

创业与经营

Entrepreneurship and operating

4

2014年第4期 总第16期

【内部刊物 仅供交流】

创新/交流/共享/共赢

P1 企业家吉磊：万物成机泰电子科技有限公司跑酷程序师

P7 蔡永明在全国开展主食加工业提升行动

P20 制造业崛起：员工可不是熊孩子

P38 成立3年，群新农业如何成长为淘宝第一品牌

地址：深圳市宝安区西乡街道铁岗社区铁岗小学对面

电话：0755-27811111 传真：0755-27811112



Contents 目录 1

2014年4月刊

	企业家专访/Entrepreneur Interview
1	激情点燃梦想 ——专访杨凌乾泰电子科技有限公司总经理李皓
	政策与动态/Policy And Dynamic
5	示范区“创业宣讲校园行”圆满落幕
6	示范区 2014 年第一期“三六三”技术创业沙龙活动成功举办
7	农业部在全国开展主食加工业提升行动
	山水智慧·论坛/ ShanShuiZhiHui Forum
10	卓越 CEO 的管理心得之战略、目标、方向
13	创业团队如何规避业务升级的陷阱?
	投资与创业/Investment And Business
15	老干妈陶华碧：从路边摊到资产 13 亿的生意经?
20	创业老板记：员工可不是您的孩子
23	手有创业如闯关 五大障碍难跨越
26	创业并不是非黑即白的世界
28	门外汉做餐饮：一碗面如何年卖百万元
31	王兴自述：创业是九死一生的事情
36	如何重新点燃你与合作伙伴之间的热情
38	成立 6 年，韩都衣舍如何成长为淘宝第一品牌

Contents 目录 2

2014年4月刊

42

经营与管理/Management And Administration

褚橙、柳桃、潘苹果、如何打造新农业品牌？

44

创业公司做大即是做好

47

真正的策划人应该忘记广告的存在

49

小公司在品牌推广过程中容易犯的错误

51

建立一个“负责”的企业文化的步骤

53

企业领导者应该关注业绩还是员工

55

管理从心出发

60

移动互联网时代食品饮料企业的“活法”

声明：本杂志仅作内部交流学习使用，无其他商业用途。

创业与经营

Entrepreneurship and business

2014 年 4 月刊 总第 16 期

成就卓有成就的管理者

主管主办：杨凌示范区技术创业工作领导小组办公室

协办单位：杨凌山水智慧管理咨询有限公司

主 编：刘天雄

副 主 编：袁鸿马 柴小刚

编 辑：李明社 何 涛 董小泰 李 彬 王艳飞

记 者：刘 云 张 盼 王淳清

《企业家专访》
Entrepreneur Interview

激情点燃梦想

——专访杨凌乾泰电子科技有限公司总经理李皓

❖ 《创业与经营》

李皓：杨凌乾泰公司目前的发展状况？

杨凌乾泰电子科技有限公司注册于2010年，但是实际运营时间只有两年，在这两年中，我们根据最初的设想，不断进行自我调整，研发了系列化的环境监测预警控制技术装备成果，完成了国家级、省部级科研项目，形成了多项实用新型专利，开发了多套针对不同需求的软件系统以及手机应用，营业额也从第一年的十余万上升至七十多万。我们创业团队是幸运的，在创业之初就与西北农林科技大学，我们的母校合作完成了国家级的星火计划项目，开发出了一系列农业信息化技术装备。两年时间里，我们研制的产品有针对日光温室环境监测的“守



护宝”，针对大田环境监测的“气象站”，针对日光温室远程管控的“灌溉卷帘风机控制器”，针对大规模日光温室群管理的“WSN 控制系统”，同时分别开发了配套的应用软件与服务模式。在经营理念方面，我们也逐渐由最初的设备制造到目

前的整体监控解决方案的设计与实施，更加贴合了市场的需求，带来了更好的经济受益。在这两年里，公司也获得了社会各界的肯定，荣获了大学生创业明星、杨凌示范区明星创业企业等荣誉。我们将不断以市场为风向标，顺应时代潮流，调整自我，直面挑战。

❖ 《创业与经营》

是什么点燃了您的创业梦想？

2009年，在第十六届农高会上，我所在的科创小组

展出了我们的校级科技创新成果——“大棚守护者”设备原型，引起了农民朋友很积极热烈的反响，都表示出了对我们设备产品化的期待，也有人想要以十万元的价格来购买我们的创意与技术。大学时代，最初我始终不知道如何将书本中学到的知识用在实际生活中，创造出价值，更不懂得由此展开一段持续为之奋斗的事业的意义，但是年轻的我，意识到了这是一个不错的机遇，我们有机会为农业信息化发展做一点有意义、有意思的事情，当时感到很兴奋。之后联合了我们一个项目组的两位朋友，谢毅超和胡强，开启了创业之路，并定下了“做农民用得起的农业信息化技术装备”的根本目标。后来，陆续受到了刘延东、赵乐际、赵正永等领导的接见，了解到了国家对农业信息化支持的决心，特别是多次得到了原西北农林科技大学校长孙武学的亲切鼓励，更加坚定了我对所选择道路的决心。青春就像旭日一样，需要怀揣高远、广阔的梦想去矢志不渝的奋斗，无所谓成败，这个过程就是最美好的经

历，其中结识了一群志同道合的伙伴也是人生最大的财富。当然，最重要的还是我们根本的目标，我国的农业主要还是以中小规模的家庭农场为根本生产单位，要想提高生产水平，就得做实用、易用、耐用的设备，提供免费的服务平台，进行技术培训，这是一份事业，其中有很多虽未实现，但是蓝图已经慢慢在心中成型，困难重重，同时却也激动不已。

❖ 《创业与经营》

都知道您的创业团队很年轻，当面对别人的质疑时，您是怎么做的？

因为年轻，经验少，社会关系浅，质疑肯定存在。但是透过这个质疑我们应当看到的是别人究竟为什么会质疑我们，这个原因无外乎三点：潜力、能力与耐久力。质疑源自不信任，不相信我们是否能做到，不相信我们能一直做到，不相信我们能做到更多。面对质疑只给对方讲道理是没有用的，只有事实才能击败质疑，你说我不能做到，我做到了，你说我可能明天做不到，我一直到后天都保持的很好，你说我就只能做这么多了，我却实现了你想都不敢想的事情。所以当面对质

疑时，我们所能做的就是全力以赴去完成工作，没有必要去在意一些别人的看法，让它成为一种去证明去实现的动力。但是反过来说，我们也不能过于骄傲，把各种与自己想法不同的声音都当作是质疑，也许那是忠告或者是善意的指点，我们应当日三省乎己，不断审视自己，勇敢的面对自己确实存在的过错与偏差。

❖ 《创业与经营》

您对未来农业信息化发展有什么独到的见解？

信息化已经改变了我们的日常生活，吃喝住行都已经离不开信息化技术，其在农业领域应用的大势头已经不可逆转。透过眼前的事实我谈几点个人的看法：

我们国家人口众多，人均耕地面积很小，一直以来都是以小农经济、家庭农场、合作社为主导，在短时期内，至少在未来30年内不会有大的改变。要真正提高我国农业信息化的水平，

就是要针对这样的目标人群去做适合的装备、适合的功能、适合的服务、适合的平台；

随着这几年土地流转政策渐渐收到成效，规模化

的种植、养殖业主也逐渐增多，他们主要都采用了企业的经营管理模式，对于投资回报率看得很清楚，如果采用相应的信息化管理技术手段能够减少人力成本、增产增效，同时又能够提高抵御风险的能力，那么一定会受到这部分客户的青睐；

国家、政府对于农业的管控模式也在不断的革新，更少的干预、更多的自由将成为主旋律，这样农业信息化将成为政府部门在对农业生产的整体把握上最主要的手段。足不出户，就能了解千里之外，同时又无需干预农民的正常生产，减少了人力投入，也避免了因地域不同人员不同信息需要逐级上报而产生的误差与查错；

我们通常说的农业信息化是指采用互联网、物联网的信息化技术手段提高农业生产管理效率，其实，信息化在未来肯定还会更进一步，走向智能化。分布式计算、大规模知识库的建立就在不久的将来，专家系统肯定会免费为千家万户服务，指导信息可以根据农民的身份、节气、种养殖品种、特别喜好定制推送。也

许很多人认为这个美好的景象还很遥远，但事实是相关的系统已经开发出很多，只是还没有做好市场定位，推广效果不甚明显，一旦时机找准，我们的农业生产方式将翻天覆地；

农业信息化将在一些新的领域发挥作用，比如观光农业、家庭农场、阳台景观等等。只要我们拓宽思路，不断创新，愿景都将成真。

❖ 《创业与经营》

作为一个年轻的企业家，您觉得用什么方式来回报社会？

我们每个人都是社会的一分子，正是由千千万万个我们组成了这个社会大家庭。首先我们应当认识到每个人都是平等的，即使再渺小、再微弱，我们每一个人都有存在的价值，也都有改变世界的潜力。我在父母、亲人、朋友的支持下创办了一个小企业，组建了一个团队，踏上了一段实现梦想的道路。在这条路上，我们付出的是青春、汗水，获得了充实的生活与自由创新带来的快乐。同时，我们也应当认识到为什么我们拥有了做自己感兴趣的事

情的机会，是什么给我们搭建了展示自己的舞台？我们应当拥有感恩的心。往小里说，我们应当感激我们的父母、亲人，是他们在背后的支持，才能让我们义无反顾、毫无包袱的轻装上阵，创造属于自己的世界；稍微扩大一些，我们应当感激我们的朋友、伙伴，他们与我们志同道合，彼此信任，才营造出了一个平台，携手共进；再往大了说，我们应当感激这个社会、这个时代，我们赶上了好时候，千帆并发、百舸争流，农业信息化这个方向顺应了国家的战略走向与人民需求，这样才给了我们创造、创业的根本源动力。说了这么多感谢的道理，作为一个小企业，我

们究竟应当怎么去做，才算是尽了自己的绵薄之力呢？个人认为，空谈误国，我们应当从我做起，从身边的小事做起。首先，不断学习、修身养性，从各个方面提高自我，要实干不要抱怨，要勤奋不要拖沓，热心对待父母、亲人、朋友，多一些关心与爱护。要耐得住寂寞，受得了委屈；其次，做产品、做服务一定要真诚，站在需求者的角度去设计与开发。要负责，创业过程难免出现纰漏但是我们要勇于承担责任。有良心，不能偷工减料耍小聪明，只有实心实意的产品才能经得起市场的检验；最终，我们的梦想就是要做农民用得着的农业信息化技术装

备，要为我国农业信息化进程的推进做出贡献，探索新模式、开发新装备、尝试新的集成方法。若能成功，我想也算是为社会做出了一点贡献了吧。

❖ 《创业与经营》

谈谈您对当下创业者的建议？

个人的几点建议：

1. 志向要高远，立足点要高，要有激情、梦想去支撑；
2. 持之以恒，今天与明天都很黑暗，但是后天很好；
3. 珍惜团队，要善于内部挖潜；
4. 胸怀宽广，成就他人。



示范区“创业宣讲校园行”讲座 圆满落幕



3月14日下午,杨凌示范区创业工作领导小组办公室联合西北农林科技大学举办的“2014年创业宣讲校园行”系列讲座第一期在绣山活动中心南报告厅顺利举行。主讲嘉宾为西安交通大学、西北大学MBA特聘讲师、EPP组织绩效工程专家、咨询式培训师、中国人力资源开发研究会会员李彬老师。杨凌示范区科教发展局局长袁鸿马、西北农林科技大学就业指导中心主任胥耀平,企业运营管理专家刘强、创业服务中心主

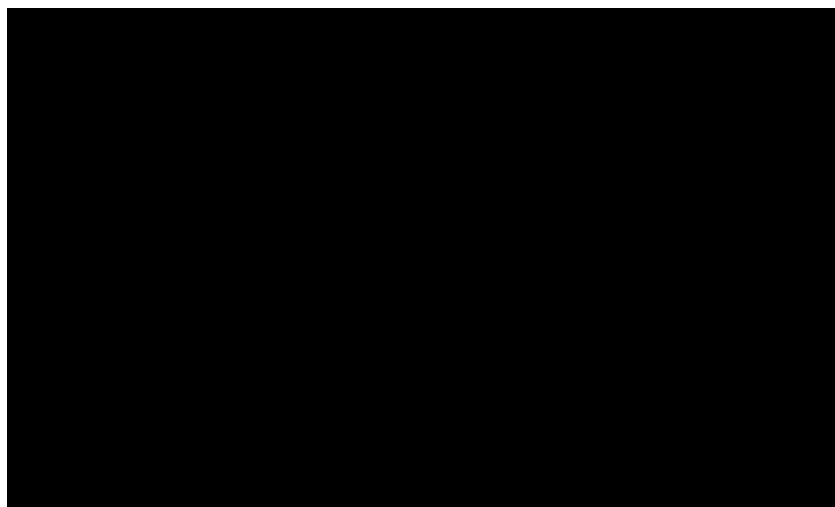
任胡琳琳、以及优秀的大学生创业精英等人出席了本次活动。

活动吸引了大学生们的广泛参与,首先由西北农林科技大学胥主任致辞,接下来讲座围绕大学生创业的主题展开,李老师就大学生毕业后的方向为切入点引出了大学生创业的实质意义,让广大学生在了解当今的创业形势、理解创业得失的同时,掌握了必要的创业知识。他指出,任何创业者都应避免盲目创业,创业应该全面的考虑、创业者也需要有坚毅的恒心、持久的激情和务实的精神。整场活动气氛活跃,掌声不断,同学们受益匪浅。

最后,袁局长与大家详细的介绍了杨凌示范区技术创业的相关政策,有创业意向的学生们就就业、创业方面的问题与嘉宾们进行了互动交流。

此次创业知识讲座,为大学生提供了创业理念和经验,加深了同学们对创业知识的认识,启发了同学们在创业方面的思维,对学生们未来的成功创业产生了积极的深远影响。

示范区2014年第一期“三六三” 技术创业沙龙活动成功举办



3月12日下午,示范区2014年第一期“三六三”技术创业沙龙活动在创业大厦三楼会议室如期举行。

本次沙龙由示范区技术创业办公室主办,特邀EPP人力资源管理首席顾问、咨询培训师、中国人力资源开发研究会会员李彬老师,企业家运营管理专家刘强老师,就“如何练就企业的火眼金睛——中小企业人才的甄选”这一主题进行了解析,示范区20余家创新创业团队负责人及示范区技术创业领导

小组办公室相关同志参加了活动。

本次活动,以“组织外部、组织内部、个人自身”为切入点引出了影响和阻碍组织绩效推进的因素。随后,李老师就初创期企业如何选人、育人、用人、留人等方面的问题进行讲解,并邀请企业家们上台进行现场情景面试。

最后,就现场中小企业在实际工作中所遇到的人才选用与人才保留方面的问题与大家进行了详细的讨论,现场气氛活跃,企业家们踊跃参加,李彬老师就企业家所遇到的问题也逐一的进行了解答,本次沙龙活动的成功举行,为2014年技术创业沙龙系列活动的展开起到了良好的开端。



现场情景面试

农业部在全国开展主食加工业提升行动



农业部网站消息,为提高我国主食加工业发展水平,满足城乡居民日益增长的消费需求,农业部于2012年启动实施了主食加工业提升行动。行动提出四大主要任务:(一)组织开展一批有影响力的主题活动;(二)树立支持一批带动力强的示范企业;(三)宣传推介一批主食加工知名品牌;(四)推广应用一批先进的技术和装备。

关于深入开展主食加工业提升行动的通知全文如下:

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团农产品加工业管理部门:

为提高我国主食加工业发展水平,满足城乡居民日益增长的消费需求,我部于2012年启动实施了主食加工业提升行动。通过在部分省市先行试点,组织开展示范企业认定、科企对接和

产品、技术、装备展示推介等活动,为推进主食加工业发展凝聚了共识、营造了环境、创造了条件,取得了积极成效。为深入贯彻中央一号文件、中央农村工作会议、全国农业工作会议精神 and《中国食物与营养发展纲要(2014-2020年)》要求,认真贯彻习近平总书记系列重要讲话精神,我部决定在全国范围内深入开展主食加工业提升行动。现将有

关事项通知如下。

一、目的意义

主食加工业是农产品加工业的重要内容。发展主食加工业,能够适应城乡居民消费结构和消费方式新变化,促进消费升级,是满足日益增长的多样化、方便化、营养化消费需求的必然选择;能够延长产业链条,促进农产品加工增值,带动农民就地就近就业,是促进农民持续增收的有效途径;



能够实现主食生产的规范化、产品的标准化、技术的现代化,是提升食品质量、保障食品安全的重要措施。深入开展主食加工业提升行动,有利于进一步保障广大消费者“舌尖”上的安全和多样化食物需求,在全社会逐步树立现代主食加工及消费理念,营造良好发展环境,促进主食加工业的规范化、标准化、现代化建设,提升我国主食加工业发展水平,为农产品加工业持续健康发展注入新动力。

二、总体要求

要以科学发展观为指导,认真贯彻习近平总书记系列重要讲话精神,进一步解放思想、开拓创新,以促进农产品加工增值和农民持续增收、满足城乡居民日益增长的消费需求和营养均衡为目标,坚持政府引导、企业主体,强化科技支撑、品牌带动,加快推进主

食加工业发展,努力构建现代主食加工业产业体系。要通过深入开展主食加工业提升行动,在优势农产品产地和大中城市郊区,培育一批水平高、带动力强的主食加工业示范企业和知名品牌;在主食加工产学研领域,研发、推广、应用一批先进技术、装备创新成果;在主食产销领域,搭建一批有影响力的对接合作平台,切实形成有效载体和有力抓手,推动我国主食加工业发展水平实现新提高。

三、主要任务

(一)组织开展一批有影响力的主题活动。组织开展交流对接、展示推介等主题突出、特色鲜明的活动,提升层次,扩大影响,营造主食加工业良好发展氛围。2014年重点以“主食引领膳食加工提升农业”为主题,办好主食加工业提升行动系列活动,即全国大中城市

郊区推进主食加工业现场交流活动、全国主食加工技术、装备、产品展示推介活动和黑龙江主食加工科技企业对接、江苏食品老字号推介、湖南主食加工产品推介等区域性主题活动。

(二)树立支持一批带动力强的示范企业。在全国范围内组织开展第三批“全国主食加工业示范企业”申报认定,加快主食加工业主体培育,加强示范引领带动。充分发挥企业主体作用,组织示范企业积极参加各类展示推介、交流对接活动,举办示范企业负责人培训班,开阔视野,提升素质能力。推动实施开发性金融支持主食加工业发展等项目,为示范企业进一步做大做强提供有力支撑。

(三)宣传推介一批主食加工知名品牌。充分发挥食品老字号对主食加工品牌建设的示范性、带动性作

用,开展“食品老字号传承与创新之星”推荐活动,树立一批既传承文化又不固守传统,既创新产品又不改变经典,实现传统工艺与现代工业有机融合的食品老字号典型。组织开展食品老字号专题宣传推介活动,全方位展示食品老字号的兴衰变迁,传递“创新带发展、传承促保护”理念。继续丰富完善“主食加工精品之窗”网站内容,进一步扩大影响力。

(四)推广应用一批先进的技术和装备。充分调动产学研各方力量,积极推动实施农产品加工技术集成基地建设,建立主食加工业技术研发公共服务平台,加快推进主食加工业共性技术、装备的研发和集成。组织开展全国农产品加工业技术创新与推广活动,分领域或专题组织开展主食加工业技术、装备的交流对接,大力推广应用先进适用技术和装备。

四、组织保障

(一)加强组织领导。深入开展主食加工业提升行动,是贯彻落实中央一号文件、中央农村工作会议和全国农业工作会



议精神的具体举措,是促进农产品加工业持续健康发展的重要行动,各级农产品加工业管理部门要高度重视,加强领导,精心组织,周密部署,将主食加工业提升行动不断推向深入。农业部农产品加工局负责提升行动的部署指导、组织实施。各级农产品加工业管理部门要积极组织本地区企业、科研机构等相关主体参与行动的实施,切实增强工作主动性,认真落实有关任务要求,并结合实际丰富行动内涵,创造性开展工作。

加强扶持引导。各地要将主食加工业作为扶持重点,加强规划引导和政策扶持;要积极整合农产

品加工、农业产业化等涉农项目资金,争取向主食加工业倾斜;要积极协调各

级有关部门,认真落实国家有关农产品初加工税收优惠等政策,支持主食加工企业参与政府“早餐工程”、“主食厨房工程”等项目实施。

(三)加强宣传推动。要通过多种形式,大力宣传主食加工业在促进农民就业增收、保障食品安全和满足城乡居民日益增长消费需求中的重要地位和作用,大力宣传现代主食消费理念,大力宣传深入开展提升行动的重要意义,大力宣传提升行动实施过程中各项活动,大力宣传主食加工业示范企业、食品老字号传承与创新典型,切实营造全社会关心关注和共同推动支持主食加工业发展的良好氛围。

【本文摘自示范区农业局网】

卓越CEO的管理心得之战略、目标、方向

山水智慧公司运营管控与人力资源管理首席专家

——程建刚

管理学大师彼得·德鲁克说，管理者的职责就是界定企业的目标和使命，然后组织和激励人力资源去实现它。那么，那些优秀的CEO们是如何界定企业的目标和使命？又是如何选拔、培养和使用人才的？

以下是我平常的一些读书、学习心得，与大家共享。本篇先分享前半部分：战略、目标、方向篇。稍后和大家分享后半部分：选人、用人、育人篇。

■ 战略制定与评估

【中国的决策者制定战略需要解决两个问题】海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏在接受《哈佛商业评论》专访时说，中国传统文化中缺少战略，更多只是一些谋略而已，就是研究

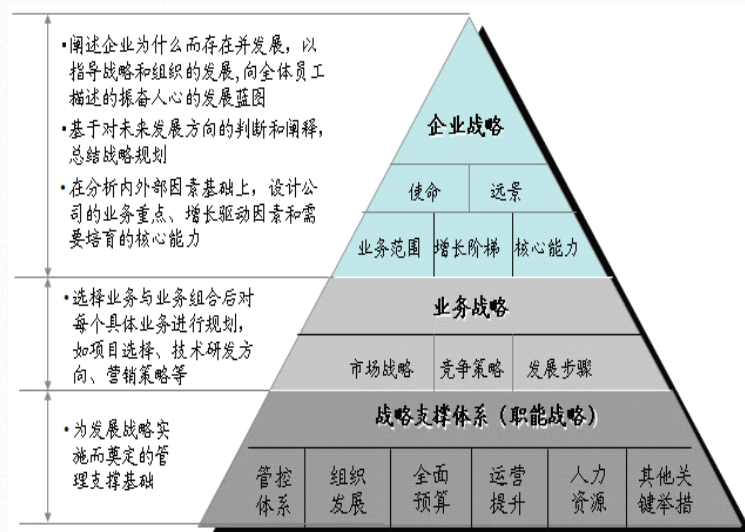


如何治人的。他认为，企业的决策制定战略时必须解决两个问题：首先是必须要有一种开放的心态。做企业的往往做到一定程度，把这个企业看成儿子一样，特别容易觉得自己什么都好。

但这样不行。必须把自己的企业摆在开放的系统里，才会看到非常多的问题，这是制定战略非常重要的一个经验。其次，制定战略的时候，要考虑清楚自己的定位到底是什么，因为做战略的时候，有时闹不好会不由自主地人云亦云，人家怎么做我也想怎么做，但到底为的是什么都没想清楚。如果定位不清楚，可能就会做错。

【战略规划流程的四原则】美国电路城（Circuit City Stores）前CEO 艾伦·沃泽尔，谈到他的管理经验时说，战略规划流程应遵循4条原则：1）CEO要深度参与——你可以派员工去做调研、写报告，但计划最终还得由你来制定，你必须对战略愿景和其中的细节负责；2）制定新计划要从总结回顾上一个计划入手，实事求是地评估出现偏差的领域和原因；3）计划要直面残酷现实，深入研究问题和机遇。

1 企业战略的三个层次



管理层要以高度的敏感性和敏锐的洞察力去了解市场、竞争对手及其战略，要考虑到最坏的可能性。他还特别提到，成功制定战略计划需要养成一些良好的思维习惯。其中最重要的一条是：“要不断怀疑自己对情况的理解。成功本身就暗藏着自我毁灭的种子。要警惕有些东西竞争对手了如指掌而你却一无所知。”

【评估战略：要基于对现实的充分了解和把握】在即将成功卸任的宝马集团大中华区总裁兼首席执行官史登科看来，设立长期精密和过于复杂的目标意义不大。“最重要的是如何应对现实的情况。就像开车一样，不能只是自己开，还要

考虑周围的环境。有的时候做出的反应，可能比原本的想法更加重要。”而他了解环境和现实的方法就是，每次出差只要有时间，他就会到宝马当地的经销店与一线员工、与用户直接沟通。“为什么要全相信报告，我与真实的情况接触过。

■ 客户永远是起点

【客户才是目标和战略的核心关切点】可口可乐董事

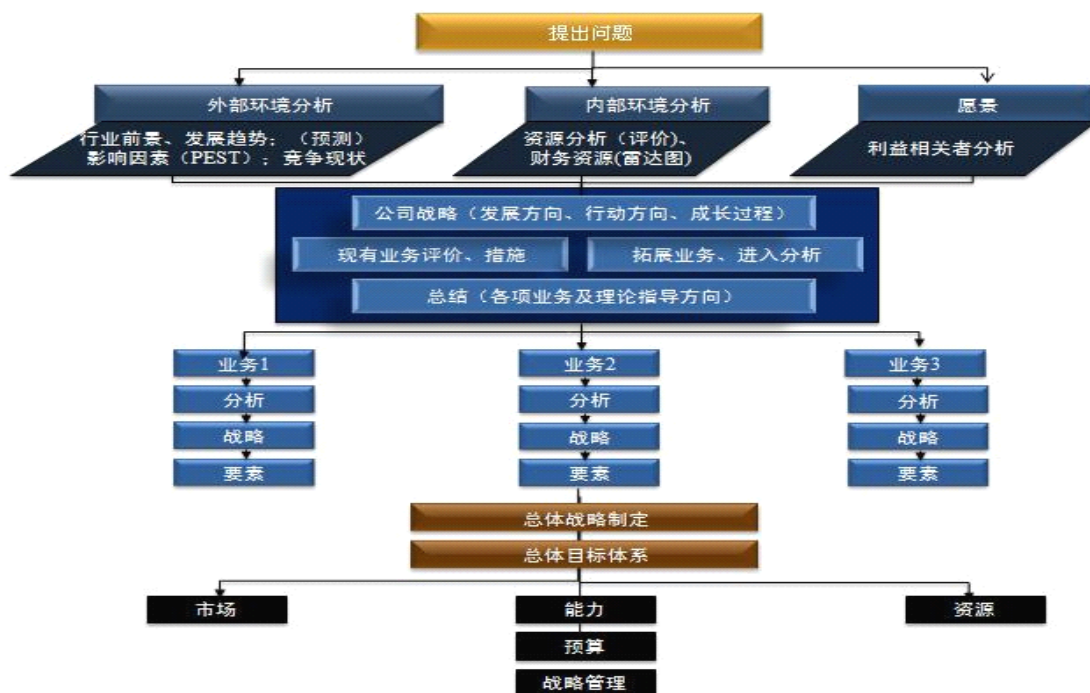
长内维尔·伊斯德尔（Neville Isdell）在其新作《可口可乐的征服》中说，和客户的关系是靠每一时每一刻的维护换来的，如果你认为他当你的客户是理所当然的事情，那就是在拿自己开玩笑。这是一个 CEO 最不能掉以轻心的事。

【如何赢得客户？】宝洁 CEO 雷富礼如是说，“宝洁每天必须在两个关键时刻赢得消费者，第一个是在商场货架上，消费者决定是购买宝洁的产品还是竞争对手的产品；第二个关键时刻是在消费者家里，他们使用宝洁的产品并判断它是否真如宝洁承诺的一样。只有赢得这两个关键时刻，宝洁才能赢得消费者的忠诚。”

■ 战略决策的责任

【战略决策是 CEO 无可推卸的责任】“你的下属敢质疑你的判断或决策吗？”对这个问题，京东 CEO 刘强东说：“这也是我近几年最担心的一件事情。我没有做到这一点。这是风险，是个大问题。如果我的决策有问题，连核心团队也不敢提出来，那就是严重的问题。但是，一个创业者，不强势不行。宁肯让一个 CEO 犯错误，也不能容忍一个庞大的团队不做决策。在战略问题上，我很强势。我不觉得，战略方向是讨论出来的。我不会按照民主原则，用投票来决策。”

【如何承担好决策责任：好决策的标准是“傻”“根”精神】在冯仑看来，企业家要赢，需要“傻根”精神。所谓



❖ 战略管理宏观流程图

“傻”，就是为理想献身的勇气与毅力，而所谓“根”，就是根植于理想深处的价值观。一个机会，十个聪明人最先看到，于是就有十个聪明人挤进去竞争，原先看似容易的事，刹那间就变成最难的了。而被聪明人讥讽为“傻”的事，正因为聪明人和他的追随者都不愿加入进来竞争，反而变得容易起来。不仅如此，干傻事，因为没有竞争者，时间上也很从容，三年五年之内即使每天慢慢悠悠地干都不会有人来搅局，最终的成功一定属于痴迷于它的“傻根”。

■ 战略落地——商业模式做支撑

【化战略为现实，需要正确的商业模式】在周鸿祎看来，商业模式不是赚钱模式。它应该包括四方面内容：首先是产品模式，即你提供一个什么样的产品。在产品模式之上，是用户模式，即你一定要找到对你的产品需求最强烈的目标用户。第三是推广模式，即你找到怎样的方式能够到达你的目标用户群。最后才是收入模式，即通过产品获得足够用户基数，在此前提下考虑如何来获取收入。

■ 如何面对新经济时代的战略管理课题

【不确定的时代的战略管理】通用电气 CEO 杰夫·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）在最近一封致股东的信函说道：“当环境总是处于不稳定状态的时候，我们就不能再将其视为一种偶然情况，而是应当意识到我们已进入了一个全新的经济时代——不确定性无处不在，因此我们必须切实拥有强大的风险管理能力、大量的现金、投资意识（即便未来不清晰），以及优秀的人才。”

【程建岗：清华大学经济管理学院 MBA 校友导师、人力资源管理协会常务理事；西安山水智慧企业管理咨询有限公司企业运营管控与人力资源管理首席专家】

【)00.)0chengjiangang@sina.com】

创业团队如何规避业务升级的陷阱？

山水智慧管理咨询公司顾问——张海波



在每个公司中，一般都存在不同的业务，有基础业务，有核心业务，有衍生业务，有辅助业务。也有人根据业务的难度和带来利润率的大小，将业务分为低端业务和高端业务。

对创业者来说，公司要发展，既要巩固原有业务，又要拓展新业务。所谓的红海、蓝海之说乃至产业链分工中的“微笑曲线”都是这个意思。

一般来说，低端业务就是技能简单、劳动密集，客户多但每单收入低，而竞争却十分激烈的业务，对于汇金来说就是代办业务和代理记账业。高端业务就是有很高的知识技能要求、客户需求不大、每单收入和利润率都很高，而竞争者不多的业务。

在一般公司的发展中，一般都由低端业

务起家，逐步向高端业务发展。越高端竞争越少、利润率越高。如果在技术和产品上都走高端路线，就是现在所说的拥有核心竞争力的品牌企业。

但现实中，许多公司不断做高端，最后却被做低端业务的后来者打败，如果国际许多大公司把设计和品牌维护等高端业务自己做，具体的加工交给中国代工企业做，最终中国的代工企业逐步成长，推出自己的



品牌，击败了国际巨头。

原因何在呢？就是高端业务的创新是很难的事情。投入大、时间长、客户群体小，个性化需求多，难以形成规模化优势。而且风险很大，一旦失败，可能导致健康的企业被拖垮。

这就如同爬山，山脚下的人很多，占一块地盘不容易，于是向高处爬，但刚扎下帐篷，后面就有尾随者；再爬高一点，人少一些，但最终爬到山顶时候，发现人虽然少，但可以扎帐篷的地方更有限。而这时低处的地方已经被后来者的帐篷占满了。

爬山的过程就是学习提升业务的过程，也实际上也蕴含着逃避面对面竞争的意思。普通客户的普通需求是竞争最激烈的“红海”，但也是通往“蓝海”的门户。

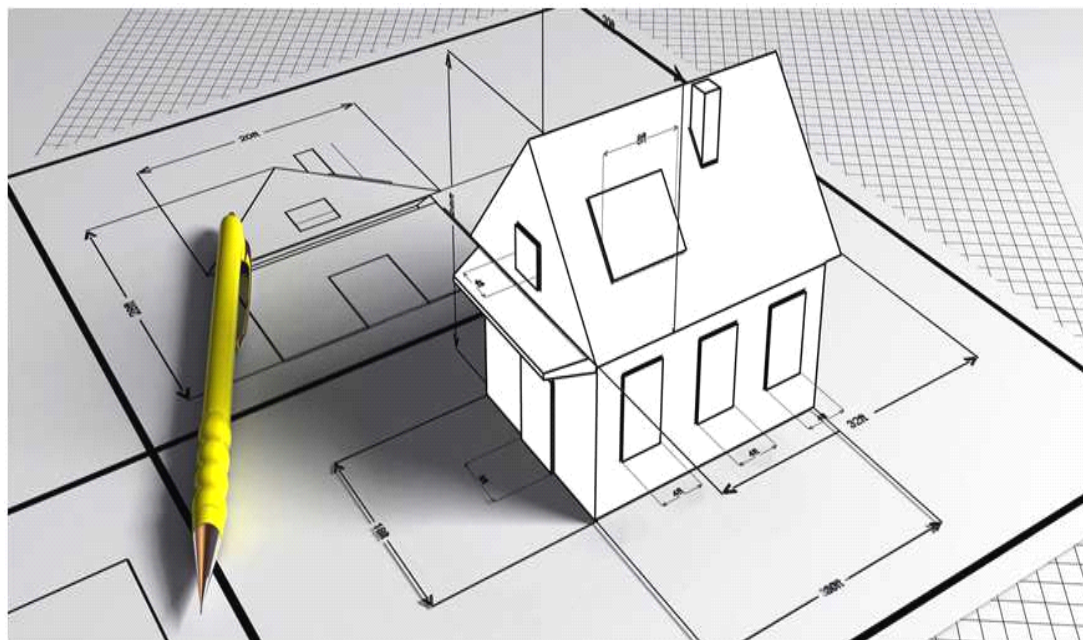
就个人体会而言，我更愿意把业务分为前端业务和后端业务，前端业务就是不断发现和接触新客户的业务。这个业务不断接触着陌生的客户，使我们了解到客户许多新鲜

能水平、信誉。后段业务就是衍生业务或者说是公司的高附加值业务，体现着公司的实力，也有利于提高单个客户的收入贡献率，是真正带来净利润的业务。从而带动后端业务业务。

因此，前端业务是所有业务的源泉，是我们公司得以生存发展的生命线。没有优质的前端业务，就没有客户对我们的信任和进一步的合作。我们在前端业务对客户的每一个微笑、每一个提醒，在工作效率上的每一点改进，与有关政府部门沟

通能力的每一点提高都在客户心中增加着公司的信誉，也意味着后端业务的机会。

因此，对创业团队来说，一定要牢记，做好最基础的服务才是公司竞争力的源泉，也是个人在公司地位提升的基础。在激烈的竞争中，占领了整个山脚，那么以后在山腰、山顶都可以自由地安营扎寨了！



的需求，也使客户了解我们公司的服务和技

老干妈陶华碧：从路边摊到资产13亿的生意经

她不识字，没有任何财务知识，但她也喜欢钻研，记忆力惊人，不畏艰难，执著于想做的事，对现金近乎偏执的重视，绝不涉足自己不熟悉的行业，每一次迈出扩张的脚步都慎之又慎。2012年，她以36亿身家登上胡润中国富豪榜。她，就是老干妈陶华碧。2012年，老干妈产值达到33.7亿，纳税4.3亿，人均产值168.5万元。老干妈到底是怎么成功的？

见的一种廉价凉粉)，白天

陶华碧出生在贵州省湄潭县一个偏僻的山村。由于家里贫穷，陶华碧从小到大没读过一天书。20岁那年，陶华碧嫁给了贵州206地质队的一名地质普查员，但没过几年，丈夫就病逝了。丈夫病重期间，陶华碧曾到南方打工，她吃不惯也吃不起外面的饭菜，就从家里带了很多辣椒做成辣椒酱拌饭吃。经过不断调配，她做出一种很好吃的辣椒酱，这就是现在“老干妈”仍在使用的配方。

丈夫去世后，没有收入的陶华碧为了维持生计，开始晚上做米豆腐（贵阳最常

用背篋背到龙洞堡的几所学校里卖。

由于交通不便，做米豆腐的原材料当时最近也要到5公里以外的油榨街才能买到。每次需要采购原材料时，她就背着背篋，赶最早的一班车到油榨街去买。由于那时车少人多，背篋又占地方，驾驶员经常不让她上车，于是她大多数时候只好步行到油榨街，买完材料后，再背着七八十斤重的东西步行回龙洞堡。由于常年接触做米豆腐的原料——石灰，她的双手一到春天就会脱皮。

1989年，陶华碧在贵阳市南明区龙洞堡贵阳公干院的大门外侧，开了个专卖凉粉和冷面的“实惠饭店”。“说是个餐馆，其实就是她用捡来的半截砖和油毛毡、石棉瓦搭起的‘路边摊’而已，餐厅的背墙就是公干院的围墙。”当时餐馆的老主顾韩先生20年后对这个餐馆的记忆依旧清晰。

陶华碧做的米豆腐价低量足，吸引了附近几所中专学校的学生常常光顾。久而久之，就有不少学生因为无钱付账，赊欠了很多饭钱。陶华碧通过了解，对凡是家境困难的学生

所欠的饭钱，一律销账。“我的印象是她只要碰上钱不够的学生，分量不仅没减还额外多些。”韩先生回忆道。



在“实惠饭店”，陶华碧用自己做的豆豉麻辣酱拌凉粉，很多客人吃完凉粉后，还要买一点麻辣酱带回去，甚至有人不吃凉粉却专门来买她的麻辣酱。后来，她的凉粉生意越来越差，可麻辣酱却做多少都不够卖。

有一天中午，陶华碧的麻辣酱卖完后，吃凉粉的客人就一个也没有了。她关上门去看看别人的生意怎样，走了十多家卖凉粉的餐馆和食摊，发现每家的生意都非常红火。陶华碧找到了这些餐厅生意红火的共同原因——都在使用她的麻辣酱。

1994年，贵阳修建环城公路，昔日偏僻的龙洞堡成为贵阳南环线的主干道，途经此处的货车司机日渐增多，他们成了“实惠饭店”的主要客源。陶华碧近乎本能的商业智慧第一次发挥出来，她开始向司机免费赠送自家制作的豆豉辣酱、香辣菜等小吃和调味品，这些赠品大受欢迎。

货车司机们的口头传播显然是最佳广告形式，“龙洞堡老干妈辣椒”的名号在贵阳不胫而走，很多人甚至就是为了尝一尝她

的辣椒酱，专程从市区开车来公干院大门外的“实惠饭店”购买。

对于这些慕名登门而来的客人，陶华碧都是半卖半送，但渐渐地来的人实在太多了，她感觉到“送不起了”。1994年11月，“实惠饭店”更名为“贵阳南明陶氏风味食品店”，米豆腐和凉粉没有了，辣椒酱系列产品开始成为这家小店的主营产品。

尽管调整了产品结构，但小店的辣椒酱产量依旧供不应求。龙洞堡街道办事处和贵阳南明区工商局的干部开始游说陶华碧，放弃餐馆经营，办厂专门生产辣椒酱，但被陶华碧干脆地拒绝了。

陶华碧的理由很简单：“如果小店关了，那这些穷学生到哪里去吃饭”。“每次我们谈到这个话题的时候，她都是这样说，让人根本接不下去话，而且每次都哭得一塌糊涂”，时任龙洞堡街道办事处副主任的廖正林回忆当时的情景说。

让陶华碧办厂的呼声越来越高，以至于受其照顾的学生都参与到游说“干妈”的行动中。1996年8月，陶华碧借用南明区云关村村委会的两间房子，办起了辣椒酱加工厂，牌子就叫“老干妈”。刚刚成立的辣酱加工厂，是一个只有40名员工的简陋手工作坊，没有生产线，全部工艺都采用最原始的手工操作。“老干妈”员工回忆说，当时捣麻椒、切辣椒是谁也不愿意做的苦差事。手工操作中溅起的飞沫会把眼睛辣得不停地流泪。陶华碧就自己动手，她一手握一把菜刀，两把刀抡起来上下翻飞，嘴里还不停地说：“我把辣椒当成苹果切，就一点也不辣眼睛了，年轻娃娃吃点苦怕啥。”

在老板的带头下，员工们也纷纷拿起了菜刀“切苹果”。而陶华碧身先士卒的代价是肩膀患上了严重的肩周炎，10个手指的指甲因长期搅拌麻辣酱现在全部钙化。

很快陶华碧发现，她找不到装辣椒酱的合适玻璃瓶。她找到贵阳市第二玻璃厂，但当时年产1.8万吨的贵阳二玻根本不愿意搭理这个要货量少得可怜的小客户，拒绝了为她的作坊定制玻璃瓶的请求。

面对贵阳二玻厂长，陶华碧开始了她的第一次“商业谈判”：“哪个娃儿是一生下来就一大个哦，都是慢慢长大的

嘛，今天你要不给我瓶子，我就不走了。”

软磨硬泡了几个小时后，双方达成了如下协议：玻璃厂允许她每次用提篮到厂里捡几十个瓶子拎回去用，其余免谈。陶华碧满意而归。

当时谁也没有料到，就是当初这份“协议”，日后成为贵阳第二玻璃厂能在国企倒闭狂潮中屹立不倒，甚至能发展壮大的唯一原因。

“老干妈”的生产规模爆炸式膨胀后，合作企业中不乏重庆、郑州等地的大型企业，贵阳二玻与这些企业相比，并无成本和质量优势，但陶华碧从来没有削减过贵阳二玻的供货份额。现在“老干妈”60%产品的玻璃瓶都由贵阳第二玻璃厂生产，二玻的4条生产线，有3条都是为“老干妈”24小时开动。

作坊时代的“老干妈”虽然产量很小，但光靠龙洞堡周边的凉粉店已经消化不了，她必须开拓另外的市场。陶华碧第一次感受到经营的压力。

陶华碧用了一个“笨办法”：她用提篮装起辣椒

酱，走街串巷向各单位食堂和路边的商店推销。

一开始，食品商店和单位食堂都不肯接受这瓶名不见经传的辣椒酱，陶华碧跟商家协商将辣椒酱摆在商店和食堂柜台，卖出去了再收钱，卖不出就退货。商家这才肯试销。

一周后，商店和食堂纷纷打来电话，让她加倍送货。她派员工加倍送去，竟然很快又脱销了。陶华碧开始扩大生产，她给二玻的厂长毛礼伟打了一个电话：“我要一万个瓶子，现款现货。”

无论是收购农民的辣椒还是把辣椒酱卖给经销商，陶华碧永远是现款现货，“我从不欠别人一分钱，别人也不能欠我一分钱”。从第一次买玻璃瓶的几十元钱，到现在日销售额过千万她始终坚持这个原则。“老干妈”没有库存，也没有应收账款和应付账款，只有高达十数亿元的现金流。

1997年8月，贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司成立，工人增加到200多人。陶华碧要做的不再仅仅是带头剁辣椒，财务、人事各种报表都要她亲自审阅，工商、税务、城管等很多对外事务都要应酬，政府有关部门还经常下达文件要她贯彻执行。除此之外，她还要经常参加政府主管部门召开的各种会议，有时还受命上台发言。

从部队转业到206地质队汽车队工作的长子李贵山得知她的难处后，就主动要求辞职来帮母亲。虽然此时的陶华碧已是小有名气的生意人，但她还是觉得李贵山辞掉“铁饭碗”来帮助她是“秀才落难”，故极力反对。无奈之下，李贵山只能“先斩后奏”，先辞掉工作再找到陶华碧，成为“老干妈”的第一任总经理。

只有高中文化的李贵山，帮陶华碧做的第一件事是处理文件。一个读，一个听。听到重要处，陶华碧会突然站起来，用手指着文件说：“这个很重要，用笔划下来，马上去办。”

王武和谢邦银说，陶华碧的记忆力和心算能力惊人，财务报表之类的东西她完全不懂，“老干妈”也只有简单的账目，由财务人员念给她听，她听上一两遍就能记住，然后自己心算财务进出的总账，立刻就能知道数字是不是有问题。

需要签字的文件，陶华碧就在右上角画个圆圈——这是她从电视里看来的。李贵山觉得这样很不安全，他在纸上写

下“陶华碧”三个大字，让母亲没事时练习。陶华碧对这三个字看了又看，一边摇头，一边为难地感叹：“这三个字，好打脑壳哦（贵阳话：太难了）！”但为了写好自己的名字，她像小孩子描红一样一笔一划地整整写了三天。

有人问她练字的感受，陶华碧用她的“特色语言”总结说：“比剁辣椒难”。三天后，当她终于“描”会了自己的名字时候，高兴得请公司全体员工加了一顿饭。

直到现在，“陶华碧”是陶华碧认识的仅有的3个字。

1998年，在李贵山的帮助下，陶华碧制定了“老干妈”的规章制度。理财周报记者没能得到这份制度的原文，但谢邦银说他们没有员工手册，所谓的规章制度其实非常简单。只有一些诸如“不能偷懒”之类的句子，更像是长辈的教诲而非员工必须执行的制度。

就靠这样一套如美国宪法般没改过一个字的简单制度，“老干妈”11年来始终保持稳定，公司内部从来没有出过什么问题。

“陶华碧有自己的一套，你可以叫作‘干妈式管理’。”贵州大学讲师曾作为记者多次采访过陶华碧，他说：“比如龙洞堡离贵阳市区比较远，附近也没什么吃饭的地方，陶华碧决定所有员工一律由公司包吃包住。从当初200人的小厂开始，‘老干妈’就有宿舍，一直到现在2000人，他们的工资福利在贵阳是顶尖的。”

在陶华碧的公司，没有人叫她董事长，全都喊她“老干妈”，公司2000多名员工，她能叫出60%的人名，并记住了其中许多人的生日，每个员工结婚她都要亲自当证婚人。

除此之外，陶华碧还一直坚持她的一些“土原则”：隔三岔五地跑到员工家串门；每个员工的生日到了，都能收到她送的礼物和一碗长寿面加两个荷包蛋；有员工出差，她像送儿女远行一样亲手为他们煮上几个鸡蛋，一直送到他们出厂坐上车后才转身回去；贵州过年过节时，有吃狗肉的习俗，陶华碧特地建了个养狗场，长年累月养着80多条狗，每到冬至和春节就杀狗供全公司会餐。

除了“干妈式”管理之外，陶华碧在公司结构设置上也有自己的特色。“老干妈”没有董事会、副董事长、副总经理，只有5个部门，陶华碧下面就是谢邦银和王武，一个管业务，一个管行政。谢邦银笑称自己就是个“业务经理”，因为总要扑到一线拼命。

1998年开始，陶华碧把公司的管理人员轮流派往广州、深圳和上海等地，让他们去考察市场，到一些知名企业学习先进的管理经验。她说：“我是老土，但你们不要学我一样，单位不能这样。你们这些娃娃出去后，都给我带点文化回来。”

2005年，李贵山离开总经理岗位，总经理职位空悬了一阵后，职业经理人王海峰上任，现任总经理谢邦银时任总经理助理。而《理财周报》记者了解到的情况是，李贵山在“下课”之前的相当长一段时间里都只是挂名，不再参与公司管理。“老干妈”的管理团队，大概是中国目前大型企业中最神秘的一支，陶华碧对他们的一个要求就是不能接受外界采访。坊间对这支团队的评价大致为：忠诚、勤勉、低调。而其长子李贵山离职的原因，一直是一个谜。

2001年,为了进一步扩大规模,陶华碧准备再建一处厂房。当时,公司大部分资金都压在原材料上,有人建议她找政府寻求帮助。南明区委很重视,立即协调建行给她贷款。协调好以后,区委办给她打来电话,让她到区委洽谈此事。

陶华碧带上会计来到区委,乘电梯到区长办公室所在的三楼。因为电梯很旧,门已经坏了,陶华碧走出电梯时,一不小心被电梯门挂住了衣服跌倒在地。

陶华碧爬起来后,随行人员以为她要发火,谁知她却说:“你们看,政府也很困难,电梯都这么烂,我们不借了。”

随行人员还以为她是在开玩笑,她却叹了一口气,说:“我们向政府借钱(编注:陶华碧不知道政府协调银行贷款是什么意思,以为就是向政府借钱),给国家添麻烦。真不借了,我们回去。”

即使是在扩大公司生产规模这样的事情上,陶华碧也保持着自己固执的谨

慎。贵阳市官员在劝说陶华碧时也是倍感艰难,最后在市区两级主要官员的多次上门劝说下,陶华碧才勉强同意。

现在,陶华碧几乎不去她的办公室,奔驰座驾也很少使用,因为“坐着不舒服”。除了一个月两三次去厂房车间转,她生活的全部就是和几个老太太打麻将。

有一天在麻将桌上,有人问她:“你赚了那么多钱,几辈子都花不完,还这样拼命干什么?”陶华碧当时没回答上来,晚上她躺在床上翻来覆去地想这个问题,几乎彻夜未眠。

第二天,正赶上公司召开全体员工大会,按着会前的安排,作为董事长的她要给员工们讲一讲当前的经济形势以及如何应对“入世”后的挑战,然后具体工作指标由总经理下达。

按照陶华碧在公开场合发言的惯例,李贵山已经为她拟了一份讲话稿,陶华碧听了三遍,几乎就能一字不差地背下来。

但在会上讲话时,她突然想起昨天那个问题,转换话题了:“有几个老阿姨问我,‘你已经那么多钱了,还苦哈哈的拼哪样哦’?我想了一晚上,也没有想出个味来。看到你们这些娃娃,我想出点味来了:企业我带不走,这块牌牌我也拿不走。毛主席说过,未来是你们的。我一想呀,我这么拼命搞,原来是在给你们打工哩!你们想想是不是这个道理?”

【本文摘自:前瞻网 作者:陈一欣】

投资与创业

Investment and business

创业老板记：员工可不是您的孩子

自己创造的公司，在创业者眼中就想新生儿一样，像家长担心小孩随时会发生什么不测一样，创业者也在小心翼翼地照顾着公司。

从照顾小孩的角度讲，这样做是尽责的家长。但对于公司成长来说，这样谨小慎微、事无巨细的管理模式(micromanagement)却常常招来员工的反感。

虽然公司和孩子一样需要呵护，但在一个职业的环境下，你雇佣了有能力、有技术的员工，他们是成年人，这样做不仅不是对待成年人的态度，而且显得是对他们能力和判断的不信任。虽然适当的管理是有必要的，让员工按照职位要求和公司目标工作，但管理者和创始人应当学会信任员工，并在适当的时候给予他们足够的自由，反之，则可能打压或埋灭员工的才能。

老板监视，适得其反

物理上有“观察效应”一说，指的是用显微镜观察亚原子粒子，显微镜观察所用的光波或电磁波具有波粒二

象性，这种粒子会对被观察粒子的运动产生影响。因为科学观察方法要保证客观性，因此这种“观察效应”的存在可能影响整个实验结果的准确性。

过于细节的管理可能也会产生同样的负面效应。员工意识到老板总是在监督他们，这种意识会反应到工作中，带来



的影响常常是负面的。

这种前提下，老板就是密切观察，也不能看到员工真实工作的场景。他们的出现类似实验中的干扰因素，不知不觉地给员工施加了压力，改变了员工的做法。如果员工的做法达不到老板的标准，或是员工和老板间没有充分和明确的交流的情况下，老板更觉得自己加强管理是名正言顺的，由此引发了管理和被管理的恶性循环。

员工不能承受之重

Peggy Drexler 去年在福布斯上发表了一篇文章，详细叙述了遇到“高压老板”(helicopter boss)，或者说是有过度控制欲的老板该怎么做，以及老板之所以这么做的原因。文中提出，老板持续不断的监督是影响员工生产力提高的最重大的阻碍之一，

没人想在别人咄咄逼人的眼皮下工作。

Drexler 的



文章中提出,老板专注细节过度就会让员工感到高压,这两者之间的程度可能很微妙。有些管理者密切管理员工,是因为员工过去的表现不尽如人意,或是出于淘汰员工、雇佣信任方面的考虑,有些时时刻刻监督员工,只是自己希望能牢牢把握公司进展,害怕公司失败、工作不保。

如果员工在你监督之下不能好好工作,那么怎么指望他们在更险恶的场景、比如谈判桌上充分发挥呢?因此适度的压力看来是存在的必要的。

但压力过度却会把人憋的喘不过气来,也许因为压力的存在,影响了员工本可取得的良好发挥。长此以往,原本有能力的员工甚至会怀疑自己究竟有没有完成工作的能力。

培养内在驱动力

过度管理会招来员工的不满,剥夺了员工的自我满足。畅销书《驱动力》(Drive)的作者 Daniel Pink 表示,虽然给员工自主权让有些老板觉得恐怖,但却可能成为提高员工表现的关键因素之一。

Pink 的调查发现,现在

从事工作要求的技术越来越基本,内在的驱动因素对提高表现的作用则显得愈加重要,而自主性(autonomy)、技巧掌控(mastery)和计划性(purpose)是影响内部驱动的三个关键因素。

自主性是人希望自己掌握导向的全力的意愿,这是给额外给多少钱、多少福利或津贴都不能压抑的人的本性之一。如果老板对员工的各项决策或采取的做法都要横加干涉,就剥夺了员工自我满足的全力——员工的自我满足,通常是靠独立完成工作中的挑战实现的。

下面来谈谈“技巧掌握”,只有在人们长期自主工作过程才能获得,这期间领导者间断的指导或支持并不会影响员工的技巧掌握。由此获得的满足感能提供无与伦比的动力。

Pink 认为,基于上述两者的特点,在没有老板监视的环境中,员工会更卖力地工作。人们喜欢去尝试有挑战性的工作,维基百科和 Linux 操作系统都是人们挑战的产物,人们喜欢挑战有技术难度的、更加复杂的东西,攻克这些挑战带来的成就感超越任何其他奖励。

促成动力的第三个因素:目的性。之所以人们会为实现某个目标而付出努力,是因为希望实现自身价值外的东西的本性,并且这样实现的过程能换来真正的快乐。

管理者可以充分利用这三个特点,避免用过度的管理压抑员工积极性,而是进行有效引导,让员工为完成公司任务发挥出最好和最积极的一面。

而如果是在过度管理的情况下,员工上班希望的只是老板赶紧出办公室,好让他们喘口气。

提高上下级间透明度

通过合适的方法或观察手段,可以将上文提到的“观察效应”降低到员工可接受的程度。

目前我发现的最好的观察方法,是通过提问来了解我们的团队,团队的驱动力所在、团队的工作节奏、成员需要的内容、成员的感受等等,有了充分的了解,能弱化甚至消除“过度管理”的现象,并为员工流出足够的创新的空间。

建立充分的了解(可见度, visibility)也能让管理者建立对员工的信心,防守让他们工作。管理者不用时时刻刻盯着

员工的行为,而是通过增加可见度来了解其工作情况,取得的成绩、个人的感受等,在各种场合都

员都积极交流时,对彼此的信任也有提高。这样让员工成为能为自己工作负责的管理者,同时保证了团队士气。

让员工放手做

给员工足够的空间完成工作,并不意味着自己从管理的

职责中完全解放出来。管理者需要阶段性跟进检查,保证员工努力方向一致,并把工作完成的情况反馈给员工,在遇到困难的工作任务方面提供支持。

与员工交流,而不是单纯地向他们发出指令。管理者应当向员工传达信任的积极情绪,引导他们正确地做工作。

管理者的存在,是为了在员工

需要的时候站出来解决问题,进行指导,而不是到处指挥。

员工难免犯错,有些错误还会引发一系列代价,但通过让员工放手做这种行为,鼓励员工从错误中学习,进而做出更好的决定,最终当员工被提拔到领导层时,面对下属类似的经历,会采取同样积极的态度。

积极征求员工的意见。

每个员工都能与管理者自由地交流,这是设法解决问题的第一步。让员工不断地自己解决问题的过程中,提高了他们对自己工作技能的自信心和实际工作的能力,更好地理解工作角色,充分发挥潜能。

此外,老板积极提问、员工坦诚回答,能创造积极的交流氛围,提高工作场合的透明度。当团队中每个成

【本文摘自创业邦杂志】

投资与创业

Investment and business

手有创业如闯关 五大障碍难跨越

无数手游圈创业的哥们都想着如何在这个市



场杀出一条属于自己的血路来，于是求神拜佛能用上的各种法子都用上了，真的是人在江湖，身不由己。可是创业不是赌博，如果你真的是自己实在是人傻钱多喜欢烧钱的快感，我只能说，这都是你自己挣的，不带心疼的。

创业失败，无论是自己走火入魔，还是被人暗下毒手。创业者在成功之前死掉的案例屡见不鲜，所谓江湖险恶，不行就撤。创业如同闯关，环环相扣，一关比一关险恶，下面一起来看看手游创业失败的一些常见问题。

第一关：资金

所谓三军未动，粮草先行，当今社会无论干什么首先都离不开资金。而创业之初死亡率最高的一块也是

资金。通常情况下是几个哥们凑了一点钱就自力更生开始创业，埋头苦干几个月后发现自己苦吃了人瘦了最后因为没钱大家全懵了。于是创业者们开始想尽办法拉投资找融资，最后好不容易拉来赞助，行吧，可以

继续做了，结果做到一半投资人却告诉你，孩子，我有事得先走了。瞬间让你哭都哭不出来。

创业最初其实是最忌讳没有资金和投资的，行走江湖打理琐事都离不开钱，你看哪个创业团队兜里没揣点？做手游研发你得有研发资金，自己掏不出来钱就去找一个靠谱的投资人。想必每个做研发的人都知道，一旦资金断链做出个半成品，叫你扔吧舍不得，不扔自己又做不下去，到最后搞得自己进退两难欲哭无泪就真的是得不偿失了。

上面说的是没钱的主，即便你创业最初有钱也不见得会一帆风顺。如果你财务规划缺失，想着咱有钱，人随便招，钱随便花。办公环境还得行，就那座五星写字楼。如果你真这样花了，只能说恭喜，你选择了一条快速通往死亡的捷径了。

第二关：人才

有钱没钱你都得招兵买马，小到公司行政大到公司高管你都得招，基础员工得你有，制定战略的领导还得要，没有这些人也不叫做创业团队。黎叔说二十一世纪人才最宝贵，其实任何一个时代人才都是宝贵的。从公司内部到公司外部，方方面面都离不开人，市场拓展你得有人吧？技术研发你还得有人！

人终于找齐了大家开始干活，努力几个月一点起色都没有钱还花了不少，你会迷惘，手底下的员工也会迷惘，坚持还是放弃在这个时候成为大家心里共同的问题。对于一个成熟的公司来说员工流失都是不可避免的问题，更何况还是创业团队？创业团队如何留住人才是个大学问，你薪资福利肯定比不过大公司。团队如果又让人感觉不到希望，前景，还学不到东西，并且你还疯狂的加班，复制山寨。那么人才们跟你说拜拜的可能性是无限的高。

前面说的是干事的人才，创业最可怕的是遇见不干事的“人才”。某某某在圈子里被称为大神，名声在外你花重金找来，希望他助你创业成功。他的计划天马行空，蓝图无限锦绣。你心动了觉得这人挖来值，结果左一个项目失败，右一个项目夭折，最后请神容易送神难，大家抱在一起玩完。

无奈你是老板他是打工的，你死无葬身之地，他死再易其主，创业受伤最伤的总是创业者们。

第三关：技术

COC 单位寻路算法搞不定，内存到处漏处处崩，后台在线人一多就挂，各种BUG 越改越多，这些技术上的问题投资人不懂，领导懂可能又不太专业，于是产品进度越拖越慢，结果到最后把自己给拖没了。

主策，主美都得要有经验的人去担当，眼光要独特，产品得有创新，方方面面都离不开技术人员的支持，就连完全照抄山寨你还是得靠程序员一个一个代码去编。所以技术是手游圈第一生产力是无可争议的。

公司的市场商务再牛逼也没用，因为最后投资方跟运营方看的还是你们的产品，你拿堆垃圾给人看指望能忽悠到谁？好的主策能让游戏剧情更加的丰富有趣，好的数值能让游戏更加的合理科学，好的美工能让游戏更加的质感漂亮，好的主程能让游戏进度加快BUG 减少。这些人凑在一起才能做出一款合格的优秀的产品。所以一个好的产

品是离不开技术的支持的。没有技术就想创业跟不想用馅就做出好吃的饺子一样异想天开。

一个技术合格的团队做出来的 DEMO 才会有人有兴趣跟你谈合作，总不可能一款产品拿出来恶心了别人也恶心自己吧？

第四关：推广

资金充足，人才一流，产品也做出来了，现在准备上线将游戏推出去。创业者在推广之初如果不做好市场调研，盲目的就将游戏推出去，你会惊奇的发现推款产品比做款产品难多了！

重度游戏花钱买人头，休闲游戏靠合作。前者得找渠道运营商，后者得靠商务市场。一般新团队研发的作品，渠道会再三审核，毕竟每个渠道对产品的喜好，要求都不一样。而一款产品想要做好推广，你得接触各种渠道，你要找靠谱的渠道，渠道找的也是靠谱的游戏。双方从接触到商讨再到合作，这通常都要花费一到两个月时间。一般没钱的创业团队都耗不起，所以想要获得更好的推广效果，你得摸清渠道喜好对症下药才行。

独代看似比自己推广省心了，游戏给运营公司自己坐着等分红就行了，但是据业内人士透露，将产品单独交给运营公司通常都死得很惨。如果你遇到没耐心的运营公司，产品数据也不太好，那么这款产品很容易就被他们打入冷宫，而你再无修改的机会。独代的钱一般都是游戏上线后给，可是上线也不是一件容易的事，上线之前数据各种改各种调。留



存付费得多少可以。发行商要降低风险必须得步步为营，结果熬着熬着把你自已给熬没了。

第五关：收入

游戏上线了，数据也不错，终于拿到第一桶金了，这个时候麻烦又来了。到底是把第一桶金拿来做个项目的启动金呢？还是用来犒劳手下底下陪自己出生入死的下属呢？这通常都是创业者面临的一个难题。将第一桶金作为启动金是想走得更高更远，拿来犒劳下属也是对他们的认可，可是通常第一桶金的尴尬之处就在于做了启动金就没法犒劳下属们，犒劳下属到底给多少又是一个问题。

某卡牌游戏赚钱后领导犒劳下属每人几千，结果引发集体不满离职出走。创业成功后利益分配不均让核心人才流失也是常见的问题。而最让创业者灰心的地方就是，好不容易赚的钱，渠道要分，发行要分，投资人要分，蛋糕切了一刀刀，最后到自己手上的时候只剩下一丁点儿了。即便如此日子还是得过，于是一切又重新开始，然后你得继续纠结资金，人才，技术，推广，收入等等问题，好在有了成功创业的经验，总算比最开始轻松了

些，可是依然任重而道远，最后只能说革命还未成功，同志们仍需努力。

总结：对很多人来说在手游圈创业是成就梦想的一种方式。但是如果创业你只凭借一股热情，或者只是盲目跟风，在无资金保障前提下就开始创业。你会发现无技术，无人才，无经验的创业者们进入手游圈是寸步难行的。

创业中各种问题层出不穷，你得逐一解决，如果你忽视这些问题，那么恭喜你在一开始就埋下了很多死亡的信号，所以最后死掉实属正常，活下来了反而不正常了。

最后只想说，创业它可以成就梦想，但是同样它也会埋葬你的梦想。

【本文摘自虎嗅网】

投资与创业

Investment and business

创业并不是非黑即白的世界

在我看来，我遇到的许多年轻的创业者，最大的问题就是将世界划分为黑白两种境界，非黑即白，或者非白即黑。但事实上，现实世界几乎都是由灰色地带构成的。

我认识的人当中，几乎所有的成功人士，都是多角度思考问题的。他们在做正确决定之前，通常都会思考很多不同的问题，并且从多个不同的角度去进行观察。也就是说，他们并不会非常武断地去决定事情的对错。

经验教导我们，无论多么复杂的事情都可以在这个现实世界中被发现。虽然“保持简单”是一个非常伟大的口头禅，但往往在面对问题的时候，你仍然需要考虑各种因素，并期待在多角度到的结果或许是一个显而易见的答案。

用不同甚至独特角度看问题的解决方案。而此时，如果你先入为主，做什么事情都带着一种已有的强烈的观念，反而会阻碍创造性思维的进程。

你还不能确信？如果你认为我所说的这些都深深地挑战了你的信仰，那么你应该看看那些更为严重的事实。或者，从另一方面来说，你不愿意接受我的说法，可能是因为还没有足够的证据来打动你。我的朋友啊，这也许对你来说也是一件好事。

这里就有几个我之前遇到的关于黑与白思维的例子：

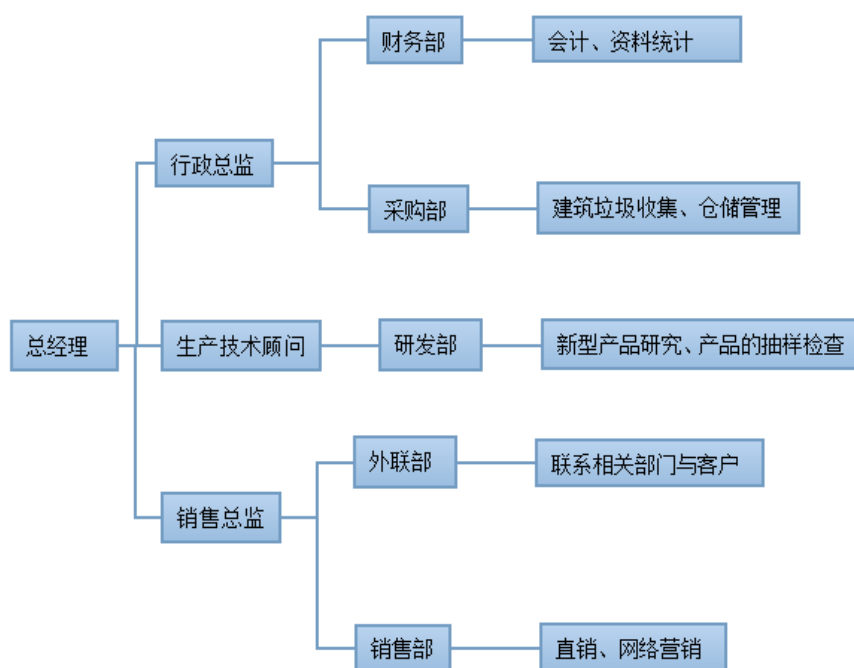
比如，很多创业者的共识是，如果你是一个职员，要么

这也让我想起了，当初开始创业面对各种问题时，我和我的 CEO 是如何各种挣扎，并试图扭转创业困境的。

之后，我承认自己有时会感觉到有点气馁，我的 CEO 就会看着我说：“当你接管一家公司时，起码需要三个月来找出到底发生了什么。”然后，他笑着补充说，“你需要另一个三个月的时间来找出如何修复它的方法。”

他所说的是如此正确。虽然我们最终把自己的公司做到上市，做到了近十亿的估值，但事情从来就不像看上去的那样简单。在这个过程中，我们仍然花了相当多的精力，并采用了一些相对复杂的策略，创造性地解决了我们的创业前辈所不能做到的问题。

我们称之为创造性思维的过程，实际上就是一个质疑传统智慧、挑战现状，



创业团队组织架构图

你就要被自己讨厌的朝九晚五的工作所奴隶，要么你就放手一搏，自己做老板。但现中，还有更多的选择，一点都不有趣。

再比如我的前任 CEO，他在我们行业内工作已经多年，有着优秀的职业经历，并且跟当初工作的公司都保持着良好的联系。这一切看起来无疑是相当成功的了。但当他有一个扭转职业规划的创业机会时，他毫不犹豫地选择了创业。不用说，这是一个非常聪明的和微妙的决定。现在他又在做着同样的事情。

其实，创业并不是不想忍受做个职员就可以拂袖而去的。所有我知道的成功企业家都有一个相同的成长方式：先进入一个高速增长的行业，努力工作，积攒经验，拓展人脉，最后，当属于他们的创业机会来临时，他们都把握住了机会，获得了成功。这可能不是唯一的方法，但是我敢打赌，这是一种你从未想过的方法。

同样，如果你当前创业感觉一切良好，经常拿鼓舞

人心的话语鼓励自己，而且非常开心，那么一切都会好起来的。你可以关注自己的优点而忽略自己的缺点。

不管你是否喜欢这样的时候，这些都只是像乌托邦的白日梦一样没有意义。

闪闪发光的未必都是金子。你所得到的那种即时满足感从来就不是长期的快乐和成就感。而且，在所有的可能性里面，从来没有一种可能是不需要面对艰苦的困难就能达到伟大的成功的。如果这样的话，那就只有一种可能，崩溃和燃烧，最后成为灰烬。

如果你想要成功，那就要学会挑战传统智慧，质疑自己的信仰。这实在是听起来好到让人难以置信的办法，但真的是最有可能实现的办法。当你做重要决定的时候，一定要学会从不同的角度去看问题。

如果你想在复杂的世界中获得成功，那么你就必须是一个多角度的思考者！

【本文摘自创业邦杂志 作者：Steve Tobak】

投资与创业

Investment and business

门外汉做餐饮：一碗面如何年卖百万元？

谁说大款和厨子不能同体？芦苇就是这么一个例子，旁人常笑称：“他是大款里做饭做得最好的，是厨子里钱包装得最鼓的”。芦苇听完总是一摆手哈哈大笑，在他看来，他这个“厨子”是速成的，这个“大款”更是速成的。

一碗面改变人生

36岁的芦苇正值本命年，退伍军人、国企买断职

工、广告经理、保险销售、厨子、老板，仅仅度过3圈生肖轮回，身上却拥有着相当数量的标签。

如果将这些标签以岁月为方向，像多米诺般依次推倒，就会发现有那么一碗面，将芦苇的人生分隔为了两截。前半截的标签零散繁多，后半截却只有两个：厨子与老板。然而，在芦苇看来，就是这仅有的两个标签，将延续完他余下的三分之二人生。

15岁入伍，曾在红旗下热血澎湃；19岁转业回到家乡南阳，在国企温水中郁郁不得志；28岁趁企业改制，咬牙以2.8万块买断14年工龄（工龄从入伍时算起）；31岁前，跑广告、卖保险、开网吧，在商海中跌跌撞撞，寻找方向。

“每个人的一生都像一碗面，酸甜苦辣的经历都只是佐料，如何做出最适合自己的口味的面，只有不断尝试后才能知道。”

从时间纬度上来看，那碗改变芦苇人生的面出现在2008年。2008年3月份，芦苇刚刚转手网吧，寻找新项目无果，带着女朋友去“天府之城”成都散心，顺便碰碰运气看有没有什么好项目。午饭时分，女朋友提出想吃四川的特色面点——担担面。于是，俩人边走边找，挑了天桥下面一家门面不大但异常热闹的面馆。

50平米的面馆塞满了食客，“哧溜—哧溜”，吃面声此起彼伏，排队买面的更是从店内排到了门外。芦苇点了一碗担担面、一碗牛肉面，尽管前面排着长队，可不到五分钟就吃到了热腾



腾的面。

“媳妇，味道咋样？”

“好吃！我们俩换一换试试。”

芦苇吃惯了北方的面食，初尝南方的面点，只觉得香辣爽口、辣中带麻，吃完后酣畅淋漓，就连一向对饭菜甚为挑剔的女朋友都赞不绝口。芦苇当时突然灵机一动：北方人喜欢吃面，但却很少吃过南方的面，如何把这家店复制到南阳，生意肯定不错。

当机立断，芦苇马上跑到店门前查看招牌上的信息，看看这家店是否可以加盟，马上便联系上了这家面馆的总部——重庆胡和记面庄。

厨子速成记

就在去年，一档名为《嘿！小面》的纪录片登陆央视，重庆小面红遍全国。芦苇所联系的胡和记面庄，就是一家地道地道的主营小面的重庆面馆。

联系了胡和记后，芦苇当天下午便从成都赶到了重庆考察项目。其实，当时芦苇心中一直存在一个顾虑——自己根本不会做饭，如果加盟面庄，能行吗？

“盐少许，味精适量，油七分热”，中国餐饮里的烹饪流程向来模糊，这就决定了一个厨师的经验对于菜品的味道起了关键作用。也正因为这样，对于不懂厨艺的“门外汉”而言，做菜似乎是件困难的技术活，更别提让一个外行开餐馆了。

“胡和记的加盟商里有95%以上之前都没做过餐饮！”

在听到总部介绍时，芦苇很是吃惊：“难道做一家面馆的门槛如此低？”

在详细了解后芦苇才明白，并非是面馆的门槛低，而是胡和记面馆的门槛低。这有什么不同？原来，餐饮连锁加盟中的重中之重便是将菜品口味标准化，在不同的连锁店铺中

所吃到的口味必须保持相同。看似容易，做起来却并不简单。

上世纪90年代，麦当劳、肯德基闯入中国，受其影响，大陆餐饮一直在口味标准化的道路上反复探索，涌现出真功夫、乡村基等一批快餐企业。但是，面食领域却鲜有脱颖者，更别提细分之下的重庆小面。胡和记面庄作为小面领域率先“吃螃蟹”者，为了打造标准化餐饮体系，按照业务需求“倒推”组织架构，成立六大功能组织：

1. 餐品与调味品研发中心——专业从事调料研发；

2. 运营中心——拓展与管理连锁店铺，维护调味品生产供应系统；

3. 净龙生产分厂——生产胡和记系列食品、调味品等产品；

4. 理化中心——保证餐品和调味品质量；

5. 物流中心——与知名物流企业合作，实现对连锁店铺自主独立快捷配送；

6. 售后服务中心——在加盟店聚集区域建立区域性的售后服务分中心，以点带面，提高售后服务的质

量和效率。

正是这六大组织将胡和记面庄的加盟经营流程切割为了六大标准板块，无论是面食制作还是店铺经营，都成了一条条标准化流程，门槛就是这样被降了下来。

芦苇心中的顾虑打消后，又了解到单店加盟费才一万块钱，当时就做出了加盟决定。

加盟之后芦苇才发现，为了实现标准化，胡和记在细节下都下足了功夫。使用调料时有专门的“量勺”，每一个碗中都标上了刻度用来指示汤的多少。做面变成了一项傻瓜式操作，在总部仅仅培训了一个星期，芦苇就能亲手做出和他之前吃过一样口味的牛肉面。

一碗面卖出百万元

从做出加盟决定到完成总部培训，再到选址装修开业，只用了十一天时间。2008年4月29日，芦苇说这是个和结婚纪念日一样不可能忘记的日子，河南首家胡和记面庄在南阳师范学院旁边开业。也就是在这一天，芦苇经历了“忧喜两重天”。

早上九点半开业，鞭炮也放了，音乐也响了，鲜花也撒了，可整个上午看热闹的人多，来吃面的却很少。眼看着中午饭点即将过去，店铺依旧冷冷清清，芦苇原本自信的心中，也敲起了小鼓。

所幸，忧虑并未继续蔓延，从下午开始，店铺人流逐渐增加，到了晚上彻底爆发。4张四人桌、10张两人桌，全部坐满，排队的人群长达十几米。当天准备的100斤面竟然提前全部用完，临时又紧急调来了50多斤。到九点半关门的时候，忙乎了十几个小时的芦苇小腿都开始打起了哆嗦，盘算下来，这一天竟然卖出了接近4000块。

按说开门大吉，芦苇应该高兴才是，但他心中却又渗出丝丝忧虑：食客们的新鲜劲儿过去后，万一生意下滑，怎么办？芦苇的顾虑并非多余，街边经济在开业初期，往往能凭借新鲜噱头吸引顾客，但如何能够可持续地经营，却是一项长期考验。

今天来看，芦苇不仅靠着一碗面“打下了江山”，而且也成功地“守住了江山”。如果从结果来分析过程，芦苇觉

得他做对并且做好了两样最重要的事情：口味与服务。

西南地区喜麻辣，如果直接将胡和记的面点风味照搬过来，对于北方人而言，口味偏重。于是，芦苇亲自参与到专门针对河南本土口味面食的开发，独创出了适应北方大部分口感的“微辣”系列。为

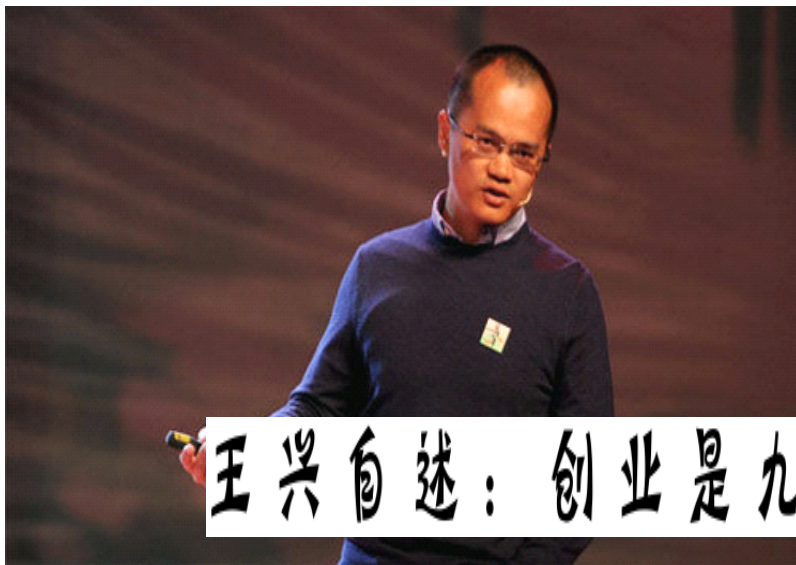
了防止口味下降，每个星期，芦苇总要亲自将店铺内的所有菜品亲自尝过一遍，并且定期邀请亲朋好友试吃、提意见。

在服务上芦苇也是丝毫不敢马虎。有一天晚上，店里已经熄了炉灶准备下班，突然一位顾客走进来说要吃面。芦苇解释已经打烊，可这位顾客说他听朋友介绍这家面好吃，特意从大老远赶来，因为距离原因，之前来了三次都已经下班。

芦苇听后立即重新开灶为这位顾客煮了一碗面。

提起这事，芦苇笑着说：“做那碗面消耗了平时十倍的费用成本，但也正是这碗面，又拴住了一位忠实顾客。”

用口味留住顾客的胃，用服务留住顾客的心。芦苇的店铺每天都能保证四千以上的营业额，在旺季更是能达到五六千的营收。此前芦苇绝未想到，靠着一碗面，每年竟能卖出上百万元，并且被《南阳晚报》、《大河报》连续报道。



开业后仅三月，芦苇趁热打铁拿下了胡和记面庄的南阳总代，2012年再次

出手拿下河南省代。

截至到目前，芦苇在河南省已经发展了70多家胡和记面庄，并且筹划在未来5年内扩大至500家。从“速成”厨子到“速成”老板，芦苇觉得：“经营好一家面馆和管理好几十家、上百家面馆的道理一样，都需要在口味与服务上用尽心思、下尽功夫，不同的是以前是自己这样做，现在是要说服更多人和自己一起这样做。”

投资与创业

【本文摘自商界】

and business

在和王兴见面前几分钟，腾讯入股大众点评。

熬过了资本寒冬，团购网站却纷纷变了模样。王兴忽然发现那些曾经大打出手的竞争对手们变得不再熟悉，拉手网吴波失权于内斗、24券杜一楠关闭网站、糯米网沈博阳在陈一舟卖掉网站后离开、满座冯晓海委身苏宁……而大洋彼岸的团购行业也不算太好过，Groupon在财报公布后，股连续两次大跌，长时间不盈利的窘境让美团的鼻祖正在陷入煎熬。

除此之外，今天的团购业已经脱离了2010年团购行业刚兴起时的定义限制，很多团购网站将自己定义为本地生活服务的电子商务化。这种改变被称为团购的回归，也有一种说法是，这就是最传统的O2O。

喜欢爬山的王兴赫然

发现，他面临的对手不再是团购的同行们，而是那些试图踏入O2O领域的互联网巨头们。在这些巨头的疯狂进击下，美团将如何守护住原有的O2O阵地，除了比较成熟的餐饮、电影票之外，商超会否成为美团考虑的对象。另外，生活服务领域美团如何与腾讯系的大众点评进行比拼？最关键的问题是，美团在团购时代就不算盈利，现在面对这些巨头们的冲击，美团的资金链还能撑多久？

这一年，是王兴连续创业的第十年，在经历不算太成功的校内和饭否后，美团让王兴实现了自己的价值。但在王兴看来，美团网正在进行重新创业。

从千团到我的团

王兴很少能够离开书，

他甚至为此购买了三个Kindle。《大国兴衰史》，这是王兴阅读榜单上最新的名字，这本书讲的是世界范围内的强权国家交替，世界话语权从西班牙到法国再到英国，最后到现在的美国。

这些故事看起来就像团购网站们的起起伏伏，以团购网站24券为例，一家拿了过亿风险投资，员工超过5000人的公司，忽然就死掉了。这样的场景在2012年的团购行业里并不罕见，几乎所有的团购网站们都在煎熬中求生或转型。即便是在洗牌中侥幸活下去的几家则没有逃脱巨头们的魔爪。美团在初创时也困难重重，不擅长找钱的王兴落在了拉手、糯米甚至酷团、24券的后面，这并不是

一段好过的日子。2010年9月，美团获得超过千万美元级别风险投资，来源正是曾经放弃王兴的红杉资本。

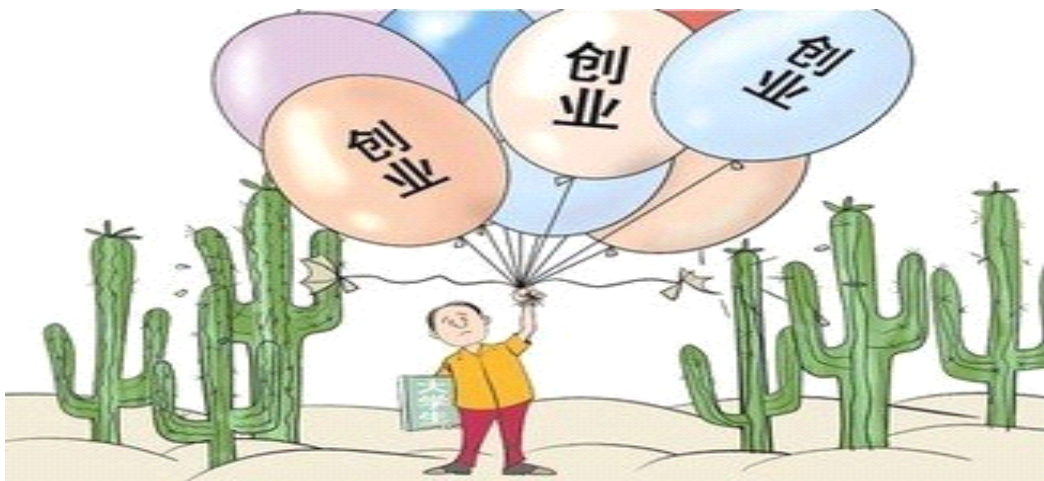
不过资本并未让美团的日子变得更好过，随之而来的资本寒冬以及中概股危机的到来，让美团面临灭顶之灾。在整个2012年，收缩规模的美团一个新的城市都没有进入，而同年中国团购网站有一半以上的网站倒闭。但这次王兴没有让机会溜走，美团终于从千团大战的遍地残骸中闯了过来。根据第三方数据显示，目前美团网占据团购行业过半的市场份额，并在2013年年底首度宣布全年盈利。

王兴坦承美团的成功有一定的运气成分：“除了运气之外，美团能存活下来主要还是因为能够把消费者放在第一位，在目标明确之后做正确的事情、抵御诱惑、克服困难、制造条件。”

除了运气之外，在正确的时间作出正确的决定也是美团能够走到今天的重要原因。2011年3月4日成立一周年的时候，美团正式

宣布过期可全额退款。这个在今天看来稀松平常的条件，在当时曾引起行业的轩

个九死一生的事情，多数创业会失败：“所以创业的时候必须去做一个你真的相



然大波。因为在团购行业起初，很大一部分利润正是来自这些沉淀资金，美团选择无疑是自断财路。但最后的结果是以拉手为代表的各个团购网站纷纷采取跟随策略，推出绿色退款通道。

在熬过了寒冬之后，美团乘机吸纳了那些收缩规模的团购网站（主要指24券）的团队，迅速壮大了业务。一切似乎正朝着预先计算好的方向和方式发展：当竞争对手在过剩的资本推动下通过大量资金来获得速度时，美团表现强劲但并不是最出色的，但当资本开始收缩时，美团的系统优势便突然凸显出来，自从坐上团购行业头把交椅后，它便快速甩开追随者。

在王兴看来，创业是一

信的和热爱的事情，就算失败你也会觉得付出这个过程是值得的。”

020 乱战

去年年底，美团网销售副总裁杨俊通过微博放出了一条题为“美团迈入20亿时代”的消息，随后美团网商品团购部总监张智勇转发微博并回复了一句“我的目标是商品单单月破20亿”。但这些乘机并不是王兴的终极目标，在更庞大的O2O市场与阿里巴巴、腾讯这些巨头们掰手腕才是王兴的梦之所在。

只不过这一次，美团还能再现千团大战中的奇迹吗？

王兴的O2O构思由来已久，据负责美团猫眼电影业务的徐悟透露，早在2011

年他入职时，王兴就告诉他，团购只是美团的冰山一角，是美团切入更加庞大的O2O市场的切入点。

这或许是因为2011年时，美团正试图摆脱身上的团购标签，同时也试图摆脱Groupon模仿者的身份。



Groupon更像是一家广告营销平台，瞄准的是商家推广的需求，而不是交易的需求，因此，Groupon的佣金率非常高，通常超过40%。但王兴将美团定位于中间交易渠道，因此它必须既讨好线下消费者，又努力让合作商家从每笔合作中赚到钱。这看起来和现在热炒的O2O几乎完全相同。

和其他的O2O模式不同，美团采用了垂直领域分头进击的策略。扮演排头兵的是美团的优势项目：电影票（2012年电影贡献了美团接近30%的交易额）。这是因为和餐饮服务相比，电影

业的信息化程度较高，而且产品极为标准。此外过高的电影票价，以及整体的供过于求，也为团购业务留下了足够空间。随后猫眼电影成为了美团深入垂直领域O2O的一个重点尝试。之前美团电影仅定位于电影票团购

环节，而现在借助完全基于移动端的猫眼电影，美团将业务覆盖到了电影营销、团购、订座、评价和交流的所有环节。

这让王兴看到了未来发展的契机，猫眼将成为其他垂直领域美团进击的典范。不久前美团上线了专注于餐饮外卖的业务，由他长期的搭档王慧文亲自挂帅。在这项业务中，美团将自己定位于信息和交易平台，而将配送这样的环节交给商家或第三方的专业配送公司负责。

在王兴看来：“O2O的机会在于形成闭环，把以往置

于线下的交易环节逐渐转移到线上；线上付款，线下消费体验的O2O交易，是我们整个行业的核心。”但王兴始终坚持自己的初衷并未改变，即提供消费者和商户之间连接的纽带。

但如此分领域进入未

必能够赶上巨头们疯狂的脚步，O2O行业正是现在互联网企业竞争最激烈的行业之一，美团网面临的对手也不再是几亿甚至十亿级别的团购网站，而是以BAT为代表的千亿级企业。

不过在王兴看来，在未来十年电子商务将比拼的主要是服务的战场：“在过去的十年电子商务是围绕着商品进行的，而第二个十年则是服务的电子商务蓬勃发展的十年，现在四年过去了，我们依然觉得这个判断是非常正确的，在未来会有更多行业受到移动互联网的颠覆式的影响。”

连续创业秘诀

王兴身上有着深刻的危机感，他以马化腾曾经说过的一句话来自省：“可能巨人倒下的时候身体还是温暖的。”在他看来，在这个持续激烈变化的行业，美团离破产始终只有几个月的时间。

贯穿王兴创业史的总共有三项秘诀：

一、几乎所有的项目都来自美国互联网行业的先驱者，王兴和他的团队紧紧跟随美国互联网的发展。甚至在知乎上有人提问王兴除了把国外的东西带到国内，还做了什么？王兴倒是不太讳言这个问题，甚至表示在知乎上还看过这个帖子：“创业主要是看你给什么用户提供什么服务，这才是最核心的价值。至于是不是原创，可能并不重要。”王兴说泰康保险创始人陈东升曾经提过一个观念，率先模仿也是创新，陈东升也是一个连环创业者：创业内容分别为拍卖、宅急送包括最后的泰康人寿，在王兴看来：“要承认国外确实比我们要先进，在互联网领域更是如此，确实是他们先发明了东西，然后碰到问题，再

去解决用户的需求。就像现在的汽车都是四个轮子一个方向盘，不是国外做四个轮子，在中国做五个才叫创新。”

二、王兴从创业开始，核心团队几乎不变，虽然偶有纷纷合合，但最终还是能够走到一起。在王兴看来：“创业本来是件蛮不容易的事情，最好的团队肯定是能合而不同，就是大家的技能、一些观点不会完全一致，要不然就完全重复了，但是能够和谐的为一个目标而努力。老祖宗说的君子合而不同，小人同而不合。”

三、吸取曾经的创业经验。在多次创业失败后，王兴总是能在失败的过程中学习到经验和教训，并且加以改进。比如现在的O2O项目，在曾经的校内做推广时，王兴的团队就曾经做过类似的业务。

但目前这家中国最大的团购网站对未来还有担忧：比如地图环节的缺失（或许阿里巴巴旗下的高德能够弥补这一缺陷）以及移

动支付带来的交易闭环（这也需要依靠阿里巴巴的支付宝钱包）。

更要引起关注的是，王兴以及他旗下的美团在未来还需要很多资金投入，要知道美团离上一次融资



（5000 万美元）已经过去了两年半的时间，弹药库里的弹药还有多少让人怀疑。

创业团队

美团创业团队的最核心人物自然是他当年上下铺的兄弟王慧文。

在多次创业过程中，王慧文始终不离不弃。在他看来，之所以能够跟王兴连续创业这么多次是因为王兴是一个很正直的人；“这点很重要，这是你选择伙伴的一个重要基础。”

而在王兴的几次创业过程中，几个重要人物也是分分合合，但最终还是在美团走到了一起，在王兴看

来，这个团队最终能够走到一起经历了很多波折，但团队中每个人都各有特点：“这个团队里有人是典型的清华理工男，做事系统有计划；有人是十几年的销售团队管理，对销售和管理方面非常擅长；还有人有时会有一些奇思妙想。”

在王慧文的眼里，王兴是个很努力而且能力很强的人：“王兴并不聪明，但是他的学习能力很强。”

投资人点评：架桥投资
投资总监 邓海韬

在过去的两年里团购

非常火，但是现在剩下的不算多。剩下的几家团购网站都是规模比较大的，靠资本运作撑到现在，在这些团购里面美团应该算是比较领先的。

但美团现在应该也会感觉到有一些压力，因为最近腾讯投资了大众点评，这对美团的影响很大，现在美团的业务模式并没有大众点评灵活，尤其是在 O2O 领域，美团相对是传统的团购业务，而大众点评的业务线比较多，现在又搭上了腾讯的微信。

在未来美团可能会依靠一些阿里巴巴的力量，虽然现在阿里并没有给美团太大的支持，主要是扮演一个投资人的角色，但是未来可能会进行一些用户的互相导流等扶持，如果阿里将来把 O2O 以及线下的业务来重点交给美团做，美团会发展的很好。

王兴本人是一个连续创业者，自然也希望美团能够独立发展。但团购本身就是烧钱的业务，需要一些平台或者资金去进行支撑，阿里巴巴是不错的靠山。

【本文摘自牛 bb 文章网】

投资与创业

Investment and business

如何重新点燃你与合作伙伴之间的热情



虽然随着公司的发展，与商业伙伴之间的“分手”是常见的，即使你们最后为了“孩子”——客户和员工依然会在一起。与任何关系一样，防患于未然是最好的解决办法。这样不仅有助于避免不断的争吵、愤怒和怨恨，而且也可以挽救由此带来的对于你公司业务和你们之间关系的损害。

在你做或者说一些会让你后悔的话之前，如果你试图挽救与合作伙伴之间

的关系。以下几点十分必要：**明确你的目标**

通常来说，在争论中我们过多关注的是一些琐碎的东西。看起来这些事情很重要：去倾听、判断，证明对方是否犯错误了。但其实这些并没有什么建设性，只会让你继续争论。如果你的目标是达成一项决议，那么请停止那些琐碎的事情。有些事情没有对与错，难道不是吗？这并不是在游乐场上玩沙盒，所以不要像玩它那样关注那些细节。相反，我们需要关注什么才是重要的：是否有个关乎着公司生存的商业机会需要靠你们的合作关系去拿下？你们之

间是否还有一个创意性十足的观点要去合作完成？为了这些重要结果，寻找你们之间的共性是十分重要的。

找寻自身存在的错误

肯定自己是很容易的，而很少有人愿意去找出自己的错误。所以你不能奢望你的合作伙伴会很先看到自己的错误。但是总该有人勇于承认自己的错误，这才是你们改善关系的最好方案。我们应该先从自身出发查询。其实在大多数分歧发生时，你会发现你们之间的争论和做法没有对错可言。因此，我们不应该计较琐碎



的小事儿，或者无意之间的语气让你的合作伙伴感受到侮辱。不可否认，你的言行举止是至关重

无论如何都要保持职业精神

当然，你有可能会觉得这说起来容易，做起来却很难，特别是在你和你的合作伙伴的关系没有一丝进展的时候。如果你没有为此做出改变，你们的关系就将终止了。毕竟在一个工作场合，你需要把工作、事业和自我的感受分开，统筹考虑你们之间关系，为了自己也为了你的员工和业务。如果你发现自己与合作伙伴之间失去了沟通，你需要冷静下来努力地恢复你们之间的交流。记住，你有义务尊重你的客户和员工，同样你也应该尊重你的业务合作伙伴。

避免流言蜚语

无论你做什么，也不要中伤和诽谤他人。不管是客户、员工、合作伙伴还是董事会成员。如果你实在是想表达你内心的感受，请正确的选择倾述对象，如家人、朋友和长辈等。你应该尽量地避免流言蜚语妨碍到你正常业务的进行。即使是你的合作伙伴在传播关于你的流言蜚语，你也应该宽容对待此事，把你们之间的事情处理好。

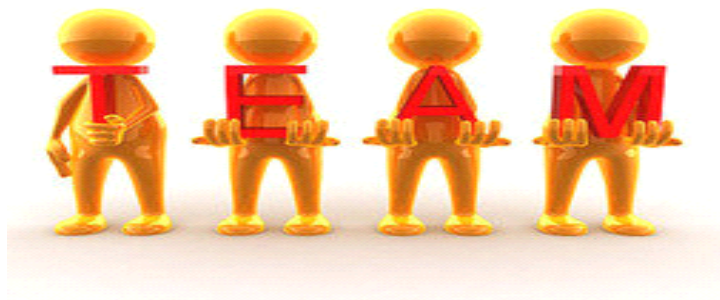
倾听的重要性

这是大多数人存在的问题。在我们的交谈过程

中，大多数人更乐意倾诉，而忘记了对方所说的话。在你试图修复你与合作伙伴的关系时，让对方明白你在倾听他所说的话，这也许就是成功的一半。你需要做的就是具有开放性的倾听，让他的倾诉不被你中断，之后再继续寻找解决的途径。

一次只能处理与一个伙伴的关系

如果你与多个合作伙伴关系紧张，那么每次单独处理与其中一个合作伙伴的关系是最好的解决方法。如果在一次机会中，你涉及到解决与多个人的分歧，人们就会习惯性的产生偏袒。你与其中一位合作伙伴关系紧张已经够糟糕了，如果与多个伙伴发生分歧，那么你的情况将会更糟糕。因此，单独的利用成熟的方法和策略解决与一位合作伙伴的关系是十分必要的。



投资与创业

Investment and business

成立6年韩都衣舍如何成长为淘品牌“第一名”

赵迎光的“打飞机”思维

在采访韩都衣舍期间，他们的员工给我看了赵迎光打飞机的分享照片，四亿多分，毫无悬念的在所有人的朋友圈里都是第一名，然后赵迎光把自己的头像换成了韩都衣舍的 logo，并让全体1500多名员工都分享出去而赵迎光在四亿之前，还打出了2亿分，他还发了个微博：第一次过两亿分。不管黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫。同样的分数，有的人看到的是绝望，有的人看到的是奋斗的目标。世事皆如此，以小见大吧。

打飞机这件事可以拆出很多种角度看待：第一是打榜；第二是开挂。

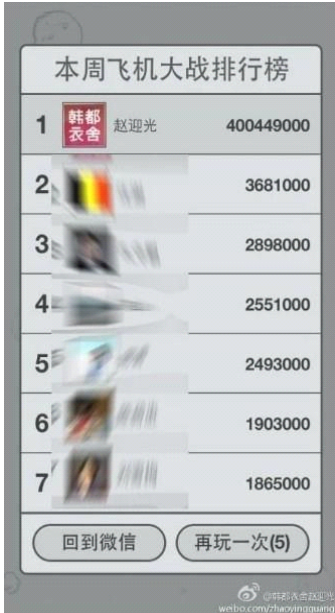
赵是一个特别重视打榜的人，就像打飞机一样，他也要让自己的品牌在淘

宝上名列前茅；同时，在公司内部，实行小组制，让各个小组竞争排名。

这跟韩国的艺人有些类似，像韩国 SM 这些经纪公司培养的明星们，推出一首专辑后，要带着艺人开展三个月的打榜活动，参加各种综艺节目，上电视，上电台，网络推广，演唱会，粉丝见面会，等等，若三个月可以冲击到前几名，就算成功了。

韩都也是一样，据悉，韩都在淘宝上的女装大类目，全部进入前十名，卫衣、裙子、西装、毛呢等等，这种榜单给韩都衣舍带来了大规模的免费资源，无

论是淘宝，还是去会东等做分销，平台资源都倾向于韩都，据悉，韩都一年在唯品会的销售高达一个多亿（不扣除退换货和扣帐，



1	韩都衣舍 赵迎光	400449000
2		3681000
3		2898000
4		2551000
5		2493000
6		1903000
7		1865000

只算流水能达到两个亿)，却只有五六个人在运作，几乎相当于白捡，在其他所有平台，也都是不到十个人的队伍。

这就是成为第一的好处。

赵迎光的微博：

淘宝指数中，热门品类的热门品牌排行榜中，韩都衣舍是唯一一个全部进入前10名的品牌。当然，我们

有一些关键品类，还是不够强，排名比较落后，需要进一步调整监控规划细节。

赵迎光深谙打榜的价值，所以，不惜开“外挂”

也要得第一，打飞机如此，做生意也是如此。

不过，这里的外挂不是作弊的意思，而是指韩都的抄款。没有抄款，就不会有小组制，就不会有韩都在网络品牌中的地位。

抄款成就了小组制

为什么只有抄款才能成就小组制？

韩都现在有200多个小组，其中Hstyle大约140个小组，他们每天浏览韩国各大电商网站，选择自己中意的款式，各小组为了提高沟通效率，会把自己看中的款先发到群里，确定无冲突，自己再上报。据悉，他们已经借鉴过韩国两千多个品牌中的一半多。

这个看起来很简单的运用模式，其实规避了服装行业最核心的选款难题。

我们曾就小组制的问

题，采访爱肯牛仔副总裁向冀，问到他们为什么难以大规模开展小组制，向冀坦言，这受制于设计师产能。

对于服装企业来说，抄



款是很正常的事情，因为全部由自己开发，那风险不是一般的大，国内服装品牌曾想原创设计一系列汉风的外套，结果市场不接受，库存压了几亿。

韩都这种抄款模式，降低了自己服装的市场风险，只选择那些经过市场初步检验的品牌。更重要的是，若是设计师品牌，第一，不可能会有那么多的款式出来，韩都一年四五千款衣服，那要从几万款甚至十几万款中遴选出来，要养多么庞大的设计师队伍才能够做到这么多款式？

所以，韩都几乎就不用

养设计师，只选择被市场检验过的款式。而且内部的小组制又再一步竞争出爆款，每一款少量下单，卖的好再追单，不好就算了，几乎没有

有开发损失，要是设计师开发的产品，卖不好，仅开发损失，就是一笔不少的数字。

说到这里，我实在忍不住要拐个弯，提一下最近火爆的“雷军拯救凡客”事件。

凡客由于去年的盲目扩张，资金链紧张，前段时间引起供应商讨账。陈年和雷军是好友，两人在两个月的时间里密探了近六十多个小时，总结出了凡客的根本核心是品质缺失，开出的药方是将来要大力开发爆款，就像雷军开发了爆款小米一样，凭借1999的小米手机开创了国内手机市场的奇迹。

听到这个消息，我吐了一口老血！两大知名企业家密谋了俩月就得出了这么个反互联网的结论。而两位还都被称为互联网大佬！！

陈年说，他们想复制当初凡客创立时，打造的衬衫

爆款一样,继续寻找爆款。更有甚者,陈年亲自参与选款,这太可怕了,难怪赵迎光说,带有设计师基因的创始人在企业刚开始发展的时候很难不参与到选款过程中,而这样做一定会限制选款买手的成长。



赵迎光说,爆款在本质上其实是反互联网的。互联网的消费者喜欢不断的刷新,而且消费者更容易被细分,所以用更多的款式去刺激消费者反而更适合互联网的精神。

所以,从本质上,凡客仍然是一个穿着互联网外衣的传统企业,无论是老板的思路,还是公司的组织架构,朝着爆款的路数走,就可能面临深渊。

唯品会每天十点开卖,到十点半左右,这半个小时的销量,能占据总销量的60%,而韩都几千款,正好迎合了这种每天的更新,所以,韩都几乎不用花费人力,很轻松做到1个亿。

陈年很可能没有摸到互联网的核心精神,也没有摸到服装业真正的核心,无论是过去用大事业部的模式,还是现在筹备爆款,其

本质跟传统企业在央视打广告然后渠道扩张一样,这些都是大单品时代的玩法。

大单品不是没有未来,而是赌的成分太大,你运气好,做出了爆款,大赚一笔,但是若做不好呢?被库存压死。索性像 ZARA 一样,放弃爆款的利润,也放弃爆款的风险,用小组制的几百号人,每天几十款的试探市场。

为什么其他韩装品牌学不会?

或许,你的问题又来了,那淘宝上做韩装的多了去了,大部分都是抄款,为什么都做不过韩都呢?

两个原因:第一,韩都的小组制在升级;第二韩都历时一年,花了大力解决了柔性供应链,至少相对解决了。第一阶段的小组制只是出于内部竞争内部激励,将选款师分组竞争;但是,随

着款式越来越多,有必要进行有秩序的管理,所以将小组归类,成立产品一部、二部等共计四部,T恤和牛仔等可以搭配的,放在一组,大部之间再进行比赛;随着比赛的激烈,对内部资源的争夺越来越严重,而且款式多带来的库存问题,使得韩都不得不建立宏观调控部门,也就是产品企划中心,这就相当于韩都的发改委,发改委也是数据中心,给各小组设定目标规划。同时,建立单品全流程运营体系,管理每个单品的生命周期,从而实现95%的售罄率。这在服装行业是一个特别变态的数据,但是,若没有这个数据,韩都这种多款的模式,也会被库存拖死。

赵迎光的微博:

企划部负责商品的整体运营,产品部负责单品的具体运营。新品上架后15



天，就进入当季商品的“爆旺平滞”排名，爆款和旺款可以返单，平款和滞款必须立即打折促销，而此时正好是旺销时间，稍一打折就会售出，等到了季末，需要清仓的恶性库存就很少了。基于这个策略，韩都的当季售罄率可以达到95%以上。

其实，到今天这个地步，韩都已经是正在从95%的售罄率开始反推整个组织流程和制度了，这是其他企业做不到的。

很多韩装企业也会尝试小组制，但是小规模地尝试，建立不了更智慧的数据系统，小组制与职能制组织架构的摇摆，难以发力，而赵迎光在试验了三个月小

组制之后，果断废掉了职能制。当然，更是因为韩都已经将自己的小组制打造成了竞争力很强的竞争因子，对其他韩装品牌必然是一个遏制。

第二，打造了柔性供应链。有一个服装企业的老板听说韩都的下单量都在六七百，多的也才一千多件，很是惊讶，怎么会有这么小的量呢？这才传统服装不可思议，传统服装，最少也要两千件。

其实韩都整合供应链也是一点点做起来的，首先是匹配的工厂，不要大厂，小厂就好，门当户对，更重视韩都的下单。其次，尽量

不要包厂，占用其一半左右的生产线即可，其他几条生产线在需要的时候，可以扩展。还有，生产部的下单人员可以看到面料厂的数据库，面料是否能做这个产品，能生产多少，很快就知道。

所以，柔性供应链就柔在这里，可伸可缩，知根知底。这些小批量订单虽然会比大规模生产贵一点，但是，不构成压力，因为韩都没有渠道成本。

至于那些传统企业做电商，更别提小组制了，传统企业是职能部门，不可能轻易变化出灵活的小组制。

【本文摘自商界杂志】

褚橙、柳桃、潘苹果：如何打造新农业品牌？



流通、营销、信誉，是传统农业的三个痛点，也是互联网可以着手的三个方向。只要解决好这三个问题，新农业品牌就可以建立，利用品牌获取高溢价的方式就可以成为现实。那么互联网的方法可以运用到农业里吗，农业可以获得救赎重获新生吗？

传统：一个有趣的现象，我们这些“高大上”的互联网人都很鄙视“传统”两个字，如果不把“传统”踩在脚下，就显示不出我们所

谓的“先进性和优越性”。那么，传统农业的现状究竟是怎样的呢？我国的传统农业总结起来就是一个怪象和三个困局：一个现象越是偏远的地方，环境越好，产品质量越有保障，但恰恰越便宜，农民因此越穷；而，越是在大城市，环境越糟糕，产品越贵，但恰恰没有很好的质量保障。

三个困局：其一，你不知道；其二，你知道，知道，能吃到，但不敢吃。

互联网改造传统农业

的价值：

现在有三个果子被人传颂：褚橙、柳桃、潘苹果。各位观众从哪里知道这仨果子的？毫无疑问是网上(微博为主)。我姑且把以上现象叫“果子现象”，这里先从两个方面思考国内农产品的现状：

第一，农产品缺少品牌化

各位读者，你现在能马上想出五个国内的农产品品牌吗？阳澄湖大闸蟹不是赣南脐橙不是，新疆大枣不是，因为都是地域特征的产品。

牌，不是独立的企业品牌。

我们前面还在吹嘘“地大物博、物产丰富”，遗憾的是我们的农产品还处在

售卖原材料的阶段，没有品牌、没有包装、没有分级，能跑量但卖不出价，生产者不懂品牌，就是懂也办不到。

第二，农产品附加值低

各种观众，有没有见过谁家的大米在央视打广告？哪个品牌的香蕉在央视砸广告？没有，原因是没钱烧。

白酒、保健品、化妆品等是我们见到最多的广告，白酒毛利80%以上，卖100赚80，一件ZARA的衣服动辄千元，成本不过一两百，一个爱马仕包包10万块，成本不过两千块，这些产品有足够的溢价能力，才可能赚得钵满盆满去烧广告。

回过头来再看我们身边农人们为何善用各类社会化媒体及电子商务渠道，主要源于两个特性：

1、营销成本低

各类社会化媒体及通讯工具为农人们提供便利的营销入口，微博、微信、QQ及SNS等都是免费的资源，他们多花点时间、多用

些心思、多搭配些手段，就可以和消费者建立信任关系，推销产品便得心应手。

2、农产品的故事性强

几乎每种农产品都有独特的地理条件，一方水土养育一方人民，同样孕育一方特色农产品，地理条件、人文背景、城市文化、产品知识、历史典故等都可以把农产品包装的独一无二，结合社会化媒体的SNS特性，很容易在圈子内形成病毒传播。

农产品的品牌化是必经之路，而品牌营销更离不开各种新媒体，“褚橙、柳桃、潘果”无不都是借助微博、微信形成病毒传播的成功案例，可以预见今后会有更多人为家乡或特色农产品代言，社会化媒体成立农产品营销的新战场。

第三，创造透明供应链体系

今天网上或超市购买的生鲜食品，有不少外包装上贴有二维码，手机扫描后可以看到这个产品的追溯信息，哪里耕种、何时采摘、谁来采摘、保质日期甚至成分等一应俱全。

“二维码”也就在这两年被大众使用，这是在食品

领域延伸出来的“追溯系统”，目的是解决食品安全和食品信誉问题。但，它还不足以支撑起“透明供应链体系”，也不能消除消费者的担忧，比如“谁能告诉消费者，扫描出来的信息是100%真的？”

企业是信息的生产和传播者，虽然我们不能把企业想的太坏，但没有第三方的监督、约束，并不利于行业的长期发展，最怕的后果就是大家滥用这个技术，又形成一个“劣币驱逐良币”的现象，到时有追溯系统又何用？！

因此，在“透明供应链体系”中，追溯系统只是不可缺少的重要技术，我们还需要产业环境，还需要多方协同共同营造一个健康可持续发展的透明信誉体系。

用互联网技术整合追溯、认证机构、质检机构等多方数据资源，给“透明供应链”创造了想象空间。

以上三个方面分别代表了新农业中的“新流通+新营销+新信誉”，也是传统农业遇到互联网后可预见的未来，谁能解决便是下一家伟大的企业。

【本文摘自：品途网 作者：野地里的辛巴】

创业公司做大即是做好？

错了！ 把生意做大并不意味着回报成正比增加，反而有失去平衡的风险。

5 年前，Dean Cycon 接到来自美国著名健康食品超市 Whole Foods Market 的电话，要收购他的 17 家 Dean's Beans 有机咖啡连锁店。Cycon

的咖啡店专营公平贸易咖啡(一种以公正的价格直接和当地的咖啡农进行交易的模式，每出售一杯咖啡可以直接支持发展中国家贫苦农民的生活)，而这类产品刚好在巨头 Whole Foods 的产品线扩张的名单中。

听起来就像一个美梦成真的创业故事对吗？但要把这个起家于马萨诸塞州



的咖啡店卖给大公司时，

Cycon 犹豫了很久：公司规模可能会扩大 3 倍，而这会带来哪些改变？“首先我们得增加晚班，这不是我想要的，工作与生活质量的平衡一直是我們坚持的公司文化；其次，要保持现有的利润水平，我们必须增加 50 万美元的投资用来购买机器设备，相当于我们要付出现在努力的 3 倍，才能维持和

现在同等利润的水平。为什么要做这件事呢？”

Cycon 恭敬地拒绝 Whole Foods 递来的橄榄枝。之后的 10 年里，他一直保持着缓慢增长的节奏，以便能自如地坚持公司理念。

“做大是个不错的结果，但不应该是个目标。”他说。

尽管现在主流观点均认为初创公司做大即是做好，但实际上控制扩张速度对很多公司来说更好。每个创业者对成功有不同的定义，不是每个人都需要以越来越多的资金、顾客、雇员为指标来衡量。其实保持企业的小规模并不意味着满

足于少赚点钱，而是为了在生意和生活之间找到平衡。而且，小企业还能不断改进你的处境和心态，下面让我告诉你原因。

扩张可能让你偏离公司最初的愿景

Adelaide Lancaster 是《大公司》一书的作者，她认为企业做大后，多少会向最初既定目标妥协，员工的积极性就会受到影响。“不是每个企业都在追逐越来越多的客户。”

对 Cycon 来说，增加夜间产品线意味着他的 12 名员工回家的时间变少，会破坏这些人“过有意义的生活”的目标。“如果你的生意对你在乎的或者想得到的那些东西来说有利，扩张之后这些东西可能就完全变了。”他说，“当然你一开始做生意很可能是为了钱，但如果你还想要生活中别的东西，那么扩张就有一定风险，会让你失去平衡。”

扩张的成本太高

把生意做到下一个阶段，通常意味着更多的投资——买新设备、雇更多人。Lancaster 说，生意扩张的规模未必和回报增加的规模成正比，但很多创业者在扩

张时都未预见到这个问题。

“回报的增加通常伴随着投入的加大。”她说。

纽约在线租书机构 Bookswim.com 创始人兼 CEO George Burke 意识到，如果把研发技术和推广以获取新用户的钱集中花在留住现有的用户上，这些人每月将贡献 20 美元的订购费，公司获得的利润要高得多。

“在调整之前，我连薪水都不要了，这真是让人沮丧。但调整之后，现在我的薪水有 6 位数。”Burke 说。2010 年，Bookswim 拥有 15 名员工，年收入 110 万美元，比竞争对手 Booksfree.com 更快地达到了这个数字。“我庆幸当时收回了战线。”

保持小规模能让你做真正热爱的事

华盛顿顾问公司 Jennifer Schaus & Associates 的 Jennifer Schaus 认为，小企业扩张后，创始人的责任就转向行政工作，渐渐磨灭了激情。为了让生意持续增长，你最初喜欢做的那些事的时间势必会被占用。

“假设你做这门生意

最专注于服务方面，或者兴趣点在设计、销售、写程序或者创新。”Lancaster 说，

“做大之后你就无法再专注于自己最想做，而必须重点构筑商业模式。”

Schaus 就体验过这种压力。“也许作为一个总裁或者执行人员，做出大大小小的商业决定，或者研究薪水、利润等都是企业发展到一定程度合理的阶段，但我最喜欢的仍然是与客户互动，我做在这个位置上能创造最大的利润。这就是我能做的事，而且我也喜欢这样。”

管理你自己的时间

很多人创业不仅是为了付账单，更希望以自由自在的方式生活。在芝加哥开了一间个性化打印店 Tweedle Press 的 Nina Interlandi Bell 对此深以为然。2012 年，从一家包装公司辞去创意总监职位后，Nina 把全部精力投入到 Tweedle Press 中。除她之外，小店只有一名员工——Nina 的丈夫，这样反而比雇用兼职更容易达到工作与生活的平衡。

“雇人当然能帮很多忙，但是我们更青睐对时间

的自主灵活性。”她说，“我们调整时间不会影响到其他人，让店就保持这么大，我们就能控制自己的时间表。”

你未必适合雇很多人

加州小型研究顾问公司 Lafayette 合伙人 Steve King 认为，雇人反而是一个阻碍创业者扩张的因素。

“许多小企业主不想做大，因为他们发现招太多人只是增加了工作量而已，与换来的利润增长不成正比。”他说，“他们也不知道扩大规模最终是否对利润增长有用。”

让创业者对招聘望而却步的原因还包括，“法律条例上有很多限制。另外，雇主和雇员之间存在不信任问题，雇主也不想为员工的职业生涯背负太多责任”。还有的人认为自己管理自己远远好于管理他人。

“我从不觉得自己可以成为一名领导。” BookSwim.com 的 Burke 说，“我可能是个创新者，但对我来说领导和员工并不容易。”

分工也是一项挑战。Interlandi Bell 就很头疼如何为其团队培训和分配任

务。“很多时候我自己来完成还容易一些。”她说，“也正因为公司规模不大，所以我亲力亲为也做得过来。”

债务风险可能无法控制

不是每个创业者都觉得有必要借钱去买不动产、设备或扩大办公室。King 认为，做大企业会带来更多风险，借更多钱意味着要放入更多自己的资产。“但如果扩张不成功，公司会崩溃。”他强调，很多公司倒闭的原因都在于扩张太快，现金流断裂。“保持小规模意味着你不必承担太大风险，也不用为扩张带来的成本风险愁眉不展。”

Cycon 已经运营 Dean's Beans 有机咖啡店 20 年了，他的小公司缓慢、有序地发展着，全靠他的个人存款和房屋抵押支撑。房屋抵押是公司要买第二台生产设备时去银行办理的。今天，Dean's Beans 的收入已超过 400 万美元，债务有 50 万美元，用现金就可以还清。“在你能掌控债务的前提下，它会是你的朋友。”Cycon 说，“但它吞噬你同样很容易。”

法规因素

美国的很多条例使创业者宁愿将企业保持在小规模，也不愿面对增长的成本和带来的各种管理问题。最著名的是《合理医疗费用法案》，它要求 50 名员工以上的企业在次年为员工提供健康保险；《家庭与医疗假期法案》则要求 50 名员工以上的企业雇主提供基于家庭或健康原因而申请的停薪留职假期；《美国残疾人法案》则规定 15 名员工以上的企业不得歧视残障人士。

还有很多法规在其他方面限制了创业者。例如美国环境保护署的《工业有毒废气条例》，规定将对每月排放废气超过 220 磅的公司征税。“要搞定这些条款，企业还得再另雇员工。有的企业宁可规模控制在规定数字之下。”King 说。

美国食品和药物管理局对食品供应商也出台了相似条例，12 个月内制造商品不超过 10 万件的食品供应商，要承担的法律义务将小得多。“假如你就是一个手工食品制造者，显然能省掉不少麻烦。”King 说，“所以，没必要越过规模这道门槛。”

【本文摘自：创业邦杂志 作者：杜雯婷】

真正的策划人应该忘记广告的存在

当企业没有足够为你提供大量的广告费时，你怎么办？所以，每一个营销策划人都必须遵循一个最基本的原则，那就是开始一个项目的策划前，就要有背水一战的精神：先把广告忘掉（尤其是能在商超货架上展示的快速消费品），因为只有不依赖广告传播的营销策划方案，才能真正考验一个策划人有没有真本事！如同没有飞机大炮支援就能战胜比自己强大数倍的对手。在产品进入市场之前，营销策划人的主要精力就只有两个：一是针对产品的策划，将企业已经生产出来的实体产品，策划成顾客头脑里有迫切需求的虚体产品（策划公司的优势也在于对虚体产品的策划包装能力），且必须在产品的标签上为消费者提供足以区隔同类竞争对手产品的优



质感的概念或符号。

记住一个真理：只要产品策略足够尖锐，产品就会自动产生销售能力，也就不再需要广告投入，通常需要广告辅助产品销售的，就一定不是最好的营销策略；

二是针对市场的策划，也就是产品的市场选择，把产品放错了市场，就等于把瘦子放到了拳击台上，而把胖子放到了速跑跑道上，这就必然增加招商难度影响产品分销；正确的产品市场选择一定会产生如下优势：一是在该市场里，你的竞争端和更好的位置得以展示；

力是最强的；二是在该市场里，很容易吸引强大的经销商四是你的产品适合更多的顾客事实上能吸引更多的顾客购买。

能吸引强大或更多的经销商合作，说明你非但产品策略设计精准而且市场选择精确；而强大的经销商就一定拥有完善的终端网络，拥有完善的终端网络，你的产品就一定能够产生强大的销售力！

产品策略和市场策略是企业市场营销的任督二脉，人的任督二脉打通了，什么样的武功都能心领神

会，市场营销的任督二脉打通了，什么样的市场难题都能迎刃而解。

产品策略错了，说明你的产品不会与对手有明显的差异，更不会吸引消费者；无法吸引消费者，自然也吸引不了优秀的经销商，缺乏优秀的经销商，产品即便到了终端也难以动销，产品终端无法动销，经销商自然会要求你投入广告给予支持，这是一个当前大多数企业无法逃脱的营销怪圈。

好好检查一下，你的产品与竞争对手的产品相比，是不是出了品牌名称不同和产品卖点不同以外，其它都是同质化的？

你的产品是不是吸引不了优秀的经销商？招商招了很久依然难以建立全国性的销售网络？经销商即便拿了货，是不是在终端很难动销？如果是，你该检查一下你的产品策略了，我敢肯定，你的产品策略不是尖刀而是盾牌！

市场选择错了，市场里的竞争对手就会比你强大，你的招商难度也会增加，合作的经销商肯定是最薄弱的，弱小的经销商，其统领

的分销终端也只能是二三流的。此时，投入广告也只能是你唯一的选择，但是，即便投入了广告，也未必能保证能成功；

好好检查一下，你的合作伙伴是不是行业里最强大的？市场里的竞争对手是不是都比你弱小？产品终端是不是最多最好的？如果不是，那你该好好检查一下你的市场策略，看一下，除了现在的市场，你的产品还适合在哪类市场里销售？我敢肯定，你的产品一定进错了市场。

那些正在畅销的品牌和企业，你们也该好好测试一下了，你们的产品是不是广告一停，销量就会直线下降？而广告继续，产品又回到原来的销售水平了？如果是，那你们的产品策略一定有先天的缺陷，至少，在产品身上，缺乏能为消费者提供产品质量优秀又区别于竞争同行的产品胎记——这是尖刀产品的必备策略。

如果你一开始策划就想到了广告创意，那么，你是在害这个企业，或者你根

本不具备营销创新的策划能力，你所拥有的只是曾经的广告策划经验。如果这样，企业就没必要找你，直接找一家广告公司就能解决问题，因为要论广告创意能力，营销策划机构永远无法与4A广告公司相媲美。

如果有策划人向您展示以广告设计、诉求创意和广告语创意为核心的所谓成功策划案例，你基本可以跟他说拜拜了，因为他不具备打通任督二脉的能力，只是给你亮相了几个武功套路而已。

如果有策划公司在向你提交方案的同时，让你准备1000万甚至数千上万的广告传播费用时，你绝对可以怀疑这家公司的创新策划能力，因为他们将成功的希望寄托于您的广告投入，一旦失败，就会责怪您的广告投入不够……

真正具备营销策划功力的人，就一定会忘记广告的存在；如同喜欢将自己逼向绝境，向对手展开背水一战的人，也往往更容易获得成功。

【本文摘自：全球品牌网 作者：沈坤】

小公司在品牌推广过程中容易犯的错误

当你想到大品牌时,脑海中可能马上浮现出可口可乐(CocaCola)鲜明的红色和白色字体,耐克(Nike)的旋风和阿迪达斯(Adidas)的三道条纹。但作为一个小型企业,像这些标识所属公司那样去投资,开展你自己的品牌推广计划,这样的想法,想想就知道不可能。

不过不用气馁。事实上,开展你自己的品牌推广计划比大多数人想象的要容易得多。只是作为小公司,你一定要避免以下这些常见的陷阱和错误。

1.不了解品牌的力量。从客户关系的角度来看,拥有一个强大的品牌显然是有利的。例如,当人们想在网上购买鞋子时,他们首先想到的就是 Zappos(美国卖鞋的 B2C 网站)。所以你一定也想与你的买家拥有那种直接的、确定的关系。

从搜索引擎优化(SEO)的角度来看,定义你的品牌也是有价值的。这是一个公开的秘密,即谷歌(Google)喜欢在搜索结果中顺序排列品牌信息,因为访问者更喜欢点击这样的品牌列表。更多的点击量能,以及更快乐的客户,这意味着专注于品牌建设可能会在网站流量和知名度方面产生令人意想不到的好处。

2.没有建立明确的品牌准则。现在你知

道,你的公司应该建立一个品牌,但那到底是什么意思呢?创建一个品牌时,你应该建立至少涵盖以下内容的明确的准则(与你的公司所在领域相关的其他方面也可以加入):

logo(包括首要标识,以及你的公司针对具体产品系列而使用的特殊标识)

品牌颜色、口号、字体设计‘你的品牌中的语言表达方式、图案、吉祥物和代言人等等。

显然,这个列表并不全面。如果你觉得需要有一些其他的特点才可以定义你的企业,那么就把这些特点添加到你的品牌准则中。但完全没有这些是要不得的。因为如果没有这些要素,你的品牌建设将缺乏一致性和方向,从而不会成功。

3.品牌形象过于复杂。看看自 1887 年第一次被使用以来,可口可乐的经典 logo 是如何变化的。虽然使用的字体略有不同,但是经过 127 年的使用,原来的样子基本上没有改动。

小型企业可以从这个饮料业巨头身上学到经验。当启动品牌创建工作时,人们往往倾向于添加比你真正需要的更多的变量。但你的 logo 其实不需要涉及 6 种不同的颜色,并且也不需要 6 个图形来表示你的公

司不同部门。简洁、清晰的元素对于消费者来说更容易识别和记忆，所以，一定要避免使你的公司的品牌元素过于复杂化。

4.“模糊式”品牌推广。但话又说回来，简洁，并不是走向相反的方向，没有任何明确的关于你的公司及其价值主张的信息出现在你的品牌准则里。这种情况和很多彻头彻尾重复的营销广告类似，例如我们常见的“畅销书”，“冠军”高尔夫球场和“获奖”广告公司等。这样的品牌推广真的不会产生任何实际意义。

MECLABS 的内容总监，丹尼尔·伯斯坦(Daniel Burstein)称这种懒惰的品牌推广为“墙纸文案”。并且说，如此不断重复使用模糊的、笼统的废话，会让品牌推广失去了所有的意义。

那么解决方法是什么?解决方法是，品牌中使用清晰的语言、标识和图像。举一个非常好的例子，看看下面的移动支付处理器 Square(美国移动支付公司)的登陆页面截图。不仅公司的 logo 以明确无误的方式模拟了产品，而且在公司的口号“现在开始接受信用卡”中表明的价值主张也是明确的。

5.让新产品“偏离”你已经制定的品牌准则。你已经制作了细致的品牌准则，并且已经开始在所有公司的营销资料和线上实施。但在两个月之后，你需要为你正在推出的一个产品系列创建新的广告，这时你感觉，如果使用在你的品牌规定的色彩范围外的一些颜色，会不会更具冲击力，“太棒了”。你能这样做吗?当然可以。但要记住，像这样偏离你原来的品牌准则一次，你就相当于削弱它的影响力一次。这样做，你实质上是在将一个全新的品牌形象介绍给你的客户，

是在减少你的现有品牌与统一的品牌推广活动之间的关联度。

6.没有对你的品牌使用进行监督。开发和实施你的品牌只是成功的一半。除了这些，你还必须积极主动地监督其他人在哪里、以及如何代表你使用你的品牌元素。如果你没有这样做，你的竞争对手可能会创建一个看起来类似的 logo，会使用你的 logo 创建一个评论网站却不返回到你的链接上，而且还会有合作伙伴展示用错了你的 logo 颜色的广告。

7.糟糕的品牌改变。重塑品牌形象没有什么不对。除非你的做法很差。记住，对你已经建立起来的品牌，你所做的任何改变，都将会减少你与客户之间已经建立起来的联系。因此，真的只有在带来的好处远大于失去业务的风险时才可以改变你的品牌形象。如果你决定要做一个改变，你需要就这个改变向你的忠实用户做出明确的说明。

虽然品牌推广本身无疑是一种市场营销学，但是它也不需要过于复杂。美好的心愿，加上避免犯上面描述的错误，将会帮助你的公司与目标客户形成紧密的关联。



【本文摘自：商界网 作者：李吉星】

建立一个“负责”的企业文化步骤



Accountability —

WTF: What's the Fix?)

书中，他们讨论了在创业公司内部建立这样一个文化环境的四个关键要素。

分享你的目标给员工。你的员工“需要一个对你的期望值的绝对明

当谈到管理公司以及服务客户时，你需要有信心，相信事情可以做好。但是如果你不建立一种负责任的企业文化，让你的员工和你本人能对自己的行为、后续行为和价值观负责，那么这可能很快就会开始影响你的公司业绩。

总部位于美国德克萨斯奥斯汀的咨询公司 Miller Bedford Executive Solutions 的联合创始人朱莉·米勒和布瑞恩·贝德福德说，建立一种负责任的企业文化是有助于公司长期成功的最重要的方面之一。朱莉·米勒表示，企业家不能独自完成这一切：你的员工必须了解他们如何为组织做出贡献，以及感觉到这个角色所代表的重要职责是至关重要的。在他们写的《没有责任的文化——WTF：解决方法是什么？》(Culture Without

确的认识”，布瑞恩·贝德福德说。如果你无法给员工解释公司的价值观和目标，以及你对每一个员工在每一项工作职能上的期望，那么要求你的员工理解你是很困难的。能够给出清晰的方向和建设性的反馈意见，是责任的起点。

有了目标就要使它发挥作用。仅仅分享了你的目标，并不意味着每个人都会立即“拥有”目标。这可能需要一些时间。你可能需要一个培训计划，以教会人们他们需要的技能，以及如何衡量他们自己的成功。奖励你想在公司内复制的行为也很重要。而且，有时候，如果有员工特别抗拒改变或者不想适应责任转变，那么你可能就会需要“拔掉一些杂草”。

朱莉·米勒和布瑞恩·贝德福德推荐了 S.I.S.反馈模式，使用这种模式你可以说明情

况，解释影响，然后提出一种替代的行为。

例如，向员工解释，他不断安排早间会议，但是他的下属仍然在开会时有迟到现象，这会影响生产力和会议成果。你可以提出一个建议，即给他们更灵活的上下班时间，要么调整会议时间以适应员工更实际的抵达时间。

3.对责任的追求，让它渗透到你的公司的方方面面。责任应该是对公司每一个角色的预期。对员工表明你对每个角色和它所负起责任的预期，以及你是如何衡量成功的。当你给予员工这些工具时，他们就能够很地理解自己的工作表现水平，并且也可以更好地对这些期望负责。给予定期反馈，使员工可以不断提高，但要确保他们知道你对每个人都这样做。

“当员工看到你在为了群体的利益而给予每一个人反馈，而不是只选择他时，这些反馈就会被更加公开地承认和接受。”朱莉·米勒说。



4.将你想达到的工作方式模式化。如果你谈论他人的责任问题，但对自己持有不同的标准，那么你的话将会听起来不太像是实话。设定一个也限制你自己的工作表现标准，并且按照你想要公司里的人遵循的行为方式，来采取行动。当你达不到你的目标时，谈谈你是怎么改善的，并且继续实践你期望他人也这样做的工作模式。



【本文摘自温州人才网】

企业领导者应关注业绩还是员工



究竟是什么造就了卓越的领导人，这已有许多讨论。身为科学家，我想谈谈相关的数据资料。2009年，詹姆斯·曾格(James Zenger)公布了一个很有趣的调查：通过调查六万名员工从而找出，领导者的不同特质组合是如何影响员工对上司是否是“卓越领导人”的看法。曾格考察注重业绩和社交技能这两个特征。注重业绩包括强大的分析能力，以及强烈的推进和解决问题的动机。但是，如果领导人被视为极度重视业绩，他们被看做卓越领导人的机率只有14%。社交技能包含了沟通和同理心之类的特性。如果领导人拥有强大的社交技能，他被看做卓越领导人的机率甚至更低，只有区区12%。

然而，在注重业绩和社交技能两方面都

很强的领导人，被看做卓越的可能性上升至72%。

社交技能具有很大的乘数效果。拥有强大社交技能的领导人，能够更有效率地利用团队成员的分析能力。拥有社交智慧以预测团队成员将如何共事，就能做出较好的搭档配对。往往最初看似是与任务相关的困难，结果其实是人际关系的问题。某员工可能认为其他员工贬低自己，或认为自己做了所有工作，而他的搭档却无所事事，以致共事双方不会全力解决原本可解决的问题。社交技能强的领导人，较善于判断及处理这些常见的职场困境。

那么，有多少领导人在专注业绩与社交技能两方面都获得高分评价？如果这两者的



组合可产生高效领导人，公司应该已经想通了这一点，并提拔这类人才担任领导职务，对吧？完全不是这样的。神经领导力研究所所长大卫·罗克(David Rock)最近与管理研究集团合作，进行了一项调查以找出答案。他们请数千名员工评价自己的上司，考量的指标是注重目标(goal focus，类似于注重业绩)和社交技能，以查看有多少领导人两项都是高分。结果很惊人：两项皆获高分的领导人不到1%。

为什么会这样？正如我在《社交：联系刺激大脑之谜》这本书中提到的，我们的大脑很难在同时专注于社交和分析。尽管社交的思考和思考的分析并非截然不同的感觉，但进化使我们的大脑以不同的网络来处理这两种思维方式。在大脑额叶，靠近颅骨的外表面区域负责分析思考，因此和智商有高度相关。相较之下，在大脑的中央区域，两个半球接触之处，则支持社交思考。这些区域让我们根据所观察到某人的行动、言语和情境，拼凑出对方的思维、感情和目标。

以下是关于大脑的一件非常令人惊讶的事。前述两个网络的功能就像一个神经跷

跷板(neural seesaw)。在无数的神经影像研究中，这两个网络其中之一活动若是越积极，另外一个就越安静。虽然也有一些例外，但一般来说，进行其中一种思考活动，另一种活动就很难进行。可以肯定地说，在企业界，分析性思维历来就是

关键技能，因此让人更难以看出足以影响生产力和利润的社交问题。此外，员工因为技术实力而被提拔到领导职位的可能性高得多。因此，我们提拔的人员，可能缺乏社交技能以使团队发挥最大能力，而且我们没有培训他们，以协助他们在晋升后茁壮成长。

我们如何改善？首先，在雇用与晋升的流程中，我们应该更加重视社交技能。其次，我们需要建立一种文化，奖励同时使用神经跷跷板的两边。我们未必能够轻松地搭配运用它们，但知道有另一个角度来解决问题和提高生产力，可协助领导人建立较佳的平衡。

最后，训练我们的社交思维，让它逐渐强化，是有可能做到的。社会心理学家正开始研究这类培训是否会有成效。可使这种训练变得有趣的一个令人兴奋的前景是，最近发现，阅读小说似乎可暂时强化这些心智能力。如果阅读《麦田里的守望者》或格里森姆的最新小说真能成为提高利润的关键，那不是很好吗？

【本文摘自中国包装印刷人才网】

管理从心出发

西方国家的企业管理者较早意识到企业员工在工作中的心理状态与企业的绩效表现存在着高度相关性。心理学界开展的对企业的心理服务最早可以追溯到 1920 年代的美国——哈佛大学的心理专家进入一个霍桑工厂，其目的是帮助企业主管理好员工，因为员工们上班酗酒，导致产品废品率高、绩效低下。心理专家们通过开展大规模的员工心理访谈，从一开始想了解员工对企业的感受，到后期将心理咨询和心理干预与员工调研相结合，通过持续两年的大量交流访谈式心理干预，发现随着员工心理状态的明显好转，工厂绩效开始回升。于是，哈佛对霍桑工厂开展的这场心理干预在企业界被称为“霍桑实验现象”，该实验也成为了企业人性化管理的重

要里程碑。自此，企业开始借助心理学原理和方法进行员工管理并辅助组织提升绩效。“霍桑实验”后来进一步演变为企业全面的 EAP 项目（Employee Assistance Program，员工援助计划）。

而在国内，说到心理学，很多中国人的内心是排斥的，因为以前我们将心理学作为唯心主义的学说，而且人们接触到心理学的时候往往是从恐怖片或者变态者的故事开始的，所以谈及企业员工要开展心理服务，很多人会觉得不可思议，也难以接受。管理者如此，员工更是如此。

其实心理学有三大任务（图 1），我们常说的心理疾病治疗是其中一项任务，还有两项任务是理解和激发人类潜在的能力和能量，去实现他们心中的理想；以

及帮助人们提高工作和生活中的主观幸福感。在企业应用中，一般更偏向于后两个任务，用于人岗匹配、任务匹配、人才选拔、改善团队文化、改善管理风格、提升工作满意度、提高出勤率、降低废品率、降低离职率等。

“霍桑实验”之后近百年的今天，世界 500 强企业几乎都在开展不同规模 and 不同形式的 EAP 项目，这些项目的效能主要完成了心理学的后两个任务。500 强企业评估 EAP 项目的效能不完全停留在员工心理健康水平提升，而是更注重企业管理指标或业绩指标的变化，如：员工的出勤率、工作差错率、客户投诉率、员工离职率、岗位 KPI 关键指标等；美国企业还设计了 EAP 的投入产出比计算模型，如：美联航的投入产出

比达到1:16.9美元,因此从国外的长期实践中,我们可以看到心理学对企业管理有着其重要的意义和实际的价值。那么,如何从心理学角度去看企业管理尤其是团队的管理,同时如何应用心理学工具呢?

三论团队管理

视角论——从“物化人”到“心理人” 传统的管理注重企业战略、管理制度、组织架构、业务流程、岗位设置、绩效考核、激励机制等,这些管理动作和内容往往忽略了员工的职业个性特征和工作中的心理状态(心理资本),希望将员工管理成精确的“机械臂”,成为生产线上的一个动作规范的部件,于是就有了推崇军事化管理,推崇狼性文化等。虽然这样的管理方式在某个特定的时代环境和企业发展的某个阶段有其重要的价值,但是随着中国社会的快速发展,中国企业中的员工“被爱和被尊重”的需求日益上升,中国新生代员工的个性化表达越来越明显,多元化价值观很难统一,自我意识越来越强,对组织的情感性福利需求越来越高。学历高、

知识水平高、忠诚于自身的职业发展而不忠诚于组织本身的情况越来越普遍,因而,企业要留住人才,并激发他们的工作激情,发挥他们的创造力,管理难度明显增大了。

此时的企业,亟需培养“人际关系型”的管理人才,也就是说管理者不仅仅是业务能手或者传统的管理专家,而且要具备对人的内心活动的觉察力和高超的表达能力,这样的管理者既继承和发扬了传统管理学的方式方法,同时能够包容很多员工个性化的、非理性的因素,其中就包括尊重员工的职业个性。

职业个性是人的一种特质类个性,与遗传因素、童年生活、教育环境、个人倾向等多个方面有关。这种特质类个性一旦形成,就很稳定,改变起来很困难,所以管理者应该顺势而为。以MBTI职业个性量表测评为例,员工的职业个性一般可分为:内向还是外向;考虑问题是以感受得到的事实为依据,还是凭自我的经验和直觉;遇到问题时是逻辑思维为主导,还是情感和情绪性为主导;是发散性思维

模式还是规则框架内保守型的思维模式等……这些特征决定了员工岗位的胜任能力和压力应对模式,如果一个员工在符合其个性特征的岗位上,其绩效和自我效能感都会比较高,而且工作幸福感会相对较高,反之则绩效不佳、负面情绪较多,导致员工痛苦、管理者也头疼的两难局面,当然员工的职业个性可以进行重塑,但是重塑的过程是漫长而痛苦的,管理者和企业要付出很大的耐心和代价。

曾经有一位银行的员工被分配到网点的柜台工作,但是她个性外向、活泼好动、情感丰富、思维发散且十分活跃、擅长人际交往。所以,每天机械式的重复劳动令她很不适应,导致出错率高、情绪波动大,网点经理与其反复沟通交流,但收效不大,也非常苦恼。实际上,按照职业个性特质,这位员工非常符合客户经理的岗位心理模型,事实也证明,换岗后这位员工在客户经理岗位上的表现非常出色,不到半年就因为绩效优秀、工作表现突出受到行长的表彰。当然,在企业中这样的问题并不都能通

过换岗来解决,但是可以在工作任务布置和工作小组人员挑选时加以重视。

由此可见,进行人岗匹配、任务匹配、团队组合匹配,可以提高员工工作中的效能感和成就感,激发员工的工作动力。因此要适应时代的变化,管理者需要转换管理的“视角”,对待员工,需要从“物化人”的视角,转换到“心理人”的视角。

赛手论——文化的问题就是人的问题 企业经常投入大量人力物力致力于组织架构、管理制度和业务流程等外部工作环境的改善,我们将这些工作比喻为打造一辆精美的赛车。但赛车自身的工艺水平再高、发动机再好,它自己并不会跑到第一名。在F1赛场上,车迷们更加倾情痴迷的,是像舒马赫、阿隆索这样的优秀赛车手,因为这些赛车手不仅仅具备优秀的驾驶技术,而且有极好的临战状态,他们将自己的生命、未来与赛车高度融合,唯有人车合

一,赛车才具备夺冠的可能。

这个比喻从企业角度看,就是企业家们孜孜不倦追求的精细化管理。许多企业家都开始意识到,要完成赛车的打造,问题并不在于构建完善的管理制度和激励方案,更有赖于所谓的“企业文化”,而文化的问题就是人的问题,只有当员工的内心归属于企业、充满



工作激情的时候,制度和流程才会发挥作用。

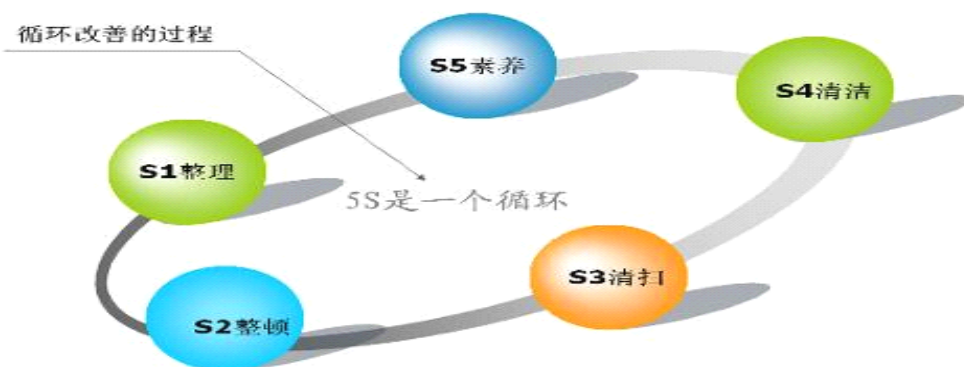
而随着党群、工会、团委等国有企业原有的思政工作模式几乎失效,许多大型国有企业的员工们已经不愿再接受灌输式的教化。如何让自我意识普遍增强的新一代中国员工能够敬业爱岗,我个人的观点是,首先一线管理者要改变。用

心理学原理来解释:一个有效的沟通,其中管理者说了什么对沟通的有效性只能贡献7%,而管理者用什么语气、语调、语速讲话,则对沟通有效性的贡献率达到38%;此外,管理者在交流时,他的肢体语言是如何表达的,比如他的眼神,他的手的摆放和坐的姿态等,对沟通有效性的贡献更是达到惊人的55%。由此可见,

一线管理者的升迁,不能仅仅依赖于业务能力强或者学历高,而应基于其管理思维和管理方式上不断创新,唯有改善团队的文化,才能形成造就优秀员工的土壤,

才能感染和激励新一代员工焕发积极向上的敬业精神。

积分论——管理者的情绪是整个企业文化的微分 中国的企业管理者,往往急于看到整体性的效能和收益,而经常性地忽略员工细微的变化。事实上这是非常危险的。后现代心理学有一个观点:“变化一直在



发生，不是变得对你有利了，就是变得对你不利。”理论上，诸如空姐、客服人员、营销人员等从事的是一种“情绪劳动”——如果他们情绪不好，客户会投诉，生意做不成，导致企业绩效下降。但与此同时，我们常常容易忽略的是，管理本身就是情绪劳动，如果管理者情绪管理能力弱，经常带着负面情绪开展管理工作，传递焦虑不安的情绪，或者对下属和员工进行辱骂甚至人身攻击，那么他所带领的团队稳定性差，凝聚力弱，团队绩效低下是符合规律的，因为他的管理无效，劳动价值归零。

管理积分论就是想倡导一种“管理者的情绪是整个企业文化的微分”的理念，即如果所有管理者都在合理情绪下工作，那么积分值就很高，企业文化就和

谐。此外，员工每天的成长也是一种微分，成为一个敬业爱岗的优秀员工则是最终的积分值。因此，培养员工、培养团队需要从微分到积分，这个过程中，管理者必须能够不断觉察员工细微的进步，及时进行表扬和鼓励。而我们传统的年终一次性奖励，往往作用很有限，因为它的奖励动作不清晰，只是奖励了结果，而造就优秀员工的方法是对他表现出来的积极行为进行及时的、明确的、公开的表扬和奖励，在员工中树立同辈的榜样，也必须对细微之处的优秀行为解析得非常清晰。

值得注意的是，要做到及时激励，管理者的关注方向是关键。团队管理工作和组织绩效的提升如同混沌学解释蝴蝶效应一样，这是一种正向放大的趋势效应，

而非简单的变量罗列和线性方程。从管理者角度来说，对员工进行“选择性积极观察”极其重要。日常管理的一种典型现象是，管理者经常会聚焦于员工的问题，并不断纠结于这些问题中，进而给员工贴上各种标签。于是，在与员工的沟通中，管理者不知不觉在语气语调上、在肢体语言中、在眼神里都会流露出对员工的不接纳甚至鄙视，这种不经意的流露一旦让员工感受到，他们便会很快走向对立，于是所谓团队凝聚也将难以实现。反过来，如果我们经常关注员工身上的优点和进步，即使这个员工的问题依然存在，但通过肯定他的进步，彼此的心境都会比较愉悦，管理者于是可以处于合理情绪下开展管理工作，做到对事不对人的沟通，这样就容易得到正面的

效果。正如马戏团驯兽师在训练猛兽时，不会一直用电棒去打它们，而是只要猛兽进步一点，朝驯兽师指的方向靠近一些，就马上给予奖励一样，最终，再凶猛的野兽也会在和谐的氛围中完成表演，这也就是“好孩子是夸出来”的原因。

你的企业拥有第四资本么？

今天中国企业发展中的困惑，从心理学的角度看是企业管理者自身人格成长的停滞、中基层管理风格改善问题和员工职业发展困惑的综合性体现。这些问题和困惑都是“内心”的问题，但是这些大都是成长过程中的发展性问题，而不是心理疾病造成的问题。过去，中国企业的快速发展主要得益于市场机遇、人口红利和资本推动，未来，随着产业转型和知识经济时代的到来，唯有在人格健全的企业家领导下、在优秀的企业文化熏陶下培养和激发管住自己和员工的“心”。

出来的创新人才和高效能团队才将是今后企业发展的核心竞争力。团队核心竞争力的构建有赖于一个重要的概念，即“心理资本”。

西方企业界认为，心理资本是企业除了财力、人力、社会关系三个资本之外的第四大资本。以路桑斯为代表的心理学家研究发现，具备心理资本所描述的人往往表现出如下特点：主观能动性，工作学习充满激情，开朗乐观，坚韧不拔，容易感知幸福，个体的绩效很高。需要说明的是，心理资本的四个维度不是割裂的，而是相互影响的，彼此可以共同提升，也会相互牵制。在组织行为学上有一个重要的原理：自我效能高的员工，其绩效表现较好，即员工工作中的自我效能感与其绩效高度正相关。心理资本理论中的自信，指的就是自我效能感。这不禁让我联想起红军的两万五千里

长征，毛泽东领导的队过这么艰苦的历程，保存了下来，走完长征活下来的红军战士，在中国革命后期大都成为优秀的将领。这些红军的成功是因为他们的身体特别强壮吗？其实不是，而是因为这些人的心理资本非常高，生命力和意志格外强大，并且有坚定的理想信念。今天企业发展最需要的就是像当年红军战士这样的优秀员工。

中国的企业管理者们越来越多地感受到员工心理的变化对于组织管理的重要性，我们有理由相信，“关注人职匹配，注重员工心理资本的提升”将成为未来中国企业构建核心竞争力的重要部分，需要说明的是，这里所指的员工是个广义的概念，也包含了企业各层级的管理人员，未来的企业管理更多地需要从“心”出发，企业管理者不仅管事，还要管人。

【本文摘自散文网】

移动互联网时代食品饮料企业的“活法”

营销3.0时代以迅雷之势席卷全球。

马云说：今天你不做电子商务，明天你将无商可务。

每天在微信上看到那么多互联网品牌的诞生，几乎是一夜之间红遍中国，如三只松鼠、褚橙进京、雕爷牛腩；但同时也看到很多传统企业销声匿迹或者奄奄一息，食品饮料企业如旭日升、健力宝、太子奶等等；

今天看到一篇文章写快消品企业是怎么“死掉”的，心里有些不是滋味。我们不但要知道其他企业是怎么“死掉”的，我们更要知道在新营销时代，食品饮料企业要怎么才能活下来，而且要活得更好！上面提到“死掉”的企业，其实跟互联网还没有多大关系；但有些企业3-5年做到上亿和十数亿已经屡见不



鲜了，这就跟互联网或者移

食品打印机

动互联网有莫大的关系了。

那么，移动互联网时代的食品企业要怎么做，或者有哪几种活法，才能顺应大趋势，活得更好，更健康呢？

要不要做互联网

很多传统的中小食品饮料企业，其实只会口头上说很重视互联网营销、电商，也认为这是不可逆转的大趋势，但在具体的产品策划、品牌推广、渠道选择还是传统的一套打法：铺货、宣传、促销、人员跟进，每年工作基本是固定的，年初经销商打款压货，之后二批商订货会、接下来协销、铺货，旺季消费者拉动，淡季市场维护，一年工作基本结束，等着回家过年。

那么，电子商务要不要做？

当然要做！不但要做，而且越早越好。不但从意识上，



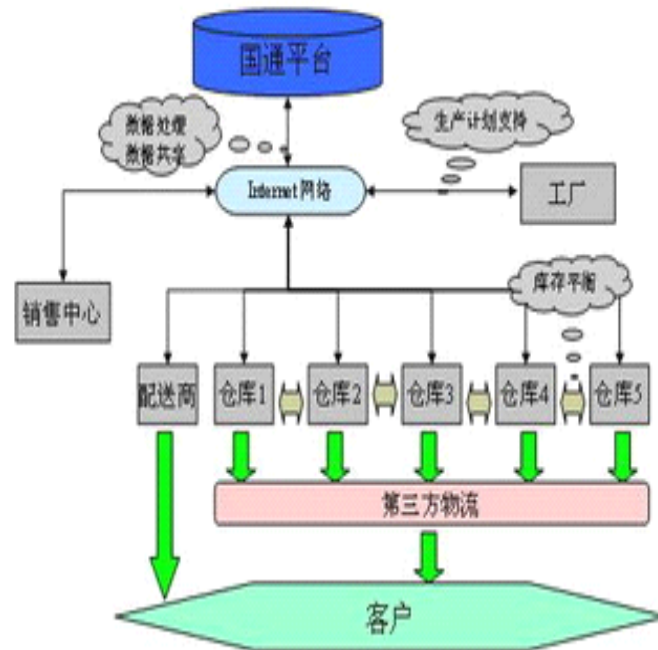
而且要从最简单的工作做起。电商是一种战略，但总要有具体的推进计划和内容，突破口在哪？比如说，从简单的微信营销开始，中小企业的微营销结合电子商务；也可以利用百度推广，建立百度百科、百度知道、百度贴吧等等，先可以从开设天猫商城、建立自己的营销型网站和消费者的推广活动。

互联网的思路

有企业认为现在传统渠道的销售额还是很大，互联网会对传统渠道形成很大冲击，造成渠道冲突，故在推进电子商务的时候畏首畏尾，放不开手脚。怕传统渠道受到冲击；但同时又想做电子商务，往往非常纠结，最后折中的做法只能开发不同产品，或者用不同品牌做两块业务，也就是线上线下要有区别，但这种区别就是线上和线下两张皮。

这是一种好方法吗？我可以肯定的说，不是一种好方法。

很多人认为线上一定要比线下价格便宜，这能说几年前是这样，现在不会了。因为线下要做的事情，线上也一定要做，线上也需要设计、开发产品，还需要售前咨询、仓储、发货、售后等，每天还得有人12小时守在电脑边，价格怎么能便宜呢。营销3.0时代，线上、线下不是比较价格的时候，最多线上有长尾效应，可以用来清理过季或者有瑕疵的产品。



互联网或移动互联的做法一定要做到很多线下做不到的事情，比如面对的是全国的市场和消费者，可以在某个时候进行精准的活动，引爆消费；还可以将线下很难销售的产品，通过长尾效应销售出去。

要做互联网，做大互联网销售，一定不是用不同品牌来做，品牌要统一，最好做成线上和线下同价，虽然短期内线上没有大的优势，但最终一定会获得大的发展，很少见到针对每个区域，或者某个渠道单独开发产品能够做大销量的。

做“大单品”无论互联网时代还是传统营销时代，拳头产品，也就是说大单品、爆款产品是企业获得高利润，不断壮大的根本。娃哈哈之前靠水制品起家，做成了一个全国家喻户晓的大单品，前几年，靠营养快线，做到100多亿，支撑了其800亿左右的年度销售额。但这两年再也没有成功的大单品出现，hello C属于战术产品，而启力、格瓦斯表现又不尽如人意，正因为如此，娃哈哈的销售额每年都徘徊在800亿左右。

线上线下如何结合

马云和王健林的1亿赌局永远没有最后的赢家，因为那时线上和线下已经融为一体——不可能有完全的线下，也不可能有完全的线上。

食品饮料企业线下渠道和营销已经非常完善，对



于成熟产品向线上和移动互联网发展已经是非常好的机会，消费者可以通过批量采购包装食品和饮料进行补充；而对于一些冷冻的食品，配送要求较高的食品，很难一步到位，那么，可以通过 O2O 模式进行解决。

如：一些小品类速冻食品，消费者购买的频率就不是很高，因为购买量少、保质期短，卖场和社区店进货一般不会很多，对于这类产品的销售和推广都会受到影响。传统的销售方法效果会很差，如果采用网上或者手机预定，再加上厂家和社区店合作，由社区店按订单进货和配送，就可以起到很好的作用。一是解决了厂家的配送半径问题；二来也解决了商场库存和保质期问题。厂家和商家唯一要做的就是让消费者看到、知道并下订单，这个订单可以在微信上，也可以在电子商务平台上进行。



【本文摘自豆丁网】