

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

LEADERSHIP IN THE ERA OF
ECONOMIC UNCERTAINTY

逆转力

经济不确定时代的新领导法则

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) ◎著

何正云 张 琛◎译

杰克·韦尔奇 拉里·博西迪 柳传志 冯军

逆势发声，重磅推荐！



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



LEADERSHIP
IN THE ERA OF
ECONOMIC
UNCERTAINTY

逆转力

经济不确定时代的新领导法则

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著

何正云 张琛 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

逆转力：经济不确定时代的新领导法则 / (美) 查兰著；何正云，张琛译.
北京：中国人民大学出版社，2009
ISBN 978-7-300-10724-0

- I. 逆…
- II. ①查…②何…③张…
- III. 企业领导学
- IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 080826 号

逆转力：经济不确定时代的新领导法则

[美] 拉姆·查兰 著
何正云 张 琛 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398	(质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148	(门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275	(盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京华联印刷有限公司		
规 格	140 mm × 210 mm 32 开本	版 次	2009 年 7 月第 1 版
印 张	7.375 插页 2	印 次	2009 年 7 月第 1 次印刷
字 数	88 000	定 价	29.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

湛庐文化·出品

Cheers Publishing

编辑
手记

随大师一起逆转

世界排名第一的管理大师，全球百万畅销书的作者——这两个头衔，足以成就一个传奇。然而，拉姆·查兰让世人惊叹的，远不止这么多。

他没有房子，甚至也没有租房子；没有任何直系亲属，也没有任何贵重的资产；他的衣服是由助理干洗了用联邦快递寄给他；他不打高尔夫，也从不在最好的餐厅等待一个好位子；他哪儿都不住，却又哪儿都去，一年365天、一周7天为全球最大的、最有实力的公司出谋划策。工作就是他的全部，而且就是他想要的全部。

他不像其他的咨询顾问，会借你的手表告诉你，现在几点了；他也不会哗众取宠，只告诉你，那些你最想听到的；他更不像有些哈佛商学

院出身的学院派（虽然他确实是），说的内容惊天动地，实践起来却毫无价值。诚恳务实是他的态度，精炼易懂是他的风格。

就像《逆转力》这本新作，全书探讨的是：在经济不确定时代，面对摇摇欲坠的现金和信贷基础、不断收紧的预算、崩溃的市场、越来越低的工作士气、正在消失的供应商、神经高度紧张的利益相关者，你该怎么办？你的企业该怎么办？

面对这个宏大的话题，拉姆·查兰却没有鸿篇巨制，喋喋不休。他“有意控制了这本书的篇幅，并且保持要点明晰，因为你的时间是宝贵的。”他把企业在逆境中生存、在危机中逆转的大目标，细分成一个个具体的工具和措施。你需要做的，就是卷起袖子，立即行动！

查德·贺利得行动了，所以杜邦得救了。柳传志行动了，所以联想逆转了！响应拉姆·查兰的号召，掌握逆转力，下一个逆转英雄就是你！



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

✦ 阅读的收益

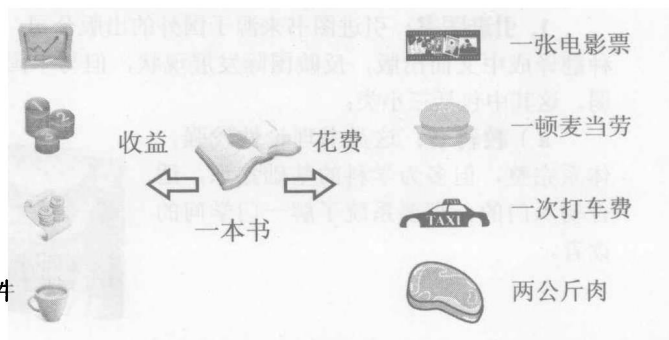
阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长

职位的晋升

工资的晋级

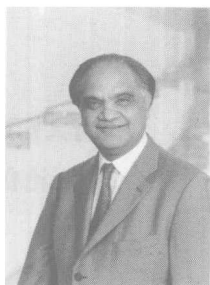
更好的生活条件





**没有人知道,这场经济风暴如何終了。
无论在你公司担任何种职务,
掌握逆转力,
你,就是化解危机的逆转英雄!**

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 CEO 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。

推荐序一

经济风暴中的领导

霍尼韦尔国际有限公司前任总裁

兼首席执行官 拉里·博西迪

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

逆转力

经济不确定时代的新领导法则

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，查兰还为所有的业务部门以及公司外

推荐序一

经济风暴中的领导

部的各项事宜提供了简洁明确的指导。

比如，你会惊奇地读到，在这样的安排下，销售人员和董事会一样，也能做出自己的贡献。此外，各业务部门必须了解怎样协调一致，同舟共济，共同渡过难关。

最后，查兰指出了在沟通过程中，诚意和频率这两者在这种充满不确定性的时代都是非常关键的因素。

那些对他们身处的外部环境有着很现实的了解，但是在应对困难的时候仍然积极乐观，而且越战越勇的人更有机会获得成功。

在这个历史性的转折时期，《逆转力》将引领你通过充满危险的经济水域。

我想不出还有谁会比拉姆·查兰更有资格在处理不确定性和经济衰退方面提供建议。

让我们一起阅读此书，从中学习，奋斗图存，走向繁荣。

推荐序二

化危为机的大逆转

联想集团董事局主席 柳传志

拉姆·查兰先生前些年写了本《执行力》，在市场很受欢迎。中国有句俗语，说是“缺什么补什么”。《执行力》登上畅销排行榜，说明如何有效执行确实是企业普遍存在的难题，很多人都想通过学习，来找到解决的方法。

现在，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·查兰先生又及时写出这本《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。

以我们自己做企业的体会。应对危机可以拿人的身体健康来比，一个80多岁的老人，可能秋

逆转力

经济不确定时代的新领导法则

天转冬天就是一场危机，弄不好就要出大问题。而对一般的人来说，大规模的流感来了，身体好的就顶得住，身体不好的就要出事。所以，自身能力强壮与否，是应对危机最主要的基础。

对企业来说，身体好不好怎么看呢？第一，看企业对其所在的行业，是不是有深刻的理解。把自己的行业研究透，非常重要。因为大家都在竞争，同行做得好了，对你就是危机。第二，外面环境不断在变，要把自己的战略想清楚。比如胶卷做得再好，数码相机时代来了，企业肯定会受重大打击。广东沿海大量的出口企业，当人民币和外汇的汇价比率逐渐发生变化的时候，一定要想到毛利率撑不撑得住。如果撑不住，又不想办法的话，后面就一定会遇到危机。所以，做企业一定要在战略层面看得远一点。要经常研究环境的变化，把最好和最坏的可能性都考虑到，然后有针对性地来决定自己的企业怎么做。

我说的这些，是应对危机的基础。而只有具备了这样的基础，等到危机真的来了，才有可能

推荐序二

化危为机的大逆转

按照拉姆·查兰先生的《逆转力》照方抓药，再用很强的《执行力》推行到位，实现化险为夷，甚至化危为机的逆转。目前，中国大部分企业身体的基础还较弱，因此，强身健体，任重道远。

推荐序三

逆转力来自自信和 innovation

北京华旗资讯数码科技有限公司总裁 冯军

对于中国的企业来说，经济危机带来的不仅是挑战，更有可能是前所未有的绝佳机遇。全球著名管理大师拉姆·查兰的这本《逆转力：经济不确定时代的新领导法则》在此时出版，对于中国企业的管理者们来说，就显得更加价值非凡，因为它不仅点出了现代商业规则其实就是建立在“信心”基础之上的，而且还将教会你如何树立信心，找到经济危机下的发展大机遇。

中国人不缺产品，缺的是品牌和自信。上下五千年，绝大部分时间中华民族在人类文明发展史中都处于领先的位置，为人类文明发展做出了辉煌的贡献。虽然晚清政府的闭关锁国，使我们错过了工业革命，然而近三十年的改革开放使中

华民族重新与世界接轨，无与伦比的北京奥运会和现在国际国内的大环境都在证明，是时候恢复民族应有的自信了。

后奥运时代，对于每个中国品牌来讲，都有成为令国人骄傲的国际品牌的机遇，关键在于自身是否为此做好了准备。在这一轮的世界经济格局调整中，谁的反应最快，谁能迅速地对企业的人员、产能、战略重点进行调整，无疑将占领先机。对于中国的企业界来说，这就是逼着中国企业赶紧把“中国制造”的优势转化为“中国创造”的优势，越早转越好。

拉姆·查兰在这本书中将“流动性短缺”视为现阶段企业发展的致命威胁，是很有道理的。要实现良好的现金流，很重要的一点就是能够“规避库存贬值的风险”。这是很多企业困扰但总是不能很好解决的问题。华旗爱国者在这方面做过很多尝试，后来发现唯一解决的途径就是创新，通过“1 + 1 = 11”的方式去创造新的价值。

比如爱国者的 MP6，就是用“1 + 1 = 11”的思维模式，把妙笔技术跟互联网的宽带结合的一