

裕兴

2014 年 10 月

第28期



企业风：向世界级水平进发——海博威视 5S 行动

企业风：互联网 OTT 游戏产业前景及现状分析

企业风：中国电信悦 me 发布会



2014年10月总第28期

主办	裕兴公司
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
	吕 樑
	倪广超
	张 森
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@yuxing.com.cn

■ 微新闻

裕兴科技投资控股有限公司2014年中期业绩报告 摘要 / 02
海博威视2014年电信集采排名第一 / 02
裕兴公司2014年年中工作会议召开 / 03
海博威视参加2014年亚洲通讯展 / 03

■ 产品秀

HYBROAD首款四核机顶盒A33 / 04

■ 企业风

向世界级水平进发——海博威视5S行动 / 05
工程能力提升改善介绍 / 08
风控小常识之同业竞争 / 11
互联网OTT游戏产业前景及现状分析 / 12
重整旗鼓再出发——海博威视2014年组织架构调整 / 14
中国电信悦me发布会 / 16
TNI测试环境维护之备用环境搭建 / 18

■ 微职场

移动互联创富记 / 20

■ 小随笔

第一盒磁带——忆我的童年 / 29

■ 微调查

我们即将面临的养老——时间都去哪了 / 30

■ 微生活

舌尖上的台湾美食 / 32

Preface 卷首语

互联网思维是所有企业绕不开的一道“坎”

最近耳边出现最多的词莫过于互联网思维，最早提出互联网思维的是百度的李彦宏。在百度的一个大型活动上，李彦宏与传统产业的老板、企业家探讨发展问题时，他首次提到“互联网思维”这个词。他说，我们这些企业家们今后要有互联网思维，可能你做的事情不属于互联网产业，但你要逐渐学会用互联网的方式去想问题。几年过去了，这种观念已经逐步被越来越多的企业家、甚至是企业以外的各个领域的人所认可。但“互联网思维”这个词却一直没有明确的定义，到底什么是互联网思维？成为企业大佬们“刷存在感”的绝好话题。

为什么大家都谈互联网思维？首先，互联网是当前环境中最前端而且发展最迅猛的一项技术，但它远不止于技术，它更是一个平台，一个基础，越来越多的传统行业都需要在这个基础上构建新的商业模式，这就使得互联网的辐射范围越来越广，我们的衣、食、住、行样样离不开它。其次，互联网的发展不是某一个人，某一个组织或某一个国家可以控制的，无论是发展的速度和方向都不成，它瞬息万变，这也导致了所谓的互联网思维一直没有明确的定义，它也注定将成为永恒的话题一直被讨论下去。

因此，我今天谈这个话题注定也是没有结论的，但我希望能从个人的角度谈一下自己的理解，权当抛砖引玉。在我看来，互联网带来的变革大致体现在五个方面：便捷、免费、参

与、大数据和体验。在这五个方面里，参与是一个节点，它之前的便捷和免费构成了所有人愿意参与其中的根本原因，而参与本身则是互联网存在和发展的根本动力；而在参与之后，大数据和体验则成为我们现在所有互联网服务的核心，它们会共同反作用于参与，使得互联网得以可持续地发展下去。

作为企业，无论是否属于互联网行业，无论是否使用互联网渠道进行销售，都要懂得利用互联网做好营销与宣传工作，而这项工作的着眼点就是在这五个方面。换言之，就是如何利用互联网环境下的群体心态特征为企业树立品牌形象服务。这种群体心态特征是很难把握的关键点，回顾很多互联网事件，我们都会发现，倘若把这种群体心态看成一个人，这个人简直就是不可理喻的神经病。

比如我今天吃了一套黄太吉的煎饼，然后拍照发到了微信朋友圈，分享了我今天的一种体验，那么这条微信一定会获得大量的关注，因为黄太吉的煎饼现在很火，很有话题性，但究其原因，你会发现它火的原因是如下这些：到底是什么煎饼能卖20多块钱？一群互联网的精英为什么会去开煎饼店？在国贸这种寸土寸金的地方卖煎饼能赚钱吗？美女老板开宝马送煎饼到底是什么情况……你会发现所有这些原因都和吃，和味道没有一毛钱关系，它们的共同点就是用反差建立疑问，从而激发关注，比如价格的反差，行业的反差，外卖形式的反差等。至于煎饼到底好不好吃根本不重要，也

没人关心，就算所有人吃完都说它很难吃，其他人还是趋之若鹜，因为它已经火了，它已经突破了需要人为推动的传播半径，可以凭借网民自发的力量维持其营销的影响力持续扩展下去，这就是互联网思维的力量，这就是不可理喻的疯子逻辑——我去吃煎饼是因为我要用具有话题性的东西帮我刷存在感。

所谓传播半径的原理就像原子弹，一定当量的炸药和引爆物触发核裂变后，进一步的裂变便可依靠最初裂变产生的能量持续下去，直至最后一个原子完成裂变。只要我们能提供合适的“引爆物”，后面的事情就是自然而然的连锁反应罢了。

从黄太吉的例子中我们也不难发现，资源的便捷与免费已经是一种基础，但不足以构成受众参与营销的动力。在这个时代，我们必须利用大数据去获取群体心态的特征，进而用体验来抓住你的目标群体。这其中，大数据不是必要的途径，但却很有参考价值，体验则是互联网服务的核心。

想想黄太吉，疑问——兴趣——分享——被关注——更多的疑问，就这样一个简单的循环，黄太吉只需要提供很小的初始动能，这个品牌便被“免费”地宣传出去了。诚然，我并不认为把心思完全用在营销上的企业就会成功，而且这种暂时的成功还可能会带来巨大风险，产品和服务始终还是企业发展的根本。不过，我们必须注意的是，产品和服务仍然是无法绕过互联网思维这道“坎”的。

裕兴科技投资控股有限公司2014年中期业绩报告 摘要

集团总裁办 张莹 摘

裕兴科技投资控股有限公司。股份代码：08005，截至二零一四年六月三十日止六个月，集团之营业额为271,700,000港元较去年同期上升0.9%，集团之毛利较去年同期大幅上升至约30,500,000港元（去年同期12,000,000港元）。

业务回顾

本集团之星级部分为信息家电。期内及截至二零一四年六月三十日止六个月信息家电部分的总营业额较去年同期增长0.9%至约271,500,000港元。由于一名中国客户于2014年一季度的采购意欲减弱，令该季度营业额大幅下降。然而，此中国客户于二季度大幅提升采购量，令本集团于该季度营业额大幅增加，比去年同期大幅上升42.9%。海外市场销售额较去年同期大幅上升104.9%至约43,800,000港元。在香港市场，由于一名香港客户于回顾期内减少订单数量，令本集团期内在香港市场营业额较去年同期显著下降42.5%至约22,900,000港元。

本集团之投资分部主要从事投资证券交易及可供出售金融资产。期内此分部录得亏损约232,400,000港元，此亏损之主要原因由于本集团期内录得有关回购事项之衍生金融工具之公平值调整亏损261,200,000港元，此亏损是期内本公司之母公司拥有人应占亏损之主要贡献。

关于本集团的贸易部分，由于近年未有新突破，本集团这部分于期内录得轻微溢利约29,000港元。其他部分业务分部，本集团于期内录得轻微溢利约100,000港元。

海博威视2014年电信集采排名第一

海博威视 何建

2014年7月8日，历经两个月的准备工作，2014年中国电信机顶盒项目第一批供应商推荐工作即中国电信IPTV智能终端集采入围名单终于出炉，根据评审价格40分、技术40分、商务10分、服务10分的评审标准，以及60%的入围比例，本次通过电信资格预审的厂家共有31家，其中有18家获得入围名单，按照集采排名依次是：

广东海博、华为软件、西安海数、广州杰赛、烽火通信、四川长虹、青岛海信、中兴通讯、江苏银河、广东九联、UT斯达康、数码视讯、深圳杰科、百视通、深圳创维、上海大亚、二零凯天和华为技术。

由于公司更名等原因，我司部分硬性指标不满足电信集采资格预审要求，导致我司没有入围上一次电信IPTV集采名单，公司各级领导对今年中国电信IPTV集采非常重视，并提出必须在今年的集采中取得好的排名。为此，我司中国区BDT领导及电信集采团队成员在今年年初便开始着手准备电信集采项目。从5月底的招标资格预审，到6月份的中国电信上海研究院的软件版本测试，直至最后标书的最终提交，都能看到他们辛勤工作的身影，最终他们在本次集采中取得优异成绩，这是在电信有集采记录以来，我司第一次取得集采第一的成绩，这也是往年集采我司从未达到的高度。在此，感谢公司领导在集采过程中给予的支持与帮助，更加感谢中国区BDT集采团队成员所付出的辛苦，你们通过集采的结果证明你们是最优秀的团队。

裕兴公司2014年年中工作会议召开

集团总裁办 张莹



2014年7月28日，裕兴公司2014年年中工作会议在集团会议室召开。现场参加会议的领导有裕兴总裁祝维沙先生、执行总裁陈福荣先生、执行总裁王安中先生、执行总裁朱江先生、执行总裁王欲晓女士，公司独立董事钟朋荣先生。执行总裁时光荣先生，公司独立董事吴家骏先生通过视频、语音等连线方式参加会议。本次会议的主席是祝维沙先生，会议主持由王安中先生担任，本次会议的主要议题有：各附属子公司、直属部门2014年上半年工作总结；2014年下半年工作计划；公司绩效管理制度执行情况分析以及关于对现行绩效管理制度改革的建议等。

参加工作汇报的有：广东海博威视电子科技有限公司总裁王刚先生，中山注塑部与物业部彭旭峰先生通过视频连线参与汇报，香港裕兴科技时光荣先生及财务总监Wendy Wu 女士、集团投资部王欲晓女士、集团投资部朱江先生、集团财务部郑志坚先生、集团总裁办黄为先生、集团审计部任新宇先生。

纵观公司上半年业绩，各子公司及集团部门的KPI完成情况均较为理想，主要业务之一机顶盒业务在第一季度销售量下滑的基础上，第二季度超额完成，使上半年综合完成情况达到年初既定目标；另一主要业务投资业务，在上半年基本完成金裕兴出售和回购的大量工作，其他关注的投资项目也均有不同程度的进展。

海博威视参加2014年亚洲通讯展

海博威视 刘凯



2014年6月17日至20日，海博威视受邀参加了在新加坡滨海湾金沙会展中心举行的，亚洲最具影响力的行业盛会CommunicAsia2014、EnterriselT2014及BroadcastAsia2014联合展会。展会以“通讯无界限，感受新体验”为主题，云集了最广泛的技术、产品及行业解决方案。

在展会现场，海博威视与行业内的重要合作伙伴：Fetchtv、Verimatrix、Viaccess–Orca、ST、数码视讯等进行了会谈，并了解了行业机顶盒竞争对手的产品发展动态。展会期间海博参会人员详细了解和分析了行业趋势、项目机会。

HYBROAD 首款四核机顶盒A33

海博威视 赵东

- + IPTV的海洋波涛汹涌，OTT的角逐如火如荼，广电总局的181号文件足以影响OTT软件与应用，但对机顶盒的硬件革新，并未造成丝毫影响，甚至很多厂家都在依靠硬件的升级，制造新的噱头。依托四核Cortex-A7 CPU架构的全志A31或者四核Cortex-A9架构的瑞芯微RK3188平台，配上震撼的游戏和应用，确实充实了机顶盒的定义，让消费者耳目一新。
- + 市场需求是开发新产品的原动力。从Hi3560E的标清到Hi3716M的高清；从Linux的IPTV到Android的OTT，我们的产品得到了市场的充分肯定。经过仔细思量，我们四核平台的产品，现已全面开启，A33将是我们的首款四核机型。



特性：
主芯片Hi3798M
系统Android 4.4
支持1080p高清输出
支持高清MPEG4、H.264、H.265
支持IPTV直播、点播、回看、时移等基本业务
支持互联网视频OTT
支持DLNA家庭互联
支持WiFi
支持终端网管集成
支持图形化管理工具
支持服务质量管理工具
支持HDMI1.4a、HDCP1.2

配置参数：
处理器ARM Cortex-A7，四核1.5Ghz，114000Dmips
图形处理器：4xMali450 GPU
Flash存储4G/8G/16G
内存(DDR3)1G/2G
WiFi 802.11b/g/n，支持client/softAP/wifi direct三种模式
以太网接口1 X 10/100 Mbit/s Base-T Ethernet port
视频接口1 X mini AV、1 X HDMI
音频接口1 X mini AV、1 X HDMI、1 X SPDIF
USB接口1 X USB2.0、1 X USB3.0
SD卡槽 1 X Micro SD

视频解码：
H.265 MP@level5.0
H.264 BP/MP/HP@ level 5.0; MVC
MPEG1
MPEG2 SP@ML,MP@HL
MPEG4 SP@L0-3, ASP@L0-5, GMC
MPEG4 短头格式 (H.263 baseline)
Divx3/4/5/6optional
AVS 基准档次@级别6.0, AVS-P16 (AVS+)
VC-1 SP@ML,MP@HL,AP@L0-3
VP6/8
1080p@60fps 解码能力
低延迟解码
多路同时解码

音频编解码：
集成专用的音频 DSP
G.711(u/a)音频解码
MPEG L1/L2
DRA 解码
Dolby Digital/Dolby Digital Plus
Dolby True HD/Dolby Digital Plus 转码
DTS/DTS HD Core 解码
Dolby Digital/ DTS 透传
AAC-LC、HE AAC V1/V2 解码
APE/FLAC/Ogg/AMR-NB/WB 解码
downmix 处理，重采样
两路混音，回波抵消
智能音量控制
音效处理，包括 SRS、Dolby MS11 音效
超重低音处理
G.711(u/a) /AMR-NB/AMR-WB /AAC-LC 音频编码

向世界级水平进发 ——海博威视5S行动

资料来源：陈炎文、邹勇、梁绍禄 文章编辑：张莹



对此事高度重视，立即组织开展了调查与统计，结果发现客户所投诉的问题中有75%是由于工厂的“5S”没有做好造成的。所谓5S即：SEIRI（整理）、SEITON（整顿）、SEISO（清扫）、SEIKETSU（素养）、SHITSUKE（素行）。我们的工厂建立的时间较早，基础设施较为陈旧，无论是软件还是硬件，与我们这样在国内数一数二的供货商地位其实都已经不能相符，要打造世界级的供货商品牌，不仅要为华为有个交代，对我们自身也是非常亟待提升的。但是，时间是关键，华为给我们的最后期限是九月。刨去统计调查和研究整改方案的时间，真正开始实施的时候已经是五月底，一个年产能400万台的生产车间，三个月的时间要发生翻天覆地的变化，这无疑是个看不清结果的任务，没有人敢保证能按计划顺利完成，我们心里真的没有底。于是王总决定亲自挂帅，成立了工厂整改5S推行小组，制定了与整改方案配套的时间计划表，并要求全员参与严格执行，逐项落实。为了公司的未来，也为了我们每一个人的生存，我们必须跟时间赛跑，挑战自己，挑战极限。

从与华为开始接触到真正合作供货直至今日已有十来个头了，很多员工在华为驻守的时间都远远超过了在公司呆的时间，与华为兄弟的相处也是多过自己公司的同事，我们总是在不断的相互磨合，我们自身也在不断的学习与成长，努力提升为客户服务的质量，努力将产品做到更好。这期间风风雨雨，有艰辛有喜悦，总算一路顺利走过。但就在今年的三月，我们却意外的收到一张华为发来的“红牌”——被严重的警告了，原因是公司产品的质量出现了客户投诉。不仅如此，华为驻我工厂的工作人员对于当前公司的制造环境提出意见，认为管理环节存在一些问题，而后华为高层到工厂参观时也对现场情况表示不满。

众所周知，“红牌”是相当严肃和严厉的，它的出现意味着我们有可能从华为的供货商名单中“下课”。因此公司领导

生翻天覆地的变化，这无疑是个看不清结果的任务，没有人敢保证能按计划顺利完成，我们心里真的没有底。于是王总决定亲自挂帅，成立了工厂整改5S推行小组，制定了与整改方案配套的时间计划表，并要求全员参与严格执行，逐项落实。为了公司的未来，也为了我们每一个人的生存，我们必须跟时间赛跑，挑战自己，挑战极限。

打造整洁、有序、目标化、自主管理的产线，实现高效运转

我们通过对自身的审视与研究，结合目前的客户需求与工厂的实际情况，最终计划从七个环节进行改造。第一、质量管

理：包括不良品放置表示，不良品展示台，限样展示广告牌，关键管制点目视，初检合格标识。第二、作业管理：作业标准书目视，流程顺序目视，作业安排目视，作业异常目视，作业进度目视。第三、安全管理：消防设施定位目视化，设备危险点标识，安全警示管理目视化。第四、物品管理：来料成品店面定位、限量、先进先出标识，工具定位目视化，搬运工具放置目视化，文件管理目视化，半成品方式方法数量目视化。第五、人员管理：人员识别目视，离岗证，人员技能目视，人员配置目视，人员合规证标识，员工心声（一句话提累改善），设备点检、清扫、维护基准目视化，仪表参数目视化，管道目视化，设备危险点目视化。第六、设备管理：设备铭牌部件目视化，设备操作规范目视化，设备运行状态目视化，设备点检部位目视化。第七、看板管理：生产进度看板，质量情报看板，KPI趋势图，设备状况看板。

通过对上述七个方面细致、深入的改善，从而实现了消除浪费、人性化管理、自主管理等管理方面的提升。

从领导到员工全员参与、执行5S管理方案

一套好的方案离不开有力的执行，再好的方案，如果不能够使执行者真正理解、认同与参与其中，其效果也将大打折扣。为了使全员能够深入参与到5S的执行工作中来，我们对全体员工制定了详细的培训制度，从车间的一线员工到办公室里面的各级职员，分批分组进行5S的培训，并对培训结果进行考评与考试，对在考核中取得优异成绩的员工进行奖励。例如，我们设置了个人奖、集团奖、组长个人奖等，透过物质的奖励提升员工的敬业精神。



陈总培训全体员工5S



SMT领班宣导5S



5S知识培训：采购、商务、人资、财务等办公室人员



5S知识培训：生管、工程、品管、制造等办公室人员



ASSY领班宣导5S



DIP领班宣导5S



全体领班考试



全体在线员工考试

5S整改前后的软硬环境变化

为了达到客户产品的生产标准，我们为员工统一配置了防静电服，防静电服由防静电防尘面料（俗称导电绸），采用专用涤纶长丝与高性能永久性导电纤维经特殊工艺编造而成，具有优良持久的防静电防尘功能，能有效释放人体静电荷，从而满足高级别无尘环境的要求。由于防静电服的特征所致，穿着这种服装时间稍长就会令员工感觉十分闷热，为了实现人性化管理，我们将

工厂的车间里的电扇全部替换成了中央空调，让员工的工作环境更加舒适。5S管理的加强再配合重新配置的中央空调，现在海博威视的生产车间环境干净、明亮、通畅，员工心态也比改善之前发生了明显的转变。



装配现场无空调，地面不防静电，纸箱随意放



装配地面改善为防静电地面，有中央空调，现场均有定位、标识



SMT线地面不防静电，现场标识、定位差



SMT线地面改善为防静电地面，现场连垃圾箱均有定位、标识

5S活动在工作中产生的效应

通过5S活动，现场环境发生了翻天覆地的变化，不仅是硬件方面，就连员工心态也随之发生转变，员工按标准作业，执行力加强，产品品质已有很大的提升，外检验货连续10周100%通过。

外检验货良率推移图

周别	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
验货数量	46800	29291	44500	34000	53880	26000	30000	35840	30008	26350
验货批数	7	5	9	9	5	4	4	6	6	5
外检良率	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

外检验货连续10周100%通过

这几个月间，华为驻我厂的人员将我们的行动看在眼里，记在心中，对我司5S活动的效果也较为满意，认为海博进步很大。据悉，华为已将海博威视提前纳入供应商“进步奖”的名单之列，同时要求我们拍摄一组DV，展现我司5S活动中的亮点，将我司5S推行中的优秀经验分享到华为众多的供应商中去。

截止发稿的时候，还不到华为915验厂时间点，而我们距离客户的要求，距离成为一家世界级的机顶盒厂商还有一定的差距，但是通过此次5S活动我们已经重拾信心，接下来的任务更加艰巨，我们丝毫不敢放松，长期保持和持续改进才是我们的最终的目的。

让优秀成为习惯，让习惯符合标准，真正的全面提升我们的素养。海博威视有能力、有信心将自身打造成为名至实归的世界一流机顶盒厂商。

工程能力提升改善介绍

海博威视 邓小文

为了满足客户要求，全面达到华为对制造系统认证验收的标准，在此次工厂改善活动中，工程能力提升改善提升是其中很重要的一部分，改善过程分为两个部分和两个阶段，第一阶段重点为硬件改造，时间从5月初到7月中，改造项目主要包括：车间布局LAYOUT、ESD改造、设备引进；第二阶段重点为软件改造，时间从7月中到9月底，改造项目主要包括：生产效率提升、生产过程IT控制系统建立；目前第一阶段硬件改造项目已完成，改善成果已得到华为客户认可和验收；第二阶段的软件改造项目，目前正在按计划推进中，具体改善项目介绍如下：

一、车间布局LAYOUT

改善前工厂生产车间没有合理规划布局，物流走向混乱，存在大量周转搬运，空间浪费巨大，现场到处堆放着物料、成品、半成品，现场显得非常零乱，5S管理困难。在公司王总亲自主导和华为专家团协助下，通过近一个月LAYOUT 方案反复修改和论证，最终确定了车间LAYOUT方案。按照方案通过近一个月的施工，将整机组装与PCBA车间合并，生产面积由原来近8000平米，缩小到4000平米，空间利用率提高50%，实现空间利用最大化，同时对物流走向进行了重新规划，最大限度减少了周转搬运的浪费，为工厂后续全面推行5S管理和生产效率提升改善奠定了坚实基础。具体LAYOUT改善细节如下：

■整机组装测试包装车间合并到PCBA车间，原整机车间空出主要作成品存放使用；

■PCBA车间进行了封闭隔墙，增加中央空调，改善员工作业环境；

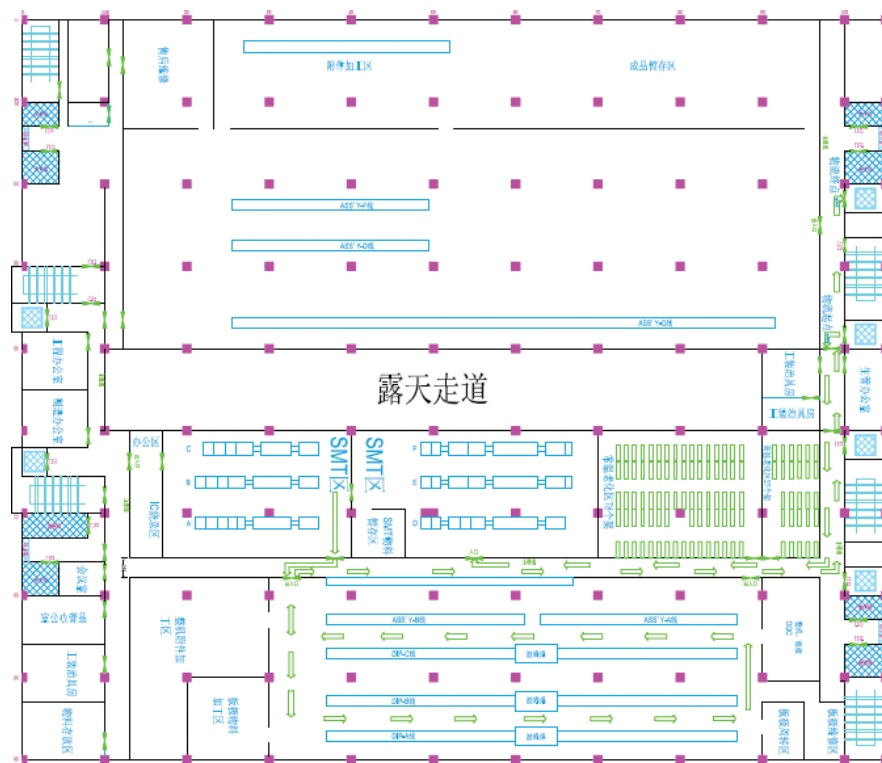
■物料成型加工区、PCBA暂存区、板极维修区、整机附件加工独立空间作业和管理，方便5S管理；

■调整测试包装线布局和物流走向，提高面积利用率，减少周转浪费；

■设置独立老化区，加强老化管理；

■设置独立Kitting仓，提升物料周转速度。

工厂LAYOUT布局图



二、ESD改造

工厂的ESD管理，从硬件环境到软件配套，长期以来都是一个非常薄弱的环节，作为一家专业电子产品加工厂，ESD品质隐患一直让客户不放心，华为专家多次验厂均作为严重不符合项目提出。为了改变目前的现状，全面满足客户要求，在ESD改造上，工厂从硬件、软件两方面同步着手，硬件方面，公司投入大量资金，用于ESD硬件环境改造，建立全封闭，温湿度可控的中央空调车间，铺设了防静电地板，并引进大批ESD专业仪器设备。软件方面，成立了专门ESD组织架构，通过与华为ESD专家交流学习结合工厂实际，制订了工厂的《ESD管理和控制规范》，指导ESD各项工作执行。通过近两个月的ESD整改，最终改善成果得到华为专家团的认可。具体改善内容如下：

成立了以制造总监陈炎文为组长的ESD组织架构；

■制订了《ESD管理和控制规范》；

■车间重新布局，设立EPA区并建立了门禁系统；

■车间进行了封闭改造，新购中央空调，铺设防静电地板；

■增加防静电测试仪，包括人体综合测试仪、静电压、表面电阻测试仪、静电腕带报警器等防静电监控设备；

■购买离子风机以及将设备包锡箔纸等以消除静电影响；

■对员工及相关管理人员进行ESD培训，确保ESD各项管理制度得到有效执行。

EPA区门禁系统和进入的管理制度



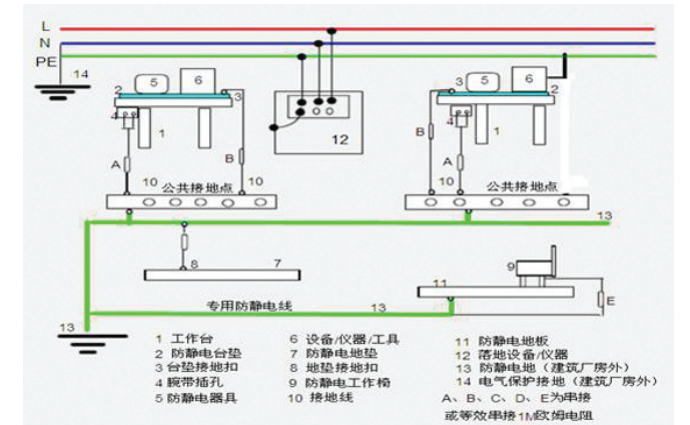
EPA区改为防静电地面

(SMT车间地面采用PVC防静电地板胶，DIP、ASS'Y车间采用环氧树脂地坪，表面电阻：1*10的5次方~1*10的9次方)



ESD接地系统

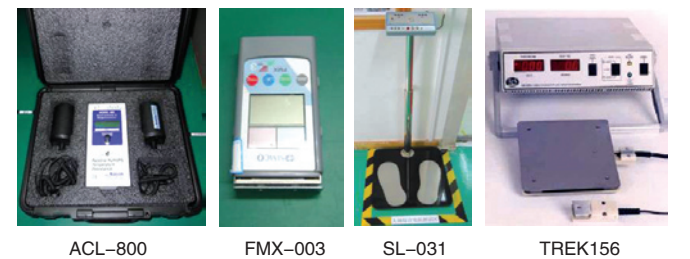
(工厂接地系统采用ESD静电地线和设备安全保护地线独立的接地方式)



人员、设备、工具ESD处理



ESD检测设备



三、生产效率提升

生产效率不高，浪费严重是目前工厂的现状，随着车间 LAYOUT 改善完成和 5S 改善的全面推行，为生产效率提升和精益化生产的推行奠定了良好的基础。为了适应改善的需要，工程处进行了组织架构调整，引入了专业 IE 工程师，主导推进生产效率提升改善。首先，我们选择目前生产量最大的机型 YX-6537A-1（四川电信产品）的整机组装测试包装线，制作改善的样板线，作为改善突破点；然后按照事先制订的改善计划 and 目标，YX-6537A-1 组装测试包装将实现人均产能提升 37% 的目标；在这个基础上，我们将进行总结，然后将改善的经验推广到其它产品上。具体改善目标设定如下：

■ SMT

■平均转换线的时间降低30%；

■通过改善线体来均衡正反面的产能，保证一线流；

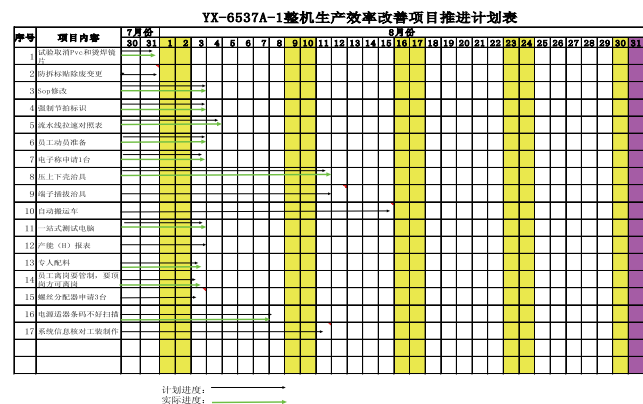
■设备稼动率提升10%；

■ DIP

■单位有效产能提升10%；

■ ASS'Y

■单位有效产能提升20%。



四、生产过程IT控制系统建立

现状：1、生产过程没有软件系统进行过站管控，所有生产测试站点和品质控制点的管理，均依赖于员工作业自觉性，所有生产过程报表及品质记录均为手工记录，品质控制过程不防呆，数据真实性不够，不利于问题分析和处理，不利于改善推进，不利于品质追溯；2、物料批次性追溯，追踪物料的覆盖范围不全面，只有部分关键器件如：CPU、FLASH、内存、电源适配器等实现了系统追溯，其它电子物料未列入追溯范围，不利于物料品质的全面跟踪追溯。

改善目标：建立生产过程管控系统，实现每个制造环节的可管控性和可追溯性及电子物料批次全面可追溯。

具体推进计划：

■5月20日完成《生产过程管控系统方案V.0》；

■5月21日同软件合作商进行方案讨论；

■6月3日完成更新后的《生产过程管控系统方案V.1》；

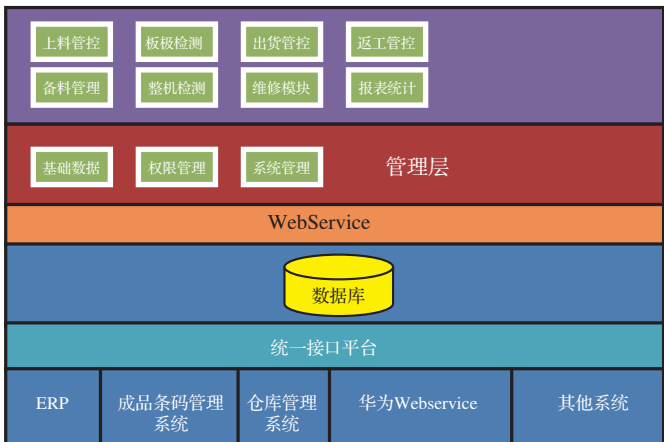
■7月4日完成更新后的《生产过程管控系统方案V.2》；

■7月18日完成最终的系统方案;

■8月20日完成系统软件开发;

■9月15日系统上线。

软件总体架构图

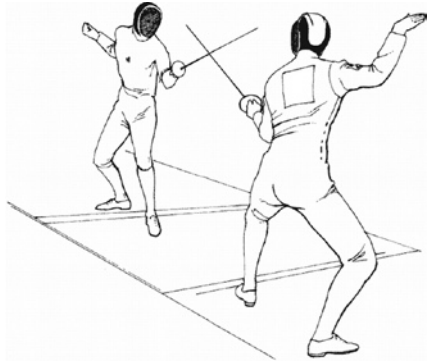


总结：

按计划进度的要求，各项改善项目在9月底全面完成，工厂硬件环境和软件管理水平，将会有个质的转变，工厂加工能力和制造水平将上升到一个新的台阶，不仅能全面达到华为客户的要求，也为公司综合竞争力的提升，奠定了坚实的制造基础。

●风控小常识之同业竞争

集团风控部 陈芳



何谓同业竞争？有关同业竞争最常见的表述是，公司所从事的业务与其控股股东、实际控制人及其所控制的企业所从事的业务相同或近似，双方构成或可能构成直接或间接的竞争关系。

我国在《公司法》、《上市公司治理准则》等均作出相应规定。《公司法》第六十一条规定：“董事、经理不得自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业或者从事损害本公司利益的活动。从事上述营业或者活动的，所得收入应当归公司所有。”《上市公司治理准则》第二十七条规定：“上市公司业务应完全独立于控股股东。控股股东及其下属的其他单位不应从事与上市公司相同或相近的业务。控股股东应采取有效措施避免同业竞争。”

在企业实际经营中，同业竞争的存在必然使得相关联的企业无法完全按照完全竞争的市场环境来平等竞争，控股股东利用其表决权可以决定企业的重大经营，如果其表决是倾向于非上市公司，对中小股东来说是不公平的。同业竞争可以在上市公司与控股股东及其他关联方之间建立隐蔽且顺畅的利益转移通道，对上市公司的损害以致对广大投资者利益的损害是无穷的。

同业竞争如何判断？一般从主体和内容两个方面考虑。

一、同业竞争主体的判断，应从

实际控制角度来划分。第一类包括公司的第一大股东、通过协议或公司章程等对企业财务和经营政策有实际控制权力的股东、可以控制公司董事会的股东、与其他股东联合可以共同控制公司的股东；第二类包括上述股东直接或间接控制的公司；第三类包括上市公司实际控制人的直系亲属；第四类包括上市公司的主要股东。

二、同业竞争内容的判断，不应局限于从经营范围上做出判断，而应遵循实质重于形式的原则。从业务的性质、业务的客户对象、产品或劳务的可替代性、市场差别等方面进行判断，同时应充分考虑对公司及其股东的客观影响。例如华润集团下的华润超市和深万科下的万佳百货，一个是立足于生活小区的小型超市，一个是综合性的商场，从市场定位、客户对象等还是有区别的，并且华润集团和深万科一直以来就在各自的商品零售业发展。因此深万科在公告中这样表述：华润万方和万佳业务虽然同处零售行业，但因双方业态和经营模式及商品种类存在很大差异，并没有构成直接对立的利益冲突。华润将按照有利于万科长远发展和有利于万科中小股东利益的原则避免在零售业务方面与万佳发生冲突并将就零售业务的发展，与万科探讨多种合作的可行性。因此不能简单判断同业竞争关系，也不能一味简

单的要求避免任何层面的同业竞争关系。在能够通过解释、说明的方式取得监管机构认可的情况下，可以避免花大量的精力去解决同业竞争的问题。

如何解决同业竞争问题？一般而言，解决同业竞争问题从两个方面入手，消除竞争性业务和消除竞争性的股权关系。第一，消除竞争性业务是通过资产重组将竞争性业务进行整合或者处理，将与上市公司构成竞争的业务整合到上市公司之中或者剥离给无关联的第三方。第二，消除竞争性的股权关系则是指通过集团公司的整体上市使得投资者直接持有集团公司的股份。处理同业竞争问题最常见的四种方法是监督与承诺、托管与租赁、资产重组和整体上市。对于解决同业竞争问题，资产重组和整体上市都是有效的方式。虽然整体上市是解决同业竞争问题最优的选择，但是适合实施整体上市的企业在资产质量和管理能力上必须满足严格的条件。除此之外，整体上市只适合解决已经存在的集团内同业竞争，对于上市后经营过程中新产生的同业竞争无法有效地预防和解决，而且如果在竞争资产占总资产比重较小而整体上市都存在困难的情况下，局部的资产重组是更为有效的方式。资产重组相对于整体上市的灵活性决定了它是整体上市的必要补充，是解决同业竞争问题不可或缺的方式。

互联网OTT游戏产业前景及现状分析

海博威视 汪明明

国内游戏产业快速增长，电视游戏发展基础良好。

2013年，我国游戏产业销售收入达到831.7亿元，自08年起年复合增长率达34.98%，网络游戏成主要推动力。第33次中国互联网发展状况统计调查报告显示截至2013年12月底，我国网民规模达5.64亿，同期增长9.57%；手机网民规模达5亿，同比增长19.05%。由于电视游戏在国内受到禁令，2013年中国游戏市场实际销售收入中网络游戏为718.4亿元，移动游戏为112.4亿元，单机游戏为0.9亿元，网络游戏市场仍是中国游戏市场的最主要组成部分，而移动手机游戏也经历了近两年的集体爆发，成为了中国游戏分类市场上最炙手可热的一个分支。移动游戏市场的快速发展，转化了大量轻度游戏用户，在经过游戏市场的培育之后，大量轻度游戏用户的未来需求方向可能将有所变化。或许不再满足于娱乐体验受设备局限的移动游戏，而转为寻找更具表现力的游戏形式，比如电视游戏。

智能机顶盒与传统电视游戏主机定位和目标客户群体存在差异。

传统电视游戏主机硬件性能出色，具有突出的数据和图像处理能力，可以

运行大型高画质游戏，适合对重度游戏有强烈热爱的硬核玩家。而且此类游戏前期开发和宣传投入大，市场价格高，目前市场上一款正版电视游戏的平均价格在300元以上，考虑到我国未来对知识产权的保护会持续加强，传统电视游戏主机的目标客户群将偏重于高收入人群。而国内智能机顶盒售价相对于传统电视游戏主机具有优势，且具有多种功能集于一身的特特点，在玩游戏外还能看电视，或通过应用收看网络视频、浏览咨询、购物等。虽然智能机顶盒中的游戏应用多为其他平台移植而来，在游戏质量和体验上不如传统主机游戏那样高质量、大投入，但更贴近中国家庭群体娱乐休闲的需要，加上机顶盒本身的多功能，未来潜在客户群偏重于更广泛的普通消费者。

智能机顶盒相较于国外电视游戏主机具有价格优势，也更符合普通中国家庭的购买习惯。

国外三大电视游戏主机平台Xbox、PlayStation和WiiU均具有突出的硬件配置和出色的游戏体验，但单机价格也更高。最新一代的Xbox One北美定价499美元，在中国中关村在线给出的水货参考价格为3700元；PlayStation4定价399美元，在中国水

货价格为3200元；而WiiU北美定价近299.99美元，中国水货价格也要2300元。另外单款正版游戏定价也多在400元人民币左右。考虑中国人均收入水平和一般消费习惯，使用三大主机的游戏成本过高。相比之下智能机顶盒一般价格均在数百元人民币，应用商店内的下载成本也是远低于正版主机游戏价格。与此同时，智能机顶盒的游戏体验和硬件性能已有较大提升。中国智能电视行业已经经过三年的快速发展，积累了比较扎实的基础，技术也取得了快速的进步，目前市场上部分比较高端的产品，性能和游戏体验也已经达到一定水平，摇杆、加速度仪、陀螺仪几乎都已经成为电视游戏手柄的标配。

智能机顶盒的渗透为国内电视游戏发展带来了春风。

经过2011、2012年的快速发展，2013年智能机顶盒市场占比上升到15.1%，增幅达314%。2013年的智能机顶盒已经演变成终端、网络、内容与应用的一体化创新模式，继传统电视制造商之后，互联网公司也纷纷发布自主品牌智能机顶盒产品，智能机顶盒产业的发展逐渐由单一的终端产品驱动向内容与应用、商业模式、网络接入即运营商的合理驱动模式转换。

智能机顶盒率先发力有望成为国内主要游戏平台。

国内众多厂商已介入智能机顶盒的生产并进行运营。目前市场上已有完美世界与金亚科技合推机顶盒，生产内置完美时空游戏的OTT产品；中青宝携手兆驰股份合作生产内置游戏产品的智能

电视、安卓机顶盒、平板电脑等终端产品；华为和小米也相继参与其中，分别推出自己的智能机顶盒；而乐视更是利用互联网资源的优势高调地持续低价格推销其智能电视。2013年年底，阿里TV OS也开始推进电视游戏，与小霸王、完美世界、蓝港等众多游戏厂商开始合作，加紧推进手游应用接入，包括接入

《王者之剑》等在内的多款高ARPU值的重度手游产品。

在此轮电视游戏发展大潮中，海博威视积极接洽了多家国内主流电视游戏平台厂商，并与NIBIRU、葡萄游戏厅、辣椒快打等知名平台建立了全方位战略合作伙伴关系。

Nibiru作为中国最具影响力的移动端外设娱乐应用平台，拥有最多最全的外设游戏内容，Nibiru中间件经过几年的市场耕耘，已经成为目前中国最具通用性的操控类游戏标准，结合Nibiru推出的顶级外设，给电视游戏用户带来无与伦比的游戏体验。海博机顶盒已经整合了Nibiru中间件，完美支持Nibiru游戏与手柄等外设的运行，以下为Nibiru精品游戏《神守卫》在海博新一代OTT机顶盒上的运行截图，媲美端游的3D游戏画面，行云流水般的手柄操作，打击感十足，基于电视的大屏完美呈现，带来非同一般的电视游戏新体验。



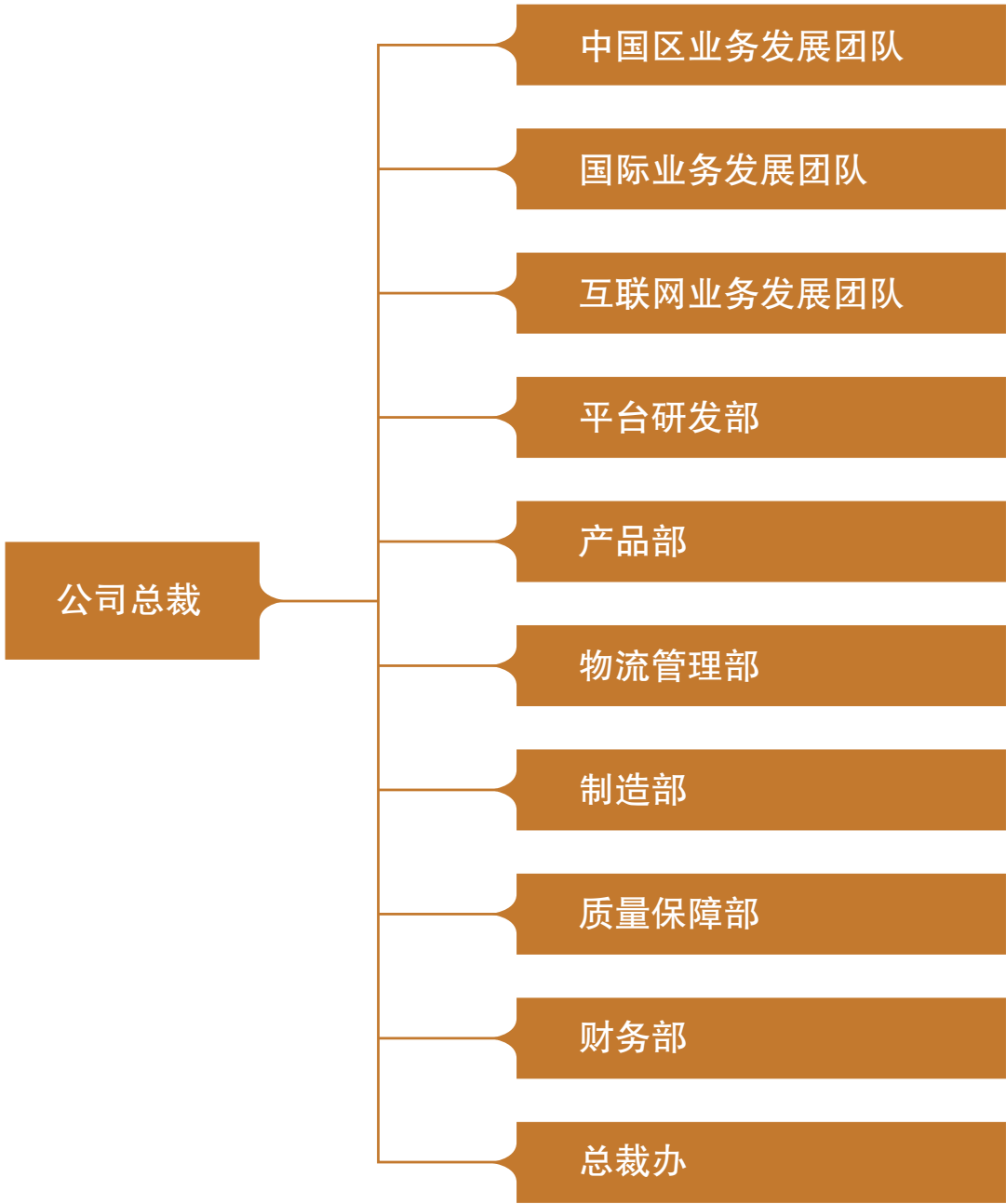
葡萄游戏厅是目前游戏最多，体验最好，用户口碑最高的智能电视游戏平台，目前有超过200款游戏。葡萄游戏每天根据用户喜好及行为习惯更新内容，制作专题活动。通过论坛、微信、QQ不断和用户互动，了解用户需求，每周进行版本升级改进。在海博新一代OTT机顶盒游戏中心里，已经预装了葡萄游戏厅，葡萄游戏厅中拥有大量普通遥控器就可以操作的精品游戏，比如《扑扇的小鸟2》、《全民雷电RX》，操作方式简单，无需装备其他外设，就能尽情体验大屏电视游戏的乐趣，非常适合喜欢休闲类游戏的玩家！



重整旗鼓再出发

——海博威视2014年组织架构调整

海博威视 白艳君



● 海博新架构的特点

兼顾直线职能制与事业部制的一种中间形态，暨保留传统的直线职能架构的同时，又强化了“业务链条”的独立运营。

调整后的海博成立三个业务发展团队（Business Development Team,以下简称BDT）：中国区BDT、国际BDT为原业务主线；互联网BDT为新开拓的业务单元；既满足现有业务需求，同时又要适应新业务形态的发展。

首先将原研发中心进行拆分：各项目组开发人员跟着项目走，融入到所服务项目的BDT中；平台研发保留硬件开发和平台软件开发；项目开发人员和前场结合得更紧密。再将原制造中心进行拆分，成立制造部和质量保障部；全面提升质量管理意识，将质量管理上升到公司层面，把好质量关，让客户对我们重拾信心；最后将原市场部门进行拆分，成员划入各自负责业务所属的BDT中；各BDT团队拥有自己的市场营销队伍。原平台部门保留建制。

● 架构调整带来了什么？

加强了对业务的“专注度”：BDT拥有一定的自主权，团队的独立运营，提升了业务的专注程度。在BDT内部，职责划分更明确，团队目标更清晰，实现高度专业化。

效率的提升：业务发展团队有张力、有活力，能快速做出反应，效率更高。解决问题更快捷，更好地服务于客户。

质量管理意识的提升：原架构中两大部门：研发中心和制造中心各有质量管理人员，但公司层面缺乏全局的质量管控部门；成立质量保障部后，将对端到端的质量管理、以及体系规范管理方面下功夫。上半年对中山工厂进行了大气力地整改，整改一阶段完成，主要是硬件条件方面的改进，面貌焕然一新，此前质量审计的问题关闭点已达到90%以上。

迷惘与希望：调整初期，部门同事不理解，各种质疑声、唱衰声不绝于耳，调整带来了压力与不安，抵触情绪在所难免。团队在上半年出现了比较大的波动，离职人数剧增，创了海博成立以来的最高峰。管理团队深深体会到来自市场、客户、自身发展瓶颈等等方面的多重压力，意识到管理改进的重要性和紧迫性。但压力传导与释放对员工做得还不够。我们很多员工已经习惯安于现状、惯性思维、束手束脚、害怕改变。要生存、要活得精彩，改变是大势所趋。

后续的管理配套：BDT的绩效考核与激励、平台部门与BDT的流程接口梳理等一系列的管理配套欠缺，随着架构的逐步稳定运行，也将进一步改进与完善。

每一次变革，都是我们成长的最佳时机。海博总裁王刚说：“我们是在不断地试错过程中，经过多次的尝试，从失败中总结，从经验中学习，这才是我们最大的收获”。

试错，就意味着会有错，不断地试错，寻找一条对的路。或许，无关乎对错，只在于适合。是温水煮蛙、坐以待毙还是破茧而出，化蛹成蝶，相信每位团队成员都有了明确的选择。为了整体的目标，化被动为主动，积极参与到组织变革当中去。

于变革中求发展，我们已做好准备，重整旗鼓，携手并肩，再出发！

中国电信悦me发布会

海博威视 何建



7月24日上午，中国电信在北京丽维赛德酒店园博厅召开发布会，本次发布会中国电信发布悦me产品，包括悦me盒子、悦me网关及悦me电视在内的一系列产品，为家庭用户提供影音娱乐、民生应用和智能网关应用三大类服务。

在发布悦me系列产品的同时，中国电信宣布与电视机厂家、芯片厂家、终端厂家、渠道商和应用提供商等成立智慧家庭产业联盟，其中海博、华为、中兴、烽火、海信、海尔、苏宁、国美等都在这个联盟内。

悦me产品，包括悦me盒子、悦me网关及悦me电视在内的一系列硬件产品都由这些厂商提供。同时，智慧家庭产业联盟发布了悦me终端技术规范。据中国电信透露，悦me智能机顶盒和智能网关产品将分阶段推出，悦me智能电视产品则会在年内发布。

此外，中国电信在发布会上宣布，其将成为Xbox one运营商的独家合作伙伴，Xbox one游戏主机将全面进入中国电信销售渠道体系，百视通则会提供软件支持，并将于今年9月开始销售。

聚焦家庭用户 提供三大类服务



“悦me”不仅是一种态度，一种品味，一种尊享，更是开启智慧家庭的钥匙，包括悦me盒子、悦me网关和悦me电视在内的“悦me”家族将让智慧家庭“秀外慧中，悦随我心”。中国电信集团公司总经理杨杰表示，随着中国电信光宽带业务和网络建设快速发展，家庭信息化、数字化和智能化时代已经到来，“悦me”作为中国电信智慧家庭的全新产品，意在以智能终端和智能应用为核心，以光宽带为接入方式，为家庭用户提供影音娱乐、



民生应用和智能网关应用三大类服务。

自2005年推出iTV业务至今，中国电信已拥有近3000万用户，积累了丰富的运营经验。此次推出“悦me”产品，是中国电信与爱上电视传媒有限公司合作，为用户提供更加丰富的电视频道和海量高清视频点播服务，以及丰富的正版应用下载。通过“翼支付”、“家庭云”等中国电信自有应用，用户使用遥控器即可享受网上教育、医疗、社区和购物等服务，完成水电气查询缴费、公积金、社保、交通违章、航班信息和生活指数等查询操作。通过智能网关，可使用智能手机远程控制智能家居设备，还能实现宽带提速、离线下载和安全控制等功能与服务。

发布会后“悦me”产品将在中国电信实体营业厅和网上营业厅同步销售。此外，消费者还可通过苏宁、国美、迪信通、乐语等3C卖场，以及京东、天猫、亚马逊、1号店等八大电商平台购买“悦me”产品。

携手产业链上下游 成立智慧家庭产业联盟

为进一步聚合智慧家庭产业链，发布会上中国电信与爱上电视传媒有限公司，海信、创维、海尔、TCL、长虹、康佳等多家电视机厂家，Marvell、高通等6家芯片厂家，华为、中兴、烽火等36家终端厂家，苏宁、国美等5家渠道商以及IPTV唯一的全国总牌照和OTT的7张集成牌照，应用提供商成立智慧家庭产业联盟，以共同提升家庭信息化产品功能和服务水平，为居民信息消费提供更多选择。

智慧家庭产业联盟在会上发布了首个技术成果——“悦me”终端技术规范（标准）。中国电信集团公司技术部副总经理沈少艾表示，中国电信将进一步与联盟各方合作，制定统一规范，并结合自身的网络、品牌和资源整合优势，分阶段推出“悦me”智能机顶盒和智能网关产品，并将于今年发布定制的“悦me”智能电视产品。

此次“悦me”产品发布会的另一大亮点是，中国电信将成为Xbox one

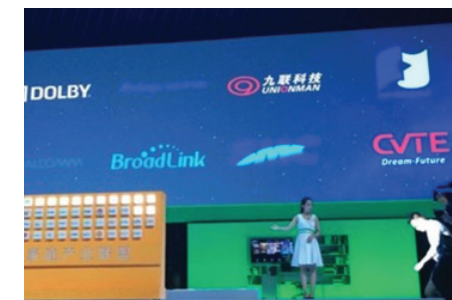
的运营商独家合作伙伴，Xbox one游戏主机将全面进入中国电信销售渠道体系，并于今年9月开卖，这意味着全国电信宽带用户签约即可享受全球顶尖游戏主机的家庭娱乐新体验。

从销售渠道上，此次悦me产品除了电信自营的营业厅、网站之外，在线下的国美、苏宁、迪信通、乐语等3C卖场，线上的京东、天猫、1号店、亚马逊这些社会渠道上也全面铺开了。当然，其中的悦me电视在那六大电视品牌自己的卖场里也不会吝惜于推销的。八大电商，十万实体店，只要你说想买，绝对不能让你买不到。

iTV增值运营中心负责运营

目前，“悦me”产品已聚合了教育、医疗、社区、购物和影音娱乐等7大领域，重点开发民生应用，依托智慧家庭产业联盟和“悦me”开放体系，中国电信计划打造覆盖全国的优质民生应用服务平台。

发布会上，中国电信工作人员向参会嘉宾演示了丰富的视频服务、多屏互动、智能家居和民生应用等功能。记者在现场体验了民生应用服务，通过遥控器简单操作就可以及时掌握实时路况、社区公告、今日菜价和影院资讯等本地信息，为用户的吃、住、行和娱乐提供全方位信息参考。记者还通过家庭云业务，很方便地将手机拍摄的发布会现场图片分享至电视屏幕，现场工作人员介绍：“如果您在外旅游，通过家庭云手机客户端可以随时将途中拍摄的精彩照片分享给观看电视的家人。”



TNI测试环境维护之备用环境搭建

海博威视 储春亮

前一期已经写了TNI测试环境培训相关的文章，这一次跟大家分享一下TNI测试环境维护之备用环境搭建。

2014年6月份公司安排我出差深圳进行了四天的TNI测试环境培训，紧接着回到中山就正式安排负责了TNI测试环境的维护工作。到今天为止已经正式进行TNI测试环境的维护工作71天了，目前运行顺畅。在深圳研发的支持下，我不仅仅做了现有TNI测试环境的维护工作，还独立搭建了一套备用TNI测试环境，2014年9月1日正式投入使用。这套备用TNI测试环境的成功搭建，意义深刻，证明了我有能力自行搭建整个环境，可以最大程度的减少研发人员在TNI测试环境上花的时间，从而间接的降低公司的运营成本。这套备用环境能解决以下五个问题：

1、同时测试多局点IPOE接入。

IPOE接入：DHCP（RFC-1541）本身是一种动态主机配置协议，最初主要针对于LAN应用。DHCP协议本身并没有用来认证的功能，但是DHCP可以配合其他技术实现认证，所有这些扩展方式都统称为DHCP+认证。DHCP+OPTION扩展字段进行认证，又可称为IPOE认证方式。IPOE认证基于上网用户的物理位置（通过唯一的VLAN ID/PVC ID标示）对用户进行认证和计费，用户上网时无需输入用户名和密码。IPOE系统包括基本的DHCP功能，同时扩展了网络中各个层面设备的能力。IPOE不是简单的终端

设备上支持DHCP就可以了，需要涉及到用户端，网络控制设备，网络业务系统等。正因为其高安全性，使得各个局点必须要有一个指定的OPTION值作为验证，这样导致一个环境只能使用一个局点的IPOE接入，现在有了备用环境，紧急情况下就能同时使用两个局点的IPOE接入了。

2、减少因调试环境对品质TNI测试人员的影响。

环境调试：因为不同局点不同机型要顺利进行TNI测试，必须对环境进行调试，比如DNS解析配置，IP配置，升级测试，EPG修改。进行这些操作时，必须停止目前TNI测试人员的工作，待调试完毕才能进行正常的TNI测试，而备用TNI测试环境即可解决这个问题。

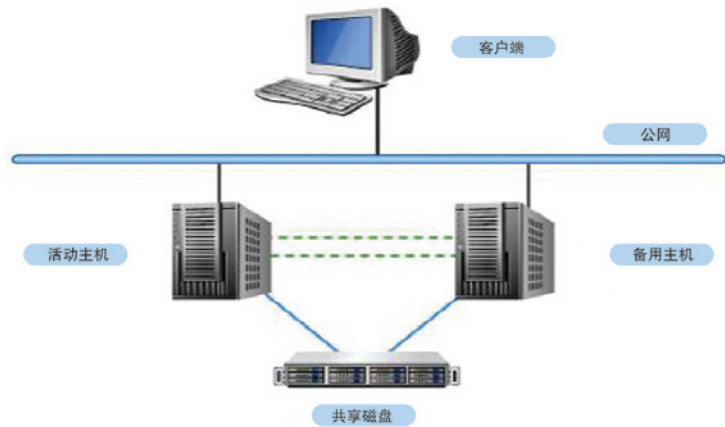
3、方便深圳研发同事的技术支持和操作，可直接远程调试。

远程调试：备用TNI测试环境可开通双网卡，远程映射到深圳研发，如遇技术难题，可利用远程连接实时操作。

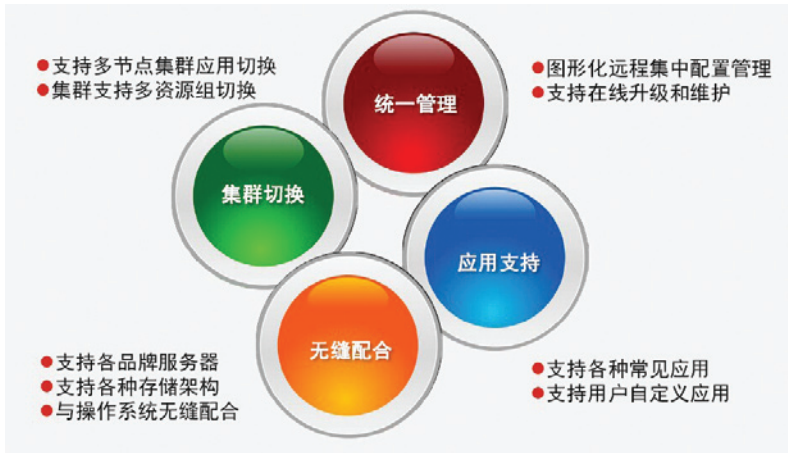
4、方便TNI测试环境的学习和改善，测试不影响正常业务。

学习和改善：如近期要修改测试环境的自动参数检测页面，需要花比较长的时间去调试和反复的验证，而这么长的等待时间TNI测试人员是无法忍受的，甚至影响到正常出货。

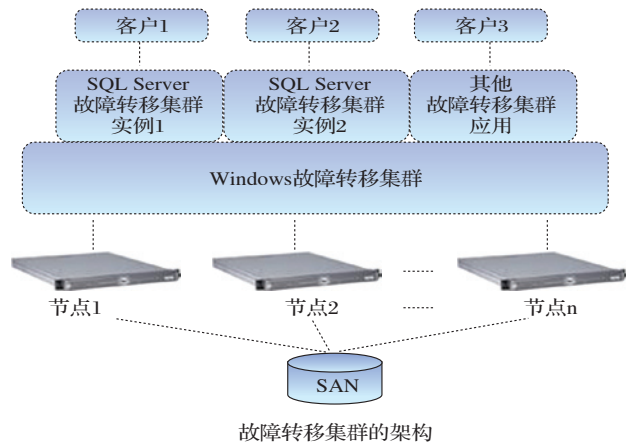
5、降低了硬件投入成本，按照正式的服务器容灾备份来做，一般需要做双机热备。



如果3台TNI测试环境都这样做就需要3套，加上第三方容灾软件，例如ROSE，那成本至少要上到10多万。ROSE为一款专业的第三方容灾软件，安装在热备服务器上。以下为ROSE容灾软件的优势：



或许有人会说三台服务器做容灾那么就做集群，并撤销共享磁盘。的确是可以这样做，但我们TNI测试环境如果做微软自带的集群则要求做域控制，那我们的机顶盒能否接入域那可能又需要找研发做相关操作，这样操作的成本可能会更高。微软集群示意图：



总之无论以上哪种正规的容灾方案做下来，成本都必定很高。在经过我71天的TNI测试环境维护工作后，发现咱们TNI测试环境的特点：

第一：并发数不高，最多同时有5个测试人员同时进行操作，因为目前TNI具体测试的编制就那么多。

第二：短时间的环境停顿并不会影响到具体的生产任务，无需无缝连接。

第三：测试结果不需要记录到服务器里面的数据库，所以也无需安装数据库和保持测试结果数据。

第四：没有相关要求说必须指定服务器类型和型号，只要能正常运行测试机顶盒即可。

综合以上TNI测试环境的特点，申请采取普通台式机配置独立搭建一套备用的TNI测试环境。目前备用TNI测试环境已经搭建完毕，并且已经使用多方局点做了验证，有了这套备用TNI测试环境，我们就可以对环境放心的进行修改和改善了。

目前已经做的改善有以下几点：

1、修改升级办法，目前升级仅能通过局点具体的型号进行升级，而多局点可能共用一个机器型号，这样无法同时进行升级。修改环境后，升级会根据机器型号加软件版本号唯一确定升级软件，这样多局点，各个型号即可完成同时升级任务。这不仅减少了改动环境的次数，还能在出货任务紧急的情况下，可让多局点同时进行测试。

2、机顶盒升级后，需要用U盘回退，而部分局点的回退软件使用了加密程序，每次U盘仅能回退一次需要重新拷贝。为了降低测试人员工作量，申请一款10口USB排插加10个U盘，问题得以解决。

3、参数自动测试页面修改，可根据各局点的主认证地址对具体参数进行配置，系统自动识别机器参数，减轻测试人员的工作量。一个机顶盒需要确认的参数多达20项，如果都用人工识别的话，不仅工作量极大，而且也容易出错。加入了参数自动检测页面后，缩短了测试时间，提高了参数识别率。

TNI测试环境维护的工作是一个需要不断发现问题、解决问题、改善环境、提高生产效率、降低成本的工作，今后我会更加努力的把工作做好，争取为公司做出更大贡献。

移动互联创富记

更年轻、更个性、更简单

文章来源：转载自《三联生活周刊》

2013年1月，“一起唱”上线的第三天，尹桑和他的三个创业合伙人跑到北京去见投资人，他们有点小紧张，虽然对产品有信心，但能拿到风险投资才是对创业者最直接的肯定。为此，这四个“90后”小伙早就起床，穿好西装，打好领带。投资人财大气粗，看完尹桑精心准备的PPT后，扔过来的第一个问题是：“你们几个年轻人支持抗日吗？”当时，中日两国针对钓鱼岛问题正闹得不可开交。尹桑蒙了，心里犯嘀咕：“这跟我的项目有什么关系？”

第二个问题更是让尹桑摸不着头脑：“你知道比尔·盖茨的父母是谁吗？”尹桑当然不知道，直到后来百度看到盖茨的父母均是美国商界精英，他才反应过来，对方的意思是想说：“你以为是比尔·盖茨是穷小子白手起家吗？他是富二代，靠父母才获得了机会。父母会支持你们创业吗？”想到这些，尹桑就有些哭笑不得：“投资人不知道，我们四个合伙人，父母的身价加起来过千亿了啊。”

这是尹桑第一次在国内见投资人，很沮丧，同时又有一种被羞辱的感觉。回到酒店，脱下西装，解下领带，冲了个澡，换上一套牛仔褲T恤衫，又独自一个人出门，去见另外一个约好的投资人——IDG的合伙人李丰。

当时，李丰正在北京双井附近开会，他打电话让尹桑直接去会场见他。这是两个人第一次见面，但尹桑知道IDG在中国互联网风投界的鼎鼎大名，经过上午的打击，他反而有些如释重负了。两个人就在会场外的走廊里碰面，李丰烟瘾不小，点上一根烟，问尹桑：“你这个‘一起唱’是想干吗？”尹桑开始讲，没有PPT（幻灯片），没有商业计划书，这根烟抽完的时候，李丰开口了：“你要多少？我投！”或许又觉得这样说有点唐突，李丰又补充：“当然，你不累的话也可以再看看。”尹桑其实没有太惊讶，他开了500万元的要求，告诉李丰：“不看了，专心做企业，还有很多事要做。”

一根烟的工夫，500万元的天使投资到手。李丰的解释是：“一个CEO（首席执行官）能想清楚自己干吗是很不容易的，要是能讲出来就更不容易，而尹桑已经想得很清楚，并且在10分钟之内讲清楚了。”此后，IDG又追投了两轮。之后，李丰在很短的时间内投资了10个“90后”的创业项目，一般在决定之前，他都会征求一下尹桑的看法。虽然李丰本人并不常去KTV唱歌，也不懂为什么“90后”那么喜欢弹幕，但这并不妨碍他出手投资他

们。“最主流的消费者一定会创造最多的创业机会，前些年，网民以‘80后’为主，网购、视频、信息是他们的主要需求；现在的移动互联网的主流用户变成了‘90后’，市场就会跟着他们的需求走。”

此轮移动互联网创业大潮至少依托于三个背景因素：一是基础设施的完善，比如宽带、Wi-Fi与智能手机的普及；二是新的算法与数据结构，使得大量依托于大数据技术的新服务成为可能；三是开放的手机平台，催生了丰富的应用APP（智能手机的第三方应用程序）。

“滴滴打车”的程维说现在是创业最好的时代，也是最坏的时代——好是因为技术迭代飞快，不再完全由巨头垄断，年轻人进入的门槛低；但同时也是最坏的时代，人们的基本需求已经在上一轮互联网创业中瓜分殆尽了，剩下的比如金融、交通等等，都是未完全放开的“深水区”。

“一代人有一代人的使命。”这是尹桑在采访中多次提及的一句话。以他为代表的“90后”一代，更年轻、更个性、更简单，关键是，也更富创造力。见证了几代企业家的查立对他们有更形象的观察：“‘60后’喜欢谈政治，当救世主，善于放下身段出奇兵；‘70后’到‘85前’一代，多是理工科出身，开始懂外语，喜欢做‘山寨’产品；‘85后’和‘90后’，从小就是在互联网环境中长大的，视野更全球化，生活更自我，金钱不再是主要的追求目标，他们更想要的是独立个性和生活的意义。”

从去年开始，每天都有成千上万个投资人带着钱与合同条款奔波在全国各地看项目、见团队。一笔几百万美元的投资往往会在10分钟内敲定。绕了一个圈，查立终于又做回了他自己钟爱的创业导师角色，在上海闵行区政府的支持下，创办了一个名叫起点创业营的孵化器。在这里，一个初创公司在还没有拿到天使投资之前，可以暂时以每月350元的低价租用一个工位。

一夜暴富传说开始轮番上演，越来越年轻的创始人去美国敲钟、上市。用尹桑的话说，对“90后”来说，创业不是一种梦想，而是一种生活态度，他从来没有想过将来有一天去为别人打工领工资。虽然他现在的身家已经过亿，但这一串数字对他来说并没有实际意义，“即便做到100亿，也没有多少成就感，我只会为自己的产品感到骄傲”。同样是“90后”的脸萌创始人郭列对此非常理解，账面上看，他也是个亿万富翁，但仍然每天去



前排左三“脸萌”创始人郭列



“36氪”首席执行官刘成城



IDG资本合伙人李丰



风险投资人查立



“滴滴打车”创始人程维



Twitter联合创始人



一组入驻“车库咖啡”的创业团队



哈工大博士陈拯民 梦想：更小的电机



金沙江创业投资基金合伙人朱啸虎



“车库咖啡”老板苏药



“一起唱”创始人尹桑

路边吃十几块钱的盒饭，出门打车的时候都会犹豫一下。财富对他们来说，已经超越了金钱。

整个世界都处在新技术变革的前夜，对于未来，弥漫着一股浓烈的憧憬与混沌。

1999年的一个夏日，混迹在硅谷投资界的查立跟Excite.com的创始人马克（Mark）在帕罗奥图（Palo Alto）的一家餐厅吃午饭，当时，Excite是紧随Yahoo其后的全美第二大搜索引擎，马克在硅谷风光无限。两人快吃完的时候，抬头看窗外，发现对面沿街小店的二楼房顶上突然爬上来两个小伙子，他们将一块白色旧床单做成的横幅挂在了二楼的沿街墙上，上面有六个五颜六色的字母“Google”，下面有一排黑色的小字“The Next Generation Of Search Engine”（下一代搜索引擎），上面写的是“Grand Opening”（隆重开业）。马克颇为不屑地

嘟囔了一句：“这帮小毛孩真是不知道天高地厚。”

吃完饭，马克开着跑车扬长而去，查立晚上还要在这里见个人，为了消磨时间，就晃到那座小楼楼顶上去看看，究竟什么是“下一代搜索引擎”。二楼露天平台上，三四个小伙子正在拿着水管打闹，为晚上的开业派对做准备。一个小伙子走上前热情地跟查立介绍谷歌搜索引擎的技术原理，另一个小伙子则随手撕了一张纸写下自己的邮箱和电话塞给了查立。看他们更像是一群小打小闹的大学生，查立下楼离开的时候，把纸条扔进了垃圾桶。

两年后，已经回国的查立，偶然看到新闻说，谷歌拿到了一笔2500万美元的投资；没过两年，谷歌上市成了纳斯达克历史上最轰动的一次IPO（首次公开募股）。查立捶胸顿足，他仔细看照片，发现当年那个给他

写纸条的小伙子正是谷歌的创始人之一谢尔盖·布林。

这个故事并没有到此结束，真正的戏剧性还在后面。2012年初夏，谷歌组织一帮高管和工程师到上海交流，当时就有谷歌的公共形象人物玛丽莎·梅耶尔，她还没有从谷歌离职去做Yahoo的CEO。查立受邀与他们共进午餐。吃饭的时候，查立兴奋地跟坐在旁边的玛丽莎讲起自己当年与谷歌失之交臂的故事。听完之后，玛丽莎捂住了嘴巴，她告诉查立：“那天爬上二楼挂床单的并不只是两个小伙子，其中有一个是女孩，就是人啊！”当时，玛丽莎刚刚加入谷歌不久，是谷歌第一位女工程师。

这个故事告诉查立的，也是查立想告诉那些奔波在路上的创业者和投资人的话：Never Say Never（永不言弃）。（主笔：魏一平）

引爆点

全长200米的中关村创业大街，乍看上去有些混搭的感觉。这本是北京市海淀区图书城后面的一条步行街，之前路边遍布二手书店，现在则被一个个洋气怪诞的名字所取代——黑马会、三大不六（3W）咖啡、36氪……工业时代的热气腾腾与移动互联网时代的朝气蓬勃相互交织，低档的足疗店、小饭馆还没有完全撤走，花哨的创业公司已经纷纷进驻。小保安穿着一件个性十足的黑色T恤，百无聊赖地坐在街口的骄阳下聊陌陌，一张口却又暴露了：“给5块钱，让你开进去，随便停。”

车库咖啡的牌子并不显眼，却是这条大街传奇故事的起点。从一家老旧的二星级宾馆进去，摸索到一扇小门，拐上二楼，推开大门，另一个世界仿佛是“啪”的一声就砸到了眼前——密密麻麻的几十张长条桌摆满大厅，只有嚶嚶嗡嗡压低嗓子交流的声音和噼里啪啦敲击键盘的声音，每张桌子上都有一根从天花板上吊下来的插线板，为桌子上的六台笔记本电脑提供电源。墙壁被各种涂鸦填满，进门的右手边是一个小信息板，上面贴满了各种寻找工程师和合伙人的小纸条，大部分是歪歪扭扭的手写字——“我们现在两个人，再找一个程序猿入伙，大干一场吧！”每天中午，涂了立

体三维画的舞台前，主持人会介绍新加入的创业团队，以及来找项目的投资人。

苏荇是这个理想之地的缔造者，他慵懒地靠在旧沙发上，点燃一根烟，然后用低沉的京腔开始讲述那些千奇百怪的创业故事，所有驻足来听的年轻人眼睛里都闪着光。他讲到一个安徽来的创业者，之前在家乡倒卖二手挖掘机，赚了钱之后跑去深圳做“山寨”手机，失败之后干脆卖了房子和车子，只身一人来北京“寻找人生的意义”。为了省钱，他在附近的一家洗浴中心大厅住了一年，每天30元，还包吃两顿饭，白天就来车库咖啡实现他的创业梦。中间弹尽粮绝的时候，苏荇还给他介绍了一份销售工作，结果干了一个月就被辞了，因为他每天都在跟公司同事讲他的创业方向。这个故事的结尾是——创业者最后回到家乡，做了一个专门买卖二手挖掘机的APP，现在已经得到了100万元的投资。正能量弥漫了这间只有6平方米的屋子，它的墙壁被涂成了宇宙星空，出租给创业团队开会使用，每小时10块钱。

无数个这样的故事构成了车库咖啡，以至于它成了创业者的朝圣地。3年前，苏荇在一家IT上市公司做投资总监，最苦恼的事儿就是每天堵在北京、上海的路上，能看的项目和团队不过两三家，他想要是能够一个地方把这些创业者集中在一起，投资人就方便多了。找到这个场地的時候，上一家咖啡馆刚刚开了三个月就搬走了，地线也没留，柱子上还喷了三个大字——“赔惨了”。苏荇心灰意冷，找了个风水先生来，对方建议改门，他就咬咬牙花8000块钱重新凿出了现在的门。

车库的名字，源于那些耳熟能详的硅谷故事，很多知名互联网公司都是从一间车库里起步的。按照苏荇的设想，创业者只需要点一杯咖啡，就可以享受一天的免费办公环境。但是，刚开业的时候送免费柠檬水，最早进来的两个创业团队还真就喝了一个月的柠檬水。这事儿给苏荇的感慨是，做创业者的聚集地，最需要的是包容，“创业公司在嗷嗷待哺的时候是最脆弱的，一点小变故都有可能把它扼杀”。这种包容现在成了车库咖啡的精神旗帜，最常见的一幕便是穿着短裤T恤的年轻人拿着刚印的名片逢人就介绍自己的项目，神出鬼没的投资人则会躲在角落里寻找猎物。这一段日子最火的投资人是来自山东的一家劳务公司老板老纪，公司主打海外劳务市场，每年上千万元的利润。老纪揣着上百万的银行卡，在中关村泡了半个月，每天都来车库转悠一圈，碰到听着靠谱的项目，就出手

投上个三五万元。

在车库咖啡的带动下，今年6月，中关村管委会出面把这条小街改造成了创业大街，现在已经入驻了十几家跟创业相关的服务机构。一家创业公司的诞生和成长，都能在200米之内解决——比如，两个还没毕业的计算机专业学生，除了写程序一无所知，他们怀揣着一个点子来到创业街，可以先在车库咖啡安顿下来，然后去3W咖啡旗下的拉购网寻找几个志同道合的伙伴；如果弹尽粮绝，就揣着商业计划书去对面的联想之星融一点活下去的天使资本；等产品做出来了，可以找隔壁的36氪做点媒体推广；要是反响还不错，就可以去对面的黑马营加入创业家全球路演中心了，接受全球投资人和用户的检阅。不出两年，很有可能，当初的一个点子变成了几亿美元估值的劲爆APP，或者被互联网巨头收购，或者咬咬牙坚持到上市，两个穷学生就变成了身家上亿的偶像。

伴随着移动互联的普及，这样的故事不再是遥不可及的硅谷梦。本刊记者见到金沙江创投的合伙人朱啸虎时，他上午刚刚在杭州看完一个创业项目，下午就飞到北京，在国贸三期56层的办公室里，还有一沓商业计划书等待他去翻阅。我们采访结束之后是傍晚19点，另一个北京的创业团队已经等在门外，第二天一早，朱啸虎又要飞到上海去看项目。像这样的快节奏是从去年下半年开始的，朱啸虎感慨，之前比较闲，每年也就投三四个公司，现在每天就能看三四个项目，“只要你想看，有看不完的创业项目在等着”。

有多年互联网投资经验的朱啸虎解释，在风投界有一条不成文的规则——当某项技术的用户超过整体人口的20%时，将会迎来一次机会井喷，行业发展的曲线也将陡增。他举例说明，从PC的发展历程看，虽然2000年左右诞生了一大批互联网门户网站，但那时只是起点，一直到2005年前后，中国互联网才迎来大爆发，不仅门户网站站稳脚跟，淘宝、腾讯、百度等巨头公司成型，土豆、优酷、58同城等一大批垂直网站也横空出世。朱啸虎将这个“20%定律”称之为引爆点。

同样，从去年开始，移动互联也跃过了20%的引爆点。中国互联网信息中心发布的报告显示，截至2013年底，中国移动互联网网民规模达到5亿人，高端手机用户月平均消耗1.6GB流量，移动互联网市场规模达1059.8亿元，同比增长81.2%。互联网真正迎来了移动时代。

机会与门槛

查立第一次见美食送的三个创业者时，心里还在犯嘀咕：“送餐服务有什么好创业的，不就是老乡叫老乡，多少年都这样啊！”但他还是决定认真听听他们的想法，多年的互联网投资经验告诉查立，作为投资人，“根本没有什么方向、大势可依靠，只能依靠自己的虚心学习”。面谈半小时之后，查立理解了对方的想法，并被深深震撼。

这三个年轻人之前都是一家全球知名快递公司的管理人员，自从萌生了创业的想法之后，就利用每天午饭时间来讨论寻找方向，三个月的时间，列出了11个方向，用排除法来筛选，最后剩下的就是送餐。因为这个看似没有任何技术含量的领域，大公司不会做，大资本不会做，但却恰恰需要更好的技术支撑。他们就很快找到了送餐服务的核心技术一路线规划。利用大数据平台，美食送可以更有效规划送餐路线，不仅做到个别及时，更要做到全局顺畅，按照他们的设想，未来全城数千送餐员，只需要手持一个终端设备，就可以不间断地流动起来，成为专业的餐饮配送公司。

像美食送这样用现代技术改变传统服务的创业项目，是这一波移动互联创业潮里面的主力。让查立感慨的还有另一个看似不可思议的案例。他认识一个做猎头的女老板，精明干练，法律系毕业的大学生，毕业之后却不想去律所过枯燥日子，爱好交往的她选择了猎头行业，从业务员做起，一年后做到业绩第一，赚了上百万元，干脆自己出来创业，成立了一家猎头公司，没几年就做到了年利润上千万元的规模。猎头行业是个技术门槛特别低的行业，三五个人，装几部电话，搞一本通讯录就可以开张。在外人看来，这个女老板事业有成，已经爬到了猎头行业的上层，只需要维护关系维持业务慢慢扩张即可。但是，前年初的一天，她兴冲冲来找到查立，告诉他自己把公司关了，要加入互联网创业大军。

查立笑笑，没好意思打击她。“一个靠一部电话就能进入的行业，跟互联网创业有什么关系啊！顶多就是在网上罗列一下招聘信息。”半年后，女老板见到查立，很激动地告诉他，自己的新项目已经有了5万元的收入；到年底，营业额达到30万元，查立开始佩服起她的勇气和行动力。但让查立目瞪口呆的还在后面，第二年，这个数字变成了一6000万元。

其实也没那么复杂，女老板搭建了一个全新的猎头平台。传统的猎头行业，一个公司



来找人，列出几个条件，猎头公司从自己的资料库里筛选出50个人，打电话去询问，可能25个人没有跳槽打算，另外10个人对招聘公司不满意，剩下15个合适的对象，然后开始一轮轮面试，最后选定一个人。一次猎头的业务到此就结束了，只是，最后被选中的那个成果真是最好的人选吗？其实，这15个人的同质化很强，被淘汰掉的14个人重新回到资料库中，淹没在数万名字中。现在，女老板有了数据分析能力，能够在最后这一单业务做完之后，把剩下14人的信息做推送，与类似的招聘信息自动对接，从而快速进入下一轮目的性更明确的筛选。如此，每做成一个单子，这个平台上就多了一份数据，业务越多，积累就越多，就能越快找到合适对象。与前面的送餐平台一样，依靠的也是大数据。

宽带资本董事长田溯宁将当今的大数据与云计算称作“破坏式创新”：“海量数据与新的存储计算方法，为改造传统产业提供了广阔的机会，一些之前不可想象的领域都将成为现实。”“90后”小伙子尹桑在上海一间拉面馆里向我讲述他眼中的这种“不可思议”：“现在理个发太麻烦了，又无聊，去到理发店，找个不认识的理发师，跟他解释半天想要什么样的发型，捣鼓半天，最后很可能还不是自己想要的样子。”彼时已经是深夜，拉面馆里冷冷清清，尹桑穿一件宽松的红T恤、肥大的白色运动短裤，越说越激动。“将来我们去理发店，就是一部奇幻之旅，坐在椅子上，先照张相，面前的触摸屏上就会自动搭配出适合的发型，不满意可以自己调整，之后按确定键，数据传输到系统里面，嗖一声，头顶垂下来一个自动操作装置，把脑袋包住，咔咔咔，10分钟，新发型出炉，要什么理发师啊！”如果你觉得他的想法天马行空，恐怕就落伍了，他创业的APP“一起唱”正在悄悄改变着传统的KTV娱乐方式。

新的技术创造新的市场需求，同时，新的需求又不断推动技术变革。IDG资本的李丰用“耐心稀缺”一词来解释这一波创业浪潮的背景：“移动互联网时代，手机输入不方便，使用场景碎片化，人们对终端使用的耐心降低，对效率要求越来越高，恨不得一个需求对应一个直接的入口，点一下就能搞定，不想多点第二下。”手机应用井喷，五花八门的APP开始构成了我们的生活场景。

开发一个APP也变得越来越简单。开源软件的普及和推广，降低了创业的技术门槛，那些在微信朋友圈里很火的游戏，一个大学三年

级的程序员花两天时间就可以写出来。即便相对复杂的游戏，开发周期也不过两周时间。在PC时代，微软这样的巨头把一套程序代码刻进光盘里，就可以卖个大价钱，但是在智能手机时代，安卓系统把自己的源代码向所有开发者开放，这意味着一个开发者可以站在众人的肩膀上前进，而不必再从零做起。此外，最近两年诞生了一些帮助开发者节省时间的专业开发引擎，比如游戏开发者要在里面设置一些水滴、爆炸的场景，不需要自己去写程序了，直接去开发引擎的素材库里点击一下就可以。

互联网创业正在成为一个分工越来越明确的精细活儿。比如，传统的网站开发，需要经历原型、设计、切图、代码化等几个阶段，其中需要有产品经理画出原型，然后交给美工做设计，然后由前端工程师通过切图转换为代码，然后由开发人员来进行逻辑代码的开发。但是，现在只需要借助Twitter公司开发的一套开源框架，一个工程师就能快速开发出一个看起来还凑合的网站架构。

技术的细分，自然也降低了创业成本。比如，5年前，如果开一个面向消费者的初创公司，至少需要300万元的投资，这其中最大的花销是人工和基础设施，一半的工程师要把时间花在维护服务器上。而现在，有了云服务，数据的存储与分析可以交给专业的云平台公司去完成，一个初创公司只需要10万元就可以起步了，在阿里云租用一个1核1G的服务器，每月租金只需要44.8元，为了吸引客户，甚至前6个月全免费。那些已经使用阿里云存储的创业公司纷纷在其网站上留言表达感激之情，都在感慨：“我们几千万的用户量，负责服务器维护的竟然只要半个员工。”

巨头的角色

巨头公司在这一波移动互联创业大潮中，可不仅仅是提供一点价格低廉的云平台这么简单，他们扮演了更积极、更关键、更多元的角色。回顾硅谷的百年史，如果没有甲骨文公司的存储服务、没有IBM的基础性研究、没有英特尔和微软公司的应用型技术、没有苹果的颠覆性创新，就不会有后来的谷歌、Facebook和Twitter。他们为整个硅谷贡献着不可估量的技术、人才、市场与资本。简而言之，他们处在食物链的上游。

让朱啸虎总结一下这一波创业者的普遍共性，他第一句说出口的就是：“他们大多拥有大公司的工作经历。”程维在打造滴滴打车

之前，曾经在阿里巴巴工作了8年。从小数学就最好的程维，高考的时候却鬼使神差地漏了一页答卷，结果只考上了北京化工大学，念的还是行政管理专业。毕业后，程维在北京混了两年，卖过保险，做过销售，甚至在足疗店打过工。2005年，他去了杭州的阿里巴巴，在B2B公司做一款“出口通”产品的销售员。与印象中的互联网公司职员坐在宽敞明亮的办公室里不同，程维的主要工作是向那些做外贸的小工厂、小贸易公司解释这款产品如何能帮他们扩张业务。6年的时间，他在5个城市待过，在办公室的日子并不多。最后两年，程维又去了阿里旗下的支付宝公司，专门负责团购、电商业务。那两年正是“百团大战”的年代，在程维这个位置上，见惯了“生死”，有太多太多的创业公司昙花一现。所以，轮到自己真的要创业时，程维想了整整9个月，前后考虑了6个创业项目，直到最后一个，选择进入传统打车行业，才终于辞职。第二天，他注册了小桔科技，开始开发滴滴打车APP。

“视野和本事，是阿里教给我的最大财富。”坐在位于上地的新办公室里，刚刚结束一个业务会议的程维一时间有点思维卡壳，他解释说自己已经很久没有接受采访：“每天被业务挤压着，根本没时间去不做不产生直接价值的事。”身后的玻璃墙上，用黑色油笔写满了密密麻麻的产品修改细节。由于从年初滴滴打车跟微信支付合作后业务飞涨，一个月前，公司刚刚从中关村搬到这里。半年时间，员工从200多人扩张到了400人，但现在又发现新办公地面积还是小了，打听着整栋楼里哪里有闲置办公室就赶紧去租下来。虽然后来的战略投资人选择了腾讯，但是程维对前东家阿里的感激之情是真诚的，他解释说：“如果没有那5年的地推经验，滴滴打车的线下推广就做不到如此高效；如果不是见到了太多快速死亡的公司，就不会有后来创业时的谨慎思考。”

但巨头对创新又是一把双刃剑。一方面，锻炼了人才，开阔了创业者的眼界，为寻找新的机会提供了基础，但是另一方面，巨头公司就像一部精密的复杂仪器，每一个人的施展空间都被限定在既有的条框中，抑制了创新项目的成长。移动互联网时代，对速度的要求更高，巨头公司船大难掉头，反应往往比较慢。在程维看来：“一家初创公司能不能活下来，市场只留给它一年的时间，现在创业，不再像十年前那样可以慢慢培养网民的消费习惯，而是必须要马上通过一两场大规模战役，迅速占领市场。”这方面，程维可能是最有发言权的



创业者。今年春节前后，滴滴打车与微信支付合作，快的打车与支付宝合作，掀起了打车APP的正面遭遇战，双方砸进数十亿元重金补贴市场，直到现在仍未分出胜负。

除了技术的溢出效应与工程师人才的锤炼，巨头的另一个贡献是下游市场。毕业于北京服装学院的董景博一直做UI（用户界面）设计师，先后在微软亚洲研究院、新浪等公司待过。从2008年开始，他就跟朋友做了一个网站，搭建了一个全国UI设计师的交流平台。但是，这个项目一直是利用业余时间做的，在他脑海里，只是想给同行创造一个交流的机会，并没有想过将来要创业，直到2012年小米手机的人找上门来。

小米采用了在安卓基础上开发的MIUI系统，试图打造一个像苹果那样的完整产业链。其手机首页的第一排第四个标志，就是主题商店。随着年轻用户暴增，他们对手机的个性化要求更高，最直观表现就是手机页面的多样化设计，比如墙纸和锁屏，有的人喜欢温馨，有的人喜欢酷，有的人喜欢沧桑，就连字体也各有不同。由此催生了一个庞大的主题市场。小米手机就和董景博签了一个协议，由他的UI中国来为小米手机开发主题，付费中七成给设计师，剩余三成由小米和UI中国分享。

年轻人的消费习惯飘忽不定，连董景博也无法描述这个市场规模到底有多大，他只能用一串数字来解释—现在MIUI的用户已经高达6000万，有3%的付费用户，每个主题的费

用在3～9元。UI中国上会聚了中国10万个UI设计师，他们分散在各个角落，大部分都有全职工作，只用业余时间来搞搞设计，有人已经月收入过万元。2013年初，董景博辞职，他意识到，背靠小米这棵大树，可以开始全力创业了。

天使与魔鬼

巨头公司并不总是和善的导师角色，有时候也会表现出霸道的一面，比如资本。外界只看到了那些被巨头重金收购的成功案例，却忽略了巨头在资本领域的所向披靡。用程维的话说，现在的创业者必须要面临的核心命题之一，就是如何处理与巨头公司的关系，是靠近还是疏远，是攀附还是保持独立。

对程维来说，保持滴滴打车的独立性是一条不可触及的红线。所以，当去年腾讯产业共赢基金找到他的时候，他的最初反应是能躲就躲，“资本的力量远比我之前想象的大得多”。第一次与腾讯投资的人见面，象征性地谈了半个小时，程维就想起身找个理由告辞，但被对方摁回桌边，又聊了两个小时。当时正值全国“两会”召开，马化腾在北京开会，很快，对方就安排了一次程维与马化腾的见面。在这次饭局上，马化腾开出了优厚的投资条件，并再次许诺程维，一定会保持滴滴打车的独立，程维知道自己没有理由再拒绝了，他接受了腾讯的6000万美元C轮融资。他向本刊记者感慨：“资本只会雪中送炭，而不会锦上添花，

花，作为一个创业者，要做的就是极力做好自己，而不是想着去改变投资人，他们比我们聪明得多。”也正是依靠着C轮的共计1亿美元的融资，滴滴打车才开始了快速扩张。

硅谷百年史中，与那些科技巨头平分秋色的，是凯鹏华盈、红杉等几家大型风险投资公司，资本与科技的结合构成了硅谷的密码。斯坦福大学旁边有一条著名的小路，叫沙丘路（Sand Hill Road），鼎盛时期，曾聚集了上千家风险投资公司。2000年，美国互联网泡沫破灭，硅谷的风险投资业开始沉寂，到2002年，沙丘路变得冷冷清清，大部分风险投资公司都关闭了。但是，两年后的夏天，就在中国互联网爆发的前夜，硅谷有名的风投公司组织了一次访问中国的旅行。返回美国后，红杉资本放出话说中国没戏，他们绝对不在中国投资。结果证明这只是障眼法，三个月后，红杉资本就在中国成立了一个基金。由此拉开了美元基金在中国互联网界的纵横捭阖。

查立1986年出国，1997年第一次回国，当时到家乡杭州，住在西湖边的望湖宾馆。一天下午，他出来闲逛，路过一个建筑工地，听到简陋的工棚里有人在高声谈论互联网，滔滔不绝半小时，这让刚刚从硅谷回来的查立很是疑惑。他等在门外，想看看究竟是什么人如此激情四射。后来，那个人出来了，就是马云。

2000年，查立回国加入互联网风投大军，学艺术的他更想在创业者与投资人之间做一个桥梁，于是想到做孵化器，在上海成立了Idea Factory。但是，运作了三四年之后，查立发现自己从硅谷搬回来的那套游戏规则并不适合中国国情。“开张到第三年我才知道什么叫发票，在美国注册公司，只需要300美元填张表格就搞定，但在国内却要一系列手续，还要年检。”所以，到美国风投大举进入中国的时候，查立已经决定改变之前的硅谷玩法，只投“短平快”的项目。他解释说：“国内知识产权保护不健全，比如在美国投资一个芯片公司，只需要有好的技术团队就好，把产品做到极致，自然会有大公司出高价来收购。但在国内，投资芯片项目，光有技术是不行的，从第一天起就要配备销售团队，去布局市场渠道。”创业项目必须迅速进入市场才能活下来。

2005年前后，是中国互联网承前启后的一段日子。第一波回国创业的海归，大都依靠海外风投取得了骄人战绩；本土技术人才已经崛起，依托手机短信开展的SP业务蓬勃发

展，成为移动互联的雏形；同时，第二波海外风投大军也徘徊在了中国的大门口，投资了携程、腾讯、百度等公司，成就了熊晓鸽、沈南鹏等一批明星投资人。一批早期在硅谷创业的中国人开始与美国的风投公司一起合作，成立更本土化的风投。2005年，亚信科技的董事长丁健联合另外三个合伙人，成立金沙江创投公司，与硅谷最老牌的风投My Filed合作，共享对方的融资客户名单。到现在，金沙江创投管理着10亿美元的基金，成功投资了去哪儿网、兰亭集势、百合网等项目。

朱啸虎2007年加入金沙江创投，刚开始几年都比较悠闲。按照传统的投资流程，一般初创项目先获得天使投资，大多数天使都是已经致富的互联网高管，每笔投资额在200万~300万元，之后大浪淘沙能活下来的才会有风投跟进，一个初创项目要打动风投并不容易。但是，随着创业大潮的来临，项目喷涌，上游又不缺钱，股市楼市低迷挤出大量资金，导致现在的状况颠倒过来了：“投资人带钱追着项目跑，甚至有人直接带着条款合同去看项目，看准了当场签下，风投也被逼把战场前移，去做天使投资，否则好项目就被别人抢走了。”

2012年冬天，朱啸虎在报纸上看到一则对滴滴打车的报道，说他们下雪天派人在北京南站给司机安装。“接地气啊！”他立刻在微博上联系了程维，第二天，就飞到北京，坐到程维办公室等了一个小时。两人谈了不到两个小时，第一笔200万美元的融资敲定。由于金沙江是美元基金，滴滴收到投资还要经过3个多月的流程，当时，程维已经到了弹尽粮绝的边缘，朱啸虎就答应，先贷款给他50万美元，剩余150万美元走完流程之后支付。协议签完，朱啸虎就去新西兰休假去了，玩了一个月，回国的时候惊讶地发现：“天地大变，满城都在说滴滴，发展太快了！”很多风投也开始追着程维谈投资，这让程维想起刚刚创业时，产品还没做出来，自己拿着商业计划书去拜访了30多家风投，却没有一家答应投资。

2012年的冬天，北京下了几场大雪，打车难问题更加突出，滴滴打车一炮打响。就在A轮融资剩余的150万美元全部支付完成之后，第二天，B轮融资就到账了，朱啸虎又追投了300万美元。“之前在中国做风投很容易，只需要复制美国模式就可以，比他们落后两三年，但是现在移动互联创业，双方差距只有两个月，甚至中国市场更大更复杂，复制已

经不灵了。”

高度统一又差异巨大的中国市场，让投资人在选择项目的时候只能是凭借直觉。因此，任何创业团队，查立都坚持一定要面谈。接受我们采访之前，他刚刚见了两个创业团队：一个来自江西，要做一个结伴旅游的APP（智能手机的第三方应用程序），创业者告诉查立，他也不知道怎么赚钱，但是相信这个产品一定会得到大家喜欢；另一个则是一个博士生，要联合五星级酒店的厨师一起做美食，卖给普通网民。他跟查立讲了半天商业模式，已经开始与五星厨师合作做鸭舌、鸡爪。查立惊讶：“五星级酒店的厨师不是应该做法式甜点吗？”对方马上给出了一套回应。前后一个小时，查立就判定：“前一个项目值得再看看，因为小伙子很坦诚；后一个就算了，因为他在不断防范、辩解，对投资人遮遮掩掩，是大忌。”

破坏性创造

陈拯民浓眉大眼，1.90米的个头，在车库咖啡一片埋头干活的“程序猿”中格外显眼。他是标准的理工男，但却与互联网无关，用车库咖啡老板苏荪的话说，他在干的事儿比移动互联更“逆天”。如果单纯把这一波创业的机会局限在移动互联领域，并不准确。在传统的制造业、在清洁能源及生命科学领域，依托现在的信息化技术，也迎来了变革时期。

陈拯民做了一款电机，没错儿，就是传统的电机，但他把电机做得更小、更轻、功率更高。传统电机12千瓦的输出功率一般要10公斤，而陈拯民的电机只要2.4公斤，更小更轻的直接意义就是可以应用在电动汽车上，他做过数据比对，自己做出来的电机比特斯拉所用电机的各项参数更优。现在已经送往国家实验室检验，等着拿到认证之后就可进入量产。陈拯民胸有成竹，坐等电机行业石破天惊。

今年32岁的陈拯民是哈尔滨工程大学的博士生，专业是航天自动化，读书期间就为航天研究院做过很多项目，但是毕业的时候，他却去了一家创业公司，只是因为想“回到技术本身，做更自由的技术创新”。在创业公司干了一年，他没拿一分钱工资，但最后发现老板并不想真心做科研，而是通过项目套取政府补贴，他选择了离职。到车库咖啡的时候，陈拯民有些落魄，他为前一段工作经历而伤心，又找不到下一步的路，如无头苍蝇般乱撞。直到苏荪有一天问他：“抛除一切杂念，你到底

想做啥？”“电机！”陈拯民脱口而出，因为他读博的时候研究方向是系统集成，一个系统的架构往往要受制于提供动力的电机。“好，那就去做！”从此，陈拯民就从车库咖啡消失了，几个月之后，他回来见到苏荪，说自己这段时间都在合肥的一家工厂里，电机已经做到了第五版。

从2013年10月到今年5月，陈拯民在合肥一间小工厂的三楼，中午起床，去二楼的厂长家吃饭，然后下到一楼车间跟工人一起做电机。晚上，工人下班回家，陈拯民就拿白天的电机做实验，跑一夜数据，第二天一早工人来上班的时候，就能布置当天需要改进的地方，然后回宿舍去睡觉。如此黑白颠倒8个月，电机做到第10版，陈拯民还不满意，想着做第11版，但是，一来工厂接了别的活，二来自己大学期间做项目的积蓄也要花完了。他带着电机回到北京，开始找投资人，现在已经搞定了一轮融资，公司估值超过1亿元。按照陈拯民的设想，将来公司并非单纯卖电机，而是卖以电机为核心的一整套解决方案。“我们要做制造业中的高通，卖的是钥匙，是专利技术。”他对公司的估值预期是10亿元人民币。

既然电机是制造业中一个非常成熟的核心部件，为什么庞大的科研队伍在过去几十年间的努力，都不及陈拯民不到一年的尝试呢？这也是困惑陈拯民的一个问题。他无数次去找电机领域的同学和专家请教，结果发现，他们思考问题的模式，都是在原有基础上逐步改进，每一代产品都比上一代产品提高一点点。但是，陈拯民从做电机的第一天就直接想，为什么我们不能在原有基础上提高100倍呢！当然，如果这样选择，就意味着他无法依托现有的制造工艺和工具，这就是陈拯民在合肥工厂的主要工作，这款电机的每一个螺丝、每根电线，都是他和师傅一手打造出来的原创。

这种颠覆性思维正在成为年轻一代创业者们的法宝。只要是认准的东西，抛弃一切窠臼，把它做到极致，甚至敢于赌上一切。陈拯民在做成第10版电机之前，没有找合伙人，没找一分钱的投资，完全是靠自己，因为自己毕业第一年被忽悠的经历，他不想再给别人画大饼。正如《硅谷百年史》一书中作者感慨：其实硅谷发明的东西很少，计算机不是硅谷的发明，晶体管、集成电路、互联网、浏览器、搜索引擎、智能电话等等，都不是硅谷的发明。但是，硅谷就是有一种魔力，可以使得这

些既有技术巧妙组合，快速传播，从而产生一种颠覆社会的效果，并从中赚到大钱。熊彼特当年提出的“创造性破坏”演变成了今天的“破坏性创造”。

田溯宁相信未来会出现像福特生产线那样的知识生产线，创造性企业第一次有机会去挑战传统的巨头公司。技术驱动的创业项目让人目不暇接，查立刚刚投资了一家做固体润滑剂的公司。固体润滑剂主要用在汽车天窗、航空航天、大炮炮筒上，核心技术在美国人手里。之前，美国公司只卖给中国原料，但是，对于固体润滑剂来说，制造不难，难的是如何均匀涂抹，工艺才是核心。一个化学系的大学生，毕业去美国公司卖原料，卖不动，就辞职了，自己鼓捣了三个月，还真的把工艺技术搞出来了，拿到实验室去测试，效果不比美国公司差。他很快签下了一个国际汽车厂商的单子，之前，车都是在国内组装，运到国外去涂抹，然后再运回来，这一下省去了跨洋运输，成本大降。

但是，这种看似一战成名的“真功夫”并非一蹴而就。查立投资的另一家有“真功夫”的公司，开发了一种有助于提高油田产量的技术，帮助一口低产的油井增产。这项技术的发明者是一对父子，父亲从年轻时就是化学发烧友，后来还自费跑到美国得克萨斯大学去进修，儿子也是学地质学的。现在这项技术已经在美国一些关闭的低产油井启用，开采出的石油由双方分享，前景巨大。

“90后”一代

22岁的尹桑在拉面馆刚一落座就说出了自己的观点：“创业真的是看一个人的积累，‘屌丝’青年单凭一身激情，已经很难了。”他的履历用闪亮来形容并不为过。在家乡盐城读小学四年级的时候，尹桑读到了比尔·盖茨的自传，他立志要做比尔·盖茨。怎么做比尔·盖茨呢？他想到必须要完成两个目标—考上哈佛大学，然后中途退学。怎么考哈佛大学，当时有一本书很火，叫《哈佛女孩刘亦婷》，里面提到中学要读外国语学校机会才会比较大。于是，10岁的尹桑就跟父母提出了要去南京读外国语学校的请求。

从南京外国语大学附属初中毕业后，尹桑一个人去美国读高中，大学考取了波士顿的本特利学院，这个大学虽然名气不大，但却是美国本科商学院中两座开设创业学的学院之一。尹桑的目标非常明确，他早早就给自己



立下了一条人生准则——一辈子不要领工资。

“领工资就成了打工的，我要自己创业当老板啊！”哪怕到现在，他的公司已经完成了三轮融资，他也没有从公司领一分钱。“有股份就够了，只有对自己公司没有信心的老板才会领工资。”当然，说这话，尹桑也是有底气的，大学前两年他就创业了两家公司，很快卖了出去，已经有了几百万元的积蓄。

创业学是学什么的？就是手把手教你怎么创业。尹桑那一届，这个专业只有7个学生，他们入学之后的第一件事，就是代表学校去买路灯，“不是模拟闹着玩的，是真买，几十万元的单子，自己去谈判”。来上课的老师都是上市公司的CEO，以至于到读完“大二”的时候，尹桑跟同学说起自己要休学创业去了，别人一点也不惊讶，他那一届的7人没有一个读到毕业。

做“一起唱”这个产品并非心血来潮。在选定这个方向之前，尹桑利用寒暑假详细考察南京和上海的市场，一共列出了68个行业方向，几百项要素一一打分，最后选中了KTV。他的理由很清晰：“KTV有三最一是所有传统服务行业里最信息化的，消费者最年轻化的，也是最社交化的场所。”但他同时

发现，传统的KTV已经远远不能满足“90后”年轻消费者的需求，唱歌变得单调枯燥，他们希望在KTV完成更多娱乐和社交。“一起唱”就相当于一个KTV平台，不仅可以在上面订房间，还可以与附近的唱友交朋友，而且可以基于大数据分析来推送你可能会唱的歌曲。尹桑不满足于单纯的软件开发，他要软硬件结合，通过改造KTV现有的点歌系统，来打造更丰富的娱乐空间。将来的收益是从KTV的利润里分成。尹桑相信，做企业必须要经过精密计算。“我看到身边很多人把创业当项目来做，当比赛来做，我不是，我的目的明确，创业就是做企业，将来就是要做成几十亿上百亿元规模的公司。”

为了把这个项目做成真正的公司，尹桑从一开始就考虑好了管理方式与股权结构。“如果是三个人创业，合理的股权不是3：3：3，而是7：2：1，这样才能保证创始人对公司的绝对控制权，否则就成了小孩子过家家。”尹桑邀请另外三个同学跟自己一起创业，外加自己女朋友，但没出一半，他就把他们全部开走了：“人的成长跟不上公司发展就应该退出。”大家和平分手，现在还是兄弟。一直到现在，公司还保持着每个月挺高的主动淘汰率。

跟大多数创业者类似，尹桑的语速飞快，说话条理清晰，他的大脑每时每刻都在保持高速运转，他说现在公司正处在最关键的扩张期，一看到电话就高度紧张。尹桑身上有着“90后”一代鲜明的创造力、活力与现实主义。他在上海徐家汇(002561,股吧)租了个月租1万多元的房子，每天早上4点起床，跑步、洗澡，4点半就能给下属发邮件。他的下属大都在30岁以上，公司最大的员工是55岁，而他们在收到邮件后10分钟内一般就有回复。尹桑每周花2000块钱去进口超市买高级牛肉，每年办一张几万元的健身卡，出差的时候，他一般住500元以上的酒店，但是，所有这些，不是为了享受，而是为了更快更好地让身体恢复能量，全身心地投入工作。“我必须要自己时刻保持体力充沛、精神集中，随时随地跟我的团队开会、做决策，否则他们看到我的犹豫，就会懈怠。”

刚去南京读小学的时候，他的父母还会担心，这么小的孩子能不能学坏，可是，很快他们就放手了。尹桑的父母都在盐城做医生，他们对尹桑的教育就是充分信任并支持。“其实对我们‘90后’一代来说，长辈不干预就

是最大的支持，不要太在乎我的人生选择，因为那是我自己的选择。”价值观更独立的同时，他们与朋友之间的关系也更单纯，或者更现实。“我们不像‘70后’、‘80后’，成长在物质相对匮乏的年代，还有理想主义和浪漫主义的情怀。”尹桑说话开门见山，单刀直入，比如他劝说最初的合伙人离开的时候，“我跟他们说得很简单，要是现在搞得不愉快，将来怎么在一起搞上百亿的合作”。不过，尹桑也有点小理想主义。他见我

们的时候穿着自己最喜欢的一件白色运动短裤，宽松肥大，也不是名牌，不过，这么多年来他每到夏天都一直穿着：“这是我高中第一次创业时穿的，我想穿到将来公司上市，穿着它去交易所敲钟。”

这篇文章的转载实在是很长，可我着实喜欢它，它讲了两个人，投资者和创业者，这两个角色对于我们公司目前的情况来说，我们都占了。两支队伍都是跃跃欲试，一支是拿着钱到处发掘能够创造更多价值的项目，另一支却宛如新生，如饥似渴的汲取各种能量，准备再创新绩。所以我特别希望我的同事们能够看到这篇文章，也正是因为它太长，我着实不好意思霸占这么多的版面，所以呈现在你们眼前的不过是火车的一节车头而已，后面还有很多有意思的人、很多企业、很多故事，我只把分标题一一列出吧，如果对它有兴趣，可以找我来借阅哦。

在风口种豌豆

2010年面世的豌豆荚，从一开始就踩中了移动互联网爆发的风口，从买不起域名，到如今10亿美元的估值，他们亲身经历了创业公司的每一个障碍。提到未来，也因此更小心翼翼。（记者：刘敏）

脸萌：“90后”的个性表达

用户在上百款五官、肤色、发色、衣着、背景的自主选择中，拼出属于自己的独一无二的卡通头像，并将它分享到社交网站中，这就是手机应用“脸萌”的功能。苹果商店6月份的全球应用下载量排行榜中，脸萌一举超过Facebook等大公司产品，登上榜首。这款受到年轻人喜爱的很“萌”的产品，是由一个十余人的“90后”团队，在不足一年的时间中创造的。（记者：王玄）

杏树林：随时随地的医生助手

杏树林，在移动医疗领域重新结构医生知识与经验。（记者：王琰锟）

钱的博弈，硅谷的风险投资家们

美国风险投资的历史揭示了这样一个事实：好的创业项目永远需要钱来支持，但钱的作用却不断在降低。（文：李伟）



上期内刊的一篇文章讲台湾的，提到了郑智化的那首补习街，勾起了我一些童年的记忆。补习街所属的专辑是《星星点灯》，而那是我的第一盒磁带，但当时一直不明白，补习街是个什么意思，更不知道它是台湾补习班一条街的戏称。

百度出《星星点灯》在大陆流行的年代，那是1993年，我上小学六年级。开始是在亲戚家听到他的《水手》，觉得好听，于是录了回家反复的听，开始知道了郑智化。后来，《星星点灯》又悄然流行，便到处想录到这首歌，妈妈见我实在喜欢，于是带着我到新华书店买了一盘正版的磁带。这样的记忆在脑子里真的有点淡淡的发黄了，“翻录磁带”、“新华书店”这样的词汇恍若隔世，这是属于那个年代特有的产物。那时，盗版还没有横行于世，正版磁带通常是在新华书店的音像店里售卖，而专辑通常是9.8元一盒，对于那个年代的普通工薪家庭来说，这么个不当吃不当穿的东西不算便宜。所以，翻录虽然音效较差，但也是大家普遍的做法。

第一盘属于我自己的正版磁带，自然爱不释手，不舍得反复的听，先录下一盘来听，因为舍不得。不忍心反复的翻看歌词，便全部抄在了歌词本上。“歌词本”又是一个年代的古董，那个时候，通常女生都有自己特制的歌词本，把自己喜欢的歌词一首首抄下来，贴上明星或者动漫的贴画，再用彩色的笔装饰一番，每天翻看练歌记词。这样的歌词本我大概有三本吧，写歌词的时候一点也不嫌字多，更不会觉得手酸。妈妈从来不反对我做这样的事，不会觉得做这些事耽误了学习的时间，正如磁带一样，有时还会在金钱上支持一下。甚至，多年后发现她把我的歌词本一本本完好的保存下来，而那时叛逆的我，却决然要扔掉那些“劳什子”。妈妈拗不过我，只好任我扔掉，今天想起来，如果他们还在，该有多么珍贵。

后来，烂遍大街的水手和星星点灯让我对郑智化渐渐失去了兴趣，甚至觉得反感，而那盘磁带，自然也早不见了踪影。一直到现在，常常听一些老歌，却再不要听他的，直到看见那篇文章，随着图注哼唱起那首曾经烂熟的《补习街》，可是完全找不到调调。下载来听，看着歌词，才发现当年的我，其实完全白白喜欢了他一场，丝毫不能理解他的作品，那么多的好歌，那么有才华又大胆又意志坚强的人。也才发现，我的童年和妈妈的爱，好像那首星星点灯，永远在那里，辐射每一寸角落，即使被忽略也不会消失，永恒如星，照我回家。

Anne

本期微调查话题：

我们即将面临的养老

——时间都去哪了

集团总裁办 张莹

“孩子！当你还很小的时候，我花了很多时间，教你慢慢用汤匙、用筷子、吃东西；教你系鞋带、扣扣子、溜滑梯；教你穿衣服、梳头发、擦鼻涕，这些和你在一起的点点滴滴，多么令我怀念不已。所以，当我想不起来，接不上话时，请给我一点时间，等我一下，让我再想一想，请给我一点时间，等我一下，让我再想一想。”这首写在养老院墙上的诗，曾经在互联网上转帖不衰，让不少人看了泪眼迷离，它涌动的不仅是难以舍弃的亲情，同时也直观地反映了中国正在跑步进入老龄化社会的现实。

今天要说的话题是养老，不是我们自己未来的养老，而是我们要去供养的老人。如今奋战在养老前线的多是五六十年代的人，而用不了多久，或者说已经有部分七八十年代出生的人们已经面临供养老人的问题。尤其是八零后出生的独生子女，现在的家庭模式基本是一对夫妇面临供养四位老人，再加上一个甚至两个小孩，5-6个人的压力要两个人来分担。所以这个话题可能比你想象的离你更近。

国内外养生养老模式很多，归纳起来主要可分为下列几类：

1、家庭养生养老：老年人居住在家庭中，主要由有血缘关系的家庭成员对老人提供赡养服务的养生养老模式。该种模式比较适合不愿意脱离熟悉环境且子女有经济能力、精力和时间的老年人。

2、居家养生养老：老人居住在家中，由社会来提供养老服务的一种养生养老方式。该种模式适合子女无暇照顾，有一定自理能力且不愿意离开原有熟悉环境的老年人。目前，欧美等发达国家接受居家养老服务的老年人的比例在80%左右。居家养生养老服务的提供者主要有：居家养老服务机构、物业公司、志愿者等。

3、机构养生养老：将老人集中在专门的养老机构中养生养老的模式。该模式的优点在于通过集中管理，能够使老年人得到专业化的照顾和医疗护理服务，无障碍的居住环境设计也使老年人的生活更加便利；缺点在于容易造成老人与子女、亲朋好友间情感的缺失及经常见老人死亡会造成入住者一定心理影响，而且成本较高。目前，西方发达国家有5%-15%的老年人采用机构养生养老，其中北欧大约为5%-12%，英国大约为10%，美国大约为20%。

4、其它养生养老模式：包括以房养生养老、候鸟式养生养老、乡村田园度假养老等方式。

中国有“养儿防老”的传统观念。但当两个独生子女组成的家庭要承担4个甚至更多老人的养老责任时，无论在经济还是精力上，都给年轻人“难以承受之重”。但“孝”是中华民族的传统美德，受传统儒家思想影响，中国人从小就知道“百敬孝为先”的道理，因此，绝大多数中国子女认为孝敬老人、供养老人天经地义。如果谁敢踏入雷区——不照顾老人——必将会受到社会的谴责。上面提到了几种目前较为多见的养老方式，无疑第一种和第二种是最令人愿意接受的方式，但是这样的方式却对我们的生活方式提出了很大的考验，比如那些离家北漂的年轻人，自己工作和生活的地方远离父母，而像北上广深这样的一线城市房价又高得吓人，或许自己还是蜗居在一间并不宽敞的出租屋里。此时如果父母需要人来照顾，我们是该放弃得来不易的工作回到自己的家乡还是把父母接到身边一起生活？且不说可能还需要时间、精力或者雇佣专门的人去照顾他们，单是那工作和房子便可以把我们困住。如果选择养老机构呢？优缺点前面已经清晰的列出来了，总感觉那些弊大于利，总感觉那里透着孤独，就好像文章开始的那首小诗一般令人心碎。

这些令人烦恼的问题不会停住他们的脚步，它正一点点走近我们的生活，你打算如何“养老”？谈谈你的看法和计划吧！

- 1、养老还是要靠自己。现在的子女很多在国外或者其他城市不在身边，虽然说交通很方便但工作都很忙还是不能及时提供帮助。
- 2、从年轻的时候开始注重身体健康，这个是养老最关键的部分。
- 3、好的养老院也是一个选择，就算是子女在同一个城市。住养老院也是一个不断发展的趋势。
- 4、同龄人之间有几个关系好的朋友，有事情可以相互关照。
- 5、养老最主要的是保持身体健康、快乐心态、多和别人交流，丰富自己的老年生活。（秋月寒江）

人生如白驹过隙，养老这个话题离我们越来越近，每月扣的养老金以后够不够我们吃面包？以后等退休有闲了，还有没有去旅游的钱？以后等退休有闲了，在深恶痛绝的雾霾里还有没有健康的体魄？充足的精力？除了现在努力健康的活着，努力挣钱买房，我们别无选择。

残酷现实的社会，我们越来越不相信子女在身边的方式养老了，近在咫尺，却遥不可及。自己曾经也接触过养老院，也在里面做过志愿者。相比那里对生死的淡漠，更赞成的还是生活在自己熟悉的环境，接受社区养老，小餐桌，兴趣小组，团队活动等...让平静的生活充满生机和乐趣，按自己选择去生活，随心所欲，没有病痛，安静地离开人世。（Miss X~）

大学刚刚毕业那年奶奶病了，爸爸毅然辞去工作在家照顾奶奶，奶奶躺在床上不到四年的光景里，爸爸和姑姑们无微不至的照顾让我肃然起敬，完全没有“久病床前无孝子”一说，所以他们在我的心里树立了真正的孝子的标杆。但是爸爸却不希望他老了以后“拖累”到我，一直希望以后住到老人院去。但是我想他能做到的，我也能做到，不敢说让老人以后能够享受多大的福气，但是全家人在一起的天伦之乐我必定竭尽全力去实现。（樱宁）

家庭养老是目前国内最普遍的养老模式。“养儿防老”是沿袭多年的至理名言，这就决定了老人的赡养主要依靠子孙。但随着社会的发展以及家庭结构的变化，80后无力、无暇照顾老人的矛盾越发突出，两个年轻人要承担起四个老人的养老重任，更增加了家庭养老的难度。在我国当前情况下，不得不在相当长的一个时间内坚持社会养老与家庭养老相结合的模式。（枫林）

作为传统家庭里长大的我更看重“家庭养生养老”，和谐美满的家庭氛围能给予老人应得的尊重和生活条件，我想这点是大部分中国家庭普遍的做法，但完全靠家庭养生养老势必造成家庭中间力量疲于奔命，也降低了整个家庭生活质量。

所以，我的观点是需要从自身健康和国家层面双管齐下：

- 1、年轻人工作之余多注重锻炼身体，提高身体素质。
- 2、国家政策方面鼓励生育，全面开放二胎。
- 3、引导民间资本参与到养老事业。（AIR）

我来自农村，家里一弟二妹共四个孩子，农村是男的负责赡养老人。二老一生的积蓄全用在两个儿子的成家大事上，现在70多岁了不能下地干活了，国家每月只补贴给俩人一百多元的生活费（没有养老和医疗保险），老年人有的病二老基本也都有。我外出打工了，二老跟着我弟过日子，粮食我弟供，其他生活、看病的钱都是我出。几年前我的儿子也结婚了，盖房子几乎花掉了我本就不多的积蓄，现在还要供小女儿上学，还要供养老人，自己也得租房子、吃饭，几乎所剩无几，老人体恤我们，省吃俭用尽量少用我们的钱，我呢就盼着家里人平平安安别生大病，一旦有病需人服侍我们的工作就成问题了，生活也就没有着落。（随遇而安）



蚵仔煎

因为一部《转角遇见爱》，让更多人认识了蚵仔煎。这是台湾夜市里相当普通的一道小吃，新鲜的蚵仔淋上调和太白粉与地瓜粉的粉浆，加上蛋和青菜下平底锅以大火油煎，冬天配茼蒿，夏天配小白菜，并以能提升香味的猪油来煎出美味。食用时再淋上以味噌、西红柿酱、辣椒酱等熬成的酱汁即可。又或是淋上特调的酸甜酱汁，甜中带咸、咸中带辣的缤纷滋味令人垂涎。



卤肉饭

将猪腩或猪肩以慢火炖卤，卤汁内共加入超过十种香料，由早上开始炖卤到夜市营业。卖剩的卤汁第二天循环再用，周而复始，这正是它美味的秘诀所在。在台北，卤肉饭是采用免治肉，而台南则采用猪肉粒。这在台湾是非常普通的小吃，有时亦会在卤肉饭中加入鸡丝。



臭豆腐

越臭越好吃的料理，只有臭豆腐！将已发酵的臭豆腐直接放入油锅中将表皮炸酥，起锅后剪成入口大小的4小块，再搭配酸甜包菜一同食用，就可以尝到外皮酥脆、内部蓬松的特殊口感。

舌尖上的台湾美食

据说不到台湾夜市，就称不上到过台湾旅游，而说到全岛最出名的小吃，夜市也是必去之所。无论台北、台中、台南甚至是台东，由北部到南部，台湾每个城市几乎都有红火的夜市，那无疑是台湾文化的缩影，在夜市中不但供应各式小吃，还有各样珍奇货品，如衣服、书包、鞋子、工艺品、铁器，还有一些小游戏等，总之，在那里你能找到浓郁的地方特色与地道的乡土原味，真切地融入到普通的台湾社会中。台湾夜市美食实在太多了，无法逐一介绍，现在盘点那些最受欢迎的夜市美食进行介绍。

集团财务部 王颖



大肠包小肠

台式香肠包着糯米肠，把黏牙的糯米塞进大肠中，用炭火烤过切开，酿入台式传统微甜的香肠内，跟纽约市的热狗截然不同，绝对不会搞错，味道相当好，吃过难以忘怀。



担仔面

担仔面在台湾已有百年历史了，鲜美甘甜的甜虾汤头，香醇不腻的肉燥，在台湾非常受欢迎。



棺材板

台南当地知名的特色美食，光是菜名就令人觉得十分特别，其实棺材板只是将吐司中间挖空，填入鸡肉、鸡肝、虾仁、红萝卜、马铃薯、牛奶等配料，再以吐司盖起，这道小吃需趁热切块品尝。



烧烤

在台湾的夜市里一定有个摊子是专门卖烧烤的，无论海鲜、蔬菜、肉类都可以烤，再沾上店家特制酱料，味道各有不同



葱油饼

这项差不多可被列作国民小吃的夜市点心，在台湾四处都很常见，不过大多是以煎的为主，炸的方式比较少见。

www.yuxing.com.cn

裕兴公司

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；

旗下全资子公司海博威视电子科技股份有限公司在美国、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；

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