

危機及變革管理——慈禧與「戊戌變法」

王蘭馨*

摘要

戊戌變法（1898 年）是晚清的一場重要改革運動，由光緒帝與維新派推動，試圖透過政治、經濟、軍事與教育改革，使中國走向現代化。然而，變法僅持續 103 天即遭慈禧太后發動政變終止。從變革管理的角度來看，維新派的失敗不僅源於政治鬥爭，更反映了變革策略與執行的缺陷。

針對慈禧面對的政權危機，本研究以危機管理 DISCO 原理視角加以探討；至於變革管理，則結合 Lewin 的變革三階段（Unfreeze-Change-Refreeze）與 Kotter 的變革八步驟，分析戊戌變法的推動與終結。Lewin 的理論提供變革的宏觀結構，顯示維新派未能有效「解凍」舊有制度，變革尚未真正落實即遭終止；Kotter 變革步驟則細緻的揭示維新派在建立緊迫感、形成聯盟、發展願景、推動行動、創造短期勝利等關鍵步驟上的不足。研究發現，維新派雖成功塑造改革急迫性，卻缺乏強大聯盟支持、未能動員軍事與官僚系統、缺乏可行的執行策略，並在改革初期無法創造短期勝利，導致變法迅速失敗。相對而言，慈禧運用更有效的變革策略，成功重新掌控局勢，並在變法失敗後推動「清末新政」，以較溫和的方式進行可控變革。

透過變革管理相關理論，本研究提供歷史事件的另一解讀方向，並對政治與組織變革的管理策略提出啟示。研究結果顯示，成功的變革不僅需要強而有力的領導者，更需廣泛的政治支持、循序漸進的執行策略與制度化的保障措施，否則即便變革願景正確，也可能因戰略與執行不善而失敗。

關鍵詞：戊戌變法、危機管理 DISCO 原理、變革管理、Lewin 變革三階段、Kotter 變革八步驟

* 作者王蘭馨為世新大學行政管理學系博士生，winniewls576@gmail.com

本論文經 2 位雙向匿名審查通過。收稿：2025 年 4 月 12 日。同意刊登：2025 年 4 月 20 日。

壹、緒論

1895 年甲午戰敗後，中日簽訂《馬關條約》，間接說明單單模仿西方器物並不足以救亡圖存；爰 1898 年光緒帝及康有為、梁啟超等維新派，試圖透過制度變革開啟了戊戌變法，是清朝晚期的一次維新改革運動，試圖以各方面的制度改革促使中國走向現代化。作為近代歷史上第一次完整的政治運動，涉及了文化、教育和政治體制的改革。然而，由於維新派在改革過程中忽視了現有的權力結構、缺乏強有力的政治支持，最終在慈禧太后的強勢反撲下，僅持續 103 天即告終。從危機管理的角度來看，戊戌變法的失敗不僅是變革策略失當的結果，更體現了維新派與守舊派在危機應對能力上的巨大差異。

慈禧太后作為當時清廷的最高實權者，在戊戌變法爆發後展現出極為成熟的危機管理能力。她迅速評估形勢、聯合朝中保守勢力、控制各項訊息流動，最終透過果斷行動將改革派徹底鎮壓，維護了自身的統治地位。相較之下，維新派則因過於急進、低估政治風險，未能有效應對突如其來的政治危機，導致改革功敗垂成。

從統治者的視角來看，戊戌變法並非單純的政治改革，而是一場可能撼動權力基礎的「統治危機」。因此，本研究試圖從變革管理理論的角度，重新審視戊戌變法的推動與終結，並運用 Lewin 的變革三階段（Unfreeze-Change-Refreeze）與 Kotter 的變革八步驟（8-Step Change Model），探討慈禧太后等朝廷守舊勢力與以康有為為首之維新派在變革過程中所面臨的挑戰與失敗原因，進而提供對政治變革與組織變革的管理啟示。

貳、戊戌變法的背景與發展

「戊戌變法」係清朝於戊戌年間一次重大變革。主因係 19 世紀後期，中國對外遭受列強的侵略和壓迫，政府內部的腐敗和無能也導致國家日益衰弱，為了挽救國家危局，許多文人志士嘗試進行政治、經濟、文化等各方面的改革。戊戌變法是他們的努力之一，意在透過改革使國家步向現代化，提高國家的國力和民族的尊嚴，以應對外部列強的壓迫和威脅。

光緒 24 年的戊戌變法是中國近代史上的一個重要事件，不但影響了中國的現代化進程、思想文化史、教育事業、文化現代化進程等方面，均為近代史上的重要里程碑（雷家聖，2004，頁 59）。以下就其發生之背景、原因、過程及結果加以簡述及分析。

一、歷史背景

戊戌變法在內憂外患頻仍的光緒年間拉開了序幕，過程中慈禧太后與光緒皇帝可以說分別是守舊勢力與維新派的核心決策人物。光緒皇帝決心變法圖強，下詔頒定各項革新政策，開啟了百日維新的改革運動；而慈禧太后則發動政變，結束了這一場短暫的革新運動（雷家聖，2004，頁 67）。

(一)清朝的衰弱與內外困境

19 世紀末，清朝面臨著內外多重危機。內政方面，腐敗現象嚴重，地方官員

貪污、受賄成風。對清政府統治造成嚴重挑戰；對外方面，西方列強的侵略和日本的崛起使得中國的主權和領土受到威脅。在這種背景下，改革成為了救國的必然選擇。

(二)戊戌變法的起因

戊戌變法的直接起因是 1895 年甲午戰爭的失敗，清朝在戰爭中被迫簽訂《馬關條約》，損失了台灣、澎湖列島等地，並須賠償巨額賠款。此一條約的簽訂，促使年輕的皇帝與康有為等有志之士產生了「不做亡國奴」、「非變法不足以救中國」等圖強變法的決心；1898 年起康有為所嚮往的是快速且全面的變法，以求能使大清朝改頭換面，於是多次上書光緒，認為「能變則全，不變則亡；權變則強，小變仍亡」（林欣浩，2021）。

(三)維新派的興起

中日甲午戰爭、鴉片戰爭等的失敗導致多項不平等合約的簽訂。這些喪權辱國的事件使許多有志之士開始反思中國的現狀，希望推動中國的現代化。在此背景下，維新派知識分子如康有為、梁啟超等開始主張改革，並聯合光緒帝發起變法。維新派的理論主要受到西方民主、科學、法治思想的影響，強調中國需要通過現代化來振興國家。

二、主要改革內容

作為晚清時期的一場旨在學習西方制度，強化國家治理能力，以應對內憂外患的政治改革運動，卻由於改革過於急進，遭到傳統保守勢力的反對，最終以失敗告終。以下針對其各個改革領域進行深入詮釋。

(一)政治層面

戊戌變法的政治改革意圖在於提升國家治理能力，打破守舊官僚體系。光緒皇帝與維新派希望設立資政院，類似西方的議會機構，以提供政策建言，讓決策過程更加民主化。然而，此舉動直接威脅到傳統軍機處的權力，使得保守官僚階層產生強烈抵觸。此外，裁減冗官政策雖然在理論上有助於提高行政效率，但實際操作卻容易導致官員失業，引發更大阻力。

改革科舉制度的政策更是一大突破，試圖改變以八股文為核心的考試模式，轉而測試應用性強的時務策論，這樣的變革有助於選拔適應現代國家需求的人才。然而，長期依賴科舉晉升的士紳階級對此感到極度不滿，導致這項改革推行困難。另一項重要舉措是允許官員上書建言，以強化政策制定的開放性，然而由於清朝政治文化仍然以「君權至上」為主，這項改革難以真正改變權力結構。

(二)經濟與財政層面

經濟與財政層面的改革則聚焦於推動工業化與現代化。變法主張振興工商業，鼓勵私人資本投入生產事業，試圖打破國家對經濟活動的壟斷。此舉在一定程度上能夠提升產業活力，然而由於缺乏配套法規與資金支持，企業發展仍然受到限制。此外，改革者提倡稅制改革，以提高國家財政收入，但由於改革未能落

實，財政結構並未發生實質性變化。值得注意的是，這一系列經濟改革的方向是正確的，符合當時世界經濟發展潮流，若能持續推行，或許能為清朝提供轉型契機。

(三)軍事層面

軍事改革方面，維新派意識到傳統軍隊如綠營已無法適應現代戰爭需求，因此推動裁軍並建立新式軍隊。他們計畫引進西方軍事制度，提升軍隊的戰鬥力，並設立軍事學校培養現代軍官。然而，這些措施遭到既得利益者的強烈反對，特別是以湘軍、淮軍為代表的舊式軍隊將領，他們擔憂自己的權力與影響力因此削弱。此外，由於經濟支援不足，軍事現代化的進展緩慢，導致改革無法徹底推行。這場軍事改革的失敗，使得清朝在面對外部侵略時依舊缺乏足夠的國防能力。

(四)文化與教育層面

教育改革是戊戌變法的重要組成部分，目標在於引進西學，提高國家競爭力。維新派大力提倡設立新式學堂，強調數理化等科學教育，以取代傳統儒學。這一改革獲得部分年輕知識分子的支持，但舊式學者與守舊派官員則極力反對，認為這會動搖傳統文化根基。此外，政府還計畫派遣大批留學生前往歐美與日本學習，期望培養新型人才來推動國家現代化。然而，由於政治環境不穩定，這些計畫未能全面實施。科舉制度的變革雖然具有突破性，但短期內難以動搖既有的士紳結構，因此遭遇強烈抵制。

(五)社會與法律層面

在社會與法律層面，變法派提倡新聞自由，鼓勵報刊發行，希望透過媒體推動改革思想。然而，由於當時的政治環境仍然以皇權為主，真正的新聞自由難以落實。此外，變法派也試圖改革社會風俗，例如鼓勵女子受教育、反對纏足等，但由於社會傳統根深蒂固，這些改革難以推動，僅停留在倡議層面。法律改革方面，維新派希望建立現代法制體系，但由於缺乏具體的推行計畫，加上政治環境不穩，未能取得顯著成效。

三、變法的發展與轉折

(一)變法的初期實施

歷史上所有的變法，多旨在救亡圖強，但變法就是希望迅速改變國家的規章制度；但快速又全面地變法，無異於將國家大部分舊制度全面推翻，以重新建立一套全新制度，這無論在哪一個朝代都談何容易，且康有為灌輸給光緒的變法概念，條條框框都關乎國家制度的各個層面，一部分模仿外國，但是大部分卻是依據自己腦中的傳統知識與想像加以結合，所以很多看起來是西方制度的移轉，但其實卻似是式而非、不切實際的模糊概念，這導致了許多新政的頒行後混亂叢生（林欣浩，2021，頁 19-22），從這點也能看出光緒皇帝容易因為一時情感上的衝動，對重大國政輕易做出決定。歷史的相關研究中，常能發現歷史人物的性格特

質，常是影響歷史變遷的重要因素，就本次變法主人翁慈禧與光緒母子而言，處事作風就有很大的差異（雷家聖，2004，頁 67）。

相較於光緒帝易於感情用事，慈禧行事作風就屬果決能斷；至少在維新初期，她並不反對改革國政，甚至可說自當年洋務運動起，就不反對維新，若依翁同龢之記錄，慈禧曾對光緒說過：「今宜專講西學。」（林欣浩，2021，頁 25-29）但任何變法都不能影響手中權力是太后心中的紅線，任誰也無法跨過。光緒皇帝親政後，表面上慈禧退居幕後，然若朝政出現重大爭議，太后仍能表示意見，甚至推翻皇帝已頒發之聖旨（雷家聖，2004，頁 69）。戊戌變法於 1898 年起進行，光緒帝頒布了一系列旨在推動改革的上諭，並且康有為等人提出的變法方案逐漸獲得官員的認可；就慈禧的角度看來，由於光緒已經親政，變法的具體執行交由皇帝及其團隊執行，讓他小試牛刀，並非不可，甚至變法開始的第 4 天，慈禧以「太后懿旨」的形式一口氣頒布了四項命令，這顯示對於變法的政策是首肯的（黃治軍，2004；隋麗娟，2012），但從命令內容中可看出慈禧對於變法後的朝廷人事任免與軍權的掌握仍不願放手。

（二）反對力量的崛起

隨著改革的推進，當光緒日漸倚重康有為等人，醉心於變法的皇帝，將不願積極變法的恩師翁同龢免職、親自下詔開始更新國是、三個多月的時間各種新制度不斷頒行，更採納康有為的建議，新設「制度局」機構並派康擔任主管，用以架空原有「軍機處」的權力；又發生罷黜禮部六堂官事件，在未事先徵得慈禧同意的情況下，一次又一次的違背先例，調整人事問題，擅自罷免了阻礙變法的官員，並任命譚嗣同、劉光第等維新人士擔任「軍機章京」等雷厲風行的許多措施引起了傳統官僚體系的不滿。尤其維新派一直鼓動光緒帝，認為依法理親政後即有權力在不經慈禧同意下即發布任何行政命令，事前諮詢或事後報告均無祖制上的依據，所以不需顧慮母子情份（林欣浩，2021；雷家聖，2004），此舉成為慈禧與光緒母子間衝突的導火線之一。

當康有為等維新派想在短時間內進行清廷高層人事調整，打算將維新的手伸進慈禧掌握的官僚人事問題時，讓慈禧太后及保守派官員對變法的反對聲音逐漸增強，他們認為維新派的改革措施不僅牽涉到傳統的權力結構，對於科舉制度等重大轉變及對變法的急迫性和內容表示質疑。尤其是慈禧太后對維新派的懷疑與不信任，為變法的失敗埋下了伏筆。

（三）政變與變法結束

新政策的推行，本應是富國強兵、福國利民的美事，慈禧太后曾經推動過洋無運動促成同治中興，理應是可以接受甚至樂觀其成的，且在戊戌變法過程中，慈禧似乎也沒有顯現積極反對新政的態勢（雷家聖，2004）。但當光緒帝預備開懋勤殿，延聘各國政治專家共同參與新政時，慈禧太后提出了質疑，這質疑讓光緒認為慈禧不願支持全面變法，母子間的隔閡日益加深，加上康有為等維新黨人希望挑動袁世凱派兵「一半圍頤和園，一半守宮」，換句話說也就是要逮捕慈禧

(林欣浩, 2021)。這一連串的舉措讓慈禧決定在朝廷內部發動政變，逮捕了維新派的主要人物，並宣佈戊戌變法停止。光緒帝被迫廢黜幽禁於瀛台，慈禧重新掌握權力。變法的結束標誌著清朝對現代化的嘗試再度失敗，也使得中國的現代化進程再次陷入停滯。

四、小結

戊戌變法作為甲午戰爭後的一場維新運動，不但是清朝歷史上一個重要的變革運動，亦是中國歷史上第一次完整政治運動，反映了清廷在面臨內外危機夾擊下的探索與嘗試；不同於之前的洋務改革，此項變革運動觸及文化、教育及官僚體制，層面更廣、影響更深。遺憾的是因為維新派並未如同日本明治維新一般已經掌握國內的軍事資源，最終淪為一場為期百日的政治鬧劇，表面上看來是保守勢力最終掌握了官僚體制及軍事勢力，導致維新派無法撼動舊勢力而黯然失敗；也有一說認為康有為的政策變革太過躁進，導致上至朝廷大員，下到普通知識分子都激烈反對，以致功虧一簣。然此次變法行動儘管最終未能成功，但其改革思想和探索精神為後來的變革奠定了基礎，對中國的現代化及民主化進程有著深遠的影響，不但成為社會有志之士的變革共識，更為後續辛亥革命的發生，奠定了社會和思想的基礎。

參、危機與變革管理

戊戌變法前，清政府早面臨嚴峻的內憂外患。甲午戰爭的慘敗讓列強進一步瓜分中國，國內財政枯竭，軍隊戰力低下，傳統制度已無法應對時代變遷。然而，對於這場即將到來的危機，朝廷內部並未形成有效的應對策略，反而陷入守舊與改革兩派的對立。光緒帝與康有為等人雖試圖推動變法，但由於改革過於急進，未能獲得足夠的政治支持，最終導致變法迅速失敗，並讓清政府錯失一次自我救贖的機會。

危機的發生，就如同草原上即將襲來的灰犀牛¹一般，除了該思考要不要逃，往哪邊跑之外，如何在正確的時間做出正確的決策，才是真正的難題。清末的內憂外患交迫，就像是同時面對多隻灰犀牛的威脅，不但資源有限、無法確切掌握時機，更傷腦筋的是無法精準判斷要先應付哪一隻（渥克〔Wucker〕，2016/2017，頁 33-37）。

從灰犀牛效應的角度來看，清政府所面對的國家危機並非突如其來，而是長期累積的結果，許多危機徵兆早已顯現。然而，朝廷內部選擇忽視，甚至認為只要維持現狀便可度過難關。慈禧太后等保守派官員雖然洞察到國勢衰微，卻擔心變法會動搖自身權力，寧可維持傳統秩序，也不願意冒險改變。即便光緒帝意識

¹ 渥克 (Michele, W.) (2017)。灰犀牛：危機就在眼前，為何我們選擇視而不見？（廖月娟譯）。天下文化。（原著出版於 2016）[Michele, W. (2016). *The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore* (Liao, Yue- Juan, Trans.). St Martin's Press. (Originalwork published 2016)]

到改革的必要性，卻因權力基礎薄弱，無法真正掌控局勢，最終在慈禧的強勢打壓下敗北。這種對危機的錯誤應對，使得清政府未能及時改革，反而讓局勢進一步惡化。

在戊戌變法的歷史情境中，對主政者而言，慈禧太后將變法視為統治危機，透過危機管理策略迅速加以遏制；而維新派則試圖推動變革，卻因變革管理上的缺陷而最終失敗。本研究基於危機管理與變革管理理論，探討慈禧如何透過危機管理維護權力，以及維新派在變革管理中的失誤與挑戰，進而分析危機管理與變革管理的互動關係。

一、危機管理 DISCO 原理

危機管理（Crisis Management）是一門研究組織如何識別、評估、應對與學習危機的理論，DISCO 原理是其中一個具有代表性的框架，包含溝通與管理行動雙管齊下、即時正確回應、確認溝通順序、控制發展狀況與負起應有的責任五個階段。若應用此原理分析慈禧太后與維新派面對戊戌變法，所展現典型的危機管理過程（王馥蓓，2022：頁 141-157）。

1. Dual Path Process（溝通行動與管理行動雙管齊下）

光緒帝的變法推動方式主要依賴康有為、梁啟超等知識分子的宣傳與建議，改革措施以詔令形式發布，卻缺乏具體的行政落實計畫。他忽略了朝廷內部的官僚體系與軍隊掌控，改革流於空談，無法真正施行。

慈禧則採取溝通與行動並行的策略，在表面上不干涉變法，但實際上密切監視光緒的行動，並與保守派官僚與軍方建立聯繫。當變法威脅到其權力時，她迅速聯合袁世凱，透過軍事行動終結變法。從危機管理的角度來看，慈禧能夠迅速察覺威脅，並制定有效的策略應對，使其在權力鬥爭中佔據主導地位。然而，她的應對方式也使得清朝失去了一次真正現代化的機會，進一步加速了晚清政權的衰落。

2. Immediate Response（即時正確回應）

光緒帝在變法受阻時，未能立即調整策略，例如：面對守舊派反對時，未能有效安撫或分化敵對勢力。在政變爆發前，光緒察覺危機，但聯繫袁世凱的行動過於遲緩，未能及時動員支持者自保。慈禧在察覺變法威脅時，立即採取行動，透過榮祿與袁世凱確保軍隊的忠誠，確保軍事支持；在光緒尚未能有效組織抵抗前，將其幽禁，並誅殺六君子，一舉扭轉局勢。

3. Stakeholder（確認溝通優先順序）

光緒帝將變法重心放在讀書人與新式官僚，卻忽略了軍事將領與地方督撫的關鍵影響力。結果，當變法受到阻力時，他無法調動足夠的實力來支持改革。慈禧太后的權力布局策略展現出其對利益關係人的高度掌控能力；並迅速透過確定軍事支持榮祿、袁世凱等掌軍權者之效忠，並聯合保守派官僚與宗室，形成穩固的政治聯盟。

4. Containment（控制發展狀況）

由於光緒帝對變法進程缺乏有效的風險控制機制，當保守派反對聲浪升高時，無法及時調整政策，也未能對變法進度進行監督與修正，導致形勢惡化。慈禧並未過早干預，讓變法發展到一定程度後再行動，使得她的鎮壓行動具有「維護秩序」的正當性。透過快速逮捕與懲治行動，迅速壓制維新派勢力，在短時間內恢復朝政穩定。

5. Ownership（負起應有的責任）

變法失敗後，光緒帝失去政治權力，更被迫承擔變法失敗後果，後被慈禧太后幽禁於瀛台，抑鬱而終。雖然他是變法的發起者，但他無法真正負責變法的推動與成功，最終只能接受失敗的命運。慈禧則透過政變取得變法後的主導權，並以「維持國家穩定」的名義全面掌控國政，展現出強烈的政治責任感（但其目標是維護自身權力，而非推動變革）。

二、變革管理理論

達爾文的進化論解釋了物種為因應生存環境變遷而採取的變化求生之道，組織亦然。面對環境的驟變，組織變個革必定是永續發展的唯一利器。既然變革是社會進步的必然，也是組織再生的原動力，但打破現狀牽涉到的內部及外部因素太多，不論是政治、經濟、社會、法制，甚至是組織內部成員的協調與配合，無一不是不得不面對的嚴酷考驗（蔡祈賢，2010）

既然清末有志之士均了解，想追求進步就必須求變，變革是國家希望的源頭以及成功的利基，但為何維新派為何無法成功推動變法？相較於慈禧的危機管理，維新派則更面臨變革管理上的困境。變革管理（Change Management）理論認為，成功的改革需要正確的策略與過程管理，以克服組織內部的抗拒與挑戰。本研究聚焦於 Lewin 的變革三階段理論與 Kotter 的變革八步驟來分析維新派的失敗原因。

（一）Lewin（1947）變革三個階段

Lewin 曾於 1947 年提出了類似改變冰塊形狀的方式，以「解凍」、「變革」、「再凍結」三個階段來進行組織變革（林璟淑、李亭亭，2005）；認為無論組織的規模、行業或其年齡，在解凍（Unfreeze）階段：打破現有運作模式，為變革創造條件；變革（Change）階段：推動新制度與行動，使組織成員了解變革方向並為實現目標而採取必要行動；最後是再凍結（Refreeze）階段：為確保變革成果穩定運作，成員必須對組織內部變化感到滿意，甚至接受其成為新的組織規範（蔡金田，2020）。

此次維新運動是光緒親政後的一項重大創新作為，但僅維繫了 103 天就黯然落幕。檢視其功敗垂成的原因，維新派的失敗主要體現在「解凍」階段的不足與「再凍結」階段的無法實現，「解凍」階段過於倉促，維新派試圖迅速改變傳統治理模式，卻未能建立廣泛共識，導致改革一開始就面臨強烈阻力。後又在「變革」階段執行不力：變法雖然提出一系列改革措施，但缺乏配套計畫與執行能

力，使得變革難以落實。最後「再凍結」階段無法鞏固變革成果：維新派沒有獲得軍事支持，導致變法在政變發生後迅速被推翻，無法形成穩固的改革體系。

(二) Kotter 的變革八步驟

Kotter (1996) 認為，不論規模大小，成功的變革都必須經過八個步驟包括：建立危機意識、成立領導團隊、提出發展願景、溝通變革願景、授權員工參與、創造近程戰果、鞏固變革成果、深植企業文化等。且無論是按照順序或同時進行幾個步驟，若是跳過一個步驟或是速度過快，在基礎尚未穩固的狀態下，變革都可能出現問題，甚至功虧一簣（科特 [Kotter]，1996/1998，頁 26-40）。

維新派在以下關鍵步驟上存在重大缺陷。如，缺乏強有力的聯盟：變法過程中，維新派未能與軍事將領（如袁世凱）建立堅實的合作，缺乏保護變革的實力。變革願景無法有效溝通：變法的目標未能說服朝廷大部分官員，改革措施在保守勢力的質疑下難以推進。未能產生短期勝利：變法期間未能迅速展現具體成果，使得保守派更容易指責變法無效，最終加強改革阻力。

綜上，維新派缺乏對變革過程的有效管理，使得改革在政治與組織層面均面臨重大挑戰，最終導致變法失敗。

三、危機管理與變革管理的互動關係

戊戌變法作為中國近代歷史上的重大政治改革嘗試，反映了危機管理與變革管理的密切關係。當面對國家存亡的危機時，決策者需要在短時間內做出變革決策，而變革的成功與否取決於管理層是否能夠有效運用危機管理策略，同時依循變革管理的基本原則。戊戌變法的歷程表明，當變革管理缺乏完整規劃，且危機管理應對不當時，即使改革初衷再好，也可能遭遇失敗。透過危機管理 DISCO 原則與變革管理理論（如 Lewin 的變革三階段理論與 Kotter 的變革八步驟模式）分析，可以看出戊戌變法的失敗在於變革推動過程中缺乏系統性的危機應對策略，也未能有效管理關鍵利益關係人，最終導致立意良善的變法圖強運動最終曇花一現。

首先，在 Dual Path Process（溝通行動與管理行動雙管齊下）方面，變革管理強調溝通與管理並行，而危機管理則要求在危機時期快速制定應對方案。戊戌變法的核心推動者光緒帝與維新派主要透過頒布詔令、設立學堂、鼓吹報章輿論等方式進行變革宣傳，但這些方式缺乏有力的管理行動來確保政策落實。雖然維新派在輿論上試圖爭取改革支持，但並未有效溝通如何解決保守派的疑慮，更未能確保變革政策的穩定執行。此外，光緒帝在決策時主要依賴少數維新派官員，如康有為與梁啟超，而未能建立更廣泛的支持聯盟，使得變革過程中溝通與管理嚴重失衡。

其次，Immediate Response（即時回應）危機管理首重及時且正確的應變能力，而變革管理則強調變革步驟的穩定性與持續推動。戊戌變法的改革措施在短

短數月內大量頒布，顯示出決策者的緊迫性，然而在面對保守勢力的反對時，光緒帝與維新派未能迅速作出有效的戰略回應。例如，當榮祿等保守勢力開始對變法表示不滿時，光緒帝未能及時與軍隊或地方勢力建立聯盟，也未能採取強硬措施來應對慈禧太后的干預，導致政變爆發時毫無應對之策。變革過程中的即時危機處理失敗，使得變法迅速崩潰。

在 Stakeholder（利益關係人管理）方面，變革管理強調必須確保關鍵利益相關者的支持，而危機管理則要求決策者能夠優先確定影響變革成敗的核心人物。戊戌變法未能成功管理各方利益，導致保守派勢力迅速集結反對變法。光緒帝與維新派主要依賴部分知識分子和改革派官員，但軍方、宗室貴族、地方督撫等關鍵利益關係人並未被納入變革推動者的考量之內。尤其是軍事力量掌握在保守派手中，導致變法缺乏足夠的實力支持，當慈禧發動政變時，變法派毫無抵抗能力。因此，戊戌變法在利益關係人管理方面的失敗，使得改革缺乏必要的政治支撐，最終導致變革破產。

Containment（控制發展狀況）是危機管理的重要原則，意指應當控制變革過程中的衝突，避免局勢失控。然而，戊戌變法在執行過程中未能有效控制保守勢力的反撲，反而加劇了新舊派系之間的對立。例如，光緒帝的變法措施不僅試圖改革文官制度，還計畫削弱軍機處的權力，甚至構思通過袁世凱調動軍隊來軟禁慈禧。這些舉措過於激進，反而促使保守派迅速聯合起來發動政變，使得變法完全失控。變革管理理論指出，變革過程中應當逐步推動，並控制變革衝擊，以確保新舊勢力能夠和平過渡，而戊戌變法的改革步調過快，最終引發全面反彈。

最後，Ownership（負起責任），在危機管理與變革管理中都強調領導者對變革過程負有最終責任。光緒帝雖然在變法初期表現出一定的改革決心，但當面對壓力時，他的行動力嚴重不足。例如，在慈禧發動政變之前，光緒帝雖有意採取行動，但缺乏實際領導決策，未能有效指揮變革派應對危機。相較之下，慈禧太后在政變過程中展現出強勢領導力，果斷決策並迅速控制局勢，最終成功扭轉變法的發展方向。由此可以得知，變革領導者應當能夠適應環境變化，積極推動改革措施，並對變革成敗負責，而光緒帝的猶豫不決正是導致變法失敗的關鍵原因之一。

綜合而言，戊戌變法的案例顯示，危機管理與變革管理具有高度的互動關係。變革的推動過程往往伴隨著危機，而有效的危機管理可以確保變革得以順利執行。戊戌變法的失敗不僅是因為政治環境的不利因素，更是因為在變革推動的過程中未能妥善運用危機管理策略。變法派未能平衡溝通與管理、未能及時回應危機、未能有效管理關鍵利益相關者，並且在發展控制與領導責任方面表現不足，最終導致改革徹底失敗。這場歷史事件提供了重要的管理啟示：變革的成功需要充分考量環境因素，並結合穩健的危機應對機制，才能真正實現組織或國家的轉型與進步。

肆、危機應對策略與變革管理啟示

一、以危機管理 DISCO 原則分析戊戌變法雙方的應對方式

戊戌變法期間，慈禧太后與光緒帝作為關鍵決策者，面對變革與危機的態度、行動方式截然不同。依據危機 DISCO 管理原則，對比慈禧太后等保守勢力與光緒帝及康有為等為新派在變法中的應對策略，以探討雙方面對危機的處理模式及其對變法成敗的影響如表 1。

表 1

戊戌變法雙方危機 DISCO 原理之比較

危機管理 DISCO 原則	慈禧太后與袁世凱等守舊派	光緒帝及康有為等維新派
Dual Path Process (溝通行動與管理行動雙管齊下)	透過密切監控朝局，一方面安撫保守派，另一方面暗中部署軍權，準備鎮壓變法勢力，既有溝通策略也有具體行動。	主要依賴康有為、梁啟超等維新派文人來推動變法，過度聚焦於理念傳播，而忽略改革的行政落實與權力平衡，缺乏強有力的執行力。
Immediate Response (即時正確回應)	當察覺變法可能威脅其權力時，迅速召集保守派大臣，短時間內策劃政變，確保變法失敗。	在變法初期並未迅速與權臣、軍隊建立堅固聯盟，等到變法受阻時才試圖與袁世凱聯絡，但為時已晚。
Stakeholder (確定利益關係人的溝通優先順序)	充分理解朝廷內部保守勢力的重要性，確保軍隊、宗室與保守官員的支持，使政變具備正當性與執行力。	過於偏重新派官員與知識分子，忽略軍事將領及地方大員的立場，導致變法孤立無援。
Containment (控制發展狀況)	變法初期未公開反對，但在適當時機迅速行動，成功阻止變法擴大，確保政權穩定。	無法有效控制變法的進程，因改革過於激進，引發朝堂內部強烈反對，甚至讓自身陷入危機。
Ownership (負起應有的責任)	以「穩定清廷」為名，全面接管變法後的政局，強調自身對國家的完全掌控，進一步鞏固個人權威。	雖然發起變法，但最終無法承擔改革後果，被慈禧幽禁於瀛台，失去治國實際權力。

資料來源：作者自行整理。

由危機處理 DISCO 原則觀點來分析，維新派面對危機之應對能力較弱，除哩缺乏對利益關係人（Stakeholder）的準確判斷、未能掌握軍權且無法有效整合各方勢力，且回應速度（Immediate Response）過慢，導致變法迅速潰敗。而慈禧則

因展現出強大的危機掌控力（Containment），以雙管齊下的策略（Dual Path Process）鎮壓變法，最終成功維護自身權力站穩腳跟。

由表 1 之對比說明可知，在危機管理中，單靠理念與理想並不足夠，還需具備快速反應、有效溝通、利益整合與強力執行的能力，否則改革即使方向正確，也可能因缺乏戰略應變而失敗。

二、Lewin 變革三階段與戊戌變法之問題分析

從 Kurt Lewin（1947）提出的變革管理理論來分析，戊戌變法由於操之過急，導致未能有效完成「解凍—變革—再凍結」（Unfreeze-Change-Refreeze）三階段的變革歷程，導致改革基礎薄弱，推行過程中阻力重重，最終未能形成穩固的制度化變革。首先，在「解凍」（Unfreeze）階段，由於甲午戰敗，戊戌變法確實產生了強烈的變革動機，光緒帝深受明治維新影響，認為中國必須進行現代化改革以求自強。然而，清朝長期以來奉行科舉制度和封建官僚體系，保守派佔據政府高層，而軍權更是掌握在以榮祿為代表的保守勢力手中。維新派雖在思想層面鼓吹變法，但卻如蚍蜉撼樹般無法真正動搖舊體制的基礎。康有為、梁啟超等維新人士主要依靠新式學堂和報刊傳播變革理念，然而這些影響力主要集中於知識分子與部分新派官員，並未深入傳統官僚體系和軍隊之中。更嚴重的是，變法未能獲得廣泛支持，許多官員仍然懷疑改革是否符合國家利益，甚至認為變法將危及自身地位。因此，戊戌變法的「解凍」階段未能充分說服關鍵利益相關者，使得變革的基礎極為脆弱。

其次，在「變革」（Change）階段，Lewin 認為組織需要進行實質性的改革措施，並確保變革得以推動。然而，戊戌變法的推行缺乏系統性的規劃與執行步驟，過於躁進。光緒帝在短短幾個月內發布大量改革詔令，包括廢除八股文、設立京師大學堂、改革行政機構、裁減冗官等，試圖全方位改變國家體制。然而，這些改革不僅影響到傳統文官的利益，也觸動了軍方與地方勢力權力結構的敏感神經。變法並未考慮到改革阻力的存在，也未設計有效的權力平衡機制，導致保守派勢力迅速聯合起來反對變法。此外，光緒帝試圖加速變革的決心，反而使得變法變得更加脆弱。例如，光緒帝在未能成功控制軍權的狀況下，卻試圖削弱軍機處權力，卻最終導致慈禧太后與榮祿聯手發動政變，使變法徹底失敗。

表 2

戊戌變法對應 Lewin 理論的問題分析

Lewin 階段	戊戌變法的表現	問題分析
----------	---------	------

解凍 (Unfreeze)	光緒帝受到日本明治維新影響，決心改革，並起用康有為、梁啟超等維新派推動變法。	未能改變官僚體系與軍隊的思維，變法缺乏廣泛支持，改革基礎薄弱。
變革 (Change)	光緒帝頒布一系列變法措施，如廢除八股文、設立京師大學堂、裁撤冗官、改革軍事等。	變革速度過快、未能循序漸進，導致守舊派強烈反彈。
再凍結 (Refreeze)	變法未能穩定執行，最終在慈禧的干預下終止，維新派遭到清算，光緒帝被幽禁。	變革未能鞏固，遭遇強烈政治反撲，導致變法失敗。

資料來源：作者自行整理。

表 2 綜合戊戌變法對應 Lewin 理論的問題之分析看來，戊戌變法的失敗正是因為未能按照 Lewin 變革管理理論的三階段模式進行有效的規劃與執行。在「解凍」階段，變法未能建立足夠的支持基礎，改革理念僅停留在少數知識分子與新派官員的層面，未能深入軍隊與傳統官僚體系。在「變革」階段，改革過於急進且未經充分籌劃，直接挑戰了舊有權力結構，最終導致變法迅速崩潰。在「再凍結」階段，變法不僅無法鞏固，甚至遭到全面廢除，顯示變革並未真正融入組織運作。因此，戊戌變法的失敗不僅是因為政治因素，更是由於變革策略本身的缺陷。這場變法提供了重要的歷史教訓，顯示在進行變革時，單靠理想與熱情是不夠的，還需要全面的戰略規劃、利益平衡與長期制度保障，才能真正推動變革的成功。

三、以 Kotter 變革步驟理論對照戊戌變法問題分析

若以 Kotter 變革管理八步驟理論分析，可以了解改革推動中的關鍵問題。首先，變法派雖意識到改革的緊迫性，但未能在朝廷內部建立廣泛共識，使得改革缺乏堅實的政治基礎。此外，光緒帝與維新派過度依賴君主專權模式，未能形成強而有力的變革聯盟，導致改革推動時遭遇強烈抵制。

在發展願景與戰略上，變法的方向雖然正確，但過於理想化且缺乏可行的執行計畫，許多政策如京師大學堂的設立、官僚制度改革等未能有效落實。而改革派的溝通方式亦存在問題，主要依靠報刊宣傳維新理念，未能成功說服保守派與軍方，使得反對勢力迅速集結。

在改革執行過程中，維新派未能有效清除改革障礙，甚至一度考慮發動政變，使得保守派對變法產生更強烈敵意。此外，變法推動過快且缺乏短期成功案例，未能建立公眾信心，導致改革成效難以展現。

綜觀戊戌變法的歷程，變法派未能有效遵循 Kotter 變革管理八步驟，導致變革過程中缺乏足夠的政治支持、戰略規劃與利益關係人管理，最終導致變法迅速失敗。戊戌變法對應 Kotter 變革理論的問題分析綜整如下表 3，變革管理不僅需

要清晰的改革願景，還需要充分考量政治環境與組織內部的權力動態，才能確保變革成功推動並長久維持。

表 3

戊戌變法對應 Kotter 變革理論的問題分析

Kotter 變革理論	戊戌變法的表現	問題分析
1. 建立危機意識 (Create Urgency)	受甲午戰敗衝擊，光緒帝認為中國若不變法將難以存續。	雖然有變革動機，但未能有效讓朝廷上下形成共識，保守勢力未被說服。
2. 成立領導團隊 (Build a Guiding Coalition)	變法主要依靠維新派文人，如康有為、梁啟超等。	軍隊與地方勢力未被納入變革聯盟，缺乏政治與軍事支撐。
3. 提出變革願景 (Develop a Vision for Change)	光緒帝希望學習明治維新，建立富強國家。	變革目標過於空泛，無法有效激勵官僚與軍方。
4. 溝通變革願景 (Communicate the Vision)	透過詔令發布變法內容，並依賴報刊傳播維新思想。	未能在傳統官僚與軍隊中有效溝通變革，遭遇強烈抵制。
5. 授權員工參與 (Empower Action)	光緒帝試圖給予維新派更大權力，如任命譚嗣同等人入閣。	但朝廷實權仍掌握在慈禧與保守派手中，變法推行受阻。
6. 創造近期戰果 (Generate Short-Term Wins)	京師大學堂成立、部分新政頒布。	但改革未能帶來立竿見影的成效，使保守派更加質疑變法。
7. 鞏固變革成果 (Sustain Acceleration)	變法尚未穩定，光緒的已遭幽禁。	變法推行過於急切，未能穩定發展。
8. 深植組織文化 (Institute Change)	變法嘎然而止，光緒權力盡失，維新派被清算究責，逐出權力核心。	無法深化制度變革，變法完全失敗。

資料來源：作者自行整理。

伍、結論與啟示

本研究運用危機管理 DISCO 原理、Lewin 的變革三階段模型與 Kotter 的變革八步驟模型，分析戊戌變法的推動過程與最終失敗的原因。透過變革管理的視角，我們可以更系統性地理解維新派在變革過程中的策略缺陷，以及慈禧如何有效運用權力來反制變法，並在政變後推動更符合其政治利益的改革。

一、維新派與守舊勢力面對危機的處理

戊戌變法做為中國近代史上一場重要的政治改革運動，在光緒帝與慈禧太后的不同立場與行動下，雙方在策略上各有不同，導致了最後完全與想像相反的結局。

（一）維新派的危機處理

戊戌變法期間，光緒帝與康有為等為新派人物展現出強烈的改革決心，但在具體操作上存在諸多不足，如：在溝通與管理行動的層面，他選擇激進變法模式，在未能充分整合國內的權力結構得情況下，卻試圖快速推動制度變革，使得變法在缺乏穩固政治基礎的情況下推行，進而引發守舊勢力的反彈。

即時回應方面，光緒帝初期展現出改革者的主動性，積極頒布新政並重用維新派人士，然而當守舊派勢力發動反擊時，他未能迅速應對，導致變法勢力迅速被孤立。尤其在政變發生前，他未能預判危機，既無法有效調動軍隊，也無力爭取更多政治支持，使自己最終陷入被動。

在利益相關者的整合上，光緒帝過度依賴知識分子與部分改革官員，而未能成功拉攏軍方與地方勢力，導致變法根基極為薄弱，在缺乏實質權力支持的情況下推行。儘管他的變法理念具有遠見，但政治運作方式過於理想化，忽略了權力平衡的現實需求。

在危機遏制方面，光緒帝缺乏強有力的控制手段，未能有效防範守舊勢力的反撲。他的決策多依賴法令頒布，而缺乏相應的政治與軍事力量支持，使得變法在面對阻力時無法持續推進。最終，當政變爆發時，他無法組織有效抵抗，被迅速軟禁，變法就此終結。在責任承擔層面，光緒帝雖然是變法的主導者，但由於權力被慈禧太后嚴重制約，他實際上並未真正掌控變法的全局。他的改革行動雖然出於個人意志，但在政治結構上並未真正奪取決策權，導致變法最終成為一場短暫的政治嘗試，而未能形成長久的制度變革。

（二）慈禧太后的危機處理模式

相較於光緒帝的理想主義，慈禧太后的危機處理方式展現出現實主義與政治手腕的靈活性，使她成功維持權力並迅速終結變法。在溝通與管理雙管齊下方面，她初期並未直接干預變法，僅採取觀望與試探的策略，透過情報蒐集與分析掌握變法進程，待時機成熟後才發動政變，一舉奪回權力。

在即時回應上，慈禧的決策展現出高度精準性。當變法開始威脅到她的權力時，她迅速聯合保守派，確保軍事與政治資源集中於自己掌控之下。當她認定維新派變法無法持續時，立即發動戊戌政變，以最短時間軟禁光緒帝，徹底終結變法，展現出極強的政治執行力。

在相關利益者的整合上，深諳權力運作之道的慈禧，成功拉攏守舊派官僚、軍隊將領與王公貴族，確保她在變法期間不會遭受來自內部的挑戰。並利用傳統勢力對變法的疑慮，強化自身權力基礎，並將變法派邊緣化，使光緒帝失去實質支持。

在危機遏制方面則展現出強勢的控制能力，不僅透過政變迅速壓制變法，還在事後持續清算維新派人士，以確保改革勢力無法再度崛起。此外，她並未立即推行反改革措施，而是透過穩定政局的方式緩和政治緊張，顯示其極高的政治敏銳度。

在責任承擔上，慈禧完全掌控局勢，直接決定了變法終結的命運，並透過政治手段確保自己的權力不受動搖。她的成功關鍵在於對政治現實的精準掌握，以及在危機處理中展現出的靈活與果斷，使她能夠在變法危機中取得最終勝利。

二、戊戌變法失敗與變革管理的關聯性

（一）維新派的變革管理失誤

1. 未能成功「解凍」(Unfreeze) 舊制度：

維新派未能有效動員朝廷官員與社會各界支持，導致變革缺乏廣泛基礎。根據 Kotter 的八步驟，變革應先營造緊迫感並建立強力聯盟，但維新派主要依賴光緒皇帝的支持，忽視傳統勢力（如地方官僚與軍隊），使改革在執行前即面臨內部阻力。

2. 變革過程缺乏組織與資源：

維新派沒有明確的變革藍圖與執行細節，且無法有效賦權（Empower Others to Act），導致政策執行層面困難重重。與之對比，慈禧掌握軍權與朝廷核心，能迅速發動政變終止變法。

3. 未能「再凍結」(Refreeze) 改革成果：

即使部分變革措施獲得實行，如京師大學堂的設立，但維新派缺乏穩定的政治支持，使得變革未能制度化，最終在政變後被徹底推翻。

（二）慈禧的成功變革策略

1. 穩健的變革步驟：

相較於維新派激進變革，慈禧在政變後推動的「清末新政」更具策略性，符合 Kotter 模型中「鞏固變革並產生更多變革（Consolidate Gains and Produce More Change）」的原則。

政治聯盟的運用：

慈禧成功結合保守派、軍隊與官僚體系，確保政變的執行力，並透過「制度化變革（Anchor the Changes in Corporate Culture）」的方式，使權力結構得以維持。

三、Lewin 與 Kotter 理論的適用性與侷限性

本研究發現，Lewin 的變革三步驟模型適用於分析整體變革進程，但對於政治環境中的動態權力變化較難深入解析。相比之下，Kotter 的變革八步驟模型能更細緻地解析戊戌變法的推動困境，特別是在「建立聯盟」「短期勝利」等關鍵步驟上的不足。然而，這些理論原本應用於企業與公共管理，直接套用至歷史政治

變革仍有一定限制，例如：

(一)政治環境較企業環境更具不確定性：

變革管理理論通常假設領導者有一定的控制力，但在戊戌變法中，光緒皇帝的權力受到慈禧制約，導致變革主導者本身缺乏決策自主性。

(二)變革時間跨度的影響：

Lewin 與 Kotter 的理論多用於短期或中期變革，而戊戌變法僅持續 103 天，變革尚未完全展開即被終止，與一般組織變革的時間尺度有所不同。

制度與文化因素的影響：清朝的中央集權與官僚體制，使得變革需具備更強的政治適應力，而維新派未能妥善應對這些結構性挑戰。

四、研究限制與未來研究方向

(一) 研究限制

1.資料來源的局限：本研究主要依賴歷史文獻與變革管理理論，未能深入探討當時的政治心理與社會文化對變革的影響。

2.理論適配性的挑戰：Lewin 與 Kotter 的變革管理模型主要應用於企業與公共管理，直接應用於政治變革時，可能無法完全解釋所有變革動態。

3.變革後續影響的未深入探討：戊戌變法失敗後，清政府仍進行了一系列改革（如清末新政），未來研究可進一步探討這些改革與戊戌變法的關聯性。

(二) 未來研究方向

1.比較分析其他歷史變革案例：可將 Lewin 與 Kotter 理論應用於其他歷史變革，如日本明治維新或蘇聯改革，以檢驗理論的普遍適用性。

2.探索政治變革中的權力動態：可進一步結合權力理論（Power Theory）與變革管理模型，以更全面理解政治變革中的權力競爭。

3.加入組織心理學視角：未來研究可探索維新派與守舊派的行為動機，並結合組織抗拒變革（Resistance to Change）理論，分析政治變革中的心理與文化因素。

五、總結

戊戌變法的失敗，並非單純的理念對立，而是光緒帝與慈禧太后在危機處理與變革管理方式上的較量。光緒的變法方向雖然符合國家發展需求，但他的應對策略過於理想化，缺乏有效的權力整合與危機處理能力，最終導致變法迅速失敗。相反，慈禧太后憑藉深厚的政治經驗與權力運作能力，在變法期間保持耐心，並在關鍵時刻果斷出手，確保了自身統治地位的穩固。

這一歷史案例說明，單純的改革理念並不足以確保成功，權力平衡與危機應對能力才是決定政治變革成敗的關鍵因素。而透過變革管理的視角，我們得出以下關鍵結論：維新派的變革策略未能成功解凍舊制度，也未建立強力聯盟，使變革過程充滿阻力，最終導致失敗。而慈禧成功運用政治聯盟與權力結構，並在政變後推動更穩健的改革，展現出較佳的變革管理能力。

Lewin 與 Kotter 的變革理論有助於分析戊戌變法的變革歷程，但仍需納入權力理論與政治文化因素，以更完整解釋變革的成敗。本研究不僅提供對戊戌變法的新解讀，也為變革管理理論在歷史政治變遷中的應用提供了新的視角，期望未來研究能進一步拓展此領域，深化對政治變革管理的理解。

參考文獻

- 王馥蓓 (2022)。危機解密：從預防到修復的實戰管理。臺北市：時報文化。
- 林璟淑、李亭亭 (2005)。由 Lewin 的改變理論談護理資訊系統之推展。護理雜誌，52(1)，50-54。 <https://doi.org/10.6224/JN.52.1.50>
- 林欣浩 (2021)。哇，原來歷史可以這樣學-戊戌變法到清朝滅亡。臺北市：五南文化。
- 科特 (Kotter, J.) (1997)。領導人的變革法則-組織轉型成功八步驟 (邱如美譯)。天下文化。(原著出版於 1996)。
- 黃治軍 (2022)。晚清最后十八年 1-從甲午戰爭到辛亥革命。北京市：華文出版社。
- 隋麗娟 (2012)。說慈禧。臺北市：麥田出版。
- 雷家聖 (2004)。力挽狂瀾-戊戌政變新探。臺北市：萬卷樓。
- 蔡祈賢 (2010)。變革管理及其在行政機關的運用，人事月刊，50 (3)，頁 2-15。
- 蔡金田 (2020)。組織變革。臺北市：元華文創。
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mitroff, S. R., Simons, D. J., & Levin, D. T. (2004). Nothing compares 2 views: Change blindness can occur despite preserved access to the changed information. *Perception & Psychophysics*, 66(8), 1268–1281. <https://doi.org/10.3758/BF03194997>

Crisis and Change Management —Empress Dowager Cixi and the Hundred Days' Reform

Lan-Shin Wang*

Abstract

The Hundred Days' Reform (1898) was a significant reform movement in the late Qing Dynasty, initiated by Emperor Guangxu and the reformists in an attempt to modernize

* Doctoral Student, Department of Public Management and Policy, Shin Hsin University,
E-mail: winniewls576@gmail.com. The paper was published under two double-blind reviews.
Received: April 12, 2025. Accepted: April 20, 2025.

China through political, economic, military, and educational reforms. However, the reform lasted only 103 days before Empress Dowager Cixi launched a coup to terminate it. From the perspective of change management, the failure of the reformists was not only due to political struggles but also reflected deficiencies in their reform strategies and execution.

This study analyzes Cixi's response to the political crisis through the lens of the DISCO crisis management framework. In terms of change management, the study integrates Lewin's three-stage model (Unfreeze-Change-Refreeze) and Kotter's eight-step change model to examine the implementation and termination of the Hundred Days' Reform. Lewin's theory provides a macro-structural perspective, demonstrating that the reformists failed to effectively "unfreeze" the old system, resulting in an aborted transformation. Kotter's model further highlights the weaknesses of the reformists in creating a sense of urgency, building a guiding coalition, developing a vision, mobilizing action, generating short-term wins, and other critical steps. The findings suggest that while the reformists successfully created urgency for change, they lacked strong alliances, failed to mobilize military and bureaucratic support, lacked feasible execution strategies, and were unable to achieve short-term victories, ultimately leading to the rapid failure of the reform. In contrast, Cixi employed more effective change strategies, successfully regaining control of the political landscape and later implementing the "Late Qing Reforms," which introduced controlled and incremental changes.

By applying change management theories, this study provides an alternative interpretation of this historical event and offers insights into the management of political and organizational change. The findings indicate that successful reform requires not only a strong leader but also broad political support, a step-by-step implementation strategy, and institutional safeguards. Without these, even well-intentioned reforms may fail due to poor strategy and execution.

Keywords: Hundred Days' Reform, DISCO Crisis Management Framework, Change Management, Lewin's Model, Kotter's Model