

什么是正确和良好的管理？

m.o.m.® 通信, 2004年2月

第12年/2004年2月

Prof. Dr. Fredmund Malik

2004年经济形势：第一部分

The economic situation in 2004: Part 1

- 2003年“宽限期”
- 美国并非经济引擎
- 经济的深刻变革
- 另一幅景象

关键词:

经济

未来

目录

前言	2
2004年经济形势 (一)	3
1. 过去及当前形势	3
2. 美国经济有多好?	4
3. 错误数据	6
4. 外贸逆差	8
5. 大规模刺激计划后的复苏仍不明朗	9
6. 货币供应减少	11
7. 公众情绪	12
8. 股票价格	12
9. 结论: 经济前景预测和新的力量平衡	14
读者服务	16





前言

本期是我分析2004年及之后的经济形势的第一部分。由于内容广泛，无法在一期内囊括，3月期将刊登后半部分。

每年，所有机构的最高管理层都会进行至少一次总体形势分析，这是每个机构管理层责无旁贷的任务。

在2004年，我认为这项任务特别重要，也特别艰难。对2004年形势分析出现了少见的一致性，但在我看来，这些都分析都一致错误。如果大多数人的观点是错误的，结果将非常严重。

有两种假设情景，必须仔细思量，并研究其后果。多数人预想的情景每天见诸报端，每个企业都已熟知。我在本期里提出的另一种情景却鲜为人知，也会惹人烦躁和攻击。

这个问题庞大而复杂，所以本期比以往要长。我相信读者们愿意花时间全部读完。

圣加仑, 2004年2月

您忠诚的

弗雷德蒙德·马理克教授(博士)

A handwritten signature in black ink, reading 'F. Malik'.



2004年经济形势（一）

1. 过去及当前形势

我对2003 的预测只是部分正确。我对美元的预测对了，利率下降的趋势停止了，长期债券出现相反的趋势，但是上行趋势还不明显。表面上，贵金属上涨持续时间及幅度超出我的预期，但基本上也是对美元汇率下降的补偿。如我所料，欧洲经济没有起色，但强于美国。反美主义的声浪果然越发明显，令人遗憾但不可避免。我预测股市呈下降趋势，结果在2003年3月到达底部，然后开始上升，持续时间及幅度超出预测。但这并没有改变我对根本问题的观点，反而有所强化。贵金属和股市长期发展比我所预期的要慢，发展趋势的强度高于我的预期，借用时髦的名词，它们不是“趋势”，而是“大趋势”。

2004年初的问题是：经济衰退是否总体上已被控制，股市是否停止下跌？我们可否期待长期持续而稳定的增长？

或者经济复苏是否只是临时性，在某些方面是对2000年3月以来的经济下滑后的止稳和技术性反应？既然老问题没有解决，经济形势会很快进一步恶化？

大部分人认为第一种情况可能出现，换句话说，他们认为经济马上就会好转，比如美国的增长已经开始显现，中国正在快速增长。欧洲和日本的乐观情绪虽然悄无声息，但确实在上升。美国财政部长斯诺在华盛顿的经济俱乐部发表了鼓舞人心的演讲，他说：“显然，我们进入了经济增长的新时期……增长趋势有真实的后盾。”在达沃斯论坛上，这种观点被普遍认可。

我的观点正好相反。我觉得问题远没有解决，经济好转的基础还不扎实。相反，有迹象显示经济形势将发生根本变化，逐渐进入一个通胀的经济衰退时期。因此希望大家要谨慎、克制、不要冒进。大家应持保守态度，好机会尚未出现。



2. 美国经济有多好？

我们先看美国经济。美国经济是全球经济引擎和关键，如果对美国经济做出误判，就不可能对其他国家经济做出正确预测。

多数人认为，美国经济在经历2000年和2001年的短期下滑之后已经快速复苏，并显示其优势、灵活性及活力。美联储主席艾伦·格林斯潘就持这种看法，不论是报纸，电视或互联网，几乎所有的媒体都在报道这种观点。

大部分人同意美国的经济健康且强大，比其他所有国家都有优势。美国应成为其他国家经济政策和管理的风向标。换句话说，就是“学习美国人的做法，美国如何发展，你们就会如何发展……”

我认为这个观点是错误的，会引发致命的误导。理由是：第一，美国公布的数字不正确，这点我多次阐述过。第二，没有人将其与以前的经济衰退和复苏状况做过比较，很让人奇怪。如果做过比较，我们就可以看到眼下的复苏是多么的脆弱。第三，美国经济有着内在的结构性缺陷，从过去美国多年来错误的管理及经济政策中已经显现出来，这点最为重要。很多主流经济讨论中，这些问题要么被忽略，要么被认为对“新的模式”来说并不重要，如同美国前财长奥尼尔宣布外贸赤字无关紧要一样。我认为这无疑于鸵鸟政策，或者是故意装出来的乐观主义，是危险的。

因此我相信，美国不再成为新的经济增长的中心，反而是预定危机的焦点。

总之，美国的经济有着结构性缺陷，这是我作为欧洲经济学家感到担心的主要原因。我将在本期详解某些缺陷，在下期介绍其余部分。

美国经济的问题包括：

- 有形资产估值过高
- 达到战后时期负债最高点
- 以信贷支持消费



- 储蓄率为最低点
- 战后净投资降至最低点
- 外贸逆差升至最高点
- 外债飙升
- 公司资产负债状况不佳
- 利润率降至战后最低点
- 失业率飙升
- 金融体系的杠杆化程度极高

事实无可争辩, 问题不可否认, 他们的关联性值得深究。 一大批美国经济学家正在做的就是发明一个模式, 命名为“基于资产的财富驱动型经济”。

我的观点是: 美国经济及其主流经济理论都将走向死胡同。

实质上, 这与1990年代中期以来使用“新经济”概念愚弄人的思维方式一模一样。大多数经济学家们宣称“这次的情况完全不同”, 炮制出一个伪理论, 来掩饰美国的结构缺陷。比如所谓的“失业性复苏”, 或者把低储蓄率解释为“财富效应”。

2003年经济的止稳及复苏导致所谓“智力顶峰”的荒谬的经济理论: 即使收入下降, 人们只管去消费。消费债务无关紧要, 因为股票和房子一直在涨价, 正在增值, 可以继续作为担保品。

这就是所谓的“基于资产的财富驱动型经济”。谁不这样做就是愚蠢, 谁不理解为什么这样就是无知。大家都有这样的思维方式。 我不得不承认我既“愚蠢”又“无知”。这种伪理论既感性又华而不实, 它缺乏足够的证据。

这种思维方式使美国经济忘却了它的真正优势, 不能迅速纠正1990年代的错误, 清算其损失, 反而给美国经济找到了一个貌似科学而正当的理由沿着老路继续下去。这就是为什么经济衰退时候的债务没有象通常的那样减少, 反而有所增加。这是一种“再来点”的政策, 相当于让醉汉喝更多的酒来解酒。



3. 错误数据

我不止一次地指出，美国的数据是错误的，确切地讲就是如果要把美国与欧洲的数据进行比较的话，美国的数据应采用完全不同的方式去解读。

我并不是说美国的数据是虚构的，而是说跟欧洲的数据相比，它们是错误的。我认为这个区别很重要，因为我不是2001年911事件和伊拉克战争后出现的阴谋论者。阴谋论对很多人来讲有很强的感召力和吸引力，但说理能力苍白无力。哲学家卡尔·波普尔在《开放社会》一书中对这种现象有详尽论述。¹

我也不是说没有阴谋，但没有必要每次发生无法解释的事件时，便立即怀疑背后有邪恶的计划。很多其他的因素，如机会、无知、技术上、人员上或组织上的过失、非专业的手法、愚蠢，甚至群体心理² 以及所谓“群体思维”现象，³ 这些都可能起到人们甚至连政府和管理高层都无法预料的作用。没有必要认为一定有一个邪恶的计划，才导致了某个事件的发生。

接下来看看人们的信心和美国经济的优越性赖以存在的数据。

3.1 纠正年化数据

我曾多次指出，美国的数据是年化数据，按12个月做线性推算的结果。绝大多数经理人和企业家不清楚这一点，而像他们习惯于理解欧洲数据那样看待美国数据。这通常会导致错误结论，数据显示的经济发展比实际情况好了四倍。将美国和德国经济做比较，或者将美国和欧洲经济做比较，都会产生误导：欧洲显得太差，而美国太好。

美国去年第三季度的国民生产总值增长了8.2%，这个数字让最坚定的怀疑论者一扫愁云，而让其他人喜不自禁。数据正式公布前的预估数据是7.3%，即便是预估的数据也让人惊讶和兴奋，而当最终的数字高了近一个百分点时，媒体的兴奋无以复加。

1

卡尔·波普，《开放社会及其敌人》第2卷第4章

2

参见《马理克论管理》2002年第11期和2003年第2期 Linda Pelzmann 群体心理学和群体意志。

3

参见贾尼斯 群体思维 第二版，1982年



然而，这个数据是不正确的。美国经济第三季度的增长并非8.3%，只有四分之一，即2.05%。其实即便如此也不差，比欧洲的好很多，人们有理由觉得高兴，但没必要过度兴奋和洋洋自得。

这个让人兴奋的8.3%并不是指第三季度的实际增长率，它另有完全不同的含义，即：假如美国经济在接下来的九个月里如前三个月那样持续增长，那么到2004年9月末，增长率将达到8.3%。⁴

因此，考虑到这些情况，必须纠正个别因素对国民生产总值的贡献，比如投资、消费和生产率的增长。美国经济远没有人们设想的那样有优势，它实际上是幻觉的牺牲品。

在我写这篇文章时候，美国四季度的数据尚未公布，我估计要比第三季度的低。

3.2 纠正特征定价法

还有一点要纠正，才能使得美国与欧洲的数据在某种程度上有可比性。

需要纠正所谓的特征定价法。过去我对特征定价法已经做过一些论述，即经过处理的、几近为武断的IT设备在国民生产总值占中的比重。⁵这会在统计上把IT投资的增长效果夸大到实际数字的十倍之多。如果德国应用同样的方法计算，德国在IT领域的发展从数字上来看就是全球第一。

2003年第三季度，扣除通胀因素，高科技产业投资增长了920亿美元，整个年度的数据为22%，比上一年度高出13%。《华尔街日报》高度赞扬这一成绩。这似乎是经济好转的终极证据：企业重新开始投资，高科技投资在增长。这是媒体报道的中心意思。

现实情况却大相径庭。实际投资的并非920亿，而是大约110亿，实际销售收入只有这些。大约87%的差距就是通过特征定价法调节造成的。整个经济增长的比例显示，这相当于26%。因此，前一节提到的2.05%的增速，还得减去0.53%，意味着第三季度的真实增速为1.5%。

4 媒体偶尔也提及“按年度进行推算的算法”，包含好几个内容。它并非对本年度的推算，比如本案例中的2003年，这是有用的。它是对接下来的12个月进行推算，没有任何实际意义。
5 我一直认为“特征定价法”这个词不好，该词与其计算结果同样具有风险性。



有种基本的观点认为，高科技产品（特别是电脑）的价格逐年下降，而品质逐年提高。这种想法简单而有趣，但从经济学角度看却是错误的。质量的提高是由一个上调因子调节所致。我并不反对这样做，如果这样做了，至少应说明它只是一个质量指数，从逻辑上讲与金钱无关。但经济学看重的不是质量提高，而是金钱的收支，只有这样才创造国民收入。产品的技术性能可能得到了完善，但如果没有人出钱购买，在经济学上就没有效益。除了提到的110亿美元，并没有新增加一块美元，因此并没有产生经济成果和购买力。

批评者有时会降低特征定价法的重要性，但其影响巨大。2003年第一季度，特征定价法调整对经济增长的贡献率是44.3%，几乎达到一半。第二季度的贡献率是38.4%。长期来看，其影响就更加明显。从2002年初至2003年第三季度，官方数据显示IT投资增加了1280亿美元，增速49%。而未经处理过的数据约为160亿，其中110亿是在2003第三季度投资的。粗略说来，从1995年至2000年的2个百分点增速归功于这种计算方法。十年下来，美国经济跟其他国家相比，就这样被高估了许多。

由于特征定价法的统计效果，生产率数据也显得过于漂亮，原因很简单：工作时间不变，但国民生产总值被调高了。

生产率是美联储主席格林斯潘的特别爱好的话题。他孜孜不倦地强调美国经济在生产率方面是如何领先于其他所有国家。媒体一遍又一遍地唱着赞歌，甚至国际上也如此。然而，重复就能保证观点的正确性吗？⁶而真实情况是：欧洲特别是德国才是生产率的领头羊。下一期我将详述这一点。

4. 外贸逆差

美国的外贸逆差如同联邦预算赤字一样高达5000亿美元，这是很要紧的一件事。多数人认为，美元升值意味着美国经济变强，全世界都相信美国有能力搞好一切。正因为此，全球投资者涌往美国。如前所述，官方的观点是外贸和收支不平衡无关紧要，那正是美国实力的一种表现。

现在美元已经贬值40%，新的流行观点认为这样会削减逆差。我认为这很有疑问。

⁶ 《哈佛商业评论》2003年10月期一篇文章值得阅读，“真正的新经济”，作者麦肯锡全球研究院的Diana Farrell

犯了同样错误，使用了关于国民生产总值的错误数字。



首先，投资者已遭受两次打击。第一次是股票下跌的损失（之后会更多），第二次是美元贬值。对美国的信心会很快萎缩。

第二，美国只要能出口产品和服务，就能通过降低美元汇率进行自我纠正。很多人持有这种观点，但其实是错误的，或只在有限程度上正确。对国际支付平衡表的具体项目的分析证实了我对美国经济结构性缺陷的观点。

美国只在少数几个项目中实现了外贸顺差，包括半导体、飞机和服务项目，达到1000亿美元（总贸易逆差为5000亿美元）。服务贸易顺差为640亿美元，排名第一，主要为金融服务业（如华尔街的业务）、许可、娱乐和咨询。

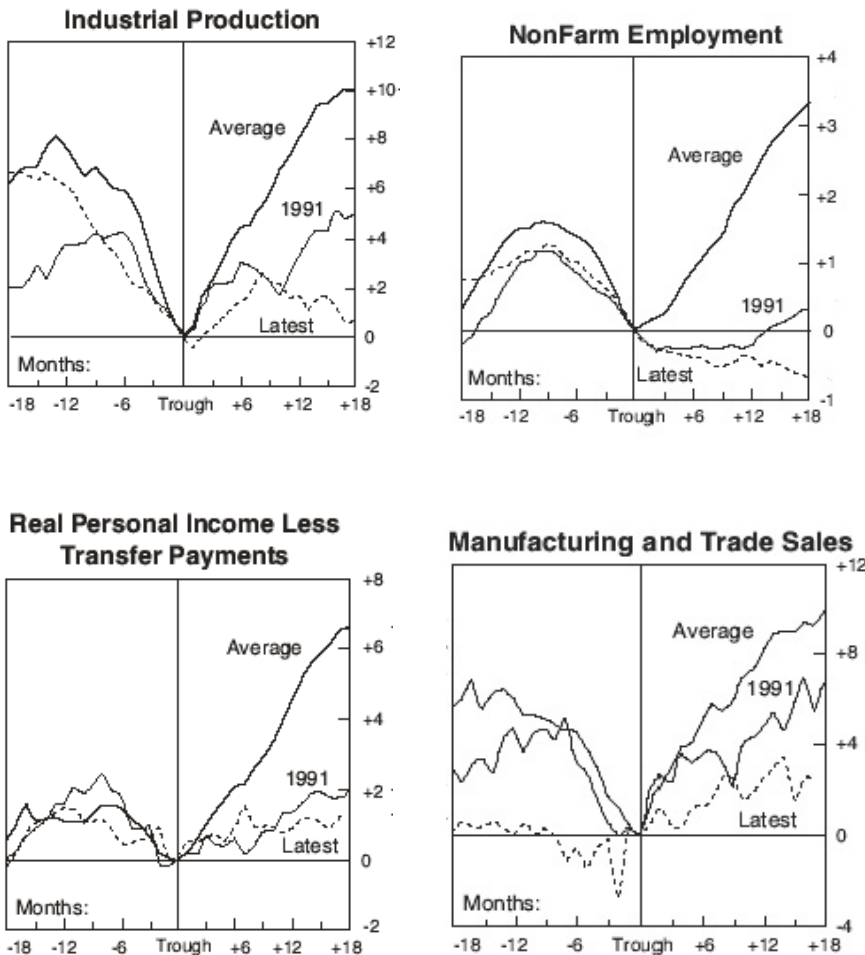
另一方面，汽车、消费品、工业原材料、能源等项目的贸易逆差达5400亿美元。另外一些领域如计算机、高技术产品、医药、电视和录像设备等，美国占有优势也有望形成贸易顺差，逆差却达到600亿。

由此得出结论，美国在国际上并不具有竞争力，即使美元贬值也无济于事。此结论对大多数人来说十分简单，也令人惊讶。

5.大规模刺激计划后的复苏仍不明朗

最近几周有很多关于美国经济复苏的报道，但无一涉及如何衡量和比较此次复苏。很明显，摆在面前的只是一堆人为的软数据，即主要由调查结果构成，能证明复苏的过硬的数据和事实不多。

下面图表显示了2001年11月衰退停止后经济恢复的情况，并与战后迄今为止其他六次衰退及复苏的状况进行对比。图中显示的是衰退的低谷前后各18个月的各种曲线。



以上图表来自美国经济研究院⁷，显示了工业生产、非农就业状况、居民收入及企业销售的曲线。所有的衰退低谷后18个月之内都有明显的增长，比如工业生产增长了约10%。即便是1991年，工业生产有强劲增长，约为5%。而这次几乎没有任何增长。

如图所述的就业、收入及销售方面的增长情况也大致相同。与之前几次的后衰退时期相比，这次所谓的“复苏”虚有其名，是战后最微弱的一次复苏。

这个表格已经可以说明问题。更糟的是，尽管美国政府及中央银行已经采取史无前例的经济刺激措施，增长的趋势仍然微弱。

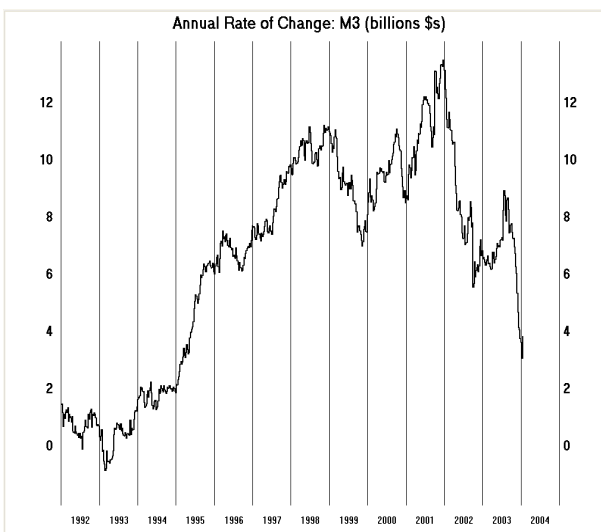
7 2003年7月研究报告



紧缩的货币政策，即加息，导致了早期的衰退。这次，央行采取前所未有的宽松的货币供应政策，即使在经济繁荣期也是如此。但衰退仍如期而至。政府不断降低利率，启动了一个史无前例的刺激计划，包括削减税收及政府开支、发行债券。房地产市场开始繁荣，股票价格上涨。这只会促进通过担保的贷款和借钱消费，汽车大打折扣销售。从图表可以看出，影响效果几乎为零。

6. 货币供应减少

尽管政府采取大规模的刺激措施，但是不仅经济没有得到恢复，货币供应M3的比例竟然破天荒地下降至60年前的水平。这足以表明反复强调的对通胀的担心是没有根据的，而被强烈否定的紧缩已经开始。



贷款数额已经大幅下降，紧缩已经开始。公众对此知之甚少。低利率并非如人们设想的是个抵抗通缩的工具，它也是通缩的首要先兆。如果而且一旦股市价格下跌，通缩便会成为各大媒体的标题。



7. 公众情绪

除了错误的数字，大众情绪的高涨也支撑着持续经济增长的愿望。在欧洲，人们还持审慎的态度，在亚洲，而特别是在美国，人们感到很轻松。难怪媒体拿出娱乐的态势使出浑身解数，以积极的且大部分不符合事实的报道，成功地影响人们的情绪。大家都知道交流基本法则是：人们对世界的看法至关重要。

除此之外，另一个令人信服的因素是股票价格的攀升，无需数据研究，每天都可看到。它影响较大，不容忽视。

基于乐观的估计，人们又回到2000年前经济繁荣期的行为模式。尽管2000年3月至2002年10月90亿美元蒸发掉了，但那第一大幅调整带来的恐慌已被投资者抛至脑后。他们自鸣得意，傲慢自大，丧失批判思考及分析的能力，攻击批评者和警告者，顽固地认为经济正在增长，这些情绪比经济繁荣期甚至更为强烈。

几乎所有用来感染公众、管理者及投资者情绪的指标都达到或接近了历史新高。在某些情况下，高涨的大众情绪甚至超过2000年一季度。2000年一季度不久，股价令人惊讶地大幅下跌，一直持续到2002年底。现在，共同基金全部投入市场，60%的美国家庭持有股票，形势好得不能再好。

这些因素正是让趋势由悲转喜的必要条件。当所有人都参与进来时，下行趋势便结束，开始上升。市场情绪在所有的人都参与时到达顶点，因为大家想方设法要肯定他们以前的决策。媒体报道说大家都乐观，那么这一切必定是真的……这种思维很正常。请注意，并不是一般的积极情绪扭转了颓势，而是极端乐观的情绪使然。⁸

8. 股票价格

当今的市场情绪与以往相应时期的情形毫无二致，其特点是股票价格长时间上涨之后，就会发生第一波较大的自我调节行情，有时表现为一次大跌。其后又是明显的上涨，而最终股票下跌真

8

参见《马利克论管理》提到Linda Pelzmann的群体心理学



正开始。股市价格从来不会直线下降到底部。股票回涨的幅度为30%到50%，有时为80%，偶尔甚至到原来的最高点。

这对人们的心理具有灾难性的影响。他们相信财务紧张的时期已经结束，过去的好日子重新回来。他们（如格林斯潘）谈论着曾经经历过的严重考验，他们称赞经济的可塑性和活力以及投资者的理智，指出许多非金融领域的复苏迹象。他们说过去的行为不当行为已得以纠正，似乎一切都得到满意的解决。

这使得人们几乎不可动摇地相信，从前发出过警告差点让人相信的人竟然是错误的，谢天谢地！投资组合的损失越来越小，甚至不时还进账，简直让人兴高采烈。人们感到自己的远见和坚持得到了回报。与此同时，另一些人则懊恼在以前最低点时缺乏胆量而卖掉股票。如果他们坚持下来，就会让卖掉股票的人嫉妒了。他们现在坚信，既然形势肯定向好，他们肯定能回到从前。

到目前为止，这种令人懊恼的惊奇到处可见。这次的情况到底会怎样，我们将拭目以待。

诚然，股票价格在2003年涨势凶猛。媒体报道，有的股票涨50%，有的涨80%，一些股票上涨1.5倍。行情表上高高翘起的曲线吸引着眼球，至于是曲线的哪部分，没有人感兴趣。它们从底部开始，一直向上。几乎有人暗中操作一般，没有人绘出股票的长期曲线，只看到2003年向上增长的曲线。这果真是新的大牛市的开始吗？或者只是熊市的一个暂停而已？

真相是：不可否认，2003年英国的FTSE 100指数上涨至少14%，美国的纳斯达克指数上升了50%。可是除了2003年的复苏，所有指数自2000年开始的熊市起，到2003年末，全部处在下降通道。道琼斯工业指数跌11%，纳斯达克指数跌61%，标准普尔500指数跌28%，德国Dax指数跌51%。道琼斯全球股票指数尽管上涨33%，但仍比2000年低26%。

参见历史，更长更大更艰难的熊市就要来临。如果美国的经济比较健康，情形就会有所不同。美国经济的结构性缺陷（比欧盟主要国家的问题更为深远）使得前景迷雾重重。

反过来看，可把2003年视为一个幸运“缓刑期”。我承认这个缓刑期比我在当年年初预计的更长、涨幅更高，但根本状况并未改变，发展至今的复苏历程证明了这一点。某一年的发展虽然能主导人们对待经济的态度，却不一定与大趋势吻合。



如前所述，世界经济已经出现一个巨大的转变，接下来几个月中越发明显。增长的高位可能还持续一阵，但不会改变根本趋势。

9. 结论：经济前景预测和新的力量平衡

经济发展会呈现如下的景象。

通缩的趋势会加强。经济学家们在某段时间会竭力否定这点，或者即使不在公开场合也在私下里嘲笑这个观点。有人试图重新定义通缩，从而消除通缩。但这些欺骗手段无法改变现实。各国中央银行的干预措施也不能扭转这个趋势。美联储主席伯南克的高调言论让人印象深刻，但并不反映真正的政策选择。

流动性会下降。股票、房地产、重要原材料的价格会下跌。贵金属一开始也同样如此，但随着困难加重，价格开始上涨。不管官方的利率政策如何，固定利率的证券价格也会下跌，大部分会跌到人们难以想象的程度，因为债务人破产了。这减少了靠担保获得信用和贷款的可能，造成加息的压力。信贷需求增加，因为越来越多的贷款被拖欠，流动性需求越来越高，但供应受到限制。

那些健康地发展的公司能够克服困难，它们有充裕的现金，管理完善，思路清晰。虽然挑战巨大，这类公司也面临很多机遇。高价的并购将会终结，有些并购将非常划算。

货币的表现很难预测。美元很可能会上涨几个月时间，波动较大。不管汇率的变动情况如何，从中长期来看，我们似乎能听到美元的丧钟。如果欧洲不犯大错的话，美元作为全球的主要货币和结算手段的终结可能比人们想象的来得快。这个问题不仅仅关系到美国的经济实力。

认真考虑用欧元取代美元，这还是英镑时代结束后第一次。美国的贸易伙伴依附于美元的时代还会有多久？例如，如今已有石油国家开始施加压力，用欧元代替美元结算。

在我看来，伊拉克战争的主要原因也在于此。既然在伊拉克（至少到目前为止）并没有发现大规模杀伤性武器，人们认为伊拉克战争的目的在于石油。但我认为战争目的不单单为了石油，而在于用美元结算的石油。设想一下，如果美国哪天必须用挣到的外汇 - 欧元、日元甚至人民币来结算进口交易，那会发生什么事情。俄罗斯政府为什么要重新控制尤科斯公司，答案也在于此。



俄罗斯政府不是像媒体报道的那样重建国营经济，而是用自己选择的货币去出口俄罗斯最丰富的石油资源，也许是欧元。

这样，不需通过战争，就会很快，有效而体面地诞生一种新的力量平衡。既然苏联垮台后，美国并没有令人信服地发挥其全球领先地位的作用，创建新的“制衡”的努力则不可避免。已成立了一些联盟，虽然各式各样，但制衡的目标相同。

我认为，任何企业都不应忽视本期论述的世界经济的各方面形势。至于可以得出什么结论，取决于企业各种的领域和所处的状况。我将在3月那期中阐述其他影响因素。

读者服务

如您对本期内容有任何问题/反馈

请联系:

瑞士圣加仑马理克管理中心上海分公司

电话: 0086 21 6341 0547

传真: 0086 21 6322 9249

邮箱地址: china@mzsg.com

《M.o.M通信》在线

如您已订阅《M.o.M通信》，您即可登陆马理克在线网站:

- 下载自1993年7月以来所有出版的德语版PDF的《M.o.M通信》
- 在M.o.M论坛与弗雷德蒙德·马理克教授及其他订阅者进行交流
- 对2008年以来出版的可修改版《M.o.M通信》进行在线修改，并加入您的个人笔记
- 进入马理克管理系统在线导航
- 以及获取其他更多信息

订阅者每月将收到关于个人登陆信息的通知邮件。如有任何疑问请联系: 电话0086 21 6341 0547或 eugene.tang@mzsg.ch

其他产品

- 英语版《M.o.M通信》: 可供您设在国外的子公司或国外的客户, 同事和朋友阅读。
- 《M.o.M通信》有声产品: 自2001年3月起的CD和MP3都有货。皆为作者亲自朗读。
- 《M.o.M通信》DVD《新上任的前100天》: 为新上任的人提供的一些建议。更换工作或职位变化对我们而言, 都是一个极其关键的阶段。必须尽可能避免犯错。
- 《M.o.M通信》IPOD: 提升个人管理能力的全新方法
 - 职业生涯: 管理者必须系统化地作出的重大决策, 从而为生活和职业指明方向。
 - 管理的有效性: 各个机构的管理者如想卓有成效所必须掌握和运用的管理精华。