

继《执行》在全美乃至世界范围内掀起执行风潮之后，本书是
管理咨询大师**拉姆·查兰**自己评价最高的一部作品

WHAT THE CEO WANTS YOU TO KNOW

USING BUSINESS ACUMEN TO UNDERSTAND
HOW YOUR COMPANY REALLY WORKS

CEO说

像企业家一样思考

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著

徐中◎译

**揭示企业经营的本质
帮助各层级领导提升商业智慧**

打破“职能竖井” | 学会商业通用语言
掌握企业经营的关键要素 | 帮助企业实现持续赢利



机械工业出版社
China Machine Press

领导梯队建设

WHAT THE CEO WANTS YOU TO KNOW

USING BUSINESS ACUMEN TO UNDERSTAND
HOW YOUR COMPANY REALLY WORKS

CEO说

像企业家一样思考

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著

徐中◎译



机械工业出版社
China Machine Press

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

Copyright © 2001 by Ram Charan.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2012 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2012-1683

图书在版编目（CIP）数据

CEO 说：像企业家一样思考 /（美）查兰（Charan, R.）著；徐中译.
—北京：机械工业出版社，2012.7

（领导梯队建设）

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

ISBN 978-7-111-38717-6

I. C… II. ①查… ②徐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 123172 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：宁 嫻 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·9.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38717-6

定价：29.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261；88361066

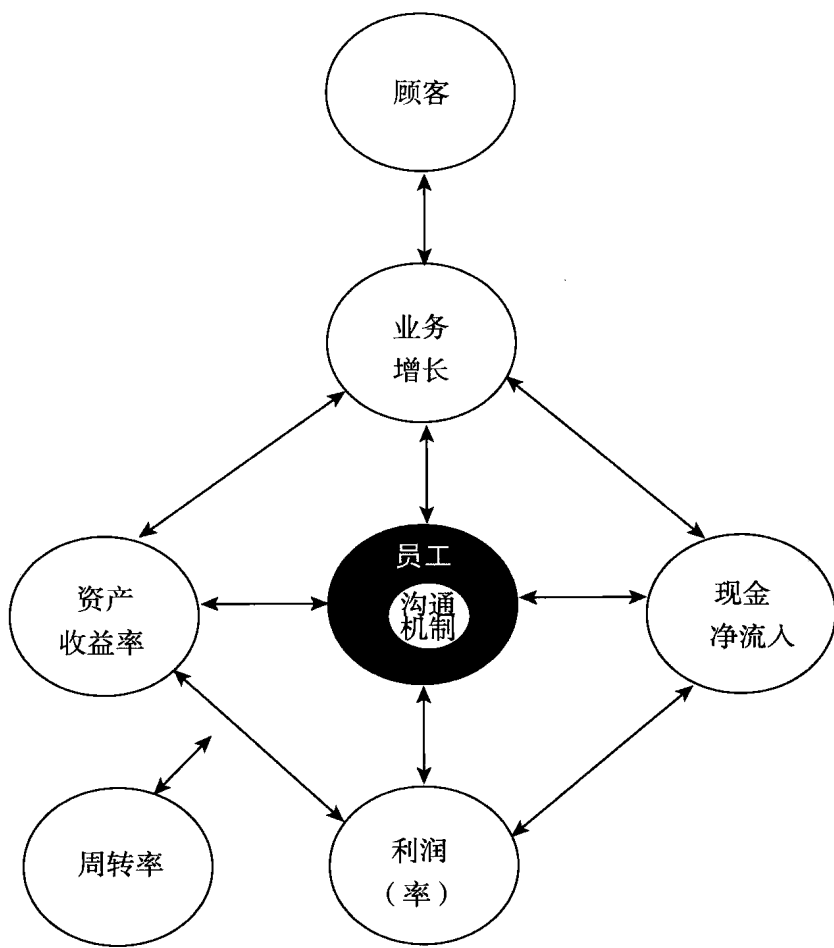
购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



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

What the CEO Wants You to Know

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中显示的各项数据，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，曾经的世界上第二大计算机公司——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

徐中 博士

清华大学科技园创新大厦

What the CEO Wants You to Know

我把本书献给我的兄弟姐妹。他们虽然没有接受过正规教育，却在实践着普遍的商业规则。我还要把本书献给印度和其他国家的小业主们，他们在每天的工作中都在运用自己的商业智慧经营生意。我的学识来自于对他们以及那些世界上最优秀的 CEO 的长期、仔细的观察，我深深地感谢他们。我曾经有机会长时间地观察通用电气的 CEO 杰克·韦尔奇，他常常遇到各种各样的问题，但都能运用相同的商业原则，找出问题的本质，制定出切实可行的针对性解决方案。此外，还有其他杰出的 CEO 和商业领袖也给我提供了同样的机会，让我了解他们真实工作中的商业思想。

那些帮助我形成本书主要思想的企业家包括：福特公司 CEO 杰克·纳塞尔、电子数据系统公司 CEO 迪克·布朗、前联合信号公司 CEO 拉里·博西迪、GE 电力系统公司 CEO 鲍勃·纳德利、前花旗集团 CEO 约翰·里德、高露洁 COO 洛伊丝·朱利伯、波音公司 CEO 迈克·希尔斯、杜邦公司 CEO 查特·贺利得、

Verizon公司 CEO 伊万·塞登贝格、GE 高级副总裁比尔·科纳蒂、Stanley Works 公司 CEO 约翰·特拉尼等。

我要特别感谢福特公司 CEO 杰克·纳塞尔，从他身上我学到了很多，他鼓励我将那些普遍的商业规则和智慧写成书，以便福特的每个员工都能够学习和理解。还有福特的戴维·墨菲、威廉·斯威夫特、吉姆·帕迪拉以及阿尔·弗，为本书提供了很多极其精辟的见解。

非常感谢约翰·乔伊斯，他为使本书适合各种背景和阅历的读者阅读做出了不懈的努力。还有莱昂纳多·希尔和加里·迪拉马特的有益建议，查里·伯克对本书给出了精辟的评论。鲍勃·布拉迪和约翰·加里对本书也提供了很多帮助。

约翰·曼哈尼领导的皇冠公司为本书提供了热情的支持和高质量的编辑指导。感谢他和他的同事奇普·吉布森、史蒂夫·罗斯和威尔·韦瑟尔，与我们共享他们的专长，并帮助整个项目顺利实施。

在本书成书的整个过程中，格里·威立根一直和我共同工作，她以其出色的能力将那些复杂概念用简单清晰的语言表达出来。正是由于她的建议、她对项目的投入以及她的专业能力，才使得本书顺利完成并且做到简单易懂。我对此表示由衷的感谢。

拉姆·查兰

What the CEO Wants You to Know

前言

回想一下我们学生时代那位最好的老师。对于自己的专业知识，他不仅看起来无所不知，而且具有其他老师所不具备的特殊能力，他能够把学科中复杂的概念和知识（无论是心理学、经济学还是化学）深入浅出，让学生真正理解和掌握。有些教师可能知识渊博、资历深厚，但他们就是不能让你灵光一现、恍然大悟。他们不是让复杂的问题简单化，而是恰恰相反，让简单的问题变得更复杂，而且完全难以理解。

我进入商界差不多 40 年了。童年的时候，我就在印度自家的小鞋店里做事，然后到澳大利亚做了一名工程师。之后，我到美国求学，并在哈佛商学院和西北大学凯洛格商学院（Kellogg School）执教。在此期间，我为世界各地大大小小的公司董事会和 CEO 们提供咨询服务。我注意到，那些最优秀的 CEO 和我们遇见过的最好的老师一样，他们能够使公司年复一年地赢利。他们能够透过复杂的商业现象找到那些企业运营中的核心

要素，并且让公司的每一个人，不仅仅是管理人员，都能够理解这些核心要素。你也许会说，这些 CEO 完全是为了自己的利益，如果每个人都了解公司业务的运作本质，那么公司和 CEO 就会更为成功。但实际上，并非只有 CEO 个人从中受益，每个人都会感到公司运作的这些基本要素与他们的工作更加息息相关，并从中获得更大的满足感。此外，当公司实现赢利性增长的时候，销售和利润逐年增长，每个人都有更多的职业发展机会，同时赚更多的钱。

若静下心来思考，其实经商很简单。企业活动中的一些普遍规律既适用于街头小贩，也同样适用于经营一家《财富》500 强的大企业。成功的商业领袖了解这些规律，他们拥有我称之为“商业智慧”的东西：他们知道如何让一个个体户或者一家大型企业实现赢利。每个人都可以学习有关现金净流入、利润率、周转率、资产收益率、业务增长和顾客等方面的基本知识，并且可以培养自己的商业智慧。这看起来很复杂，实则不然。再想想那些最好的老师，例如化学老师，一旦让学生了解到原子都是由质子、电子和中子组成的，他们就具备了解决任何化学问题的基础。我想告诉读者的是：企业活动遵循同样的规律，一旦掌握了那些基本规律，你就学会了任何企业运作的基本知识。

写作本书的目的是希望读者能够从我的经历中受

益，本书的思想来自于我长期不懈地观察那些最成功的商业领袖如何思考和行动。在本书中，我们将会看到这些成功人士怎样运用一些共同的商业智慧，让他们的公司和员工成为世界级的赢家。诚然，每个企业都不相同，但是，一旦掌握了企业活动中最核心的原理，你就拥有了一幅理解自己企业运作的框架图。

最好的 CEO 和个体户的思路是一样的。他们都了解企业的现金状况，也了解哪些业务赚钱，哪些不赚钱。他们懂得把货物不断从货架上卖掉（存货周转率）的重要性，也同样了解自己的顾客。本书阐述的是企业活动的基本元素如何在运营管理中发挥作用。花几个小时阅读本书，你将会开启一段崭新的商业智慧旅程。

拉姆·查兰

得克萨斯州，达拉斯

2001 年 1 月