

向成功取經 — 從策略管理角度看「鄭氏王朝」的對台經營

鄭 正*

摘要

本文以策略管理理論為基礎，從 SWOT 分析架構出發，輔以 PEST 環境分析、Porter 五力模型、4P 行銷組合與 Mintzberg 提出的五個 P 策略觀，針對鄭成功與鄭經父子於明鄭時期治理台灣的歷程進行整合性解析。鄭氏父子為反清復明而據台建政，鄭成功以軍事手段驅荷立國，建立東都明京，奠定明鄭政權雛型；鄭經則在鞏固政權後推行文武制度、發展國際貿易、重視教育與文化治理，展現出逐步制度化與現代治理的轉向。

研究發現，鄭成功展現了高度的計畫性與象徵性策略運用，成功塑造反清復明的忠義敘事，鞏固領導正當性；而鄭經則逐步建立行政體制與文化治理基礎，使台灣成為具有國際貿易能量與儒教合法性的半自主政權。然而，由於清廷壓力、資源依賴與制度未臻完備等結構性限制，明鄭政權最終未能持續發展。

鄭氏父子的治理經驗不僅具有高度的歷史價值，也能作為現代公共治理與策略規劃的借鏡。歷史中的策略選擇，其實反映了組織對內部資源與外部環境的綜合判斷與應變能力。透過多角度的分析模型，我們得以更全面地理解鄭氏政權在多變局勢下的策略運作，也能從中體會到傳統歷史人物所展現的治理智慧與策略視野。

關鍵詞：策略管理、策略分析、治理、延平王、鄭氏王朝

壹、前言

在小說與電影『鹿鼎記』的情節中，有一句家喻戶曉、歷久不衰的經典口號：「反清復明」；這句話幾乎無人不知、無人不曉、深植人心。明末清初時期，許多人對於前朝的懷念與情感仍深深糾結，類似以此為題材的小說、電影或電視劇屢見不鮮。觀眾在戲劇中沈浸於那段動盪的歷史背景時，往往也投射出對國破家亡者的一種特殊情感與情懷，這份情緒價值是其他事物難以取代的。是以劇中的各方成員為了各自目的，使出渾身解術，擬定多項策略以達成目標。

* 作者為世新大學行政管理學系博士生

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2025/7/17。同意刊登：2025/8/15。

鹿鼎記中描繪的天地會總舵主陳近南，據傳原型為歷史上鄭經的老師：陳永華，人稱「台灣諸葛亮」。相傳天地會由延平王鄭成功授命創立，以輔佐南明政權、實現復國為最高宗旨。當時台灣、澎湖、金門、廈門等地皆為延平王治下的重要根據地，其中又以台灣腹地最廣，最適合作為生聚教訓、整軍備戰的反攻基地。

是以回顧過往歷史，清朝以前、與台灣治理相關的典籍記述中，較少載明有過實質的作為，除元朝曾講述關於澎湖巡檢司，稍微對於台灣西部海邊有些影響；而明代雖有多次鄭和下西洋的行動，但因有海禁政策、故對台灣並無實質的官方互動。但民間有些自發性的移民，在海上遭遇他國勢力介入與競爭，其中包含了日本倭寇、西班牙與荷蘭人的蹤跡。鄭成功的到來，開啟了漢人大舉入台局面，其子鄭經更是大規模的在台灣正式建立起漢化教育、宗教信仰的傳承，是以現金台灣的許多發展，延續了較多漢人文化。

而當今世界局勢多變，國內外挑戰交錯複雜，治國理政絕非僅憑理想與熱忱，更須憑藉縝密的方略與可行的策略。早在上個世紀初，國父孫中山先生即已深刻意識到此點，於其著作建國方略中，便提出一套完整的國家建設藍圖，涵蓋政治、經濟、交通、水利、教育等領域，展現出他對於治國之道的宏觀視野與縝密規劃。

國父孫中山先生認為，革命成功之後的首要任務，便是建設一個有秩序、有制度的現代國家。提出以科學為方法、以民生為目標，主張治國不能僅停留於理論，而需具備具體可執行的策略行動方案。建國方略正是他試圖以理性與系統化方式，描繪一個國家能走向現代文明的藍圖。

這樣的治理理念，在當代組織與國家治理中仍具有深刻的啟示價值。現代治理體系若要實現永續發展，必須兼顧宏觀的價值引領與微觀的策略執行，二者缺一不可。治國之道，體現為核心價值與長遠願景的建立；治國之術，則展現在具體的策略規劃與資源整合機制。在王俊元（2012，頁 145）研究中發現，完善的策略管理系統不僅能強化組織的風險感知能力，更能在多重風險情境下有效降低潛在損失。

我們不難理解：策略的核心價值，在於使理想付諸實踐，使目標得以達成。當方略清晰、策略得當，整體的發展才能循序而上，所有的目標也才能落實。筆者今日欲從策略管理之角度，回顧鄭氏父子經營台灣時的各類作為。這部分狀況也有些與目前台海狀況有些類似，在目前的動盪時局，或許能夠提供一些不同的借鏡作為。我們更希望可透過多角度的策略是也去看待許多歷史文本，做出不同的解讀與分析，讓歷史事件跳脫傳統、單純記述的視角，轉向多角度策略思考的建構方式。

貳、文獻探討

戰場有謀略、商場有戰略、建國有方略，實則此三略皆為一種策略；亦即謀略即戰略、戰略亦即方略、方略等同謀略，都是策略一詞的衍生說法。而策略本身就

是經過訓練的努力，用以產生並指導整個組織是什麼、做什麼、為什麼而做，所有基本行動的決策準則（Bryson, 2003, p.15）。

我們常憧憬三國演義等軍事謀略經典，書中軍師間的鬥智交鋒，在電光石火之間展現出「運籌帷幄、決勝千里」的精妙情境，令人讚嘆不已。策略一詞原本源自古代戰場，意指在有限資源下，為達成特定目標所做的整體規劃與安排。如今，這個概念已被廣泛運用於現代的管理與發展領域。不論是在政府機關、企業或非營利組織中，策略不僅是實現使命的關鍵依據，更是組織整合內部資源、回應外部變化的重要行動指引工具。

Huff 與 Reger 曾指出有關策略的研究區分成兩大類，一類是內容 (Content) 方面的研究、另一類則是過程 (Process) 方面研究（王淑貞等，2021，頁 41）。簡言之，著重於內容層面的一類，聚焦於辨識哪些策略能夠帶來良好成效，關注策略本身是否具備成功的條件；也類似測驗中提及效度的定義，是不是能夠有效達成原本設定的目標。這類方向，通常會從組織的最終表現切入，也就是結果導向，藉此評估策略的有效性。

另一類則關注過程，旨在釐清策略是如何在組織內部逐步被發展、形成與實施的。這類研究可分為兩個觀察層次：一是從整體組織層面出發，試圖描述企業在制定策略時所呈現的典型決策模式與制度結構，有點結合了組織理論的概念；另一則從具體行動層面著眼，分析組織在執行個別策略行動時所倚賴的邏輯思維、操作規則與行為路徑。

朱景鵬與朱鎮明（2013，頁 96-97）的研究表示，合宜的策略可以有效的協調政府與民間、政府內部以及現在與未來的各類做法。我們也可以從這個研究中了解到，政府對於民間的治理，可以策略為重心，增進技術與程序過程的順暢性。游麗裡（2021，頁 246-250）在長照服務的研究，也得出類似的看法，非營利組織在執行公共服務時，整體策略很重要，制定決策者更要將第一線工作者參與決策過程，並即時檢視、滾動調整修正長照的相關規範，才能更有利於發揮策略管理的功能。

本研究以明鄭時期治理臺灣的案例為基礎，運用策略管理理論工具，系統分析其在驅逐荷蘭人後所採取的臺澎金廈治理策略。透過檢視鄭氏政權在軍事防禦、行政建制與經貿發展等方面的策略布局，本研究將評估這些歷史經驗對現代策略管理理論的啟示與驗證。

一、策略管理理論

策略規劃常被視為策略管理的重要組成部分，兩者在理論與實務層面密不可分。如同學者 Mintzberg (1987, p.12) 所強調策略不僅是靜態計劃，更是動態適應的過程。而學者吳思華（2003，頁 313-317）也認為策略規劃的重點在於：目標分析、外在環境分析、內在條件分析間策略研擬的動態調整過程。我們也可以從組織運作的

邏輯出發看見，策略的出現必然基於明確的組織目標與使命而設定，並且在過程中彈性調整、方得實現。唯有當目標確立後，組織方能進一步進行內部資源與外部環境的系統性分析，作為策略規劃的基礎依據。接續則為擬定多元策略選項、進行比較與評估，以選擇最能回應組織需求與情境挑戰之方案，並付諸實施。

在策略實施過程中，亦須進行階段性或整體性的策略評估，以判斷其是否有效支援既定目標之實現，並依據評估結果進行必要的修正與調整。此一動態且循環的歷程，進而構成完整的策略管理流程。整體而言，策略管理的邏輯架構與公共政策過程中所強調的問題界定、政策規劃、執行與評估四階段模式，存在高度相似性，兩者皆重視目標導向、資源配置與回饋調整等關鍵環節，反映出策略行動在公共與組織治理上的普遍適用性。

Bryson 與 George (2024, pp. 27-29)指出策略管理的核心，在於將策略規劃與執行整合為一個持續性、學習導向的過程，協助組織實現其使命與創造公共價值。我們也可以把策略規劃作為策略管理流程或製程中的前段重心，關鍵在於辨識並解決組織所面對的重大策略問題。而在面對政治與行政交織的治理情境中，策略扮演的功能與關鍵作為即是增進效率。

策略規劃能有效結合政治可接受性、行政可行性與實質理性，促進決策共識的形成與落實。儘管理性規劃模式與政治決策模型在本質上有所差異，兩者實則可相輔相成：政治模型協助在多元利益中協調折衝，而理性模型則將共識轉化為具體的政策目標與行動路徑。策略管理不僅包含前期的規劃，也涵蓋中後期的實施、績效評估與調整。其功能包括釐清組織目的、強化組織能力、設計制度化的管理系統、將資源與績效相互連結。而黃國敏（2022，頁 210-211）關於策略管理在治理的應用研究方面，指出策略規劃與執行得當時，更可以有效增進民眾對施政的滿意度、區域客觀競爭力，以及民眾居住城市的幸福感。

本文將於第二部分討論相應的策略管理過程常用的工具，試圖探討鄭成功與鄭經在治理台灣的過程中，如何把重要的基礎打好，進而成為日後台灣地區發展各項經濟的基礎。

二、策略管理實務工具

早期我們常使用的策略分析工具有：五力、SWOT、4P、PEST 等，歸納起來皆屬於兼顧外部競爭環境與內部資源與能力的綜合分析模式，統整內在與外在的優勢及劣勢、競爭狀況、威脅與機會、未來走向等條件，做為策略的擬定或者選擇基準。後來，學者 Mintzberg（1987）針對策略概念本身提出更為細緻的分類與詮釋。他認為，策略不應被視為單一、靜態的計畫產物，應理解為多面向且具有動態演化特質的概念。為此，他提出策略五個 P（Five Ps for Strategy）的分類，分別是：計畫

(Plan)、手段(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)與觀點(Perspective)。

各工具簡述如下：

(一) 五力分析(Porter five forces analysis)

由波特(Michael Porter)所提出的五力分析模型，旨在協助組織瞭解產業結構與競爭壓力，進而制定能建立競爭優勢的策略。此模型包含五種基本力量：現有競爭者的競爭程度、新進入者的威脅、替代品的威脅、供應商的議價能力、以及買方的議價能力。五力模型強調外部結構性因素對組織績效的影響，適用於產業分析與長期競爭策略規劃，尤其在市場導向與企業策略領域應用廣泛。

(二) SWOT

SWOT 分析是一個普羅大眾耳熟能詳的策略評估工具，透過辨識組織的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、機會(Opportunities)與威脅(Threats)，協助制定因應策略。其核心價值在於內外部整合評估，將內部資源條件與外部環境變化對接，產生策略選項。SWOT 分析具備高度靈活性，讓我們知曉如何善用 S+O、去因應 W+T 的情境；適用於各類型組織與策略規劃階段，並有助於策略擬定前的全面思考。

(三) 4P 行銷

4P 為企業行銷策略的經典架構，強調產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)與促銷(Promotion)四大面向。該模型有助於組織釐清自身產品或服務如何進入市場、影響消費者或接受者的行為並創造價值。雖然原為商業領域所設計，但公共與非營利部門近年亦借用其邏輯，以規劃政策推廣、服務設計或行為改變導向的策略介入。

(四) PEST 分析

PEST 分析強調從宏觀環境中評估：政治(Political)、經濟(Economic)、社會(Social)與科技(Technological)等四個因子，這些外部因素是從何影響到我們的策略規劃。透過此模型，組織可洞察環境中的潛在變數與趨勢，以降低策略失誤風險。PEST 分析特別適用於公共政策制定與大型發展計畫，因其能揭示外部系統性風險與機會，有助於前瞻性策略思考。

(五) 5P

Mintzberg 先是批判傳統策略僅以計畫為定義過於狹隘，因而提出策略的五個 P，即：計畫(Plan)、手段(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)與觀點(Perspective)。此一架構突顯策略的多重性質，兼顧有意識設計與演化生成的行動，並包含組織文化與價值觀等深層元素。相較其他工具多著重分析功能，五個 P 更強調對策略本質與形成過程的全面理解，適合做為策略思維與教學的理論基礎。

筆者把以上幾個策略管理分析工具相關比較後，整理如表 1：

表 1

各策略工具比較

策略工具	分析面向	應用焦點	優勢	局限性	主適用領域
五力	產業與競爭環境	評估： 1.市場結構 2.競爭壓力	結構性分析、適用企業策略	側重靜態分析，忽略內部能力	商業、產業分析
SWOT	內、外部	檢視： 1.優劣勢 2.機會威脅	概括性高、易於操作	資訊依賴主觀、分析深度有限	各類組織策略初步規劃
4P	資源配置	制定推廣策略	產品導向可行性	側重企業產品，稍不利於公共領域	行銷、政策推廣、服務設計
PEST	環境因素	理解外部趨勢與政策變化	前瞻性強、關照外部結構風險	無法提供具體策略方案	政策設計、區域/發展規劃
五 P	策略本質與類型	解釋策略多面向與生成方式	深層理解策略概念、具理論彈性	欠缺明確分析架構	策略教育、組織思維引導

資料來源：作者自行整理

三、小結：以「SWOT」為核心、整合多元策略工具

在實務操作層面，SWOT 分析可作為策略規劃的整合性平台，有效串聯多元分析工具。組織首先透過 PEST 分析架構，系統性掃描政治（Political）、經濟（Economic）、社會（Social）與科技（Technological）等宏觀環境變數，據以辨識潛在的機會與威脅；繼而結合五力分析模型，深入剖析產業競爭結構與市場議價動態，進一步完善外部環境評估的層次性。在內部能力分析方面，則可運用 4P 行銷模型（產品、價格、通路、推廣）檢視組織資源的操作可行性，將分析結果轉化為具體的優勢與劣勢項目。此外，Mintzberg 提出的策略 5P 理論（計畫、手段、模式、定位、觀點），更能為 SWOT 架構注入動態思維，強化策略本質的多元詮釋。此種整合式分析方法，不僅確保策略規劃的結構嚴謹度，更能兼顧文化脈絡適應性與執行可行性，全面提升組織策略管理的系統性與前瞻視野。

參、鄭氏王朝對台經營概況**

** 本段內容主要參考自：

1. 張崑將等注譯（2024）。**台灣通史**。五南。

一、明鄭時期的台灣治理

（一）鄭成功與鄭經父子生平概述

鄭成功本名鄭森，祖籍福建泉州，生於日本，其父鄭芝龍原為海盜，後受明朝招安。鄭森幼時返閩求學，後於南明隆武帝時期獲賜「朱」姓，改名「成功」，世人尊稱國姓爺；永曆帝時更受封延平王，成為反清復明核心勢力。

南明傾頹之際，隆武帝殉國，鄭成功與降清的父親決裂，率部退守廈門、金門，以游擊戰屢挫清軍，一度收復南京。江南百姓見明旗重揚，激動泣嘆：「久違大明衣冠！」然清廷實施遷界令，要求民眾遠離海邊的政策，阻卻接觸、減少補給能量；鄭成功遂轉進台灣，先攻克普羅民遮城（即現赤崁樓及其周邊），設東都明京，後圍熱蘭遮城（安平古堡及其周邊），終逐荷蘭人，開啟漢人治台歷史篇章。其治台疆域北至葛瑪蘭、南抵瑯嶠，屯墾拓荒，更助移民遷臺，奠定漢文化根基。鄭成功以孤臣孽子之姿，寫就東亞海洋史傳奇一頁。

鄭經為鄭成功嫡長子，文武兼備，曾留守廈門並著文學書集。其父鄭成功病逝後，台灣勢力擁立叔父鄭襲，鄭經遂東征奪權，取勝後留台主政，並展現寬厚、未誅叔父及其黨羽，僅令其鎮守廈門前線。

繼位後延續反清復明志業，趁三藩之亂揮師閩粵，然終因勢孤退守台灣。轉而深耕治理，仿明制設官立學，並拓展海上貿易，與英、荷、日諸國往來。其治台期間，漢人移民規模日增，台灣漸成漢文化海外重鎮，亦為東南亞移民中繼樞紐。

（二）治理作為

鄭氏父子自征台起、至鄭經過世期間，治理台灣二十年餘，略述對台灣的建設作為分述如下：

1. 政治權力及行政區域與官制

首先在政治權力上，延平王本身擁有至高無上的決定權。王下設有諮議參軍、又稱幕府，總理國政；百官大多沿襲明朝的相關制度，鄭成功收復台灣後，實質上治理時間不長，主要定下行政區域、以及各部官制的設定初期作為反清復明的根據基地；鄭經接續後、把父親奠定的基礎做延伸與修改，起先也已復明為宗旨，於三藩之亂起事後未果、正是退守台灣，轉而致力將台灣打造成為「東寧王朝」。

鄭成功：驅逐荷蘭人後、建立東都明京、稱延平王，奉明朝為正統；並在台灣建立初步的政權、行政區域相關架構，施行郡縣制度。；建立一府二縣、即我們所知的承天府、天興、萬年二縣。在黃建銘（2010，頁 31-32）的研究中，我們可以看到，行政區域劃分，會影響到區內民眾的集體思維、甚至未來的生涯規劃。所以行政區域的劃分，直到後面的屯田制度，變成漢人來台重要的發展模式。

2. 維基百科「鄭成功」：<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/鄭成功>。

3. 維基百科「鄭經」：<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/鄭經>。

4. 維基百科「台灣明鄭時期」：<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/臺灣明鄭時期>。

鄭經：加強中央集權、落實六官體系（相當於六部官制），強化完善行政監督，推行相關政務制度化。修改行政區域為一府二州三司，將二縣改為二州、設立知州，並在州下設置二十四里；三司則為安撫司、以安撫原住民為主，設立了南路北路與澎湖三個安撫司。

2.軍事戰略

鄭成功在打下台灣後不久，建立南明政權於台灣外，也是歷史中首次由漢人開始治理、並大規模的遷徙至台；之前相繼有西班牙人、荷蘭人以及本土的原住民族建立過政權於此。此時鄭成功為了將根基扎穩，採取地區軍隊屯田制度的雛型，讓軍隊參與屯墾與行政，強化軍民一體。

鄭經接手後，持續重用陳永華，擴編水師、強化海防，除應對清兵廈門沿岸的侵擾外，也試圖找尋機會攻回大陸。在地屯田部分，鄭經讓軍人與移民同時進行農耕與軍備，以利減輕財政上的壓力。

然而，軍屯為主的形式，雖有效的解決初期糧食供給問題，但也衍生了初期一些地主與新統治階層間的隔閡；以及、加大了與原住民生活區域間的爭地衝突。

3.經濟制度

(1)貨幣部分

鄭成功時期，起初主要以明朝貨幣「永曆通寶」銅錢為主，主要在台灣南部、以台南為中心的獨立經濟體；鄭經上任後、陳永華因為貿易對象眾多，則增加了銀幣為交易的貨幣，當中還區分為銀元、銀錠兩種。貨幣中的銀錠與銅錢是延平王由大陸帶過來，銀原則主要是西班牙人與荷蘭人鑄造與在台、及東南亞周邊使用。

(2)農業經濟

在農業的規劃經營方面，鄭氏父子皆貫徹寓兵於農的策略，讓軍隊就地屯田，並大量擴增農耕的區域。此舉，主要為穩定糧食來源，以土地的開發作為政權穩定基礎，用農業穩定基層民心，才能做好長期反攻的根基。

(3)山海五商：以貿易為核心

鄭成功在與清朝對峙過程中，控制了絕大部分的沿海港口，。主要是貿易性質的規劃，分為山五商、海五商；山五商以五行命名為：金、木、水、火、土；海五商則用五常為：仁、義、禮、智、信。簡言之，有點類似擁有了十家公司或者十個部門；彼此的分工為：山五商都負責收購與批發；而海五商則負責船運商品至海外、海五商也負責販運其它國家的產品、甚至提供客運。

4.教育文化

鄭成功：欲建立文館、為教育漢人儒學文化並凝聚民心，戮力於推動忠孝節義，期望能夠讓當時台灣所有的民眾，對明朝心嚮往之。可惜鄭成功收復台灣初期，百廢待舉，且因戰事仍頻、無暇顧及，故未能做到。

鄭經：接續漢化教育，廣設學校與文廟、書院，推廣教育、選拔人才，並辦理科舉考試，鞏固政權的合法性。而執行此部分的主要推手、主責之人，當屬擁有台灣諸葛之稱的---陳永華不可。

5.外交

鄭成功在面對清朝時，一面與清朝談論招安後東南沿海的自治權，並持續保持自己軍事力量的獨立性與實力；也曾經想要連日抗清，爭取日本支持；另外台灣在收復之前，也曾與荷蘭人邊打邊談判，運用軍事壓力與談判並行的模式，迫使荷蘭人最終簽訂合約離開台灣，達成自己的目的。另外，對於英國與東南海國家也積極走動，獲取從日本、台灣、直至東南亞，整個東北亞、東南亞的沿海貿易鏈。由此可見，鄭成功時期的外交個策略是非常靈活且有效率的。

鄭經保持鄭成功的外交路線，並與清朝內部反清勢力連結，促成並參與的清朝前期康熙皇帝著名的三藩之亂；雖以失敗告終，但曾經攻打、收復至南京附近。所以初期鄭經的策略會以保持對抗清朝實力為主，承繼了反清復明的大志。運用了日本與英國的支持，獲得許多貿易上的優勢，也加大了金援清朝內部的反清勢力。此時的鄭經也深知，弱國無外交的道理，是必須要足夠的軍事力量，才能維持對清朝海軍的威嚇、足以自保。鄭經承其父、依然保有靈活的外交手腕，唯有利用國際的力量，才能保有與清朝相爭的力量，也能同步握有保障台灣經濟與安全的關鍵。

二、小結

由上描述可知，鄭氏父子早年成長經驗類似，皆隨父經商與從軍，於明末清初成為抗清重要勢力，奉永曆帝為正統，受封、並世襲延平王；鄭成功為初代、鄭經為延平王二世。於 1662 年驅逐荷蘭人、收復台灣，建立「東都明京」，奠定政權雛形，施行一府二縣、推行屯田與軍政合一制度。中後期持續抗清、參與三藩之亂，雖最終失敗，仍轉而穩固台灣治理。設立六官體系，擴大教育、辦科舉，並改革經濟與貿易制度。台灣因實行軍屯制穩定糧食供給；靈活的外交手段，重視與日本、東南亞等地之貿易外交，為國庫許多重要支出做出貢獻。鄭氏政權統治台灣 20 餘年，帶來大批漢人移民，建立漢文化政權，為台灣歷史的重要轉捩點；第三代延平王降清後、也奠定後來清代治台的基礎。將兩父子對台灣的貢獻作為，整理如表 2 對照比較。

表 2

鄭氏父子治理台灣作為比較

類別	鄭成功	鄭經
政治	建立政權、仿明制	完善官制、監察制度
行政	初劃區域、軍政合一	確立行政區、健全治理
軍事	驅荷建政、防禦設施	強化海防、軍屯制

經濟	建港恢復貿易、屯田初建	專賣制度、發展貿易
文化	尊儒、設文館	設學校、行科舉
外交	聯日抗清	拓展商貿網、抗清持續

資料來源：作者自行整理

肆、理論工具與史料對談

鄭成功父子在收復台灣後，面對異族統治的餘緒、地理隔絕之現實、族群多元與政經基礎建設等挑戰，展開一系列策略治理作為。若從現代策略管理觀點出發，尤其是以 SWOT 為主體、結合 PEST 分析局勢；再以五力、4P 與 Mintzberg 五個 P 等工具輔助，多維度去分析內外環境現況，可更系統性地、深入理解兩人在台灣治理上的異同策略。

一、從 PEST 四大外在環境切入 SWOT 分析

現在，我們準備運用 SWOT 分析模式，先來看看鄭氏父子當時的形式上優勢，請參考表 3。從表中整理可以發現，鄭成功初期在 PEST 各面向的條件，主要在於擁有正統大義的名分，軍政合一、政令容易貫徹，決策高度集中。運用荷蘭人留下的港口、農業基礎設施，輔以從大陸攜入的軍資，籌建台灣初期的財政系統。加上，隨著延平王到台灣的軍民，皆推崇儒學、反清復明思想，民心跟士奇異於凝聚，對統治的服從性佳；且初期與原住民的敵對不高。而科技部分，時值大航海時代，鄭氏父子具有優勢於東亞地區，並帶入農耕屯田技術開發台灣，處於大有可為的階段。

表 3
鄭氏父子優勢對照

鄭成功	優勢	鄭經
反清復明正統、延平王身份、趕走荷蘭人得民心、士氣高昂	P	繼承合法性穩固、平定政爭、制度建設日趨完善、建構穩定統治
海商背景雄厚、掌握海上路線與人脈積累資源	E	深化與日本、英國的合作，掌握東亞至東南亞一代的貿易、穩定收入
遷移來台者多為明朝遺民、漢人軍民，易於凝聚己方民心	S	推行儒家文化、創建學校、科舉制度、深化文化的凝聚
掌握航運技術、海防與火器能力	T	與西方火器交流與增進航海知識、水利農業造船技術改良、官僚技術化

資料來源：作者自行整理

鄭經除了在繼承過程當中，有內部的競爭者外，在正式繼承父業後，算是擁有穩定的政權基礎與軍隊，接著施行中央集權、設六官體制，政治組織較為完善且穩

固。進而深化貿易實力，與日本製東南亞沿線建立貿易與多元貨幣體系交易，系統化貿易控制與分工。並建立教育、科舉制度，推行儒家文化、穩固民心，並吸引漢人移民來台。

其次，再來看看當時鄭氏父子較為劣勢的部分，如表 4 整理。我們從表中可以看出，鄭成功雖有南明正統，但政治的正當性難以長期延續，清朝已經逐漸將大陸地區一統；經濟上也因財政資源有限，貿易獲利有其極限、軍屯體系等相應其他經濟體系尚未健全。土地持續開墾、與原民間有衝突，儒家教育尚未深根、社會穩定性差；再因技術人才有限、沒有專業的工程與行政人才，皆由軍人兼職治理為主，故對於荷蘭遺留相關技術，很難有效銜接。

表 4

鄭氏父子劣勢對照

鄭成功	劣勢	鄭經
政權初立、官制不健全、較仰賴個人獨特領袖魅力的領導 (charisma)	P	雖繼承反清立場、清朝日漸強大、國際承認度下降
缺乏在地產業基礎、初期拮据	E	戰爭耗損大、收入不穩定、貿易依賴過高、土地問題嚴重
治理經驗有限、漢人與原民隔閡嫌隙日漸增多	S	軍屯政策與地主、原住民衝突及矛盾升溫
缺乏基礎建設規劃、技術承接與傳承不易	T	教育知識未普及、技術較難傳承，本地的技術革新較慢

資料來源：作者自行整理

而在鄭經接手治理過度時期，歷經內部政變與三藩之亂過程的成與敗，清朝更是著手準備出海收復台灣，實現大一統。在政治與經濟逐漸的被國際孤立下，後期經濟動能逐漸下降，雖糧食問題受到軍屯制度稍穩，但與原住民爭地，引發原民諸多不滿。社會經常為戰爭做準備，人民普遍偏苦，雖有儒學為輔，但整體仍以軍功為主，文官體系稍為勢弱。技術端缺乏高端技術人才，也無法自行創新獲得更多的重工戰略物資。

接下來本文將探討鄭氏父子間在機會（O）與威脅（T）的概況比較，如表 5、表 6。此時正好可以引用老子的話來做引言：“禍兮福所倚、福兮禍所伏”之意境。使用此劇詮釋機會與威脅彼此之間，總是可能相互依存、相互轉換；就好比危機管理簡單定義所示，意即：在危險當中、加上了一些機會。

表 5

鄭氏父子機會對照

鄭成功	機會	鄭經
明朝遺民的共同抗清心願	P	清朝仍多動盪，提供進攻機會（三藩）
接收荷蘭人的基礎（如港口、農耕水利系統）、尋求各處有利的貿易進出港口	E	貿易需求國日益增多、重要中轉與中介樞紐、掌控沿海貿易增強財源
大量移民、開墾人力充足；人口紅利與軍力來源、民心支持	S	辦學、立教育，以書院與科舉制度進一步鞏固治理的正當性
荷蘭人遺留的農耕、建築技術可再利用	T	跨國貿易引入西方科技知識與文化、加強自主能力

資料來源：作者自行整理

鄭成功治理台灣時期的機會與威脅也是福禍相依；機會方面，鄭成功乘著南明尚存的政治正當性，打著反清復明的旗號成功凝聚民心。收復台灣後，得以利用荷蘭人留下的港口、城防與基礎設施，作為建政與貿易起點。此外，大量沿海移民願意隨軍移居台灣，提供開墾與軍事所需的人力基礎，使其有機會將台灣打造成抗清根據地。威脅方面，清廷的「遷界令」封鎖了大陸沿海，嚴重限制台灣與內地的貿易與聯繫，加上台灣初期資源有限、糧食不足，政權財政壓力極大。社會方面，剛移入的漢人與本地原住民族語言文化差異甚大，土地爭議頻繁。此外，荷蘭人撤走後，西方技術斷層難以彌補，使軍事與生產能力難以迅速擴張。

表 6

鄭氏父子威脅對照

鄭成功	威脅	鄭經
清朝強力圍剿與遷界、國際較孤立	P	三藩亂失利、反清受挫、清朝加強圍剿、外交更加受限與不利
軍屯初期成本高、缺乏穩定現金	E	遷界海禁給予更多的貿易阻礙
軍民衝突隱憂、民間秩序初建、凝聚不同階級與民族間需要時間	S	原漢衝突與階層矛盾浮現
後勤技術支援不足	T	清朝軍備科技提升、明鄭缺乏人才且更新緩慢

資料來源：作者自行整理

鄭經繼位後的情況則是，在父親基礎上繼續擴張政權，尤其在清初三藩之亂期間，曾成功與吳三桂等內地勢力呼應，發動東南沿海軍事行動。同時他積極拓展與日本、英國、東南亞的貿易往來，使台灣具備中介貿易樞紐的潛力。他亦著重制度建設，推行科舉與儒學教育，培養地方士人階層，為政權建立文化與制度正當性。威脅方面，三藩失敗後，鄭氏政權外交空間驟縮，遭清廷全面圍堵。長期軍費消耗導致財政困乏，貨幣體系受外貿波動影響不穩。社會層面上，原漢衝突持續升高，軍屯制度造成土地集中與階層僵化。此外，技術創新與現代軍備無法持續進步，使鄭氏政權在長期對抗中漸趨劣勢。

鄭成功與鄭經父子在治理台灣期間，分別面對不同階段的內外環境挑戰。我們透過 SWOT 分析結合 PEST 框架，可以系統性地初探兩人在政治、經濟、社會與技術層面的應變策略與資源調度。鄭成功初期憑藉南明正統名義、軍政合一的高效領導體制，以及接收荷蘭人遺留的港口與基礎設施，奠定反清復明的根據地；而鄭經則繼承穩固政權，強化制度建構，發展貿易體系並推行儒學與科舉，轉向以治理為本的務實路線。

然而，兩人也分別面臨重大威脅。鄭成功時期，清廷遷界斷貿、內部資源有限，加上與原住民關係仍未穩固，導致政權在經濟與社會層面壓力沉重；鄭經則在三藩之亂失利後，外交空間被大幅壓縮，軍事持久戰使財政日益困窘，社會階層矛盾與原漢衝突逐漸浮現，技術與人才缺乏也限制了政權持續強化的可能。

整體而言，鄭成功偏重於軍事與動員策略，在開疆拓土與凝聚士氣方面表現突出；鄭經則轉向制度治理與經濟整合，展現出更明顯的內政建設與文化經營成效。兩代領導者各自展現其對歷史情境的應變能力，也使台灣成為漢人政權首次大規模治理的試驗場。此一歷史經驗，不僅呈現出早期政權策略轉型的多重面貌，也為現代公共治理提供了從亂局中求生與建構秩序的寶貴參照。

二、輔以五力、4P 與 5P 做不同面向的比較

（一）Porter 五力說

在評析鄭成功與鄭經治理台灣時期政權的環境壓力與外部挑戰時，若僅以傳統政治或經濟角度切入，往往難以全面掌握其面對的競爭結構與戰略地位。波特

（Porter）所提出的五力分析模型，雖原應用於企業競爭分析，但其理論基礎亦可延伸至歷史政權與區域勢力間的競合關係。

透過分析包括現有競爭者（如：荷蘭人、清朝）、潛在進入者（如：國際各勢力）、替代品（如地方割據或和談方案）、供應者（外部資源）、與購買者（民心或地方支持）的影響力，我們可以更立體地理解鄭氏政權在當時的生存壓力、博弈空間與其抗清政策所面臨的系統性挑戰；相關比較、請參考表 7 之內容。

表 7

鄭成功與鄭經的五力比較表

鄭成功	五力(Five Force)	鄭經
面對的是清朝政權與海上敵對勢力；優勢是剛收復台灣，士氣高、掌握制海權。	產業內競爭者（現有競爭者）	清朝海軍力量逐漸強大，內部也有勢力分裂，競爭壓力上升
清廷尚未完全掌握海權，軍事威脅較低；但內部尚未鞏固，仍有潛在政變風險	潛在進入者（新政權崛起）	清朝可能派兵奪回台灣，鄭經需強化守備並平衡內部派系。
荷蘭人剛被驅逐，其他列強（英、西、日）對台尚未積極介入，短期無明顯替代者	替代威脅（取代勢力）	清廷招降與改土歸流等策略，對台灣民心構成拉攏效應
清廷實施遷界令斷絕其補給，但仍可依賴海外貿易與自給屯田（堪維持）	供應商議價力（物資來源）	經貿能力更強，與日本、東南亞貿易頻繁，擁有更多物資來源與談判空間
初期民心歸附高，延平王聲望高，部下忠誠度強	買方議價力（人民、部屬）	隨時間拉長與軍事失利，百姓支持逐漸轉弱，需靠教育、文化政策鞏固民心。

資料來源：作者自行整理

（二）4P 行銷

除了傳統的政治與歷史視角外，亦可從行銷策略的角度切入，進一步理解他們如何推廣理念、建構政權、爭取民心。4P 行銷理論：Product 產品、Price 價格、Place 通路、Promotion 推廣，其核心精神一如何打造吸引力、傳遞價值、擴展影響力。可應用於歷史政權對內治理與對外擴張的實踐。在此架構下，產品可視為政權提供的社會制度、安定與理想；價格則是人民需承擔的稅賦、軍役或忠誠；而通路為政權的地理佈局與對外聯繫；而推廣則涵蓋了政策宣傳、教育推行、外交與文化建構等手段。透過此分析架構，有助於不同層面去理解鄭成功與鄭經在理念包裝與執行手法上的異同，揭示他們如何行銷其政權理念，塑造影響力並維繫社會穩定。

表 8

鄭成功與鄭經治理台灣的 4P 推廣策略分析

鄭成功	4P 行銷組合	鄭經
反清復明的忠義號召、訴諸統一、文化正統、政權價值	Product	台灣政權體制、教育與經濟制度化
軍政合一、屯墾與戰爭壓力、以代價換取政局穩定	Price	稅制、兵役、教育制度的整合與妥協

設立東都明京、沿海港口控制、海路為主	Place	多元貿易點：與日、英、東南亞建立經濟據點
忠孝節義文化、後有國姓爺神話（化）	Promotion	科舉制度建立、儒家教育與國際通商形象

資料來源：作者自行整理

（三）Mintzberg 的 5P

在探討鄭成功與鄭經的治理風格與策略選擇時，若只僅聚焦於表層政策結果，亦可能忽略了他們在不同階段中對策略的思維差異與轉型歷程。故使用 Mintzberg 所提出的五 P 策略模型，評論以：Plan、Ploy、Pattern、Position、Perspective 等五個面向進行策略面之剖析，提供我們從多角度理解一個政權如何制定戰略、調整行動與面對變局；父子 5P 相關對照請參考表 9。

此此一分析架構亦有助於描繪鄭成功以軍事為本、使命驅動的英雄式領導風格，以及鄭經偏重體制建構與策略調適的政治務實取向。從起初的戰略藍圖規劃、達成目標所採取的計策與手段、逐步形成一貫性的行動模式、明確界定政權定位，直至塑造組織整體價值觀與思維模式，最終共同構成了其統治團隊行動的核心準則與策略邏輯。

表 9

鄭成功與鄭經的 5P 策略分析對照表

鄭成功	5P	鄭經
明確的「反清復明」軍事戰略，計畫以台灣為基地進攻中國大陸。	Plan	初期繼承父志攻清，中後期轉向鞏固台灣政權，建立制度與經濟自立體系
利用海軍與游擊戰術，對清廷實行軍事騷擾；也對荷蘭採取「邊談邊打」策略迫其離台	Ploy	在三藩之亂中趁勢進軍沿海；靈活運用外交與貿易資源與清廷周旋，爭取國際支持
一貫採「軍事優先、快速擴張」模式，偏重動態攻勢與行動力。	Pattern	初期軍事出擊，中後期漸轉為「制度建設與經濟穩定」的治理模式，展現策略調整彈性
自我定位為「明朝忠臣」與「國姓爺」，以台灣為反清前線與民族正統象徵。	Position	初期以「延平繼承者」定位參與抗清，後期逐步定位為「東寧王朝」實體政權的經營者
深受儒家忠義思想影響，認為抗清復明是天命與民族責任	Perspective	雖繼承儒家理念，但更重實際統治與安民，觀點較務實，著眼於長治久安與建制化。

資料來源：作者自行整理

相較之下，父親鄭成功的策略強調行動計畫與道義定位（Plan + Position），帶有英雄式的戰略視角；其子鄭經、則偏向治理模式與內部觀點（Pattern + Perspective），強調政權存續與實務發展。

三、小結

透過以 SWOT 為分析主架，結合 PEST 所提供的外在環境架構，再輔以波特五力、4P 行銷理論及 Mintzberg 的五個 P 策略觀點，多元角度切入本文個案，使我們得以更清楚掌握鄭氏父子治理台灣時，面對的外部壓力、內部資源與文化條件之間錯綜複雜的互動關係。透過這樣的整合式策略分析，有助於還原歷史情境下的治理挑戰，也為當代公共機關在處理複雜與動態情勢中，提供一套可借鏡的系統化思維框架，進而發展出更具前瞻性與可執行性的治理策略與學習彈性。

伍、代結論：從歷史治理視角邁向策略管理的詮釋

在當代策略管理理論的照映下，鄭成功與鄭經父子治理台灣的歷史事業，不僅是「反清復明」口號下的軍政拓殖實踐，更是一場系統性策略運作的範例。本文透過 SWOT 分析為主架，輔以 PEST 先做論述基礎，再深入以：五力分析、4P 與五個 P 架構，試圖解構並重構兩位歷史人物所施行的策略選擇與治理手段，從而賦予歷史事件新的思維維度與實務啟示。

首先，鄭氏父子在建立台灣政權過程中，鄭成功以軍事行動為導向，展現出 Mintzberg 所謂的「計畫（Plan）」與「手段（Ploy）」導向思維，透過軍屯制與政軍合一的管理模式，奠定基礎政權雛型。正如 Bryson 所強調，策略規劃的第一步，在於在有限資源下識別問題與機會，並對應制定具體行動（Bryson & George, 2024, p.29）。鄭成功在擊退荷蘭、迅速接收其港口與制度資產，即是一種高效率資源重配置的實例。

其次、鄭經的治理風格則更偏向於制度建構與策略調整，其施政風格可對應 Mintzberg 五個 P 中的模式（Pattern）與觀點（Perspective）。他在完成政權鞏固後，開始推動文官制度、科舉教育、安撫原住民等內政措施，並建立與東亞貿易體系的穩定通路。這反映出吳思華（2003，頁 311）對策略規劃動態調整性的詮釋：成功的策略非源自一次性規劃，而是在不斷的情境適應中逐步形成。

從 SWOT 角度看，鄭成功的優勢在於正統名分與軍事聲威，劣勢則在制度草創與內外敵對勢力環伺；鄭經則在制度面與國際貿易上建立新基礎，但也面臨清廷圍堵與內部資源枯竭。兩者所面對的外部機會（O）與威脅（T）變項，亦揭示了治理策略必須同時關照「政治現實」與「組織效能」的雙重考量（朱景鵬、朱鎮明，2013）。

此外，若從 Porter 五力模型理解鄭氏政權的競爭環境，清廷為其主要競爭對手，而鄭氏政權需依賴海外貿易與國際外交才能突破封鎖（Supplier & Buyer Power），更突顯其「生態位策略」（niche strategy）特色：在強勢敵人包夾中尋求縫隙，以維繫有限自主權。而在 4P 模型上，鄭氏政權亦是將「產品」定義為政權正當性與文化秩序；透過「促銷」儒學教育與忠義敘事來爭取民心支持，展現了政治行銷與社會動員的能力。

從宏觀層面綜觀，鄭氏政權的整體策略雖有明確使命感與行動力，然其歷史結果亦揭示出策略管理所面臨的結構性限制。首先，政治正當性來源過度依賴外部（南明朝廷）與單一敘事（反清復明），未能有效構建永續性論述。其次，策略執行過程中對制度建構之重視仍受限於軍事威脅與內部結構矛盾，尤其是在土地制度、族群整合與科技接軌等層面，均未能充分整合各種資源，形塑較長期的影響。

Bryson（2011）指出，策略規劃若未與組織能力的建構與學習系統整合，其成效將難以持久，亦無法因應環境變動持續調整（Bryson, 2011, p. 45, p.315）。鄭氏政權的最終滅亡，不在其策略一開始的不明確，而在其後期學習與創新能力的遲滯。這對於當代公共組織有重要啟示：任何策略，若要成功，不僅需有初始的規劃能力，更要有動態適應與系統學習的韌性。

總結來說，鄭氏父子在治理台灣的過程中，從戰略部署到制度建構，從文化塑造到經濟發展，皆展現出高度的策略敏感度與環境適應力。其政權雖終為清廷所併，但其治理遺緒卻深深影響後續台灣的社會結構與文化基礎，成為清治台灣政策的重要參照原型。若回到本文主軸—策略管理之應用，不難發現，鄭氏政權並非僅憑忠義理想，而是建立於對內資源整合與對外環境適應的理性策略調度之上。

在當代公共治理面對多變與高度不確定性的挑戰下，鄭成功與鄭經治理台灣的歷史經驗，提供我們寶貴的反思視角。策略的本質，在於整合內部資源、回應外部變化，並將理想轉化為可行的行動。而本文嘗試跳脫傳統史學的單線敘述，改以多工具交錯的策略管理觀點，重新理解歷史事件之治理智慧，期望能為現代組織或公共政策實務提供借鏡。歷史雖遠，思維可近，未來亦可鑑古知今，在變動的局勢中尋求更清晰的策略定位與前行方向。

準此，本文提出的歷史與策略對話框架，不僅有助於對鄭氏政權的再認識，更展現出歷史研究如何結合現代策略管理工具，為古代治理行動提供新的詮釋方式。歷史不是只能追憶的回聲，更是可供學習的實驗場。在時代變局劇烈之今日，策略管理不再只是企業或政府的專利，而是所有治理行動的基礎工程。

參考文獻

- 王淑貞、李培齊、張力（2021）。策略管理規劃流程：經理人做法與學者的建議一致嗎。《策略管理規劃流程》，10(1)，39-49。
DOI: 10.6285/MIC.202103_10(1).0004
- 王俊元（2012）。計劃趕不上變化？風險因素對台灣地方政府策略管理影響之研究。《東吳政治學報》，30(3)，109-159。
- 司徒達賢（2006）。談策略的真相。《經理人月刊》。
<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/176>
- 朱景鵬、朱鎮明（2013）。公共治理思潮下我國的地方治理。《公共治理季刊》，1(1)，84-98。
- 連橫(著)、張崑將等(注譯)（2024）。《台灣通史》。五南。
- 游麗裡（2021）。非營利組織策略制定過程之研究-從長期照顧 1.0 到長期照顧 2.0〔未出版之博士論文〕。暨南大學。DOI: 10.6837/ncnu202100391
- 程雪蓮、吳進安（2022）。「陽儒陰法」之管理思維與結構析論。《哲學與文化月刊》，49(9)，23-42。
- 黃建銘（2010）。從民主治理觀點論台中直轄市之行政區劃策略。《文官制度季刊》，2(1)，19-44。
- 黃國敏（2022）。地方政府策略管理之研究：苗栗縣政府個案分析。《中華行政學報》，(30)，191-213。
- 維基百科（2025a）。台灣明鄭時期。<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/臺灣明鄭時期>。
- 維基百科（2025b）。鄭成功。<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/鄭成功>。
- 維基百科（2025c）。鄭經。<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/鄭經>。
- Bryson, J. M. (2003). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Bryson, J., & George, B. (2024) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (6th ed.). Wiley.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

Learning from Cheng Cheng-Gong and Cheng Jing — A Strategic Management Perspective on the Cheng Dynasty's Rule over Taiwan

Cheng Cheng^{***}

Abstract

This study adopts a strategic management framework to analyze the governance practices of Cheng Cheng-gong and his son Cheng Jing during the Ming Cheng regime in Taiwan. With SWOT analysis as the core structure, this research integrates PEST environmental factors, Porter's Five Forces, the 4P marketing mix, and Mintzberg's 5Ps of strategy to provide a comprehensive strategic interpretation of their political and administrative actions. While Cheng Cheng-gong focused on military conquest and established the Eastern Capital as a symbolic base for the anti-Ching movement, Cheng Jing shifted toward institutional reform, international trade expansion, and Confucian cultural governance to consolidate long-term legitimacy.

The analysis finds that Cheng Cheng-gong effectively utilized symbolic legitimacy and military narratives to mobilize loyalty under the "Resist Qing, Restore Ming" banner. Cheng Jing, on the other hand, laid the foundation for bureaucratic administration, Confucian education, and trade diplomacy, positioning Taiwan as a semi-autonomous regime with regional influence. However, structural limitations—such as geopolitical isolation, resource dependence, and incomplete institutionalization—hindered the sustainability of the regime.

The paper argues that the strategic practices of the Cheng regime offer valuable historical insights and can inform modern public administration and strategic planning. Strategic decisions, whether historical or contemporary, reflect the dynamic interaction between internal resources and external forces. Through the integration of multiple strategic analysis tools, this study presents a holistic perspective on the Zheng regime's leadership and governance, highlighting the relevance of historical strategy in addressing contemporary governance challenges.

Keywords: Strategic Management, Strategic Analysis, Governance, Yan-ping King, Cheng dynasty

^{***} Cheng Cheng, PhD Student, Department of Public Policy and Management at Shih-Hsin University. The paper was published under two double-blind reviews. Received: July 17, 2025. Accepted: August 15, 2025.