

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

下来的股票不适合补仓。再如，神州泰岳就是因为过度炒作后价格高估，此后一路狂跌。此外，不具备补仓价值的还有受国家产业政策调整影响的行业个股、炒作的主力机构或游资已全身而退的个股、大小非解禁的股票、战略投资者配售变现欲望较强的股票等。

窍门之二：把握补仓时机

补仓并不是说股价跌得多了就可随便进场再次买入，一定要把握好时机。如果个股没有跌到位，后面仍会有一定跌幅。老股未解套，补仓又被套，这是大忌。若个股在调整到位后，在低位都会有资金密切关注，只要逆转的势头确立，就会迅速拉升，等决定买入时可能已经有了一定升幅，再追高买入就有逢高回调的风险。因此，补仓的最佳时机应该是短期的技术指标充分调整到位，如KDJ、MACD等指标完全见底，并发出向上拐头的迹象，这就是补仓买入的时机。另外当个股跌至年线附近时，也是补仓的较好时机。一般而言，个股技术指标在年线附近都会有一定的支撑。

窍门之三：掌握补仓的原则

一般来说，个股出现技术性破位时，坚决不能补仓，要看后面的走势再做决定。如果手中持有的是冷门股、弱势股也不能补仓，这些个股长期蛰伏在相对的底部位置，股性呆滞，没有资金给予关注，也没有可供炒作的热点题材，补进这种股不仅难以帮助解套，还会长时间占用资金却无法赢利。如果手中持有的是强势股和市场追捧的热门股，则可以补仓。

窍门之四：短线操作，滚动获利

补仓后，应以短线操作为主，还可以滚动操作，以最大限度达到赢利解套的目的。补仓后，其短短几天内就出现较大的拉升，应该及时获利出局，不能死等股价达到解套时。反弹都是短暂的，有资金抄底进入后，只要涨到一定程度，都会有资金获利出局。这也是股价上行到一定位置都会冲高受阻的原因。补仓的筹码在获利后都应及时出局，等待技术性回



落后的再次进入机会。在个别情况下可以做T+0，如刚刚补进手中持有的个股后，遇到疯狂拉升直至涨停，就可以马上抛出补入的数量。

(摘自中金网)

星巴克成功营销的关键

谭小芳

星巴克(Starbucks)是美国一家连锁咖啡公司，1971年成立，为全球最大的咖啡连锁店，其总部坐落美国华盛顿州西雅图市。星巴克在全球范围内已经有近12,000间分店遍布北美、南美洲、欧洲、中东及太平洋区。从其可口的饮料，到拥有专有权的原豆咖啡，再到其战略关系，星巴克都有许多东西值得学习。

1. 从良好的经营理念开始

星巴克之所以取得极大的成功，是因为其前所未有的投资理念：将咖啡馆打造成社交场所。咖啡馆不再只是去喝杯美味咖啡的去处，而是成了社交和谈天论地的场所，尤其为学生和年轻的城市职场人员所青睐。星巴克既提供了相关服务，却又与众不同。它让一种不起眼的产品变成了顾客们乐意接受的非常体验。

2. 打破常规思维

星巴克的优点在于其发现机会的能力，有时甚至不惜违背零售规律。星巴克超常规思维的能力是其它发展壮大的小型企 业所共有的特点。这一点表现在星巴克发展不动产的模式上。它对各个分

店选址时从不遵循零售业的金科玉律，不是单单注重人口、交通、竞争对手的位置甚或各分店的间隔；相反，它会在选定的区域集中开店，让星巴克的分店到处可见。传统的零售思维反对各分店集中分布，因为这样会减少现有分店的销售量。星巴克违反常规，追求集中分布，以此来增加总销售量和市场份额。这种做法虽有风险，但已经见到成效：地毯式轰炸的开店模式使其迅速取得了市场优势。这种策略也降低了供货和各分店管理的成本。公司巨大的规模能够化解新店开张时对它其它分店销售量的冲击。

3. 选对合作伙伴

星巴克的经历证明，即使是大公司也需要别人的帮助来达成自己的目标。实际上，星巴克成功的一个主要原因就是其战略伙伴关系。1993年，公司与美国巴诺连锁书店联手向书店顾客推出了咖啡产品。为进一步在书店市场立足，星巴克1995年与加拿大连锁书店Chapters公司达成合作关系。1996年，星巴克与百事可乐公司建立了合资企业北美咖啡联合公司，销售罐装的星巴克星冰乐混合咖啡饮料。同年，星巴克又与美国最大的冰淇淋生产商Dreyer's Grand Ice Cream联手推出了星巴克冰淇淋和星巴克冰淇淋棒，很快成为美国销售最火爆的冰淇淋。2001年，又与凯悦饭店达成伙伴关系。通过与适当的公司建立战略合作关系，星巴克得以达成目标、开拓新市场。要想自己的小公司成功，必须认识到单凭自己是不能满足目标市场需要的。需要别的企业家或公司的帮助，共同合作和承担金融风险。合作伙伴不见得必须是凯悦酒店或百事可乐这样的大公司，但是若能帮你进入新的市场，更快地将你的产品和服务推向市场。战略合作关系能让你和星巴克一样增强市场竞争力并跟上技术革新的迅猛变化。

4. 营造独特的体验

星巴克开创了一种独特的零售体验，怡人、舒适、轻松，让顾客向往并吸引其