

從疫情擴散看組織困境

香港大學經濟及工商管理學院教授（管理及商業策略、經濟學）李晉

管理學大師克里斯滕森（Clayton Christensen）今年 1 月不幸去世，他生前憑其所提出的「顛覆性創新」理論（Theory of Disruptive Innovation）聞名於世。2011 年，其著作《創新者的窘境》（*The Innovator's Dilemma*）更被《經濟學人》（*The Economist*）評為史上六大商業名著之一；書中提出了一個極其重要的問題：成功高效的企業，往往不擅長自我革新，與時俱進。這些企業也許很早就知道了競爭者的新技術，但最初並不重視。新技術不成熟，吸引的顧客也有限。可問題是，當企業醒覺時，卻往往為時已晚。

克里斯滕森所揭示的問題，不只限於企業和創新。如何及時處理各種潛在的危機，對任何組織來說，也都至關重要。21 世紀的社會經濟環境瞬息萬變，一旦發現問題，如果不及時處理，就有可能釀成危機。可困難的是，在這黑天鵝紛飛的年代，如果看到每個潛在問題都全力應對，組織也就窮於應付。怎樣打造敏捷的組織，既不杞人憂天，也不做溫水青蛙，才能夠維護有關組織的核心競爭力？

當下的新型冠狀病毒肺炎疫情也和這個問題息息相關。疫情其實發現得並不晚，可最初並沒有引起足夠的重視。時任武漢市委書記馬國強認為，「如果自己可以早一點決定，採取像現在這樣嚴厲的管控措施，結果會比現在要好，對全國各地的影響要小。」【註一】上海華山醫院的張文宏醫生也指出，「我們需要反思的是，在本次疫情中，中國實際上錯過了早期預警的窗口，從而導致當我們想要啟動全國疫情防控時，需要花費數以千倍的代價和資源。」【註二】

本文從經濟學和博弈論的角度出發，透過以下三方的角色分析這個問題。經濟學的基本假設是人趨利避害。雖然具體事件是新冠肺炎，但它揭示的是組織，尤其是大組織的兩難困境。

直接資訊部門

英特爾公司前行政總裁格羅夫（Andy Grove）有句名言，「春天來時，雪首先在周邊融化，因為那是最先接觸春天的地方。」直接資訊部門指在組織邊緣，但卻是最早發現問題的機構。本次疫情的直接資訊部門是武漢市衛生健康委員會（衛健委）。發現問題以後，武漢衛健委需要把資訊傳遞給上層，可這其實是一個非常困難的任務。困難之處在於武漢衛健委的資訊，尤其在疫情初期，是複雜而不確定的，例如基本傳染數（basic reproduction number；簡寫 R0）究竟多大？但接收資訊的上層需要的則是簡單、格式化的資訊。問題本身很複雜，但領導日理萬機，他要掌握的情況在於是 0 抑或 1。

武漢衛健委傳遞的不是資訊本身，而是基於資訊的判斷。問題究竟是小還是大？這個決定當然會受各種因素影響，但無論古今中外，傳遞壞消息一般都沒有好結果。反而若報告問題不大，不但讓領導安心，而且一旦問題消失了，就更顯得有駕馭能力。

換言之，直接資訊部門雖然發現了問題，卻傾向選擇傳遞問題不大的判斷。然而事情並未結束，直接資訊部門的選擇會影響其後的判斷和行為。從判斷上講，人有確認偏差（confirmation bias），總傾向於自己的判斷是對的。說了問題不大之後，注意力自然會偏向好消息，忽略壞消息；要是問題出現惡化，則後果尤其嚴重。

從行為上講，人總不希望被發現自己是錯的。於是，那些對自己判斷不利的資訊，也會被扭曲或遭隱瞞。據報導，疫情初期確診標準被設得異常嚴格。另外，武漢衛健委對國家專家小組隱瞞了人傳人的資訊，甚至和專家小組說：「你們是不是懷疑我瞞報啊？」，使得調查工作變得困難。

其他部門

這裡分析的是對疫情有影響的部門，從百步亭的社區負責人，以至武漢衛健委以外湖北省的一眾決策者，遠至國家疾病控制中心（疾控中心）的專家領導。

他們在這次疫情中飽受輿論批評。如果百步亭社區可以取消萬家宴，如果武漢市、湖北省的決策者可以更迅速自主的採取行動，如果疾控中心的專家可以刨根問底，早些確定病毒的傳染性，鮮活的生命就可以得到挽救。可惜這些部門都沒有做正確的事，卻只管各自喊冤：要麼沒有權力做事，要麼得到的資訊不準確，反正錯不在我。

當然，所謂「正確」是指對社會來說正確，對個人來說未必正確。《紐約客》（The New Yorker）有張經典的漫畫，其中一位經理模樣的人物和同事說：「我不關心事情能不能做成。我關心的是，萬一事情做不成，會不會被解僱」。

官員並非不想做正確的事，可是除了做事，還要做人。做人在哪裡都重要，但在官僚體系裡，它的重要性尤為突出。首先，官員的「產出」（output）不易測量，工作的好壞更多靠周圍領導同事主觀評價。其次，他們的工作需要協作。第三，官員的職業生涯多是在體制內，不易離開。人做不好，評價不佳，影響升遷之餘，亦得不到周邊的協作，事情自然做不好。最後，受了委屈和不公，還走不了。

各種因素加在一起，比起做事，官員更注重做人。救人當然重要，但如果讓同事不好看，就得不償失了。尤其為了救人要多做一些事，那還不如不做。雖然以後也許會出問題，但這不要緊；重要的是，要保證錯不在自己，不用背鍋。

中央決策部門

中央決策部門當然對官員不作為的情況深惡痛絕，但有時官員太多作為也會有問題。《韓非子》記錄了一個官員因為越權而被處分的故事，涉事官員雖然做了正確的事，但在韓非子看來，官員不能越權以求立功，而是應該按照明確職責，司守本職，以免結黨營私。

經濟學家對這個議題也有研究。在研究的框架下，中央決策部門可以通過放權，讓地方官員多做正確的事；但是放權之後，官員也更容易營私。在某些情況下，研究發現最好的管治方式，是把放權與收權交替進行。官員不作為，要呼喚英雄；英雄太多

了，又得強調制度。雖然一放就亂，一抓就死，但收放之間的輪迴，是中央決策部門因為資訊不對稱的無奈。

可在收權的年代，中央決策部門特別不容易及時收到有效資訊。正如上文的分析，如果直接資訊部門最初錯誤判斷問題不大，之後他們就更願意，也能更成功的扭曲資訊，隱瞞問題。因為他們知道，在收權的年代，其他部門不會真正進行監督，指出他們的錯誤。

即使問題十萬火急，其他部門也很難會多管閒事做刺頭。與其越權解決問題，不如傳遞資訊，請示上級領導。重要的是，這些資訊的目的並非幫助作出正確的判斷，而是為了日後免擔責任。對情況描述的措辭滴水不漏，可對做決策卻是有害無益。

如果組織層級眾多，資訊傳遞更難。層級愈多，傳到中央決策部門的有效資訊愈少愈延遲。大型組織因此往往錯失矯正問題的機會，之後又矯枉過正。但這個問題不易解決，即使在大數據時代亦然。中央決策部門需要的，除了數據，還有基層部門好的判斷和擔當，在收權的年代，這些是稀缺品。這個問題，是所有大組織的阿基里斯之踵（Achilles heel）。

【註一】：《武漢市委書記：如果我早一點決定，結果會比現在要好》，星島日報，2020年2月1日

【註二】：《張文宏復盤新冠肺炎③：全球新冠防控策略比較及後續應對》，澎湃新聞，2020年2月28日