

鬼谷子理論視角下的危機管理：公私協力的策略與實踐

楊和縉¹、蕭妃真²

摘要

現代社會的跨部門危機協力因目標分歧、權力不對等等因素而關係脆弱，西方治理理論亦有其局限。本研究旨在探討中國古代典籍《鬼谷子》的策略思想，為現代協力式危機治理提供東方智慧與實踐方法。本研究採用文獻分析與理論整合法，將《鬼谷子》思想與現代危機管理模型對應，並建構出「資訊控制、信任建立、決策調整」三大分析面向。研究成果顯示，《鬼谷子》理論能有效補充現代理論：其《抵巇篇》揭示危機演化規律，有助於早期預警；《內捷》與《飛箝》等篇章提供了在危機下快速建立策略性信任的技巧，鞏固協力關係；《忤合篇》的「世無常貴，事無常師」思想則強調決策的靈活與主動性。本研究結論認為，《鬼谷子》提供了一套獨特的「動態權謀」範式，其對人性動機、資訊操作與決策彈性的深刻洞見，有效彌補了西方理論在高度不確定性危機情境中的應用局限。本研究的創見在於，理論上建構了東西方危機治理思想的對話平台，實務上則為公部門提供了具體的策略建議，如將「內捷術」與「忤合」思維融入溝通培訓與應變計畫中，以提升治理效能。

關鍵詞：鬼谷子理論、危機管理、協力式危機治理

¹ 福建江夏學院公共事務學院行政管理學系講師，E-mail: yang.hc.327@gmail.com

² 世新大學行政管理學系博士生，E-mail: D112820003@mail.shu.edu.tw

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2025/6/29。同意刊登：2025/7/15。

壹、引言

近代社會面臨的危機日益複雜且頻繁，從自然災害到新冠肺炎等公共衛生事件層出不窮，這不僅造成經濟動盪更對社會帶來嚴峻的挑戰。如 2001 年的「911」恐怖襲擊事件，徹底改變國家安全與應急準備的模式，催生了美國國土安全部的成立，緊接 2005 年的卡崔娜颶風（Hurricane Katrina）暴露了政府災難應對的缺陷，推動危機發生當下的跨部門協調合作機制的改進。

從學理上來看，危機管理包括緩解、準備、回應與恢復等多階段的內容（Rosenthal & Pijenburg, 1991），因此對危機處理上，發展出許多的理論觀點，如從危機發生時間段區分為危機前（Pre-Crisis Stage）、危機應對（Crisis Response Stage）和危機後（Post-Crisis Stage）的三階段模型。又如，希斯（Robt Heath）從工作任務作為區分，提出縮減力（Reduction）、預備力（Readiness）、反應力（Response）以及恢復力（Recovery）的 4R 模型。事實上，相關理論不僅關注時間與工作的分工，更注重規劃、協調以及溝通的重要性。如情境式危機溝通理論（Situational Crisis Communication Theory, SCCT）主張當危機發生時，組織應基於情境特徵選擇適切的溝通策略，並預判目標受眾對策略的可能反應。此預判有助組織評估所處情境，進而選取最有利於形象修復的應對方案（Coombs, 2007）。然而，我們雖已認知危機當下需即時評估環境與各方意圖，但不同組織基於其目標、方法與策略，對危機往往存在根本性的解讀差異。更關鍵的是，危機本身是一個動態演化的過程，當一方的行動發生變化，便可能觸發連鎖反應，導致其他參與者的認知與判斷隨之改變。這種持續擴大的認知分歧，極易形成危機治理的關鍵障礙。

誠然，危機的發生本身即是提升參與者意識、並迫使各方投入協力的重要激勵因素之一（Emerson & Nabatchi, 2015），但在網絡協力的環境中管理架構並非基於中央權威，也非如傳統管理方法般受單一組織目標主導，而是通過靈活的管理結構，來實現集體效率（Agranoff & McGuire, 1999）。儘管協力帶來解決危機的曙光，但協力治理面臨結構性挑戰，在定義上也存在兩不同看法，一種說法是「凡屬跨部門或層級間針對公共事務的共同決策或管理，都可稱為協力治理，不只限於政府發起的跨域行動」（Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012）。另一種觀點，係以公部門為主，認為「協力治理是一種統治安排，由一或多個公共機關與非國家的利害關係人共同參與集體決策過程，該過程是正式的、共識取向的與深思熟慮的，旨在制定或執行公共政策或管理公共方案或資產」（Ansell & Gash, 2008: 544）。但是，不論是著重公私部門的共同決策還是以統治為重點的定義，在協力

關係上會呈現出三個基本特徵，(1)成員間擁有共同使命，並把自己視為整體的一部分；(2)成員相互依賴的關係，並形成信任發展的基礎；(3)非由上而下的結構關係，而是由不同實體所組成的水準夥伴關係（Keast et al., 2004）。

然而，在危機治理的脈絡下，溝通困難與協作阻礙所導致的認知差距與合作困境，其成因實則複雜多元。固然有觀點將此歸因於公私協力的核心矛盾——即政府以公共利益為導向，而企業則追求利潤最大化，雙方目標差異自然造成合作不易。然而，問題遠非如此簡單直接。首先，危機協作本身即面臨一系列獨特挑戰，例如高度不確定性、優先事項衝突及臨時應變行為（O'Leary & Bingham, 2009），這些因素皆加劇了合作難度。其次，隨著危機時序演進與規模擴張，處理層級與所需資源亦隨之改變，進而引發將責任與指揮權移交更高層級組織的壓力與變動問題（Nohrstedt et al., 2020）。除危機本身的特性之外，制度性的差異是造成公私部門合作的關鍵障礙。公私部門因其體制結構與管控方式迥異，即便決策高層要求以協力方式進行治理，但在具體執行過程中，仍常出現策略性操弄、資訊隱瞞或責任規避等行為，造成基層執行者的困擾與傷害（彭滄雯、林依依和楊和縉，2018）。究其原因，在於協力行動者傾向遵循其組織的核心邏輯與政策，對於有違組織規範的外部要求，往往採取隱蔽、緩衝或逃避等策略，以減輕協力績效的外部評估壓力（胡龍騰，2016）。

鑑於當代危機事件發生時所面臨的複雜性與協力困境，特別是源於認知差異與制度性障礙的溝通挑戰，本研究聚焦於探析中國古代典籍《鬼谷子》中蘊含的溝通與策略思想，應用於提升公部門在危機治理實務的潛力。透過解構鬼谷子的哲學原則，並與現行協力治理理論框架進行對話，本文旨在深入探討兩者間可能的共通基礎與互補效應，以期為克服危機協力中的認知隔閡與制度摩擦，為公部門提供嶄新的理論視角與實踐方法。

貳、文獻探討

一、《鬼谷子》的研究

對於鬼谷子的研究呈現出幾種方向。其一，早期的研究主要針對鬼谷子其人或思想的介紹，特別是各篇內容與理論架構的討論（王革勛，2011；周力行，1981；梁嘉彬，1955；陳榮旗、何佳倫、游惠齡，2019；楊祥麟，1971；楊祥麟，2004；楊祥麟，2015；趙鐵寒，1957a；趙鐵寒，1957b；鄭曉江，2006；蕭登福，1983；蕭登福，1983；蕭登福，1984a；蕭登福，1984b；蕭登福，1984c；謝台喜，2009）。或是，側重古代典籍的互證與思想溯源。例如，將《鬼谷子》與老莊思

想進行關聯性探討（王煜，1995）；或從哲學視角出發，將其與《易經》、《道德經》、《中庸》與《六祖壇經》等典籍進行概念層面的比較研究，分析其思想關聯與差異（陳榮旗、何佳倫與游惠齡，2020；許立軒，2010；許東海，2001；鄒紀萬，1973）。以及從《鬼谷子》中捭闔篇、反應（覆）篇的為基礎進行討論，或《左傳》外交辭令中蘊含的“陰陽捭闔”論證原型，並借鑒《鬼谷子》反應（覆）篇中的“微”、“間”等技術，探討其為當代政策論證提供衝突緩衝機制的可能性（符儒友，2008a；2008b；1999；2000；2011）或是從《鬼谷子》的“隱真”理論對《戰國策》進行討論應用（許立軒，2010）。

第二，聚焦於《鬼谷子》理論作為現代個案的應用。相關研究包括，以《鬼谷子》視角來強化人際溝通技巧（汪子錫，2014），作為企業經營管理與養生管理（連章宸，2016），或企業策略性行銷（張宮熊、蔡秀美，2011a；2011b）；甚至可對少子化的當下學校，如何進行招生宣傳分析（連章宸、黃剛、鄭宗興，2018）。比較特殊的，有部分研究關注到公部門的討論，例如引用到台灣兩黨政治的賽局思考（張宮熊、王永屏，2012），將現代的公共政策論證與鬼谷子的論辯思想進行比較印證（胡滌生、魯炳炎，2005）。另外，張潤書（2021；2022）將鬼谷子直接引用到對行政管理的應用價值，並從《抵巇》篇討論在危機管理的應用方法。

其三，探討鬼谷子思想在臺灣宗教場域的發展。李玉珍（2025）以唯心聖教為案例，揭示了鬼谷子思想的宗教化轉型方式，包括混元禪師以“天啟仲介”身份重塑“王禪老祖”形象，將謀略祖師轉化為救世神祇；並通過儀式融合以及教義重構等方式，實現了鬼谷子思想的在地化宗教實踐。

然而，將鬼谷子思想運用到危機管理的研究，僅有張潤書（2022）從《抵巇》篇討論鬼谷子在危機管理上的應用。他從組織內部與外部作為區分，認為組織內部應當關注任何細小的問題，遇到任何事件徵兆時，要解決於未然就是所謂的「可抵而塞」；然在遭遇組織外部危機時，如果無法儘快解決，那就要考慮採行「可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得」等不同方法，就如同企業遇到其他公司競爭時，可以透過併購等方式，來解決外部的危機。當然，就鬼谷子的思想來說，各篇內容都分別對應危機管理的不同面向，值得深入討論探究。

二、影響協力合作的因素

儘管，眾所周知協力合作是解決困難事務的良方，但合作關係本身極為脆弱，往往容易受到各種因素影響而破裂。例如，就宏觀層面，政府與公民社會的複雜關係，深刻影響跨部門合作的基礎，這包括政府與公民間的相互信任、公民效能

感、公民能力、政府回應性以及政府正當性（Cooper et al., 2006）。當然，社會學提供另一種解釋視角，認為公部門本身就必須面對多元的委託關係，所以公部門思考重點與執行方式會以「權力支配」、「裁量限縮與契約僵化」以及「風險移轉」的方向趨近，最終導致難以達到協力合作，公私部門就會淪為「不情願」的合作關係（曾冠球，2011）。

另一方面，從中觀層次來看，管理執行模式下不同單位元間的互動模式，諸如部門間過往的合作或衝突歷史、利害關係人的參與誘因、權力與資源的不平衡、領導能力、制度設計等，均會產生影響（Ansell & Gash, 2008）。此外，微觀層次則強調面對面對話、信任建立、承諾與共同理解的發展；同時，承辦人的態度、政策目標、資源安排、組織溝通、權責分配乃至溝通方式等具體因素，亦會顯著影響跨部門間的協調與合作成效（吳榮宗，1979；陳慧珍，1990）。

表 1
協作治理影響因素分類體系

理論層級	維度	影響因素	學者
宏觀 (結構層面)	制度設計	1. 制度設計 2. 權力與資源不平衡 3. 合作/衝突歷史 4. 政策目標模糊性 5. 法規矛盾衝突 6. 決策效力不足 7. 行政監督缺位	Ansell & Gash (2008) 陳慧珍 (1990) 曾冠球 (2011)
中觀 (過程層面)	行為互動	1. 官僚或本位主義 2. 缺乏溝通機制或失敗 3. 領導能力	Ansell & Gash (2008) 吳榮宗 (1979) Sullivan、Barnes & Matka (2006)
	資源能力	1. 政策資源不足 2. 公民能力 3. 政府回應性與正當性	陳慧珍 (1990) Cooper et al. (2006)

理論層級	維度	影響因素	學者
微觀 (個體層面)	心理認知	1.建立信任 2.共同理解 3.承諾強度 4.公民效能感 5.缺乏誠意 6.人員意氣用事	Ansell & Gash (2008) Cooper et al. (2006) 吳榮宗 (1979)

資料來源：自行彙整

從更深入來看，每一個因素可單獨作為觀察跨單位合作的影響關鍵，以領導者的能力來說，首先是「協力能力」(collaborative capacity)重要性，這關係到特定領導能力及跨域技巧、行動者之間的強烈信任關係等(Sullivan, Barnes & Matka, 2006)。另外，通常核心領導能力與危機管理的有效性呈正相關。在以任務為導向、以人為導向和以組織為導向的領導行為類別中，以任務為導向的領導行為對危機管理的有效性影響最大，證明核心領導能力在危機領導有效性(Kapucu & Ustun, 2017)。另外，在不同的政府體制下，關鍵因素的影響性也有差異。Tang、Shao、Zhou 以及 Hu (2021) 以中國案例發現，聯合決策和實施這因素對感知結果有顯著的積極影響。相反的，資源分享和信任建立對於協力結果並不會造成積極的影響。因此，管理協力過程牽涉眾多動態因素，包括協作啟動契機、合作程度、目標設定、適應能力、非政府行為者的角色參與，乃至普遍存在的政治內鬥及其影響。為因應危機的快速變化，參與各方必須持續進行適應、調整與創新(Parker et al., 2020)。

參、《鬼谷子》理論概述

鬼谷子，姓王名詡(或利)，又名王禪、王通，號玄微子，因隱居周陽城清溪之鬼穀，故自稱鬼谷先生。鬼谷子為縱橫家之鼻祖，蘇秦與張儀為其最傑出的兩個弟子，皆為當時叱吒風雲的策士並深刻影響了戰國的政治格局。其主要著作是《鬼谷子》，這是一部集謀略、權術、心理、管理等多方面內容於一體的經典著作，分為上、中、下三卷，共十四篇，其中第十三、十四篇(轉丸、祛亂)已失傳。

基本上，《鬼谷子》一書中，涵蓋多方面的策略哲學，其核心原則與概念對

於理解古代政治運作與人際交往具有重要的啟示意義。以下將深入探討其幾個關鍵的面向：

一、以人性與動機為基礎

《鬼谷子》學說的核心奠基於人性動機的深度剖析，透過分析人性心理機制，從而建構成縱橫家學派的實踐根基，所以洞悉對方的決策動機與情緒效應以達成說服效能。所以，《鬼谷子》也提到「情緒感染」的重要性，情緒不僅影響認知判斷更直接主導行為結果，「心喜則防弛、心悅則誠服」的心理機制，使「理直氣和」的言辭策略遠較「理直氣壯」更具說服效力（符儒友，2000）。此論證情緒管理實為危機溝通的核心技術。因此，《鬼谷子》建構的人性洞察框架，可作為訓練說客和間諜，完成任務、說服或恫嚇別人為首要目標（符璋，2022）。

二、以說服與遊說為方法

眾所皆知，《鬼谷子》被公認為中國最早系統論述遊說技巧的著作，其的學說產生蘇秦、張儀等縱橫家代表人物。此書的核心議題便是說服的藝術、策略運用以及權力動態之間微妙的相互作用（涂宗佑，2012）。鬼谷子強調透過對話、理解他人慾望和巧妙地運用情勢來掌握優勢，其教誨著重於策略性地運用言語和行動來影響他人，展現了如何透過洞察人心和動機來塑造結果（汪子錫，2014；符儒友，2008b），甚至可作為應對複雜多變的世事，實現政治（胡滌生、魯炳炎，2005）、企業管理與營銷（張宮熊、蔡秀美，2011a、2011b）。對公部門來說危機管理中，有效的溝通與說服能力至關重要，它不僅能幫助政府向公眾傳達清晰的資訊，更能引導民眾採取支持政策，進而穩定社會秩序（國發會，2021）。因此，鬼谷子對於說服藝術的精闢見解，能為現代政府在危機時期與各方溝通提供寶貴的借鑒。

三、以靈活與變化為應用

由於在《鬼谷子》思想中帶有濃厚的陰陽家與道家思想的關係（鄧卓楠，2023），所以不論是「捭闔」與「忤合」等各篇中，都強調靈活彈性變化的概念。例如，在捭闔篇中就強調「聖人之在天下也，自古及今，其道一也。變化無窮，各有所歸。或陰或陽或柔或剛或開或閉或弛或張。」；在「忤合」篇中也提到「凡趨合背反，計有適合。化轉環屬，各有形勢，反覆相求，因事為制。」、「世無常貴，事無常師。聖人無常與，無不與；無所聽，無不聽。」。這就指出捭闔術以及忤合術中，都有暗合陰陽平衡的概念，代表開始與結束、行動與靜止的動態

變化關係。

肆、鬼谷子理論在協力合作的應用

鬼谷子共有十二篇現存於世，為將其理論應用於危機管理的協力關係建立，以下從資訊、信任以及決策等三個面向，作為分析框架，進行應用說明。

一、資訊控制，制敵於先

在危機管理中，資訊控制對於掌握事件發展態勢、協調各方立場及平衡利益關係具有核心作用。另外，在各類公共政策工具中，資訊型工具（information-based policy tools）也是被認為最具影響力的工具類型之一（Hood & Margetts, 2007）。正因如此，當新冠疫情爆發之際，政府迅速推出「口罩供需資訊平台」此一資訊型工具，透過即時且透明的資訊公開機制明確指引口罩購買地點，不僅有效紓解民眾對口罩短缺的恐慌情緒，更大幅提升整體防疫工作的效能與完整性（張四明，2020）。

當然，在鬼谷子的思想體系對資訊的控制也是有深刻闡述，如《抵巇》強調危機預判，《揣》、《摩》、《捭闔》及《反應》諸篇則系統論述資訊掌控之道。就事態發展與協作關係而言，資訊管理貫穿危機處理的全生命周期。實務中常見兩種管理謬誤：或如《黑天鵝效應》³所示，因認知局限而拒絕相信非常態事件；或如《灰犀牛效應》¹所喻，對顯而易見的風險採取鴛鴦策略。這兩種態度往往導致危機惡化，釀成不可挽回的系統性崩潰。鬼谷子在《抵巇》中以「巇者，罅也。罅者，潤也；潤者，成大隙也」的遞進式比喻，精闢揭示危機演化的量變到質變規律，強調管理者必須在微兆初現時即時介入，方能避免裂隙擴展為深淵。見圖 1。

圖 1

鬼谷子的危機演化鏈

巇[微小裂痕] -->罅[局部破損] -->潤[系統斷裂] -->隙[全面崩解]

《捭闔》提出「捭之者，開也、言也、陽也；闔之者，閉也、默也、陰也」，強調資訊的開放與封閉乃策略性操作，而非一味公開或完全封鎖訊息流動。在危機處理過程中，適度釋放訊息既能引導輿論走向、穩定民心，亦可試探對手反應。

³ 塔雷伯（Nassim Nicholas Taleb）於 2007 年出版的暢銷書《黑天鵝效應》，通常只「發生機率極低、並且難以預料，卻是仍然發生的事件」。

關鍵在於如何掌握資訊試探與誘導的時機？《摩》篇指出「摩之以其欲，測而探之」、「微摩之以其索欲，測而探之，內符必應」—當事件發生時，需透過細緻觀察與巧妙提問來試探對方，只要方法得宜，對方必會顯露真實意圖。此外，《反應》篇進一步闡明「反以觀往，覆以驗來；反以知古，覆以知今」、「動靜虛實之理，不合於今，反古而求之」，強調管理者獲取資訊後，須將其與當前局勢相互印證，不僅要據此制定應對之策，更應適時調整既有戰略以因應變局。

現實的案例，如 2018 年台鐵宜蘭線的蘇澳鎮新馬車站旁發生的普悠瑪自強號列車脫軌事故，當時造成 18 人死亡，215 人輕重傷；後來，2011 年台鐵在花蓮處又再度發生吊卡車發生撞擊，致列車出軌的重大事故。回顧這兩次事件，前者主要是「列車自動保護系統」(Automatic Train Protection, 簡稱 ATP) 遭到關閉，後者是意外發生當下，並未及時通報⁴，但核心問題就是出在管理者或當事人，明知事態發生的可能性，卻未能及時解決所導致。

二、建立信任，鞏固關係

在《論語·顏淵》中⁵，孔子提出治國為政的三項核心要素：「足食，足兵，民信之矣」，並特別強調「民無信不立」乃其中最為關鍵的基礎。此一思想於當代協力治理體系中依然具有深刻啟示，無論是政府與社會之間的互動，抑或政府部門之間的協作，建立穩固的信任關係皆為不可或缺的治理基礎 (Ansell & Gash, 2008; Cooper et al., 2006; 吳榮宗, 1979)。但事實上，政府與民間在進行危機管理時，信任建立卻顯得十分薄弱。林淑馨 (2020) 觀察台灣非營利組織與政府在緊急救援過程中的協力關係時發現，儘管透過雙向多元的溝通，可以強化救災的成效，但是雙方的信任基礎卻僅是透過方案的基礎上建立，自然難以累積深厚的信賴關係。

對於，在危機當下提高協力信任關係的見解上，在鬼谷子《內捷》、《飛箝》等的思想，都有深入闡釋思想。在《內捷》強調「內者，進說辭，捷者捷所謀也」，也就是透過語言的能力，深透到對方內心深處，並建立不可動搖的信任，

⁴ 【運安篇】安全黑洞迴圈：台鐵軌道愈修愈不平、30 年只建了半套 ATP，網址：
<https://www.twreporter.org/a/taiwan-railway-examination-report-transportation-safety>

⁵ 子貢問政。子曰：「足食。足兵。民信之矣。」子貢曰：「必不得已而去，於斯三者何先？」曰：「去兵。」子貢曰：「必不得已而去，於斯二者何先？」曰：「去食。自古皆有死，民無信不立。」

使對方採納我方的想法。因此，在《飛箝》也中提到要建立關係時，必須「審其意，知其所好惡」，其方法是透過「引鉤箝之辭，飛而箝之」。但有趣的是，以常理來看，信任的基礎是來自於雙方的互動行為與歷史，也就是說彼此的過往經歷與口碑，強化信任的基礎 (Buskens, 1998)。所以，協力的關係並非一蹴可幾，初期必須經歷過一段磨合相處，期間建立互惠和信任關係，才能使協力關係趨於穩固 (Thomson, 2001)。鬼谷子卻認為，在建立與他人互動的過程中，並非一味地投其所好，有時必須贊同，有時反對，有時以財寶等方式利誘，誘使對方露出破綻，進而達到取得對方信任的目的⁶。

鬼谷子進一步提到，對人使用“飛鉗術”時，必須揣摩對方的智慧和能力，行量對方的實力與氣勢，然後尋求突破口與對方周旋。更具體來說，可以使用好聽的話去套對方的內心想法，反覆的溝通來確認內心的真實性，進而達到任意驅使對手的目的。⁷

三、權衡利弊，靈活調整

近年西方法策理論的發展豐富，形成了多種具有代表性的理論觀點。西蒙 (Simon, 1955) 提出的有限理性決策理論指出，個人的認知能力存在局限，難以實現完全理性的決策；而卡尼曼與特沃斯基 (Kahneman & Tversky, 1979) 的前景理論則進一步揭示，人們在決策時往往對損失更為敏感，甚至可能因此放棄潛在收益。此外，詹尼斯 (Janis, 1972) 提出的團體盲思現象表明，群體決策雖能集思廣益，但也可能因從眾心理或過度自信而導致決策失誤。另一方面，費德勒 (Fiedler, 1967) 和明茲伯格 (Mintzberg, 1979) 的權變決策理論強調，決策是一個動態過程，需根據危機類型、發展階段和環境因素不斷調整策略。

相較之下，鬼谷子的決策思想展現出獨特的東方智慧，與西方理論形成互補。在有限理性決策方面，《反應》篇提出「反以觀往，覆以驗來」，主張通過反覆試探和動態修正來擴充決策信息，同時運用「因其言，聽其辭」和「飛而箝

⁶ 參見《鬼谷子·飛箝》：「鉤箝之語，其說辭也，乍同乍異。其不可善者，或先征之，而后重累；或先重累，而后毀之；或以重累為毀；或以毀為重累。其用或稱財貨、琦瑋、珠玉、璧帛、采色以事之。或量能立勢以鉤之，或伺候見潤而箝之，其事用抵戲。」

⁷ 參見《鬼谷子·飛箝》：「用之于人，則量智能、權財力、料氣勢，為之樞機，以迎之、隨之，以箝和之，以意宣之，此飛箝之綴也。用之于人，則空往而實來，綴而不失，以究其辭，可箝可橫，可引而東，可引而西，可引而南，可引而北，可引而反，可引而覆，雖覆能復，不失其度。」

之」等手段，從對話細節中推敲真實情況，從而彌補理性不足。針對人類的損失厭惡心理，鬼谷子在《捭闔》和《權》篇中提出「與陽者言高，與陰者言卑」以及「與智者言依於博，與博者言依於辯」等策略，強調根據對象特質（如理想追求、邏輯思維或實際需求）採取差異化溝通方式，以實現有效說服。

在權變決策層面，Fiedler（1967）和 Mintzberg（1979）的權變理論聚焦「環境-組織」的互動關係，相較之下鬼谷子的思想更具主動性。《忤合》篇指出「世無常貴，事無常師」，主張決策者需基於權力結構（勢）、時機（時）和關係網絡（人）的變化，靈活調整合作策略。這種動態適應的思維，不僅涵蓋了西方權變理論中「環境-組織」的互動關係，更強調決策者的主觀能動性，為現代危機治理提供了更具彈性的策略框架。

伍、結論與建議

本研究透過系統性解析《鬼谷子》的哲學思想，建構其與現代危機管理中協力治理理論的互補框架，特別聚焦於動態溝通機制與策略彈性調整層面。首先，在資訊控制與風險預判方面：鬼谷子的「抵巇」思想揭示危機發展的漸進性特徵（巇→罅→澗→隙），此與當代風險管理中的「灰犀牛效應」理論相互印證，共同強調透過早期徵兆識別與動態資訊管控策略，來提升危機預警效能。其次，在信任建立機制上：相較於西方理論強調長期互動累積的信任模式，鬼谷子的「飛箝術」提供了一套快速建立策略性信任的技術體系，透過情境化試探、利益調和與權變溝通策略（如「與陽者言高，與陰者言卑」的話術原則），有效因應危機情境下亟需短期協作的治理需求。最後，在決策彈性方面：鬼谷子的「忤合」與「權變」思想強調根據形勢動態調整合作關係與策略方針（「世無常貴，事無常師」），此不僅彌補了西方權變理論過度強調環境決定論的局限，更強化了治理主體的策略主動性。

在實務應用層面，鬼谷子思想可顯著提升公共部門危機協力治理的效能。具體而言，在信任建立方面可採雙軌策略：長期制度面持續強化協作機制建設，短期操作面則透過「內捷術」溝通技巧培訓，提升公務人員與多元利害關係人的快速對接能力。在決策管理方面，建議將「忤合」思維納入危機應變計畫設計，預置彈性協作路徑與動態退出機制，以規避傳統剛性結構導致的合作僵局。本研究的理論貢獻在於：其一，建構東西方危機治理思想的對話平台，實現理論互補；其二，賦予鬼谷子思想當代詮釋，為危機管理領域開拓新的理論視野。

研究限制在於實證檢驗的不足，未來可透過跨文化比較研究（如東西方疫情應對模式差異），進一步驗證鬼谷子策略的實際治理效能。

綜上所述，《鬼谷子》理論為協力式危機治理提供獨特的「動態權謀」範式，其對人性動機的深刻洞察、資訊操作的精密策略，以及決策彈性的哲學基礎，有效補足西方理論在高度不確定性危機情境中的應用局限。未來研究應致力於將古典治理智慧轉化為現代化操作工具，同時在理論發展與實務應用中，持續探索倫理規範與治理效能的動態平衡點。

參考文獻

- 王煜（1995）。老莊對「鬼谷子」的沾益。《中國文化研究所學報》，(4)，53-62。
- 王革勛（2011）。淺析鬼谷子文化的精髓。《中原文獻》，43（2），59-61。
- 吳榮宗（1979）。我國行政機關內部協調之研究〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。
- 李玉珍（2025）。唯心聖教的文化與宗教槓桿。《華人宗教研究》，(25)，217-242。
- 汪子錫（2014）。《鬼谷子》說服原理與警察人際溝通應用探析。《警專學報》，5（7），187-210。
- 周力行（1981）。鬼谷子讀後。《文藝復興》，(128)，47-49。
- 涂宗佑（2012）。《鬼谷子》方法研究〔未出版之碩士論文〕。東吳大學。
- 胡滌生、魯炳炎（2005）。從政策論證模式觀點對我國與西方古代論辯之比較研究。《行政暨政策學報》，(41)，1-34。
- 胡龍騰（2016）。績效悖理之潛因探析：制度邏輯與心理帳戶觀點。《東吳政治學報》，34（1），209-268。
- 國發會（2021）。數位時代政府政策溝通與危機溝通作業參考手冊。國發會。
- 張四明（2020）。臺灣2020年新冠肺炎防疫大作戰之啟示：政策工具觀點分析。《文官制度季刊》，12（4），1-32。
- 張宮熊、王永屏（2012）。以鬼谷子兵法摩篇研究臺灣兩黨政治活動--賽局理論之運用。《青年企業管理評論》，2012特刊，207-217。
- 張宮熊、蔡秀美（2011a）。以鬼谷子捭闔篇、反應篇在企業策略性行銷之研究--賽局理論之應用。《青年企業管理評論》，2011特刊，215-228。
- 張宮熊、蔡秀美（2011b）。以鬼谷子捭闔篇、反應篇探討企業策略性行銷之應用--賽局理論之驗證。《青年企業管理評論》，4（2），79-93。
- 張潤書（2021）。鬼谷子文化對行政管理的應用價值。《中原文獻》，53（3），100-108。
- 張潤書（2022）。鬼谷子《抵巇》篇在危機管理上之應用。《中原文獻》，54（1），

12-23。

- 梁嘉彬 (1955)。鬼谷子考。大陸雜誌，10 (4)，12-15。
- 符瑋 (2022)。縱橫家對本土心理培訓的啟示。陸國權中華文化傳承研究基金。
網址：<https://ccs.city/tc/past-present-and-future-in-research/guiguzi>
- 符儒友 (1999)。政策論證：鬼谷子反應（覆）篇論述。中國行政評論，8 (2)，109-162。
- 符儒友 (2000)。言辭論證的情緒管理：左傳外交戎事辭令論述。中國行政評論，9 (3)，101-130。
- 符儒友 (2008a)。鬼谷子飛箝術：展喜犒師論述。人文資源研究學報，(4)，97-114。
- 符儒友 (2008b)。談判論證：鬼谷子捭闔篇論述。人文資源研究學報，(3)，123-151。
- 符儒友 (2011)。政策論證：左傳論證實例之分析。人文社會科學研究，5 (1)，77-105。
- 許立軒 (2010)。《鬼谷子》「隱真」說服理論在《戰國策》說服的應用。東方人文學誌，9 (2)，33-58。
- 許東海 (2001)。漢賦與中國古典說服--從《鬼谷子》看司馬相如、揚雄賦中的神仙論述。中國文哲研究集刊，(18)，1-39。
- 陳榮旗、何佳倫、游惠齡 (2019)。《鬼谷子》的架構與理論。空大人文學報，(28)，55-90。
- 陳榮旗、何佳倫、游惠齡 (2020)。鬼谷子思想探微：縱橫家連合學。臺中教育大學學報人文藝術類，34 (1)，23-43。
- 陳慧珍 (1990)。政策執行過程中機關間協調之研究：鏽米事件個案分析〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。
- 彭滄雯、林依依、楊和縉 (2018)。協力決策後的績效弔詭：以性別影響評估和生態檢核表為例。公共行政學報，(54)，41-78。
- 曾冠球 (2011)。為什麼淪為不情願夥伴？—公私夥伴關係失靈個案的制度解釋。臺灣民主季刊，8 (4)，83-133。
- 楊祥麟 (1971)。機謀學家鬼谷子。中原文獻，3 (6)，26-27。
- 楊祥麟 (2004)。鬼谷子學術影響舉世期待的光明。中原文獻，36 (4)，84-92。
- 楊祥麟 (2015)。縱橫家鬼谷子相法淺論。中原文獻，47 (4)，32-39。
- 鄒紀萬 (1973)。「鬼谷子」與「君王論」二書相關思想之檢證。史苑，(21)，48-55。

- 趙鐵寒 (1957a)。鬼谷子考辨。大陸雜誌，14 (5)，3-7。
- 趙鐵寒 (1957b)。鬼谷子考辨。大陸雜誌，14 (6)，20-25。
- 蔡怡綉 (2009)。論《鬼谷子》因勢轉言的身體思維。有鳳初鳴年刊，(5)，367-379。
- 鄧卓楠 (2023)。《鬼谷子》以陰陽觀為開展的捭闔理論、操御之術與修煉工夫〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學。
- 鄭曉江 (2006)。通天徹地鬼谷子。古今藝文，32 (2)，96-105。
- 蕭登福 (1983)。鬼谷子真偽考。中華文化復興月刊，16(11)，34-40。
- 蕭登福 (1983)。鬼谷子真偽考。中華文化復興月刊，16(12)，43-52。
- 蕭登福 (1984a)。鬼谷子其人及其著作。中華文化復興月刊，17(4)，37-46。
- 蕭登福 (1984b)。鬼谷子諸篇要義初探。中華文化復興月刊，17(6)，25-30。
- 蕭登福 (1984c)。鬼谷子諸篇要義初探。中華文化復興月刊，17(7)，26-31。
- 謝台喜 (2009)。《鬼谷子》權謀術初探。中華戰略學刊，98 (冬)，180-206。
- 林淑馨 (2020)。臺灣非營利組織參與政府災害防救之協力經驗。政治科學論叢，(86)，191-236。
- Agranoff, R. & McGuire, M. (1999). Managing in network settings. *Review of Policy Research*, (16), 18-41.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Buskens, V. (1998). The Social Structure of Trust. *Social Networks*. (20), 265-289.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Cooper, T. L., Bryer, T. A., & Meek, J. W. (2006). Citizen-centered collaborative public management. *Public Administration Review*, 66(s1), 76-88.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Hood, C., & Margetts H. Z. (2007). *The tools of government in the digital age*. Palgrave MacMillan.
- Janis, I. L. (1972) *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2017). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548–561. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819>
- Keast, R., Mandell, M.P., Brown, K. & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3): 363-371.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Nohrstedt, D., Baird, J., Bodin, Ö., Summers, R., & Plummer, R. (2020). Upscaling collaborative crisis management: A comparison of wildfire responder networks in Canada and Sweden. In F. Bynander & D. Nohrstedt (Eds.). *Collaborative crisis management* (pp. 13–26). Routledge.
- O’Leary, R., & Bingham, L. (2009). *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*. Georgetown University Press.
- Parker, C. F., Nohrstedt, D., Baird, J., Hermansson, H., Rubin, O., & Baekkeskov, E. (2020). Collaborative crisis management: a plausibility probe of core assumptions, *Policy and Society*, 39(4), 510–529.
- Rosenthal, U., & Pijnenburg, B. (Eds.). (1991). *Crisis management and decision making: Simulation oriented scenarios*. Springer Science & Business Media.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Sullivan, H., Barnes, M., & Matka., E. (2006). Collaborative capacity and strategies in area-based initiatives. *Public Administration*, 84(2), 289-310.
- Tang, P., Shao, S., Zhou, D., & Hu, H. (2021). Understanding the Collaborative Process and Its Effects on Perceived Outcomes during Emergency Response in China: From Perspectives of Local Government Sectors. *Sustainability*, 13(14), 7605.
- Thomson, A. M. (2001). *Collaboration: Meaning and Measurement*. Indiana University.

Crisis Management from the Perspective of Guiguzi's Theories: Strategies and Practices of Public-Private Collaboration

Ho-Chin Yang⁸, Fei-Chen Hsiao⁹

Abstract

Modern cross-departmental crisis collaboration faces significant fragility stemming from factors such as divergent goals and power imbalances. Concurrently, Western governance theories exhibit limitations in addressing these challenges. This study explores strategic insights from the ancient Chinese text Guiguzi to offer Eastern wisdom and practical methodologies for enhancing collaborative crisis governance. Employing literature analysis and theoretical integration, the research correlates Guiguzi's principles with contemporary crisis management models, constructing a three-dimensional analytical framework: information control, trust building, and decision adjustment. The findings demonstrate that Guiguzi's theories effectively complement modern approaches: its "Di Hui" chapter elucidates crisis evolution patterns, aiding early warning systems; chapters like "Nei Jian" and "Fei Qian" provide techniques for rapidly establishing strategic trust during crises, thereby strengthening collaborative bonds; and the concept from "Wu He" – "the world has no constant value, and matters have no constant teacher" – underscores the imperative for flexible and proactive decision-making. The study concludes that Guiguzi presents a unique "dynamic strategy" paradigm, offering profound insights into human motivation, information manipulation, and decision adaptability, effectively mitigating the application constraints of Western theories in highly uncertain crisis scenarios. The research innovates by theoretically constructing a dialogue platform between Eastern

8 Lecturer, Department of Public Administration, School of Public Affairs, Fujian Jiangxia University, E-mail: yang.hc.327@gmail.com

9 PhD Student, Department of Public Administration, Shih Hsin University, E-mail: D112820003@mail.shu.edu.tw

The paper was published under two double-blind reviews.

Received: June 29, 2025. Accepted: July 15, 2025.

and Western crisis governance thought. Practically, it provides concrete strategic recommendations for the public sector, such as integrating "Nei Jian" and "Wu He" into communication training and contingency planning to optimize governance effectiveness.

Keywords: Guiguzi Theory, crisis management, collaborative crisis governance