

联网服务。互联网是媒体，雅虎靠广告挣钱。

然而现在，雅虎也没有以前那么风光了，它的盲点在哪里？它不认为技术是重要的，只重视内容、品牌，所以拼命做电视广告。对于搜索这种技术含量高的业务，雅虎认为就是苦活、累活。

但有一个公司却不这样认为，这个公司叫谷歌，它把搜索技术越做越好。到了2004年，雅虎突然发现，搜索技术好的公司只剩下谷歌一家了，尽管它后来购买了许多搜索技术，但是已经追赶不上了。谷歌作为黑马跃出了。

很多企业是在不受人关注的时候成长起来的。黑马不受关注是一件好事，如果你想真正做事，就不能天天被太多外界因素干扰。这是一种奢侈，也是一种幸福。

(摘自《创业家》)

哪种协作模式适合你

加里·皮萨诺 罗伯托·韦尔甘蒂

如今，凭借IT技术之便，我们可以轻松获取世界任何一个角落涌现出的新创意，企业不再需要单凭一己之力来创新。我们可以选择各种方式，与形形色色的合作伙伴共同开发新技术、新设计、新产品和新服务。然而，问题也由此产生：是精心选择少数协作伙伴，还是采取众包方式，吸引尽可能多的人参与创新？如何在各协作方之间进行权力分配？由谁来决定哪些问题应当交由协作网络去解决，谁来拍板最终解决方案？

为了帮助公司高管找到合适的协作模式，笔者根据20多年来在该领域的研究与咨询经验，开发了一个简单的框架，该框架关注两个基本问题：应当采用开放式还是封闭式的协作网络？应当采用扁平式的还是层级式的管理架构来界定问题、选择解决方案？

开放式还是封闭式网络？相比开放

式网络，封闭式网络的规模要小得多，搜索、筛选和确定合作伙伴的成本也低得多，而且识别和吸引最佳合作对象的效率更高。采用封闭模式的两个条件是：第一，你已经认清了手头问题的最佳解决方案将来自哪个知识领域；第二，你能够在该领域找到合适的合作伙伴。

开放式网络的优势在于它能够吸引到为数众多的人来帮助你解决问题，从而为你带来大量的新创意。你甚至无须了解贡献者，因为你可能会从一些你根本想不到的人或组织那里获得很有意思的创新方案。采用开放模式的条件是：第一，评估提案的成本必须低廉；第二，要能让协作者方便地参与其中，也就是说，问题较小，或者问题虽大但能被分解成独立的小模块，方便参与者自主处理。

扁平式还是层级式管理？层级式管理和扁平式管理的主要区别在于，由谁来界定问题并选择解决方案。在层级式结构中，这一权力掌握在某个组织手中，因此它便有能力控制创新活动的走向，并更多地获取创新价值。在扁平式结构中，上述决策要么是分散做出的，要么是由部分或全体协作者共同做出的。采用这种模式的好处在于，可以与他人分担创新成本、风险和技术挑战。

如果你的组织具备界定问题和评估提案所需的知识及能力，就不妨采取层级式管理。反之，则应采用扁平式结构。如果全体协作者都对特定问题的解决方案有既得利益，而且他们只有在自己拥有决策话语权时，才愿意参与其中，那么这种情况也适合采用扁平式结构。

按照上述思考框架，就会出现四种基本协作模式：封闭的层级式网络（精英圈）、开放的层级式网络（创新商城）、开放的扁平式网络（创新社群）和封闭的扁平式网络（共同体）。其中，精英圈模式是由一家公司挑选少数协作伙伴、界定问题并决定最终解决方案；创新商城模式是一家公司发布问题，任何人都可以提出解决方案，最终由该公司选出最中意的

方案；创新社群模式是任何人都能发布问题、提供解决方案，并参与决定最后采用何种方案；共同体模式是由多个协作方组成一个类似私人俱乐部的团体，参与各方共同界定问题、决定工作方式，并选择解决方案。

公司高管应当认识到，没有哪一种协作模式肯定优于其他模式，公司必须根据自身战略和能力选择适合自己的一种或多种协作模式。随着公司战略的演变，其适宜的协作模式也会相应发生变化。未来创新领域的新领军者，必定是那些最善于设计协作网络，并且深谙如何发挥其潜力的人。

(摘自《哈佛商业评论》)

补仓解套四大窍门

佚名

解套的方法大体分为3种：一是割肉出局，换股操作；二是耐心等待，让股价逐渐上涨；三是低位补仓，摊薄成本，滚动操作。第一种方法只限于浅套，如果是深套，割肉出局和换股操作都不太现实。大势不好很难换到能够赢利的个股，换得不好甚至有可能加深亏损。第二种方法最为消极，死等有可能数年都无法解套，既耽误时间又浪费投资机会。第三种方法在低位补仓，等反弹到一定的高度后再卖出，甚至可以进行T+0操作。补仓后的重复操作，能够最快地达到解套的目的。补仓看起来很简单，但在实际操作中却有很大的学问。所持有的个股该不该补、什么时候补、应该补多少等都需要进行认真地分析研究。

窍门之一：审查个股

首先对自己所持有的个股进行审查，看是否具备补仓价值。并不是所有的个股在下跌到一定深度都适合补仓。比如，号称套牢之王的中石油就不具备补仓的价值。尽管只有9元的价位，但上市之初就过于高估，价格高估或过度炒作后跌