

國防大學政治作戰學院新聞學系

碩士論文

國軍危機情境和民眾情緒之研究－以陸戰隊虐狗案為  
例

A Study on Crisis Situational and Populace Emotion of  
the R.O.C Army — The Case of Marines Dog Abuse

研究生：鄭乃慈

指導教授：方鵬程 博士

中 華 民 國 一 〇 七 年 六 月

國防大學政治作戰學院新聞學系新聞碩士班學位論文

口試委員會審定書

國軍危機情境和民眾情緒之研究－以陸戰隊虐狗案為例

A Study on Crisis Situational and Populace

Emotion of the R.O.C Army

－The Case of Marines dog abuse

本論文係 鄭乃慈（學號 1070720212）在國防大學政治作戰學院新聞碩士班完成之碩士學位論文，於民國 107 年 5 月 10 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

委員兼召集人

張登晨

指導教授

李國祥

委員

鄭文成

學系主任

潘玲揚

中 華 民 國 1 0 7 年 5 月 1 0 日

## 謝誌

匆匆兩年過去，沒想到真的拿到了碩士學位，大學時期因為本身不是喜歡念書的人，一直認為就讀新聞碩士班是遙不可及的夢想，且在忙碌的部隊工作中，能有如此完整的進修時間，實屬難能可貴的經驗，如今在許多師長、學長姐以及同學的幫助下順利畢業，心中充滿了無比感激的心情。

最感謝的是論文的指導教授方鵬程老師，方老師在大學時期教授的課程就令我印象深刻，豪放不羈的風格常常帶給人放鬆的感覺，在論文部分一步一步的指引我，讓我對研究毫無頭緒到有一份清楚的藍圖，且方老師對於細節非常要求，更讓我的論文結構趨於完整。

再來是我的兩位口試委員，陶聖屏老師與傅文成老師，陶老師總帶給人一種安心的感覺，在兩次口試前均給予我莫大的鼓勵，減緩面對口試的緊張感。傅老師則對我的論文提出專業的見解，解開了許多論文上的盲點，而傅老師兩年的課程，開闊了我的眼界，對於外語文獻的吸收也進步許多。

感謝大學時期的班級導師，陳竹梅老師，之所以會報考研究所，很大一部分原因是老師不斷的鼓勵，讓我有信心報考，也希望老師的身體能健健康康。

感謝世新大學的林頌堅老師，老師隨和熱心的教導，令我如沐春風，在 R 語言軟體的操作方面，給予我非常大的幫助；感謝銘傳大學的杜聖聰老師、三立電視台的楊鎮全記者、國防部長辦公室的盧德允秘書，三位專家學者抽空接受我的訪問，提出許多不一樣的見解，更加充實了我的論文。

感謝一起應試入學的鈺祥、子賢、昆甫、治豪，無論在學業還是生活上，大家都互相激勵，才得以順利的完成研究所中包含論文的各項任務；謝謝善淳學長，以自身的研究經驗，協助我完成論文，也謝謝啟禎時常與我討論論文的的方向，探討不同的可能性。

最後要謝謝我的家人，在兩年的學員生涯對我的鼓勵，再次感謝在求學期間遇到的老師、長官、學長姐、同學、學弟妹們，有你們才有我今天的論文成果。

乃慈

2018年6月7日

## 摘要

本研究使用電腦演算法針對「陸戰隊虐狗事件」進行資料分析，嘗試結合電腦演算法與組織溝通回應模型，藉此清楚分類國軍所處危機情境。本研究使用R語言中的LDA主題模型分析蒐整之報導資料，獲得主題分類，接著運用NTUSD情緒正負面辭典分析網友的情緒分數，加總平均後得知網友對國軍危機處理的評價，再結合深度訪談專家、學者的觀點，獲得國軍此次危機事件的危機處理評價以及精進的建議。

**關鍵字：**組織溝通回應模型、LDA、危機情境、危機策略、NTUSD



## **Abstact**

In this study, computer algorithm were used to analyze the data of the "Marines dog abuse Incident." Try to combime computer algorithm and the corporate communication response model, in this way, we can clearly classify the crisis situation of the National Army.

In research methodology, this study use LDA(Latent Dirichlet allocation) topic model to analyze the News report information and obtain the topic classification, then use NTUSD (National Taiwan University Sentimental Dictionary) to classify the netizens' response emotional valance and scores. After get the Internet user's average score and combime depth interviews with experts and scholars, we would know whether the crisis management of ROC Armed Forces can effectively reduce Internet user's emotion or not, then give suggestion.

**Keywords: CCRM(Corporate Communication Response Model), LDA(Latent Dirichlet allocation), Crisis situation, Crisis Strategy, NTUSD(National Taiwan University Sentimental Dictionary)**

國防大學

National Defense University

# 目錄

目錄.....	v
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	6
第三節 章節架構.....	10
第二章 文獻探討.....	11
第一節 危機的定義與特性.....	11
第二節 危機傳播與相關理論.....	18
第三節 國軍負面新聞與情緒傳播.....	32
第四節 文字探勘發展及其運用.....	36
第五節 研究問題.....	38
第三章 研究方法.....	39
第一節 R 語言及電腦演算法.....	39
第二節 深度訪談法.....	43
第三節 研究範圍.....	45
第四節 研究流程.....	46
第五節 前測.....	47
第四章 研究分析.....	51
第一節 「海軍陸戰隊虐狗事件」網路聲量分析.....	51
第二節 國防部所處危機情境與回應策略.....	57
第三節 情緒分析與國防部危機策略評估.....	69
第五章 結論.....	87

第一節 研究發現.....	87
第二節 國軍危機處理之精進建議.....	94
第三節 研究限制與建議.....	97
參考文獻.....	98
中文部分.....	98
英文部分.....	102
網路部分.....	107
新聞部分.....	108
附錄 1 深度訪談稿.....	111
附錄 2 自建關鍵詞庫.....	122
附錄 3 情緒自建詞庫.....	122

## 表目錄

### 表目錄

表 2-2-1 危機公關與危機語藝研究取向之綜合比較.....	22
表 3-5-1 詞頻列表.....	47
表 3-5-2 自建關鍵詞庫.....	50
表 4-2-1 各主題一覽表.....	62
表 4-2-2 國防部危機情境運用之危機策略.....	68
表 4-2-3 虐狗事件本身情境留言範例.....	69
表 4-2-4 民眾壽山營區抗議情境留言範例.....	70
表 4-2-5 動保團體國防部抗議情境留言範例.....	70
表 4-2-6 動保團體直播公審情境留言範例.....	71
表 4-2-7 自建情緒詞庫.....	72

表 4-2-8 情緒運算範例表.....	72
表 4-2-9 危機情境情緒平均分數表.....	72
表 5-1-1 危機情境 情緒分數 評價與 CCRM 策略對照表.....	89
表 5-1-2 專家學者對國防部整體表現評價表.....	92

## 圖目錄

圖 2-3-1 組織溝通回應模型圖.....	31
圖 4-1-1 海軍陸戰隊虐狗事件網路聲量趨勢表.....	51
圖 4-1-2 海軍陸戰隊虐狗事件來源比例圖.....	52
圖 4-1-3 海軍陸戰隊虐狗事件新聞網路聲量圖.....	53
圖 4-1-4 海軍陸戰隊虐狗事件社群媒體主文聲量圖.....	54
圖 4-1-5 海軍陸戰隊虐狗事件社群媒體回文聲量圖.....	54
圖 4-1-6 海軍陸戰隊虐狗事件討論區聲量圖.....	55
圖 4-2-1 混淆度走勢圖.....	58
圖 4-2-2 國防部發言人貼文截圖.....	75
圖 5-1-1 動保團體直播公審新聞截圖.....	92

# 國防大學

National Defense University

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

自進入 web2.0 的時代，網路帶給人們無窮的便利，也進入每個人的生活之中，根據台灣網路資訊中心至 2017 年統計，全國民眾有 1879 萬人使用過網路，上網率高達 80%，12 歲以上曾經上網民眾約 1760 萬人，曾上網率達 83.4%，有上網經驗的受訪者中，有使用網路社群的比例占 78.9%，其中又以使用 Facebook(臉書)的比例最高，占 95.7%，其次是 Line，占 52.8%(台灣網路資訊中心，2017)。由此可見，社群媒體已經成為國內使用網路服務的主要方式。

除了獲得資訊與人們之間的互動之外，網路社群也對社會的體制與運作產生了巨大的影響與衝擊，產生了多元面貌的「公民參與」(citizen participation)形式(翟本瑞，2011)。例如 2013 年發生的「洪仲丘事件」，不滿此案的民眾透過網路社群成立「公民 1985 行動聯盟」，該團體於該年 8 月 3 日晚間，號召逾 25 萬人集結在凱達格蘭大道抗議並表達訴求，促使政府進行軍事審判法的修正，導致軍事審判制度的改革(彭健華，2014)。

承上所述，網路的發達，改寫了危機管理的操作邏輯，網路使用者只要想發言，隨時隨地都找得到空間大發議論，各式各樣的資訊在網路上自由流動，導致危機事件發生後，傳播的速度是組織難以掌控的，危機傳播學者 Coombs(1998a)指出，一般公眾在社會資源與權力分配呈現弱勢的現象，在網路傳播的環境中得到重新分配的機會，因為網路就像「潛在的權力平衡感」(potential equalizer)，透過互動、即時和匿名的網路特性，弱勢團體能夠一反在真實環境中的權力弱勢，與強勢團體進行平等且立即的對話，而此次本研究的研究對象，就是一個典型的案例。

2016 年 6 月 24 日，國軍左營海軍陸戰隊營區發生士兵虐殺流浪狗「小白」事件，事件爆發後引發軒然大波，引起社會各界關注，動保團體到國防部抗議，時任國防部長馮世寬兩度親上火線，仍無法平息動保團體與網友的怒火，涉案兩

名志願役士官兵在人事評議會評議後遭到汰除，國防部要求各營區飼養犬隻都必須造冊管理，並邀請動保團體志工擔任尊重生命宣導教育師資，至各個營區宣導尊重生命、愛護動物的正確觀念。

被吊死的狗「小白」原先飼養在壽山營區，因為該營區的中士班長陳佑財不願見到「小白」在營區遊蕩，而下令志願役士兵張峰瑜與義務役士兵胡家瑋「處理它」。此次事件的爆發考驗國防部危機處理的能力，士兵虐狗致死影片由當事人自行上傳至官兵 Line 群組而後流出，續由高雄市議員陳信瑜在同年 6 月 26 日在 YouTube 貼出這一段影片，半天的時間即有超過 60 萬人次觀看，上傳這段影片後引發社會嘩然。陳信瑜議員要求國防部在 3 天內提出懲處名單，並交由高雄地檢署偵辦，海軍司令部於是日指出，此次案件共懲處 9 人，中士班長陳佑財與志願役士兵張峰瑜被記大過，列入汰除對象，義務役士兵胡家瑋則關 10 天禁閉，其他上級長官因督導不周受到申誡的處分。



使用意藍資訊公司 Opview 系統，針對陸戰隊虐狗事件進行社群鉅量資料分析，從中瞭解網路對於此次危機事件的網路聲量，自 2016 年 6 月 26 日虐狗影片上傳後，新聞媒體大幅報導，6 月 27 日網路聲量達到 37030 則討論，在 6 月 28 日達到最高點，共有 78155 則討論，但隨後受到海軍雄三飛彈誤射事件<sup>1</sup>影響，討論聲量急遽下降（見圖 1-1-1）。

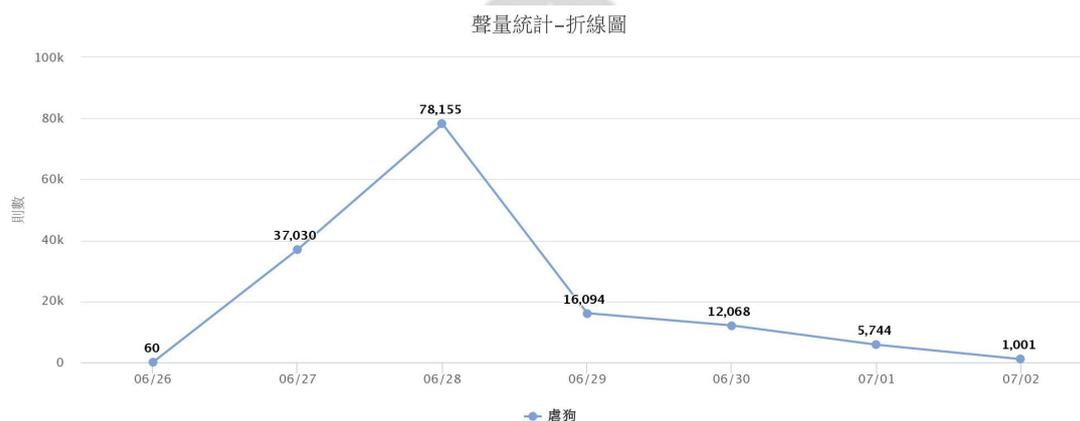


圖 1-1-1 海軍陸戰隊虐狗事件網路聲量趨勢表

資料來源：Opview 意藍資訊。

從圖 1-1-1 的趨勢可以看到，陸戰隊虐狗事件爆發後，三天內討論度衝到最高點，但隨即直線下降，網友對此事件的關心程度沒有持續太久，但若不是剛好發生雄三飛彈誤射事件，或許民眾關注此一議題的時間或情緒不僅如此。

海軍陸戰隊傳出將流浪狗活活吊死，引起各界猛烈撻伐，不滿的民眾紛紛上網肉搜出三名虐狗人的臉書，於 27 日晚間集結前往壽山營區抗議，砸雞蛋怒喊「叫你們指揮官出來啦，會不會叫阿」、「人渣出來」、「出來面對」、「長官出來啦」、「道歉」，要求軍方把「兇手」交出來，場面充滿煙硝味，最後海軍陸戰隊中將指揮官陳子鳳親自面對群眾，強調軍方不護短，依法嚴逞，才暫時平息眾怒。其後，有網友在「臉書」成立粉絲專頁號召 7 月 2 日萬人上凱達格蘭大道送小白，

<sup>1</sup> 2016 年 7 月 1 日，海軍原先規劃在左營軍港水星碼頭內對 500 噸級 金江號巡邏艦進行年度甲類操演驗收，在進行初步系統檢查時，由於人為因素導致錯誤發射一枚雄風三型反艦飛彈，飛彈並進入澎湖縣望安鄉東吉嶼的東南方海域，追蹤貫穿一艘正於領海內作業的高雄籍漁船駕駛艙，造成船上人員一死三傷，飛彈在澎湖群島東側、距離海峽中線尚有 66 海浬處落下。對此海軍司令部參謀長梅家樹中將於當天下午召開緊急記者會，初步認定誤射事件是因為人員違規操作所造成，並派遣直升機和船艦前往飛彈墜落海域搜查殘骸。當天國軍馬上公布處分結果。包括海軍司令部司令黃曙光在內，共有七人被處分，相關人員依法偵辦（中央通訊社，2016 年 7 月 1 日）。

動保團體也號召愛護動物人士 28 日下午 2 點半到國防部討公道，參加者為紀念枉死的小白，身穿白色上衣出席抗議行動。

蔡英文總統獲悉海陸戰隊士兵虐殺「小白」事件，立即下令相關部門立即處理，她表示，不縱容國軍士兵以虐殺動物為樂，必須端正視聽。時任行政院長林全 6 月 28 日亦表示，這件事情暴露出很多嚴重的問題，一方面是愛護動物、對生命的尊重，一方面是軍隊軍紀的問題，這件事讓人非常難過，「讓人覺得我們的教育是不夠的」。為表示歉意，國防部甚至要求三位軍人與長官一起拍影片致歉（如圖 1-1-2）。

圖 1-1-2 海軍陸戰隊虐狗事件肇案官兵向社會大眾致歉



資料來源：「中華民國海軍陸戰隊」臉書專頁。

自 2013 年「洪仲丘案」爆發後，國軍每每發生重大軍紀案件，都會受到公眾及媒體用放大鏡檢視，若是沒有及時處理妥當或是其他重大事件轉移焦點，危機持續延燒甚至會引發強大後遺。像洪案從上將到下士 20 多位人員受到懲處或是移送法辦，仍無法平息大眾的怒火，甚至促成「公民 1985 行動聯盟」的「公民教召運動」、「八月雪運動」等兩次抗議活動（合稱白衫軍運動），要求軍隊社會化，最後促成軍審法於三日內草率完成修法，以致在承平時時期，將軍人審判從軍法體系全面移至民間司法單位（蘋果日報，2013 年 8 月 1 日）。類似危機案件

例如 2015 年特戰 601 旅的「阿帕契事件」，事件爆發起初國軍對勞乃成中校僅以三支申誡的處分輕輕帶過，即使在社會輿論與媒體不斷報導的壓力下加重處分，仍無法彌平，甚至爆發「荒唐飛官帶阿帕契頭盔跑趴案」，此案外案的爆發更加打擊了國軍的士氣。

有鑑於現在社群媒體與新聞媒體傳播的迅速，且不論資訊是否正確，皆以迅速傳播為準則，導致謠言自由流竄，增加國軍處理危機事件的困難程度，基於此，研究者將 2016 年 6 月發生的「陸戰隊虐狗事件」作為研究對象，透過文字探勘與深度訪談法，瞭解國軍對於此次陸戰隊虐狗事件的危機處理、及社會大眾情緒反應之間的相互關係。



## 第二節 研究動機與目的

在過去環境比較單純的年代，無論是組織內在或是外在引發的危機，處理起來都比現在簡單，不像現在衝擊面與影響面都複雜許多，可能由於組織與社會次系統的共振現象，使危機像滾雪球一般，從一個組織危機擴散成其他組織的危機，甚至是整個社會的危機（吳宜蓁，2005），例如此次的研究對象陸戰隊虐狗事件，從一個基層連隊，延燒到海軍司令、國防部長等國軍最高層級，甚至總統都出面關切，由此可見星星之火可以燎原，組織對於尚未擴大的危機若不妥善且即時的處理，不但影響層面容易擴大到整個組織體系，甚至影響組織的聲譽與形象。

組織危機不若以往能輕鬆處理，吳宜蓁（2005）曾就其中的因素歸納整理如下：

（一）：大眾媒體的報導，催化了危機的蔓延速度，進而擴大了危機的衝擊面。

（二）：科技的進步讓組織的危機風險隨之增加，例如人為操作機械的疏失引發工廠意外以及科技進步本身的副作用。

（三）：全球化趨勢帶動大環境的變動，組織規模愈大愈容易受到影響，舉凡併購、重新編製、裁員甚至倒閉等風險皆有可能發生。

（四）：公眾對公部門的要求與期望愈來愈高，但個人心理與道德層在面對風險接受度的門檻卻降低。

（五）：公眾愈來愈勇於爭取自身的權益，懂得尋求律師與民意代表的幫助，向政府或是企業表達不滿並爭取福利。

（六）：網路的發達使危機事件傳播極其迅速，對危機傳播與管理帶來莫大的挑戰。

研究者身為國軍的軍官，長年觀察國軍爆發的軍紀案件，時常看到國軍面對危機的時候，對外發表的言詞不周延或未提供充分佐證，以致發表內容過於直白，

反而給外界一種不誠實的印象，例如洪仲丘事件中的「黑畫面事件」<sup>2</sup>，若能在對外發言時，審慎思量發表內容會在社會上引起什麼波瀾，而不是有什麼講什麼，造成外界藉此做出渲染，誇大事件的嚴重程度。

在此次陸戰隊虐狗事件中，大多數新聞皆是以負面的角度報導，燃起許多愛護動物的民眾的怒氣，針對此事件在網路上大量抨擊肇事者，運用的詞語不堪入耳，例如：

朱律立：納稅人的錢都養些廢物，大家拒繳稅了吧！

范剛：為什麼我們的稅金是養這種心理變態

陳暉昇：王八蛋，國家養你們是要你們去打敵人，不是打狗。不敢打敵人，只敢打狗，算什麼好漢，根本不配人，幹...我當兵時也是班長，看到這個新聞....只能說這位班長真的是垃圾...

也有網友將此事件的發生，擴大解讀而歸咎於全體國軍，例如：

卓宜德：過太爽了！是不用操課在操狗，國軍軍紀就是如此鬆散

daisy100：只會虐待弱小動物，遇到敵人軟趴趴，這就是廢物國軍

錢君璞：我們的國軍只剩下惡整自己的同袍，以及虐殺小狗為樂，有本事去殺幾個 IS 恐怖份子給國人看看你們的實力！喔~忘了你們這些國軍沒那個膽！而且也就只是這塊料

---

<sup>2</sup> 2013年7月爆發的洪仲丘案，外界質疑事發的7月1日下午，部分監視器錄影影像消失，而此受到全國矚目的「黑畫面事件」，國防部最高軍事檢察署檢察長曹金生同年7月20日公布結果說：「有檔案，完全沒有畫面！」引發全國譁然，事實上在桃園地檢署介入調查後，禁閉室於7月1日下午監視錄影過程中，因網路異常，維修人員在維修時曾關閉主機電源，造成電力中斷，監視錄影畫面未能存檔，檔案並無事後遭刪除或變造的情形發生，但國防部被譏為「國防布」的負面形象已廣為傳布。

然而媒體報導的新聞則數與網友留言的內容及數量有如汗牛充棟，無法一則一則的搜尋與分析，故本研究擬使用 R 語言的電腦演算法等相關套件，針對「陸戰隊虐狗事件」的新聞報導與留言進行探討，並佐以 Bradford & Garrett (1995) 所建構組織溝通回應模型 (the corporate communication response model, CCRM) 加以分析，以遂行國軍危機情境和民眾情緒之研究。

綜上所述研究動機在於：

首先，在危機發生後，組織的利益及形象都是必須保護的目標，以危機處理使組織回復正常，以危機傳播維護組織的形象，增加外界對組織的正向認知 (Ray, 1999)。國軍爆發多起危機事件，對國軍造成的影響甚鉅，危機傳播的重要性與日俱增，危機傳播是組織在面對危機事件時，減少危機危害程度、與外界訊息溝通、維護形象的必要手段，而危機傳播也被認為是危機管理過程中最重要的一環 (Quarantelli, 1988)。無論是洪仲丘事件、阿帕契事件、憲兵違法搜索案、雄三飛彈誤射等，對國軍的影響深刻而相關的檢討改進也持續進行，對於國軍形象常常在危機爆發的時候受到巨大的傷害，研究者對此常有所感，至此產生研究危機傳播的念頭，期盼能從此次陸戰隊虐狗事件，探討國軍應對危機處理的精進方法。

其次，自訂定論文方向開始，研究者閱讀國軍危機處理的相關研究，儘管國內過去關於國軍危機處理議題的研究甚多，不過研究者發現先前的研究較少使用數據分析的方法作為研究的工具，大多以質化的研究方法或內容分析法進行分析 (歐振文，1992；李文生，2007；鄭國翔，2008；劉志堅，2008；黃威雄，2010；徐海華，2010；蕭清松，2010；林思薇，2011；賴彥羽，2012；蘇智凱，2013；鄭鼎謀，2013；彭健華，2014；張俊敏，2016)。Rousseau(2006)指出在危機管理範疇內，不能單純用沒有科學根據的經驗歸納，除了理論支持外，尚需科學實證的支持。因此研究者嘗試結合量化與質化方法，結合傳統理論與先進研究工具，透過文字探勘與深度訪談法，瞭解國軍對於此次陸戰隊虐狗事件的危機處理及民眾的情緒反應。

其三，本研究以文字探勘探討陸戰隊虐狗事件，以此種角度探討此一事件，與傳統分析方法相較，具有以下優點，文字探勘能找出資料間的關聯性，相較於傳統設計模型，跑出期望的數據結果，結果更為精確，除能使用原始資料，分析深度也較傳統為優，而避免資料獨裁的狀況，研究者再輔以深度訪談法，將文字探勘結果結合媒體與危機傳播學界專業人士的論述，這樣的研究方法在先前相關的研究中也是較為少見的，研究者期能以本研究對先前危機傳播研究有延展與補充的功能，並對未來國軍危機處理研究能起拋磚引玉的引路作用。

基於以上研究動機，在面對現代的危機已經不能用以往的方式處理，需不斷與時俱進以及跨部門的協商與整合，網路上的社群媒體已逐漸改變國內公眾的生活習慣，期望藉由電腦演算法分析陸戰隊虐狗事件，運用組織溝通回應模型分析結果，結合媒體與學界專業人士的論述，整理其中利弊得失，藉此提供未來國軍危機傳播處理的借鏡與參考。因而本研究目的有四：

（一）從國軍危機處理的面向分析，陸戰隊虐狗事件是陷於何種危機情境，並應用何種危機策略，應對危機事件發展。

（二）將國軍應對危機策略結合 CCRM，比較符合 CCRM 所列最佳策略與非 CCRM 所列的應對策略，在網友回覆上所呈現的評價差異。

（三）在此次危機事件中，媒體記者與學界專家對於國軍危機傳播策略的評價為何。

（四）積累危機傳播的研究，期能提供國軍危機傳播處理以及後續相關研究的參考。

National Defense University

### 第三節 章節架構

本研究共有五章，各章分布如下。第一章為緒論，首先藉由 2016 年 6 月「陸戰隊虐狗事件」的危機事件發展過程與其在網路上傳播的狀況，呈現研究背景，並述明本研究的研究動機、研究目的與本研究的章節架構。

第二章為文獻探討，第一節針對危機的定義、特性、類型與周期進行探討，試圖將「危機」解析清楚；第二節探討危機傳播及其相關理論，佐以組織溝通回應模型(the corporate communication response model, CCRM) 瞭解該理論的定義、源起以及運用的現況，讓理論能夠與本研究的題旨結合；第三節探討國軍負面新聞與情緒傳播，定義何謂國軍負面新聞，以及瞭解在危機事件中，民眾的情緒如何影響事件的發展；第四節為文字探勘發展及其運用，藉此瞭解文字探勘實際應用的優劣以及研究上的進展；第五節為前測，先期運算資料獲得關鍵詞庫。

第三章為研究方法，本研究使用 Opview 系統進行資料的蒐集、並用 R 語言整理與分析，藉由 CCRM 的架構對資料進行解釋，最後加入深度訪談訪，訪問媒體記者與學界的專家學者，提高本研究的效度，避免資料獨裁的情況。

第四章為本研究的研究分析，表列出研究變項間的測量特性與變相之間的關係，瞭解國軍於此次危機事件所陷入的危機情境以及所採取應對的危機策略，並藉由文獻探討建立的組織溝通回應模型，來解釋 R 語言系統分析出的字詞，再結合媒體記者與學界專家對於國軍危機傳播策略的評價，分析國軍在此一危機事件所採取的危機策略對於整起危機事件造成何種影響。

第五章為結論與討論，分別闡述研究結果，對本研究做一個完整的整理與回顧，提出對危機傳播的研究心得與看法，研究結果的部分回答本研究的研究問題，最後是研究限制與建議，探討本研究尚有何不足的地方，並對未來相關研究提出建議。

## 第二章 文獻探討

本章內容區分四節，第一節探討危機的定義、特性、類型與週期，第二節探討危機傳播及其相關理論以及組織溝通回應模型，第三節定義國軍負面新聞與情緒傳播，第四節為文字探勘探勘發展及其運用，藉由文獻探討梳理出本篇論文後續研究的主要架構。

### 第一節 危機的定義與特性

#### 一、危機的定義與特性

危機(Crisis)一詞最早源自於希臘文「Krisis」，代表判斷、選擇或決策，但不同學者對於該詞通常有不同的定義與用法(Preble,1997)，Pearson & Clair (1993) 綜合心理學、社會政治學及科技結構等觀點，提出一個涵蓋面較廣也較複雜的定義：(危機是)一種由關鍵利害關係人所認知且主觀經驗的情況，其發生機率低，卻有高度影響性與威脅性；由於情況的成因，結果及解決方法均混沌不明，常導致群體心理共享的經驗及信仰價值破滅或喪失(轉引自吳宜蓁，2005：25)。

韋氏詞典(Webster, 1994)將危機視為一個轉折點，是決定情況變好或變壞的時刻，危機帶有高度不確定性和高度威脅性，是不可預測且非常規的事件(Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003)。發生危機時會對組織造成負面的影響，除了影響組織運作，也會影響組織的公眾、產品、服務或名聲，甚至影響組織的生存(Fearn-Banks,1996:1)。由此可見危機事件同時會有急迫性、破壞性及影響性等特點(孫秀蕙，2009)

Pearson 與 Clair 站在利害關係人的角度，認為：「危機是由關鍵利害關係人所認知且主觀經驗的情況，發生機率低卻有高度威脅及影響；由於危機的成因、結果及解決辦法無法立即明朗化，經常導致組織人員心理共享的經驗及信仰價值破滅或喪失。」(轉引自吳宜蓁，2005:25)

本研究所探討之危機偏向於公關學界的定義，Lerbinger (1986)認為危機是一種公共事件(public event)，讓企業或組織陷入危急的情況中，需要妥善且盡快地

處理，Lerbinger (1997)繼續將危機定義為任何可能造成組織名譽負面影響的事物，並危害到組織未來利益、發展甚至生存等，都可稱之為危機 (Lerbinger, 1997/于鳳娟譯，2001:5)。

而近年對於危機的定義，Coombs(2012：2)認為，危機是無法預測的重大事件，會對組織、企業或產業產生嚴重影響。在危機管理的部分，這個影響是個潛在威脅，會對整個組織、利害關係人、甚至產業造成衝擊。

國內學者吳宜蓁(2005:24)認為：「危機就是在無預警的情況下所爆發的緊急事件，若不立刻在短時間內做成決策，將狀況加以排除，就可能對企業或組織的生存與發展造成重大的威脅。」因為內、外環境因素引發對組織生存威脅的事件，就可以說是危機 (孫本初，1997)，危機也可以解釋為對社會系統的基本價值和行為架構成威脅，對於事件必須在短時間即不明瞭的情況下做出決定(胡百精，2009)。

每位學者對於危機的定義大同小異，不過危機通常具有三項要素 (吳宜蓁，2002；Barton,1993；Holsti,1978；Lerbinger,1997)：

(一) 突發性：危機之所以能對組織造成巨大的威脅，原因在於它的爆發性與衝擊性，讓組織主事者無法立即反應。

(二) 威脅性：危機會對組織造成即刻且明顯的威脅，如果無法立即處理，容易造成極大的損失。

(三) 決策時間短：危機反應的時間很短，主事者決策的困難度也隨之上升，主事者必須在緊迫的情況下做出決定。

危機除了上述的三點特性，Coombs 與 Holladay 認為危機同時帶有不確定性，在媒體的關注之下未能處理妥當，影響層面就會擴大，包含形象、產品、服務、財產等，必須妥善的處理，才能降低傷害(Coombs & Holladay,2002)。

綜合學者的研究，危機是組織需面對的重要問題，其威脅性與急迫性的特性增加了處理的困難性，應完成應變機制，避免在突發的狀況下手足無措，對於危機組織若無法及時且適當的處理，將會影響組織聲譽、利益與未來發展與目標甚

至生存，若能妥善地處理，有可能化危機為轉機，反而得到社會公眾的支持與認同。

## 二、危機的類型

危機的類型有非常多種，性質也不同，並要考慮到組織的型態與組成，組織可能面臨的危機非常多，例如意外事故、有意行動、謠言、誹聞等等。若是其中的一點，同時引發其他危機，組織將面臨多重的威脅而不只是一兩個(Coombs, 1999: 2)，不同學者依據危機的特性，將危機的類型分類，Lerbinger (1997)首先將危機分為三個類別七個項目：

### (一) 物質危機：

- 1.科技引發的危機
- 2.大自然的災害

### (二) 人類演進引發的危機：

- 1.人類的對立、衝突
- 2.惡意的行為

### (三) 管理危機：

- 1.行為不當
- 2.欺騙
- 3.價值觀的扭曲

Booth (1993) 以時間將危機區分三種：

- 1.蔓延性危機 (Creeping Crisis)，剛開始不容易發現，危機慢慢的蔓延擴大，直到突破界線爆發出來。

- 2.週期性危機 (Periodic Threat)，每個一段時間便會發生，例如金融危機、颱風。

- 3.突發性危機 (Sudden Threat)，潛伏期很短，或是在無預警的情況下所爆發的緊急事件。

簡略的分類可將危機分為人為與非人為，內在造成與外在造成(Mitroff, 1992)，其後 Lerbinger (1997)再將危機區分為三個層面：

- (一) 物理層面：天然災害和科技引發的災害，科技災害因為科技的高度發展，威脅性已經超過了天然危機。

- (二) 人為層面：區分為對立與惡意兩種，對立例如社會運動或是政府間的

對抗行動，惡意行為則是指對企業組織的惡意攻擊，如電腦病毒攻擊、製造謠言、勒索、對產品下毒。

(三) 管理層面：企業的經營價值偏差，如產製高污染產品、違反環保觀念、產品品質不良、廣告不實、仿冒、盜取商業機密。

Coombs (2012: 73) 與其他學者對危機類型做細項的分類：

(一) 天然災害：組織遇到氣候或自然災害，如地震、龍捲風、水災及颱風、颶風等。

(二) 惡意行為：組織反對者利用極端手段危害組織，如對產品動手腳、綁架、惡毒謠言、恐怖行動以及商業間諜等。

(三) 技術失敗的意外：組織使用的技術失敗或無效，如工業意外事故、軟體的失敗以及因技術問題造成的退貨等。

(四) 人為造成的意外：人為錯誤造成的危機，如因人為錯誤造成的工業意外事故和退貨。

(五) 挑戰：不滿組織的相關人士對組織的挑戰，比如說對組織的經營方式不符合期望，例如杯葛、示威、法律訴訟、裁罰以及抗議等。

(六) 技術疏失造成產品不良：組織使用的技術失敗或無效，造成產品的缺陷。

(七) 人為疏失造成產品傷害：因人為疏失產生產品本質上的缺陷及不良。

(八) 組織的違失行為：組織相關人員做出讓組織信譽或形象受損的行為，例如短期的經濟利益而犧牲社會價值，故意欺騙相關人士及失德、違法行為等。

(九) 職場暴力：組織員工或離職員工對其他組織員工的傷害，例如職場霸凌。

(十) 謠言：用錯誤的資訊對組織及其產品造成傷害，例如謠言、謠傳，或是宣傳產品含有有毒物質。

國內學者明居正 (1998) 將危機分為六個類型：(1)天然災害(2)交通意外(3)科技意外(4)人為引發的事件但未到戰爭的階段，如群眾運動(5)戰爭(6)大型的政

治、經濟危機，如金融風暴。

吳宜蓁 (2005:31)則先分為兩大類，再對其中進行細項分類：

(一) 發生原因：

- 1.外在環境造成的人為危機：如消費者抗議、產品遭退貨、組織受到恐嚇等。
- 2.外在環境造成的天然危機：如颱風、地震、水災等。
- 3.內在環境造成的人為危機：如勞資衝突、組織財務狀況不佳、產品管理違失等。
- 4.內在環境造成的天然危機：如工廠爆炸、跳電或有毒物質外洩。

(二) 突發性：

- 1.突發性危機：無預警的意外事件或衝擊，例如突發性的訂單取消、貨幣貶值等。
- 2.漸進性危機：組織長期累積的問題，組織內危險因子緩慢成長，直到突破界線危機才爆發，例如組織制度與文化的問題。

三、危機的週期

危機具有像生命一樣的週期性，對不同的危機階段有不同的應對方式，針對各個階段進行分析，整理出各階段需要進行的準備計畫，增進危機管理效能 (Coombs, 1999)。

Fink (1986) 最早使用疾病的概念將危機分為各個階段，分別是潛伏期、爆發期、善後期、解決期。

(一) 潛伏期(Prodromal)：危機事件的前期，所以也可稱為「危機發生前」的階段，潛在危機開始出現，此時若能發現徵兆並及時處理，可以降低危機造成的傷害甚至完全彌平。

(二) 爆發期(Breakout or acute)：危機事件的爆發，也是一般所認知的危機，此時危機已經對組織造成傷害，應將重心放在控制危機，避免危機的傷害持續擴散。

(三) 延續期(Chronic)：危機事件基本上已經消除，但所造成的效果仍持續

作用，應檢討此事危機事件，避免類似狀況再次發生，若置之不理，可能會回到危機的爆發期。

(四) 解決期(Resolution)：危機事件最後一個階段，當所有利害相關人士對於此事件不再關切，危機就算結束，這也是危機處理的目標。

後續 Mitroff (1994) 將危機分為五個階段：

(一) 信號偵測：發現並判斷危機發生的警訊，並採取預防措施避免危機的發生。

(二) 探測和預防：組織成員尋找已知的危機風險因素，降低危機可能發生的機率，並盡力減少潛在傷害。

(三) 控制損害：危機發生階段，組織設法使危機不繼續擴大，使其不影響組織其他部分。

(四) 復原：危機事件平息後，設計恢復計畫，使組織儘快回復正常運作。

(五) 學習：組織成員檢討此次危機事件的處理措施，反省危機的處理過程，並重新整理建立更完善的危機處理機制。

接下來提到危機三階段論，也是較多研究者採用的危機階段論述，然三階段論並沒有明確顯示有哪位學者提出，而是有許多學者均有提出 (Birch, 1994 ; Coombs, 1999, Guth, 1995 ; Mitchell, 1986 ; Ray, 1999 ; Woodcock, 1994)，三階段論將危機區分為前危機階段、危機階段、後危機階段，也就是將危機分為前中後，並針對每個階段制定應對策略。

(一) 前危機階段：應對危機的準備計畫，包含危機計畫的制定、危機應變訓練、建立危機偵測系統，置重點在預防危機的發生，當發現危機的徵兆，應及時處理，避免傷害擴大。

(二) 危機階段：危機發生時，組織處理危機的人員應迅速掌握全盤狀況，包含控制危機的規模、有效的危機溝通策略以及後續的處理，重點在對危機事件的認知、減少危機傷害與復原三方面。

(三) 後危機階段：危機結束的階段，首先要確認危機已經確實結束，也就

是利害相關人士對於組織處理的方式留下正面印象，若無法扭轉，則思考下一次發生危機時該如何妥善的應對，從該次危機中學習，持續對危機相關議題進行偵測。

總結來說，前危機階段的組織策略重點在於相關議題管理與風險認知，危機階段的組織工作則在確認危機的狀況、傷害控制與復原，後危機階段是組織在危機結束後的學習、持續關注與修護形象，根據吳宜蓁（2005）的分類，陸戰隊虐狗事件屬於內在環境的人為危機，由於事件在網路上的快速發酵，很快地就進入危機階段以及後危機階段，故本研究將聚焦於國防部對虐狗事件的回應、處理方式，媒體的報導與網友的反應等。



## 第二節 危機傳播與相關理論

### 一、危機傳播的定義

Ray (1999) 認為危機發生後，組織的利益及形象都是必須保護的目標，因此危機傳播及危機管理相當重要，以危機管理處理危機使組織回復正常，以危機傳播維護組織的形象，增加外界對組織的正向認知。也就是說危機傳播是組織在面對危機事件時，減少危機危害程度、與外界訊息溝通、維護形象的必要手段，而危機傳播也被認為是危機管理過程中最重要的一環 (Quarantelli, 1988)。

Heath (1994) 將危機傳播定義為對特定議題進行目的性的傳播，其過程是指個人與組織對公眾的訊息交換，所以危機傳播除了探究危機本身的資訊，並以道德的方式控制危機的不確定性，藉此獲得公眾的肯定。朱延智 (2002) 認為危機傳播目的是解決危機，透過溝通降低危機對組織的衝擊。

不論是政府、企業或是組織都已體認到危機處理的重要性，但危機傳播與管理開始受到重視也才距今 30 多年，從美國的泰勒諾 (Tylenol) 膠囊在 1982 年遭到下毒的事件，才開啟了美國對危機傳播策略的研究開端 (Bland, 1998; Burnett, 1998)。台灣則是從 1987 年統一鋁箔包遭下毒事件後，才開始重視危機管理與溝通。雖然專家學者不斷聲明危機管理的重要性，依然鮮有能做好危機處理機制的組織 (吳宜蓁, 2005)。

Pauchant (1988) 認為，組織基於四個原因才會忽視危機管理的重要性：

(一) 僥倖心態：

組織常認為危機不太可能發生在自己身上，而是會發生別人身上，所以對危機抱持順其自然的態度，而這也是增進危機管理的最大障礙。

(二) 缺乏專家：

一般組織不會特別設立危機處理專家的職位，缺乏跨部門的整合，也難以發展成一套完整的危機管理計畫。

(三) 缺乏支持：

基於各種因素，組織高階主管很少願意全力支持危機管理計畫。

#### （四）危機的難以預測：

危機的不確定性導致預防危機難以面面俱到，總有疏漏的情況，預防危機的成效沒有顯著呈現，也降低了組織積極進行危機管理的意願。

許多危機處理的成功與否，關鍵在於第一時間與外界的溝通，而不是整體的危機管理計畫，因為危機時常引起媒體及民眾的注意，若沒有做好相應的溝通策略，容易早成外界對組織的撻伐甚至抵制，對組織的衝擊可想而知（Boin & Lagadec, 2000）。

吳宜蓁(2005)整理各家學者的研究，列出四點傳播在危機過程的重要性：

##### （一）媒體報導增加危機處理的困難度

危機經由媒體發布而成為大眾的焦點，學者 Murphy(1996)和蔡樹培(1998)以混沌理論(chaos theory)說明在危機事件中，媒體會造成「擴音作用」(amplification)，導致原本不受注意的議題，經過媒體報導後變成全民皆知的情況。

##### （二）媒體報導影響大眾對組織形象的認知與評價

Lerbinger(1997)與 stocker(1997)認為在媒體對於危機事實尚未明朗前的報導，時常造成一種「媒體審判」(media trial)的效果，直接對組織形象造成衝擊，在媒體的渲染下，輿論對組織的威脅性甚至比法律的制裁還高(Hoger & Swem, 2000)。

##### （三）媒體為危機事件中各方利益的角力場

媒體因為本身的話語權，成為在危機發生時各方團體的競爭利益舞台，導致組織與媒體溝通更加困難（孫秀蕙，2009）。

##### （四）危機本身即具備新聞價值

新聞的要素是特殊性、影響性與衝突性，而危機事件均具備上述特性，本質上容易吸引記者的報導（吳宜蓁，2005）。

## 二、危機傳播的研究

危機傳播的研究源自於 1980 年代，大部分應用在產品傷害的領域中(Coombs, 2007)，近年來危機傳播對於危機管理的重要性日益上升，在學術界及業界均受到重視，使危機傳播發展成穩定的研究面向，並分為公共關係與語藝批評兩個研究方向發展(Coombs,1999)。

吳宜蓁（2005）綜合各家學說，指出公共關係研究目的是發生危機時，組織與外界溝通時的策略，尤其應對於媒體，還有溝通策略對危機處理的效益，語藝批評的研究重點則是在危機爆發後，組織的形象管理、申辯與危機反應的策略，藉由危機言說，解決危機和維護組織形象，以下就公共關係與語藝批評兩個研究取向做比較。

### （一）理論根源部分

公共關係的理論根源為系統論(Grunig, 2001; Grunig & Hunt, 1984; Grunig & White, 1992)，援用系統論的主要概念，分別是整體論(holism)、相互依賴(interdpendence)、調適(adaptation)、平衡(balance)、開放系統(open system)，藉由這些概念，解釋組織內部與外部的權利、利害關係人以及公眾的關係（吳宜蓁，1998c）。

在組織外部方面，組織透過與公眾相互依賴，維持溝通系統的平衡，操作「雙向對等溝通模式」，可使雙方關係回復到平衡狀態(Grunig, 2001)。對組織內部而言，管理學派認為公關部門有權參與組織在溝通管理的決策過程(Dozier et al., 1995)，不僅扮演公關人員的角色，也發揮策略管理的功能。

從傳統的語藝觀點衍生出危機語藝的研究，理論根源是符號互動論和社會責任論(Health, 1992, 2001)。當危機發生的時候，組織透過各式各樣的符號資源為組織的危機事件辯解，再利用溝通達到說服的目的。由此可知，危機語藝的目的在於維護組織形象，避免危機事件的衝擊(Coombs, 2000)。

### （二）論述基礎部分

危機公關的主要思想體系與世界觀是援用雙向對等溝通模式(Grunig &

White, 1992; 黃懿慧, 1999), 基本的假設是對外具有良好溝通功能的組織, 相對於對外溝通不良的組織, 在遭遇危機事件時受到的損失較少(Fearn-Banks, 1996), 就危機傳播本質而言, 危機公關的取向是關係管理、溝通管理與衝突管理, 主要是在分析危機事件發生時, 組織決策者的溝通策略以及危機事件的過程(吳宜蓁, 2005)。

危機語藝以說服作為主要世界觀, 是不對等的溝通, 以辯解策略、形象修復策略與危機反應策略作為論述觀點。基本假設是, 危機言說為組織重要的符號資源, 若成功使用可維護組織的形象, 能從危機的衝擊中安然平復(Coombs & Holladay, 1996)。危機語藝的傳播本質是建立共識、形象修復、危機修辭、自我防衛與說服, 分析對象則是公共紀錄, 包含組織對外的符號文本(例如組織聲明稿)與外界對組織的論述文本(例如媒體報導)(吳宜蓁, 2005)。

### (三) 策略觀點部分

危機公關是以策略作為解決危機的手段和達成對等溝通的工具(Heath, 1997)。危機公關的策略目標是溝通, 要能與外界做有效的溝通, 至於在行動與決策的面向, 危機公關較為重視決策的步驟與過程, 因為危機公關認為決策過程是危機爆發時與外界溝通的重要因素, 所以危機公關講求時效性, 面對危機要快速掌握並即時反應。在決策者的方面, 危機公關認為必須明確分工發言人與危機處理小組的任務, 在危機發生時, 危機公關指出組織的態度應是坦然面對, 公佈真相甚至認錯道歉, 藉以取信公眾(吳宜蓁, 2005)。

危機語藝將組織對外的敘事做為策略表現, 其目標是說服與維護組織形象(Heath, 1997), 在行動面與決策面, 危機語藝忽略決策過程與步驟, 僅看重策略的類型, 並沒有探討危機策略反應的時機問題。危機語藝將組織視為一個整體並定位為言說者, 不特別指派角色與任務, 在態度方面, 相較於危機公關的坦誠, 危機語藝為保護組織形象, 認為策略性的模糊、拒絕道歉以及隱藏真相都是可以接受的(吳宜蓁, 2005)。兩者的比較如下表 2-2-1。

表 2-2-1：危機公關與危機語藝研究取向之綜合比較

	危機公關	危機語藝
基本假設	對外溝通良好的組織，在危機發生時承受的損害，比對外溝通不良的組織輕微。	危機言說策略乃組織重要的符號資源，運用得當者可從危機衝擊中全身而退。
理論根源	◎系統論	◎符號互動論 ◎社會責任論
理論基礎	◎公關溝通模式 ◎議題建構與消息來源略	◎辯解策略 ◎形象修護策略 ◎危機反應策略
危機傳播本質	◎關係管理 ◎溝通管理 ◎衝突管理	◎建立共識 ◎形象修護 ◎危機修辭 ◎自我防衛 ◎說服
溝通模式 (世界觀)	◎對等溝通	◎不對等溝通
分析對象	危機個案或危機事件決策者。	公共紀錄，包括組織對外的語言符號文本。
策略目標	是否與公眾達成有效溝通。	是否挽救組織形象及是否達到說服影響的效果。
研究範圍 擴展	從危機時的溝通往前延伸到危機前的溝通。	從觀察策略擴展到觀察危機情境與策略運用的關係。
策略的行動面 與決策面	強調整體危機策略的步驟，循序漸進。	不重視行動步驟，只建議策略的類型。
對危機決策的 認定	明確指出發言人與危機處理小組的角色與任務。	視組織為言說者，但並不特別指明其角色與任務。
對反映態度立 場的看法	組織開放，盡快公佈真相，甚至認錯道歉，以取信公眾。	允許策略性模糊、否認、拒絕道歉，甚至隱藏真相等，以保護受侵害的形象。
決策時間	快速反應，掌握時效。	未討略策略反應的時機問題。

對危機策略的 解決危機的手段，達成對等溝通  
界定 的工具。 組織對外的敘事或論述。

資料來源：吳宜蓁(2005)。

### 三、危機傳播相關理論

#### (一) 形象修護理論與危機情境

形象修護理論的前身，是 Ware 與 Linkugel (1973) 提出的四個辯解 (apologia) 類型，此類型指出個人在為自身辯解時，常會用到四個策略，分別是否認、強調正面、區別化與超越，Benoit (1994) 延伸其觀點，逐漸發展出一套具有系統性且涵蓋範圍更廣的形象修護理論 (游梓翔、溫偉群，2002)。

形象修護理論一般適合在組織發生形象危機的時候使用，前提是組織受到一群重要的公眾指控需為某一冒犯的舉動負責 (the act considered offensive)，前提包括兩個重要概念，一是此舉動完全是由公眾的認知與知覺來決定是否有冒犯的因素，二是責任歸屬並非由事實認定，只要公眾認為此舉動與組織有關，則自動產生形式上的責任歸屬 (吳宜蓁，2005)。

形象修護理論假設人們發覺自己犯錯而影響自身形象時，會開始一個重複性的行為，避免形象受到傷害 (Benoit, 1995a)，Benoit 與其研究夥伴 (Benoit, Gullifor & Panici, 1991; Benoit & Brinson, 1994) 囊括並整合過往學者提出的防衛策略，提出五種典型的形象修護策略，分述如下：

#### 1. 否認 (denial)：

受到指控的組織或個人不承認危機事件的發生或從未做過該事件，屬於直接否認 (simple denial)，此策略源自於 Ware 與 Linkugel (1973) 提出的辯解策略之一，指出對受到指控的個人或組織而言，僅回應否認的說法不至於曲折事實，和公眾的信仰相衝突時，否認策略將會有明顯效益。Benoit 及 Brinson (1999) 舉出英國女王及王室受到批評的例子，王室被指控對於英國王妃黛安娜車禍死亡的事務不聞不問、反應冷漠，英國女王對外的公開演說，主要使用的形象修護策

略即為「否認」，駁斥外界對王室冷漠對待的批評，結果成效顯著，英國媒體對於女王的演說給予高度的肯定（吳宜蓁，2005）。持此觀點，國內政治人物在道德方面受到質疑初期，常使用「否認」作為辯解的方式（高菁黛，2000）。

## 2.推諉責任（*evasion of responsibility*）：

此策略是在個人或組織無法直接否認指控時，嘗試降低責任的歸屬，或證明受到指控的行為，本身屬於無罪的行動(Benoit，1995)，藉由宣稱組織基於以下因素減輕組織所承擔的責任（郭俊男，2005）：

(1)受到他人挑釁的自衛反擊、他人錯誤的引導以及合理反應（*provocation*）。

(2)組織已嘗試控制但無效或是以缺乏資訊或狀況失控為由，藉此轉移責任（*defeasibility*）。

(3)案件屬於單純的意外，將案件肇因歸咎於不可預期的偶發因素(*accident*)。

(4)此錯誤行為是出自於良好的動機或意圖（*good intentions*）。

新加坡航空於2000年的空難事件，新加坡航空對外宣稱機師會走錯跑道的的原因，完全是因為起飛途中並未獲得塔台的重要指示，將錯誤的產生歸因於他人的不當行為所引發的（胡珣苓，2004），此策略正式藉由轉移責任策略

（*defeasibility*），將公司承擔的責任轉嫁他人。

## 3.降低危機衝擊性（*reducing offensiveness of event*）：

此策略旨在降低危機事件所造成的衝擊性，受到批評的組織或個人，無法直接否認危機事件，即採取行動降低此危機事件引發的負面觀感，共有六個子策略分述如下：

(1)強調正面(*bolstering*)：為減少外界的負面印象，提及過往組織或個人的良好表現，藉此連接正面形象，嘗試讓公眾與自身的觀點一致。

(2)淡化傷害(*minimization*)：宣稱危機並沒有像外界渲染得這麼嚴重，嘗試減低危機造成的傷害。

(3)劃分區隔(*differentiation*)：類似於淡化傷害策略，不同之處在於舉出更嚴重的案例，顯現出目前的事件嚴重性不如所舉之案例。

(4)提高層次(transcendence)：超脫事件的格局，把公眾的注意力提升到更高的普世價值中，解釋此目標與公眾價值觀相同，爭取公眾的認同。

(5)反擊對手(attack accuser)：利用攻擊指控者降低公眾對組織或個人的惡感以及指控者的可信度。

(6)給予補償(compensation)：收買受害者或是以物質補償，若被接受即可達成和解或是降低危機的傷害程度。

英國著名演員休葛蘭 (Hugh Grant) 在車上嫖妓遭到警方逮捕，案發隔日即登上各大媒體版面，他在對外回應時分別使用了「淡化傷害」與「劃分區隔」兩種策略，告訴外界他已經是個成年人且未婚，不是做了什麼傷天害理的事情，降低了外界對此事件的攻擊性 (Benoit, 1997)。

#### 4.後悔道歉 (mortification)：

受到指控的組織或個人透過承認錯誤與願意承擔責任，以尋求社會大眾或受害者的原諒。美國電話電報公司 AT&T 曾經發生過嚴重的訊號斷線，事件爆發後立刻向公眾道歉，並宣稱已經做了緊急處置與完整的檢查，未來還會再投入更多的資金維護設備，同時使用了「後悔道歉」與「修正行動」兩種策略 (Benoit & Brinson, 1994)。

#### 5.修正行動 (corrective action)：

此策略分為「復原」與「預防」兩種模式，復原是向公眾承諾會將事情恢復到原有的狀態，預防則是回應公眾，將會做好預防措施避免事件再次發生，藉此改善公眾反感的行為。美國著名食品公司 Schwan's 於 1994 年，旗下冰淇淋產品爆發大規模的食物中毒事件，Schwan's 馬上停止冰淇淋的生產並全數下架，對外警告暫時不要吃他們公司的冰淇淋產品，迅速地找出食物感染原因，原來是貨運公司未對貨車進行消毒而造成感染，藉由修正行動策略順利的解決了此次危機。

形象修護理論指出個人或組織遇到形象威脅時，會對外使用各種回應策略以維護形象，例如柯林頓 (Bill Clinton) 在拉鍊門事件 (Zip Gate event) 中的對自己的辯護 (Benoit, 1997b)，Benoit (1997) 認為該理論重點在於危機發生時該說什

麼話，對於危機情境與階段較不重視，但許多學著認為情境與策略之間有所關聯（Metts & Cupach, 1989；Ware & Linkugel, 1973；Wilson, Cruz, Marshall, & Rao, 1993），Coombs（1993）就指出危機發生時，對應的危機策略是藉由評估當下「危機情境」來決定，而國內學者吳宜蓁（2002：215）也認同此觀點，認為危機傳播策略與危機情境有一定的相關性，因此本研究嘗試結合兩者對此次研究對象「陸戰隊虐狗事件」進行分析。

Benson 於 1988 年首先提出情境方法的概念，他指出當組織面對危機爆發時，需針對不同的危機情境，使用不同的反應策略方能有效地解決危機（姚惠忠，2012）。危機情境與策略關聯性的假設，在於決策者藉由評斷當前危機事件的情境，依此選擇最適合的危機反應策略，決策者越了解危機情境，越能對外傳達正確而有效的反應策略（Coombs, 1998a）。透過對危機情境的理解，決策者可以決定哪一些反應策略能夠最大化的保護組織形象（Coombs, 2007）。

Coombs（1995）將危機情境分類為「危機種類」、「證據的真實性」、「危機危害程度」與「組織過往的表現」四個情境概念，由吳宜蓁（2005）整理如下：

#### 1. 危機種類：

危機種類是透過「組織內在與組織外在」與「蓄意與非蓄意」等面向界定，配對成四種危機，過失（組織外部發生的非蓄意危機事件）、意外（組織內部與非蓄意造成的危機事件）、恐怖主義（組織外在的蓄意攻擊行為）、違法行為（組織內部蓄意的破壞行為）。

#### 2. 證據的真實性：

證據真實性的與否關乎危機事件對於組織的危害程度與對危機事件的具體說明，反之，假的證據可能是公眾的揣測或謠言。真假證據都有可能出現在任一種類的危機中。但是危機事件若是牽涉到道德倫理時，容易有灰色地帶的產生。

#### 3. 危害程度：

隨危機事件而來的傷害可能來自組織外部及內部，包含人員死傷、財產損失、與環境污染都包含在傷害中，一般認為危機的傷害程度，與社會公眾對組織的責

任歸因成正比。

#### 4.組織過往的表現：

組織過往的表現包括危機史(crisis history)與關係史(relationship history)兩個變項 (Coombs & Holladay, 2001)，危機史是組織對於之前的危機事件是否處理妥當，關係史包括組織以往的形象正面與否以及危機發生前組織和利害關係人的關係如何，組織形象積極正面通常會比消極負面容易得到公眾的原諒，Coombs指出影響策略選擇的過往表現有兩種形式，一是憑藉過往正面的形象，讓公眾容易接受組織的對外聲明，二是組織採用迎合策略來應對危機。

然而 Coombs 尚未檢驗證據的真實性與危機情境的關聯性，在其研究中也僅出現過一次 (Coombs, 2004)，此外危機的傷害程度是否會影響組織的責任歸屬與形象受損，也未有明顯的證據顯示之，而危機種類無疑地屬於最初危機責任的基礎，組織的過往表現則多次被證實會影響組織危機責任歸屬與在組織形象的受損 (Coombs, 1998, 2004； Coombs & Holladay, 1996)。

隨後 Coombs 持續研究危機傳播領域，發現以往的危機傳播研究偏向於個案研究法，雖然能理解在此危機事件中，組織的危機回應策略的可行性，卻缺少了可推論至其他危機事件或是整個社會的理論基礎。危機傳播需要以實際的證據為基礎以及科學研究的支持，而不是根據個人喜好或是不科學的經驗分析 (Rousseau, 2006)。有鑑於此，Coombs (2007) 提出情境式危機傳播理論 (Situational Crisis Communication Theory, SCCT)，指出在組織面對危機時，需因應危機情境進而選擇恰當的危機反應策略以保護組織的形象，與以往研究不同之處在於先以歸因理論作為基礎，再輔以實驗法為研究方法，探討不同危機情境中對組織形象的影響，在不同危機回應策略及效果之間進行比較，發展出情境式危機傳播理論 (Coombs, 2007)。

Coombs (2007) 依據過去的危機管理文獻結合「危機公關」，以危機責任 (crisis responsibility) 作為出發點，將組織危機分類成三個群集，分別是受害者群集 (Victim Cluster)、意外群集 (Accidental Cluster) 以及可預防群集 (Preventable

Cluster)，再針對不同危機類型和危機歸因，分類成 13 項危機類型：

1. 受害者群集：

(1) 自然災害 (Disaster)：自然發生以及傷害組織的突發事件，例如颱風、地震、龍捲風等。

(2) 謠言 (Rumor)：散播虛假和錯誤的訊息，傷害組織或其產品。

(3) 職場暴力 (Workplace Violence)：組織內或已離職的員工，對組織員工施加任何形式的暴力。

(4) 產品受到篡改 (Product Tampering)：

組織外部的個人或團體對組織的攻擊，例如對產品下毒、綁架或電腦駭客攻擊等。

2. 意外群集：

(1) 挑戰 (Challenge)：不滿組織的個人或團體，指控組織運作或行為有不妥之處。

(2) 技術失敗導致的事故 (Technical Breakdown Accident)：組織運用的技術失敗或設備故障所引發的意外事故。

(3) 技術失敗導致的產品問題 (Technical Breakdown Product recall)：組織運用的技術失敗或設備故障所引發的產品問題，並導致產品召回。

(4) 環境汙染 (Megadamage)：組織運用的技術失敗或設備故障所引發的環境汙染。

3. 可預防群集

(1) 人為故障意外 (Human Breakdown Accident)：人為錯誤造成的意外事件。

(2) 人為錯誤導致的產品問題 (Human Breakdown Product Recall)：由於人為錯誤造成的產品問題，並導致產品召回。

(3) 未造成傷害的組織違法行為 (Organizational Misdeeds with No Injuries)：組織有意欺騙利害關係人，但未造成傷害或利益受損。

(4) 組織管理失誤 (Organizational Misdeed Management Misconduct)：組織的行動違反法律或規範。

(5)造成傷害的組織違法行為 ( Organizational Misdeeds with Injuries ) :組織有意地將利害關係人置於險地，造成危害或損傷。

Coombs (2007) 指出，組織發生的危機事件是根據媒體訊息與公眾的框架所歸類，當組織處於受害者群集的情境時，幾乎沒有受到責任歸因的機會，由於此群集的危機通常是例如天災等不可抗力的因素所引起，組織在此情境中被視為受害者；組織處於意外群集時，受到責任歸因的機會較小，因為此群集的危機是由技術錯誤或設備故障等因素引起，危機被認為是意外、非蓄意或不可控制的；而組織處於可預防群集時，受到責任歸因的機會最大，因為此群集的危機會被視為蓄意或有目的性的。

## (二) 組織溝通回應模型

Bradford 與 Garrett (1995) 提出組織溝通回應模型 ( the corporate communication response model, CCRM ) 與SCCT相似，以公眾對於組織危機事件的感知為基礎，主張組織爆發危機事件時，若未對外界做出回應或說明，幾乎都會造成負面的效果，認為組織的辯解能降低危機事件的傷害程度，根據組織是否能控制危機事件、有無證據證明組織犯錯的事實、外界是否合理的對組織提出指控等面向，判斷組織所處危機情境，並依照不同情境給予不同反應策略的建議。

當危機事件爆發時，組織會透過對社會公眾公開說明，解釋事件的來龍去脈，減少公眾的敵意，降低危機事件對組織形象造成的傷害，組織決策者依據危機情境的不同，選擇適合的策略對外說明 ( McDonald et al., 2010 )。但組織的辯解策略不一定有效，公眾若接受組織的說法，代表公眾認同組織的回應策略 ( Coombs & Holladay, 2008 )。

組織溝通回應模型圍繞著兩項標準，「基本歸因謬誤」( fundamental attribution error ) 與「折扣原則」( discounting principle )，基本歸因謬誤指出民眾在評估組織的危機事件時，往往傾向高估內部或個人因素的影響，例如即使有明確的證據支持，仍將危機事件的責任歸因歸咎於當事人的人格特質 ( Jones, Nisbett,

Edward & Richard, 1971)。若民眾不夠瞭解危機事件的資訊，若民眾對危機事件的資訊不夠充足，致無法全盤瞭解時，會偏向檢討當事人的一言一行，同時對所屬組織產生負面觀感，無法客觀的看待危機事件，認為組織應承擔責任；折扣原則則是當個人在解釋複雜原因所構成的現象時，會因為其他原因的存在削弱了某個原因的強度，也就是說當處於危機中的組織或個人，只要對受到的負面指控提出辯解或說明，就能減少公眾對組織或個人的負面觀感（Kelly, 1973）。

組織溝通回應模型將危機分類為四個情境：

- 1.行為情境（**commission situation**）：沒有證據或證據不足以證明組織犯錯，此時組織適合使用否認策略，嘗試對外解釋組織並沒有錯誤的行為。
- 2.控制情境（**control situation**）：有證據證明組織錯誤的行為，但沒有證據顯示組織對此次危機事件有控制的能力，此時組織適合使用藉口策略，對外說明組織在此事件中並沒有控制的能力。
- 3.標準情境（**standards situation**）：同時有證據證明組織錯誤的行為與在危機事件中具有控制能力，但外界對組織的指控過於嚴苛且不合理，此時組織適合使用合理化策略，需將組織的行為合理化。
- 4.同意情境（**agreement situation**）：有證據證明組織犯錯、組織對此事也有控制能力，同時外界的指控也在合理的範疇內，此時組織適合使用讓步策略，除了認錯之外，必須審慎思量如何維護組織的形象。

組織溝通回應模型主張組織的危機反應策略應依據公眾的感知決定，認為組織的對外說法需與公眾對組織行為的期望一致，組織只需提出客觀證據並提出適當回復便能與公眾的期望相互呼應，因此CCRM模型假設組織與公眾對證據有同樣的感知，也假設公眾會期望組織依據客觀證據回應外界的指控（Bradford & Garrett, 1995）。CCRM模型應對危機事件的流程，參見圖2-3-1。

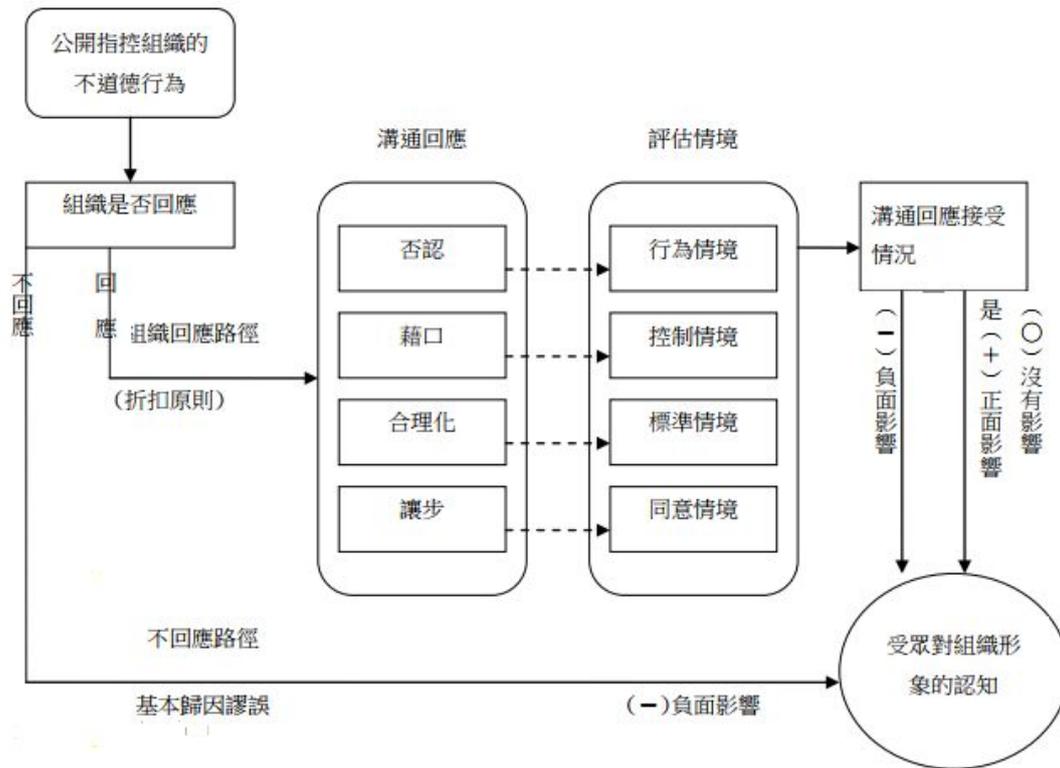


圖 2-3-1：組織溝通回應模型

資料來源：Bradford & Garrett (1995), 875-892.

綜觀以往對於國軍危機事件的研究，大部分均使用形象修護理論或相關質化研究方法分析個案，較為缺乏數據解釋說明的部分，故本研究將依據 CCRM 模型作為研究架構，使用文字探勘獲取國防部的回應策略、媒體報導以及網友回文，從中分析國軍在陸戰隊虐狗事件屬於何種情境，使組織在面對危機情境時，其危機處理的溝通和決策者，可以在不同的情境下，選擇適當的危機反應策略，來幫助組織處理危機問題。

### 第三節 國軍負面新聞與情緒傳播

#### 一、國軍負面新聞

對於組織而言，有許多能使其形象受損的危機類型，而新聞媒體的負面報導為其中一種，因此組織決策者若無法掌握新聞媒體對組織的報導，此時無論網路、電視、報紙、廣播甚至是雜誌媒體，都可能令組織陷於危機中（陳儀、邱天欣譯，2002）。

國軍新聞意指「凡國軍所發生，或與國軍相關的訊息，包括所有國防政策、軍事活動與敵軍動態等，適合或由新聞傳播媒體報導、刊載、錄製，成為新聞者」（《國軍新聞處理手冊》，1997），自1988年元月報禁解除，國內媒體環境競爭激烈，國軍相關新聞報導的尺度，也越來越開放，以往在媒體上少有的軍紀事件，諸如弊案、管理不善、意外傷亡、逃亡、自裁等，逐漸成為媒體發掘新聞的焦點（方鵬程，2007）。國內媒體對國軍新聞的窮追猛打，造成軍隊「弱勢」的社會形象（蘇進強，1997）。

研究顯示，解嚴前後中國時報、聯合報在報導國軍軍事策略、主題、立場與數量上，均有不同，從配合國軍事務的角色，變成助長軍方負面新聞的報導，例如國軍慶典、集合、展覽、助割、救難等主題減少，而意外傷亡、逃亡、弊案等軍紀事件則明顯增加（李慧，1997）。

國軍負面新聞一般是以「重大危安事件」為主，包含攜械逃亡、暴行傷亡、意外事件傷亡、瀆職不法、傳染病等。爭議性、敏感性新聞則是軍售、中共軍事演訓與動態、護漁、軍民糾紛、外島砲擊、民眾集體抗議、涉及其他部會、軍隊國家化問題、軍人涉及政治議題、軍隊與黨派及行政中立等（國防部，2006）。

國防部《政戰幹部狀況處置行動準據》（2006）將國軍新聞處理分類為「軍紀危安」、「軍事演習」、「重大案件」、「部隊救災」、「澄覆說明」、「一般事項」等六大類。從國軍將負面新聞的處理程序列入手冊內，可得知其對國軍負面新聞的重視程度，對於國軍負面新聞，若處理不當，會使外界認為軍中充滿特權、危險、

黑暗，影響國軍形象，甚至會對於國軍其他政策產生不信任感（方鵬程、延英陸、傅文成，2007）。

## 二、情緒的定義與類型

Damasio(1994)對情緒的定義是：「人們受到特定刺激物影響，引發腦部的各個部位以及身體之間，一系列的反應。」溫世頌（1997）認為情緒是個體反應之喜歡、發怒、哀傷、快樂、憤恨與恐懼等心理狀態以及隨之而生的生理變化，然而學界對於情緒概念化(conceptualization)與操作化(operationalization)方面的定義仍不一致（陶振超，2010），所以大部分學者會指出情緒是由數個成分所組成，Scherer(1994)認為情緒由認知、行動準備、感覺以及生理等四個成分組成，張珮甄（2003）認為情緒囊括正負向情緒以及當下的情緒與長期的情緒，當下情緒著重於正負向情緒的互相影響與對立，長期情緒則強調獨立性與發生頻率。

Kleinginna（1981）認為情緒受到人體神經與荷爾蒙系統影響，主觀因素與客觀因素相互作用下產生情感，例如開心與悲傷等，接著產生認知的歷程，例如評估事件好壞，後續活化一般的生理適應，最後導致行為的產生。然而在討論情緒時，往往容易將情緒與相近的詞彙混淆在一起，所以在研究情緒之前，得先了解情感(affect)、心情(mood)、感受(feeling)、情緒(emotion)，無論是要將這些詞彙視為可相互使用或分別定義，都需要先釐清楚楚（Kleinginna, 1981;陶振超，2010）。

情緒大致可分為兩種類型，結果型與歸因型情緒(Weiner, 1986)，結果型情緒是不太需要經過思考就產生的情緒，也就是說人們接觸到事件後，對事件本身的情緒反應，是對事件結果的判斷而不是結果的起因，歸因型情緒則是需要經過思考才會產生的情緒，人們判斷事件的結果是負面或預料之外的情況時，會啟動歸因程序，接著產生歸因型情緒（Weiner, 2007；姚惠忠，2014）。

McDonald et al.（2010）使用實驗法分析五種常見的情緒在危機傳播中的效果，包含怒氣、恐懼、快樂、驚訝與同情等，再次驗證因事件產生的不同情緒會產生不一樣的行為意圖，其中產生怒氣情緒後，會容易對組織產生抱怨以及攻擊

的行為，而恐懼情緒則影響組織的口碑形像，一般而言，怒氣和恐懼是危機事件中，較容易產生的負面情緒，因此較容易在學者的研究中提出（McDonald et al., 2010; 姚惠忠, 2014），其中怒氣情緒對於組織形象的影響又大於恐懼（Choi & Lin, 2009a），因此在本次對於陸戰隊虐狗事件的研究中，民眾情緒的部分以怒氣情緒為主。

## 二、情緒與危機的關係

情緒是由外部環境或特定事件引發的心理反應（Lazarus, 1991），不同的情緒反應，會造成不同的行為意圖，一般危機傳播的研究較少探討利害關係人與社會公眾在危機事件中的情緒反應對於組織的影響，然而在危機事件中，處理利害關係人與社會公眾的情緒也是相當重要之環節，若社會公眾對組織產生不滿的情緒，組織的危機回應策略效果也會大打折扣（Coombs & Holladay, 2005b; McDonald, et al., 2010），Coombs & Holladay（2007）指出公眾生氣的程度會在危機責任與負面形象之間擔任中介的角色，建議組織在處理危機事件時，應將如何減低公眾的怒氣做為重要目標，減少公眾因怒氣而產生之負面言論對組織形象的影響。

危機事件引發何種情緒反應通常以危機類型界定（Kim & Niederdeppe, 2013），曾列於富比世雜誌世界500強企業的玩具製造公司 Mattel，2007年發生過旗下玩具產品含有毒物質的事件，Choi 與 Lin（2009a）對此事件進行研究，發現公眾對此事件具有許多情緒，但其中對組織形象有顯著影響的情緒僅有生氣和警覺等情緒。因此在危機事件發生後，組織必需先判斷利害關係人的情緒類型，以不同的方式回應公眾不同的情緒，藉著降低公眾的情緒反應才能有效降低危機事件對組織的傷害（Ott & Theunissen, 2015）。

McDonald 與 Glendon（2010）認為危機與情緒的關係，在於公眾會受到危機事件影響產生情緒，對組織造成傷害的同時也影響著公眾的行為意圖。公眾或

利害關係人透過責任歸因評估組織在危機事件中的責任，公眾情緒受組織責任歸因影響，責任歸因越高，連帶公眾怒氣增高進而影響到組織形象(Coombs, 1998)，所以在危機事件中，危機對組織的危害程度與引發公眾負面情緒的程度，是根據公眾對此危機事件的責任歸因而界定。

Choi & Lin (2009a) 指出，社會大眾從媒體獲知組織相關的危機訊息，第一時間不會尋求事件肇因，在接收完媒體報導的新聞後，即可能因事件結果而產生情緒，此為結果型情緒，要在經歷結果型情緒之後，才會試圖尋找事件發生的過程，從中衍生出歸因型情緒。社會大眾對於國軍的危機事件，由於事件大概以負面事件為主以及自身與事件的社會距離較遠，所以容易產生負向類型的情緒，其中又以怒氣情緒為主，例如洪仲丘事件、阿帕契事件與雄三飛彈誤射事件，這些事件均與一般民眾較無切身相關利益，故在此次陸戰隊虐狗事件中，本研究對於民眾的情緒，將以民眾怒氣為主。



## 第四節 文字探勘發展及其運用

Sullivan (2001) 定義文字探勘為編輯、組織及分析大量文件的過程，提供分析師或決策者特定的訊息（包含摘要與關鍵字），從中探索文件的特徵與關聯性。近年文字探勘的研究與應用均有相當程度的發展，包含自動化分類技術（Automatic Classification）、網頁探勘（Web Mining）與文件分群（Document Clustering）等，都是文字探勘技術應用的例子。

傳統的分析資料一般是針對結構化資料進行，但是在非結構化與半結構化的資料中，也蘊含了許多重要的資訊，故能對非結構化與半結構化資料分析的方法，儼然成為業界及學界關注的焦點，文字探勘(Text Mining)即是其中的佼佼者，文字探勘分析非結構化文件，並將內容重新編輯、組織以及擷取特徵後，萃取出隱藏的資訊，轉為可被觀察、運用的資料（鍾任明、李維平、吳澤民，2007）。

文字探勘與資料探勘具有緊密的關係與相似的處理過程，但兩者並非一模一樣的模式，不同之處在於對於資料的前期處理程序，資料探勘需要結構化的資料，按照個人所需的資訊，使用相關語法以及定義好的規則就可以得到成果，文字探勘則不具有任何規則，是無法定義的原始資料，要先將非結構化資料儲存，藉由結構化數值資料，將其轉變成可放置在資料庫數值型態欄位之中，舉凡生活周遭自然語言建構的文本皆可作為分析的資料，例如臉書中新聞粉絲專業底下的網友回文，都可以使用方法或是統計轉換成可用的資訊，達到文字探勘的目標（李慶堂，2014）。

文字探勘一般包括前處理(Preprocessing tasks)、核心挖掘作業(Core mining operations)、結果呈現(Presentation layer components)等三個程序(Feldman, Ronen and Sanger, 2007)，再加上資料的收集與最後資料的解釋，統整為五個步驟，領域的不同，會因應其需求而加強或簡化中間的流程，領域上的技術發展也不一樣，詳細程序如下：

### （一）資料蒐集

運用文字探勘的優勢在於大部分的分析目標皆為數位化的文本，無論是資料的下載與蒐整皆較傳統文獻方便許多，且能即時更新藉此分析動態文本，依研究需要可採用不同類型之文本以及特性。

## （二）資料前處理

首先進行斷詞作業，本研究使用 R 語言軟體中的結巴斷詞(Jieba)，由於中文句子中間的詞語，沒有空格將詞和詞分開，為了瞭解文本中的段落，故透過斷詞避免中文詞語相連造成意義上的偏誤等問題，利用此模組對「陸戰隊虐狗事件」的新聞報導以及網友回文進行斷詞。

## （三）核心挖掘作業

對文本進行斷詞後，初步獲得可供分析之詞語，接著進一步統整與分析，透過特徵萃取、集群分析、詞頻與逆向檔案頻率分析(TF-IDF)，獲得文本中的詞語特徵，並區別出文本的類別與屬性，使文本更加結構化，以便進行後續的結果呈現與解釋。

文字探勘的優點在於分析對象一般是透過網路取得，較為方便，在具備即時更新功能的前提下還可處理動態的資料，優於以往資料探勘的資料處理能力，也可以獲取更多的資訊，且能藉由文字探勘處理的資料形式非常多元，也避免了主觀判斷資料上的失誤，節省時間與人工成本，能預測並描述大數據資料的意義(陳世榮，2015)，而這也是做為本研究使用方法最主要的原因。

但使用文字探勘分析資料前得注意，中文對於文字的表達以及句型結構與英文不同，英文在字與字間均有明確的空格，中文則無，故得先進行斷詞處理，避免得出無意義之資料，文字探勘的主要程序包括資料檢索與處理、斷詞 (word segmentation)、特徵萃取 (feature selection)、分類與集群、文本的詮釋等程序(曾元顯，2002)。

本研究以媒體對陸戰隊虐狗事件的新聞報導、網友在報導下面的回文以及國防部的反應為對象，使用文字探勘方法以及 R 語言系統，分析上述文本內容的意義。

## 第四節 研究問題

綜合上述研究動機與目的以及文獻探討，本研究的研究問題分別是此次事件網路聲量以及報導熱度、國軍的危機情境、國軍的危機反應策略、國軍的危機反應策略在業界、專家以及媒體新聞報導、網路之間的評價差異，透過研究對象的確立，嘗試以量化與質化兼具的研究方法，相互分析研究過程中獲得的各類資料，期許總結出合理、客觀與正確的解釋，具體研究問題如下：

- (一) 在陸戰隊虐狗事件危機發生時，關於此危機事件的網路聲量以及新聞報導熱度為何？
- (二) 危機發生時，國軍所處的危機情境如何？
- (三) 危機發生時，國軍採取的危機反應策略為何？
- (四) 危機發生時，國軍所處的危機情境符合 CCRM 所列的應對策略與非 CCRM 所列應對策略分別為何？
- (五) 危機發生時，網友對國軍危機事件處理的情緒為何？
- (六) 危機發生時，網友、媒體記者與學界專家對於國軍危機傳播策略的評價為何？

國防大學

National Defense University

# 第三章 研究方法

## 第一節 R 語言及電腦演算法

### 一、R 語言：

「R 語言」是由紐西蘭奧克蘭大學的 Ross Ihaka 與 Robert Gentleman 一起開發的物件導向程式語言，由於兩人名字都以 R 作為開頭，故命名為「R」，R 語言屬於免費開放原始碼，能夠自由用於統計運算和繪圖的語言與環境，並能在 LUNIX、Windows 和 Mac Os 等系統中執行，提供了廣泛的統計分析和繪圖技術，包含迴歸分析、時間序列、分類和集群等方法（方框南、朱建平、姜葉飛，2017）。

方框南等人（2017）指出 R 語言最大的優點在於優秀的視覺化圖形，豐富的統計方法以及高頻率的更新速度，其主要特點如下：

- （1）高效率的資料處理和儲存機制。
- （2）具有完整的陣列、矩陣操作和資料分析工具運算。
- （3）優秀的圖形統計功能。
- （4）簡單有效的模型建立工具。
- （5）具有豐富的擴展套件（packages），能自由的載入其他程式開發者提供的函數和資料套件，節省重新編寫演算法的時間。

R 語言是當今排名前列的程式語言，支援多國語言，目前已有近 5000 個擴展套件，也是大數據處理的常用工具之一，本研究透過 Opview 系統下載陸戰隊虐狗事件為期六天的前五百筆資料（Opview 系統每日僅能下載前五百筆資料），需分析的資料量達 2294 筆，使用人工分析的方式缺乏效率，故選擇使用能高效率處理資料的 R 語言進行分析，且人工分析的信度常有疑慮，使用電腦演算法進行資料分析能改善信度不一致的問題（楊善淳，2017）。

## 二、TF-IDF：

TF-IDF(Term Frequency-Invert Document Frequency)是用於分析字詞對於一份文本重要程度的分析工具，字詞的重要性與它在文本中出現的次數成正比，同時和語料庫出現的頻率成反比，TF-IDF 常應用在搜尋引擎應用上，作為文本與使用者查詢之間相關程度的評估，確定文本在搜尋結果中出現的順序。計算公式如下： $tfidf_{i,j} = tf_{i,j} \times idf_i$

假設一篇文本的詞語總數（term count）是 100 個，而詞語「海軍陸戰隊」出現了 4 次，那麼「海軍陸戰隊」一詞在該文本中的詞頻（term frequency）就是  $4/100=0.04$ 。計算文本頻率（DF）的方式是測量有多少份文本出現過「海軍陸戰隊」一詞，然後除以文本集裡包含的文本數量，因此假定文本總數是 10000 份，而「海軍陸戰隊」一詞曾在 1000 份文本中出現，其逆向文本頻率(IDF)為  $\log(10000/1000)$ 等於三，最後 TF-IDF 的值為  $0.04*3$  等於 0.12，數值愈高 該詞與則越重要。

本研究先去除無意義的詞語避免影響統計結果，例如但是、另外等連接詞以及喔、啊等語助詞，再使用 TF-IDF 分析關鍵詞語出現在整份文本中的次數，若次數高則該詞語可歸類為重要詞語，此步驟為整體研究的基礎，確定詞語在文本中的重要性，為後續 LDA 統計模型探討主題分佈所運用。

## 三、LDA Gibbs Sampling：

LDA(Latent Dirichlet allocation)模型的基礎是文本由多個主題構成的，此模型假定文本是透過一堆主題按某種機率分佈隨機混合產生，包含詞語、主題和文本三個結構，從文本到主題與主題到詞語都是多項式分佈的組合，而所有的文本共享主題，每一份文本則包含各主題的分佈。使用 LDA 模型時，首先對每一份文本，從主題分佈中抽取一個主題，接著從被抽到的主題對應的詞語分佈中抽一個詞語，最後對整份文本中的每一個詞語重複上述過程，以下舉例之：

假設有一位作家，他現在要寫  $m$  篇文章，一共涉及了  $k$  個主題，每個主題

下的詞語分佈為一個從參數為 $\bar{\beta}$ 的狄利克雷分布分佈中抽樣出來的多項式分佈。對於每篇文章，他首先會從一個 Poisson 分佈（描述單位時間內隨機事件發生的次數的機率分佈）中抽樣一個值作為文章長度，再從一個參數為 $\bar{\alpha}$ 的狄利克雷分佈中抽樣出一個多項式分佈作為該文章裡面出現每個主題下詞語的機率；當他想寫某篇文章中的第  $n$  個詞的時候，首先從該文章中出現每個主題的多項式分佈中抽樣一個主題，然後再在這個主題對應詞語的多項式分佈中抽樣一個詞語作為他要寫的詞。不斷重複這個隨機生成過程，直到他把  $m$  篇文章全部寫完，上述就是 LDA 模型的通俗解釋。

Gibbs Sampling 屬於概率推理的通用方法，其中 sampling 的意思是以一定的機率分佈，抽樣出獨特的配對，然而無法從中得知所有主題的聯合分佈，而 Gibbs Sampling 就是由一個具有 2 個或更多變量的聯合概率分佈，生成一個樣本序列，用於趨近這一個聯合分佈，或計算期望值，這個方法適用於處理各個變量的條件分佈已知時，但訊息不完整且聯合分佈不明確的時候，在本研究中的文本即為上述提到的變量。

本研究使用 Gibbs Sampling 方法執行 LDA 模型，依此解釋具有多種含意的危機情境，假定每個份文本包括多個主題，使用主題的機率混合代表文本的組成，對文本中的每個詞語隨機給予一個主題，按照 Gibbs Sampling 的公式對每個詞語重新抽樣它的主題，重複上述過程直到最終的分佈狀態趨近先前假定聯合機率分佈（該聯合機率就是 LDA 裡的文件集生成的機率）直到收斂，最後統計文本，得到該文本中的主題分佈。

本研究運用 TF-IDF 技術分析出關鍵詞庫後，使用 LDA 模型將新聞報導分析重組，給予多個主題，再針對這些主題進行解釋，使「陸戰隊虐狗事件」的危機情境脈絡更為明顯。

#### 四、NTUSD

NTUSD(National Taiwan University Sentiment Dictionary)是台灣大學自然語言處理實驗室建立的中文詞語資料庫，根據文本情感二元劃分方法將 11086 個詞語分為 2810 個正面情緒詞語和 8276 個負面情緒詞語，本研究使用 R 語言中的 JiebaR 斷詞模組，斷詞是自然語言處理最基礎的工作，透過斷詞避免中文詞語相連造成意義上的偏誤等問題，利用此模組對「陸戰隊虐狗事件」的新聞報導以及網友為文進行斷詞，再使用 NTUSD 進行詞語的正負向情緒判斷，從中得知國軍在此次危機事件中危機反應策略的效果。

在本研究中，國防部面臨陸戰隊虐狗事件作為危機情境，使用 LDA 模型瞭解其主題，依此解釋具有多種含意的危機情境，使用 TF-IDF 分析國防部的回應、媒體報導以及網友留言，分析出關鍵字詞與國防部的反應策略，NTUSD 詞語資料庫則運用在網友留言，對其進行詞語的正負向情緒判斷，瞭解國防部危機反應策略的效果。



## 第二節 深度訪談法

訪談是創造一個自然的環境，研究者藉著與受訪者雙向互動的溝過程，收集語言與非語言的資訊，共同建構出社會與行動意義，將被研究的現象與行動再現（潘淑滿，2003），而訪談的過程是由研究者建立對話方向，再對受訪者提出的相關主題加以追問（McCracken & Grant, 1988）。訪談的過程中，研究者透過提出問題瞭解受訪者的社會文化情境與研究的現象，理解受訪者的經驗世界並與其產生互動關係，進而深入研究的主題中（潘乃欣，106）。

訪談的設計可分為結構式訪談（structured interviews）、非結構式訪談（unstructured interviews）與半結構式訪談（semi-structured interviews）等三種類型：

（一）結構式訪談：結構式訪談是將設計好的結構性問卷，由訪問者向受訪者訪問，訪談過程要求有一定的步驟，且問題內容、順序以及問卷紀錄皆有一致性，因此又稱標準式訪談，無法與受訪者進行意見溝通，只能重複問題，儘管如此，結構式訪談因具有共同的標準，談話造成的誤差較小，能以樣本推論母體，增加研究結果的比較性。

（二）非結構式訪談：又稱開放式訪談，再訪談前僅先設定好主題，而不是制定完整的調查問卷和詳細的訪談大綱，雙方針對主題自由的發表意見，訪問者僅適時的引導談話方向，這種訪談較有彈性，依照訪問者的需要，能視況狀轉換話題或是轉換詢問方式和順序，追問訪問者所關心的主題。

（三）半結構式訪談：半結構式訪談介於結構式訪談和非結構式訪談之間，同時具有兩者的優點，雖與結構式訪談一樣，已經設計好問卷以及訪談大綱，且對訪談結構也有一定的控制，不同之處在於訪問者可以根據訪談的狀況修改預定好的訪談大綱，讓受訪者有表達自己觀點的空間，避免了結構性訪談難以對問題做深入探討的限制，也避免非結構性訪談難以進行定量分析的缺陷。

承上所述，本研究採用半結構性訪談，在進行訪談前，選擇適當的訪談對象進行深度訪談，根據研究主題與目的，設計訪談大綱，使受訪者按照訪談大綱回答問題，以開放式問題引導受訪者針對主題進行陳述，並視實際狀況調整訪談順序及內容，期能藉由專家學者的實際訪談能更清楚地瞭解此次陸戰隊虐狗事件中，媒體記者與學界專家對於國軍危機傳播策略的評價。

本研究初步擬定深度訪談題綱如下：

1. 您對國軍在「陸戰隊虐狗事件」中的危機處理與危機傳播上，整體表現評價為何？
2. 此次危機事件國軍所處危機情境可分為危機事件本身(陸戰隊虐狗影片流出)、軍方拍攝道歉影片、國防部長兩度出面道歉，您認為國防部在這些事情上，危機處理的評價為何？
3. 您認為在國軍對於「陸戰隊虐狗事件」的危機處理與危機傳播，國軍面對新聞媒體的溝通、協調能力為何？
4. 國軍在此次「海軍虐狗事件」中，危機處理的速度較以往迅速許多，事發當晚就公布懲處名單，隔日招開記者會，但在網路以及媒體報導的評論依然是偏向負面的，您認為原因是？
5. 在「陸戰隊虐狗事件」中，發現媒體報導及網友留言大部分都是以負面批評為主，您認為主要的原因為何？還有其他的原因？
6. 經過分析後，網路在此次「海軍虐狗事件」中是主要消息來源，您認為主要原因為何？國軍應記取何種教訓？
7. 經過此事件，您認為國軍的危機處理以及危機傳播的方法，有何需要改進的地方嗎？

本研究深度訪談的主要對象為報社記者，目的為希望聽取媒體記者於第一線觀察採訪所建立的印象、評價之意見，藉由訪問新聞媒體記者，將其結果進行互相驗證，使整體危機事件及其策略、處理更為明朗化，深度訪談名單如表 3-3-1：

表 3-4-1 深度訪談記者名單

單位	職稱	姓名
三立電視臺	三立電視臺軍事 節目製作人	楊鎮全
銘傳大學	廣播電視學系系主任	杜聖聰
國防部	國防部長政務辦公室 新聞秘書	盧德允

來源：研究者自行整理。

### 第三節 研究範圍

本研究樣本的收集來自於意藍公司的 Opview 社群口碑資料庫，是台灣地區目前最大的雲端網路輿情觀測中心，涵蓋台灣九成以上的社群流量，取樣時間為 2016 年 6 月 26 日虐狗影片流出，至 2016 年 7 月 2 日討論聲量達最低點時，其中 6 月 28 日影片持續瘋傳以及國防部長親自出面道歉，聲量達到最高峰，7 月 1 日後由於發生海軍雄風飛彈誤射事件，網路輿論關注焦點轉向，事件至此告一段落。

National Defense University

## 第四節 研究流程

本研究透過 R 語言套件，分析網路上新聞媒體的報導以及網友對於「陸戰隊虐狗事件」的留言與評論，瞭解國軍在此次危機事件中處於何種危機情境以及使用的危機反應策略，計分成以下步驟：

- 1.資料收集：透過 R 語言爬梳「陸戰隊虐狗事件」相關資料。
- 2.清理資料：按照能儲存在 R 語言程式中的格式，將獲得的資料結構化，並去除標點符號、數字以及大小寫英文。
- 3.去除停用詞：去除例如你、我、他、嗎、有些、以及、因此等常見卻無法提供研究者資訊之贅字。
- 4.jiebaR(結巴)斷詞：由於中文的詞與詞之間沒有空格，例如「我的晚餐是牛排和紅酒」，必須透過斷詞技術分割成「我\的\晚餐\是\牛排\和\紅酒」，利用 jiebaR 將文字分開成有意義的詞語。
- 5.建構符合本研究之停止詞：再初步的分詞後，透過自建停止詞庫的方式，能使分析出來的關鍵字更符合研究。
- 6.進行第二次分詞：再次利用 R 語言中的套件 jiebaR(結巴)針對中文進行進一步分詞。
- 7.詞頻分析與關鍵字萃取：使用 TF-IDF 的方法，分析文本中關鍵字的出現次數(TF)，與在總體文本中出現的次數(IDF)相乘，分析出重要詞語。
- 8.資料分析：對上一步驟獲得的重要詞語，使用 LDA 模型進行主題分佈的分析。
- 9.資料解釋：最後分析獲得的資料，找出其屬性與形式。

## 第五節 前測

在進入正式的資料分析前，研究者先使用意藍資訊公司 Opview 系統，搜尋符合「陸戰隊虐狗事件」6 月 27 日至 7 月 2 日期間網路上的媒體報導共計 2294 則，運用 TF-IDF 分析工具分析其中關鍵詞語，抽出詞頻達到 100 以上的詞語，產生詞頻列表與關鍵詞庫，證明符合研究的相關技術所需，如下表 3-5-1、3-5-2：

表 3-5-1：詞頻列表

編號	詞語	詞頻	詞長	詞語出現在文章的則數
1	虐狗	2322	2	1586
2	海軍陸戰隊	1580	5	1380
3	小白	1097	2	816
4	事件	1074	2	879
5	國軍	892	2	657
6	海軍	849	2	625
7	士兵	803	2	656
8	動保	791	2	534
9	國防部	724	3	585
10	虐殺	723	2	616
11	影片	669	2	447
12	憲兵	636	2	574
13	動物	622	2	450
14	表示	589	2	531
15	引發	541	2	516
16	團體	520	2	383
17	道歉	520	2	413

18	軍人	483	2	387
19	營區	444	2	338
20	記者	444	2	423
21	報導	441	2	428
22	流浪狗	391	3	361
23	國防部長	383	4	350
24	抗議	375	2	309
25	陸戰隊	350	3	290
26	高雄市	348	3	311
27	馮世寬	347	3	284
28	引發	541	2	516
29	蔡英文	305	3	199
30	總統	302	2	183
31	軍方	293	2	256
32	要求	289	2	260
33	社會	280	2	241
34	臺北	277	2	274
35	吊死	277	2	244
36	生命	272	2	216
37	中央社	253	3	244
38	新聞	247	2	190
39	網友	239	2	198
40	官兵	227	2	183
41	集體	225	2	198
42	中心	222	2	205
43	議員	210	2	187

44	出面	207	2	199
45	司令部	200	3	188
46	班長	200	2	166
47	懲處	196	2	159
48	綜合	191	2	189
49	黃曙光	191	3	155
50	涉嫌	186	2	152
51	記者會	184	3	176
52	引起	181	2	179
53	人士	176	2	145
54	殘忍	174	2	165
55	鐵鍊	171	2	159
56	涉案	169	2	156
57	撻伐	168	2	166
58	杜紫宸	168	3	98
59	司令	165	2	148
60	教育	165	2	139
61	致死	161	2	158
62	警衛	161	2	151
63	立委	158	2	135
64	協會	156	2	130
65	壽山	143	2	134
66	移送	143	2	135
67	處理	142	2	127
68	憤怒	141	2	140
69	公布	140	2	130

70	指揮官	132	3	115
71	媒體	131	2	116
72	網路	129	2	125
73	國民黨	125	3	112
74	法辦	118	2	106
75	西子灣	118	3	106
76	保護法	108	3	106
77	直播	104	2	89
78	爆出	103	2	102

資料來源：研究者自行整理。

表 3-5-2 自建關鍵詞庫

海軍陸戰隊	海軍司令黃曙光	國防部長馮世寬	蔡英文總統
動保團體	杜紫宸	虐狗事件	壽山營區
憲兵警衛連	動物保護法	移送法辦	動物保護協會
中士班長	國防部記者會	議員陳信瑜	高雄地檢署
流浪狗小白	公布懲處	網路媒體	高雄市長陳菊
集體抗議	中士班長陳佑財	鍾香鑽上校	指揮官陳子鳳
殘忍虐殺	記大過處份	鐵鍊吊死	涉嫌教唆

資料來源：研究者自行整理。

National Defense University

## 第四章 研究分析

本章分成三節，第一節透過 Opview 系統對於陸戰隊虐狗事件的趨勢走向、來源頻道、聲量統計等分析功能回應研究問題 1；第二節使用 LDA 主題分析統計眾多的新聞報導並賦予主題，可以比較不同主題在詞語上的分布異同，藉此了解主題之間的關連，使「陸戰隊虐狗事件」的危機情境明朗化，並將國防部危機反應策略與 CCRM 模型建議之策略對比，判斷組織所處危機情境，比較不同危機回應策略及效果，根據上述回應研究問題 2、3、4；第三節使用 NTUSD，將網友留言按照正負面情緒詞語及自建情緒辭庫分類，並計算情緒平均分數，最後結合深度訪談專家與學者之成果回應研究問題 5、6。

### 第一節「海軍陸戰隊虐狗事件」網路聲量分析

2016 年 6 月 24 日，國軍左營海軍陸戰隊營區發生士兵虐殺流浪狗「小白」事件，動保團體到國防部抗議，國防部長馮世寬兩度親上火線，仍無法平息動保團體與網友的怒火，涉案兩名志願役士官在人事評議會評議後遭到汰除，事件爆發後引發軒然大波，引起社會各界關注，社群媒體及網友在網路上報導與討論的熱度如圖 4-1-1 至 4-1-6。



圖 4-1-1 海軍陸戰隊虐狗事件網路聲量趨勢表

資料來源：Opview 意藍資訊。

從圖 4-1-1 的趨勢可以看到，陸戰隊虐狗事件爆發後，三天內討論度衝到最高點，但隨即直線下降，網友對此事件的關心程度沒有持續太久，但若不是剛好

發生雄三飛彈誤射事件，或許民眾關注此一議題的時間或情緒不僅如此。

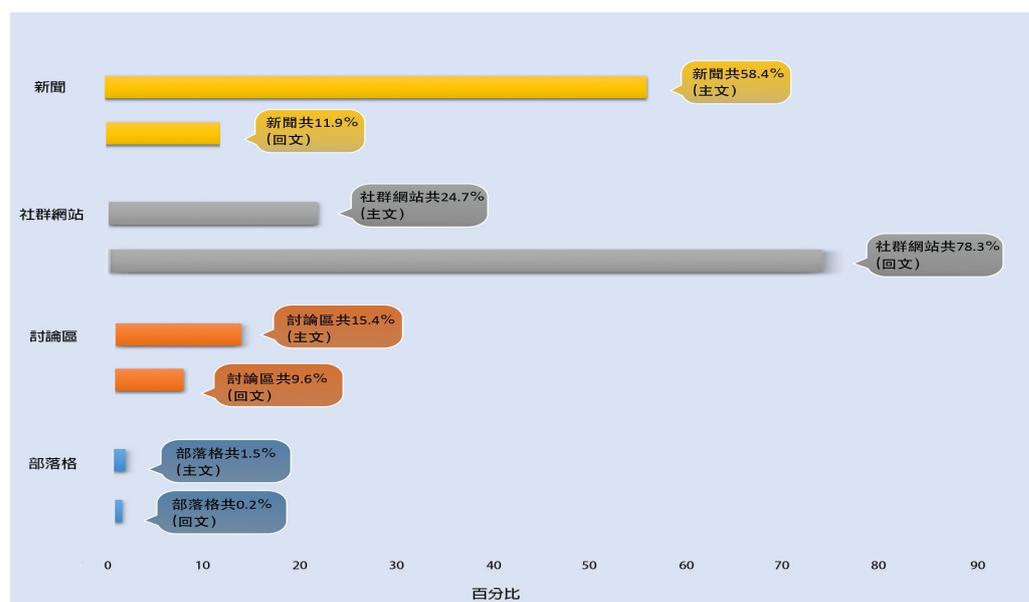


圖 4-1-2 海軍陸戰隊虐狗事件來源比例圖（資料時間：2016 年 6 月 26 日-2016 年 7 月 2 日）

資料來源：Opview 意藍資訊。

從圖 4-1-2 陸戰隊虐狗事件來源比例圖中可發現，主文部分以新聞網站佔 58.4%最高，社群網站次之佔 24.7%，討論區與部落格分別以 15.4%和 1.5%暫居第三和第四，可見在發佈訊息的主要來源，以新聞網站和社群網站為主，且社群網站尚無法取代新聞網站作為主要訊息來源；在回文部分，有近八成的網友回文來自社群媒體，新聞網站以及討論區在伯仲之間，分別是 11.9%與 9.6%，而部落格回文則僅有 0.2%，與主文比例分佈不同的是，網友回復主文大多數留言的是社群媒體，可見其重要性。

國防大學  
National Defense University

共出現於10個網站. 主文1430則,回文16832則,總計18262則

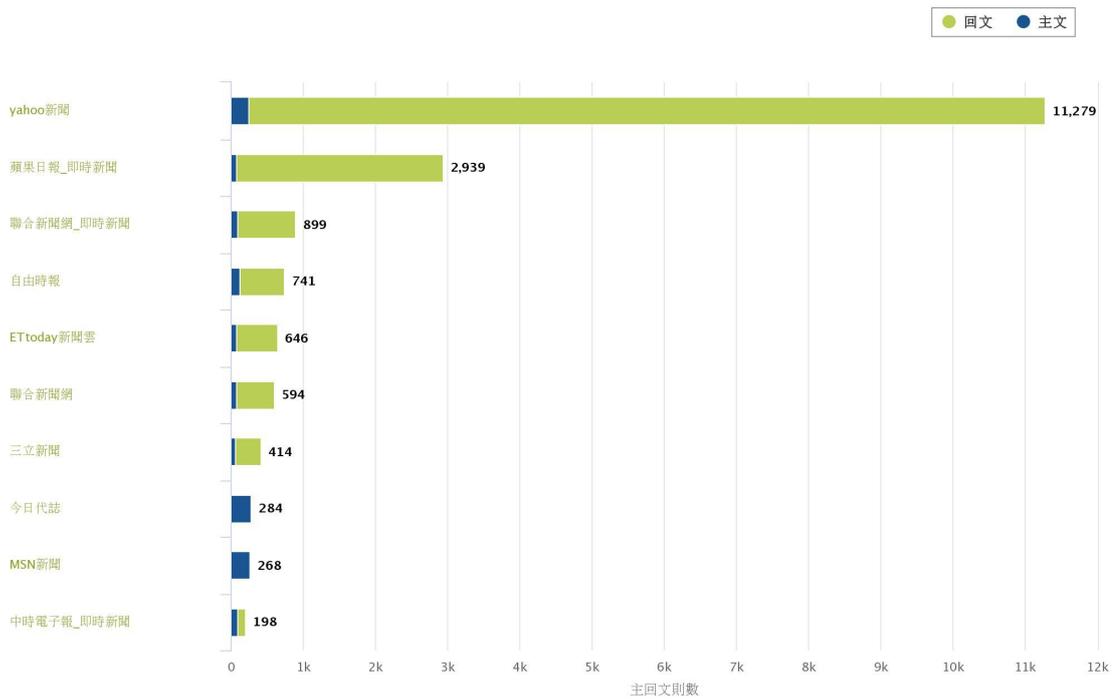


圖 4-1-3 海軍陸戰隊虐狗事件新聞網路聲量圖 (資料時間：2016 年 6 月 26 日-2016 年 7 月 2 日)

資料來源：Opview 意藍資訊。

圖 4-1-3 呈現「海軍陸戰隊虐狗事件」聲量前十的新聞網站，分別為 Yahoo 新聞、蘋果日報即時新聞、聯合新聞網、自由時報、ETtoday 新聞雲佔據回文聲量排行榜前列，其中以 Yahoo 新聞占比最高，蘋果日報即時新聞次之，其餘網站的回文數皆遠低於前二的網站；在主文部分，以 Yahoo 新聞、今日代誌、MSN 新聞發佈最多訊息，但除了 Yahoo 新聞明顯有回文聲量，今日代誌、MSN 新聞幾乎沒有回文，可見就陸戰隊虐狗事件而言，較少網友至其網站回覆。

共出現於10個頻道. 主文144則,回文0則,總計144則

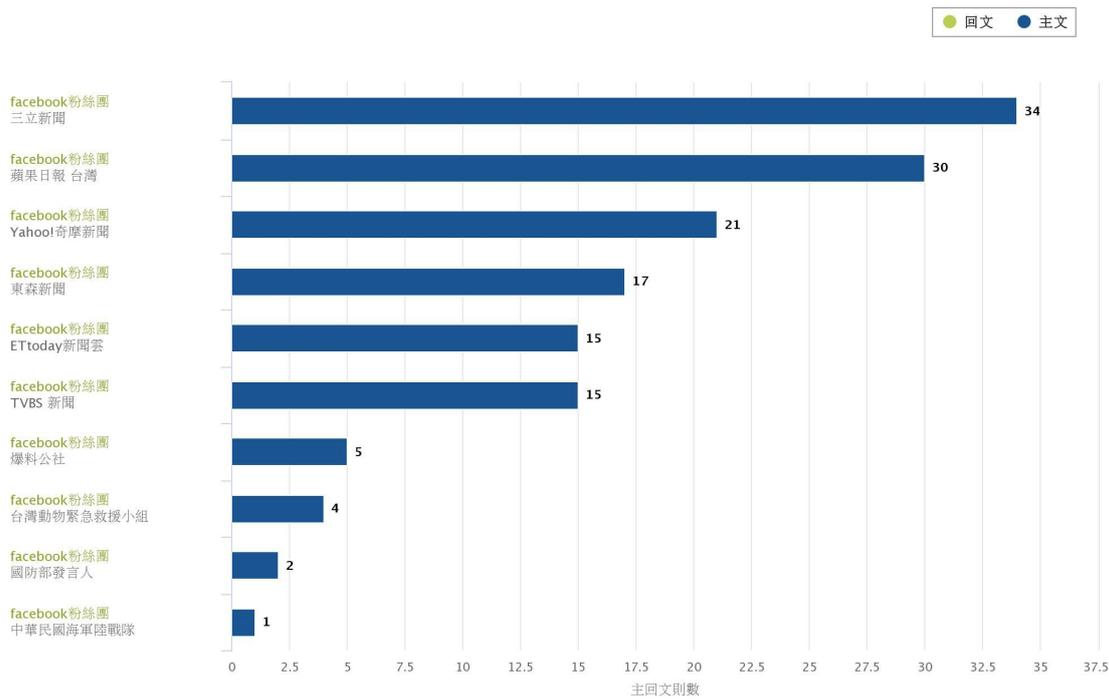


圖 4-1-4 海軍陸戰隊虐狗事件社群媒體主文聲量圖 (資料時間：2016 年 6 月 26 日-2016 年 7 月 2 日)

資料來源：Opview 意藍資訊。

共出現於10個頻道. 主文0則,回文82134則,總計82134則

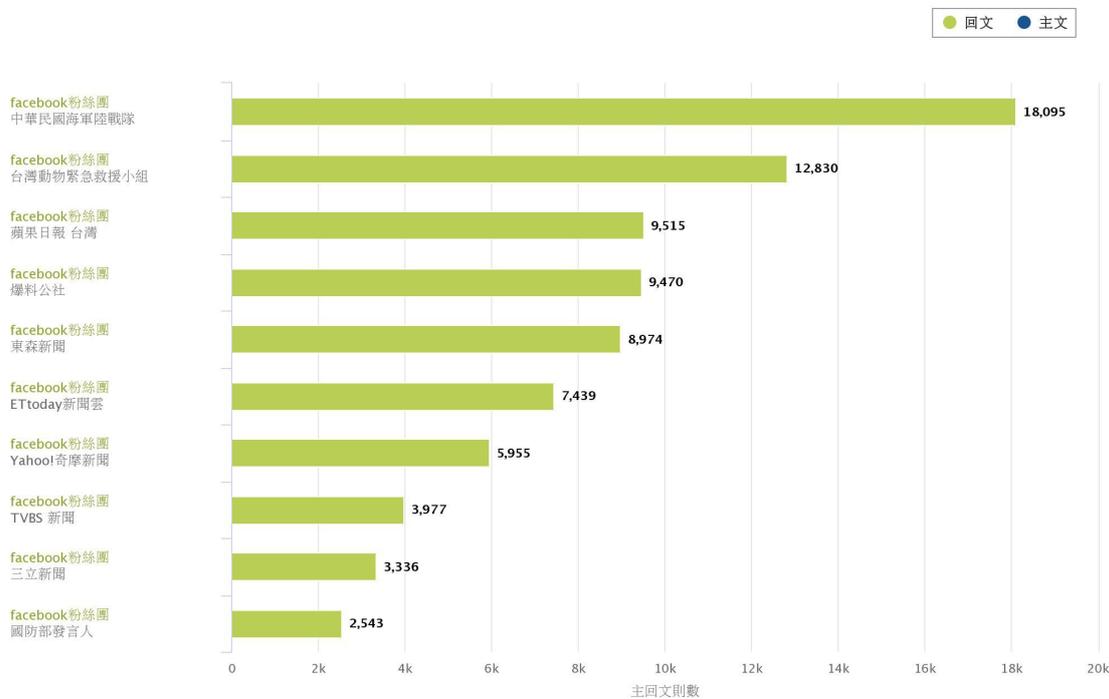


圖 4-1-5 海軍陸戰隊虐狗事件社群媒體回文聲量圖 (資料時間：2016 年 6 月 26 日-2016 年 7 月 2 日)

資料來源：Opview 意藍資訊。

在社群媒體分析部分使用頻道而不是網站呈現原因在於，網站部分除了 Facebook 之外主回文的聲量都過低；將主文與回文分開呈現的原因是，回文聲量過於龐大，若不分開呈現無法比較主文聲量。

圖 4-1-4 呈現「海軍陸戰隊虐狗事件」社群媒體主文聲量前 10 的粉絲團，從中可見三立新聞與蘋果日報的粉絲團較其他粉絲團發佈較多的訊息；前六發佈主文數量較高的粉絲團皆為新聞媒體創辦的粉絲團，其餘只有個位數的訊息發佈，而國防部發言人與中華民國海軍陸戰隊更是僅有 1、2 的訊息發佈，代表軍方對外發佈訊息皆非常謹慎，不隨意發表。

圖 4-1-5 呈現「海軍陸戰隊虐狗事件」社群媒體回文聲量前 10 的粉絲團，對照圖 4-1-4 與圖 4-1-5 可發現，以中華民國海軍陸戰隊與台灣動物緊急救援小組為前二回文聲量的粉絲團，在主文聲量排行榜卻是佔據末位的粉絲團，可見網友回文仍傾向此次虐狗事件的核心主角為主，但新聞媒體粉絲團的回文聲量也不可小覷，皆有數千的回文聲量。

共出現於10個網站, 主文799則,回文14133則,總計14932則

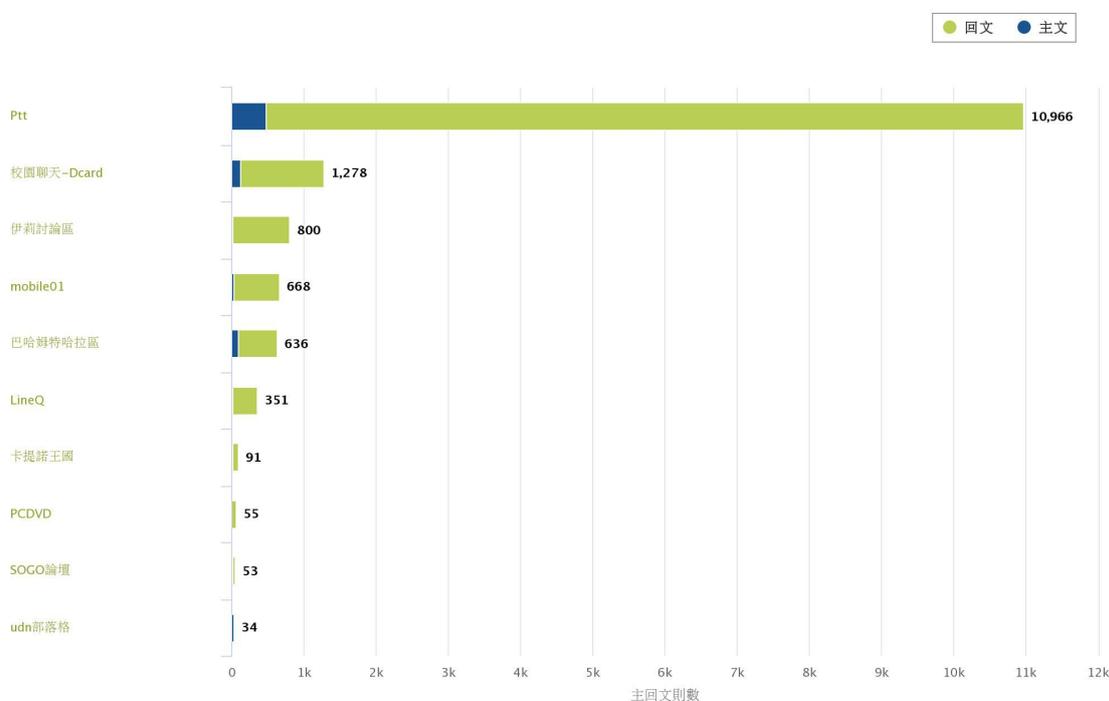


圖 4-1-6 海軍陸戰隊虐狗事件討論區聲量圖 (資料時間：2016 年 6 月 26 日-2016 年 7 月 2 日)

資料來源：Opview 意藍資訊。

圖 4-1-6 呈現「海軍陸戰隊虐狗事件」討論區聲量前十的平台，Ptt（批踢踢實業坊）在主文與回文聲量都高居第一位，就網路聲量而言遠高於其他討論區，目前尚未有能撼動其地位的討論區。其餘聲量較高有校園聊天-DCard、伊莉討論區、mobile01、巴哈姆特哈拉區與 LineQ，仍是不可忽視的討論區。

從第一節中，研究者透過 Opview 系統得知陸戰隊虐狗事件的趨勢走向、來源頻道與網站、聲量統計，不到一個禮拜就有計十五萬多的網路聲量，可見「海軍陸戰隊虐狗事件」的傳播程度是極為龐大且迅速的。



## 第二節 國防部所處危機情境與回應策略

### 一、危機情境與主題分佈

#### (一) 資料分析

陸戰隊虐狗事件總體網路聲量為 150112 則，用 Opview 作為下載資料的系統，每日僅能下載前 500 筆相關的資料，無法獲得該時間內的完整文本數量，所獲文本共計 2294 筆，經過斷詞、詞頻分析以及停用詞的排除，計算出現頻率最高的詞語，透過二元語法(bigram)計算兩詞語共同出現的次數，例如「你今天休假了嗎」，它的 bigram 依次為：你今、今天、天休、休假、假了、了嗎。接著需要衡量詞彙之間的相關性，取出 PMI(Pointwise Mutual Information) 值，PMI 值越高，兩個詞彙之間的相關程度就越高，在研究中發現中位數大於 0.5 的詞語分佈對於我此次的研究較有意義，根據研究者本身對詞語分佈的考量 決定將中位數 0.5 作為分水嶺，中位數大於 0.5 的詞彙，例如虐狗事件、動保團體、壽山營區等詳如表 3-3-2，並刪除以及、是否等不必要的詞彙後，將詞組分群後得之詞語矩陣 (document term matrix)，再運用主題模型(topic modeling)方法，從文本的文字內容資料中發現其主題結構，以及文本中可能包含的主題以及每個文本含有的主題比例 (林頌堅，2014a)。

#### (二) 混淆度變化

LDA (latent Dirichlet allocation) 統計模型顯示出文本集合中可能出現的各個主題以及這些主題出現在每份文本上的可能性。這個模型假設每一筆文件都包含多個主題，可以利用機率混合 (probabilistic mixture) 來表示文件內的主題組成比例，而過往的研究常利用混淆度 (perplexity) 預測模型的成效，並且根據模型的結果決定個數 (Blei, Ng, & Jordan, 2003)，接著使用 k 次交叉驗證 (k-fold cross validation) 方法，根據混淆度平均值最低的數值決定以 k=5 的模型去運算，此方法是將文本集合切分成 k 個小子集，一個子集被用作驗證模型的測試子集，其他 k-1 個子集用來作為訓練資料集。以每個子集輪流驗證一次的方式，重複 k 次交叉驗證，最後將 k 次的結果作平均，藉此方法評估混淆度(perplexity)的平均

值，使用交叉驗證獲得最低的混淆度平均值，並依此判斷最佳主題數的數量（林頌堅，2014a）。主題數變化如圖 4-2-1 所示，於混淆度走勢於 246.2 時是最低點，故本研究將主題數量決定為 5 個主題情境。

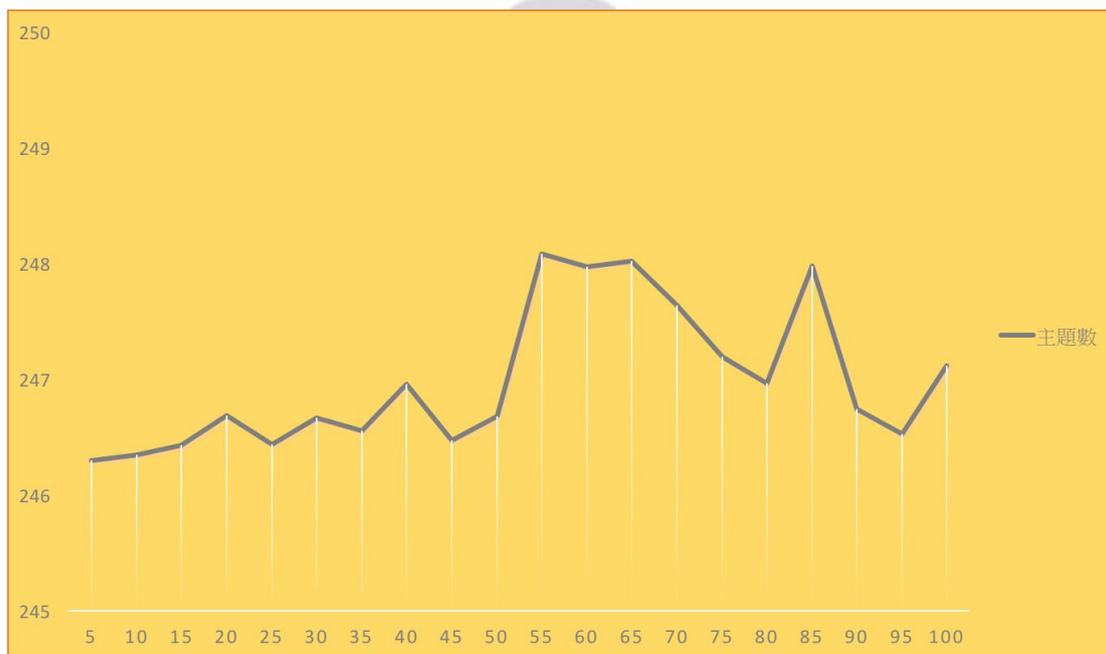


圖 4-2-1：混淆度走勢圖

資料來源：作者自行整理。

### （三）主題分佈

陸戰隊虐狗事件 6 月 26 日至 7 月 2 日報導共計 332 則，根據混淆度最低值 246.2 將主題數量訂為 5 個主題，也就是 5 個主題的數量能解釋整體報導，再分析主題分佈後，得知個主題皆代表一個事件，結合組織溝通回應模型，對各個主題進行分析。

組織溝通回應模型分別從是否有證據證明組織犯錯、危機事件是否為組織所能控制、外界對組織之指控標準是否合理等角度判斷屬於何種危機情境，並提出各情境的對應策略建議，故以下先探討各主題屬於何種危機情境。

#### 1. 主題 1

核心詞語包括馮世寬、國防部、動保團體人士、抗議、道歉，此主題為發生

陸戰隊士兵虐殺流浪狗「小白」事件後，事件爆發後引發軒然大波，引起社會各界關注，動保團體到國防部大門前抗議，國防部長馮世寬兩度親上火線道歉，仍無法平息動保團體與網友的怒火，此部分屬於組織溝通回應模型四種危機情境中的標準情境，原因在於已有證據證明組織錯誤的行為（虐狗影片）與在危機事件中具有控制能力（國防部所屬官兵知法犯法，從平日教育或宣導及可導正之行為），但外界對組織的指控過於嚴苛且不合理（動保團體至國防部前抗議，屬於違法行為，且訴求難以確實執行）。

東森新聞（2016年6月29日，東森新聞）的報導指出，為了平息民眾對虐狗事件的憤怒，堂堂國防部長馮世寬也兩度親自出來面對抗議群眾道歉、對受虐犬隻獻花致意，而自由時報（2016年6月28日，自由時報）的報導引述陸軍退役中將吳斯懷的說法：「一個士兵虐殺狗需要如此無限上綱嗎？如果一位老師做了這件事，是不是要求校長下台，教育部長出來道歉，也要萬人上街送小白？如果一位警察做了這件事，是不是要求警察局長下台，內政部長出來道歉，也要萬人上街送小白？請國人用同一個標準來檢驗國軍，呼籲國軍高官們挺直腰桿，拿出一點骨氣來，再軟骨下去連我們都會看不起你們了！」聯合新聞網的報導也引述（2016年7月1日，聯合新聞網）民進黨立委陳亭妃的看法，她認為這件事確實可以給大家反思，如何做比較好，虐狗致死是不對的，但後續發展越演越烈，目前大家應該坐下來好好談，思考界限在哪。由此可見普遍認為國防部在處理動保團體至國防部前抗議的方式，有待商榷。

### 2.主題 3

核心詞語如下：海軍陸戰隊、流浪狗、虐殺、中士班長、影片等，此主題為海軍陸戰隊員因為該營區的中士班長陳佑財不滿「小白」，而下令志願役士兵張峰瑜與義務役士兵胡家瑋「處理它」，以木棒虐打流浪狗「小白」後，再用鐵鍊活活將牠吊死，此部分為危機事件本身，屬於同意情境的範疇，原因在於已有證據證明組織錯誤的行為（虐狗影片）與在危機事件中具有控制能力（國防部所屬官兵知法犯法，從平日教育或宣導及可導正之行為），外界的指控也在合理的範

疇內（此時動保團體及民眾尚未出現實際之行動，僅於網路上責難國軍）。

根據中時電子報（2016年6月26日，中時電子報）的報導，高市議員陳信瑜公佈1段手機錄影，畫面中1隻小白狗被鐵鍊綁住脖子懸空吊起，掙扎40秒被活活吊死，據了解，拍攝該影片的是海軍陸戰隊張姓及胡姓憲兵，並由另名陳姓班長指使，動手的士兵見小白狗死亡，還語帶戲謔地說：「小白下輩子不要再當笨狗」，甚至喊出陸戰隊訓：「不怕苦、不怕難、不怕死」、「不怕死就去死吧」，影片上傳 Youtube 引起網友一片撻伐。由於先前已有洪仲丘案之先例，上傳影片的議員論述中又將虐狗事件與洪案相連引起聯想，且民眾普遍都具有動物保護意識，故引發社會各界大量的批評。

### 3.主題 2

核心詞語如下：壽山營區、民眾、抗議、陳子鳳等，此主題為虐狗事件爆發後，網友在網路上號召到海軍陸戰隊防空警衛群在壽山的駐地抗議，因已有證據證明組織錯誤的行為（虐狗影片）與在危機事件中具有控制能力（國防部所屬官兵知法犯法，從平日教育或宣導及可導正之行為），但外界對組織的行為與指控過於嚴苛且不合理（民眾聚眾於營區外抗議，屬於違法行為，且肇案當事人犯錯後，調查並進行法律審判後即會執行應受之懲罰，要求將肇案當事人出面當面責難已屬違法行為）。

東森新聞（2016年6月28日，東森新聞）報導於28日當晚8時，近200名憤怒民眾到發生虐殺狗一案的海軍陸戰隊壽山營區抗議，要求軍方把兇手交出來，場面數度充滿煙硝味，警方也出動3、40名警力到場維護，鼓山分局長曾慶章也親自到場坐鎮，呼籲民眾理性，最後海軍陸戰隊中將指揮官陳子鳳親上火線，一一回應民眾質問與安撫現場情緒，指出海軍司令部已開記者會表明依法嚴懲，移送法辦，列入汰除，未來也會請動保處入營區宣導生命教育的觀念，但群眾要求軍方交出虐狗共犯等人，這種宛如公審的模式無法答應，強調這些犯錯的人到時一定會向社會道歉，給大眾一個交代。此時民眾的情緒還在高亢的階段，虐狗影片歷歷在目，軍方百口莫辯。

#### 4.主題 5

核心詞語如下：蔡英文、林全、巴拿馬、生命教育，此主題為蔡英文總統出訪巴拿馬時，聽聞國內軍中爆發虐狗事件，覺得太殘忍感到非常訝異，並馬上要求國防部等單位，妥為處置虐狗事件，教育官兵對於生命要愛護，並強調總統府方面隨時掌握處理情況與各界反應（2016年6月27日，自由時報）。時任行政院長林全也表示，這曝露很多嚴重的問題，一方面是愛護動物、對生命的尊重，一方面是國軍軍紀問題，行政院下午會請副院長要求國防部報告說明，這件事讓人非常難過，「讓人覺得我們的教育是不夠的」（2016年6月28日，中時電子報）。高雄市長陳菊也對海軍陸戰隊虐狗案發表看法，陳菊表示自己除了感到沉痛之外，也要譴責施暴者，市府將嚴正要求軍方依法將嫌疑人移送法辦，也會針對此案件加以追蹤（2016年6月27日，三立新聞網）。

主題 5 不屬於組織回應溝通模型中的危機情境之一，虐狗事件爆發後國防部受到各方壓力，但對於上級由上而下的施壓，因此部分屬於政府組織對部屬的要求，國防部無須對外界說明，只能得知事件規格已拉高到更高的層次，國防部必須更謹慎且迅速的將事件處理完畢。

#### 5.主題 4

核心詞語如下：海軍司令部、動保團體、道歉影片、直播、全民公審，此部分為動保團體除了到國防部前抗議外，並派代表進入海軍司令部接受肇案當事人的道歉，軍方先是一一介紹士兵，要犯錯的士兵致歉，接著再面對動保團體的指責，其間動保團體在營區開手機對外直播，至此網路上的風向已經不全然偏向動保團體，有些網友留言認為動保團體太超過，直呼：「真人公審，搞現實霸凌，真的逾越法律，太超過了」、「這幾個不是自願道歉，是在長官脅迫下道歉」、「真的是國恥日」（2016年6月29日，三立新聞網）。

此部分已經有證據（虐狗影片）證明組織錯誤的行為與在危機事件中具有控制能力（拍攝道歉影片），但外界對組織的行為與指控過於嚴苛且不合理（使用手機直撥，讓所有能使用網路的人皆可在直播中責難肇案當事人，不符合軍中資

安規定)，故此部分原屬於同意情境，普遍大眾認為肇案當事人該認錯沒錯，但為何是向動保團體鞠躬道歉，應該向全體國人道歉以及被他們虐待而失去的生命道歉，動保團體並不能代表所有生命，至此已轉為同意情境。此外網友也認為國防部在此事件接受各種不合理的要求，嚴重影響了軍隊的士氣，前陸軍 542 旅旅長于北辰在臉書上指出：「這次『小白』的枉死，除了小白之外，受傷最大的是國軍將帥，多少袍澤、退伍軍人、軍眷，看到動保人士的直播審問，激動流淚！以前別人批評我們武器落後、訓練不夠嚴格，沒有戰力，我都很不服氣，但是國防部這次的做法，除了沒擔當外，你們已經將僅存的一點向心力也一次瓦解。」（2016 年 6 月 29 日，三立新聞網）。

本研究每個分析主題的核心詞語數量為 20 個，由於組織溝通回應模型中，並無對危機類型進行分類，故將主題按照吳宜蓁（2005:31）對危機類型的分類結合在危機情境中，有助於理解主題的危機內容，如表 4-2-1：

表 4-2-1：各主題一覽表

主題（危機情境）	核心詞語
主題 1（標準情境）	國防部長、馮世寬、國防部、動保團體、抗議、道歉、出面、虐殺、流浪狗、海軍、司令、陸戰隊、包圍、發動、軍人、歉意、訴求、黃曙光、動物。
主題 3（同意情境）	海軍陸戰隊、流浪狗、虐殺、中士班長、影片、爆料、吊死、移送、涉嫌、政戰、柴山哨所、高雄市議員、陳信瑜、憲兵、營區、現役軍人、撻伐、報導、關注、渙散。
主題 2（標準情境）	壽山營區、民眾、抗議、陳子鳳、指揮官、駐地、警方、移送法辦、面對、犯錯、生命教育、網友、號召、鮮花、殘忍、嚴懲、氣憤、允諾、防空警衛群。

主題 5 無	蔡英文、林全、巴拿馬、生命教育、出訪、總統、問題、行政院長、正視、軍中、陳菊、集體、案件、了解、三軍、國防部、處置、愛護、尊重、軍紀。
主題 4 (同意情境)	海軍司令部、動保團體、道歉、影片、直播、全民、公審、代表、犯錯、鞠躬、要求、媒體、指責、營區、踐踏、霸凌、規定、錄影、手機、澄清。

資料來源：作者自行整理。

#### (四) 國防部的危機回應策略

此部分依照陸戰隊虐狗事件各自的時間排列，以主題 3 (海軍陸戰隊虐狗事件本身)、主題 2 (民眾於壽山營區抗議)、主題 1 (動保團體至國防部前抗議)、主題 4 (動保團體至海軍司令部直播公審肇案當事人) 的順序，將國防部的回應策略與組織回應溝通模型建議的回應策略探討其中異同之處。

基於組織回應溝通模型的基本歸因謬誤原則，組織若不回應外界的批評，一定會產生負面的評價，所以組織必須先分析指控內容，再選擇一個適合危機情境特質的溝通策略，才能透過折扣原則影響大眾的認知與觀感。

##### 1. 主題 3 (海軍陸戰隊虐狗事件本身)

按照組織溝通回應模型呈現陸戰隊虐狗事件的脈絡，危機事件起初由高雄市議員陳信瑜於臉書上發佈虐狗的影片，此為公開指控組織的不道德行為，在受到指控後，組織須決定是否回應，事件爆發後國防部於 2016 年 6 月 27 日中午在其臉書粉絲專業「國防部發言人」發布貼文：

海軍陸戰隊已將疑似虐待動物人員移法辦理針對媒體報導，防空警衛群張姓士兵等員疑似虐待動物乙情，海軍陸戰隊指揮部今日表示，本部獲報即主動行政調查，相關人員即移法辦理，絕不寬貸。海軍陸戰隊指揮部進一步強調，平日即藉由各項集會宣導動物保護觀念，強化官兵守法及愛護動物認知，將賡續宣導「動物保護法」之相關規範，以深化官兵動物保護之法治觀念 (國防部發言人，2016 年 6 月 27 日)。

國防部第一時間就已經處於同意情境，有證據證明組織犯錯、組織對此事件也有控制能力，同時外界的指控也在合理的範疇內，此時組織適合使用讓步策略，除了認錯之外，必須審慎思量如何維護組織的形象。國防部的說法屬於合理化策略，保守的發言似乎留有餘地，然而在民眾的認知而言，國防部使用的是與行為情境對應的否認策略，即沒有證據或證據不足以證明組織犯錯，對外解釋組織並沒有錯誤的行為，原因在於「疑似」兩個字，普遍民眾認為，影片已經確實證明國軍虐狗的畫面，國防部仍不願意果斷的認錯，而是用疑似這類模糊字眼以及官腔的說法，不僅沒平息網友的憤怒，更激化民眾憤怒的情緒，根據自由時報（2016年6月27日，自由時報）的報導：「網友相當不滿國防部第一時間的說法，認為虐狗影像畫面罪證確鑿，國防部卻用「疑似」字眼描述此事件，紛紛留言砲轟。」國防部對外的回應僅因其中一個詞語受到批評，可見組織在應對外界的質疑或發佈言論時，每一個字都需經過審慎的考量。

與組織回應溝通模型兩項標準之一的折扣原則互相呼應，組織對外解釋複雜原因所構成的現象時，會因為其他因素的存在削弱了解釋的強度，而網友抓住了疑似這個因素窮追猛打，使得國防部對外回應的目標沒有達到，也就是模型中的溝通回應接受狀況，若受眾沒有接受組織的回應，就會影響受眾對組織的形象認知。

隨後海軍司令部於2016年6月27日晚間七點召開記者會，海軍司令黃曙光表示海軍司令部已成立專案調查小組，表示秉持「依法行政、勿枉勿縱」原則，依法送辦，並宣佈相關涉案人士以及上級督導不周的懲處，此外海軍司令黃曙光透露「對於官士兵發生那麼令人遺憾的事情，感覺羞愧」。他透露自己家裡也養了五隻鳥、兩隻貓還有兩隻狗，其中兩隻貓也是女兒帶回家的流浪貓，因此對役男這樣的作為，自己本身也是「無法接受」（2016年6月27日，三立新聞網）。

此時海軍司令部使用的是同意情境的讓步策略，由於已有證據證明組織犯錯、組織對此事件也有控制能力，外界的指控也在合理的範疇內，海軍司令黃曙光依法行政的說法以及宣佈相關涉案人員的懲處，代表海軍司令部已經承認外界

的指控，並按照規定懲罰犯錯的人，同時海軍司令黃曙光陳述對於虐狗案件感到羞愧，而自身也是愛護動物的人，家中也有照顧流浪動物的狀況，試圖在認錯之外，搭配輔助策略，透過表達關心與同理心，期以獲得大眾的認同。

國防部於 2016 年 6 月 28 日例行記者會中，國防部發言人陳中吉少將表示，將通令豢養犬隻的基地，將犬隻造冊、拍照，以供定期稽核其生活與健康狀況，只要營區內有豢養犬隻，一定會把牠們當作自己家人，國軍將以這種態度照顧牠們。不過，該造冊作業僅限國軍各營區自行飼養犬隻，未列入流浪犬，陳中吉與海軍陸戰隊政戰主任蘇世霖少將表示，對進出營區的流浪犬隻，會通報動保團體協助處理，基於安全、人道關懷處理，給予必要照料，如有傷病的情形，將通知動保協會等團體協處（2016 年 6 月 29 日，自由時報）。

國防部此時已經對肇案相關人員實施懲處，進入了後危機階段時期，也就是利害相關人士對於組織處理的方式留下正面印象，若無法扭轉，則思考下一次發生危機時該如何妥善的應對，持續關注危機與修護形象，國防部使用的是與同意情境的讓步策略，危機事件的責任由國防部承擔，藉由補償以及改正措施，希望獲得利害關係人，也就是社會大眾的原諒。

## 2.主題 2（民眾於壽山營區抗議）

虐狗事件爆發後，近 200 名民眾到海軍陸戰隊防空警衛群在壽山的駐地抗議，在通往壽山營區的路上，民眾擺上小白的照片與鮮花悼念，並公開指責海軍陸戰隊的行為，場面數度失控，抗議群眾砸雞蛋怒喊「叫你們指揮官出來啦，會不會叫阿」、「人渣出來」、「出來面對」、「長官出來啦」、「道歉」，營區副指揮官陳光榮出面向民眾道歉，民眾仍喧囂不斷，最後海軍陸戰隊中將指揮官陳子鳳出面才平息眾怒（2016 年 6 月 29 日，每日頭條）。

海軍陸戰隊所面臨的危機情境屬於標準情境，指揮官陳子鳳面對民眾，表示會依法嚴懲，將肇案當事人移送法辦，列入汰除，屬於讓步策略的認錯、道歉。至於未來會請動保處入營區宣導生命教育的觀念，可視為改變組織公共策略的承諾，預防類似的惡行再度發生，同時指揮官陳子鳳拒絕了民眾要求軍方交出肇案

當事人的要求，此為合理化策略中的反擊對手，指出民眾的要求為不適當的行為。

### 3.主題 1（動保團體至國防部前抗議）

陸戰隊士兵虐殺流浪狗「小白」事件，引起社會各界關注，動保團體到國防部大門前抗議，此為同意情境，事件爆發至此，不僅罪證確鑿，各方壓力均朝國防部湧去，國軍最高首長親自到國防部大門道歉。

根據中央社（2016 年 6 月 28 日，中央社）報導，社團法人高雄市關懷流浪動物協會、社團法人台灣貓狗人協會等動物保護團體，即使臺北下著大雨，仍動員上百人下午到國防部前抗議，要求懲處犯案軍人，現場高舉「軍渣」、「追究到底」、「喪心病狂」、「稅金養垃圾」、「可恥」等標語，要求犯案的 3 個軍人出面道歉。國防部長馮世寬對此表示，他看到這事件非常難過，會防止再有這類事情發生，這個月會要求全軍宣導，具體做法至少有兩點，包括全體官兵再教育一次，營區內的狗會有管制方法。對於抗議人士要求重新議處犯案的 3 軍人，一定會重新考量處分再跟大家報告。

國防部長馮世寬於當日下午兩時，出面向抗議人士解釋因應作為，並表示會重新考量肇案當事人的處分，初次回應後，因有些抗議團體較晚到場，對於沒有親眼看到馮世寬的解釋大感不滿，要求部長親自出來道歉，否則就要在國防部門口靜坐不走。國防部長馮世寬遂於於下午四時再度出面，他向抗議人士表示，非常難過與憤慨，跟大家一樣悲痛，已錄製了莒光日節目，要求官兵尊重生命。他說，犯錯官兵不是故意的，但行為不可原諒，軍方已經按照動保法還有行政命令加以處分與移送法辦，國防部長勇於承擔，下面這些人也敢承認錯誤，要給他們一個機會接受處分、改進。馮世寬也指出，參謀總長已經下令，每個部隊管勤務與清潔人員若養狗，要打針、植晶片，假如不養，餵飽後，要把狗請出營區，或者請動保單位協助安置動物。

馮世寬希望他這樣跟大家面對面溝通，是負責任行為，希望得到大家信賴，國軍不但在國際上要有形象，也要得到民眾的信賴與尊敬，讓軍中有尊嚴。動保團體提出 5 訴求，包括軍方對層出不窮的虐犬事件道歉、營區飼養犬隻要造冊管

理、每半年由動保單位會同合法動保團體入營緝查、營區犬隻死亡必須在 72 小時內通知動保單位、要求國軍增加每個月最少一小時的生命教育課程，馮世寬允諾都會做到（2016 年 6 月 28 日，中央社）。

面對動保團體的指控與要求，國防部的應對策略是徹底的讓步策略，讓步策略首先必須道歉，僅因有晚到動保團體未見到國防部長，國防部長就兩度親自出面道歉與獻花致意，除道歉以及相關的懲處外，允諾動保團體的全數要求，並錄製莒光日節目專輯，向全軍官兵弟兄宣導生命教育的觀念，此部分國防部同時使用了修復行動（對進出營區的流浪犬隻，會通報動保團體協助處理）、給予補償（給予流浪狗妥善照顧）、轉移焦點（表示自己是佛教徒展現同理心）等策略。

#### 4.主題 4（動保團體至海軍司令部直播公審肇案當事人）

動保團體在國防部抗議完之後，推派 8 人由海軍陸戰隊指揮官陳子鳳帶領進入國防部旁的海軍司令部，3 位肇案當事人向 8 名動保團體鞠躬道歉，希望再給他們一次機會。海軍陸戰隊政戰主任蘇世霖少將表示，雙方會面約 20 分鐘，3 個軍人表達深切悔悟、沉痛反省態度，並鞠躬道歉。3 人表示因為即將接受司法制裁和行政處分，希望再給他們一次機會，到深夜時，陸戰隊再發布群指揮官鍾香鑽帶著 3 個犯案軍人鞠躬道歉的影片（2016 年 6 月 28 日，中央社）。

此部分與前面的主題相似，均為同意情境，使用的危機反應策略為讓步策略，讓肇案當事人對動保團體代表陳述案情經過並鞠躬致歉，並將道歉影片上傳至網路上，這樣的道歉影片是國防部首次使用於危機事件中，會面期間動保團體使用手機開啟直播功能，讓能連接網路的人通通都可以參與到這場「公審」當中，在組織溝通回應模型中，組織回應外界的指控後，可能獲得正面影響、負面影響以及沒有影響，結果影響受眾對組織形象的認知，其中目標對象的確立是很重要的，海軍陸戰隊道歉的目標，對象自然是全國民眾，但在外界的觀點而言這一場直播公審的道歉對象，似乎是動保團體，模糊了焦點也使海軍司令部的危機反應策略反而增加了負面影響，同時也讓動保團體遭受到批評。

## 5.小結

國防部對於 4 個危機情境的主題，所採取的回應策略大多是與同意情境對應的「讓步」策略，視情況搭配「合理化」策略，用適當的理由降低大眾感知到的危機程度，僅主題 4 符合組織溝通回應模型的建議策略，其餘僅部分符合模型中建議之策略，各個主題之危機情境以及回應策略如下表 4-2-2：

表 4-2-2：國防部危機情境運用之危機策略

危機情境	採取回應策略	是否符合 CCRM 模型
主題 3（同意情境）	合理化策略為主 讓步策略為輔	部分符合
主題 2（標準情境）	讓步策略為主 合理化策略為輔	部分符合
主題 1（標準情境）	讓步策略	不符合
主題 4（同意情境）	合理化策略	符合

資料來源：作者自行整理。

### 第三節 情緒分析與國防部危機策略評估

在本節，透過 Opview 所爬梳之文本，除分析文本的內容與脈絡，並探討網友當下發言的情緒，包含網友本身的情緒以及與其他網友之間的情感交流與回應，輔以學者與資深記者的看法，對上一小節使用 LDA（主題式模型）所獲之四個危機情境，包含「虐狗事件本身情境」、「動保團體壽山抗議情境」、「動保團體國防部抗議情境」、「動保團體直播公審情境」等，對其進行國防部危機回應策略的評估。

本研究是透過字典法分析網友情緒，將包含情感訊息的情緒字典以及自建情緒詞庫，與斷詞後的詞彙進行連結，由於中文的詞與詞之間沒有空格，此部分同樣使用 jiebaR(結巴)斷詞，將詞彙透過斷詞技術分割成有意義的詞語，自建情緒詞庫如附錄 3，自建詞庫係透過研究者觀察文本內的負面詞語以及對主題的認知去建立，對一個未知情緒的新詞彙則從現有之情緒字典比對與其相近的字詞，決定新詞彙的正負情緒。在進行詞語情緒分析時，將不必要之欄位刪減，僅留下主文標題與回文，「虐狗事件本身情境」的留言數量為 2834 則，「動保團體壽山抗議情境」的數量為 1632 則，「動保團體國防部抗議情境」的數量為 1953 則，「動保團體直播公審情境」為 2391 則，留言分類規則摘要如表 4-2-3、4-2-4、4-2-5、4-2-6：

表 4-2-3：虐狗事件本身情境留言範例

標題 (title)	內容 (text)
大家能原諒他們嗎？#畜生不如#虐狗#泯滅人性#國軍#海軍陸	一句不想看到牠就把狗吊死行為模式已經不正常了
軍中又傳虐狗！有網友轉貼高雄市議員陳信瑜的臉書，他公佈	通通槍斃算了真是廢渣 到最後 一定是不了了之
【新聞】陸戰隊虐狗解婕翎:為何我要付錢養這些渣	一日陸戰隊終生陸戰隊?你們這些人是國軍之恥吧...

【相關報導】高雄海陸 4 憲兵虐死狗鐵鍊綑綁施暴拖到堤防吊死	班長說不想看到小白...所以小白就要遭受這樣的對待！？那我們不想看到班長怎麼辦．．．．．
【新聞】陸戰隊證實爆虐狗官兵邊虐邊笑：下輩子別再當笨狗	嗨~大鵬大鵬呼叫大鵬聽到回答~大鵬收到~請講~你的兵玩死狗你怎麼看~
【討論】泯滅人性！海陸隊員爆集體虐殺小狗	最後的"不怕苦、不怕難、不怕死"露餡了...

資料來源：作者自行整理。

表 4-2-4：民眾壽山營區抗議情境留言範例

標題 (title)	內容 (text)
[新聞]不滿海陸隊員虐殺小白 民眾集結營區外	一些吃飽沒事做的，以前的老兵吃狗肉就沒事，現在換了朝代狗屁事都出來了
虐狗案 200 人憤怒包圍營區叫囂	禁假十天.....怎沒關禁閉？毛小孩被虐死是輕如鴻毛???
國軍虐狗案蔡英文罕見駐足民眾壽山抗議國軍殺狗 國防部處罰 ...	禁足? 有沒有搞錯 這處罰也太爽了吧 到底在想什麼啊
虐狗士兵影片致歉民眾赴營區丟蛋抗議	就看這些人有沒有膽子闖哨！叫囂哩~自以為正義
包圍軍營！誓幫小白討公道網友上柴山抗議：出來面對	虐狗行為令人髮指，但是到場抗議的到底有多少人是真心為動物發聲.....

資料來源：作者自行整理。

表 4-2-5：動保團體國防部抗議情境留言範例

標題 (title)	內容 (text)
虐狗案引爆怒火 國防部長二度上火線道歉	柿子挑軟的吃~跑的了和尚,跑不了廟~
虐狗案國軍 5 度道歉！馮世寬親上火線喊：請相信一定改進	國軍先是虐人引起全民公憤~使人當選立委...然後又虐狗再次引起全民公憤~
心疼小白！愛狗人士包圍國防部抗議：用動保法處分 5 位國軍	其實國防部能做的，大概就只能如此而已吧！
虐狗案動保團體抗議國防部長親接陳情	班長說不想看到小白...所以小白就要遭受這樣的對待！？那我們不想看到班長怎麼辦．．．．．

軍人虐狗取樂引爆眾怒 國防部長親上火線致歉	覺得有點太誇張了吧 虐狗又不只這一樁
-----------------------	--------------------

資料來源：作者自行整理。

表 4-2-6：動保團體直播公審情境留言範例

標題 (title)	內容 (text)
[新聞] 【有片】三虐狗軍人錄製影片 脫帽鞠躬道	你們最需要道歉的 是小白 是小白 是小白
動保人士直播公審虐狗兵退將嘆：退伍軍人看到落淚	這上將當的跟上兵一樣
公審辱軍威？動保團體「直播」虐狗兵鞠躬	嘉義縣運送流浪狗死一堆 動保團體在哪裡
人民公審？線上直播阿兵哥道歉網友：民粹無限上綱	台灣的亂源，，，，人權團體 vs 動保團體
【討論】好威風？動保團體手機直播公審虐犬兵 @場外休憩區哈	動物保護團體自詡為動物的代理人，有經過動物的授權同意嗎？

資料來源：作者自行整理。

在獲得整體主文以及回文後將文本斷詞，取得可供分析之詞彙，使用 NTUSD 正負面情緒詞彙共計 11086 個詞彙以及本研究自建情緒辭庫（表 4-2-7），各主題情境的情緒平均分數計算方式，係分析每一則留言，正面詞彙為 1 分，負面詞彙為-1 分，將四個危機情境主題的留言分數分別加總，得到四個主題個別的總分再進行平均(各除以四)得出四個主題的平均分數，探討網友發言的情緒以及與其他網友之間的情感交流與回應，此外本研究深度訪談的主要對象為報社記者，目的為希望聽取媒體記者於第一線觀察採訪所建立的印象、評價之意見，藉由訪問新聞媒體記者，將其結果進行互相驗證，使整體危機事件及其策略、處理更為明朗化。

表 4-2-7 自建情緒詞庫

狗本	無限上綱	虐殺	泯滅人性
鞭屍文化	腦本	偏激酸窄	肥宅
國軍素質	人比狗賤	睡菊	防虐狗小卡
狗牌	退訓	冥盡洞	過街老鼠
虐狗	國防布	鬼英	毫汶
仇狗宅	黷體	阿冰哥	刷存在感
阿撒不魯	人杖狗勢	太平犬	軍人邏輯

資料來源：研究者自行整理。

經過斷詞後，將詞彙與情緒辭典以及自建辭庫運算所得範例如表 4-2-8，將整段留言進行正負面詞彙計算結果為-5 分。

表 4-2-8 情緒運算範例表

非常	後悔	看	影片	心痛	得	要	死	詛咒	他們	不得好死
0	-1	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	-1

資料來源：研究者自行整理。

表 4-2-9：危機情境情緒平均分數表

危機情境	情緒正負面平均分數
虐狗事件本身情境	-3.9
動保團體壽山抗議情境	-2.7
動保團體國防部抗議情境	-2.6
動保團體直播公審情境	-2.2

資料來源：研究者自行整理。

表 4-2-9 顯示，「虐狗事件本身情境」的平均分數為-3.9 分，情緒分數平均最低，「動保團體國防部抗議情境」的平均分數為-2.6 分次之，「動保團體壽山抗議情境」的平均分數為-2.7，分「動保團體直播公審情境」的平均分數為-2.2 分最高，以下結合深度訪談對象的看法，逐次對各個主題的危機情境，進行國防部危機策略的評估。

### 一、主題 3（海軍陸戰隊虐狗事件本身）

海軍陸戰隊虐狗事件本身屬於同意情境，國防部的回應策略以合理化策略為主，讓步策略為輔，部分符合「組織溝通回應模型」建議之策略，但是網友留言的情緒平均分數在-3.9 分，遠遠超過其他主題的危機情境，網友在獲知陸戰隊虐狗事件時，觸目而來的就是殘忍的畫面，故而第一時間都是在批評國防部，例如：

網友 bobbook：

這其實一點都不奇怪，當兵的時候就有看到人模人樣的義務役這樣做了。我還遇過台大碩士畢業的拿汽油燒野狗，結果懲罰是禁假到退伍前，只不過現在智慧型手機多了，同時當兵當太久變笨了，連這種都敢錄下來 PO 網的也越來越多了。

網友 囧 rz：

連想都不用想，用慘無人道極刑方式殘忍就不可原諒，不管是任何生命！所以這四個人一定會死，因果報應，屢試不爽。

網友 cat1224:

非常後悔看影片 心痛得要死....詛咒他們不得好死。

網友 Patty0630:

滑 FB 沒點進去看可是影片自動播放，然後我就看完了，邊看邊哭，超後悔看的!!!!  
每當有虐狗的新聞我都會快速滑過，因為看了會難過很久 T\_T

銘傳大學廣播電視學系系主任杜聖聰也指出：

當影片出現在爆料公社中就已經為時已晚，影片裡虐待犬隻的軍人不僅嘻笑的拿繩子吊住小白，還對牠行軍禮，小白在堤防上面足足哀號四十秒才斷氣，那種身歷其境的聲音與影像，讓大眾投射多少憤怒的穿透，國防部再怎麼道歉都很難有效果（2018 年 3 月 21 日）。

三立電視台資深製作人、資深記者楊鎮全認為：

當時的背景，前國防部長馮世寬剛上任，軍事發言人剛換陳中吉，軍中的各級領導層都在適應職位的時候，陸戰隊虐狗案是國防部新領導團隊第一件負面案件，新的部長與新的發言人，勢必會想很努力地將案件處理好。就危機處理而言，國防部經過這幾年酸民的訓練，嗅覺已經非常敏銳，已經意識到了危機，但重點在於各個層級的新聞官，是跟著新聞脈動結合，還是按照長官的軍事思維處理事情（2018 年 3 月 5 日）。

自由時報（2016 年 6 月 27 日，自由時報）報導指出：

國防部臉書寫道，海軍陸戰隊防空警衛群張姓士兵等員疑似虐待動物乙情，海軍陸戰隊指揮部今日對此表示，獲報後即主動行政調查，相關人員即依法辦理，絕不寬貸。然而網友相當不滿，認為虐狗影像畫面罪證確鑿，國防部卻用「疑似」字眼描述此事件，紛紛留言砲轟。



國防部發言人  
大約 2 年前



海軍陸戰隊已將疑似虐待動物人員移法辦理  
針對媒體報導，防空警衛群張姓士兵等員疑似虐待動物之傳，海軍陸戰隊指揮部今日表示，本部獲報即主動行政調查，相關人員即移法辦理，絕不寬貸。

海軍陸戰隊指揮部進一步強調，平日即藉由各項集會宣導動物保護觀念，強化官兵守法及愛護動物認知，將繼續宣導「動物保護法」之相關規範，以深化官兵動物保護之法治觀念。

圖 4-2-2：國防部發言人貼文截圖 資料來源：國防部發言人。

對此網友的看法如下：

網友葉囍：

請問哪裡疑似？影片都那麼明顯了，國軍是用來保衛國家不是用來殺狗，是現在當兵當到真的沒事做嗎？請給個明確的懲處，不要把案子吃下來當作沒這件事情。

網友 Lisa Sun：

這麼官腔的話也趕 PO 出來，丟不丟臉啊!？「疑似」這種字眼然敢寫出來？影片就是證據，擺在眼前請問是瞎了嗎？虐狗致死的人為什麼不敢出來面對、為什麼不敢出來道歉？中華民國最強軍隊軍紀如此、只會屠殺手無縛雞之力的動物，可恥!!

網友林里歐：

疑似？國防部疑似有很多有花有星的狗，要不要全宰一宰？國防部疑似很多白痴，不信要不要全部抓去測一下智商？疑似，這詞挺好用的啊~

從上述網友留言可見在危機事件中，最重要的往往是初次對外的回應，若不能一次將事情框架住佔據先機，很容易受到輿論影響，落到被動的位置，許多危機處理的成功與否，關鍵在於第一時間與外界的溝通，而不是整體的危機管理計

畫，因為危機時常引起媒體及民眾的注意，若沒有做好相應的溝通策略，容易早成外界對組織的撻伐甚至抵制，對組織的衝擊可想而知（Boin & Lagadec, 2000）。前聯合報記者、國防部長政務辦公室新聞秘書盧德允表示：

一般而言我們在網路上看到的新聞，底下留言回復幾乎是以謾罵或帶有負面情緒的人為主，這些人本來就喜歡在鍵盤上發洩情緒，也就是俗稱的酸民，他們看事情不明就裡，甚至看到標題不管內容就開始批評，而此事件本身就是負面新聞，自然評論留言會以負面為主。這次危機事件是國防部新的領導層上任後，第一件重大負面案件，領導層級經驗不足，對此案件的危機處理受到輿論的影響過於被動。

這次案件在網路上造成比較大的危機，例如動保團體的串聯以及虐狗影片的傳播，在網路上引發很多負面的情緒，而在傳統的新聞媒體上，一般都是隨著網路的步調隨之起舞，網路造成的連鎖反應是事情愈發嚴重的主因，對此國防部的回應也不足（2018年3月14日）。

盧德允與楊鎮全兩位皆指出陸戰隊虐狗事件的發生時機，是國防部領導層剛上任的時候，各部門運作都還在磨合，對於危機事件的反應策略尚未有一套完善的流程，造成在與媒體的溝通上，皆有混亂之處，陸戰隊虐狗事件爆發後三天隨即發生雄三飛彈誤射事件，國防部就曾使用「異地同時」的方法在南北同時召開記者會，改進了在陸戰隊虐狗事件中，媒體不知道國防部對外的回應要在高雄左營還是臺北大直的缺失，對此楊鎮全表示：

我覺得國防部在此次案件對新聞媒體的溝通、協調能力並不好，無論國防部到底要在南部還是北部回應始終沒有確定，或是國防部長馮世寬突然出現在攝影鏡頭前面，我們記者都是難以接受的，虐狗案件爆發後，動保人士到國防部前抗議，在現場的記者都在互相詢問，會由哪位長官出來回應，詢問國防部也沒有獲得回應，接著部長就無預警的出來了。

我相信部長是自發性地前往國防部前回應，但我覺得國防部的新聞溝通單

位，在部長要露面前是來得及通知媒體的，但沒有任何媒體收到通知，引起新聞效應的混亂，光這一點的處理就並不妥當，媒體不見得會諒解，像在雄三飛彈誤射事件中，就不見部長在第一時間的回應，單就嚴重程度而言，飛彈的影響性是大上非常多的，我認為還是這些領導層級剛上任的問題，在對外運作上仍有一些盲點（2018年3月5日）。

由此可知，國防部在此次危機事件中與媒體的溝通上出現問題，吳宜蓁（2005）認為媒體之於危機傳播的重要性在於，媒體報導會增加危機處理的困難度，影響大眾對組織形象的認知與評價，「媒體審判」(media trial)的效果會直接對組織形象造成衝擊。與媒體溝通效果不佳的情況下，很容易發生資訊的空窗期，媒體因有截稿及收視率的壓力會自行補足資訊的空白(Coombs,2012)。

曾擔任主播、電視節目主持人、記者的李艷秋也指出：「當一個國防部長，面對不成比例、無限上綱的羞辱國軍時，你是什麼態度？...當你一而再的鞠躬道歉時，你是用袍澤墊背取悅抗議者...你的諂媚、息事寧人、與毫無章法的危機處理，親自為已經軟趴的士氣再踹上一腳，有了這樣一位國防部長，國軍已成孤軍（2016年6月30日，自由時報）。」

綜上所述，國防部在此危機情境的回應策略部分符合「組織溝通回應模型」之建議策略，但是虐狗影片殘忍的畫面在觀看的人心中歷歷在目，使得國防部的任何作為均難有成效，而領導層級尚不熟悉危機處理的重點，第一時間對外的回應沒有把事件掌控得宜，讓輿論不斷在網路上發酵，加上與媒體溝通的失誤，接受動保團體無限上綱的要求，皆是影響國防部對陸戰隊虐狗事件危機處理評價不佳的原因。

## 二、主題 2（民眾壽山營區抗議）

民眾聚眾於壽山營區抗議屬於標準情境，在組織溝通回應模型中，標準情境與同意情境是對組織最不利且危機反應策略選擇較少的危機情境，差別在於標準情境尚有與外界周旋的空間，而同意情境僅能以讓步策略為主軸。

國防部於此危機情境中以讓步策略為主搭配合理化策略，與主題 3 相同，部分符合「組織溝通回應模型」建議策略，網友留言的情緒平均分數則大幅提高到在-2.7 分，可見對於民眾聚眾到營區外抗議，網友已有不同的看法，不像主題 3 幾乎是一面倒的批評，例如：

網友 lingray:

個人行為個人負責，這麼簡單的道理都不懂？虐狗很可惡，但一堆衝營區的暴民也沒多正當。

網友 Funkzz:

身在臺北心在柴山幫小白討回公道！記得下輩子不要當廢人！

網友 Undertaking Mep:

要抗議應該針對這位海軍陸戰隊政戰主任蘇世霖吧！是他好大官威用要塞法來趕人避免調查，應該派李蒨蓉來調查才能水落石出吧！

對此危機情境，盧德允指出：

在危機事件本身，國防部迅速地承認此次案件並懲處當事人，動物的生命與人不同，也有人認為動物的生命很重要，當時的氛圍混亂，且民眾對犬的喜好程度極高，虐狗影片的殘忍，使得國防部在道德層次上已處於極大的劣勢，民眾聚眾在營區外面陳抗，擺放鮮花、擺設小白的照片、在營區外叫囂以及丟雞蛋抗議，網友對此種行為的看法就會不一樣了，對狗喜好程度高的就會支持，一般民眾就會認為不必到營區外做這些失控的行為，所以在網路上會呈現不同看法的狀況（2018 年 3 月 14 日）。

東森新聞（2016 年 6 月 28 日，東森新聞）的報導：

海軍陸戰隊虐殺流浪狗事件越演越烈！海軍陸戰隊防空警衛群憲兵吊死「小白」流浪狗，昨（27）日深夜大批民眾難消怒火，到壽山營區抗議，不少人帶著毛小孩到場，甚至蛋洗營區。有人憤怒地表示，因班長說不想看到狗就狠下毒手，那他們是否也能吊死虐狗人？「指揮官出來！指揮官出來！不配當軍人，浪費我們的錢！」地方管區加派 30 至 40 名鼓山警力到場維護，連分局長曾慶章也親自到場坐鎮，呼籲請民眾理性。

面對上百位民眾聚集前往營區門口抗議，現場指揮官也出面解釋，「對於行政懲處是可以即刻處理的！至於他們涉及的法律部分，尤其是《動保法》的部分，不用說你們監督，我們現在也會主動地移送法辦。這方面難咎其責，絕對不會包庇他們。」

當危機事件爆發時，組織會透過對社會公眾公開說明，解釋事件的來龍去脈，減少公眾的敵意，降低危機事件對組織形象造成的傷害，組織決策者依據危機情境的不同，選擇適合的策略對外說明（McDonald et al., 2010）。民眾聚眾陳抗本身有其可議之處，組織溝通回應模型在標準情境中建議的合理化策略，重點在於道歉的同時反擊對手，海軍陸戰隊指揮官陳子鳳面對群眾時，首先表示會嚴懲肇案當事人並移送法辦，同時拒絕邀群眾要求軍方交出虐狗的人，這種宛如公審模式無法答應，使用讓步策略的同時，以合理化策略批評抗議群眾的行為，反擊指控者降低大眾對組織或個人的惡感以及指控者的可信度。

整合新聞報導、網友留言以及盧德允的觀點，得知在虐狗事件本身情境事件過後，已經成為國防部與動保團體之間的拉鋸戰，國防部的危機處理與對外回應，都會影響其在網路上的評價，Coombs(2005)認為在危機事件中，處理利害關係人與社會公眾的情緒也是相當重要之環節，若社會公眾對組織產生不滿的情緒，組織的危機回應策略效果也會大打折扣，而動保團體或愛狗人士的各項行動，也會帶動評價的走勢，從主題 2 危機情境中可以看到，陳子鳳指揮官兩面俱陳的方式，除了平息抗議民眾的行動，也讓網友開始有不同的看法。

### 三、主題 1（動保團體至國防部前抗議）

動保團體至國防部前抗議屬於標準情境，但國防部的回應策略僅以讓步策略為主，與「組織溝通回應模型」建議之策略不符合，網友留言的情緒平均分數是第二低的-2.6 分，網友留言分佈主要聚焦在動保團體抗議的訴求以及國防部的應對方式，也就是國防部長兩度出面道歉：

網友徐宏飛：

台灣的官啊，處理事務怎麼越來越離譜，部長，你有錯嗎？如果你認為錯了，就下台。沒錯，就好好的處理事務。你又不是殺狗者的父母親人，你道什麼歉。你該作的是紀律與訓練，軍隊紀律敗壞，訓練無方，士氣頹喪，你要如何提升？台灣有一群人民，是無理頭的，就是要台灣下沉。讓世界看台灣的亂像，可悲啊可悲.....

網友侯建成：

幹！越來越恐怖了！是怎樣！做都做了！一開始支持這些人！現在！我覺得本末倒置了~ 到底現在是怎樣！一命賠一命嗎？台灣人！難怪不會進步！得饒人處且饒人！別變成 ~得饒人畜成廢人！

網友 Jason Ma：

講什麼鬼話！聽都聽不懂！自己不是才說要含笑為國捐軀？怎麼現在又說要尊重生命！？說真的...你下台比你說什麼的有用、神棍真的不適任國防部長啦~

自由時報（2016 年 6 月 28 日，自由時報）的報導：

對於海陸警衛群憲兵集體虐狗事件，動保團體今天下午 2 點左右，到位於內湖大直北安路的國防部大門口抗議，國防部長馮世寬下午 2 點、4 點 10 分左右親上火線面對民眾，向「小白」遺照獻花鞠躬。馮世寬表示，他看過影片，且心裡

感到非常難過。他強調，他以部長身分保證，全體官兵要再教育一次，了解生命可貴，另也會針對營區流浪狗等訂出管制辦法。

動保團體訴求，營區飼養犬隻應造冊送地方政府備查、每半年動保單位會同動保團體入營緝查、營區犬隻死亡需 24 小時通知動保單位，並查明死因；要求國軍單位每月做一次生命教育。對於動保團體訴求，馮世寬表示，他全數答應。不過，每半年檢查一次貓狗的項目，盼動保團體配合政府動保單位一起來看，如此才能得到政府公信力和大家信賴。

對此杜聖聰認為：

以往新聞週期大多以一天為主，但現在智慧型手機的時代五分鐘就是一個週期，發生重大案件時，病毒式的傳播在爆料公社、PTT 等社群網路串流發酵，處理時機稍微慢了一些，在這個空隙當中網路輿論的聲量就會不斷累積，最後爆發出來。而兩度道歉失敗原因仍在於時間掌握的緩慢，是被動地出來道歉，沒有將主動權握在手中（2018 年 3 月 21 日）。

楊鎮全則認為出面道歉的層級過高：

此次案件國防部處理的速度並不算慢，但處理的新聞層級過高了，我以新聞發言人的角度來看，我會阻止國防部長馮世寬親自跑到前線面對這人，難道小兵犯錯永遠都要部長出來道歉嗎？那為何在雄三誤射事件的時候不見部長身影，我認為應該用國防部的名義辦理記者會，由海軍陸戰隊指揮官出席回應，這樣的層級已經足夠（2018 年 3 月 5 日）。

首先在網友部分，一派認為國防部長出來道歉有失格調，身為一部之長不必為組織底下的每件事情負責，且動保團體的訴求不是正確的方法，而一派仍持續批評陸戰隊虐狗事件本身以及國防部的回應。不少網友認為，虐狗的人不是入伍後才學會虐狗，而是本身的家庭教育與人格養成出問題，才會如此不尊重生命，

應該把重點放在動保法的修改以及在基礎教育過程中的生命教育，僅是責難國防部，對保護動物的目標並無幫助。

在業界資深記者的眼中，認為國防部長不必出來道歉，國軍長久以來的問題就是無限上綱，這樣會造成新聞處理的混亂，對媒體的不信任以及對輿論的恐懼，造成國防部覺得只要部長出來道歉就能平息爭議，結果適得其反，層次拉高反而失去應對進退的尺度，國防部要重新獲得社會大眾的信賴，還要一段很長的時間（楊鎮全，2018年3月5日）。

杜聖聰（2018年3月21日）則認為國防部長親上火線又兩度道歉失敗的原因在於時間的掌握不夠好，國防部此次的各項回應，幾乎都是處於被動的位置，此說法呼應了主題3的虐狗事件本身情境，第一時間沒有將事情圈在一個框架上，並堅持這個處理方式，就會陷入挨打的境地。

而現於國防部工作的盧德允秘書（2018年3月14日）提出另外的見解，他指出當時虐狗事件爆發，不僅社會批評的壓力，總統府、行政院與立法院，各方壓力的結合下，即使國防部長不願意出來道歉，由上而下的壓力也會迫使部長出來道歉。

在這一主題的危機情境中，雖然網友已分成兩派，不在一味地批評國防部，但網友的情緒平均分數仍是很低的原因在於網友認為動保團體的訴求過於嚴苛，要在現實狀況中實行難度過高且容易造成反效果，而這樣的標準情境，國防部應該使用合理化策略反制動保團體，不是全數地接受動保團體的訴求，此舉同時傷害了「動保的形象」與「國軍的尊嚴」，網友從一開始單純地受到虐狗人士引發的憤怒情緒，轉向對動保團體的負面觀感，甚至有「狗本」（嘲諷凡事以狗為本的人士）這樣的負面情緒詞彙出現，而國防部急忙平息民怨、順應民意，沒有謹慎的規劃改進方法，反而讓國軍形象再度扣分。

#### 四、主題4（動保團體至海軍司令部直播公審肇案當事人）：

此一部分屬於標準情境，在此一主題危機情境中，國防部的回應策略是以合

理化策略為主，網友留言的情緒平均分數來到-2.2分，是四個主題情境中最高的，是國防部的危機處理方式獲得效果或是社會大眾以無法接受動保團體的行為，以下從網友留言、及專家學者的看法中分析：

網友蔡小美：

動保團體不要再做秀了...幾顆老鼠屎壞了全台灣國軍的名聲，這幾個老鼠屎是該受罪，難道也要全台灣的國軍們跟他們一樣遭唾罵，這公平嗎？陳小姐出來講的吃狗肉一大堆屁話，現在的營區裡有養狗嗎？試問？做秀嗎...

網友 Ming Yen：

你被罵就無力了，很多努力無辜的國軍被你們罵多久了，任務來了還是乖乖認分去執行，真的人命不值錢。

網友彭瑞雄：

狗咬死、咬傷人、妳們躲起來不吭聲。動保團體曾經出來道歉嗎？好！狗不是妳們養的不關妳們的事，你們可以不出來道歉。可惡的是、妳們藉動保團體之名、凌駕國軍尊嚴於不顧，國軍站在第一線保國衛民、你們憑什麼如此囂張。虐狗者不對，妳們可以抗議、要求懲處，我愛狗絕對比妳們愛。嚴重抗議妳們動保團體，藉機糟蹋軍人的尊嚴。連人的基本尊嚴妳們都不重視，妳們憑什麼說愛狗。我反對虐狗、反對不理性的動保團體，我支持國軍尊嚴，嚴重譴責侮辱國軍的動保團體。

National Defense University

三立新聞網（2018年6月29日，三立新聞網）的報導：

4名國軍虐死狗狗「小白」事件引發社會關注，動保團體昨（28）日下午率眾包圍國防部進行抗議，除了國防部長馮世寬、海軍司令黃曙光親自面對外，動保團體更要求派代表進入海軍司令部，軍方要虐狗的士兵和指揮官親自面對動保團體的指責，並深深鞠躬道歉，更破天荒讓動保人士在營區違反規定開手機直播，

讓全民公審。對於動保團體違規在營區內開手機，軍方表示，營區內不能開手機，且必須繳納，但 8 名動保團體經規勸無用。

當網路上出現質疑動保團體在營區違規使用智慧型手機時，國防部對其的回應策略則轉為合理化策略，藉由指出動保團體不守規定且規勸無用的情況，增加社會大眾對動保團體的惡感以及降低其可信度，至於為何國防部的回應能在網路上獲得共鳴，原因在於大多數民眾自身或親朋好友曾服役過，都了解軍中對於智慧型手機各項功能的管制，無法使用定位、拍照、錄影以及熱點連線等。

後續動保團體也曾提出抗議，表示軍方答應讓他們拍攝，也沒有官員勸阻，還用直播公審來形容他們的拍攝，嚴重汙衊了動保團體的善意，造成民眾的誤解，然而就像「陸戰隊虐狗事件」國防部一路挨打的主要原因，就是虐狗的事實罪證確鑿且影像慘無人道，國防部幾乎無法扭轉趨勢，而動保團體違規使用手機，進行直播並當面責難肇案當事人也是事實，直播中接受陸戰隊鞠躬的也是動保團體，故無論當時真實狀況如何，皆會造成網友的惡感。

對此楊鎮全認為：

在此次案件中，國防部有危機意識，但沒有處理步驟，釋出道歉影片雖然是一個進步，但顯然效果並不好，我舉例來說，先前三軍儀隊有個班長退伍後，上傳不雅照片引起網路的討論，國防部希望將新聞壓下來，最後是退伍當事人的電話特定洩漏給某些媒體，讓他在電話中向社會大眾道歉，就此畫下句點，與虐狗事件的道歉影片相比，顯得自然許多，道歉影片過於刻意，雖然讓社會大眾看到他們道歉，但就是沒有正面的效果

至於一群動保人士拿著手機到營區開直播，公審這些犯錯的士官和士兵，我認為就算這些人犯了十惡不赦的罪刑，也要經過法律的審判才能定論，法律上有無罪推定原則，假定在判刑前每個人都是無罪的，國防部在這邊應該要有明確的態度，不能放任這些人受到公審，這呈現在社會上的效果絕對不是正面的，就像洪案一堆人跪著爬進靈堂認錯，這些動作都是對軍人形象巨大的傷害，而法律審判的結果也證實這些人犯的罪刑並不嚴重，不過我承認國防部拍攝這樣的道歉影

片，無論效果如何都可以算是一個進步的象徵（2018年3月5日）。

資深媒體人李豔秋也認為，虐狗令人髮指，無論是道歉、懲處、送辦還是加強生命教育課都不為過，但是動保團體進營區、逼下跪、要國賠、花砸臉、現場直播就太超過（2016年6月30日，自由時報）。他們的作為，自有社會輿論劃紅線。批評動保團體的聲浪四起，國防部的順勢而為順利地慢慢將虐狗事件畫下句點，不僅是之後的雄三飛彈誤射事件轉移焦點，也因為動保團體的各種行為不被大眾接受，所以當利害關係人的可信度降低時，民眾就會失去目標，危機事件的討論熱度就會慢慢消逝。

## 五、小結

簡略分述四個主題的危機情境，在「海軍陸戰隊虐狗事件」本身的同意情境時，國防部與「組織溝通回應模型」建議之最佳策略僅部分符合，但僅部分符合就可能是國防部在此次危機事件中進退失據的原因，沒有將讓步策略徹底實行，對外發言時仍使用「疑似」的詞語，造成民眾認為國防部還想要否認事實，結果國防部自認為使用的是讓步策略，實際上是合理化策略，在民眾的角度就變成否認策略了，故網友的情緒平均分數是對低的-3.9分。

民眾聚眾於壽山營區抗議之標準情境，海軍陸戰隊的危機反應符合組織溝通回應模型的建議策略，不同於同意情境僅能以讓步策略為主軸，標準情境的合理化策略有更多供組織發揮的空間，海軍陸戰隊於此危機情境中以讓步策略為主搭配合理化策略，指揮官陳子鳳面對群眾時，首先表示會嚴懲肇案當事人並移送法辦，同時拒絕邀群眾要求軍方交出虐狗的人，這種宛如公審模式無法答應，使用讓步策略的同時，以合理化策略批評抗議群眾的行為，反擊指控者降低指控者的可信度。

動保團體至國防部前抗議為標準情境，國防部於此危機情境使用讓步策略與組織溝通回應模型建議之合理化策略並不符合，除了國防部是被動的出面回應，而道歉的層級也過高，光是道歉的層級就已經是國軍最高層級了，後續的處理將

更為艱難，也容易引起群眾比較的心態；面對抗議群眾的時候，國軍最高首長不僅親自道歉，對於動保團體的訴求，無論是否合理可行也全數答應，此時應該使用合理化策略尋找能反制動保團體機會，國防部急忙平息民怨，沒有謹慎的規劃改進方法，反而讓國軍形象再度扣分。網友留言的情緒平均分數則是第二低的-2.6分，三位深訪對象僅有盧德允秘書給予正面評價，認為國防部長是迫於上層壓力才出面道歉。

主題 4 動保團體至海軍司令部接受道歉，並開直播公審肇案當事人，屬於同意情境，在危機反應策略上符合組織溝通回應模型建議策略。國防部接受動保團體要求至海軍司令部與肇案當事人會面，當網路上風向一變，出現質疑動保團體行為的聲音出現時，國防部就使用合理化策略，指出動保團體不守規定且規勸無用，降低了社會大眾對動保團體的信任，網友留言的情緒平均分數來到-2.2分，是四個主題情境中最高的。



## 第五章 結論

本章分成三節，第一節綜整通篇研究成果的研究發現，包含「陸戰隊虐狗事件」的網路聲量、國防部所處危機情境與其危機反應策略以及媒體記者與學界專家對於國軍此次危機傳播策略的評價；第二節將深度訪談所獲建議與危機傳播理論結合，呈現國軍危機處理精進的建議；第三節為研究限制與未來研究建議。

### 第一節 研究發現

#### 一、從陸戰隊虐狗事件網路聲量理解網友動態

「陸戰隊虐狗事件」全部討論篇數合計12678則，頻道共計435個頻道，其中約八成共10,246則來自新聞管道；社群媒體有1,738則佔13.7%；討論區佔5.0%共有632則；部落格佔0.5%，數量最少僅有62則（圖4-1-1），網友多半是以第一時間接觸的入口網站作為取得訊息的主要管道，Youtube的討論則數佔網路總則數的53.5%，顯示影片在傳播中的效力，是遠遠大於文字與圖片的。

Yahoo的各類頻道與Youtube皆在聲量排行榜上佔據複數的名次（圖4-1-2），其重要性不言而喻，此外討論區例如PTT Gossiping版與 Mobile01新聞與時事版的重要性也持續上升，在智慧型手機的世代，民眾上網變得容易，根據2017媒體白皮書統計，民眾平均每天會花費4個小時上網，手機已經全面性地融入到生活當中，如果思維層面沒辦法連結到虛實並重的網路當中，會很難處理這方面的案件，身為一個部隊長官，要會使用Facebook和Instagram等主流社群媒體，才能具有基本的知識背景（杜聖聰，2018年3月21日）。

陸戰隊虐狗事件爆發後，三天內討論度衝到最高點，但隨即直線下降，網友對此事件的關心程度沒有持續太久，但若不是剛好發生雄三飛彈誤射事件，或許民眾關注此一議題的時間或情緒不僅如此。在虐狗事件中，網友回文數最高的前三名都不是新聞媒體的粉絲團，除海軍陸戰隊粉絲團因為是事件爆發的單位所以受到矚目，第一名與第三名都是爆料公社，也是虐狗影片最多觀看次數的地方，

由此可見不僅訊息來源的轉移與網友聚焦的目標改變，尤在於今日已是科技傳播的時代，網路成為傳播的主體，傳統媒體包含電視以及報紙，已經成為次要的媒體，社群媒體、Youtube、Line等等各式各樣傳播的途徑影響無遠弗屆的原因。

在此次事件過後，國防部對於網路上的言論已較以往更加重視，對網路輿情的監控已經建立，類似的事情若再發生，相信國防部能掌握得更好，讓事件在星星之火的階段就將其熄滅（盧德允，2018年3月14日）。

## 二、階段性的主題分佈，脈絡明朗化

統計後對於陸戰隊虐狗事件的報導總則數為332則，趨勢圖主題數5（圖4-2-1）為混淆度最低值246.2，代表5個主題數是最能呈現整體危機事件脈絡的主題數量，組織溝通回應模型圍繞著「基本歸因謬誤」與「折扣原則」兩項標準，而陸戰隊虐狗事件中，影片拍得很清楚且內容資訊已經明顯透露出是國軍的犯行，故將每個主題情境，按照基本歸因謬誤的原則分析危機情境脈絡，並判斷屬於何種危機情境，依據危機情境的不同，選擇適合的策略對外說明。

主題3核心詞語如下：海軍陸戰隊、流浪狗、虐殺、中士班長、影片等，此主題為危機事件本身，為外在環境造成的人為危機（突發性），歸類為同意情境的範疇：「有證據證明組織犯錯、組織對此事件也有控制能力，同時外界的指控也在合理的範疇內。」由於先前已有洪仲丘案之先例，上傳影片的議員論述中又將虐狗事件與洪案相連引起聯想，且民眾普遍具有動物保護意識，故引發社會各界大量的批評。

主題2核心詞語如下：壽山營區、民眾、抗議、陳子鳳等，此主題為虐狗事件爆發後，網友在網路上號召到海軍陸戰隊防空警衛群在壽山的駐地抗議，所屬危機情境與主題1相同，均為標準情境，屬於外在環境造成的人為危機（突發性）。

主題1核心詞語包括馮世寬、國防部、動保團體人士、抗議、道歉，此主題為發生陸戰隊士兵虐殺流浪狗「小白」事件後，事件爆發後引發軒然大波，引起社會各界關注，動保團體到國防部大門前抗議，國防部長馮世寬兩度親上火線道歉，仍無法平息動保團體與網友的怒火，此部分屬於組織溝通回應模型四種危機

情境中的標準情境：「同時有證據證明組織錯誤的行為與在危機事件中具有控制能力，但外界對組織的指控過於嚴苛且不合理，此時組織適合使用合理化策略，將組織的回應合理化。」

主題 4 核心詞語如下：海軍司令部、動保團體、道歉影片、直播、全民公審，此部分為動保團體除了到國防部前抗議外，並派代表進入海軍司令部接受肇案當事人的道歉，此部分已經有證據（虐狗影片）證明組織錯誤的行為與在危機事件中具有控制能力（拍攝道歉影片），但外界對組織的指控過於嚴苛且不合理，故此部分原屬於同意情境，普遍大眾認為肇案當事人該認錯沒錯，但為何是向動保團體鞠躬道歉，應該向全體國人道歉以及被他們虐待而失去的生命道歉，動保團體並不能代表所有生命，至此已轉為同意情境，。

### 三、國防部危機策略是否符合 CCRM 建議之最佳策略與網友情緒

國防部陸戰隊虐狗事件中，大多使用讓步與合理化策略應對危機，除動保團體至國防部前抗議情境與 CCRM 建議之最佳策略不符合，其餘三個情境大致符合 CCRM 建議之策略，而符合 CCRM 建議之策略與否的效果，可從表 5-1-1 得知：

表 5-1-1 危機情境、情緒分數、評價與 CCRM 策略對照表

危機情境	情緒平均分數	專家、學者評價	危機反應策略	是否符合 CCRM 策略
主題 3 虐狗事件本身情境（同意情境）	-3.9	杜：負面 楊：負面 盧：負面	合理化策略為主 讓步策略為輔	部分符合
主題 2 動保團體壽山抗議情境（標準情境）	-2.7	杜：正面 楊：正面 盧：正面	讓步策略為主 合理化策略為輔	部分符合
主題 1 動保團體國防部抗議情境（標準情境）	-2.6	杜：負面 楊：負面 盧：正面	讓步策略	不符合

主題 4 動保團體直播公審情境 (標準情境)	-2.2	杜：負面 楊：正面 盧：負面	合理化策略為主	符合
------------------------	------	----------------------	---------	----

資料來源：作者自行整理。

從表 5-1-1 中可以看到，情緒分數平均最低的是主題 3 虐狗事件本身情境僅有-3.9 分，三位專家學者一致認為國防部在此情境的危機處理仍有進步空間，遠遠低於其他情境，原因如下：

1.虐狗事件爆發起因在於影片的外流，所以絕大多數的民眾，獲知此案件都是看到影片，或是得知資訊後馬上去找影片來看，而直接從影片獲得宛如身歷其境的聲音與影像，不太可能對此表示正面的看法。

2.國防部初次公開回應（圖 4-2-2），仍在貼文中使用「疑似」等字眼，不僅遭到網友大作文章，媒體也以此作報導焦點，造成鋪天蓋地的負面留言。

3.國防部部長和軍事發言人都剛履新不久，對案件的危機處理受到輿論的影響且過於被動，都是等到外界有行動才做出應對。

4.影片的嚴重性決定了國防部的處理效果，雖然處理速度快，但在其他的因素陸陸續續加入下，包含新聞媒體、動保團體與網友，事情自然不斷延燒。新聞媒體朝收視率看齊的情況下，會對高收視率的主題做追蹤報導，動保團體也不願善罷甘休持續緊逼，網友也樂得看熱鬧，惡性循環放大了案件的負面性質。

綜上所述，雖然在虐狗事件本身情境中，國防部的反應策略部分符合 CCRM 模型建議之策略，但效果不佳，概略瀏覽於此主題中的網友留言，幾乎找不到正面的回應，甚至持中立看法都很少。

而面對主題 2 動保團體壽山抗議情境，屬於標準情境，海軍陸戰隊以讓步策略為主搭配合理化策略，同主題 3 部分符合 CCRM 模型建議之策略，情緒分數為次低的-2.7 分，三位專家學者皆認為海軍陸戰隊對此危機情境的做法沒有什麼缺點，分析如下：

1.離陸戰隊虐狗事件爆發不久，民眾情緒仍處於高亢的情況，且動保團體的

行為僅處於網路上的抨擊，故網友的目標還是以國軍為主。

2.與虐狗事件爆發時隔一天，仍尚未見到肇案當事人現身，民眾急著想要看到虐狗的人親自出面，而不是只有國軍高層出面回應。

到了主題 1 動保團體國防部抗議情境，網路已出現不同看法，此部分屬於標準情境，國防部使用徹底的讓步策略，與 CCRM 建議的合理化策略策略不同，網友的情緒平均分數則落在-2.6 分，除了任職於國防部的盧德允提出國防部長也是身不由己，被迫出面道歉外，杜聖聰與楊鎮全皆認為國防部長出面道歉已是無限上綱的狀態，分析如下：

1.國防部一味地接受動保團體的要求，最高首長也親自出面道歉，無論是記者、學者以及部分網友都認為不符合比例原則，對媒體的不信任以及對輿論的恐懼，造成國防部覺得只要部長出來道歉就能平息爭議，結果適得其反，層次拉高反而失去應對進退的尺度。

2.動保團體的訴求無理且不符合現實需求，包含申請國賠、營區動物列管造冊、每半年動保團體進營區稽查等等，均被視為逾越之論，至此開始出現抨擊動保團體的聲音。

最後一個主題 4 動保團體直播公審情境，從動保團體要求到海軍司令部與肇案當事人會面並接受他們的道歉，此部分屬於同意情境而國防部也承接主題 1 的讓步策略應對，到了現場動保團體開手機直播，並當場質問肇案當事人，此部分則屬於標準情境，國防部也順勢轉為合理化策略，策略應用上完全符合 CCRM 建議之策略，網友留言的情緒平均分數來到最高的-2.2 分，杜聖聰與盧德允在此部份認為國防部應有所為有所不為，阻止動保團體為所欲為，而楊鎮全則指出，國軍拍攝這樣的道歉影片可謂史無前例，無論效果如何已經是一個進步，分析如下：

1.部分網友開始同情國軍，認為動保團體踐踏了國軍的尊嚴，開手機直播公審，甚至違反了人權以及法律。

2.絕大多數的人都知曉國防部有既定的資安規定，而動保團體違規使用，引

起了許多人的不滿，包含媒體也認為，平時要進營區採訪都要申請，而這些動保團體冠上動保人士的名義就能做這些事，難以讓人信服。

3.當網路上出現質疑動保團體在營區違規使用智慧型手機時，國防部使用合理化策略反擊對手，指出動保團體規勸無效，增加社會大眾對動保團體的惡感以及降低其可信度。



圖 5-1-1 動保團體直播公審新聞截圖 資料來源：中天新聞(2016年6月29日)。

表 5-1-2 專家學者對國防部整體表現評價表

	國防部虐狗事件危機傳播的整體評價	與新聞媒體的溝通、協調能力
杜聖聰	負面	正面
楊鎮全	負面	負面
盧德允	負面	正面

資料來源：研究者自行整理。

從表 5-1-2 可以看到各個專家、學者對國防部此次危機傳播的總體評價，在總體評價部分，三位均認為國防部在虐狗事件的危機傳播是負面的，楊鎮全與盧德允皆認為當時各個領導階級都剛上任，尚不熟悉整個機制運作，各部門也還在磨合，造成應對動保團體進退失據的情況。杜聖聰則認為，與其他國軍重大負面

案件相比，虐狗事件多了完整的影像及聲音，所引發的效果甚至比雄三飛彈還大，而國防部對網路瞬息萬變的狀況仍不清楚，造就被輿論牽動的情況。

在與媒體溝通部分，杜聖聰與盧德允皆認為，國防部對於傳統媒體的應對進退機制已行之有年，與傳統媒體的溝通能力是完善的，國防部在這方面的能量與制度，都已有一定的規範，然而現實媒體的生態，國防部無論與媒體如何溝通，都很難有正面的效果。正職記者與製作人的楊鎮全則指出，國防部此次對傳統媒體的聯絡是失能的，包含部長要出面道歉未事先通知，統一的對外說明要辦在高雄還是臺北消息也一直不明確，故仍有進步的空間。



## 第二節 國軍危機處理之精進建議

### 一、前危機階段：

#### (一) 遂行網路監測，及時掌控輿情變化

根據 2017 媒體白皮書統計，民眾平均每天會花費 4 個小時上網，智慧型手機已經全面性地融入到生活當中，如果思維層面沒辦法連結到虛實並重的網路當中，會很難處理這方面的案件，故建議建立專門監測網路輿情的量測工具，能即時探測輿情的變化，包括臉書的點讚數量、各個社群媒體的主文、回文數等網路聲量，上升的斜率是否異常，提前掌握狀況讓決策層級有更多處理時間。佈置的重點在於網路而不僅是傳統媒體（電視、報紙、廣播等），對這些社群媒體進行「網路聆聽」（杜聖聰，2018 年 3 月 21 日）。成功的危機傳播作為必須包含「聆聽（listening）」，從對等互惠、有來有往的過程中，做到對傳播對象的深入了解與真正尊重。

#### (二) 結合理論與策略運用，設立整合全國軍危機處理小組

國防部於「海軍陸戰隊虐狗事件」中，僅主題 4 動保團體直播公審情境完全符合「組織溝通回應模型」建議之最佳策略，而從網友最高的平均情緒分數中即可得知，使用符合模型建議之策略是有效的。目前國防部應對危機傳播的單位與人力建置十分微薄，在國防部政治作戰局軍事新聞處僅有個位數的軍官，各軍種公共事務組的新聞官也是人力有限，故建議國防部設立整合全國軍的危機處理小組，擴充納入熟知危機公關、危機傳播等理論結合實際運用人才，俾能在重大危機事件發生時，即時統合各軍種及各個層級，給予上級決策長官層最好的建議，也並能避免新聞聯繫窗口不一致的情形。

### 二、危機階段：

#### (一) 落實分層回應制度

「海軍陸戰隊虐狗事件」中，對與媒體協調的溝通出現混亂，國防部要在南部或是北部對外統一回應始終沒有確定，國防部長親自面對動保團體，外界也普遍認為層級過高，在時間相近的「雄三飛彈誤射事件」中卻是由海軍參謀長梅家

樹中將主持記者會回應，由此可見國防部領導層級新上任，尚處於磨合階段，故建議建立完整的標準回應程序以及統一危機事件對外回應的層級，明確訂定何種等級的危機事件，須由哪一層集對外回應，並從事件的開頭到尾聲，都由同一個層級回應，避免危機不斷向上延燒，增加處理的困難。

## （二）對外回應時具備換位思考能力，減少社會期望落差

一個組織的領導者，在組織遇到危機的時候，需要廣泛周延的資訊以及專業的幕僚諮詢，幫助決策者決定採取何種措施。國軍是一個相對封閉的團體，向來的行為模式專注在戰訓本務以及例行訓練，對於社會的脈動銜接比較欠缺，所以國軍的思維理則不能跟社會有很大的落差。從過去經驗來看，每當發生事件時，或自認為處理方式妥當，但與外界期待落差卻很大，輿論就會呈現負面的情況。所以國防部應朝以下目標努力（盧德允，2018年3月14日）：

- 1.具備掌握周延的資訊與準確情報來源的能力。
- 2.要有專業的資訊對象供國防部諮詢，甚至為國防部發聲。
- 3.發生的事件，若是與外界有所關聯，必須要跟著外界的行為模式轉換角度，換位思考，銜接社會脈動做出來的決定，才能符合多數人的期待。

## 三、後危機階段

### （一）創立新媒體平台，擴大影響力

隨著臉書、Instagram等社群網站的興起，組織對外的宣傳已不限於傳統的實體活動，透過網路的傳播，能增加組織的能見度，也使舉辦的活動的效果更好，避免遺漏宣傳死角，國軍能透過新的媒體載具，傳播訓練成果，提升國軍正面形象。此外新平台的建立，也能幫助網路心房的佈防，包含社群媒體、部落格、討論區等論壇裡面的意見領袖，與其保持良好的互動關係，使其在關鍵時能為國軍發聲。

### （二）呈現國軍戰力，建立民眾信賴感

國軍給予民眾的信賴感，不該只建立在救災上面，救災是政府要主導的事情，國防部的重點仍應置於訓練上，讓民眾相信敵人進攻時國軍有辦法制敵，並適時

的曝光戰力，以閱兵為例，讓全世界看到先進武器與壯盛的軍容，就是一種心防的建立（楊鎮全，2018年3月5日）。運用紀錄訓練影片的方式，並讓民眾實際參與，增加認同感，將過程上傳至各個社群媒體平台，增加外界對國軍的信心。



### 第三節 研究限制與建議

本研究將「海軍陸戰隊虐狗事件」作為研究案例，以「組織溝通回應模型」為理論基礎，Opview作為下載資料的系統，R語言作為統計與分析資料的工具。以下僅就研究限制與未來研究建議提出說明。

#### (一) 研究限制

1.研究案例「海軍陸戰隊虐狗事件」與「雄三飛彈誤射事件」時間點過於靠近，在進行停用詞的排除時，會陷入是否要排除雄三飛彈誤射事件的困境，不排除會在使用R語言進行主題分析時造成混淆度的混亂，影響主題分佈的結果，排除則會失去同時對兩個案件發表看法或留言中的連結，本研究因主題分析為重要主軸之一，故選擇排除雄三飛彈誤射事件。

2.本研究選用組織溝通回應模型作為理論基礎，原因在於過往危機傳播的研究大多使用形象修護理論、情境式危機傳播理論與語藝批評方法，然而組織溝通回應模型在危機情境與應對策略的分類上較不精細，故在應對策略的部分則引用到其他危機傳播理論的論述來做互補。

#### (二) 未來研究之建議

1.使用Opview作為下載資料的系統，僅能下載國內社群的各項數據，限縮了研究的範圍，若要做與國外資料相關的研究，建議可使用Meltwater（全球媒體及社群監測平台），能抓取全球媒體及社群平台內容，國內外的資料皆可獲得，且與臉書為合作行銷夥伴，能從中截取的資訊更多且可信度更高。

2.對於情緒分類應再加上權重的加權，對情緒的層級加以分類，並加如詞性的考量，僅用1、-1呈現不足以完整的解釋一篇文字的情緒強烈程度。

## 參考文獻

### 一、中文部分

于鳳娟（2007）。《危機管理》。臺北：五南。

方框南、朱建平、姜葉飛（2017）。《R 語言資料分析－活用範例講解》。臺北：基峰資訊。

方鵬程（2007）。《戰爭傳播：一個「傳播者」取向的研究》。臺北市：秀威資訊科技股份有限公司。

方鵬程、延英陸、傅文成（2007）。〈國軍媒體事件處理指標建構之研究－危機傳播之觀點〉，「第九屆國軍軍事社會科學學術研討會」論文，399-442。臺北：政治作戰學校。

朱延智（2002）。《企業危機管理》。臺北：五南。

李文生（2007）。《國軍基層幹部危機管理認知之研究－以政戰學院正規班學員為例》。世新大學行政管理學研究所碩士論文。

李慧（1997）。〈分析解嚴前後一年報紙對國軍新聞的報導－以中國時報、聯合報為例〉，《國軍新聞傳播學術研討會論文集》。臺北：政治作戰學校。

杜聖聰、楊曉智、巫家宇（2017）。〈海軍虐狗事件的社群鉅量分析〉，「第十屆軍事新聞學術研討會」會議論文。臺北，北投。

吳宜蓁（2005）。《危機傳播－公共關係與語義觀點的理論與實證》。臺北：五南。

明居正（1998）。〈危機管理實務〉，《人事月刊》，26(6)，31-35。

林思薇（2011）。《國軍新聞事件危機處理－以巴布亞紐幾內亞海外公墓管理為例》。世新大學行政管理學研究所碩士論文。

林頌堅（2014）。〈資料科學期刊的主題分布與多樣性研究〉。《圖書資訊學研究》，9(1):171-200。

林頌堅（2014）。〈以主題模型方法為基礎的資訊計量學領域研究主題分析〉。《教育資料與圖書館學》。51(4):499-523。

- 胡百精（2009）。《危機傳播管理—流派、範圍與路徑》。北京：中國人民大學。
- 胡珣苓（2004）。《空難新聞報導之內容分析——一個危機處理的觀點》。中國文化大學新聞研究所碩士論文。
- 孫秀蕙（2009）。《公共關係：理論、策略與研究實例》。臺北：正中。
- 孫本初（1997）。〈校園危機管理策略〉，《教育資料與研究》，14，11-20。
- 曾元顯（2002）。〈文件主題自動分類成效因素探討〉，《中國圖書館學會會報》，68，62-83。
- 陳竹梅（2016）。〈大數據時代的國軍數位行銷：社群媒體應用之研究〉。「第十屆軍事新聞研討會」會議論文。臺北，北投。
- 陳振峰、陳正芳（2016）。〈大數據時代來臨〉。臺灣網際網路研討會會議論文。臺灣，花蓮。
- 陳世榮（2015）。〈社會科學研究中的文字探勘應用：以文意為基礎的文件分類及其問題〉，《人文及社會科學集刊》，27(4)，683-718。
- 陳彥龍(2016)。〈大數據與隱私權：大數據的治理與監理〉。《大數據與未來傳播》，劉幼琍主編。臺北：五南。
- 陳儀、邱天欣（2002）。〈危機管理：擬定應變計畫，化危機為轉機的企業致勝之道〉。臺北：美商麥格羅·希爾。
- 國防部（1997）。《國軍新聞處理手冊》。臺北：國防部軍事發言人室。
- 國防部（2006）。《國軍新聞工作實務手冊》。臺北：國防部。
- 國防部（2006）。《國軍政戰幹部狀況處置行動準據》。臺北：國防部政治作戰局。
- 徐海華（2010）。《國軍執行災難救援危機管理之研究——以八八水災為例》。中華大學科技管理學研究所碩士論文。
- 高菁黛（2000）。《政府置入的辯解類型——以宋楚瑜在興票案的辯解策略為例》。輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 郭俊男（2005）。《職棒簽賭在危機情境中的策略採用與效果分析》。世新大學傳播研究所碩士論文。

- 許華孚、吳吉裕（2015）。〈大數據發展趨勢以及在犯罪防治領域之應用〉，《刑事政策與犯罪研究論文集》，18，341-375。
- 張俊敏（2016）。《國軍危機傳播策略與媒體效能之研究—以 2015 年「阿帕契事件」為例》。國防大學政治作戰學院新聞研究所碩士論文。
- 康力平（2014）。〈網路動員在 Facebook 上的展現—以洪仲丘事件為例〉，「第八屆軍事新聞學術論文研討會」會議論文。臺北，北投。
- 彭健華（2014）。《國軍危機傳播之研究—以「洪仲丘案」為例》。國防大學政治作戰學院新聞研究所碩士論文。
- 陶振超，（2010）。〈情緒在媒介訊息處理中扮演的角色：認知取徑媒體研究之觀點〉，中華傳播學會年會學術研討會論文。
- 姚惠忠（2012）。〈危機情境與反應策略之研究——組織與受眾認知落差之分析〉。《公共行政學報》，42，73-98。
- 姚惠忠（2014）。〈恐懼與生氣情緒在危機溝通中的角色〉。《中華傳播學刊》，25，193-222。
- 張珮甄（2003）。《國小五年級學童性別、出生序、家庭結構、情緒、創意個人特質與其科技創造力之關係》。國立中山大學教育研究所碩士論文。
- 溫世頌（1997）。《教育心理學》。臺北：三民。
- 黃威雄（2010）。《國軍危機傳播策略與媒體效能研究—以陸航 0403 飛安事件為例》。國防大學政治作戰學院新聞研究所碩士論文。
- 游梓翔、溫偉群（2002）。〈從語藝取徑評析《獨家報導》在璩美鳳光碟事件中的形象修護策略〉，《世新大學學報》，12，209-231。
- 楊善淳（2017）。《國軍對新媒體負面訊息之危機處理—以雄三飛彈誤射事件為例》。國防大學政治作戰學院新聞研究所碩士論文。
- 蔡樹培（1998）。〈關係管理與溝通對危機管理之影響—已肇因於產品缺失之突發性危機為研究重點〉，《民意研究季刊》，209，133-166。
- 鄭婷方（2014）。〈他們讓資料變商機—Google、UPS、亞馬遜成功經驗〉，《遠見

- 雜誌》，334，67-70。
- 鄭鼎謀（2013）。《國軍危機反應策略與媒體效能之研究—以國軍宜蘭彈藥庫爆炸事件為例》。國防大學政治作戰學院新聞研究所碩士論文。
- 鄭國翔（2008）。《國軍危機新聞發言處理應變制度研究—以海軍發言人為例》，中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 翟本瑞（2011）。〈從社區、虛擬社區到社會網絡網站：社會理論的變遷〉，《資訊社會研究》，21：1-31。
- 潘揚榮（2016）。《運用文字探勘分析特定領域語詞組成—以台鐵郵輪列車為例》。元智大學工業工程與管理研究所碩士論文。
- 潘乃欣（2016）。《新聞學系畢業生的非新聞職業抉擇歷程》。國立政治大學傳播學院傳播研究所碩士論文。
- 潘淑滿（2003）。《質性研究：理論與應用》。臺北：心理。
- 劉志堅（2008）。《國軍危機管理及溝通策略之探討—以國軍墜機新聞事件為例》。樹德科技大學經營管理研究所。
- 劉怡靖、黃鈺棠、謝培音（2006）。〈政府形象修護策略分析—以游揆、謝揆任內桃園缺水事件為例〉。「中華傳播學會」2006年會論文。
- 歐振文（2003）。《形象修護策略與危機情境—國軍危機傳播個案研究》。世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
- 傅文成、賴少逸(2016)。〈從大數據觀點分析國民對國軍評價〉。第十九屆國軍軍事科學學術研討會。臺北：北投。
- 賴彥羽（2012）。《國軍危機傳播策略之研究—以江國慶案為例》。世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
- 蕭清松（2010）。《國軍與媒體危機管理溝通之研究—以後備司令部為例》。世新大學行政管理學研究所碩士論文。
- 鍾任明、李維平、吳澤民（2007）。《運用文字探勘於日內股價漲跌趨勢預測之研究》，中華管理評論國際學報，10(1)，1-30。

謝鎮宇 (2010)。《意見探勘在中文評鑑語料之應用》。國內交通大學資訊學院研究所碩士論文。

蘇智凱 (2013)。《國軍危機傳播策略新思維：公民新聞傳播實踐之研究》，國防大學政治作戰學院新聞研究所碩士論文。

蘇進強 (1997)。〈軍隊與社會關係的建構〉，《軍隊與社會》，1-53。臺北：業強。

## 二、英文部分

Averill, J. R., & Thomas-Knowles, C. (1991). Emotional creativity. *In T. Strongman, International review of studies on emotion*, 269-299. London: Wiley.

Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati: South-Western.

Batty, M. (2013) Big data, smart cities and city planning. *Dialogues in Human Geography*, 33, 274-279.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, NY: SUNY Press.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.

Birch, J. (1994). New factors in crisis planning and response. *Public Relations Review*, 39, 31-34.

Bland, M. (1998). *Communication out of a Crisis*. London: McMillan.

Blei, A. Y., & Jordan, M. I. (2003). Latent Dirichlet allocation. *The Journal of Machine Learning Research*, 3, 993-1022.

Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: Critical challenges in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185-191.

- Booth, S. A. S. (1993). *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*. London: NY: Routledge.
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892.
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two type of emotion. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 198-207.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257.
- Coombs, W.T. (2012) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications, Inc.
- Damasio, A. R.(1994). *Descartes' Error: Emotion, reason, and the Human Brain*. New York: Avon Books.
- Douglas, L. (2001). *3d data management: Controlling data volume, velocity and Variety*. Delivery Strategies Meta Group (949).
- Dozirt, D. M., L. A. Grunig, & J. E. Grunig (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum Associats.

- Fearn-Banks & Kathleen (1996). *Student Workbook for Crisis Communication: A Casebook Approach*. Routledge.
- Fink-Steven.(1986). *Crisis Management: Planning for Inevitable*. New York: American Management Association.
- Grant McCracken(1988). *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*(11-31). London: Sage.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The effects of worldview on public relations theory and practice. In J. E. Grunig(Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gopalkrishnan, V., Steier, D., Lewis, H. & Guszczka, J. (2012). *Big data, big business: bridging the gap*, 1st International Workshop on Big Data, Streams and Heterogeneous Source Mining: Algorithms, Systems, Programming Models and Applications,7-11.
- Guth, D. W.(1995). Organizational a crisis experience and public relations roles. *Public Relations Review*, 21(2), 123-136.
- Heath, R. L. (1994). *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Holsti, O. R. (1978). Limitations of cognitive abilities in the face of crisis. *Studies on crisis management*, 39-55.
- John Carlo Bertot & Heeyoon Choi (2013). *Big data and e-government: issues, policies, and recommendations*, 14th Annual International Conference on Digital Government Research, 1-10.
- Jones, E. & Nisbett, R. (1971). *The actor and the observer: Divergent*

- perceptions of the causes of behavior*. New York: General Learning Press.
- Kelly, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128.
- Kim, H. K., & Niederdeppe, J. (2013). The role of emotional response during an H1N1 influenza pandemic on a college campus. *Journal of Public Relations Research*, 25, 30-50.
- Kleinginna, P.R. & Kleinginna, (1981). A.M., A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 15(3), 263–291.
- Laney, D. (2012). *The importance of Big Data: A definition*. Gartner. Stamford, CT: Gartner, 21.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mayer-Schönberger, Viktor & Cukier, Kenneth. (2013) *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Mcdonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, A. I. (2010). Stakeholder reactions to company crisis communication and causes. *Public Relations Review*, 36(3), 263-271.
- Metts, S. & Cupach, W. R. (1989). Situational influence on the use of remedial strategies in embarrassing predicaments. *Communications Monographs*, 56, 151-162.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle, & D. J. Wood (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitroff, I. I. & Pearson, C. M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide For*

- Improving Your Organization Crisis-Preparedness*. Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Murphy, P. & Dee, J. (1996). Reconciling the preferences of environmental activists and corporate policymakers. *Journal of Public Relations Research*, 8(1), 1-33.
- Ott, L. & Theunissen, P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crisis. *Public Relations Review*. 41(1), 97- 102.
- Preble, J.F. (1997), Integrating the crisis management perspective into the strategic management process, *Journal of Management Studies*,34(5), 769-791.
- Pauchant, T.& Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis-Proneorganization: Preventing Individual, and Environmental Tragedies*. SF: Jossey-Bass.
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373-385.
- Ray, S. J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. Westport, CT: Quorum Books.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as evidence-based management. *Academy of Management Review*, 31, 256-269.
- Seeger, M. W., Sellnow, T., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Scherer, K. (1994) Toward a Concept of Modal Emotions. In Ekman, R. Davidson(Ed.), *Nature of Emotion*. New York: Oxford University Press.
- Schonberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Stocker, K. P. (1997). A strategic approach to crisis management. In C. L. Caywood (Ed.), *The Handbook of strategic PR & Integrated Communications* (189-206). NY:McGraw-Hill.
- Sullivan (2001)Document Warehousing and Text Mining: Techniques for Improving

- Business Operations, *Marketing, and Sales*. New York :John Wiley & Sons.
- Webster Eds. (1994) . *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged : with Seven Language Dictionary*. New York: Encyclopedia Britannica Corporation.
- Ware, B. L. & Linkugel, W.A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59, 273-283.
- Weiner, A. S. (2007). Hamdan, terror, war. *Lewis & Clark Law Re-view*, 11, 997-1021.
- Wilson.S R., Cruz. M.G., Marshall, L. J., & Rao, N. (1993). An attribution analysis of Compliance gaining interactions. *Communication Monographs*, 60, 352-372.
- Woodcock, C. (1994). How to face crisis with cintidence. *Marketing*, 8-10.

### 三、網路部分

- Dan Kusnetzky (2010) 。〈 What is Big Data? 〉，上網日期：2017 年 6 月 8 日，  
取自：<http://www.zdnet.com/article/what-is-big-data/>
- Kenneth Cukier (2010) 。〈 Data, data everywhere 〉，上網日期：2017 年 6 月 12 日，  
取自：<http://www.economist.com/node/15557443>
- 經濟學人雜誌官方網站(2010)上網日期：2017 年 6 月 12 日，取自：  
[http://www.economist.com/help/aboutus#About\\_Economistcom](http://www.economist.com/help/aboutus#About_Economistcom)
- 王雲(2015) 。〈 在深不可測的 Big Data 時代尋找新契機 〉，上網日期：2015 年 7 月 8 日，取自：<http://www.itri.org.tw/chi/Content/Publications/contents>
- 台灣大學統計教學中心 (2008) 。〈 大數據資料科學 〉，上網日期：2017 年 6 月 18 日，取自：<http://www.economist.com/node/15557443>
- 台灣網路資訊中心 (2017) 。〈 2017 年台灣寬頻網路使用調查中文摘要 〉，上網日期：2017 年 7 月 15 日，取自：

<https://www.twonic.net.tw/download/200307/20170721c.pdf>

李欣宜 (2015)。〈一次搞懂大數據〉，上網日期：2015 年 7 月 1 日，取自：數位時代 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/35809>

李慶堂 (2014)。Text Mining 技術淺談，上網日期：2015 年 7 月 1 日，取自：  
[http://www.cc.ntu.edu.tw/chinese/epaper/0031/20141220\\_3101.htm](http://www.cc.ntu.edu.tw/chinese/epaper/0031/20141220_3101.htm)

資訊工業策進會 (2015)。〈大數據時代的資料分析與應用案例〉，上網日期：2015 年 7 月 6 日，取自戴廷芳 (2014)。〈2020 年全球資料量將成長至 44ZB〉，上網日期：2015 年 7 月 4 日，取自：<http://www.ithome.com.tw/article/87190>

#### 四、新聞部分

三立新聞網 (2016.06.27)。〈海軍司令部開記者會談虐狗案 黃曙光：感覺羞愧，無法接受〉。上網時間：2018 年 4 月 9 日，取自：

<http://www.setn.com/News.aspx?NewsID=159421>

三立新聞網 (2016.06.29)。〈影／動保團體進海軍司令部 公審 3 虐狗涉案人畫面曝光〉。上網時間：2018 年 4 月 7 日，取自：

<http://www.setn.com/News.aspx?NewsID=159732>

三立新聞網 (2016.06.28)。〈士兵虐死流浪狗 陳菊爆氣：不是你海軍說道歉就算了〉。上網時間：2018 年 4 月 6 日，取自：

<http://www.setn.com/News.aspx?NewsID=159570>

中天新聞 (2016.06.29)。〈動保團體「公審」虐狗兵？軍方：不知直播〉。

上網時間：2018 年 4 月 4 日，取自：

<https://www.youtube.com/watch?v=AGcPPtRG5MY>

中央通訊社 (2016.06.28)。〈軍人虐狗 國軍 5 度道歉部長 2 度親上火線〉。

上網時間：2018 年 4 月 5 日，取自：

<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201606280368-1.aspx>

中央通訊社 (2016.06.27)。〈海軍陸戰隊虐狗致死 軍方道歉允查處〉。

上網時間：2018 年 4 月 13 日，取自：

<http://www.cna.com.tw/news/ahel/201606270240-1.aspx>

中時電子報 (2016.06.28)。〈對生命的尊重 教育不夠 陸戰隊兵虐狗 林全：暴露軍紀問題〉。上網時間：2018 年 4 月 6 日，取自：

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20160629000402-260106>

中時電子報 (2016.06.27)。〈隊員涉虐狗 陸戰隊道歉將懲處〉。

上網時間：2018 年 4 月 5 日，取自：

<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20160627003413-260402>

自由時報 (2016.06.28)。〈虐狗萬人遊行 退將：民粹無限上綱、國家還需敵人？〉。上網時間：2018 年 4 月 10 日，取自：

<http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1744189>

自由時報 (2016.06.27)。〈國軍虐狗案 蔡英文訝異：怎會有那麼殘忍的事〉。

上網時間：2018 年 4 月 1 日，取自：

<http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1743818>

自由時報 (2016.06.29)。〈國防部稱「疑似」虐狗 網友怒轟：影片都有了〉。

上網時間：2018 年 4 月 5 日，取自：

<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1743287>

自由時報 (2016.06.29) 〈動保人士直播公審虐狗兵 退將嘆：退伍軍人看到落淚〉。

上網時間：2018 年 4 月 4 日，取自：

<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1745570>

自由時報 (2016.06.28)。〈防範虐狗事件 國軍：將造冊列管營區飼養犬隻〉。

上網時間：2018 年 4 月 3 日，取自：

<http://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/1744193>

自由時報 (2016.06.30)。〈國軍為虐狗道歉 李艷秋超不爽罵新政府〉。

上網時間：2018 年 4 月 3 日，取自：

<http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1746594>

每日頭條（2016.06.28）。〈台軍虐狗事件引爆集體震怒〉。

上網時間：2018 年 4 月 3 日，取自：<https://kknews.cc/military/85yr24.html>

東森新聞（2016.06.29）。〈人民公審？線上直播阿兵哥道歉 網友：民粹無限上

綱〉。上網時間：2018 年 4 月 3 日，取自：

<http://news.ebc.net.tw/news.php?nid=27384>

東森新聞（2016.06.28）。〈蛋洗陸戰隊！民眾突圍軍營 嗆：虐狗人也可吊死嗎？

〉。上網時間：2018 年 4 月 5 日，取自：

<https://news.ebc.net.tw/news.php?nid=27231>

聯合新聞網（2016.07.01）。〈國軍虐狗致死 綠委：道歉層級沒必要到國防部長

〉。上網時間：2018 年 4 月 3 日，取自：<https://video.udn.com/news/517997>

蘋果日報（2013.08.01）。〈洪案起訴 18 人 殘酷虐待 7 人遭求重刑〉。上網時間：

2017 年 9 月 2 日，取自：

<https://tw.appledaily.com/headline/daily/20130801/35190876>

國防大學

National Defense University

## 附錄一 訪談稿

### 深度訪談稿 1

受訪者：楊鎮全(三立電視台「鋼鐵前線」製作人、攝影記者)

訪談時間：2018年3月5日

訪談地點：板橋星巴克文化門市

訪談方式：面對面訪談

#### 1.您對國軍在「陸戰隊虐狗事件」中的危機處理與危機傳播上，整體表現評價為何？

若純以結果而言，我認為整體表現評價並不好，我先敘述當時的背景，前國防部長馮世寬剛上任，軍事發言人剛換陳中吉，軍中的各級領導層都在適應職位的時候，陸戰隊虐狗案是領導團隊都第一件負面案件，新的部長與新的發言人，勢必會想很努力地將案件處理好。

而以軍中長久的文化來看，發生虐狗案件的單位，是海軍陸戰隊的憲兵營，那他是屬於哪一邊，我相信內部一定經過一番的拉扯，到後來國防部拉高層次，想要一次性的把事情解決，用最高的規格讓社會大眾知道國軍沒有說謊，但一系列的處理方法引起很大的負面效果，包含一群動保人士拿著手機到營區開直播，公審這些犯錯的士官和士兵，我認為就算這些人犯了十惡不赦的罪刑，也要經過法律的審判才能定論，法律上有無罪推定原則，假定在判刑前每個人都是無罪的，國防部在這邊應該要有明確的態度，不能放任這些人受到公審，這呈現在社會上的效果絕對不是正面的，就像洪案一堆人跪著爬進靈堂認錯，這些動作都是對軍人形象巨大的傷害，而法律審判的結果也證實這些人犯的罪刑並不嚴重，讓動保人士進到營區直播公審，不僅違反了人權，還違反了國軍的資安規範，就媒體而言，就很難讓人信服，有執照的記者們要進到營區拍攝都要經過層層關卡，這些沒有相關背景的人，冠上動保人士的名義就能做這些事，國防部也沒有強硬的阻擋，這樣的做法很容易令人產生疑慮。

**2.此次危機事件國軍所處危機情境可分為危機事件本身(陸戰隊虐狗影片流出)、軍方拍攝道歉影片、國防部長兩度出面道歉，您認為國防部在這些事情上，危機處理的評價為何？**

就危機處理而言，國防部經國這幾年酸民的訓練，嗅覺已經非常敏銳，已經意識到了危機，但重點在於各個層級的新聞官，是跟著新聞脈動結合，還是按照長官的軍事思維處理事情。雖然在此次案件中，國防部有危機意識，但沒有處理步驟，釋出道歉影片雖然是一個進步，但顯然效果並不好，我舉例來說，先前三軍儀隊有個班長退伍後，上傳不雅照片引起網路的討論，國防部希望將新聞壓下來，最後是退伍當事人的電話特定洩漏給某些媒體，讓他在電話中向社會大眾道歉，就此畫下句點，與虐狗事件的道歉影片相比，顯得自然許多，道歉影片過於刻意，雖然讓社會大眾看到他們道歉，但就是沒有正面的效果。

**3.您認為在國軍對於「陸戰隊虐狗事件」的危機處理與危機傳播，國軍面對新聞媒體的溝通、協調能力為何？**

我覺得國防部在此次案件對新聞媒體的溝通、協調能力並不好，無論國防部到底要在南部還是北部回應始終沒有確定，或是前國防部長馮世寬突然出現在攝影鏡頭前面，我們記者都是難以接受的，虐狗案件爆發後，動保人士到國防部前抗議，在現場的記者都在互相詢問，會由哪位長官出來回應，詢問國防部內也沒有獲得回應，接著部長就無預警的出來了。

我相信部長是自發性地前往國防部前回應，但我覺得國防部的新聞溝通單位，在部長要露面前世來得及通知媒體的，但沒有任何媒體收到通知，引起新聞效應的混亂，光這一點的處理就並不妥當，媒體不見得會諒解，像在雄三飛彈誤射事件中，就不見部長在第一時間的回應，單就嚴重程度而言，飛彈的影響性是大上非常多的，我認為還是這些領導層級剛上任的問題，在對外運作上仍有一些盲點。

**4.國軍在此次「海軍虐狗事件」中，危機處理的速度較以往迅速許多，事發當晚就公布懲處名單，隔日召開記者會，但在網路以及媒體報導的評論依然是偏向**

負面的，您認為原因是？

此次案件國防部處理的速度並不算慢，但處理的新聞層級過高了，我以新聞發言人的角度來看，我會阻止前國防部長馮世寬親自跑到前線面對這人，難道小兵犯錯永遠都要部長出來道歉嗎？那為何在雄三誤射事件的時候不見部長身影，我認為應該用國防部的名義辦理記者會，由海軍陸戰隊指揮官出席回應，這樣的層級已經足夠，國軍長久以來的問題就是無限上綱，這樣會造成新聞處來的混亂，對媒體的不信任以及對輿論的恐懼，造成國防部覺得只要部長出來道歉就能平息爭議，結果適得其反，層次拉高反而失去應對進退的尺度，國防部要重新獲得社會大眾的信賴，還要一段很長的時間。

還有國防部本身形象的問題，雖然現在國防部的透明度是非常高的，但長久以來的刻板印象，仍存在於社會大眾的心中，而且普遍年輕人都有仇軍的現象(先前當兵時的怨懟)，但我覺得這樣其實是不公平的，網友的評論有時過於民粹，這是事實，國防部害怕這些民粹，就會在處理相關案件時，用力過度想要一次性的解決。

國防部的新聞與形象包裝需要讓大家看到軍隊的真實面，一次次的公布真相，一步步讓國軍的訓練透明，而不是單純做表面功夫，相信社會大眾也會用正常的眼光看待國防部。舉例而言，國軍在進行各項演訓的時候，是不允許操演官兵犯錯的，試問哪一國的軍人操演時不會犯任何錯誤，國軍長期以來將自身包裝成鋼鐵人，所以國軍一犯錯，批評聲浪就如雨後春筍一般冒出。

**5.在「陸戰隊虐狗事件」中，發現媒體報導及網友留言大部分都是以負面批評為主，您認為主要的原因為何？還有其他的原因？**

我長期拍攝軍方的節目，我最不能理解的是，常有長官要求脫離現實的劇本，安排阿兵哥背出八股式的宣傳教條，這樣並沒有任何效果，為何媒體喜歡拍攝特種部隊，因為無論在訓練與教育上都是最嚴厲且真實的，如果國軍用大學般的方式教育國軍官兵弟兄，那社會大眾如何能期待國軍在極度高壓的戰場上還能正常行動。

國防部要讓社會大眾接受國軍不是鋼鐵人，而是一群努力保護民眾的人，其中一定有不完美，但國軍會努力去改變。先前國慶的時候，神龍小組在總統府前表演跳傘，約半數的教官降落至場內，其他人被風吹到場外，人們的第一印象就是訓練不夠扎實所以沒辦法正確降落，但我曾親身拍攝過神龍小組的訓練，我知道空中的狀態是人力難以克服的，當天我在轉播的時候，很害怕收到某個教官降落在場外出意外，這個案例的新聞操作中，我拜託國防部不要定義成負面事件，在受到風向隨時變化的影響下，神龍小組們仍能夠找到備降場安全降落，已經是訓練有素的有力證明，當天的新聞媒體就有一些呈現正面報導，站在負面角度的媒體也不會過度報導。

我認為在發生事情時，無論發生什麼結果，國防部都應坦然面對，要讓理解事件全貌的人，第一時間在網路與媒體上幫國軍辯護，不見得是國軍內部的人，說服力才會高。以虐狗案件而言，在莒光日還播放一段國防部長向官兵宣教的影片，我覺得就很多餘了，官兵弟兄的人格養成，應該是家庭與學校教育而不是國軍承擔，入伍後國軍是要透過軍紀支撐的，對於這件不應該也不能再犯的案件，國防部就應以軍紀重懲這些犯錯的人。

#### **6.經過分析後，網路在此次「海軍虐狗事件」中是主要消息來源，您認為主要因為何？國軍應記取何種教訓？**

手機與網路是一個不可違逆的時代趨勢，國防部抗拒這個趨勢很久了，可能有三十五歲以下的軍士兵，才比較了解網路世界的運作，年紀偏大的領導層級並不懂得如何與網路相處，這是一個先天條件的問題，再者國防部上從部長到各級指揮官的心態，都認為手機是洩密的主因，但我認為真的要洩密的人，可以透過記憶、紙張、筆等任何方式洩密，不一定要手機。

我認為國軍在通信器材與網路的使用層面上，應該制定一個非常清楚嚴格的法律，但同時要符合比例原則而且溯及既往，即使在退伍後上傳影片至網路上，涉及國軍形象或是洩密情事，國防部仍可以追究並從嚴辦理，達到殺雞儆猴的效果，相信不會有人再拿自己前途開玩笑。還有一個問題是國軍募兵的素質，現在

的狀況坦白而言，只要是人都可以從軍，這些素質不佳的兵源，犯錯卻變成國軍全體承擔，對於人格教育不健全的人，就需要強烈的法律規範。

在這個傳播科技的時代，網路病毒式的傳播很快，訊息的傳遞速度難以掌握，台灣的媒體也不長進，凡事都去網路上搜尋，再加上國軍是年輕族群的贈恨對象，所以網路自然成為所有消息的源頭。

**7.經過此事件，您認為國軍的危機處理以及危機傳播的方法，有何需要改進的地方嗎？**

國防部要徹底思考，給予民眾的信賴感，不該建立在救災上面，救災是政府要主導的事情，國防部的重點仍應置於訓練上，讓民眾相信敵人進攻時國軍有辦法制敵，若不幸發生了恐怖攻擊，國軍有多少軍人可以化解危機，對此社會大眾是有問號的，若不將這些疑慮消除，國軍地位不會提升。

國防部對外宣稱，國軍有這些能進行重點打擊的部隊，但仍要保持神祕，我認為國防部要適時曝光這些戰力，以閱兵為例，讓全世界看到先進武器與壯盛的軍容，就是一種心防的建立，國軍的戰力展示畫面，不應以唯美而是要以真實的呈現，若能到這個境界，相信國防部再也不用上街募兵。

**國防大學**  
National Defense University

## 深度訪談稿 2

受訪者：杜聖聰(銘傳大學廣播電視學系系主任)

訪談時間：2018 年 3 月 21 日

訪談地點：銘傳大學廣播電視學系辦公室

訪談方式：面對面訪談

### 1.您對國軍在「陸戰隊虐狗事件」中的危機處理與危機傳播上，整體表現評價為何？

我認為整體評價並不佳，因為當影片出現在爆料公社中就已經為時已晚，影片裡虐待犬隻的軍人不僅嘻笑的拿繩子吊住小白，還對牠行軍禮，小白在堤防上面足足哀號四十秒才斷氣，那種聲歷其境的聲音與影像，讓大眾投射多少憤怒的穿透，國防部再怎麼道歉都很難有效果。

### 2.此次危機事件國軍所處危機情境可分為危機事件本身(陸戰隊虐狗影片流出)、軍方拍攝道歉影片、國防部長兩度出面道歉，您認為國防部在這些事情上，危機處理的評價為何？

這次案件為何受到這麼多的批評？相較於阿帕契事件是由一張照片成為導火線，此次陸戰隊虐狗事件是有完整的影像及聲音，所引發的效果甚至比雄三飛彈還大。

以往新聞週期大多以一天為主，但現在智慧型手機的時代五分鐘就是一個週期，發生重大案件時，病毒式的傳播在爆料公社、PTT 等社群網路串流發酵，處理時機稍微慢了一些，在這個空隙當中網路輿論的聲量就會不斷累積，最後爆發出來。而兩度道歉失敗原因仍在於時間掌握的緩慢，是被動地出來道歉，沒有將主動權握在手中。

### 3.您認為在國軍對於「陸戰隊虐狗事件」的危機處理與危機傳播，國軍面對新聞媒體的溝通、協調能力為何？

對於此題分成兩個部分，要分成傳統媒體和網路社群媒體，在傳統媒體的部分，我認為國防部面對媒體的溝通、協調能力已經非常好，無論在進度的掌握，誠懇的報告，都有看到國防部進步的地方。

但在網路社群媒體的部分就有很多不足的地方，現代戰爭型態翻轉，可以說是無線電波的戰爭，以軟實力為主，要阻礙事件的爆發，第一時間就要抓住網路上進行輿論議題設定的那些人，第一時間用所有資源把他堵住，而這牽涉到國家安全的議題，本國社會已經有不一樣的氛圍跟知覺，都是用網路平台當中的資訊流通來決定議題導向，而國防部應對此一部分的單位，卻僅有十人不到，而且還有許多庶務要執行，很難處理網路上的心防機制，力有未逮。

**4.國軍在此次「海軍虐狗事件」中，危機處理的速度較以往迅速許多，事發當晚就公布懲處名單，隔日招開記者會，但在網路以及媒體報導的評論依然是偏向負面的，您認為原因是？**

雖然比起以往國防部的處理速度已經快很多，但由於影片實在過於震撼，不僅傳統媒體大肆報導，社群媒體方面也已成燎原之勢，而且面對外界的批評時，也沒有進行一次性的回應，高雄左營發生的事情，第一時間營區指揮官就要滅火了，還讓案件延燒到臺北國防部，代表組織存在反應機制的問題，分層負責的機制不夠落實。

**5.在「陸戰隊虐狗事件」中，發現媒體報導及網友留言大部分都是負面批評為主，您認為主要的原因為何？還有其他的原因？**

述狀況的原因是針對網路環境組織沒有好的量測工具，即時探測輿情的變化，包括臉書的點讚數量、回文數等網路聲量，上升的斜率是否異常，若不能進行局部型的回應，代表著組織決策失靈。

而探測工具佈防的重點，應該是針對網路而不是傳統媒體（電視、報紙、廣播等），重點在要對這些社群進行「網路聆聽」，而最基本的就是工具的準備，才能注意網路聲量的趨勢以及上升斜率的變化，也就是俗稱的文字探勘，我相信現在國防部已經有這些系統，要讓這類負面案件再引發軒然大波已經不容易。

這次案件爆發的原因是虐狗影片屬於感性的東西，社會大眾眼裡看到的是慘忍的畫面，犬隻帶著無助的眼神不斷哀號，面對這樣觸痛人心的影像，國防部卻用精準理性的論述回應，用理性處理感性是一件很危險的事情，而我們一般人都是在用右腦在思考事情，像雄三飛彈事件，理性的層面佔了大部分，國防部按照 SOP 處理結果是妥善的，而且大陸方面也理解這個事件是誤射不是挑釁。

**6.經過分析後，網路在此次「海軍虐狗事件」中是主要消息來源，您認為主要原因為何？國軍應記取何種教訓？**

主要原因在於手機的世代，民眾上網變得容易，根據 2017 媒體白皮書統計，民眾平均每天會花費 4 個小時上網，手機已經全面性地融入到生活當中，如果思維層面沒辦法連結到虛實並重的網路當中，會很難處理這方面的案件，我認為身為一個長官，要會使用 Facebook 和 Instagram 等主流社群媒體，才能有基本的知識背景，例如 Etoday 新聞雲以及蘋果日報臉書粉絲團，平均都有一千五百多萬的點擊率，幾乎大半數的民眾都包含在這個領域中。

**7.經過此事件，您認為國軍的危機處理以及危機傳播的方法，有何需要改進的地方嗎？**

所以對於處理網路層面的案件有兩個建議，一是要有大數據的量測工具以及培養能解讀的人才，二是針對網路心房的佈防，包含社群媒體、部落格、討論區等論壇裡面的意見領袖，但我知道軍中在這一方面的人員過於稀少，所以我建議要擴編和提階，擴大軍事新聞處的規模與提高軍事發言人的階級，這樣才能我有話語權，才能將思想陣地做好，之前會聽到黨政軍要退出媒體，我認為軍方不該退出媒體，當軍方的新聞人才，沒有辦法自由流動到傳統媒體甚至是新媒體，可以將軍中的幹部拔階，送到外界媒體單位任職，提升掌握話語權以及資訊的能力。而且參考網路上言論的正負評統計資料也很重要，雖然蠻辦法像社會科學的信賴區間達到百分之三或百分之五的效果，但也能達到百分之八十。

### 深度訪談稿 3

受訪者 盧德允(國防部長政務辦公室新聞秘書、前聯合報記者)

訪談時間：2018 年 3 月 14 日

訪談地點：國防部會客室

訪談方式：面對面訪談

#### **1.您對國軍在「陸戰隊虐狗事件」中的危機處理與危機傳播上，整體表現評價為何？**

我認為整體評價並不好，這是國防部新的領導層上任後，第一件重大負面案件，領導層級經驗不足，對此案件的危機處理受到輿論的影響過於被動。

這次案件在網路上造成比較大的危機，例如動保團體的串聯以及虐狗影片的傳播，在網路上引發很多負面的情緒，在傳統的新聞媒體上，一般都是隨著網路的步調隨之起舞，網路造成的連鎖反應是事情愈發嚴重的主因，對此國防部的回應也不足。

#### **2.此次危機事件國軍所處危機情境可分為危機事件本身(陸戰隊虐狗影片流出)、軍方拍攝道歉影片、國防部長兩度出面道歉，您認為國防部在這些事情上，危機處理的評價為何？**

在危機事件本身，國防部迅速地承認此次案件並懲處當事人，爭議點在於國防部長偕同海軍司令一同出面道歉，有正反不同的看法，有人認為沒那麼嚴重，動物的生命與人不同，也有人認為動物的生命很重要，國防部長出面道歉也不足以擺平，當時的氛圍混亂，且民眾對犬的喜好程度極高，虐狗影片的殘忍，使的國防部在道德層次上已處於極大的劣勢。

陸戰隊虐狗事件不僅外界批評聲浪不斷，國防部的上級包含總統府、行政院與立法院都持續對國防部施壓，他們一致認為此次案件是一個政治危機，特別是網友串連舉辦的凱道活動，執政黨擔心這個活動會對政府形象造成傷害，希望這件事不要發生至少越少人參加越好，縱使部長不願意出來道歉，由上而下的壓力

也會迫使部長出來道歉。

**3.您認為在國軍對於「陸戰隊虐狗事件」的危機處理與危機傳播，國軍面對新聞媒體的溝通、協調能力為何？**

與傳統媒體的溝通能力是完善的，國防部在這方面的能量與制度，都已有一定的規範，然而現實媒體的生態，國防部無論與媒體如何溝通，都很難有正面的效果。動保團體力量也很強大，之前也曾發生過台大學生虐貓案，在媒體的加持下也引起了很大影響，動保團體與媒體間有一定的默契，了解彼此的行為模式，且這樣的新聞的收視率是很高的，各個層面推波助瀾下，國防部的無力是可想而知。

**4.國軍在此次「海軍虐狗事件」中，危機處理的速度較以往迅速許多，事發當晚就公布懲處名單，隔日招開記者會，但在網路以及媒體報導的評論依然是偏向負面的，您認為原因是？**

影片內容罪證確鑿，影片的嚴重性決定了國防部的處理效果，雖然處理速度快，但在其他的因素陸續加入下，包含新聞媒體、動保團體與網友，事情自然不段延燒。新聞媒體朝收視率看齊的情況下，會對高收視率的主題做追蹤報導，動保團體也不願善罷甘休持續緊逼，網友也樂得看熱鬧，惡性循環加上案件本身的負面性質，若不是隨後雄三飛彈誤射事件的爆發，轉移了大部分人的焦點，虐狗事件還會不斷擴大。

**5.在「陸戰隊虐狗事件」中，發現媒體報導及網友留言大部分都是負面批評為主，您認為主要的原因為何？還有其他的原因？**

一般而言我們在網路上看到的新聞，底下留言回復幾乎是以謾罵或帶有負面情緒的人為主，這些人本來就喜歡在鍵盤上發洩情緒，也就是俗稱的酸民，他們看事情不明就裡，甚至看到標題不管內容就開始批評，而此事件本身就是負面新聞，自然評論留言會以負面為主。

**6.經過分析後，網路在此次「海軍虐狗事件」中是主要消息來源，您認為主要因為何？國軍應記取何種教訓？**

科技傳播的世代，網路成為傳播的主體，傳統媒體包含電視以及報紙，已經成為次要的媒體，社群媒體、Youtube、Line 等等各式各樣傳播的途徑，成為網路影響無遠弗屆的原因。

在此次事件過後，國防部對於網路上的言論較以往重視，對網路輿情的監控已經建立，類似的事情若再發生，相信國防部能掌握得更好，讓事件在星星之火的階段就將其熄滅。

**7.經過此事件，您認為國軍的危機處理以及危機傳播的方法，有何需要改進的地方嗎？**

一個組織的領導者，在組織遇到危機的時候，需要廣泛周延的資訊以及專業的幕僚諮詢，幫助決策者決定採取何種措施。還有國軍是一個相對封閉的團體，向來的行為模式專注在戰訓本務以及例行公事，對於社會的脈動銜接比較欠缺，所以國軍的思維理哲不能跟社會有很大的落差，常常發生事件時，自認為處理方式妥當，但與外界期待落差卻很大，輿論就會呈現負面的情況。

所以我建議國防部在面對危機事件時，要有以下三點的能力：

- 1.具備掌握周延的資訊與準確情報來源的能力。
- 2.要有專業的資訊對象供國防部諮詢，甚至為國防部發聲。
- 3.發生的事件，若是與外界有所關聯，必須要跟著外界的行為模式轉換角度，換為思考，銜接社會脈動做出來的決定，才能符合多數人的期待。

國防大學  
National Defense University

## 附錄 2 自建詞庫

海軍陸戰隊	海軍司令黃曙光	國防部長馮世寬	蔡英文總統
動保團體	杜紫宸	虐狗事件	壽山營區
憲兵警衛連	動物保護法	移送法辦	動物保護協會
中士班長	國防部記者會	議員陳信瑜	高雄地檢署
流浪狗小白	公布懲處	網路媒體	高雄市長陳菊
集體抗議	中士班長陳佑財	鍾香鑽上校	指揮官陳子鳳
殘忍虐殺	記大過處份	鐵鍊吊死	涉嫌教唆
海軍官校退訓	備役少將	督導不周	推諉責任
召開記者會	毛小孩	程序正義	要塞地區
政戰主任蘇世霖	洪仲丘	軍紀檢討會	法治觀念
預防性羈押	浪費公帑	張峰瑜	胡家瑋
調離現職	列入汰除	禁足	留優汰劣

## 附錄 3 自建情緒辭典

狗本	無限上綱	虐殺	泯滅人性
鞭屍文化	腦本	偏激酸窄	肥宅
國軍素質	人比狗賤	睡菊	防虐狗小卡
狗牌	退訓	冥盡洞	過街老鼠
虐狗	國防布	鬼英	毫洩
仇狗宅	黷體	阿冰哥	刷存在感
阿撒不魯	人杖狗勢	太平犬	軍人邏輯

鬼軍	殺狗	小白	疏失
結紮法案	腦死	泡到水裡	氣決
斃命	國防黑布	噴口水	心理變態
私刑	絞刑處置	王八	高高拿起輕輕放下
陳腔爛調	屁話敷衍	87分	喪盡天良
喪盡天良	冰山一角	冰山一角	自卑轉自大
做假資料	土皇帝	土皇帝	明哲保身
斷首	挖眼	焚燒	魯蛇
層出不窮	欠整肅	五花大綁	高調
無法無天	沒有畫面	極不成熟	軍法審判
灑狗血	軍法審判	尿袋力量	菜英文
虐死	蔡總痛	灰頭土臉	丑角
9.2	雖小	渙散	無視
牽拖	鬼島	不知廉恥	死了
裁員	菜總	沒有畫面	記過處分
吵甚麼	變質	弭平	台巴子
大肥菊	混吃等死	陰毛	689
投胎	撤職查辦	砲轟	誤幹
臉皮厚	屁毛	綠蛆	沒當過兵
蕩然無存	導火線	懲處	離譜
閃尿	屍袋力量	踹共	木然
挖勒幹	豬隊友	爛	吊虐

吱吱	霉菌	嘿嘿	爆料
質問	醉醺醺	遭殃	菜菜子
狗黨	雜畜	遷怒	誰他媽
替死鬼	bb 槍	廢料	小動作
狗娘養	馬陰狗	米蟲	聳動
倭奴	大肥豬	公佈地址	肉搜
虐三小	難洩淫慾	吃狗肉	惱羞成怒
耍官威	爛咖	雞巴毛	不意外
屁孩班長	掉眼淚	柯屁	垃圾狗本
弑狗	狗就狗毛三小	犬員到齊	恐龍法官
狗權	社會敗類	惡法惡人	崩壞
8+9	餡冰	致怨疫	腦殘沒藥醫
殺掉煮湯	腦包	保么五洞洞兩表	行狗安全教育

  
 國防大學  
 National Defense University