

策略與危機管理 — 論「光武中興」的關鍵因素

鄭 正*

摘要

本文從策略管理理論—策略九說為經，輔以危機管理理論—4R 理論做緯，經緯交織成網、探討東漢開國皇帝—劉秀的漢室中興之始末。從光武帝中興漢室的歷史實踐中，我們可以看到一套完善且行之有效的危機管理體系：在危機發生前，通過縮減風險和周密準備，為整體戰略打下堅實基礎；在危機爆發時，依靠迅速且果斷的回應，成功遏制局勢惡化；而在危機過後，及時恢復並總結經驗，為未來提供改進依據。這些措施構成了一個從預防到應對再到恢復的連續性管理過程，充分印證了 4R 理論在歷史與現代軍事管理中的普遍適用性。並透過策略九說對這一歷史案例的抽絲剝繭，我們不僅能夠更深刻理解古代軍事領袖在危機中的策略智慧，更能將其經驗轉化為現代危機管理與戰略制定的重要參考。

關鍵詞：策略管理、策略九說、危機管理、4R 理論、漢光武帝

壹、前言

俗話說：「不聽老人言、吃虧在眼前」。這句話在我們成長的過程中經常耳濡目染，無論是家族長輩的忠告，還是工作前輩的提醒，都蘊含著深厚的人生智慧與經驗。這些話語有時可能被視作告誡、揶揄，或僅僅是一種善意的提醒，但其背後所蘊含的歷史教訓，往往是我們寶貴的資產。儘管年輕一輩起初未必重視這些言論，但隨著閱歷的增加，這些簡單卻深刻的言辭逐漸顯現出其不可替代的價值。

古亦有云：「他山之石、可以攻玉」、「前事不忘、後事之師」、「觀古以見（鑒）今」、「鑑往知來」、「觀今宜鑒古、無古不成今」等句～，這些格言更是強調，我們應該從先人的智慧結晶中汲取經驗，作為面對當前挑戰的重要參考。以唐朝的貞觀之治為例，其成功關鍵之一便在於「以古為鏡、知其興替」。統治者通過回顧過往朝代的興衰成敗，學習其中的得失，從而避免重蹈覆轍，確

* 作者為世新大學行政管理學系博士生。

收稿：2025 年 2 月 16 日。 同意刊登：2025 年 3 月 6 日。

保國家治理長久穩定。同時，也能透過觀察他人的經歷，反思自己在決策過程中是否真正聽取了建言良策，進而不斷完善自我。

以近代 SARS 與新冠肺炎等重大流行疾病的防治為例，我們可以發現現代公共衛生措施在很大程度上借鑒了十四世紀歐洲對黑死病的應對經驗。當時的防疫策略包括封城、隔離和限制人口流動等措施，這些手段在現代防疫中依然發揮著重要作用。現代公衛學者在提出防控建議時，往往會參考這些歷史經驗，以期最大程度降低疫情蔓延的風險。此外，現代防疫體系還延續了古代醫療典籍中強調專責單位統一指揮的理念。古時候，太醫院在應對疫情中扮演了關鍵角色，而在當前，衛福部等專責衛生機構則承擔著類似的責任。這些機構不僅統一指揮全國防疫工作，還負責決策疫苗研製、採購及資源調配等重要任務，確保在危機爆發時能夠迅速而有效地動員全社會資源應對疫情挑戰。

綜上所述，現代防治重大流行疾病的策略不僅在技術和管理手段上不斷創新，更深刻地體現了「觀古鑑今」的智慧。歷史經驗為現代公共衛生防疫提供了寶貴的參考，促使我們在面對新型傳染病時，既能吸收古人應對疫情的經驗，又能根據現實情況靈活運用先進技術，形成一套行之有效的防疫體系。

而自古以來，朝代之更替有其內、外在原因，而能在覆滅後再度中興、實現梅開二度的歷史案例屈指可數，如少康中興、勾踐復國、武周歸唐等，這些歷史都是大一統式的真正回歸。本文選擇以東漢「光武中興」為例，探討漢光武帝如何在險惡的歷史環境中運用有效的危機管理和戰略調整，最終實現國家重生與永續發展。

危機 4R 理論強調事前的風險掌控與資源準備、事中的高效應對以及事後的復原與穩定發展（張嘉玲、張企申，2025，頁 47）。在這一論述框架下，策略九說中的三大說：「資源說」、「效率說」與「風險說」被直接點名；彰顯了它們在戰略過程發展中，二理論間所具有的重要關聯性。故本研究以策略管理學者吳思華教授所著的《策略九說》為基礎，並結合危機管理大師 Robert Heath 提出的『危機管理 4R 模式理論』進行對話與分析。透過這一理論交融，剖析漢光武帝中興漢室過程中的關鍵舉措，特別關注如何通過有效降低風險、提前做好準備、迅速回應突發狀況，並最終恢復並強化國家治理機制，以達到穩定長治的戰略目標。

從古至今，「以史為鏡」的智慧始終閃爍著指引方向的光芒。現代管理理論與古代治國經驗的結合，不僅豐富了我們對歷史演進規律的理解，更為當前應對各種風險挑戰提供了可操作的策略參考。唯有增進創新思維、舉一反三能力，多

從先賢智慧中尋求靈感，我們才能在面對未來複雜多變的環境時，保持冷靜與敏銳，從而實現個人、組織乃至國家的持續進步與繁榮。

貳、理論與文獻探討

當今全球環境充滿不確定性與挑戰，各類組織在制定長遠發展戰略時，不僅需要明確自身的核心價值與市場定位，還必須具備快速應對突發事件的能力。從宏觀上看，策略理論為企業提供了如何發揮內在資源、創造市場競爭優勢的指導；而危機管理理論則聚焦於如何在風險來臨時，迅速識別、調度資源並最終恢復正常運作。這兩大理論領域雖各有側重，但在實際應用中常常相輔相成，形成一種動態調整與應對挑戰的綜合模式。

在策略理論方面，不少理論主張以核心價值為基石，通過資源整合與組織優化，實現持續競爭優勢；而傳統策略理論（例如波特的五力分析、資源基礎觀點等）有的關注外部競爭環境，另有些強調內部資源與能力。而策略九說理論與一般的策略理論相比，具有更為綜合與多維的特點；從價值、效率、資源、結構、統治、風險、互賴、競局與生態九個維度出發，將組織所面臨的內外部因素整合起來，形成一個全方位的分析框架。此說不僅適用於企業經營範疇中，還可應用於政治、公共管理、甚至危機管理等不同領域。而在危機應對上，則強調事前預防、事中應變及事後恢復三個階段，建立一套系統化的應對機制，以最小化風險損失。面對市場波動、技術變革及突發事件，這種跨領域的整合顯得尤為關鍵，既能保障組織在平穩時期積極擴展，也能在危機時刻迅速調整，避免陷入被動局面。其中，危機管理大師 Robert Heath 提出的『危機管理 4R 模式理論』被許多學者廣泛使用在各類領域的危機案件上運用。

故本文試圖通過具體案例的剖析，從宏觀戰略規劃到微觀危機應對，展示如何將這兩個領域的精髓結合探索，提供一套靈活而全面的應對方案。最終，本文將逐步收斂至這兩個具有代表性的理論對談與比較，藉以揭示在變動環境中實現持續發展的關鍵要素。

一、策略九說

吳思華（1996）發表的《策略九說》共分為：價值說、效率說、資源說、結構說、統治說、風險說、互賴說、競局說、生態說等九大類；九說各說之描述，請參考表 1 內容。孔令明（2005）以策略九說結合幾本兵法名著，包含：《孫子兵法》、《五輪書》、《戰爭論》等書的探討中，發現三本兵書皆強調戰場上的綜合分析與情勢的全局把握，並以九說論述為基調，將此三本書從「中心思想」、「戰略架構」、「將帥才能」、「權衡利動」、「作戰優勢」、「戰場攻防」、「情報價值」、「詭道奇正」、「生態環境」等九大構面，做出通盤比較，歸納出戰場各類局勢中，如何選取較適當的兵書豐富應變作為。

陸軍金門防衛指揮部在推動檔案管理工作上，秉持標竿學習精神，創新性地引入經營策略規劃方法—策略九說，構築出一幅具前瞻性與系統性的檔案管理發展藍圖（林琰輝、張臺衛，2010，頁 152）。陸軍金門防衛指揮部以策略九說作為檔案管理發展的藍圖，成功實現了從理論到實踐的不同領域跨越。這一經驗不僅為軍事檔案管理提供了寶貴的實證案例，也豐富了九說在更多不同領域中的應用契機。

而在半導體產業的相關應用研究中，郭懷謙（2021，頁 111 - 112）運用策略九說理論，對該產業發展進行了深入且綜合的分析。並指出：半導體產業必須持續強化「產業生態系的培養」，保持並擴大整個產業鏈的協同效應；同時，要著力維持「上中下游供應商聚落的穩定運作」，以確保原材料、核心部件及相關服務之間的緊密連接；此外，更應積極累積「核心研發能力資源」，提升自主創新能力，進而促使技術水平和市場競爭力同步提升。這三個關鍵維度不僅為半導體產業技術升級與市場競爭提供了堅實支撐，也強調了供應鏈中各個環節協同發展的重要性，為整體行業的持續進步奠定了理論和實踐基礎。

表 1
策略的本質

學說	主要論點
價值說	聯結價值活動，創造或增加顧客（標的對象）認知的價值
效率說	1. 追求規模經濟及範疇經濟，降低成本 2. 發揮學習曲線，獲取成本優勢
資源說	創造、累積並有效運用不可替代的核心資源，形成策略優勢
結構說	1. 獨佔越大、績效越好；有運用結構獨佔，擴大利益來源 2. 掌握有利位置與關鍵資源，提高談判力量
競局說	1. 經營是競爭又合作的競賽過程 2. 聯合次要敵人、打擊主要敵人
統治說	1. 組織是一個取代市場的資源統治機制 2. 與所有事業夥伴建構最適當的關係，降低交易成本
互賴說	1. 組織是一個相互依賴的同事業體，應建構適當的網絡關係 2. 事業共同體應共同爭取環境資源，維繫共同體的生存
風險說	1. 維持核心技術的安定，促使效率發揮 2. 尋求適當的投資組合，降低經營風險 3. 提高策略彈性，增加轉型機會
生態說	1. 環境資源主宰組織存續，應採行適當的存活策略 2. 建構適當的利基，靠山吃山、靠水吃水 3. 盡量調整本身狀況與環境同形

資料來源：策略九說（頁 59），吳思華，2003，臉譜。

另一方面，針對多家餐飲連鎖企業的版圖擴充，楊明清、杜文弘與吳政和（2002，頁 54）的研究發現，這些企業在規劃其策略時，普遍融入了價值說、效率說、資源說、風險說及生態說等關鍵概念，形成一套較為完整的戰略規劃邏輯。研究指出，企業不僅需要在產品或服務上強化核心價值與資源整合，同時還必須重視風險管控與生態系統的建構，以實現可持續發展的戰略目標。

綜合上述兩項研究，我們可以看出，無論是半導體產業還是餐飲連鎖企業，在追求永續發展與提升競爭力的進程中，都以價值說、資源說、生態說與風險說作為基礎論述，形成了一套相對完整的理論框架。這些核心概念不僅指導企業在制定戰略時重視產品與服務的價值創造，更強調從資源整合、風險防控及生態系統建設等多個層面入手，打造具備長期競爭力的經營模式。具體而言，企業應該根據自身實際情況，對內部資源進行全面盤點與整合，並主動識別與預防潛在風險，從而在激烈市場競爭中始終保持靈活與韌性。此外，構建良好的產業生態系統，也能夠促進跨部門、跨領域的協同合作，使得各相關方在共享資源、風險共擔的前提下，實現整體利益的最大化。

值得一提的是，此說所強調得策略更不只是靜態的規劃，更是一個持續滾動調整的競爭過程。應根據外在環境的變化，即時調整自身的競爭策略，不斷累積競爭優勢、建立符合自己生存的環境生態、創新價值等，以累積中長期階段的成功。而筆者認為這些觀點不僅適用於企業，也能幫助國家與個人的發展，在過程中找到最佳的競爭定位。

二、危機管理 4R 理論

戰場經常是瞬息萬變的，危機隨處可見，很可能只因一個小疏失、誤判，隨即就斷送大局。在當代軍事與危機管理領域中，4R 理論(Heath, 2001)：縮減力、準備力、回應力、恢復力，被廣泛用於應對戰場上詭譎的局勢及危機應變措施。例如，在軍事應用期刊中，軍隊教官吳光中（2021，頁 94 - 95）就結合該理論提出了：「防衛作戰中跨區增援模式的作戰解析」。藉以探討如何在可預見危機中迅速調度資源、降低風險。著名醫療院所經營研究也指出：使用 4R 理論可有效控管因醫療經營風險的例子，從縮減管理提倡的風險的評估與準備階段的有效預警，都可以大大降低醫院經營時的損失（Han et al., 2019, p.20）。然而，若將視野拉回歷史長河，不難發現早在東漢光武帝劉秀中興漢室之際，其軍事與政治運籌帷幄的實踐中，已蘊含了與 4R 理論高度契合的危機管理智慧。

在 Heath 所提出的危機管理 4R 理論，主要是描述一個框架、一個大方向原則的概念，對於不確定的風險事物，做相關的準備因應；亦可當作對於危機各階段的準備與應對措施。其內容包含：Reduction（縮減力）、Readiness（準備力）、Response（回應力）、Recovery（恢復力）四個部分；簡言此四力、就是：縮減

衝擊、準備充分、回應即時、恢復有效；在危機預防階段注重「縮減力」與「準備力」，危機發生時期運用「回應力」，更在危機處理後發揮「恢復力」。

使用 4R 理論作為危機管理系統建構的基礎，能有效建立起一個動態往返的週期，對於突發事件、過程決策與執行管理、生命財產安全、聲譽維護等項目，都能成就有效的管理（Kun, 2024, pp.98-99 & p.105）。

以下對各力分別做簡單之概述：(Heath, 2001)

（一）縮減力 (Reduction)

強調降低風險機率、防患未然，並對於可能發生、即將發生的事件，可以有效察覺與即時回應，減少事件影響程度、範圍與時間；

（二）準備力 (Readiness)

重心放在無可避免的危機出現時，我們可以依據準備得當的應變計劃，有效面對危機衍生的諸多事件；

（三）回應力 (Response)

著重在危機發生的當下，迅速將狀況控制住，使損害影響最少，準備做後續的恢復措施；

（四）恢復力 (Recovery)

除了要盡快恢復原狀外，更要把這一次的經驗回饋到前面的 3R 當中，提升更好、更優質的四大力。

其中，縮減力的管理在此四力當中占據著至關重要的位置，並貫穿於危機管理 4R 的全過程。

而近代學術對 4R 理論的探討，不侷限於商品行銷或軍事領域應用。針對 4R 理論的建立與發展，以縮減為其核心建立的模型，有效應用在社區各類的公共災禍事務的預防管理與即時處理上（王文雅，2020，頁 285）。澳門的天然災害危機管理研究中也同樣發現，縮減力在危機管理中擔任了核心內容；更從四力當中，重新檢視了澳門政府預防風災的措施，有效提供了解決的過程及方案措施（Chan et al., 2018, p.3）。

無論是在危機發生前的預警階段、危機來臨時的應對階段，還是事後恢復與重建的復原階段，縮減管理均涵蓋了降低危機發生概率、限制危機蔓延範圍以及縮短危機影響持續時間等核心主導地位。以縮減力直指解決之終極方向目標，且可以以此協助確認問題、找到適合方法，檢視方案執行是否真的有效（Chan et al., 2018, p.9）。

Shlomo et al. (2021, pp.1127-1128) 指出：對於如何做好危機管理的研究中，認為一般民眾對於政府單位危機管理作為、判定其有效與否，與其對於緊急情況的事先準備呈現正相關。尤其在準備階段，若可以公開、透明，且過程納入民眾參與決策、回應大眾需求期望，民眾的認同與滿意度都會增加。事先準備的過程與面對突發狀況能力之培養，都可以有效縮減民眾對危機的恐懼與不確定性；進

而改變對風險的看法，最終強化整體社會的恢復力。

三、理論整理小結

「策略」二字、貫穿於九大說之間，如同前述：「縮減」位居 4R 中核心之力；即有效危機管理的策略、即以縮減力之策略為核心價值。運用管理策略有效提升效率，核心策略即是資源的不斷累積，分析與定位甚至創造適合自己的環境結構，並站在統治或宰制的角度、確立權力架構或決策流程；並探討、預防環境中許多的不確定性，以競爭或合作的策略來規避風險，運用拉攏、聯合、敵對以及各賽局型態影響市場格局，同時關注自身成長、及對組織有利基的生態發展。

因此，本文試圖以策略九說的基本架構為切入點，結合危機管理 4R 的階段式理論，貫穿劉秀中興漢室的歷史實踐過程，從中梳理並提煉出更多成功的經驗案例。這種互動討論不僅有助於我們更全面地理解縮減管理在危機全過程中的應用，也為現代管理實踐提供了豐富的歷史啟示和戰略參考。

參、劉秀起義過程敘述與關鍵策略剖析

一、劉秀生平概述**

東漢光武帝劉秀，雖從小算是沒落的漢朝皇族子弟，但父族在地方還是曾任個官職，也算一方的小地主，生活還算優渥。早年喪父、由叔父一家養大，兒時經常跑去太學交友，學習有關田地、農耕方面的知識，對於農業方面的應用有較高的興致。

而劉秀的兄長劉縯，則是從小表現出對高祖皇帝劉邦的推崇，並常以身為皇室宗親自豪。故，早期即為了復興漢室而奔走，收攏了不少許多民間力量納為己用。後、值新莽朝的天災、及其苛政擾民，各地農民相繼起事，復高祖之業日漸成形，綠林軍、赤眉軍成為最後兩大勢力，劉縯、劉秀兩兄弟加入的陣營是綠林勢力；而在關鍵戰役「昆陽之戰」當中，使新莽軍事力量重傷，終將王莽新朝勢力徹底瓦解。

在劉秀尚未稱帝之前，綠林軍推舉了劉玄擔任綠林盟軍的統帥，稱「更始帝」；但在征戰過程中，兩兄弟功高震主、頗受劉玄的忌憚，且遭同聯盟其餘勢力首領嫉妒下，在諸多讒言的交互影響中，劉縯遭到更始帝的株殺。此時劉秀選擇韜光養晦、低調行事，不居功、不談論任何自己任何戰績；且認定哥哥有過、更始帝處置並無問題，將一切勝果、歸功於劉玄的英明領導。日後逐漸取得更始帝信任後，並博取因喪失家人（劉玄殺了劉縯）的同情，進而得到外派平叛地方

** 劉秀生平文本參考自：

1. 柏楊（2004）。資治通鑑 10：王莽篡漢（二版五刷）。遠流。頁：2517-2588。
2. 耿文國（2007）。智謀-中國歷代智庫全集。廣達文化。頁：84-96。
3. 范曄（2010）。後漢書。上冊。

勢力的機會，奔至河北地區培植自己的地方實力；後被更始帝分封為蕭王。此時，長安雖為政治中心，但中央權力爭奪中心仍須去對抗赤眉軍的打擊與挑戰（赤眉軍亦擁立劉盆子為帝、皆名為漢朝）。就在劉玄快被赤眉軍擊敗前，劉秀即稱帝，後遷都於洛陽，削平各方勢力後、正式一統，史稱東漢。

簡單回顧劉秀本身的人格特質，實屬對人比較寬厚的個性，在整個統一過程中，無論是更始帝劉玄、還有那些一起聯合害死劉縯的武將們；亦或赤眉擁立的皇帝劉盆子、及其部眾；只要願意投降加入，都受到分封以及重用，並沒有因此大殺四方，杜絕任何對未來政權有可能的任何威脅。

在平定四方初期，劉秀也盡量先讓舉國上下有休養生息的機會，不急著推廣新政與富國強兵的舉措，先好好休息、藉此好好積蓄國力，才奠定之後「明章之治」盛世的基礎。

二、生平時期概述暨理論對談

策略九說與 4R 理論的對談應用重點分段如下：（參考表 2）

簡單劃分劉秀生平幾個重要時期，筆者簡單依時間序區分定義為：自我修煉、集結綠林、征戰四方、龍困淺灘、穩固地位等五部分時期；各時期的發展事件摘要說明，請參考表 2。

表 2
劉秀稱帝發展五階段

時期	摘要過程
自我修煉： 初露頭角	求學於太學，以學習農業政策、農業應用技術為主，並喜好結交朋友；其兄劉縯、個性比較海派，喜好結交、收留遊歷四方的門客，並以身為高祖血脈之後為榮，興復高祖之業為宏圖。
集結綠林： 正式起義	苛政、天災不斷擾民，各處治安變差，門下食客也逐漸不安分，於是兄弟決議成立義勇軍，保衛自己與周遭的親友；後、投入了綠林軍聯盟。
征戰四方： 功高震主	天下大亂、四處群雄勢力各自割據，而「赤眉」、「綠林」兩大勢力，則以進攻長安、推翻王莽政權為主，雙方也都推舉劉姓宗親為盟主，同樣以復興漢室帝王為手段之一。（劉玄、劉盆子） 昆陽之戰、成為劉秀的代表戰役，更是將王莽政權擊落神壇的重要戰役。
龍困淺灘： 生存之爭	昆陽之戰、造就了王莽軍的大崩盤，此戰之後、劉秀兩兄弟名揚天下，但功高震主、劉縯因部下違反軍法遭到連坐處死；此時，劉秀深知只能不斷地沉潛、退讓、極致的卑

	躬屈膝～～只為了先好好活下去
穩固地位： 制霸天下	劉玄因劉秀真摯的“演技”感動，加上殺了劉秀哥哥的內疚、逐漸重用劉秀。時值河北亂事需人平叛，即命劉秀為破旅大將軍、大司馬身份前往鎮壓。此後、厚值本身實力於河北，兵力不下百萬。稱帝後、歷經十年餘統一天下。

資料來源：作者自行整理

接下來針對不同時期，以九說提供合適的策略工具、並以危機 4R 理論為原則方向與方針，將二理論列表分析併分述之，我們可以發現九說運用在 4R 理論的框架內，可提供具體作業方針或細部做法。

故筆者以此框架為基礎，用以檢視劉秀在各個時期的應對狀況，參考表 3 至表 7。

表 3
自我修煉時期分析表

時期	4R 方向	策略九說運用描述
自我 修煉	縮減力 Reduction	價值說：復高祖之業、強化中心思想； 結構說：利用劉家漢室血脈、準備號招志同道合者建立門閥。
	準備力 Readiness	效率說：招募門下食客效率； 資源說：利用既有家族資源、用於積累日後競爭局勢的更多資源；（此時以聚集人為主、如：食客） 統治說：控制手邊資源，降低交易成本；做好隨時因應環境劇變準備。如：在太學內結交相關人才。
	回應力 Response	風險說：面對可能因應的變動局勢、先以保護己身既有資源外，評估未來危機的局勢； 互賴說：自己勢力發展後，準備籌組互助聯盟；
	恢復力 Recovery	生態說：將組織、整個大環境都比擬為生態，增加彈性、以利過度與生存下去。

資料來源：作者自行整理

從表 2 與表 3 可以看到，第一時期中、屬劉秀於初入社會期，對於天下大勢的想法較少，在太學廣交朋友外，比較喜歡耕地種田方面的知識；而在此時、主要是哥哥劉縯比較有積極的復興漢室想法。結交有志、有能之士，邀約收攬至自家為門客，並對於高祖之後有著賢高的理想。

因為適逢王莽新朝治理沒幾年，百廢待舉、且機常遇到朝令夕改的狀況，故早期哥哥劉縯的擴充勢力，主要還是先擁有自保的力量，以保障自己的身份地位、經濟實力，不被官方、盜匪侵擾；進而還可以收容、擴大更多需要被保護的對象；中期，從不斷增加人手數量，亦需從質方面做挑選、邁向人才總體質量的提升。

而表 4 敘明了第二個階段約莫從「集結綠林」作為起始點，當時恰逢天災，因為無法溫飽、造成到處動盪的環境變化，許多大小勢力崛起，尤以農民起義為其大宗。劉秀兩兄弟見此勢不可擋，加上門下食客也有不少蠢動之姿，故而決意投入起事。

表 4

集結綠林時期分析表

時期	4R 方向	策略九說運用描述
集結 綠林	縮減力 (Reduction)	價值說：以復漢為中心思想號招有志之士、重建民眾懷念的前漢治世； 結構說：各地盜賊頻傳、起義之事不斷；建立劉家皇室門檻，降低非劉姓敵手的進入門檻。
	準備力 (Readiness)	效率說：招募以起事為主要目標的需求（人才、兵力、後備軍需、軍械、錢財）； 資源說：此時將資源投注在提升效率說提及的重點方向； 風險說：降低各個分散勢力遭擊破，集中/加入於綠林軍；
	回應力 (Response)	統治說：以綠林為號召，恢復民眾心心念念的高祖之業；建立了基本決策小組、做資源有效分配。 互賴說：收攏其他勢力或考慮加入合適的勢力； 競局說：應用賽局等各策略，如：合縱、連橫、遠交近攻、聯合次要敵人打擊主要對手等，各類合作手段。
	恢復力 (Recovery)	生態說：結合思索「內部限制」、「外部壓力」後，為了理念永續延續，決議集結加入綠林軍、並齊聚更多的生力軍投入。

資料來源：作者自行整理

許多民眾們緬懷之前漢朝統治的安定，「復高祖之業」口號成型，正式發起成立推翻王莽新朝的義勇軍；幾經征戰後，接觸到駐紮綠林山附近的綠林軍，經考慮再三後、不希望各地小勢力被逐一擊破，為凝聚更多志士仁人，加入了綠林軍的行列，更持續壯大、並收攏周邊分支勢力、共襄義舉。

如表 5，在第三個時期對於王莽軍的打擊已成氣候，而在恢復「高祖之業」的聯盟當中，有兩大陣營在競爭，一為綠林軍、另一為赤眉軍；此兩聯盟皆高舉漢室劉姓為主帥之大旗。回顧結構說的建立屏障策略：已經有效地驅逐了他姓角逐最終大位的機會，未來建立朝代的新皇、預計就會落在雙邊其中一位盟主的身上。此時，雙方陣營共同以打倒王莽為首要任務，成為互賴說、競局說中的合作局面。而效率說的競爭，落在了整體軍心士氣的提高、兵法的熟練運用、精兵策略等方面，使得征戰莽軍與其他勢力過程能更具優勢、更有效率。而資源說的充實，有賴討伐莽軍幾個資源豐沛的小城，掠取資源、豐富後勤補給，持續使資源池的豐沛、使之壯大與強大。

表 5

征戰四方時期分析表

時期	4R 方向	策略九說運用描述
征戰 四方	縮減力 Reduction	價值說：持續以復漢為正名； 結構說：政權中心爭奪，逐漸收縮剩下兩大“劉姓”勢力：赤眉、綠林兩大聯盟持續挑戰新莽王朝。
	準備力 Readiness	效率說：士氣、兵法、精兵等優勢； 資源說：討伐莽軍幾個資源豐沛的小城； 統治說：逐漸控制提供軍需與軍備的大城，保證後援無憂。 競局說：外部環境發展順利，危機轉來自內部。
	回應力 Response	風險說：擔心內部分裂、在綠林中擁立劉玄登基； 功高震主、兄長劉縯因其下屬遭到連坐處死；劉秀改變策略因應中 互賴+競局說：先聯合打倒共同敵人王莽
	恢復力 Recovery	生態說：劉秀在大殺四方、威震三軍後，轉而低調休養；完全不爭功、不諉過，承擔兄長的種種不是、也否認自身的擁有任何軍功。

資料來源：作者自行整理

而綠林軍內部，此時有三個可能的盟主人選；其中兩位可能人選就是劉縯、劉秀兩兄弟，而第三位人選是劉玄。劉玄本身不善打戰，且優柔寡斷、少有決斷，因其他派系勢力認為此人方便架空或操弄，故而支持之。劉縯、劉秀兩兄弟考慮內部經不起分裂，故願意一起扶持劉玄擔任綠林軍聯盟的盟主，更在之後讓劉玄稱帝、復漢朝名、史稱「更始帝」。

此時期的關鍵戰役是昆陽之戰，也是王莽軍整個政治生涯最大的一場敗戰，更是劉秀為震天下的重大戰役；同時、其兄劉縯也正式攻下了宛城，面對長安城、此二城進攻已成為犄角大利之勢，此戰即成為擊敗王莽政權的最大戰役。戰後、功高震主的聲音越來越多，聲稱劉玄德不配位，劉縯、劉秀兩兄弟才是最重要的功臣，更是適合大夥的領導者。此時劉秀已經驚覺「走狗烹、良弓藏」的危機意識，也曾警示兄長劉縯留意己身與部屬言行；無奈、劉縯終因下屬對更始帝的不敬與挑釁軍規，再加上嫉妒兩兄弟的其他將領們的讒言，被連帶處死。

面臨兄長被殺，劉秀為求生存將一切尊嚴都先放下，即便有人奔相致哀，劉秀談吐不露思情；暫不服喪、也不表露任何軍功，就像沒發生任何事件一樣地持續跟隨更始帝的領導，完成各類任務派遣；都只為「穩住情勢、解除猜疑」，逃離殺身大禍。

表 6

龍困淺灘時期分析表

時期	4R 方向	策略九說運用描述
龍困 淺灘	縮減力 (Reduction)	價值說：劉秀認為復高祖之業不必在我、有劉玄即可，自己願意認真輔佐、沒有野心； 結構說：昆陽之戰，大敗莽軍，使其政治實力結構完全潰堤。
	準備力 (Readiness)	效率說：累積外放、平叛的機會； 資源說：放棄中心區域的經營資源，準備積累外放、前往區域培植； 統治說：提早準備其他區域的資源配置搜集。
	回應力 (Response)	風險說：低調、謙卑、躲避風口浪尖；(轉型機會) 互賴說：更加確立未來全心追隨自己的部眾；
	恢復力 (Recovery)	生態說：以活下來為前提，爭取劉玄信任與放權。

資料來源：作者自行整理

接續兄長被殺後、是劉秀困於淺灘的第四個時期（如表 6 所示），此時最重要在於：識別危機、攔阻危機、處理危機，尤其是此危機涉及的是身家性命。完全呈現、塑造自己不是必要的，成功不必在我，且沒有任何野心。因兄長被殺、劉秀只要還跟在更始帝身邊、留在政治權利的中心處，會因監視的眼目太多，而被入罪。此時，目標除了活著、就是取得更始帝的信任。

對於盟內其他勢力，以及在更始帝面前，主動承認兄長的過失與錯誤，替劉縯認罪並感恩帝王處置已有留情；在逐漸消除更始帝的疑慮後，再慢慢得到信任與重用。一部分應是劉秀真的做得很好、很徹底，另一部分也可能出自更始帝殺劉秀哥哥的愧疚，進而開始重用劉秀。不久，時值河北亂起，劉秀獲予兵權、得以領兵前去平叛。此時，劉秀還獲封破虜大將軍、大司馬等封號。

就在劉秀真摯的演技下，終於獲得帶兵離開長安，前往河北弭平叛軍的機會。在最後、這第五個時期，劉秀打贏勝仗後，皆以仁德重建地方秩序。由初期受分封之地開始廣推仁政，諸多親信們一同發展地方勢力，更有別於戰勝後急著搜刮財物的土匪帝王們，使得劉秀治下區域較為政通人和。

屬地勢力資源發展雄厚期間，其下屬多次建請劉秀起而稱帝，最終劉秀稱帝、是為光武帝。此時已有一統終局之勢，如何讓國家長治久安成為主軸；故對於之後的降兵、降將，甚至是稱帝過的劉盆子、劉玄，以及讒言害其兄長被殺者，劉秀都願意留下分封共治。（此時期的摘要分析、請參考表 7）

表 7

穩固地位時期分析表

時期	4R 方向	策略九說運用描述
穩固地位	縮減力 (Reduction)	價值說：復高祖之業外、強化推廣仁政治理模式；
	準備力 (Readiness)	效率說：征戰以外、做好領地有效治理； 資源說：以仁義治理打下的土地，藉此吸引更多人才聚集；也因身處外地、鞏固發展自己的勢力範圍，先盤踞整個河北、逐鹿河南。
	回應力 (Response)	風險說：仁義治理、與民休息，降低民怨風險；
	恢復力 (Recovery)	生態說：尋求適合東漢朝代“永續生存”利基，建立好的制度傳承下去。（恢復國力）

資料來源：作者自行整理

從劉秀稱帝起，約莫十二、三年，正式統一了天下；統一後的政局、即休養生息，不急著大興改革、窮兵黷武，以恢復整體國力為主。為其子（漢明帝）、孫（漢章帝），留下清明的吏治與培養良好的國力，帶出了之後的「明章之治」的盛世。

針對戰後的社會恢復力，民眾的愛國意識與政府給予的生命安全保障，成為關鍵因素（Reznikova & Kornievskyi, 2024, pp.128-129）。故，光武帝劉秀的成功，除了民眾對於原有「漢朝盛世」的期盼外，緊接著施行的「仁政」導致的信賴，才更是其成為民眾心之所向的重要因素來源。

肆、結論

從史書記載來看，當時新莽王朝後期、民眾對「復高祖之業」的引頸期盼，而且在東漢王朝的正式建立、得以實現的歷史現實。劉秀以堅定果敢之姿，為東漢開創了一個政治清明、經濟振興的新局面，為後世子孫留下了一個相對穩固且充滿活力的朝堂環境。無論從治國理念還是實際操作層面，劉秀的中興之舉都充分展示了他在危機管理和戰略調控上的高瞻遠矚。正是這種「師出有名」的政治智慧，使得東漢在初創階段取得了驚人的成就，成功滿足了當時百姓對安定和繁榮的期待。

在我們對光武帝中興漢室過程的案例深入梳理時不難發現，劉秀在面對極其複雜多變的軍事與政治環境時，所展現出的縮減、準備、回應與恢復的綜合能力，正是現代危機管理理論中各階段措施的歷史映射。這不僅豐富了 4R 理論的實踐內涵，也為當代危機管理提供了寶貴的歷史啟示。

然而，歷史往往充滿變數。東漢在光武帝之後、只繼續延續輝煌了約莫三代，到了第四代帝王—漢和帝時達到巔峰，隨後便開始顯現衰敗徵兆，最終進入外戚、宦官干政的混亂局面，直至三國鼎立的局面出現。這一興衰轉變，正如同一個動態危機管理過程，其內部隱藏著無數可供現代管理者反思與借鑒的啟示。歷史不僅是一面鏡子，更是一部教科書，啟示我們在任何時代、任何領域都必須把握核心價值、善用資源，並不斷調適戰略，以應對環境變化所帶來的挑戰。

正如《策略九說》中所闡明的那樣，無論是在商品與服務市場、個人品牌塑造，還是在革命運動和國家治理中，核心戰略的精髓均在於「價值說」與「資源說」。首先，價值說強調以核心價值作為差異化的根基：它要求從產品製造、戰爭正當性、候選人形象乃至企業文化建設等多個層面，樹立明確而獨特的品牌形象，讓目標受眾能夠在眾多競品中迅速識別出真正的領先者。正如古人所言

「以銅為鏡，可以正衣冠」，只有確立了無可撼動的核心價值，才能在面對內外挑戰時保持自身的獨特競爭力。

隨後，資源說則要求我們在明確價值方向的基礎上，全面盤點現有資源，並通過整合、強化、擴展，形成持續的競爭優勢。無論是軍事戰爭還是商業競爭，資源的有效運用往往決定了戰局的走向。正如戰爭中「師出有名」的策略，需要在實力與資源上形成絕對優勢，才能在激烈的對抗中取得主動。吳教授的策略九說中，除價值與資源外，其餘七說皆圍繞著如何進一步打造價值、深化資源，從而形成一個完善的戰略體系。

至此，我們不難發現，東漢中興的歷史實踐與現代危機管理理論之間存在著天然的契合。劉秀的成功，正是在危機前期有效「縮減」風險、提前「準備」周全、果斷「應對」突發狀況，並在危機過後迅速「恢復」秩序與民心。這四個階段，與西方學者提出的 4R 理論不謀而合，無不體現出一個核心命題：只有在面對危機時，既能守住核心價值，又能靈活運用資源，才能真正實現由危機到轉機的歷史性跨越。

從現代企業到政治運動，從商品銷售到國家治理，策略九說與 4R 理論均提供了一種動態調整與持續改進的理論框架。它們告訴我們，成功並非一蹴而就，而是靠不斷在危機中發現機遇、在挑戰中鍛鍊實力。當我們回顧東漢中興的歷史，既能看到劉秀如何以明確的價值導向凝聚民心，又能見證他如何運用有限資源創造無限可能，這正是我們在現代管理中亟需學習與借鑒的寶貴經驗。

總結來說，本文通過對吳思華《策略九說》與西方 4R 危機管理理論的對話探討，嘗試構建一個從歷史到現實、從理論到實踐的戰略交流平台。這一平台不僅展示了東漢光武中興漢室的歷史功績，更為現代社會提供了一套可供參照的危機應對與戰略制定的理論工具。正如歷史永遠在告訴我們的那樣：唯有立足核心價值，善用現有資源，不斷調適策略，才能在風起雲湧的時代浪潮中立於不敗之地。

參考文獻

- [宋] 范曄（2010）。**後漢書**。台灣商務。
- 孔令明（2005）。**從企業策略觀點分析中外兵法思想-孫子兵法、戰爭論與五輪書之探討**〔未出版之碩士論文〕。中原大學。
- 王文雅（2021）。基于 4R 理论的社区公共危机管理能力研究。**计算机与数字工程**，49（2），284-289。

- 田家綺 (2005)。危機管理的理論實踐：1996 年美國政府處理台海飛彈危機的研究。國防雜誌，20 (11)，18-30。
- 朱延智 (2022)。圖解企業危機管理 (三版)。五南圖書。
- 吳光中 (2021)。從危機管理探討臺澎防衛作戰之跨區增援作戰。裝甲兵季刊，(259)，90-110。
- 吳思華 (2003)。策略九說 (三版)。臉譜。
- 林琰輝、張臺衛 (2010)。陸軍金門防衛指揮部參加「第七屆機關檔案管理金檔獎評獎」經驗分享。檔案季刊，9 (4)，152-157。
- 柏楊 (2004)。資治通鑑 10：王莽篡漢 (二版)。遠流。
- 耿文國 (2007)。智謀-中國歷代智庫全集。廣達文化。
- 張嘉玲、張企申 (2025)。超前部署與風險管理：從諸葛亮到現代銀行流動性風險的啟示。科際整合月刊，10 (1)，46-58。
- 郭懷謙 (2021)。全球車用半導體產業分析-後疫情時代台廠因應策略：以 T 公司為例〔未出版之碩士論文〕。國立台灣大學。
- 楊明清、杜文弘、吳政和 (2002)。餐飲服務業競爭動態-策略管理之詮釋與批判。第七屆餐飲學術研討會論文集〔論文發表〕，頁 47-75。5/16-17，台中。
- Chan, K.-S., Zheng, Z.-X., & Gong, R.-L. (2018). A Study on Crisis Management of Typhoon Hato in Macau. *Journalism and Mass Communication*, 8(1), 1-12.
- Heath, R. (2001). *Crisis management*. Citic publishing house.
- Han, J., Wang, T., Li, X.-Y., Zhang, M.-Y., Ma, Y.-H., & Wu, Y.-B. (2019). Research on Hospital Medical Crisis Management Based on 4R Theory: A Case Study of the Crisis Event in the Second Affiliated Hospital of Harbin Medical University. *History and Philosophy of Medicine*, 1(1), 17-21.
<https://doi.org/10.12032/HPM2019D0902>
- Kun, C. (2024). Crisis Management on Primary Schools in Nanning under Guan-Xi Province. *Educational Academic Journal Bangkokthonburi University*, 12(1), 87-106.
<https://journal.bkkthon.ac.th/upload/doc/spit/77/files/12%20No.1-87-106.pdf>
ISSN : 2392-5760
- Reznikova, O., & Korniiievskiy, O. (2024). Resilience of the Ukrainian society in wartime: components and influencing factors. *Eastern Journal of European Studies*, 15 (1), 113-133.
<https://doi.org/10.47743/ejes-2024-0105>
- Shlomo, M., Eran, V.-G., & Nissim, C. (2021). How Well Do They Manage a Crisis?

The Government's Effectiveness During the COVID-19 Pandemic.

Public Administration Review, 81(6), 1120-1130.

<https://doi.org/10.1111/puar.13370>.

Strategy and Crisis Management — Discuss the Key Factors of Emperor Guangwu's Revival of the Han Dynasty

Cheng Cheng^{***}

Abstract

This article uses strategic management theory (Nine Strategies) supplemented with crisis management theory (4R theory) to explore the beginning and end of the resurgence of the Han Dynasty, Liu Xiu, the founding emperor of the Eastern Han Dynasty. From the historical practice of Emperor Guangwu's resurgence of the Han Dynasty, we can see a complete and effective crisis management system: before a crisis occurs, it laid a solid foundation for the overall strategy by reducing risks and making thorough preparations; when a crisis breaks out, it relied on a quick and decisive response to successfully curb the deterioration of the situation; and after the crisis, it recovered in a timely manner and summarizes experience to provide a basis for improvement in the future. This was a continuous management process, which fully confirms the universal applicability of the 4R theory in historical and modern military management. And through the nine theories of strategy, we can understand the strategic wisdom of ancient military leaders in crises.

Keywords: Strategic Management, Nine Strategic Perspectives, Crisis Management, 4R Theory, Emperor Guangwu of Han

^{***} PhD Student in the Department of Public Policy and Management at Shih-Hsin University
Received: February 16, 2025. Accepted: March 6, 2025.