

能做出什么，而我们知道。”

喜力：出口品牌。作为全世界最受欢迎的啤酒品牌之一，其根本的成功要素是对出口的不懈追求，这使喜力成为第一个真正的全球性啤酒品牌。在这个全球化时代，所有大品牌都有一定程度的出口，然而喜力比大多数品牌的出口范围更广。

秘诀：出口。出口不再只是一个分销策略，它成了喜力的核心品牌标志。

苹果：崇拜品牌。电脑用户中的苹果阵营希望电脑能够反映他们的个性，为科技装上时髦和人性化的面孔，所以被看作是一个“崇拜品牌”。实际上，苹果生产的每一种产品都冒了风险，难免有些得不到回报，但那些得到回报的冒险之举，如 iPod，足以弥补这种失败。苹果全球产品营销副总裁说：“你必须面对顾客的愤怒并接受它，他们愤怒是因为他们喜爱你的产品，热爱你的品牌，你应当为此骄傲。”

秘诀：革命性产品。苹果对用户友好且充满魅力的技术颠覆了我们对电脑的概念，它的产品都是设计的典范。

三星：上升品牌。三星是世界上成长最快的大品牌之一。这首先要归功于它选择的高端市场路线，而最重要的则是三星向以品牌为中心的方针迈出了关键一步，开展国际性商业宣传活动都致力于提高三星的整体形象，而非具体的某些产品。

秘诀：品牌专注。三星成功地使品牌建设成为营销策略的主要焦点，不论是产品开发、分销渠道的选择、渠道营销，还是内外沟通。

（摘自《世界经理人》）

“小米”成长的启示

梁小平

小米手机诞生于竞争成熟的手机市场，这家成立仅两年的中小企业的市场估

值已达 40 亿美元，并再次融资 2.16 亿美元，是什么让这家中小企业快速成长起来呢？

1. 精准目标人群定位

精准目标人群定位要求中小企业在市场运作上要敢于放弃一些消费者，针对自己的目标人群进行定位，从而赢得竞争优势。小米将目标人群定位在“发烧友”，力求做一款高性能发烧友爱好者的手机，中国“发烧友”的目标人群较少，如果利用现今大多数中小企业运作的常规思维来考虑，小米定位过于狭窄。事实上，当众多手机品牌大力叫卖时，小米已实现了上百万销量，这足见其精准目标人群定位的威力。

现在中小企业面临的市场竞争十分激烈，必须通过准确定位来避实就虚，否则后来者或者弱小者就得不到生存的机会。当中小企业向往着像大企业一样通吃时，就会发现自己的胃口并没有那么大，即使是大企业如果一味地扩大自己的目标人群，也一样会受到市场的惩罚。

2. 颠覆传统销售模式

没有好的销售模式，产品就会滞留在自己手里。销售模式决定了产品的销路，中小企业一定要选择好自己的销售模式。互联网销售手机方式早已存在，但是没有任何手机品牌敢于放弃传统的线下销售模式，这也足见小米创始人雷军的勇气与胆识。小米颠覆传统销售，只在互联网上销售，其聚焦得到了回报，快速冲破了 300 万台的大关。颠覆传统销售模式在互联网上销售手机，可以节省大量的推广成本，从而让利给客户。

3. 关联强者光环效应

与巨人站在一起，即使没有巨人那样高大，也一样会引起足够的关注。中小企业应该学会关联强者，借用强者的光环效应增添自己的品牌影响力。小米新品发布会类似于苹果新品上市的发布会，通过关联强者苹果的光环效应，达到了小米公关推广的目标。

（摘自中国营销传播网）

资金陡增与决策陷阱

刘 圻

企业有很可能会出现资金陡增的现象，如资金超募、意想不到的市场成功等。当账面资金陡增时，企业的注意力最容易被分散，也最容易陷入决策陷阱之中。

陷阱 1：多元化与专业经营

企业下一步是继续专业经营还是朝不同领域进行多元化探索，这个问题往往在企业资金陡增之后浮出水面。企业进行多元化的动力不是表面上那么简单，学术上的动因分析已经非常全面，但是“钱多了我就是想把它花出去”，这可能是根植于每个人内心的一种原始冲动。当然，决策者从来不会在决策之前就是想糟蹋这笔“横财”，但是人类的谨慎性这个时候却不知不觉地淡化了，兴奋与乐观情绪占据了大脑主要的活动区域，过去成功的经历甚至感觉都被不自觉地移植过来，更多的潜在项目都变得熠熠生辉，一试身手的想法难以阻挡。更大比例的学术研究都证明，多元化特别是非相关的混合多元化往往是不成功的，但这并不妨碍决策者认为自己将是某个个案。至此，项目决策的偏见已经在决策者心里形成。

陷阱 2：先入为主与自我巩固

一旦决策者对某个项目已经心有所属，他就会不自觉地去寻求支持性的证据，而排斥让自己不舒服的负面信息。这是人类心理的一个普遍现象，一个人的观点形成后，将会自动进入到一个自我巩固的阶段。如果没有有意识地去回避这种不良倾向，公平地对待不同渠道的信息，决策者会很容易自我陶醉。也正是这个原因，决策者带领一个企业连续成功是非常困难的，它需要自我否定并借助独立的竞争性意见机制才有可能使偏见得到纠正。

陷阱 3：英雄所见略同与马后炮

当资金陡增时,对潜在项目的个人看法不要过于急促地形成,尊重独立的分析意见,特别需要注意的是,在做出最终决策之前,一定不要流露出个人的意见偏好,否则得到的都是你想要的。因为,今天能够在领导者身边参与决策的人,他们最厉害的能力之一就是不间断地处理领导散发出的残留信息,从而推测决策者的个人看法。在同样面临未来不确定的环境时,迎合领导意见与否定领导意见之间,否定的政治风险往往更高。因此,很多时候,事前的附和与其名曰英雄所见略同,事后的附和则被不屑地称为马后炮,其实,这只是马屁功力深浅的问题。

陷阱4:可行性分析与不可行性分析

从财务学的角度看,分析一个项目的可行性,无论用什么指标进行计量,都必须融入分析人员的职业判断,而一旦独立的职业判断被偏见所诱导、因压力而屈服,可行性分析报告则更多的是为了迎合判断而不是提供判断的依据。正是这个原因,使很多企业在进行项目论证时往往采用AB角制度,也即一个团队专门做可行性分析,另一个团队专门做不可行性分析,两个团队之间需要设立防火墙(不相互沟通),并且这两份分析报告最好同时提交给企业的决策团队,而不要有一个明显的时间先后差别,否则此时产生的先入为主的偏见也有极大可能会伤害后期的判断。

陷阱5:前溯理性与回溯理性

企业的决策没有多少改错的机会。当一个本不该上马的项目在领导者的督促下开始实施之后,即使已有信息反馈了不良结果的出现,沉没成本会严重影响后续决策的质量。决策者应该考虑的是未来的可影响的成本支出,也即决策者应该是前溯理性而不是回溯理性。沉没成本越高,决策者的责任越大,糟糕项目继续增资做下去的可能性就越大,这种恶性增资的一个主要原因就是决策者不仅考虑项目的经济损失,更关注的是个人的政治资本的损耗。所以巴菲特说,当一个

人发现自己正陷入一个洞中的时候,首先要做的事就是不要继续挖了。但谁又会愿意在这个时候收手呢? ■

(摘自《管理学家》)

一位财务总监的总结

佚名

1. 财务总监必须天天和各种数字打交道。

如果喜欢和数字打交道,又有相当丰富的财务会计知识,长期会积累对数字相当高的敏感经验,如果你是财务总监,这种高度的数字敏感性对企业可能是生死攸关的。财务行业的同仁们若想做财务总监就千万要记住,如果你以前从你所在企业的数字中看到企业的未来发展趋势,而且又被证实过你的预测是对的,你差不多就可以胜任财务总监之职。企业破产绝大部分原因是由于经营不善或财务风险引起的,而经营不善的结果导致财务状况恶化最后破产。从这个角度来说财务总监的位置关系到企业的生死存亡。从财务管理角度来讲,对财务上的数据要把握住两个关键点:控制财务风险和降低成本费用。

2. 知识不能局限于财务会计。

一个优秀的财务总监应该具有T字形的知识结构。即在专业知识方面必须有相当的深度,这包括财务、会计、审计、税务、投融资活动等;同时还必须掌握一定的其它知识,如经济法律、企业管理、企业兼并和重组、本企业的生产技术基本知识和一些营销知识、谈判技能、公司治理等。财务总监应精通管理会计和绩效管理、公司治理、公司战略等方面的知识,这是大有裨益的。作为一个优秀的财务总监如果对所在企业的生产技术过程不了解,就不能很好地发挥成本管理职能并切中时弊地提出意见和建议,也就不能为企业的竞争打下良好的基础。所以,要把财务工作做好,必须具有T字

形知识结构。

3. 要有团队精神。

独木不成林,必须把所属的财务团队搞好,这个团队是由不同经验、不同学历、不同层次的人员组成的,要善于团结每一个人并发挥他们各自的特长。在业务上总监是他们的导师,平时是他们的同事,只有在公司为他们争取应得的利益和承担责任时才是他们的领导。作为领导更要为他们争取应得的利益,这点非常重要。工作出了差错也是这样,首先是要替他们先在公司承担责任,下来再找原因,作出恰当的处理。团队精神是顺利开展工作的基础,千万不能马虎。另外,财务人事权必须由自己亲自掌握,不可交由其他人打理。

4. 沟通能力要强。

大多数会计人员不善于沟通、性格内向。沟通分两方面,一是财务内部沟通,这是形成团队精神的前提。二是外部沟通,包括企业内部和企业外部。先说企业内部沟通:实际上财务总监必须就企业经营活动从财务角度和其他各个部门反复沟通,每个部门都会从自己部门的角度出发来考虑问题,而财务报表预算最终表现的却是综合性的结论,所以必须站在一个更全面的角度来看问题,平衡就显得很重要,而平衡就是反复沟通达成的一致意见,只有深入地让企业所有人理解了,企业的目标才能达到,这就离不开沟通。沟通的过程也是深入了解企业的一个过程,了解的深入,沟通也就容易得多。企业在制定公司战略中财务总监的沟通职责更是重要,所以,西方有的教材认为,财务总监应成为沟通部门主管的战略或经营重心与公司及其投资者的财务要求二者之间的桥梁,他们把具有这种沟通能力的财务总监称为超级财务总监。再就是外部沟通,一般公司只涉及到工商、税务、银行、债权人、债务人、政府机关等。和他们保持良好的、持久的关系,对于企业来说至关重要。 ■

(摘自中国财务总监网)