



從《呻吟語》中探索危機管理的全程觀照

危機的種類及其造害程度與時俱進，層出不窮。而遇到危機的立即脫困策略則是現在管理上的新焦點。本文從明朝呂坤所著《呻吟語》中的相關文本對危機管理加以觀照探索。

沈莒達（東吳大學政治學系專任講師）

壹、前言：危機管理在高度競爭時代中的突顯

數位行動趨勢帶來的全球即時牽、全球一線牽的相互依存關係，高度競爭（hypercompetition）成爲必然的時代脈絡。數位達爾文主義（Digital Darwinism）的優勢劣敗更見於世，於是伴隨而生的危機更是層出不窮。在公共管理和企業營運上，常遇到兩項基本思維及策略上的挑

戰：一是「萬一遇到衰退如何因應」（What if we have a recession?），畢竟事業體沒有永遠向上攀升的春天；二是「如果對手提出致命打擊又該如何面對」（What if the competitor comes out a killer product?）。莎士比亞在《仲夏夜之夢》劇中有一句台詞：The course of true love never did run smooth. 翻譯得直率些，即是「真愛的過程也絕不是風平浪靜。」翻譯得對仗些，即是「真金不怕火煉，真愛不怕考驗。」翻譯

得境界些，即是「不經一番寒徹骨，那來梅花撲鼻香。」感情是如此，事業體經營管理更是如此：歷困而進，遇危而振，終底而成。

明呂坤，隆慶辛未進士，字叔簡，號新吾。其所著《呻吟語》與屠隆《娑婆館清言》、洪自誠《菜根譚》、陸紹珩《醉古堂掃劍》是明末世敗亂萌中提振人心的作品，於暗黑中兀自放光。「明於醫，可以攻病人之標本；精於儒，可以中邪說之膏肓。」（呻吟語）「聞

人善，則疑之；聞人惡，則信之，此滿腔殺機也。」（醉古堂掃劍）「節義傲青雲，文章高白雪，若不以德性陶鎔之，終為血氣之私，技能之末。」

（菜根譚）「整頓世界，全要鼓舞天下人心，鼓舞人心，先要振作自家神氣。而今提綱挈領之人，奄奄氣不足以息，如何教海內不軟手、折腳、零骨、懈髓底？」（呻吟語）文本相照於今，真是穿透入心。本文擬從《呻吟語》卷三〈應務篇〉為主軸，擷其要，探索處世應危的全程觀照，有教於諸君。

危機處理在全球催化和媒體激化中早已成為管理上的「首章」，遇危的瞬間管理（instant management）難以承受與克服，事業體即潰崩，何來論短期、中期、長期及永續管理。不斷而連續瞬間管理的迎應，才有上述四種管理的存在。危機在關鍵轉捩點上的順逆作用更是令人警惕，那是全有和全無的對決，那是0和100的速遷，那是gain和pain的臨界，更是hero和zero的鉅差。

貳、危機管理的基本論述和《呻吟語》中的相關文本探索

危機的種類及其造害程度與時俱進，層出不窮。從外匯危機（FX crisis）、大型災難（disaster）、食品安全超級襲捲到產業變遷的考驗，甚而謠言（rumours）、醜聞（scandals）、形象修護（image restoration）事件均涉及在內。呈現雖複雜，特徵則一貫，歸納研究文本及實務資料不外有下列三項危機的主要特徵：

- 一是時間的急迫性（short time）；
- 二是威脅的致命性（high threat）；
- 三是意外的奇襲性（by accident）。

而遇到危機的立即脫困策略（improvisation）則是現在管理上的新焦點。《呻吟語》中〈存心篇〉有言：「無屋漏工夫，做不得宇宙事業。」在危機管理領域而言，「無立即脫困策略，則無遇危提振之事業趨向。」

從私務立始，向公務延伸

的逐漸擴展推近，是中國傳統論述的有序。《呻吟語》亦然，其卷一〈存心篇〉有言：「欲理會七尺，先理會方寸；欲理會六合，先理會一腔。」、「憂世者與忘世者談，忘世者笑；忘世者與憂世者談，憂世者悲。」卷二〈修身篇〉則云：「大事、難事看擔當，逆境、順境看襟度，臨喜、臨怒看涵養，群行、群止看識見。」、「大其心，容天下之物；虛其心，受天下之善；平其心，論天下之事；潛其心，觀天下之理；定其心，應天下之變。」均可見一般。

在公務層次上，《呻吟語》在卷三〈應務篇〉則多有發揮，其中相當重要的文本，將吾人探索危機管理的全程思維有正向推促作用者如後：

「將事而能弭，遇事而能球，既事而能挽，此之謂達權，此之謂才。未事而知其來，始事而要其終，定事而要其變，此之謂長慮，此之謂識。」

將事，即是將要發生的危機，亦即事前（before the crisis），必須「弭」，必須「前饋」（feedforward），消弭於先於前；當事，即是正在發生



的危機，亦即事中（during the crisis），必須「救」，必須「內饋」（feedwithin），必須「立即脫困」化解於瞬於速；既事，即是既然已經發生的危機，亦即事後（after the crisis），必須「挽」，必須「回饋」（feedback），挽建於後於續。這種看似三段式的全程思維，言簡意賅，直中要害，實值得吾人在字句間串連及省思。而論述「識」時，「未事而知其來，始事而要其終，定事而要其變」則是另一層次的精思，未來、始終、定變不是修辭，而是慧知。

〈應務篇〉中尚多有延伸，舉其要者如下：「五月繅絲，正為寒時用；八月績麻，正為暑時用；平日涵養，正為臨時用。」、「處天下事，前面常長出一分，此之謂豫；後面常餘出一分，此之謂裕。如此則事無不濟，而心有餘樂。若扣殺分數做去，必有後悔。」、「有當然，有自然，有偶然。君子盡其當然，聽其自然。而不惑於偶然；小人泥於偶然，拂其自然，而棄其當然。」、「當事有四要：際畔要果決，怕是綿；執持要堅耐，

怕是脆；機括要深沉，怕是淺；應變要機警，怕是遲。」

在管理較精緻的思維上，《呻吟語》的文本展現多元多層的鑽究，令吾人在管理執行及作為上有更多更深的延展空間。漢·黃石公在《素書》中所載：「安在得人，危在失事；富在迎來，貧在棄時。」亦令人有思矣！

參、暫結語：掌握契機，堅強心理

危機是轉機與惡化的分水嶺（韋氏大字典），危未生、已生與既生都必須全程管理。明·掖暄子在《兵經百篇》中將「機」詮釋地令人振奮，他說：勢之維繫處為機，事之轉變處為機，物之緊切處為機，時之湊合處為機。

「機」是觀察的關鍵，是管理的重點，更是扭轉的槓桿。Jack Welch 曾提出高階主管在面對危機制定其策略時的五大基本假設：

第一、問題比表面呈現要嚴重許多（The problem is worse than it appears.）

第二、人世間沒有祕密，人們終

將揭發真相（There are no secrets in the world and everyone will eventually find the truth.）

第三、個人或組織常在最不利的情境下處理危機（You and your organization handling of the crisis will be portrayed in the worst possible light.）

第四、危機會在流程和人員上產生鉅變，而且會支付慘重的代價（There will be changed in process and people. Almost no crisis ends without blood on the floor.）

第五、組織若能歷危而存活，必然比昔日更強壯（Your organization will survive, ultimately stronger for what happened.）

世界進步太快，傳統管理智慧耗窮，所用有限（Convention wisdom is doomed.）。大膽思考（bold thinking）是為必要。事業體如何在環境烹煮中向上提升，策略高度、風險廣度及執行深度的整合，更見其企！《呻吟語》有言：「閒暇時，留心不成；倉卒時，措手不得。」博君一晒！ ❖