

风险管理和危机应对的问题，上升到最高层面思考，其实是企业文化的问题，也就是企业有没有风险意识和危机应对基因。

虽然民营企业已经经历了长时间的经营，但仍然有很多企业内部处于自我满足、缺乏变革的氛围，在企业文化中植入危险意识和危机应对基因成为中国企业的当务之急。

危机不是长寿企业的特殊“待遇”，1987年创立的华为，成立至今经历了四次大危机；日本经营之神松下幸之助，一生经历了三次大的经营危机。

1、抓住并创造关键事件

抓住关键事件带来的宝贵机会，将危机应对基因植入企业文化，可以从六个维度着手。

图：植入危机应对基因

关键事件是植入危机应对基因的先决条件。没有危机意识的企业，需要重大危机事件的巨大冲击，才能产生文化基因的突变。

被动激发出来的新基因，是突变；主动激发出来的新基因，就是植入。

比如传统做纯线下业务的企业，一般都没有互联网基因，可能在受到市场巨大冲击后转型为线上、线下一体化模式，基因突变，有了互联网基因；也可能是企业主动转型，逐步植入互联网基因。

大部分企业，危险应对基因都是通过遭遇一次又一次危机而突变的，也有一些企业是自主植入的。

美国企业重视在顺风顺水的时候主动推进战略转型、组织变革，所以他们的抗风险能力比较强。为什么日本企业那么重视依靠自有资金来经营和发展，就是因为它们经历过关键时刻缺钱花的苦。

国内的华为历经四次危机之后现在还“活着”，松下公司在松下幸之助经营下的三次的大危机过后也过了一百岁。

究其原因，就是它们都利用好每一次危机，把它创造为公司发展史上的关键事件，构建系统的风险管理机制，植入危机应对基因。

2、领导者危机洞察和应对行为

领导者是企业的精神领袖，企业文化在前期都是企业家文化，俗称“老板文化”。

企业文化一般会经历五大发展阶段。

第一阶段是生存目标导向，就是要活下来，这个阶段没有什么文化特征；第二阶段是规则导向的企业家文化，俗称“老板文化”；第三阶段是绩效导向的团队文化，不再受企业家的个人能力和因素影响；第四阶段是创新导向的企业文化（组织文化），形成创新文化的组织力；第五阶段是愿景导向的竞争性文化，这也是企业文化真正形成的阶段，文化成为企业的核心竞争力。

利用危机事件植入新的文化基因，就是在塑造团队文化，进而成为组织文化和愿景文化。这个过程中，领导者的危机洞察和应对行为是关键。

图：领导者的危机洞察和应对行为

领导者需要从战略高度、从企业生死的高度判断事态的严重性和急迫性，包括定性判断、战略定力、战略举指和系统行动。

3、建立危机应对机制

紧急建立危机应对机制，是植入危机应对基因的第三个维度。

灾害带来的危机是长寿企业的常态化遭遇，没有主动建立风险管理机制的企业，利用好危机事件被动地建立也是一件幸运的事情。现在是事后被动应对，今后是主动防范。建立危机应对机制，用事业继续计划（BCP），迈出系统防范风险的第一步，做到急而不乱、周全应对，创造危机应对的成功案例，被动地建立风险管理机制，也可以进入主动状态。

危机突然发生之后，利用事业继续计划（BCP），冷静科学地应对；有了第一次经验，再主动建立事业继续计划（BCP），常态化地实施，并拓展为系统的风险管理机制。

一部分企业活动的停止会对整个社会产生影响。直面危机，使企业经营活动得以继续，确保所在产业的正常运转，这是企业的社会使命。

供应商和客户的安心感是与企业的稳定息息相关的，如果不能渡过危机，企业会失去客户、失去供应商；危机应对能力强的企业，会收到客户和社会的高度评价，有利于提高企业价值。

4、进行常态化风险管理

企业的风险管理机制的构建可以针对常见的风险来源，从战略风险管理机制、业务风险管理机制和危机管理机制三大方面进行建设。

图：企业常见的风险来源

战略风险是由

经营决策所引发的，业务风险潜藏于日常业务中，而自然灾害，则潜藏于大自然中，如果风险管理不到位就变成危机。为了提高风险应对的坚固性，战略风险管理机制、业务风险管理机制和危机管理机制需要相互补充。

5、建立必要的战略储备

风险管理还有一个重要的方面，就是确保必要的战略储备。

除了正常时期的安全库存，还要建立非常时期的战略库存，比如，维持一个月生产的所需战略物料、安全必需品、生活必需品和其他战略必需品。

备荒备战，就是危机教育。建立必要的战略储备，这是植入危机应对基因的第五个维度。风险管理是要有投入的，一定要做正式的预算。

在企业可持续经营的天平上，一头是风险，如果对策不充分，会直接造成经营损失；另一头是成本，如果要对策充分，则需要有人、财、物等资源的投入。

图：企业可持续经营天平

投入资源进行风险管理的意义，就在于用有限的资源投入抵消可能的风险损失。

适当的风险管理投入是一种保障，不能只是当一般成本对待，这是战略性投入。有战略性投入，才有未来。

6、积极推进组织新陈代谢

保持组织肌体的活力，适应环境的风霜雨雪和地震海啸，具体来说，就是要保持员工队伍的新陈代谢：持续引进新鲜血液，持续壮大中坚队伍，持续淘汰跟不上发展的落后员工，用中期战略常态化地进行再创业，维持奋斗者文化和团队奋斗

状态，使组织一直处于变革创新、与时俱进的成长状态。

为了保持组织肌体的活力，企业要常态化招聘，尤其要重视新生力量的导入，每年进行末尾淘汰制，用五年中期战略不断推出再创业目标，保持团队的奋斗状态，持续提高组织免疫力。