

## 一個成功的 速成創業案例 (上)

Mike Cassidy 是一個很熱衷於創業的人，曾成功創立並高價出售了四家科技公司 (Stylus Innovation, Direct Hit, Xfire and Ruba)。以下是他在土耳其一場關於創業的大會上分享的自己最成功的一個案例：創業5百天後賣掉 Direct Hit，收穫 5.32 億美元。我們一起來看看創業狂人 Cassidy 的創業哲學：

### 一天內籌集到資金

這個非常具有挑戰性。但是 Cassidy 說，對於沒有經驗的土耳其創業人員，在一天內籌集到資金是非常重要的。為了創造一種紧迫感，你必须詢問你的投資者，然後確認他們會在你的融資 Pitch 里放上具有投資決策權的人。你需要在一天內和所有的投資者進行談判，並且限定他們在下午 5 點之前給你答復是否要對你投資。Cassidy 說，他曾經一天內和 8 家 VC 進行了談判，最後收到了其中 7 家的合同條款 (termsheet)。

### 兩周內生成產品 Idea

創業者應該限制在 2 周內生成自己的 Idea。因為時間拖得越長，對創業者越不利。最好的方法是快速實踐，快速迭代。這會比你一開始花很長的時間將一切都準備好強很多。因為長時間準備的東西可能沒有經過實踐的檢驗，會像定時炸彈隨時爆炸。

### 兩個星期完成核心組隊

創業者最多應該只花兩個星期的時間將他的核心團隊組織起來。Cassidy 毫不客氣的說，面試以後的同一天就給人 Offer 並且限定他們在第二天 9 點之前進行答復所帶來的緊張刺激可以為你的公司創造很強的動力。而進到公司後如果他們不好好工作，你也可以立刻炒掉他們。Cassidy 分享了自己的故事：他先將一些候選人請到自己家裡共進晚餐，同時對他們進行面試。一旦這些候選人接受 Offer，那麼他們可以立即得到所需的人力資源資料，並且進行任務簽約。

### 3 個月內推出產品

一旦你的想法出來了，那麼最好在 3.5 個月內推出產品。推出新產品後，你可以每兩個星期就推出迭代升級，這樣你更容易超越那些速度比較慢的競爭對手和一些大公司。

(未完待續)

源自：36 氦

戰略管理：從衝突到共贏

## 戰略管理：從衝突到共贏 衝突等於機會 等於共贏！

對同一問題抱持不同的思維方式，其結果往往有天壤之別！

阿拉伯人與猶太人之間的衝突與仇恨由來已久！所以，如果看到猶太和阿拉伯孩子，在同一個教室里和平相處笑聲、玩鬧聲和歌聲交織在一起，那一定是夢境吧。

不是的，這是一個真實的畫面！什泰夫·韋特海默是幅畫的作者，他在一個叫泰芬的光禿禿的荒蕪山丘上建起了工業園，現在那裡一片繁榮，阿拉伯人和猶太人以和平共處的原則共同生活，共同做生意，共同創辦學校和建造藝術博物館，戲劇般地把根深蒂固的衝突化解為經濟繁榮、和平發展的推動力量。

目前，這個園區誕生了 160 家新企業，工業出口產品規模相當於整個耶路撒冷地區的生產規模，還為這個地區的兒童開設的數所學校。什泰夫·韋特海默因此獲得了諾貝爾和平獎提名。

何為衝突？衝突不過是不同人對同一問題的不同看法，所以，如果我們能從衝突中威脅、損失的一面，轉向機會、利益的一面，那麼我們就能從衝突中突破，切入一個共贏的利益格局。

什泰夫·韋特海默正是這麼做的，他重新框定了人們的看法，將關注點從仇恨轉向了利益，使積怨逐漸化解，創建了一個共同和平與繁榮之地。

所以，通常人們陷入衝突中不能自拔，實質上是禁錮在一種錯誤的認知泥潭中，結果在原地越掙扎陷入越深。這很類似於在海上遇到激流的情況，你越是逆著激流向岸邊游，就越難脫離激流，怎麼辦？最好的辦法是調整一下游向，就是沿著海岸平行的方向游，這才是逃出激流的最佳路徑。

衝突並不可怕，可怕的是不能調整看待衝突的視角。當深陷衝突困境時，我們並沒有用盡一切方案，只是用盡了一切錯誤的方案。這時只需要改變一下思維的視角，結果往往海闊天空！

摘編源自：牛津管理評論

# 落榜少年的精彩創業故事 (下) 打造時尚飲品連鎖品牌“鮮果時間”

沒有人想到，宋文博就在此時站了出來，果斷叫停了長春市場的加盟。六十多家店，已經足夠覆蓋整個長春，市場容量是有限的，他要保證每家“快的客”都能賺錢。

### 穿越死亡市場

成功有時會使人停滯不前，因為它能帶來太大的滿足。

成功有時也會使人勇往直前，因為它能催生更大的野心。

宋文博顯然屬於後者。

佔領長春市場後，“快的客”下一步計劃是向整個北方市場擴張。宋文博選擇了哈爾濱和大連，作為擴張的前兩站。

2005 年 10 月，哈爾濱市場首先啟動。宋文博指導代理商開起了第一家店面，建立起公司和原料配送機構，然後馬不停蹄地飛到大連。

複製長春的成功經驗，宋文博首先在大連繁華的商業區開起形象店，進行了幾輪促銷活動。接下來，他又選擇在商圈和學校附近，兩個月時間里連開十餘家直營店，真正打響了“快的客”品牌。

當加盟的要求開始不斷飛來，大連的市場登陸戰宣告成功。然而當宋文博回頭看哈爾濱時，卻發現那已經是一個慘不忍睹的爛攤子。由於代理商能力不足，雖然開起了幾家店面，但每一家都是持續虧損的局面。

重回哈爾濱，宋文博果斷地更換掉代理商，並從長春直接調配人員，重新開拓市場。考慮到哈爾濱的城市結構比較

鬆散，他沒有採取長春那種逐個城區來進行市場開拓的方式，而是先在全市各區的一些學校附近開起近 30 家店面，佔領學校市場，然後再把店開到各區的主要商圈。

經過幾次調整，到 2006 年 5 月，“快的客”在哈爾濱的連鎖店數量達到五十餘家，一個瀕臨死亡的市場，終於被成功拿下。

接下來，青島，內蒙古，宋文博的擴張方式，不是多點開花，同時在各地鋪開加盟體系，而是每次選擇一個城市，全力開拓，待市場飽和後，就果斷停止加盟，轉戰新的城市。“快的客”所到之處，無不生意火爆，一舉成為當地奶茶市場上的第一品牌。

到 2006 年 9 月，“快的客”已在東北三省及內蒙古擁有了近 600 家加盟店。最多的時候，宋文博一天曾經接到二百多個要求加盟的電話。

### 走進“鮮果時間”

就在宋文博仍沉浸在 600 家店面帶來的興奮與喜悅中時，網絡上，關於“快的客”的負面消息越來越多：不同店面的產品口感差別很大；有些店鋪衛生不過關；有些店鋪服務態度惡劣……“快的客”的品牌形象因此大受影響。

宋文博猛然驚醒，一番調查下來，發現自己設想中的標準化經營在現實中很難真正實現。隨著門店越來越多，管理的難度也越來越大。以最基本的產品配方而言，有的店為了更多地銷售產品，就

增加奶茶中牛奶和珍珠的分量；而有些店為了追求利潤，又會私自偷工減料。這次危機讓宋文博真正沈澱下來。他一方面對“快的客”的連鎖體系進行整改，向各地增派管理人員，另一方面，開始思考自己奶茶事業的真正出路。

做中國大陸第一奶茶連鎖品牌，一直是宋文博的夢想。而“快的客”無論是品牌定位還是加盟體系上，都存在著一定的缺陷，不適合中高端市場的推廣。

半個月後，宋文博毅然宣佈：停止“快的客”所有地區的加盟。在眾人詫異的目光中，他已經出現在北京的街頭。他要到最有影響力的市場，去重新創造一個最具影響力的奶茶連鎖品牌。

北京是中國特許經營企業的聚集地，競爭的殘酷讓人難以想像。2006 年 10 月，當宋文博帶著五個人殺進北京時，市場上已經有了十幾個奶茶品牌，而當時的領頭羊“街客”，在北京已經做了 5 年時間，開起了 30 家店面。

宋文博沒有急於開店。到北京的前半年，他一直在進行市場調查，不斷調整品牌定位。最終，他將自己的品牌命名為“鮮果時間”，以“新鮮”為主要的賣點。這種“新鮮”，既包括使用最新鮮的原料，給消費者提供最新鮮的產品，也包括針對新新人類，創造青春時尚的品牌形象。

為了真正表現出“新鮮”的概念，宋文博重新進行了 VI 系統的設計，迎合新新類人的審美觀；他精心選擇原料，不

像其他奶茶店一樣使用奶茶粉，而是使用最新鮮的原漿……一切前期準備工作完成後，2007 年 4 月，第一家“鮮果時間”奶茶店在中國交通大學附近開業，這個極具時尚感的全新奶茶品牌，迅速被市場所認可，銷售持續火爆。

吸取“快的客”的教訓，宋文博沒有採用加盟的方式，而是用一種合作的辦法進行市場推廣。有意與“鮮果時間”合作的投資者，必須經過公司的考查，公司不收取任何加盟費，但對於加盟店投資和經營管理的要求卻相對提高。

淡綠色帶透明頂蓋的紙杯，杯身是雙層隔溫材料，上面印著時尚的韓國漫畫。在整個行業內，宋文博第一個使用這種包裝，雖然它比別家的一次性塑膠杯價格要高幾倍。就是這樣一個又一個簡單的細節，讓消費者逐漸認同了“鮮果時間”是行業中最高端、最時尚的品牌。

到 2008 年夏天，“鮮果時間”在一年里已在北京開起了 40 家店面，這個成績，超過了“街客”5 年的開店數量。而更長遠的計劃已經在宋文博腦海中成型。天津市場已經啟動，接下來一年，他要在北京開起 120 家店面，完成對市場的覆蓋。

另一方面，在合適的時候，會在規範管理的基礎上，重開“快的客”的加盟，搶佔二三級市場。走在北京初秋明媚的陽光下，這個 27 歲的男孩，他的“鮮果時間”正精彩。

摘編源自：大學生創業網

## 普通職員與經理差別到底在哪？

《領導梯隊》是拉姆·查蘭的經典之作，被譽為“領導力開發的聖經”。該書全面、系統、深入地闡釋了世界卓越企業的領導梯隊建設體系，為我們提供了如何打通從普通職員如何晉階到首席執行官全部職場寶典。因大多數人離副總裁及 CEO 職位較為遙遠，我們著重瞭解下普通職員如何升職到一些經理這一進程，以便自省領導力方面的缺位。

### 先做個人貢獻者

從管理自我到管理他人，這是領導梯隊的第一階段，在這個階段裡，普通職員要完成身份轉換，被提升為一線經理。

很多人在職場中連自己都管理不好，經常業績做不出來，踩點上下班還怨天尤人，私下罵領導，怪公司，卻總夢想著升職。其實，晉升一級並不容易。大學畢業時，和我一同進入公司的應屆畢業生有 6 人，三年後成功升職的只有 1 人，可見跨上第一階梯，也充滿競爭。

工作的最初幾年，首先要明確定位為

個人貢獻者。拉姆·查蘭認為，無論從事的是銷售、會計、工程還是市場工作，對他們能力的要求主要是專業化和職業化。只有那些業績出色，技術熟練的個人貢獻者，特別是當他們能夠有效地與他人合作時，公司才會增加他們的職責，提升他們為一線經理。從普通職提升到一線經理，這是領導力發展最初階段。

### 學會幫助下屬

擔任一線經理這個階段，應該學習的技能包括以下幾個方面：工作計劃、知人善任、分配工作、激勵員工、教練輔導和績效評估。

隨著領導層級的不斷提升，要求經理們把越來越多的時間用於管理，而不是事必躬親。在這個階段，最大的挑戰來自於工作理念的轉變。具體而言，經理們必須堅信，把時間用於幫助他人、制定計劃、教練輔導和類似的工作，是他們的職責，而他們必須把通過他人完成任務作為自己取得成功的關鍵。

## 美失業女博士參加佔領華爾街找到工作

現年 33 歲的特蕾西·珀斯特是一名專研藥理學的女博士。然而，受到全球金融危機的影響，近年來美國經濟持續滑坡，特蕾西所在公司的效益也每況愈下。一年多前，特蕾西不幸被炒了魷魚，砸掉了手中的金飯碗，一夜之間從人人羨慕的“白領麗人”變為閒坐在家中的“無業遊民”。過去幾個月來，特蕾西沒能在她熟悉的醫藥研究領域找到任何工作。

今年 10 月，特蕾西在紐約祖科蒂公園參加了“佔領華爾街”示威遊行活動，和成千上萬名示威者一起，抗議華爾街富有而“貪婪”的投資銀行家令她丟了飯碗。令人做夢也沒想到的是，僅僅在參加了抗議活動一個多月之後，特蕾西竟“臨陣倒戈”，陰差陽錯地在她一度最“深惡痛絕”的華爾街找到一份工作！

原來，特蕾西在“佔領華爾街”期間

的前 10 天里，她和其他示威者一樣每天高聲抗議，並高舉各種寫有反對資本主義口號的標語牌。然而，從 10 月 22 日開始，對無休無止的抗議活動有些厭倦的特蕾西卻換上一件醫生的白大褂，高舉一張求職廣告牌為自己找工作。廣告牌正面用醒目的大號字體寫道：“生物醫學博士尋找全職工作”，廣告牌反面則寫道：“請向我索要個人簡歷。”

在一大片舉著抗議標語牌的示威人群中，手舉求職廣告牌的特蕾西顯得格外引人注目，並引來過路行人的紛紛圍觀。巧合的是，華爾街約翰·湯姆斯金融投資公司的首席市場分析師維尼·考夫曼正巧路過，看到了她的求職廣告牌，於是好奇地向她索要了一份個人簡歷，並轉交給公司的總裁湯姆·貝萊西斯。

讓特蕾西沒想到的是，第二天約翰·湯

初任經理的工作成果不再是通過自己親自去做獲得，而是通過下屬和團隊的努力去獲得。以下是查蘭總結的初任經理的三項重要工作：界定和佈置工作，包括與上司、員工溝通，需要他們做甚麼，以及工作計劃、組織結構、人員選拔和工作授權；通過監督、指導、反饋、獲取資源、解決問題和交流溝通，提高下屬的勝任能力，從而高效開展工作；建立與下屬、上司和相關部門坦率交流與相互信任的合作關係。

查蘭定義的領導階梯的第二個階段是，從管理他人到管理經理人員，也就是由一線經理升職為部門總監。

與第一階段工作最大的不同是，第二階段是純粹的管理工作。在第一階段，經理人員仍然要承擔一部分個人貢獻。但在第二階段，他們不再需要直接做出個人貢獻。他們必須掌握的關鍵技能包括選拔人才擔任一線經理，分配管理工作，評估下屬經理以及教練輔導。同時，

查蘭定義的領導階梯的第二個階段是，從管理他人到管理經理人員，也就是由一線經理升職為部門總監。與第一階段工作最大的不同是，第二階段是純粹的管理工作。在第一階段，經理人員仍然要承擔一部分個人貢獻。但在第二階段，他們不再需要直接做出個人貢獻。他們必須掌握的關鍵技能包括選拔人才擔任一線經理，分配管理工作，評估下屬經理以及教練輔導。同時，

目前特蕾西已經到約翰·湯姆斯金融投資公司上班 3 個星期。特蕾西還必須努力備戰應付金融分析師的資格認證考試，從而成為一名正式被認可的金融分析師。

特蕾西稱，作為一名初級分析師，她的起薪幾乎是公司里最少的，但如果一切順利，她很快就會獲得“高達 6 位數”的新水！當其他示威者得知特蕾西竟靠示威找到工作之後，都對她這種立場不堅定的“牆頭草”行為感到氣憤不已。

編譯：袁陽，北京晚報



**實驗證明可以消除二手煙。並對防輻射塵污染、花粉過敏、病毒、黴菌等都有很好的防護作用**

迷你空氣清新負離子發生器  
帶給人們的是貼身的保護和無阻隔的暢快，讓用人隨心享受空氣維生素

**徵求代理，饋贈親朋禮物首選**  
詳情請電：Eva +1.626.500.8068 李小姐 拉斯維加斯 +1.702.324.9831



輻射塵污染



花粉



二手煙



病毒



黴菌