

## 4.6 危機處理的方法

你最終總會遇上危機，每個人都會。如果沒有，那你就不是在做重要的事，也沒有在追求極限。你在創造某件顛覆又新穎的事物時，某個時刻一定會被徹底的災難殺個措手不及。

可能是你無力控制的外部危機，可能是內部搞砸，或是每間公司都會遭遇的成長陣痛（可參見5.2 團隊擴張的臨界點）。不管怎樣，危機來臨時，基本的戰術如下：

1. 專注在怎麼解決問題上，而不是應該要怪誰。這點之後再說。問題
2. 身為領導者，你必須要深入細節，不要害怕微觀管理。隨著危機出現，你的工作是要告訴大家該怎麼辦，以及如何處理。然而，在大家都冷靜下來，開始工作之後，你必須很快放手讓他們去做自己的工作，不要再掐著他們的脖子
3. 取得建議。去找導師、投資人、你的董事會、任何你認識曾經歷過類似情形的人，不要想試著自己解決問題。
4. 在大家度過最初的震驚後，你的工作將會是持續溝通。你必須一直講一直講一直講，對象是你的團隊、公司其他人、董事會、投資人、潛在的
5. 不管危機是因為你的錯誤、你團隊的錯誤、還是偶然的意外造成，都不重要：承擔其對客戶造成影響

Nest智慧煙霧及一氧化碳警報器的一個重要功能叫作「揮手關閉」，背後的概念是如果你不小心早餐烤焦土司，你不需要狂亂地對著煙霧警報器揮舞毛巾或掃帚使其閉嘴，你只要站在下方，冷靜地揮幾次手就可以了。

揮手關閉超級優雅，顧客都超愛。更重要的是，Nest智慧煙霧及一氧化碳警報器真的在幫助他人，不只是解決了煩人的警報誤發問題而已。我們聽過各種家庭逃離火場並免於一氧化碳中毒的超棒故事，我們對這項產品以及其拯救的人命和家園感到非常

產品推出幾個月後，在我們實驗室的例行測試中，一把小火燒成我們從未見過的大火。火勢升高，火焰舞動……然後火焰舞動著揮手了，操他媽的那個火焰揮手了！結果把警報器

關掉了！

我忘了我有沒有說「沒事沒事，大家別慌」，但

我們必須瘋狂工作，比較所有可能的解決方案：

1. 我們必須召回每一個Nest智慧煙霧及一氧化碳警報器。這可能會害死我們的產品、我們的品牌名聲、我們的所有銷售。
2. 這只是個測試錯誤。

這種時刻你不應該退後，不能讓團隊自行想出該怎麼辦。我必須確保大家知道他們究竟在幹嘛，並擁有合適的工具可以盡快找出解決方法。我必須下令和控制。

危機發生時，所有人都應該各司其職：

- 如果你是個別貢獻者，你接受到指令之後必須開始執行。做好你的核心工作，同時持續尋找並建議其他選項，以解決問題。試著不要臆測或八卦。如果你有疑慮或懷疑，就往上呈報，然後回去繼續工作。
  - 如果你是主管，你必須轉達來自領導階層的資訊，卻不能讓你的團隊無法承受或分心。每天關心團隊幾次，不要過度騷擾他們。每個小時傳訊息只會嚇死大家，你必須待在他們身旁，不只是為了確保工作完成，也是要確保他們沒事。你是遏止崩潰的第一道記得要設下期望和限制。你們周末很可能也必須加班，這是OK的，有時候就是會這樣，但要把計畫告訴你的團隊：我們週六會
  - 如果你是大型團隊或公司的領導者，那你很可能已經花了多年去學習不要變成微觀管理者。不過，如果你正身處危機之中，那麼是時候再變回微觀管理者啦。在危機中，你需要深入細節，所有細節。但不可能自己一個人進行所有決策，或是隻手修補好一切。你有一群專家，所以你需要把工作指派給他們，針對需要進行的小步驟達成共識，但是允許他們在沒有你的情況下執行。每天早上和一天結束時，安排回報時整理行程，把非必要的會議排開，完全專注在解決問題上。而且也不要讓自己失去平衡
- 你畢竟還是人。不要失去理智，也不要忽視那些讓你保持正常的事，比如運動、休息、和家所以讓他們專注在解決方法上，而不是去怪罪一開始是誰讓你陷入這團爛攤子中。大家都會思考各種假設：要是這是整個團隊的錯呢？他們之前是不是在抄捷徑？八卦會四處亂飛，指控也是。但是追溯搞砸的原因並不是你團隊的工作，甚至也不

是你的工作，至你最終會回到原因，但你必須先把自己挖出這個坑洞才行。你必須解決出錯的事，以及究竟該如何處置，然後再回到原因。不要忘記，就算每個人在危機發生之初的震驚消逝後，都冷靜下來，回去工作，他們內心很可能還是嚇壞了，就跟你你現在很像是想要指揮好幾架噴射機同時降落在航空母艦上 同一時刻你還得要跟媒體簡報

這就是我在Nest時一直不斷跟大家說的，變得像是頌經似的：我們會撐過去的、我們先前成功過、計畫是這樣的、我們會撐過去的、我們先前成功過、計畫是這樣的。

萬幸的是，我們從來沒有在實際情況中看見那道高到詭異的狹長火勢，只有在測試時發生而已。最後這變成一個我們根本不可能預測、也無須依此調整設計的意外。不是誰的錯，而且這在現實世界極不可能發生。不過這也不重要了。

解決方法是在調查期間暫時將Nest智慧煙霧及一氧化碳警報器下架，並用軟體更新將揮手關閉功能關閉。消費者仍然可以用手機把警報關閉，但現在不能揮手了。而我們老實告訴顧客究竟發生了什麼事，沒有試圖掩蓋。是我們的錯，如果你想退貨的話

這個方法奏效了，Nest智慧煙霧及一氧化碳警報器跟我們的品牌活了下來。

總是會有種誘惑，試探你採用法律術語把一切變得模糊，含混交代過去，說「錯誤已經造成」，但死不承認是你的錯。這招不會有用的，消費者會發

如果某件事是你的錯，那就告訴他們你做了什麼，告訴他們你從中學到了什麼，並告訴他們你要如何避免錯誤再度發生。不要迴避、怪罪、找藉口。承擔責任，別當巨嬰。

每次失敗都是一次學習，而徹底崩潰則是在讀博

你會撐過去的，不過記得你不需要一個人撐過去。在危機時刻，和能夠給你有用建議的人聊聊非常重要。不管你懂多少，能力又有多強，總是會有某個人可以協助你找到潛在的解決方案 某個曾經成功，可以告訴你怎麼離開隧道的人。

有時候你面臨的危機看似糟糕，無法解決又無法預測，但其實是多數成長中的公司都會遭遇到事，因而有個明顯的解決方法，只是你看不見而已。你可能只是擴張非常快速，必須整理一下你的文化、加入管理層、並用不同的方式寄送開會通知而已（可參

所以你只要覺得自己快淹死了，就去和你的導師聊聊吧，或是去找你的董事會和投資人

。

你身為領導者的責任，便是不要獨自處理災難。不要把自己一個人關在房間裡，狂亂地想要解決問題。不要逃避，不要

接著穿上你的雨鞋，走進驚濤駭浪吧。

幸好，等到危機結束後 當然假設你成功撐過危機啦 你就會得

但是危機結束之後，你應該要慶祝，你應該要開個派對，而你也應該跟大家分享這個故事。

你能夠從所有危機中獲得最寶貴的事，便是一個故事：那個你差點被摧毀，但團隊同心協力一起撐過去、力挽狂瀾拯救

未來你一定還會遇上更多災難。未來會有更多天崩地裂的時刻。但要是你可以不斷重覆述說這個故事，那麼未來的任何危機，感覺起來就絕對不會像你征服的第一個危機一樣那麼無

這是個有用的集體工具，可以提醒大家可能會發生什麼狀況、你們學到了什麼、如何避免未來發生類似的災難