

中国传统文化中的危机管理思想

刘刚, 雷云

(中国人民大学商学院, 北京 100872)

摘要: 中国传统文化中蕴含着丰富的危机管理思想, 其整体更为重视危机预防。在危机预防方面, 儒家从忧患意识出发, 强调道德及社会责任; 法家强调制度化、创新与识危除奸; 道家强调领导者“有为乱之首”及处于成熟阶段的组织的危机预防; 兵家强调对信息的系统搜集。在危机处理方面, 儒家强调“不仁则失”; 法家注重运用激励约束机制; 道家注意到在危机中的机会; 兵家强调信息管理及对危机的快速响应, 在条件允许的情况下主动制造危机, 创造机会。

关键词: 中国传统文化; 危机管理; 危机预防; 危机处理

中图分类号: F270 文献标识码: A 文章编号: 1672-8106(2014)01-0050-08

Crisis Management Thoughts in Chinese Traditional Culture

LIU Gang, LEI Yun

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: Chinese traditional culture is never in short of the thoughts of crisis management and it pays more attention to crisis prevention on the whole. Confucianism emphasizes on morality and social responsibility from the perspective of a wareness of potential setbacks. Legalism advocates institutionalization, innovation, identifying and eliminating danger in advance. Taoism values “governing by doing nothing that is against nature” and the crisis prevention of mature organizations, while military strategist in ancient China attaches great importance to collecting information systematically. In crisis handling, Confucianism stresses on “Ren” (“benevolence”), Legalism focuses on the application of incentive and restraint mechanism, Taoism is conscious of the opportunity in the crisis, and military strategist promotes information management and fast response to the crisis. And if the condition meets, military strategist even advocates an attempt to make a crisis to create the opportunity.

Key words: Chinese traditional culture; crisis management; crisis prevention; crisis handling

一、引言

所谓危机, 是一种对企业基本目标的实现构成威胁、要企业组织必须在极短的时间内作出关键性决策和进行紧急回应的突发性事件^[1]。对于危机管理的概念, 国内外很多学者进行了定义。史蒂文芬克(Steven Fink, 1986)认为: 危机管理是对于企

业前途转折点上的危机进行的管理, 目的在于减少风险与不确定性, 使企业更能掌握自己的前途^[2]; 美国南加州大学鲍勇剑和陈百助(2003)认为: 危机管理是对危机根源、预防方法及危机发生后控制手段进行研究的学科^[3]; 我国台湾学者朱延智(2003)将危机管理界定为: 在危机爆发前, 有计划、有组织、有系统地解决危机因子, 在危机爆发后, 以最迅速、有

收稿日期: 2013-04-17

基金项目: 教育部人文社会科学研究项目(09YJC630224)。

作者简介: 刘刚, 男, 江西吉安人, 中国人民大学商学院教授, 博士生导师。研究方向: 传统管理思想、企业战略与文化。

效的方法使企业转危为安⁴⁾。由此可见,危机管理是对企业潜在或者已经爆发的危机进行的管理活动,其宗旨在于消除或减少危机带来的损失,以及将危机转化为机会。

危机管理对企业意义重大,它有助于消除企业经营管理过程中的不确定性因素,化解企业发展过程中的风险,降低各种危机所造成的损失,尽可能变危险为机会,从而确保企业的可持续发展。但在我国,企业界对危机管理的重视程度仍然不够,许多企业的危机意识缺乏,关注的主要是危机爆发后的处理,而不是危机预防。随着竞争态势越来越激烈、政府及媒体监管越来越严、消费者维权意识越来越强,我国企业亟待提升自己的危机管理水平。

20世纪80年代以来,危机管理理论在西方得到了快速的发展。罗伯特希斯(Robert Heath)的《危机管理》奠定了危机管理的理论体系⁵⁾;史蒂文芬克的《危机管理:为不可预见危机做计划》建立了较为全面的危机管理分析框架³⁾;诺曼R奥古斯丁的《危机管理》创造性地注意到危机的积极一面,并提出六阶段模型⁹⁾。此后的学者基于不同的视角提出了一系列的危机管理理论,包括生命周期学说⁷⁾、扩散学说⁸⁾、全面危机管理学说⁹⁾等。危机管理研究在我国起步较晚,早期重要的研究成果是企业预警管理理论的创立。非典后,危机管理研究受到了越来越多的关注,在一批研究者的推动下,我国在危机管理研究方面取得了一定的成绩。但就国内发表的危机管理文献总体情况而言,学界研究与社会需求密切相关,在危机事件引发更广泛关注的年份,危机管理研究的成果也更多¹⁰⁾。

不容忽视的是,危机管理最终要落实到具体的人上,而不同民族往往具有不同的文化传统。霍夫斯泰德(Hofstede)等人研究表明:相对于英美国家,中国更强调个人修养、与外界和谐、讲求中庸之道,这让中国表现出更大的权力距离意识、更高的集体主义倾向及更高的风险规避倾向等文化特质¹¹⁾。在危机管理领域,作为先驱的西方理论对我国具有相当的借鉴意义,但如果我们完全照搬这些理论,可能会出现“橘生淮南则为橘,生于淮北则为枳”(《晏子春秋·内篇杂下》)的情况。从这一点来看,基于中国情境对危机管理开展研究就显得十分必要了。

中国传统文化源远流长,其中包含着丰富的危机管理思想。就危机预防来说,儒家、法家、道家和兵家都对此相当重视。“物必先腐也,而后虫

生之”(苏轼:《范增论》)、“物壮则老”(《老子》五十五章)等都是这种思想的体现。就危机处理来说,“祸兮,福之所倚;福兮,祸之所伏”(《老子》五十八章)、“投之亡地而后存,陷之死地然后生”(《孙子兵法九地篇》)等思想有助于我们辩证地看待危机。本研究将危机管理分为危机预防与危机处理两个阶段,对中国传统文化中的危机管理思想进行梳理,这一方面有助于基于中国情境来总结危机管理经验,更好地指导我国企业的危机管理实践,另一方面也有助于对西方危机管理理论形成有益的补充,从而一定程度地推动整个危机管理理论体系的建设进程。

二、儒家“生于忧患”思想与危机管理

“生于忧患,而死于安乐”(《孟子·告子下》),忧患意识是中华民族的主体精神之一,其内涵是危机意识、责任意识和进取意识。它一方面倡导个体的修德,重在有效地预防危机,另一方面倡导社会责任,从而延伸到危机管理中的“不仁则失”,这在今天仍值得我们借鉴。

(一)生于忧患

所谓忧患意识,指的是人类精神开始直接对事物发生责任感的表现,其最早形成于商周交替时期。当事者由于对吉凶成败的深入思考而形成某种特定的远见,关注吉凶成败与当事者行为的密切关系以及当事者在行为上应负的责任,正是这种责任感引发忧患意识,表现的是以自己的力量突破困难而尚未突破时的心理状态¹²⁾。

由此看来,忧患意识至少有以下三方面的内涵:首先,忧患意识是一种危机意识。它基于未来的吉凶成败,提醒企业对可能发生的不测做好充分准备。对于企业来说,繁荣之下往往潜伏着危机,只有对危机保持清醒的意识,居安思危,才有可能实现长远的发展。其次,忧患意识是一种责任意识。“位卑未敢忘忧国”(陆游:《病起书怀》)体现了传统知识分子对国家的责任感,“一枝一叶总关情”(郑板桥:《潍县署中画竹呈年伯包大中丞括》)体现了传统知识分子对社会大众的责任感。正如《基业长青》所指出的那样,“对很多高瞻远瞩的公司而言,利润不是目的,利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样,这些东西不是生命的目的¹³⁾”。企业如果只是关注利润,缺乏对国家和社会大众的责任意识,是不可能实现可持续发展的。最后,忧患意识是一种进取意识。忧患意识的目的在于突破困难,面对危机,中国主流知识分子往往激流勇进,甚至不惜杀生成仁,比如文天

祥、秋瑾等。在信息时代,企业的生存和发展环境面临的不确定性越来越强,相互竞争也日趋激烈,不图进取等于坐以待毙。正如思科公司 CEO 钱伯斯(John T. Chambers)所言:“互联网时代下,大公司不一定打败小公司,但是快的一定会打败慢的^[14]。”

就忧患的具体内容来说,忧患意识主要有两大层次:忧国忧民与忧己(见表1)。在中国传统文化集体主义倾向的大环境下,忧己的成分并没有得到较多的关注。忧己多源于时光逝去或壮志难酬,如“汨余若将不及兮,恐年岁之不吾与”(屈原:《离骚》),此外,忧己也源于个体目前或者未来的不测,如“徘徊将何见?忧思独伤心”(阮籍:《咏怀诗》),这是在险恶政治环境中对自身的担忧。对个体来说,又该如何突破这种困境?答案是修德。在《周易》中,吉凶祸福往往与个体的“德”联系在一起,修德成为解忧去祸的重要手段。中国人自古以来忧患意识就非常强烈,这种忧患意识进而产生道德意识。君子永远是坦荡荡的,只有小人才会长戚戚,忧患意识不是无聊的杞人忧天,也不是庸俗的患得患失。因此,君子所忧的不是财货权势的未足,而是德之未修与学之未讲。对君子而言,体现在修德之中的忧患意识将终身不停息^[15]。

表1 忧患意识的导向

认知内容	行为导向
忧己	厚德载物
忧国忧民	兼济天下

立业应当先立身,立身必须先立德,修德对于企业管理者具有相当重要的意义。就企业内部而言,管理人员的德行塑造着企业文化,“其身不正,虽令不从”(《论语·子路》),上梁不正自然容易造成下梁歪,必然会引发企业内部的危机。而在企业外部,管理人员的德行代表着企业的外在形象,稍有不慎便可能引发危机。忧国忧民意味着企业应积极承担社会责任,企业承担社会责任有三大标准:就底线标准来说,企业在逐利行为中必须考虑社会成本,避免外部不经济;就中间标准来说,有责任感的企业应通过自身行为推动社会的帕累托改进,确保外部经济的出现;就高调标准来说,企业承担社会责任出于纯粹的利他动机,尽管这一标准目前依然很难具备普遍的适用性^[16]。

(二)不仁则失

总体来讲,儒家的危机管理思想虽然更倾向于对危机的预防,但在危机处理上,儒家也对危机管理具有一定的启示,这主要体现在“不仁则失”

的思想上,如“三代之得天下也以仁,其失天下也以不仁”(《孟子·离娄下》),“仁则荣,不仁则辱”(《孟子·公孙丑上》),强调的是,国君在执政中往往会遇到各种危机,如若不仁,最终很可能遭受屈辱。企业也是如此。仁的思想实质在于“仁者爱人”(《孟子·离娄下》),这与忧患意识所倡导的修德是一致的。

《论语·乡党》记载:“厩焚,子退朝,曰‘伤人乎?不问马’”。在孔子生活的时代,马的经济价值在平民百姓之上,但在这次危机管理中,孔子作为管理者,最先关注的是危机对人造成的损失,这便是孔子在危机管理中强调“仁”的体现,其实质是以人为本,孟子则进一步提升人的位置,倡导“民为贵,社稷次之,君为轻”(《孟子·尽心下》)。

“民为贵”不仅适用于国家,也适用于企业等各类组织。对管理者来说,在危机爆发后,往往最应该重视的是公众,是消费者,在危机管理中,应该将他们的利益放在首要的位置上,尤其是人身安全问题,尽量减小危机对他们带来的伤害;对于已经造成的伤害,企业必须第一时间承担起责任。当然,企业以人为本的理念并不仅仅针对公众或者消费者,而应包括所有的利益相关者。依据合法性、权力性和紧迫性三个维度,美国学者米切尔(Mitchell)等人将企业的利益相关者分为三种:确定型利益相关者,比如员工、顾客;预期型利益相关者,比如媒体、社会组织;潜在型利益相关者^[17]。在企业的危机管理中,也应参考利益相关者所属的维度状况,分层次做到有效的管理。

三、法家“奉法则强”思想与危机管理

从“奉法者强,则国强”(《韩非子·有度》)的角度出发,法家强调法、术、势一体的治国思想。法家思想对危机管理的启示在于:完善制度建设并建立危机管理机制;保证制度的与时俱进,推进危机管理的创新;建立危机预警体系;在危机处理中贯彻激励约束机制。

(一)法者王本

在“性恶论”的假设前提下,韩非子认为“法者,王之本也”(《韩非子·心度》)。企业只有建立完善的规章制度体系并坚持落实,才能保持稳定发展。明确的规章制度有利于降低企业内部的管理成本,这也是泰罗、法约尔、韦伯等西方古典管理理论先驱重视制度的深层次原因。

围绕制度建设问题,法家从以下这些方面展开论述:制度的公正性、公开性和可操作性。就公正性来说,“刑过不避大臣,赏善不遗匹夫”(《韩非

子·有度》),在企业的运营管理中,应确保规章制度能够公正地实施,制度面前人人平等,“王子犯法,与庶民同罪”(《史记·商君列传》)。在公开性方面,韩非子强调“法者,编著之图籍,设之于官府,而布之于百姓也”(《韩非子·难三》)。制度存在的价值在于传达期望,从而形成约束或激励,这首先有赖于制度的广为人知。在可操作性方面,韩非子认为“立法不可失人”(《韩非子·守道》)、“其法易为”(《韩非子·用人》)。按照制度理论,虽然制度具备合法性,但在实际运作的过程中,制度的有效性仍然是采纳的关键。企业的规章制度必须有利于解决实际问题,否则,即使规章制度表面完善,但实际发挥作用的仍然是潜规则。

法家思想一方面有助于从制度上完善企业的内部管理,减少危机发生;另一方面也有助于推动危机管理机制的建立,减小危机带来的损失。在现实中,当企业面临危机时,往往不得已而采用非程序化决策,这大大增加了决策的风险。事先建立危机管理机制,在危机爆发之前加强危机应变能力,是提升危机管理水平的有效途径。危机管理机制是对危机管理的程序化和制度化,通过对潜在危机的情境化模拟,提前制定应对方案,减少危机管理决策中的偶然性,最终将提高企业的危机管理水平。具体来说,它包括危机处理的权责分配,危机中的疏散、救援和救济等程序。对于灾难类危机,企业必须对安全通道、救灾器具与设备设施定期检查,并安排相应的模拟演习,减小灾难带来的损失。

(二)治不易者乱

韩非子对上古、中古和近古三个时代进行了比较,说明“圣人不可修古,不法常可,论世之事,因为之备”(《韩非子·五蠹》)的观点。“时移而治不易者乱,能治众而禁不变者削。故圣人之治民也,法与时移而禁与能变”(《韩非子·心度》)。法家大胆摒弃儒家的复古倾向,强调制度建设应与时俱进,强调稳定与创新的并重,这大大增加了法家思想系统的开放性。随着管理的对象由工具人、经济人逐渐转变为社会人、自我实现人,企业经营管理的政治、经济、技术和文化环境都在发生着变化。如何推进企业的与时俱进,保障活力,这是法家思想留给后人的重要启示。

在普华永道变革整合小组的研究中,通过对变革与稳定问题的探讨,最终得出结论:积极的变革需要稳定的基础^[18]。《基业长青》一书则指出,稳定的基础包括核心理念、企业文化等,积极变革包括树立大胆的目标,持续自我改进等^[19]。哈佛

商学院学者巴顿(Dorothy Leonard-Barton)研究了企业新产品开发的问题,在这一流程中,企业现有的核心能力具有两重性。一方面,由于在现有产品领域的知识优势、激励系统及高端地位等,核心能力有助于推动新产品的研发;另一方面,由于在其他领域的落后、创新者风险收益不对称等,核心能力会产生刚性,阻碍新产品的推出。新产品的推出是打破企业现有核心能力的结果,也会更新企业的核心能力^[20]。

此外,就危机管理机制而言,制度化并不意味着企业程序和应对措施的僵化,相反,企业需要根据危机的来源、影响大小等特征,大胆采用新的技术和思维,在必要的条件下打破成见,运用创新的手段处理危机。互联网时代新媒体的崛起以及一系列新技术的出现,都为企业的危机管理创新创造了条件。

(三)察危除奸

为了保障君主的权力和整个国家的稳定,法家系统性地对潜在威胁进行了总结,提醒管理者防患于未然。《韩非子·八奸》总结了人臣祸乱君主的八种渠道,包括君主的宠妾、父兄、嗜好等,这八种奸邪之术是造成君主大权旁落、最终引发危机的重要原因,君主必须对此保持警惕之心。《韩非子·亡征》总结了君主和国家败亡的四十七种征兆,这些征兆涵盖了君主的个人修养以及整个国家的政治、军事、经济、外交和文化等方面,包括主弱臣强、嫡弱庶强、依赖外国、不听进谏、法令松弛等,是作者对春秋战国时期君主和国家败亡的历史经验的深刻总结,是对君主在管理国家过程中的危机预警,这对于危机管理也有着重要的启示作用。

正所谓“木之折也必通蠹,墙之坏也必通隙。然木虽蠹,无疾风不折;墙虽隙,无大雨不坏”(《韩非子·亡征》),危机在爆发前往往存在着酝酿期,在这一时期,导致危机的内外各种因素在该时期内逐渐积累,最后逐渐由量变转化为质变。如果企业能够在危机酝酿期察觉征兆,提前做好戒备工作,这将有助于其有效地应对危机。因此,企业有必要建立相应的危机预警系统,这一系统应建立在对整个企业内外部资源和环境进行系统性扫描的基础上,覆盖企业经营管理的各个环节。而且,随着企业之间协作的加强,危机的传导作用不可忽视。因此,危机预警系统应基于企业的产品流程而扩展到整个供应链,积极关注上下游合作伙伴遭遇危机的可能性,提前做好预防措施。

(四)赏罚二柄

就危机处理而言,法家强调按照既有的制度

来解决危机,其中激励约束机制是法家危机处理的重要手段。所谓“明主之所管制其臣者,二柄而已矣。二柄者,刑、德也”(《韩非子·二柄》)。其中的“刑”即指罚,“德”为赏,法家与西方科学管理理论的出发点一致,认为人性以利为先,因此有必要通过赏罚而进行外部控制。

在实际的操作过程中,赏罚的基础在于“循名而责实”(《韩非子·定法》)。在企业管理中,“名”强调的是岗位的职责,而“实”则是指员工实际的言行与绩效。在危机处理的过程中,管理者只需根据之前制定的权责规范及目标水平,衡量下属的实际作为。值得注意的是,法家很早就注意到了在管理中为不同的成员设置不同的目标。“故群臣陈其言,君以其言授其事,事以责其功。功当其言,事当其言,则赏;功不当其事,事不当其言,则罚”(《韩非子·二柄》),可以说,法家的这种绩效考核方式与目标管理理论存在着许多相通之处。在具体赏罚标准的设置上,法家强调“明主立可为之赏,设可避之罚”(《韩非子·用人》)。在奖励标准的设置上,法家强调“可为”,这意在为下属设立具有适度挑战性的目标,从而激发下属的成就动机,在惩罚标准上,“可避”体现了制度的规范作用,是法家“以刑去刑”思想的体现。

按照交易费用理论,企业存在的价值在于对交易费用的节约。但即使在企业内部,由于制度、文化等方面的原因,成员仍然可能会产生机会主义行为,这将有损企业的整体利益,也是企业爆发危机的重要原因。企业危机爆发后,借助赏罚分明的激励约束机制,实施机会主义行为的成员将付出更大的代价,有助于减少之后的不正当行为。法家在提倡重罚的同时,对于表现优越的下属,也不吝厚赏,这符合强化理论的观点:当人们由于采取某种理想行为而受到奖励时,他们最可能重复这种行为。当奖励紧跟在理想行为之后时最有效,如果某种行为没有受到奖励或是受到了惩罚,行为重复的可能性则非常小。在危机管理中,对于表现优越的成员进行奖励,这有助于强化其符合企业预期的行为。

四、道家“道法自然”思想与危机管理

“人法地,地法天,天法道,道法自然”(《老子》二十五章),道家从整个自然和宇宙的运行规律出发,发展了一套极富辩证性的管理思想,包括无为、贵柔、祸福相倚等,其对危机管理的启示主要在于:领导者需平衡有为与无为;防止企业成熟期的危机,在因应危机中发现机会。

(一) 有为乱之首

“览天地之变动,观万物之自然,以睹有为乱之首也,无为治之无也”(严遵:《道德真经指归·卷八》),先秦道家认为:整个社会之所以民生疲敝,主要在于各国君主的过度作为,违反了自然与社会的发展规律。对于企业管理者而言,过度作为也往往会导致各种管理危机,尤其容易引发企业的战略及人才问题。鉴于过度作为会引发种种危机,道家一方面反对管理者事必躬亲,另一方面要求管理者在顺应规律的情况下有所作为,强调无为与有为的有机结合。这是一种非常高明的管理艺术,体现着企业内部上下各得其位,各司其职,是资源的最优配置,也是“道法自然”的体现。

对企业管理层来说,最核心的任务在于战略决策与选贤任能。战略决策关系到做正确的事情,是管理层必须有为的核心领域。管理层如果整天忙于琐事,很可能造成整个企业战略的缺失,从而造成致命的危机。选贤任能关系到正确地做事,是避免管理层过度作为的基础。一方面,管理层需要慧眼识英才;另一方面,对下属做到量才而用,大胆授权,做到用人不疑,疑人不用。在确定了上下级的权责后,管理层便应专注于自己的核心领域,给予下属以足够的发挥空间,以集体的智慧推动整个企业的发展。

总体来说,管理层要想避免过度作为所导致的危机,必须把握有为和无为之间的平衡,明确哪些是大事,循道而为;哪些是琐事,选贤任能而为之,从而在企业中做到上下各安其序,避免管理层因事必躬亲带来的种种危机,推动整个企业的和谐发展。

(二) 物壮则老

“物壮则老”,企业也存在相应的生命周期。随着企业进入成熟期,由于内部文化刚性的存在、对过去成功的自满以及对创新的保守倾向等原因,企业的活力也将逐渐降低,由此引发种种危机。

企业文化源自其发展路径,是维系企业的重要手段。但是,企业文化表现出相当强的稳定性,创新的成功与否也与文化的兼容性具有密切关系。成熟期企业的文化往往表现出更强的刚性,甚至抵制创新,这将为企业的未来发展带来危机。当企业进入成熟期后,基于过去取得的成功,企业很容易产生过度自信。尤其规模较大的企业往往一方面忽略外部环境的变化,不能及时注意到新市场和新技术的出现;另一方面进行盲目扩张,大大稀释了企业的核心竞争力,这是许多大企业最

后衰败的重要原因。此外,成熟期企业往往在等级化和制度化方面更为显著,对企业成员来说,创新失败受罚的风险往往与成功的收益不对称,而且,由于过分的专注,一旦创新涉及到其他领域,创新的失败比率将大幅上升,因此,整个企业往往在创新上更为保守。

针对“物壮则老”的困境,道家提出保持活力的方式在于“贵柔”。“天下莫柔弱于水,而攻坚强者莫之能胜,此乃柔德也;故柔之胜刚,弱之胜强坚。因其无有,故能入于无间,由此可知不言之教、无为之益也”(《老子》五十五章)。水的“无有”是对自满情绪的摒弃,水的柔是包容性和灵活性的体现,有助于防止企业的过分保守。对于进入成熟期的企业,必须加强自我反思,打造柔性的企业文化,大胆推崇创新,从而最大程度上延缓衰退期的到来。

(三)祸福相倚

“祸兮,福之所倚;福兮,祸之所伏”是道家辩证思想的体现,它对危机管理的启示在于:一方面,福中有祸,管理者居安不可不思危,必须做好危机的预防工作(前文对此多有论述,此处不再赘述);另一方面,祸中有福,危险中往往蕴藏着机遇,管理者应临危不惧,冷静思考危机中的机遇,推动危机转化为企业发展的动力。

危机中的确蕴藏着机会。一方面,随着危机的爆发,关于企业的信息将在短时间内迅速扩散,企业将迅速成为公众关注的焦点,知名度将迅速上升,这就为企业的转危为机创造了条件。对企业来说,如何将这种难得的知名度转化为美誉度,这是其在危机处理时应该思考的问题。另一方面,当企业发展到一定规模后,往往更多强调稳定,由此无法及时因应外部环境的变化,因此,企业必须适时推进变革。对于高新技术企业,变革甚至成为一种常态。但是,企业推动变革并不容易,这些阻力来自个人对不确定性的规避、既得利益者在变革中的损失、质疑变革对企业的整体有效性等,尤其是当企业存在较强的文化时,变革将更难以实现。危机的爆发为企业变革带来了转机。在危机爆发后,人们很可能会动摇之前的想法,包括个人的习惯、利益诉求等,并对现有制度开始质疑,变革由此具备了制度理论所强调的有效性。此外,在危机爆发时,企业常年积累的一些弊端很可能也会显现出来。因此,面对危机,企业应该对危机产生的根源以及企业内部的种种弊端进行系统性分析,把握这样一个综合治理的机会。

五、兵家“全胜”思想与危机管理

“善守者,藏于九地之下,善攻者,动于九天之

上,故能自保而全胜也”(《孙子兵法·军形篇》)。从“全胜”思想的宗旨出发,兵家高度重视战争中信息的重要性,战前强调忘战必危,系统搜集信息,战争中全面了解与之有关的各方面信息;为了减小战争的损失,兵家倡导速战速决;在具体的交战策略中,兵家表现出相当的灵活性。上述战争之道与企业危机管理具有很大的相似之处,这就决定了兵家思想对企业危机管理具有重要的价值。

(一)北者败之道

就危机管理而言,儒家、法家和道家的学说多针对危机预防,兵家的学说则主要针对危机处理。在危机处理中,兵家将信息管理提到了前所未有的高度,信息的完备与否相当程度上决定了管理活动的绩效水平。这种重视信息管理的思想在整部《孙子兵法》中无处不在,如,“将不能料敌,以少合众,以弱击强,兵无选锋,曰北。凡此六者,败之道也”(《孙子兵法·地形篇》);再比如,“知彼知己,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼,不知己,每战必殆”(《孙子兵法·谋攻篇》)。《孙子兵法·用间篇》则直接将间谍活动上升为一种战术。兵家的信息管理并不限于敌我双方军力情况,而且还对可能影响战争的天时、地利等要素也极为关注,比如,“兵用力多,功少,不知时者也”(《孙臆兵法·兵失》),“兵者五事,道、天、地、将、法”(《孙子兵法·始计篇》)都是这种思想的体现。总体来说,兵家的信息管理是对战争中军事、政治、经济、天文、地理、外交等要素的全面统筹。

企业危机与战争具有很强的相似性。首先,二者都具备相当大的破坏性,企业危机可以使一个企业消亡,战争可以使一个国家灭亡;其次,二者都具备很大的紧迫性,危机或者战争一旦爆发,必须要求决策者尽快做出决策;最后,二者都具备相当强的突发性,企业何时会爆发危机,国家何时会爆发战争,通常较难预测。危机爆发后,关于企业的流言将会迅速传开,这将导致企业危机的迅速扩散,企业必须掌握信息的主动权。此时,企业有必要针对内部做好沟通工作,针对外部统一口径,注重对公众的引导,尤其是对供应商和经销商应主动沟通,及时提供危机处理的进展情况。

鉴于危机处理往往是基于不完全信息的非程序化决策,为了提高决策的准确性,企业必须尽可能广泛地占有信息并承担好信息中枢的角色,缺乏信息支持的危机管理有如“盲人骑瞎马”(刘义庆:《世说新语·排调》),整个企业都将陷入极为危险的境地。对企业来说,一方面必须做好信息的

搜集及分析工作,对危机的源头、牵涉对象、发展情况等做到全面的了解;另一方面,需要做好信息的传达工作,特别需要注意的是,必须明确需要传达的对象,应该传达怎样的信息,何时传达,通过什么方式传达。

(二)兵不贵久

“兵贵胜,不贵久”(《孙子兵法·始计篇》)是兵家的重要思想。对于交战双方来说,战争是以消耗大量的人力、物力和财力为代价的,如果战争持续时间太长,即使最终取得胜利,也往往是得不偿失。因此,兵家认为:战争应该速战速决,以最小的代价赢得最大的胜利。为了在短时间内获得成功,兵家倡导先发制人,控制战争的主动权。

“兵不贵久”的启示在于快速反应,这对危机管理尤为重要。由于现代社会的信息扩散效应,随着时间的推移,危机对企业可能造成的损失将呈几何级数爆炸式增长。在这种情况下,面对危机,企业必须果断决策,积极调查,快速响应舆论,进而稳定和引导舆论,这样才能降低危机对整个企业的冲击。快速响应一方面要求企业在危机爆发后尽早察觉,启动事前建立的危机管理机制,迅速对危机爆发原因进行调查,及时从源头上制止危机的进一步扩散,积极了解事态的发展情况并制定因应对策。另一方面,企业在沟通方面必须采取主动的姿态,及时通报危机及其原因的调查结果、危机处理的安排及进展状况,积极获取公众的支持和信任,从而化解企业的内外部压力,为尽快结束危机创造有利的条件。

(三)造危为机

如果说儒家和法家强调在危机爆发后保持冷静,正确应对,从而化解危机,属于稳健型的危机处理;道家则强调对危机保持乐观态度,重视在因应危机中抓住机会;兵家对道家“祸福相倚”观念展开了进一步的延伸,强调对危机的利用,甚至主动创造危机以获得机会,认为“陷之死地然后生”。因此,道家和兵家属于创新型的危机处理(见表2)。

表2 危机处理的不同类型

类型	指导思想	关注重点
稳健型	大事化小	冷静应对危机,尽量减少危机带来的损失
创新型	祸福相倚	一方面减少损失,另一方面抓住危机所带来的机会
	造危为机	主动制造危机,从而创造机会

然而,由于危机爆发后的不确定性,这一做法并不是每个企业都能采用的。如果企业在没有充分准备的条件下贸然制造危机,很可能导致危

机失控,最后玩火自焚。同样是“置之死地而后生”,韩信背水一战取得成功,而马谡则遭遇街亭之失,这体现了“造危为机”对领导人素质的较高要求。就领导类型来说,魅力型领导可能更适合这一策略。危机的爆发会导致整个企业处于高压和不确定性环境,魅力型领导具有清晰的愿景、不惧失败、对环境敏感、超乎常规等特质,因此,这种领导往往能在危机爆发时稳定整个企业,引领企业员工完成对危机的引导和控制。当然,“造危为机”的成功还取决于许多其他的条件,比如信息的完备性、企业资源的充裕性等。值得一提的是,“造危为机”往往属于兵家不得已而为之的策略,对企业来说,对危机仍应本着慎重的态度,不到万不得已的时候,不可轻易采用这一策略。但即便如此,兵家的这一思想仍在理论层面丰富了危机管理思想,并在实践方面为企业提供了一定的借鉴价值。

六、结 论

中国传统文化中蕴含着丰富的危机管理思想,其兼顾危机预防与危机处理,但以危机预防为主。在危机预防方面,儒家从忧患意识出发,注重个人的修德及承担社会责任,强调从个体自身的角度预防危机;法家倡导制度化与创新,关注危机预警,强调从外界环境的角度预防危机;道家认为“有为乱之首”,反对管理者的过度作为,同时也注意到组织进入成熟期后的危机,倡导组织的柔性,侧重从个体自身的角度预防危机;兵家强调危机爆发前系统的信息搜集。在危机处理方面,儒家从德的角度延伸,强调“不仁则失”;法家强调激励约束机制,借助“赏罚二柄”来处理危机;道家强调“祸福相倚”,提倡在危机中把握机会;在四派学说中,唯独只有兵家更侧重危机处理,重点关注危机中的信息管理,强调对危机的快速反应和创造性利用,整体侧重结合个体自身与外界环境而做好危机处理工作(见表3)。

需要补充说明的是,由于四派学说产生的大环境相似,而且存在着相互借鉴的地方,因此,其观点存在着相似之处。比如,不独儒家强调管理者的修德,道家、兵家甚至法家也都对修德有所强调;在危机预警方面,也有类似的情形。在本文中,为了避免重复,基于强调程度的差别和各派的特色,本文对这些思想进行了归类,比如将修德归入儒家,危机预警归入法家等。

表 3 儒家、法家、道家、兵家危机管理思想框架

学派	危机预防	危机处理	主要关注维度
儒家	从忧患意识出发, 强调修德与承担社会责任	在危机处理中以人为本, 强调“不仁则失”	从个体自身角度预防危机
法家	倡导制度化并推动组织的创新; 推动危机预警体系的建立	在危机处理中以制度为依据, 实施“赏罚二柄”的激励约束机制	从外界环境角度预防危机
道家	反对领导者的事必躬亲; 倡导组织柔性, 以防止成熟期组织的危机	强调“祸福相倚”, 在因应危机中把握机会	从个体自身角度预防危机
兵家	系统搜集信息, 防止危机的爆发	强调危机处理中的“北者败之道”; 坚持“兵不贵久”, 以快速应对危机; “置之死地而后生”, 强调造危为机	从个体自身与外界环境角度处理危机

参考文献:

[1] 刘刚. 危机管理 [M] . 北京: 中国经济出版社, 2004: 1.

[2] STEVEN FINK. Crisis Management: Planning for The Invisible [M] . New York: American Management Association, 1986.

[3] 鲍勇剑, 陈百助. 危机管理——当最坏的情况发生时 [M] . 上海: 复旦大学出版社, 2003: 7.

[4] 朱延智. 企业危机管理 [M] . 北京: 中国纺织出版社, 2003: 17.

[5] 罗伯特·希斯. 危机管理 [M] . 北京: 中信出版社, 2001.

[6] 诺曼·R·奥古斯丁, 等. 危机管理 [M] . 北京: 中国人民大学出版社, 2001.

[7] SIMON A BOOTH. Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises [M] . London: T. J. Press, 1993: 123—124.

[8] JEFFREY R CAPONIGRO. The Crisis Counselor: A Step by Step Guide to Managing a Business Crisis [M] . Chicago: Contemporary Books, 2000: 68—69.

[9] TONY JAQUES. Issues Management and Crisis Management: An Integrated Non-linear Relational Construct [J] . Public Relations Review, 2007, (2): 147—157.

[10] 胡百精. “非典”以来我国危机管理研究的总体回顾与评价——兼论危机管理的核心概念、研究路径和学术范式 [J] . 国际新闻界, 2009, (6).

[11] GEERT HOFSTEDE, MICHAEL HARRIS BOND. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth [J] . Organizational Dynamics, 1998 (4): 5—21.

[12] 徐复观. 中国人性论史·先秦篇 [M] . 上海: 上海三联出版社, 2002: 18—19.

[13] 詹姆斯·C·柯林斯, 杰里·I·波拉斯. 基业长青 [M] . 北京: 中信出版社, 2002: 71.

[14] 邓正红. 企业未来生存法宝 [M] . 北京: 清华大学出版社, 2008: 113.

[15] 牟宗三. 中国哲学的特质 [M] . 上海: 上海古籍出版社, 1997: 12.

[16] 刘刚. 中国传统文化与企业管理 [M] . 北京: 中国人民大学出版社, 2010: 328—331.

[17] RONALD K MITCHELL, BRADLEY R AGLE, DONNA J WOOD. Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts [J] . Academy of Management Review, 1997, (4): 853—886.

[18] 普华永道变革整合小组. 管理悖论: 高绩效公司的管理革新 [M] . 北京: 中信出版社, 2002.

[19] 詹姆斯·C·柯林斯, 杰里·I·波拉斯. 基业长青 [M] . 北京: 中信出版社, 2002: 113—116.

[20] DOROTHY LEONARD-BARTON. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development [J] . Strategy Management Journal, 1992 (13): 111—125.

(责任编辑: 张雅秋)