



王者歸來

Jim Breyer, Accel Partners

布萊耶在6年前被普林斯頓大學的投資團隊召喚到該校。他的公司 Accel Partners 當時正在很不利的情形下完成新基金籌集。Accel 設立的前3個創投基金都在虧損，投資者付出了數百萬美元的管理費而顆粒未收。管理著普林斯頓大學失敗的、與網絡泡沫相關的投資組合的其他基金管理公司，迅速縮小基金規模。但 Accel 認清形勢較晚，普林斯頓最終解除了與 Accel 達成的委託投資的契約。Accel 後來還錯過了創業史上最大投資機會之一——投資後來上市的谷歌公司。

備受打擊的布萊耶當時奔波於美國的東海岸，尋找新的投資者。雖然哈佛大學此前拋棄了 Accel，但麻省理工學院接受了它。然而，先後導致3家名聲顯赫的教育機構的捐助基金虧損，通常意味著進入了創投業所稱的死亡下降通道。更令布萊耶感到雪上加霜的是，公司最有希望的一位年輕合夥人已決定與布萊耶分道揚鑣。

一些常春藤名校雖打來了令人寒心的電話，但布萊耶籌集規模達4.4億美元，名為 Accel IX 的基金也開始踏上成為業界表現最佳基金的大道。最具諷刺性意義的是哈佛大學的。被該校視為落魄的輟學生的馬克·扎克伯格正是 Accel IX 基金表現如此之好的原因。Accel 公司2005年向估值為9800萬美元的創業企業 Facebook 注入了1250萬美元。其現在擁有6億用戶，企業市值達500億美元。Accel 在去年11月，僅通過出售所持的很少一些股份，就向基金投資者支付了數倍於本金的投資收益。它現仍持有10%股權，是僅次於扎克伯格的第二大股東。

Accel 的情形，遭到拋棄後又通過努力構建投資網絡和實施投資約束，外加一些運氣轉為成功的罕見的商業成功案例。它目前被業界視為收益和名聲都在巔峰期的企業。布萊耶也當之無愧地成為《福布斯》財神榜 (Midas List) 的最佳

科技投資者。布萊耶2008年時位列財神榜第90位，2009年時甚至未上榜，但他今天成為了榜首。正是因為2005年把自己的100萬美元投到 Facebook，他才可能成為像著名的約翰·杜爾 (John Doerr)，邁克爾·莫瑞茲 (Michael Moritz) 和維諾德·科斯拉 (Vinod Khosla) 一類的創業投資者。他個人持有 Facebook 1% 的股權，現價值5億美元，且還在上漲。

布萊耶現在是大忙人。記者在採訪他時，他忙於處理向傳奇影業公司 (Legendary Pictures) 投資4000萬美元的事宜。該公司是時代華納製作的《黑暗騎士》的共同制片人，與前者已合作了7年。

布萊耶除了擔任 Facebook 董事外，還身兼沃爾瑪和戴爾電腦的董事，肩負著制定世上最有吸引力的公司、銷售額最高的企業和第二大個人電腦企業的戰略重任。他除了要參加與奧斯卡頒獎活動有關的會議，又要去 Facebook 面試招募到的廣告銷售團隊候選人，以及飛往達拉斯出席沃爾瑪的董事會，巡視即將準備推出 iPad 2 的倉儲設施和銷售店面的情況。

布萊耶看起來總是毫無倦意。年近50，面相年輕的他總像是個大男孩。他會與記者談論最喜愛葡萄酒和藝術。他甚至會把經過大浪淘沙，發掘真正藝術世界大師作品的歷程，比作指導他尋找最有成長潛力企業的準則。

顯而易見，布萊耶找到的最有潛力的舉人就是扎克伯格。Accel 除了在 Facebook 投資外，還投資於另一些創業企業。公司最開始投資了團購網站 Groupon，其他成功的例子還包括被谷歌2009年以7.5億美元收購的移動電話廣告網站 Admob，以及隨後被美國藝電 (Electronic Arts) 以4億美元收購的社交遊戲網站 Playfish。

Accel 在歐洲的最大一筆高達4億美元的創投收益，是去年上市的

瑞典 QlikTech 公司。Accel 在2009年還成功地演出過將4000萬美元投資翻了5倍的驚人一幕，它當時以3.5億美元將一筆在 BBN Technologies 公司的投資出售給航空航天巨頭雷神公司 (Raytheon)。這是繼動漫企業驚奇娛樂公司 (Marvel Entertainment)，以40億美元出售給時代華納後，不到24小時內完成的另一筆大交易。布萊耶主導著 BBN 交易，以個人名義支持時代華納收購 Marvel，並在後來擔任這兩家企業的董事。

Accel 已是真正的全球性創投企業。公司10年前的合夥人僅9位，但今天在加州總部有7位，在中國有7位，在印度和英國分別有4位和5位。公司在全球管理著60億美元資產。它在華與頂級創投企業國際數據集團 (IDG) 合作，與後者合資經營的創投基金的業績，幾乎超過了所有在華經營的美國創投基金。公司在歐洲是占據泛歐創投市場的5家最佳創投基金之一。公司在當年夏季末，結束了募集規模達5.3億美元的最後一只投資歐洲的基金。布萊耶剛結束募集兩只在華投資的新基金，並很快結束另兩只在美投資的基金，這些基金使得公司可動用的新資金規模達20億美元。

當絕大部分創投業仍處在蕭條時，布萊耶的活躍行為更引人注意。創投業被拋棄，還伴隨著眾多企業無法在最後上升階段成就自己。即使像克萊因納·伯金斯創業投資公司 (Kleiner Perkins Caufield & Byers) 這類實力雄厚的創投企業，在蛻變為網絡公司前，早已看起來像是游說經濟政策類的組織。

造成這樣局面的因素主要是經濟環境不佳。創投通常具有在興旺8年後便進入一個6年期的鞏固階段。這也是布萊耶的人生引路者，Accel 的共同創始人亞瑟·帕特森 (Arthur Patterson) 稱之為的帕特森周期 (Patterson cycle)。人們如何掌

(上) 布萊耶的創業投資活動，似乎在6年前就已告終結。但是，經過不懈努力和抓住機會，他今天仍引領著業績表現最佳的創投基金。

控像過山車一樣的投資環境，為多個和多代創投基金發展合適的經營策略，將反映出優質和平庸基金的差別。

布萊耶1979年前往斯坦福大學學習計算機和經濟學。他在大二年級時，決定涉足在校園周邊的硅谷事業。他寄出了50份求職簡歷，但僅得到惠普提供的工作機會。他在當年的整個夏秋兩季都在惠普工作，並感到公司還有開發更多新產品的潛力。這位年僅20的毛頭小子計劃與惠普當時的首席執行官 John Young 共進工作午餐。他回憶稱，自己向 CEO 建議的最重要內容是進軍個人電腦市場。他告訴 John Young，附近有一家名為蘋果的企業就在製造 PC 機。

當布萊耶在看到喬布斯上了《時代雜誌》封面上後，認為他不應錯過加入 PC 事業的機會，馬上給後者寫了求職信。喬布斯接受了布萊耶的請求，他從1982年夏進入蘋果的 PC 業務部工作。蘋果股價在當年夏季末，從每股11美元暴漲至60美元，這讓布萊耶首次體驗到在硅谷工作的喜悅，但這種體驗再次出現，是到了1990年代出現網絡泡沫時。

布萊耶從斯坦福大學畢業後，在諮詢巨頭麥卡錫 (McKinsey & Co.) 工作了兩年。他在麥卡錫的工作經歷並不愉快，這讓他想在諮詢業發展的路走到了盡頭。

布萊耶決定到哈佛商學院去求學。到他畢業時，三分之一的同學都去了華爾街，去追逐一輪進入沒落的牛市。布萊耶決定到硅谷去闖天下。他在創投業界的求職，曾被兩家著名的創投企業克萊因納·伯金斯和紅杉基金 (Sequoia) 所拒絕。他還接受過甲骨文老板拉裡·埃裡森 (Larry Ellison) 和湯姆·西貝爾 (Tom Siebel) 的面試。

(未完待續) 源自：福布斯

連載之64

歐典與多美 滋化解消費者 責難危機勝 敗策比較 (下)



致歉揚善，以優化劣

-- 企業應對營銷危機經典謀略之二

第一，知錯要準確，既不要“縮水”，也要戒“擴大”。北京歐德公司用“攀龍附鳳”的營銷宣傳誤導消費者肯定是錯誤的，他們對其中的責任有正確的認知，這就是所謂“知錯”。正確的“知錯”，首先在於把握好“錯”的性質，定位要准不能偏差，否則失之毫釐錯出千里。例如，使用“歐典”名號犯下的“錯”不在於借勢而在於誤導消費者，核心是傷害消費者的感情，所以需要做的事是向消費者道歉，並從宣傳中剔除誤導成份而非更名。如果把“錯”理解成是消費者的損失，那麼就應分清握不住危機的這一核心問題，就不會有正確的反危機策略，還會造成更大的損失。比如貿然廢掉“歐典地板”品牌，未必能換取消費者的歡心，企業的損失就搞大了，那有後來的品牌復甦？

第二，要“善於認錯”，既不能“欠債”，也不能“乏義”，反危機企業“認錯”的功能在於求得關聯各方的諒解和改正。所謂“善於認錯”的策略意義在於恰如其分，既不能“欠債”，又不能“過火”。北京歐德公司在道歉和繳納罰金方面都做得堪稱完美，幫消費者較充分地釋放了“怨恨之情”。儘管承受了部分消費者很大的壓力，就是不肯承諾擔負超越產品質量問題的退賠責任，因為這樣做是超越法律義務的，會引起新的更大問題。表明他們在“認錯”策略上把握得很好，沒有濫施“補藥”。因為按照法律規定，產品退賠是與質量問題掛鉤的，並沒有與品牌掛鉤，公司有再大的錯，也沒有必要去承擔法律沒有規定的義務。另外，消費者也是有私欲的人，鼓勵他們趁人之危大撈一把，並不符合社會公德和公司

利益。第三，以品質之優，化虛名之過。一般而論，有一定自主生存能力的企業總有一些博取消費者認同的優勢，這也是企業化解危機換取諒解的一種正面資源。消費者對企業的認同是個主觀復合體，其構成要素若按購買導向力差異來比較有分層結構，處於核心地位的是消費者對企業所提供產品或服務的品質之評判，當然也包括性價比。如果導致企業營銷危機的主要原因是得罪消費者，那麼就應分清引起消費者不滿的具體因素有哪些，起主要作用的是什麼，然後再對症下藥。也就是說反危本企業確定的應對策略是否切合實際，這裡是關鍵環節。

北京歐德公司在這個關鍵環節上處理得很老道。他們正確地把握了得罪消費者的主要原因是冒用“歐典”名號，而且知道雖然由此傷害了消費者的感情，但並沒有毀壞他們對企業的核心認同因素——對北京“歐典地板”品質的欣賞。該公司在這基礎上推行“以優化過”策略：一方面以“誠懇致歉，痛快認錯”補償消費者受損的情緒；另一方面巧妙強調自己多年來在產品和服務上的優質，喚起舊情與諒解。不久後，“歐典地板”銷量增長的事實表明，北京歐德公司這套化解營銷危機的組合拳成效非凡。在誠懇認錯過前提下，對提供優質產品和服務的企業，消費者總會對它過去的缺點多持些寬容，人之常情也！

(本文完) 作者：安田，企業危機管理學者

女性何以能夠統治互聯網

者的網絡公司和電子商務公司竭力求爭取的最具價值的用戶。可以毫不誇張的說，在網絡社交和購物領域，女性已經統治了互聯網。

我們再看看下面一組數據。市場調研公司 Comscore 的報告稱，在社交網站中女性用戶占絕大多數，而且花費在社交網站上的時間要比男性多30%以上。另外，根據媒體調查公司尼爾森的數據，在移動社交網絡中女性用戶占到55%。種種數據都在表明，女性已經成為近十年來最重要的網絡發展趨勢——社交網站——的驅動力。

在電子商務領域，女性的強大購買力相當明顯。諸如 Zappos (2010年收入超過10億美元)、Groupon (2010年收入7.6億美元) 和 Gilt Groupe (預計今年的收入超過5億美元) 等針對消費者的網站的高歌猛進，幾乎都是由女性為主體的消費者所驅動。Gilt Groupe 公司的數據顯示，其網站的女性消費者占

到了70%，而女性消費者為其公司的收入貢獻了74%的份額。此外，按照 Groupon 公佈的數據，女性在其所有消費者中占據77%的比例。

去年，亞馬遜公司開了一個被稱為“亞馬遜媽媽” (Amazon Mom) 的會員項目，專門提供折扣的一次性尿布和濕巾。另外，亞馬遜幾乎花費了18億美元收購 Zappos 和 Quidsi 公司，而該公司是 Diapers.com, BeautyBar.com 和 Soap.com 等主要針對女性購物的網站的母公司。美國統計局數據表明，女性掌管80%的消費開支，或者說女性每年的消費數額達5萬億美元。就可支配性收入而言，往往由女性掌管著錢包。

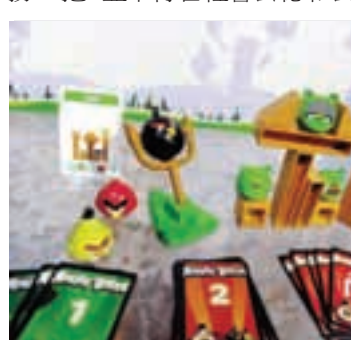
Facebook 首席運營官謝樂爾·桑德博格 (Sheryl Sandberg) 說，女性不僅是該網站用戶的主體，而且該網站62%的網絡活動 (發信息、更新狀態和寫評論) 都是由女性完成。另外在該網站上，在由各領域粉絲

舉辦的所有活動中，71%是由女性發起和組織的。

在 Facebook 上，平均而言，女性所擁有的“好友”要比男性多8%，並且花費的時間也遠遠超過男性。據 Facebook 發展早期階段的一位團隊成員稱，在 Facebook 發展早期女生充當了非常關鍵的角色。在 Facebook 早期的三項核心活動中——發帖子、上傳照片和加入各種各樣的組織——女生的比例和積極程度遠高於男生。他還說，當初如果沒有這些女生的積極參與，我不知道 Facebook 能否像今天這樣火爆。說句實話，你能期待所有男生都那麼愛表現自己嗎？

網絡遊戲僅僅是男人們的天堂嗎？你真這麼認為那可就錯了。社交遊戲公司 Zynga 稱，他們網站60%的玩家都是女性。PopCap (寶石迷陣和植物大戰僵屍的研發公司) 的調查數據顯示，在休閒遊戲和社交遊戲方面，女性占據了大多數。

作者：艾莉·李 (Aileen Lee) 源自：網易科技



憤怒小鳥 變 吸金小鳥

怒的小鳥”簡直人氣爆棚。“小鳥”芬蘭開發商 Rovio Mobile 雄心勃勃地表示，《憤怒的小鳥》品牌，最終將超越米老鼠。在這款簡單而有樂趣的遊戲中，各個小鳥都成了明星。由於人氣高漲，這款遊戲的周邊產品也越來越多。連樂高玩家也自製了積木版憤怒小鳥全家福。在2011年倫敦玩具展上亮相的小鳥玩具甚至還配了一架彈弓，這比那些光是只有一個造型的抱枕類小鳥要強一點，畢竟彈弓打出去的小鳥還是不能一分為三。

品市場，手機殼、T-shirt、帽子、U盤、電動玩具……光是一個正版的“小鳥”手機殼在國外售價就接近200元人民幣，簡直可以稱作“吸金小鳥”。正是基於市場的熱情，大量山寨版產品層出不窮，光是某 B2C 購物網站，有店家一個月就賣出上千個“小鳥抱枕”。而目前“小鳥”市場也面臨山寨衝擊。做工簡單的抱枕、形似神不似的各類玩具層出不窮，更有甚者馬虎了事，用網友的話來說就是“其產品簡直沒了‘鳥樣’”，消費者在購買時，切記勿讓熱情一時蒙蔽了雙眼。

源自：羊城晚報

環球商機

尋找投資伙伴

中國天津華僑醫院坐落在和平區，地處繁華交通方便，是一個綜合性醫院，使用面積900平方米，設有內、外、兒、婦、中醫科、泌尿科、醫學美容科、骨傷科、化驗室、B超室、中藥房、西藥房、住院病房 (30張床位) 醫護人員48位，每月毛收入130萬人民幣，醫院總價值1600萬人民幣。“因地處狹小需要擴充用地”，增設大型腫瘤門診，心臟外科，與300張床位的病房，尋找合作夥伴，融資、借資都可以，最少需要7000萬人民幣，多則2.4億人民幣 (連同購買醫院地產天津最好的地段)。有意者請聯絡：**626-7805495**

幫助中國企業在美國零風險上市

美國投資銀行尋找快速成長、想上市但沒有指標的中國企業 (年利潤在3000萬元人民幣以上，連續三年的生意增長率在20%以上)，幫助其在美国零風險上市。

有興趣者請聯絡
Trade@chinesebiznews.com
或電：626-215-0179 (美國)

7-11 連鎖店 50 萬投資移民

供三個投資移民

希爾頓花園酒店 100 萬投資移民 (羅蘭崗 10 分鐘車程)

50 萬投資移民

南加某市項目，距洛杉磯 1 小時車程，美國律師辦案，5 年回本加利息。

626-215-0179 Grace 傳真：888-272-8858
trade@chinesebiznews.com

誠徵廣告 AE

中華商報、泰翁商業網，誠徵廣告 AE，財務會計人才，薪優面議。 請電：626-215-0179 Grace

現金為王·機不可失

151 棟華人社區銀行屋，7 折優惠給現金買主，可代為出租或轉賣。
請電：(626)-215 0179

網站設計，市場開發

各式網頁設計，免費 Google 排名，增送域名及空間，協助上 5 億買家 30 個社交網站平台，中、英、西班牙文網頁 祝您大發財！

626-500-8068

月賺 3 千

多語言搜索引擎誠征網站銷售及媒體銷售精英，可分紅利，有股份激勵，市場廣大，會西班牙語佳。非直銷

EVA 626-500-8068

誠徵貿易合作夥伴

為您打通美國連鎖店渠道，如 Costco、7-11、FRY'S、Walgreen、Ride Aid、99 連鎖店等，為您聯通中、南美銷售渠道，提供各大商展產品展示機會。現誠徵貿易合作夥伴和中國工廠合作夥伴。

電話：626-215-0179 傳真：888-272-8858
電郵：grace@tyloon.com