

CEO说:像企业家一样思考 (领导梯队建设)

作者: 拉姆·查兰(Ram Charan)

领导梯队建设

CEO说: 像企业家一样思考

What the CEO Wants You to Know:Using Business Acumen to Understand How Your Company Really Works

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著

徐中 译

ISBN: 978-7-111-38717-6

本书纸版由机械工业出版社于2012年出版, 电子版由华章分社(北京华章图文信息有限公司)全球范围内制作与发行。

版权所有, 侵权必究

客服热线: +86-10-68995265

客服信箱: service@bbbvip.com

官方网址: www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

[目录](#)

[图书梗概](#)

[关于作者](#)

[权威推荐](#)

[译者序](#)

[致谢](#)

[前言](#)

[第一部分 商业智慧——商业中的通用语言](#)

[第1章 杰克·韦尔奇与街头小贩的共同点——商业思维的本质](#)

[记住你的根](#)

[街头小贩的商业技巧](#)

[向街头小贩学习](#)

[第2章 每个公司的本质都是一样的——基本要素：现金、利润、周转率、成长性和顾客](#)

[现金净流入](#)

[人人都要重视现金](#)

[资产收益率](#)

[理解利润的意义](#)

[理解周转率的意义](#)

[业务增长](#)

[业务在正确的轨道上增长](#)

[了解顾客](#)

[第3章 从整体上理解公司——如何把“碎片”整合在一起](#)

[第二部分 现实世界中的商业智慧](#)

[第4章 现实世界错综复杂，领导人必须化繁为简、理清思路——抓住公司工作的重点](#)

[化繁为简](#)

[第5章 创造财富而不是赚钱——像投资者一样看待公司](#)

[P-E值从何而来](#)

[管理P-E值](#)

[通用电气公司的业绩记录](#)

[福特汽车提升P-E值取得的成就](#)

[第三部分 达成目标](#)

[第6章 进取者勇往直前——建立人岗匹配，处理不匹配问题](#)

[人岗匹配](#)

[处理不匹配的情况](#)

[教练辅导下属](#)

[业务方面的教练辅导](#)

[行为方面的教练辅导](#)

[第7章 打造齐心协力的团队——建立高效的沟通执行机制](#)

[沃尔玛的社会化沟通执行机制](#)

[设计社会化沟通执行机制](#)

[第8章 做什么和如何做——战略执行的关键](#)

[第四部分 制定个人计划](#)

[第9章 找准自己的定位——重建创业精神](#)

[评估整个业务](#)

[突破复杂性，化繁为简](#)

[聚焦重点](#)

[帮助他人提高能力并使他们齐心协力](#)

[成为领导者](#)

图书梗概

我们经常听到企业家要求下属：“你们要换位思考，站到我的立场想问题，具有全局观和经营头脑。”而在现实中，各级经理人员往往是“竖井思维”，“屁股决定脑袋”，各自为政，难以产生有效的协同，创造最大的绩效。究其原因，最关键的因素是很多职业经理人缺乏经商的常识，缺乏一个共同的思维框架和商业语言。这种常识的缺乏所引发的便是执行缺失、沟通不畅、绩效不振等企业“常见病”。

我们也经常听到人们赞美一个CEO或企业家：“这个人非常有生意头脑”。你是否注意过，那些世界一流CEO的生意头脑看起来和成功的街头小贩相差无几。这些CEO能够感受到机遇的存在并且利用它们，他经营的公司年复一年地赢利。经营一家大企业和推车卖水果或者在乡间开一家小店有何不同？在拉姆·查兰看来，其实没有多大差别。那些伟大的CEO与街头小贩都有着共同的思维方式，他们总是能够透过复杂的表象看到商业本质，化繁为简，抓住企业经营的根本要素——商业智慧。

企业经营的六个关键要素和两大基础

1.六个关键要素

现金净流入

利润

周转率

资产收益率

业务增长

顾客

2.两大基础

知人善任

良好的沟通机制

关于作者

（美国）拉姆·查兰(Ram Charan)

在全球范围内声誉卓著的公司董事会和CEO的咨询顾问，同时也是畅销书作者和杰出的教授。他对商业问题的卓越洞察，以及提出的实用解决方案深受企业领导者的推崇。

查兰在通用电气公司克罗顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院从事了30年的教学工作，获得过克罗顿维尔和西北大学凯洛格管理学院最佳教师的荣誉称号。

查兰拥有哈佛商学院的MBA和DBA学位，获得贝克学者奖（Baker Scholar）。

权威推荐

年轻的时候，我在父亲的鞋铺里打工，学会了经商的一般规律。之后，我在通用电气公司和联合信号公司任职期间，曾经运用本书中的商业智慧成功领导了16个不同的业务。这些商业智慧能够使复杂问题简单化，令人终身受益。《CEO说》可谓是同类书中的精品。

——联合信号公司前董事长兼CEO 拉里·博西迪

这是一本让人期盼多年的好书。拉姆·查兰分享了如何在复杂的商业世界找到自己道路的秘诀，让你的职业生涯更加精彩。花一个周末，或者在一次飞机旅行途中阅读本书，你会猛然警醒，原来可以从这样一个全新视角来审视你的公司和你的工作。

——杜邦公司董事长兼CEO 查特·贺利得

阅读本书就像给自己借来一双慧眼，商业世界的秘密突然间在水晶球中显现。《CEO说》简单易读，其深邃见解令人茅塞顿开。

——捷威计算机公司副主席 戴夫·罗宾诺

我们终于等到了一本揭示企业真实运作的好书。本书准确地描述了商业思维的本质。任何层级的领导者都可以通过学习本书提高其商业智慧。

——美国家居百货公司总裁兼CEO 鲍勃·纳德利

“商业智慧”，这个由拉姆·查兰创立来描述企业活动普遍规律的术语，正是当今商业世界的真实写照。在本书中，拉姆·查兰将那些复杂、令人畏惧的概念和术语变得简单易懂，使之能够时时处处应用于任何企业管理之中。

——高露洁-棕榄公司COO 洛伊丝·朱利伯

本书衷心地献给我的大家庭，

50年来同在一个屋檐下的12个兄弟姐妹（包括堂兄、堂弟等），是

他们做出的牺牲让我能够接受正规的教育。

□

企业经营6+2法则

译者序

商业智慧的秘密

我们经常听到企业家要求下属：“你们要换位思考，站到我的立场想问题，具有全局观和经营头脑。”的确，如果各级经理都像企业家一样思考，那么，各层级、各部门就能够形成强大的共识、共鸣、共振和共赢。

遗憾的是，在现实中，各级经理人员往往是“竖井思维”、“屁股决定脑袋”，各自为政，难以产生有效的协同，创造最大的绩效。究其原因，除了领导力、文化、制度等因素以外，还有一个关键要素，就是缺乏一个共同的思维框架和商业语言。

拉姆·查兰在长达30多年的咨询工作中，有机会与世界上最成功的商业领袖“一对一”工作，这其中包括通用电气CEO杰克·韦尔奇、杜邦公司CEO查特·贺利得、花旗集团CEO约翰·里德、霍尼韦尔公司CEO拉里·博西迪、电子数据系统公司（EDS）CEO迪克·布朗、加拿大皇家银行CEO约翰·克雷格霍恩等。查兰发现，这些伟大的CEO与街头小贩都有着共同的思维方式，他们总是能够透过复杂的表象看到商业本质，化繁为简，抓住企业经营的根本要素——“商业智慧”（business acumen）。

所谓“商业智慧”，即企业家最应关注的企业运营的六个关键要素——现金净流入、利润、周转率、资产收益率、业务增长和顾客，企业家一旦掌握了这六个要素的本质，就学会了任何企业运营的基本知识，如果再能够知人善任和建立有效的沟通机制，那么就on能够最大化地提高企业运营效率，实现最大产出。

企业家运营企业，就像司机驾驶车辆。在这六个关键要素中，顾客（市场）需求是方向和目标，业务增长战略是行动路线，现金净流入、利润、周转率、资产收益率是仪表盘上显示的各项数据，反映了车的运行效率，这也是高档车和普通车的区别所在。

要理解本书，首先要对企业运营的六个关键要素的定义和功能有一个基本了解，根据书中的先后顺序，现简要说明如下。

现金净流入，是指企业在一段时间内经营活动创造的现金流入总量和现金流出总量之间的差额。现金流入的来源包括销售产品、提供服务而收到的现金等；现金流出包括支付工资、缴纳税金、支付供应商的货款等。我们常有“现金为王”的说法，该指标反映了企业创造价值的实际能力和企业的自由度。查兰在文中提出在企业中“人人都要重视现金”的理念非常值得借鉴。

利润是指税后净利润，也就是说公司在支付了所有费用、利息和税费之后所挣的钱。相关的毛利率、利润率的概念在不同的行业重要性不同，需要结合实际来理解。利润指标反映了企业的赢利能力。

周转率描述货物周转的时间长度。存货周转率就是一年中存货周转的次数。该指标反映了企业的运营效率，是一个容易被忽视但又极其重要的指标，特别是对于利润率较低的行业而言。

资产收益率（ROA）=利润率×周转率，相关概念还有投入资本收益率（ROI）、净资产收益率（ROE），这些指标从不同的角度反映了企业资产的赢利能力。

业务增长是指业务销售收入的持续增长，这是由市场规模和成长性决定的。企业的业务增长必须是可持续的、可预期的、有赢利的增长。

顾客是指企业对顾客的需求、偏好、动机、规模、细分、变化等的了解程度，企业只有在充分了解顾客需求和趋势的情况下，才能做出正确的决策。

为了说明上述六个关键要素的实际运用价值，查兰列举了通用电气、福特汽车、沃尔玛、亚马逊、戴尔公司、星巴克、EDS等一批优秀企业的实际情况。

比如，戴尔公司之所以被人称为“现金机器”，是因为戴尔公司通常在收到电脑配件30天后才支付供应商货款，公司只保持6天的存货量。这样，在一段特定的时间里，戴尔公司大量占用供应商的资金，使得

现金流入大于它的现金流出，业务增长得越大，产出的现金也就越多。相反，克莱斯勒公司在20世纪80年代曾经出现现金短缺；大众汽车公司在20世纪80年代末也曾遭遇现金危机；著名的蒙哥马利·沃德百货公司在过去的50年中更是多次出现现金危机。

在个人电脑市场的早期阶段，个人电脑（PC）厂商有着将近38%的毛利率。但是紧接着就进入激烈竞争阶段，PC的价格急剧下降，毛利率降低了大约20个百分点。为了生存，PC厂商不得不全盘改变它们的经营方式，比如，实施配件的外包生产、削减费用和增加周转率等。

在2000年1月28日结束的财年中，戴尔公司的存货周转率是50次/年。戴尔的投入资本收益率（invested capital，这是戴尔内部使用的一个衡量指标，他们相信这个指标最好地衡量了他们的效率）居然高达243%！是前一年的两倍。在沃尔玛，厕所用卫生纸的每年周转率是360次，这就意味着沃尔玛几乎每天都能卖出全部的存货。每天沃尔玛都能收回它用在厕所用卫生纸采购上的钱，而且还要加上一定的利润。

当今社会，公司没有业务增长就意味着落后于这个每天都在前进的世界。如果你不发展，竞争对手就将最终超越你。以西屋电气为例，它曾经是和通用电气相比肩的公司，但是因为公司没有专注于业务增长和生产率提高，最终它失败了，到现在已经不复存在了。再比如，曾经的世界第二大计算机公司——数据设备公司，在世界步入个人电脑时代时，它仍坚持生产中大型计算机。最终被新冒出来的个人电脑生产商康柏所收购。公司增长会带来一个心理效应，即增长会激活一家公司。一家快速增长中的公司将吸引更多拥有新鲜思想、有才能的人。

2000年5月，凯马特新任CEO查克·科纳韦（Chuck Conaway）在预先不通知的情况下，视察了很多分店。他从顾客那里获得了重要的信息：等待付款的长队、杂乱的过道以及货架上的缺货都给顾客的购物体验带来极大不满。正因为如此，凯马特的增长速度减慢，利润率和周转率有沃尔玛的一半就很不错了。可见，与顾客直接的、未经过滤的接触和沟通有利于发现那些有待提高的特定领域。

除了上述六个关键要素，知人善任和建立良好的沟通机制这两个要素对于企业的战略执行至关重要，这两点在查兰的《执行》和《领导梯队》中多次重点强调。例如，山姆·沃尔顿定义了他选人的最重要标准：常识（common sense）。他小心翼翼地选择那些符合其标准的人，培养并指导他们，使他们得到发展。他教导员工要像老鹰一样观察销售、价格、存货和顾客，同时给予他们足够的决策和行动的自主权。山姆·沃尔顿建立的社会化沟通执行机制使他的优先工作事项从5万英尺级变为50英尺级。在一线，人们齐心协力地工作，同时，还增强了责任感。如果在讨论中有人没有做好准备，马上就能看出来。沃尔玛的社会化沟通执行机制的主要特点是：信息的即时、同步交换，非正式的对话形式，零过滤（零距离），高频率（经常性）以及无边界。

总之，企业家必须高度关注企业赢利的六个基本要素——现金净流入、利润、周转率、资产收益率、业务增长和顾客，使之可衡量。真正理解每个要素的本质，并把它们联结成为一个整体，拼成一个思维的图形。

优秀的企业家善于总结提炼、化繁为简、一针见血、深入浅出、形象比喻，把复杂的现象和概念变得清晰明了，容易形成团队的共识，促成精准和高效的行动。

2011年8月9日，查兰在上海询问我“为什么中国企业家特别关心《执行》”的同时，也向我重点推荐了《CEO说》这本书，也许在他看来，对中国企业家来说，《CEO说》与《执行》一样重要！

最后，感谢清华大学经管学院谢德仁教授在百忙之中对本书中的几个关键术语翻译提出宝贵意见。感谢华章公司袁璐编辑在翻译过程中的多次探讨，感谢宁姗的编辑工作，使得本书顺利出版。

由于译者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指正。

北京智学明德教育科技有限公司首席顾问

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《CEO说_像企业家一样思考 (领导梯队建设)》拉姆·查兰(Ram Charan) 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/399.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

