

畅销书《杰克·韦尔奇与通用之路》作者罗伯特·斯莱特最新力作

我们只有曾经因为自己的错误而跌倒，
才能真正走向卓越。

——杰克·韦尔奇



The Eye of the Storm

思科风暴

[美]罗伯特·斯莱特 (Robert Slater) / 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

The Eye of the Storm



思科风暴

[美]罗伯特·斯莱特 (Robert Slater) / 著

王雪平 / 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

思科风暴 / [美] 斯莱特著; 王雪平译. —北京: 中信出版社, 2003.10

书名原文: The Eye of the Storm: How John Chambers Steered Cisco Through the Technology Collapse

ISBN 7-80073-972-4

I. 思… II. ①斯… ②王… III. ①网络企业-企业管理-经验-美国 ②钱伯斯-生平事迹 IV. ①
F279.712.444 ②K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第087279号

The Eye of the Storm: How John Chambers Steered Cisco Through the Technology Collapse

Copyright © 2003 by Robert Slater

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA) through Arts & Licensing
International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED.

思科风暴

SIKE FENGBAO

著 者: [美] 罗伯特·斯莱特

译 者: 王雪平

责任编辑: 蒋 蕾 张 昕

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 19.25 字 数: 244 千字

版 次: 2003年11月第1版 印 次: 2003年11月第1次印刷

京权图字: 01-2003-5928

书 号: ISBN 7-80073-972-4/F · 611

定 价: 26.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

前 言

在一年的时间里，人们通常不会有什么大的变化。美国的公司可能也是如此。然而，在我对约翰·钱伯斯和他的公司长达一年的调查研究中，钱伯斯和思科都经历了突如其来的惊人变化，相应地，为了反映这种变化，我也不得不随之在手稿中进行一些重大调整。

我在2000年的春天着手进行这本书的调查研究工作，那时钱伯斯和思科公司正处于巅峰时期，而且前方的成功之路似乎永无尽头。到我结束这本书的写作工作时，这个人 and 这家公司都在经历由一场史无前例的经济低迷所带来的阵痛。商界很难理解看似不可动摇的思科怎么会停止前进的步伐。这迫使我要从一个全新的角度重新审视钱伯斯和思科，我知道自己的任务变得更艰巨了。

在2000年春季期间，当我着手写这家公司和它的首席执行官时，我的任务非常清晰而且比较简单。我的计划是向读者说明，为什么钱伯斯和思科能以一种比其他任何一家美国大公司都要快的速度完成如此令人眩目的成长。我试图阐明公司的文化和战略就是思科成功的根本原因。思科仅有16年的历史，与历史更悠久的美国企业相

比只是一只初生牛犊，但在那年春季里的一天，思科却成为全美市场资产总额排名首位的公司。我感到其中必定有一段不同寻常的传奇故事。

在正确的时机，处于正确的市场，凭借着正确的领导，思科看起来势不可挡。龙卷风式的收入增长，每18个月员工数量增加一倍，而且局面看似只会越变越好，这一切都给思科冠以天下无敌的光环。那时高科技产业已经成为美国经济的主要驱动力，而野心勃勃的思科成了高科技世界的招牌小子。于是，思科成为美国最重要的公司之一。我没有任何理由对思科能在这场游戏中一直保持顶尖地位表示怀疑。那时我从来没有问过这样的问题：这家公司是否考虑过成长引擎突然失灵的可能性？它是否曾经采取过任何措施以便让自己免受不可预见的经济大滑坡的冲击？它的成长速度是否过快？约翰·钱伯斯是否有能力在顺风 and 逆风的情况下都能成功地为思科掌舵？在我的调查研究工作接近尾声时，这些问题才浮现在我的脑海中。

各地的思科专家都在推测约翰·钱伯斯和思科是否能经受得住一场突如其来的经济风暴，但鉴于思科有如此令人瞩目的成长经历，我并没有认真对待他们的警告。毕竟，2001年春天当我对手稿进行收尾工作的时候，思科仍然是美国最成功的商业企业之一。可以肯定的是，那时候它已经开始能感受到影响了其他很多美国企业的经济滑坡，这次滑坡对它也造成了影响。毫无疑问，约翰·钱伯斯正面临他职业生涯中最棘手的挑战。由于钱伯斯已经成功地在思科经受和战胜了很多次风暴，其中有些风暴在这本书出版以前是从未被披露过的，这使我和那时很多其他的思科观察家都坚信，这次他也能在适当的时间内引导公司重新前进。我把书放在床头，心里仍然相信思科在2001年初期由于美国经济的突然动荡而遭到的打击仅仅是雷达上的一个小点，并不是什么严重的事情。

事情的结果表明我错了。就像我在第3章中着重描述的那样，在

2000年与2001年交替的那个严冬，当它偏离了最初愿景的时候，思科的成长机器失去了它曾经引以为荣的动力，我知道我必须重新审视一下自己以前对约翰·钱伯斯和思科的很多假设。我不能再简单地描述思科成功的本质。现在我要认真地考察是什么让这家公司以如此惊人的速度崛起，又是什么导致了如此急剧的下滑。

就像我曾经相信必定会有一段传奇故事可以解释思科崛起的原因一样，现在我感到思科命运惊人的起伏会让这个故事更加引人入胜。大大出乎我意料的是，在2002年5月30日我对约翰·钱伯斯进行访问时，他也向我表达了同样的观点，由于思科所遭遇的挫折和在采访进行的同时已经步入初步复苏阶段，我的这本书所讲述的故事会变得更加精彩。

要记住，就像前面提到的那样，没有任何一家美国大公司能像思科那样迅速地崛起；也没有任何一家公司，在达到这种高度以后，又发生如此大幅度的直线下滑。在2000年春季的一个短暂瞬间，它的市场资产总额跃居世界首位，高达5 310亿美元，是整个西班牙股市价值的两倍。而一年以后，它的市场资产总额却在1 350亿美元左右徘徊。它一飞冲天的崛起是没有任何一家公司可以与之相比的，但是它的下滑也同样无人能及。

在这本书的第一版书稿中，我详细地分析了在这家公司崛起的过程中颇具成效的企业文化与战略。而在修改这一版本的过程中，我超越了这个层面，更加深入地探讨其中哪些战略含有严重的瑕疵，并导致了思科后来的困境。简单地说，这本书的第一版书稿仅仅讲述了约翰·钱伯斯的愿景，修改后的版本中还描述了在2000年与2001年之间的冬季——那段偏离了愿景的可怕时期。

我拥有其他人没有的机会，从而可以让这本书具有独特视角。我可以直接接触到约翰·钱伯斯和他的高层同事——在思科遭遇惊人的挫折以前、其间和其后都是如此。这种条件让我有机会通过与经历过思科的成功与失败的那些人全力配合，来认真地审视在此之前和之

后的思科。由于思科对其他想要写关于思科的书籍并寻求协助的作家紧闭大门，而约翰·钱伯斯也很少向媒体讲述思科内部运作的情况，我更是从这个别人无法企及的机会中获益良多。我不仅能频繁地与钱伯斯进行接触，还能接触到他的高级管理人员。从我着手进行这本书的调查研究工作到书稿最终完成的这一段时间，思科经历了重大的内部调整，我也从正面了解到这方面的第一手独家资料。

吸引我一定要进行这项调查工作的原因是，我知道有许多人正在关注思科并且想知道在它的内部正在发生什么事情，这也是我能深入了解到的东西。从2000年3月思科的市场资本总额跃居第一的那一刻开始，所有的目光就都聚焦在它的身上。媒体加大了对思科报道力度，像我这样的人开始认真思考要写一部书来探讨思科成功的神奇秘方。很多作者为了要写这样的书而寻求与思科的合作，但是担任思科总裁兼首席执行官仅仅5年半、现年50岁的约翰·钱伯斯坚持认为，对于思科来说与别人进行这种合作为时尚早。

当我在2000年春天开始接触思科的时候，我手里拿着写这本书的合约，而钱伯斯和他的公共关系团队对此仍然处于一级戒备状态，反复向我解释他们为什么不想参与这个项目。于是，我开始着手对一些前任思科员工进行采访，他们中的一些人主动向约翰·钱伯斯施加压力，动员他与我合作。很快，他改变了主意。

他在2000年8月中旬给我打了一个电话，把他的决定告诉了我。他有一个条件：我在书里所写的内容应该是关于思科的，而不是关于他个人的。我向他保证我会将大部分注意力集中在对公司的描写上，也包括他还没有领导思科的那个时期，但我也提到他在整个故事中绝非一个微不足道的小人物，因此我非常想把他作为本书的一个焦点。我发现在任何情况下都很难将公司的活动与掌舵者的活动截然分开。我们充分达成共识，而后我开始对约翰·钱伯斯和他的很多高层同事进行一系列深入采访。

在2000年9月上旬至2002年5月期间，我对约翰·钱伯斯进行了8

次采访。我也采访了思科公司的很多高级管理人员，有的甚至不止一次。钱伯斯确保我能够参加他会出席的很多员工活动，这些通常都是非常私人性的活动。通过我们的采访和这些活动，我得以充分地了解他的思维方式以及他把思科的企业文化和战略进行有机结合的方法。

对于钱伯斯而言，与作家进行合作是一种全新的经历，如同对待生命中其他很多不同方面的事情一样，对此他也投入了极大的热情和乐观精神。他反复告诉我，他希望这本书能成为有史以来最杰出的商业书籍。他还希望它能达到足够的深度，以便能让其他希望为思科立传的作者望而却步。对于这些要求，我的回答是，我更希望自己能对这家公司进行公正和准确的描述。

当我着手进行采访时，在与思科的现任员工、前任高级管理人员及竞争对手进行交谈的过程中，我原本认为高级商业管理人员会守口如瓶，然而出乎意料的是，他们都超乎寻常地坦率。我问自己，为什么这些人会如此毫无隐讳地谈论他们的同事和这家公司。也许这是因为思科仍然保持着一种小型商业企业的感觉，或者是因为这家公司仍然年轻。

无论原因是什么，这种令人惊讶的坦率让我有机会近距离地了解这家公司、它的文化和战略，与这种性质的公司中常见的战略相比，思科的战略更偏重个人色彩。思科的老员工对于公司的早期岁月以及它所经历的种种问题都表现出异常坦率的态度。这些问题由个性冲突、个人感情、看似主宰一切的野心以及此起彼伏的微型政变所引发。相应地，我也用了一些篇幅对这家公司的早期历史进行描述，因为这能从一个有趣的角度反映出当今一些问题的根源，如客户关系、节俭、管理风格，还有最重要的，它也反映出了公司最终经历的那种高速成长的深层原因。

几乎我接触过的每个人都同意为这本书而接受采访。不过，尽管我进行了多次努力，仍然没能采访到思科的两位创始人，莱恩·博萨

克（Len Bosack）和桑迪·勒纳（Sandy Lerner）。他们已经简要地把自己的故事告诉了别的作家，因此我将这些作品中的描述作为参考依据。

由于这是第一本得到思科全力配合的书，所以我经常会听到人们问我：“你要写一本什么样的书。”思科的人尤其喜欢问这个问题。在思科工作的人希望这是一本赞扬思科的书，思科以外的那些人则希望更加客观一些。2001年，当思科出现问题的时候，它的发言人表示，希望我能把这种挫折作为一个小问题对待，而不是公司历史上的一个重大事件。那时我向他们这样解释：由于我是在这个转折期内写这本书，而不是10年或20年以后，因此这次挫折将不可避免地在现在这个故事中占据较大的比例。

我没理会各个方面关于我应该如何写这本书的种种劝说，仍然坚持自己在长期的写作生涯中一直遵循的原则：讲述一个好故事，公正、准确，并且没有任何倾向性。考虑到会有各式各样的读者对这本书有兴趣，我想我恐怕无法做到让每一个读者都感到满意。我所希望的就是，读者也能像我一样认为这是一个引人入胜的商业故事。

在这里，我希望向许多在我写这本书的过程中发挥了重大作用的人特别表示感谢。

首先，我要向为我敞开思科大门的约翰·钱伯斯表示由衷的感谢。在决定与我合作以后，他花费了大量的时间与我进行沟通，以确保我可以理解他在思科曾经试图做和已经完成的所有事情。我非常感谢他能经常和我进行长时间的交谈。让我尤为感激的是，甚至在公司开始发生问题，并且他也知道这本书将会针对思科在2000年和2001年所遭遇的难题进行详实叙述与分析之后，他仍然继续与我进行会谈。

接下来，我要感谢阿比·梅茨·史密斯（Abby Mates Smith），思科的公共关系经理，是她帮我安排了采访事宜，并追述了关于思科及其员工的大量情况，而且当我需要的时候她总是乐于伸出援手。她是我了解思科的战略及企业文化的宝贵的知识源泉，我也非常感谢她

与我进行的多次会谈和相互之间的电子邮件往来。

下面我要格外感谢的人是特里·埃格 (Terry Eger)，他与我分享了很多关于思科早期历史的信息，帮助我了解公司的技术和业务策略。他花了很多时间和我进行交流。特里成功地让我了解了思科的每一项策略以及在思科的历史上发生的每一个事件，在我的写作过程中他是一个理想的伙伴。我们之间的会谈以及在电子邮件中进行的交流，从很多方面帮助我塑造出了这本书的轮廓，我对此深表感谢。

埃米尔·哈特曼 (Amir Hartman) 是思科的前任高级管理人员，目前正在管理着他自己的咨询顾问公司。对于他向我提供的看待思科的奇妙方式以及他在总体上的合作，我深表谢意。在我的调查工作进行到紧要关头的时候，埃米尔与我分享了他的一整套见解，这些内容在这本书中均有体现。

最后，我要感谢所有的华尔街分析师，他们帮助我理清了很多关于思科与华尔街之间的关系要点，尤其是乔治·凯利 (George Kelly)。

我也希望就此机会感谢其他所有我采访过的人：萨姆·艾伯特 (Sam Albert)、道格拉斯·C·奥尔雷德 (Douglas C. Allred)、克里斯廷·阿马科斯特 (Christin Armacost)、巴巴拉·贝克 (Barbara Beck)、雷·贝尔 (Ray Bell)、莉萨·博加蒂 (Lissa Bogaty)、布拉德·波士顿 (Brad Boston)、克雷格·本森 (Craig Benson)、莉迪亚·布兰肯希普 (Lydia Blankenship)、约翰·博尔杰 (John Bolger)、苏珊·L·波士特罗姆 (Susan L. Bostrom)、克劳迪娅·塞尼塞罗斯 (Claudia Cenicerros)、霍华德·S·查尼 (Howard S. Charney)、拉里·R·卡特 (Larry R. Carter)、迈克尔·E·钦 (Michael E. Ching)、加里·J·戴钦特 (Gary J. Daichendt)、凯特·迪坎普 (Kate DCamp)、马克·迪基 (Mark Dickey)、约翰·多尔 (John Doerr)、兰迪·派考夫·费经 (Randi Paikoff Feigin)、卡莉·费奥瑞纳 (Carly Fiorina)、詹姆斯·R·福斯特 (James R. Forster)、查尔斯·H·吉安卡罗

(Charles H. Giancarlo)、密米·吉哥格斯 (Mimi Gigoux)、凯瑟琳·古尔德 (Kathryn Gould)、阿马尔·哈纳菲 (Ammar Hanafi)、保罗·约翰逊 (Paul Johnson)、理查德·J·贾斯蒂斯 (Richard J. Justice)、爱德华·R·科泽尔 (Edward R. Kozel)、斯科特·克雷恩 (Scott Kriens)、兰德尔·克鲁埃普 (Randall Kruep)、柯克·拉菲德 (Kirk Lougheed)、马里奥·马佐拉 (Mario Mazzola)、约翰·P·摩格里奇 (John P. Morgridge)、迈克尔·内伯格 (Michael Neiberg)、威廉·R·纽蒂 (William R. Nuti)、杰姆·奥尔斯科拉哲尔 (Jim Oelschlager)、罗伯特·彼得斯 (Robert Peters)、兰迪·庞德 (Randy Pond)、马丁·派考南 (Martin Pyykkonen)、卡尔·雷德菲尔德 (Carl Redfield)、罗恩·里奇 (Ron Ricci)、詹姆斯·理查森 (James Richardson)、约翰·拉塞尔 (John Russell)、格雷格·萨茨 (Greg Satz)、丹尼尔·沙因曼 (Daniel Scheinman)、彼得·索尔维克 (Peter Solvik)、克里斯托弗·T·斯蒂克斯 (Christopher T. Stix)、罗伯特·斯威法克 (Robert Sweifach)、唐纳德·T·瓦伦丁 (Donald T. Valentine)、迈克·沃尔皮 (Mike Volpi) 和杰克·韦尔奇 (Jack Welch)。他们中的一些人还接受过我的多次采访。对于他们所有人为这本书做出的贡献和他们的耐心，我深表感谢。

我很高兴能与我的编辑，哈珀柯林斯出版社的戴夫·康蒂 (Dave Conti) 一起工作。他从始至终一直参与这个项目的的工作，让我最为感激的是他向我提供的指导和专业建议。他给了我很多帮助，尤其是在塑造这本书的架构方面，对于整个项目来说这是一个非常重要的环节。非常感谢你，戴夫。我还要感谢埃德温·谭 (Edwin Tan)，哈珀柯林斯出版社的助理编辑，他让我的手稿得到了显著改进。

现在我要感谢我亲爱的家人，尤其要感谢我的妻子埃莉诺。她通读了这本书早期的草稿，并一直让我感到组织这些字句是一种极为重要的工作。我还要感谢我的孩子们——米里亚姆、时米、亚当和雷切尔，他们一直支持和关注这本书，而且从各个方面大大丰富了我的生

活。我也要感谢我的孙子伊多和孙女玛亚在这本书的整个写作过程中给我带来的快乐。

最后，我要把这本书献给我的一位好友和同事，迈克尔·埃尔金斯（Michael Elkins）。他是我们这个时代最伟大的记者之一，我从他那里学到了很多。我一直为能有他这个可贵的好友而感到自豪。

导 言

2001年3月上旬。

对于思科和它的总裁兼首席执行官约翰·钱伯斯来说，过去的一年真是难以置信的一年，就像坐云霄飞车一般惊心动魄。

仅仅一年以前，2000年的3月，思科还处于巅峰状态。事实上，它是世界上市场资本排名第一的公司。在习惯上约翰·钱伯斯总是被人们称为“互联网之王”。思科是最重要的互联网基础设施制造商，而钱伯斯是互联网的首席发言人，尤其是在电子商务方面。

然而，那是在一年以前。

现在约翰·钱伯斯正在为他的职业生涯中一个最艰难的决定进行着痛苦的抉择。作为思科系统公司的首席执行官，他曾经认为他的杰出成就可以让他永远都不必面对这种决定。

对于任何人来说，钱伯斯宣布公司裁员都是一件无法想像的事情。

自从1995年1月就任公司的总裁兼首席执行官以来，钱伯斯一直处于雇用员工的狂热状态。从1998年至2000年，也就是思科的成长速度最为迅猛的一段时间，员工总数从2万人激增到4.3万人，比原来翻

了一番还要多。

在美国，没有其他任何一家公司能像这个硅谷神奇小子一样，实现如此激动人心的快速发展。对于崇拜他的媒体而言，约翰·钱伯斯在他任职的前5年里创造了一个首席执行官所能创造的最伟大的纪录。思科的前方只有辉煌。

忘掉解雇通知书吧。思科在印钞票。

然后，在2000年即将结束的时候，美国经济开始一落千丈，这一切发生得如此突然，以致所有人都感到震惊。思科的客户们完全不再下任何新订单了。钱伯斯愕然了，他从自然界和《圣经》中找到了一个适当的比喻，他认为，突袭美国经济的是一场“百年不遇的洪水”。

最初，钱伯斯希望这场洪水能在一个月或两个月内消退，同时思科也能找到一个安全的港湾。他向思科的员工承诺，他不会做任何危及他们工作的事情。

但洪水却冲垮了美国的堤岸并漫延到了欧洲和亚洲。

思科不再有安全的港湾了。

一个令人心烦意乱的念头跃入了约翰·钱伯斯的脑海：他曾经不得不对王安实验室的员工进行裁员，但那似乎是远古以前的事情了。

他痛恨做这种事情。

他向自己保证永远不要再落入需要裁员的地步。在20世纪90年代，当他在思科的管理职位不断提升并最终掌管整个公司时，裁员似乎是不可思议的事情。

然而现在他就是要面对不可思议的事情。

他可以选择辞职来避免做出这个令人痛苦的决定。但他是钱伯斯，他不会选择在困难的时候离开。他坚信这些艰难的时刻就是最需要他的时刻，他得想办法让公司走出困境。

还有什么办法能避免裁员吗？钱伯斯当然希望如此。但当他慢慢接近他职业生涯中最痛苦的决定时，他感到大门已经关闭了。

即使在3月上旬，钱伯斯仍然希望能有奇迹出现。他反复告诉员

工公司不会裁员。

3月8日，星期四。钱伯斯拜访了很多客户。他从他们那里得到的消息令人沮丧，他们不能再订购思科的任何设备了。钱伯斯很担心，期待奇迹出现的希望全部化为乌有，现在他别无选择，只好让他的高级管理团队为可能的裁员措施做好准备。不是立刻裁员，但会很快。

他将告诉他们：“我们目前的业务状况是这样的，这是客户给我们的反馈。这是我的想法。你们是怎么想的？”

那天深夜，联络小组的一个成员往他位于洛斯阿尔托斯的家里打了电话，告诉他路透社即将发表一篇文章说思科计划裁掉5%的员工。她催促钱伯斯批准公司马上发表声明来反驳这篇文章。如果对路透社的文章置之不理，那对于华尔街和思科的员工来说将会是一个让人不寒而栗的信号。

思科的股价会一落千丈。

“关于5%的说法完全是错误的，”钱伯斯告诉这位同事，“5%是我们正常的人员耗损。”

那位同事大大松了一口气。她认为现在钱伯斯肯定会同意思科发表一份否认该说法的声明。

钱伯斯知道他的这位同事是正确的，置之不理的态度会在华尔街引发轩然大波。钱伯斯也知道发表否认声明将会具有误导性，因为实际上他已经下定决心要进行裁员了。

这位思科的首席执行官彻夜未眠。他根本无法入睡，一直在跑步机上跑步——他一直认为这是释放压力和保持清醒头脑的最佳方法。

到凌晨4点的时候，他已经下定了决心。钱伯斯给他的公关经理和几个高级管理人员打了电话。他的声音突然变得很严峻：“我已经决定要进行裁员了。我们的业务下滑得这么快，我不认为还有其他的变通方法。我们今天就宣布这件事情。”

在几个小时以后，钱伯斯要按原定日程在每月一次的例行早餐会上面对几百名思科员工，这个早餐会的目的是让那些在当月过生日的

员工有机会能与首席执行官进行正面接触。他们肯定会问他是否计划要裁员。

早上6点30分，钱伯斯把公司的高级员工召集到办公室。他命令他们开始着手准备这份令人伤心的新闻稿。

两个小时以后，他出现在公司的员工早餐会上，并公布了这个惊人的消息：思科将裁减5 400名正式员工及2 500名临时员工。

在通知董事会以后，关于裁员的正式声明于中午发布了。裁员——公司成立17年以来的首次裁员，让这一天成为钱伯斯职业生涯中最悲惨的一天。

仅仅一年以前，思科还是世界上最有价值的公司。那时思科的成长势头直冲云霄。

现在这个引擎急需修理。

到底怎么了？

目 录

前言

导言

第一部 愿景与洪水

- 1 愿景3
- 2 百年不遇的洪水33
- 3 举步维艰：谁之过45

第二部 历史的回顾

- 4 高度亢奋63

第三部 约翰·钱伯斯登上了历史舞台

- 5 显而易见的接班人93
- 6 传播互联网的福音131

第四部 战略与文化

- 7 独辟蹊径155
- 8 和他们一起共渡难关193
- 9 硅谷就是我们的实验室205

第五部 调整适应新的现实

- 10 为迎接逆境做好准备237
- 11 复苏257
- 12 为经济好转做好准备275