

malik

management

malik on management®

什么是正确和良好的管理？

m.o.m.® 通信2010年第五期

第18年/2010年5月

Prof. Dr. Fredmund Malik

## 危机的第三幕：新的解决方案的时候

**Act III of the crisis: time for the new solutions**

- 新形势中的灯塔与恒星
- 急速的巨变
- 正确解决方案所需要的正确知识

关键词：经济危机、解决方案

# 目录

前言 ..... 2

测量我们今天的方位，我们发现危机还没有结束 ..... 3

获得正确的知识是通往解决方案的第一步 ..... 3

2010年1月的现状 ..... 4

危机第三幕开始了 ..... 5

仍然没有理解这次危机的两个层面 ..... 6

通缩——在消费物价中还不显著 ..... 7

通缩——消费物价终将受到影响 ..... 8

危机第三幕如何演进？ ..... 8

债务、利息和复利 ..... 9

债务必须偿还，但谁来还？ ..... 9

解决方案是什么？在哪里？为新世界开发的Super-Syntegration新方法 ..... 10

读者服务 ..... 12





## 前言

从长期角度看, 这场危机还没有结束。到目前为止, 采取的应对措施还是对付传统经济危机的传统方法。这些措施提供了一个宽限期, 但没有改变现存的环境, 而它们的效果现在已经消耗殆尽了。

今天的危机更多是一场系统危机, 开启了旧世界转化为新世界的大变革。仅仅借更多的钱只不过是挨过一段时间, 此外没有多大作用, 在很多时候还会使问题更加恶化。

在这一期, 我回顾了我在一月份对局势的评估, 联系我们今天看到的局势。这一期m.o.m.®探讨的想法是, 克服这场危机需要正确的、可靠的知识来指明方向, 为采取正确行动提供正确的解决方案。

我希望帮助读者获得一个清晰的视角, 在冷静的深思熟虑之中行动。

圣加仑, 2010年5月  
您忠诚的

弗雷德蒙德·马利克教授、博士

A handwritten signature in black ink that reads 'F. Malik'.

另, 我们邀请你告诉我们你目前面临的最大挑战。我们可能有能力帮助你克服困难。 [Nadine.voss@mzsg.ch](mailto:Nadine.voss@mzsg.ch) (Nadine Voss女士, 马利克教授的私人助理)



许多人失去了一切——  
也许不是在第一场崩溃中，  
而是在第二场……  
F. 司科特·菲茨杰拉德，《重返巴比伦》，1931年

……只是那些没有真正明白的人……  
我的补遗，2010年

## 测量我们今天的方位，我们发现危机 还没有结束

前些时候，我的精通美国文学的儿子让我注意到菲茨杰拉德的这句话。<sup>1</sup>在写作关于金融危机、群众心理学和通过预防性立法避免危机的可能性的法学博士论文时，他看到了这句引言。它和今天的局势有直接联系。

### 获得正确的知识是通往解决方案的第一步

为了理解一个局势，需要拥有正确的知识。要认识解决方案看起来是什么样子的，认识做出正确决定所要的适当方法、工具和路径是什么，那么，正确知识所提供的方向感是必要的。一个人没有正确的知识，他基本上是束手无策，在无知无识的迷雾中徘徊。

在当前的危机中，传统智慧的用处很小。实际上，传统智慧引诱我们更深地进入迷宫之中，而我们本来应该逃离迷宫。传统手段不会给当前局势提供解决方案。通过平衡不同的因素，这些解决方案必须达到完全不同的结果。

新的解决方案必须动员——并能够开发——我们在组织之内的所有智力、创造力和信息，以便在以前的绊脚石、手头上的问题和将要采取的应对措施上找到共识。此外，一个真正的解决方案还必须释放出我们作为人类的全部能力和能量，这些通常在

<sup>1</sup> 马利克，康斯坦丁（2010）：《在变化的前面——大众心理学和控制论如何改变我们的治理方式》，Campus，法兰克福。



组织内处于休眠状态；必须把人们从昏睡中摇醒，向他们展示新的意义，以此动员他们的潜力。解决方案还必须有足够的力量，在以前所有措施都失败的地方处理最艰难的麻烦；必须培育员工的执行意愿，尽管有各种困难，也能得到想要的结果。必须在极大的时间压力下尽快开发出这样的解决方案。如果不够快，变化的脚步将超过组织采取行动的速度。走在变化之前因此至关重要。

能够满足这些要求的唯一的解决方案是SuperSyntegration路径，这是我们的组织花费多年时间在内部开发的，并经过实践检验。在近500次运用中，它每一次都有效地解决了问题，取得了轰动效果。越来越多的客户报告说，这个方法制造了奇迹，解决了其它方法甚至无法接近解决的问题。

## 2010年1月的现状

在2010年1月刊的m.o.m.®通讯中，我给今年写下了如下的局势评估，又补充说，其中罗列的11个方向指标是我进一步评估局势发展的路标。打个比喻说，这个问题就是：风暴正在朝这个方向刮吗？它将继续刮吗？

在一月份，人们的情绪是好的，并且有继续好转的趋势。那时还没有人谈论希腊，当然也没有提到欧洲正处在崩溃的边缘。新闻一天比一天乐观，经济数字显然在改善，一般人的意见是危机结束了！

从2009年3月起，金融市场一直在复苏，银行的资产负债表得到加强，导致了被许多人再次看成是疯狂的红利支出。

今天的局势看上去很不同了。风暴在朝这边刮，现在似乎可以肯定，我们正处在我说的危机第三幕的阶段。那些读过我在1月份展望的人可以比较我们今天看到的局势。



## 危机第三幕开始了

危机第三幕开始于2010年4月26日。那天，美国股票市场指数达到2009年3月以来的复苏顶点。至此，复苏符合我数次在m.o.m.®通讯中描述的模式，即符合1929年11月到1930年4月的上一次大危机中的情景。在这一次，单个阶段持续得更久，因为目前的金融周期至少比1930年代的大一个规格。现在的复苏也可能同比例放大。那时，道琼斯指数恢复了近30%，这一次大约是三分之二。

以最近的事件为参照，再看一下我以前的评估，那么，可以确定或至少非常可能的是，危机第三幕的模式现在将类似1930年4月到1932年的阶段。

这意味着道琼斯工业平均指数将跌到3000点左右，然后很可能再跌至1000点，危机的这一阶段将产生彻底的通货紧缩。这个观点与一般持有的通胀观点相反，特别是媒体的观点。

读者可以在2010年1月刊的m.o.m.®和其它地方找到我在这个问题上的观点和具体数字，其中包括大量的媒体采访和文章，有一些刊登在我们的网站上。

把这次小型崩溃归罪于电脑错误或是希腊——现在正是这样说的——都没有抓住要点，正如希腊危机也不对欧元贬值负责一样。我的前几期通讯的读者都知道这个观点。对这次崩溃发挥作用的原因很不同，不是希腊，而是其他。复杂系统一旦到了不稳定的转折点，不是一口气就可以把它们吹回来的。



## 仍然没有理解这次危机的两个层面

### 1. 经济因素的反常症状：债务

不是所有危机都是一样的。像现在这样的通货紧缩危机很少见。在美国历史上，这种类型的危机只出现过两次：从1835到1842，从1929到1932。通缩的前提是，进行中的经济扩张不是为了生产目的而贷款，是为了投机而举债，把债务投在股票市场上，特别是美国的房地产市场上。

传统经济学家没有预见到这场危机，原因就在这里。在他们的学习过程中，经济学家对通缩几乎一无所知。我上大学时，除了经济史上我们不感兴趣的一两个小段，这个词根本从来没有被提到过。

要对通缩危机有所了解，应该阅读关于这段历史的书籍。与小说和传记相比，经济文献不是很多。我强烈推荐William Klingaman的《大崩溃之年，1929》(The Year of the Great Crash, 1929)；Paul C. Martin在1980年代写的关于国家破产和债务主义的书，这几本书是理解当前局势的理想读物；此外还有债务主义的先驱Gunnar Heinsohn的学术论文、Otto Steiger的学术论文。后者在很年轻的时候就去世了。他们曾为m.o.m.®通讯写过几次文章——Gunnar Heinsohn的最后一篇特写是2009年4月刊的《全球金融危机——为什么？》。

### 2. 社会的不可管理性

第二个被大大忽视的层面是社会组织日益增加的不可管理性。传统的管理系统越来越不能处理全球网络系统展现出的巨大复杂性和动力。杠杆不起作用了，马力不再有了，轮子在打滑。这就是徒劳无效。

这种状态的起因是，在最迫切的问题上，不同利益集团和玩家之间越来越不能达成一个可行的共识。在商业和政治中，观点和决策过程日益失败，耗时过长，在最好的情况下也只是得到温吞的妥协，结果导致糟糕的决定，很多决定不能得到执行。这可以被



认作是共识问题,但也是智慧问题,因为传统的会议,电话会议和议会辩论仅仅使用了一小部分可以解决问题的智慧、信息和创造力。

这就像如泥烂醉,思维和反应都变慢,受到伤害,身体越来越失去控制。在这种情况下,酒精就是债务,包括早期和新的借贷。新债像是酒鬼寻找再来一小杯,以继续兴奋状态和不可战胜的感觉。

传统方法不能防止个人宿醉或集体崩溃。然而,SuperSyntegration方法却能够提供一个备用降落伞,用来辨认出乎意料的解决方案,为人们接受新的工作方法而制造出变革所必须的肾上腺素和激情。

## 通缩——在消费物价中还不显著

许多读者在研究这场通胀/通缩辩论。在大多数情况下,上升的消费物价是思维混乱的根源。然而,不是在这里,而是在资产价值中观察通缩。这次在涉及到股价的时候,通缩迹象很清楚。由于过去几天中物价下降,我也期望贵金属价格已经到了高点。许多商品,比如粮食、油、糖、可可、咖啡、木材、橘子汁和大豆,已经进入长期下降的通道。

因此,人们不应该观看主流经济学家和媒体人张望的地方,即消费物价,而应看经济价值的创造链。财税收入暴跌,政府的应对措施是绝望的,它们通过提高税率来增加收入,更加推动了物价的暂时持续上升。政府因此使危机更加恶化,实际上,许多经济学家在建议政府采取这些脑子进水的措施。我们看到他们一再重复同一个错误:只见树木,不见森林。整体性观察通常能够提供对因果关系的清晰认识。





## 通缩——消费物价终将受到影响

美国最近的消费物价数据实际上在向通缩方向倾斜。美国的通胀处在44年的最低点。在4月份，消费物价在上升了近一年之后下降了，这引起了对通胀的无根据焦虑，甚至在其他指标清楚表明了通缩趋势。

## 危机第三幕如何演进？

第三幕将是多变的。不可能预言是否会出现彻底的崩溃，但崩溃的可能性比较大。然而，大规模抛售和急剧复苏将要来临。

最重要的是，这个过程将在金融体系内引发心理混乱，从最大的玩家到小投资者都将混乱，因为大多数人将完全被事件的复杂性弄得不知所措。有段时间，人们传递“坐直了，等它结束”的信息，试图用它来安慰市场。这个“坐等”阶段将持续多久？1929年，当道琼斯工业平均指数达到400点的顶点时，那些受到普遍欣快感感染的人购买了股票。为了达到名义收支平衡，他们不得不持有相当长一段时间：一直到1956年。如果与3%年息的国库券相比，他们要到1972年才能持平。因此，只有非常年轻的人才有资格“坐等”，更不必提要在1932年观看市场从400点跌倒40点，投资者必须有钢铁般的神经。

但是，那些在市场触底时买入的人——没有很多人能够辨认出底部在哪里——在几年之内挣了很多钱。

但是，在1932年，在股票市场使整整一代人陷入贫困之后，谁既有资金，又有对股票的足够剩余信心来购买股票？

就像今天一样，在通向1929年股市顶点的时候，几乎所有金融顾问都在告诉人们在绝对最坏的时候买入。但在1932年，基本上没有人推荐股民买入股票，尽管那正是时候。



## 债务、利息和复利

我如何强调都不过分：对于处在每一个社会发展水平上的几乎所有国家，从政府到企业到私人消费者，当前局势的核心问题是债务。

即使没有新的借款，利息也在使债务增加。因为大多数国家不再有能力支付利息，它们通过新的贷款来支付利息。

因此，复利的魔鬼效应开始发作了。了解这个效应的一个简单办法是用利率除70，得到使原来数字翻倍的年限。例如，10%的利息每7年使债务增加一倍。

## 债务必须偿还，但谁来还？

这个世界上的所有到期未偿债务都必须支付。唯一的问题是，谁来偿还？当债务人不能偿还到期债务时，债权人就必须支付，注销收不回来的债务。

这在债权人的资产负债表中撕开了一个口子，他们不得不用尽储备，或接受相应金额的损失。

因此，广泛的欠债状态造成了销售压力。为了生存，债务人卖掉能够出售的一切，把一切都放到市场上，接受得到的任何价格，因为他没有更多时间用于轻松的谈判。资产价格因此下降，消费品价格的下降加速，导致更多的问题贷款、更大的销售压力，由此产生一个下降的螺旋，难以用传统的方法阻止。

如果你清楚地了解这些机制，事情需要向哪个方向发展就很明显了。在2008年3月和1998年8月的m.o.m.®通讯中，我对此有更多讨论。



## 解决方案是什么？在哪里？为新世界开发的 SuperSyntegration新方法

关键的第一步是对局势做出清晰评估；然后下一步是提出具体的解决方案。我们的SuperSyntegration路径是至今最有效的前进路线。在结构上，它以全然不同的范式为基础，其它方法不能相比。这好像你不能比较打字机和现代电脑——两者之间根本没有共同的标杆。

我在讨论与“旧世界”迥异的“新世界”，原因与此有关。今天的组织必须管理变化。但是，这个变化与以前看到的变化不同。甚至使用同样的词来描述都会带来麻烦，因为这些词总是与陈旧的观点和内容纠缠在一起。在讨论新世界时，词语导致人们对旧世界产生联想，于是他们往往后退到过去的解释和解决方案，即我在上面所说的不再起作用的杠杆。因此，我们必须不断地发明新概念，用来表达新世界的新。诸如“巨大系统中以巨大速度发生的巨大变化”（MegaChange in MegaSystems at MegaSpeed）等概念总能吸引管理者的注意，启发他们提出问题。

我们使用SuperSyntegration方法，已经解决了近500个用户的最大和最艰巨的当前问题。在这个方法中，一个组织内的20-40位关键人物聚集在一起，尽管他们有广泛的不同利益。为了完成一个共同目标，他们协调行动，就像是一个交响乐团，或者一个顶级足球队。

因为我们开发了没有先例的控制论的交流过程，才有可能做出这些惊人的成绩。在这个过程中，参与者像在互联网中那样工作，大约40个人像同一个人一样思考。这个方式是以前从未见过的。

这个方法中含有相互联系的交流结构、完美的协调过程，因此允许有用信息以自我调节和往返循环的方式，从一个人流向另一个人。这个过程如此有效，部分原因是它没有等级结构，每一个人都拥有绝对同样的能力做出贡献。

在Syntegration中，信息被分类打包，聚焦在关键问题上，覆盖问题的所有层面，就像是一束激光。为了打破现有的“思想掩体”



，需要有工业激光那样的能量。但实际上，SuperSyntegration采用不同的工作方法，在它的过程一步步展开时，人们的思想掩体对外敞开，自我分解。

巨大速度是Syntegration的一个关键因素，因为它只用三天时间，许多情况下在一个长周末中完成。无休止的会议、研讨会、做计划表、旅行和工作假都已经成为过去。所有事情都在那三天做完了。为了促成真正的变化，参与者以巨大的能量和激情，把几乎全部精力用在他们共同开发的解决方案上，把方案变为行动。

另，我们邀请你告诉我们，你目前面临的最大挑战。我们可能帮助你解决它。[Nadine.voss@mzsg.ch](mailto:Nadine.voss@mzsg.ch) (Nadine Voss女士，马利克教授的个人助理)

## 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](mailto: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](mailto: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。