

出國報告（出國類別：其他）

第 10 屆國家戰略溝通峰會觀察紀要

服務機關：國防部心理作戰大隊

姓名職稱：中校中隊長 許閔政

派赴國家：美國

出國期間：民國 108 年 4 月 23~28 日

報告日期：民國 108 年 7 月 3 日

摘要

國家戰略溝通峰會（National Strategic Communications Summit）係由戰略溝通領導倡議聯盟（Strategic Communications Leadership Initiative）所主辦，該聯盟為非營利組織，每年定期於美華頓特區召開年度峰會，透由如美軍、跨國企業、行銷顧問公司、學術研究單位的專題報告，分享最新的傳播科技、媒體經營策略、目標群眾分析方法以及公共關係發展等，峰會目前的主席是羅伯特·谷普（Robert Grupp），羅伯特擁有超過 30 年在產、官、學界的媒體經營與公共關係工作經驗。

今年是第 10 屆的國家戰略溝通峰會，同樣邀集產、官、軍、學界傳播與公共事務專家，相互交流並汲取彼此經驗，厚植未來競爭實力。此次峰會主題為 Aim Higher: Gaining A Leadership Edge(目標遠大:取得領先優勢)，聚焦於「培養傳播主管解決問題的能力」、「如何在數位時代取得領先優勢」、「資訊如何影響人類的行為」、「如何進行內部溝通取得一致共識」等，並由專家學者就網路威脅、品牌識別、傳播危機處理、美軍軍事外交員(Warrior Diplomat)、公益組織傳播策略、高階經理人形象營造策略等議題進行專報。

本觀察紀要將以敘事方式，分就「觀摩目的」、「峰會行程與會專家介紹」、「觀摩紀要」及「心得與建議」等四大部分進行報告，希冀能將此次赴美觀摩之經驗與體認，紀錄並分享予相關讀者，以瞭解戰略傳播最新趨勢，奠定產、官、軍、學界未來媒體經營、溝通布局、克敵制勝、研發創新之基礎。

綱目

壹、 觀摩目的	2
貳、 峰會行程及與會專家介紹	2
參、 第10屆「國家戰略溝通峰會」觀摩紀要	4
肆、 心得與建議	9

壹、觀摩目的

近年來國防部政治作戰局均遴選適員赴美參加年度戰略溝通峰會，其目的在於瞭解當前最新傳播科技與趨勢，汲取不同領域專家學者的成功經驗，觀摩國際上戰略溝通運用成功方法，同時建立戰略溝通聯外渠道，以利國防部推展戰略溝通平臺，為國軍建軍備戰奠定良好基礎與紮實根基。

戰略溝通與一般大眾傳播不同之處，在於大眾傳播注重將訊息傳遞給另一個體(或是公眾、組織、群體等)的過程，然戰略溝通注重的是媒體經營的策略、預期效果的設定以及個體接受訊息之後的行為改變。這樣的思維理則及運作方式，不但適用於公部門及軍事單位，更廣泛運用在國際企業、非營利組織、甚至極端(恐怖)組織等。

身處數位資訊主宰未來戰場的時代，資訊流(Information Flow)將左右人類的認知與行為，而網路社群儼然成為各方勢力的決戰場域，各公務部門的資訊、傳播、公關主管們也必須為了應對接踵而來的威脅與挑戰而努力。每年一度的戰略溝通峰會集合了各國公部門、學界、產業等不同領域的專家學者共同參與，研討戰略的「思維」、溝通的「技能」，期盼能在瞬息萬變的資訊戰場，取得領先優勢地位。

貳、峰會行程及與會專家介紹

2019 年戰略溝通峰會於美國東岸時間 4 月 25 及 26 日兩日假華盛頓特區美國大學憲政廳辦理，本次峰會計 26 國代表，約 102 人出席，峰會首先由執行長羅伯特·谷普進行開幕致詞，並在接續兩天的峰會中邀請不同領域的高階主管、學者、公部門等透過專題講演及分組討論方式，研討網路威脅、品牌識別、傳播危機處理、美軍軍事外交員、公益組織傳播策略、高階經理人形象營造策略等傳播議題。

首日議程以「軍事外交員:特種作戰觀點」展開序幕，主持人邀請美特戰指揮部總士官長派崔克·麥考雷(Patrick McCauley)分享特戰官兵如何在全球 85 個國家進行戰略溝通，尤其在不同文化背景及戰場壓力下，如何與地主國人民、不同利益團體、跨部會機構進行交涉，同時營造良好關係，建立互信機制，達成美國最終的作戰目標。

接續由美空軍官校資訊傳播組長金柏莉·德布魯格女士(Kimberly Tebrugge)分享「如何利用社群媒體塑造正面形象-以美空軍官校為例」，說明正面形象如何提升整體招募率；此外，也介紹美空軍官校資訊傳播組如何評估訊息管道及傳播效能，最後更以 2017 年種族歧視的案例，說明美空軍官校如何進行危機傳播管理。

聲譽研究院(Reputation Institute)的研究主任史蒂芬·漢葛瑞菲(Stephen Hahn-Griffiths)隨後以「行動主義世代下執行長如何能發聲」為題，分享所主持的跨國研究經驗，該研究係針對全球超過 24 萬個企業主管進行調查，分析跨國企業的執行長該於何時、如何為公司發聲，才能營造正面形象、挽救商業危機，進而

為企業帶來正面的收益。

接著由蘭德智庫(Rand Corporation)的資深社會科學研究員克里斯多福·保羅(Christopher Paul)以「如何對抗假消息與宣傳作為」為題進行講演，闡釋在現今網路威脅日漸猖狂的年代，政府或企業應該如何瞭解、面對假消息，如何提升民眾的媒體識讀，進而在數位戰場與敵人對抗，甚至取得致勝先機。

美國房產資訊中心(Zillow Group)傳播暨公共事務副總凱蒂·克努提(Katie Curnutte)則以「突破當前數位困境」為題，說明美國房產資訊中心如何自 2006 年的沒沒無聞，搖身一變成為年收 8.4 億美元的全美最大房屋仲介網站，其中的關鍵除了整合房屋買、賣、裝潢一條龍服務外，更透由社群媒體的大數據分析，瞭解目標對象的需求，成為美國房產資訊中心成功的關鍵。

洛城 5 歲學前教育協會(First 5 LA)傳播與行銷主任蓋伯·桑契斯(Gabriel Sanchez)以「忠於初衷」為題，說明身為一個非營利組織，如何將組織本身的願景與目標，化成一個個動人的故事，並透過不同的傳播策略與管道，將其正面形象與社會利益目標公告周知，以獲得一般民眾的支持，進而取得政府的資源挹注。

班與傑瑞冰淇淋公司(Ben & Jerry)公關與傳播部門主任希恩·格林伍德(Sean Greenwood)以「班與傑瑞冰淇淋公司如何發揚社會目的」為題，說明在現今獲利優先的年代，如何以社會目的(Social Purpose)建立消費者品牌忠誠度，尤其是針對敏感的議題，如何兼顧企業聲譽、顧客溝通及經營獲利，創造自己的品牌識別(Brand Identity)，使企業有效贏得讚譽，達到永續經營之目標。

議程第 2 天首先由日本武田製藥公司(TAKEDA)外部溝通與媒體關係主任多田剛(Tsuyoshi Tada)，以「企業併購傳播策略應用」說明武田製藥於 2019 年完成與沙爾生物科技的併購案，讓這間 237 年歷史的日本公司，搖身一變成為全球前 10 大的製藥公司。其中，由於品牌經營及傳統文化的不同，讓這起併購案造成武田製藥多數股東的反對，但經過一連串的內部溝通，以及公開記者會說明，武田製藥成功化解投資人的疑慮，而這起跨國併購案也成為企業併購傳播策略的最好範本。

比利時海軍傳播暨公共事務組長沃德·格里夫中校(Ward De Grieve)以「量少質精法則」為題，闡述比利時海軍從曾經的無敵艦隊，逐漸精簡到現在的 12 艘船艦及約 2000 人的兵力。雖然歷經了社會及政治的衝擊，但比利時海軍展開一系列的戰略溝通，使民眾及政府機關得以瞭解海軍對國防的重要性，不但建立品牌形象、提升招募成效，更重要的是得到政府及民眾的支持，得以維持目前的人員編制。

接續由不搞笑就等死(Funny Or Die)節目執行製作布萊德·簡金斯(Brad Jenkins)以經驗分享方式，闡釋其與知名影星莎莉賽隆(Charlie Theron)及前美國總統歐巴馬(Barack Obama)的工作經驗，包含說服前美國總統歐巴馬擺脫包袱，改以幽默惡搞方式行銷其健保改革提案。該影片係針對年輕族群進行策略溝通，希冀原本不關心健保改革的年輕人，接觸、瞭解並進而支持該提案，而在影片

推出後，健保改革網站湧入大批網民，甚至一度造成網站當機，顯見只要正確的目標群眾分析及傳播策略設定，便能成功影響目標群眾的認知，進而改變其行為。

最後由美中央情報局科學與科技部主任唐·瑪雅瑞(Dawn Meyerriecks)分享「數位時代如何運用公開資訊」，說明數位科技已逐漸改變商界、政府部門以及整個社會，並且在各領域造成一連串的衝擊與問題，也讓個資處於極度的風險之中。唐·瑪雅瑞分享如何將中央情報局的傳統研析能力及民間企業的創新科技相結合，最後提醒與會者人工智慧與大數據分析只是電腦工具，或許能讓研析工作變得快速便利，但是分析者仍要堅持信守的價值、思想與信念，才能在冰冷的數字中，做出正確的判斷與決定。

參、第 10 屆「國家戰略溝通峰會」觀摩紀要

➤ 軍事外交員:特種作戰觀點

論壇開幕式後，首先由美軍特戰指揮部總士官長派崔克·麥考雷以「軍事外交員:特種作戰觀點」為題，分享特戰官兵如何在全球 85 個國家進行戰略溝通，尤其在不同的文化背景及戰場壓力下，如何與地主國人民、不同利益團體、跨部會機構進行交涉，同時營造良好關係，建立互信機制，達成美國最終的作戰目標。

派崔克士官長指出，對美軍而言戰略溝通的關鍵是「爭取信任」，目前美特戰指揮部官兵部署在全球 85 個國家，執行各項特種作戰、民事協助、心理作戰等各種維和任務，因此特戰指揮部非常注重官兵的教育訓練，尤其是在第一線的官士兵們。過去，美特戰指揮部著重培養官士兵多國語言溝通能力、跨文化適應能力、跨部門協調能力、情勢覺察(Situational Awareness)等作戰技能，然根據兩次波灣及多次反恐戰爭的經驗，官士兵們往往具備良好的作戰技能，卻缺乏營造正面形象的戰略溝通思維，甚至表現出違反美國防部戰略指導的言行；因此，美特戰指揮部近年來開始要求，除了高階軍官以外，第一線的官士兵戰鬥員也必須要瞭解美國國家安全戰略(National Security Strategy)以及四年期國防總檢討(Quadrennial Defense Review)，務求上下思想目標一致，達到指揮官一致性溝通(Commander Communication Synchronization)的目標。

值得注意的是，派崔克士官長特別引用一份 2018 年的調查報告指出，由於好萊塢軍事電影長年來的熱賣，成功營造出美軍驍勇善戰的英雄形象；然由於過度的強調作戰細節與戰爭場景，因此造成大部分美國人誤認美軍只能執行「戰鬥任務」，而忽略了美軍在全球各地為了維護和平所作出的其他努力，如民事協助、維護治安、人道救援、公眾教育等，因此目前美特戰指揮部正積極運用如臉書、推特、IG 等社群媒體，宣傳美軍在世界各地所執行的各項非軍事作戰行動(Military Operation Other Than War)，以扭轉美軍只能執行作戰(硬殺)任務的形象。

➤ 如何利用社群媒體塑造正面形象-以美空軍官校為例

美空軍官校資訊傳播組長金柏莉·德布魯格女士以「如何利用社群媒體塑造正面形象-以美空軍官校為例」為題，說明美空軍官校如何以正面形象提升整體招募率。

金柏莉·德布魯格女士指出，由於過往美空軍官校的招募人員並不瞭解美空軍官校的教育理念或是如何經營正面形象，導致過往的招募成效不彰，而根據內部的研究發現，大部分的美國人民並不瞭解空軍官校嚴苛的入學甄選標準，以及畢業後服役的優秀表現。因此美空軍官校前公共事務軍官強森中校花了近 3 年的時間推動成立官方社群平台，並透過逐步經營才有今日的成果。其實這段成長過程非常艱辛，尤其是如何定位溝通目標、尋找目標群眾、以及其他關鍵影響人物，此外，如何在日常生活中發掘出感動人心的故事劇本更是訊息設計的關鍵，並以 2017 年種族歧視的案例，說明美空軍官校如何在危機中扭轉情勢，更呼籲與會人員「不要浪費危機，這可是千載難逢的機會」(Never waste crisis, take it as an opportunity)。

金柏莉·德布魯格女士也提醒成功的戰略溝通仰賴持續性的訊息影響，而明確精準的溝通策略是訊息能否持續發展、持續影響的關鍵，因此強調溝通策略的發展務須在實際溝通前完成。最後，金柏莉女士於回覆提問時說明目前美空軍官校透由網頁瀏覽人數、停留時間及討論熱度等三項指標評估社群媒體訊息傳播效能。

➤ 行動主義世代下執行長如何能發聲

聲譽研究院創立於 1997 年，每年平均為來自 50 國，超過 7600 家國際公司進行聲譽研究。研究主任史蒂芬·漢葛瑞菲隨後以「行動主義世代下執行長如何能發聲」為題，分享所主持的跨國研究經驗，該研究係針對全球超過 24 萬個企業主管進行調查，分析跨國企業的執行長該於何時、如何為公司發聲，才能營造正面形象、挽救商業危機，進而為企業帶來正面的收益。

依據該研究報告指出，外界對於企業執行長的評價，只有 35%是依據財報盈虧，65%是財報以外的形象，如社會參與、公益活動、個人魅力等，顯見社會對於企業的期待並非只是營利，而是其他對社會的貢獻與價值。該研究最後建議，為了提升整體形象，企業執行長必須採取以下行動：領導者必須要能被聽見及看見、企業形象必須與社會公益相結合、採取負責任的態度與正直的行為表現。

最後史蒂芬·漢葛瑞菲主任以「執行長的形象等同企業的形象」作為總結，強調各國際公司通常都不希望執行長直接面對媒體發言，或是參與各項非關公司營運有關之活動，但研究發現，唯有讓公司的執行長積極地進行各項活動(尤其是與公益相關)，並且勇於透過媒體傳達經營理念，才能提升、創造公司的正面形象。

➤ 如何對抗假消息與宣傳作為

蘭德智庫的資深社會科學研究員克里斯多福·保羅以「如何對抗假消息與宣傳作為」為題進行講演，闡釋在現今網路威脅日漸猖狂的年代，政府或企業應該如何瞭解、面對假消息，如何提升民眾的媒體識讀，進而在數位戰場與敵人對抗，甚至取得致勝先機。

克里斯多福首先說明自 2008 年起，俄羅斯便開始在喬治亞發動資訊戰爭(或是宣傳作為)，散發假訊息並且取得巨大的勝利，自此以後，俄羅斯便一再的使

用相同的手法，在克里米亞、烏克蘭及敘利亞等地取得資訊優勢，進而打擊北約組織國家。

克里斯多福歸納發現，俄羅斯當前的宣傳手法具有以下四點特質：巨量及多管道散發訊息、快速持續反覆灌輸、忽略客觀的事實、反覆不定企圖混淆。然而令人驚訝的是，俄羅斯的宣傳手段與過往新聞媒體所強調的正確、客觀、事實、不互相牴觸等原則大相逕庭，但為何還如此有效呢？

克里斯多福從人類心理學角度分析，發現了以下原因：

- (一) 人類傾向相信大量且同樣的訊息：如同中文成語「三人成虎」的道理，當人類透由多重管道接收大量且一致的訊息時，在心理層面就會自然傾向接受並同意。
- (二) 人類的第一印象難以破除：研究發現人類如果建立了第一印象，便非常難以打破，而重複出現的訊息內容會讓人心裡覺得熟悉，只要覺得熟悉後便會傾向接受。
- (三) 人類思考模式的缺點：人類對於事實判定的能力是有限的，尤其是當訊息一再重複出現，且內容加上客觀的證據或描述時（儘管所謂的客觀證據其實是謊言），此外人類對於複雜的議題，或是需要花費心力查證的內容，往往會選擇不追根究底的查證，而是直接相信。
- (四) 人類能接受相違背的訊息：雖然大部分的研究都認為前後不一致的訊息會影響人類對於訊息的接受度，但如果能提供改變立場的原因，人類的心理便能接受如此的解釋，尤其如果有其他的宣傳共伴作用時。

最後克里斯多福強調，過往對抗假消息的作法，大多採用「即刻澄清」、「源頭克止」；然根據美國及其他北約國家的經驗，囿於事實查證困難，假消息往往難以立即澄清，就算能夠將假消息從單一管道下架，但往往同樣的假消息又從另一個管道出現，防不勝防。因此克里斯多福提出對抗假消息的五點建議：

- (一) 提前預測並告知內部受眾可能會接收到的假訊息
- (二) 持續的澄清並駁斥假訊息
- (三) 當駁斥假訊息時，務須提供客觀的事實，讓受眾能夠深植心中
- (四) 反制敵方假消息的預期效果，而非假消息本身
- (五) 如果情況失控，適時的關閉訊息流通管道

➤ 突破當前數位困境

美國房產資訊中心傳播暨公共事務副總凱蒂·克努提則以「突破當前數位困境」為題，說明美國房產資訊中心如何自 2006 年的沒沒無聞，搖身一變成為年收 8.4 億美元的全美最大房屋仲介網站，除了整合房屋買、賣、裝潢一條龍服務外，美國房產資訊中心成功的關鍵是透由社群媒體的大數據分析，瞭解目標對象的需求。

凱蒂女士強調，現今的社群軟體及科技程式非常發達，以往需要透由人類手動輸入的資料，現今已經可以由超級電腦取代，甚至進行分析與預測。美國房產資訊中心便是透過網站或是社群軟體用者的習慣大數據分析，瞭解目前潛

在客戶的需求、偏好、習慣，進而定位行銷策略，因此打破了以往「先有商品再尋找買家」法則，轉變成「為買家尋找適合的商品」，因為房屋本身並沒有所謂的好與壞，只有符不符合客戶的需求。

➤ 忠於初衷

洛城 5 歲學前教育協會傳播與行銷主任蓋伯·桑契斯以「忠於初衷」為題，說明身為一個非營利組織，如何將組織本身的願景與目標，化成一個個動人的故事，並透過不同的傳播策略與管道，將其正面形象與社會利益目標公告周知，以獲得一般民眾的支持，進而取得政府的資源挹注。

蓋伯·桑契斯主任強調，起初洛城 5 歲學前教育協會的傳播策略是企圖直接影響政府的決策、爭取政府資源，因此目標對象是政府官員，於是便進行多次的面對面傳播，希望能當面說服政府官員，然而這樣的方式完全沒有效用。之後協會進行逆向思考，如果不能影響政府官員，不如影響整個社會環境氛圍。因此協會將目標對象轉為一般民眾、大眾媒體等，並透過舉辦多次的公聽會，爭取社會大眾支持，使一般民眾自動自發的說服、影響政府官員，成功的改變政府的態度，進而投注資源挹注洛城 5 歲學前教育協會。

➤ 班與傑瑞冰淇淋公司如何發揚社會目的

班與傑瑞冰淇淋公司公關與傳播部門主任希恩·格林伍德以「班與傑瑞冰淇淋公司如何發揚社會目的」為題，說明在現今獲利優先的年代，如何以社會目的建立消費者品牌忠誠度，尤其是針對敏感的議題，如何兼顧企業聲譽、顧客溝通及經營獲利，創造自己的品牌識別，使企業有效贏得讚譽，達到企業永續經營之目標。

當多數企業對於敏感議題選擇緘默不言時，班與傑瑞冰淇淋公司卻選擇背其道而行，因為班與傑瑞冰淇淋公司經營的理念是「堅持正確的選擇」以及「勇於與眾不同」，因此對於同性婚姻、種族融合、反戰訴求等敏感議題，往往成為班與傑瑞冰淇淋公司的廣告發想，甚至成為研發口味的創意。同時，班與傑瑞冰淇淋公司也積極參與各項社會公益活動，例如反兒童霸凌、拯救難民等，成功營造該公司正面形象，此外也因為其極具創意的冰淇淋口味，以及特立獨行的行銷風格，成功的吸引年輕人的目光，也為營業額帶來豐沛的收益。

➤ 企業併購傳播策略應用

日本武田製藥公司外部溝通與媒體關係主任多田剛，以「企業併購傳播策略應用」說明武田製藥於 2019 年完成與沙爾生物科技的併購案，讓這間 237 年歷史的日本公司，搖身一變成為全球前 10 大的製藥公司。

起初，由於品牌經營及美、日傳統文化的不同，日本武田製藥公司非常擔心這起併購案會造成多數股東的反對，因此責由多田剛先生於併購開始前，便進行溝通策略的規劃，其策略包含了內部溝通、股東溝通、市場溝通等。雖然已經先完成了溝通策略規劃，但在消息曝光時，仍然引起日本國內的騷動，甚至連帶影響武田製藥的股票價格。所幸透過一連串的內部溝通以及公開記者會說明，武田製藥成功化解投資人的疑慮，不但成功得到股東會的支持，甚至在股票市值上也獲得正面的收益，而這起跨國併購案也成為企業併購傳播策略的

最好範本。

多田先生強調，雖然已經預擬了所有可能的傳播策略及應對方案，但最困難的是取得內部的共識，尤其對於日本企業文化而言，如何整合員工意見，進而達成共識，著實是溝通成功的關鍵。對於企業經營者而言，如何讓各個不同的利益團體能夠完整的表達立場與觀點，並透由相互瞭解、相互協調而取得共識，一起為了共同的目標而努力，便是企業經營者與溝通計劃者（Communication Planner）最重要的課題。

➤ 量少質精法則

比利時海軍傳播暨公共事務組長沃德·格里夫中校以「量少質精法則」為題，闡述比利時海軍從曾經的無敵艦隊，逐漸精簡到現在的 12 艘船艦及約 2000 人的兵力，這樣的組織精簡也連帶地讓比利時民眾逐漸忽略海軍的重要性，也遺忘了比利時海軍過往的榮光。

因此沃德·格里夫中校被比利時海軍司令委以重任，希望比利時海軍在歷經了社會及政治的衝擊過後，能夠透過一系列的戰略溝通，使民眾及政府機關得以瞭解海軍對國防的重要性，進而建立品牌形象、提升招募成效，更重要的是得到政府及民眾的支持，得以維持目前的人員編制。

在得到海軍司令的全力支持後，沃德·格里夫中校展開一連串的戰略溝通方案規劃，包含了爭取海軍官兵及眷屬的支持、使民眾瞭解有了海軍才能確保港口及貨物進口等，並透由一連串縝密且確實的執行，讓比利時海軍能夠爭取到更多的國防資源，以及民眾的支持。

沃德·格里夫中校強調，完整的戰略溝通方案包含了計畫、執行與評估三大部分，然而最重要的評估卻往往被忽略，大多數的戰略溝通方案只注重結果，然而對他而言，受眾的回饋才是最寶貴的資產，因為只有瞭解溝通成效，才能回饋並且支持下一次的計畫與執行，因此提醒所有與會人員切勿忘記溝通成效評估的重要性。

➤ 幽默感—自我解嘲才能改變世界

不搞笑就等死節目執行製作布萊德·簡金斯以經驗分享方式，闡釋其與知名影星莎莉賽隆及前美國總統歐巴馬的工作經驗，包含說服前美國總統歐巴馬擺脫包袱，改以幽默惡搞方式行銷其健保改革提案。

布萊德·簡金斯指出，雖然美國政治與社會對於幽默訴求的接受度很高，且在一般民眾眼中，歐巴馬是一位極富幽默感的總統，但該節目企劃係針對年輕族群，以惡搞的方式進行策略溝通，希望原本不關心健保改革的年輕人，能夠接觸、瞭解並進而支持該健保改革提案。當布萊德·簡金斯在與白宮顧問團提報時，這個惡搞的提議引起高度的質疑與討論，並且沒有獲得幕僚支持，但是當提出科學的數據分析，顯示當前年輕族群的態度與喜好時，歐巴馬總統認為值得一試，因此便同意節目的內容規劃。

當惡搞影片推出後，聯邦政府設立的健保改革網站立即湧入大批網民(經統

計網頁瀏覽人數增加 40%)，甚至一度造成網站當機，而從之後的網路留言以及討論分析，更明確顯示該節目內容不但讓美國青年族群「知道」歐巴馬的健保改革方案，更成功的引領他們思考、比較、研析，顯見只要正確的目標群眾分析及傳播策略設定，便能成功影響目標群眾的認知，進而改變其行為。

➤ 數位時代如何運用公開資訊

美中央情報局科學與科技部主任唐·瑪雅瑞分享「數位時代如何運用公開資訊」，說明數位科技已逐漸改變商界、政府部門以及整個社會，並且在各領域造成一連串的衝擊與問題，也讓個資處於極度的風險之中，尤其近年來全球均發生駭客入侵金融系統的案例，更顯示出未來數位科技的風險。

此外，唐·瑪雅瑞也指出，雖然數位科技存有風險，但對於資訊傳播者來說，卻是一個充滿機會的年代，因為伴隨著社群網路以及電腦科技的不斷進步，21 世紀可以說是發展資訊網絡最便利且便宜的時代，僅僅比較 1999 年到 2019 年這 20 年間，人與人的溝通變得更加的容易與方便，這是 1999 年絕對無法預測到的狀態，因此目前是資訊傳播者最危險但也最美好的黃金時代

最後，唐·瑪雅瑞指出，雖然仍有部分的組織文化衝擊，但目前中央情報局正嘗試將現有的傳統研析能力及民間企業的創新科技相結合，並在最後提醒與會者人工智慧與大數據分析只是電腦工具，或許能讓研析工作變得快速便利，但是分析者仍要堅持信守的價值、思想與信念，才能在冰冷的數字中，做出正確的判斷與決定。

肆、心得與建議

一、創新思維理則，有效反制假訊息

個人認為此次赴美參加第 10 屆戰略溝通峰會，收穫最豐的一堂課是蘭德智庫的克里斯多福·保羅博士的「如何對抗假消息與宣傳作為」專題講演。

雖然假訊息在國內已經不算是新的議題，但是各界對於如何反制假訊息仍未有定論，目前普遍的共識與處理原則是「即刻澄清」與「源頭克止」，也就是在發現假訊息之後要立即澄清，並且希望能從源頭切斷其傳播渠道，然而這樣處理方式卻依然無法完全杜絕假消息肇生，究其原因，主要是因為假消息的製造成本低廉、傳散容易，因此當有心人士製造假消息後，政府有相關單位必須耗費數倍的時間進行查證以及澄清，所耗費的資源與時間數倍於假新聞的製造，儼然是一場不對稱的戰爭。此外，根據克里斯多福·保羅博士的研究發現，即便有關單位已經進行澄清，一旦讓假消息建立第一印象後，便很難予以改變或消除，換言之，實驗證明事後的澄清往往成效不彰。同時，由於現今社群媒體以及網路的發達，即便在源頭克止假消息的傳播渠道，往往又會從另一個傳播渠道蔓延開來，可說是防不勝防，尤其在講求言論自由的臺灣，情況更是雪上加霜。

克里斯多福·保羅博士從人類心理學的角度剖析假消息並大膽推翻了目前應處的共識與原則，可說是一項創新的思維，值得我國學界借鏡。此

外，個人認為克里斯多福·保羅博士所提出對抗假消息的五點建議中，「提前預測並告知內部受眾可能會接收到的假訊息」應是國軍目前可以努力的方向。

隨著科技的進步與作戰思維的改變，未來的戰爭模式絕非大規模的整體作戰，而是小規模、低成本、高效能的局部高科技作戰。為達此目的，共軍勢必將資源集中於資訊及心理作戰，以達不戰而屈人之兵的最高指導原則。因此，面對未來可能的資訊及心理戰爭，國軍必須預測共軍可能的攻臺模式以及三戰作為，並依此發展早期預示訊息，教育、告知官兵可能會接收到的假訊息，透過假訊息查證平臺，方能在敵軍發動假消息混淆國軍官兵視聽時，達到預防勝於治療的效果。

二、科學目標分析，瞭解受眾特性

個人參加峰會的第二個收穫是美方講求以科學方式進行目標受眾分析。此次峰會過程中美方多次提及，可利用社群媒體及應用軟體進行大數據目標受眾分析，除可以瞭解目標受眾的基本資料（性別、年齡、教育程度等），更重要的是可以透由瀏覽率、停留時間、互動頻率等，瞭解目標受眾對於議題的關注程度，或是個人喜好、習慣等。

此種大數據科學分析方式已在商界盛行多年，近年來也被運用於選舉策略或是企業行銷中，建議國軍針對現行大數據系統運用，進行性能提升及專業人力培訓，並運用於心戰目標對象分析，瞭解其媒體使用習慣、近期關注議題、特弱點分析等，以深化目標受眾研析廣度及深度。

三、強調內部溝通，取得一致共識

歷年來美方在峰會講題安排上，均將領導人溝通風格以及如何取得內部共識納入峰會課程及討論範疇，顯見美方戰略溝通除了強調對外經營外，同時亦非常注重內部的溝通，以及取得一致共識。

不論是美軍特戰指揮部總士官長派崔克·麥考雷、比利時海軍傳播暨公共事務組長沃德·格里夫中校或是美空軍官校資訊傳播組長金柏莉·德布魯格女士均強調，唯有先取得內部一致的共識，才能讓團體內的每一個人均能執行戰略溝通作為，確保指揮官的作戰意圖不致被曲解。同時，也因為團體內的每一個人均能瞭解戰略溝通的目標與所望戰果，自然能使每一位官兵發自內心、自動自發的執行戰略溝通。

四、善用情感訴求，豐富訊息內容

不管是公部門、商業界或是美軍，美方之戰略溝通均強調善用情感訴求，以豐富訊息內容之多樣性，而峰會中美方亦多次提及，戰略溝通訊息必須貼近目標群眾，最好取材自其日常生活中，方能增加其熟悉感與親密度。

此外，幽默亦是美方經常於戰略溝通時使用之情感訴求，就如同不搞笑就等死節目執行製作布萊德·簡金斯所說:「如果你的訊息不能引人入勝，那麼誰會想繼續看下去呢?」如果訊息產品無法吸引目標群眾的目光，那麼戰略溝通成功的機率難如登天。美方經常使用幽默訴求的主要因素，係因美國社會有較他國豐厚的創新思維、包容心以及更加前衛的思維模式，但近年來這樣的幽默訴求已逐漸為國人所接受，如近期興起的「博恩夜夜秀」，便是參考美國知名脫口秀節目，以幽默調侃方式針貶時事，且廣為年輕族群所接受，甚至連總統蔡英文女士亦於日前參加其節目錄影，顯見國人對於幽默訴求的接受度已逐漸提升，而美方善用情感訴求，豐富訊息內容的模式，亦可為我國所借鏡。