



书籍 逆转力

经济不确定时代的新领导法则

拉姆·查兰
McGraw-Hill, 2008
其他语言版本: 英语

导读荐语

这本书内容简短、重点突出，作者为美国最著名的管理学专家之一。该书为正在努力应对经济危机的企业经理们提供了一系列可以参照执行的策略和方法。拉姆·查兰在书中涵盖了公司系统的各个基本要点：董事会、首席官、企业的经营、销售、研发等。他针对各个层面的管理，提供了直截了当的、明确的、操作性很强的建议，包括：管理现金、分析数据、如何取舍客户，以及应认识到当需求无法预测时，年度目标的设立毫无意义。查兰担任过众多首席执行官的指导顾问，并著有多部企业管理畅销书，这本身就是最好的证明。阅读此书，*BooksInShort*认为查兰名不虚传、不负众望，他没有在书中一概而论，或是使用行业术语和深奥难懂的理论，而是重点阐述了经理人为了公司的生存发展而必须采用的方法策略。

要点速记

- 现金为王，危机时期更是如此。
- 考虑放弃一些客户和产品线，以简化流程、提高效率和节省现金。
- 既要现实，又要乐观——恐惧无济于事。
- 销售和市场人员应及时向研发团队提供信息。
- 危机同时也孕育着机遇，因为你的竞争对手可能会在危机面前犹豫不决，错失长线投资的机会。
- 与时俱进，考虑设立新的销售目标。
- 首席财务官应该让首席执行官和其他高管了解，不同类型的经济事件如何对公司的财务造成影响。
- 董事会应事无巨细地了解公司以现金为主的业务运作规律，以及所有风险管理项目内容。
- 首席执行官及业务部门经理需要实时监管公司的业务经营情况。
- 能在当前经济危机中生存下来的公司将会从中受益，并发展壮大。

浓缩书

当危机袭来时，要设法筹集现金

在经济衰退期，监督和管理现金是你最重要的任务之一。要知道公司每天的现金流水平，密切跟踪每天的现金流向，关注营运资金每周的变化。要确保每个高管都能够获得其部门所需现金的相关信息。计算现金收支平衡点并努力降低平衡点。根据公司的需要，对经营进行集中化管理或是分散化管理，这些方法可能会奏效。有必要的话进行裁员，但裁员务必小心谨慎，同时也要雷厉风行。不要等到公司收入出现大幅度下滑时，才启动裁员计划。

在这场起始于2007年的全球经济衰退中，现金成为了主宰；企业经理们正在面临前所未有的流动资金匮乏问题。我们应该从美国汽车工业的厄运中获得启示：各主要汽车制造商都受到了资金严重匮乏的困扰。你要让自己的公司避免这种灾难，就要谨慎管理营运资金，考虑变卖资产以及其他能够筹集现金的途径。

危机时期的领导艺术

大胆无畏是一种美德，不容忽视。经济衰退总是孕育着种种良机。要花时间确定并保护你的核心业务、客户和资产。继续把任务委派给下属去做，同时也要紧紧跟踪进展情况。

“如今，管理层面面临着前所未有的巨大挑战。不只是你的公司或行业处于经济衰退的大环境中；全球的经济体系都受到了重创。”

高管需要投入更多的时间来了解企业的具体业务经营状况，减少外出以及公共活动，把更多的时间用于你最为依赖的供货商、客户以及经理；理解员工承受的压力，准备管理纠正员工在压力下导致的一些行为，如拒绝与别人沟通及共享信息；同时还应让公司上上下下感受到你的存在，至少一周举行一次员工大会，并且每天坚持与一些销售人员进行会面——不要反复约见相同的人员，而是分别约见不同的人员。

在危机四伏的经济衰退期，实现生存的短期目标成为重中之重。开展危机管理，可能需要放弃既定的长期战略，建立短期的运营周期。如果无人能够预测未来12个月将会发生什么事情，那么制定年度目标就毫无意义可言。要追求“管理强度”，即你对公司实质性业务的投入深度。经理人在危机时期掌握公司的经营细节，并现场了解实际情况：客户的反应如何？供货商发生了什么情况？这两方面如何相互影响？等等。

“领导力必备的六大素质”

即使对于最优秀的经理人而言，艰难时期也是一种严峻考验。首席执行官和业务部门经理要深知自己肩上的重担，洞察事物的本来面目，这并非易事，因为环境日益恶劣。否定现实与无谓的恐惧一样危险，高管们面临的挑战是——向公司强调危机的严重性，同时也能提供充满希望的前景展望。要确保你表现出以下领导力的六大素质，以应对这个艰难的时期：

1. “诚实可信”——做不到诚实可信，就会削弱你的勇气、谦逊及其他领导力素质。要做到谦逊有礼、开诚布公、勇往直前和诚实公正。
2. “激励员工的能力”——要知道如何激励你的团队，并通过团队激励整个公司的员工。
3. “与时俱进”——在现实情况变化莫测的情况下，要做到这点并非易事。获得尽可能多的信息与知识，认识新的事实，学习新的观点。
4. “现实与乐观并重”——不要因为不利消息而陷入悲观绝望，无法自拔，要把注意力放在可能性和机遇上。
5. “深入管理”——聆听员工的心声，深入基层，让员工知道你正勇于面对现实，并与他们并肩作战。
6. “大胆描绘未来的蓝图”——对未来进行适当的投资，为公司在经济复苏时东山再起做好准备。

对销售团队的要求

制定销售目标要从实际出发，同时也要严格考虑设立符合实际的新目标。同时，应该设立能够激励销售团队的目标，让他们积极联系客户，敦促客户按时付款。即使在销量下滑的时候，这一举措也能帮助公司增加现金周转。

“作为领导者，要勇于面对外部环境现实，同时面对困难时又能积极进取，这样才更有可能获得成功。”

销售人员应该成为公司的耳目，评估每个客户的潜在成本或收益。如果需要结束与某个客户的业务关系，要做到圆滑灵活，巧妙处理，这样才能为将来再度合作的可能性留下后路。

业务增长有利有弊。此时，公司需要成本较低的高效率增长以保证足够的现金周转。另一方面，如果公司计划缩减规模，可以通过放弃效率低下、现金需求量大的产品线和设备来获得发展动力。放弃表现不佳的客户或产品，可以简化经营流程，增加现金周转。因此，分析你的客户基础和产品组合是如何影响公司对现金的需求的，做好这一重要工作。

销售人员和市场营销人员需要与研发团队保持良好沟通。准确的市场洞察可以帮助研发人员找到努力方向，进行创新，带来利润。沃尔玛的一个供货商发明了新的包装方法，很快提高了沃尔玛的销售额和营业收入，也因而帮助提高了其产品的定价。

“首席财务官须知”

首席财务官需要定期对外对内发布公司的财务状况报告，但是在经济衰退期，他们很难做到定期发布。作为公司对外发布公司财务状况的代言人，首席财务官必须清楚明确、诚实可信地不断向投资者和债权人通报公司的财务状况，包括现金累积和消耗情况。

“在变化莫测、充满不确定性的环境中，现实是一个不断变化的目标。”

对内，首席财务官必须明确告知公司经营主管现金的当前情况以及未来状况。为度过危机，首席财务官也有义务向执行董事会建议公司需要采取什么样的变革措施，并定期提交改革进展情况报告。具有远见卓识的首席财务官应有能力令同仁们做好准备，应对有可能肆虐多年的经济危机。即便是非财务部门的主管，也需要了解“不同类型的经济背景如何影响公司的财政收支平衡，包括由于信用级别降低可能造成的后果”。

在经济衰退严重的时期，企业经营和资本预算的程序也都要有所变化，不合时宜的高管薪酬制度也可能需要调整。如果必须实施减薪计划，一定要做得明智，不要撤销那些可能很快需要重新设置的职位。要确保裁减计划一步到位，因为如果一再裁员，会大大挫败士气。对薪酬和奖金进行小心的谨慎地控制和管理，会让公司的经济基础更加稳健。把新的工作重点放在节约现金上，公司会发现调整工资、奖金和补贴的措施实施起来更为容易。根据需要来招聘服务部门员工，以满足服务客户的需求。寻求实至名归的奖励手段来激励员工士气，安抚担心失业的员工。

投资与创新

在企业销售额下滑之前，重新计算并降低公司的现金收支平衡点，系统地考虑你的决定和措施会对业务运营各方面产生的影响，要同时考虑公司及相关利益方受到的影响。请从以下几方面考虑你的实行政策：

- 设备维修——花费资金用于定期维修，因为延误维修，有可能带来更高成本。
- 资本投资——在限制资本投资之前要三思而行，尽管此举用于削减成本看似诱人。在叫停计划中的资本项目之前，要从长期价值的角度对这些项目进行重新评估，毕竟，经济衰退不会永远持续下去。如果你对新技术进行了投资，而你的竞争对手采取了节省开支的错误决定而没有进行投资，那么你就可能获得更有利的竞争地位。

- **零售与批发**——对于产品种类繁多的公司而言，简化产品线是实现现金良好周转的一种方式，因为50%的产品有可能带来还不及5%的销售额，于是简化产品线可以提高运营效率。对不具有关键性竞争意义的业务，可以考虑实行外包。
- **生产制造**——研究关闭工厂、分包生产以及自动化等因素会对你的整体现金状况产生怎样的影响。
- **品牌战略**——保护你的品牌。谨慎调整价格，以配合产品的战略定位。如果你必须削减宣传推销方面的花费，一定要深思熟虑。
- **研究与开发(研发)**——重新调整和平衡你的研发计划。应谨慎削减研发预算，要找出那些具有长期重要意义的项目；同时，你可能还需要确定新的优先顺序。把你的研究项目看作是动态的投资组合，遵循投资者调整股票组合时所遵循的平衡原则。
- **创新计划**——不断寻求具有颠覆性意义的、可以重塑行业模式的创新。如果你的竞争对手仅仅着眼于在危机中求生存，那么你的公司就可以通过对创新进行明智的投资而获得未来的优势地位。考虑与国外公司建立研究性的合作伙伴关系，比如寻求美国合作伙伴的亚洲或巴西公司，但是一定要保护自己的知识产权。

加强与供货商和其他伙伴的合作

掌握材料采购和给客户发货的准确时间，以节省现金。与上游和下游供应链合作伙伴建立更为紧密的联系，从而减少客户新订单所需的处理时间。加快获得行业最新动态的速度。在信息技术大展宏图的今天，仍然要认识到并非所有信息都可以从网上获得，有的信息只有通过面谈才可能获得。

“你的公平正直和客观性将受到考验，不要有所偏颇。”

通过与供应链上的合作伙伴建立紧密联系，你可以获得颇有价值的信息。与你的供货商建立一种协作关系，对待他们犹如合作伙伴，努力让合作关系产生互利互惠的结果，因为密切合作能帮助你与供应链中所有的供货商们一起面对维持充足现金周转的共同挑战。寻求一定的方法，减少复杂的流程，减轻供货商和客户的负担，从而让你的公司成为更好的业务合作伙伴。要做到透明公开并值得信任，与你的投资者、新闻媒体以及政府监管部门建立互敬互重的合作关系，及时向协助你维持投资者关系的团队成员通报所有反映现金管理工作重点的绩效指标，这都将提升公司的信誉。——对董事的指导 公司的绩效目标不同于以往了，暂且将公司的营业目标放在一边。如今，做到现金收支平衡显得尤为重要。董事们应该更加紧密地关注风险因素以及如何对风险进行管理。董事会需要采用新的绩效测评方法，因为很多传统的测评方法已经不再适用。如今的经济环境变化莫测，不可能长期紧盯一种目标而不变。尽管如此，如果管理层未能完成目标任务，董事会必须了解事情的来龙去脉。

“如果你是一位能力卓越的领导者，你将在危机之后带领公司成长为一个更强大的公司。”

董事会通过削减高管薪酬就可以增加公司的现金周转，但是调整薪酬制度应是更加明智的举措。高管薪酬中的补贴部分很大程度上依赖于公司股票价格的不断上涨，当股市萧条时，这类补贴就无多大意义了，因此应重新考虑高管补贴的额度。由于股市下跌超出了任何一个管理团队的可控范围，所以寄希望于高管因此接受更低水平的薪酬，就显得苍白无力、不合情理了。

董事们需要与公司的中层经理保持联系，了解他们的想法与感受，他们的反馈意见能够帮助董事会在现在和未来做出与首席执行官职位相关的明智决定。只要首席执行官具有带领公司走出极端困境的雄才伟略，董事会就应该给予大力支持。同时，董事会也有必要准备好替代首席执行官的计划。

关于作者

拉姆·查兰(Ram Charan)是《执行力》与《面对现实》的合著者以及《CEO希望你知情的事情》一书的作者。他是商务战略方面的知名专家，曾经担任过全球最为成功的一些首席执行官的指导顾问。
