



YUXING INFOTECH INVESTMENT

裕兴科技投资控股有限公司

投资 + 实业

<http://www.yuxing.com.cn>

《裕兴》第 24 期（特刊）

CONTENTS 目录

卷首语	01
01 / 做企业是大家的责任	
关于裕兴	02
02 / 发展历程	
03 / 公司简介	
04 / 企业文化	
05 / 组织架构	
裕兴人物	06
祝维沙、陈福荣、王安中 时光荣、朱 江、王欲晓	
企业文化	19
19 / 裕兴科技携巨额现金谋划转型 ——祝维沙重出江湖	
21 / 凝心聚力 跨越十年 再创辉煌 ——裕兴集团 主题庆典	
24 / 裕兴故事 ——1991-2013	
公司产品	29
29 / 我们的优势&合作伙伴	
30 / 企业成功案例	
31 / 部分产品展示	
32 / 历年产品列表	

做企业是大家的责任

最近公司上上下下都在忙，因为我们正面临着企业的又一次产品转型和业务的转型。我觉得这是件好事，求变是企业能够长期发展的必要因素，因为时代在变，不变是不能够应万变的。

曾经有人问过我，“老祝，你这把年纪了，创过业、钱也赚了，辉煌过、失败过，各种滋味尝遍，还不退休？”是啊，回头看看自己走过的路，比上不足比下有余，我很幸运，也很不幸，但最终还是幸运的，正如我在我们公司最近的一次庆典活动上说的：“我们大难不死，死而复生，让我想起了生日，让我想起了耶稣，想起了复活节，想起了人们在一起庆祝复活，我终于理解了生日和复活节，其含义那就是——活着真好！耶稣复活，那是大德者，我们何德何能，有此幸运？那一定是上天对我们太好了。我一直在考虑上天是谁？”我得出的答案是：上天是我们的员工和管理团队，是我们的独董，是我们的朋友，是我们的家人。

我们很多员工在公司已经干了十几二十年了，公司遇到困难的时候，他们仍然苦苦追随不言放弃；我们的独董在公司摊上官司的时候依然对我们投入了100%的信任，把名誉押给了我们；我们的朋友亦在这样的艰难时期毅然投入了几千万的资金，成为股东，向世人昭示对裕兴的信任；我们的家人则一直站在我们的背后，风霜雨雪毫无怨言的支撑着、扶持着。

今天，公司从困难中走出来了，活着走出来。我说过，我是在给国家打工，也是给员工打工。当然，我也扪心自问过，可不可以什么都不做就去享受悠闲自在的生活了呢？可以啊，有什么不可以呢？为了这场本来就不该有的官司我已承受了近十年，最宝贵的十年，已经是尽职尽责，仁至义尽了，之所以没有这么做，从内心讲，我是希望给员工一个机会，大家共同把我们的企业做好。再做好，不是我的责任，是大家的责任。

裕兴公司董事长、总裁



Development history

发展历程



- 1991年**，创立于北京，主要从事电视游戏机配套产品、学习机、普及型电脑产品和电脑教育软件、硬件产品的研发和销售；
- 1998年**，国内首家推出可以登陆互联网的普及型电脑，并于同年10月推出电脑VCD系列产品；
- 1999年**，成为微软推广信息家电方案的全球合作伙伴；
- 2000年**，入围“中国电子百强”企业行列；
- 2000年**，成为首家在香港创业板成功挂牌上市的内地民营高科技企业；
- 2002年**，与香港电讯盈科（PCCW）共同定义IPTV机顶盒产品，进行相关研发、制造；
- 2003年**，与香港电讯盈科（PCCW）共同开拓宽带电视市场，并于同年8月批量供货IPTV机顶盒；
- 2004年**，购深圳江南实业10.435%股权，间接持有中国平安5100万法人股；
- 2004年**，在广东省中山市火炬开发区建成生产基地——裕兴工业园；
- 2004年**，IPTV机顶盒成功进入日本市场；
- 2005年**，裕兴成为国内行业客户VOD机顶盒主要供应商；
- 2006年**，裕兴成为摩洛哥电信的机顶盒供应商；
- 2006年**，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**，推出以H.264技术为核心的第三代产品；
- 2007年**，企业内部刊物——《裕兴》首刊发行；
- 2007年**，裕兴IPTV机顶盒开始进入西班牙、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；
- 2009年**，裕兴软件成为北京市级校外人才培养基地；
- 2010年**，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；
- 2010年**，裕兴进行品牌再造，整合IPTV业务，创立广东海博威视电子科技有限公司；
- 2012年**，海博威视成为荷兰皇家电信（KPN）IPTV机顶盒供应商；
- 2013年**，截止今年上半年，全球超过30多家行业领先运营商采用了我们的机顶盒产品，累计出货超过900万台；
- 2013年**，成立北京裕睿投资管理有限公司。

About us

公司简介



裕兴公司是一家实业与投资相结合的集团化公司。目前，裕兴公司已经拥有多家全资子公司，母公司为香港创业板上市公司。截止2012年年底，裕兴公司净资产总额达约23亿港元（合人民币约19亿），职工约880余人，在广东中山独资建有年产400万台机顶盒的生产基地。

实业方面，裕兴公司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。为了满足公司日益增加的生产需求，发展OEM代工业务，旗下盛邦强点电子（中山）有限公司于2004年在广东省中山市火炬开发区建成生产基地——裕兴工业园。园区规划用地117亩，建筑面积约6.9万平方米，投资总额约2亿。

旗下全资子公司海博威视电子科技有限公司在美国、澳洲、欧洲、香港、中国大陆有良好的IPTV战略合作伙伴，推出了IP、双模、多媒体中心等涵盖多个市场领域的机顶盒系列产品，公司同时提供IPTV端到端技术解决方案与软件应用开发，拥有超过十年的机顶盒研发技术积累及生产制造经验。从独立的机顶盒供应商到与业界主流运营商、系统集成商、中间件及CA方案提供商等价值链关键环节中的合作伙伴们建立了广泛而深入的合作。

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。公司根据业务发展需要，先后投资过Linux操作系统、电脑生物特征识别等高科技产业，制造、矿产等传统行业，积累了丰富的投资管理实践经验。2004年裕兴公司并购深圳江南实业10.435%股权，间接拥有中国平安5100万法人股。2011年经上市公司董事会审批，公司正式更名为裕兴科技投资控股有限公司。

裕兴人一贯秉承“诚信透明、严格自律、相互信任、高度负责”的十六字企业核心文化。因为信仰诚信，所以以诚待人，以诚做事，企业文化根基深厚；因为积极创新，所以裕兴抓住历史浪潮中属于自己的每一次转瞬即逝的机遇，让集团事业不断地稳步发展。做为国内信息家电业最早的市场推动者之一，裕兴公司凭借多年积累，聚焦于互联网应用，在宽带机顶盒、个人电脑的平台上不断创造出新的应用，不断追求卓越，将集团事业推向新的高峰。

Enterprise
企业文化 culture

裕兴科技投资控股有限公司（股票代码：08005）由北京裕睿投资管理有限公司、金富亚洲投资有限公司、北京裕兴软件有限公司、盛邦强点电子（深圳）有限公司、盛邦强点电子（中山）有限公司、裕兴科技有限公司（香港）、广东海博威视电子科技股份有限公司等多家子公司组成，公司于2000年在香港创业板成功上市。

由于本集团不断推出新产品，故自成立以来，业务迅速增长。目前，本集团主要从事研究及开发、设计、制造、市场推广及透过其中国内地、香港及海外的合作伙伴和分销商销售IPTV机顶盒等信息家电产品。我们拥有一支专业的研发团队，团队拥有芯片级开发设计能力；在信息终端产品领域积累了多年应用技术研发经验，累计获得数十项专利；制造方面裕兴亦有强大的OEM生产能力，2004年广东省中山火炬开发区裕兴工业园区正式投入使用，制造业务涉及模具、注塑、喷油、贴片、装配、质量监控及产品测试等。

企业核心文化：诚信透明 严格自律 相互信任 高度负责

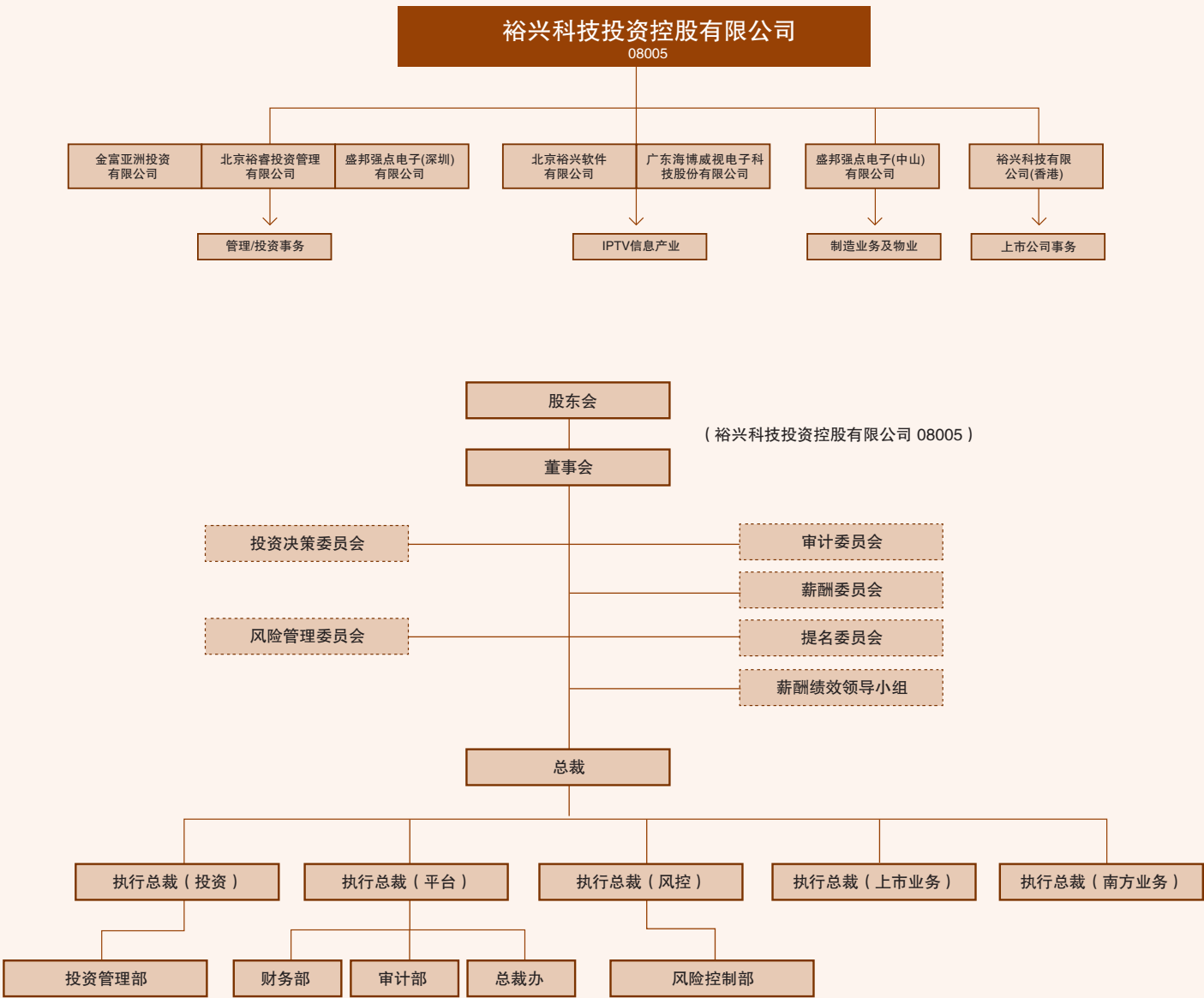
诚信透明：有了为人与处事的诚信，还需要过程与结果的透明。社会上许多公司因内部不公开、不透明导致相互猜忌、失去信任、团队溃散的实例屡见不鲜。诚信是透明的前提和基础、透明是诚信的展示和保证。

严格自律：社会环境复杂多变，但我们内心正确的行为标准是清楚的、是有文化与道德底线的。无论在什么样的社会环境下，坚持严格自律在风浪来时才能经得住考验，这是公司和每个人自身安全的根本保证。

相互信任：与人为善，要历史地、全面地把握对他人的基本判断，在任何情况下对人的基本判断不能变，一旦偏离了这个判断就有可能被谗言和挑拨所误导，最终导致事业衰败。

高度负责：公司是“命运共同体”，公司的稳定、壮大和发展是全体股东和员工的根本利益所在。提倡集体利益在个人利益之前的理念，因个人利益而损害集体利益的行为是不负责任的，也为公司所不齿。

Organizational
组织架构 structure



图表说明：为适应上市公司、集团转型调整为投资管理公司，经上市公司董事会审批，裕兴科技投资控股有限公司（股票代码08005）调整的组织结构及岗位设置。

裕兴，奔向未来

公司高管浅谈转型

专题策划/摄影 总裁办 张莹



祝维沙 裕兴公司董事长、总裁

祝维沙 裕兴公司创始人之一。1979年进入北京工业大学自动控制工程系学习。1984年毕业并获工程学学士学位，曾供职于北京机电研究院及中国社会科学院工业经济研究所，并曾任研究所下属企业北京三川经济技术公司法人代表及总经理。1991年创立了北京裕兴机械电子研究所（裕兴公司前身），2000年在香港创业板挂牌上市（股票代码8005），2011年更名裕兴科技投资控股有限公司（股票代码08005）。

裕兴，从一家只有几名员工的作坊式小企业发展到几百名员工的上市公司用了十年，又十年，裕兴把自己的业务推出了国门推向了世界。从无到有，从小到大，裕兴的诞生与成长离不开企业的灵魂人物——祝维沙。

简单地说，祝维沙是这样一个人：待人诚恳，做事精明。祝维沙的精明是从“勤奋”中来的，因为勤奋才有了创新意识。1997年以后学习机市场逐渐饱和，祝总把目标转向了VCD，但当时的VCD市场已经进入升温状态，若此时加入不免为时已晚，公司内部也有不同的声音，但是祝总坚持他的观点，在VCD上加入了“学习”元素，结果裕兴电脑VCD的推出又让裕兴着实在VCD产品的领域火了一把。再往后，IPTV机顶盒领域的涉入也验证了创新意识对裕兴的重要性。

裕兴走过了二十多年，公司与祝总得到了这样一群“粉丝”，无论是辉煌时的荣耀，还是低迷时的落寞，他们都不离不弃，形影相随，他们是股东、是经销商、是员工、是客户与合作伙伴，这些人中但凡与祝总有所接触的都会被他的个人魅力所折服，这不是个人英雄主义，这是因为他待人诚恳。

成长的路上总是伴着荆棘，美丽的彩虹总是出现在风雨之后。裕兴在这二十年中饱尝了创业的艰辛与发展的甘苦，而当企业面对困难的时候，祝维沙总是首当其冲地走在最前面，上市期间的艰难困阻中我们看到了硬汉形象的他；企业转型过渡中，他又在极其复杂的局面下，承受了巨大的风险和苦难，于企业于社会，祝维沙都肩负起了应有的责任与义务。

祝维沙是极其“亲民”的草根老总，对人热情没有领导的架子，“老祝”是他喜欢听到的称谓。有一句话在裕兴一直流传“大股东让着小股东，小股东让着员工”，正是因为老祝身体力行地扮演着一位好“家长”的角色，身体力行的诚恳，这才有了：困境之中，独董不辞、团队不散、公司不倒、秩序不乱、业务不亏的奇迹。

裕兴走过二十余年，在中国民营企业中是长命的，原因就是祝维沙和其他创业者一起，奠定了裕兴的企业文化——一种工程师文化。文化有好有坏，但是长命说明了一切。裕兴人在这样一种文化氛围中生存，也许是一种幸运。



陈福荣 裕兴公司执行董事 执行总裁

陈福荣 裕兴公司创始人之一。1984年毕业于北京工业大学自动控制专业，曾供职于北京机床电器公司、社会科学院工业经济研究所。1991年和祝总等人共同创办裕兴公司，公司初创至2001年主管和从事公司技术研发工作，2001年赴深圳和中山，负责领导、组建开发、销售及生产基地建设等工作，目前任南方业务执行总裁。



王安中 裕兴公司执行董事 执行总裁

王安中 1997年加入裕兴公司。1982年毕业于北京工业大学计算机系，理工硕士，副教授。在裕兴公司历任工程师、科技部总经理、公司副总、执行总裁。从2000年开始主要担任公司管理工作，目前任平台管理执行总裁。



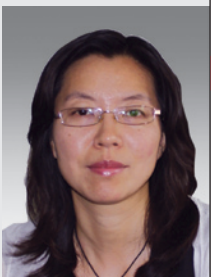
时光荣 裕兴公司执行董事 执行总裁

时光荣 1994年加入裕兴公司。1984年毕业于北京工业大学工业自动化系。曾任公司副总经理、市场公关部经理，负责产品市场宣传与推广工作。现任上市公司执行董事，上市业务执行总裁。2002年12月起，兼任香港裕兴科技有限公司行政总裁，负责上市公司事务及公司在香港的有关业务。



朱江 裕兴公司执行董事 执行总裁

朱江 1997年加入裕兴公司。毕业于北京工业大学无线电通讯系，具有二十年电脑工程的研究经验，并在数位类比电路及高阶合成语言程式方面拥有丰富经验及超过十年管理经验。现任本公司风险控制执行总裁。他也是本公司附属全资子公司——广东海博威视电子科技股份有限公司的董事长及法人代表。



王欲晓 裕兴公司执行总裁

王欲晓 2001年加入裕兴公司。1990年进入北京大学信息管理系学习，1998年毕业并获硕士研究生学位。曾供职于北大方正科技电脑股份有限公司。王女士曾先后在销售、产品、市场营销、企业发展、总裁助理、投资等多个岗位工作，具有丰富的管理经验和很强的执行能力。现任本公司投资管理执行总裁。

祝维沙： 裕兴的明天共同创造

■ 采访/文 张莹

关注裕兴的人都知道，困扰了公司近十年来的法律纷争已经结束，是与非现在看来都已经不重要了。虽然我们几乎丢掉了近十年的宝贵时间，但是能够活下来，我们就还有机会从头再来。公司转型是目前裕兴的头等大事，本刊编辑就转型过程中的诸多细节向祝总进行了一次深入的采访交谈。

用投资的观点看现有的业务

过去的几年里由于股权收购的法律纠纷占用了我们很多的精力，导致公司的发展受到了很大的阻碍，而在这段时间里一直支撑着公司的是我们的机顶盒业务，大概在2002年的时候，我们开始探索IPTV机顶盒的研发制造，并最先接触了香港电讯盈科这样的国际化大企业。此后一直到今天，我们生产的近千万台的IPTV机顶盒已经遍布了全国大江南北以及境外的多个国家和地区，所合作过的和正在合作的伙伴们亦多是行业翘楚、领域内的精英。如今，IPTV产业无论是在国际领域还是在我们本土都越来越成熟和规范化，如何能够继续走好这条路，祝总说：“过去的几年我们做的不错，凭借自己的研发实力一



点点做到现在的规模是值得自豪的，不过我更希望我们的IPTV能够再上一层楼，在三网融合这个利好新政中抓住机会，发挥自身的优势，主动出击、扩展更多的应用领域，从投资的角度把业务的价值做出来。”

路是走出来的，不是画出来的

很多人问过祝总对于投资业务未来的规划是怎样的，祝总表示公司并没有做非常细致的规划，他说：“现在呈现在我们面前的是一片森林，为什么要只抱住一棵树呢？我不想去限定我们要去投哪一类哪一种甚至哪一个项目，都有可能，只要是合适的、赚钱的，我们都可以做，兵来将挡水来土掩，以更宽广的姿态接受未来的挑战。就像鲁迅先生说的，世上本没有路，走的人多了，也便成了路。对于做企业，我觉得我们未来的路是走出来的，不是画出来的，画出来道道只会让我们作茧自缚。”

裕兴是做实业出身的，高科技领域一直是我们的强项，虽然公司上市以后，我们也不断在投资领域进行了一些探索和浅

尝辄止的接触，但是毕竟投资不是我们的强项，更何况这还是一个专业性很强的领域，没有经验我们怎么走？祝总回答到：“这些年我们的团队及我个人除了处理一些公司事务外，很多时候我们都在学习、观察，这是非常重要的积累。我们不能说自己经验丰富，但是绝非为零，在这几年的漫长诉讼中，对于投资，我们已经有有了很深的认识，对于它的边界和风控机制的意义也更为明朗，我们很清楚自己在做什么，这几年的时间和金钱没有白白浪费，都是我们缴纳的学费。或许今天我们还不知道哪个项目投进去能挣钱，哪个项目能够让公司大展宏图，但是，我们很清楚哪些是不能做的。”

未来：老板搭台，员工唱戏

在过去的几年中，裕兴有两个与投资相关的部门，未来发展部和投资部，未来发展部一直关注各个领域的发展新机遇新动向，投资部则主要针对二级市场进行小规模的投资运作。如今公司进入转型期，我们的投资不能再处于小规模实验的形式了，但是我们本身并不具备专业的投资经理人，是否要引入人才或者新的管理团队呢？对于这个问题，祝总的回答非常坚决——“绝不”他说：“引入外面的专业人才我是不赞成的，风险很大，容易引起新老员工之间的很多矛盾，高薪引进人才也非常容易破坏公司的整体平衡，我们不能这么做。现在社会已经完全专业化了，如果有需求我们可以请专业的顾问公司，也可以考虑合作的形式去开拓新的业务，这些都比引入人才更适合我们。”

“我很欣赏马云的做法，他从来不引进专业团队，从创业到现在，一次又一次转型创业，始终是创业时候的那些老将。还有史玉柱、马化腾，他们都是反对引入外面的人才，坚持从内部发展人才。这也正是我想做的，公司转型我希望我们的员工能够跟着一起转起来，把自己的利益和公司的利益拴在一根绳子上，公司成长了，每一个人也都跟着成长，公司壮大了，我的员工也都跟着过上好日子。”

但是这一次，主角是你们。

以前的裕兴，祝总披挂上阵冲锋在前，带着大家去拼搏，这种模式通常是企业初创时惯用的模式，我们已经完成这个阶段的成长。现在公司已经越来越成熟，英雄企业的模式已经不再适用，要全面发展公司内部的人才，让团队成长。祝总说现在他不再冲在第一线，他要退到后面，作为辅佐，为大家搭个台子，“戏”则由裕兴的员工自己来唱，他自己矮了，大家就高了，高个子就能出来了。

对于裕兴团队的评价，祝总觉得我们大多数员工在职时间都很长了，和公司有非常深厚的感情，有足够的企业忠诚度，超强的凝聚力和踏实稳定的状态，这是我们的优势，也是一个企业最宝贵的资源，唯一不足就是缺乏一点奋斗的劲头。“现在公司一些员工的状态令我感到担心，大家或许对公司的局势看得过于乐观，也过惯了安稳的日子，缺乏奋斗的动力。说一

句老实话，我现在可以退休了，不干了，但是我没有这么做，我一直希望裕兴的员工们能过的更好，但是这一次的戏要你们自己唱。今天所努力的，就是明天将收获的，所以每一个人做多做少，做好做坏也都是在给自己挣，我能做的就是为大家提供发展的空间和机会，这是机遇也是挑战，能不能抓到，就看每个人自己的了。转型对每一个人都意味着改变，改变就会痛苦，意味着承受压力，不思改变，则会掉队，会出局。我希望我们的员工能够清楚的看到这一点，一起努力把业务做好的同时，做出更好的创新，发现机会，创造价值，为公司，更为你们自己。”祝总说。

孟子说：“生于忧患，死于安乐”。于国家如是，于每个人亦如是，居安思危才可以才能够让企业不断的发展下去，壮大起来，员工才能够获得更好的收益。

公司转型过程中的企业文化思考

■ 文 陈福荣

公司从过去藩篱中挣脱出来，站到了另一个高度和路口，需要抖落尘土，踏上新的征途。在开拔之前，我们需要抖擞精神、擦亮武器、准备干粮、锻炼体魄、搜罗地图和攻略。与这些相比更重要的是，我们需要解决和回答新的目标在哪里，如何走向新的目的地等问题。是“因为山在那里”，还是“无限风光在险峰”。这就需要解决我们这支准备冲入“未知领域”队伍的思想问题，我认为探求和重塑企业文化可以让我们的队伍番号统一起来。

我们过去的企业文化

在探求和重塑企业文化的过程中，我们如何对待公司以前形成的企业文化？首先，我们以前的企业文化最具代表性的有两个，一个是“诚信透明、严格自律、相互信任、高度负责”，一个是“工程师文化”。前者概括了公司的精神信念和道德品格，后者投射出公司此前的业务领域、管理模式和思维方式，是裕兴此前二十年精神和思想的浓缩。现在我们去和一些老朋友见面，他们总会说裕兴人做事相对比较“古板”，不具有“中国特色”，但是他们同时表示很愿意并乐于和裕兴做生意，做投资，原因很简单，裕兴人做事不会坑人、不会作



假，这在当下的社会市场环境很难得，实际上增加了双方的信任度，减少了沟通和协调的成本。想来裕兴之所以能“久在樊笼里，复得返自然”，也正是领军人和整个团队能够秉承“诚信透明、严格自律、相互信任、高度负责”的精神做事做人经营企业的结果。因此，我们虽然面临业务转型，公司领导层和员工需要从经营企业的方式、技能、知识结构等方面做大的调整、转变和提升，但裕兴的核心价值元素仍然需要加以珍视和传承。

转型中的企业文化思考和探索

曾经看过一个案例：
请根据下面三家公司的管理现状，判断他们的前途：
公司A：八点上班，实行打卡制，迟到或早退一分钟扣50元；统一着装，必须佩带胸卡。
公司B：九点上班，不打考勤。每人一间办公室，每间办公室可以按自己的爱好进行布置，走廊白墙上，信手涂鸦不会有人制止，饮料和水果免费供应，上班时间可以去理发，游泳。
公司C：想什么时候来就什么时候来，没有专门的制服，爱穿什么就穿什么，把自己家的狗和孩子带到办公室也可以，上班时间去度假也不扣工资。
96%的人认为，第一家公司会有更好的前途，而三家公司的真实身份和结果为：
公司A：广东金正电子有限公司。1997年成立，是一家集科研制造为一体的多元化高科技企业。2005年7月，因管理不善，申请破产，生存期9年。

公司B：微软公司。1975年成立，现为全球最大的软件公司，股票市值一度达到2883亿美元。
公司C：谷歌公司。1998年由两名学生创立，2012年度，中国市值最高的40个互联网公司总和不敌一个谷歌公司的市值，谷歌也是唯一能从微软帝国挖走人的公司。
不同的人可以从不同的角度对上述案例做出解读。金正的解散与其考勤制度是否有必然关系不好做推断。但是不同类型的企业采取不同的管理模式和企业文化，例如，对于高科技创新型企 业，需要“伊甸园式”的文化，让员工拥有自由、灵感和激情；对于销售型企业，更适合“结果导向性”文化，让销售人员能够迅速开拓市场，见到绩效；对于服务型企业，应侧重于“家文化”，让员工满意进而让顾客满意。不同企业体现出的独特企业文化是对于我们当前的转型有很好的启示作用。我们从以前的实业经营转型到金融投资，如果我们再沿用此前的企业文化经验和模式，无疑将不能适应新的环境。
比照一些我们耳熟能详的企业文化，比如华为的“狼性文化”、海底捞的“人本文化”、IBM的“服务文化”、海尔的

“海”文化等，都是通过公司企业文化的塑立以期能够引导全体员工把个人的目标和理想聚焦在企业的目标和理想上，使员工对公司有归属感和认同感。员工对企业文化越认同，就越能最大程度地减少企业的培养成本、缩短员工的适应过程，从而尽快地创造投资回报。
裕兴前二十年所塑造和积累的企业文化需要提炼和传承，而探索和重塑符合我们转型后的企业文化，应该是我们当前和以后需要思考和追求的。

对于未来企业文化建设的想法

我们未来着力转型和升级为一家从事投资+实业的投资型科技控股公司，主营业务的转变要求我们自身诸多方面要做相应的调整，我认为在企业文化方面需要做如下一些工作：

1、注意企业主营业务和周围环境的特征：
实业和投资的区别为做实业就是“毛巾拧水”，需要节俭、一点一滴的抠，会对业务的每个环节非常注重，对细节进行考量，一笔业务的失误都会直接影响利润；而做投资，则不宜看重一城一池的得失。柳传志对此有过形象的比喻“做实业就像行军，做资本投资像侠客。做实业每个环节都不能错，到哪里都要有开路先锋和垫后部队，安营扎寨时要把士兵放好，有严格的规范，差一点就有问题。而做资本更具有侠客的感觉，有眼光和好的投资方向，决定后投入就可以了”。我们的队伍总体而言还是做实业的队伍，规范有余而灵活度不够，严谨忠诚但见识不够广眼界不够开阔。做实业是可以穿蓝布衣，是需要下车间进仓库去下苦力流臭汗的。而做投资则往往注重场面和形象，需要在上档次的办公楼，接触的也多是证券、投行、银行、基金等金融投资界企业和人员。因此，我认为在公司业务转型的前两年，我们应该处在蛰伏蜕变阶段，相应的企业文化也需要在此期间做顺应和契合主营业务和外部环境的变化 的增补和重塑。

2、精心提炼公司的核心价值观：
裕兴前二十年的企业文化核心不是一开始就有的，不是咨询服务公司提供的舶来品，是我们整个团队在一起创业和奋斗，一起经历辉煌和挫折中提炼和形成的，是我们创业经历和心路历程的结晶和总结，也是我们行动的指南和道德标准。因此，新的创业过程中，我们要在坚持和继承原有的企业文化基础上，努力探寻在新业务、新领域中的核心价值观。这个过程不必限制层级，也不必限定时间，给予每一位员工体现价值的平台，也给予每一位员工表述自我对于新业务、新的企业文化塑造的认知和看法的平台和机会。

3、探寻和重塑企业文化的方法：
企业文化不是稀有物品，我们可以先借鉴其他一些投资公

司现有的、先进的、具有普遍性价值的企业文化，它山之石可以攻玉。在学习、观摩和借鉴的过程中沉淀和提炼适合我们的核心价值观。
依靠先进的管理方法和制度来塑造企业文化。企业文化不是空中楼阁，不是开几次会就能产生的，也不是员工自觉产生的，它是需要依附于企业投资经营活动的方方面面，通过建立和推行适合于新业务新模式下的公司的管理方法和制度，逐渐形成公司全员认可的统一的行为标准和模式，并提炼成我们精神层面的标准和追求。

裕兴人现在已经在进行投资活动的摸索、在通过各种方式提升投资技能和知识结构、接触业界人士以开阔眼界和积累经验，调整架构和管理制度等转型的准备工作，我们已经在征途上。而我认为企业文化是我们在征途中迈向和实现目标的精神支柱和道德标准，需要和值得我们去探寻和提炼。

王安中： 修身、养性、治国、平天下 ——浅谈企业转型

■ 采访/文 张莹

公司经历了很长时间的一段低谷，现在终于画上一个句号。如今我们的外部环境开始一点点往好的方向转变，我们自己也在努力争取一个更好的发展空间。要有更好的发展，只能靠我们自己去努力，年初的时候公司提出了转型这个概念，如今已各就各位，大家跃跃欲试地朝着新的目标出发了，但我想说，转型其实是一个很痛苦的过程，要做好充足的心里准备，成功与否都靠大家。

参与、学习和实践

裕兴在过去二十多年的业务中偏重于技术开发和产品生产、销售，虽然在投资领域也有过一段时间的接触，但真正开始要去做一些专业性尝试的时候，我想我们需要解决好一些问题。古语云：“天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃。”古代人将这三者运用到军事作战当中，其实商场亦如是，但我更看中人的因素，孟子也曾说过：“天时不如地利，地利



不如人和”。对于公司这次转型，我即是这样认为的，人是最重要的因素，投资是一个需要更多人一起动脑子来参与的“游戏”，是聪明人的游戏，它需要我们全体员工的共同参与，而不是只靠几个带头的人。所以首先要将我们全体员工的积极性充分调动起来，群策群力方能使新业务运转起来，“人和”是基础，也是我们迈出转型的第一步。

我们是后来者，经验和技術都不够成熟，怎么去看待一个企业，看待一块业务，又能够按照我们现在提出来的发现价值、整合价值的这样一种思路去运作，这的确不是一件简单的事。投资对我们来说是一个新的课题，一项新的挑战，只有通过不断地学习、实践，才能够逐渐成长起来，像个小学生一样，放低自己的姿态，主动学习主动寻求学习的机会。当然，或许你努力了付出了但却失败了，没错，付出不一定会成功，做企业也是一样，还需要有坚韧的毅力，不能轻言放弃。我觉得在开始的一两年里，我们都将会是非常辛苦的，会面临很多困难，所以不仅要学习和实践，还要不断的学习和实践，我相信我们总会看到成功。

尊重两个积极性

一家企业在业务上转型其所涵盖的绝不仅是业务这一层面的内容，内在的规则也必须要随之变化，才能符合和支撑新业务的运转。前面说到转型的第一步是调动员工的积极性，如何调动？这是我们应该考虑的问题。这个要不要计入成本，那个要不要算作利润，我们应该怎么激励员工？为此我们曾经考察

过很多国外投资企业的一些做法，他们采用的是“绩效考核”的方式。这不是信手拈来，而是这些企业经过很长时间的实践、博弈，不断摸索总结，最终形成的一种考核办法。通过沟通，我们已经对这种规则有了认同并开始实施，或许我们做不到百分百的效仿，短期内也无法达到人家的水平，但是既然我们对这样一种理念有了认同，我们的方向就是一致的，有了这样一个框架我们行走的轨迹不会出现太大的偏差，最终的结果距离我们的目标也不会偏离太远。

将“绩效考核”这样的管理模式用于投资公司，我认为最合理的地方在于它尊重了两个积极性，一方面是投资者的积极性，另一方面是投资经理的积极性，这个办法可以将二者的利益兼顾起来。投资人是公司资金的重要保障，是股东、是上市公司，其看中的是公司的收益和发展前景；投资经理则是奋斗在投资第一线的职业经理人，通俗的说是赚钱的人，为公司赚钱也为自己赚钱。这二者有着共同的目标，但在实现目标的过程中也可能会产生利益冲突，选择绩效考核，将目标和结果通过KPI联系起来，投资人可以通过其清楚

的了解到公司获利的结果与详细情况，投资经理也可以通过这样一套完整的激励机制获得相应的奖惩。既然认同与选择了这样一种激励机制，我希望我们能够把它做到位，而不流于形式，根据自身的情况制定合理的考核目标，当你做一项业务的时候，你就可以清楚的看到自己所完成的情况，公司也能看到获利或亏损的情况，这样才能不断激励自己的创新能力，不断去发现，不断朝着我们共同的目标努力。“绩效考核”也是我们转型的一个部分，是内在的，它也同样需要时间需要一个过程去探索，是否适合我们，是否能够起到事半功倍的效果，让我们一起去实践。

增强团队精神

万吨巨轮在海上转舵时从外面看来是一个整体的大船在轻松调转船头，但是在其内部，每一个齿轮都在发挥着作用——这就是团队。在整个转型的过程中，绩效考核也只不过是内在转变的一个部分，随之发生变化的还有风控部、审计部、财务部及总裁办等各项相关工作。比如说，风控部是我们新成立的部门，在投资业务中风险控制的作用非常重要，他把控着风投工作每一步进程的安全线，规避风险、降低风险乃至发生风险后如何止损使损失降到最低，也就是把风险投资中的风险降到可控的范围内；例如审计部也是今年我们重新成立的独立部门，以前的财务部包含审计工作，而为了配合投资业务的全面开展，我们现在将审计工作单独成立一个部门，从专业的审计角度进行全面的风控，从内部审计中发现问题，提出合理化建议；财务部门的变化同样非常大，要建立符合投资公司的模型，新业务的成本如何计算，如何与最后的收益取得平衡，如何用最小的成本获得更多的资源，这些都是财务部的新课题；总裁办中包含了人力资源、行政、网络维护、企业宣传及总裁办公室的所有工作，绩效考核便是人力资源的工作之一，其他几项工作也都将随着企业的转型发生很多的变化，只有这样才能保证业务部门的工作顺利进行，其中任何一项掉了链子都有可能导致后面的工作发生问题。投资这一动作不是一瞬间完成的，其后续的大量工作更是需要多部门的共同支持完成的。

投资的确是一件对各个方面要求都很高的工作，投一家企业，首先要做尽调，要全方位立体的去了解，了解他的财务、业务、团队各个方面的状况，了解他的上游、下游关系单位，了解他的过去、现在，了解整个行业的趋势，都了解个一清二楚还要去分析，的确不是件容易的事。之所以称投资为风险投资，是因为无论工作做得如何到位也是不能百分百避免风险的，其中不乏人的因素，这里我还是看中团队，团队在任何一个企业中都是很重要的，很多投资者都认为投资投的就是一个团队，一个有创新精神、有奋斗精神、有眼光、有竞争力的团队，团队是一个企业中最基础的元素，但同时团队中的人又是

最善变的因素。成功需要各方面的条件都成熟，不成功只有一个因素就够，所以投资的风险无处不在，包括我在内的所有人都应该清楚的认识到的这一特性。而另一方面，时间也是这个过程中非常重要的坐标，希望我们的投资者能够把眼光放长一点，不要用短势去看，就好像炒股一样，股市有波峰低谷，企业的发展也是一样，要在合适的时间进去合适的时间出来，才能够获得利润，不能把时间完全圈定在某一特定时间段。

也许今天我们还在探索的过程中，究竟什么是我们裕兴的一个投资模式，究竟我们应该走出一条什么样的路来还未可知，我们是在和自己博弈在和未来博弈。但我相信，给我们自己一个机会，给我们的团队一个机会，裕兴会完成一个漂亮的转身。

资本市场上衡量优秀企业的三把尺子

■ 文 时光荣

我们的企业历经风雨二十余载，而今面临转型。更确切地说，是已经踏上了转型的历程——“转型”开始了。

我们原来是什么“型”？要转成什么“型”？为什么要转型？

企业的第一个十年，我们是一家从事电子产品研发与制造的公司。上市之后，公司马上面临着更高层面，更惨烈的竞争环境。之后的十多年，机顶盒产品的生产与销售仍然是主业，但在投资和资本市场上，我们也进行了探索和大胆的尝试。这期间，有经验，有教训，有收获，有付出，其境也险，其路也艰，这是一个涅槃的过程。

今天在市场上投资人的眼里来看，我们是一家拥有比较雄厚的金融资产的公司，也是有着自己的主业，以及有着一只能打硬仗的技术与经营队伍的公司。但是，是否是一个能在未来为投资者和股东带来应有的收益，能够继续保持健康增长的公司，这需要我们企业自身来作出回答，才能给投资者和股东以新的信心。

一个是良好的收益指标，一个是持续的增长指标，这是资本市场上衡量企业优劣的两把基本的尺子（当然，还不全面，



衡量一家企业是否真正优秀，具有竞争力，还需要加上一把重要的尺子，会在后文提到）。十多年前，我们把自己放到这两把尺子前面量了量，获得了国际投资者的认可和高度评价，我们成功上市了。上市之后才知道了资本市场的现实残酷性，原来人家会天天用这两把尺子来量你。如果企业的经营者和企业的员工，不能通过不懈的努力，使得企业通过这两把尺子的考量，交出令股东满意的答卷，则企业会随时面临被市场抛弃的厄运。

现在仍然是这两把尺子摆在前面，而我们没有退路。要在未来经得起检验，能够使得企业继续成长，继续生存，我们必须在这两把尺子面前，再次交出无愧的答卷。这就需要我们转型，否则，我们无法前进。可以说，转型是为势所趋，不得不为。

在企业经营层面，我们势必要从以产品为主业的公司，转型为一家综合性的投资公司；在企业战略层面，我们必须面向未来，提出适合企业发展的投资方向和策略；在企业建设方面，我们必须建立适合新的业务模式的管理体制；在队伍建设层面，我们必须完成知识与经验的转型和提升，使得我们的员工队伍迅速适应新领域和新形势下的竞争。

目前，可喜的是，公司投资管理平台的整合建设已经完成。为了调动业务人员的积极性，业务考核和奖励机制也更加

完善。可以说，为了适应生产力发展的需要，生产关系，也就是管理和激励机制的调整已经开始，并取得成果。另一方面，生产力自身的提升，也就是员工自身向新领域的积极转身也已开始。投资管理和投资业务开拓两个轮子都已经启动向前。

在国际资本市场上，衡量一个企业是否优劣，是否是一家有着强劲竞争力的现代优秀企业，只依靠前面两把尺子是不够的，实际上还要加上第三把尺子，就是，要看一个企业是否有着良好的企业管治。这也就是公司目前建立和加强了风险控制管理体系的主要目的。

这把尺子和前面两把尺子同等重要，不可或缺。我们的所有努力，所有优秀的企业文化，所有团队的价值，企业的核心竞争力，综合在一起，产生的最后成果，都要在这三把尺子面前显现出来。当经过我们的一致努力，在未来的两三年内，我们以优异的成绩通过了这三把尺子的检验，那时，我们就可以说，我们的转型成功啦，我们对得起股东和投资人，我们是一家真正的优秀企业。

朱江：建立企业的安全壁垒——浅谈风险控制

■ 采访/文 张莹

Q：公司为什么要设立风控部，您对风险控制这项工作有什么看法？

A：今年五月受公司董事会的任命，我开始负责风险控制方面的工作。在此之前我对风控工作几乎没有什么概念，完全是一片空白的领域，通过几个月的学习，我逐渐了解了风控的意义，并且意识到风险控制对于一家企业的重要性。

风险是发生损失的可能性，是不确定性及其带来的期望值的变动，风险由风险因素、风险事故和损失构成。风险管理是通过对风险的识别、衡量和控制，以最小的成本，使风险损失达到最低程度的管理方法。风险管理最早起源于美国的1930年代，当时由于受到世界性经济危机的影响，美国企业为应对经营上的危机，许多大中型企业都在内部设立了保险管理部门。中国对于风险管理的研究始于1980年代，一些学者将风险管理和安全系统工程理论引入中国，在少数企业试用中感觉比较满意。中国大部分企业缺乏对风险管理的认识，也没有建立专门的风险管理机构。其实到目前为止，风险管理学在中国仍处于起步阶段。

我们公司建立和成长于上世纪九十年代，是伴着改革开放发展起来的一批企业，在摸索中前行的裕兴和中国大部分企业一样，缺乏对风险管理的认识。我们只是“本能”的从工作中的一些环节进行自控管理，对于缓步成长的小型企 业，这样做或许还是可行的。但是公司后来逐步加速发展，直到成为上市公司，这个成长的速度是非常惊人的。“本能”的风险控制已经不能满足我们不断发展和壮大的企业规模。发展的过程中，在一些重大问题上所走的弯路，虽然我们没有错，也没有输，但是我们必须要总结教训，学费不能白交！我们要分析引起这些事件的內因和外因，在内部形成一种预防措施，使同样的错误不能够再犯。因此，我们必须重视和重点引入企业风险控制体系。这也是我们的企业发展到一定规模的必然的趋势。建立专业风险控制机构，进行企业全面风险控制，通过对风险的识别、衡量和控制，以最小的成本，使风险损失达到最低程度的管理方法——就是风险管理。

如今我们的企业即将面临转型，从单一的生产制造业向金融投资等多元化企业发展，无论是从公司未来的业务领域还是从长远发展的角度考虑，风险控制管理的重要性都更加显著。

Q：请简单介绍一下风险控制部门的工作。

A：我们的具体工作是风险控制管理，由风险控制委员会

领导实施，风控部负责执行，由公司全体成员参与的全面风险控制管理。我们的总体目标是建立全面的风险控制管理体系。全面风控是指对整个公司的经营管理进行风险控制，一方面是内控管理，即对企业内部管理体系进行风险控制，降低经营管理风险，是我们现阶段工作的重点；另一方面是对公司业务进行风险控制，即项目投资风险控制，是我们下阶段主要的工作目标。

内部管理风险控制可能相较于业务的风控比较不容易被理解，但这却是我们2013年下半年工作中的一大部分内容，企业内控主要关注企业内部流程系统的建设环节，使其内容更加合理、合规，并且监督敦促其在实施的过程中不断完善、改进，为公司的发展打下坚实的基础，使得公司团队建设更加完善，战斗力更加强劲。

企业内部控制和风险控制的关系：

企业全面风险管理包含内部控制，内部控制是全面风险管理的必要环节。全面风险管理对于企业目标的实现具有重要意义，公司的内部控制系统在全面风险管理中扮演关键角色，内部控制应当被管理者看作是范围更广的风险管理的必要组成部分。对于企业所面临的大部分的运营风险，内部控制是必要的。

两者活动范围不同，全面风险管理的范围更广。两者的范畴不一致，全面风险管理贯穿于事前预测、事中控制和事后整改；而内部控制是通过事中控制和事后整改以实现目标。内部控制是管理的一项职能，是企业整体管理的有机组成部分。

内部控制要素： 1、控制环境（内部环境文化） 管理哲学、管理风格、管理方式 2、风险识别与评估 设立企业目标、具体目标 识别与分析内、外部风险 认识不确定性 调整政策、工作程序 3、控制活动 制定、执行、核实 4、信息与沟通 5、监督 管理部门、内部审计部门	全面风险管理的三个维度： 1、企业目标： 战略目标、经营目标 报告目标、合规目标 2、要素： 内部环境、目标设定、事件识别、风险评估、风险对策、控制活动、 信息和交流 监控 3、企业层级： 整个企业 各职能部门 各条业务线及下属子公司
---	--

金融业务风险控制是针对公司业务部门进行风险把控，包括每一项立项的项目，我们都需要从头跟到尾，从前期的评估调查基本就开始介入，考察该项目的风险系数，通过一系列综合的评定，最终形成报告，提供给业务部门进行判断项目的可行性，而这只是一个开始。业务中对项目的进行也要做到风险监控，从财务、审计、法务到综合风险都要进行控制，甚至项目中“人际关系因素”都要考虑在内，因为一个项目或许会持续三到五年，我们所开展的业务会涉及到社会上形形色色的单位和各界人士，所以人的因素是非常重要的一个组成部分。而

事后风控则是对项目结束后的结果总结分类对待，当项目亏损或者是没有达到预期的利润目标，风控部门还需要进行事后的补救工作。即使是项目圆满完成，达到预期目标，我们也还有后续工作需要完成，这个部分叫做再次风控，旨在解决项目遗留问题，或者扫清潜在的遗留问题，为公司未来的发展去除障碍。

日常风控做到监控和预警，项目风控做到投前评估、投中监督、事后检查，这是风控工作最基本的要求。

Q：您觉得这项工作在未来实施起来可能会遇到什么问题？

A：说到这让我想起了海博曾经有位同事在内刊上发表了一篇关于“质量管理”的文章，文中指出全员参与的重要性，“质量管理不是质量管理部门一家的事，各级人员都是组织之本，只有全员的参与，才能充分发挥”……其实制造业的质量管理与我们现在要做的风险管理是比较类似的，我觉得可以这样理解，它们都是对一系列的经营生产活动进行监控，确保最终能够得到良好的收益。通过几个月来对风控基础知识和多宗企业案例的学习，我感觉到风险控制也如质量管理一样，不是风控部一个部门的任务，而需要各个业务部门同时引起足够的重视。

想引起全员的了解和重视，首要的工作是进行一些基础的宣讲，如果不是看了很多案例，我也无法理解全面风控对于企业的内控会体现在诸多细节的方面。通过基础的宣传让大家有了普遍的了解和认识后，从基本的意识上能够得到认同，会进一步使得我们工作的开展得以顺利进行。当然这只是第一步，并且是基于企业内控较为有效，更加困难的我想是出现在我们与各部门之间的协作。因为风控要挑“毛病”，所以只好与其他部门“对立”起来，但同时也是为了达到我们共同的目标：企业利益最大化及损失降低。因此无论是企业还是业务员，都需要有专门风控人员和专门的风险分析来协助。而对于风险控制部门，发现风险、研究风险乃至评估风险是我们工作的核心，我们要在风险发生前去发现潜在问题，提出风险预警，在风险发生时，协助制定解决方案；在风险发生后，总结经验。我们对于风险的研究是系统性的，也会以专业的评估报告形成结果，更多的却是提出风控意见建议，帮助其他部门降低风险，更好地完成任务。这样一来，风控部门与各部门又是统一的、合作的关系。

风控是一块难啃的骨头，一是因为它对很多人来说还很陌



生；二是它能带来的“利益”不像业务部门的项目收益那样显著，所以对于风控管理的推行与实施短期内恐难得到真正的认同与配合，但它的确又是不可或缺的好的管理工具。我相信推动风控管理是一项长期而艰难的工作，但是我们整个团队希望能够通过我们的真诚与用心，将它运转起来。我们对自己的要求是：公司任何部门产生的问题或损失在他们自己担负主要责任的同时，风控部都要承担次要责任，不管这问题或损失的产生是否在事前经过风控评估。这样做的目的方面是为了给我们的工作增加更多的实战经验值，另一方面我们更希望和每一个部门同乘一条船，共同承担风险的责任。把自己置身事内，把利益捆绑在一起，就算是为了自己也要努力降低风险，我们的风险降低了，相关业务部门的风险也随之降低。我想这是我们策励自己最好的方式。这无疑是一个循序渐进的过程，因此也更需要大家对我们工作的支持和信任。

Q：风险管理团队是如何设置的？

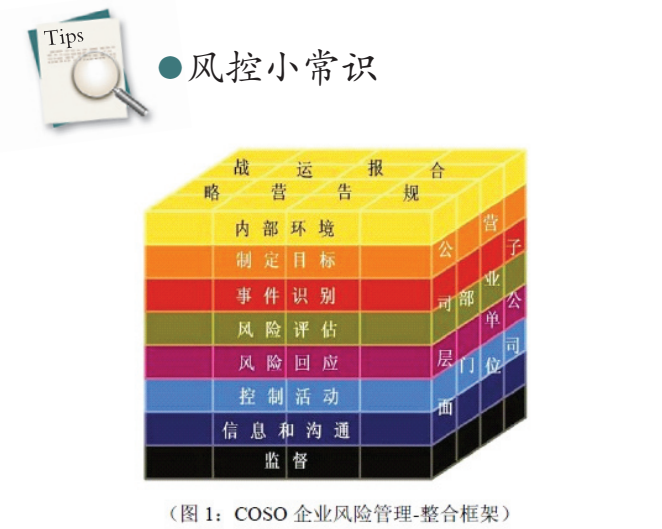
A：风控部的工作主要分为综合风控、财务（审计）、法务（非诉）、合规四个部分。财务方面主要是从金融规则、资

金安全、投资损益等方面进行风险管理，从专业的财务、审计角度进行全面风控。首先，建立财务风险机制和监控制度，明确财务管理和财务监督的职责，制定合理的风险政策、保持良好的财务状况。其次，建立财务风险报告分析制度，发现经营中存在的风险，向管理者提出预警，制订合理的风险防范政策。最后，要充分发挥内部审计人员的作用，在内部审计中发现存在的管理问题，提出合理化改进建议，提高资金使用效率，确保公司财务目标的实现。

法务方面主要是非诉讼形式的相关法务工作，如企业运营层面的合法性指导，行业内的相关规则、政策等方面给予专业法律支持等。

而综合风控部分则是通过财务、法律、上市规则、综合管理等风控手段的综合应用，从更加系统、全面的角度给出风控建议和预警，包括形成文字、文件等的全面把控。合规部分，主要是符合上市规则，符合披露流程等的规定。

目前，风控部已经从上述四个方面全面开展工作，同时，部门建设也在进一步规划和进行当中。通过这段时间的工作开展，我们已经及时发现了一些问题，并开始制定相应的防范措施或者补救办法，未来的风控工作责任重大，我们将循序渐进地去渗透和完善公司全面风险控制体系，与大家一起迎接更美好的企业未来！



COSO 企业风险控制管理整合框架指出风险控制管理包括八个互相关联的构成要素：内部环境、制定目标、事件识别、风险评估、风险回应、控制活动、信息和沟通、监控。这八个要素与公司经营管理的过程相互结合。COSO 框架期望通过建立和完善这八个要素为企业需要达到的战略、运营、报告、合规四个主要目标提供合理的保证。

常见的风险应对策略：风险回避、风险承担、风险降低、风险分担。

风险回避：考虑到影响预定目标达成因素，结合决策者自身的风险偏好和风险承受能力，从而做出的终止、放弃的策略。当某项活动风险极大时，企业确实无力加以防范和控制，或者当某项活动的过程中遇到不可预知的风险因素时，采取措施绕道，迂回等，便是采取风险回避的措施。风险回避分为积极风险回避和消极风险回避。消极风险回避是一种“放弃”。积极的风险回避不会一味地回避风险，从而丧失商业机会，反而是更有自知之明的“有所为有所不为”。

风险承担：在企业经营过程中，有时候面临的风险是无法分散的，也无法回避，只能承担，比如说系统风险。系统风险是影响整个资本市场的风险，不管投资多样化有多充分，也不能消除全部风险，即使购买的是全部股票的市场组合。一般这些因素包括社会、政治、经济等各个方面。

风险降低：指自身可能遭受的损失或承担不确定性的后果转嫁给他人的风险处理方法。风险降低主要是通过风险转移的手段来实现。尽管风险转移的手段各异，但都试图达到一个目的：将自己承担的风险转移给他人。风险转移可以通过保险、外包和出售的方式来实现。

风险分担：指由于单个企业的风险承受能力有限，企业选择与多个风险承受方承担属于某市场、产品或服务的总量一定的风险，从而降低单个企业的风险。风险分担与收益分摊是相辅相成的。由于风险与收益对称，所以联合投资可以起到分担风险的作用。一个项目从萌芽、开发、生产到投放市场，通常建立在巨额资金投入的基础上，而独一家企业难以单独满足资金需求，就可以通过一家企业发起，多家企业联合起来共同投资于一家企业，就可以做到风险分担。

新机遇 新挑战

■ 文 王欲晓

我是在公司上市后的第二年加入裕兴的，我没有赶上裕兴发展的头十年。那十年间，公司产品不断推陈出新，引领一波又一波市场热潮，裕兴人是骄傲的，骄傲于产品的创新，骄傲于市场营销的巧妙，骄傲于业务的高速成长。我经历的是裕兴的后十年，面对上市后业务发展进入瓶颈期，裕兴人是苦闷的，每一天都经历着业务转型的痛苦，公司想尽办法从产品突围、从资本突围，困难却似乎总是比办法多。这十年间，经历的是炼狱一般地煎熬，但是我们终于发展到了今天：裕兴不仅拥有全球领先的IPTV机顶盒业务，同时拥有数十亿的现金资产。



浴火重生，裕兴将迎来它历史上又一新的时刻，将投资作为今后发展的重点方向。我们将要在新的起点上创造更加辉煌的未来，回报投资者，回报社会。

投资对我们来讲既是老课题，也是新课题。说老，是因为我们自2000年上市以来一直都有投资业务的探索，这其中积累了太多成功和失败的经验。说新，是因为我们事实上一直都是以实业为主的高科技企业，而现在主业要转为投资，相当于球员要转变为经纪人角色，思路要调整、技能要培养，都是挑战。但是我相信，只要我们本着审慎的态度，不追求冒进，做好资产配置，以价值投资为原则，坚持稳健投资、团队运作，降低系统风险，稳扎稳打，最终将获得资产稳定增值。

我们转型做投资，有着非常好的优势。

首先是对风险的把控优势。谈到投资，我们首先需要回答一个问题，“投资”投的是什么？投的是未来。是未来就一定存在不确定性，因此没有零风险的投资，我们唯一能做的是降低风险、控制风险以及对抗风险。风险控制好，就能提高我们的投资收益，保障我们能走得更远、走得更好。挑选投资项目、评估投资项目、投资方案设计、投资实施、投后管理、投资退出，每一个环节都是对收益和风险的反复评估、抉择。我们的团队在这方面有好的经验和积累，我想这是我们做投资的一个优势。

其次，实业的经验有助于我们帮助被投资公司提升价值。投资是个系统工程，很多时候同一个项目由不同的投资公司来

投，最终的结果是不一样的，这主要从投资后的管理上面体现出来。资金投出去只是投资项目的第一步，能否推动被投资公司业务的发展，包括资源的整合、技术力量的补充、产品的市场营销提升等都是非常重要的，是否能在这些方面给予支持、做出贡献，是一家投资公司更为重要的能力。裕兴作为上市公司的实力加上可靠的背景，曾经在实业和特定的行业所积累的经验，成功的产品经验、市场经验，尤其是对市场的敏锐眼光和分析能力，以及对未来行业走势脉络的清晰把握等，我想这都是被投资企业所希望得到的支持。

当然，资本充裕也是我们做投资的一个优势。

我们的不足之处是经验不系统，专业度不够。我相信这些随着时间的积累，会逐步补上来。做事只要精心静心，每一步积累都会变得有意义，时间会证明付出的努力最终会得到回报。

重任在肩。未来裕兴在投资领域将继续秉承“诚信透明、严格自律、相互信任、高度负责”的企业信条，不断创新、不断进取，开拓出另一片流光溢彩的新天地。

裕兴科技携巨额现金谋划转型——祝维沙重出江湖

记者 高超（本文转载自《投资快报》对祝总专访）
摄影 总裁办 张莹



十几年前，因直接介入举牌方正科技（600601）以及健力宝收购等多项全国瞩目的重大资本运作，裕兴科技（08005.HK）一时间名声大噪，其掌舵人祝维沙，也随之红遍大江南北。十几年间，围绕健力宝股权收购的法律纠纷和旷日持久的漫长诉讼，令裕兴科技和祝维沙团队深感疲惫。但最终，否极泰来。近日，裕兴科技召开股东大会，会议全票通过了包括：与健力宝集团及有关各方达成最终和解，以及授权董事会处置平安股权，支付和解费用等议案。相关议案的通过，标志着困扰公司多年的法律纷争已经画上句号。借股东大会之机，《投资快报》记者赶赴香港，就和解事项以及手持巨额现金的裕兴科技的未来规划等问题，与祝维沙本人进行了深入的独家专访。

“老祝”复出

过去若干年，祝维沙一直困身于繁冗的法律事务当中，耗费了大量时间、精力。他基本上将裕兴公司日常的经营事务（主要是机顶盒业务）全部托付予公司的经营团队，自己则淡出公众视野，淡出公司的直接经营。

不久前，接近裕兴公司的人士告诉记者：“老祝回来了，今后会直接参与公司重大决策，裕兴正面临重大转折”。获此爆料，记者决定现场探班，见识一下这位曾经叱咤中国资本市场的风云人物。

裕兴科技召开股东大会的地点位于香港九龙常悦道企业广场公司总部会议室。与内地很多上市公司豪华宽敞的办公场所不同，裕兴科技的会议室偏小，甚至可以说显得有些局促。记者

了解到，这只是公司多年来为应对漫长诉讼采取的各种成本节约措施的一个缩影。

股东大会召开在即，会议室房门突然打开，一位态度谦恭，精神饱满的中年男人步入会场，这就是祝维沙。只是，与互联网上多年前拍摄的照片相比，他的头发逐渐染满了银霜。

记者获得的祝维沙名片头衔显示：裕兴科技投资控股有限公司执行董事、主席。

低调依旧：“回归经营不等于回归公众视野”

由于祝维沙淡出公众视野很长时间，再加上一直以来也极少接受媒体采访，其一言一行，都颇为引人关注。祝维沙不愿过多谈及过去。他对记者表示，从现在开始，自己确实是重新回归上市公司的经营管理，但不可以和回归公众视野划等号。祝维沙说：“企业应该以企业的形象出现，而不是以个人的面目出现，我觉得这可能更对。任正非，马明哲，什么时候接受过公众采访，作为我们来说，应该向他们学习。一些世界上著名的企业，比如现在的GE，我们知道它的公司，但未必知道它的老板，这也是企业成熟的标识。只是中国太愿意把企业与企业家的联系在一起，甚至是企业家的光环高过企业的光环，这本身就是一个错误。企业家只是企业的一份子，并不是公司的皇帝。应该自觉地把自己置于公司之下，是一种正常的心态。企业，无需过度关注领袖。当一个企业老板凌驾于企业之上的时候，企业就出问题了”。

划时代的和解协议：裕兴对 5100 万股平安股权收购合法

裕兴科技和健力宝集团之间关于中国平安的股权纠纷需要追溯到 2001 年。对于其间涉及的种种恩怨，媒体已经有非常详尽的报道，本报不再加以详述。今年 2 月，裕兴科技对最新达成的和解协议进行了公告，公告主要内容如下：各订约方同意终止法律诉讼，而裕兴方面则承诺向健力宝集团支付 4.5 亿元和解费用，支付款项将从公司 2012 年度账目内拨备。和解协议同时确认，裕兴方面关于 2004 年签订的对平安 A 股的 5100 万股份的收购协议具有法律效力。简单说，就是裕兴科技用 4.5 亿的和解费用换取了 5100 万股平安 A 股的合法解禁。

手握近二十亿现金裕兴科技重获新生

按中国平安 A 股最新的收盘价 43 元计算，5100 万股份市值接近 22 亿元人民币，即便将需要支出的和解成本剔除，裕兴公司能够“合法行使主权”的现金资产仍以近 20 亿计。钱龙港股软件显示的最新数据显示，目前，裕兴科技的市值大概在 14 亿港币附近。

祝维沙对《投资快报》表示：“此次和解的意义在于，降低了公司的机会成本。和解之后，公司能迅速控制一批资金，可以投入到新的事情，这大大提高了公司把握未来机会的可能性。虽然和解费用不少，但是从资金的运用来看，从中国未来 10 年高速成长的前景来看，和解是有意义的，而且也是符合股东利益的”。

以开放心态与能人合作 战略转型做“农场主”

谈及裕兴公司的未来规划，祝维沙说：“我们在很早的时候，将裕兴科技控股改名为裕兴科技投资控股，这是由公司的资产结构决定的。我们百分之九十以上都是金融资产（平安股权），这些资源都投到原有的实业当中，显然是不现实的。因此，做好投资，是对公

司所有干部团队是一个考验。好在现代社会专业分工发达，投资环境也与当年做健力宝的时候有巨大不同。所以，公司应该以更开放的心态，借助社会力量，在控制风险的前提下，为股东创造尽可能高的回报”。祝维沙认为，社会的专业分工决定了优秀的人才不一定都在自己的公司，因此，在未来投资项目的运营中，外部人，也会成为公司的领军人物，成为公司的项目经理。在做项目的过程中，公司会请各种各样的专家，与公司一起组织项目团队。依靠社会顶级高手，和这些高手进行合作，共同做好项目。他做了一个比喻：“美国的农民种地，是农场主发包，其他的环节都有专业化团队帮助完成。中国的农民种地，大多数则是从头种到尾自己搞定。这种模式不与时俱进，随着专业化分工和市场的形成，我们应该努力做农场主，做好发包的工作，请最好的人来帮助公司发展”。

高度强调风控 最关注法律风险

对于风险控制，祝维沙有着自己的理解：“在现代社会，要控制风险，最重要要控制好法律风险。特别在法治环境有待完善的环境中，任何小的法律问题，都可能会引起很大的后果。所以，在做任何一个重大决策之前，法律是底线。有任何不规范的行为，我们都会尽量避免。风控的第二个要点，要建立自己的风控准则。经过这几年的官司，我们公司团队对风控的认识，应该说是一个相当成熟的团队”。

祝维沙说：“在漫长的法律诉讼过程中，公司的董事，公司普通员工，都是尽责的。公司没有出现资不抵债，破产，以及新发生的其他重大诉讼。公司发展也是稳定的，主营业务虽然赚的不多，但也持续处于盈利状态。所以，我对帮助过我们的所有外界的朋友，表示衷心感谢。也对公司员工辛勤的工作，董事同仁的坚毅，感到非常欣慰，自豪。但我们公司最大的问题，不在于守陈，而在于人员的知识结构，与投资还

不相适应。这是公司面临的重大课题。公司清楚自己的短板，也会努力去改变，去请教，去学习。改变自己的知识结构和认识，适应未来的发展”。

谈面对逆境：要走正道树正气 活着最重要

祝维沙说：“我们虽然不是一个很了不起的企业，但是公司经过 20 多年风风雨雨，还不倒，靠的是行大道，树正气。我们继承了从小受教育得来的优良传统，公司整个风气比较好，人与人之间的关系比较简单。董事们，在重大问题当中承担了很重要的责任。一个企业，要有正气。没有正气，管理者骗人，大家说假话，是凝聚不了人的。当企业碰到这么多艰难险阻的时候，你要相信，公道自在心间。我们公司不是绝对没有腐败，但是从所有高级干部，高管来说，都是比较自律的。所以公司总结了 16 个字：诚信透明，严格自律，相互信任，高度负责”。

祝维沙在采访中不断强调，裕兴科技还只是一个很小的，非常初级的投资公司。未来，能一直活着，就是公司的期望。祝维沙说：“其实，做企业就是长跑，活着最重要，活着，就会长大，要是死了，永远都不会再长。”

记者在整理采访资料时深深感到，“老祝”的上述心路历程，与最近 20 余年来的中国企业史若干“大败局”相对照，其中所蕴含的哲理，值得太多人细细品味。对于裕兴科技的未来转型之路，我们也将保持持续关注。

凝心聚力 跨越十年 再创辉煌

——裕兴集团 主题庆典

文 总裁办 张莹

2013年4月27日 春风送暖，万物复苏，裕兴公司在蓝地时尚庄园举行了“跨越十年 庆五一 裕兴集团联谊会”，这次活动是裕兴公司近十年来规模最大的一次活动，不仅裕兴全体同仁参加了庆典活动，而且我们还邀请了公司的一些合作伙伴和一直关注裕兴的新老朋友们。下午14:00左右活动开始，歌舞、近景魔术、小提琴演奏穿插其中，员工和嘉宾们陆续进场，或在空气清新的草坪上欣赏各式表演，或到运动馆小试身手感受运动后大汗淋漓的畅快。公司为员工准备了精美的小礼品增加活动气氛，并特别为到会嘉宾准备了裕兴纪念股票作为礼品奉上。17:20振奋人心的腰鼓表演拉开了庆典的序幕，公司总裁祝维沙为活动致辞，祝总的发言引得现场一阵又一阵的掌声，他朴实的语言与真诚的谢意也获得现场同仁的一致认同。伴随着激昂的音乐，缤纷耀眼的冷焰火，祝总与嘉宾——北京工业大学马志成副校长共同将美酒注入冰雕，寓意着裕兴的明天能够再创辉煌。 18:18晚宴正式开始，大家共同举杯欢度这美好的夜晚。

本次活动是一场裕兴人自己的盛宴，裕兴走过了二十多年，第一个十年无疑是辉煌的，而第二个十年则几乎是停滞的，但不离不弃的裕兴人在公司领导的带领下依然奋斗在守业的第一线，与公司同甘共苦患难，在顽强奋斗十余载之后，裕兴终于在大家的共同努力下，破开冰山重建希望，今天是昨天的结束也是明天的开始，我们在这里重整旗鼓，朝着更加辉煌的明天全军进发。



各位尊敬的来宾，大家好：

离我们上一次相聚已经过去了十年，今天我看到了许多叫不出名字的员工，一方面是我的官僚，也说明我们发展壮大。想起许多老朋友，已经不在我们中间了，不胜唏嘘。和我们同时代的企业，我们没有能够做到佼佼者，我本人感到十分惭愧。唯一值得庆幸的是什么？我们还活着，说句大实话，自由真好活着真好！我祝愿我们大家健康的活着，为健康的活着而努力，因为活着真好！

我们大难不死，死而复生，让我想起了生日，让我想起了耶稣，想起了复活节，想起了人们在一起庆祝复活，我终于理解了生日和复活节，其含义那就是——活者真好！值得大大的庆祝，所以我们今天一起庆祝我们的复活。

耶稣复活，那是大德者，我们何德何能，有此幸运？那一定是上天对我们太好了。我一直在考虑上天是谁？大家看看我考虑的对不对？

上天是我们公司的员工和管理团队。一个投资者说，我投你们是因为你们罕见的凝聚力，这种情况你们还能业务不亏，在中国都是奇迹了。我感谢创造奇迹的管理团队和员工。对于我们，今后的路也不平坦，我们的业务面临重大考验，我非常欣赏任正非的居安思危。我们所遇到的苦难，概括到一点是远见不够，我们要打造具有远见的团队，具有远见的组织结构，我们经过三次大的产品转型，今天我们面临新的产品转型和业务转型，这是非常痛苦的过程，也是风险极高的过程。这是挑战也是机遇，我们正在准备，我们公司近期会宣布新人充实到董事会和高管团队，我希望，我们能像GE那样，由内部出人才出干部。我祝愿我们能再次经受考验，继续活着，活者真好。

上天是我们的独董。他们给我们投了100%的信任票！他们将名誉押给了我们，因为我们不懂，犯了很多错误，都没有破坏他们对我们的信任。他们相信我们的人品。信任的压力非常大，在未来法制环境不健全的情况下，我们更要小心谨慎，设立较高的法律安全边界，使得我们能够好好的活下去。

上天是我们的朋友。首先谢谢你们远道而来参加我们的这个复活节盛宴，是友情、道义和信任。朋友给我们的帮助是不能用金钱来衡量的。回想往事历历在目，数不胜数。记得在我们打官司最困难的时候，我们的一个朋友给了我们3000万，成为我们的股东，不是金钱而是信任，这一举动向世人昭示了我们捍卫公司利益的决心和能力。物以类聚人以群分，我们的朋友圈是很干净的。今后我们也互相帮助，祝愿我们的朋友健康的活着，大家作朋友。

上天还有我们的亲属和家人。今天，他们也来到这里。中国有句老话：自古忠孝难两全。而今天，创业的人，干事业的人，则是家、业难两全。我们在外拼搏，顾不上家人、妻儿，正是有了他们的支持与理解，我们才能够在工作中没有顾虑，安心奋斗。对他们的谢意一直在我心里，说的却很少，今天借着这个机会，我代表公司全体员工说一声，谢谢我们的父母、谢谢我们的亲属，谢谢我们的爱人，也谢谢我们的孩子。你们是我们的精神寄托，感谢你们为我们遮风挡雨，也感谢你们没有把我们赶出家门。我希望我们活着，而且在家里好好的活着。

上天是我们的股东。尤其是大股东。到这一步，退出也许是更好的选项，我们前一阶段的投票风波，想必都有印象，我们有一位大股东因病离开公司将投票权给了我，表示和公司共进退，信任值得我们公司全体员工去感谢，信托责任是沉甸甸的。我也代表员工祝愿他好好的活着。活着真好。

上天还有我们的共和国。没有改革开放我们还是朝鲜，没有改革开放我们还是文革时代，我们所遭遇的一切，相比我们的父辈幸运多了，我们的共和国还是正义的力量大于黑暗的力量，我们的共和国在进步，没有这种进步没有我们的今天。我代表公司、朋友和亲属感谢坚持正义和公平的掌权和执政者。他们的工作，让我们草民看到了希望，增强我们坚持正义的信心。上天不负好人，我祝愿他们也好好的活着。活着真好！

上天还有谁？我自己。能够始终如一的信念坚持。一辈子选择了做好人，就一直做下去了。诚信透明、严格自律、相互信任、高度负责，是裕兴在创业和成长的过程中坚持的企业文化的精髓，也贯穿于裕兴从小到大的整个成长和发展的过程之中。我也祝愿我自己带领管理团队，遵照十六字精神，继续给股东打工，给员工打工，给共和国打工，在打工中找到生活的乐趣，奉献的乐趣，好好活着。

再造辉煌。谈何容易！这是会议组织者代表员工对我们的期盼，对未来美好生活的憧憬，还有股东的信托责任。对于未来，活，问题不大，活好，压力很大。未来活好要靠大家，再造辉煌要靠我们大家。我想辉煌要一个量化指标，那就是好好活着，什么算好？就是我们用员工的平均利润来举办我们的复活节。今天的活动我们花了20万，对应的是6000多万的利润；未来，有6亿利润的时候，我们就办200万的PARTY，我们要有能力举办更大的PARTY，有更多的朋友，就是辉煌！这事值得憧憬，好玩，有意思。辉煌在我们手中，辉煌是活得更好。

——祝维沙



裕兴故事 ——1991—2013

文 总裁办 张莹

编者：裕兴的故事写了二十年，二十年的酸甜苦辣，二十年的风雨历程，经历过的人，都会有一种难以言表的心情。裕兴的故事要追溯到二十年前，几个充满抱负的年轻人，白手起家，凭着自己的技术和学识，创立了“裕兴公司”。“裕兴”正如她字面的意思——“富裕”、“兴旺”，他们赋予了她生命，让她成长壮大，兴旺、裕达。此后，越来越多的人加入了这个集体，为她添砖加瓦，而她也成为大家实现理想的舞台。短短数年内，裕兴成为国内快速崛起的民营高科技企业，成为国内第一家在香港上市的企业；又是短短数年，裕兴身陷囹圄，各种问题接踵而至，经历了如凤凰涅槃般的磨砺……

裕兴公司的创始人祝维沙、陈福荣、孙立军、马施龙，这四位曾是中国社会科学院工业经济研究所计算机研究室的研究员、技术员。八十年代，中国改革开放国门大开，“下海经商”成了时下最热门的选择，有胆识、有魄力的年轻人更是希望抓住这个机会，开创自己的一片天地。这四个年轻人也不例外，努力寻求一切机会，最终他们用借来的三万元钱，通过挂靠工业经济研究所，于1987年创立了“三川公司”。

在计算机、日本电器大肆进入中国市场时，三川公司和同时代的许多其它公司一样选择了贸易开路、以技术服务赢得市场的发展道路，他们代理了日本的夏普打字机，并取得了夏普打字机在北京的总经销权，同时他们还不断寻找开发新产品和新技术的机会。先后开发了海流仪、洗衣机控制器等。努力换来了硕果，三川没有辜负他们的期望，当年就盈利了三十万元，在那个“万元户”的年代，他们的收入令人咋舌。

然而好景不长，1989年国家统一清理整顿国家机关设立公司的现象，社科院等院校单位正在整顿范围之内，于是三川公司被停业、清理，而后一去不复返。看着自己的“作品”就这样没了，身在其中，个中滋味只有他们自己最清楚。虽然很失落，虽然无法理解，但是他们并没有就此放弃，反而希望能够重振旗鼓。

三川与裕兴没有什么直接的关系，但是经营三川的经历却给祝维沙他们日后建立裕兴打下了一个良好的基础，也对裕兴的进一步发展具有指导性的意义，是裕兴的伏笔之作。

► 裕兴机械电子研究所成立

1991年是中关村极为鼎盛年份之一，此时的中关村商圈已经开始火爆并逐步走向成熟，他们看准了机会决定还要从IT领域下手。几经周折之后，在一位朋友的帮助下，找到了愿意为他们做经济担保的单位，于是他们成功地注册了裕兴机械电子研究所。

这时起，在北京的闹巷之中，一座普通的四合院门口挂起了裕兴的招牌。那个经历了辉煌、波折的企业，那个香港创业板上市的民营高科技企业，那个把生意做到全世界的裕兴，就在北京西教场的35号小院开始了她的故事。



照片摄于1993年，当年的35号院里，低矮的屋檐，褪色的红砖，冬天的寒风可以从任何一个角落灌进来。虽简陋却不简单，办公室、机房、库房、宿舍，这里一样都不少。从总裁、副总裁到普通员工都对35号院有着非比寻常的感情，因为那是裕兴的诞生地，有裕兴人奋发的精神和创业的艰辛，有他们的青春、汗水和欢声笑语。院中两辆同型同款的摩托车是祝总和陈总当年的坐骑，他们骑着它跑业务、送货……它们也为裕兴的发展立下了汗马功劳。

裕兴的创业初期是艰苦的，因为祝维沙坚持：搞一个企业一定要有属于自己的产品，光靠项目是不行的。这个信念，让他们没有在中关村的计算机生意中牟取利益，同时也让裕兴树立了自己的企业风格。没有资金，没有生产能力，唯有用技术来扬长避短，于是他们苦心钻研技术，研究市场，等待机会。这期间他们克服经济困难专研技术，通过帮人维修电子产品支撑公司的运作；依靠自己的技术，研究出裕兴第一款产品——万用游戏卡，虽然产品形态简单，易用性也较差，但是并未妨碍它的

问世，可由于产品本身存在一定缺陷，上市一段时间后便逐渐退出市场。裕兴的第一笔生意打了个平手，没亏没赚，但却让祝维沙他们积累了做产品的经验，认识到一个成功的市场化产品与实验室产品的差异。

九十年代初期，日本任天堂公司的产品进入中国已经有七、八年了，但其一直都在游戏功能的领域发展。而在日本，“红白机”还有一只配套的键盘，在游戏之外兼具教育的功能，有简单的Basic语言，可以编程，玩家可以自己编写游戏程序，可以学习计算机语言，有很好的教育意义。

于是，祝维沙等人就把目光投向了这只没有在中国出现的“配套键盘”，他们想把日本任天堂的键盘移植到中国。1992年，吉特公司生产的大岛牌学习机，给裕兴带来了机会。这种把中文做成硬卡固化在学习机里的模式正是他们多年来苦心研究的方向，而多年的技术积累使得他们跟进的速度很快。

通过对一批86键的老键盘加工改造，“裕兴学习机”问世了，产品简单、包装简单，但却也简简单单地赢得了市场。八十年代乃至九十年代初期的中国，英语和计算机都是热门的学科，但个人拥有电脑对于一个普通家庭来说还是一件渴望不可即的事。为游戏机配置一款键盘，让中国人能在游戏中学习计算机知识，同时又可以负担得起，就是这样的条件为裕兴创造了市场，创造了一个绝佳的机会。

产品对路，适应市场，这款产品一上市就得到了消费者的认可，经销商们争相上门提货。当时一个在西单商场租赁柜台的经销商，每周都亲自来我们公司取上十台八台的货，等卖完了再来取。

虽然还不成规模，但这些足以让裕兴的创业者们兴奋，他们感觉到了机遇的来临，祝总把这种学习机键盘的产品称作是裕兴发展的第一块基石。踏过这块基石，裕兴真正走上了创业的道路。

► 裕兴学习机的春天

学习机的路行得通，接下来他们继

续围绕着这个项目研究、开发。1993年他们加大了一些投资，启动资金除了有投资人投入一大部分外，他们自己只拿出七、八千块钱。

“就这几千块钱还是我们几个以前给人家修电脑的时候攒起来的，三川公司赚到的钱是属于社科院的，全部上交了。”孙总如是说。

孙总的话让我觉得鼻子有些发酸，今天我们很难想象当初他们的处境，那个时代的大学生，人们眼中的骄子，院校科室里的研究员，竟然能够自降身段甘愿为人修理电脑，而所得则是用来支持自己的梦想，开创自己的事业。他们走了一条艰难的路，路上布满荆棘，他们用自己的血肉之躯将荆棘慢慢融化，他们用灵魂支持着自己的躯体。由这件小事可见，他们的成功不仅因为他们有眼光，有学识，还因为他们有坚韧的品质，是这份坚持鼓舞着他们穿过荆棘丛看到了美丽的绿洲。

1994年的春天，是裕兴学习机的春天，也是裕兴的春天。

一年几百台的产量让裕兴过着不温不饱的日子，这距离小康生活还是很遥远的。1993年小霸王学习机铺天盖地的广告打破了裕兴平淡的日子，祝总意识到学习机的市场要热起来了，这正是裕兴的一个机会。裕兴要发展，“产能”是首要解决的问题，加大产量，再借着竞争对手带给市场的热度，把自己的牌子也炒起来。

果然，裕兴在1994年春节期间迎来了学习机销售的第一波高潮，产品脱销了，整个市场都在抢货，经销商们竟然拿着现金到裕兴公司的门口排队。

这样的场面是我们难以想象的，如今厂商利用各种方式激励经销商，送汽车、返现金，鼓励经销商多多进货。而那时的裕兴恰恰相反，有股酒香不怕巷子深的劲头，甚至“不敢”“按需供应”了，对经销商只能实行限量分配。

学习机的市场终于被炒起来了，竞争对手们纷纷登场。但裕兴似乎并不惧怕竞争，他们一直在等待着这一天的到来。几年来，苦心经营积累的技术使他们在竞争中尽显优势，数次开创了学习机开发研究之先河。他们率先在学习机中加入了英汉词典功能，又首次把101键

的键盘引入了学习机。虽然当时南方的一些公司已经在生产一体化学习机了，而裕兴却仍在做分体机，比竞争对手慢了一拍。但是，在一个急速膨胀的市场上，这一点并没有给裕兴带来太大影响。1994年6月，裕兴开始了一体机的生产，从而使其产品又上了一个新的台阶。从此以后，裕兴加入了中国九十年代学习机市场的角逐者行列。



图为裕兴101键学习机。裕兴一直以技术领先，无论从软件方面还是硬件方面，都不断地大胆尝试创新。把学习机键盘从86键升级到101键，把学习机键盘的标准向电脑键盘的标准靠拢，是祝总在看过用户反馈来信后萌生的想法，也是祝总的一件得意之作。

从92年到95年是裕兴学习机业务快速发展的几年，裕兴以技术起家，靠技术发展，此时裕兴的技术已经走在了同类产品的前端。1995年对于学习机行业来说是竞争异常激烈的一年，大部分企业被淘汰出局，同时还出现了一些企业的不正当竞争现象。小霸王在其内刊《小霸王人》上以专家点评的形式刊登了两篇对裕兴的商业信誉、企业形象有所损害的文章。由于当时小霸王在业界内有着举足轻重的影响，他们的这一行为给裕兴的市场带来了非常不利的影响，迫不得已的情况下我们拿起法律的武器捍卫裕兴的权益与尊严，于是裕兴状告小霸王一案在全国掀起了不小的波澜。最终，裕兴以得到十一万元经济赔付的结果胜诉，对手的不正当竞争不但没有击溃我们，反而让我们因祸得福，这一场官司不仅让裕兴挽回了荣誉和形象，更借助了媒体的大肆报道，大大提升了裕兴在学习机行业内的知名度。这次较量使得小霸王的行业地位受到了一些影响，而96年小霸王公司内部也出现了问题，总经理请辞，公司元气大伤，从此一蹶不振。裕兴则充分利用这一年

的时间快速成长，赶超了同期排名在裕兴之前的一些竞品厂商，如金字塔、小教授等，进一步扩大了市场，最终奠定了自己在学习机领域中的领导者地位。

这个时候的裕兴无论是生产能力还是行业地位，都已经不再处于创业时期的那种被动的环境了，经过多年的努力他们在各方面均有所启获，接下来裕兴把战场转向了市场。要得到市场的认可，要在消费者群体中提高自己的知名度、品牌度，于是，在1997年暑假期间，裕兴的品牌形象出现在了中央电视台“央视黄金时段5秒标版广告”的屏幕上。

“学习好 用电脑，学得精 用裕兴。”，伴着“唐老鸭”经典的发声，这句广告词通过央视的屏幕，把裕兴传遍了祖国大江南北。那个暑假，裕兴的普及型电脑又一次创造了学习机销售的火爆的场面，裕兴的产品卖到了全国各地，裕兴的名字深深地印在了消费者的脑海里，裕兴这两个字回响在九州的上空。同时，裕兴还成为第一家登上享有“中国企业皇冠上的明珠”之称的中央电视台黄金时段广告的北京本土企业。

► 裕兴进军VCD市场 再创辉煌

1997年中国有了VCD影碟机。但此时，VCD市场却一直没有做起来，经过几个月的反复，直到1997年的年底，爱多、万利达、先科、新科等厂商通过市场广告的拉力和对渠道的推动力等诸多手段终于把VCD市场炒了起来，VCD进入了销售高峰，各地商场VCD产品几乎都处于脱销状态。

这种场面是惹人眼红的，祝总他们也一直在观望着市场的动态。97年年底前后，公司内部人员经过走访多地市场和对消费者消费习惯的具体分析，向公司提出了将学习机功能和VCD功能进行组合，通过差异化产品使裕兴涉足VCD领域的建议。祝总一贯高度重视来自于市场和用户方面的信息，他果断决定对裕兴是否上马差异化VCD产品的问题进行立项研究。此时公司出现了两种声音，一种支持的，另一种是反对的，反

对方认为，此时进入VCD市场有些晚，而且，当时还没有哪家企业推出过差异化的VCD产品。作为新的市场闯入者，我们没有任何可供借鉴的技术经验和市场经验。裕兴能否分到这一杯羹，能否收回研发、开模、生产的成本都是一个未知数。这时，祝总却表现得格外坚定。其实，他早已对裕兴进入VCD市场的战略和战术进行了深思熟虑的分析研究，对于裕兴电脑VCD的问题，他已成竹在胸了。

不久，科研部门传来了好消息，经过与我们的合作伙伴——芯片厂商——凌阳的共同研究，对方可以根据我们的要求将学习机芯片和VCD芯片整合成一颗全新的芯片。这种完全创新的芯片将成为未来裕兴电脑VCD的“大脑”，这就是此后在行业中十分著名的“3098芯片”。自此，无论是从市场需求还是产品形态、技术支持等方面，我们都有一定程度的把握。98年春节前后，祝总最终决定裕兴正式上马电脑VCD。裕兴电脑VCD研发设计工作便如火如荼地开展起来了。

裕兴电脑VCD从年初立项到推出产品，裕兴整个团队进行了艰苦的拼搏，直到8、9月终于完成了产品批量投产和上市前的准备工作。新品上市前的准备工作是非常紧张的，不光是体力方面的，还有来自精神上的压力。为了确保产品顺利上市，8月由陈福荣副总裁亲自带队一行四人来到深圳工厂进行产品批量生产前的最后攻关和质量监控。无数个辛勤的日夜，无数的劳碌奔波，他们终于赶在十一假期前，完成了向全国经销商铺货的所有工作。

1998年的十一假期，对于裕兴人来说说是段难忘的日子。裕兴315D电脑VCD的隆重上市收到了意想不到的效果——抢购场面火爆。先是大庆地区一炮打响，随后全国各地纷纷脱销。产品如期并顺利的上市了，而且也博得了头彩，大家如释重负，举杯欢呼。在接下来的一两个月里，裕兴电脑VCD更是连创佳绩，全国经销商抢货不断，工厂加班加点，提高产量，每月的产量、销量都是翻倍的增长。315D将裕兴顺利带入了VCD市场，也为裕兴带来了可观的收益。



图为315D裕兴电脑VCD，它将裕兴高调带入VCD市场，它让各地的经销商们苦苦守候在裕兴北京的库房外面，更有甚者，还出现了“劫货”事件。曾有一家辽宁经销商在带货返回的途中遭到劫持，“劫匪”只要裕兴的315D。当然，这场风波很快被平息了，裕兴好似一家之长，哭笑不得，而同时裕兴也是欣慰的，谁不愿看到自己的产品这样受人欢迎呢？

在之后的日子里，裕兴不断完善产品型号和各项产品功能，陆续推出带有软驱功能的电脑VCD、网络超级VCD、VCD影碟机、DVD影碟机等，市场方面也展开了地面、空中的立体攻势和系列公关行动，央视广告、电视系列短片、科普文章连载、免费培训活动、慰问出租车司机活动……随处可见、可听裕兴的名字。

1999年，裕兴乘势牵手众多影碟机行业优秀企业（包括软件开发企业、芯片供应商、出版机构、影碟机企业等）共同组成了中国首个电脑影碟机软硬件协作体，此举标志着裕兴已成为电脑影碟机行业的龙头企业，在行业中具有代表性地位。

► 裕兴香港创业板上市

如果说裕兴在过去的几年间，不断地成长，不断地创造佳绩，那么，2000年，就在世纪交替的这一年，裕兴所收获的已经远远无法用喜悦来形容了，庆功会上他们都流下了泪水，这泪水掺杂着喜悦、心酸、疲惫，还有新的憧憬。短短几年间，一家起于闾巷之中的民营企业，在香港的创业板正式挂牌上市了。

1996年中国股市暴涨，使得中国企业对中国的资本市场有了更新的认识；1998年，裕兴电脑VCD的热销把裕兴推向了一个高潮。当这些因素结合在一起

的时候，裕兴也开始酝酿着进入资本市场，酝酿着上市。

其实从1997年起公司的相关部门就开始着手公司上市前的准备工作了，但是由于当时的政策因素等问题，裕兴上市的计划在启动并运行了半年多以后便被搁置了。

直到1999年，作为微软维纳斯计划核心合作伙伴的裕兴在深圳高交会上受到各界媒体的关注，而此时，香港也传出了开辟创业板的消息。祝总在接受记者采访时高调表态，希望到香港创业板上市。良好的契机加上与香港投行们的积极接触，让裕兴的上市工作重新启动了。裕兴的机会来了，天时、地利、人和，充分的准备工作加之公司股权结构非常清晰，我们仅用了80多天便提交资料等待香港联交所的聆讯。

然而，世间的事情十之有八九都不会一直朝着一个既定的方向发展的。香港联交所所需的最后一道手续卡壳了，美国的路演也被迫停止，还处于兴奋状态中的人们几经周折之后才了解到事情的原委。经过多方的沟通与协调，最终问题得以解决，1999年12月，裕兴上市工作恢复运行。

2000年1月31日，裕兴在香港创业板正式挂牌上市。上市后公司股票涨势迅猛，在香港得到公众的热烈追捧。至此，裕兴上市工作圆满完成。在今天轻松的故事里，我们很难感受到当时裕兴人的艰辛与煎熬，但是在庆功宴上，祝总谈到上市经过时的三次哽咽让在座的裕兴员工、宾朋们潸然泪下的场面，也许会让我们的心有所触动。



图为2000年1月31日，裕兴电脑科技控股有限公司（股票代码：08005）在香港联交所创业

板成功挂牌上市后，祝维沙总裁和相关的各界人士在联交所的合影。当晚，裕兴还在香港香格里拉酒店举行了上市祝捷晚会，平谷县主要领导、工商东亚、西蒙斯律师行、普华会计师事务所以及香港各界人士与裕兴公司挂牌上市代表团的成员共计160余人参加了酒会。

公司上市了，她不再是以前那个流程简单的民营企业了，要对股东负责，对股民负责，要参与资本运作，要有更规范的管理制度，更专业的管理团队，更完善的生产体系，更具体的发展规划。

2002年，董事局召开重要会议，研究和讨论裕兴未来的发展方向和战略部署，引入专业管理团队，公司中高层以上的人员全部列席会议。会议最终将AV（Audio Vision即VCD、DVD产品）/ELP（e Learning Products即电子教育产品，如移动课堂、掌上课堂）/IA（Information Appliance即信息家电）确立为公司未来发展的三个主要方向。

2002年公司收购了盛邦强点电子（深圳）有限公司，并对其进行管理和资源整合，以扩大生产能力，降低生产成本，此举为开拓海外市场和国内OEM市场打下良好基础。2003年裕兴在广东省中山市火炬开发区投资建设生产基地——裕兴工业园区。新的生产基地将被建设成为集研究、开发、制造、销售为一体的现代化高科技企业园区，使公司当前生产能力提升一倍。2004年园区建设完成，规划使用土地117亩，建筑面积6.9万平方米，同年5月18日，园区正式投入使用。

公司的上市在裕兴历史上具有里程碑式的意义，同时它也几乎成为裕兴这二十年历史中的一个分水岭。

► 厚积薄发 裕兴开创IPTV新领域

2002年的三个产品发展方向中，AV产品随着市场发展规律的变化在2004年以后就慢慢淡出了；ELP产品的立项、研发和上市都比较顺利、迅速，但是销售情况却不够理想，市场反应不热烈，最终没有被作为主推项目；而当时正处于内部研发的萌芽状态的IA产品却在坚持了几年后有所起色。

裕兴人的创新意识一直引领着企业的发展步伐，早在2000年之初，我们的主流产品——电脑VCD还在热销之际，公司就已经开始思考下一代产品的方向了，在这种想法的驱动下，我们在VCD/DVD机上加上了以太网接口。这个看似不起眼的举动，其实意味着裕兴开始在萌芽状态中向宽带技术领域延伸了。

当时宽带音视频技术研发团队的规模并不大，也就4、5个人，他们既要刻苦钻研技术，又要全国到处跑，寻求合作项目。技术方面，研发小组从零做起，在碟机解决方案所用的平台上，一步步调通出了第一个TCP/IP（传输控制协议/互联网协议）协议栈，几个月的时间使我们的VCD/DVD产品具备了宽带互联的基本条件，虽然产品型态比较简单，但却是名副其实的网络产品，从技术形态来看也完全可称作是IPTV产品雏形。业务方面，在与PCCW正式合作之前，裕兴还曾与聚友网络、中兴及长城宽带等有过一些接触，但是这些接触仅仅停留在技术层面，并没有实质的合作。此时，更多的合作是为酒店和量贩式KTV提供宽带终端解决方案。



2002年裕兴推出了第一款基于DVD平台开发的宽带信息家电产品——裕兴宽带网视通，这款产品的推出标志着裕兴公司正式迈入信息家电产品的领域。

经过几年的不懈努力，宽带视频项目组终于在2003年迎来了事业的春天。经过三年的技术研究和两年的多方接触与技术合作，2003年裕兴成为香港电讯盈科在香港IPTV市场的唯一供货商，同年八月正式开始批量供货。在与PCCW的不断合作中，我们逐渐了解到IPTV在全球领域中的应用概念与发展空间，发现了它强大的市场潜力。与PCCW的合作给宽带视频项目组带来了新的活力与契机，也使得裕兴真正走向了未来IPTV的发展之路。

裕兴是中国国内早期致力于IPTV机

顶盒研发的企业，除了在香港与PCCW的合作外，裕兴在中国大陆地区、中国台湾地区和海外市场也逐渐开展了与不同领域企业的合作。

与国内行业客户的合作业务是从股票机和KTV的VOD点播系统开始的。股票机是最先进入市场商用的产品，当时裕兴和国内几家比较知名的股票运营商合作，将我们的产品与他们的服务器进行连接，用户可以通过这个终端产品进行实时大盘查询和在线下单。KTV娱乐方面的业务，裕兴与国内知名宽带技术开发商雷石及日本第一兴商（上海）公司进行合作，为KTV的数字化点歌系统提供终端硬件产品。随后，裕兴又涉足了国内的酒店、车载、学校等领域的业务。2006年中国第一条青藏铁路开通——世界上海拔最高、线路最长，也是我国的第一条数字化铁路，其VOD点播系统正是采用了裕兴的硬件设备。

2005年，裕兴软件与华为公司在进行了几年的摸索合作后正式确立IPTV战略合作伙伴关系。直至今日，我们仍保持着稳定的合作关系，裕兴IPTV机顶盒，已经开始大量供货给广东省、湖北省、四川省、辽宁省及上海市等境内的省市。2009年初又进入国内有线电视机顶盒市场，2009年底裕兴自主研发的“标清双向数码有线电视机顶盒”成功进入绍兴市场。

在国内业务遍地开花的同时，裕兴也吸引了海外企业的关注。2004年与日本本土最大的互联网电视内容供应商——Enterwave（原名：GEOBB）建立合作伙伴关系，累计发货达16万台；2006年又成功签约摩洛哥第一大综合运营商——摩洛哥电信，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，我们生产的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900万台。

IPTV国内外市场不断传来佳绩的同

时，我们的技术研发团队也不断成熟并向国际化标准靠近，2005年之后，我们开始把IPTV机顶盒产品更加系列化、多元化。解决方案上，它可以支持多个上游厂商的产品，以对抗白热化的国际竞争；产品方面，也是从第一代以MPEG1（VCD技术）和第二代以MPEG2（DVD技术）为核心的机顶盒，一直发展到了现在的以H.264为核心的第三代产品；从产品形态上，它扩展出DVB双模系列、PVR系列、网络下载系统等多种产品。



图中产品为裕兴全新设计产品YX-6936U。该产品是为澳大利亚客户FetchTV定制的一款高端双模机顶盒产品。硬件设计基于Broadcom新一代IPTV单芯片解决方案BCM7413，除支持高清多格式解码外，还支持3D图形加速，平台具有较高的集成度和系统性能。

从1991年裕兴机械电子研究所到今天，我们走过了二十多个年头，跌宕起伏。从起于闯巷到把生意做到了全世界，对于裕兴人意味着什么？风风雨雨，兢兢业业。其实，再多词汇也不够去描述这二十多年的风雨历程，也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。

裕兴的故事讲完了，在这短短的几页白纸上，你看到的不只是这几个汉字，几千个标点，几千句话。而是裕兴人一步一步用思想，用灵魂，用身体谱写出来的乐章，是裕兴人集体智慧与力量的一幅绝美画卷。二十年的故事讲完了，这却不是结束，而是开始。是裕兴再次跨越的起点，是裕兴再创辉煌的新坐标。

高效的研发/技术支持：

- 集成端到端解决方案，便于客户迅速的推出IPTV服务；
- 通过开放的软件架构以及IPTV生态系统内广泛的合作伙伴支持，海博可以提供高效的特性开发与端到端的技术方案整合；

- 海博拥有超过10年的机顶盒及IPTV 方案的研发、支持经验，我们会与合作伙伴及客户紧密合作，通过现场及在线支持，实现产品敏捷开发，缩短产品导入市场的研发周期，为客户提供更高效的技术支持。

可靠的生产制造/质量管控：

- 海博生产制造中心位于广东省中山市裕兴工业园内（园区规划用地117亩，建筑面积约6.9万平方米）；
- 满足各种客制化需求；
- 通过了ISO 9001:2000质量管理体系以及ISO 14000:2004环境管理体系的认证；
- 工厂生产能力：30万台每月，弹性可控；
- 高效的供应链与物流管理水平；
- 基于客户采购需求灵活备货，缩短交付周期。

灵活的客户定制：

- 机顶盒硬件可根据客户需求灵活定制，如整机外观、包装设计、遥控器、配件线缆等等；
- 机顶盒软件开发团队支持客户私有特性及特殊需求的整合。

丰富的大规模供货经验：

- 截止至2013年6月，海博威视IPTV机顶盒全球累计出货量超过900万台；
- 整合了众多知名的中间件，条件接入/版权管理和头端解决方案；
- 全球超过30多家行业领先运营商采用了我们的机顶盒产品。

广泛的IPTV产业合作伙伴：

视频	      
内容保护	       
中间件	          
芯片组	  

成功案例
华为
HUAWEI



华为技术有限公司（简称华为）是全球领先的电信解决方案系统集成商。作为华为IPTV领域的战略合作伙伴，海博威视致力于机顶盒的软件研发、硬件制造、运维服务，已为华为提供十余款机顶盒产品系列，成功覆盖国内四川、广东、江苏、安徽、陕西、湖北、辽宁、重庆、上海等国内省份的电信及联通、移动运营商，以及承接海外阿联酋ET、卡塔尔QTel、匈牙利MT、保加利亚VIVACOM、越南VNPT、沙特Mobily等产品交付和售后运维工作。

海博威视作为华为重要的机顶盒终端供应商，已成功实现广东电信、陕西电信单省交付量超百万台。

● Z118 高清IPTV机顶盒



产品概要：

- 目标客户：电信运营商(符合电信3.0集采要求)
- OS：Linux
- 处理器：ARM Cortex A9
- Flash：256MB
- RAM：512MB

产品特性：

- 支持1080p高清输出
- 支持高清/标清MPEG-2和H.264/AVC解码格式
- 支持IPTV直播、点播、回看、时移等基本业务
- 支持终端网管的集成
- 提供图形化的管理工具
- 支持服务质量管理系统
- 支持HDMI 1.4

● Z119 智能高清机顶盒



产品概要：

- 目标客户：电信运营商/OTT合作方
- OS：Android-4.0
- 处理器：ARM Cortex A9
- Flash：4GB
- RAM：512MB

产品特性：

- 支持OTT功能
- 支持本地播放
- 支持DLNA(DMP)功能
- 支持1080p高清输出
- 支持高清/标清MPEG-2和H.264/AVC解码格式
- 支持IPTV直播、点播、回看、时移等基本业务
- 支持终端网管的集成
- 提供图形化的管理工具
- 支持服务质量管理系统
- 支持HDMI 1.4

成功案例
电讯盈科
now TV



香港电讯盈科有限公司（PCCW）是香港首屈一指的电信运营商，从2003年全球首次推出IPTV业务至今已成长为世界级的IPTV运营商。海博威视作为PCCW的主要机顶盒供应商，截止至2012年底，已成功交付超过120万台IP/Hybrid机顶盒。

海博为电讯盈科提供：

- 香港本地设有海博技术支持中心，迅速高效的本地支持；
- 软件及时引进创新应用，驱动每月每户平均消费增长；
- 严格的质量管控，高质量机顶盒，低返修率，增加客户信誉；
- 高性价比、低成本机顶盒，降低运营成本；
- 高效的生产、物流管理水平，能够满足客户大批量供货需求，降低备货风险。

● Z121 高清OTT机顶盒



产品概要：

- 目标客户：海博自主海外市场
- OS: Linux
- 处理器：ARM Cortex A9
- Flash：256MB
- RAM：512MB

产品特性：

- 精巧尺寸105*105*20mm
- 内置Wi-Fi畅享无线
- 提供图形化管理工具
- 支持Mini AV + HDMI简单方便
- 支持1080p高清输出
- 支持高清/标清MPEG-2和H.264/AVC解码格式
- 支持终端网管的集成
- 支持OTT互联网视频应用

● Z311 智能高清电视棒



产品概要：

- 目标客户：OTT合作方
- OS：Android-4.0
- 处理器：ARM Cortex A9
- Flash：4GB
- RAM：512MB

产品特性：

- 支持OTT功能
- 支持本地播放
- 支持DLNA(DMP)功能
- 支持1080p高清输出
- 支持高清/标清MPEG-2和H.264/AVC解码格式
- 支持HDMI 1.4

成功案例
荷兰皇家电信
SNOW



2013年2月7日荷兰皇家电信（KPN）在比利时注册了SNOW商标，通过SNOW品牌塑造，抢占比利时当地更多的数字电视、因特网及固定电话市场份额。

海博威视被选为KPN的机顶盒供应商，为SNOW IPTV服务提供高性能机顶盒M505H。基于博通7230旗舰芯片的M505H，完美的支持了快速解压、HLS、带内置硬盘的PVR、本地高清播放以及DLNA等业务。

成功案例
澳大利亚
Fetch TV



Fetch TV作为澳大利亚领先的IPTV服务提供商，已经成功签署超过五家澳洲本地的互联网服务提供商。Fetch Tv拥有超过100个频道，为顾客提供最新的超高清电影及网页应用。

海博为Fetch Tv提供：

- 定制化的硬件配置及外观风格；
- 平滑的软件平台过度与特性开发支持；
- 旗舰机顶盒方案：1GB RAM，1TB HDD，3 x DVB-T Tuners
- 海博特性整合：OTT、HLS、DLNA
- 应用开发支持：YouTube、Facebook、Twitter



裕兴历年(部分)产品列表

1991-1998

以学习机和普及型电脑为主要产线的
软硬件产品



- 裕兴万用游戏卡
- 裕兴电脑学习机（74键/86键/101键/586/686型）
- 裕兴电子发声书
- 裕兴电子琴
- 裕兴电脑复读机（F210/F212）
- 裕兴新世纪普及型电脑（A/B/C/D型）
- 裕兴98普及型电脑(WPS97II)
- 裕兴多媒体普及型电脑(F型/经济型）
- 办公系列软件：《裕兴WPS文字处理》
- 多媒体系列软件：《小博士英语》
- 英语学习软件：《小学英语》、《中学英语词通》、《英汉词典》、《英语900句》
- 家用系列软件：《名片管理》、《家庭理财》
- 学电脑软件：《学电脑》、《电脑打字教程》、《中文BASIC编程》、《学WINDOWS 95》
- 上网软件：《裕兴中文上网软件》、《裕兴瀛海威上网软件》、《中国电信 1 6 3 上网软件》
- 幼教系列软件：《智慧城》、《数学教师》
- 裕兴中小学同步训练与辅导系列软件
- 中小学教学辅助系列软件
- 游戏系列软件

1999-2001

以电脑VCD和VCD为主要产线的
软硬件产品



- 裕兴电脑VCD（315B/315D1/315D2A/315G）
- 裕兴宽容超级VCD（YX-308）
- 裕兴宽容VCD（YX-301）
- 裕兴电脑学习机（多媒体1号）
- 裕兴电脑超级VCD（319A/B）
- 裕兴超级A+VCD(YX-309A/B)
- 裕兴电脑复读机（F41/42/43/61/83/84）
- 裕兴电脑复读机（W11/13/21/31）
- 裕兴健舞毯
- 裕兴VCD（YX-302A）
- 裕兴丽声DVD（YX-801A）
- 裕兴电脑DVD（YX-815）
- 裕兴电脑超级学习机（919/新1号）
- 裕兴多媒体网络教室
- 裕兴丽声超级VCD(YX-306B/307A/601A/606A/B)
- 裕兴电脑超级VCD(YX-316A/B)
- 裕兴MP3VCD(YX-303B/317A/B)
- 裕兴多媒体超级VCD(YX-621A/C)
- 裕兴多媒体DVD(YX-821A)
- 裕兴网络超级VCD(YX-661A)
- 裕兴双解码DVD(YX-823A)
- 裕兴多功能DVD(YX-861B)
- 裕兴调制解调器
- 裕兴电脑复读机系列软件
- 裕兴电脑网络教室系统及应用软件
- 裕兴VCD健舞毯软件
- 联众网络游戏软件

2002-2004

以DVD为主要产线的软硬件产品



- 裕兴四解码DVD(YX-822A/822C)
- 裕兴数码逐行扫描DVD(YX-823B)
- 裕兴数码多媒体超级VCD(YX-621B)
- 裕兴数码超薄MP3VCD(YX-102A/B)
- 裕兴数码超薄四解码DVD(YX-822B/822D)
- 裕兴数码丽声超级VCD(YX-608A/C/622A)
- 裕兴移动课堂(YX-6618)
- 裕兴超级DVD（YX-863A/B/869A）
- 裕兴超薄MP3VCD（YX103A/B）
- 裕兴数码超级DVD（YX-866A/868A/B）
- 裕兴数码双超薄逐行扫描DVD（YX-826A/B/C/823D/828A）
- 裕兴数码电脑超级VCD（YX-662A）
- 裕兴数码双超薄MP3VCD（YX-105A）
- 裕兴数码双超薄超级VCD（YX-606A/B/D）
- 裕兴数码双超薄超级DVD（YX-866B）
- 裕兴数码双超薄DVD（YX-828B/829A）
- 裕兴数码超级MP3VCD(YX-106A)
- 裕兴数码MPEG4DVD视盘机(YX-827A)
- 裕兴数码DVD影碟机(YX-825A)
- 裕兴掌上课堂(YX-6767)
- 裕兴点读机

2005-2011

以宽带网络机顶盒为主要产线的
软硬件产品



- 裕兴窄带机顶盒（股票机YX-5001）
- 裕兴酒店电视VOD组件(YX-5211)
- 裕兴车载VOD组件（YX-5211E）
- 裕兴宽带（多功能）网视通（YX-5218C）
- 裕兴宽带（酒店）网视通（YX-5213A系列）
- 裕兴宽带（卡拉OK)网视通（YX-5211C/D/5210F)
- 酒店数字化点播系统软件V1.0
- 裕兴宽带（VOD）网视通（YX-5218N/P系列/5212系列 / 5253系列）

- 裕兴IPTV机顶盒(海外)（56XX系列/572X系列）
- IPTV机顶盒系统软件V1.0/2.0
- 裕兴IPTV机顶盒(国内)（56XX系列/5253系列）
- 中国电信IPTV 2.0系统终端软件（标清）
- 华为Bxxx系统终端软件（标清）
- 裕兴IPTV高清机顶盒(国内)（210X系列/510X系列）
- 中国电信IPTV 2.0系统软件（高清）
- 数字家庭播放系统软件-DLNA1.5
- 裕兴IPTV高清机顶盒（海外）（5711系列）
- 裕兴IPTV高清机顶盒（6911/6921系列）
- 裕兴IPTV高清机顶盒（6916系列）
- 高清晰IPTV机顶盒系统软件V1.0/2.0/3.0
- 裕兴IP硬盘音乐播放机（YX-5981A）
- Telefonica Music Box播放器
- 裕兴双模 / 多模IPTV机顶盒(YX6936U/YX2118S)
- DVB-C/T/S Player

2012-2013

以宽带网络机顶盒为主要产线的
软硬件产品



- 裕兴IPTV高清机顶盒（Z系列）
- 裕兴酒店高清机顶盒（Z205/Z235）
- 裕兴双模高清机顶盒（H225C/T/S2）
- 裕兴双模家庭数字娱乐终端（M505/M605系列）
- 掌上型智能平台（EC2106/EC6106/6537A）
- 高清电视棒（Z319）
- Telefonica触摸按键音乐播放器
- 华为国际（V5系列产品）
- 华为国内（V3系列产品）
- Android 4.0/4.2系统
- 华为国内基线产品（C15）
- 华为海外基线产品（V5）
- OTT产品录制、共享功能
- Webkit浏览器功能
- 高级安全CA整合



2013年10月总第24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 张 森 邓 丽
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
Emai	zhangying@yu-xing.com

诚信透明 严格自律 相互信任 高度负责