

一家銀行的執行長，在面臨意想不到的危機時，
必須快速作出決定。本來，他一直是個
商場上指揮若定的主管，但面臨恐怖份子攻擊地鐵，
公司場地臨時被「徵用」這種突發狀況，
以往的商業決策思維，似乎完全派不上用場…

危機處理最前線

執行長不能承受之慌

The CEO Can't Afford to Panic

艾瑞克·麥納提 Eric J. McNulty

卡斯帕金融服務公司（Kaspa Financial Services）執行長吉拉德·史馬騰（Gerald Smarten），正在主持執行委員會例行的週二晨會，會議室有整面的玻璃牆，東面朝向麻薩諸塞灣。管理團隊正在爭論一個複雜問題：要不要收購位於上海的華東投資公司（Huadong）。他看了一下手錶，心想：已經8點10分了，還有三個議題有待討論解決。

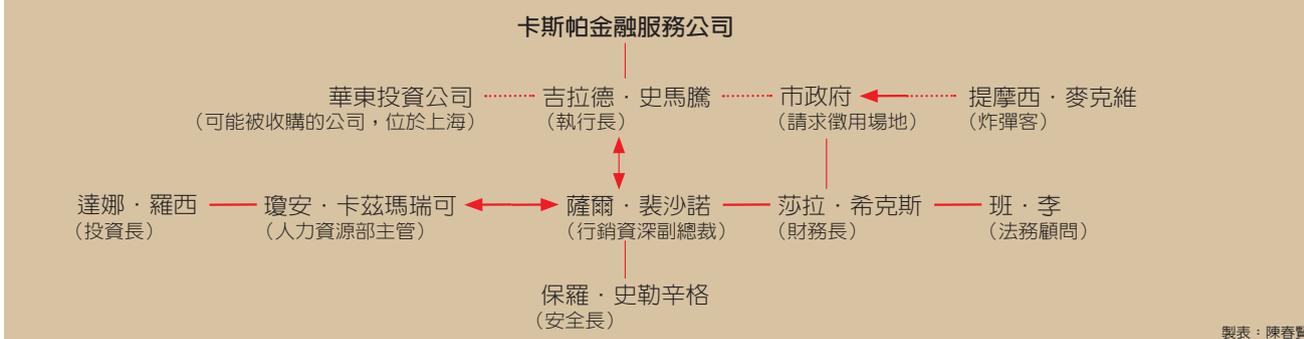
「我就是不信任他們對自家公司所有資產的估價，」卡斯帕的財

務長莎拉·希克斯（Sarah Hicks）說：「證券方面倒是很清楚，但是——」她的話才說到一半就停住了，因為整棟建築在搖晃，底下有隆隆聲傳上來。他們面面相覷，接著，不約而同一齊衝到窗戶邊。滾滾濃煙，正從對街歷史悠久的波士頓地下鐵南站入口處冒了出來。交通已經中斷，人群不斷湧到街上。

「我的天！」公司的法務顧問班·李（Ben Lee）說：「失火了。」

「也許更糟，」史馬騰輕聲

登場人物介紹



本個案公司與故事情節皆為虛構，旨在表達一般管理上的兩難困境，並由專家學者建議具體可行的解決方案。

地說。一個月前，他才出席了市長召開的一項全市會議，討論緊急應變計畫。當時一切看起來似乎都很抽象：從颶風、大規模流行性感冒，到地下鐵遭到炸彈攻擊，專家全都討論到了。似乎沒有人真的相信，波士頓會是恐怖分子的主要攻擊目標，雖然市長當時表示，他擔心碼頭區液態天然氣儲存設施的罷工問題，但當時最重要的事，是下雪天的應急路線規畫，和抑制新流感的措施。市長曾警告說，奧克拉荷馬城炸彈客提摩西·麥克維 (Timothy McVeigh) 式的攻擊，若改用快艇為工具，可能會把市中心區燒成灰燼。而今，史馬騰腦海裡充斥著他看過的馬德里和倫敦遭到炸彈攻擊的景象。他努力擺脫那些景象。「可能是火災或是意外事故，我想你猜的一定沒錯，」班說。

高層慌成一團

站在他後面的行銷資深副總裁薩爾·裴沙諾 (Sal Persano)，正忙亂地按著會議

室電視機的遙控器，似乎亂按一通，結果啟動了和倫敦分公司的視訊會議。

同一時間，希克斯已經離開了窗邊，使勁地敲打著她的手提電腦鍵盤。「CNN剛報導發生了『一項事故』」，她說：「還沒有詳細情形。」她繼續盯著螢幕，不斷從一個網頁跳到另一個網頁，搜尋具體的消息。會議室裡刺耳的手機鈴聲此起彼落，和外頭急救車輛的警報器相互較勁。

人力資源部主管瓊安·卡茲瑪瑞可 (Joan Kaczmarek) 往窗邊的史馬騰那裡走去，說道：「正是尖峰時間。下面街道上可能有我們的同事。我要開始清點各部門的人數。還有什麼其他事情要辦？」

史馬騰轉過身來，但沒有回答。這時，裴沙諾在會議室盡頭那一端，把大型電漿電視螢幕轉到了一個新聞台。鏡頭照到了他們在第二十樓層上沒有看到的詳細情形：從地下鐵車站湧出的人潮中，有許多人幾乎被濃煙窒

息，而且流著血。在一片混亂中，可以聽到記者的一些話語特別突出：「攻擊」「化學」「死亡人數」；但沒有一樣得到確認。

史馬騰注意到，投資長達娜·羅西 (Dana Rossi) 在會議室另一頭，用手指按住一隻耳朵，另一隻耳朵貼著黑莓機。他知道，羅西正在和他們下方兩個樓層的交易櫃台通電話。市場散播消息的速度比媒體快，尤其是壞消息。如果這是單純的地鐵意外事故，市場行情不會大幅波動；如果期貨行情急遽下挫，就表示出了更大的事情，而這起事故只是其中一部分。羅西看到史馬騰在看她，聳了聳肩膀。

市政府的求助

史馬騰把視線轉回到卡茲瑪瑞可身上。「史勒辛格在哪兒？把他叫上來，」他下令。

就在這時候，安全長保羅·史勒辛格 (Paul Schlesinger) 衝進會議室，有點兒上氣不接下氣。大家都中斷了談話，要聽聽

他說些什麼。

「我剛剛和我在警察局的聯絡人通了電話。是炸彈爆炸。目前並沒有發現化學劑或輻射物質。傷亡慘重。北站也發生了一次爆炸，」他說：「是搭配好的攻擊。他就只能告訴我這些。」

「我們要撤離嗎？」卡茲瑪瑞可問道。她瞄了一下希克斯的電腦螢幕，畫面顯示記者正在採訪一個婦人，只見淚水不斷從婦人布滿灰塵的臉上汨汨流下。尖峰時刻在波士頓兩大鐵路中心同時發動攻擊，可能造成數百人死傷。

「他們要我們留在原地不動，」史勒辛格回答：「外面已經夠混亂了。」

史馬騰回想起市長在那次急難防備高峰會上最後說的一番話：「市政府無法面面顧到，你們都有很重要的任務要承擔。」當時，這些話聽起來只是一些陳腔爛調，如今外頭有人瀕臨死亡，這些話有了嶄新的意義。

「保羅，告訴你的聯絡人，我們想知道能幫得上什麼忙。同時，我們這裡要組織起來。人力資源部正在清點人數。要讓我們知道最新狀況。」史馬騰覺得自己那種指揮若定的感覺回來了。

「他說他們可能需要用到我們的大廳和自助餐廳，」史勒辛格說。

「我們的食物全都供他們取用，」史馬騰說：「我們會支援第一批救難人員和受難民眾。」

「其實他們是想要使用我們的地方，做為傷者鑑別歸類中心和臨時的停屍間。」史勒辛格說得有點結結巴巴，「他過幾分鐘後會回電話給我。」

史馬騰環視圍在他身旁這一票臉色蒼白的主管。他很確定自己的臉色看起來也好不到哪裡去。他曾帶領公司度過好幾次的市場崩盤，知道訓練有素的交易員才是贏家，驚慌是最大的敵人。他試圖表現得很鎮定，以手勢指示團隊成員各自回到自己在會議桌的座位。他一臉期待地看著對面的羅西。

「華爾街開盤前掛單的價格慘跌，」她說著，嘆了口氣，「我想，我們必須盡快把許多作業，移到紐約分公司或芝加哥分公司。」

劇本外的狀況

史馬騰點了點頭；這個決定很容易作。他們在防災演習中已做過無數次這種練習。若是華

爾街遭到攻擊，可能會休市；但如果受攻擊的是波士頓，市場不會停止交易。卡斯帕必須繼續營業，以盡到對客戶的責任。波士頓分公司交易的大部分是外幣，其他分公司在外幣方面的專業雖然不如波士頓分公司，但必須勉力撐過去。

不過，他們從來沒有演練過這樣的狀況：把卡斯帕大廈的一樓變成庇護所，用來照護血淋淋的傷患或停放死者屍體。

「警方打電話來時，你要如何答覆？」卡茲瑪瑞可問道：「我們必須協助，不是嗎？」他聽出她的聲音中有些微的驚慌。

史馬騰轉向他的法務顧問。

「班，有沒有什麼問題？」

「我不想表現出硬心腸的樣子，」他看了卡茲瑪瑞可一眼後說：「但我的職責是保護這家公司。如果我們應警方的要求，把公司空間交給他們使用，可能得面對許多責任問題。我們應該遵守好公民法（Good Samaritan laws），不過一旦醫護人員在這裡將傷患死者搬進搬出，誰知道會發生什麼事？甚至如果有人吃了我們供應的食物而噁到了，我們可能就脫不了關係。不論如何，我們的設施一定會受損。不

艾瑞克·麥納提 (eric@ericmcnulty.com)

撰寫有關領導力、社會企業與永續發展的文章。

過，如果他們徵用我們的資源，我想責任就在於市政府。我要找個在這方面有更多知識的人，問問他的意見。」

史勒辛格插話說：「我知道，市政府會提出要求，但不會強行徵用設施。而且，我們不會有時間要求免除責任，或是聽取

史馬騰曾帶領公司度過好幾次的市場崩盤，知道驚慌是最大的敵人。

別的意見。我們很快就必須答覆『行』或『不行』。」

法律上沒問題，但…

「如果他們要求，而我們答覆說『不行』，會怎麼樣，班？」史馬騰問道。

「從法律觀點來說，我們應該沒有責任，」這位法務顧問回答。

「從道德觀點來說，可能是另一回事，」史馬騰刻意提高聲音，「如果因為我們不願讓人把血沾染到我們時髦的義大利家具上，以致有人死亡，你們會覺得如何？我們會覺得如何？」

「如果我們的名字和公司標誌出現在每個新聞報導中、YouTube影片中，以及維基百科有關這次爆炸案的條目中，永

遠都不會消失，你們會覺得如何？」裴沙諾反駁道：「投資人可能會稱許我們，是遭逢危機時勇於挺身而出的好人。如果我們不同意協助，也可能會有投資人趕快把自己的錢，從公司名稱和恐怖攻擊緊密連結的公司中撤走。」他環視整個會議室，看看

大家的反應，繼續說道：「如果我們拒絕，沒有人會知道。而且即使他們發現了，我們也有很充分的商業理由來拒絕。瓊安，妳必須考慮到，這件事對在這裡工作的人，以及未來可能想要來這裡工作的人的影響。不會有人想要天天從停屍間進出。」

卡茲瑪瑞可原本在看個人數位助理器（PDA），現在抬起頭來。「他們對一家在危機中漠視員工與社區的公司，也不會有好感。今天早晨，我們有23個員工失蹤。如果警方和緊急救護單位需要我們的辦公室，我認為我們應該提供，並盡量協助他們，」她的話很有說服力。

「倫敦重挫了22%，目前還看不到底部，」希克斯插嘴說：「我不喜歡顯得冷漠無情，但薩

爾說的有道理。我們必須考慮到公司股東。我們要有情味，沒錯，但也必須考慮到公司與投資人的長遠利益。附近有很多建築物可供他們利用。這件事可能會占用大廳好幾天，天知道以後還有沒有人會去使用自助餐廳。而且只要我們錯失了一個重大客戶的一宗交易……」

「莎拉，失蹤的23人中，有三人是妳的手下，」卡茲瑪瑞可簡短地反駁她。

史馬騰看看窗外。煙霧讓窗外景致看起來，像是霧茫茫的詭異清晨。他的內心告訴他，應該打開大門迎人進來，但理智告訴他，這不是他的房子，而是公司的辦公室，公司聘用他，而且期待他好好守護公司的資產。

史勒辛格的電話響了，他接起電話，以期待的眼光看著史馬騰，並向史馬騰點了點頭。現在是8點19分：只過了九分鐘，市政府就提出要求了。

（侯秀琴譯自“The CEO Can't Afford to Panic,” *HBR*, March 2010）

問題：史馬騰該如何兼顧公司和附近社區的需要？

以下，兩位專家學者提供精闢的建議。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。