缩水很多吗？“也就是百分

之几，如果能到百分之十就不错了。”海底捞北京及上海区总经理袁华强介绍到。而生活质量、医疗保障、孩子的教育、老人的赡养等这些问题的解决，从根本上解决了员工的诸多后顾之忧。

在海底捞，权力并不是集中在高管层的手中，而是分散在各个管理层和员工们的手里。这些普普通通的一线服务员，有权给自己的客人赠送果盘或者其他零食，甚至还可以给不满意的顾客打折甚至免单。

从管理层到普通员工，每个人都被充分授权。200万以下的开支，副总可以签字；100万以下的开支，大区经理说了算；30万以下的开支，各个店的店长就可以做主了。

只有极少数的员工滥用了这样的权力——毫无疑问，这将会付出惨重的代价——失去周围的老乡、朋友的信任，甚至失去这份让人羡慕的工作。在海底捞每个员工都有一张卡，他们在店里的所有服务行为，都需要刷卡记录在案。

高工资、优福利是留住员工的一个不错选择，但在北京理工大学工商管理系副教授王奋看来，工资和福利只是提高员工敬业度的基本因素，激励因素则是海底捞带给员工的尊重、充分授权和良好的晋升通道。

海底捞一直在践行“平等主义”，从服务员到高管，从低薪到高薪，而且不论年龄，不论资历，能者居之。海底捞的管理人员几乎都是从底层提拔上来的，目前全国12个高管中，有10人的年龄都在30岁以下。

“我们要让新来的员工看到希望，他知道他努力做好的话三个月就能升为领班、值班经理、大堂经理乃至大区经理。”袁华强说，“海底捞的成功之处就在于，让7000多名海底捞员工相信，在我们（高层）身上发生的变化在他们身上也能发生。在这种平台上，每个员工都被当做是合作伙伴，共同开创事业。服务员在这里

感受到尊重，他们的笑容发自内心，在提供优质服务时，其实也是在努力改变自身的命运。”

当一名员工在自己的普通岗位上做到功勋员工时，他享受的待遇将和一名店长差不多。这种公平公开的晋升途径，让每一个人，不管他来自四川的大山深处，还是高等学府的象牙塔，都知道了“公平”这两个字的写法，也深刻体会到被尊重的滋味。

有的顾客不习惯于海底捞的“过度热情”，张勇说他不会因此挫伤员工的积极性。“我们的员工大多数来自农村，对很多事物的理解，服务的火候应该到什么程度，真的没办法用培训说得清楚。”但他知道，这样的积极态度是值得奖励的，“我宁愿让顾客肉麻，也不愿打击员工的积极性。”

“只要让员工把注意力放到顾客身上，员工就比我们更懂得顾客需要什么。”张勇解释说。

许多企业把“顾客是上帝”挂在口边。但实际上却是叶公好龙——他们双眼紧紧盯住的是利润。海底捞甚至把这种两眼只盯着利润的企业家称为糊涂。

为保持绩效评估和顾客需要的一致性，海底捞单店甚至没有财务报表，“过度强调数字会伤害员工工作积极性和客户满意度。”

某年夏天，张勇发现北京某分店的西瓜不甜，相关负责人解释，西瓜贵了，一个月需要2万多元。“既然2万多都花了，为什么不花3万买更甜的西瓜呢？我要的不是利润考核，它只会让基层员工很紧张，考核一定要考核我想要的内容。”张勇说。

海底捞有着独特的考核制度，其考核一个店长或区域经理的标准只有两个——顾客满意度和员工满意度。

张勇表示：“评选优秀店长，不看他们赚了多少钱，看的是员工满意度、顾客满意度、创新和后备干部的培养。他哪怕利润始终在公司最高，也很可能由于在这几个问题上出了漏洞而被撤掉。”

“我不是为了挣多少钱，我的目标有三个：第一个是创造一个公平公正的工作环境，第二个是让和我一起干的兄弟们能用双手改变命运，第三个目标才是把海底捞开到全国。”张勇强调道，“海底捞的成功之处就在于，在7000名海底捞员工看来，这三个项目都是可以兑现的。”

“如果定位企业为一个平台，在这个平台上大家通过劳动改变命运，那么我们对一些别人看来很严重的事情就会觉得无所谓，对一些别人看来无所谓的事情我们会看得很严重。”张勇说。这就是为什么有的饭店会因为员工打碎一个杯子而扣除相应的工资，而海底捞的员工却能为自己的老顾客免费送上一盘菜的原因了。

海底捞不是五花八门的新奇创意，海底捞是老老实实的价值观。



感谢你亲爱的保洁员——记一位苦干实干的环卫工人

中山盛邦 苏友泉

他叫何皖宁，是一位退休工人，今年60岁，中国共产党员，于2008年10月进入中山盛邦，从事保洁工作。

何皖宁从事保洁工作以来，勤勤恳恳，为中山盛邦工业园区带来了干净、整洁的环境，这些看似微不足道的工作却让所有的同事都看在眼里。每一天，他都不辞劳苦地在园区里打扫卫生，地上的每一片落叶，每一张废纸，都是他用扫把、铲子、垃圾车清理干净的。

清晨4点钟，当大家还沉浸在甜甜的睡梦中时，他便起床开始工作了。当我们进入车间、办公室开始一天的繁忙工

作时，他依然在园区内四处清扫，地面上的任何垃圾，都逃不过他的眼睛。就是这样一份平凡的，报酬微薄的工作，他却没有丝毫的懈怠，寒来暑往，风吹雨打，他几年如一日地默默付出。

可是令人感到气愤的是，今天，我们的身边确实还存在着这样一些人，他们看不起保洁工人，他们认为打扫卫生是一些简单而卑微的工作，他们不仅不珍惜别人的劳动成果反而还破坏公共的环境卫生。

毋庸置疑，这一小撮人的想法是可笑的，行为更是令我们所不齿的。也许



他们的工作环境更好一些，工资水平更高一些，也许他们还受过更好一些的教育，但是他们却不能得到我们的尊重，因为他们首先不懂得尊重别人，他们失去了最基本的美德。

相反，对于何皖宁这样的同事，我们从心里尊重他。他对待自己的工作认真并且持之以恒，他用自己的劳动为我们提供了干净、舒适的环境，他的认真使我们的园区永远保持整洁，他就是中山工业园区里的“美容师”，为我们的建设添砖加瓦。

做好后勤服务保障 促进企业稳步发展——记中山盛邦物业管理

中山盛邦 苏友泉



中山盛邦裕兴工业园是一个建筑面积8万平方米的工业生产基地，园区环境优美，厂区四周种植着青草和芒果树，远望风光秀丽，郁郁葱葱，良好的环境是吸引租商和稳定员工的重要因素之一。

自2008年集团将中山盛邦划分为独立的经济核算部门以来，中山盛邦物业与注塑部团队在魏小军的带领下，得到了快速发展。物业方面，加强园区绿化建设、提高食堂设施设备、改善员工伙食水平、加强宿舍环境管理、提高保安服务质量，一系列措施使得工厂厂房外租率大大提高；而注塑业务方面，产量与往年同期水平相比增幅50%。

眼前的这些成绩都离不开后勤服务的强大保障。幽雅的园区环境来自于物业管理部的大力度管理，同时也来自于物业部全体成员的努力，进一步加大绿化投入，不断优化园区环

境面貌，提升绿化品位档次，进一步突出以人为本的理念，将中山生产基地与环境相结合创造出一个有如世外桃源之美的工业园区。

改善员工饭堂设施，加强饭堂服务意识。从卫生、健康、美味等方面——进行改善，让员工能吃的安心、舒心、放心。如今的饭堂不仅明亮整洁，我们精心挑选的“厨师团队”也为员工们提供了可口的饭菜，使到饭堂用餐的人数提升到80%。

改善员工住宿条件，创造一个良好的居住环境。以前的员工宿舍脏、乱、差，员工们享受不到好的休息环境和学习环境，不仅影响员工的身体健康，也使得大家怨声载道。为此，公司决策层决定在宿舍加大投入，加大关注点，加强宿舍整改力度，实施了宿舍卫生评比制度等，使员工宿舍得到了焕然一新的改变。

囚徒困境

裕兴软件 张健



《国富论》自1776年出版以来，全世界的学术界，都曾赫然为之所惊动，甚至于各国的支配者们，都相率奉之为圭臬，世界上每个大的或小的经济学家，都曾直接或间接受其影响。书中有一句名言：“通过追求(个人的)自身利益，他常常会比实际上想做的那样更有效地促进集体（联盟）利益”，这就是众所周知的利己利人的“博弈论”的主要思想。但后来约翰·纳什在他的《非合作博弈论》中的“纳什均衡”却提出了一个悖论，即从利己的目的出发，结果损人不利己，既不利己也不利他。也许你认为“纳什均衡”只存在于理论当中，在现实中根本不会存在，何苦损人还不利己呢？而我们现实生活中这种符合“纳什均衡”的博弈却比比皆是。

首先我们先通过一个案例了解一下什么叫“纳什均衡”。

假设有小偷A和B联合行窃，他们私入民宅被警察抓住。警方对两人分别进行审讯，政策是：

1）如果一个犯罪嫌疑人坦白罪行，交出赃物，于是证据确凿，两人都被判

有罪。如果另一犯罪嫌疑人也作了坦白，则两人各被判刑8年。

2）如果另一犯罪嫌疑人没有坦白而是抵赖，则以妨碍公务罪（因已有证据表明其有罪）再加刑2年，而坦白者有功被减刑8年，立即释放。

3）如果两人都抵赖，则警方因证据不足不能判两人的偷窃罪，但可以以私入民宅的罪名将两人各判入狱1年。

下表给出了这个博弈中排列组合的矩阵：

A \ B	B 坦白	B 抵赖
A 坦白	A、B 各被判刑8年	A 立即释放， B 被判刑 10 年
A 抵赖	A 被判刑 10 年， B 立即释放	A、B 各被判 1 年

关于上述案例，显然最好的策略是双方都抵赖，结果是大家都只被判1年。但是由于A、B两人处于隔离的状态，首先从心理学的角度来看，当事双方都会怀疑对方可能会出卖自己以求自保。其次是亚当·斯密的理论：假设每个人都是“理性的经济人”，都会从利己的目的出发进行选择，这两个人都会有这样一个盘算的过程：假如他坦白，我抵

赖，我坐10年监狱，若坦白最多是8年，他要是抵赖，我就可以被释放，而他会坐10年监狱。综合以上几种情况考虑，不管他坦白与否，对我而言都是坦白了划算。两个人都会动这样的脑筋，最终，两个人都选择了坦白，结果都被判8年刑期。

在（坦白、坦白）这个组合中，A和B都不能通过单方面的改变来增加自己的收益，于是谁也没有理由或动力游离这个组合之外，因此，这个组合就构成了纳什均衡（博弈论中的一种状态，非合作博弈状态）。

上述的“囚徒困境”案例是博弈论最经典的案例之一，困境反映了个体理性和集体理性的矛盾。如果A和B都选择抵赖，各被判刑1年，显然比都选择坦白各被判刑8年好得多。当然，A和B可以在被警察抓到之前订立一个“攻守同盟”的约定，但是这样也可能不会有什么效果，因为它不构成纳什均衡状态，它的稳定性不是完全由自己决定，因此，A和B都不会有遵守这个协定的积极性。

从“纳什均衡”的普遍意义中我们可以深刻领悟司空见惯的经济、社会、政治、国防、管理和日常生活中的博弈现象。我们可以列举出许多类似于“囚徒的两难处境”的例子。如价格战博弈、军备竞赛博弈、污染博弈、环保博弈、重大技术标准博弈等等。

在经济学方面的真实案例：

（一）电信的价格竞争

根据中国电信业的实际情况，我们来假设电信业价格战的博弈模型。假设此博弈的参加者为电信运营商A和B，他们在电信某领域展开竞争，一开始的价格都是P0。

A（中国移动）是老牌企业，实力雄厚，占据了绝大部分的市场份额；B（中国联通）则为后成立进入市场的，羽翼尚未丰满，是政府为了打破垄断鼓励竞争而筹建起来的。我们还假定两家企业在技术标准上虽然不同，但对于消费者来说，使用体验起来并无差别。

B是政府扶持起来鼓励竞争的企业，所以B得到了政府的一些政策优惠，其中就有B的价格可以比P0低10%。这一举动，还不会对A产生多大影响，因为A的根基实在是太牢固了。在这样的市场分配下，A和B可以达到平衡，但由于B在价格方面的优势，市场份额逐步壮大，到了一定程度，对A造成了影响。这时候A该怎么做？不妨如下假定：

A降价B维持，A获利15，B损失5，整体获利10；

A维持B也维持，A获利5，B获利10，整体获利15；

A维持B降价，A损失10，B获利15，整体获利5；

A降价B也降价，A损失5，B损失5，整体损失10，即-10。

从A的角度看，显然降价要比维持好，降价至少可以保证比B好，在概率均等的情况下，A降价的收益为 $15 \times 50\% - 5 \times 50\% = 5$ ，维持的收益为 $5 \times 50\% - 10 \times 50\% = -2.5$ ，为了自身利益的最大化，A就不可避免地选择了降价。

从B角度看，效果也一样，降价同样比维持好，其降价收益为5，维持收益为-2.5，它也同样会选择降价。

在这轮博弈中，A、B都将降价作为策略，因此各损失5，整体损失10，整体收益是最差的。这就是此博弈最终所出现的纳什均衡，即“损人不利己”现象。我们构造的这一电信业价格战博弈模型是典型的囚徒困境现象，各个局部都寻求利益的最大化，而整体利益却不是最优，甚至是最差。

许多其他行业的价格竞争都是典型的囚徒困境现象，如可口可乐公司和百事可乐公司之间的竞争，各大航空公司之间的价格竞争等等。

（二）OPEC组织成员国之间的合作与背叛

上述我们对电信价格竞争的博弈分析，只是一次性的“囚徒困境”博弈，因此得到了互相降价的纳什均衡。而在现实生活当中，信任与合作很少达到如此两难的境地，无论在自然界还是在人类社会，“合作”都是一种随处可见的现象。比如中东石油输出国组织的成立，本身就是要限制各石油生产国的产量输出，以保持石油价格，获取利润，是合作的产物。OPEC之所以能够成立，各组织成员国之间之所以能够合作，是因为“囚徒困境”如果是一次性博弈的话，基于个人利益最大化，可以得到纳什均衡状态，但如果是多次博弈，人们就有了合作的可能性，“囚徒困境”就有可能被破解，各方合作就有可能达成。连续多次的合作就有可能成为重复的“囚徒困境”的均衡。

但是这种长期合作存在的是可能性，不是必然性。博弈论的研究表明，要想使合作成为多次博弈的均衡，博弈的一方（最好是实力更强的一方）必须主动通过可信的承诺向另一方表示合作的善意，努力把这个善意表达清楚，并传达出去。如果该困境同时涉及多个对手，则要在博弈对手中形成声誉，并用心地维护这个声誉。这里所谓“可信的

承诺”并不是什么空口诺言，而是要实实在在的长期的以自身利益的付出为代价，因此，达成长期合作是一件非常困难的事。

OPEC组织中经常会有成员国不遵守组织的协定，私自增加石油产量。每个成员国都这样想：只要他们不增加产量，而我就增加一点点，对价格就没有什么影响，结果每个国家都增加产量，造成石油价格下跌，大家的利润都蒙受损失。当然，一些产量增加较少的国家损失更多，于是又进一步大肆增加产量，造成价格进一步下降，结果是大家都陷入了一个困境：大家都增加产量，价格下跌，大家再增加产量，价格再下跌，如此反复。

理论上，在一段相对较长的时间里，几乎所有的卡特尔协定（类似前面提到的囚徒之间订立的攻守同盟）都会遭到失败，原因就在于卡特尔协定不是一个纳什均衡，没有成员有兴趣遵守。那么是不是就没有“卡特尔”合作成功的案例了？理论上，如果是无限期的合作，双方考虑长远利益，他们的合作是会成功的。但只要是有有限次的合作，合作就不会成功。假定合作10次，那么在第9次博弈的时候，参与人就会采取不合作的态度，因为大家都会想：趁最后一次机会捞一把，反正以后我也不会跟你合作了。但是，大家又会料到第9次会出现不合作者，那么就很有可能在第8次就采取不合作的态度，第8次不合作会使大家在第7次就不合作……依次类推，那么从第1次开始大家就很有可能都不采取合作的态度了。

因此，丘吉尔那句名言：“只有永远的利益，没有永远的朋友”，真实地反映了现实生活中各种经济活动参与者之间，乃至国家与国家之间的关系。因此在维护自身利益的过程中，合作是需要的，但合作也是暂时的，竞争则是时时刻刻存在的。所以，无论是国家、集体还是个人，无论在什么时候，都要把提高自身的竞争力放在第一位。

一个人在深圳，走走 停停

裕兴软件 陈洁

那年的十月我走进裕兴，有一些偶然。

那年的十一月，我踏上飞往深圳的航班，一个人。

初来到这个南方的城市，对这里的一切都很陌生和好奇。四季不分明，潮湿闷热，冬天没有暖气的屋里，冷得钻进被窝还是瑟瑟发抖难以入眠；夏天走在路上好像要被晒到融化。不禁让我想到曾经没有空调的年代人们是怎么在这里生活下来的，而事实是他们生活得很好，并把城市建设得华丽先进，市中心的那些造型新奇的建筑比起首都也丝毫不逊色。春天和秋天是最怡人的季节，温暖潮湿。但，好像我还是喜欢四季分明，喜欢雪，喜欢寒冷，喜欢冬天可以期待夏天的蓬蓬裙，夏天又想着冬天戴帽子穿得臃肿的样子，很可爱。

有人问我深圳是什么样子。我说一个温暖潮湿道路干净的城市。这地方道路两边不是北方常见的杨树和槐树或是柳树，是我这个北方女孩从未见过的大大的叶子高高的树干至今我也不知道姓名的怪树，这怪树给我印象极深，树上垂下很多枝条，夜里看像恐怖片里女

巫凌乱茂密的头发，让人不寒而栗。在树下偶尔会发现老鼠的尸体，晚上如果静静地坐在路边，会看见老鼠“嗖”地穿过街道，速度很快，但绝非偶然。不是“老鼠过街人人喊打”嘛？但，在这里，人人都熟视无睹。我也由最开始，一声声的惊叫变成现在默默地目睹发生的这一切，老鼠仿似变成可爱的宠物。但这些并不影响深圳是个干净的城市，没有漫天飞扬的尘土和随手丢弃的垃圾，让我喜欢。

深圳的人，深圳的方言，深圳的氛围和北京都大不相同。他们说广东话，对于我比英语更难懂。我说东北普通话，很多时候他们也并不理解我的话的意思。感觉上，在深圳，我永远是客人，而且是和主人不太亲近的客人。而在北京我更容易融入其中，虽然也不是主人，但至少感觉亲近。

深圳有高楼林立的繁华，夜幕初降时星星点点的装饰，让人流连。这寸土寸金的拥挤城市里，城中村显得与其高速发展有些格格不入。所谓城中村就是一个巨大的城市社区，住在这里的主要是当地村民和外来打工的农民工。

据说，这里的村民都很富庶，他们在自己的地上建楼，但楼宇间隔很小，大概只有半米左右，近得甚至触手可及，没有阳光。楼房大多十层以上，一排连着一排，一栋挨着一栋，不是几栋、十几栋，是几十栋甚至上百栋，人口居住密度惊人的高。房子的一层基本上都是商铺，村民的日常所需在商铺里基本全能满足。街道窄小拥挤，地上还时不时流着旁边卖鱼的泼出来的脏水。白天，村里热闹喧嚣，到处是熙熙攘攘人声鼎沸，晚上，比白天有过之而无不及。村里的生活环境像是十几年前的深圳。在城中村走一圈，就似乎看到了深圳的发展史。

深圳的夜生活和北京一样生动，酒吧夜店里，闪动的灯光下那么多扭动着的婀娜的身躯，错综着的高脚杯，浓妆艳抹的漂亮脸蛋，互拥着私语的男女，就是这样的欲望都市。当天色渐亮，一切喧嚣才归于安静。

深圳是个年轻而且忙碌的城市。每天公车上、地铁里都充斥着拥挤和混浊的空气，这里的年轻人一样是怀揣着一颗激情热忱的心，来到这个地方，开始他们漂泊的生活。深圳和北京一样，对年青人有着致命的诱惑力，因为我们这些80后从骨子里就有着对生活的美好向往和期待，所以我们努力、上进、自信、积极又略带些专有的固执和骄傲。对于深圳，人们来去匆匆，有的人待一年，有的人待十年，有的人在这里安了家生活了一辈子。我不知道会在这里停留多久，但这儿始终没有给过我家的感觉。

我喜欢看海，看着看着，觉得生活是如此的释然。挽起裤腿儿，光着脚踩在沙滩上，凉凉的，海浪一拨一拨卷过来，时而会沾湿裤子，整个人放松下来，让人想到永远……

而我，人在深圳，只是工作，只是生活，简单的，平静的。对于种种，我只是感受，安静的欣赏。

红线

夏日的夜晚
微风阵阵拂过；
微风啊、微风！
我的心早已叠好，
请把这个信封捎上，
轻放在她记事架最上！

深圳的夜空，
月亮走了，
星星走了，
惟有云朵在飘荡；
云朵呀、云朵！
舒展你的翅膀，
滑翔在快乐的回家路上，
请别忘了，
路过她家门前，
请停留一刻，
告诉她这边已糊好的纸鸢，
等待她恩赐弦线！

七夕

这一次远行，
成了茶马古道上的马帮，
赶着牦牛行进在峭壁上的小路，
为了生计错过了归期；

这一次山洪，
冲毁了我银河上的鹊桥，
我要再花些日子搭建，
七月七只能在天岸向你遥望；

隔山、
隔水、
隔不断每天的思念，
我的星空缀满了五字咒语——
真的好想你！

——对华为海外项目的同事说一声，你们辛苦了！
尘诗

www.yuxing.com.cn

裕兴集团

是实业与投资相结合的集团化公司：

实业方面，以宽带网络数码影音产品为龙头，着力于信息家电、数码电子消费产品、OEM三个业务方向的市场开拓，兼具软硬件研发、规模制造、市场营销和客户服务等多方面综合能力；

裕兴在宽带数码影音技术产品领域中是全球范围内出色的解决方案提供商和定制产品制造商；

投资方面，以价值投资为原则，坚持稳健投资、团队运作的特点，通过金融创新等手段，在保值基础上获得资产稳定增值。



诚信透明 严格自律 相互信任 高度负责