

「經典與危機管理」專欄

以孫子兵法觀點檢視中國新冠疫情時期的危機管理運作過程

蘇勇信*、楊俊煌**

摘要

危機不一定會導致災難發生，只要管理得宜，做好事前的防範與準備工作，也能化危機為轉機，並將傷害與損失程度降到最低。為汲取古人智慧，向先賢取經，本文試從孫子兵法的角度來探討中國大陸此次新冠疫情期間的危機管理運作過程，一方面賦予孫子兵法新的研究思考方向，另一方面也提前為之後可能再次發生的重大危機與災難事件做好預防。

以孫子兵法為關鍵詞，透過兩岸知名學術網路引擎進行搜尋後確認，當前被引用次數和頻率較多，且撰寫內容和危機管理議題相關者，包含戰略運籌、作戰指揮、戰場機變等章節，其中又以謀攻、虛實、九變等篇幅最多，而這恰與知名危機管理機構 FEMA 所主張之危機管理三階段論契合。

透過內容分析法進行孫子兵法和疫情時期的相關政策規範比對，可知中國大陸在危機管理前置階段非常謹慎，相當重視風險監控與情勢分析，危機管理即時應變過程中表現得相當靈活變通，布局得宜且未因病毒的詭變而自亂陣腳，也使得在危機管理中末期階段可以做好復原與重建之善後工作，從而贏得各界好評。

關鍵詞：危機管理、孫子兵法、新冠疫情、謀攻、虛實、九變

* 本文第一作者，文章聯絡人。世新大學行政管理學系博士研究生。研究傾向為協力治理、危機管理、公司治理等。電子聯絡信箱:jackey.su@semtekcorp.com.cn

** 本文第二作者。山東財經大學工商管理系副教授。研究專長為危機管理、公司治理、管理思維、策略分析、管理溝通。

本論文經 2 位雙向匿名審查通過。收稿：2025 年 2 月 5 日。同意刊登：2025 年 2 月 18 日。

壹、緒論

一、研究背景

以古鑑今，縱使歷經時空環境的不斷變遷，人類對於知識與經驗傳承的動作卻不曾有所停滯，尤其是借鑒古人智慧來思考當前社會所面臨的各種不同種類問題，多能從中找到不錯的指引方向。

以此觀察前些年在世界各地所爆發的新冠疫情影响，全球幾乎都在一時間陷入極度恐慌，各國境內因病毒感染所導致的死亡人數也相當驚人，且由於病毒形態的不斷演化和快速擴散，讓許多國家政府都束手無策。

即使如此，但值得一提的是仍有部分國家政府可以有條有理、有系統性的去面對這一場戰役，進而賦予民眾信心，相信政府的治理能力，配合政府政策來面對各種的危機挑戰—例如中國大陸。相較於 21 世紀初期的 SARS(非典)疫情時期，中國大陸此次的表現得到多個國家的肯定，特別是因應各種緊急事件而頒布的措施和具體作法，不但未讓病毒無序式的四處擴散，更在很大程度上，降低了因病毒感染的死亡人數，與此同時，還能有效穩定國內市場機制運作，未因病毒恐慌而導致市場失衡，以致出現更多不可控的危機事件，著實值得稱許。

對此，本文遂以中國大陸為研究對象，透過孫子兵法的策略規劃內容來對比中國新冠疫情時期的相關危機管理與應變措施。

之所以選擇孫子兵法進行檢視，主因中國歷史悠久，且在不同歷史發展階段中，多次出現複雜且程度大小不一的危機與災害事件，或是天災、或是人禍，甚至近代史中的西方列強侵略，中國大陸仍舊屹立不倒，更擠身為當代強權國家之一而立足於世界體系中。

箇中原因除了國人自強不息或者科技創新突破成果以外，善用先賢智慧並與時俱進的將其適當調整、應用於各種實際情況中，提前做好危機管理來降低風險與災害造成的損失，更是不得忽略的一項重要思維，而《孫子兵法》所蘊

含的智慧便很大程度扮演了這樣的地位。

被奉為兵學盛典、五經七書之首美名的孫子兵法，曾被多國家進行翻譯，並且經常性的出現在各類文學及學術研究領域中，甚至也被美國西點軍校列為重要的參考教材之一，西元前 500 年的用兵謀劃之道，迄今仍被視為圭臬，影響力可見一般。

二、研究方向

向古人借智慧、向歷史問前程，本文方透過孫子兵法的內容解讀與思考，主要探討以下幾個研究問題：

1.研究問題 1 之「如何從孫子兵法的角度來評價中國大陸在此次疫情期間的危機管理與應變行為表現」？

2.研究問題 2 之「根據孫子兵法的詮釋與應用可以得知中國大陸此次疫情期間的哪些重要管理特徵或應變缺失有待改進」？

3.研究問題 3 之「以孫子兵法來檢視中國大陸此次疫情表現具有哪些值得注意的重要啟發」？

梳理以上問題意識後，再秉持著知行合一、學以致用的精神理念，本文研究目的主要可區分以下兩部分說明：

1.學術研究目的

本文學術研究目的主要是希望可以透過更多的個案分析檢視過程來強化孫子兵法的當代應用價值，尤其藉此建構出一具體的參考與運作軌跡。

2.實務研究目的

本文實務研究目的在於借用古人思維以反思當前的社會問題，尤其當面對重大災害事件時，如何將該寶貴經驗轉換為實戰工具，從而將傷害與損失降到最低。

貳、理論與文獻探討

理論與文獻探討部分，本文首先詮釋危機管理的涵義和運作特質，其次解

讀孫子兵法的主要撰寫方向以及作者思維，最後則再針對危機管理與孫子兵法兩者之關聯性，借用資訊搜尋與比對工具來找出當前被引用次數較多的部分，藉以協助本文進行研究定位。

一、危機管理詮釋

危機所使用“Crisis”一詞乃希臘文轉譯而來，意指「災害」、「危難」以及引起恐慌的概念，而這亦構成了當前眾多學者認同的幾個危機特徵，包括(丘昌泰，2005；Fink, 2002；Coombs, 1999)：

- 1.突發性(prominent)
- 2.急迫性(urgency)
- 3.不確定性(uncertain)
- 4.不可預期性(unpredictability)

但須注意的是，危機只是一個概念，或者說危機與所謂的風險(risk)具有不可分的關聯性，即掌握好風險值並進行準確預判和防治，便可有效地將危機消免於無形——危機不全然等於災難，只要做好危機管理(Crisis Management)，也可能將危機化為轉機(閻盛國，2023；邱志淳、楊俊煌(2011)。

以此為切入點進行危機管理事件探討者，如閻盛國(2023)、昌柏丞(2022)等人便從動態系統論的觀點指出，只要掌握變化情勢且善用資源便可化被動為主動，從而掌握先機。

闕尉航(2024)、張曉明(2024)、黃柏瑞(2011)等人則是將焦點置於國際戰爭，並且借用孫子兵法的戰略規劃方向來表示，只要掌握制敵之道就能化險為夷，將危機可能造成的損失降到最低。

尤其馬崇晏(2022)與曾國憲(2020)再從救災方向來借用孫子兵法的策略指導後表示，透過全盤性的思維考量並進行一系列有系統性的管理布局，便可將有限資源進行最有效配置。

以上在在顯示危機管理的重要性，尤其結合孫子兵法作為管理途徑規劃可以為其帶來事半功倍的效果。

對此，本文將引用美國知名中央危機管理應變中心“FEMA”(Federal Emergency Management Agency, FEMA；前身為聯邦緊急措施署，911 事件後被提升到國家層次)所建構的危機管理三階段論為主軸，以為本文重要的研究架構設計，包含(邱志淳、楊俊煌，2011；劉長敏，2004)：

1. 危機管理前置階段(前)；管理工作主要表現在風險資訊的持續蒐集與分析
2. 危機管理應變階段(中)；管理應變內容將根據危機的各種特性進行即時應變處理和動態修正
3. 危機管理善後階段(後)；管理重心大致為反饋修正與經驗建檔、災害復原、心靈與思想重建工作等

唯較可惜的是截至目前為止，採用孫子兵法探討新冠疫情與危機管理課題之研究較少，且未能直接針對個別國家做法進行探討。

二、孫子兵法概述

孫子兵法由春秋末期之齊國人孫武所著。孫武，字長卿，因最後輔助當時的吳王治軍有成，並撰有《孫子兵法》一書而被奉為「兵聖」。

《孫子兵法》或稱《吳孫子兵法》、《孫子》、《孫武兵法》等，是我中國古代相當重要的軍書之一，同時也是世界上最早的軍事著作，故又被視為「兵學聖典」。

該書內文可以分成五個部分，包括「戰略運籌」、「作戰指揮」、「戰場機變」、「軍事地理」、「其它特殊戰法」等，內文共計十三篇。以下簡單透過表格整理各部分之闡述重點：

表 1

孫子兵法各章節編列與內容簡要

戰略運籌		
1. 《始計篇》	2. 《作戰篇》	3. 《謀攻篇》
注：此部分三篇內容主要著重在戰前的宏觀分析，包含政治因素與軍事力量等，尤其強調戰爭所帶來的所有影響後果，進而提出幾個可以將損失降低甚至不戰而勝的規劃思維。		
作戰指揮		

4. 《軍形篇》	5. 《兵勢篇》	6. 《虛實篇》
注：此部分三篇內容主要著重在兵之詭道的謀劃，尤其仔細計算分析敵我兵力和局勢分布，然後在盡可能避免正面衝突所帶來的重大損傷之外，透過不同的策略部屬來分化敵軍的士氣和攻擊力。		
戰場機變		
7. 《軍爭篇》	8. 《九變篇》	9. 《行軍篇》
注：此部分三篇內容主要著重在根據當下情勢而選擇適合的路線進行布局，特別是透過一連串系統性的規劃部屬來消耗敵軍的力量，並且利用各種可能性來搶奪兩軍會戰時的先機優勢。		
軍事地理		
10. 《地形篇》	11. 《九地篇》	
注：此部分兩篇內容主要著重在配合不同作戰地點而規劃不同的軍力配置，且強調戰術變通調整的重要性。		
其它：特殊戰法		
12. 《火攻篇》	13. 《用間篇》	
注：此部分兩篇內容主要著重在利用其他作戰工具或手段來提高勝算，例如古時作戰常見之火攻或離間計。		

資料來源：作者自製

如表 1 所述，孫子兵法乃係一部有系統性和邏輯性的軍書編輯，充分考量到戰場上的可種可能性，進而在各種情下給予相對應的指導建議，所以相當受到肯定且具有重要的歷史意義與實際應用價值。

再將時間拉回現在，近年來以孫子兵法為主軸進行相關課題研究者，多屬於商業運籌領域，如魏鵬宸(2023)、張雅楠(2023)、張弘佶(2011)、李作全(2018)等人將商場視為戰場，思考孫子兵法的策略規劃來探討產業或個別企業的致勝之道，尤其該些論者都相當重視與時俱變的理念來將不同策略轉換為當代可行

的具體計畫。

另一方面，也有論者極力思考將孫子兵法的應用範圍與應用領域擴大，進而結合新科技思維來思考新的研究方向，例如李炳彥(2024)、姚振文(2024)、熊劍平(2023)等人，分從社會生活或政治哲學等途徑來賦予孫子兵法新的時代意義，成果也相當值得肯定。

但一樣可惜的是，目前為止還是未有論者可以借用此次疫情過程來回頭檢視孫子兵法的應用模式。

三、小結與啟發

梳理以上論述，相關論者對於危機管理以及孫子兵法之研究應用都有不錯的研究成果，也都各自提出相當寶貴的研究建議。

為結合本文研究方向和研究目的，本文首先以具標竿學習效用之 FEMA 所提及之危機管理三階段為主軸，並將其作為本文研究架構，包含「危機管理前段之資訊蒐集過程」、「危機管理中段之即時應變過程」、「危機管理後段之反饋修正過程」。

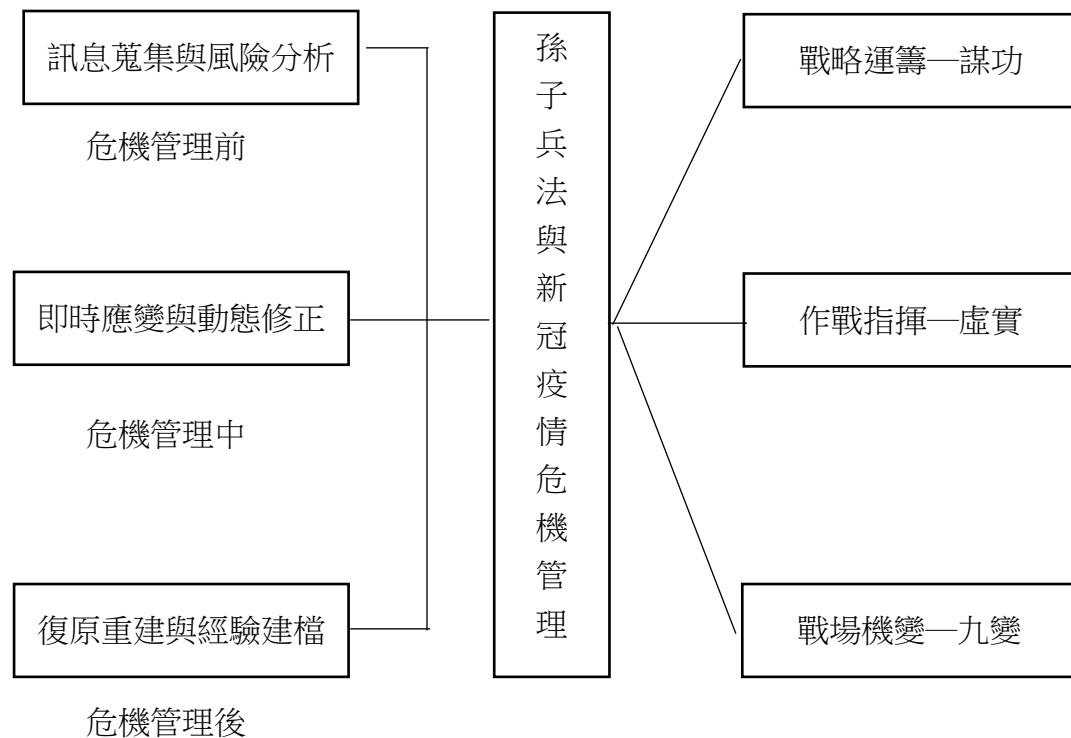
其次再透過大數據應用，將關鍵詞鎖定在危機、災難、緊急災害等概念，進而在「中國知網」、「台灣圖書館博碩士論文」等資料庫裡，針對國內外學術期刊與論文專書，找出被引用次數最多的孫子兵法內容，然後配合危機管理三階段論而彙整出不同階段所對應的相關論述，包含「戰略運籌之謀功篇」、「作戰指揮之虛實篇」以及「戰場機變之九變篇」等，並以此協助本文研究架構的設計規劃。

此外，須說明的是，因本文僅將論述焦點置於中國大陸此次的新冠疫情管理運作過程，所以簡單透過數據比對而找出最具關連性的孫子兵法內容，但這並不代表其他孫子兵法內容略遜一籌，或者沒有應用價值，本文僅是基於個別的研究主題和研究方向所做出的考量而已。

叁、研究設計

整合理論與文獻探討內容，再配合本文研究主題與研究方向，本文研究架構規劃如圖 1。

圖 1
研究架構



資料來源：作者自製

如圖 1 所示，本文主要結合危機管理三階段論來對應與檢視中國大陸此次新冠疫情期間所對應之不同孫子兵法策略規劃—唯因該疫情病毒至今尚未能稱之為完全消失殆盡，甚至有再次席捲的可能，所以本文認為不能掉以輕心，遂將危機管理後之復原與重建重心置於經驗建檔工作，尤其是中國大陸因此波疫情所制定和推廣的相關政策規範。

從圖 1 觀之，本文研究思路可分為三部分進行梳理。首先，孫子兵法之戰略運籌的主要宗旨在於「攻心」之計謀籌畫，尤其著重於當下局勢的掌握與判斷，而這便需要透過全方位的相關資訊蒐集與分析，才能融入於情境當中來建構全局思維；此些概念恰可對應到危機管理之前置階段所須注意事項。

其次，孫子兵法之作戰指揮的主要宗旨在於做好「資源分配」與「提振士氣」的臨陣規劃，尤其強調直攻要點、對症下藥的計謀籌畫，而這過程自然也需要融入更多的彈性應變和調節能力；此些概念恰可對應到危機管理之應急處理過程所須注意事項。

第三，孫子兵法之戰場機變的主要宗旨在於去除就有束縛，根據當下所處環境進行「因時、依地制宜」以善用各種外在條件來進行克敵，並將此些作法進行記錄建檔，藉以做為下一次的參考模板；此些概念恰可對應到危機管理後續階段所須注意之善後復原與重建事項。

研究方法方面，本文首先針對危機管理各階段作業重點來檢視孫子兵法各篇章內容，從而採取內容分析法進行分析比較，並以文章影响因子(Impact Factor, IF)做為檢驗標準。至於文章蒐集與分析比對來源則分為兩個部分，一是兩案公開發表的學術期刊，篩選範圍包含軍事管理、企業管理、公共政策、危機管理、風險評估等領域；二則鎖定疫情期間，由中國中央國務院所下達並推行到全國各地之各種對抗病毒侵襲、防範疫情擴張的統一政策舉措，尤其是涉及到社會動員、資源分配、行為規範、市場經濟等領域者。

肆、孫子兵法與中國新冠疫情危機管理分析

以下分從危機管理三階段來檢視中國新冠疫情期間的各種做法，進而比對孫子兵法相關內容：

一、疫情危機管理前置作業之戰略運籌

孫子兵法之戰略運籌部分被引用最多且與危機管理前階段作業性質相似者，可以「謀攻」為代表；透過 Web of Science 資料庫與 JCR 網站檢索後得知，該些文章影響因數 IF 值平均約落在 3.2 左右，其中又以企業投資評估與風險監控、軍事競賽等論述為主。

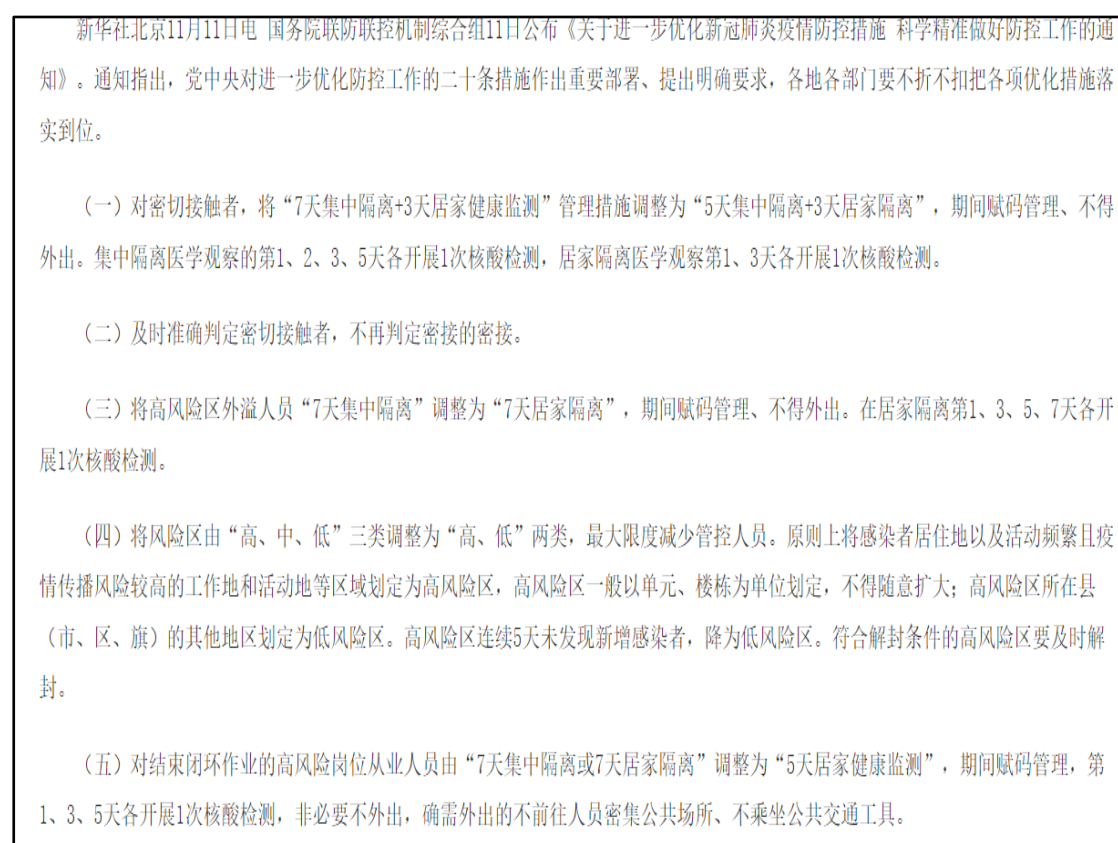
所謂謀攻，孫子表示「以智謀攻城，不專用武力，思索並採用各種手段使守敵投降」是最好的迎敵思維之一。

以此對應此次新冠疫情來說，或許某種程度上，此次疫情確實具有危機管理之不確定性與突發性，導致世界多個國家措手不及、兵荒馬亂，從而造成因疫情死亡人數不斷攀升，市場經濟發展也有所停滯，整體損失相當慘重。

然而，似乎有了先前非典(SARS)的教訓，在第一時間出現病例且透過醫學分析研判後，中國大陸「攻其無備，出其不意」地第一時間啟動了緊急應變機制—直接封鎖武漢地區(初例原始地區)禁止民間一切往來動作，一方面持續進行病情與病理分析，另一方面試圖在最短時間內控制住病情的擴散。

圖 2

中國中央國務院疫情管控政策部分內容截圖示意



資料來源：中國中央國務院官網(https://www.gov.cn/xinwen/2022-11/11/content_5726144.htm)

如圖 2 所示，再參考各類相關新聞報導可知，中國大陸在此時期的主要工作重點大致可以梳理成兩部分意涵，包含「斷絕一切高危險地區的來往聯繫」以及「第一時間從下到上、由近而遠的全面風險篩檢與管控」。

首先，當中國武漢地區出現首例病情時，因其病徵不同於醫療庫數據，患

者所引發的病情也超出當時的醫療水平，因此該醫療機構相關人第一時間向上通報後，官方非常重視且迅速進行封控隔離措施，並將數據提估給世界醫療組織進行分析比對，重視程度可想而知。

其次，在確定此次疫情的嚴重性後，官方遂即將此上升為國家中央層級災害事件辦理，透過官方媒體向大眾說明情況並發布全國性規範政策死具體管制措施，同時也迅速控制國際交流管道來進行病毒圍堵，極力將疫情控制在特定範圍內。

再以此對應孫子兵法之謀攻策略思維，在面對強大的敵軍時，致勝關鍵在於以智謀攻城，尤其敵我兵力懸殊的情況下，沉著穩定，未掌握敵軍動態之前，絕不貿然出擊，仔細蒐集情資和局勢預判後，集中所有可用資源且在最適當的時機點進行反擊，直取敵軍命脈才能獲得最大勝算，而這也是危機管理前置作業所期望的「胎死腹中」—將可能的災難消弭於無形或者最大程度降低可能產生的損失。

二、疫情危機管理應變過程之作戰指揮

孫子兵法之作戰指揮部分被引用最多且與危機管理中階段作業性質相似者，可以「虛實」為代表；透過 Web of Science 資料庫與 JCR 網站檢索後得知，該些文章影響因數 IF 值平均約落在 2.8 左右，其中又以組織變革、產業轉型、軍事競賽等論述為主。

所謂虛實，孫子表示「通過分散集結、包圍迂迴，造成預定會戰地點上的我強敵劣，以多勝少」是最好的制敵策略之一。

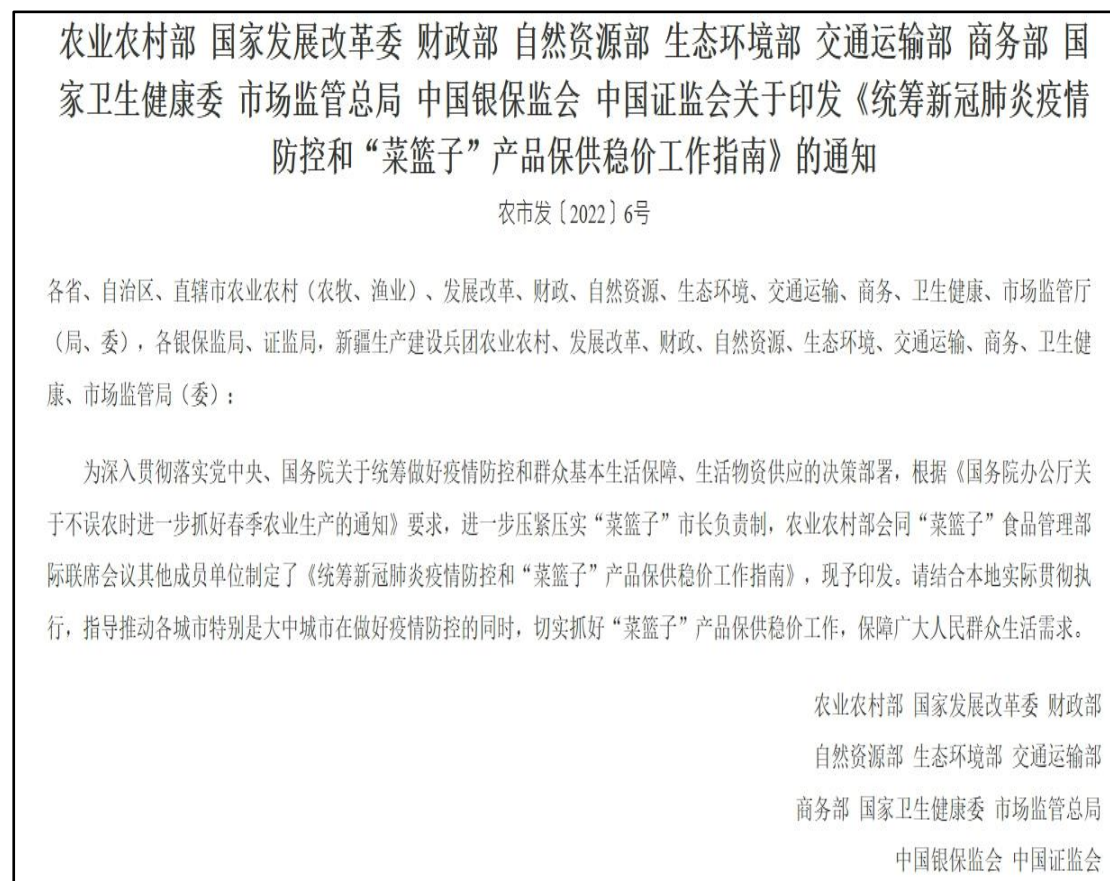
正因前期的謀攻策略規劃得宜，中國大陸官方在疫情壓境時，第一時間進行全國動員，全方位召集了所有專業醫護人員前往主要災區進行救治，同時也以該地區做為第一防線而在周圍廣設方倉待命，主要目的就是希望可以從源頭進行控制，防止病毒四處擴散造成戰區向外擴大。

此外，也由於危機管理的急迫性，官方更是一方面祭出嚴格的管控法規，

出動大量警力來避免民眾躁動而引發的混亂，另一方面更直接發布一系列穩定市價的管制政策，有效控制物價指數的非正常波動亂象，而民間也相當積極回應並在多地主動發起物資捐贈，上下一心不讓疫情「節外生枝」。

圖 3

中國中央國務院疫情期間市場監管政策內容示意



資料來源：中國中央國務院官網(<http://big5.www.gov.cn/gate/big5/www.gov.cn/zhengce>)

如圖 3 所示，再參考各類相關新聞報導可知，中國大陸在此時期的主要工作重點大致可以梳理成兩部分意涵，包含「水因地而制流，兵因敵而制勝」以及「投之亡地然後存，陷之死地然後生」。

首先，官方相當重視此波疫情且積極迎戰，透過官方媒體公開所有資訊與統計數據，並強力打壓所有可能混淆民心的不實謠言，然後針對疫情影響程度來調動所有「兵馬」，除了提供所有前線應戰所需的火力支援以外，也在後方築起一層又一層的防火牆，民間企業也相當支持政府工作而盡全力提供一切設備

如醫護工具和防疫器材，且協助有關單位進行海陸空輸送，可謂同仇敵愾、全民一心地共同參與到此次戰役之中。

其次，針對前線以外的地區也採取了相當全面的防控措施，除了每天持續蒐集接觸與確診案例外，還啟動了全民居家防疫與檢驗機制，以各社區為基本單位再拓展至各級學校機關、工作單位、商場及公共區域，一旦涉及到擴散風險便實施集中與就地隔離作業，不讓微小星火發生燎原的可能性。

再以此對應孫子兵法之虛實策略思維，所謂分散、集結、包圍、迂迴等概念，簡單來說便是透過資源最有效配置來分散敵軍火力，然後集中我方兵力來直擊對方痛處，進而圍堵敵軍路線以防止後續反擊，最後再一點一滴進行圍剿來消滅敵方剩餘的兵力，而這一系列的規劃布局也正符合危機管理所主張之即時應變與彈性變通的應對原則，中國大陸的防疫抗戰過程充分體現了箇中原理，尤其是各方民眾的配合與支持，更是足以載入史冊之中。

三、疫情危機管理後續配套之戰場機變

孫子兵法之戰場機變部分被引用最多且與危機管理後階段作業性質相似者，可以「九變」為代表；透過 Web of Science 資料庫與 JCR 網站檢索後得知，該些文章影響因數 IF 值平均約落在 3.0 左右，其中又以企業售後服務反饋、績效管理、動態評估與軍情演練等論述為主。

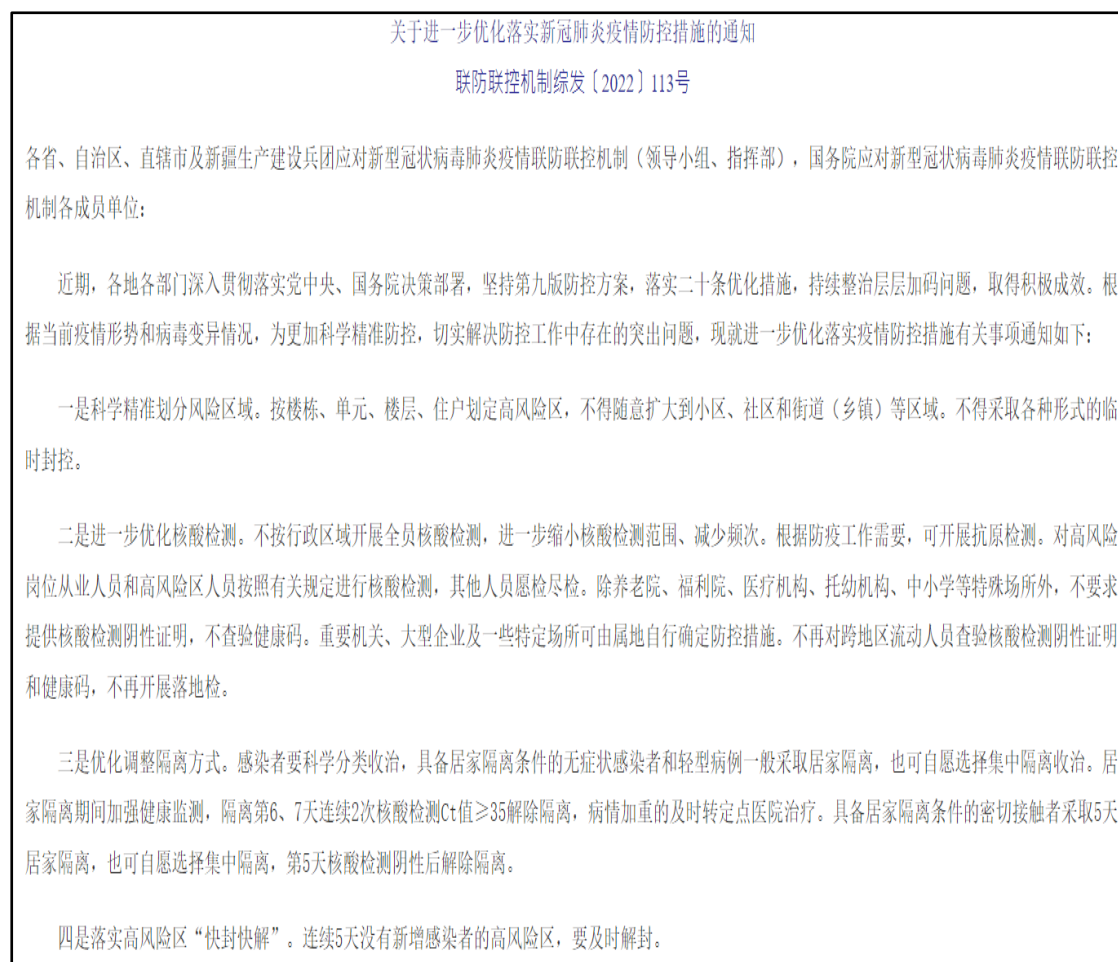
所謂九變，孫子表示「帶兵者還須考量所處地情並根據不同形式而採取不同的戰略戰術」是最好的降敵招數之一。

事實上，截至目前為止，尚無任一國家地區可以宣告疫情已經結束，尤其考量到新冠病毒的多變性及不可預期性，許多變異病種還是具有不同程度的危害性，所以中國大陸在疫情後期所採取的逐步放開管制過程中，也同樣透過一系列的相關政策宣導來提醒民眾不可掉以輕心。

輕敵乃兵家大忌，尤其此波疫情所造成的影響程度甚鉅，致使中國大陸開始自省，希望更正過去的諸多不當陋習以為警惕：

圖 4

中國中央國務院逐步放寬疫情管控部分內容截圖示意



資料來源：中國中央國務院官網(https://www.gov.cn/xinwen/2022-12/07/content_5730443.htm)

如圖 4 所示，不同於其他國家做法，中國大陸並沒有為了挽回嚴重的經濟損失而對疫情管控有所放鬆，主要採取逐步放寬方式來進行疫情後的復原與重建工作，與此同時還透過各種管道來提醒民眾更正以往的錯誤飲食習慣，並鼓勵民眾在進入各種公共場所時，養成隨時攜帶口罩、勤洗手、減少不必要的團體聚會等的「後疫情」行為與思想觀念。

此外，中國大陸還針對各種醫療機構進行疫苗研發補助，且呼籲各方學者從不同角度進行新冠疫情的災難應對與危機管理議題研究，非常重視此次的經驗建檔、反饋和修正作業，期能為以後可能再次發生的疫情危機做好準備。

再以此對應孫子兵法之九變策略思維，軍事研究相當強調戰場上各方面的

「虛」、「實」、「利」、「弊」等關係，並且依循各種情勢來提早做好備戰功夫，尤其抱持著不怯戰的主動態度來回應各種的情勢變化，才能確保自己在大敵當前可以不亂陣腳、從容以對，再次贏下戰役。

伍、結論與討論

癩瘋、水痘、黑死病、SARS、新冠等一次次的重大災難事件，都在考驗著政府當局的危機管理與應對能力，尤其伴隨著時間的演進和萬物的變遷，想必未來仍是會有其它類似且大規模、不可控的疫情來襲。透過此次研究，值得注意的是，最可怕的部分不只是疫情本身對人類社會帶來的傷害損失及，而是我們是否提前做好了準備，是否具有足夠的危機管理能力以為回應。

防範於未然，設法將未來不可控的傷害損失程度降到最低，向古人取經，因時、地制宜的配合今日情勢來做適當的策略調整與應用，以此建構更具靈活性變通能力的危機管理體制便是本文所關注的重點所在。

針對此次新冠疫情，以中國大陸為例，透過孫子兵法的檢閱與比對後可知，無論在哪個年代，遭遇到哪種類型的災難事件，只要掌握基本原則與方向，善用古人的智慧，做好危機管理前的資訊蒐集與分析作業，並在危機管理過程中，有序不亂地根據各種情境變化做出適當調整與應對，有效利用各種資源來降低傷害損失，最後做好復原與重建工作，將寶貴經驗建檔以及進行反饋修正，就能有效提升危機管理能力來面對更多可能的挑戰。

參考文獻

- 丘昌泰 (2005)。台灣因應 SARS 危機的問題與經驗。載於陳德昇(編)，**兩岸危機管理：SARS 經驗、教訓與比較** (頁 28-45)。晶典文化。
- 李作全 (2018)。**國際企業營運應用孫子兵法策略之研究** (未出版之碩士論文)。

嶺東科技大學。

李炳彥 (2024)。讓《孫子兵法》研究走向現代化。**孫子研究**。2024(1)：7-8。

邱志淳、楊俊煌 (2011)。以八八水災檢視臺灣災害管理機制。載於趙永茂

(編)，公共行政，災害防救與危機管理(頁 55-91)。社會科學文獻出版社。

昌柏丞 (2022)。生命動能營運策略研究：孫子兵法將帥之道 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學。

姚振文 (2024)。論《孫子兵法》的政治智慧及當代價值。**海岱學刊**。

2024(01)，45-59。

黃柏瑞 (2011)。習近平時期中國大陸南海政策思想的檢視：《孫子兵法》研究途徑分析 (未出版之碩士論文)。國立政治大學。

曾國憲 (2020)。以孫子兵法之蘊涵探討臺灣消防機關對於護理之家夜間火災消防戰術運用及現場搶救作業影響因數之研究 (未出版之碩士論文)。中央警察大學。

張弘佶 (2011)。從孫子兵法探討臺灣中小企業之企業競爭力 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學。

張曉明 (2024)。《孫子兵法》備戰思想的核心要義及其當代啟示。**濱州學院學報**，40(3)，39-44。

張雅楠 (2023)。淺談《孫子兵法》與企業經營管理之道。**國際公關**。

2023(12)，61-63。

馬崇晏 (2022)。後疫情時代如何運用《孫子兵法》創造商業優勢—以活動產業為例 (未出版之碩士論文)。逢甲大學。

劉長敏 (2004)。危機應對的全球視角—各國危機應對機制與實踐比較研究。中國政法大學出版社。

魏鵬宸 (2023)。孫子兵法與企業策略—以 W 公司為例 (未出版之碩士論文)。國立臺北科技大學

熊劍平 (2023)。孫子兵法新研究。中華書局。

闕尉航 (2024)。《孫子兵法》功利戰爭觀研究。今古文創。(41)，66-69。

閻盛國 (2023)。論《孫子兵法》的形勝之道。諸子學刊。2023(02)，210-221。

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication*. Sage.

Fink, S. (2002). *Crisis Management : Planning for Inevitable* (Rev. ed.). iUniverse, Inc.

A Study of the Crisis Management of the COVID-19 Pandemic by the Art of War in China

Yung-Hsin Su*, Chun-Huang Yang**

Abstract

We can turn crises into opportunities and minimize injuries and losses if focusing on prevention and preparedness of crisis management. In order to learn from the wisdom of the ancients and learn from the sages, we attempted to discuss the crisis management and operation process of China's COVID-19 pandemic from the perspective of the Art of War, and try to give it a new direction of research and thinking, and we want to prevent major crises and disasters.

Using the Art of War as the keyword, it was confirmed through a search conducted by academic network engines on both sides of the strait that it is currently cited more frequently and more frequently, and the content of the writing is related to crisis management topics, including chapters such as strategic planning, operational command, and battlefield changes, among which the most pages are plotting for

* PhD student, Department of Public Policy and Management of Shih Hsin University

** Associate professor, Shandong University of Finance and Economics

The paper was published under two double-blind reviews.

Received: February 5, 2025. Accepted: February 18, 2025.

attack, virtual and real, and nine changes, which is in line with the theory of crisis management advocated by FEMA.

China mainland is very cautious in the pre-crisis management stage, attaches great importance to risk monitoring and situation analysis, and is quite flexible in the immediate response process of crisis management, with appropriate layout and no self-confusion due to the treacherous changes of the virus, enables the recovery and reconstruction of the aftermath in the middle and late stages of crisis management.

Keywords: Crisis management, The Art of War, COVID-19 pandemic, Plotting for attack, Virtual and real, Nine changes