

裕兴

2015年01月

第29期



恭
賀
新
年
HAPPY
NEW
YEAR

企业风：NFC 技术多点开花 引领移动新生活

企业风：变革的时代——互联网时代观念的变迁

企业风：2014 海博的浴火重生

裕兴

2015年01月总第29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
 吕稼
 倪广超
 张淼

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

华为2014年ODM/JDM供应商质量大会 / 02
 巴西ABTA-2014展记 / 03
 巴西IPTV市场及合作伙伴简介 / 04
 2014深秋欧洲行纪 之Liquid Telecom现场会 / 05
 NFC技术多点开花 引领移动新生活 / 06

■ 企业风

2014海博的浴火重生 / 08
 投资：小霸王电视游戏项目投资散记 / 10
 变革的时代——互联网时代观念的变迁 / 12
 360度尽职调查专家全攻略 / 17
 戏谈互联网时代的名字 / 20
 周鸿祎自述：我眼中的互联网经典商战TOP10 / 22

■ 微生活

育儿心得——筑起孩子安全用药的红线 / 27
 私家车的冬季保养 / 32

■ 好风景

感受大美西藏 / 28

Preface 卷首语

新年好!



辞旧迎新，转眼间2014年已经到了岁末，值此之际我祝愿裕兴的全体同仁及亲属、各界朋友在新的一年里新年快乐、三羊开泰、万事如意。

一晃间我们走过了二十四年。

我希望最好世界不变，我们永远不老。新年是个槛，大家要庆祝。欢乐，让我们忘了大家又老了七岁。愿望只是愿望，永远不可实现，因为我们活在互联网时代，又有人叫它狗年时代，人的一年等于狗的七年。我们现在活一年，相当于过去活七年，那叫一个爽、那叫一个值！那叫一个难！

回顾2014年，我最大的感触是时代的变化越来越快，新的思想、知识和模式，令人目不暇接。最热词是互联网思维模式下的诸如，“用户思维，极致思维、快、羊毛出在猪身上”等等。新名词让我快晕过去了，我搞不清楚我们过去错在哪里？难道过去不要用户思维？“让用户满意”不知道是多少企业的座右铭；难道过去的产品不要极致？显然不是；难道过去不要快？快人一步占领先机，也是过去企业的常用思维模式；至于羊毛出在猪身上，看看黄光裕国美不赚钱，而赚了鹏润大厦，不就知道这也不是新鲜货色了吗？在激烈变动的时代，似是而非的东西很多，大家要保持清醒，看透本质，知道什么是不变的，什么是变化的。

保持独立的思考，不要人云亦云，不被环境所左右，只有这样才能使得大家对未来投以更加长远的目光。

裕兴总裁 祝维沙

华为2014年ODM/JDM供应商质量大会

海博威视 张永卫

华为2014年ODM/JDM供应商大会于2014年9月19日如期举行，华为生产外包专家团主任刘万东、供应商质量管理部部长王国群、EMS制造管理部部长肖瑞标等部门高管出席了此次会议。我公司由总裁王刚王总亲自挂帅，携中国区副总裁刘大军、销售总监姚学正、制造总监陈炎文、品质总监张永卫代表海博威视参加了此次大会，现场还有华为公司其他的四十多家合作伙伴出席会议。

会议开始由华为的刘总发表讲话，他主要讲述了华为近期业务发展的趋势方针，然后由王国群、李胜隆两位高管做了以转变观念、自主管理、提升品质、共铸辉煌为主题的业务报告，此外华为的其他领导也分别做了重要讲话。华为公司在会议当中特别设置了颁奖环节，共设置两个奖项，海博就获得了其中之一的“质量进步奖”。为此王总以“脱胎换骨、浴火重生”为主题做了重要讲话，并把海博2014年所有的努力做了总结分享给到会的所有伙伴们，并对海博未来的工作计划做了一些简单介绍，王总的精彩发言引起现场掌声不断。

海博此次拿到华为颁发的质量进步奖是华为公司对我公司这一年来重大改善的高度肯定，也是对以王总为首的海博管理团队的高度认可，这个奖项对海博全体员工在2014年的努力具有非常重要的激励作用，使得我们有信心再接再厉，争取在2015年的工作中继续保持这样优异的成绩，将华为明年的质量奖也一举拿下。



海博CEO王刚先生与华为SQE经理李胜隆先生合影留念



王总在会中的专题报告



会上主持人采访海博CEO王刚先生

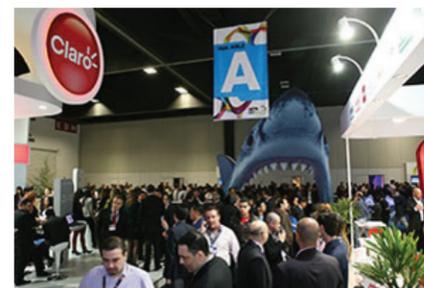


华为刘总及各合作伙伴公司CEO进行诚信廉洁誓师

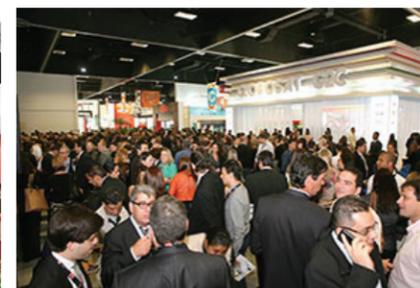
会中华为公司还做了2013年和2014年的工作总结，并分享了很多精彩案例，也为各个供应商敲响警钟。我们海博也有决心、有信心在后续的工作中加强质量管理，尽可能地避免市场事故的发生。大会结束前华为刘总带领华为高管及所有到会合作伙伴公司CEO进行了诚信、廉洁的誓师，最后大会在现场热烈的掌声中结束。

巴西ABTA-2014展记

海博威视 国际BDT 陶净瑕



人潮涌动的Claro展位



热闹非凡的GloboSAT展位



访客芸芸的Bichara展位



海博团队与合作伙伴密切讨论方案

2014年8月世界杯足球赛刚刚落下帷幕，热潮还未褪去的巴西圣保罗，又迎来了一年一度的拉美地区规模最大、影响力最深的付费电视展会-ABTA。

ABTA组织成立于1989年，其展会至今已成功举办了18届，在业界也形成了稳定的参展商与良好的关注度。展会为期三天，吸引了上千的参展商以及超过三万余人的访客。根据主办方提供的分析数据，其中52%为付费电视运营商，这自然为海博国际团队在拉美市场的拓展提供了绝好的良机。

巴西作为拉美市场的重点区域，其卫星运营商（DTH）和有线运营商（CableTV）相对强势，占据了绝大多数的付费电视用户数量，如Sky、NET、Claro等，但IPTV和OTT增长空间非常大，海博目前在巴西当地的重要合作伙伴CiaNet和Bichara实力也非常强劲。

展会期间，海博国际团队多层次地和各合作伙伴就巴西市场的产品解决方案等实质性内容进行了深入探讨。目前已初步建立了端到端的IPTV/OTT及Hybroad（IPTV/OTT+ISDB-T）产业链合作伙伴关系，共同开拓巴西市场。

巴西市场简介：

- 巴西是世界付费电视市场成长最快的地区，保持着20%的年增长率；
- 巴西全民电视拥有量高达99%，是拉丁美洲地区最大的用户群，尽管已经拥有780万用户、2400万观众，但市场渗透率不足15%；
- 业已有超过20个高清电视频道在拉丁美洲运营，巴西市场的销售额中高清电视在2010年就占到了60%；
- 付费电视市场已经开始对本土以及海外的媒体公司、电信公司进行开放竞争；
- 巴西每年120亿美元的电视广告花费中，付费电视约占25亿美元；
- 巴西互联网用户超过了总人口数量的35%，平均每天5小时的在线率成为全球互联网使用率最高的国家；
- 巴西2000万的宽带用户中约有500万是经由电缆实现，有超过300万的用户通过电缆使用语音服务。

巴西IPTV市场及合作伙伴简介

海博威视 国际BDT 刘凯

巴西是南美最大的国家，金砖五国之一，其发展潜力是巨大的。而巴西的IPTV市场作为海博威视重点关注和正在开拓的海外新兴市场，同样存在着巨大的潜力。巴西拥有两亿人口、2200万宽带用户、1900万PayTV用户（绝大部分为卫星或者Cable TV），这些数据充分说明了巴西IPTV市场的潜力之大。

作为海博关注的海外市场之一，巴西市场有其自身的特殊性，巴西有超过4000家的互联网服务提供商（ISP），其中有300-400家订户数量在10K以上，而这些订户数量在10K以上的ISP就是我们的目标客户。三四百个目标，对于目前的国际业务团队配置来说，显然是不可能同时开拓的，因此国际业务团队在自己开拓目标客户的同时，也开拓了巴西本地的合作伙伴。Cianet和Bichara Technology是巴西本地两家颇具实力的IPTV方案提供商，同样面向巴西国内中小型ISP，在经过多次沟通和磋商之后，目前是在当地关系非常密切的合作伙伴。

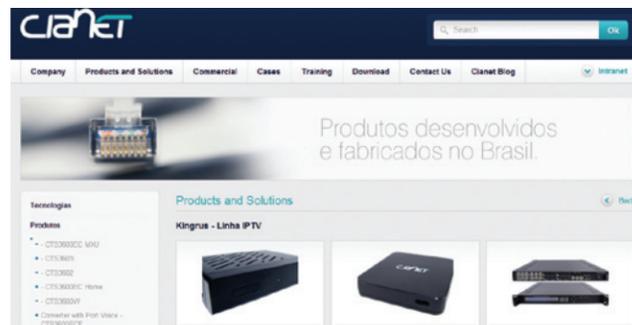
巴西PayTV用户分布表

注：（DTH：卫星电视，Cable TV：有线电视，FTTH：光纤TV即IPTV）

Thousands	2010	2011	2012	2013	1Q14	2Q14	3Q14
DTH	4,476	6,985	9,844	11,128	11,407	11,731	12,021
Cable TV	4,980	5,518	6,199	6,869	6,982	7,160	7,322
FTTH	-	-	-	-	48	61	78
MMDS	313	241	142	20	15	13	13
TVA (UHF)	-	-	3.6	3.4	3.7	3.4	3.4
Total	9,769	12,744	16,189	18,020	18,455	18,969	19,437

合作伙伴简介：

Cianet成立于1994年，是为巴西中小ISP提供包括：光纤接入、IPTV端到端解决方案以及银行融资服务的高科技公司。目前，海博威视与Cianet已建立了长期深入的合作伙伴关系，为Cianet供应多款智能IPTV/OTT机顶盒产品。海博的机顶盒产品以优质的性价比博得了合作伙伴的青睐。



该图为Cianet官网页面截图，三款产品图片之中间一个即为海博的Z121。

Bichara Technology成立于1998年，拥有超过15年的电信市场经验。Bichara基于HTML5的IPTV中间件支持组播、VOD（视频点播）及多种应用。海博Z121机顶盒已经完成了于Bichara IPTV中间件的对接。截止目前，Bichara已经与巴西30多家中小型ISP签订了提供IPTV端到端方案的意向合同。



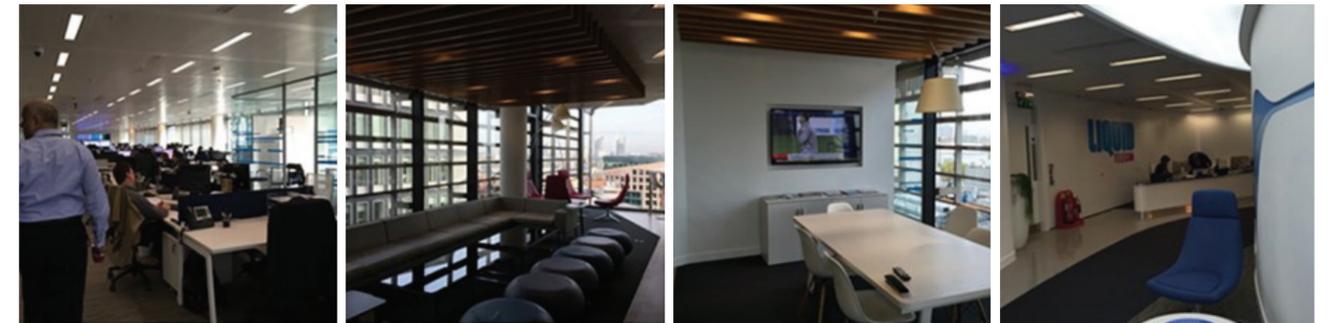
2014深秋欧洲行纪 之Liquid Telecom现场会

海博威视 国际BDT 陶净瑕

深秋的欧洲格外迷人，初寒犹暖，阳光洒落满地，色彩斑斓，让此次的行程因此而打上了“温暖”的印记。

Liquid Telecom 成立于2004年，跨非洲及其他区域共15个地区的综合性运营商，在非洲东部、中部及南部提供数据、语音及宽带业务，伦敦作为技术中心为集团下的所有运营点提供技术方案与支持。

海博与Liquid相识于两年前，那时Liquid就在考虑在南非运营IPTV业务，两年来一直寻找着最适合当地运营环境的解决方案。2014年终于与Alpha Networks、Elemental、Broadpeak及Hybroad签订合作协议，为非洲用户提供OTT视频业务-iptdvt，第一阶段在津巴布韦商用，后续将扩展到非洲其他国家。



Liquid Telecom伦敦办公室

此次行程的第一站伦敦，海博国际团队与Liquid技术中心iptdvt项目的相关负责人会面，主要向客户全面解析海博产品方案，及对客户的答疑与澄清。

随后与Liquid一起前往Alpha Networks的总部比利时滑铁卢，参加iptdvt项目启动会（Kick-off meeting），所有项目参与方集中会面，就技术方案的整合和项目计划进行深入讨论。

海博为iptdvt项目提供Z121机顶盒，将于2015年1月首批发货。



海博与Liquid合影

Alpha Networks办公室，iptdvt项目启动会

NFC技术多点开花 引领移动新生活

海博威视 汪明明

NFC是Near Field Communication的缩写，又称近距离无线通信，是一种短距离的高频无线通信技术，能够允许电子设备之间进行非接触式点对点数据传输交换数据。这个技术由飞利浦半导体(现恩智浦半导体公司)、诺基亚和索尼共同研制开发，从非接触式射频识别(RFID)演变而来，基础是RFID及互连技术。NFC标准兼容了索尼公司的FeliCaTM标准，以及ISO 14443 A, B, 也就是使用飞利浦的MIFARE标准。在业界简称为TypeA, TypeB和TypeF, 其中A, B为Mifare标准, F为Felica标准。

NFC技术原理:

支持NFC的设备可以在主动或被动模式下交换数据。在被动模式下，启动NFC通信的设备，也称为NFC发起设备

(主设备)，在整个通信过程中提供射频场(RF-field)。它可以选择106kbps、212kbps或424kbps其中一种传输速度，将数据发送到另一台设备。另一台设备称为NFC目标设备(从设备)，不必产生射频场，而使用负载调制(load modulation)技术，即以相同的速度将数据传回发起设备。此通信机制与基于ISO14443A、MIFARE和FeliCa的非接触式智能卡兼容，因此，NFC发起设备在被动模式下，可以用相同的连接和初始化过程检测非接触式智能卡或NFC目标设备，并与之建立联系。图为NFC通信模式：

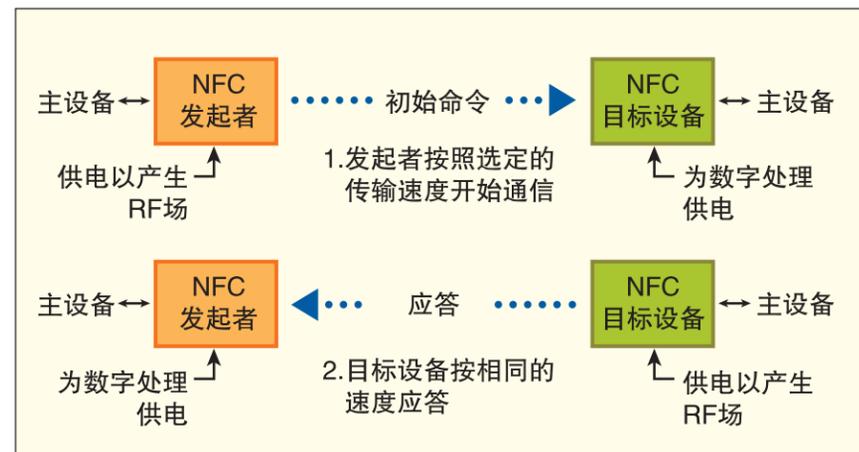
NFC应用模式:

读卡器模式(Reader/writer mode): 作为非接触读卡器使用，比如从海报或者展览信息电子标签上读取相关信息。

点对点模式(P2P mode): 这个模式和红外线差不多，可用于数据交换，只是传输距离较短，传输创建速度较快，传输速度也快些，功耗低(蓝牙也类似)。将两个具备NFC功能的设备链接，能实现数据点对点传输，如下载音乐、交换图片或者同步设备地址簿。因此通过NFC，多个设备如数位相机、PDA、计算机和手机之间都可以交换资料或者服务。NFC信号卡模式(Card emulation): 这个模式其实就是相当于一张采用RFID技术的IC卡。可以替代大量的IC卡(包括信用卡)场合商场刷卡、公交卡、门禁管制、车票、门票等等。此种方式下，有一个极大的优点，那就是卡片通过非接触读卡器的RF域来供电，即便是寄主设备(如手机)没电也可以工作。

NFC特性:

第一就是距离近，如果是主动-被动模式，即通讯一端为带电源的主动设备(如笔记本、一体机、手机等)，而另一端为无电源的被动设备(如智能卡等)，其通讯距离小于10cm；如果是主动-主动模式，即两端都为带电源的主动设备，其通讯距离也仅有20cm。第二就是速度快，其传输速度有106 Kbit/秒、212 Kbit/秒或者424 Kbit/秒三种。第三就是安全，近场通讯具有天然的安全性，并且NFC芯片在Felica标准中还含有加密逻辑电路，MIFARE



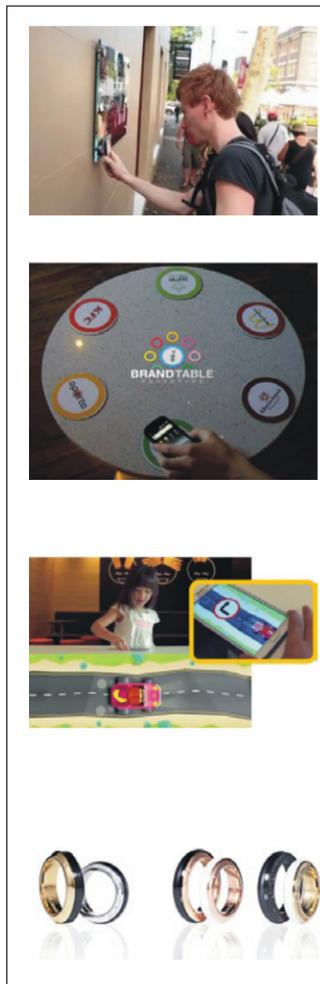
的后期标准也追加了加密/解密模块(SAM)。

鉴于以上三个特性，NFC技术被认为在智能电子产品的无线支付等领域具有很大的应用前景。这种即时连接方式的操作过程就像刷卡似的，完全省掉了搜索网络、配对、输入密码、建立连接等繁琐操作过程。并且目前手机和机顶

盒等设备已经非常的普及，尤其是智能手机几乎人人必备并且随身携带。如果能开发其支付功能，用户出门就不用另外带上现金和银行卡，只需一部手机就能轻松满足多种需求。除了快捷支付，NFC还能支持数据信息的传输、文件加解密、连接外设配件、多系统无缝连接等功能。配备这样一项技术可以让手

机、机顶盒一机多用，省钱省时省力。

相信大家对NFC的功能已经有了大概的认知，NFC技术在国内企业中已经出现不少具体的商用案例，譬如中移动的NFC支付，太湖旅游的NFC认证，中国银联的闪付业务等。当然除此之外，NFC还有许多创意应用场景，让我们一起来一睹为快吧!



NFC旅游标签

在澳洲悉尼岩石区的37个历史景点，放置了NFC的智能标签和二维码，游客只需用手机轻触这些标签，就可以快速下载信息、图像和视频，不久的将来，这些标签还可以让游客了解周边购物和饮食场所的信息和提供其它服务，如登陆社交媒体、支付或订房等等。

NFC点餐桌贴

这个项目被称为“BrandTable”(商标桌)，首先在桌子上放一个包含NFC标签的圆形的贴纸(贴纸代表一个快餐店)，使用这种移动站点式的点餐，顾客随时随地的点餐，不用再去柜台，也不用再去排队，你还可以选择自提或者外送服务。

NFC赛车游戏

NFC贴纸将置于麦当劳桌面的下方，下载名为McParty Run APP应用之后，消费者可以使用NFC安卓智能手机进行赛车游戏。NFC贴纸将成为玩具赛车跑道的一部分，就像是有轨电车的轨道一样，小孩子拿着NFC手机沿着贴有NFC标签的桌面，不断的读取NFC标签，以获得对手机屏幕当中赛车的行驶路径，若是偏离了标签的路径，那么屏幕中的赛车也将出轨。

NFC珠宝

日本东京一家珠宝商生产了一款带有NFC技术的钻石戒指，该款珠宝名为“One”，产品价格区间不同，最高达3670美元。佩戴者可以用它打开存储在云服务器中的个人数据，也可以用它来作为访问私人信息的方式。珠宝商的短距离无线技术可以兼容带有NFC功能的电脑和Android手机，未来更会有移动支付功能，可以在Android POS机上进行移动支付。

NFC技术在手机上的应用已呈百花齐放之势，然而在机顶盒领域，NFC技术还未引起众多STB厂商的足够重视，国内只有极少数的厂家推出了支持NFC功能的机顶盒。海博将在新一代的机顶盒中内置NFC模块，未来用户可以在海博NFC机顶盒上进行金融IC卡、公交一卡通的查询、对便民商圈服务内容进行支付，以及体验更多样更直接的人机交互方式，通过海博NFC机顶盒，让用户的客厅成为一个轻松便捷的“家庭终端”。

2014海博的浴火重生

海博威视 张永卫

纵观海博威视在2014年针对质量管理工作的大力改革，我们取得了一个阶段性的进步。但是我认为品质改善永无止境，我们不能自满于眼前的胜利，要继续兢兢业业的对待产品的质量控制，任何时候都要有如履薄冰的危机感，才能使我们的产品品质不断提升。

2013-2014年对于海博来说是非常令人难忘的一年，因为我们整体的质量表现都非常差，完全不能满足客户（华为）的要求！2013年9月因为国外某据点脏数据问题导致整批产品返工，一下使得我们的成本大幅上升，并被华为亮起了质量黄灯，年度绩效被评为D；紧接着2014年1月又发生了国外某据点黑版本的批量质量事故，使得海博在本年度第一季度被华为评为D级供应商，并被再次黄牌警告，直接导致海博不能参加华为2014年上半年的产品竞标，这一系列的产品质量事故对海博的制造、经营造成了严重困扰。2014年5月华为“专门”为海博召开了“史无前例”的质量大会，华为方参加的人员规格也达到“史上”最高，商务部、产品线、采购部及制造部的老总悉数参加了这次对海博的“炮轰”，华为一个部门的老总甚至直接提出要把海博踢出合格供应商名册，但华为最终考虑到双方多年来良好的合作记录，海博也一直给予华为高度的工作配合，因此决定给我们一次机会，如果能够整改合格就继续合作，否则直接出局。

面对困难，我们能否在短时间内浴火重生？还是甘甘出局？两家华为的备选供应商也在虎视眈眈地盘踞在我们的

身后，稍不留神，我们就会成为历史。

我们选择最后一搏，即使不能成功也不能放弃努力的机会，面对海博的顽疾，只能自救，下药之前先得摸清自己的脉，到底哪里出了问题？经过讨论，总结有五点：1、员工的心态有问题，工作非常消极；2、流程管控不足，导致软件版本控制不力，出现了黑版本的批量质量事故；3、生产现场、品质管控不到位，华为在进行QPA/QSA稽核时发现了152个问题，对海博的综合评分也为不及格；4、现场执行力差，锡膏厚度测试及TNI测试等都未按规范要求进行检测；5、海博中山和北京各自为政，衔接非常差。

如何能够标本兼治，在有限的时间里解决如此多棘手而又深入的问题？此次质量整改的最终战略方针是由公司CEO王刚王总亲自挂帅，组成质量整改小组，王总任组长，深入工厂一线指挥！整改期间，王总一半以上的时间都在中山工厂现场督战，即使是在北京也会在每天处理完公司事务以后再听取工厂整改工作汇报到很晚。王总如此“抛家弃女”的工作令我们受到鼓舞，再苦再累想到这样的榜样就能再咬牙坚持，在此期间我们学到了很多！

上面提到了五点问题，既然找到问题，就要对症下药，公司高层针对中山

工厂存在的一些问题制定了非常有针对性的解决方案：

一、调整组织架构

“员工的心态有问题，工作非常消极？”“不换思想就换人”公司高层为此进行了组织架构调整、人员调整，将原品保处调整为品质保障部，直接向海博CEO汇报。以此来改变之前品质部门“既当球员又当裁判”，不利于品质部门充分发挥作用的局面，并围绕“心态改变”这一主题，以“积极、主动、海绵”为核心在全公司展开了一系列的品质培训。

二、工程能力提升及制造资源优化

海博制造在硬件方面比较落后，工厂没有进行温湿度、ESD、CSR、5S等方面的管控，导致华为内部多单位的抱怨与投诉，针对这些短板，中山工厂展开了“硬件”改造、“软件”提升的活动，具体有以下三项措施：

- 1、购置中央空调并进行车间改建，使之符合EPA区域要求，增强华为客户对我司所制造产品的信心。
- 2、成立SMT及组装生产效率改善小组，通过购买设备、线体整合、生产工

装引进、工序重组等方式，SMT生产效率提升20%，组装生产效率提升24.8%。

3、成立5S推行小组，借助华为专家的强力支持、指导以及华为开展的5S推行活动，海博通过4个月的艰苦备战，最终得到了华为认可，并获得了华为颁发的“5S改进奖”。

海博的整改任务是艰巨的：时间短、任务重，而且自身无经验可借鉴。为此，海博品保部积极同华为客户沟通，请华为专家进行经验分享及邀请华为专家现场指导，华为领导对海博整改相当重视，也对此进行了大力支持，其中有近两个月时间，华为几乎每天都有安排专家驻海博进行指导。

三、品质体系的整改

海博品保部组织海博内部针对华为提出的152个QPA/QSA问题点进行有的放矢的改善，在流程文件梳理、QCC圈活动开展等方面进行内部改善，海博在制程能力、生产良率等方面都得到了较大提升。在海博各部门的通力合作下，海博取得了长足进步。华为采购、EMS管理等部门对海博的进步进行了充分肯定，海博在2014年Q2和Q3季度都被华为评为“B”级供应商，其中Q2季度评分为94.1分，距“A”级供应商仅差0.9分，海博因此也被华为颁发了“质量进步奖”。

四、现场品质管理的改善，具体如下：

- 1、加强供应商的品质管控
供应商来料品质的稳定性直接决定了生产的品质，因此加强供应商来料管控是决定品质稳定性非常重要的基础前提。我们增加了供应商评分体系，通过数据分析及月度评分来决定供应商的供货比例，并针对因来料造成厂内的损失对供应商进行追偿，提高了供应商的品质意识，也保证的来料品质的稳定性。
- 2、加强制程管控
提升IPQC人员的专业能力：品保部开展每周一次的专业知识培训活动，前

面几个月一直由我在主讲，后续将会由品保的每个工程师轮流主讲自己擅长的方面，我相信这样做不仅能够使全员的能力得到提升，主讲的工程师们也将提升自身的学习能力与专业能力；

开展GR&R活动：每天IPQC对其所负责线体的作业员进行灵敏度测试，提高产线员工的敏感度，增强员工的自检能力；

稽核问题点数与绩效挂钩：以前的IPQC非常怕得罪人，产线员工犯错后根本不去纠正与指导，导致IPQC形同虚设。现在规定每个IPQC每个月必须发现120个问题点才算合格，规范了产线人员的作业方式，保证了产品的品质；

查缺补漏：5月份王总在工厂巡视时发现制造的SOP没有一份是合格的，而且改善了两个月效果并不明显。7月王总提出只要产线人员或者IPQC发现SOP的一个问题点就奖励10元，以此来提高大家的主动性，并帮助SOP工程师提高SOP的质量。从开始实施到9月底约三个月的时间，品保人员共提出了约1600条有效建议，但在10月份却1条都没有提出，这说明问题已经被挖掘光了，整改

完毕！而且使得产线人员有据可依、有据可查；

产线问题点的及时回复与关闭：以前在生产中除非遇到非常严重的问题才会开异常单，而且没有追踪回馈的时效性与落实状况，但现在只要是发现异常就要开单，记录详细的时间，并及时跟进各个部门的回馈时间，而且每周统计异常单的回复状况，对回馈不及时单位进行通报，保证了问题有效的解决并能保证同样问题不会多次发生。

3、加强出货检验
加大出货抽检的样本量：以前OQC抽检根本就没有按AQL标准进行抽检，样本量不到标准的50%，现在要求绝对按AQL抽检，并且不准私自更改抽检数量及作业方法，保证了产品品质。整改后，华为驻厂的OBA验货通过率在同类厂商中海博是最高的，连续3个月为100%通过；

完善TNI测试：对品保部所有人员进行TNI培训，上由品质总监亲自带头，下到所有的QC都具备华为认可的TNI测试能力，保证产品在现网不会出现质量事故。从TNI实施到目前已经有5个月了，

答复: TNI测试问题点汇总 ★

zhangtianyi (Taylor, STB I&V)
发给 赵东, Raowanjun, Jiazengli (Jiazengli), Shenhongxiang, Liuwubo, Wangbo (Bo), Chenqinghui (albert, IPTV), Liuyang (Phoenix, IPTV STB), 非常不错的积极主动行为，赞一个！
首先将局点参数表不匹配的找各个RDPM更新下。
其次真多各个问题，看看需要优化环境的优化下环境。

张天义 数字家庭 终端DC (STB测试)
数字家庭HMT大视野 http://3rns.huawei.com/hi/group/2026585
华为技术有限公司 Huawei Technologies Co., Ltd.
手机: 18682082387
邮箱: zhangtianyi@huawei.com
地址: 深圳市龙岗区坂田华为基地 邮编: 518129
Huawei Technologies Co., Ltd. Bantian, Longgang District, Shenzhen 518129, P.R.China
http://www.huawei.com

【赞】在TNI测试上海博、华为双方沟通配合不错！//////////答复: 感谢华为同事支持，搭建JDM局点测试环境
请阅】海博6月下旬TNI测试计划滚动刷新（含国内/海外局点）-6.17 ★

Jiazengli (Jiazengli)
发给 孙磊, 赵东, Raowanjun, fengyan, zhangtianyi (Taylor, STB I&V), Quguofeng, Ruanxuesong, Shiyonglei, Li... 2014-06-18 10:01 详细信息

发件人: 孙磊 [mailto:sunlei@nybroad.com]
发送时间: 2014年6月18日 9:50
收件人: 赵东, Raowanjun, fengyan, zhangtianyi (Taylor, STB I&V), Quguofeng, Ruanxuesong, Shiyonglei, Liugang (Ronald), Chenqinghui (albert, IPTV), Wangbo (Bo), Hexiaohui He(xiaohui), Liuwubo, Zhangyingcai (Tony, STB), Jiazengli (Jiazengli), Herenyi, Liuyang (Phoenix, IPTV STB), zhoushiyan
抄送: wz, liudajun, zhangyongwei, chenyanwen, dengxiaowen, chuchunliang, yueguangcun, 'wanguoqi' : 常磊, '李建新'
主题: 感谢华为同事支持，搭建JDM局点测试环境 【请阅】海博6月下旬TNI测试计划滚动刷新（含国内/海外局点）-6.17

(华为TNI团队的表扬信)

(上接第9页)

海博是华为众多供应商之中做得最好的，一直是“零缺陷”，多次受到华为TNI团队的表扬；

改善OQC的作业方式：原来OQC的作业人员为5人，后来华为又增加了TNI测试1人次，导致OQC每条线的人力为6人。但“一个和尚有水吃，二个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”，所以改变OQC的作业方式势在必行。首先把OQC每条线的人力从6人减到3人，2个人负责产线测试，1个人负责TNI。实施新的作业方式后工作效率得到明显的提升，节约人力成本50%，测试效率翻番。

五、统一管理，提升质量

海博制造同北京的研发衔接不是很好，各自为政、互相推诿，导致问题点不断，给客户造成非常差的印象，针对此项王总特任命我为华为客户的接口人，统一管理中山和北京两边的质量工作。此举加快了两边的沟通速度与效率，对整个公司的质量进行串接，加强了对全体作业人员的质量要求，对没按要求作业的人员进行通报处罚，到目前为止已经通报批评北京工程师2人次，中山制造工程师4人次，对整个公司的质量起到极大的推动作用。

纵观海博威视在2014年针对质量管理工作的改革，我们取得了一个阶段性的进步，并且取得了华为颁发的“质量改善进步奖”及“5S改善进步奖”，这是令人感到高兴的事情。但是我认为品质改善永无止境，我们不能自满于眼前的胜利，要继续兢兢业业的对待产品的质量，任何时候都要有如履薄冰的危机感，才能使我们的产品质量不断提升。2015年我们要为提升品质、降低成本、提高产能而继续努力！

投资： 小霸王电视游戏项目投资 散记

集团投资部 陆铁耕



内刊请我写一篇介绍投资小霸王游戏机项目的文章，回想起来，也没有什么复杂曲折的故事可讲，归纳总结无非是：团队不错、站位挺好、未来有梦、还能看懂。下面我就简单地把这次的投资活动的经历与大家做一些分享。

起因： 投资的起因有些巧合

小霸王游戏机项目的董事长方鸿祺是裕兴科技投资控股公司的股东之一，2013年底，祝总请几位老股东来公司座谈，会上方董介绍说：他还一直在开发电视游戏，继8位游戏之后，2005年前后又开发16位体感游戏机，年销售量达到过250万台，2010年前后又开发32位体感游戏机，用小霸王、外星两个品牌，通过电商平台销售，卖的还不错，一年能销售30万台，根据天猫监测数据，销售量超过了微软和索尼。目前正在开发基于双核OTT机顶盒的新一代3D安卓游戏机，已经成功。

大家对方董二十多年来对电视游戏的执着与热爱深表敬意，同时盛赞方董有预见、站位好，电视游戏业务可是处在当今电视互联网的风口上。方董客气地说，不是我有远见，而是电视互联网扩张的速度太快，一不留神我们原来站的位置已经处在电视互联网的中心，游戏机成了电视互联网终端，游戏成了互联网增值服务的内容，游戏商城都叫互联网分发入口。

合作： 裕兴与方董的合作说来话长

方董和方太是裕兴20多年的老朋友和合作伙伴，在业内的口碑很好。当年裕兴电脑学习机、电脑VCD里的游戏，多数是方董的游戏团队提供的。上世纪90年代，方董有福州、成都、西安3个游戏开发基地，有一百多人的游戏开发团队，开发能力和所开发的游戏节目在业内的知名度都很高。方董同时还投资生产游戏卡带，是上世纪九十年代公认的中国游戏卡带大王。

2000年，方董在上海组织全民裕兴健舞大赛，广场上和里弄里到处都在用裕兴健舞毯跳舞，还吸引了上海市长参加，盛况空前。当时我组织人前去总结经验，在全国推广，所以印象极其深刻。

裕兴这次与方董的合作是在资本层面——裕兴投资小霸王游戏机项目，涉及到中山小霸王教育电子公司和中山外星文教科技股份有限公司，方董分别是两家公司的董事长，控制着两家公司80%以上的股份。此次裕兴投资最后选定的目标主体是外星科技，我们通过协议方式，由外星科技控制小霸王教育电子的小霸王游戏机产品开发与销售权。

虽然外星科技的游戏机与裕兴的机顶盒在业务上有一定交集，但我们从一开始还是立足扮好投资者的角色，相约不参与外星科技的管理，只在资本层面提供资源服务，在商业模式重构过程中当好参谋，当然也包括在企业规范化及上市进程中提供顾问咨询的支持。

过程： 于双方都是学习、成长的过程

投资过程对于双方都可谓是一个学习的过程，只是时间有点长。从双方表达合作意向到签订投资框架协议用了三个月时间，从框架协议到入资又经历了六个月时间。在总共九个月的过程中，经历了法律尽调、财务尽调和业务尽调，投资委员会的内部立项、外部立项和投资决策审批流程，所有参与人员在这个过程中都得到不同程度的自我提升。

承担法律尽职调查的是国内三大律所之一的中伦律师事务所，我们请上市业务方面有丰富经验的张文武律师主持，大家的目标很明确——擦净过去，理清现在，未来要上市。

财务的尽职调查由裕兴集团审计部的任新宇牵头，对外星科技和小霸王教育电子两家公司的资产负债和资金流向进行了梳理，工作量十分庞杂，经过三个月的努力，最终提交出一份贴近事实的财务报告，即摸清了财务底数，为切割外星科技与小霸王教育电子之间的关

联业务提供了依据，并为入资后的财务规范化管理打下了基础。

业务方面的尽职调查是在大量的访谈过程中展开的。先后与外星科技和小霸王教育电子两家公司的十二个分支业务的二十余名负责人做过访谈，还拜访了四家竞争对手公司，两家上游游戏内容开发商，两家下游游戏机销售代理商。最终就外星科技与小霸王教育电子之间关联交易、同业竞争、员工生计等敏感问题，找到既能排除上市障碍，各方又都能接受的解决方案，并就外星科技未来发展的商业计划达成共识。

未来： 全面、快速发展电视游戏

根据方董向裕兴投资委员会所作的外星科技商业计划报告，外星科技将加快向电视互联网方向的发展步伐。

首先，外星科技将建立健全面向电视互联网用户的产品开发体系和利用电视互联网销售产品的通路，包括游戏内容的开发、内容捆绑外设的开发、产品销售官网的建设。

同时，打造开放的电视游戏平台，通过预埋、预装等技术手段，让数以千万计的智能电视和机顶盒用户能登陆外星游戏商城；通过电视化等游戏开发手段，把众多游戏厂商的精彩电视游戏展现给开放的外星游戏商城的用户。

最终，外星科技将建成具有独特优势的电视游戏生态链，它由三个环节组成：一是基于对中国电视游戏非玩家用户深刻理解的游戏内容，二是融入电视互联网基因的游戏机硬件（包括外设），三是吸纳所有内容厂商资源，面向所有电视终端用户的开放的游戏平台。而且三环既自成利润中心，又互为支撑：游戏通过硬件实现价值，硬件为平台提供核心用户，平台在内容与硬件与用户之间架起直达的桥梁。

外星科技未来的路是宽广的，而眼前的路并不平坦，大家还在努力。

变革的时代

——互联网时代观念的变迁

从农业、工业到互联网，其本质都是工具的革命，在互联网时代除了提高工业效率之外，最为重大的是变革了沟通的手段，俗称信息革命。这里还是回到马克思基本的研究方法，从工具革命引起的改变入手，也许是我们研究互联网思维的一个方法。互联网思维首先改变了什么？

电影《摩登时代》里卓别林的夸张表演，让我们知道农业时代的人如何看待工业化，他用“人被机器化”的夸张表演，道出了这个工业时代的本质。

在工业时代人被机器化，螺丝钉精神成了时代的旋律。特点是强调组织、纪律、控制、规划和专注。为了达到这个目的，工业时代发明了军事化组织、流水线、打卡、KPI等方法。至今，在许多工业领域仍然发挥效率。互联网时代带有先天的民主、平等和自由的色彩，人作为用户被高度评价和尊重，地球由于互联网成了地球村，我们今天比任何时候都趋近先哲希望的理想社会，趋向马克思描述的共产主义（对于互联网为什么更趋向共产主义，参见李肃的文章）。历史车轮滚滚向前，不以人们的意志为转移，互联网是任何人都不能回避的现象。

社会发展由农业时代到了工业时代，农业并没有消失，但是小农经济的思想和方法作为主导观念让位于工业化的思想和方法。今天也是同样，互联网的思想和方法，尽管还很模糊，但是其思想和方法随着一些相关企业的成功，已经开始逐渐影响整个社会。互联网思维的提出就是这个时代的体现。

如何理解互联网思维呢？我认为还是从互联网改变了什么进行分析可能更为合理。

从农业、工业到互联网，其本质都是工具的革命，在互联网时代除了提高工业效率之外，最为重大的是变革了沟通的手段，俗称信息革命。信息获取加工和分发，是研究互联网的另一个角度，本文不准备涉及，这里还是回到马克思基本的研究方法，从工具革命引起的改变入手，也许是我们研究互联网思维的一个方法。互联网思维首先改变了什么？

互联网改变了通信的方式，互联网思维的第一观点是去中间化。

由于沟通路径缩短了，许多中间层变成无效节点，电子商务是去中间化最

显著的案例。从目前的电子商务来看，层次还是有的，但是多层代理结构已经受到了挑战，在微信朋友圈还经常能看到一些企业招募总代理和二级代理，这是工业时代的办法，它们之所以还有生存余地，是人们的思维变革还不彻底所致，自己还浑然不知。

去中间化的深刻含义是，凡是中间业务、居间业务都会受到前所未有的挑战，他们的日子会越来越不好过。实体商场已经开始走下坡路，跨境贸易将会是下一个目标，再下一个可能会轮到你，如果再不寻求互联网环境下的生存之道，只有死路一条。

我们可以试着讨论互联网时代更深刻的影响是什么。当中间节点被去除后，更深刻的影响是组织结构。每一个时代的变革都是经济与制度相呼应的，经济是看得见的经营模式，组织结构往往是更深一层容易被人所忽视的。工业时代产生的金字塔式的组织结构受到去中间化的挑战，按任务相关性来管理企业成为可能，即突破原有的层级管理，超越工业化的管理效率变为可能。今天一个按工业化组织得很好的企业，明天可能会精致的死去，因为他们的观念先死了。落后的观念导致落后的体制，落后就面临淘汰。为了说明去中间化在组织结构上的，举一个极端的例子。如果按照互联网的思维模式来治理国家，如果去中间化是对的，那么中央就可以直接领导县或村，省和市甚至县都是多余的，国家直接领导3000个县，形成单层结构，看起来更像电子商务所展现的结构。相信这样的国家结构，一定能在体制上战胜竞争对手，从淘宝对传统商业的冲击，就能知道两种体制之间力量的悬殊。从“去中间化”这个观点来谈改革，才是互联网思维根本的变革，否则都是裨糊匠的技艺而已，所以我认为互联网思维的第一点也是最重要的一点即“去中间化”。

谁是先进生产力？互联网，代表先进生产力的人获得成功有其必然性。如

果要我们下注当然要选赢的一边。下注互联网下注未来。

互联网思维的第二个观点是去中心化。

互联网技术中最基础的TCP协议，从本质看其设计原理就是去中心化的，凡是符合这个原理的个体都有自我发展的能力。当年的P2P音乐其本质就是去中心化，但它生不逢时，因为工业化的社会规则不能配合它的出现，因此它成了先驱。今天的比特币也是P2P的产物，但是它依然受到很多限制，比如央行，比如各国的银行，但是我相信在更加高度发展的互联网时代这些组织是一定会消亡的。比特币会不会成为早产儿，我们不知道，希望它能坚持到看见曙光。发展都有过程，对的东西不一定会胜。关于去中心化举两个例子，淘宝，它今天无疑是成功的，但是我认为它不过是互联网社会发展过程中的一个过渡产物，它将商家圈在它那里，尽管它是服务平台，但对商家的限制是反去中心化的，所以随着互联网社会的不断发展和成熟，淘宝这样的组织形式是必然会消亡的，而且会快于银行的消亡。与此例相反，微信，它不是中心，只是平台，是一个服务平台，用户的关系是用户自己的，用户在微信上相当于自媒体。自媒体是去中心化的，其生命力要超过淘宝，所以我认为，像微信这样的组织形式更符合互联网社会发展的规律——去中心化。互联网时代人人皆媒体，这是一个必然的趋势，但这也好似望山跑死马，去中心化的实现还是很遥远的，可一旦在某个领域出现了去中心化，我们就要小心了，因为颠覆要开始了。去中心化取而代之的是平台，更加开放的平台，更有生命力，对此专门叙述。

互联网思维第三个观点：关系。

对于关系，首先给人的印象是负面的，就像性一样从来没有文章公开的论述。其实关系与科技一样是生产力，而且重要性一点不比科技差。关系中有

亲属关系、朋友关系、企业关系和用户关系等。关系有远近和强弱，比如品牌在用户关系里就不那么紧密，传统企业和用户的关系往往是品牌关系，属于弱关系，粘性不够。微信和苹果的胜利，不是科技而是客户关系的胜利。就客户关系而言也很复杂，比如银联有庞大的客户，但是这些客户和他没有直接关系，如何把庞大的客户关系转化成直接关系，是一个创造。在互联网描写客户关系的是粘性、活跃用户和点击率等，其实参与程度也很重要，活跃用户不能完全度量用户的活跃程度，所以才有了粉丝和残粉的说法，用户参与是互联网和传统企业最重要的区分点。这些在传统企业大都不被重视。从用户关系的角度很容易解释互联网企业的估值过高问题，因为含有对其用户关系的估值。互联网企业依靠广大的用户关系产生了集群的效果，形成了变相垄断的护城河。关系过去赋有太多的负面含义，其实如何认识关系，是互联网时代的一个基础的经济研究。马云是一个关系大师，什么时候有什么时候的关系，如果当年没有认识蔡，如果没有认识孙，如果……我来自于工业时代的工业经济研究所，在互联网时代，要有互联网经济研究所，或者叫关系经济研究所，系统化研究关系在经济活动中的作用。一个企业要紧跟潮流，社会科学有考古和引领时代的作用，不能用工业时代的观点来贻害国家和人民，要用互联网思维来新解马克思主义，而不是拉历史倒车，提出什么无产阶级专政。

关系在工业时代基本是平面关系，树状关系，在互联网时代的关系产生可以是立体的，不知道从哪里冒出来的。微信的朋友圈，有几千万个关系也十分平常。多年不见的关系又被建立起来，工业时代熟人关系居多，互联网时代发展了生人关系，微信基本是熟人关系，陌陌基本是生人关系，由于用了约炮神器作为广告语，限制了它的发展，生人关系还没有被充分挖掘。对于关系的采集，分类和整理，是下一代关

系产品的革新点，如何给关系加信用？如果能够自动多好。

其实关系隐含了熟人之间的信用背书，这也是社群和圈子文化发展的基础。互联网时代关系有极其重要的作用，我们能取得超过社会的平均回报率靠对关系的深度挖掘和养护。

关系的发展是圈子，一个没有圈子的人，没有价值。一个人在圈子里深度潜水会发展关系吗？显然不行。圈子是一种互助文化，从来没有帮助过别人的人，如何来信用背书。从来不发表意见，如何产生信用背书。互联网时代，每一个人都是信息受众也是信息的产生者，信息的分享产生了信用背书。通过圈子和分享，我们精准的进行信息投放。减少信息的公害。

圈子和社群成为我们的生存圈，我们依关系而生存。那么必然存在关系的远近和强弱以及关系特性的不同。共同的爱好可以构成圈子，而不在乎他们过去是否认识。关系有熟人圈和生人圈，像爱好圈，生人的特性要多一些，在商业上的价值更为明显。在圈子里可以有熟人之间的商品交换，不用的二手物品多了渠道。这有点像回归到原始社会，一个圈子相当于一个部落，不同的是原始社会的部落是二维的，互联网的部落是N维的。我们自觉不自觉地卷入各种圈子。新的商业形式会出现在圈子中。比圈子更大的概念是社区，我觉得同类圈子可集成社区。目前被微信绑死的圈子无法建立同类社区，一定有新的技术出现在关系搜索上，也许这是大数据的课题，目标还是去中心化。一个人的关系通过微信，可以和超过1000人建立关系，通过订阅和关注可以有50个以上的“杂志”。试想一下这不正是传统关系的十倍吗？当一个企业有上亿个活跃关系，他的影响力如何估计呢？关系在互联网时代有了新的含义，关系是否可以推进公平？我还想不通，总觉得和公平相反？

以上三个观点是互联网时代原理性的观点，下面的观点是应用性的。

第四个观点是只有第一没有第二。

在传统行业一般规律是前三甲都是精英，但是在互联网行业，如果产品不存在差异性或者差异很小，则只有第一才能生存。比如淘宝、拍拍和ebay中国，只有淘宝可以生存。所以互联网企业对差异化的强调和重视，要高过传统的工业产品企业。新浪、网易和搜狐是不是不符合这个规律，其实他们的差异很大，看看他们的报表就知道了。这里我也收到反对意见，我想强调的是，在互联网要比传统行业残酷的多。这个问题出现在企业构造平台时必须注意，烧钱到最大，也是无奈之举。

第五个观点是用户参与。

这应该是用户思维的核心。无论传统产业还是互联网产业，用户思维都是十分重要，但是重要区别是作为用户的参与程度大不相同。在工业时代，企业与用户的关系主要发生在买卖环节和售后服务环节，而在互联网时代，企业与用户的关系可以广泛扩展到产品定义、产品开发、产品生产、产品销售、产品服务、产品迭代、产品推展的全过程。在这个过程中，用户不仅可以全程参与，用户与企业之间还可以形成强纽带关系和强互动关系。这样的关系，又催生了用户对企业的期待，以及这种期待被满足后产生的情感和信任，这是在传统品牌价值和品牌价值之上产生的情愫价值增值。因此说，用户的全过程参与是互联网时代的一大特征。更为可贵的是，用户的这个参与过程可以继续延伸到某个具体的产品之外，它使得将来用户的体验不仅只来自于某个产品，而且还可能来自于企业继续为用户提供方方面面的东西。在这个“漫长”的过程中，用户的价值会被企业多次开发和多次利用，也可能会发生多次价值转移和价值变现。也就是说，在未来，羊毛既会出在猪身上，也可能会继续出在牛身上和狗身上。在很多情况下，用户参与的全过程，也可表现为分

享和众筹相结合的基本形式，即让用户参与一切、分享一切，企业帮助用户实现梦想，并与用户分享价值和快乐。这是一个典型的互联网现象，也是互联网时代的典型产物。用用户参与来分类互联网企业，淘宝是用户参与的企业，脸书是用户参与的企业，相对的京东就不是（当然京东的模式也在改），京东只是把传统企业搬到网上。一个互联网企业和用户关系的紧密程度，可以用用户参与度来衡量。用户参与程度用粉丝和残粉来表示，它不是传统企业用用户忠诚度来刻画，而远远高于忠诚度。如果不能和粉丝互动，何来参与。苹果引导的生态链，产生了用户可参与的社区，挤垮了传统的诺基亚，但是比他更开放的安卓，提供了更为方便的用户参与程度，未来会不会重复PC和苹果电脑的那一幕，如果安卓系统走到固化那一天，丧钟就要为苹果敲响了。尽管我是苹果的用户，但是没有忠诚度。为什么不用安卓，是因为系统不稳定，容易出错。苹果有一个免死的机会，就是开放IOS让用户参与。用户参与在传统企业也需要，但是没有互联网时代便捷和广泛以及这么致命。当一个企业含有互联网因素，就要削尖了脑袋让用户参与。否则只是把互联网当成企业提高效率的工具。

第六个观点是平台。

当一个企业或个人有这么多的用户关系，它是什么？是中心。一种特殊的中心，即平台。平台有大小，平台有开放度，开放平台一定会比较容易得到用户的支持。因为容易获得用户的参与。平台大家都想做，但是不小心你就做了别人平台的基础，原来移动是服务平台，现在也是，但是微信是什么？超级平台！互联网时代，平台可以摞平台。房地产有一个说法：位置、位置、位置，说明地点的重要。因为工业时代是平面的，导致了二维的思维模式，盈利模式单一，只有专注再专注，不断做大来保持优势。而在互联网，几百万个网店挤在淘宝，有没有见到谁挤到谁？这



是虚拟世界的力量！互联网是多维的，可能是N维的，作为平台，占据了客户关系，其盈利方式也是多维的，理论上是N维的。当N维的企业和二维的企业竞争，二维企业的失败是显而易见的。在互联网，一个用户参与的平台，是企业追求的目标。在构造平台的过程中知道平台中反民主的成分十分重要，知道其是必然改革的，可以阶段性的采用，但是最终是要被改革掉的。

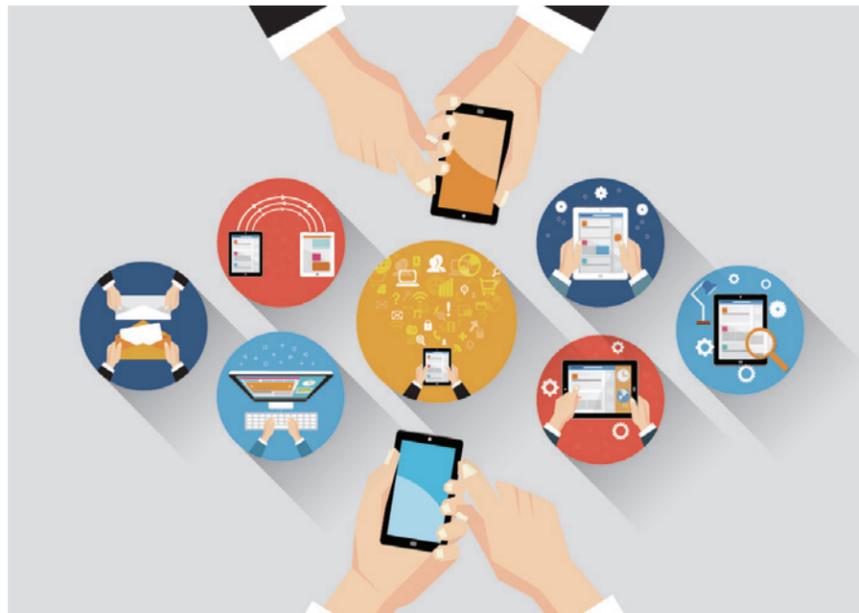
第七个观点是互联网是信息的放大器。

互联网为什么产品要极致，还要快人一步？这是与互联网的特性有关的。过去的媒体宣传，在中央电视台打广告就好，为什么，当时媒体发布渠道有限，人们被迫接受传播，这时尽管广告的内容不怎么样，产品不怎么样，在工业时代，财大气粗就是对的，打得起广告，说明产品不差，渠道和人的认知观念给它增值了。互联网时代不同，试用很方便，用户转换很容易，体验不好，迅速离开。一个问题的扩散速度不但快，还长期留存不断发酵。所以快

速迭代成了互联网的一个改善产品的利器。这也是乔布斯瞧不起谷歌的原因，说他们不会做产品，产品永远不定型。是的，强调了快和用户体验，也许有了另一面。从极致的观点看，过去赖以依靠的媒体本身的增值作用很少了，只有靠产品本身给用带来的体验感，由于信息爆炸，对于我不容易产生体验的广告，干脆就过滤了，很多人把传统的广告思路搬到网上，进行广告轰炸，其实作用很小，我见了所谓一个吹得很神的互联网大师，教我们如何利用产品销售，门票1298元。他本身就没有搞懂，互联网的销售是靠体验的，没有体验何来销售。李善友深谙其道，公开课不收钱，抓住其中的5%收钱。公开课是体验，而且确实好，他的广告在互联网进行了广泛放大。一个有质量的产品在互联网时代推广很容易，互联网起到放大器的作用，口碑和精准成了互联网营销的特点。

第八个观点：免费。

天下没有免费的午餐，互联网的免费要看对象，形象地说法是羊毛出在



猪身上。在互联网时代大家都想成为平台，成为平台的条件是有用户去用，但对用户收费是有困难的，那就得免费，而用户获得免费的办法就是“自己卖自己”。让我花钱给你打工，不容易。平台是企业 and 用户共同打造的，形成了圈子，就像一部车，没花钱就造了一部车去拉人，你说坐车的人是不是该给造车的人付钱，而坐车人付的钱被开车的人截流了，车主一分没得到。比如我们就是360安全软件这部车的造车人，他收了钱却没有分给我们，只是时不时地给车加点油，目的是粘住我们，免费的目的是建立用户关系。

第九个观点只要少数付费就好。

在互联网时代由于用户基数庞大，只要少数人付费就是一个很大的盈利。其原则是收费分级，普遍性免费，个性化收费。基础服务免费，增值服务收费，低级的免费，高级的收费。新的收费，老的免费。老的收费，新的免费。对意见领袖不收费，对其他人收费等。

第十个观点是先免费再收费。

互联网的体验成本趋近于零，所以可以先体验再收费。但是由于受传统

思维的影响，即使是互联网企业对此也把握不住。比如微信中有表示心情的小图标，有的收费有的不收费，其实都应该免费试用，对于经常使用的图标，利用大数据，集成一个精品版，这个版收费。可以按年或按月收。也可根据每个人的使用习惯，给他自动定义他的常用图标，我想一年5元，在校学生的量级都是会付的。这样根据点击使用给原作者付费也是可行的。

第十一个观点是集腋成裘。

由于互联网减少了交往的壁垒，一个兴趣关系可能受到的限制是国家和语言，这在过去是做不到的。众筹就是集腋成裘的例子。

第十二个观点是让精准推广成为可能。

第十三个观点：传统观念是制约互联网发展的最大障碍。年轻人制约较少，比较容易成功。

关于互联网可以列出很多观念的改变。最为重要的是许多不相干的行业壁垒，产品壁垒被打破了，跨界和生态圈

是我们面临的机会和挑战，在传统企业中也讲产业链，主要指上下游关系，全产业链企业具备竞争优势。互联网讲生态圈指的不光是上下游，而是对涉及目标相关方的控制，比如淘宝的支付宝和物流，都是淘宝的相关方。最近有关生态系统的提法，又进了一步。生态系统和生态圈相比摆脱了平面的想法，是立体的，看似无关联的东西产生了关联。阿里一些眼花缭乱的收购，看似毫无道理，我们无法知道他们的生态系统的定义，他们站在世界之巅，他们在实践的第一线，时时刻刻的不安，会让他们将壁垒尽量做厚，他们一定有他们的道理。我只是知道，并购行业悬了，他们的并购会让VC、PE行业洗洗睡了。“实业加资本”会是互联网时代企业发展的门票。如果没有跨界的观点，没有生态链的想法，满足专注自己的那点玩艺儿，作为企业毫无价值，因为一个颠覆可能玩完。这时计算PE还有什么价值呢？现在整个资本市场的估值体系落后了，失去了对企业指引的作用，我们瞄准我们的方向，盈利，为未来投资，整合和分散，一个都不能少。

（关于收费、盈利的观点，还是有探讨的地方，例如羊毛出在猪身上，只是一种价值转移，把原先在某一个环节上需要支付的价格，转嫁到另一个环节上。如网商，要么从生产商那里拿到最低价的，要么将流通环节的钱转移过来，否则一种商业模式是无法支撑的。畅通行业的洗牌，在于一种模式的变革，信息产业具有摧毁旧模式的力量，可以统合需求、创造（制造）、资源，这点是有远见的人能看到的，一般人很难体会。按需生产，按需分配，已经成为下一个时代的特征。）

360度尽职调查专家全攻略

集团执行总裁 朱江 荐

一、关于公司的设立和存续

看公司名称，是否符合有关法律规定，是否经有权机关核准，是否与商标冲突。看公司注册资本、经营期限是否符合相关规定，经营期限届满是否办理延期登记。公司的设立是否取得有权机关的批准。章程规定与公司法是否存在冲突。公司法定代表人是否有变更登记是否符合任职资格。公司实际经营的业务与营业执照载明的内容是否一致，经营范围与拟议交易是否冲突。

公司设立程序是否规范，际使用的经营场所与工商登记是否一致，法定住所是否使用住宅用房。公司是否通过最近年度的工商年检，有没有签发出资证明书，有没有设立股东名册。对公司的投资超过了母公司章程规定的限额，是否及时办理组织机构代码证登记手续和财政登记证。

二、关于公司的股权转让

股东是否放弃优先权，转股价款有没有支付。转股是否履行适当的法律程序。外商投资企业股权转让是否按照评估值作价，是否符合公司章程的限制性规定，如果是支付给个人的转股价款溢价部分，是否予以扣缴代缴所得税。转股必须办理工商变更登记，且转股协议约定的转股生效条件必须能满足，签发出资证明书。

有限责任公司必须按照转股结果修改公司章程/股东名册，股份公司的记名股票转让必须办理股东名册登记手续，发起人持有的股份转让必须符合《公司法》的有关规定，董事/监事/高级管理人员转让股份必须符合《公司法》/公司章程的有关规定。看受让方股东的身份是否对拟议交易造成影响。若存在伪造转股文件，股权权属存在纠纷。转股涉及的个人所得税纳税手续必须及时办理。

三、关于公司的出资（含增资、减资）

公司的出资形式是否符合当时有关法规的规定，注册资本有没有按时缴清，非货币出资是否办理了过户手续。股东是否以未评估的部分资产出资，是否存在股东虚假出资，以自身资产出资需评估。股东是否有抽逃注册资本的行为。非货币资产的出资比例是否符合当时有效的法律规定，以实物出资的不可使用假发票

评估增值是否过大，是否有以拨土地出资。对公司出资中个人股东的巨额出资来源须有无法合理合法说明。增资中某方股东未放弃对增资的优先认购权，是否向增资后的股东出具出资证明书，是否按照增资结果变更股东名册。增资或者减资未取得有权机关的批准是否违反了章程中的限制性规定。公司注册资本需要提前缴纳，须按照法定程序减资。

四、关于公司的类型变更

公司类型变更程序对拟议交易存在影响。

五、关于公司的合并、分立、解散

看合并、分立、解散是否符合法定程序，是否对拟议交易存在不利影响。

六、关于股东资格

公司的登记股东与实际股东是否一致，外方股东资格是否符合法律规定，拟议交易中股东资格是否满足特殊行业的法律规定。信托公司可以以自有资金投资于拟上市公司。自然人设立的一人有限责任公司可以拥有多家一人有限责任公司。股东是否满足公务员法等法规的规定，注意股权质押可能造成股东变更，且是否合法有效。公司的注册资本是否是来源于集资入股，是否存在信托持股，是否存在代持股东，外商投资企业的中方股东是否为自然人。期权和实际控制人是否对拟议交易存在影响。A股中，职工持股会作为公司的股东，工会可以作为公司的股东，社团法人可以作为公司的股东。如果是外商投资企业再投资，是否符合有关产业政策，公司实际控制人存在竞业禁止情形，返程投资企业的境内自然人股东有没有及时办理境外投资外汇登记(75号文登记)。

七、关于公司的业务

公司取得的经营资质与营业执照的经营范围是否不一致，是否存在超范围经营，是否取得其经营应当取得的经营资质，且经营资质是否过期。经营资质是否是经过有权机关审批(审批层级错误)。有没有办理年检。证载权利人与公司名称是否不一致。因为公司实际情况不符合应取得经营资质的情况，存在被

吊销的风险；公司取得的经营资质属于暂定情况，存在被变更或撤销的风险。公司在主要业务模式下的[客户/供应商]是否高度集中(上市/收购项目)，业务合同是否是构成垄断协议，业务资质是否存在被吊销的风险，若因无业务存在被吊销营业执照风险。

公司签订的重大合同是否存在无法履行的法律风险，公司是否签订过对其业务有重大限制的合同。公司的业务重组必须解释其合理性，采购、销售等业务系统对股东是否是严重依赖，是否存在技术依赖情况，是否有业务重大变更情况，重大合同中的特殊约定对拟议交易存在什么样的影响。其中煤矿企业的实际生产数量是否超过了核定生产能力。

八、关于公司的分公司和分支机构

要检查经营性的分支机构是否取得经营执照，分公司的营业范围是否超过总公司，分公司的营业执照是否及时办理年检办理，分公司有没有办理税务登记。

九、关于公司的对外投资

公司投资的是不是承担无限责任的企业，投资是否超过公司章程规定的限额，对外投资协议存在无效风险。

十、关于企业的主要资产

公司使用的土地有没有签订土地出让合同，有没有未缴清土地出让金，土地出让合同载明的出让金是否低于基准地价，使用的土地的情况与土地出让合同约定的情况不一致，公司对土地的使用与《土地出让合同》的约定不一致，有没有办理《国有建设用地使用权证书》。因为土地用途与国有土地使用证载明的内容不一致，公司的建设项目存在无法通过土地行政管理部门的检查核查的风险，购买划拨土地及其地上房产是否办理相关审批手续。土地为通过划拨方式取得，尚未办理出让手续，存在依法变更为出让土地的风险。若是购买破产企业的资产，其中涉及划拨土地。国有企业以划拨土地上的厂房设定抵押，取得出让土地的手续必须符合有关招拍挂制度，公司取得的项目用地系分割取得国有建设用地使用权证书，公司使用的为农村集体所有的农用地。公司自建的房产是否办理房屋权属登记并领取房屋权属证书，是否属于违反规划的建筑，建设项目有无尚未办理规划许可证，公司实际建设工程有没有超过规划面积(超容)，有没有办理《施工许可证》(或者其开工报告尚未被批准)。是否办理建设项目竣工验收备案手续。购买的房产能否提供原始权属证明，是否存在权属瑕疵，存在搬迁风险，地使用权未是否并转让，存在闲置情况。

公司在2006年6月1日后新审批、新开工的商品房建设项目需注意是否违反90/70政策(A股)，公司的采矿权价款是否缴清，是否面临被追缴采矿权价款风险。若是租赁房产的出租

方是否具备相关证书，能否提供房屋产权证明，是否办理租赁登记。

十一、关于公司的财务和银行借款

查询公司是否出具无真实贸易背景的承兑汇票，是否违规使用发票，原始报表与申报报表是否存在重大差异，财务指标是否存在不合理变化，是否存在对外担保风险，是否未按照股权比例分红，专项资金有没有被挪用的情况，上市前的利润分配，母公司的利润是怎样实现的。

十二、关于公司的重大资产交易

公司的重大资产交易是否取得内部批准。

十三、关于企业的境外资产

公司设立海外机构有没有取得商务部的批准(2004年后)，境外投资项目有没有取得发展改革部门的批准，境外投资外汇登记是否符合相关规定，境外外汇有没有按照有关规定汇回国内。

十四、关于董事、监事、高级管理人员

公司的董事、高级管理人员是否符合公司法规定的任职资格，构成与公司章程是否一致，董事、高级管理人员直接(或间接)与投资人共同出资成立企业。董事人数是否符合法定人数，外商投资企业是否设立监事会，监事会的组成人员中是否有职工代表。报告期内管理层是否发生重大不利变化，是否能履行勤勉尽责义务。

十五、公司的融资借贷

公司的贷款用途与实际用途是否一致，是否存在企业间借贷，是否存在向不特定对象借款的情况(孙大午案件)，拟上市公司是否存在为其股东担保的情况，有没有抵押合同，有没有办理抵押登记，以汇票、本票等为质押物，有关权利凭证尚有没有交付质权人。以上市公司的股票出资，尚有没有在证券登记机构办理质押登记；以有没有办理质押登记。非外商投资企业举借外债是否取得审批，非外商独资企业对外担保是否能办理审批登记手续，外商投资企业举借外债尚是否办理外债登记，对外担保尚未办理担保登记，因为对外担保登记存在法律障碍，公司的对外担保不符合公司章程的规定。外商投资企业的股权出资，是否办理审批部门的审批或没在登记机关登记。注意外商投资企业的股东出资未到位，但用其股权出资的情况。公司对所租赁房产的承租权可能因在前的抵押而丧失。

十六、公司的知识产权

公司若使用他人的注册商标、专利、著作权的作品，须签

订相应的使用合同，并做备案登记，若公司未获得专利，但产品包装或宣传说产品不得著名获得专利。

公司持有的注册商标专用权到期续费，公司未能就享有的专利权按规定缴纳年费。如果是必须使用注册商标的商品，未经核准注册，就不得在市场销售。受让他人商标须签署合同，办理公告。公司的控股股东/董事/高级管理人员持有与公司业务存在竞争性的知识产权问题。

十七、公司的重大投资

建设项目注册资本金是否满足法定最低比例要求，需办理投资核准手续、备案手续、用地许可证、消防设计、验收审核手续，并检查手续是否过期。建设项目不符合国家产业政策。建设项目须向固定资产投资主管部门办理投资备案或核准手续，危险化学品、矿山企业的建设项目等须办理安全评估和安全批复手续、办理安全设施竣工验收。项目须完成节能评估和批复、办理水土保持方案、河道管理及防洪评价、地震安全评价。

十八、公司的环境保护

公司的建设项目是否办理环保评价手续，是否取得环保批复，如环境状况发生重大变更，是否重新办理环评审批手续，环评通过后超过五年未施工，后是否又重新办理环评报批手续，建设项目是否越级取得环保批复，配套的环保设施是否符合有关规定，配套的环保设施是否投入使用，试生产是否经过环保部门批准。建设项目投入试生产满三个月是否未办理环保验收手续，租赁物业内建设项目是否履行环保手续。

公司有没有领取排污许可证，公司可以将产生严重污染的生产设备转移给没有污染防治能力的单位使用。是否存在严重污染情况，公司历史上是否因环保违法遭到处罚。

十九、公司的安全生产情况

公司有没有发生过安全生产事故。

二十、公司的保险情况

公司(特别是运输经营企业)，有没有对车辆投保车身体、第三者责任险以及其他应当投保的保险。

二十一、公司的税务

公司有没有办理税务登记证，经营活动与申报纳税地址是否一致，注意有的税务优惠待遇有可能面临风险。公司的税务优惠待遇是否当地主管税务机关的确认。公司因作为外商投资企业享受的所得税减免优惠待遇可能被追缴，公司因作为外商投资企业享受的进出口设备减免待遇可能被追缴。地方政府给予的税收优惠缺乏法律依据。公司是否以分配利润转增资本，

个人股东是否缴纳个人所得税，公司享受的税收优惠政策是否会面临变更。公司以评估增值转增资本时，有没有代扣代缴自然人股东的个人所得税，公司整体变更组织形式时有没有代扣代缴自然人股东的个人所得税，公司设立时有没有代扣代缴自然人股东的个人所得税。

公司是否存在欠缴税款的情况，之一土地增值税计提情况。公司在补缴巨额税款时可能存在风险，高新技术企业税收优惠待遇存在障碍，是否存在重大税收依赖的情况，是否存在纳税延迟情况。

二十二、公司的关联交易和同业竞争

公司和控股股东、实际控制人及其控制的其他企业间是否存在巨额关联交易，及非公允的关联交易。股东是否占用目标公司巨额资金。公司的员工的社会保险和住房公积金是否由关联方代缴，关联交易行为存在被撤销的风险。目标公司和其股东之间是否存在同业竞争。

二十三、公司的劳动人事

公司是否办理社会保险登记证，是否与员工订立书面劳动合同，是否依法与劳动者签订无固定期限劳动合同，劳动合同缺是否乏法定必备条款，是否将劳动合同交付劳动者本人，试用期是否超过法定时限，合同文本是否符合《劳动合同法》关于竞业禁止的规定，是否及时足额缴纳社会保险费，缴纳的社保险种少于法定险种。是否办理住房公积金缴存登记，是否为本单位职工办理住房公积金账户设立手续，是否及时足额缴存员工住房公积金，改制企业员工安置是否符合有关规定。

二十四、关于公司的诉讼、仲裁和行政处罚

公司是否涉及诉讼情况及涉及的行政处罚情况。

二十五、关于集体资产管理

集体企业转让协议须履行内部审批手续。

二十六、关于国有资产管理

国有企业收购或非国有资产须履行评估手续。国有产权转让须履行相关审批手续，转让价款定价须符合相关法律法规的规定，规范过程。转股后未办理国有资产等其他变更登记。国有股东对非国有公司出资须办理国有资产评估确认手续，非国有股东对国有公司出资未办理国有资产评估确认手续，国有股东多出资返还的情况。

二十七、关于IPO资格

发行人的信息披露须合规，进行股份制改造。公司股改的折股方式会影响业绩连续计算。公司的注册资本须足额缴纳，

股东/发起人对公司用作出资的资产转移手续须未办理完毕，主要资产是否存在权属纠纷，生产经营是否符合国家法律、行政法规的规定及国家产业政策。公司的董事高级管理人员、实际控制人是否发生了重大变化，实际控制人是否是通过返程投资方式境外持股，独立董事资格是否符合有关法规规定，历史沿革中的国有股权转让未是否获得国有资产主管部门的书面批准，个人股东巨额出资有无法合理合法说明来源，外方股东是否为境内居民所控制，公司历史沿革中的转股是否存在疑点，实际控制人持有的公司控股股东的股权是否被质押，公司股东是否为合伙企业，公司的股东包括信托公司，信托公司的投资资金是否来源于第三方，公司的直接/间接股东人数。公司的独立经营能力性、资产完整性、人员独立性、财务独立性、机构独立性、业务独立性、是否存在瑕疵。公司与控股股东及其控制的关联方之间是否存在同业竞争。公司的机构是否尚未规范，董、监、高是否具备任职资格，内控制度是否存在缺陷，是否曾违规发行股份、存在严重违法状况、在上市申报过程中造假、报送的发行申请文件存在缺陷，是否存在违规担保情况，被控股股东及其关联方占用大量款项的情形。公司的资产负债率是否较高，财务状况是否混乱。历史上是否发生过会计政策变更，关联交易隐患，利润不符合发行条件，现金流或营业收入不符合发行条件，总股和无形资产本不符合发行条件，以及最近一期是否存在未弥补的亏损。公司的经营成果对税收优惠存在严重依赖，享受的地方税收优惠政策无合法依据，是否存在补缴巨额税款的风险，是否存在对外担保风险，是否存在巨额诉讼，是否存在短期现金流压力。公司的经营模式是否发生重大不利变化或受到重大限制，经营环境发生重大不利变化，近1个会计年度的营业收入或净利润对关联方或者存在重大不确定性的客户存在重大依赖，净利润主要来自合并财务报表范围以外的投资收益。公司的特许经营权、持续盈利能力存在重大不利变化的风险。特殊行业须环保核查，外商投资企业须符合上市条件。公司IPO上市是否达到盈利预测。

二十八、关于创业板发行资格

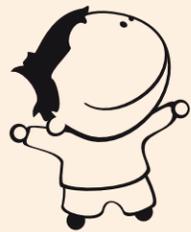
公司为股份公司。

二十九、关于募集资金投向

公司拟变更募集资金投向，募集资金投向项目是否合理，募投项目是否经充分论证，不能存在经营风险、财务风险，募集资金必要性必须充分。

戏谈 互联网时代的 What' 名字 your name?

海博威视 王海忠



一个真正好的产品，从内到外的每个环节必须都是非常出色的。内与外分别包含了很多的内容，这里的“内”指的是内在，比如功能设计、用户体验等；“外”指的是外在，比如（外观）长相、包装、产品的名称、甚至营销的方法和Slogan，每一点都很重要，每一点都是智慧的集结，这里我想聊聊名字，就从产品名称这一个小小的维度说说什么样的名字才是最出色的。

不同的时代都具有不同的特色，起名字的原则也完全不同，先拿人名来举个例子，计划生育政策还没出来的时候，某家人生了好几个闺女就盼着生个儿子，往往给女孩起名为“来子”、

“招娣”，若真生了一儿子，则赶紧起名叫锁柱（住）、扣柱、闷柱、铁蛋等等。由此可见，即使是较为封建、落后的年代和地区，起名字也不是随便拍脑袋蒙出来的，也是有其原则和规律的，首要就是表达了家庭的一种愿景。回到产品，不同时代也会具有不同的时代气质，给产品起名的理念也完全不同。工业时代的中国，给产品起名往往会从制造者、发明者自身出发，个人感觉其多带雅致、自恋的色彩，有的则用“西化”来体现其品位，如马甸桥北有个大厦名字叫“泰思特大厦”，究其本意其实是“TEST”的音译。不同餐厅里的呼叫器也各有其名，有叫“多嘴猫”的，有叫“佳思特”的，后者我无意中看到其Logo才知道就是“JUST”的音译。

我的一位朋友开花店，在微信朋友圈里征集花店的名字，大家竞相提了不少有亮点名字，没想到他最后用了我起的“陌上花坊”，为此我还获赠了一年的免费鲜花。名字是我起的，但却不是我钟意的，因为从传播的角度来考虑它并不是最符合时代特点的，在我看来甚至不如当时圈子里其他人起的比如“7朵”、“9朵”等名，之所以店主最后选了“陌上”，我分析或许和我一样，贪恋一点附庸风雅之意——《陌上花开》。终究是花店，虽是经营生意，但是花，其本身就是雅致之物，雅点和合乎情理，但另一位卖大米的朋友煞费苦心起的名字就让人觉得有点哭笑不得。这位卖的是五常大米，米中精品，老板是一位很互联网思维化的人，前不久产品终于出炉上线——丰留客，这名字着实让我眼前一亮。我想他大概是起意于“莫笑农家腊酒浑，丰年留客足鸡豚”，还着实是够高雅，其产品本质也符合诗中的意境，“丰留客”三个字的发音“风流客”绝对够得上互联网的娱乐化精神——直白、娱乐、口水化。但是我感觉这个名字的不足之处也有可能是足以致命的，因为“丰留客”三个字很难让人把它和米联系起来，果然后来他在名字后面又加上了“五常稻花

香”加以弥补，最终我认为这基本上可以算是个雅俗共赏又符合时代口碑化传播特点的好名字了。

上面的两个例子，虽然都是我个人比较喜欢的，但是产品人如果只从自己的喜好出发，只想起个高雅的名字，则与今天互联网思维中的“从用户出发”相违背。“从用户出发”这句话的字面意思不难理解，但真正能理解其含义的人并不多，所以一些互联网的大咖，天天把“用户思维，从用户出发”挂在嘴边，却不能与其产业真正挂钩。互联网让人们思维大开，思想跨界，其中一个特点就是“接地气”，去掉一切冗余环节。用在给产品命名上则可以表现为：读起来口感好、亲民、娱乐化，这几个特点的本质就是一句话：从利于口碑化传播的角度起名。在过去，产品的名字不易传播，往往用耗时费财的广告来弥补，有时候纵然花了大价钱打了广告，甚至有经典流传的Slogan，也未必把产品的名字传播出去。比如，“钻石恒久远，一颗永流传”成了经典，成就了钻石文化，但有几个人还记得这是哪个品牌的钻石？“一旦拥有，别无所求”，是谁的广告语？（答案是飞亚达）“滴滴香浓，意犹未尽”，都知道是咖啡，谁还记得是麦斯威尔？还有数不清的洗发水广告语……所以这些经典的Slogan或许没有完成他们真正的使命，我想如果这些产品让今天的互联网人起名估计就一杆子戳到底儿了（名字本身就是广告），或许还被编成顺口溜：“永流传”的钻石，“无所求”的表，“滴香”的咖啡不用找，还有一种洗发水叫“无烦恼”！

我说的这些稍带点调侃的意味，但基本是和今天的互联网思维一致的，过去好的产品还得靠好的广告来传播，但互联网时代不同，尤其是移动互联网的兴起，传播不再是难事，利于形成“口碑”，加速传播才是关键，如果我们能把建立口碑始终放在第一位的角度去给产品起名字，那就能很容易理解现在市场上那么多奇葩的名字或品牌了：如一

个（电视）游戏公司可以叫“小葱”，一个快餐馆可以叫“极速蜗牛”，送外卖的可以叫“叫个鸭”，刚刚又出来个送外卖的叫“鹅滴神”。这在过去，我们会以为很LOW，甚至有点三俗，但恰恰形成对比的是，这些企业一个个做得有声有色。大家想想，按这个思路，好多传统的名称是不是全要被颠覆啊？反过来，试想我们做产品的在起了一个初听无感需要解释才有感觉的名称，这多半不会是太好的名字，好的名字不需要解释，因为买你产品的人听不到这种解释。互联网时代讲的是嘴皮子文化、亚文化，靠口碑传播，利于传播是名字是产品形成过程中很重要的一个环节，如果理解不了现在这种亚文化盛行的现象，我们就理解不了如今的互联网文化。有一句90圈内的话说得好：“你若端着，我就无感。”

某天在北邮南门对面的一个小胡同里，发现无数的小吃，随手拍了两个有趣的名字：“仙到鲜得”、“伤心酸辣粉”发到微信里，害得我们的一个伙伴当时就要去吃，我估计十有八九这些特别的名字是北邮的大学生们给起的，因为他们是90后，是互联网的新生代，如果产品是要卖给他们，那么我们在给产品起名字的时候不站在他们的角度还要往哪里站呢？因此，判断一个名字的好坏是可以参考一些我们心中的思维框架的，有了这些框架，答案就比较容易，而且大家的想法也会趋同。再往深一点说，这也是我们团队开会时我经常和大家讲的：判断一件事是否正确其实不难，如果你觉得难，那就是你心中还没有形成你的方法论，那样的话判断一件事情只能是停留在自己潜在的主观意识层面，有时甚至自己都拿不准到底是哪个好。

最后抛开“产品命名”这个主题本身，送给我们的产品人一句话：仔细地感受这个世界正在发生的变化，建立起属于自己的理论框架，最终形成我们的方法论、价值观，然后你就会发现一切迎刃而解，遇事也不会再纠结！

周鸿祎自述： 我眼中的互联网经典商战TOP10

海博威视 刘美栋 荐 (文章出处: <http://money.163.com/14/1014/08/A8GJQEEH00253G87.html>)



TOP10 百度早期如何打动用户?

案例描述：当年百度的市场份额能获得这么多，真的是搜索技术比谷歌做得好？不是，是因为百度有MP3搜索。民工兄弟们交流的时候肯定不会说：我在用一个搜索引擎，使用了高级的搜索技术。他们会说：有一个网站，上面可以免费听歌，可以免费下载，你也可以试试。正是这样一个简单的点，打动了越来越多的小白用户，才有了今天的百度。

TOP9 QQ如何在免费基础上赚钱?

案例描述：互联网的增值服务模式，外国给它起了个名字，叫freemium，其实把free(免除)和premium(费用)两个词结合起来。初看起来，大家可能觉得freemium高深莫测，完全是一副高大上的样子。其实这种模式很简单，我们在日常上网的时候经常见。而且，在中国，这个模式的发明者绝对不是我，这个模式真正的探索者，真正做得最成功的，实际上是腾讯。QQ的广告模式被否认后，变相地逼着腾讯管理层去探索，最后探索出了增值服务这种模式。

现在的中国人，几乎人人都有一个QQ号，有的人甚至有好多。大多数人用QQ聊天，是免费的，是不花钱的。即使你在现实生活中是高富帅，你在QQ里面也可以一毛不拔，不被诱惑，不轻易花钱，就穿个小裤衩在上面聊天，也无所谓，那你就是屌丝级别的QQ用户，是腾讯体系里的最低等用户。但现实生活中的很多屌丝，比如十几岁的初中生，他每个月给腾讯交10块钱，成为这个钻、那个钻的用户，那么在腾讯体系里，他就是高级用户，是增值服务的用户。虽然大量免费用户在聊天，但有了这些增值服务用户，腾讯的商业模式就建立起来了。

有一个笑话，说中国有10亿人，如

果每个人给我1块钱，那我就发大财了。问题是，大家凭什么给你1块钱？就算大家下决心每人给你1块钱，你为了拿到这1块钱，估计得付出两块钱的成本，这样算下来还亏了。但是，在互联网上这确实能做到。如果你有一款非常好的产品，通过互联网可以接触到几亿用户，那么，在这几亿用户当中，你推出一项增值服务，即使只有一小部分人愿意下单付钱，那么全加起来也能形成规模经济。QQ有6亿用户，如果腾讯又推出一个黑钻，即使只有0.1%的用户愿意每个月花10元钱购买，那么腾讯每个月也能有6000万的收入。

腾讯QQ的增值服务有很多种，比如蓝钻、绿钻、QQ秀，还有游戏。对QQ用户来说，游戏也是一种基础服务，可以免费玩，但是你要想玩得很爽，很痛快，玩得超越别人，那你就需要在里面买QQ的道具。

TOP8 小米如何颠覆传统手机厂商?

案例描述：雷军的小米手机为什么对传统的手机厂商形成这么大的冲击？我是很早就认识到小米手机的毁灭性的人。小米的模式其实特别简单，就是我经常讲的互联网硬件免费的概念。也就是说，它的手机会卖得很便宜，性价比会很高，因为它不再把卖硬件看成一个孤立的生意。大家用手机看大片、玩儿游戏，看大片会产生广告收入，玩儿游戏可能会付费。所以，小米手机一出来，我就认为会对中华酷联靠卖硬件赚利润的模式产生很大的冲击。

当时我给这些手机厂商讲了互联网的很多道理，现在来看其实就是什么是互联网思维。但很可惜，没有人能理解，觉得这是危言耸听。所有的人都看不起小米，都觉得老周在开玩笑。但互联网的发展速度比他们想象的要快得多。今天，几乎所有的手机厂商都建立了独立的互联网手机品牌，也试图模仿小米玩儿饥饿营销、

粉丝文化。但可以说，这些都是皮毛，是表象。

TOP7 微信如何打败传统运营商?

案例描述：微信虽然免费，而且腾讯也要往里投很多钱，但这对腾讯来说是小意思，因为微信为腾讯凝聚了几亿用户。有这样一个庞大的用户群，微信将来在上面嫁接O2O(online to offline, 在线离线商务模式)可以赚钱，嫁接电商可以赚钱，网上发一款游戏还导致全民都打飞机，也可以赚钱。所以，腾讯将来通过微信用户群，一年何止赚几百个亿，这比靠通信收费赚钱要容易得多。但最要命的是什么？很多运营商当初不承认微信有多大威胁，认为：你们是互联网公司，没有我们运营商搭路哪有你们跑的车？

此话不假，但运营商没有发现，用户不再用你的短信了，不再用你的彩信了，不再用你的语音了，他们使用的都是微信的服务，他们从运营商的用户，转变成了微信的用户。用户才不关心路是谁修的。你作为修路的固然还会存在，但你没有了用户，或者用户无法感知到你的存在，那你的商业价值已经非常有限了。还有的运营商振振有词地对我说：我的短信收入没受影响。我心想：大哥你得看趋势啊。这就跟卖手机的一样，网上的销售量可能还比不上实体店，但它是爆发式增长啊。有一个省的运营商还跟微信合作了一把，因为腾讯劝说他们出一个微信流量包月套餐，虽然微信可能减少了运营商的短信收入，但微信用户还要耗流量，所以运营商可以在流量上赚很多钱。

TOP6 360安全卫士为何会成功?

2006年，360开始做360安全卫士的时候，没有商业动机，没有想到怎样挣钱，更没有想到未来要做免费杀毒，也没有想到要做浏览器，做搜索。做360的

目的很单纯，就是要直接把那些流氓软件都干掉，不管它的干爹是谁，七大姑八大姨来说情也不行。

那个年代，除了网易，几乎所有的互联网公司都做插件，不经用户同意，强制性地往电脑里面安装，然后劫持流量，乱弹广告。老百姓把这种插件叫流氓软件。

那个时候，流氓软件肆虐，用户叫苦不迭。如何解决流氓软件问题，对此基本上分为几派。一派是法律派，认为流氓软件的问题必须通过法律来解决。但是，互联网发展的速度飞快，而且在互联网上取证非常困难，先不说能不能立案，即使能立案，官司完整地打下来，也需要好几年。一派是政府派，认为要通过政府部门来解决问题。潜台词是老百姓永远是草民，碰见问题需要政府给自己当家做主。但是，有那么多矿难问题、食品安全问题政府都没时间解决，流氓软件又不死人，政府哪有功夫解决？后来，有关部门组织了大的互联网公司一起参与制定流氓软件的标准。我一看，这些公司全是做流氓软件的。最后，这个会议给我印象最深的一句话，就是大家要求在查杀流氓软件的时候，一定要慎重。

360主张第三条道路，以暴制暴派，就是把武器发给用户，让用户来解决问题。用户被流氓软件欺负，就是因为不懂技术。360给用户一个免费的工具，能把流氓软件都干掉。这样的话，电脑就太平了。

早期的360安全卫士技术含量并不高。查杀流氓软件，像金山、瑞星这些公司绝对是有技术能力做的。但他们都不愿意干这事，也不敢做这件事。他们不愿意做，是因为不挣钱，他们卖杀毒软件，卖一套就好几百。做一个免费的东西，虽然用户欢迎，但不挣钱的话，有什么用？他们不敢做，是因为不愿意得罪人。大家抬头不见低头见的，都在行业里混，你把这些中国知名互联网公司的流氓软件杀了，得不偿失，压力是很大的。

难道周鸿祎压力不大吗？当然大，但没办法。查杀流氓软件，我是为了摘掉给我扣上的大帽子，是出于利己的动机，因此内心特别强大。如果是为了一个高尚的目标，我可能坚持不下去了。所以，我们做出360安全卫士，相当于为用户提供了一个免费的武器，专门查杀各种流氓软件。

从现在的角度来看，360的无意中成功，是因为当时中国互联网的网民在饱受流氓软件的危害，又没有人愿意出来解决这个问题。所以，我们出来解决这个问题，实际上就迎合了广大用户的需求。这给我们以后的启示是，360不仅要免费，而且必须以用户需求为核心。

TOP5 淘宝怎样颠覆eBay？

案例描述：马云最早搞电子商务，宣布淘宝免费开店，而他的竞争对手eBay是要收开店费的。既然淘宝免费开店，在eBay上的卖家都觉得不开白不开，不管淘宝有没有流量，也愿意把店在淘宝上复制一家。最后，淘宝通过免费汇聚了大量的卖家，有了卖家就有了买家。最初宣布免费的时候，我想马云未必想清楚了怎么靠免费来赚钱。本来他想收费，但腾讯的拍拍网虎视眈眈地准备抢淘宝的卖家，所以他三年免费之后，不得不说继续免费，永远免费。最后，当中国几乎所有的商家都到淘宝上开店的时候，会出现什么现象？你搜一种卫生纸，都会出来1万个结果。你免费开店没问题，但你如果在搜索结果里要排在前面，那就要交增值服务费。淘宝今天也成为中国最挣钱的互联网公司之一，实际上通过免费的模式创造了一种新的收入模式。如果淘宝不免费，我相信它既无法战胜eBay，也发展不出这样的收入模式。

因为eBay是收交易费的，因此特别担心买家和卖家共谋，严格规定卖家不许留自己的手机，不许留信箱地址。而中国人的购物习惯是不直接交流就没有

安全感，但直接交流的话淘宝收不到交易费，于是淘宝就把交易费也免了，买家卖家联系越多越好，还做了一个淘宝旺旺的聊天工具来撮合交易。这样，淘宝又有了一个即时通信工具。

既然全都免费了，那就好事做到底。淘宝提供了一个方便交易的支付手段，为了解决信用的问题，支付宝又创造性提出，比如可以买家拿到货再通知付款，所以回过头支付宝又促进了淘宝的交易。以马后炮的角度来看，淘宝又高瞻远瞩，成功布局了互联网金融。

TOP4 个人电脑如何颠覆IBM

案例描述：个人电脑一出世，浑身都是缺点，长得也不好看，甚至看不出能解决什么问题，看不出有什么商业价值。个人电脑在1975年刚出来的时候，就是一个玩具，计算能力非常差，连外壳都没有，也没有今天的显示屏，跟当时的大型主机根本不能比。当时几家做大型主机的公司都得出结论：个人电脑这玩意儿不可能成气候。所以，当工程师向DEC公司的创始人肯·奥尔森展示个人电脑的初期设计时，奥尔森问道：“人们为什么需要拥有自己的电脑呢？”等到他同意开发个人电脑的时候，他和另一位工程师曾拆开个人电脑一窥究竟，结果他对其内部结构冷嘲热讽。

但是，个人电脑为什么成气候了？从用户体验角度出发，在个人电脑出来之前，每个人去上机，都必须穿上白大褂，换上拖鞋，到一个守卫森严的机房里面。但个人电脑第一次给了所有的用户一个冲击：只要花1000美元，就可以在家里有一台自己的电脑，想怎么折腾就怎么折腾。它在人性上打动了消费者，它不需要做十大功能，不需要每个功能都吸引消费者。只要一个功能打动人心，就会有消费者用你的产品，你就赢得了市场，就会有不断改善产品的机会。个人电脑经过几十年不断改进，今

天已经成功地颠覆了传统的大型主机。今天个人电脑的计算能力和应用丰富度，已经远远超过30年前的大型主机，这就是我说的一个屌丝实现了对高富帅的逆袭。

TOP3 亚马逊通过好的客户体验取得成功

案例描述：从1994年在网上卖书开始，亚马逊率先利用互联网的技术优势，进行各种创新，创造了很好的客户体验。例如鼓励读者写书评，利用读者购买的图书来推荐其他相关产品，等等。这些是传统书店没办法做到的。这些创新被迅速模仿后，亚马逊在物流体系上投入巨资，提高库存周转，加快货物递送速度；顾客不仅能更快地拿到货，还能在线查询订单处理情况。

最新的案例应该算是下面这个。《华尔街日报》刚刊出一篇文章《亚马逊最厉害的武器——贝佐斯的偏执》，这篇文章的作者提到，他在亚马逊网站购买了一条价格13美元的运动裤，到货后因为发现裤子太大想退掉。结果他收到亚马逊的一条重要的消息：他作为一个重要顾客，无须退回这条运动裤就可以拿到退款。换句话说，在评估顾客的重要程度，以及评估退货产生的费用可能会超过这条运动裤的价值后，亚马逊决定让这名顾客白拿一条运动裤。

贝佐斯一直强调的“客户体验”，在亚马逊到底有多重要？

《彭博商业周刊》记者布拉德·斯通所著《一网打尽》提到这样一个细节：贝佐斯有一个公开的电子邮件，他会阅读大量的顾客投诉，在邮件中加上一个“？”，然后，把电子邮件转发给相关的亚马逊员工，虽然电子邮件营销为亚马逊挣了很多钱，但是因为顾客强烈投诉，一些生殖健康类产品最终在贝佐斯的要求下停止了邮件营销。

为什么亚马逊会把客户体验放到这

么重要的位置？

我的理解是，零售业作为服务行业，是体验式经济的前沿阵地。传统的经济模式是，制造电视的企业把电视卖给顾客，就完成了销售任务。电视是耐用消费品，企业巴不得顾客从此再也不来麻烦自己，这样它可以用广告和其他手段吸引新顾客。但是，零售业本来利润率就低，它必须依靠顾客持续购买才能产生规模收入。这就意味着像沃尔玛、亚马逊这样的零售企业必须得产生好的客户体验，顾客在购物过程中感觉舒服，才能以后再来购物。这如同我一直强调的那样，任何企业都应该像零售企业一样。用户使用产品的过程，是企业与用户对话的过程。用户买到产品，并不意味着销售任务结束，而是体验之旅才刚刚开始。

先创造用户价值，然后再产生商业价值，这是我一直强调的。从亚马逊的股价来看，在2009年之前，它一直低于50美元。从1994年创立开始，投资者就对这家公司争论不休，因为它总是不按照华尔街的章法来做事，华尔街也不知道它到底会长成什么样。在长达十多年的时间里，贝佐斯不讲如何为股东创造最大的价值，反而大讲如何创造最佳的用户体验。他四处出击花巨资购建了大量用不完的基础设施。这让亚马逊的投资回报率一直无法提高，然而它的客户群体却一直保持增长，且忠诚度高，帮助亚马逊一路打败了众多竞争对手。这让华尔街又爱又恨。

我认为，能让华尔街又爱又恨的企业，才有可能发展成为一个伟大的企业。判断一个公司是否伟大，不是在于它创造了多少市值，产生了多少千万富翁、亿万富翁，而是给顾客创造了多大的价值。在国内，有些企业是靠给用户制造问题，而不是通过解决问题来赚钱。比如在一些城市，你一坐上出租车，后排座位上挂着的液晶屏就开始播放刺眼、刺耳的广告，而且还关不掉。8年前，绝大多数SP通过给客户设计陷阱

乱扣费来赚钱，有的竟然还上市了。但事实证明，不为用户创造价值的企业，即使能获得商业价值，那也是短暂的。

亚马逊在对于客户体验的创新方面，一直被模仿，但从未被超越。

TOP2 360如何通过免费打败传统杀毒厂商

案例描述：360一不小心进入了安全行业，从现在来看，正好赶上了中国互联网的大爆发。上网的人增长很快，各种软件、商业模式发展很快，当然网上的小偷也突然暴增。

在360出来之前，2005年中国网民是1亿，互联网普及率才8%，到了2013年，中国网民超过了6亿，手机网民比电脑网民还要多。所以，在360做安全之前，杀毒还是按照传统的商业模式，是卖软件的，没有人认为是普遍服务，没有人认为杀毒应该是免费的。但是，我当时有一个直觉，随着互联网的发展，互联网的安全会变成每个人都要面临的问题。那个时候，不仅流氓软件泛滥，而且出现了各种木马，QQ号、游戏装备会被盗，大家到网上下载软件都会下载下一堆广告插件。我相信，法律是解决不了这些问题的，就像法律解决不了流氓软件泛滥的问题。杀毒只是互联网安全的一小部分。而且，我认为，包括杀毒在内，互联网安全一定会成为一种基础服务，如果安全变成每个人都用的基础服务，它就一定是免费的。

360对免费的认识很朴素，只要是人人都需要的，就应该是免费的。所以，我们在用免费结束了流氓软件泛滥，把木马黑客赶到地下后，就想到这样一个问题：杀毒软件是人人都需要的，那么杀毒软件也应该免费。我们中国人不喜欢买软件，连微软的视窗操作系统都不爱买，更别说杀毒软件了。那个时候，每年花两百块钱买正版杀毒软件的人非常少，2008年大约有两亿上网用户，买

正版杀毒软件和装盗版杀毒软件的用户总计不到1 000万，绝大多数人的电脑都在裸奔。我们要做360免费杀毒，就彻底免费，就终身免费。事实证明，用户需求太强烈了，三个月的时间，360免费杀毒的用户就过亿了。我们连自己都没有意识到，我们无意中做对了一件事，这就是用免费商业模式颠覆了瑞星、金山付费的商业模式。

但360做免费杀毒，鼓吹免费安全，也付出了很大的代价。首先是我们内部的。在做免费杀毒之前，360在网上给其他品牌的杀毒软件做代理销售，每年也有将近两亿的收入。一旦做免费杀毒，就意味着360跟所有的杀毒公司成了敌人，这每年两亿的收入也就泡汤了。当时我们的投资人很生气，在董事会上跟我吵架，激烈地反对我做免费杀毒，认为这是自绝后路。有的投资人对我说：老周，你能不能先把公司搞上市再推免费杀毒？公司上市了，我们这些投资人安全地把资金撤出来了，你爱怎么折腾就怎么折腾。

那一年有部电影特别火，叫作《建国大业》，我就带投资人去看这部电影。我军撤出延安的时候，很多人都不理解，说革命根据地不能说丢就丢啊。毛泽东跟大家说了十六个字：地在人失，人地皆失；地失人在，人地皆得。按照互联网的思维来说，地就是业务，是收入，人就是用户。用户是互联网所有业务收入的基础。你可以暂时放弃收入，只要用户还在，就可以把收入再挣回来。但如果为了收入和业务，你损害了用户的价值，用户跑掉了，你有再多的收入都会崩溃。

除了内部反对意见，外部也有很大的压力。我们宣布推出免费杀毒，网上出现了大量的攻击文章。有的说免费没好货，360免费杀毒不专业，杀不了病毒，是花架子。有的说360推免费杀毒，背后有不可告人的目的。360肯定是暗地里偷用户的资料来卖，否则没有收入，怎么能养活这么多人？甚至有一家杀毒公

司设立专题，在它好几千万的杀毒软件上写着“360安全卫士有后门，偷窃用户隐私信息”的大字报。后来，我们把这家公司告上了法庭，这家公司最后输官司赔款道歉。

但我相信，当时他们是真的认为360在偷用户资料，因为他们对免费是真的不理解：天底下哪有这样的傻瓜，上亿的收入不要，说免费就免费了？所以，这些杀毒软件公司在网上雇大量的写手骂我，他们一致相信免费杀毒这事干不成。他们卖了20多年杀毒软件，周鸿祎怎么可能免费干得下去？那还不把周鸿祎赔死了！

今天，国内所有杀毒厂商都把360当成了学习榜样，360怎么做他们就怎么做。但是，他们忘了《笑傲江湖》中“葵花宝典”里的两句话。第一句话是：欲想成功，必先自宫。要把免费的模式做成，你必须得忍痛放弃收入。他们舍不得，我们舍得，结果我们做成了。360成了中国第一大互联网安全品牌，拥有了好几亿用户。他们亦步亦趋地学，翻到“葵花宝典”第二页：即使自宫，也未必成功。意思是，你即使放弃收入免费了，也未必能成功地找到新商业模式。

这也给所有要转型互联网的人上了一课，这就是：面对互联网的免费大潮，你如果主动拥抱变化，主动自宫，虽然未必成功，但最起码刀还在你手里；如果你不拥抱变化，抱缺守残，那结果只有一个——被别人拿刀革自己的命，最后肯定不成功。

TOP1 乔布斯如何通过ipod开启二次创业的成功

乔布斯二次创业，是从一个普遍需求开始的，这是他成就一项伟大事业的基础。有人说，乔布斯善于创造需求，我觉得这是扯淡。没有人能够创造需求，对音乐的需求是人类与生俱来的，乔布斯所做的，只不过是透过iPod把听

音乐的体验做到了极致，满足了人们的需求。

iPod之所以能够流行，首先在于它一流的设计，跟其他MP3相比，iPod鹤立鸡群。再一个微创新，是里面的东芝小硬盘，号称可以存储1万首歌，一辈子都听不完。从iPod开始，每一个微小的创新持续改变，都成就了一款伟大的产品。在iPod中加入一个小屏幕，就有了iPod Touch的雏形；有了iPod Touch，任何人都会想到，如果加上一个通话模块打电话会怎么样呢？于是，就有了iPhone；有了iPhone，把它的屏幕一下子拉大，不就变成了iPad了吗？

然而，一切看似眼花缭乱、万象丛生的东西，无一不是从那个“一”开始，那个“一”就是iPod。要知道，当苹果推出iPhone的时候，iPod在全球的销量已经超过了1亿部。这1亿多部iPod不仅为苹果创造了口碑，创造了品牌，而且也为苹果捕捉了不少消费者的体验。没有这个台阶，如果乔布斯一下子上来就做iPhone，也不见得会成功。

后来，乔布斯和苹果成了不少人崇拜的对象，大家开始学乔布斯做手机、做应用商店、做各种平板电脑。齐白石说过一句话：“学我者生，似我者死。”意思是，抄袭商业模式表面上来看最省劲，但简单抄袭肯定死，真正学到精髓的才可能生存。所以，如果要学习乔布斯，就要学习他的精髓，那一定得从iPod学起。这就像一个人吃了七个馒头吃饱了，你就觉得第七个馒头很神奇，看是用什么特殊面粉做的。这样学习乔布斯，肯定是舍本逐末。

育儿心得 ——筑起孩子安全用药的红线

海博威视 随大文



2014年9月中旬以来，北京的气温忽高忽低，一次去奥林匹克森林公园回来之后，孩子突然发烧咳嗽，在用美林退烧之后，到北郊医院化验血，白细胞值很高，然后去儿童医院，医生给进行了头孢吊水，并开了口服的头孢分散片和小儿速热清颗粒。到家之后开始喂药，但是第二天发现孩子一天拉了6次大便，感觉应该是小儿速热清颗粒有问题，一查里面含有大黄，就是泻药的成分，立即把这个药给停止了，第二天大便恢复正常。实在是想不明白咳嗽为啥要喂泻药。又喂了两天头孢，停止了头孢，但是咳嗽还是继续。连续几天，夜里每隔1个小时左右剧烈咳嗽几次。这时家人实在扛不下去了，去药店，药店的销售人员推荐了小儿肺热咳喘颗粒，买回去之后我查看了一下成分，发现里面含有鱼腥草的成分，于是我坚决不允许给孩子服用。为此还发生了我们家很少有的争吵，还好最后还是按照我的意思不给服用。但在用镇咳药如右美沙芬等上达成了一致：如果晚上咳的影响睡眠就用一点镇咳的药。还好孩子的病情发展如预期的一样，慢慢的晚上也不咳了，现在只是早上起来的时候咳几下，我认为这是正常的，因为早上起来咳嗽几下也是清理呼吸道的。

现在回想起来当时的过程，我是感觉备受煎熬，压力山大。特别是晚上孩子咳嗽的时候，我也跟着难以入眠，也是担心。但是在用药的问题上，我坚持我是对的，尤其是目前国家药品安全不健全的情况下，更要筑起孩子安全用药的红线。

在和家人争吵的时候，我的意思是：别人的孩子如何吃药我管不着，但是我的孩子我一定要对其吃药负责，多咳嗽几天没有关系，大不了小孩难受几天，但是总比孩子内脏受损强的多。如果用小儿肺热咳喘颗粒等药喂了孩子，大人是得到心理安慰了，但是受损的是孩子，这种情况下，大人不论出于无知还是其他的原因，大人都是非常的自私的。

根据微博上面一些有名望的医生的微博，我给我家孩子筑起一条安全用药的红线，下面的药品绝对不能给我们家的孩子用，在这里也分享给所有孩子的父母，希望每个宝宝都能健康、平安的成长。

一、所有的中药注射液，如炎琥宁注射液等。

二、所有含有马兜铃酸的植物的中成药，如含有细辛、鱼腥草、广防己（木防己）、汉中防己（异叶马兜铃）、寻骨风（锦毛马兜铃）、朱砂莲、关木通等。

三、所有含有重金属的中成药，如含朱砂、雄黄等。

四、含有泻药成分的：如大黄，芒硝等。



感受大美西藏

海博威视 尚德龙



开车去西藏是我一直以来的一个愿望，2014年的秋天我终于付诸行动，三个人、一辆车、简单的行囊，一次说走就走的旅行。去的时候走的是川藏线，一路从西安、成都走走停停，从北京几十米的海拔一路飙升最高到了5000多米的高度。二十四天，纳木错、雅鲁藏布江、林芝到拉萨，布达拉宫、大昭寺、小昭寺、罗布林卡，再到羊卓雍措、珠峰大本营，一路的美景应接不暇。感受西藏的大美，感受大自然的鬼斧神工，感受信仰的力量，西藏真是一生中不能错过的美景。



布达拉宫位于中国西藏自治区首府拉萨市区西北的玛布日山上，是一座宫堡式建筑群，最初是吐蕃王朝赞普松赞干布为迎娶尺尊公主和文成公主而兴建。于17世纪重建后，成为历代达赖喇嘛的冬宫居所，为西藏政教合一的统治中心。



大昭寺，又名“祖拉康”、“觉康”（藏语意为佛殿），位于拉萨老城区中心，是一座藏传佛教寺院，始建于唐贞观二十一年（公元647年），是藏王松赞干布建造，拉萨之所以有“圣地”之誉，与这座佛像有关。寺庙最初称“惹萨”，后来惹萨又成为这座城市的名称，并演化成当下的“拉萨”。



羊卓雍措（YamdrokTso），简称羊湖，藏语意为“天鹅之湖”，位于西藏山南地区的浪卡子县，拉萨西南约70公里处，与纳木错、玛旁雍错并称西藏三大圣湖，是喜马拉雅山北麓最大的内陆湖泊，湖光山色之美，冠绝藏南。



珠峰大本营位于绒布寺南方，由一群帐篷旅馆围成，中间树立一面国旗和一面珠峰保护区旗帜。珠峰大本营主要是提供游客住宿，有帐篷邮局，此邮局是我国海拔最高的邮局。

私家车的 冬季保养

集团总裁办 马魁举

在公司开了十几年车，以前开的老桑塔纳逐渐变老，一直悉心维护着才让它超龄服役了好多年，去年公司终于让那辆老桑塔纳退休了——把旧车淘汰换了新车，但是我悉心养护车辆的习惯却依然坚持，把它看成自己的孩子一样。现在私家车越来越多了，绝大多数人都会开车，但是开车的人绝大多数都不会养护车，像北京这样的气候，在夏天和冬天，车辆要经受严寒和酷暑的考验，如果你不爱护它，它就会给你撂挑子，再好的车也需要悉心的照顾，现在正值隆冬季节，在这里跟大家分享一些冬季养护车辆的小常识。

保养方面：

- 1、机油 冬季对汽车的润滑要求较高，如果使用的是夏季机油必须更换，对使用时间较长，颜色发黑，附着力变差的机油都应换掉，以保证发动机启动的顺畅。
- 2、防冻液 防冻液的量一定要合适，使用二年以上的防冻液最好更换，不同品牌不同型号的产品最好不要混用。
- 3、电瓶 电瓶内电解液不能亏缺，保持将极板淹没10毫米为好，并检查电解液比重，保持充电量，如果电瓶充电不足，极易在严寒中裂损。
- 4、制动 注意制动液是否够量，品质是否变差，需要时应及时添注或更换。注意制动有无变弱、跑偏、高速时制动踏板的蹬踏力度及制动时车轮抱死点的位置。
- 5、轮胎 冬季橡胶变硬而相对脆，不但磨擦系数会降低，也较其它季节易于漏气、扎胎，冬季经常清理胎纹内夹杂物。
- 6、暖风 检查暖风管线及风扇，特别是要注意风挡玻璃下的除霜出风口出风是否正常，热量是否够，风挡除霜出风口有问题在冬季驾车会带来许多麻烦和不安全因素。
- 7、玻璃清洗液 玻璃清洗液在冬季的使用量明显会少于其它季节，但却不能忽视，一些人在其它用量多的季节里用清水和清洗水代替，但冬季里那些代用品常会结冰，所以冬季里不可使用，一定要放光换上不怕冻的玻璃清洗液，也可以在清水中加入酒精或白酒来降低冰点。

驾驶方面：

- 1、预热 冬季气温低，润滑油粘滞度增加不易流动，启动发动机后应让发动机保持1100转/分左右，让车预热后再起步，此间不可猛踏油门也不要让发动机转速过高。预热不必等发动机温度上升到最佳温度再起步，只要温度表的指针开始上升就可以了。
- 2、起步 冬季起步一定要十分柔和缓慢，这样一方面是为了让发动机在未达到正常运转温度时负载尽量小，另一方面也让轮胎在没热起来还处于较硬的状态下有一个渐热的过程，对发动机、轮胎及安全都有好处。
- 3、行驶 冬季行车，特别刚上路时，一定要尽量让车匀速行驶，切忌猛加油狠减速，在有冰雪的路面上更是如此。轻柔加油，及早缓慢减速是冬季行车的原则。
- 4、转弯 冬季驾车过弯要特别注意避开弯道内的积雪，结冰、冰雪路无法避开时，一定要提早减挡减速、缓慢通过。车速降下来后，应采取转大弯、走缓弯的办法，不可急转方向，更不可在弯中制动或挂空挡。
- 5、制动 冬季即便是在无冰雪的路面上行驶，冬季制动的效果也与其它季节不尽相同，往往略有些“硬”，所以冬季驾车制动应早一些轻踩，与减挡制动结合起来更好。在冰雪路上则尽量不踩制动，而运用减挡让发动机制动。必要时还可运用手制动，但应按住手制动的放松钮，不要让手制动卡死。绝对不要忘记的是上路前和停车休息再上路时，一定要试着踩几脚制动，以免结冰导致制动失效。
- 6、停车 冬季停车要注意选择地点，尽量避开坑洼潮湿处，以免积水成冰冻住车轮。另外，有冰雪时要选择平地停车，不宜在坡地停车，以免起步困难。

其它方面：

- 1、旧报纸 在下雪时将旧报纸放在风挡玻璃外，再用胶带略加固定，可以免去次日凌晨风挡玻璃结霜结冰，无法很快上路的烦恼。
- 2、干布、掸子 用掸子掸去尘土和车上的积雪，但要注意绝不要用湿布去擦拭车窗，那样就会令车窗上结冰、越擦越花，所以冬季最好在车上备有一块干布。
- 3、墨镜 雪后的晴天，一片银白，很容易令人视神经疲劳，配戴墨镜和适时休息都能缓解。
- 4、支起雨刮片 在下雪结冰的日子里，开启和关闭雨刮前后，应注意擦去刮片上的残雪和冰、水，同时要擦净风挡玻璃，防止雨刮片和风挡玻璃冻在一起，必要时夜间停车将雨刮片支起来，确保不会冻住。
- 5、开门降温几分钟 在冬季里玻璃结霜结冰的情况极为常见，这主要是车内外温差大造成的，所以入夜收车前将车门打开几分钟，待车内温度降至与外界相同时再锁车，便可以减轻或避免晨起玻璃结霜冰不易清除的印象。

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