

DANGEROUS MARKETS

险象环生的 市场

多米尼克·巴顿 Dominic Barton

罗伯托·纽威尔 Roberto Newell 著

格雷戈里·威尔逊 Gregory Wilson

徐志宏 等译

—— 如何应对金融危机

Managing in
Financial Crises

 中国金融出版社

险象环生的市场

——如何应对金融危机

多米尼克·巴顿
罗伯托·纽威尔 著
格雷戈里·威尔逊

徐志宏 等译



中国金融出版社

责任编辑:王 健 张哲强
责任校对:孙 蕊
责任印制:张 莉

Copyright © 2003 by Dominic Barton, Roberto Newell, and Gregory Wilson. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

北京版权合同登记图字 01-2004-6877

《险象环生的市场——如何应对金融危机》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有,不得翻印。

图书在版编目(CIP)数据

险象环生的市场:如何应对金融危机(Xianxiang Huansheng de Shichang: Ruhe Yingdui Jinrong Weiji)/(美)巴顿,(美)纽威尔,(美)威尔逊著;徐志宏等译. —北京:中国金融出版社,2005.11
ISBN 7-5049-3708-8

I. 险… II. ①巴… ②纽… ③威… ④徐… 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127358号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里3号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 153毫米×227毫米

印张 22.5

字数 322千

版次 2005年11月第1版

印次 2005年11月第1次印刷

印数 1—6090

定价 45.00元

如出现印装错误本社负责调换

对《险象环生的市场——如何应对金融危机》的赞誉

“金融危机并不仅仅是央行官员和监管者所关注的事。本书作者对金融危机所带来的危害和机遇进行了精辟的阐述。对于任何全球性的公司——无论是金融机构还是非金融机构的高管者来说，这部著作都是一本必读书。”

梅隆金融公司副主席罗纳德·P·奥汉利 (Ronald P. O'Hanley)

“基于作者在最近几年在世界各地金融危机中所积累的丰富经验，本书对金融危机的起因和最终解决进行了深刻的研究。如果银行家、公司主管和政府金融官员们能够利用这一研究成果，并将作者所总结的重要经验付诸实践，就有可能最大限度地降低危机成本并尽快摸索出从危机中扭困的路径。”

国际金融研究所董事总经理查尔斯·H·达拉若 (Charles H. Dallara)

“在当前经济全球化的环境下，《险象环生的市场——如何应对金融危机》是所有严肃的投资者和高级管理者的一本必读书。麦肯锡公司的作者以金融从业者的独特角度为我们展示了预测、管理并战胜金融危机所面临的挑战性。书中呼吁私营部门的主要参与者在促进建立新的市场标准与市场结构方面发挥更大的作用，以避免未来金融危机的发生并最大限度地降低危机的潜在冲击。”

全美证券交易商协会主席兼 CEO、美国财政部前任副部长、
哈佛商学院前任教授罗伯特·R·格劳伯 (Robert R. Glauber)

“作者触及到当今复杂多变的世界中一个极其重要的问题。他们强调了金融机构管理层的重要作用——不但可以带领自己的机构脱离危机的苦海，而且能够促进金融系统向更健康的方向发展。”

渣打银行集团首席财务官彼得·桑德斯 (Peter Sands)

“基于与私人金融机构及政府部门广泛而成功的合作，巴顿、纽威尔和威尔逊对金融危机提出了一系列真知灼见。对于如何避免危机、如何预见危机以及危机发生后采取何种措施，他们为我们提供了清晰的、有说服力的指导。作为金融危机领域的前沿研究人员，三位作者向大家提出了最佳实践忠告。三位作

者在研究中齐心协力，为我们提供了私人部门的重要观点。”

美国国际经济研究所高级研究员、总统经济
顾问委员会前主席马丁·贝利（Martin Baily）

“本书的成就在于，作者对过去几年中发生的金融危机提供了一个新颖而富有想像力的分析方式，特别是从公司的立场出发来分析金融危机。书中的观点无论对公司高管人员还是对监管者和研究人员来说都是弥足珍贵的。实际上，本书非常巧妙地展示了所有利益相关者就金融危机问题进行对话所体现出来的价值。鉴于对金融危机的关注正在向非金融部门转移，本书的推出更是显得及时与重要。”

巴西中央银行前任行长古斯塔夫·弗朗哥（Gustavo Franco）

“作为私人股权投资团体的成员之一，我向全球商业团体的所有成员推荐《险象环生的市场——如何应对金融危机》这本书。本书的作者为我们提供了十分有价值的经验，这些经验如果能够得以应用推广，世界市场将会变得更加有效和稳定。”

孤星基金合伙人史迪芬·李（Steven Lee）

“基于在金融危机中所积累的无以伦比的咨询经验，巴顿、纽威尔和威尔逊为我们分析金融危机提供了全新的角度。与传统的宏观角度不同，他们从微观经济学的角度以全新的视野向我们展示了如何巧妙地预测并摆脱危机。”

普林斯顿大学经济学教授何塞·A. 辛克曼（José A. Scheinkman）

献给我的妻子希拉以及我的孩子弗雷泽和杰西卡

——多米尼克

献给我的妻子塔马塔玛拉以及我的孩子劳伦斯、黛宁和塔吉亚娜

——罗伯托

献给我的妻子碧吉以及我的孩子莎拉和克里斯多弗，并以此纪念我的父母
保罗和洛蕾

——格雷戈里

中文版序言

基于治理机制的金融市场危机管理

八年前发生在亚洲国家破坏力极强的金融危机似乎逐渐远离人们的视线，但是，对这场危机发生的原因的分析还远远不是那么清晰。由麦肯锡咨询专家撰写的《险象环生的市场——如何应对金融危机》一书提出了他们的见解：东亚金融危机的内在原因就是东亚国家的经济增长，几乎完全依赖资源的投入而不是通过效率的提高达到的。这种空心增长缺乏长久支撑，最后以金融体系的崩溃并吞噬了过去数十年的辛苦和成果而告终。

一、金融危机的事前管理

（一）金融危机的噩梦

在现代经济中，作为经济社会各种联系与矛盾的交汇点，金融业是个牵一发而动全身的核心部门，金融危机很容易引发经济危机、社会危机和政治危机。金融市场的剧烈波动几乎可以在瞬间摧毁一个国家的经济能力而使之陷入企业破产、社会失序和政府垮台的艰难境地。

金融危机是一场瘟疫，在国与国之间传染。世界各国的金融体系唇齿相依，单个国家只要融入了国际金融体系就难以独善其身。更为严重的是，许多制度尚未健全，管理上脆弱无力的国家在没有准备的情况下跃入了全球化的竞争市场，20世纪90年代以来的一系列金融危机昭示出这些国家金融体系的先天不足和极度脆弱。这使本来就容易波动起伏的金融市场更加扑朔迷离，因此“金融危机会发生得更

加频繁、代价更大并且更为持久”。

那么，面对危机，是否可能转败为胜，变危险为机会？如何才能赢得可持续的经济增长？是否存在超越地理疆域、文化传统、社会制度和经济结构的通用法则？本书“向读者展现了危机管理实践者的见解”。麦肯锡根据其全球客户工作经验，从微观和实践的角度，提供了一家之言。

（二）解放思想，挣脱束缚，树立主动的事前管理意识

“传统的学识和大量的文献使许多高层管理者认为金融危机是难以预测的。”这些观点使得管理者们相信，在金融危机爆发之前对它的理解、预防和管理是不可能的。但本书作者反对这种观点，并认为“即使在不同的国家，危机的预警信号也是共通的”。危机可以被察觉、识别，采取行动后可以降低金融危机的危害甚或避免其发生。为了在金融危机管理中采取主动，首要的一点是必须解放思想，挣脱传统思想桎梏的束缚。要而言之，要树立“金融危机可以被研究、预测、管理和防范”的理念与意识。

本书的第一部分“认识金融危机”，描述了金融危机的影响、成因和形成模式。既然可以理解其产生发展，那么它就是可预先察觉的，这为事前管理提供了可能。

（三）基于治理机制的全面解决方案

由于“不存在单一的神奇解决方案”，所有有效的方案都必须是一个全面解决方案。本书针对企业、银行和国家三类不同的对象给出了不同的答案。

1. 面向企业的解决方案

本书的第二部分“抢占制胜先机”针对企业提出了解决方案。企业在危机的不同阶段的任务和战略是不一样的。在初期，为了保证生存，就必须保证流动性，本书就此提出了五种战术方法，包括最优化其现金情况、辨别运营风险并使之最小化、制定情景计划、做好准备放弃资产以获得现金和保护信心。在中后期，为了保证胜出，就必须同时“在几条战线上作战”，例如，针对机遇而制定未来规划、设定积极的改革志向、发现独特的并购机遇、高效的执行策略，等等。

金融危机的爆发并不纯粹是一件坏事，金融危机犹如狂风暴雨一般扫荡在平时难以撼动的旧制度和旧秩序，新的战略机遇往往由此诞生。

2. 面向银行的解决方案

本书的第三部分“管理独特的银行风险”讨论了银行风险的事后管理。金融危机的爆发往往起源于银行系统流动性的丧失，金融危机的扭困也往往体现为银行系统的重建。本部分讨论了维持流动性、控制核心业务、树立内外各方面信心、削减成本以获取短期（即期）收益等措施，并阐述了如何通过建立资产管理公司（AMCs）来实现问题贷款的高比例回收。

3. 面向市场的解决方案

本书的第四部分“构建未来”的讨论焦点是治理结构。这一部分呼吁私人部门参与、推动与领导一个崭新的全球金融构架的形成，这一构架包括了与治理结构、资本市场和政府监管相关的一系列的准则和措施，它们构成了一个防范全球金融危机的安全网。

本书所开出的药方包括自律管理、市场监督和政府监管，它们一道构成了企业的治理机制，其中自律管理是内部治理，市场监督和政府监管是外部治理。对治理结构的兴趣和重视是国际性的和高层次的，已经成为许多政治领袖和政府首脑的日常话题，目前全球在治理机制方面出现了趋同的趋势。投资的全球化要求治理机制的一致以便于世界各地的投资者可以比较投资单位的优劣从而做出投资决策，治理机制成为在世界范围之内跨越不同文化、民族、国家和环境的投资识别信号。

从以上内容介绍来看，无论是针对企业、银行还是针对市场，与其说《险象环生的市场——如何应对金融危机》是一本关于风险控制的书，不如说它是在特定背景下对治理机制的具体阐述。

二、《险象环生的市场——如何应对金融危机》对我国的借鉴意义

尽管我国已经开始意识到并且采取措施化解金融风险，但是由于风险来源的基础性质以及风险累积的历时已久，金融风险尚远未得到

充分化解。另外，随着利率市场化改革进程的加快，使得我国银行的流动性风险日益突出，如何管理流动性风险正在成为银行面临的最大挑战之一，而直接导致金融危机爆发的原因往往表现为单个银行流动性的断绝最后导致的整个金融体系流动性的缺失。《险象环生的市场——如何应对金融危机》提供了多方面的借鉴意义。

（一）树立危机的可认识、可控制、可管理意识，建立金融安全预警系统

本书主张“通过识别在银行业的实体部门发生的早期的预警信号……能够在危机对公司或国家达到一定的破坏程度之前发现它们”。金融危机不是无踪可循，无迹可求的。例如，在金融危机前，往往通货膨胀较高，汇率升值，经常账户逆差扩大，资产价格飙升，非正常大规模短期资本流入，等等。要建立全面的监控系统和预警系统，密切关注经济变量的走势和变化，对金融危机保持警觉和做出预测。

（二）优化企业资本结构，规范企业治理机制

企业的资本结构是企业治理机制的基础。长期以来我国融资结构过于单一，间接融资处于绝对优势。从长远来看，一个合理的格局应该是直接融资和间接融资相对平衡的协调发展，2004年《国务院关于推进资本市场改革开放和稳定发展的若干意见》将直接融资上升到战略性高度。应通过投融资体制改革，建立起覆盖股票主板市场、创业板市场、三板市场、企业债券市场和风险投资市场多层次的企业直接融资体系。

我国正长期面临着建立“产权明晰，权责明确，政企分开，管理科学”的现代企业制度的历史性挑战。当前任务主要有：改善股权分裂的股权结构，控制“内部人控制”现象，建立有效的经理人员遴选、约束和激励机制，等等。这些目标并非短期之内可以一蹴而就。

（三）改善商业银行的治理机制和经营管理

1. 对国有商业银行进行股份制改造

尽管《险象环生的市场——如何应对金融危机》认为“银行扭

困与国家无关，是仅仅关系到银行自身的事”，但是在我国目前这个特定的历史时期，银行改制绝非银行自身的事情。我国目前的银行业改革是政府主导的。对国有商业银行股份制改造是我国银行再造工程的基本方针，我国已经制定了并且开始执行了改制、股改和上市三步曲的战略构想。期冀通过对银行的股份制改造，能够构建较为合理、完善的治理结构。

2. 强化商业银行的风险管理

《险象环生的市场——如何应对金融危机》进一步警示我们要很好地研究商业银行的风险管理模式问题。近年来工商银行着重加强了信用风险、利率风险和流动性风险的防范，取得了不少成绩，今后要在继续抓好以上风险防范的同时，要重点研究和防范操作风险。这些年来，我们在内控建设方面做了大量工作，取得了不小的成绩，但是以现代商业银行风险管理的标准来衡量还远远不够。我们要通过3~5年的努力，建立具有工商银行特色的内部控制体系，操作风险管理水平达到国内银行业领先水平，从而提高我行的核心竞争力。

在推进国有商业银行改革发展的进程中，大家形成了一种共识，即建设真正的商业银行，最重要的是公司治理的完善，包括法人治理结构、经营模式、增长方式、资产结构、财务结构、组织结构、内控管理及业务流程等诸多方面的改革。一方面，建立和健全风险管理制度体系是完善公司治理的内容之一，另一方面，我们的风险管理制度仍然有些薄弱；巴塞尔《新资本协议》的出台，对我们的风险管理和资本约束提出了严格的要求，工商银行一边建设内部评级法系统，一边扎实地搞好风险管理制度建设，对于真正建立财务稳健和可持续、健康发展的现代银行具有非常重要的意义。

3. 大力发展中间业务和资金营运业务

传统上，我国银行盈利依赖存贷款利差，收入来源单一，经营风险过于集中，不利于银行的长期、稳定和可持续发展。为了扩大银行的收入来源，降低银行的经营风险，银行要大力发展中间业务和资金营运业务。

银行应确立优先发展中间业务的战略导向，资源配置应优先向中

间业务倾斜和集中，加快核心竞争力的培育，推进中间业务整合和品牌建设，同时切实加强中间业务风险管理。

为稳健快速发展资金业务，银行必须处理好三个层次的均衡和协调问题。首先，要处理好整体资产在信贷市场、债券市场和货币市场之间的收益分配和风险均衡；其次，要处理好保证支付和对外资金运作之间的关系；其三，在运作资金既定的前提下，要协调好各个货币子市场运作，统筹配置资金，不断提高资金营运效益，使货币市场收入真正成为商业银行持续的利润增长点。

三、凤凰涅槃，福兮祸兮？

从意识到行动，从战略到战术，从原则到措施，本书为一个企业乃至全球金融体系的风险管理和治理措施提供了关于基本方针和行动步骤的一些设想。《险象环生的市场——如何应对金融危机》应该是那些正处于危机管理“征途”上的银行从业者的一本随身携带的指导参考书。

祸兮福所倚，福兮祸所伏，矛盾既相互依赖又相互转化，金融危机既可能带来伤害，又提供了机会，这样的例子不胜枚举。《险象环生的市场——如何应对金融危机》深刻总结了正反两方面的实践经验。

凤凰涅槃，浴火才能重生。无论是从金融危机中扭困过来，还是意识到金融危机而主动采取变革，都是一个充满着和浸透了“热血、辛劳、眼泪和汗水”的脱胎换骨过程，这正如贯穿《险象环生的市场——如何应对金融危机》全书的战斗号角：“这一切的实现都需要决心、技术、坚韧和辛苦的工作。”

诚然如是，是以为序。

李健清

前言

为何要事先主动管理金融危机？

金融危机对所有股东和整个社会具有重大的影响，如果不给予有效管理，则必将导致巨大的成本损失。毫无疑问，金融危机中险象环生：公司破产、管理层被解雇、投资者亏损、雇员失去工作、养老金化作泡影、存款冻结、个人储蓄萎缩、百姓朝不保夕、公众骚动爆发、政坛腐败成风。在一些猝不及防的国家，金融危机还会产生更大的风险，甚至最终导致政府垮台——近年来在印度尼西亚、厄瓜多尔、俄罗斯和阿根廷发生的金融危机就是例证。

我们经常看到企业和经济的所有部门在不断地侵蚀股东价值，为未来的危机种下祸根；我们也经常看到，特别是在一些新兴国家里，存在着基础薄弱的银行系统，而且同相对较不稳定的资本市场相比却往往发挥着不合比例的作用；我们还经常看到，这些脆弱的国民经济体系未能与全球资本市场有效连通，从而导致所有当地借款人（包括个人消费者、企业和政府）的资金成本增加；我们也能经常看到薄弱的公司治理，或者说的不健全的会计制度和信息披露制度；我们也不难发现许多拙劣的金融监管者，他们既没有实际操作技巧又缺乏政治上的独立性，难以胜任本职工作；我们还经常看到这样的现象，一些脆弱的国民经济体系在尚无准备的情况下便与全球资本市场连通，大量资金盲目流入，从而增加了未来发生危机的可能性。

结果，金融危机频繁爆发的损失高达GDP的1/4或1/2，同时它还会造成长期负面影响（用年而不是月来衡量）。腐败风气不同程度地存在于当今世界各个角落中，而且短期内不会消失。我们坚信活跃的市场力量和全球化所带来的好处，但这些力量同薄弱的经济基础及

脆弱的金融体系之间的碰撞恰恰会暴露出隐藏于许多国家表面下的腐败之处，从而将增加未来危机的概率和强度。

这就是为什么要事先管理金融危机的原因。

然而，仍然还有太多的企业和国家不能成功地对它们将要遭受的危机进行事先的、主动的管理。对于广大股东和纳税人来说很不幸的是，这些企业和国家对于危机抱着“过一天算一天”的态度，没有长远的安排，而且通常缺少可行的计划以引导自己摆脱金融风暴的旋涡。危机经常被视为偶然的灾难，但是，我们接触的每一位客户都因未能提前做好充分准备而后悔万分。危机不会自动消失。

从全球的角度来看，事先主动管理危机可以带来至少两个好处。首先，通过尽量减少附加在广大股东和纳税人身上的危机解决成本，可以节约大量金融资源；其次，管理者如果能够在危机发生之前或之后迅速做出反应，捕捉新的商机，就能确保在危机后的经济增速恢复时抢占先机，从而获得竞争优势。因此，正确管理危机可以给企业和国家都带来巨大的利益。尽管有些金融危机的因素看起来似乎难以管理，但是大多数的因素是可以通过合理的计划来进行管理的。

不可否认，处在金融危机之中的管理者都具有保护股东和自身生存的个人利益。由于金融危机可能使多年的经济发展成果毁于一旦，因此政策制定者有责任代表整个社会来维持 GDP 增长速度。如果管理者能兼具想象力、领导力、战略、勇气、经营能力和金融能力，便能够有效管理危机，实现竞争利益和个人利益的最大化：如危机解决成本最小化、公司和国家偿付能力迅速恢复、竞争优势得以加强、全球金融体系获得挽救和重置、经济增长恢复和持续性发展。不过，这一切的实现都需要决心、技术、毅力和辛苦的工作。

正如管理者在管理金融危机时具有明确的个人利益，他们同时也拥有执行的选择权。

假设两家大的发电站为一个社区供应电力，你居住的房子从其中一家发电站接收电力。如果你的住所具有最新的配线和正确的电路开关控制系统，你可以使用所有的家电做饭、取暖和启动计算机，而不用担心发生电力故障。或许会有一个电灯泡会灭，或者发生一次跳

闸，但是总体上整间房屋不会有大的用电问题，发生严重电力事故的风险微乎其微。

然而，如果房屋的配线为劣质品或落后于现代建筑规则的要求，那么你将会面临烧化整个电力系统的风险，甚至会使房屋失火。当然，你可以选择像朝鲜、古巴国家那样，不使用电网。但是，这样你的房屋也将无电可用。

另外，你可能会因为邻居的配线系统不合标准而受害，如此一来，情况就复杂了。如果他们对电力系统添加更多的负荷或配线不标准，整个社区则会发生火灾。每一家房屋都需要定期检查自己的配线系统，管理控制电流强度。与此同时，发电站需要有效管理其系统，保证安全、高效地输送电力。

现代全球金融系统的情况也是如此。在这个类比中，尽管一个国家的金融系统的运行是通过各自的“发电机”和“变电站”来联系提供方和最终使用者，但是美国和英国这两个金融中心则是两家“发电站”。“电力”就是由这些金融中心向个人、企业和政府提供的资金流与流动性。拥有先进配线系统的房屋就是那些具有健全金融经济基础的企业、投资集团、养老金基金和政府，它们能够承受突然的“电流”骤增和枯竭。拥有劣质配线系统运行的房屋则是那些在“电流”波动期间内存在风险的企业和国家。

全球化和市场的力量可以减少或扩大可能的选择权，但是管理者仍然有权选择如何影响本企业解决危机和进行市场化改革的方向、力度和速度。然而，他们没有权力停止金融演变，否则就会对企业经济价值产生负面影响。在遭受金融危机的国家里，尤其如此。事实上，危机国家面临的挑战更为复杂，他们解决危机的回旋余地极为有限。

因此，在我们看来，管理者至少具有三种选择方案来管理危机。

1. 恢复危机前的状况。首先，管理者可以选择恢复到危机前的状况。一些企业和国家选择了这种方案，但是这通常意味着重回到以前旧的商业行为和封闭的金融体系，这将产生一个高成本、高风险随时存在的低经济增长模式。

2. 胡乱应付。其次，管理者可以仅仅通过模糊的战略、经营和

政策调整来胡乱应付金融危机。典型的是，他们仅仅做一些无关痛痒的改变，如稍微修正一下先前拙劣的商业行为，粉饰一下隐藏的核心问题，向市场自由化和全球金融体制做出些许妥协。幸运的话，他们可以换来一时的安稳。但是，大多数情况下，他们仍然要面临许多悬而未决的问题，并时刻受其困扰。

3. 抓住新的战略机遇。最后，CEO 和其他高级管理人员可以选择从根本上改变原有的体制，进行企业和经济的再造。尽管存在一定的危险和威胁，但是崭新的机会也将随着新的市场出现而被创造出来。这个选择方案通过与世界最有效的金融系统连通和确保以最低的成本获取资金来实现企业经济效率的最大化。企业获得的长期回报就是实现可持续的、真正的经济增长。

我们认为，那些希望在危机后期能够获取并保持可持续竞争优势地位的管理者，无论为自己还是为广大股东和其他支持者的利益，都会选择执行第三方案。同样，代表广大纳税人的政策制定者也将会以尽快重新启动经济增长和防止金融系统重新陷入危机的名义，选择执行第三方案。前两种选择因成本太高而不能采纳。

不管倾向哪种选择，CEO 和政策制定者都必须对危机和长期市场力量做出迅速反应。《险象环生的市场——如何应对金融危机》一书旨在帮助处于金融危机之中的所有的高级管理者如何进行管理和如何准备参与全球市场竞争。当危机发生时，政策制定者往往被迫走到前台去领导公众，但民营部门（尤其是那些认为自己是危机后新经济体系基石的企业和机构）同样有必要对危机加以及时处理。

危机伊始，企业和国家陷于瘫痪，CEO 和国家政策制定者面临的事情千头万绪，而且也没有现成的经验来帮助他们进行危机管理和重建工作。坦白地讲，开始的时候我们只是胡乱地从其他危机以及其他危机国家工作的客户那里所收集的各种经验教训堆砌起来，我们也不敢确信是否真正了解客户的情况以及是否选择了恰当的国家进行比较。

《险象环生的市场——如何应对金融危机》是我们推荐的一本指南性读物。它面向于所有的管理者（CEO）、业务主管、各类投资

者、政府官员以及其他在预测、经历和战胜金融危机过程中存在利益关系的人。首先，我们推荐了一些在危机早期阶段的基本原则和行动步骤，如做好准备、了解和管理好现金头寸、经营风险最小化、情景规划、准备剥离无收益性资产和维持主要股东信心。其次，企业需要做好准备彻底改造自己，并通过连续性的五个战略性步骤——管理机制的改变、竞争者优势、客户需求、组织结构变化和社会价值变化，创造一种新形象。最后，管理者需要掌握特殊技术和以世界通用标准进行公司治理等。这些指导建议必须与每一个国家所面临的独特的挑战和机遇相适应。我们知道，没有一个解决方案可以包治百病，能够解决每一家企业或每一个国家的所有问题。

我们为何要编写《险象环生的市场——如何应对金融危机》？

我们从微观经济和实践者的角度出发，编写成《险象环生的市场——如何应对金融危机》一书，目的在于指导如何进行危机管理。它取材于麦肯锡公司（McKinsey & Company）全球的大量客户，并结合了我们基于公司基础上的、对于金融危机原因、影响的深度研究。它不是一本学术性的论文，也并没有就所有情况下的所有危机相关课题进行讨论。

而且，我们充分总结了我们在各个国家民营及国有部门的危机管理实践经验。我们的工作开始于1996、1997年由多米尼克和格雷戈里领导的麦肯锡小组。该小组服务于“加拿大金融体系之未来”特别项目。后来格雷戈里帮助服务于泰国政府的一个麦肯锡小组挑选出该国遭受危机灾难的金融企业。多米尼克碰巧于亚洲金融危机爆发的前夕到达韩国，于是他和 Jungkiu Choi、格雷戈里一起为在金融危机中诞生的金融监管委员会工作。多米尼克也大量参与了几家企业的扭困工作，同时还帮助几家较为强大的企业利用危机中的机会超越其竞争对手。

后来，他们加入到了新加坡的其他麦肯锡同事中，在那里麦肯锡公司主要为新加坡金融管理局（MAS）和金融部门考评小组服务，并与民营部门专家协作，探索如何将新加坡转变成为亚洲金融中心。

在印度尼西亚，罗伯托加入了他们之中。罗伯托曾帮助其他麦肯锡同事为印度尼西亚银行重整局（IBRA）进行战略方案和组织架构的重新设计，该局此前两年的工作毫无成效。我们还为危机中的几家大型印度尼西亚企业提供服务。

不幸的是，金融危机并不是仅仅局限于亚洲。1998年，格雷戈里接到罗伯托的电话，要求他参加罗伯托在牙买加的工作。在牙买加，有多个麦肯锡的小组正在协助财政部、金融机构资产公司、牙买加银行重整局和资产管理公司，实施罗伯托和其他同事最先用于美国储蓄信贷协会危机、后来又用于墨西哥危机的解决方案。当厄瓜多尔爆发危机时，罗伯托和格雷戈里来到那里与其前总统雅米尔·马华德进行了一系列会谈，帮助厄瓜多尔建立了新的存款保险机构（Agencia de Garantia de Depositos，AGD）。后来他们又帮助哥伦比亚的麦肯锡同事为哥伦比亚银行重整局（Fondo de Garantías de Instituciones Financieras，Fogafin）服务，在真正危机发生之前制定出一个富有诊断性的银行资本结构重组方案。我们同时也为其他各个国家的民营及国有部门的个人和集体客户服务。

我们加入到危机管理中的时机和所扮演的角色各不相同。在某些金融危机中，我们初期在政策层次上的参与程度有限，但我们在民营部门的客户那里却总是积极参与到各项工作之中。比如，在厄瓜多尔和哥伦比亚的两个案例中，我们通过最初富有诊断性的调研工作来直接观察这两个国家危机发生后的反应。尽管我们付出了最大的努力，厄瓜多尔潜藏的问题最终还是转变成金融系统的危机，因此后来我们就加入到了帮助厄瓜多尔金融系统收拾残局的工作中。尽管哥伦比亚依然付出了巨大的成本，但我们还是高兴地看到，哥伦比亚政府采取了防止银行系统崩溃的措施，一系列预防措施成功地避免了一场系统性危机的爆发。

在大多数的案例中，我们扮演了顾问的角色，随后我们才参与到具体的危机管理中。但这也为时不晚，仍然可以使潜在的成本最小化。比如说在韩国、牙买加、哥伦比亚、印度尼西亚、泰国和墨西哥的案例中，我们是在大部分银行系统和大量实体经济资产已经遭受危