

普
华
经
管

经济周期

为什么会有周期？
如何测算周期长度？
下一轮周期什么时候到来？
谁也逃不开
——中国企业怎么办

李嘉华 / 著

经济政策、市场本身都**无法消灭**经济周期

——要么与周期**共舞**，要么在周期波动中**灭亡**

中国企业驾驭经济周期、进行反周期运作必读之作

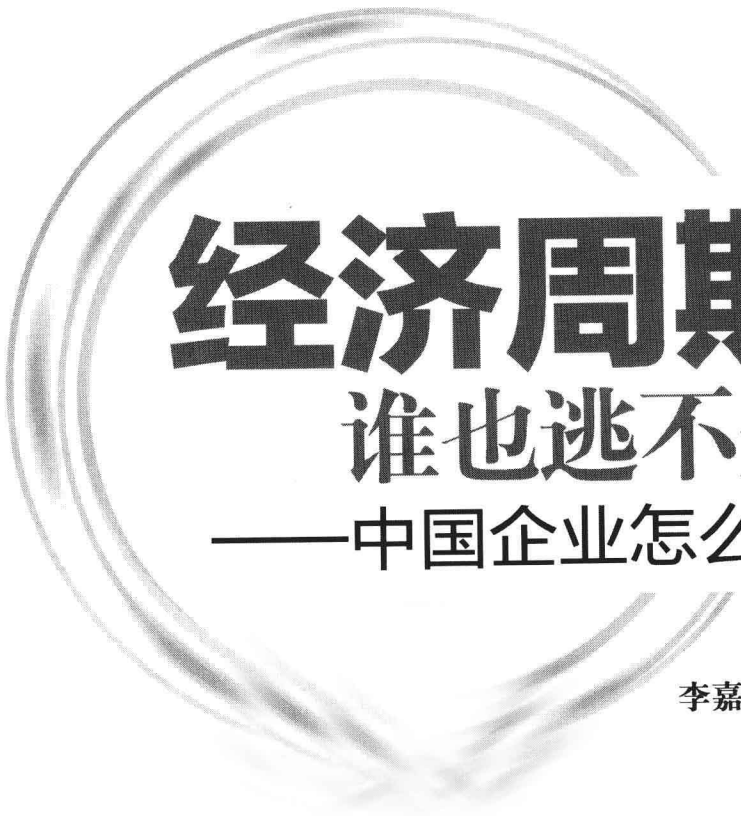
国际知名金融学者、全球畅销书
《货币战争》作者**宋鸿兵**

**重磅
推荐**



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS



经济周期

谁也逃不开

——中国企业怎么办

李嘉华/著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

经济周期谁也逃不开：中国企业怎么办 / 李嘉华著

— 北京：人民邮电出版社，2013.7

ISBN 978-7-115-32329-3

I. ①经… II. ①李… III. ①企业管理—研究—中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第132419号

内 容 提 要

本书在充分研究周期变化规律和企业战略的基础上，立足航运业，放眼全球，深入浅出地阐述了国内企业应对和利用周期的方法，为企业构建了一整套关于周期运作和管理的系统解决方案。全书内容涉及航运市场供需关系的数量分析、周期管理的目标，从战略到资产的周期性布局的相关要素、周期测算模型、周期管理工具以及航运业的未来动向等。

本书适合各类企业的管理者阅读，也可供风险投资者、行业研究人员、高等院校相关专业的师生参考和使用。

◆ 著 李嘉华

责任编辑 王莹舟

执行编辑 陈 宏

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：22

2013年7月第1版

字数：230千字

2013年7月北京第1次印刷

定价：55.00元

读者服务热线：(010)67129879 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

相关书评

一个行业、一个地区、一个国家乃至全球的经济总会发生起起伏伏的情况，这些起伏很多时候看起来是没什么规律可循的，其实不然。经济起伏背后有一只“看不见的手”，那就是经济周期。随着中国经济全面融入世界经济，中国企业对经济周期的感受也越来越强烈。如何驾驭好经济周期成了所有中国企业都在关心的重要问题。

——中远集团董事长 魏家福

钢铁、制造、航运等行业同属一个“重工业产业链”，这个链条中的任何一个行业都逃脱不了自身产业周期和全球经济周期的双重束缚。这个产业链上的多个行业现在面临产能严重过剩的问题，这给所有企业敲响了警钟：如果没有周期运作的意识，个体的“最优”决策将成为整个行业的“最差”决策！本书的出版将可能影响整个产业链企业的发展模式！

——武钢集团总经理 邓崎琳

中国包括钢铁、制造、航运在内的不少行业具有明显的周期性，政府监管部门一直以来都在加强信息引导、促进中国产业投资调整，以帮助中国企业规避周期性的系统风险。让中国企业健康、平稳发展既是我们的愿望，也是我们的责任。

——国家财政部原条法司司长 王家林

航运业是与全球经济紧密相关的一个行业，波动性极大，周期性明显。航运企业在这种行业特性面前都需要有一种或多种避险工具来管理运营风险。本书提供了一系列周期管理工具，我相信这些工具将给国内的航运企业带来极大的帮助！

——上海航运交易所总裁 张页

2008年的全球金融危机给所有中国企业上了一堂关于经济周期的课。不管你在什么行业，都脱离不了经济周期的束缚！而对于投资者来说，只要他知道当下所处的经济周期阶段，那么他就抓住了投资的脉搏。本书告诉你如何与经济周期共舞，如何让你的企业在全球经济的周期性波动获得最大的利益。

——广发证券公司原总裁 李建勇

如果经济周期属于不可控因素的话，那么国内的汽车企业和其他周期性非常强的行业现在比以往任何时候都需要反周期运作的思维和能力！

——东风汽车公司董事长 徐平

经济周期看起来是一个宏大的话题，但它与每个行业、每个企业都有密切的关系。很多时候，正是经济周期决定了一个行业的兴衰、一个企业的成败。一个不懂经济周期的企业家，不仅是无知，而且会给企业带来巨大的风险。

——湖北能源集团董事长 肖宏江

自序

20 世纪 90 年代，在机缘巧合之下，我竟然居住到了梦寐已久的长江、汉水交汇之滨。这里北临汉水，东、南濒长江，西靠龟山，与蛇山顶上的黄鹤楼隔江相望，三面环水，一面靠山。最为难得的是，这里有自然景观与历史名胜聚集的风景群落：黄鹤楼、晴川阁、汉阳门、江汉关、龙王庙、鹦鹉洲、古琴台、归元寺、龟山、蛇山以及长江与汉水。这里自古以来就是文人墨客喜欢光顾的地方，他们留下了许多诗词。其中，最有名的几篇诗词是崔颢的《黄鹤楼》、李白的《黄鹤楼送孟浩然之广陵》和王维的《汉江临泛》。

这个地方就是武汉人俗称的“南岸嘴”（也作“南岸咀”）。武汉三镇——汉口、汉阳、武昌在此会聚，自然而然地形成了武汉城市的中心。一城之中、两江交汇、三角之地，这在世界也属非常罕见。据说在德国也有这么个地方，被称为“德国角”，所以，有人称南岸嘴为“中国角”。

自我来到武汉之初，我就特别喜爱这个地方，不仅是因为它美丽的风景、怡人的气候，主要是它与我从事的航运经营管理工作息息相关。眼前的长江航

线在全球众多世界性航线当中，并不算是很重要的一条航线，它只是全世界星罗棋布、眼花缭乱、形如蛛网的水运航线网络之中较短的一条。

正如人们所说的“一叶以知秋”、“以一斑而窥全貌”，每天我坐在这里，看着江上船来船往，我简单数一数江面上经过的船，就可以依稀感觉出航运市场甚至是经济整体的好、坏、冷、暖。正是在此基础上，我进一步创立了几种判断航运业周期的数量方法——总体法、航线法和个体法。

后来，我迁居别处，但我经常回此地重温和回味在这里生活的感觉。特别是当我用更为理性、科学的方法测算产业周期，并想验证一下自己对航运业周期和经济周期的判断时，我便会悄悄返回此处，蛰居一段，坐在或者躺在窗边数星星、数帆船。我在这样的经历中得到了一组组验证数据和一段段验证曲线。

这种惬意与浪漫的经历往往是短暂的，生活和工作的大部分时间并不轻松，甚至可以形容为沉重。在我进入一家超大型航运企业集团工作迄今近 20 年的时间里，我亲眼目睹、亲身经历了两次长时间的航运业周期波动。尤其是当我在 20 世纪 90 年代刚刚踏进航运业时，便当头被周期来了一棒，遭遇了一个让人生厌的、持续时间长达 6 年之久的航运业萧条期。在多年的工作中，我接触到了更多世界范围内的航运业周期变化情况和企业实践案例，并深深感受到了经济周期和产业周期对企业等微观经济体的双重破坏力。我目睹了大量被周期力量摧毁的企业，它们要么破产、要么濒临破产。一些勉强存活下来的企业从终点又回到了起点，即使中间有过短暂的辉煌期，等走到最后时也已经疲态尽显。我还一直关注着处于企业金字塔顶端的那小部分人群——管理者、决策者、投资者，关注着他们的心理活动和心路历程。

在这段漫长的经历中，我开始留意周期的变化规律和企业的生存状态，并试图寻找一些应对方法和利用周期的盈利之道。

21 世纪初的前几年，意外的情况发生了。一段堪称百年难遇的航运繁荣期

悄悄来临了。整个行业都在狂欢，以往难得的盈利机会竟然变得唾手可得，财富来得异常容易。在巨大利润的诱惑之下，航运业投资变成了一场疯狂的游戏。

古人说：“否极泰来，乐极生悲。”2008年末、2009年初，全球金融危机这个狰狞的魔鬼驱使着巨大的战车隆隆驶来，将航运业的百年盛宴瞬间碾碎，市场迅速崩溃，一切都在逆转。大多数航运企业的命运在极短时间内改变，一切仿佛又回到了从前……

至此，我已经完全看清了周期的两张面孔——一张温情，一张狰狞。

在经济发展的长河中，这只不过是一次再平常不过的周期演练。像这样的场景，在每个国家、每个行业、每个时段都在发生着。周期是市场经济的一个固有特征。翻看历史与现实，我们常会发现下面的一幕幕景象：

有不少企业前仆后继，在产业周期的波动中挣扎，最终倒闭、关门、破产清算；

也有一些企业，即便没有死去，也长期陷于惨淡经营，在产业周期战车的反复碾轧中痛苦挣扎，一直过着半死不活的日子，维持着低收益，得不到发展与壮大；

还有一些企业，过着大起大落、大进大出的日子，在行业高峰期每年的利润高达几亿、几十亿甚至上百亿，而在行业低谷期每年的亏损也同样是高达几亿、几十亿甚至上百亿。

很明显，这些企业缺乏对周期的认知、把握、规划和运作。

只有极少数的企业能够在周期中前进，成功实施反周期策略，躲过风浪与暗礁，抓住更多的行业机遇，取得辉煌的业绩，不断发展壮大，并长期引领行业潮流。

企业家们从来没有像今天这样，对“经济周期”四个字有如此深刻的体会。

我一直在思索，为什么成功者寥若星辰，失败者、痛苦者却比比皆是？周期到底有什么用处？在周期性行业中，我们究竟该怎么办？

我认为周期就好比“沧浪之水”。“沧浪之水清兮，可以濯我缨。沧浪之水浊兮，可以濯我足。”如果你准备得当，在行业的景气期，就可以赚到丰厚的利润；在行业的萧条期，你可以获得廉价的资源，进行低成本扩张。我认为，周期是燧石，可以敲出商机之火；周期是火种，能够点燃盈利之灯；周期是灯塔，可以指引企业前行。

我曾听到一位企业家说，如果我们能提前一个月预料到危机的到来，我们的企业至少能少亏几亿元。且不论事实是否真的如他所说，他说的话至少反映了企业家们想拥有预知能力的强烈诉求。我觉得企业家大致可以分为三类：一类是先知先觉的，另一类是边知边觉的，还有一类是后知后觉的。冯仑说，万通属于战略引导型企业，能看见别人看不见的地方，比如未来、潜在风险、趋势、人才。这是一种特别的能力，花钱也买不到，需要企业家长期去学习、去研究、去实践、去修炼、去积累，才能得到。

由于我从事的工作，我较为熟悉这些行业：航运、钢铁、造船、港口、矿山、电力、煤炭、石化、水泥等。毫无疑问，这些都是周期性很强的行业。我们可以看到，这些行业中的企业几乎天天都在与周期进行搏斗，都在找寻破解周期的策略。因为它们都知道，身处周期性行业，都难以逃脱一个魔咒——周期决定着企业的命运和成败！

探寻到周期的秘密不算难，最难的是驾驭和管理好周期，让它为你所用，最终实现“低位发展，高峰收获，弯道超车，基业长青”。这几乎是所有企业都憧憬的梦想，也是我不曾丢弃的一个梦想。我一直在想：我能给这个行业贡献些什么？我能给这个行业中的企业家、企业管理者提供些什么帮助？

想到最后，我萌生了撰写本书的念头。作为一个央企高管，在将近 20 年里，

我将工作之余的大部分时间都用来关注与研究经济问题，这是我成年后的一个兴趣爱好。由于不止一次地亲历了周期的潮起潮落，见到了诸多身边企业的生死沉浮，我积累了不少的感悟和体会。我决定快速写出这本书，因为现在正是经济不景气的时期，这本书所要讨论和研究的问题正合时宜。

我将这本书的主要阅读者定位为企业界人士。本书以航运业为主线，同时涉及前面提到的房地产、钢铁、造船、港口、矿山、电力、煤炭、石化、水泥、信息等行业。本书提出的周期管理方法具有一定的通用性，可以供其他行业参考。

企业家们常说：企业要发展，必须解决战略、机制、人才三个核心问题，也就是要有明确的发展战略，要建立科学的管理机制，要有优秀的人才。

对于一个企业来说，要管理好周期也必须解决战略、机制、人才这三个核心问题。首先，企业要确定，在不同的周期阶段应该选择哪种战略，是进攻、防守还是收缩？其次，企业要选择一套具体的战术或方案来实现前面确定的战略，这是一个机制问题。再次，周期管理是一门技术活，是一项需要多方面人才合力才能完成的高难度工作。我认为，在当今这个资本、人力与技术并不匮乏的时代，周期管理能力是企业的核心竞争力。很多时候，周期管理水平直接决定了一个企业的成败。

在宏观、中观、微观经济领域，无论是对于经济研究、教育培训、行业监管、宏观调控，还是对于企业实战，周期管理都是一个重要的话题。周期是一个行业、一个企业的系统性问题，也是个根本性的问题。就像大家在炒股时，首先得关注大趋势，只有先排除系统性风险，才能保证投资的安全与收益。系统性风险一旦发生，整个行业都会受到冲击，所谓“覆巢之下，焉有完卵”，不管你怎么去进行精细化管理，你都难有作为、难有收获，甚至还可能会一错再错，你连失败的原因还没弄明白就已经出局了。

我发现，现在国内的大学基本上没有单独开设关于周期管理的课程，专门研究和论述周期管理的著作也很少。我希望这本书能弥补一些空白，我希望书中提出的理念、方法能获得读者的共鸣，无论他们是政策制定者、行业研究者、教育从业者、行业监管者、风险投资者还是企业管理者。这是我的美好愿望与初衷。

目 录

第一章 谁也逃脱不了周期.....1

百年难遇的繁荣.....	2
最寒冷的冬天.....	9
该死的周期.....	26
谁也逃脱不了周期.....	31

第二章 破译周期密码.....33

航运市场体系架构.....	34
航运经济数量方程.....	39
航运市场原理.....	42
航运周期.....	52
经济周期.....	59
稳定部分.....	69
周期决定命运.....	71
周期应对之策.....	74

第三章 周期管理目标.....81

周期是一种稀缺资源.....82

最有效的盈利模式.....84

趋势管理.....87

反周期运作.....89

战胜波动.....90

步步领先.....96

利润是硬指标.....97

第四章 周期性布局：从战略到资产.....99

战略规划.....100

选择结构模式.....108

投资.....108

融资.....119

投后管理.....131

大概率事件.....148

死亡线测试.....151

领先一步，则步步领先.....153

设立周期管理部门.....154

第五章 周期测算.....155

世界主要大洋航线及货流.....156

航运指标体系.....160

建模原理及指标.....165

航运周期预测步骤——六步法.....168

周期预测模型.....	169
航运业周期测算.....	182
一个罕见的或长达 13 年的航运业萧条期.....	185
决定航运业周期长短的主要力量.....	187
第六章 产业链问题.....	189
啤酒游戏.....	190
上下游产业链.....	195
产业链问题——牛鞭效应.....	200
第七章 微观审慎.....	207
规模幻觉.....	208
竞争性投资.....	213
票房毒药——表外业务.....	217
重资产主义末路.....	222
蝴蝶效应.....	230
让新进入者死去.....	232
人性的弱点.....	234
审慎的红利.....	238
底层指引顶层.....	242
第八章 宏观之为.....	245
政府与市场的关系.....	247
谷贱伤农、谷贵伤工.....	249
治大国，若烹小鲜.....	250
共振效应与产业周期大起大落.....	251

管理经济的两只手.....	253
第九章 结构模式.....	255
资产结构.....	257
资本结构.....	270
盈利结构.....	280
契约结构.....	285
产业链长度.....	287
是否存在一种最优结构.....	290
第十章 周期性工具.....	291
周期管理工具库.....	292
周期性工具.....	294
第十一章 失误的代价.....	303
四种后果.....	304
企业生命周期也许是个伪命题.....	307
第十二章 未来产业新动向.....	309
世界大宗商品周期格局变化.....	310
下一个航运业上升周期何时来临.....	313
航运综合体企业.....	314
世界航运中心重归亚洲.....	321
造船业的冬季会有多长.....	328
技术的力量.....	331
跋.....	333

Chapter 1

第一章

谁也逃脱不了周期

2002 年，全世界的航运人在不知不觉中已经度过了 8 年的航运业低潮期，此时，谁也没有想到，这一轮低潮期将悄然结束，一个堪称百年难遇的航运业繁荣期就要来临了。

百年难遇的繁荣

站在这个时点上，回顾这一段百年难遇的航运业繁荣期，要说的实在太多了，我不知道怎样才能全面、准确地描述当时的景象，不如就从“疯狂的石头”开始讲起。

疯狂的石头

2002 年以后，随着全球经济的逐步复苏（我国经济持续多年的高速增长起了主要推动作用）和美元的逐步贬值，大宗商品价格全线飙升。尤其是作为航运业上游产业之一的钢铁业得到迅猛发展，全球铁矿石需求量激增。

根据澳大利亚的一组统计数据，2006 年全球海运铁矿石需求量为 7.14 亿吨，同比增长 7.5%；全球海运铁矿石供应量为 7.19 亿吨，过剩 500 万吨。2007 年全球海运铁矿石需求量为 7.88 亿吨，同比增长 10.4%；全球海运铁矿石供应量为 7.71 亿吨，缺口为 1 700 万吨。2008 年全球海运铁矿石需求量为 8.42 亿吨，同比增长 6.9%；全球海运铁矿石供应量为 8.58 亿吨，过剩 1 600 万吨。