

"Mitroff is the most eloquent voice we have writing about crises.
This is his masterpiece." — WARREN BENNIS

WHY SOME COMPANIES EMERGE STRONGER AND BETTER FROM A CRISIS

7 ESSENTIAL LESSONS
FOR SURVIVING DISASTER



IAN I. MITROFF

书籍 企业在危机中崛起的秘诀

七大必修课教你如何困境求生

伊恩·米特洛夫
AMACOM, 2005
其他语言版本: 英语

导读荐语

重点推介

本书的作者是一位危机管理专家。在本书中，他会帮助你了解何种态度以及经营哲学为你所需，以确保危机管理的正确实施。他没有在书中重复危机管理的基本原理，而是力劝公司领导层去学习、理解、采纳和运用正确的态度和策略，以帮助公司更加熟练地进行危机管理。本书将帮助你从不同的角度去审视危机管理，并激励你在公司内部启动危机预警机制。作者讲述了一些公司应对危机的失败案例，通过这些案例，你会深刻认识到危机管理的重要性。*BooksInShort*相信，公司高管和经理人在研读本书后会赞同其理念哲学，将学会未雨绸缪，以便在危机来袭时，能够力挽狂澜，有所作为。

要点速记

- 风险管理和持续性运营规划是危机管理的一部分。
- 风险管理和持续性运营规划这两个方面，都是建立在对危机管理的理解和认识的基础上。
- 为了应对危机，一个公司需要具备七种关键能力，或者说是七种智商。
- 这七种关键能力是：情感智商、创新智商、社会和政治智商、整合智商、技术智商、审美智商，以及精神智商。
- 具备了情感智商，可以避免精神崩溃；具备了创新智商，可以推动公司革新。
- 发展和提高精神智商，可以帮助人们应对危机。
- 制订计划，以应对可能对一切商业活动构成危害的威胁，以及对你所在的特定行业或是企业有损的潜在威胁。
- 为了驾驭危机，公司必须像偏执狂患者那样质疑一切，考虑一切可能性。
- 近几年来，大规模危机频发，与过去20年相比，有过之而无不及。
- 传统型公司总是等到问题出现时才慌忙应对，然而，你应该将危机管理看作公司日常管理的一部分。

浓缩书

想象不堪设想的事

你可能不愿意去想象一场危机会波及你或你的公司，但是现在你已经别无选择。在2001年9·11事件发生之前，很少有人会想到“空中炸弹”摧毁纽约市摩天大楼的一幕。这一袭击事件改变了美国社会对日常生活和安全的看法，世界突然变得更加错综复杂且危机四伏。虽然我们在一定程度上可以理解，大部分美国公司在2001年恐怖袭击事件发生前还未做好应对危机的准备，但是我们很难理解，为何时至今日仍然还有许多公司面对潜在危机毫无准备。

公司必须为应对危机制订计划，危机是指任何可能造成伤害、死亡的危险事件，也可能是让你的公司遭受重创甚至倒闭的经济问题。然而，如果你掌握了7种特定的技能，你就能让自己的公司为战胜危机做好充分的准备。首先，你要调整自己的态度。在近期所发生的危机和灾难中，很多曾是被人们认为不可能发生的事件，其中包括：恐怖主义袭击、能将一座大都市夷为平地的大型自然灾害、网络犯罪，以及公司诈骗。如今，公司必须具备这样的意识：即当危机发生时（而不是如果发生时），你已经做好了应对的准备。现在，危机出现的频率越来越高，甚至已经成为商业活动的一部

分。没有哪个行业或企业机构是安全的，但是，通过重塑你的危机管理计划和管理方式，你就可以让公司在危机发生时幸免于难。

“危机才不会管我们用什么样的方法组织这个世界。”

大部分公司只是具备了应对几种屈指可数的危机的能力，如自然灾害和火灾。抛开恐怖主义袭击不谈，危机主要是指“常见的系统性事故”，也就是说，复杂的技术系统出现了故障，如哥伦比亚号航天飞机爆炸事件、切尔诺贝利核电站泄漏事件、美国东海岸大范围停电事件，等等。但是，除了上述事件外，企业现在还必须为人造的突发事件（类似9·11事件那样经过精心策划的灾难性事件）做好准备。在这些“非常见的系统性灾难”面前，大部分公司暴露出的是应对此类事件的准备不足。9·11事件粉碎了美国人固有的想法：即东西两大洋可以保护美国免受外国的攻击，它还彻底磨灭了他们的一个基本信念——美国可以不受恐怖力量的侵害。但这一系列事件改变了大环境：非常见成了“新的常见情况”。因此，企业现在必须去想象不堪设想的危机。

“实际上，传统保守型的管理才是问题的最大难点——而不是解决方案。”

例如：一家名为“乡村书社”的小型出版商从未想过他们的出版物会给任何人带来伤害。然而，他们的一本出版物错误地将某种植物描述成是可以食用的，结果有人因吃了这种植物而中毒身亡。这家出版社根本没有应对这一危机的准备，尽管出版社主管为预防水灾和火灾制定了常规的风险管理条例。但由于他们没有接受过风险管理培训，缺乏实地操作经验和心理准备，因此当出现这种系统性事故时，他们没有经受情感、心理和管理方面等危机的经验可借鉴。落得出版社内部业务受到重创，外部还要受到公众的指责。与大部分企业一样，“乡村书社”是涉及多个行业“复杂体系”中的一部分。

大学更是绝佳的例子可以说明企业如何在各相关行业复杂的网络关系中泥足深陷，无法自拔。大学本身属于教育产业，但它们也与其他许多行业产生联系。例如，大学生住在宿舍里，这意味着大学要涉及住宅商业；大学为学生提供饮食，使得它们又与餐饮业息息相关；大学生需要书籍，这又将大学与出版业联系到一起；教职员工和学生要在学校获取健康保险和医疗服务，这使得大学又涉及医疗行业；等等。因此，当上述任何一个行业出现危机时，大学都会受到影响。

“企业反应迅速，但如果把人们的思想和感情孤立对待，轻视人类的物质需求和精神需求，也还是不能保证世界的安全。”

与此相似，在9·11事件发生后，航空业受到了重创，因为人们害怕坐飞机，公司也减少了员工出差的次数。最终，这场危机影响到许多公司和行业，并导致美国经济开始走下坡路。显而易见，影响公司的风险因素不仅局限于它所处的行业，也不只局限于火灾和自然灾害一类的“常见”危机。

七大关键技能

七大关键技能可以帮助你的公司在困境中求生，甚至可能变得更加繁荣。它们是：

技能一：正确的心态——情感智商

当危机发生时，尽量避免深陷于被人出卖、拒绝面对以及恐惧等情绪当中无法自拔。这并不是说你的员工必须接受预防性的心理培训才能摆脱担忧和焦虑。相反，借助专业培训，教导员工如何在危机到来时，既来之则安之，如何控制情绪，如何运用在危机中自然产生的自卫机制，而不是找借口逃避。事先培训各种应对机制，从否认现实（认为公司不会出事）发展到理性看待危机（认为出现危机的概率很小），这些培训可以帮助你的员工提高应对危机的能力。在任何一种危机状况之下，受害人往往会倾向于把攻击者和肇事方“妖魔化”，这使得他们很难做到宽恕。作为危机培训的一部分，应该让专家通过模拟的方式，让员工体验到危机所带来的噩梦般的感受和心理创伤。这听起来可能有些极端，但是这样的安排可以缩短人们战胜危机的时间。

技能二：正确地思考——创新智商

宏观的思考很有必要。尽管公司反复地大声疾呼，“要不拘一格地去思考”，但是危机管理需要更进一步打破“格外有框”的限制。一定要有创造力，要超越公司结构的束缚。危机之下不能再按部就班了。

技能三：正确的社会和政治技能——社会和政治智商

危机爆发时是不会选择受害人的，大部分灾难都是随机地落到受害人身上的。往往在这个时候，你的公司作为复杂体系中的一部分，以及由于与其他公司和行业有关，而感受到危机产生的负面影响。例如，餐馆业与交通行业、奶制品和牛肉生产、技术和人力资源行业都息息相关，因此当疯牛病爆发时，出售汉堡包的所有餐馆都会受到影响。在通常情况下，如果只是某一家餐馆从疯牛病疫区购买了牛绞肉的话，并没有太大的关系，只不过顾客在点肉类菜时会犹豫一下。但是，由于危机是没有边界的，你必须将自己公司视为一个整体，而不是多个独立部门的集合，从而安然渡过危机。

技能四：正确的整合——整合智商

数学问题是客观的，通常只有一个正确答案。但是危机管理却是主观的，问题的答案模糊不清，所以一个危机不会只有一种解决方案，也不能只从一个角度去审视。这就是为什么仅仅依靠将问题列表、建立解决危机的范本和设立流程等管理工具不可能成功实施危机管理的原因。你的公司必须能够整合各种方法来应对危机，同时还必须能够透视问题的本质，找到解决方案。

技能五：正确的技术能力——技术智商

具备技术智商，意味着你的公司能够“像一个自律的偏执狂一样思考”，要本着刨根问底的精神考虑到一切可能出现的状况，避免因为有危言耸听之嫌而将之排除在外。试问你的公司是否能像一个精神病患者那样去“想象”做出对公司、行业或社会的破坏行径？这些夸张的思考过程可以帮助你公司为应对不堪设想的状况做好准备，因而也能帮助你或你的公司降低被危机毁灭的风险。

技能六：正确的转型——审美智商

危机管理必须成为你的公司管理的一部分，不应该被孤立对待，尽管人们往往容易这么做。把危机管理融入到整个公司的管理中，这样可以确保公司领导层在处理危机时从公司的大局出发。危机管理流程包括风险管理、持续性运营规划以及危机沟通。在公司内部建立一个危机应对中心，开展三項工作：一、制订应对各种危机的计划；二、监测潜在危机出现的迹象；三、开展相关活动，例如进行危机预警培训、制订应急沟通计划、寻找备用工作场所和可能必需的备用设备。要知道，你的公司是一个统一的整体，而不是一组分散的个体，因此，危机管理是关系到整个公司的责任，尽管每个部门也必须为自己的部门单独做好准备。

技能七：正确的心灵——精神智商

承认人的精神、身体和心理是一体的——是不可分割的——可以帮助公司解决因它们的非自然分裂而产生的问题。从许多和公司领导人关于精神话题的访谈中，我们发现，大部分个人都追求人生价值：他们愿意全身心地投入工作，而没有把职业情操和个人生活完全分开来，或是没有分清理智和情感。危机对情感的影响巨大，所以，我们无法完全仅从理智上应对危机或是为危机做好周全的准备。

危机管理的工具

虽然解决危机的范本、起草一个危机文件等都不是驾驭危机的恰当方法，但是你的公司可以通过运用其他工具，来为应对不可预测的危机做好准备并提高公司的技术智商。下列工具都应该是危机工具箱的必备品：

“风险管理和持续性运营规划都只是否认（危机存在）的更高级表现，它们会造成这样的假象，即认为危机及其影响是有限的。”

• **像“内部侦探”一样警惕**——这种技术智商活动是指从公司内部，以一个破坏分子的视角，审视公司自身的不足及其发展过程，并找到变废为宝的方法。

• **博众家之长**——研究你所在行业之外的危机事件，能够帮助你侦测你这一行业内的潜在危机，以便学会如何应对这些危机。在应对黑客袭击等危机事件上，软件开发公司要比农业公司准备更充分，在应对食物中毒等危机事件上，餐饮业的准备措施比出版业的更加全面。

• **聘请外援**——公司可以聘请外援，来帮助诊断公司的薄弱环节，设想危机局面，并监测公司的反应是否及时。

• **“危机转盘”练习**——这项演练的具体操作就是先将以下各种区域的名称标注在一个装有弹性指针的大转盘上，当转盘转动起来时，受到弹性指针摩擦而渐渐停下，指针所指向的区域就代表着这个区域发生了危机事件：

1. “经济”——危机影响到经济的发展。
2. “信息”——信息库遭非法入侵或电脑出现故障（如Y2K，千年虫病毒），导致信息损失。
3. “物质损失”——危机破坏了建筑物、机器设备或产品。
4. “人力资源”——因劳工问题、欺诈或犯罪行为而引发危机。
5. “信誉”——谣言和诽谤中伤你公司的信誉。
6. “疯狂的异常行为”——暴力事件、产品遭到篡改或其他犯罪行为。
7. “自然灾害”——因飓风、火灾、水灾或泥石流引发的危机。

“危机管理者同样也学到：不要被自己内心的恐惧打倒。”

经常组织危机小组成员做这样的演练，通过“危机转盘”，让大家讨论指针所指向的危机，包括常见危机和非常见危机情况的发生。这项练习的重点是告诉我们危机的不可预测性。你还可以进一步利用“危机转盘”这个工具，把两个危机组合在一起，例如，有一个实验小组曾经遇到了“汽车炸弹”和“劫机”的组合，预测到了“空中炸弹”的危机事件。然而他们却排除了这一想法，因为他们认为这种情况不可能发生。因此，要讨论每一种危机状况，即使它听上去如此“荒诞不经”。

• **危机管理者**——现代化的企业机构内必须设有一个危机管理专员或“危机事务总监”。选择一个合适的人选，这个人应该是希望确保在危机发生时不会导致公司裁员、殃及社会或是对员工造成身心伤害等后果。公司的危机管理专员可以建立危机培训中心，以监测危机隐患，并关注公司和员工应对危机的准备情况。

关于作者

伊恩·米特洛夫 (Ian I. Mitroff) 是美国南加州大学 (the University of Southern California) 马歇尔商学院 (Marshall School of Business) 以及安纳堡传媒学院 (Annenberg School for Communications) 的教授。他撰写过许多有关危机管理、管理政策以及其他管理类的论文和专著。