第一图书网, tushu007.com

<<逆转力>>

图书基本信息

书名：<<逆转力>>

13位ISBN编号：9787300107240

10位ISBN编号：7300107249

出版时间：2009.8

出版时间：湛庐文化策划 中国人民大学出版社

作者：拉姆·查兰

页数：205

译者：何正云,张琛

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

经济风暴持续肆虐，根本无人知道什么时候是底。
如果你只是商界芸芸众生中的普通一员，那么你平生以来根本不可能经历过目前的这种剧变和茫然，也不会见到过程度如此之大的经济下滑。
也许你曾经见过华尔街的各种风风雨雨，但是肯定没有见过它的消亡。
你是不是也在担心，你的公司会不会关门倒闭？
然而，还有人在期待着你能给他们力量和指引。
无论你是带领着一小队员工，还是领导着一个完整的业务部门，甚至是一个公司，接下来的这几周、几个月甚至几年，对你来说将是一个考验。
你不能让自己被即将到来的困难所吓倒。
反之，你应该比其他人更加敏捷地发现问题，并且更加快速地拿出应对的措施。
你能否成为这样的领导人：敢于直面残酷的现实，能够指出那些必须要做的事情并且保证切实的推进，能够在混乱中把握机会，而且能够用自己的信心去感染别人？
这是本价值非凡的书，作者拉姆.查兰曾经为很多领导者提供过咨询服务，而且服务的时间超过30年。
他还在很多世界一流的公司里进行过广泛的教学。
查兰目睹了很多次以经济不确定性为特征的经济萧条。
他研究了一些成功引领公司渡过这些挑战时期的优秀管理层，也解剖过某些遭遇了悲惨失败的案例。
这项任务不是授予那些懦夫的！
这也不只是首席执行官和首席财务官的任务。
本书的观点是，在经济萧条的环境下，这两位领导人理所当然地处于行动的中心，但商业组织中的每一个人都肩负着重要的作用。
除了证明这个观点之外。

内容概要

作为当今的一名商界领导人，你面对的，应该是前所未有的挑战：世界范围内的经济衰退。
现金和信贷的缺口越来越大，销售预测令人沮丧，而且公司内部士气低迷。
现在不是进行反思的时候。
现在是行动、决策和为你的下属加油打气的时候，而且刻不容缓。
这是你的时代。
你能承担起这个重任吗？
在《逆转力：经济不确定时代的新领导法则》一书中，拉姆·查兰帮助你引领你的公司通过充满巨大不确定性的雷区。
无论你的领导角色是什么，查兰的洞察力都会帮助你确保你的企业更加精干、强健，并且在竞争中处于领先地位。
查兰写道：“就算能够转危为安，你也无法知道即将出现的世界的形态和边界，这些情况甚至可能远远超出我们的想象力。
我们能够确切知道的也就是，这是一个杂乱无章的、正处于变化中的时代，而且与变化如影随形的既有危险，也有机会”。
查兰在书中给出了精准而又具备高度可操作性的指导，他的建议都是能够在实际工作中实施的行动，你可以马上推行起来。
· 警惕地保护好现金流，每天都要提醒自己，更加有效率地使用现金。
· 员工收集的基层情报使你能够在风暴中幸免于难，并且让你的公司为即将到来的兴旺发达做好准备。
· 对客户有更好的理解。
· 重新评估你的定价策略和资本支出。
· 策略性地采用成本削减战术。
《逆转力：经济不确定时代的新领导法则》一书通过案例研究，明确地说明了杜邦公司、汉佰公司（Hanesbrands Inc.）、惠普罗（Wipro）公司和其它的公司采用查兰的技术所取得的成果。
全球性经济灾难引发的混乱已经强制性地把前所未有的紧急状态推到了你的面前。
这是一件让人手足无措的事情，但是也能令人振奋——前提是你已经提前做好了应对的准备。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

拉姆·查兰，（Ram Charan），世界排名第一的管理咨询大师，专为《财富》500强企业的CEP和董事会提供管理咨询服务，这些公司包括通用电气、福特汽车、杜邦等。

他的观点具有很强的实践操作性，而且在利润增长、领导力、公司治理、全球矩阵型组织、创新等领域均有深厚的功底。

全球畅销书作家。
他的每一部著作都在全球商业界引起巨大关注和轰动，特别是《执行力》、《持续增长》、《转型》等。

他先后获得哈佛商学院MBA和DBA学位，目前任教于哈佛大学和西北大学。

书籍目录

前言 巨变无所畏逆境中的领导力 第1章 逆境中的管理挑战 六个不可或缺的领导特质 第2章 挺身领导首席执行官的必要行动 第3章 掌握基层情报市场营销部门坚守前线 第4章 新的财务纪律 首席财务官密切关注现金 第5章 保持运转运营部门多管齐下 第6章 聚焦创新研发部门目光长远 第7章 齐心协力供应链共渡难关 第8章 提供团队支持 行政部门灵活协调 第9章 做对关键决策董事会高瞻远瞩 后记 展望未来 致谢 译者后记

章节摘录

第1章逆境中的管理挑战六个不可或缺的领导特质在管理领域内，再也找不出比现在的情况更加严峻的挑战了。
之所以这样说，并不仅仅只是你的业务或者你所处的行业出现了衰退，而是全球的整个经济体系都已经伤痕累累。
2008年9月，伴随着几家美国投资银行倒闭而出现的债务清偿危机迅速波及各地的业务及消费者，其来势之猛，让所有人都像交通事故现场的受害者一样，只会目瞪口呆地看着，来不及做出任何的反应。
事实上，到2008年11月份，世界上所有的主要发达国家都陷入了衰退，至少是陷入了经济增长急剧放缓的情形之中。
其他发展中国家也受到了影响。
就连令人称羡的印度，其GDP增速也从过去9%左右的水平下滑到7%。
这些情况表达了一个无可辩驳的观点：世界已经前所未有地连成了一体，有时甚至是用一种完全无法预知的方式。
在这种情况下，一切都是推断、预估与猜想。
2008年8月，有谁会想到我们已经熟知了50年的华尔街居然会消失？
我们是如此习惯于过去那种信用是经济引擎的石油，而信用从根本上说是信心的产物。
很容易的资本获取方式，谁能设想信贷居然会在全球范围内干涸？
再往前走，谁知道还能够有多少资本可以用于扩张？
哪些国家和市场还会出现紧缩？
会出现多大程度的紧缩？
紧缩会持续多长时间，是否有可能会演变成一场萧条？
防止通货膨胀是否要让位给通货紧缩，而后会不会再出现新一轮通货膨胀的肆虐？
我们就算能够转危为安，也无法知道即将出现的世界的形态和边界，这些情况甚至可能远远超出我们的想象力。
我们能够确切知道的也就是，这是一个杂乱无章的、正处于变化中的时代，而且与变化如影随形的既有危险，也有机会。
金融海啸生成的过程是漫长的，其后果将不可避免地与我们长期共存。
存在多久，取决于世界各国政府、金融及商业领域的参与者们在重建这个体系的过程中所表现出来的智慧。
信用是经济引擎的石油，而信用从根本上说是信心的产物。
在所有参与者对他人的想法和实力抱有信心之前，人们面对的只可能是停滞。
过去一代人的经济和平已经成为了历史。
现在我们都身处你死我活的战争之中，饱受着恐惧、不确定和相互怀疑的困扰。
与身处所有战场的情形一样，这种前所未有的情况要求的是与和平时期完全不一样的领导类型。
领导者必须时刻准备在匆忙而且信息非常不完整的情况下，做出战略、组织结构、财务和行动方面的调整和决策，其中的一些变化可能是非常剧烈的。
2008年12月的时候，我所接触过的领导者中，大部分人要么陷入了深深的忧虑之中，要么就是非常坦率地承认他们非常害怕。
那些不知所措的首席执行官们和董事们说的都是这一类的话：“ 问题马上就会有惊无险地过去 ”，或者“ 没有谁之前曾经见过这样的漩涡。
”他们中最悲观的人预见了与大萧条类似的灾难。
有人说可能需要一年的时间全球经济才能走回正轨，也有人说最多需要三年。
然而，我也看到了有些领导人已经开有些人更是义无反顾地扑向了眼前的机会，其行动远远快于他的那些同行，并且以完全不同的方式为顾客提供服务。
这些已经行动起来的公司将是下一波扩张潮中的规则改变者。
始重新改组他们的业务，以应对前方可能出现的任何艰难险阻。

他们正在进行改变，为迎接最终必定到来的增长做好了准备。
有些人更是义无反顾地扑向了眼前的机会，其行动远远快于他的那些同行，并且以完全不同的方式为顾客提供服务。
这些已经行动起来的公司将是下一波扩张潮中的规则改变者。
现金至上在面对着一场影响程度不断深入、波及范围不断扩大、而且比以往衰退更持久的危机出现时，你应该对已有的业务模式及管理方法进行根本性的调整。
最迫切的挑战在于快速、果断地采取行动，为可能出现的最坏情况做好应对准备。
除非你已经像杜邦公司的查德?贺利得那样早早地就已经把应对危机的计划和程序就位，否则你面对的困难将会远远超出你原先的想象。
人们总是倾向于把自己公司的生产经营情况估计得过于乐观，因为这正是他们的期望所在。
这种放错地方的乐观情绪可能导致麻木和优柔寡断，其后果相当严重。
如果你有意识地做好了最坏的准备，那么你在今后的工作中再遇到麻烦，都不会比当初想象的糟糕。
如果你不做最坏的准备，那么你将把你的公司和你的事业都置于危险之中。
你所关注的重点应该从损益表转向资产负债表。
保持现金流几乎成为所有公司现今要面对的最大挑战，无论这些公司自己是否意识到了这一点。
在遭受危机袭击之前，也许你公司的业绩指标中的每股收益曾经一直在增长，而且通过提高市场占有率，营业收入也一直在增加。
然而，现在以前我们用投资回报率对项目进行评估，现在则应该按它们需要消耗多少现金、能够产生多少现金以及变现时间有多快来进行判断。
最关键的指标是现金。
你不能再以扩大营业收入为首要目标，而是应该去了解公司所有正在进行的业务会牵连到多少现金。
你必须拥有足够多的现金或者可变现资产来减轻风暴的杀伤力。
而且，得益于今天的信息技术，你能够而且也应该知道你公司每一天的现金状况。
公司内部有三种现金来源：营业所得、营运资金（存货和应收账款）以及资产出售所得。
这三种来源都必须坚决地利用。
对每一单销售的权衡不仅只是看它的利润有多诱人，还要看它占用多少与存货和应收账款相关的现金，以及占用多长时间。
以前我们用投资回报率对项目进行评估，现在则应该按它们需要消耗多少现金、能够产生多少现金以及变现时间有多快来进行判断。
要了解为什么现金的产生会如此重要，大家只要看看2008年秋季美国汽车行业的情况就清楚了。
汽车行业面临的难题，不仅仅是消费者的需求从高利润的SUV转向了燃油经济型的轿车，而且汽车行业也成为信贷紧缩的牺牲品。
尽管各家公司都在竭尽全力开发对消费者有吸引力的新型号汽车，但是汽车和卡车销售都全面跌入低谷。
三大汽车厂商中没有谁的手里持有足够充足的现金。
由于销售情况不佳，它们无法产生出多少现金，而且这部分现金中的大部分从根本上说又被困在存货上。
此外它们的信贷风险很高，因此也无法借入大量的现金。
雪上加霜的是，为了筹措现金，此时它们早已将大部分非核心资产出售了。
我们可以说这些是汽车行业长期以来累积起来的问题，但是缺乏流动性（cackofliquidity）则可以成为压倒大象的最后那根稻草，它可以在不足2周的时间内把整个行业打趴下。
管理层必须将他们关注的重点从业务管理转向流动性问题的管理上。
缺乏流动性将是一个永远存在的致命威胁，你必须得谨慎管理。
为应对可能出现的最坏局面，请尽快降低现金收支平衡点（cashbreakevenpoint）。
以现金为基础计算出的收支平衡点会告诉你需要做的事情：为了能够在最坏的情况下生存下来，你必须考虑是暂停一条生产线，关闭一家工厂，还是放弃一条营销渠道。
一定不要低估了可能出现的问题会有多糟。

比如，最为严重的衰退对你的债务偿付会有多大的影响？
你是否出现了贷款违约的情况？
今天，很多商人都觉得他们不会有什么真正的问题，因为在2010年年中之前，他们不需要进行再融资。
但是，如果这条信贷之源完全枯竭了怎么办？
还有，别忘了，暴跌的股票价格已经让很多退休基金的盈余变成了负债，留下了必须填补的窟窿。
你必须将所有这些可能性计入你的现金方程式中。
需要未雨绸缪的艰难时日可能比你想象的要长。
2008年9月美国零售市场的崩溃被有些人称为是百年一遇的大洪水，因为这场崩溃标志着消费者行为模式的一次根本性转变。
随着它在全球范围内的蔓延，消费者会因为现金短缺而停止或延后购买，市场需求将持续下降或长期疲软不振。
当你计算一年、两年或者三年的现金平衡时，还是要重点考虑流动性的问题。
由我做咨询顾问的一家公司正在计划将单位产量缩减10%，而营业收入在2009年会减少12%，2010年会再减少12%。
首席执行官和首席财务官现在已经未雨绸缪，提前考虑着如果2010年的信贷和市场条件依然严峻的话，这对公司将会意味着什么，因为2010年是公司必须进行债务再融资的时候。
实时控制大多数的公司都按年度目标进行管理，并以季度为基础对这些目标的进度进行监控。
在目前的环境下，要等这么长的时间才能了解到一个公司是否走在正轨上，显然就太长了。
各种条件变化得如此迅速，年度目标设定好后，在一周或者两周之内就变得根本不可能实现。
你必须增加你的控制频度，将目标以季度、月度甚至是每周为单位进行设定。
你应该重新检查并确定你的各种目标以及关键的绩效指标，更加频繁地跟踪它们的进展情况，采取必要的修正行动。
如果你一直习惯于按季度的实际产量对生产进行监测，那么现在你可能要改成以月度为单位。
这个做法将让你在情况发生变化而必须采取修正行动时，能够行动得更加敏捷。
市场波动大大缩短了业务模型和战略的生命周期。
你的这些业务模型和战略过时的速度可能会比你自己预想的要快得多。
事实上，在局势走回正轨之前，你的公司或许还得不止一次地改变公司的战略。
在云开雾散之前，灵活性应该成为你的首选战略，而保持足够数量的现金应该是你追逐的目标。
与你的员工保持紧密的联系，更深入地挖掘数字背后的丰富含义，这些将会帮助你发现你的战略战术、业务模型或者执行过程中出现问题的早期预警信号。
你已经没有时间可以浪费在对这种可能性的整理排序上。
你必须时刻清醒地监控那些正在实施中的较短期的计划和目标。
实施情况就算不能每日进行检查，也必须每周进行检查。
向你的员工询问问题，今天（而不是明天）就帮助他们克服日常遭遇的障碍，这些行动有助于营造急迫感。
预算也必须及时压缩。
这些预算通常是采用直线规划法（Straight-lineProjection）进行整年度的资金使用安排。
在当前环境下，几乎所有采用这种常规方式进行预算管理的公司都会失望。
例如，很多公司2008年的预算到第三季度时都捉襟见肘。
在那个时候，要想弥补亏损，可能性几乎不存在，因而预算也变得毫无意义。
然而，大家还是围绕这些没有意义的问题做了一大堆的计划、补救措施以及其他的方案。
为了保证预算的灵活性，所有要求投入到预算管理中的人员应该一起坐下来，共同拿出一份以几天为单位所做出的预算，然后按月进行评估及更新。
减少预算规划中排列项的数目将会简化这个程序。
提高管理强度意味着，就算在你的果断决策可确保业务在接下来6个月内不出现问题，你也必须时刻关注未来的发展态势和环境变化，运用你的基层情报去寻找那些无论是在衰退状态中，还是在衰退结

束后可能会改变世界的力量。
要确定事情发展的方向不是一件容易的事情。
就算在市场顺风顺水的时期，未来也总是笼罩在迷雾中，但是对未来不屈不挠的追求，加上能让公司为最糟糕的时期做好准备的务实方法，二者可以产生出高额的回报。
它可以让你能够继续保持攻势，找到可能存在的希望之光。
比如说在2008年11月，美国的汽车工业仍然在艰难地面对着销售的巨额下滑所带来的艰难局面。
然而，福特公司注意到石油的价格已经跌到了每桶60美元，因此在卡车生产线上增加了一个班次，来充分利用最新需求的有利条件，而这种需求在之前石油价格突破每桶100美元后受到了很大的影响。
类似地，如果你发现消费者的购买偏好将长期转向便宜商品，那么你应该放弃某一部分市场，而不是竭尽全力硬撑着市场份额，眼睁睁地看着现金在自己的眼前流失。

后记

当编辑告诉我有这么一个机会的时候，拉姆·查兰的大名和非常应景的书名深深地吸引了我。
于是我毫不犹豫地接了下来，并且一鼓作气地完成了本次翻译任务。
跟本书强调的一样，拉姆.查兰所表现出来的迅捷和灵活性令我非常感慨。
或许这就是大师与常人的区别。
很显然，拉姆的这本书主要是写给美国的企业看的。
如果说这是他为美国的企业解困开出的一剂药方，肯定一点都不为过。
令我们有稍许遗憾的是中国企业在成熟度上明显无法与美国企业相比。
尽管如此，我觉得这本书对于中国的管理学界和企业界来说仍然具有重要的现实指导意义。
它不仅可以给我们这些同样面临经济危机困局的企业提供一些指导和启迪，更让我们从另外一个角度了解美国企业的运作模式和组织结构。

媒体关注与评论

“拉姆·查兰是我们这个时代最值得关注的商业图书专家，他有一种从无用信息中提炼出有用信息的罕见能力，并以温和有效的方式将信息传递给他人。
”　　——通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇“还有人正在眼巴巴地看着你，希望你给他们力量和指引。
你能面对挑战吗？
无论你是在领导一家公司、一个业务部门或者是一小队员工，要想在今天充满风险的经济水域中引领航行，本书都将是一个价值无法估量的工具。
”　　——霍尼韦尔国际有限公司董事长兼首席执行官、畅销书作家拉里·博西迪一场世界性的经济危机不期而至，让全球无数的企业猝不及防，仅靠对既定战略的执行，已经无法应对难关。
拉姆·查兰先生及时写出这本《逆转力》，对在宏观经济不确定的背景下如何做好自己的事情，提出了较全面的建议，相信会对众多处于困境中的企业有所启发。
　　——联想集团有限公司董事局主席柳传志树立团队自信，聚焦“规避库存贬值风险”的创新，从追求规模转变为追求效率，这是我从《逆转力》中获得的启迪，希望有更多的中国企业、中国品牌和中国人才，能够从本书中学到应对全球经济大变局的方法。
　　——北京华旗资讯数码科技有限公司总裁冯军不论是市场营销、人事管理、董事会，还是运营、创新、供应链的方方面面，拉姆．查兰把一切的预想情况都写进了《逆转力》中。
毫无疑问，本书是企业家应付危机的最佳读本。
　　——《环球企业家》董事总经理陈婷

编辑推荐

《逆转力》：全球排名第一的管理咨询大师全球畅销书《执行力》作者拉姆·查兰最新力作！
杰克·韦尔奇、拉里·博西迪、柳传志、冯军隆重推荐！

第一图书网, tushu007.com

名人推荐

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com