

时机

The Well-Timed
Strategy
Managing the Business Cycle
for Competitive Advantage

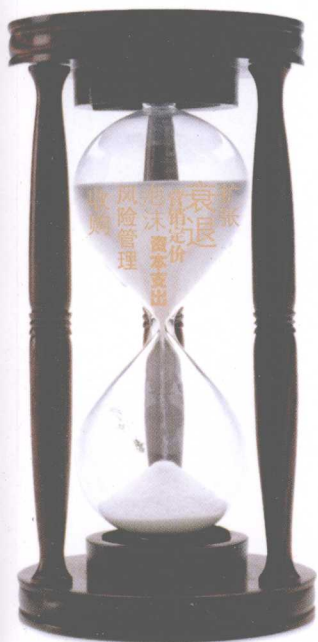
反向思考战胜经济周期

彼得·纳瓦罗 (Peter Navarro) 著

奚玉芹 金永红 译

知道何时行动，与知道该做什么一样重要

- 面对与次贷危机接踵而至的金融风暴、全球化风险、经济周期的困扰，有效的时机战略是什么？
 - 反周期策略为什么能打败不景气？
 - 在周而复始的繁荣与衰退中如何把握先机？
 - 在经济波动和危机事件中只能苦熬而无所作为吗？
- 本书将帮助企业度过好时光和艰难时光。

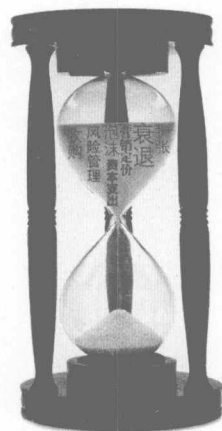


The Well-Timed Strategy

Managing the Business Cycle for
Competitive Advantage

时机 反向思考战胜经济周期

彼得·纳瓦罗 (Peter Navarro) 著
奚玉芹 金永红 译



图书在版编目 (CIP) 数据

时机：反向思考战胜经济周期/纳瓦罗著；奚玉芹，金永红译．

北京：中国人民大学出版社，2008

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-09867-8

I. 时…

II. ①纳…②奚…③金…

III. 企业管理-经济周期论

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 163518 号

沃顿商学院图书

时机：反向思考战胜经济周期

彼得·纳瓦罗 著

奚玉芹 金永红 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	河北三河新世纪印务有限公司				
规 格	165 mm×240 mm 16 开本	版 次	2009 年 1 月第 1 版		
印 张	15.25 插页 1	印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷		
字 数	184 000	定 价	35.00 元		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

赞 誉

在行业波动的混乱状况下，不要忘记这本指导企业生存和发展的指南书籍。

——《Kirkus 报道》

这本书展示了世界上一些最佳的“周期掌控型”企业主管们所使用的战略和策略管理绝技。纳瓦罗通过现实生活中的案例，清楚地解释了在根据经济周期、把握良好时机制定重要管理决策时，应当遵守的一些原则和禁忌，在读完此书之后，你将把经济周期更多地看做是一个战略伙伴，而不是开展业务时所面临的一个障碍。

——拉克什曼·阿楚森，经济周期研究所常务董事

这是一本具有开创意义的著作，其中包含了很多非常有用的商战故事。正如兰斯·阿姆斯特朗所说的，你并不是在平地上赢得了比赛，而是在山路上，通过比你的竞争对手更好地应对道路状况的上下起伏而获得了胜利。纳瓦罗向我们揭示，对于在经济周期的上升和下降过程中，如何把握好业务发展的方向，也是同样的道理。

——斯蒂芬·G·里克特，theGlobalist.com 网站发行人和主编

彼得·纳瓦罗是一位精通战略管理和技术经济理论的学者，他文笔流畅，这在学者中是很少见的。在此书中，他提供了很多有说服力的例子，在这些例子中，由于对宏观经济影响企业所在行业的理解不同，有的企业获得了成功，有的企业招致了失败，作者由此清楚地说明，对于经济周期的经济含义有着充分理解的管理人员，在制定战略规划时拥有怎样的巨大优势。

——彼得·帕塞尔，米尔肯研究院高级研究员和
《米尔肯研究院评论》编辑

彼得·纳瓦罗写了这本让人印象深刻的、具有开创意义的经济周期战略管理著作，这本书注定会成为董事会成员的必读书和商学院的经典教材。纳瓦罗通过大量真实的案例说明，公司的领导者为什么必须非常敏捷地提前采取反周期行动。

——伯纳德·鲍莫尔，经济展望集团执行董事及
《经济指标解读》一书的作者

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获得较多的收获，这将是对我们翻译工作的最大鼓励和鞭策。

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的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、供应链管理和人力资源管理职能领域，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 Paul Merage 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：

现代的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 Isis 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。

我希望你们能像我喜欢研究和编撰本书一样地喜爱它。这本书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（参见附录 A），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部分。吉姆·柯林斯是这样说的：

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。

第1章 周期掌控型管理/1

周期掌控型的管理车轮/4

为周期掌控型管理理论奠基的一篇经典之作/12

第2章 反周期资本支出/15

经济衰退时期过度扩张带来的信用收缩危险/17

通过反周期削减开支保护现金流/25

至关重要的适时反周期扩张/27

第3章 主动出击的周期掌控型低买高卖战略/37

周期反应型管理者“高买低卖”的悲哀/39

低买高卖，或者只是袖手旁观！/43

冷静等待胜于非理性冲动/48

第4章 “摘樱桃”的艺术和人力资源管理的其他时机把握策略/53

在预期经济即将复苏的情况下“摘樱桃”以储备人才/55

在经济萧条时期保护好你的人才库/61

采取不裁员政策是周期掌控型管理者的工作方式/65

时机把握得不算太好的合同谈判/68

第5章 宏观管理你的生产、存货和供应链/73

生产和存货控制的禁忌/75

微观和宏观地管理你的存货/80

按单定制和按单生产战略/87

第6章 经济周期各阶段的周期掌控型市场营销/93

通过反周期广告树立品牌/94

周期性地调整产品组合和广告信息/98

重新定位消费者和市场/102

第7章 周期性定价、管理信用和应收账款/109

收入与顺周期定价的概念/111

弹性管理应收账款和信用/116

作者对“周期掌控型风险管理车轮”的注释/123

第8章 从石油价格飙升、利率上涨和汇率风险中主动获利/125

对冲商品价格和石油价格带来的冲击/127

对多种形式的汇率风险进行对冲/132

在利率周期中推销商品/137

第9章 当你无法战胜经济周期时，就请对冲风险！/145

业务单元多元化/146

地域多元化/154

外包业务和离岸业务风险/157

**第10章 在战争、恐怖主义、饥荒和疾病所引起的经济冲击中生存并
发展/165**

战争和恐怖主义/167

石油价格冲击/170

当大自然发怒时/172

利用人口统计特征变化的杠杠效应/174

法规和立法冲击/175

第11章 周期掌控型管理者最喜欢的预测工具/181

什么样的“先行性经济指标”能真正先行/182

预测模型中的蓝筹股/195

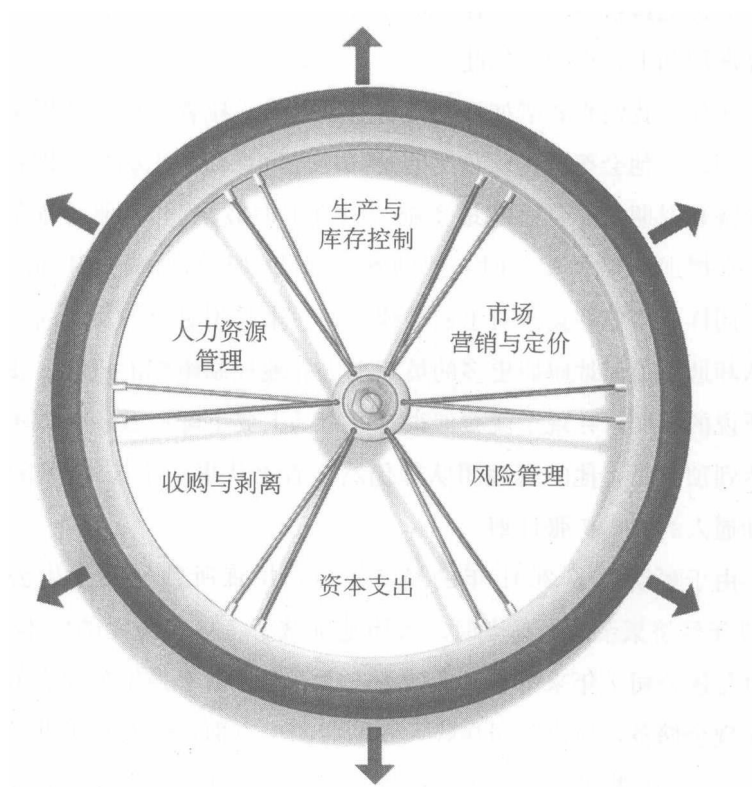
宏观经济日程表中每日数据的变化/197

行业转移模式的战略力量/199

结束语/207

附录A 周期掌控型项目的宝贵资料 and 全明星团队/209

附录B 经济周期入门/219



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CEO们，比如思科公司的约翰·钱伯斯。因为缺乏对“经济周期的恰当认识”，钱伯斯忽略了很多表明2001年3月将会出现经济衰退的迹象：石油价格上涨了一倍，1999年公司收益平平，2000年股票市场几乎崩溃以及利率急剧上涨。钱伯斯经营管理的这家企业由于组织结构设计较为特殊，所以在他们的经济周期预测模型中，缺乏很多宏观整体的变量。就像思科公司的一位高层所说的：“整个经济状况太复杂，以至于无法从诸如GDP或者利率等这么宏观的数字中，得出什么有意义的结论。”^①

如此看来，思科公司在2001年经济衰退到来时毫无防备，最后不得不在账面上注销了20多亿美元的过剩库存，公司还被迫裁减8000多名员工，也就不足为奇了。当强生公司的股票价格突飞猛进之时，思科公司的股票价格却一落千丈。

本书使用了现实世界中的很多例子，包括一些最成功的公司和一些失败的公司，通过对这些案例的分析，探讨了两种不同类型的管理者之间的显著差别，其中一种类型的管理者对经济周期有很好的理解，并懂得如何采用时机把握战略和策略，比如拉森就是这种类型的管理者；另外一种类型的管理者对经济周期没有充分的理解，从而无法做出恰当的反应，比如钱伯斯就属于这种类型。

你会发现，每当像强生这样的周期掌控型公司在经济周期中通过使用时机把握战略和策略取得很好的成绩时，那些诸如思科公司的周期反应型企业在经济衰退期间，往往会出现现金和人力资源的大量流失，而且最糟糕的结果可能是走向破产。

^① Scott Berinato, "What Went Wrong at Cisco," *CIO Magazine*, August 1, 2001.

周期掌控型的管理车轮

战略的本质就是企业要取得相对于竞争对手的长期优势。

——阿诺德·哈克斯教授，斯隆管理学院

图 1—1 显示的是“周期掌控型的管理车轮”，它简要地概述了时机把握战略和策略，世界上的一些顶尖公司经过执行一系列的最佳战略后，已经证明了时机把握战略和策略是非常有效的。这些战略和策略不仅涉及市场营销和人力资源管理等核心职能领域，同时也涵盖诸如风险管理、资本支出项目的战略实施以及收购和剥离的时机把握策略等所有重要的领域。

因此，这个管理车轮实际上涵盖了一个现代企业的每一项主要活动。透彻理解和仔细研究这个管理车轮里面的时机把握战略和策略，可以帮助每一个企业管理团队更加有效地提高企业业绩。

反周期资本支出

强生公司的例子已经非常简单地说明，在预期到经济衰退即将到来时，反周期削减资本支出是有好处的，这是一项在最佳时机保持现金流量的谨慎的防御策略。

然而，最积极的周期掌控型管理团队也将反周期资本支出作为一个强有力的进攻武器。具体做法是在经济衰退期预期到经济即将复苏和需求即将增加时，增加资本支出。

通过这一反周期方式，周期掌控型管理者可以使他们的企业在经济刚开始复苏时，就占领市场的制高点。劳氏公司（Loew's）、英特