

BEST FOR YOUR BEST  
BEST FOR YOUR BEST

打造  
反脆弱  
组织



# 百思特管理咨询集团

## 反脆弱快速行动指南

2020年疫情之下,百思特管理咨询集团心系老客户,百思特商学院携手7位管理界专家(具有10年以上咨询经验,涉及战略、流程、采购、营销、组织文化专业领域专家)共同策划、公开发声,推出“反脆弱系列公益公开课”。分享标杆企业危机应对策略,帮助百思特过往600余家老客户,建立强大的企业反脆弱体系,与老客户戮力同心,共渡时艰。

# 打造反脆弱组织

在这次疫情的危机下，不同行业都受到了冲击。在线教育行业被快速推向了风口。大家一定都听过这样一句话：停工停课但不停课，巨大的流量和快速的渗透助推在线教育行业瞬间被催熟。但即使在这样的背景下，还是有一家线上的教育公司倒闭。这家公司曾经还被李开复的创新工厂投资，应该说在业内小有名气。这个案例说明如果企业的组织是一个脆弱的组织，即使机会来临也很难抓住。

2019年我们统计了一些倒闭的企业，选取了其中估值在前100名的创新型企业。发现创立于 2015 年的企业数量最多，占50%以上。加上2016、2017年创立的，可以说 80%的企业在创立3-5年内倒闭。

美国学者艾利克《成长之痛》这本书中也有一个发现：美国将近50%的企业是在创建后的五年内倒闭，这和中国有一定的类似性，我们暂且把这种现象称之为企业发展的五年之痒。

到底是什么原因导致企业的失败甚至死亡？为了生存和持续的成功，企业应该要做什么？大家可能觉得现实世界中，企业的失败或倒闭原因千差万别。我们今天来看这些现象背后的本质是什么。

## 企业在成长的不同阶段，面临不同的生存和发展“危&机”

企业像人一样也有生老病死。在企业的初创期，面临最大的危机就是资金的枯竭，或者由于产品和模式不成熟，导致企业早早夭折的危机。度过了初创期的危机以后，相对来说会进入一个好的阶段，我们称之为快速成长期，这个阶段最大的危机就是由于规模的快速扩张，管理容易失控。度过了成长期后会进入一个相对平稳的时期，此时最大的危机就是创新。度过平稳期以后，很多企业的自然规律就开始走下坡路。

因此企业衰落和失败其实是一个自然规律，如果不去有效地管理它，那倒闭和失败就是自然而然的事情。那么应该如何规避这种情况发生？

前英特尔的主席格鲁夫曾经说过一句话：“穿越战略转折点为我们设下的死亡之谷，是一个成功的企业组织必须经历的最大磨难”。

企业的生命周期模型也有一个点，我们称之为战略拐点或战略选择点。这个点对任何一个企业都存在，这个点的出现为企业提供了进入新高度的机会，也就是常说的企业转型。



企业转型同样危机重重。转型成功就可以进入新的高度，转型失败就会掉头向下走向衰亡。中国的企业经过40多年的改革开放阶段，在改革红利、资源红利、人口红利和政策红利的大环境下，大部分企业已经习惯了顺风顺水运作，这导致了很多企业失去了危机的意识，而这次疫情危机的到来，会刷新企业对管理的认知。

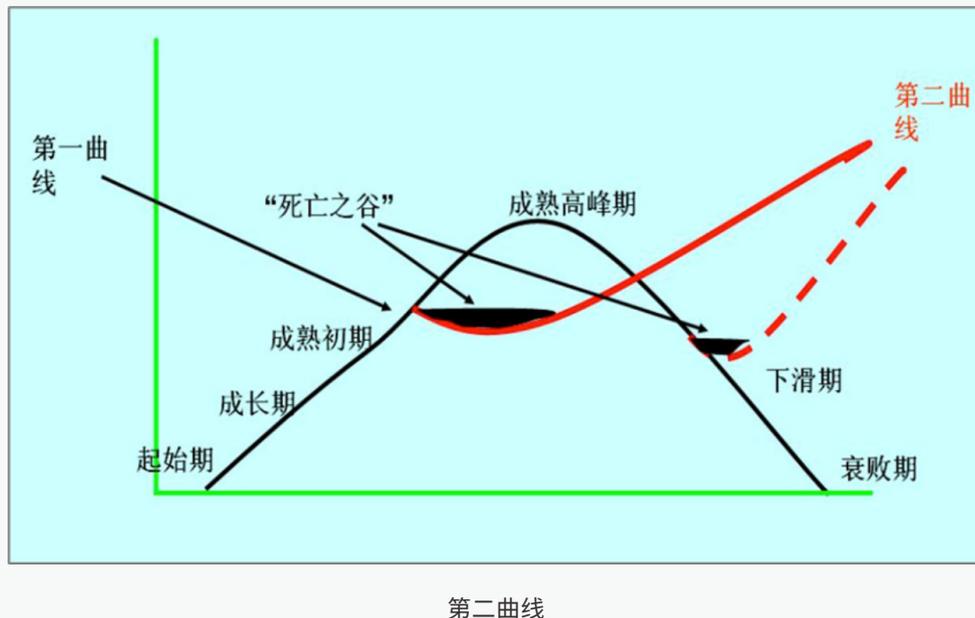
百思特的创始人张正华曾经说过：经营企业的实质是经营危机。

我们发现每次危机过后都会诞生一批很优秀，甚至伟大的企业。比如2003年的非典之后，京东和顺丰开始崛起。这也顺应了丘吉尔的名言：不要浪费每一次危机。既然企业的失败是一个自然规律，为了规避这种失败，企业家要有意识地去管理和经营危机。

## 如何应对变化和不确定：打造企业反脆弱能力，以变应变

著名管理大师查尔斯·汉迪有一个著名理论叫“第二曲线理论”。下图中的黑色的曲线就代表了企业的自然生命周期,企业如何规避逃避最终走向衰亡的宿命？答案就是进入到第二曲线，也就是图中的红色曲线。

这个过程中有一个很大的不等式，就是过去≠未来。在第一曲线积累的经验、能力、人脉等，并不一定可以在第二曲线进行复用；甚至有时不仅不能复用，还会成为企业进入第二曲线的束缚



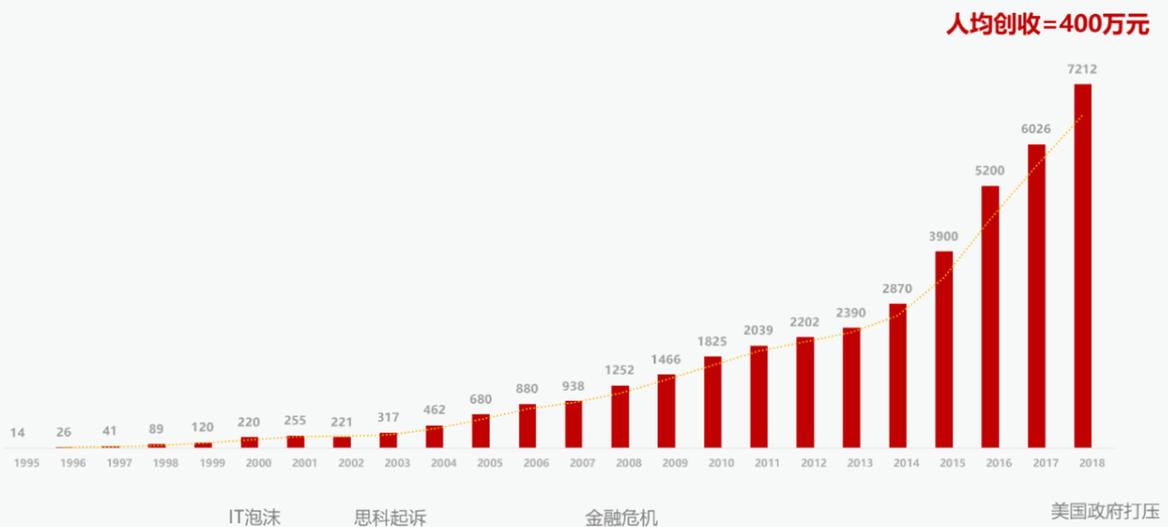
突破束缚就需要打造企业的反脆弱能力。这种能力的体现在短期内使企业能够灵活的应变，采取正确的行动避免沉船；中长期帮助企业识别趋势的转变，带领企业走向第二曲线，上升到新的高度。

## 华为长达30年的持续增长，始终致力于打造反脆弱能力

华为长达30年的成长图走出了一条非常漂亮曲线。我们来看几个选择的关键时刻。2000年的IT泡沫是华为经历的第一次危机，也正是这次危机催生了华为的反脆弱意识，华为的冬天也是在这个期间提出来的。

第二个关键时刻是在2003年来自美国思科的诉讼，思科一度扬言要把华为告得倾家荡产。结果是华为在国际上一战成名，迅速打开了国际市场。第三次是2008年全球金融危机造成全行业衰退。但即使在这种危机下，华为也保持逆势生长，彻底拉开了和主要竞争对手的差距。

第四次也是最近的一次，在2018-2019年来自美国政府的打压。这次危机结果让华为受到来自全球目光的关注，真正成为了一家伟大的企业。从华为的曲线可以看到反脆弱组织带给企业生命的驱动力，是值得每一家企业投入的。



## 反脆弱组织的定义和测评

反脆弱一词是塔勒布在《反脆弱》一书中的原创，用来形容脆弱的对立面。反脆弱不等同于复原力，而是超越，即具有反脆弱性的事物能够在冲击中变得更好。反脆弱不等同于复原力，而是超越，即具有反脆弱性的事物能够在冲击中变得更好。

百思特对于反脆弱组织的定义是：在遭遇到发展的战略拐点时，不屈从于环境选择，而是通过洞察风向的转变，采取有效行动，带领企业走向新的高度。

这里有2个关键点：第一，只有在战略拐点时刻才能考验企业的反脆弱力，在顺风顺水时是无法体现反脆弱性的。第二是选择和行动决定了企业未来的不同。典型的反脆弱组织代表像IBM、微软、华为就是都是经历了重重磨难才走向了伟大。

经过十多年的咨询经验，我们发现一个令人很沮丧的现象：中国大多数企业有着与生俱来的脆弱性。第一个特征就是严重的英雄依赖症。特别是一些初创型企业，成功大多数是依靠创始人的天赋禀异、敏锐的商业嗅觉和强大资源整合能力；但是在企业继续往前走的时候，你会发现这种英雄的能力变成了人治，变成了经验，他开始排斥规则、排斥法治、排斥理性，在这种背景下的企业很难进一步做大。

第二个特征是企业进入一定规模后就开始按部就班，其中突出表现就是严重的部门本位主义。大家都在思考自己的一亩三分地，没有人去思考外部市场的变化，客户需求的变化，这种企业是很危险的，它的脆弱性也会开始不断体现。

第三个特征是形式主义，在大规模的企业以及国企比较常见。表现在很多员工开始取悦上级，而不去关注客户和下游。这会造成大量无意义的汇报、表格、检查和会议，导致企业效率变得非常低下。

最后一个特征是温水煮青蛙。就是说我们很多企业意识到了危机，但却有心无力。

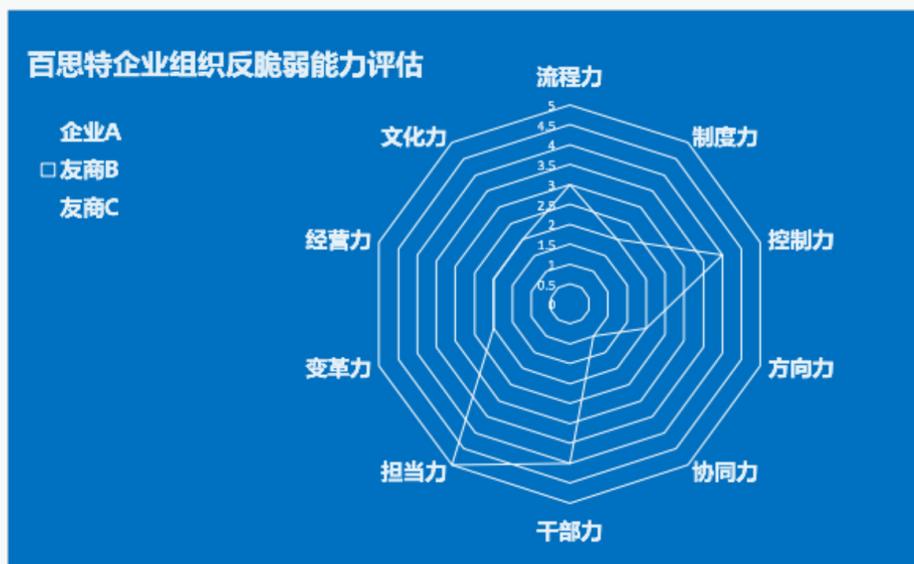
百思特联合多个领域的专家研发，推出了反脆弱十力的模型，通过十个维度来测评企业的脆弱程度。

- **变革力**: 企业缺乏危机意识和变革氛围，注重平衡和秩序，不宽容试错。
- **方向力**: 企业缺乏中长期的总体规划和路线图设计，以经营思维行战略之事。
- **制度力**: 企业高层管理者很多时间花“救火”上，解决问题重于制度设计。
- **协同力**: 中基层普遍从本部门利益和方便出发考虑问题，跨部门沟通成本高、协商难。
- **担当力**: 企业出现问题找不到人，员工承担责任的意愿低，扯皮、推诿的现象越来越多。
- **干部力**: 企业干部善于做具体的事，缺乏谋划和指挥作战的意识和能力，凡事“事必躬亲”才能做好。
- **流程力**: 决策随意、朝令夕改，人治大于法治，公司的流程和规则经常让位于领导的偏好和意志。
- **文化力**: 公司做人胜过做事，做事浮于表面。报告多、汇报多，员工普遍很忙，但缺乏结果导向。
- **经营力**: 公司经营缺乏精细化，规模虽然在扩大，但利润和现金流却在恶化。
- **控制力**: 随着企业规模扩大和员工数量增加，领导人管理公司开始力不从心，缺乏系统运营和控制能力。

#### “反脆弱十力”模型

模型通过内部的算法把企业的反脆弱能力等级分为五等。评分为一级的企业是非常脆弱的，完全不具备应对变化和抗风险能力，外部的风吹草动都会对企业的生存造成巨大的威胁。五级是最优秀的卓越级，这类企业一般具备领先的经营和管理体系，在遇到内外部危机和变化时，往往能够利用资源和机会的重组实现创新意识增长。

这个模型不仅能给大家一个整体的等级呈现，还能从不同的维度给出细项得分，帮企业识别当前的主要短板在哪里。



## 打造反脆弱组织：方法和实践

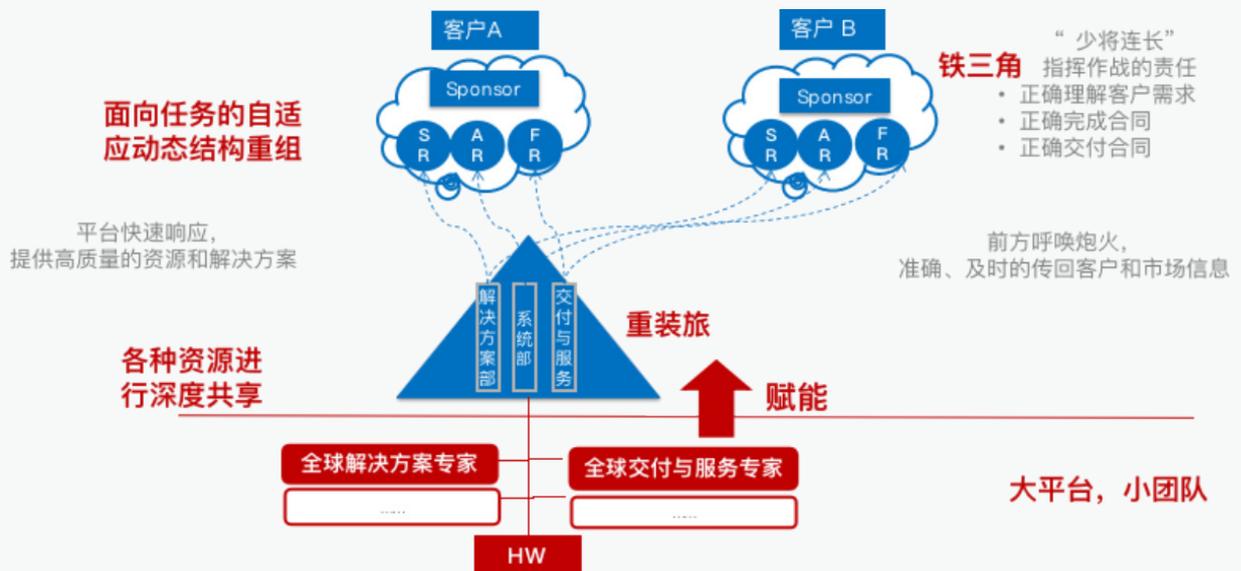
任正非在2016年的市场年中会上说过：“泰坦尼克号是一片欢呼声出海的，与华为今天何其相似。沿着惯性，华为还有3-5年的高速增长，3-5年后呢？百年前生产泰坦尼克号的贝尔法斯特在工业革命中，何等的繁荣呀！匹兹堡、底特律也曾是世界中心，物斗星移，换了人间。三十年河东、三十年河西，华为也三十年，要想不死，就必须自我改革，激活组织，促进血液循环，焕发青春活力。”

要知道华为2016年的业绩非常好，是在2015年3900亿的基础上直接跨越了4000亿，进入5000亿的行列。在这种情况下，任总刻意给大家再降温，这就是一种危机的意识。我们看到在美国政府打压中国企业的过程中，中兴和华为表现的截然不同。华为在十几年前就已经开始布局建设一个强大的内控体系。所以任正非在答美国记者问的时候曾经说过：对手如果不强，华为公司会衰落。这说明华为公司不仅不害怕危机，而是要拥抱危机，通过危机来驱动内部的活力。

第二是要有自我革命勇气。华为在当年变革的时候提出了削足适履，正是因为这种痛造就了华为的成功。所以要打造反脆弱的组织，需要勇气和魄力。

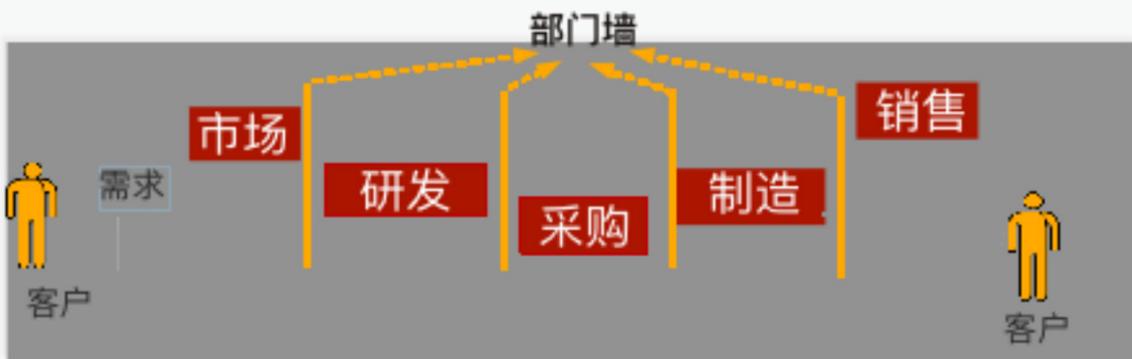
第三要分布式作战，通过去中心化来应对环境的不确定性。分布式作战是美军最新的作战理念，实质就是去中心化，将各个作战平台的资源进行灵活组合、深度共享，并通过面向任务的自适应动态结构重组产生新的能力。这带给企业的一个很重要的启发：不要让所有的行动都依靠中央枢纽、依靠老板来驱动，而要让广大的中基层员工成为真正的客户驱动的力量。

下图是华为当前一个分布式组织运作的模式。核心精髓就是六个字：大平台，小前端。大平台就是一个大的资源平台，小前端就是面向客户、任务组成的临时团队，在华叫做铁三角。它就是通过前端面向任务的重组来拉动后方的总资源，从而使全公司的资源达到最佳的配置。



这个运作模式背后的本质就是流程型组织。流程型组织就是让流程走向台前，让部门退居幕后，让所有的流程基于任务和目标来进行资源的灵活配置。部门退居幕后就变成一个大的资源平台，他的职责就是为流程提供优秀的执行人才，让部门慢慢去权力化。

流程型组织不仅在市场端有应用，在研发端同样也有运用。华为在IPD变革之前，采用的是一环扣一环的接力棒式组织。由市场收集需求传递给研发进行开发，然后交由采购；采购物料制造后，再由销售交付给客户。由于是串行关系，导致周期长，并且容易造成信息传递失真，最后发现交付给客户的产品并不是客户想要的。这就是传统的功能型组织，特点就是串行作业，部门墙非常深厚。用一个非常形象的比喻就是叫接力赛组织，有一棒出现问题就会导致全局结束。



在IPD变革后，华为就组建了跨部门的团队，有各个部门派驻代表组成临时项目组，项目组始终致力于项目成功，从一开始就对准目标，信息全程共享，端到端负责。这种模式就形象称之为足球赛的模式，大家目标一致要把球踢进对方的球门，同时保证自己的球门不失。中间有一个位置出现问题，其他人员可以进行补位。这样的反脆弱组织在在华为被美国打压的危机中表现了非常突出的扛风险能力。

可以看到除了华为的最高层以及法务体系员工在积极应对美国之外，大部分业务体系的干部和员工还是按照既有的规则有序运转，没有任何的慌乱。这也就是华为说的要以规则的确定应对环境的不确定。总结几点就是：方向大致正确；组织充满活力；管理要有效率。

成功并非瞬间的状态，而是持久的考验。  
经历了寒冬依然挺立的企业，一定会走得更稳，走得更远！



跨部门团队



扫码可观看课程回放

**Best**  
Consulting

## 百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层  
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798  
邮箱：[best@best-group.cc](mailto:best@best-group.cc)  
官网：[www.best-consulting.com](http://www.best-consulting.com)

