改变与韧性

文 | 谢祖墀 高风咨询公司董事长

改变的真正本质是帮助一个组织提高它的意识水平，也即“修炼”，以便它可以做出正确的决定，组织内的个体也可以有意识地去做正确的事情

最近，不少客户都来寻求我在企业战略方面的帮助，他们面临很大的不确定性。尤其是对于在中国经营的跨国企业来说，外部的经营环境瞬息万变，这让许多领导人都感到迷茫，不知道怎么样去应付中国复杂、多变的商业环境。

对许多跨国企业来说，中国即使不是最重要的市场，也是最重要的市场之一。中国正在变得越来越重要。

改革开放几十年以来，中国经历了许多阶段的发展。在中国独有的经济的背景下，中国已经找到了自己的发展模式，即某些人士所称的“中国发展模式”。顶层的中央政府积极地调整国家的发展方向，在资源调配方面作出积极的作用；在社会中的创新创业的蓬勃发展成为推动经济增长的重要力量；地方政府之间常有竞争，在区域内城市群内亦有不少的合作。这种三级发展模式已经成为推动中国经济增长的主要韧性的来源，而且仍然持续发展。

在这一模式的发展过程中，中国的规模、复杂性、政策和创新性往往以多重的、不连续的、多维的方式不断发展。在这种趋势下跨国企业的决策者们需要拥有充足的信息和全面的视角，才能制定有效的中国战略。

中国背景的多阶段和颠覆性要求所有在中国运营的公司在战略、组织、能力和变革等方面采取动态方法。没有哪家公司能永远玩同样的游戏，每个公司都需要采取正确的行动以适应新的游戏，这通常是一个多级跳跃的过程——每一步都涉及到改变，摧毁和重建。任何根据过往进行的线性的对于增量的推断都是不够的：变化将是非线性、不连续和前瞻性的。

企业是有意识的。和人类一样，企业也具有其显意识和潜意识，组织的意识驱动着组织和组织内个体的行为。显意识是“看得见，摸得着”的，而潜意识则是根植于企业的深处，“看不见，摸不着”的意识。在日常运作中，企业绝大部分的行为都是在不知不觉之间，由潜意识推动，尽管这些行为在企业的显意识之中没有什么特别大的问题，一切都看似正常。而其余那些必须由显意识引导的过程、系统等“看得见，摸得着”的方法和工具来调控企业行为，但这往往只是企业行为调控中极小的一部分。

在很多时候，企业的潜意识往往会在不知不觉之中将企业推到某个边缘，可能是巅峰，亦可能是深渊，而企业和企业的领导者却往往都不会在第一时间内意识到。这种情况在快速发展的“指数型”企业之中更为常见。在管理层和企业背后的资本一意孤行地追求企业发展的速度和规模之余，尽管他们的显意识并不一定是要企业作恶，但潜意识却往往会将企业在那“旋转的游戏”中越转越大，而他们自己都还不知道。

如何才能改变？改变的真正本质是帮助一个组织提高它的意识水平，也即“修炼”，以便它可以做出正确的决定，组织内的个体也可以有意识地去做正确的事情。这不仅仅是通过过程和度量来实现的，更重要的是组织行为和文化的意识和觉悟。

组织中的个体需要从根本上确立自己在公司的目的，并使之与自己在组织中的行为相一致。作为员工，要了解自己在公司的定位：“我为什么在这里？”“我想达到什么目标？”“我的责任是什么？”“我怎样才能帮助公司成功？”

此外，组织内的个体还需要培养对外部环境，特别是外部环境变化的警惕性。清晰地明白一个人在新环境中需要发展哪些技能，以及如何培养并真正利用这些技能。从战略上预测外部环境可能会带来什么，并将这种预测转化为内部行动以先发制人。

企业领导者的工作就是帮助整个组织通过兼顾组织的有形和无形两个方面，来提高其整体的意识水平。在建立良好的集体显意识之余，同时亦要引导良好的潜意识。显意识的建立比较容易，因为它是关于“看得见、摸得着”的东西。潜意识的引导比较复杂，因为它是关于“看不见、摸不着”的东西；需要时间和技巧来潜移默化。

2006年，朗达·拜恩(Rhonda Byrne)在他的《秘密（Secret）》一书中，提出了“吸引力法则”（the law of attraction）。该法则表明，在我们所生存的宇宙中存在着看不见的能量，当我们的出发点是好的，心里有好的意识时，我们所接触到的事物，乃至所处的世界，都会变得更加美好。

对组织而言，也是类似的道理。组织提升其意识，组织内的每个个体都会在清晰的意识下去做事，并对周围的环境释放良好的信号。这里的环境并不只是只狭义层面组织的物理空间，还包括企业所能影响到的广义的空间，如社会、历史等。在吸引力法则下，当外界的环境接收并感受到这些良好的信息，也会和释放信息的组织、组织内的个体进行良好的互动，以正面、积极地驱动组织和组织所采取的行为。这才是组织行为的本质。

在快速变化、具有很大不确定性、模糊和复杂的环境中，变化的速度、确定性和准确性变得极其重要。企业的领导者应带领企业有机地打造适当的组织意识，包括显意识和潜意识越来越重要。最低限度，企业领导者要避免在面对危机时，组织的惯性让它不采取任何行动，而只是“如常进行”。较理想的是在危机出现之前，能防范未然；同时，在新的不连续性机会来临之际，能有效掌握机会，跳跃发展。这种战略和组织行为的基本驱动力其实是组织的意识。

最终，组织将因这些意识提升带来的改变，而变得更有韧性。