



疫情肆虐背后：明智的企业 该怎么应对危机？



一般而言，在关于疾病爆发和危机管理的组织思维中，重点是前期准备。近期一种致命的新新型冠状病毒突然出现，组织准备更是关键。近年来，许多公司成立了风险管理团队，以制定应对大规模流行病的详细应急计划。这很必要，但远远不够。当下环境复杂而不确定，伴随着不断演变的危机，最强大的企业不是那些简单制定计划的组织，而是那些具有持续感知和响应能力的组织。正如达尔文所指出的，适应性最强的物种就是最适者。



那么，在流行病这样的持续危机中，以下哪种组织会表现得更好？

组织1	组织2
分级制组织	网络型组织
集中式领导	分布式领导
紧密耦合(各部分之间有较强的相互依赖性)	松散耦合(各部分相互依赖性较小)
劳动力集中	劳动力分散
专业型人才	复合型人才
遵循既定的政策和程序	遵循简单而灵活的规则

组织 2 显然能够更好地应对不断变化、不可预测的威胁。从复杂性理论中可知，遵循一些基本的危机应对原则比制定详细的先行计划更有效。例如，在火灾中，事实证明，“慢慢走向出口”这一条简单的规则比复杂的逃生计划能挽救更多的生命。

我并非意指公司不应该有全面的风险缓解计划。在关于供应链和内部组织的问题上，他们应该有详细计划以面对问题。例如，“如果一个部门出现问题，我们要作何反应？如果两个部门都出现问题，我们将如何反应？我们有多余的计算机系统吗？”但同样重要的是，公司需要清楚，“我们将使用什么样的实时感知和协调机制来应对我们永远无法完全预见的事件？”

公司不应该仅仅依靠专业的风险管理团队来度过持续的危机。如果这个团队出现问题，他们又该怎么办？更重要的是，他们需要提高对变化快速评估的能力，并根据简明的原则制定应对措施。这意味着公司需要从整个组织中分离一个全局化的组织人员网络，该网络能够随着事件的发展进行协调和调整，对组织内外的通信中断以及物力和人力的损失等做出及时而适当的反应。(如果一个海外总部突然退出公司网络，谁会介入？)该网络需要快速循环经历一个感知威胁、协调、响应，然后再次感知的过程。即使危机网络的成员流动或退出，它也需要不断地产出创造性的、协作性的、有纪律性的解决方案。

这正是美国海军陆战队远征部队所做的，非常有效。而海军陆战队如

此敏捷的一个原因是他们经常练习，公司也应该这样做。比如说，一家公司可以建立一个全球分散、成员不断变动的危机应对小组，每隔一个月花半天时间进行危机模拟。如果该公司亚洲工厂 30%的员工退出，该集团要怎么做？如果美国关闭了边境呢？团队将如何应对“不可想象”的情况？我们的目标不是创建特定的规则来应对特定的威胁，而是在不可预测和快速变化的环境中实践新的问题解决方法。

对于表中描述的两种组织，危机中的优势将属于那个能提升能力并且与业界其他企业，甚至是竞争对手紧密合作的公司。公司应该考虑将开源模式应用于危机应对。正如他们邀请合作伙伴和竞争对手共同开发创新产品一样，他们应该试试共同制定的危机应对措施是否会比专属的更好。如果他们在危机中失去某些能力，竞争对手也会失去其他能力，那么贸易和合作是否能够实现双赢？

最后，许多公司的高层管理人员认为危机管理不是他们的工作，这就是他们雇佣风险缓解和安全专家的原因。但是，要创建一个在不确定性面前依然强大的组织，需要一种新的思维模式——这必须由上到下进行驱动。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32060

