

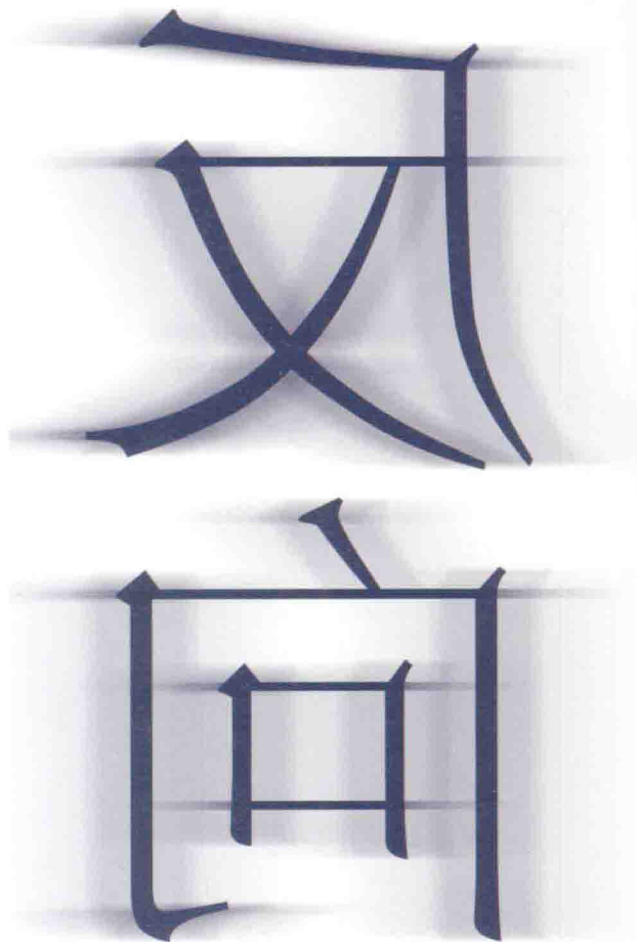
PEARSON

反向思考 战胜 经济周期

THE WELL-TIMED STRATEGY:
MANAGING THE BUSINESS CYCLE FOR
COMPETITIVE ADVANTAGE

用商战故事讲述不一样的**商业思维**

第一本专注于**经济周期战略**和**策略管理**的指导书



【美】彼得·纳瓦罗 (Peter Navarro) 著
奚玉芹 金永红 译



中国人民大学出版社

反向思考 战胜 经济周期

【美】彼得·纳瓦罗 (Peter Navarro) 著

奚玉芹 金永红 译

THE WELL-TIMED STRATEGY:
MANAGING THE BUSINESS CYCLE FOR
COMPETITIVE ADVANTAGE

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

反向思考战胜经济周期/ (美) 纳瓦罗 (Navarro, P.) 著; 奚玉芹, 金永红译.
—2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 8
ISBN 978-7-300-19807-1

I. ①反… II. ①纳…②奚…③金… III. ①经济周期分析 IV. ①F037.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 173953 号



反向思考战胜经济周期

[美] 彼得·纳瓦罗 著

奚玉芹 金永红 译

Fanxiang Sikao Zhansheng Jingji Zhouqi

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)

010-62511770 (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 北京中印联印务有限公司

版 次 2009 年 1 月第 1 版

规 格 180 mm×250 mm 16 开本

2014 年 9 月第 2 版

印 张 14.75 插页 2

印 次 2014 年 9 月第 1 次印刷

字 数 177 000

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

又南

用商战故事讲述不一样的**商业思维**

第一本专注于**经济周期战略**和**策略管理**的指导书

译者序

“时机”对于企业来说是一个至关重要的概念，而把握时机的能力和效果则反映了一个成功企业家的综合素质。在一个企业发展的历程中，有具体决策所遭遇的特定时机，也有企业所处的宏观环境所带来的时机，无论哪种时机，都对企业的发展具有重大的影响作用。通常，人们更多地关注企业所面临的特定时机，而忽略了宏观经济所带来的时机。彼得·纳瓦罗博士用清晰简练的语言、丰富翔实的数据和生动具体的案例向人们阐明了这样一个深刻的道理：主动管理经济周期和更为广泛的宏观经济波动是建立企业竞争优势的最佳举措之一。

纳瓦罗写作本书的目的非常明确和直接，就是要教你学会如何应对经济周期的向上和向下波动、石油价格冲击、货币危机、贸易战以及其他严重的宏观经济冲击，以及有效地、有远见地去发掘这些十分有价值的机会，并由此获得超过竞争对手的强大竞争优势。纳瓦罗清晰而有力地阐述了一系列的时机把握战略和策略，使你可以在“周期掌控型”管理的主要领域中运用这些战略和策略。这些周期掌控型管理领域几乎涵盖了现代企业的所有主要活动，其范围不仅覆盖了市场营销、生产管理、供应链管理和人力资源管理等

职能领域，同时，也包含了资本支出项目的时机选择、收购和剥离战略的及时实施、对冲经济周期风险和策略性地利用经济周期所带来的机会等领域。本书所介绍的每个时机把握战略和策略都经过实践检验，并被证明能够产生优异的绩效表现。

纳瓦罗博士并不是枯燥地讲述这些理论和原理，他同时提供了来自全球各地的很多案例以及案例研究成果，通过对这些案例的分析，不仅使理论的阐述更加生动和有趣，而且使人们在对一个个精彩故事的解读中深刻地体会到时机把握战略的精髓。在这些案例中，既有高科技企业，也有重工业企业；既有大型的跨国公司，也有中国的房地产企业 SOHO 中国公司。

本书不仅具有较高的理论深度和引人入胜的案例情节，而且文字清晰、简练，内容通俗易懂，作者把复杂的商业战略讲述得非常容易理解。我们在翻译的过程中，就多次不知不觉地停下笔，津津有味地一路阅读下去了。翻译这本书，对于我们来说也是一个非常难得的学习机会，其中的很多案例和理论我们在以后的教学 and 实际工作中都可以参考和借用。相信阅读这本书，也会给读者们带来同样的感受和收获。

本书的翻译工作得到了高文涛博士、金陶胜博士、慈向阳博士、朱斌硕士、王颖硕士、黄芳玲硕士的大力支持和帮助，在此深表感谢。最后，希望读者朋友们能够从阅读本书中受益，这将是对我们翻译工作的最大鼓励和鞭策。

奚玉芹 金永红

前言

就像有日出必有日落一样，经济也有周期：从健康快速的生长到鼎盛的繁荣，再到衰退的谷底，然后又重新走向繁荣。历经这些不同的阶段就如同乘坐经济过山车，在这些阶段中，大部分企业的账面资产会随之上下波动，而有些企业根本就没有意识到经济衰退危机的到来，从而陷入破产，而且往往永远无法东山再起。

也正是因为经济发展有这样的循环周期，所以在经济繁荣时，会出现数以千万计的工作机会，而在经济萧条时，也不可避免地会有更多的人失去工作。与此同时，数百万的股市投资者——既包括靠养老金过活的节俭的普通人，也包括共同基金的基金经理们——将亲眼看着他们的财产快速地增长，然后莫名其妙地萎缩，最后，如果他们有足够的运气和能力，又会看着它们再次增长起来。

尽管经济周期对企业的财富和命运有着深远的影响，进而影响到企业的员工和投资者的财富和命运，但是你会发现怎么也找不到一本专注于提供全面的、关于经济周期的战略和策略管理的指导书。在有关企业战略管理的书中，这是一个有待填补的空白——事实已经证明，经济周期是企业获利能力

和股价表现最为重要的一个决定性因素。

此外，更令人吃惊的是缺乏对经济周期管理的全面指导。正如我最近所指出的，经济周期不只蕴含着无数的危险，同时，其关键的扩张和衰退转折点也为那些对经济周期非常敏感的管理团队提供了非常好的获利机会。

本书的目的就是要告诉你如何有效地、有远见地去发掘这些十分有价值的机会，然后获得超越对手的强大竞争优势。我阐述了一整套的时机把握战略和策略，你可以在“周期掌控型管理”的六个主要领域中运用这些战略和策略。

这些周期掌控型管理领域几乎涵盖了现代企业的所有主要活动。周期掌控型管理的范围不仅覆盖了市场营销、生产管理、供应链管理 and 人力资源管理等职能领域，同时，也包含了资本支出项目的时机选择、收购和剥离战略的及时实施、经济周期风险的对冲以及对经济周期中机会的战略利用。

本书所介绍的每个时机把握战略和策略都经过了实践检验，并被证明能够产生优异的绩效表现。所有这些战略和策略都是由加州大学欧文分校保罗·默吉商学院的周期掌控型管理项目研究组经过广泛的调查研究而得出的结论。项目组在5年中付出了艰苦的努力，目的是为了能够回答下面这个重大问题：

现代管理团队在经济周期的不同阶段，应该如何进行战略和策略管理，以获得超过竞争对手的竞争优势？

为了回答这个重大问题，我们分析了数以百计的公司，其中包括一些著名的大型集团，比如杜邦公司和花旗集团（它们拥有自己的经济研究团队和先进的预测模型），也包括一些小得多的企业，比如伊西斯制药公司和赛灵

思公司，可能很少有人听说过它们，但其却有很多值得企业管理者学习的地方。我们所分析的这些企业遍布全球，既包括墨西哥水泥巨人西迈克斯公司和野心勃勃的新加坡航空公司，也包括中国的房地产企业 SOHO 中国公司。

第 1 章简要介绍了周期掌控型管理的概念，以及成功管理经济周期或者经济周期管理不善所产生的巨大影响。第 2 章到第 10 章则使用了大量源于现实的十分有趣的例子，来说明周期掌控型管理者的每一个时机把握战略和策略。

确立了经济周期管理的首要地位之后，第 11 章举例说明通过使用一套简单的“现成”预测工具和“先行性经济指标”，企业管理者可以成为自己的经济预测专家。

我希望你们能像我一样地喜爱本书。它提供了非常宝贵的管理理念。这些理念并不是我自己创造的，而是来自于全球顶级企业的最佳经营战略思想。

在此，我谨代表曾为周期掌控型管理项目做出贡献的所有团队成员，诚挚地引用《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯的话来结束前言。

我们经过 5 年的探索，终于得到了很多真知灼见，其中有一些很令人惊讶，并且与传统观念相反，但是任何一个重大的结论都是建立在其他成果的基础上。我们相信，如果企业能够谨慎地使用我们所发现的思想框架，那么大部分的组织机构就能够充分地提高自身的地位，改善自身的绩效，甚至有可能变得卓越。

2009—2013 年获奖书目

《经济运行的逻辑》

荣登 2013 年新浪好书榜、《第一财经日报》金融阅读榜、《新京报》书香榜。

资本市场最具影响力的宏观经济学家之一高善文研究思路大起底，中国经济的另类分析框架。

精装本 2014 年重磅推出。

《正义的理念》

荣登 2012 年度《光明日报》好书榜、新浪网年度好书榜、凤凰好书榜、公民阅读榜等各大好书榜。

诺贝尔经济学奖获得者阿马蒂亚·森关于正义最重要的论述。

《大国兴衰》

荣登 2012 年度《第一财经日报》金融投资阅读榜、人民网好书榜。

《天天新报》2012 年度图书排行榜经管类唯一入选。

比小说更生动，比历史书更真实，华尔街金融家揭示大国兴衰密码，启示中国转型路径。

《资本是个好东西》

“2012 年和讯华文财经图书大奖”之年度 15 大财经图书之一。

中国老银行家对社会主义市场经济之路的回顾和展望。

《中国，你要警惕》

2011 年度人民理论频道推荐读物、人民网推荐好书。

直指增税减税等社会热点，直踩分配不公等社会痛点，国家博弈关键时刻的震撼力作。

《毁灭优秀公司的七宗罪》

荣获《经理人》杂志“2011 影响中国管理实践十大图书奖”。

诊断治愈企业的疑难杂症，预防摧毁企业的致命恶习。

新版 2014 年 9 月重磅推出。

《私有化：成功与失败》

荣登《中国图书商报》2011 年度十大好书榜。

回顾私有化在各地的发展历程，点评私有化的是非功过。

《4G 革命》

“2011 年和讯华文财经图书大奖”。

就无线技术革命提供最有价值的商业建议。

新版 2014 年重磅推出。

《公司的灵魂》

荣获“2010 年和讯华文财经图书大奖”。

企业身份特征管理大师的经典之作，解决企业管理中最基本的“我是谁”这一问题。

财智精品阅读

《读懂经济指标 洞悉投资机会》

作者：埃维莉娜·M·泰纳

价值极高的投资和商业决策参考书，理解经济运行必备。

《经济运行的逻辑》（精装）

作者：高善文

资本市场最具影响力的宏观经济学家研究思路大起底，中国经济的另类分析框架。

《中国影子银行监管研究》（精装）

作者：阎庆民 李建华

银监会副主席阎庆民最新力作，对影子银行问题最权威的研究之一，了解中国影子银行问题不得不读。

《互联网金融手册》（精装）

作者：谢平 邹传伟 刘海二

中国互联网金融理论奠基人最新力作，互联网金融理论和实践集大成之作，互联网金融浪潮下不得不读之书。

《最有效的投资》

作者：阿兰·赫尔

畅销多年的投资经典，简单有效的低风险投资技巧，每周一小时，战胜专业投资者。

《如果巴西下雨，就买星巴克股票》

作者：彼得·纳瓦罗

读懂财经新闻、把握股市逻辑的最佳读物，投资大师吉姆·罗杰斯倾力推荐。

《经济指标解读》（珍藏版）

作者：伯纳德·鲍莫尔

投资者和职业经理人读懂经济数据必备，洞悉未来经济趋势和投资机会，对每一个经济指标的解读精妙、透彻。

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Well-Timed Strategy: Managing the Business Cycle for Competitive Advantage*, 1st Edition, 0131494201 by Peter Navarro, published by Pearson Education, Inc., publishing as Wharton School Publishing, Copyright © 2006 by Pearson Education Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS Copyright © 2008.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

第1章 周期掌控型管理/1

周期掌控型的管理车轮/4

一篇经典之作/11

第2章 反周期资本支出/13

经济衰退时期过度扩张带来的信用收缩危险/15

通过反周期削减开支保护现金流/22

至关重要的适时反周期扩张/24

第3章 主动出击的周期掌控型低买高卖战略/35

周期反应型管理者“高买低卖”的悲哀/37

低买高卖，或者只是袖手旁观！/41

冷静等待胜于非理性冲动/46

第4章 人力资源管理的时机把握策略/51

预期经济即将复苏时“摘樱桃”以储备人才/53

经济萧条时保护好你的人才库/58

“不裁员”是周期掌控型管理者的工作方式/61

时机把握得不算太好的合同谈判/64

第5章 宏观管理你的生产、存货和供应链/69

生产和存货控制的禁忌/71

微观和宏观地管理你的存货/76

接单定制和接单生产战略/83

第6章 经济周期各阶段的周期掌控型市场营销/89

通过反周期广告树立品牌/90

周期性地调整产品组合和广告信息/94

重新定位消费者和市场/97

第7章 周期性定价、管理信用和应收账款/103

收入与顺周期定价的概念/105

弹性管理应收账款和信用/110

周期掌控型风险管理车轮/116

第8章 从石油价格飙升、利率上涨和汇率风险中主动获利/119

对冲商品价格和石油价格带来的冲击/121

对多种形式的汇率风险进行对冲/126

在利率周期中推销商品/130

第9章 当你无法战胜经济周期时，就请对冲风险！/139

业务单元多元化/140

地域多元化/148

外包业务和离岸业务风险/150

第10章 在各种经济冲击中生存并发展/159

战争和恐怖主义/161

石油价格冲击/164

当大自然发怒时/166

利用人口统计特征变化/168

法规和立法冲击/169

第11章 周期掌控型管理者最喜欢的预测工具/175

什么样的“先行性经济指标”能真正先行/176

预测模型中的蓝筹股/189

宏观经济日程表中每日数据的变化/190

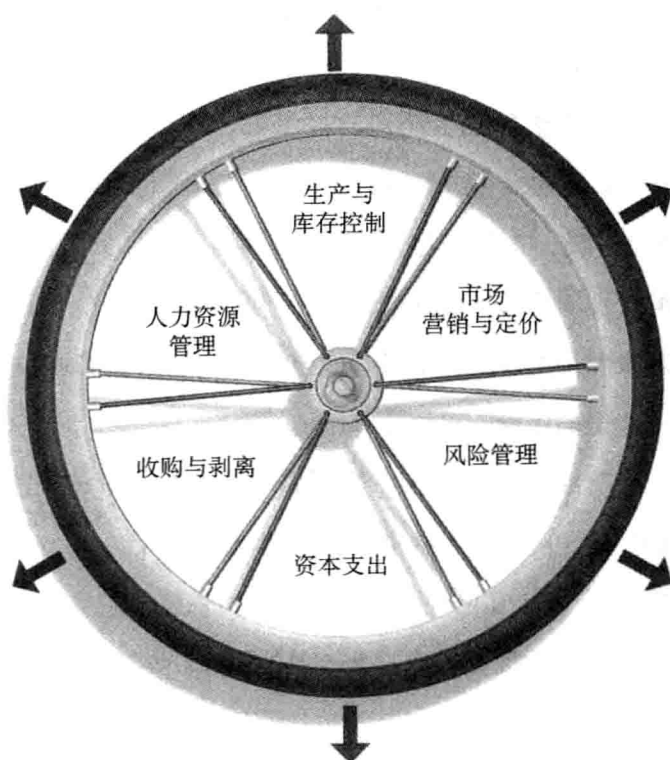
行业转移模式的战略力量/193

结束语/201

附录A 周期掌控型项目的宝贵资料 and 全明星团队/203

附录B 经济周期入门/213

第 1 章 | 周期掌控型管理



世界上最聪明的人没有看到“经济衰退”即将到来。

——约翰·钱伯斯，思科系统公司 CEO

三年前我们就看到了经济衰退即将到来，显然，经济周期的繁荣阶段不会一直持续下去。我们早已系紧了安全带，同时我们也非常关心现金流。

——拉尔夫·拉森，强生公司 CEO

时机把握就是一切。在爱情和战争中这一点是毋庸置疑的，在管理经济周期上，也同样如此。

比如，我们来看诸如强生公司的拉尔夫·拉森这样的“周期掌控型”CEO，他会努力跟踪重要的先行性经济指标，正确预测即将到来的经济衰退期，并且适当地实施“时机把握战略”。当他的竞争对手们正在增加产量和库存时，他的管理团队却开始削减产量和降低库存。同样，当他的竞争对手们继续以高薪来聘用更多的员工时，他的团队却通过适时地解雇更多的员工来更好地控制组织的规模。正如拉森所说的那样，在现金流看似很有可能马上要下降以及借款成本马上要达到顶点时，他的管理团队却仍然会着手从事一个极富侵略性的、咄咄逼人的资本扩张计划。

由于预期到了2001年的经济衰退，拉森所领导的强生公司在2000年经济繁荣的最高点时，大胆地削减了1亿多美元的资本支出，这可是该公司7年来的第一次资本支出缩减。由于强生公司有效地增加了现金储备，所以公司在收入和利润两个方面，都实现了两位数的增长。这些积极的指标加上在熊市时实施“行业转移”策略，在诸如卫生和医疗保健等防御性行业的股票上进行投资，使得强生公司的股价在2000年和2001年以两位数的速度上升，这也让拉森在2002年时能够骄傲地从CEO的位置上退下来。

相比之下，再来看看那些很有才华但是只不过是“周期反应型”的