

Groupon 前傳：團購非我本意

從來沒有什麼東西能像 Groupon 這樣，可以讓小型企業銷售額的增長如此迅速。

眾所周知，團購這件事，大家抄的是 Groupon。其創始人兼 CEO 安德魯·梅森 (Andrew Mason) 在今年年初確認公司要在年內 IPO，最近有關他們 IPO 的風聲傳得越來越密集，估值據稱已達 250 億美元。

你可或許並不知道，Groupon 之前根本就不是做團購的。一開始，他們要做的是一個叫 The Point 的網站，該網站試圖使用時間管理的概念，讓一群人在限定的時間內，去完成同一件事情。

來吧來吧，大家一起買個東西

2007 年的時候，Groupon 創辦人安德魯·梅森在一次創業家的聚會上提出建立 The Point 網站的想法，當時他講得頭頭是道，信誓旦旦地宣稱，這個叫 The Point 的網站一定會改變全世界！

The Point 於 2007 年推出，其中一次一呼百應的倡議是在芝加哥上空建造一個圓頂，以解決這座城市全年的保暖問題。憑藉可觀的曝光率，網站從沙丘路 (Sand Hill Road，矽谷著名風投一條街) 的 NEA 等基金獲得了 480 萬美元的風投資金。

可惜事與願違，沒過多久他們就發現 The Point 的生意很差，完全沒什麼人玩兒。沒有足夠的流量，也就無法靠廣告收入維持運營。梅森的一位助手建議購買與社會問題有關的谷歌搜索熱門關鍵字，比如“大麻合法化”。通過這個辦法，梅森的確得到了流量，只是流量的來源不對路。一些地下迷幻樂隊，比如跳梁小丑合唱團，也叫 Juggalos 的瘋狂粉絲開始把 The Point 當成了他們的在線樂園。

2008 年，隨著網站持續虧損，梅森懷著沉重的心情解雇了自己的朋友。不過，他從 The Point 中發現了一個前景：某些最有聚合力的活動把消費者匯集到了一起，產生了購買力。

梅森從而開設了一個叫 Get yourgroupon 的博客，從不同的供應商那里為讀者提供不同的交易。由於這麼做幾乎沒有成本，他的投資者鼓勵他繼續推行這一策略。它使用的是之前 The Point 已經製作好的

插件，所以這個網站前後後只花了一個月的時間便搭建好了。

梅森帶領的七人團隊每人每天要接 100 個電話，都是來詢問有什麼打折活動的。有時成交量能給他們帶來一些“小費”——這表示他們達到了供應商要求的最少成交數量，而有時候則不能。

有一次，借助一份包括 5000 個用戶的郵件列表，Groupon 賣出了 100 張特殊體驗通行證，所謂的“特殊體驗”，是指在漆黑的房間裡，浸在裝有 37 度鹽水的隔音倉中一小時。“誰會想到會有這麼多人對關起來進行感知剝奪實驗感興趣呢？”

隨後的 6 個月裡，Groupon 先後進駐波士頓、紐約和華盛頓，為各個城市提供了單獨頁面，放置了該城市當日的交易項目。超過一半的訪問者因為朋友的推薦瀏覽了網頁。

Groupon 的銷售員大部分在芝加哥上班，收入靠工資提成，掙錢多少取決於營收和退款率。編輯則拿到相當於入門記者的收入，大約是 3.5 萬美元一年。阿龍·維斯現在是 Groupon 的主編，每天要審查的稿子數量相當於一部 190 頁的小說。

去年 3 月，馬薩諸塞州貝德福德市 (Bedford) 的一家飛行學校：東海岸航空俱樂部 (East Coast Aero Club)，提供了入門級的直升機駕駛教程，原價為 225 美元，團購價僅 69 美元。隨著團購人數迅速攀升至 2500 人，交易不得不在上午 11 點就提前關閉——本來該俱樂部的預期人數是 200 個。

接下來的故事大家都知道了，Groupon 在短短半年內損益兩平，員工達到 100 多人，每個月狂增 100 萬用戶。

而包括安德魯·梅森在內的創辦人早就默默先賣掉了 1.35 億美元的老股給俄國投資公司 DST，賺進大把現鈔。Groupon 創建第 17 個月的時候，從 DST 為首的投資者獲得 1.35 億美元的融資。DST 也是 Facebook 和 Zynga 的投資人，梅森沒有公開他的具體股權比例，據他



稱少於 50%。

梅森講，當時 The Point 犯的錯就是主觀地認為人們想要什麼，然後花了長達 10 個月的時間才發現根本不對路。點子好不好不是由自己決定的，而是由大眾來決定。

梅森說，當時 The Point 犯的錯就是主觀地認為人們想要什麼，然後花了長達 10 個月的時間才發現根本不對路。點子好不好不是由自己決定的，而是由大眾來決定。

梅森說，當時 The Point 犯的錯就是主觀地認為人們想要什麼，然後花了長達 10 個月的時間才發現根本不對路。點子好不好不是由自己決定的，而是由大眾來決定。

我不是矽谷的技術宅男

至少，馬克·扎克伯格在創建 Facebook 之前，還在哈佛寫過一陣子計算機程序。而安德魯·梅森這個與計算機毫不相干的 29 歲西北大學音樂系畢業生，卻實現了互聯網公司的理想境界：海量交易、快速贏利，並在線下商家和線上買家之間建立起牢固的關係。

梅森不是矽谷的技術宅男。他在匹茲堡市郊長大，他的父親是鑽石銷售員，而他的母親則是一位攝影師。他曾經的夢想是獻身音樂，而非計算機。他 6 歲時就開始上鋼琴課。在西北大學，梅森組建過一支搖滾樂隊，他把這支樂隊描述為朋克、披頭士和凱特·史蒂文斯 (Cat Stevens) 的結合體。

梅森不是矽谷的技術宅男。他在匹茲堡市郊長大，他的父親是鑽石銷售員，而他的母親則是一位攝影師。他曾經的夢想是獻身音樂，而非計算機。他 6 歲時就開始上鋼琴課。在西北大學，梅森組建過一支搖滾樂隊，他把這支樂隊描述為朋克、披頭士和凱特·史蒂文斯 (Cat Stevens) 的結合體。

梅森不是矽谷的技術宅男。他在匹茲堡市郊長大，他的父親是鑽石銷售員，而他的母親則是一位攝影師。他曾經的夢想是獻身音樂，而非計算機。他 6 歲時就開始上鋼琴課。在西北大學，梅森組建過一支搖滾樂隊，他把這支樂隊描述為朋克、披頭士和凱特·史蒂文斯 (Cat Stevens) 的結合體。

全球最具聲譽公司最新排名榜出爐

【本報訊】6 月 9 日，福布斯網站刊文稱，國際化私人諮詢公司 Reputation Institute 日前評出了全球最具聲譽的 100 家公司，谷歌排名第一，蘋果排名第二。另外有三家中國公司入圍前一百名，分別是聯想、青島啤酒和海爾。

該公司邀請了全球 15 個市場 (包括澳大利亞、巴西、加拿大、中國、法國、德國、印度、意大利、日本、墨西哥、俄羅斯、韓國、西班牙、英國和美國) 的大約 4.8 萬名消費者參與調查，並得出了這份排行榜。所有入圍的公司均為跨國企業。

以下為全球最具聲譽 100 家公司的前十名：谷歌、蘋果、迪士尼、寶馬、樂高、索尼、戴姆勒、佳能、英特爾、大眾汽車。

通常一家企業在本國自然會贏得信任與尊重，但跨國企業 60% 的營收來自於國際市場，因此跨國企業需要在海外同樣贏得信任與尊重。Reputation Institute 在評選這份排行榜時，根據這家企業在消費者心目中的信任、尊重、讚譽和好感四種感情進行評分，同時分析了企業聲譽的七個方面：發理消費者對企

業的認識 (工作環境、管理與公民責任) 在提高聲譽方面勝於對產品 (產品和服務，以及創新) 和對業績 (財務表現和領導能力) 的認識。

Reputation Institute 合夥人尼古拉斯·喬治·特拉德 (Nicolas Georges Trad) 表示，在擴大品牌影響範圍方面，“應對挑戰的第一步在於理解海外市場消費者最看重什麼，然後就是找到方法與海外消費者建立情感聯繫”。他說：“企業必須找到方法將自己在本國建立的良好聲譽帶到國外，以獲得市場的信任與信心。”

谷歌居首

谷歌在這方面做得非常出色。谷歌在美國本土市場的聲譽得分為 78.08 分，而在海外市場的得分達到 79.99 分，這表明谷歌成功克服了獲取海外市場消費者信任與支持方面的困難。

Reputation Institute 另外一位合夥人卡斯佩爾·尼爾森 (Kasper Ulf Nielsen) 表示：“谷歌在全球擁有最出色的企業聲譽，因為谷歌理解企業故事的強大力量。谷歌的聲譽基於其良好的工作環境，開放的經

營方式，以及在社會進步方面發揮的積極作用。”

這份調查發現，企業聲譽的 43% 來自於對工作環境、公民責任和管理的認識，而谷歌在這三個方面均獨占鰲頭。尼爾森說：“谷歌在所有方面都位居前十，表明要想成為最佳，你必須在所有七個有關聲譽的方面都排名靠前。”

自去年以來，谷歌在巴西、俄羅斯、印度和中國的聲譽均有所提升，現在谷歌在所有 15 個受調查市場中的 10 個聲譽位居前十，並成為全球聲譽最佳的公司。

科技公司排名

排名第二的是蘋果，在國際市場的得分為 79.77 分，蘋果在創新、領導和財務表現方面的聲譽最出色。寶馬憑藉產品和服務排名第四，迪士尼和樂高也排名前五。

在其它科技巨頭當中，微軟排名第 11 位，諾基亞排名第 15 位，惠普排名第 17 位，IBM 排名第 27 位，亞馬遜排名第 33 位，戴爾排名第 34 位，索尼愛立信排名第 35 位，施樂排名第 38 位，思科排名第 40 位，甲骨文排名第 68 位，摩托羅拉排

己會成為一名搖滾音樂人。”他說，“但我的目的並不是為了成為搖滾明星，而是想成為反主流文化的一分子。”

梅森不安分的企業家精神也很快顯現出來。每到週六早上，15 歲的他就會從麵包店購買新鮮的百吉餅 (bagels)，然後到鄰居家門口兜售。大學畢業後，梅森自學了計算機編程，在英納沃金公司 (Inner Workings) 擔任程序員。

英納沃金是芝加哥一家把印刷工作分包給出價最低投標者的公司。在那裡，他策劃出了一個網站創意：在網站上張貼一些尖銳話題的熱門文章，例如伊拉克戰爭和醫療保險，並讓讀者投票文章作者的真實意圖。

2006 年梅森獲得了芝加哥大學的一筆獎學金支持，讓他攻讀公共政策的碩士學位。幾個月之後，英納沃金的創辦人埃里克·列夫科夫斯基 (Eric Lefkofsky) 聽說了梅森的計劃，給了他 100 萬美元的天使基金來啟動這個揭露真實意圖的網站。

這個創意後來變成了前文提到的 The Point 網站。

有人說梅森會像之前的許多互聯網商業公司那樣，自己把自己帶進死胡同。梅森對此不屑一顧：“無論是收音機、電視、報紙還是別的什麼東西，從來沒有什麼東西能像 Groupon 這樣，可以讓小型企業銷售額的增長如此迅速。”

源自：經濟觀察網

LV 在中國深陷“質量門”

隨著消費需求升級，中國內地以 LV 為代表的奢侈品，忠實擁躉不斷壯大。而與直線飆升的銷售業績形成對比的是，奢侈品的售後服務卻表現平平，與這些大牌的品牌形象嚴重不符。中國內地消費者對奢侈品的購買體驗多是昂貴，卻難享尊貴。

今年 2 月小劉在澳門花費 11600 元人民幣購得一款 LV 男士挎包。不過不久就發現在新包的拉鍊附近出現了開膠現象。小劉於隨後前往路易威登恆隆廣場店，希望更換商品。店鋪主管羅珮瑋告訴他，這樣的情況只能對包進行補膠，不能予以調換。兩個月後小劉又在廣州 LV 店針對這個包的問題進行了溝通，終於在上海淮海店換到了同一款式的新包。

劉再度找到 LV 上海淮海店，店鋪主管表示，可以再幫小劉調換其他款式的包，但前提是包不能對外稱這包存在設計缺陷。

據公開資料顯示，LV 質量問題遭質疑在中國內地已非首次：早在 2008 年，LV 杭州店就因少了一塊背包的標樣遭停業十多天，浙江省工商局已經向路易威登 (中國) 商業銷售有限公司下達處罰決定通知書，責令其限期整改，沒收違法所得 29.86 萬元，並處罰款 46.25 萬元。

在該次公關危機中，LV 可謂表現得十分配合，路易威登公司曾通過媒體正式向中國消費者道歉，並且在巴黎成立了一個工作小組，專門研究中國市場的質量要求。

即使是對於一線品牌之首的路易威登集團，這一點仍有待提升。摘編源自：時代周報



英特爾公司反金融危機勝案策略

(中)



安田

“以人為本 創新致勝”

-- 企業應對競爭危機經典謀略之二

2. “創新”在企業競爭中的策略意義之二：

創新之所以能幫助企業在競爭中求生和發展，就在於它能率先以更優的方式方法和性價比更好的產品滿足用戶的需求，而這些“領先”使競爭者們在某個時段內暫時還做不到。這就是“以新克舊”或“以有勝無”的競爭優勢及其市場意義。英特爾前任董事長安迪·格魯夫曾斷言：在創新競爭方面，只有“偏執狂才能生存”正是這位“創新偏執狂”，在 20 世紀 80 年代領導英特爾以不斷創新的優良戰績，抗住了日本企業狂潮般的競爭，從危機中拯救了英特爾和美國的芯片行業。

自上世紀九十年代以來，倡導企業以創新應對競爭危機的策略思想已經風靡世界，深入人心。當代世界，幾乎沒人懷疑創新對企業反競爭危機的積極意義，但問題在於企業如何理解和有效實施創新。這方面，英特爾公司貢獻了堪稱典範的案列。

3. 英特爾公司應用“以人為本，創新致勝”策略解析

2008 年第三季後，世界金融危機對美國經濟的破壞力發展到了最高峰。但當年的度財務報告顯示，英特爾公司全年營收增長 18%，盈餘增長 5%。按銷售收入計算，該公司擁有的全球 CPU 行業市場份額竟然升至令人驚訝的 80.4%。在風雨飄搖、人心惶惶的金融危機中，英特爾公司反而在競爭最激烈的高端行業創造出最佳的歷史業績。這一顯赫戰績具有雙重歷史意義：一是表明英特爾公司的競爭策略可以戰勝宏觀金融危機；二是表明該公司的競爭策略，可以在抗拒宏觀危機同時取勝於其他競爭對手。英特爾公司競爭策

略的精神實質，就是“以人為本，創新致勝”。其具體策略路線，似可解析如下諸點。

第一，最大限度的珍惜和激勵創新人才。人才是創新之本，這是大家都知道的常識。但是下達事實卻往往被忽視甚至發生誤解：企業的人才往往是多方面的，不一定都能創新；惟有能創新的人才，才是企業推行創新策略之本，其他的人才卻不是。對此不加區別，就談不上實施創新策略，創新人才也難以被珍惜和激勵。

舒茨於 1981 年加盟英特爾，是世界上首個 CMOS DRAM 的主要設計者。當時，舒茨所在的 DRAM 設計小組成員均屬於單純的技術派。後來，因為表現出人際交往等方面的天賦，舒茨走上了技術管理路線。現在，舒茨已經成為了英特爾企業技術事業部副總裁兼微處理器技術實驗室總監，而小組中的另外三個成員，英特爾都給予院士頭銜，這是該公司專為擁有最高技術成就的創新人才設立的終身榮譽。

早在上世紀八十年代，英特爾創立了自己的“院士制度”。目的是為了讓能創新的人才可以將產品技術研發作為終身事業，向他們提供了一條與管理人員並行的職業進取道路。這種“雙階梯”升遷制度使得英特爾的院士能夠享受與副總裁同等的新酬和待遇。自從設立這個制度以來，有 57 名技術專家被授予“英特爾院士”稱號，其中包括 11 名高級院士。他們都為英特爾公司的技術創新做出了傑出貢獻。

(未完待續)
作者：安田，企業危機管理學者

環球商機

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、借貸都可以，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：**+1626-7805495**

尋找投資夥伴

中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：+1 626-215-0179 (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。

+1626-215-0179 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：+1 626-215-0179 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：+1 626-215 0179

投資致富良機

經濟低迷 銀行存款利息低於通脹率 等使人不知何去何從 積近 30 年分析股市的經驗深知賺錢機會來了
林太太 +1 626 330 4539

Open House!
6/18, 2-5pm
1930 Redding Ave.
So. San Gabriel, 91770
3 房 2 浴 新油漆 新地毯
Patricia +1 213 712-6543

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 +1 626-500-8068