

新冠病毒觀 --- 企業危機管理續(25)

自從上世紀末至本世紀初以來，「不確定性」已經成為管理者最核心的領導力挑戰。我們在這短短的二十多年裡，經歷了 97 亞洲金融危機、蘇聯解體、極端氣候、中國加入 WTO、伊斯蘭(ISIS)國、H1N1、SARS、伊拉克、利比亞、敘利亞的戰亂和難民潮、阿拉伯之春、中東呼吸綜合症、一帶一路、川普當選、美國退群、中美貿易戰、英國脫歐、新冠疫情、兩岸衝突、石油大戰……等事件，一波接著一波，整個世界都一直處在變動中，唯一確定的就是不確定！尤其是最近的新冠病毒疫情，一直到現在還在燃燒中，還有愈演愈烈的趨勢，看不到盡頭，要如何把疫情危機轉變為改革升級的契機，他山之石可以攻錯，除戰術性對策外，在長期戰略方面提出以下幾點參考：

一、 數位化變革

大家都知道自己的企業遲早要數位化，但很多都是停留在口號階段，沒有真正動起來。在疫情期間，減少人與人接觸、避免交叉感染是基本要求，在一個限制人員流動出行的環境中，人們要獲得訊息、解決生活需要、與人溝通、甚至調節自我情緒，上網和在線變成唯一手段。所以，網路覆蓋率、網速、5G、大數據、雲端業務與人工智慧等等就能在其中發揮巨大的作用。反之，一個企業是否具備足夠的數位化，是否能夠擁有網路平台，變成影響是否能夠渡過難關的重要因素。例如，在限制出行期間，個人如有出現輕微的類似症狀，一定會非常緊張，也不知該怎麼辦，如果有「在線問診」的平台，就可以先諮詢醫生，快速判斷情況，有效的提升醫療資源利用效率。

在疫情期間，人們雖然出不了家門，可是每天還是必需過生活，擁有線上平台的企業正可以大展手腳。雖然自己沒有平台，但具有數位化能力的企業可以快速的和平台對接，尋求新的商機，沒有數位能力的企業就完全束手無策了！所以，數位化變革不能只停留在口號的階段，趕快行動吧！

二、 成長模式變革

企業的傳統發展模式基本上是線性的、是連續性的，在意的是規模的擴增、市占率的提高、競爭對手的動向……等等，這些基本都牽動著投資的擴大。可是，今天的環境已經改變了，隨時都有可

能出現斷點、不確定和不可預測性，發展模式已不再是擴充規模、同業競爭，隨時都可能會有新的行業、新的業態出現，顛覆現有的經營環境。企業的成長不再是投資的驅動，而可能轉變成聯合共生，與合作伙伴共創新的顧客價值。

三、 管理模式變革

傳統的管理模式著重的是層級間的分權、生產流程和預算的管控。而在面對快速變化的環境下，封閉和僵化反而會帶來負面影響，甚至成為應對危機時的障礙。成功的經營者不再是依靠管理能力而是領導能力，引領組織應對變化，激勵部屬一同面對不確定性，並克服障礙，在逆境中生存成長！

四、 工作、學習模式變革

在疫情期間，某些類型的企業或工作團隊，大家不能像平時一樣，趕到辦公室上班、進會議室開會、到外地出差……等的工作模式，被迫不得不在線上溝通、線上討論、獨立工作或協同工作。剛開始時可能不習慣到慢慢適應，發現這種新的工作方式，不但減少了通勤時間、節省了工作空間、化解了空間距離，反而使成員間的協作更及時、更便捷、更高效、更透明，使工作重心從原本的圍繞著權力或流程改變成圍繞著任務，更可以讓企業動態的應對變化。

由於傳統的學校教育和企業訓練課程，基本是老師學生聚集在小空間的活動，而且交流互動頻繁，非常容易造成病毒的傳播，在新冠疫情下，教學單位停班停課，為了不停擺紛紛被迫嘗試網上學習，因而使這種新的學習方式更進步更普及化，未來它會帶來什麼影響還有待觀察。至少，對一些開發中國家，這種網上教育方式，給他們推廣普及全民教育帶來了希望，只要把網路通信建設好即可，不必再花費大量資金和時間建足夠的學校、培養足夠的師資！

同學們，你還有什麼補充想法，請提出分享討論。