

DANGEROUS Markets

Managing in Financial Crises

DOMINIC BARTON ROBERTO NEWELL GREGORY WILSON

危险的市场

——金融危机中的管理之道

[加拿大] 鲍达民 [墨西哥] 罗伯特·纽厄尔 [美国] 格雷戈里·威尔逊 ● 著
钱滨 江波 环球友联翻译公司 ● 翻译 江波 邵子龙 肖文 ● 审订



经济科学出版社
Economic Science Press

危險的市场

——金融危机中的管理之道

〔加拿大〕鲍达民

〔墨西哥〕罗伯托·纽厄尔

〔美国〕格雷戈里·威尔逊

RBI12/01

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

危险的市场：金融危机中的管理之道 / (美) 巴顿，
(美) 纽厄尔，(美) 威尔逊著；钱滨译. —北京：经
济科学出版社，2005. 2

书名原文：Dangerous Markets

ISBN 7 - 5058 - 4735 - X

I. 危... II. ①巴... ②纽... ③威... ④钱...
III. 金融危机 - 风险管理 IV. F830.99

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 008296 号

在当今金融日益全球化的世界中，金融危机的冲击会造成深远的影响——整个金融体系分崩离析，公司纷纷破产，政府债务上升，失业人数激增，而社会动荡也常常随之加剧。由于上述原因以及许多其他方面的原因，对金融危机疏于管理而导致的损失已经使股东和社会难以承受。现实情况已经不再允许投资者、首席执行官、高层管理人员甚至政府继续保持一种观望等待的态度；他们必须对金融危机积极进行管理，才能成功地度过这些风暴时期。

《危险的市场：金融危机中的管理之道》对金融危机所带来的特殊挑战进行了全面阐述。无论您是希望规避风险的投资者，还是负责经营公司的管理者，亦或是卷入金融危机的公共部门官员，本书都是您首选的危机管理指南。《危险的市场》一书是以专业人士的视角从微观经济角度编写的，它吸取了麦肯锡公司广泛的咨询服务和全球研究成果，并借鉴了鲍达民 (Dominic Barton)、罗伯托·纽厄尔 (Roberto Newell) 和格雷戈里·威尔逊 (Gregory Wilson) 等三位专家的实际危机管理经验。

通过对现实世界中案例的研究及从专业角度进行的分析，本书将告诉您应该如何对金融危机进行预测和管理，以及怎样才能混乱时期稳健经营。《危险的市场》一书分为信息量相等的四个部分，涵盖了有关金融危机的一系列广泛课题；并针对许多具有潜在危险的情形提供了经过事实验证的、切实可行的建议。您将学会如何：

- 充分了解全球经济中的危机风险，提前发现预警信号；
- 积极推行在危机最初的100天里求得生存所需的战术，设计一套突破性战略来获取独特的发展机遇；
- 通过积极的银行扭亏为盈和高质量的不良贷款 (NPL) 回收来管理银行业的特有风险；
- 制定以市场为导向的新标准和保障措施来预防危机，减少危机带来的影响，建设美好未来。

有了合理的远景与战略的组合，对金融危机进行预测和管理是能够做到的。《危险的市场》一书提供了大量宝贵的观点和最近的国内外案例，它就像是一份灵活的路线图，提供了实用的方案和可行的战略。金融危机是不讲情面的，有时是不可避免的。许多个人、机构和政府在类似1997年亚洲危机或者1998年俄罗斯拖欠债务等事件面前都毫无准备。不要被卷入下一次金融危机的漩涡之中。拿起《危险的市场》，应做好准备主动采取行动加以应对，切莫消极等待、被动应对。

对《危险的市场》的赞誉

“金融危机绝不仅仅是央行人士和监管者的事。作者巧妙地展示出金融危机所带来的危险和希望。对任何全球性公司的最高管理层而言，这都是一本‘必读之作’，无论他们是任职于金融机构还是非金融机构。”

——罗纳德·P·欧汉利 (Ronald P. O' Hanley)

梅隆金融公司副董事长

“作者根据近年来发生在世界各地的金融危机中的丰富经验，对金融危机的根源和解决方案进行了深刻的阐述。如果银行业从业人员、其他企业的高层管理人员以及政府金融部门的官员能够利用这些成果，运用作者从所从事的重要工作中学到的经验，那么危机造成的损失就可能降到最低，而且可以较早地铺就复苏之路。”

——查尔斯·H·达拉拉 (Charles H. Dallara)

国际金融学会执行会长

“对于所有真正的投资者和高层管理人员而言，《危险的市场》都是在当前全球环境下的一本‘必读之作’。麦肯锡公司的众位作者从咨询业专业人士的独特角度探讨了在金融危机中进行预测、管理以及取得成功所面临的挑战，并在全书结束时对私人部门的领先参与者发出了富于感召力的呼吁，敦促他们在

推行新的市场标准和结构方面发挥更大作用，以协助避免未来发生金融危机并将危机的潜在影响减到最少。”

——罗伯特·R·格劳贝尔 (Robert R. Glauber)
美国全国证券交易商协会会长兼首席执行官
原美国财政部副部长
原哈佛商学院教授

“作者探讨了一个在当今瞬息万变的世界中极其重要的问题。他们强调了金融机构管理层可以发挥的关键作用，不仅在带领所在机构渡过危难方面如此，在推动建立更加稳健的金融体系方面更是如此。”

——彼德·桑兹 (Peter Sands)
渣打银行集团财务总监

“鲍达民、纽厄尔和威尔逊根据他们与私人金融机构及政府部门广泛而成功的合作经验，为我们提供了有关金融危机的全新、重要的深入见解。他们就如何最好地避免危机、如何发现危机的来临以及危机发生时应该如何应对等问题提供了清晰而有说服力的指导。这是该领域的三位先行者所提出的有关最佳做法的忠告。他们一直在危机前沿开展工作，他们带来了至关重要的私人部门的观察视角。”

——马丁·N·贝利 (Martin N. Baily)
美国国际经济研究所高级研究员
原美国经济顾问委员会主席

“本书对过去几年中发生的金融危机采取了全新的、富有想像力的视角，主要是从公司的立场出发来撰写的。这些深入见解无论对于高层管理人员、监管人员还是学术界人士而言都是相当宝贵的；实际上，该书非常巧妙地展示了所有利益相关方就金融

危机问题所进行的对话中体现的价值。由于这些危机目前正在转向非金融企业，因此本书也就显得更加及时而重要了。”

——古斯塔沃·佛朗哥 (Gustavo Franco)

布拉沃河投资公司合伙人

里约热内卢天主教大学经济学教授

原巴西中央银行行长

“作为私募投资行业的一员，我向全世界的商界人士推荐《危险的市场》一书。作者深入的见解为大家带来了宝贵的经验教训，如果这些经验教训能够得到运用，将使世界市场变得更加高效和稳定。”

——史蒂文·李 (Steven Lee)

美国孤星基金合伙人

“鲍达民、纽厄尔和威尔逊根据他们在金融危机期间无可比拟的咨询经验，对这些事件提供了一种全新的视角。这种微观经济的聚焦与传统的宏观视角不同，它为如何预测和安度金融风暴这一艰难之举提供了重要的新启示。”

——何塞·A·沙因克曼博士 (José A. Scheinkman)

法国巴黎大区柏莱斯·帕斯卡尔大学教授

· 普林斯顿大学西奥多·威尔斯 '29 教席经济学教授

为什么要积极管理金融危机？

对股东和社会来说，金融危机堪称重大事件，会造成极为惨重的损失，因此绝不能放任不管。毫无疑问，金融危机中存在着真正的危险：公司纷纷破产，管理团队被解雇，投资者损失惨重，员工失去工作，养老金没了着落，存款转瞬之间就被冻结，个人储蓄资金耗尽，社会动荡加剧，可能会爆发公众骚动，危机蔓延过政治边界，一些附带效应逐渐显现，比如在其他一些未料想到的国家会出现较高的风险溢价，而且政府最终也可能倒台——近年来在印度尼西亚、厄瓜多尔、俄罗斯和阿根廷，危机就引发了当地政府倒台。

我们经常会看到某些公司、甚至整个经济部门年复一年的始终在破坏股东价值，结果埋下了金融危机的祸根。我们也经常发现银行系统在基础面上是十分脆弱的，尤其是在一些新兴市场。新兴市场的银行在国民经济中扮演的角色，如果和其他波动性较小的资本市场相比，则过于突出。这些脆弱的国家金融体系与全球资本市场的连接效率经常非常低下，增加了所有借款人的本地资金成本，包括个人消费者、企业和政府。我们经常会发现公司治理水平低下、会计制度和透明度不足等问题。此外，我们总能发现金融监管机构缺乏必要的技能和政治独立性，无法有效开展工作。各国金融体系比较脆弱，而且往往在未做好充分准备的情况下即与全球资本市场接轨，大量资金在误导的假定条件下流入，加大了发生危机的可能性。

结果，金融危机更为频繁地发生，由此造成的损失可能达到一国国内生产总值（后简称 GDP）的四分之一乃至一半。金融危机的持续时间也较长，是数以年计，而不仅仅是几个月的问题。在社会生活的各种层次，危机蔓延已成为现实。而且，这种情况还看不到有终了之时。我们坚信充满活力的市场要素和全球化利大于弊，但是这些要素与脆弱的经济及脆弱的金融体系的碰撞，会暴露出许多国家潜藏的深层次问题，而且在我们看来只会加大金融危机在未来爆发的频率和强度。

这正是有必要对金融危机加以管理的原因所在。

然而，很少有企业和国家能积极地对金融危机进行管理：对企业股东和纳税人而言不利的一点是，他们只能日复一日地被动应对，而往往缺乏能够引导他们从所深陷的金融风暴中夺路而出的可行方案。金融危机经常被看成是偶然发生的灾难性事件，但几乎每位与我们合作过的客户都后悔未对此作好充分准备。金融危机不会销声匿迹，还会继续存在下去。

放眼全球，我们认为积极管理金融危机至少在两个方面有很大的好处。首先，减少股东和纳税人的危机处理成本负担，从而切实减少财务成本。其次，有利于提高企业竞争力，前提是企业高层管理人员在危机发生之前或之后能够迅速行动，抓住新的机遇，确保公司在危机后经济恢复增长时期处于制胜地位。因此，从巨大的切身利益出发，无论企业还是国家，都有必要管理好危机。尽管某些因素看起来无法控制，但只要方案可行，辅以必要的资源，很多因素都是可以管理好的。

对身陷金融危机的企业管理人员而言，求得企业生存和维护股东利益与之切身相关。由于金融危机可能耽误一个国家几年宝贵的经济发展时机，因此对政府决策者而言，使其所代表的社会保持 GDP 增长同样与之休戚相关。凭借远见、领导力、战略、勇气及运营和财务能力的恰当组合，管理人员能够通过管理危机实现企业竞争力或国家利益的最大化；危机处理成本可降至最低程度，危机持续时间可能缩短，企业和国家的偿债能力可以更快地恢复，竞争地位可能得到增强，金融体系可以得到挽救并加以必要的调整，以适应我们所生活的这个全球化的世界，经济也可能得到恢复并保持增长。不过，这需要人们的投入、技能、坚韧与勤奋。

对管理人员而言，积极管理金融危机不仅与之切身利益相关，而且他们也确实有选择的余地。

假设有两家大型发电厂向一个小区供电，您所居住的房屋恰好使用其中一家发电厂供应的电力。如果您的房屋采用了最新式的线路，有合适的

断电和控制装置，那您就能同时使用所有电器，如烹调食物、房屋供暖和使用电脑，而不用担心发生可能因用电不当造成的危害。也许偶尔会有一个灯泡坏掉，或一个断电器烧掉，但是整个房屋的用电不会出现严重问题，发生电力事故的风险微乎其微。

然而，如果房屋的线路存在缺陷或已经老化过时而不符合现代建筑规范，那您就将面临整个电力系统彻底烧坏甚至整个房屋起火的危险。当然，您可以选择不接入电网，就像朝鲜和古巴那样。不过，那样您将无法获得维持房屋正常使用所必需的电力。

另外，您所面临的情况还可能更为复杂，原因是如果您邻居家的线路系统达不到适当的规范要求，您也可能受到直接影响。如果他们超负荷用电或者线路出现故障，那么整个小区都有可能付之一炬。每一幢房屋都应该定期检查线路以控制流量和用电高峰，同时发电厂也应有效管理电力系统以确保安全高效地供应电力。

现代全球金融体系也是这样。让我们来打个比方，上文提到的两家发电厂就是位于美国和英国的金融中心，而各国的金融体系则充当本国的发电机和连结终端用户与终端供电厂的变电站。电力就是个人、企业和政府都可以从金融中心获得的大量的资金流和流动性。拥有坚实经济和金融基础的企业、投资群体、养老基金和国家好比是安装了符合现行线路规划标准的现代化线路的房屋，能够承受突然到来的用电高峰或断电。而那些在此时陷入危险境地的公司和国家则好比是按过时的线路标准安装了低劣线路的房屋。

全球化和市场要素可能缩小或扩大可供选择的余地，但企业管理人员依旧能够采取某些措施，从而影响所在公司处理危机及所在市场实施改革的方向、深度和速度。然而，企业管理人员却无法选择采取哪些措施能够在不影响国家经济利益的状况下停止金融体系的演变。这在正在经历金融危机的国家尤其如此。实际上，危机发生国家所面临的挑战可能更为复杂，它们解决危机的施展余地也更受到限制。

在我们看来，管理人员在管理危机时至少有三个基本选择方案：

1. **恢复到危机前的状态。**首先，管理人员可以选择恢复到危机前的状态。一些企业和国家就是这样做的，但这一措施通常意味着退回到旧有的经营方式和基本封闭的金融运行体系，导致形成高成本、危机不断和经济低速增长的模式。

2. 勉强过关。其次，管理人员可以被动地进行战略、运营和政策方面的调整，在金融危机中勉强过关。他们通常只是致力于非实质性的改变，对本已行不通的经营模式进行修修补补，在深层次的核心问题上一带而过，或对正在自由化的市场和全球化的运营体系做出少量让步。运气够好的话，他们可以赢得时间。不过问题如果得不到解决，很可能会再次反复。

3. 抓住新的战略机遇。最后，首席执行官和其他高层管理人员可以选择从根本上挑战旧的假设条件，重建所在企业和经济。尽管这种做法可能存在危险和威胁，但是随着新的市场环境逐步形成，新的机遇也会应运而生。这一选择通过与世界上最高效的金融运营体系直接接轨，并保证以尽可能低的成本获得资金，可以实现公司的经济效能最大化。如此一来，企业就可以长期稳定地实现可持续性的实际经济增长。

我们认为，管理人员如果想获得成功，并在金融危机后的终局较量中确保稳固的地位，那么，从他们自身、股东和选民的角度出发，都应当选择第三种方案，而决策者从纳税人的角度出发也应选择第三种方案，以尽快重新启动经济增长，保护金融体系，使其在未来免受危机打击。第一种和第二种方案付出的代价太大，实在难以接受。

不管首选方案为何，企业的首席执行官和政府决策者都无法避免在面临金融危机和长期市场要素时立即作出反应。撰写《危险的市场》一书的目的，就是要帮助所有高层管理人员在国家发生金融危机时进行管理，并准备参与全球市场的竞争。危机袭来时，政府决策者经常需要公开带头行动，而尽早管理金融危机对私人部门而言也同样是利害攸关，特别是那些将自身视为危机后新经济体系中坚力量的企业和机构。

一开始，企业和国家都会陷于瘫痪，接着首席执行官和政府决策者会因诸事缠身而疲于奔命，他们往往并没有现成的路线图协助他们管理危机和进行重建。坦白说，我们最初也在不断摸索，试着将从其他危机及我们在其他危机发生国的客户工作中吸取的经验教训总结起来，考虑我们为客户提供的意见是否都是正确的，用于比较分析所选取的国家是否合理。

《危险的市场》正是我们推荐的路线图。本书面向所有管理人员——首席执行官、运营经理、各类投资者、政府官员和与预测、安度金融危机及从金融危机中崛起切身相关的任何其他人士。书中包括一些我们在金融危机发生最初的几天内始终会推荐的基本原则和行动步骤，例如更充分地作

好准备、掌握和管理现金头寸、使运营风险最小化、进行情境规划、准备剥离无收益资产、维护主要利益方的信心等。其次，企业要准备进行彻底的自我改造，在五个战略突变（监管制度变化、竞争实力、客户需求、组织的变革能力、变化的社会价值）方面确立新的远景目标。最后，管理人员还应培养一些必要的技能，使得公司治理水平达到世界级标准。不过，这份路线图必须因地制宜加以调整，以适应不同国家所面临的特殊挑战和机遇。我们深知，世界上没有一种可以适用于所有企业和所有国家的灵丹妙药。

撰写《危险的市场》一书的目的

《危险的市场》这本危机管理指南是从微观经济和行业实践者的角度出发撰写的。麦肯锡公司具有丰富的全球客户咨询经验，此外还提供资金就金融危机的形成原因和影响得出了丰富的研究成果，本书就是在借鉴以上麦肯锡资源的基础上形成的。本书不是一篇学术论文，也不一定涵盖了各种情况下与危机相关的所有主题。

我们凭借的是麦肯锡在为众多国家的私人部门和公共部门提供危机管理咨询服务中获得的实际工作经验。本书的编写之旅始于1996年和1997年，当时鲍达民和格雷戈里领导的麦肯锡项目小组为“加拿大未来金融体系特别工作组”提供咨询服务。随后，格雷戈里又协助另一个麦肯锡项目小组为泰国政府就清理该国金融公司遗留问题提供咨询服务。鲍达民在亚洲金融危机爆发前夕恰好被调往韩国，他与Jungkiu Choi和格雷戈里共同领导麦肯锡为因金融危机而组建的“金融监管委员会”提供咨询服务。鲍达民还积极参与了一些企业的扭亏为盈工作，并且协助一些实力较强的公司以金融危机为契机超越竞争对手。

随后，他们与在新加坡的麦肯锡同事一起为新加坡金融管理局（MAS）和金融行业审查组（Financial Sector Review Group）提供咨询服务。他们还与一些私人部门参与者合作，为将新加坡变成亚洲金融中心之一而努力。在印度尼西亚，罗伯托加入了他们的行列。罗伯托曾协助其他麦肯锡同事一起为印度尼西亚银行重组局（IBRA）的战略和组织结构调整提供咨询服务，当时该局已成立两年而收效甚微。此外，麦肯锡项目小组还在金融危机发生时为几家印度尼西亚大公司提供过咨询服务。

不幸的是，金融危机并不仅仅发生在亚洲。1998年，格雷戈里接到了罗伯托打来的电话，邀请他前往牙买加，当时有多个麦肯锡项目小组正在协助该国财政部和金融行业调整公司（FINSAC，牙买加银行重组机构和资产管理公司）实施曾先后被罗伯托等人在美国储贷协会危机和墨西哥危机中采用过的解决方案。厄瓜多尔危机刚一爆发，罗伯托和格雷戈里便前往当地多次会见当时的总统雅米尔·马瓦德（Jamil Mahuad），为新成立的存款担保局（AGD）提供协助。后来他们还帮助其他同事为哥伦比亚的银行重组机构——金融机构担保基金（Fogafín）提供咨询服务，在危机真正袭来前对银行进行诊断并实施资本重组。此外，我们还在许多其他国家为私人部门和公共部门客户提供独立或联合咨询服务。

我们扮演的角色和介入的时机各异。在一些金融危机中，我们最初在政策层面的介入程度有限，但我们始终积极与私人部门的客户合作。比如，在厄瓜多尔和哥伦比亚便是如此。我们在这两国协助进行初步的诊断工作，这使得我们能够直接观察这两个国家所作的反应。尽管我们付出了极大的努力，但厄瓜多尔的内在问题最终还是演变成为了一场系统性的金融行业危机，此后我们参与了该银行系统的重建工作。在哥伦比亚，我们很高兴看到该国政府采取了相关行动，防止银行系统遭受严重破坏。尽管该国为此付出了相当大的代价，但政府的提前防范性措施却防止了系统性危机的爆发。

在大多数情况下我们是扮演顾问的角色，介入的时间较晚，但仍有机会采取关键措施，以尽量减少危机造成的潜在损失。例如在韩国、牙买加、哥伦比亚、印度尼西亚、泰国和墨西哥等国，我们都是在这些国家已经遭受危机打击、大部分银行系统和实体经济资产卷入危机之后，才开始介入的。

在有些情况下，我们通过组织所有利益相关方反复酝酿，协助这些国家制定新的金融行业远景目标。我们还协助政府拟定具有可操作性的业绩合同和投资指引，将其作为选择特定机构（又称“骨干”银行或“支柱”银行）、构成新的金融体系的指导。此外，我们还为亚洲、南美洲、欧洲和美国等地众多陷入困境的银行制定扭亏为盈战略。

我们还投入大量精力在私人部门和公共部门协助建立新的机构能力，从而将金融危机造成的损失降到最低。具体说来，这些机构能力建设项目包括：为陷入困境的银行制定扭亏为盈方案，建立“不良银行”和/或管理不良贷款组合的能力；制定管理和处置其他非银行资产的战略；制定处

理银行和非银行企业的私有化方案。

最后，我们还做了大量的工作，帮助众多国家制定战略，并提出有关建议，旨在稳定这些国家的金融经济和重构金融体系，使之与更大的全球市场有效接轨，从而更有力地维持稳定的经济增长。在这样的情况下，我们所扮演的角色一般集中在以下方面：建立新的监管能力以监督银行及其他金融中介的业绩，针对监管和法规调整提出政策建议，协助强化公司治理结构，发展资本市场以降低总体资金成本和提高金融市场效率。我们就是从这些实际工作中获得了许多宝贵的经验，这些经验将在后续章节中详加阐述。

与许多学术研究成果或国际金融机构的正式报告不同，我们的目标是利用麦肯锡的高层管理方法和身处一线的实地工作经验，提供一些独到的观点、案例和实用解决方案，以及一份具有可行性的战略蓝图，供我们的客户根据他们的特定需求灵活运用。当我们第一次投入到这项重要的工作中，深入一线与危机管理领导者并肩战斗时，我们发现几乎无人有充分准备——我们自己也不例外。并没有现成的教科书可作为参考。

我们是在实践中学习——我们至少涉足了12个国家，这些国家面临的问题有许多都是类似的，但又各不相同。我们遭受过催泪弹袭击，有时不得不由武装警卫陪同旅行。我们在银行假期里工作，我们遭遇街头示威和骚乱，有时还被迫从客户的工作场所撤出。此外，由于我们在银行和公司重组中所扮演的角色，我们曾成为劳工煽动和辱骂的对象。危机中的每一天对我们来说都是一次全新的冒险经历，有些经历确实特别令人惊心动魄。

在这一艰辛历程中有几位英雄人物鼓舞和激励着我们。在韩国，新成立的“金融监管委员会”首任主席李揆成（Hun Jae Lee）可谓是时势造就的英雄，在他的领导下，韩国对危机做出了最初的反应。经营斗山集团的朴氏兄弟（Y. O. 和 Y. S. Park）以及国民银行的首席执行官金正泰（Jung-Tae Kim）也给我们以鼓励。在新加坡，副总理兼金管局主席李显龙胸怀远大目标，要抓住周边亚洲金融危机给这个城邦带来的契机，使新加坡成为该地区的领先金融中心。英格兰银行前副行长兼银行监管主管布莱恩·奎因（Brian Quinn）为我们的工作提供鼓励，也是令我们钦佩的思想伙伴。

美国梅隆银行（Mellon Bank）前首席执行官弗兰克·卡韦（Frank Cahouet）和前首席财务官凯思·史密斯（Keith Smith）将他们在领导这

家美国的银行实现扭亏为盈的过程中展现出来的巨大才干应用到韩国，使得当地银行的经营目标和经营技能得到了提高。他们在本书第六章中与我们分享了领导梅隆银行成功扭亏为盈的整个历程，此前他们还同样成功地领导了加州克拉克国民银行（Crocker National Bank）的扭亏为盈。美国万国银行（NationsBank，前身为北卡罗来纳国民银行）前副董事长兼首席财务官蒂莫西·哈特曼（Timothy Hartman）也和我们分享了他对上世纪80年代末北卡罗来纳国民银行在面临危机时独辟蹊径打入利润丰厚的新市场的见解，此次在该行前首席执行官休·麦考尔（Hugh McColl）领导下的行动取得了很大成功。我们还从法门科公司（FAMCO）的罗伯特·莱曼（Robert Lehman）那里了解到在美国清算信托公司（RTC）清理储贷协会发生问题期间的经验教训。

我们曾协助金融机构担保基金的领导人豪尔赫·卡斯特利亚诺（Jorge Castellano）制定相关方案，以挽救一些陷入困境的机构，此举成功地阻止了系统性危机的爆发。在墨西哥，我们与商业银行（Bancomer）的吉列尔莫·阿塞多（Guillermo Acedo）合作成立的“不良银行”相当成功，成了我们后来在阿根廷、巴西、牙买加和哥伦比亚等国开展工作的一个模式。在深受危机打击的贫穷国家牙买加，金融机构担保基金的常务董事帕特里克·伊尔顿（Patrick Hylton）面临许多难度极大且危险的问题，但他却最终成为指路明灯和真正的人民公仆。

此外，我们也从麦肯锡资助的研究项目中获益良多，这个项目被我们称为“全球金融体系的未来”，是在麦肯锡两位富有远见的资深董事洛厄尔·布莱恩（Lowell Bryan）和特德·霍尔（Ted Hall）的领导下进行的。我们也吸取了多个麦肯锡项目小组对全球金融体系结构演变和发展趋势不同方面的分析成果。我们还总结出十二个对危机发生国进行深入研究的案例，作为分析过去和当前危机的工具。

最终，我们决定将自己的经验以书面形式记录下来，这主要有以下三个原因。首先，我们有责任向我们的客户提供高价值的咨询服务，我们所获得的一般性经验可以得到普遍应用，这也可以使其他非竞争性客户直接受益。其次，我们对公司负有责任，应该将只有凭借实践经验和专门知识才能获得的深刻认识行之于文。最后，由于遭受过多次具有毁灭性的金融危机，而这些危机往往会摧毁一代人的经济增长成果，因此我们深信自己负有道义上的责任，应该向全世界的读者分享我们的思想精华，希望这有助于避免将来发生金融危机，或能够降低金融风暴发生的频率，缩短金融

风暴的持续时间和减少金融风暴所造成的损失。

因此，对选择面对或被迫面对金融危机的企业或国家来说，《危险的市场》一书应被看作是可供其参照的路线图。凭借在众多国家金融危机中的实际客户咨询经验，我们奉献给读者的是业内人士的见解。尽管我们的观点是在广泛、深入和现有客户的基础上，但我们深知自己肯定无法解答所有问题。金融危机的性质使得人们对它的探索之旅将永远进行下去。

鲍达民 (Dominic Barton)

罗伯托·纽厄尔 (Roberto Newell)

格雷戈里·威尔逊 (Gregory Wilson)

致 谢

此次探索之旅堪称一次大规模的团队协作。我们在麦肯锡的众多同事以及公司外部的其他专家都为成就本书发挥了十分宝贵的作用。

我们十分感激对我们的工作始终给予大力支持的麦肯锡全球战略咨询业务的各位领导人。我们的同事 Horst Beck、Lowell Bryan、Dick Foster、Ken Gibson、Ted Hall 和 Peter Sidebottom 通过“全球金融体系的未来”项目为我们提供了最初的全面支持，并在这一耗时数年的项目中的各个阶段不断鼓励我们前进。

除了我们3人外，还有一些从前和现在的同事为本书不同章节或附录讨论文字做出了重大贡献，让我们向这些参与了此次探索之旅并成为我们真正的合作伙伴的同事们致以最高的敬意：Maria Blanco、Jungkiu Choi、René Fernández、那乔治（George Nast）、姚万里（Emmanuel Pitsilis）、Gervase Warner。我们每个人都要尤其感谢 Mark Wiedman 先生。此外，我们还要特别感谢在全球广受尊敬的前英格兰银行监管主管 Brian Quinn 先生，他曾在多个国家与我们密切合作，为我们的研究和客户服务提供了深刻的个人见解。

在项目初期阶段，来自麦肯锡公司内外的多位著名经济学家为我们提供了大量的外部意见和建议。在公司内部，麦肯锡全球研究学院（MGI）的同事 Martin Baily 的建议使我们获益良多，他曾任美国经济顾问委员会主席，现任华盛顿国际经济研究所（IIE）的高级研究员。我们最初的研究还得到了哈佛大学经济学教授和著名作家 Richard Cooper 及普林斯顿大学经济学教授和著名作家 José Scheinkman 的宝贵意见和建议。上述3位杰出的经济学家帮助我们在整个研究过程中廓清思路，我们极其珍视这个向他们学习的机会。我们也从英特布鲁（Interbrew）的管理人员 Patrice Thys 那里增长了见识，他曾经领导该公司成功进行国际扩张，特别是在