

公營媒體之危機溝通分析：以馬世芳《耳朵借我》節目著作權事件為例

徐宥湘*

摘要

本研究以 2020 年爆發之「馬世芳《耳朵借我》著作權爭議」為個案，探討公營媒體在數位匯流時代面臨的治理困境。事件起因於主持人質疑原文會沿用之「買斷式契約」侵害創作者權益，進而升級為社會對公營媒體制度僵化的集體檢視。

本研究以質性取向，運用文件分析、深度訪談（含決策層與執行層）及參與觀察法，結合 DISCO 危機溝通模型與「問責三層次」架構進行分析。研究發現，危機根源在於「行政問責」（依法行政）與「專業問責」（尊重創作）發生結構性衝突。初期行政體系受限於《政府採購法》與科層 SOP，導致回應滯後且缺乏情感連結；後期透過決策層將價值排序轉向「文化優先」，推動「藝文採購」改革，本研究亦發現，原文會此舉具有外溢效應，成功帶動公共電視及文化部跟進調整契約規範，始將層次提升至「公共問責」並化解危機。

本研究指出，缺乏獨立專法保障是族群媒體陷入「防弊大於興利」的結構性根源。文末建議應推動《原住民族傳播法》立法，確立獨立法源與彈性授權機制。此外，本研究建議將傳統危機溝通模型擴充為「DISCO-C」（納入文化敏感度），主張在族群媒體情境下，文化適切性應視為與速度同等重要之評估指標。

關鍵詞：公營媒體、危機溝通、公共責任、族群廣播、著作權

* 作者現為世新大學行政管理學系博士生。Email: itv50932@gmail.com

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2025/12/15。同意刊登：2025/12/28。

壹、前言

公營媒體在民主社會中扮演資訊提供者、文化推動者與公共利益守護者的角色，其運作是否兼具公共性、文化敏感度與制度韌性，攸關社會大眾對政府文化治理的信任。然而，當組織運作遭遇爭議時，其危機回應速度、溝通策略與制度透明度，往往成為檢視公營媒體公共責任的重要指標。2020年引發高度討論的「馬世芳《耳朵借我》著作權事件」，正是一個將公營媒體制度矛盾、文化使命與治理能量集體凸顯的典型案例。

本事件表面上起於節目內容引用、資料來源使用與著作權歸屬的理解差異，但迅速升高為文化工作者與公營機構之間的制度爭議，並引發文化界、媒體界及一般受眾的廣泛關注。主持人質疑財團法人原住民族文化事業基金會（下稱原文會）長期沿用的買斷式契約模式不符文化創作特性，並可能弱化文化內容生產者的權益；原文會則依照採購制度與契約規範強調其行政正當性。雙方在制度理解、文化觀點與合作期待上的落差，使事件超越節目製作層次，演變為社會對公營媒體制度彈性、文化敏感度與治理能力的集體檢視。

事件發展亦呈現典型的公共危機擴散模式。在資訊快速流動的新媒體環境中，聲明與反聲明之間的落差、回應時機的不一致、情緒化的社群討論等因素，使事件迅速擴大，甚至放大為「公營媒體信任危機」。2020年12月，多位立法委員針對公營媒體與創作者之間的著作權與契約模式爭議召開記者會，指出買斷式契約、著作權歸屬與權利不對稱等議題已涉及制度性與政策性檢討，顯示本事件已跨越個別節目的合作糾紛，而上升為文化治理與制度改革的重要公共議題。此政治層級的介入反映社會對公營媒體制度透明度、文化使命與治理正當性的期待已明顯提高。

基於上述脈絡，本研究回到三個核心問題：

- (一) 原文會如何處理這場危機？
- (二) 雙方溝通策略中存在那些問題？
- (三) 公營媒體在本事件中應承擔何種公共責任？

這三大問題兼具理論意涵與政策重要性，不僅涉及危機管理本身，更觸及公營媒體的制度定位與文化治理能力。

為回應上述問題，本研究引入危機管理與公共媒體治理的相關理論。首先，Fink(1986)提出的危機三階段模型有助於分析事件從危機前的制度風險累積、危機爆發時的應對策略，到危機後的修復與制度調整。其次，DISCO 危機溝通模型(Seeger et al., 2003)從資料呈現、資訊公開、反應速度、一致性與開放性等面向，提供分析原文會溝通表現的系統化工具。再者，新媒體環境下的危機擴散理論指出，社群平台的加速效應、情緒擴增與群眾互動模式，對危機的形成與升溫具有關鍵影響。此外，公共責任原則(Born, 2003; McQuail, 2003; Wahl-Jorgensen, 2019)則提供評估公營媒體文化使命、治理透明度與倫理責任的重要基準。

在國際比較部分，本研究採取「標竿對照」與「實務比較」雙軌策略。首先，以前導方式引介英國 BBC 與日本 NHK 的公共責任制度，作為公營媒體治理公信力與責任擔當的應然標準(benchmark)。然而，考量本案涉及族群文化服務之特殊性，本研究進一步選取性質更為相近的「族群型公共廣播媒體」作為核心比較對象，包括澳洲特殊廣播服務(Special Broadcasting Service，以下簡稱 SBS)、以及國內的講客廣播電台。SBS 建構於多元文化政策背景下，具備成熟的制度化規範與危機治理能力；相較之下，台灣族群廣播媒體在法源授權、資源配置與制度化程度上仍相對有限。透過此一層次化的比較，可更清楚理解制度差異如何形塑公營媒體的危機處理能力與文化使命實踐。

綜合而言，「馬世芳事件」已不僅是一場著作權理解落差造成的爭議，而是一面反映公營媒體制度脆弱性、文化使命定位與治理能力的鏡子。本研究期望透過危機管理模型、危機溝通分析、族群公共媒體比較與公共責任框架，提出更具體的制度改革方向，並探討原文會如何在法規困境中，發揮其作為族群媒體的領頭羊角色，以協助強化台灣公營媒體的制度韌性、文化服務能力與公共信任。

貳、事件背景

2020 年「馬世芳《耳朵借我》著作權事件」之所以具備公共重要性，不僅因為其牽涉節目內容引用與著作權歸屬，更因其凸顯公營媒體制度設計、文化治理架構與行政採購模式之間的深層矛盾。此事件恰好呈現前言所述：「制度僵化 × 文化敏感度不足 × 危機治理能量有限」的複合危機。本章將分別從事件起源、輿情擴散、政治介入與制度脈絡四部分釐清事件形成背景。

一、事件起源：著作權理解落差的制度化形成

《耳朵借我》為長期介紹音樂文化的節目，由馬世芳主持，內容牽涉資料查找、音樂引用、文化詮釋等高度仰賴創作者專業的工作（馬世芳，2020）。然而在 2020 年續約階段，主持人對原文會長期使用的買斷式契約提出質疑，認為其授權範圍過廣、不符合文化節目創作特性，並可能壓縮節目製作的文化彈性。

原文會則公開表示，其契約內容係依據公部門採購制度、契約審計要求與財務規範所制定（原文會，2020）。從制度角度而言，文化創作的開放性與行政契約的標準化本具張力，而本事件即反映此結構性矛盾。

二、危機升高：聲明、反聲明與社群輿論的擴散

事件爆發後，主持人透過社群平台公開說明不續約理由，引發大量轉傳與討論（馬世芳，2020）。原文會也發布多份說明文件，釐清契約條款與行政程序，但雙方訊息發布節奏不同，使外界難以獲得一致資訊，此現象符合 DISCO 模型所強調的「反應速度」、「一致性」與「資訊明確性」不足時危機會升高（Seeger et al., 2003）。新媒體的再製、情緒擴散與輿論放大效應加速了爭議傳播，也使事件從合約爭議擴大至文化政策與公營媒體信任危機（Coombs, 2015）。

三、政治層級介入：事件上升為文化政策議題

隨著輿論升溫，立法院於 2020 年 12 月 2 日召開記者會，指出公營媒體契約模式、買斷式著作權與權利不對稱等問題需進行制度性檢討（聯合報，2020）。記者會強調，文化採購與創作者權益保障具有政策層級的重要性，並呼籲行政部門檢討制度不足。

此政治層級介入，象徵事件已正式跨越單一節目合作爭議，並升級為文化治理、著作權政策與公營媒體制度改革的公共議題。

四、制度脈絡：公營媒體、原住民族媒體與採購制度的張力

原文會作為《原住民族文化事業基金會設置條例》授權的公營文化機構，肩負文化、語言、媒體與族群再現的重任，其制度來源包括：

- (一) 嚴格的政府採購法規與審計要求（《政府採購法》，1998）。
- (二) 公營媒體應展現公共責任與文化敏感度(Wahl-Jorgensen, 2019)。
- (三) 族群媒體需兼具文化使命與政策任務。

這些制度層的差異，使文化節目創作與公務行政程序間產生長期張力。本事件即凸顯制度僵化、文化敏感度不足與行政流程缺乏彈性等問題。

五、事件對公營媒體與社會的影響

事件引發的討論不僅涉及創作者權益，也促使社會反思：

- (一) 公營媒體是否需要制度改革？
- (二) 採購制度是否適用文化創作？
- (三) 公共責任如何落實？
- (四) 危機溝通如何提升？

此部分形成本研究需要回答的三大核心問題。

參、研究方法

本研究採質性研究取向，以個案研究法(case study)分析《耳朵借我》著作權爭議之危機治理與公營媒體角色(Yin, 2018)。為確保研究發現之信度與效度，資料蒐集採「三角檢證法」(triangulation)，整合文件分析、深度訪談與參與觀察三種資料來源，從不同視角還原事件脈絡與組織運作實況(Denzin, 1978)。

一、文件分析

文件分析旨在建構事件的制度脈絡與公共論述基礎。本研究蒐集之文件包括：

- (一) 官方文件：原文會發布之新聞稿、聲明書及相關契約條文範本。
- (二) 當事人公開文本：主持人於社群平台(Facebook)之公開聲明與後續回應。
- (三) 媒體報導：相關新聞報導、評論文章。
- (四) 政策與法規：立法院記者會紀錄、《政府採購法》及財團法人原住民族文化事業基金會《設置條例》與《組織要點》（原住民族委員會，2008；財團法人原住民族文化事業基金會，2025）。

二、深度訪談

本研究採立意抽樣(purposive sampling)，針對四位關鍵決策與執行人士，參照 Kvale and Brinkmann(2009)之建議，進行半結構式深度訪談。受訪者涵蓋最高決策層、內部管理層、行政執行端及外部合作夥伴，旨在補充官方文件未能呈現的決策邏輯、執行困境與第一線從業人員之觀點。為維護研究倫理，受訪者均以代號呈現：

- (一) P1（決策高層）：原文會董事長。
 - 1. 資料性質：正式訪談。
 - 2. 研究功能：提供「治理決策視角」。P1 從組織治理的高度，闡述原文會如何在「行政合規」與「文化使命」之間進行價值排序。其訪談內容揭示了決策層如何看待公營媒體的「距離感」問題，以及如何參照國際標準(如 BBC、NHK)重新定義機構的公共責任，為本研究提供了制度反思的頂層邏輯。
- (二) R1（內部管理層）：廣播部管理階層。
 - 1. 資料性質：正式訪談。
 - 2. 研究功能：提供「組織維穩視角」。闡述基金會作為公設財團法人，必須依法行政的立場，以及對抗爭手段的內部觀點，解釋組織在危機初期的防禦性姿態。
- (三) R2（內部行政端）：行政管理部採購人員。
 - 1. 資料性質：正式訪談。
 - 2. 研究功能：提供「行政程序視角」。說明採購法規限制、內部行政流程(SOP)造成的反應時差，以及事件後推動「藝文採購」制度變革的具體歷程。

(四) R3（外部合作夥伴）：新生代外部主持人。

1. 資料性質：正式訪談。
2. 研究功能：提供「創新轉型視角」。反映年輕世代創作者對於新媒體（如 Podcast）轉型的焦慮，以及現行僵化制度如何限制公營媒體的影響力擴散。

另，本研究者身為機構內部成員，且曾針對該電台之經營策略進行長期研究（徐宥湘，2023），雖具備進入場域之優勢，但也意識到受訪者（特別是 R1、R2）可能因職級關係而產生「機構防衛」心態。為此，研究者在訪談過程中採「學習者」姿態，強調學術匿名性，並刻意在非辦公場域或非正式時段進行對話（如 R4 的參與觀察），以降低科層權力對資料真實性的干擾。此外，在資料分析時，特別留意將「個人行政經驗」與「受訪者口述」進行區辨，避免主觀代入。

三、參與觀察

除了正式訪談，研究者基於自身於原住民族文化事業基金會之工作場域，進行非正式的參與觀察（Spradley, 1980）。此方法有助於獲取受訪者在非正式場合中，較無防備、更為真實的看法（naturalistic data），彌補正式訪談可能存在的機構防衛心。

(一) R4（外部合作夥伴）：資深外部主持人。

1. 資料性質：參與觀察（非正式場外互動紀錄）。
2. 研究功能：提供「務實生存視角」。透過自然情境下的對話，揭露族群廣播資源匱乏的真實面貌（如製作費不足、需自貼成本），以及對於合約限制的實務看法，突顯制度改革不能僅停留在法規鬆綁，更需關注資源分配的合理性。

四、資料分析架構

本研究將上述三類資料進行交叉比對：以文件資料建立事件骨架，以訪談資料（P1、R1、R2、R3）填充制度運作的血肉，並以參與觀察資料（R4）作為檢視制度落差的真實參照。透過此多層次分析，探討公營媒體在行政合規與文化彈性之間的結構性困境。

表 1

研究資料來源列表

代號	身分屬性	資料收集方式	核心觀點與研究功能
P1	決策高層	深度訪談	治理決策視角：提供高層治理策略、文化使命與公共責任反思。
R1	內部管理	深度訪談	組織維穩視角：解釋依法行政之立場與組織限制。
R2	內部行政	深度訪談	行政程序視角：說明採購 SOP 流程對危機反應速度之影響。
R3	外部合作	深度訪談	創新轉型視角：點出制度僵化對新媒體發展之阻礙。
R4	外部合作	參與觀察	務實生存視角：揭露資源匱乏的實務困境。

資料來源：研究者整理

肆、理論基礎與分析架構

「《耳朵借我》著作權事件」所揭示的並非單純的合約爭議，而是公營媒體在文化使命、制度治理與危機溝通之間的結構性張力。危機最終之所以升高至政策與公共討論層次，與制度邏輯、媒介環境及公共責任三者交織密切相關。因此，本研究採取多層次的理論視角，以建構能夠解釋事件生成、擴散與制度後果的分析框架。

本節依序引介五個互補性的理論面向：危機生命週期理論作為事件過程分析的基礎；危機溝通研究中的 DISCO 模型用以檢視組織回應品質；新媒體危機擴散理論揭示事件升溫的傳播動力；公共責任理論提供評估公營媒體行為的規範性標準；族群型公共媒體比較視角則作為制度差距的外部參照。綜合而言，本研究的理論基礎兼具結構性、規範性與比較性，使個案分析得以超越事件本身，回到公營媒體治理與文化政策的深層問題。

一、危機生命週期理論：危機生成的過程性視角

危機管理文獻指出，危機並非突如其來的破口，而是由制度風險累積、衝突爆發與後續治理等階段所構成的動態過程(Fink, 1986; Mitroff, 1994)。危機生命週期視角強調其「過程性」與「可預期性」，指出危機需要放在整體制度環境中理解，而非以單一事件解析。

雖然不同學者對危機階段提出不同劃分，但組織危機研究最常採用的是Coombs(2007)提出的三階段模式：危機前(pre-crisis)、危機中(crisis)與危機後(post-crisis)。其核心意義不在於階段數量，而在於強調組織應在危機生成過程中，展現前期預防、事件回應與後續修復的治理能力。本研究選用三階段模式，其理由有二：

首先，本事件的脈絡結構與三階段模型高度契合。危機前期涉及長期契約制度的僵化、文化治理機制不足與行政流程缺乏彈性；危機中期則體現在主持人與機構之間的資訊落差、聲明互動與新媒體擴散；危機後期則出現政治層級介入與制度反思，顯示危機已超越個案，進入政策討論領域。

其次，三階段模式能提供簡潔的分析架構，使本研究得以將事件放置於制度風險與治理後果的整體脈絡中進行分析，而非僅以事件爆發當下作為觀察起點。因此，本研究以危機生命週期作為上位概念，並採「危機前—危機中—危機後」三階段作為具體操作模型，以建構後續分析之基本脈絡。

二、危機溝通中的 DISCO 模型：組織回應品質的分析基準

危機溝通研究強調，在危機情境中，組織回應的品質、節奏與透明度往往直接影響危機走向(Coombs, 2012)。若回應資訊不足、時序錯誤或語氣封閉，不僅無法緩解爭議，反而可能深化危機。DISCO 模型(Seeger et al., 2003)即試圖以五項原則——資料清楚性(data clarity)、資訊公開性(information openness)、反應速度(speed)、一致性(consistency)與開放性(openness)——建立評估危機回應的結構化指標。

本研究採用 DISCO 模型的目的不在於衡量語言技巧，而是將其視為「公共治理取向之危機回應標準」。公營媒體因具備公共性與文化使命，其溝通品質除須考量行政正當性，更需符合公共責任與文化敏感度等價值要求。因此，DISCO 模型可用以檢視原文

會在危機中是否展現足夠之透明性、誠信與一致性，以及其回應是否能有效處理文化創作情境中所需的資訊脈絡。

透過此模型，本研究得以將危機中階段的聲明互動拆解為分析性元素，而非停留於事件描述層次，進一步連結至後續制度評估與公共責任的討論。

三、新媒體危機擴散理論：危機升溫的社會傳播條件

隨著社群平台成為公共討論主要場域，危機事件的擴散不再僅依賴主流媒體，而是透過分散、多中心、情緒化的訊息流動快速生成公共議題(Papacharissi, 2015)。新媒體環境具有再製速度快、道德化敘事強與群眾互動密度高等特徵，使危機更容易被放大與重構。

本研究採用此理論並非僅為描述媒體現象，而是指出《耳朵借我》事件升溫的動力部分來自於：

- (一) 訊息主導權的轉移：事件並非由機構主導，而由主持人率先在社群平台公開。
- (二) 道德化框架的形成：事件迅速被置於「文化工作者 vs. 機構」的討論軸線。
- (三) 再製擴散速度的強化：截圖、引述與媒體跟進加速事件傳播。

此傳播邏輯使危機不僅是制度問題，也是「輿情治理問題」，並加速事件進入公共政策層次。新媒體危機擴散理論因此提供解釋事件升溫與外溢的必備視角。

四、公共責任原則：公營媒體治理的規範性框架

公共媒體的正當性建立於其對文化代表性、資訊公開、弱勢保護與公共利益的承擔(Born, 2003; 劉幼玲，2015; McQuail, 2003; Syvertsen, 2004)。公共責任原則不僅是一套價值主張，更是一套能具體應用於制度評估的規範性框架，使研究者得以判斷公營媒體在危機情境中是否展現合理之治理水準。

本研究參照王亞維（2025）及翁秀琪（2011；2016）對公共媒體問責機制的分析，將公共責任進一步細分為行政、專業與公共問責三個層次，作為檢視原文會危機處理的分析維度：

- (一) 行政問責(administrative accountability)：指機構是否合乎法規程序、預算執行與審計規範。這是公營機構的基礎門檻。

(二) 專業問責(professional accountability)：指機構是否尊重傳播專業倫理、維護內容品質與保障創作者權益。這涉及媒體內部的專業自主性。

(三) 公共問責(public accountability)：指機構是否回應社會期待、維護文化主體性並對公眾負責。這是公共媒體最高層次的價值實踐。

在本研究脈絡中，這套分層架構扮演關鍵角色：第一、作為制度評估基準，使本研究得以精準指出《耳朵借我》事件的癥結，在於原文會過度側重「行政問責」（強調合乎採購法），卻忽略了「專業問責」（對創作者的尊重）與「公共問責」（對族群文化的承諾）。第二、作為比較分析的指引，協助理解不同國家（如 BBC、SBS）在公共責任制度化程度上的差異，並提供外部參照，使本研究不侷限於個案，而能對制度建構提出更具體之反思。

五、族群型公共媒體比較視角：制度差距的外部參照

本研究選取 SBS、Alian96.3 原廣與講客廣播電台作為分析對象，主因在於三者皆屬「族群型公共廣播媒體」，在公共任務與服務對象上具備高度的屬性可比性。

本研究之比較策略如下：首先，以 SBS 作為發展成熟的國際對照組，藉其高度制度化的治理經驗與多層次的問責實踐作為檢視基準；其次，將講客廣播電台與 Alian96.3 原廣視為國內同質性高的比較組，藉以檢視在相同的國內行政法規體系下，族群媒體所共同面臨的結構性困境與偏重行政問責的制度缺失。

比較視角之引入有三項意義：第一、能揭示臺灣族群公共媒體在制度化程度上的侷限，使本事件的制度矛盾得以置於更完整的跨國脈絡中理解。第二、強調文化使命在不同制度環境中的差異，顯示制度如何影響文化內容生產與創作者位置。第三、使研究具備外部效度，避免將事件解釋限縮於單一機構，而能提升至文化政策與公共媒體治理的層次。

六、分析架構整合

由危機生成到制度反思的多層次途徑 綜合上述理論，本研究建構一套四層次分析架構：

(一) 危機生命週期理論：提供事件生成與演變的過程性脈絡。

- (二) DISCO 模型：提供危機中回應品質的評估框架。
- (三) 新媒體危機擴散理論：解釋危機升溫與外溢的傳播條件。
- (四) 公共責任與跨國比較：運用行政、專業與公共問責之分層架構，以評估制度缺口與文化治理能力。

此整合架構使本研究得以從微觀（溝通、事件互動）到中觀（制度、契約）再到宏觀（公共責任、文化治理、國際比較）之不同層次，對《耳朵借我》事件進行連續且完整的分析。

七、小結

本研究結合危機生命週期、DISCO 危機溝通模型、新媒體危機擴散理論，以及公共責任與族群型公共媒體比較視角，形塑了一個從事件過程、溝通品質、輿情動力到制度評估的整體分析框架。此多層次基礎使本研究不僅能檢視《耳朵借我》事件的危機形成與升溫，也能運用問責層次分析，評估原文會作為公營媒體在文化使命與制度治理上的表現與侷限。

接續章節將以前述理論為核心，先透過 SBS、Alian96.3 原廣與講客廣播電台的比較，揭示族群型公共媒體制度化程度之差異，再回到事件本身，分析危機發展與原文會的溝通策略，以回應研究所提出的三項核心問題。

伍、族群型公共廣播媒體比較分析（SBS × Alian × 講客）

本研究比較 SBS、Alian96.3 原廣與講客廣播電台，從法源定位、文化使命、治理制度化程度與創作者權利保護機制等面向，分析族群型公共媒體在不同制度環境中的運作差異，並作為《耳朵借我》事件制度反思的外部參照。

一、SBS：多元文化制度下的公共責任典範

SBS 為全球最具代表性的多元文化公共媒體，其設置與運作依《Special Broadcasting Service Act 1991》規範(Australian Government, 1991)。SBS 的核心使命包括促進多元文化理解、保障語言平等、強化族群公共可見度等(SBS, 2023)。目前提供逾 60 種語言之廣播與電視內容，是全球語言多樣性最高的公共媒體之一。

SBS 的治理結構包括具法律保障的獨立董事會、公開透明的編輯準則(Editorial Guidelines)、明確的倫理規範與創作者權利保護機制。SBS 採行「協作式授權模式」(collaborative rights model)，允許創作者保留部份著作權，而媒體取得必要之公共播送權(SBS, 2021)，以兼顧文化多樣性與創作者權益。

SBS 的制度化程度高，危機治理能力亦成熟，包含公共溝通標準、風險管理單位與媒體倫理制度(Papandrea, 2013)。此高度制度化，是後續比較分析的重要基準。

二、Alian96.3 原廣：文化使命鮮明，制度化與資源限制明顯

Alian96.3 原廣隸屬原文會，依《原住民族文化事業基金會設置條例》運作（原住民族委員會，2008）。其文化使命旨在強化族語傳播、促進文化再現、提升原住民族媒體可見度（原文會，2022）。然而，相較 SBS，Alian96.3 原廣缺乏獨立專法，其制度化程度低，資源有限（徐宥湘，2023），行政程序深受政府採購法與審計制度限制（採購法，1998）。

因此，節目合作方式多採「買斷式契約」，不利創作者的著作權保障，亦限制節目的文化彈性。這些結構性限制，在《耳朵借我》事件中具體呈現，包括文化敏感度不足、契約彈性低與危機溝通反應有限（原文會新聞稿，2020）。

三、講客廣播電台：語言復振導向的公共性與政策支持

講客廣播電台(FM105.9)隸屬客家委員會，其定位與運作主要依據《客家基本法》與相關文化政策（客家委員會，2010）。其核心使命為客語復振、文化保存與族群公共性推廣。講客電台之行政定位與政策支援較為穩定，具備相對充分的政府資源。然而，其節目製作同樣受到政府採購制度規範，契約模式多以買斷為主，與 Alian96.3 原廣類似（客家電視台，2021）。

整體而言，講客電台在語言政策導向上較具優勢，但其治理制度化程度與創作者權利保障仍受行政限制。

四、三者交叉比較：制度化程度與文化使命的差異

為更清楚呈現 SBS、Alian96.3 原廣與講客電台的制度差異，本研究建構比較表：

表2

SBS、Alian96.3原廣與講客廣播電台之制度化程度與文化使命比較表

分析面向	SBS	Alian96.3 原廣	講客廣播電台
法源定位	具獨立專法(SBS Act 1991)	設置條例授權，無專法	客家基本法與客委會政策支持
文化使命	多元文化服務、語言平等	傳承原住民族語言文化	客語復振與文化推廣
治理制度化程度	高度制度化	受行政規範限制	中度制度化
創作者權利保護	協作／共享模式	多為買斷式	多為買斷式
危機治理能力	高（專責制度）	低（資源有限，機制不足）	中（政策支持較強）

資料來源：研究者整理¹

比較要點：

- (一) SBS 的制度化程度最高，且兼具文化使命與創作者權益保障。
- (二) Alian96.3 原廣與講客電台皆具強烈文化使命，但制度化程度較低。
- (三) 台灣族群媒體普遍受限於政府採購制度，缺乏 SBS 式的文化內容治理架構。
- (四) 制度化不足直接影響危機應對能力，《耳朵借我》事件即為典型案例。

五、小結：比較分析對本研究的啟示

三者比較顯示，制度化程度越高，文化使命越能落實，危機治理越具能力。相較 SBS，Alian96.3 原廣與講客電台皆面臨「文化使命強烈，但行政制度侷限」的共同困境，使其在著作權爭議、合作模式與危機溝通上較易受挑戰。

¹資料來源：依據 Special Broadcasting Service Act 1991.、原住民族文化事業基金會設置條例（2007）、客家基本法（2010）、SBS Annual Report（2023）、原文會年度報告（2022）、客家電視台年度報告（2021）整理。

此比較分析凸顯：

- (一) 採購制度未必適用文化創作。
- (二) 買斷式契約削弱公共媒體的文化使命。
- (三) 應建立族群媒體之專法與制度化公共責任框架。

下一章將回到事件本身，依危機生命週期與 DISCO 模型分析《耳朵借我》事件之危機發展與溝通策略。

陸、危機分析與發展過程

(危機前 × 危機中 × 危機後 × DISCO 模型)

本章依據 Fink(1986)與 Coombs(2007)之危機生命週期理論，將《耳朵借我》著作權事件劃分為「危機前、危機中、危機後」三個階段。本研究結合 DISCO 危機溝通模型 (Seeger et al., 2003)與王亞維 (2025) 提出的問責層次架構，深入分析事件如何從內部的制度矛盾，演變為外部的公共信任危機。

分析資料來源涵蓋原文會公開文件、社群文本、媒體報導，以及本研究之深度訪談 (代號 P1、R1 至 R3) 與參與觀察紀錄 (代號 R4)。

一、危機前：制度僵化與問責層次的錯位

在爭議爆發前，制度性的矛盾已長期潛伏。訪談資料顯示，危機根源在於公營媒體過度側重「行政問責」(合規)，卻忽略了「專業問責」(尊重創作) 與「公共問責」(文化傳播)。

(一) 行政合規與文化生產的結構性張力

管理端受訪者 (R1) 強調：原文會作為全額出資方，依據《政府採購法》取得著作權是為了符合國家審計要求。行政端 (R2) 亦坦言，雖然理解創作者需求，但在缺乏專法保障下，行政人員必須優先考量「履約管理的合規性」。此種結構性僵局，顯示原文會受限於王亞維 (2025) 所指出的「缺乏組織條例保障」，導致機構只能以剛性的採購契約來管理有機的文化生產。

(二) 數位轉型與資源分配的雙重落差

除了契約條文，第一線工作者面臨的實務困境加劇了潛在不滿，這具體反映了組織在「專業問責」上的嚴重缺失——即未能給予專業廣播人應有的勞動尊重與創作支持。

1. 新媒體發展受阻：受訪者 R3（新生代主持人）指出：曾建議將節目上架 Podcast 以擴大影響力，卻被電台以「合約視為重播」為由拒絕。這顯示僵化的採購制度無視傳播專業的數位轉型需求。

2. 資源匱乏的生存現實：參與觀察對象 R4（資深主持人）則揭露了族群廣播預算的結構性不足，主持人常需自掏腰包補貼來賓車馬費。

這些現象顯示，機構未能尊重專業者的勞動投入與創作自主性，這種專業問責的缺席所積累的剝奪感，最終成為危機爆發的潛在燃料。

二、危機中：SOP 的時序錯位與 DISCO 溝通缺口

隨著主持人於社群平台發布公開聲明，危機正式爆發。本節運用 DISCO 模型診斷原文會在此階段的溝通品質。

(一) 資訊不對稱與話語權轉移

主持人率先在社群平台公開貼文，迅速掌握輿論話語權。反觀原文會因內部行政層級（行政、法務、廣播部）需進行跨部門資訊核對，導致回應滯後。行政端（R2）解釋：「我們必須先把合約調出來，確認當初業務單位的規劃意旨，確保說法無誤才能回應。」這證實了公營媒體嚴謹的 SOP（標準作業程序），在面對社群媒體即時性傳播時，產生了嚴重的「時序錯位」(temporal misalignment)。

(二) DISCO 模型指標檢視

1. 反應速度—結構性遲緩：受訪者指出，行政端需先釐清合約法規（R2，2025），決策層（P1）則為確保文化立場正確而介入定調。此「文化優先於速度」的決策雖體現了公共責任，但內部共識建立過程不可避免地產生與社群節奏的時序錯位，致使初期話語權流失。
2. 一致性—內外認知落差：內部依據「行政問責」邏輯強調契約合法，外部輿論則依據「專業問責」邏輯強調尊重創作，兩者對話不在同一頻率。

3. 開放性—防禦性姿態：管理層（R1）初期認為主持人的抗爭手段過於激烈，甚至是不尊重原住民族機構的主體性。這種防禦性心態影響了對外溝通的溫度，未能及時展現對創作者的同理心。

（三）道德化敘事的擴散

社群媒體迅速將複雜的合約爭議簡化為「弱勢創作者 vs. 僵化公營機構」的道德對立框架。輿論一面倒支援創作者，顯示公營媒體若僅堅持「合法」，在缺乏「情感正當性」的情況下，極易陷入信任危機。

三、危機後：治理層級的價值重塑與制度修復

危機後期，隨著決策層級的介入，事件性質從「合約糾紛」轉化為「制度改革」的契機。

（一）決策層的價值轉向：從堅持甲方權利到主動「讓利」

最高決策者（P1）在訪談中明確指出，若以傳統「甲方、出資者」立場，原文會本可堅持法律權利。然而，考量到原住民族媒體應具備更高度的文化包容性，P1 定調應站在「維護創作環境穩定與活絡」的角度，不拘泥於甲方的最大利益。P1 強調：「這不只是合約問題，而是獨特的文化權益議題。我們選擇『讓利』，把堅持機關權利的比重降下來，以保障創作者為優先。」此一決策扭轉了危機初期的防禦姿態，展現了公營媒體將關注點從「行政防弊」提升至「文化興利」的治理高度。

（二）制度化的具體回應：落實藝文採購

在決策層定調後，行政端（R2）證實基金會已全面導入文化部的「藝文採購」範本，在後續標案中更細緻地處理著作權歸屬（全版權或部分授權）。這顯示危機後的檢討並非流於形式，而是產生了實質的制度優化。

（三）公共責任的再定位

P1 進一步指出，原文會作為族群媒體，其公共責任在於消除機構與群眾的「距離感」，並展現「親民與溫度」。這呼應了王亞維（2017）對 NHK 信任危機的分析：公營媒體的存續依賴於公眾信任，而信任來自於對公共責任的具體實踐，而非僅是對行政法規的服從。

四、小結

本節整合 P1 至 R4 的多方觀點，發現《耳朵借我》事件的本質是「行政體制」與「文化生產」的結構性衝撞。

(一) 危機前：缺乏專法保障，導致行政人員 (R1、R2) 只能死守採購法，忽視了創作者 (R3、R4) 在數位轉型與資源上的困境，造成專業問責的嚴重缺失。

(二) 危機中：行政 SOP 的僵固性導致 DISCO 溝通失效，無法應對社群時代的傳播速度。

(三) 危機後：透過最高決策層 (P1) 的價值重塑，原文會成功將危機轉化為推動「藝文採購」改革的動力。

此案例證明，公營媒體要化解信任危機，必須超越最低標準的「行政問責」，向更高標準的「專業問責」與「公共問責」邁進。

柒、機管理原則與溝通策略

本節綜整前述危機生命週期分析(Fink, 1986；Coombs, 2007)與 DISCO 溝通模型 (Seeger et al., 2003)，探討《耳朵借我》事件中原文會所展現的危機治理邏輯與溝通限制。本研究進一步引入王亞維 (2025) 之間責層次理論，指出公營媒體在「行政問責」、「專業問責」與「公共問責」之間的結構性失衡，才是導致危機升溫的核心原因。

一、危機管理原則之檢視：問責層次的結構性錯位

根據危機管理文獻，公營媒體在危機中需同時維持程序正當性與公共信任(Coombs, 2012)。然而本研究發現，原文會在事件初期呈現「行政問責優先於專業與公共問責」的治理特徵，形成以下三項核心張力：

(一) 預防原則(prevention)失效：行政問責遮蔽專業風險

訪談資料顯示，主持端多年來持續反映契約缺乏彈性與資源匱乏 (R3、R4)，顯示「專業問責」的警訊早已出現。然而，行政端 (R2) 指出：「即便知道有疑慮，仍需依照現行契約規格處理以符合審計要求。」(R2, 2025)。這顯示原文會的風險評估指標侷限於「行政合規」，未能及時偵測到文化工作者對於「專業尊重」的心理剝奪感。此

現象呼應了學者邱志淳（2011；2018）對於公務體系危機決策的觀察，即行政人員往往受限於法規框架的防弊思維，導致在危機初期缺乏彈性的行政裁量空間，進而錯失風險預警的黃金時機。

（二）回應原則(response)滯後：行政問責與傳播時效的零和博奕

危機處理強調「速度即正義」，但在本案中，回應滯後並非單純的行政效率低落，而是公營媒體內部兩種問責邏輯發生衝撞的結構性後果：

1. 問責層次的轉換成本：初期行政體系依循「行政問責」邏輯（R2，2025），優先確保合約合規，這與社群媒體要求的即時性產生了本質上的排斥。
2. 價值重塑的時間代價：當決策層（P1）試圖將軌道切換至「公共問責」（文化優先）時，必須打破既有的科層慣性。此一「價值重塑」的過程本身就需要時間成本，這導致機構在追求「文化正確性」的同時，不得不犧牲了「傳播時效性」。這顯示出在缺乏彈性專法保障下，公營媒體難以兼顧「行政合規」與「危機應變」的雙重目標。

（三）恢復原則(recovery)轉向：從法規說明到價值重塑

危機後期的信任修復，關鍵在於能否展現誠意與情感連結(Ulmer et al., 2019)。初期管理層（R1）傾向以「法規無誤」作為防禦，這在「行政問責」上雖站得住腳，卻無法回應創作者的情感需求。幸而後期最高決策者（P1）定調「文化優先」，主動釋出善意並推動藝文採購改革，才將層次提升至「公共問責」，達成信任修復的轉機。

二、溝通策略分析：DISCO 模型的五項指標評估

本節依 DISCO 模型評估原文會溝通效果，並對照其在族群媒體情境中的特殊挑戰。

（一）資料清晰度：行政語言與文化語境的落差

初期回應多以採購法規、契約流程為主，R2 坦言：「稿子必須通過審計邏輯。」然而，文化爭議需要的是具備情感與價值的敘事。此種「行政語言」難以回應「文化議題」，造成公眾理解的斷裂。

（二）資訊公開：程序透明但價值模糊

原文會雖強調制度正當性，但初期未清楚回應「為何不能給予創作者更多彈性？」

等核心質疑。直到 P1 介入後，才將「視創作者為夥伴」的價值觀公開化。這顯示公營媒體若僅公開「執行層面」資訊，而隱藏「價值層面」的考量，難以說服公眾。

(三) 反應速度：結構性遲緩導致話語權流失

DISCO 強調速度即正義。本案中，主持人貼文即時擴散，原文會聲明卻因跨部門確認（廣播、行政、法務）而延遲。這段真空期讓社群輿論迅速定型為「創作者 vs. 儼化體制」的對立框架，使機構失去話語主導權。

(四) 一致性：內部認知落差影響對外口徑

訪談顯示，行政端 (R2) 關注合約解釋，管理端 (R1) 關注組織尊嚴，決策端 (P1) 關注文化責任。不同層級的認知落差，導致對外訊息在「強硬法規」與「溫情喊話」之間擺盪，削弱了溝通的一致性。

(五) 開放性：情感連結的缺失與補位

參與觀察 (R4) 與訪談 (R3) 皆顯示，創作者感受到的是制度的冰冷而非支持。DISCO 模型認為開放性需包含同理心。本案初期缺乏對創作者焦慮的「情感承接」，直到 P1 提出「消除距離感、增加溫度」的治理方針後，才稍有改善。

三、族群媒體情境下的特殊挑戰：公共責任再定位

本事件突顯族群媒體的危機管理，不能僅採用一般公營媒體的「依法行政」標準，更涉及特殊的文化治理責任。

(一) 文化治理(cultural governance)的優先性

P1 在訪談中強調：「這不只是契約問題，而是我們對原住民族文化創作者負什麼責任。」(P1, 2025)。這呼應了王亞維 (2017) 對公共媒體信任基礎的分析：族群媒體的公共責任，建立在對「文化主體性」的維護上。若只談法規不談文化，即失其職。

(二) 缺乏專法保障的結構性脆弱

相較於 SBS 擁有獨立專法保障其運作彈性，原文會受限於《政府採購法》的剛性架構。R3 (新媒體受阻) 與 R4 (資源匱乏) 的困境，皆源於此結構性缺陷。這使得原文會在危機溝通時，往往被迫先處理「行政防弊」，而無力兼顧「文化興利」。

四、小結

本節分析顯示，《耳朵借我》事件之所以升級為公共危機，並非單純的操作失誤，而是「行政問責」與「公共問責」發生衝突時的治理失靈。

- (一) DISCO 檢視：揭示了科層體制（SOP）與數位傳播速度的結構性矛盾。
- (二) 問責層次：指出原文會初期過度依賴行政合規，忽視了專業與公共責任，導致信任流失。
- (三) 解決之道：唯有如 P1 所述，將「文化理性」置於「制度理性」之上，並推動如藝文採購等制度改革，才能根本化解族群公營媒體的信任危機。

捌、結論與建議：邁向具文化韌性的公營媒體治理

本研究以《耳朵借我》著作權爭議為個案，檢視公營媒體在數位匯流時代的治理困境。研究發現，此次危機並非單純的合約糾紛，而是「行政問責」（依法行政）與「公共問責」（文化使命）發生結構性衝撞的結果。本章綜整研究發現，並針對制度法規與實務運作及理論修正提出具體建議。

一、研究發現總結：從行政防弊到文化興利的治理轉型

本研究歸納出公營媒體在危機治理上的三大結構性特徵：

(一) 制度邏輯的僵固性：

在缺乏獨立專法保障下，原文會被迫以剛性的《政府採購法》管理有機的文化生產。行政人員（R2）受限於嚴謹的 SOP 與審計規範，導致機構在面對強調即時性的社群危機時，出現了必然的「時序錯位」。

(二) 問責層次的失衡：

危機初期，機構過度側重「行政問責」（合規性），忽略了創作者對於「專業問責」（勞動尊重）與「公共問責」（文化傳播）的期待，導致信任基礎流失。

(三) 治理價值的重塑：

危機的轉機在於決策層（P1）主動進行價值排序的重整，確立「文化優先於行政」的指導原則，將危機轉化為推動內部制度改革（藝文採購）的動力。

(四) 制度改革的擴散效應(spillover effect)：

本研究亦發現，原文會此次的危機處理具有指標性的示範意義。P1 指出，在原文會率先調整著作權立場並釋出善意後，包括公共電視（PTS）及文化部相關業務單位，皆陸續跟進調整對乙方創作者的授權規範，給予更大的著作權權限。這顯示原文會在此案中不僅化解了自身危機，更在台灣文化內容產業的制度改革上，「做了一個很大的榜樣」，成功帶動了整體公營媒體對創作者權益尊重的制度性轉型。

二、政策與制度建議

基於上述發現，本研究提出以下兩層次的具體建議：

(一) 法制層面：推動《原住民族傳播法》立法，確立獨立立法源

本研究證實，現行以《政府採購法》為核心的運作模式，是造成「行政／文化」衝突的根源。如 P1 受訪時指出，原文會缺乏如《公視法》般的專法保障，導致預算與定位不穩。因此，根本解方在於推動《原住民族傳播法》之立法。參考 SBS 的《特別廣播服務法》(SBS Act)，賦予族群媒體在預算使用、採購規範與人事編制上，擁有符合媒體特性的獨立彈性，使其能從「行政防弊」的框架中解放，真正落實「文化興利」的公共責任。

(二) 實務層面：落實「藝文採購」與建構數位授權彈性。在專法尚未通過前，建議

公營媒體應全面落實文化部推動之「藝文採購」機制。

1. 契約範本優化：如 R2 所述，應細緻化著作權歸屬選項，針對非核心公務之文化創作，採「創作者保留著作權、機構取得授權」之模式，以尊重專業勞動。
2. 數位傳播鬆綁：回應 R3 對於新媒體發展的焦慮，建議在契約中保留「數位轉型條款」，允許優質節目在非營利前提下，上架 Podcast 或其他串流平台，以擴大族群媒體之社會影響力。

三、理論貢獻：對 DISCO 模型之在地化反思

本研究發現，雖然傳統 DISCO 模型強調的「速度」與「一致性」至關重要，但在族群公營媒體的特殊脈絡下，若缺乏「文化敏感度」作為前導，單純的快速回應反而可能加速負面情緒的擴散。

因此，本研究嘗試對現有理論提出修正性建議(theoretical implication)：在檢視族群

媒體的危機溝通時，建議將模型擴充為「DISCO-C」。亦即，將文化敏感度視為與速度同等、甚至更為優先的評估指標。這不僅回應了 P1 受訪者所強調的「文化優先」治理邏輯，也更能解釋為何原文會在本案中必須經歷必要的「時序錯位」來換取文化正當性。

四、研究限制與未來展望

本研究受限於單一個案與研究者之內部職工身分，雖已透過三角檢證力求客觀，但仍可能存在機構視角之侷限。未來研究建議可擴大比較範圍，納入其他公營媒體（如公視、客家電視台）之著作權治理案例，進一步探討在「後採購法時代」，公營媒體如何建立更具包容性的創作者協作生態系。

參考文獻

- 王亞維（2017）。全球公視信任危機與挑戰。開鏡季刊，(2)，46-48。
- 王亞維（2025）。原住民電視台的問責機制設計—理論、方法及執行〔教育訓練講座資料〕。財團法人原住民族文化事業基金會，12月4日。
- 立法院（2020）。立院關切公營媒體買斷式契約爭議〔記者會紀錄〕，12月2日。
- 邱志淳（2011）。危機管理與政府再造：理論與實務的反思。文官制度季刊，3(2)，25-45。
- 邱志淳（2018）。危機管理與組織溝通。雙葉書廊。
- 客家委員會（2010）。客家基本法。客家委員會。
- 客家電視台（2021）。2021 年度報告。客家電視台。
- 政府採購法（1998）。<https://law.moj.gov.tw/>
- 原住民族委員會（2008）。財團法人原住民族文化事業基金會設置條例。原住民族委員會。
- 徐宥湘（2023）。臺灣原住民族廣電媒體頻道經營與節目規劃策略之探討—以 Alian96.3 原住民族廣播電台為例〔未出版之碩士論文〕。輔仁大學。

翁秀琪（2011）。公共媒體如何問責：以台灣的公廣集團為例。《新聞學研究》，（109），1-41。

翁秀琪（2016）。公廣集團的公共問責機制研究〔委託研究報告〕。文化部。

財團法人原住民族文化事業基金會（2020）。本會關於《耳朵借我》事件之說明〔新聞稿〕。11月26日。<https://www.ipcf.org.tw/-/Article/Content/21082500171291902>

財團法人原住民族文化事業基金會（2022）。2021年度工作報告。財團法人原住民族文化事業基金會。

財團法人原住民族文化事業基金會（2025）。財團法人原住民族文化事業基金會組織要點（114年7月30日原住民族委員會備查）。

馬世芳（2020）。關於不續約的說明〔Facebook 貼文〕。Facebook，11月25日。
<https://www.facebook.com/shihfang.ma/posts/10157812972207543>

劉幼琹（2015）。數位時代匯流媒體的公共利益與權利義務。《中華傳播學刊》，（27），3-39。

聯合報（2020）。節目著作權爭議落幕 馬世芳籲創作人團結爭權益。聯合新聞網，12月2日。<https://udn.com/news/story/7266/5059723>

Australian Government. (1991). *Special Broadcasting Service Act 1991*.

Born, G. (2003). Public service broadcasting and the challenges of the digital era. *Media, Culture & Society*, 25(6), 773-803.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3rd ed.). Sage.

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage.

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*.

McGraw-Hill.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. American Management

Association.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.

Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113.

McQuail, D. (2003). *Media accountability and freedom of publication*. Oxford University Press.

Papacharissi, Z. (2015). *Affective publics: Sentiment, technology, and politics*. Oxford University Press.

Papandrea, F. (2013). *Regulation of public service broadcasting in Australia*. Australian National University.

Special Broadcasting Service. (2021). *Content and rights guidelines*.

<https://www.sbs.com.au/aboutus/guidelines>

Special Broadcasting Service. (2023). *Annual Report 2023*.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Praeger.

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.

Syvertsen, T. (2004). Citizens, audiences, customers and players: A conceptual discussion of the relationship between broadcasters and their publics. *European Journal of Cultural Studies*, 7(3), 363-380.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2019). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4th ed.). Sage.

Wahl-Jorgensen, K. (2019). *Emotions, media and politics*. Polity Press.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

A Crisis Communication Analysis of Public Media: The Case of Ma Shih-fang's "Lend Me Your Ears" Program Copyright Controversy

Yu-Hsiang Hsu*

Abstract*

This study examines the 2020 copyright controversy surrounding Ma Shih-fang's program "Lend Me Your Ears" as a case study to investigate the governance dilemmas and crisis communication challenges confronting public media in the era of digital convergence. The dispute, triggered by the host's challenge to the Indigenous Peoples Cultural Foundation's (IPCF) long-standing "buyout contract," catalyzed a collective scrutiny of the institutional inertia and lack of cultural sensitivity within public broadcasting.

Adopting a qualitative approach, this study employs document analysis, in-depth interviews with key stakeholders—ranging from top-level decision-makers to frontline administrators and external hosts—and participant observation to achieve data triangulation. Theoretically, the study synthesizes the Crisis Lifecycle Theory, the DISCO crisis

* Ph.D. Student, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

Email: itv50932@gmail.com

The paper was published under two double-blind reviews.

Received: December 15, 2025. Accepted: December 28, 2025.

communication model, and a "Three-Level Accountability" framework (Administrative, Professional, and Public) to deconstruct IPCF's governance logic.

The findings indicate that the crisis was not merely transactional but symptomatic of a structural misalignment between "Administrative Accountability" (compliance) and "Professional Accountability" (respect for creative labor). Initially, the administrative apparatus, constrained by the *Government Procurement Act* and bureaucratic Standard Operating Procedures (SOPs), resulted in a temporal lag in response and a deficit in emotional resonance. The crisis was resolved when the executive leadership proactively "conceded rights", re-prioritizing "culture over regulation" and instituting "arts procurement" reforms. This study also finds that IPCF's actions had a spillover effect, successfully influencing Public Television Service (PTS) and the Ministry of Culture to follow suit in adjusting contract regulations, thereby elevating the response to "Public Accountability."

This study argues that the lack of independent legislation is the root cause of the "prevention-over-promotion" mindset trapping indigenous media. Furthermore, it suggests an extension of the DISCO model to DISCO-C (incorporating Cultural Sensitivity), advocating that cultural appropriateness must be considered a crucial, if not primary, metric alongside speed in the context of ethnic public media crisis response.

Keywords: public media, crisis communication, public accountability, Indigenous broadcasting, copyright