●杭州钱塘新区 马晗聪/摄

面对危机,企业最需要复原力

■ 华东周刊特约撰稿人 邬爱其/文

企业发展从来不是一帆风顺的,往往与挑战和危机并存。面对危机,有的企业消沉低落、一蹶不振甚至破产消亡,有的企业则积极应对,竭尽所能重振旗鼓,焕发新的生机。这种促使企业有效应对危机的关键能力就是组织的复原力(resiliency)。

复原力,本是一个个体心理学概念,是指个体在压力下依然能够很好地适应压力并有效应对逆境冲击的能力。20世纪70年代中期,美国知名儿童心理学家安东尼·饶研究发现,某些来自父母精神异常家庭的儿童并没有因为长期生活在这样的家庭环境而产生心理疾病,仍然拥有健康的心理和卓越的能力。对此发现,美国心理学家诺曼·加梅齐教授认为这些孩子拥有较强的复原力。显然,复原力是人们应对压力时的心理特征,这种特定的心理特征可以帮助个体从挫折艰困中调整过来。

对于企业而言,面对危机,组织的复原力对于企业能否承受住危机考验并获得新的发展十分关键。正如适应力学习系统公司总裁迪安·贝克尔指出的那样,一个组织是否可以成功更取决于复原力的强弱,复原力往往比教育、经验等更重要。显然,组织复原力是企业的一种独特的资产,有助于提高企业的抗风险能力和实现持续健康发展。从这个意义上说,企业的复原力又是一种化危为机的机会能力,因为当其他企业难以有效管理危机时,拥有强复原力的企业则会抓住机会。

企业可以有意识地培养和增强复原力,以有效应对危机的挑战。2011年3月11日,日本东北部太平洋海域发生强烈地震,地震引发的巨大海啸对日本东北部一些地方造成了重大破坏。但数据显示,2011年8月,80%以上的日本企业就恢复了震前的生产能力,并没有出现大规模的企业倒闭潮。在困境中,很多日本企业迅速恢复生产经营,有的企业还实现了优异的绩效,如2011年日产的全球总销量同比增长了14.4%。可见,复原力产生的影响不可忽视。

被誉为"中国的稻盛和夫"的宋志平先生成功打造了中国建材、国药集团两家世界500强企业,但他的创新创业过程也屡遭困境。他曾在文中说到:"我做企业也遇到过很多问题和困难,当年接北新建材、中新集团都是非常困难的企业,后来都实现了绝地反击、强势起飞。所以,我一直主张以积极正面的心态面对问题和困难。"确实,马云、马化腾、任正非等企业家在带领企业发展过程中都遭遇过艰困时期,但最后都挺了过来。第二次世界大战期间,美国著名的军事将领巴顿将军曾说:衡量一个人成功的标志,不是看他登到顶峰的高度,而是看他跌到低谷的反弹力。这句话被万科集团创始人王石用来形容在深受牢狱之灾的打击后不畏艰难再次创业成功的褚时健老先生。

最为人熟知的,阿里巴巴、携程等一批中国企业在"非典"时期化危为机,成就了今日的辉煌。当时,携程的退单量、退款额曾飙升到历史高点,但企业并未退缩,而是通过积极开拓新业务、加强员工培训等措施度过了危机,业务快速恢复并开始增长。"非典"结束半年后,携程在美国成功上市。于是,人们会探究:企业的复原力来自哪里?又是如何养成的?

日本资深复原力教练久世浩司在《复原力》一书中指出,养成复原力需要觉察情绪、停止悲观的主观臆断、适当宣泄情绪等步骤。德国科学作家克里斯蒂娜·贝尔特在《恢复力》中指出,能够顽强地面对现实、在困难中看到人生的意义、利用已有条件去化解大多数人无法化解的困难,是复原力的三大构成要素。《哈佛商业评论》前高级编辑黛安娜·库图也认为,直面现实、活出意义来、灵活变通是积极应对困难的有效选择。综合学术研究和企业实践,如下五个方面可以帮助企业构建起强有力的组织复原力,以有效应对危机的冲击。

▲冷静认知:勇于直面客观事实

当危机来临,企业会遭遇生死攸关的严峻挑战。但是,企业不能被困难吓倒,而要对既存现实保持冷静、清醒、务实的态度,否则会在困难前乱了分寸,错过有效应对挑战的时机。正如《从优秀到卓越》作者吉姆·柯林斯研究发现的那样,在所有最为成功的公司里,经理人在公司面临严峻挑战时都能够保持冷静、坚定和务实的态度。《哈佛商业评论》前高级编辑黛安娜·库图告诫企业,当困难和危机来临时,不要逃避现实,而要对现实保持格外清醒的认识。丹尼斯·穆蓝纳在《挫折复原力:成功者都具备的隐藏素质》一书中也指出,冷静是成功人士的共同点,面对危机,他们即便承受高压,但待人处事依然沉着,并表现出能够轻松克服困境的状态。

无疑,冷静有助于人对事物持有客观真实的认知,这在困难危机面前尤为重要。Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格和沃顿商学院心理学专家亚当·格兰特合作的《另一种选择》一书中指出,让消极事件降低信心、回避坏消息是阻碍复原力发挥作用的重要原因。2008年,中国建材遭遇金融危机,H股股票从39块钱掉到1.5元,一些投机的基金恶意做空,但宋志平却不为所动,而是全力深度整合企业内部业务。随着后来中国经济好转,公司熬过了寒冬,并创造了优异的业绩。按照宋先生的说法,"外面雷声隆隆,里面书声朗朗""企业要把风险和困难当作成长的过程,要保持一个良好的心境"。或许正如泰戈尔曾说过的那样,只有经历过地狱般的磨砺,才能练就创造天堂的力量,只有流过血的手指,才能弹出世间的绝响。面对危机,冷静、务实和勇敢地直面现实,才是有机会去成功化解挑战的先决条件。

▲愿景赋能:初心使命展望未来

突如其来的危机一定会拷问企业家创办和发展企业的初心。企业的愿景使命就是企业家的初心,它回答了"企业为什么要存在"和"企业要走向哪里"这两个根本性问题。从初心中寻找意义,是企业勇敢直面并有效应对困难的心理支撑。奥斯威辛集中营的幸存者、奥地利精神病学家维克托·弗兰克尔在那段苦难岁月中发明了"意义疗法",他告诉人们:即使遭遇绝境,也永远不能忘记我们仍然可以找到生活的意义。在丈夫猝然离世后,Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格从痛苦中恢复过来,并以切身感受告诉人们:找到更多的人生意义,发现新生活的可能性,对构建起复原力至关重要。《恢复力》一书也指出,拥有强大、稳定并深入人心的价值观,可以让人们从所处环境中找到意义,并作出正确的行为。

愿景使命是企业长期性的价值和精神追求。《基业长青》和《从优秀到卓越》中所展示的成功企业,都拥有强大的愿景和使命,以利润之上的追求激发员工共同努力。例如,福特汽车以"汽车要进入家庭"的美好愿望来激励员工不懈努力,吉利则朝着"让吉利汽车跑遍全世界"的梦想前进。在艰困时期,愿景使命往往被用作振兴企业的精神支柱,其作用不可低估,因为人们可以从中寻找到积极意义,愿意坚定地与企业同命运、共甘苦,而不是选择离开。UPS最初作为一家于1907年在美国成立的信使公司,已成长为一家年营业额达到数百亿美元的全球性公司,其间经历了经济大萧条等多次经营危机,但正是公司那"崇高目的"帮助公司重振和基业长青。宋志平先生曾说,企业的成立与发展,每个阶段都注定与使命相伴。他用长期坚守和发展的眼光拯救了两个困局中的大企业,使其拥有了更强大的生命力。在"让天下没有难做的生意"使命的驱动下,阿里人在"非典"的艰苦时期虽被隔离,却仍坚守信念,坚持为客户服务。可见,在困难和危机面前,企业的愿景使命对于发挥复原力的作用尤为重要。这犹如马云的名言"因为相信,所以看见",愿景使命让员工和利益相关者相信企业有着美好的未来,愿意与企业长期发展,即使困难当头。

▲灵活应对:巧创解决当下问题

陷入危机,意味着企业的既有资源能力难以应对挑战。根据密歇根大学商学院卡尔·韦克教授的研究,当处于压力之下,人们通常采用最习惯的方式来应对,此时不能指望人们突然产生强大的创造力。但是,企业也不应该彻底放弃。复原力强的企业往往善于灵活采用权宜之计来应对挑战。这种能力就是所谓的"拼凑"(bricolage)。拼凑是一种在没有合适或现成资源的情况下设法解决问题的能力,往往是发挥一种资源的不太熟悉的用途,或是将这种资源用到平时不太用到的地方,来发挥其意想不到的功能。当企业面临困境,往往已经缺乏常规的应对资源,但企业可以善于利用现有资源的意识不到的新功能,从而帮助企业脱困。所以,这种拼凑也是一种"巧创",如同《哈佛商业评论》前高级编辑黛安娜·库图提到的"灵活变通"能力。

复原力强的企业往往拥有较强的灵活变通能力,帮助企业在逆境中生存发展。拥有这种能力看似是企业的运气,但更可能是企业的一种制度性能力,因为有些企业在平时构建起了应对环境动荡的体制和机制,使得组织拥有巧妙发挥各自资源多种功能的文化。在日本"3·11"大地震中,富士胶片公司在宫城县黑川郡大和町的生产线也严重受损,一片狼藉,但员工无一伤亡。这与公司平时高度重视防灾培训有关,员工有着极强的防灾意识,办公桌下面平时都放着应急装备,一遇情况员工就立刻逃离。现实中不乏类似拼凑或巧创的成功案例,如从车库诞生的惠普和苹果公司,吉利用榔头敲出第一辆汽车,等等。在这些成功的背后,都有开放性的组织文化予以支撑。开放性组织文化是养成拼凑或巧创习惯的关键,否则,企业会习惯于按常规行事,缺乏灵活应对动荡环境的能力。

▲抱团取暖:爱心责任凝聚力量

当企业面对危机时,或许拼凑或巧创可以帮助其暂时脱困,但可能难以完全恢复过来,因为恢复往往需要更多的资源投入。此时,企业需要得到更大的内外部援助。如何才能获得更大的支持?《另一种选择》一书指出,学会感恩和建立更深层次的人际关系,有助于个体在受创伤后获得复原。莫里斯·范德波尔对纳粹集中营中的幸存者进行研究,发现这些幸存者往往对他人有忠诚感。这与"得道多助、失道寡助"的智慧有异曲同工之处。只有当对他人有爱心、责任和忠诚,他人才会在自己危难之际给予更多的援助。

日本企业在"3·11"大地震后能够迅速复原并非偶然,一大原因就在于彼此之间的相互援助。日本有独特的财团制度,企业之间交叉持股形成利益共同体。在困难面前,大家为了长期利益而抱团应对。同样在大地震中,位于西部京都的欧姆龙集团并未受灾,自身的生产经营没有遭受直接影响,但它的一些零部件供应商受到了不同程度的破坏,影响到了产品交货期。一直秉持仁爱经营哲学的欧姆龙,第一时间与客户充分沟通,寻求谅解和支持,并快速调动所有力量在最短时间内恢复正常供货,但一大前提是确保人身安全。这种"以人为本"的文化极大地凝聚和激励着员工团结奋进,共克时艰。

在中国,也不乏注重与员工、客户、供应商、股东、政府、社区等构建良好生态关系的企业,广施爱心,积极履行社会责任。这些公民企业,在危机面前往往拥有更强的复原力,它们在危难之际更会得到社会各界的支持。

▲寻找新机:艰困之中焕发新生

在中国智慧中,危机可分为危难和机会,两者可以互为转化。当遭遇危机时,企业不要万念俱灰,而要积极应对困难,并鼓足勇气探索危机背后的潜在机会。事实上,绝大多数成功企业都是在挫折、困难和失败中成长起来的。学界也很关注创业者从失败中学习。湖畔大学也将"学习失败"作为一门重要的必修课。美国航空航天制造商洛克希德·马丁公司前CEO奥格斯丁认为,每一次危机本身也孕育着成功的种子,发现、培育和实现潜在的机会就是危机管理的精髓。但是,并不是每一位企业家在危机面前都有这样的认知。复原力强的企业往往将危机视作学习的机会。哈佛医学院乔治·韦兰特认为,通过不断的学习会使人变得更有复原力。所以,我们需要重视从危机甚至失败中学习到宝贵的经验和教训。

化危为机并非不可能。在"3·11"日本大地震中,东风日产的供应链也遭遇重大影响。但震后短短半个月,东风日产就基本恢复到了正常水平。在这期间,企业启动了快速反应机制,深入调查日本供应商的损失情况。他们珍惜不确定性带来的超越机会,挑战各种不可能,建立起零部件供应保障体系,保证了生产正常进行。而在"非典"时期,原本正处于快速成长期的阿里巴巴,不得不按规定隔离整个公司。企业当时在技术上确保了在家办公的员工都能联网,而且作为CEO的马云每天都会致电员工关心他们的身体健康。由于线下交易受到疫情限制,贸易公司纷纷转向线上平台,使得阿里巴巴的业务不降反增。马云并不认可"非典"给企业带来了机遇,他认为阿里巴巴只是在特殊时期思考了客户的困难,并想办法去帮助他们。但是,在危机降临之时,那些能够勇敢直面并积极应对困难的企业,显现出了差异化竞争优势,最终赢得了新生的机会。

当前的疫情,纵然给一些企业的正常运营带来了挑战,但远程办公、视频会议、在线医疗、生物医药等领域也孕育着巨大的市场机会。或许,困难和冲击也会成为促进企业转型升级和创新发展的重要动力。据报道,2月5日,在苹果手机端应用商店和MAC电脑端应用商店,钉钉下载量均跃居免费排行榜总榜第一名,这款远程办公软件或将成为下一个现象级应用。即使在被认为是较为传统的服装行业,服装定制企业衣邦人远程服务客户,推出在线预售活动,做到了单日预售近150万元。所以,当我们无法避开危难时,只有积极面对,并在挑战中寻找新的机会。

感谢那些在构建组织复原力方面进行积极实践的企业家们,感谢那些在复原力领域开展深入研究的专家学者们。他们所累积的经验和智慧,为中国企业增强复原力和成功应对危机提供了宝贵的参考。

邬爱其,浙江大学全球浙商研究院副院长,浙江大学企业投资研究所所长,浙江大学MBA创业管理Track项目学术主任,浙江大学管理学院创新创业与战略学系教授、博士生导师,美国密歇根大学商学院和澳大利亚墨尔本大学经济与商业学院访问学者。主要从事企业战略管理、创业管理与产业经济领域的科研与教学工作,先后主持国家级项目5项、省部级和企业委托科研项目多项,出版《宗庆后:笃行者》等专著多部。