

危機溝通與形象修復—以原文會「遠洋時代」採購案為例

徐宥湘*

摘要

本研究以原文會辦理之「遠洋時代」影視旗艦標案為例，探討族群媒體追求「影視工業化」轉型時，面臨高度外部監督之治理困境。該案預算由初期 69 萬元劇本開發跳躍至 1.2 億元攝製計畫，形成高達 173 倍之「數字震撼」，引發輿論對資源運用正當性之強烈質疑，迅速演變為組織信任危機。

研究採質性個案法，透過同僚參與式觀察與「行政三角校對」重建危機動態。整合 Fink 階段論、SCCT 與 Benoit 理論，並結合作者先前提出之 DISCO-C 模型與黃榮護（2026）治理轉譯觀點進行深度診斷。研究發現，危機並非源於程序違法，而係肇因於「行政轉譯」機制之缺位。內部專業端雖以「個人 KTV 與萬人演唱會」譬喻產製密度，惟行政端受限時程壓力與避險邏輯僅能回應法規層次之「合法性」，導致專業產製與科層避險邏輯產生結構性斷裂。

此落差促使公眾產生「頭尾連結偏誤」，將複雜規格簡化為道德問責。此外，依 DISCO-C 模型分析，組織對「文化敏感度（Cultural Sensitivity, C）」之追求導致決策「時序錯位」，使防禦策略反加劇信任赤字。研究據此建議建構制度化「行政轉譯 SOP」，透過既有公關職能之活化與多方共治，協助機構由法規遵循轉向價值轉譯治理，並補充既有理論對制度性轉譯研究之不足，維繫族群媒體公共信任。

關鍵詞：危機溝通、形象修復、行政轉譯、族群媒體、頭尾連結偏誤

* 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：2026/1/26。同意刊登：2026/2/24。

壹、緒論

一、研究背景與動機

在當前影視產業追求「影視工業化（Industrialization）」與全球串流平台（OTT）規格對標的趨勢下，族群媒體（Ethnic Media）正面臨從傳統委製模式轉向「旗艦化產製」的關鍵轉型期。然而，這種高度依賴專業裁量與非標準化勞務的採購行為，與現行強調防弊導向、標準化作業的行政監督機制之間，存在著深層的邏輯張力與治理悖論（Governance Paradox）。

2024 年底，財團法人原住民族文化事業基金會（以下簡稱原文會）辦理之「遠洋時代」影視旗艦標案引發國會與社會的高度關注。該案預算由前期的 69 萬元劇本開發案，驟升至 1.2 億元之攝製與行銷計畫。此高達 173 倍之「數字震撼」（Numerical Shock），迅速成為輿論質疑預算合理性（Rationality）與程序公平性的核心，進而演變為針對公共資源運用正當性（Legitimacy）之嚴厲審視（中央通訊社，2024；原視新聞網，2024；放言 Fount Media，2025；原住民族電視台，2025；壹蘋新聞網，2025）。儘管組織強調程序合規（Legality）並最終以廢標手段止損，但族群媒體之公共信譽資產已遭受結構性侵蝕。

本案之特殊性揭露了公共治理中的典型困境：行政端雖然達成了程序合規，但社會大眾卻因無法理解影視「產製密度」的專業黑盒子，產生了「頭尾連結偏誤（The Head-to-Tail Gap）」，採取認知捷徑（Cognitive Shortcut）將預算跳躍直觀地劃上負面等號。這揭示了一個關鍵的治理缺口：即族群媒體內部之「媒體專業邏輯」與「行政執行邏輯」在「行政轉譯（Administrative Translation）」機制缺失下產生了嚴重斷裂。當組織僅能提供技術性的法規說明，而無法完成專業價值的社會化說明時，行政避險行為反而成為信任危機的觸媒。

二、研究目的與問題

本研究旨在解構族群媒體在處理高額藝文採購危機時的邏輯斷層。透過對「遠洋時代」影視旗艦標案的實證診斷，釐清公共組織在專業產製邏輯與科層行政邏輯間的結構性斷裂，並探討「行政轉譯」作為治理工具，如何協助機構由單純的「程序合規」轉向具備社會說服力的「價值治理」。

基於上述背景，本研究旨在探討以下三個核心議題：

- (一) 在影視工業化轉型過程中，公共組織為何難以將其專業之「產製價值」有效社會化？
- (二) 既有的危機回應策略，為何難以消解公眾因認知偏誤（如頭尾連結偏誤）而產生的信任危機？
- (三) 「行政轉譯」作為一種治理工具，如何在非標準化採購中重建公共正當性，並轉化為制度性的防禦能量？

為達成上述研究目的並回答研究問題，本研究採取個案研究設計，個案選擇以「遠洋時代」採購案為例進行研討。相關研究設計與觀察程序詳見下節「研究方法」。

三、研究方法

本研究採行「質化訪談」與「同僚參與式觀察」以還原行政決策中的兩難困境。相關程序補充說明如下：

(一) 同僚參與式觀察與資料蒐集

1. 專業信任下的深度敘事：研究者利用長期建立之專業信任基礎，於自然情境中與受訪對象進行非正式訪談（**Informal Interview**）。透過專業端人員在危機當下的心理狀態紀錄與實務經驗，獲取官方正式文件難以揭露之「執行端真實困境」與「專業追求受挫」之觀察資料。惟為確保資訊提供者之隱私，本研究對所有觀察對象採「去識別化」處理，不對應特定職稱或員額。
2. 資料紀錄與三角校對：研究者將觀察所得即時彙整為「研究備忘錄」，並採行「行政三角校對（**Triangulation**）」，整合內部實務觀察、官方正式聲明（如董事會紀錄、聲明稿）及外部輿論紀錄（如新聞媒體報導），以確保資訊信度。
3. 受訪對象之選擇與限制：本研究平衡採樣「專業產製」與「行政執行」兩大面向。然在法規職能端之取樣上，受限於受訪單位人力負擔與排程因素，未能進行深度訪談。針對此部分之資料限制，本研究採取「文獻互補策略」，藉由分析法規邏輯及官方公開文件，與實務端資訊進行互補與校對，以維繫分析層次之完整。

(二) 聚合式資料分析與倫理保障

為克盡學術倫理並保護受訪者隱私，本研究採取「聚合分析（Aggregated Data Analysis）」與「功能性匿名」策略：

1. 去識別化處理：所有訪談與觀察紀錄均重新歸類為系統性的「專業邏輯」與「行政執行邏輯」觀察。文中嚴禁出現特定個人姓名、具體職稱或單一人員部門之描述，藉此建立安全的學術對話空間。
2. 治理結構導向：研究發現均指向組織整體之「避險文化」與「治理結構」失靈，而非針對特定基層人員之個別問責。

(三) 研究架構與分析流程

本研究依據理論基礎，建構一套「危機發展—策略選擇—斷層診斷—治理轉譯」的研究架構（見圖 1），其分析流程如下：

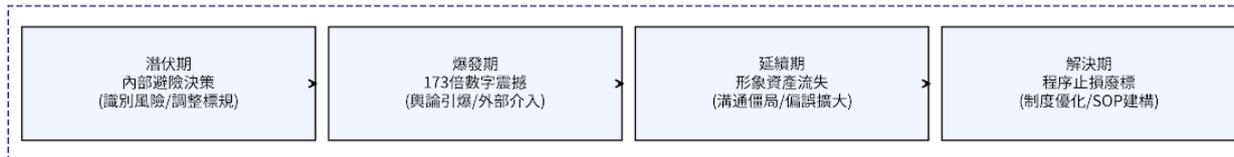
1. 危機階段定位：運用 Fink（1986）的危機階段論，釐清個案從「潛伏期」的內部避險決策，到爆發後「數字震撼」的動態變化，並對應至本研究「參、事實重建」之時序分析。
2. 歸責與策略定位：運用 SCCT 理論分析社會大眾對本案之責任歸屬認知，檢視族群媒體採取之初步策略（如強調依法行政）與情境之適配性，此部分將於「肆、策略分析」中探討。
3. 形象修復取徑辨識：援引 Benoit（1997）的策略架構，剖析官方聲明中如何運用「強化正當性」與「超脫」等技術，診斷其在行政防衛與文化使命間的論述取向。
4. 行政轉譯斷層分析：將行政端的執行邏輯（如時程壓力、單槍匹馬作業）與公眾輿論感知（如頭尾連結偏誤、數字震撼）進行交叉對比。本步驟旨在檢視組織內部的「行政執行邏輯」與外界的「公眾認知邏輯」如何產生斷裂，進而引發「伍、討論」之深度分析。

藉由上述流程，本研究旨在推論族群媒體在追求影視工業化與高度政治化監督的環境中，如何建立制度化的「行政轉譯 SOP」，從單純的「程序合規」轉向具備社會說服力的「價值溝通」，相關建議將彙整於「陸、結論與建議」。

圖 1：

「遠洋時代」採購案危機溝通、形象修復與行政轉譯研究架構圖

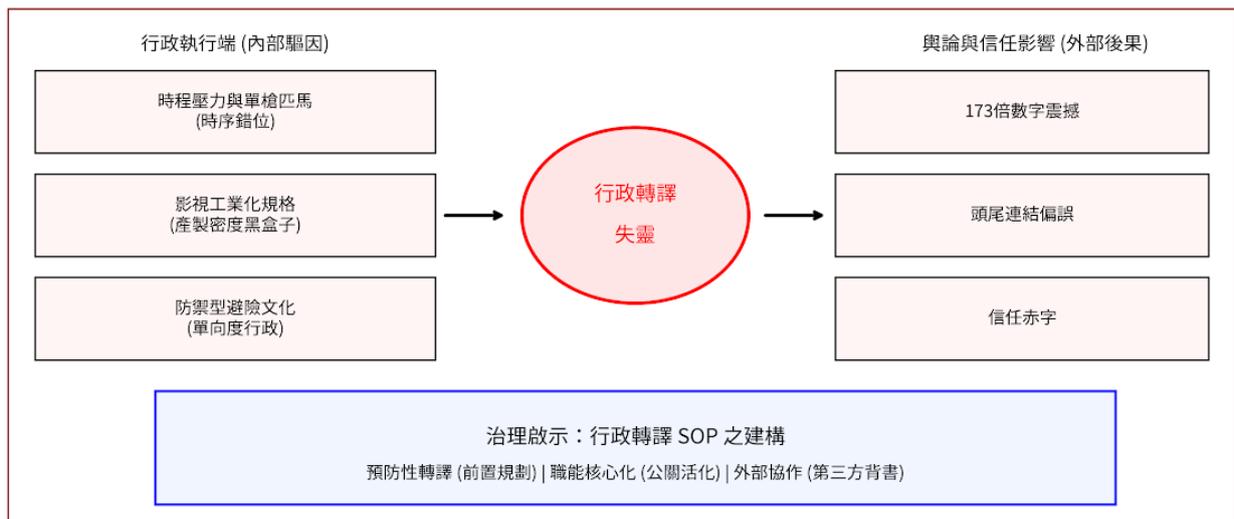
第一層：環境脈絡與階段定位 — Fink (1986)



第二層：歸責與策略取向 — (Benoit, 1997; Coombs, 2007)



第三層：核心分析 — 行政轉譯斷層模型 (本研究核心論點)



資料來源：本研究自行整理

貳、文獻回顧與理論架構

本研究旨在探討族群媒體在面對高額藝文採購危機時的溝通斷層。為建構具解釋力的分析框架，本章將從危機階段分析、形象修復策略、以及公共價值與行政轉譯三個維度進行理論綜述。

一、危機發展階段與歸責心理 (Fink & SCCT)

危機並非孤立事件，而是制度風險累積的產物。依據 Fink (1986) 的危機階段論，危機發展可分為潛伏期 (Prodromal)、爆發期 (Acute)、延續期 (Chronic) 與解決期 (Resolution)。本案之「潛伏期」始於 2024 年 5 月 24 日，當內部決策體系識別劇本版權法律風險並裁示調整標規之際，制度風險即已成形。

進一步運用 Coombs (2007) 的情境式危機溝通理論 (SCCT) 分析，當爭議聚焦於公共資源分配與採購公平性，外界認知高度偏向「可預防型危機 (Preventable Cluster)」¹。在此情境下，社會歸責壓力達到最高峰，若族群媒體僅採取技術性「行政防衛」（如強調依法行政），不僅難以減緩質疑，反而易激化社會對立感，進而導致信任流失。這解釋了後續「肆、策略分析」中，組織防禦策略為何在外部輿論面前顯得失能。

二、形象修復理論 (Image Repair Theory)

形象修復理論適用於組織發生形象危機後之補救方法，其前提為組織被一群重要的閱聽眾指控，必須對某一個冒犯的舉動負起責任。首先，冒犯的舉動在事實上不一定是冒犯，完全由公眾的認定與知覺來決定；第二，組織的責任歸屬並非由事實來認定，只要公眾認為組織與此行為有關連，即產生形式上的責任歸屬，因此公眾因而成為形象修復的主要關鍵對象。Benoit (1997) 彙整許多個案提出此理論，其形象修復策略是目前危機溝通處理最完整、具代表性的分析架構。

在 Benoit 提出的五大策略類別中，「強化正當性」 (Bolstering) 與「超脫」 (Transcendence) 是公共組織最常採取的路徑。然而，傳統修復理論多建立在標準化的商業或政治環境中，往往忽略了族群媒體在數位轉型與追求影視工業規格（如對標 Netflix 等）過程中所面臨的資訊不對稱。針對此特殊性，徐宥湘 (2026) 提出「DISCO-C 模型」²，主張應將「文化敏感度」 (Cultural Sensitivity) 視為核心指標。在本案脈絡下，這意謂著「財團法人原住民族文化事業基金會」（以下簡稱「原文會」）的危機修復不能僅停留在「程序合規」。若缺乏將專業文化產製價值轉譯為社會共識的能力，則

「合法性」(Legality)將無法跨越斷層轉化為「正當性」(Legitimacy)。這也構成本研究進一步探討「行政轉譯」作為治理工具的理论基石。

三、藝文採購特殊性與「行政轉譯」困境

(一) 公共價值的創造與度量

Moore (1995) 提出的「公共價值」架構強調，族群媒體的績效應關注滿足社會期待與文化主體性。然而，藝文產製的價值常具備高度非財務性的主觀特徵，難以透過標準化邏輯量化 (O'Flynn, 2007)。這反映了 Romzek 與 Dubnick (1987) 所提出的課責兩難，即行政體系往往偏重「法律課責 (Legal Accountability)」的合規性，卻忽略了回應專業社群期待的「專業課責 (Professional Accountability)」。本案中，1.2 億元的預算在專業邏輯中是「影視工業化」的必要投入，但在行政監督邏輯下，卻因缺乏具備社會理解性的「價值論證語言」，易被簡化為道德層次的問責 (Alford & O'Flynn, 2009)。

(二) 藝文採購的非標準化與認知偏誤

藝文勞務採購之本質差異在於其高度的「非標準化」。影視產製中的歷史考證成本、人才行情 (人力資本價值) 以及影像技術密度，存在巨大的專業判斷空間 (胡龍騰、莊文忠, 2011)。實務觀察發現，公眾認知普遍存在「頭尾連結偏誤」：即外界傾向採取認知捷徑，直接將「預算 (頭)」與「最終作品 (尾)」劃上等號，而無視中間由技術門檻構成的「產製密度」黑盒子。

(三) 轉譯能力作為治理之核心配備

行政轉譯的核心職能，在於打破「依法行政」作為避風港的邊際遞減效應 (陳敦源, 2012)。黃榮護 (2026) 指出，現代公共組織的永續經營有賴於「轉譯」能量，即能否將宏觀的專業規格轉化為大眾聽得懂、感受得到的日常實踐。本研究認為，當族群媒體在追求影視工業規格對標國際標準 (如 Netflix, HBO) 的過程中，若行政體系僅能提供合法性說明，而無法提供具備社會合理性的價值轉譯，行政避險機制反而會成為形象修復的阻礙 (Bovens, 2007)。建立制度化的「行政轉譯 SOP」，是落實實質課責並維護組織信譽之必要路徑。

參、爭議核心與邏輯斷裂事實重建

一、爭議焦點：173 倍預算落差之事實釐清

本案核心衝突源於兩筆標案在財務數據上的巨大懸殊：109（2020）年度之劇本委託案金額為 69 萬元，而 113（2024）年度之攝製與行銷案預算則達 1.2 億元。外界以此數據落差指控組織存在重複採購與浮編預算之疑慮。

然而，研究發現，此一數字震撼源自於標案本質的系統性轉型。109 年度標案僅涉及前端「劇本開發」（單純文字產出），且當時成交金額屬低於市場行情之開發性經費；2024 年度則已進入「旗艦型影視產製」，標的涵蓋完整的拍攝團隊、後期製作、行銷推廣及對標國際影音串流平台（OTT）之工業規格。兩者雖共用同一故事原型，但在資源配置、技術門檻與勞務內容上屬完全不同級別之採購計畫。此事實顯示，預算落差實為從「個體創作」轉向「影像工業工程」之必然結果，惟此專業差異在行政對外溝通中未能被有效揭露。

二、內部邏輯的雙重觀點：聚合分析

綜合組織內部之實務參與觀察並進行聚合分析，本研究發現組織內部存在兩套平行運作但互不相通的邏輯體系。此一結構性斷裂，正是導致後續溝通失效的關鍵。

（一）專業影視邏輯：產製規格、技術密度與文化價值之結構化

實證資料揭示，專業產製端傾向從「影視工業化」的視角，論證 1.2 億元預算編列的必要性與合理性。分析中出現了一個具代表性的譬喻：「這就像是『一個人在 KTV 唱歌』與『舉辦一場萬人演唱會』的差別」。專業邏輯認為，影集製作涉及大量技術人力、場景還原、專業導演與演員之市場報價（即人才「人力資本價值」），以及對標國際串流平台（OTT）的高標視覺規格。

具體而言，專業端評估預算時採取了「旗艦影集」的市場對標（Benchmarking）路徑。訪談顯示，本案預算係參考近年台灣高規格影集（如《茶金》、《斯卡羅》），旨在確保能對標國際平台之技術標準（詳見表 1）。

表 1

台灣旗艦影集產製規格與預算對標表

劇名	總預算 (約略)	集數	單集平均成本/萬元	產製性質與 規格對標	資料來源
斯卡羅 (2021)	2.02 億元	12 集	1,683	歷史史詩、 大規格特效、對標國際 OTT	(雀雀看電影, 2022)
遠洋時代 (本案)	1.2 億元	8 集	1,500	跨國拍攝、 工業工程規格、對標國際平台	原文會 (2025)
茶金 (2021)	1.1 億元	12 集	916	時代劇、高 密度美術、 精緻影像規格	(雀雀看電影, 2022)
迷你劇集劇 本開發案 (前案)	69 萬元	1 案	69	單純文字創 作、前期開 發、無拍攝 勞務	原文會 (2020)

資料來源：本研究自行整理

在此專業視角下，預算評估的核心並非單純取決於「故事原型是否重疊」，而在於該作品被定位為「低成本的開發型創作」，抑或是「高技術密度的旗艦型產製」。此外，實證資料揭示了一個極具洞察力的內部觀點：文化價值不應僅是感性訴求，而是可以透過「結構化」轉譯為具體成本。

在專業影視邏輯中，預算編列係基於具體的「勞務投入」而非單純的商品買賣。以本案涉及之「熊鷹羽毛」等保育類素材為例，其成本結構並非市場標價，而是一連串專業工序的總和：包含具備族群主體性之素材尋覓、獵人在特定時節長達 90 天的守候人工、制度性的法律申請程序，以及期間面臨的風險與失敗成本。這類隱含在影像背後的「產製密度」，在專業端眼中是構成旗艦規格的客觀必要支出，若缺乏對此專業細節的事實重建，外界極易將專業追求卓越的成本投入，誤讀為行政預算的浮編。

(二) 科層行政邏輯：程序轉換與責任分擔論

研究發現，行政端之邏輯核心在於「程序正當性」與「防禦性管理」。在採購法規的選用上，2020 年度劇本案適用基金會內部「未達公告金額採購作業要點」，採限制性招標（逕洽特定廠商）；2024 年度製作案則依據《文化藝術採購辦法》採「公開評選」。

系統性分析揭示了行政轉譯失靈的深層結構性原因：「時程（時間）壓力」。大型影視案最大的挑戰在於受限於排播年度或預算核銷的急迫性，導致規劃期被大幅壓縮。在時程緊迫下，行政執行面往往被迫異化為「單槍匹馬」的快速公告模式，缺乏充足時間在公告前透過跨系統（如與專業端、公關端）的充分對話來激發潛在問題或準備轉譯素材。這解釋了為何「行政轉譯」在標案啟動初期就已埋下失靈的種子，行政端為了滿足時程上的合規，不得不犧牲了溝通上的厚度，陷入了馬庫色（Marcuse）所言「單向度」的防禦性困境。

此外，為了因應外部高度監督，行政體系進而發展出強烈的「責任分擔」（Responsibility Sharing）傾向，高度仰賴外部委員會之專業背書，這種側重於「過程留痕」而非「價值說明」的慣性，最終形成了公眾質疑合理性、組織強調合法性的溝通僵局（Deadlock）。

三、風險避險與專業裁量之碰撞

「程序正義」（Procedural Justice）的核心價值在於「程序正當性」（Procedural Legitimacy）與「防禦性管理」（Defensive Management）的實踐。一般所謂的「程序正義」，即是法學上之「正當程序」（Due Process），又稱為「合理的法律程序」（Due Process of Law），意指政府在運用憲法所賦予權力（Powers）之際，必須尊重憲法所保障的人民權利（Rights）。從基本權的功能來看，程序正義體現了「防禦權」（Defensive Right）的消極作用，其目的在於抵禦公權力侵犯並預防實質違法。

研究發現，本案之所以未沿續前案劇本，實涉及深層的「制度性防禦」。原文會行政端之決策邏輯高度趨向上述之「防禦性管理」，將「程序安全性」置於優先順位。行政端考量著作權授權之完整性以及程序公平性之疑慮，基於「法規避險」之考量，選擇了法律成本最穩健的「重新招標」路徑（原住民族文化事業基金會，2024a）。當「法律風險控管」與「影視專業判斷」發生碰撞時，組織慣性傾向優先滿足形式上的避險。例如，決策端因高度在意文件形式之完備（如當事人同意書之取得），而忽略了專業端對於「新聞事實改寫」在法律實務中之彈性空間。

此種「防禦型行政」雖然保障了程序安全，卻因無法有效轉譯其「避嫌動機」（如：避免為特定廠商量身打造之質疑），反而導致外界將行政謹慎誤讀為「規避監督」。這揭示了當執行者僅滿足於「依法行政」的避風港時，即便達成了程序上的正當性，卻因缺乏價值的實質轉譯，最終陷入了「贏了法規、輸了信任」的治理悖論。¹

肆、危機溝通策略分析：行政論述的侷限

本章針對個案組織在危機爆發初期（2024年11月中旬）之官方聲明、媒體回應及內部行政邏輯進行深度剖析。研究發現，組織在危機回應中傾向於採取以「程序合規」為核心的行政論述，透過釐清法規依據與重申文化價值，以維護制度的穩定性並回應外界的審視。此種反應模式反映了科層組織在面臨高度政治化監督與法律風險不確定性時，為了維護制度安定性與程序合規所產生的「結構性避險機制」。

一、策略一：強化正當性 —— 履行政程序正當之制度緩衝

在事件爆發初期，組織之官方聲明高度聚焦於「全案依據採購法辦理」、「程序公開透明」及「決策符合既有規範」。

(一) 策略意圖：程序合規與「集體決議」之風險趨避

此策略旨在透過強調程序的「合法性」，回應外界對於預算落差等結果「合理性」之質疑。依據 Benoit (1997) 的形象修復理論，「強化正當性」係透過強調組織過去的正向行為或現有的合規標準來減輕負面印象。實務觀察指出，行政端在面對高密度的外部審計與監督壓力下，發展出一套以「責任分擔」為核心的決策模式。透過對招標程序的嚴格遵行以及引進外部評選委員會之專業裁量，行政體系得以在形式上建立一種制度性的合規緩衝。在此種邏輯下，「程序正當」與「專家合議」成為維護制度正當性與履行政程序課責的核心手段。

(二) 實效分析：程序合規與公眾認知的轉譯斷層

研究發現，單純強調「依法行政」對平息輿論的效果有限。大眾質疑的核心在於「預算分配之合理性」，而非「行政流程之技術正確性」。系統性分析揭露，當組織僅覆誦

¹此現象即邱志淳（2010）所述，公務員為了避免觸犯法規而不敢勇於任事，產生「目標錯置（Goal Displacement）」；即將遵守法規之「手段」誤當成「目的」本身，致使在維護形式合規的過程中，喪失了與社會溝通的實質正當性。

法規條文時，容易產生資訊不對稱的負面感官。這種守住行政程序底線，卻忽略向社會轉譯預算效能期待的做法，顯示出族群媒體在面臨非標準化藝文採購時，其專業語言轉譯能力的結構性侷限，亦驗證了 Coombs (2007) 所言，在被高度歸責的情境下，單純的防禦策略若缺乏信任基礎，往往難以奏效。

二、策略二：超脫——文化使命與技術論證的視角落差

當程序辯護難以平息數字震撼時，組織試圖將議題層次提升至「文化傳承」與「體現原住民文化主體性」之高度。

(一) 策略意圖：論述框架的價值移轉

運用「超脫 (Transcendence)」策略之意圖，在於將個別財務爭議置於更廣泛的文化認同背景中。根據 Benoit (1997) 之定義，超脫係將行為與更高層次的公共價值連結，試圖藉此引導公眾關注組織之族群傳播使命，並緩解特定採購細節引發的政治熱度。這反映了族群媒體傾向透過重申其存在之合法性基礎，來尋求大眾的理解與支持。

(二) 實效分析：感性訴求與技術轉譯的銜接困境

本研究診斷發現，若無法將抽象之「文化價值」轉化為具體之「產製成本」與「市場行情」，感性訴求易被公眾感知為解釋力不足。綜合實務觀點顯示，雖然文化傳承具備無形性，但在實務上應能被轉譯為可量化之專業投入（如：考證成本、人才含金量對標）。然而，組織在初期回應中未能提供足夠的「價值論證數據」，導致其文化論述在外部監督者眼中顯得較為空泛，進而轉化為對預算透明度之進一步質疑。

三、策略三：修正行動——「廢標」作為風險控管的連鎖效應

最終，組織因應法律授權完備性之考量（如同意書取得疑慮）宣布廢標。此舉在行政邏輯中屬理性之風險止損措施，但在危機溝通中卻產生顯著負效應。

(一) 策略意圖：追求行政風險零化

「修正行動」旨在透過修正問題或採取預防措施來恢復形象 (Benoit, 1997)。決策脈絡分析揭露，廢標決策係科層體系為了規避潛在法律爭議（如肖像權爭議或程序公平性指控）所採取的極端風險控管。在「程序安全性」優先於「專案持續性」的組織文化下，此種止損決策反映了公共機關在面對政治高壓與法律風險時，採取最穩健路徑以維護制度安定性的行政傾向。

(二) 實效分析：避險動機與社會認知之落差

此修正行動在形象修復上卻產生了「對預設指控的回應」之反效果。外部指控方將「廢標」解讀為對質疑內容的變相確認，而非行政端的審慎避險。由於組織未能有效轉譯其「避嫌」動機，導致外界將「行政謹慎」誤讀為「規避監督」。這反映出組織雖然成功避開了法律風險，卻因轉譯能力缺失而產生嚴重的信任赤字與形象資產（Reputational Assets）流失。

四、小結：程序正當下的轉譯失靈

綜觀上述策略，組織失效的核心並非制度性違失，而是未能建立有效的「轉譯機制」。行政端因高度依賴委員會背書與程序安全，導致溝通語言習慣於技術性敘述。誠如研究資料所示，專業產製與大眾認知間存在巨大差異（如前述實務觀點中關於 KTV 與演唱會之譬喻），但組織未能將此專業鴻溝社會化。這種溝通模式雖然保護了法律層面的程序安全，卻在社會認知層面喪失了對話空間，最終形成「行政合規」與「社會信任」的結構性脫節。

伍、討論：行政轉譯斷層與形象修復的困境

本研究發現，族群媒體在面對「173 倍預算落差」之危機時，官方論述雖具備程序合規性與文化使命感，但在輿論衝擊下仍顯得溝通乏力。其主要問題並非單純的公關技術失誤，而較可理解為深層的「行政轉譯」機制不足。本章將結合大眾之認知偏誤（如頭尾連結偏誤）與行政端之防禦型組織邏輯，透過本研究提出的 DISCO-C 模型並輔以當前治理轉譯之學理觀點，深度剖析形象修復失效的結構性歸因。

一、173 倍的數字震撼：價值轉譯的認知斷層

本案危機爆發的起點，源於一個極具戲劇張力的財務數據：預算由前期的 69 萬元劇本開發案，跳躍至 1.2 億元的攝製計畫。這高達 173 倍的數字震撼，在公眾眼中不僅是金額的增幅，更是對公共資源配置正當性的巨大挑戰。

(一) 「頭尾連結偏誤」下的直觀誤讀

實證資料顯示，專業產製端傾向以「一個人在 KTV 唱歌與萬人演唱會」之譬喻來論證影視工業規格的必要性。然而，本研究發現公眾認知普遍存在「頭尾連結偏誤」：

大眾傾向採取康納曼(2011)所稱之認知捷徑，直接將「預算(頭)」與「最終故事(尾)」劃上等號，而忽視中間由技術難度、規格對標與人力成本構成的「產製密度」黑盒子。

據此，本研究正式界定「頭尾連結偏誤」為一種特定的認知失調現象：意指公眾在面對高額非標準化採購時，傾向忽略中間由技術密度、勞務門檻與規格標準構成的「產製過程(The Middle)」，而逕行將「投入端(預算起點)」與「產出端(故事終點)」進行簡化式的因果連結。此種偏誤在缺乏「行政轉譯」的情況下，極易將專業投入產生的合理溢價，誤讀為行政體系的道德瑕疵。這印證了黃榮護(2026)的治理觀點，若組織缺乏將專業規格「轉譯」為社會語言的能力，便難以跨越此一認知斷層。在本案中，行政端僅完成了「程序合法」的內部確認，卻未能發揮轉譯職能填補資訊真空。當「旗艦影集」這一宏觀規格未能成功社會化時，173 倍的落差便會被化約為道德層次的問責，進而重創組織形象。

此一概念有助於理解公眾在面對高額非標準化採購時的認知慣性，並說明行政轉譯不足與社會信任流失之間的關聯。此發現填補了既有形象修復理論在處理「專業主體性 ↔ 大眾感知」斷層時，補充了具備解釋力的分析視角，為公共法人邁向價值導向治理提供了實證基礎。

(二) 文化價值「結構化」：熊鷹羽毛案例的轉譯路徑與啟示

回溯前述之羽毛案例，其治理意義在於揭示了「行政轉譯」如何作為中介工具，將專業規格社會化。文化價值若僅停留在感性訴求，易因資訊不對稱而引發質疑；本案顯示，轉譯的關鍵在於將隱形的文化魂「結構化」為理性的行政語言。當組織能將羽毛轉譯為「長達 90 天的專業守候與法律規費」時，實質上是啟動了「人力資本價值社會化」的過程，讓社會對 1.2 億預算的「含金量」產生認同。此案例進一步呈現出：有效的轉譯能導引公眾跳脫「頭尾連結偏誤」的認知捷徑，將複雜的產製過程轉化為可被理解的正當性論據。

二、DISCO-C 模型下的危機診斷：文化敏感度與時序錯位

參考先前針對族群媒體危機溝通特性所提出之 DISCO-C 模型(徐宥湘, 2026)，本研究發現除了傳統模型所強調的資料透明(D)、資訊流通(I)、速度(S)、一致性(C)與組織認同(O)外，應將「文化敏感度」(C)視為核心評估指標。在本案脈絡下，此理論架構有助於辨識回應失效的結構性因素：即組織為了追求高度的「文化正確性」與「程序完整性」，導致決策節奏與外部輿論產生嚴重的「時序錯位(Temporal

Misalignment)」。這種基於文化使命而產生的謹慎延遲，若缺乏主動的轉譯機制，在社群即時節奏下反而易被誤讀為行政怠慢，使得原本依法行政的防禦策略，反向引爆了治理正當性的危機。

(一) 文化敏感度 (C) 引發的「時序錯位」

系統性分析揭露行政轉譯失靈具有深層的制度原因。實證資料指出，大型影視案常受限於排播年度或預算核銷的「時程急迫性」。在時程壓力下，行政執行面往往被迫採取「單槍匹馬」的快速作業模式，缺乏充足時間在公告前與專業、公關端進行深度對話。

在 DISCO-C 模型架構下，這導致了組織經歷了嚴重的「時序錯位」：行政端為了換取程序完整與文化正當性(如對於真實事件改編權之法律效力、文化倫理之謹慎核對)，體現了高度的文化敏感度，卻不可避免地產生了與社會輿論節奏的脫節。這種因謹慎而產生的延遲，若缺乏主動的轉譯機制說明避嫌與避險動機，在外部公眾眼中反而易被解讀為行政怠慢，甚至引發「規避監督」的二次危機。

(二) 人才力的消解：單槍匹馬作業的體制代價

實證資料指出，組織內部的行政慣性往往將行政執行端置於「孤立作戰」的境地。當行政體系為了滿足時程上的「程序合規」，犧牲了跨系統的溝通厚度時，其產出的危機回應稿件必然喪失了專業的靈魂。這正是陳敦源(2012)所示警的治理困境：當執行者僅滿足於「依法行政」的避風港時，便無法在內部完成「邏輯轉譯」(行政邏輯 ↔ 專業邏輯)，如此將會導致專業產製端感到不被尊重，內部的認知僵局將使對外的形象修復僅能停留在僵化的法規覆誦。

必須進一步釐清的是，這種行政端的沈默不應被簡化為個人的失職，而是一種科層體制下的「結構性異化」。邱志淳(2010)引用馬庫色的觀點指出，高度分工與技術化傾向容易造就出「單向度的人(The one-dimensional person)」。在本案中，原本具備文化熱忱的公務人力，因受限於外部審計風險與內部防弊邏輯，被迫異化為僅關注程序合規的技術官僚。這解釋了為何他們會陷入呂佩安與邱志淳(2013)所描述的「小人儒」²困境。

²此處引用呂佩安與邱志淳(2013)之定義，「小人儒」並無貶義，亦非指道德缺失；而是借指在現代科層體制的時程與避險壓力下，為求程序安全而謹守法規技術(專業)，致使難以兼顧價值溝通與社會責任的技術型行政人員，這亦是本文所述，因結構性異化導致「行政轉譯」職能休眠的體制現象。

因此，危機的根源在於體制將人切割為「單向度的法規執行者」，導致其具備了專業之「知」與守法之「意」，卻在制度性防禦中磨損了與公眾共感的「情」（同理心）。這亦可作為理解行政轉譯難以啟動的重要制度因素之一。

三、避險邏輯的演進：從盲目防禦轉向專業賦能與共治

本研究觀察到，組織之應對策略在事件後呈現了動態演變，顯示出組織學習從被動防衛轉向主動制度優化的軌跡。

(一) 定調修正：專業謹慎與工具賦能

研究發現，經歷本案後，組織並非趨於「不敢做事」的保守狀態，而是轉向更具結構性的「專業謹慎（Institutional Prudence）」。組織正透過細緻化規範修正，並針對執行端提供「工具賦能（Empowerment）」（如外部專家委員會、採購顧問機制）來降低決策不確定性。健全的治理是讓組織從「例行化運作」走向「專業化經營」的關鍵，確保執行人員獲得足夠的法律與專業支撐，方能確保未來案件能兼顧程序安全與影視規格。

(二) 決策衝突調解：第三方背書與「專業課責外部化」

當內部不同邏輯體系產生碰撞時，組織已發展出一套外部專業調解機制。實證指出，當專業端與行政端意見出現僵局時，組織不再單純依賴首長個人裁斷，而是主動尋求律師、專業採購顧問或跨領域專家學者提供獨立的第三方專業意見以達成共識。

此種將「專業課責外部化」的作法，不僅分擔了行政風險，更高度呼應了學者黃榮護（2026）強調的「多方共治（Co-governance）」精神。透過結合「專業產製端、行政執行端與外部專家」的三方協作機制，能有效打破內部系統的認知盲點，提升決策的社會正當性。

(三) 法律正當性與實務借鏡之優缺分析

綜觀「遠洋時代」採購案之處理過程，其在法律正當性與治理實務上具備以下之優點，足供相關機關借鏡：

1. 優點：程序防禦之嚴謹性。組織在察覺程序瑕疵（如授權疑慮）後，果斷採取「廢標」作為風險止損工具，成功阻斷了後續可能的法律訴訟與合約糾紛，體現了行政端在維護「程序合法性」上的專業堅持。

2. 缺點：社會正當性之論證不足。行政端過於仰賴法律避險，忽略了「實質正當性」需建立在透明的價值轉譯之上。當法律正當性與公眾認知產生斷裂時，缺乏溝通層次的「止血」反而引發了更大的道德質疑。

準此，本案的借鏡之處在於：公共機關在追求法律正當性的同時，應同步啟動「價值轉譯」，避免讓法理上的正確在社會輿論中被異化為行政疏失。

陸、結論與建議

一、結論：轉譯缺位下的信任危機

本研究以原文會「遠洋時代」案為例，顯示族群媒體在危機溝通上，反映出公共治理中「行政程序合規」與「公共價值說服」兩套邏輯的斷裂。

(一) 行政轉譯機制的結構性缺失

研究顯示，面對外界對「173 倍預算落差」的質疑，組織初期採取防禦性的法規覆誦，未能有效填補大眾因「頭尾連結偏誤」所產生的認知鴻溝。當「程序合法性」無法被轉譯為社會可理解的「正當性」時，高額的藝文採購預算便容易被簡化為道德層次的問責。這凸顯了在影視工業化轉型過程中，行政體系若缺乏將專業規格（如產製密度）轉化為公共價值語言的能力，將難以維繫社會信任。

(二) DISCO-C 模型的理論驗證

透過 DISCO-C 模型檢視，本案確認了「文化敏感度」與「回應速度」之間的張力。行政端為了追求高度的文化正確性與程序避險，導致決策節奏產生「時序錯位」。此發現補充了既有危機溝通理論，說明在族群媒體情境下，若缺乏主動的價值轉譯機制，單純的行政謹慎反而會成為輿論眼中的行政怠慢。

二、具體建議：建構「行政轉譯 SOP」

針對未來族群媒體辦理高額專業藝文採購案，本研究提出以下制度化建議，旨在協助組織由「法規遵循」轉向「價值治理」：

(一) 預防性轉譯：制度化的前置規劃與時程保障

1. 推動「採購工作及審查小組」制度化：應確保在標案公告前成立跨領域小組，透過「市場對標」先行，確保預算編列精準對標國際影視行情，從源頭降低認知落差。
2. 制度化時程保障機制：基於「品質要好，時間就不可能快」之行政現實，應建立大型標案之「規劃緩衝期」。避免因趕標時程壓力導致行政執行人員陷入「單槍匹馬」規劃之困境，從制度面上保障跨系統對話與轉譯素材之沈澱。
3. 主動準備價值論證素材：在標案公告同時，應備妥具象化之溝通素材（如前述之建築藍圖譬喻），將抽象的產製密度轉譯為常民可理解的價值藍圖。

(二) 轉譯權責：確立「公關職能」為語言轉譯核心

建議確立行政轉譯的標準分工：由行政端提供合規素材，交由具備「消化專業能力」的公關（PR）職能負責對外語境轉換。經檢視《財團法人原住民族文化事業基金會組織要點》第八點，組織內部雖設有「媒體服務組」，且其法定職掌明確包含「危機預警通報」與「公眾公關」（原住民族文化事業基金會，2024b）；但實務分析發現，受限於科層體制下「權責切割」與「時程壓縮」之結構性運作常態，該職能在危機決策過程中往往面臨「資訊不對稱」的結構性脫鉤（Structural Decoupling）。

由於缺乏制度化的前期參與機制，公關職能在危機當下難以即時發揮功能，導致對外溝通仍多由行政端直接以法規語言對接輿論，缺乏專責的價值轉譯者。

因此，本研究主張之「職能核心化」並非要求組織擴編，而是應透過流程再造「活化」既有編制。透過教育訓練提升行政人才的「轉譯賦能（Translation Empowerment）」，並賦予媒體服務組在重大採購案規劃階段的「實質知情權」與「詮釋權」。使其能更有效地協助業務單位向社會課責，將原本盲目的避險行為轉化為精準的價值溝通，填補組織規章與實務運作間的結構性斷裂。

(三) 外部協作：建置「第三方專業背書」機制

本研究建議將「專業課責外部化」。當內部出現意見僵局時，應主動尋求律師或專業顧問提供獨立意見。透過外部權威打破內部盲點，不僅分擔行政壓力，更能落實黃榮護（2026）所倡議的「多方共治」，提升決策的專業厚度與社會公信力。

綜上所述，本研究將上述針對制度規劃、組織職能及外部共治之對策建議，進一步整合為一套具備操作性的「行政轉譯 SOP 制度化建議框架」（詳見表 2）。此框架

旨在協助族群媒體在追求影視工業化轉型的過程中，能從單純的法規避險導向轉變為公共價值導向的治理模式，藉此彌合行政合規與社會信任間的結構性斷裂。

表 2

族群媒體行政轉譯 SOP 制度化建議框架

核心維度	建議執行重點 (SOP 檢核點)	轉譯功能與預期效益
制度層面：預防性轉譯 (前置規劃期)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動小組制度化：公告前引入「市場對標」，明確界定「旗艦型(億級)」與「開發型(十萬級)」之規格差異。 2. 建立緩衝期：強制設定轉譯準備時間，避免行政人員單槍匹馬作業。 	透過「市場對標」先行，從源頭預防大眾產生「頭尾連結偏誤」。
組織層面：職能核心化 (公告執行期)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公關賦能(PR Empowerment)：確立公關職能為「法規語轉社會語」之核心。 2. 價值結構化(案例應用)： <ol style="list-style-type: none"> (1) 譬喻轉譯：區辨「劇本(個人KTV)」與「攝製(萬人演唱會)」之規模差異。 (2) 成本顯性化：將「熊鷹羽毛」轉譯為「90天獵人守候工時+法律成本」。 	活化既有編制，將「程序合法性」成功轉譯為社會可理解的「實質正當性」。
治理層面：外部協作 (風險爭議期)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建置第三方背書機制：遇爭議即啟動外部律師或顧問出具獨立意見書。 2. 落實多方共治：建立「產製-行政-專家」三方協作機制。 	實現「專業課責外部化」，透過「多方共治」打破單向度的科層避險僵局。

資料來源：本研究自行整理

(四) 法制層面：強化政府採購之教育與案例彙整

除組織內部的 SOP 建構外，本研究進一步提出法制面之建言。鑒於藝文採購具備高度非標準化特徵，建請主管機關(如行政院公共工程委員會)應彙整累積政府採購法施行多年來，各機關在實務操作上出現之法律瑕疵案例，並編輯成冊。

透過案例化之分析與系統性編撰，不僅能讓各級機關、學校與政府捐助之財團法人（如公共媒體機構），在辦理高額採購案時引以為戒，預防實質違法與程序爭議之發生，更能作為未來修法或發布解釋函令之實務基礎，從法制源頭降低行政風險並維繫公營媒體之公共信任。

(五) 結語

本研究指出「遠洋時代」案之危機核心並非程序違法，而較可理解為「行政轉譯」機制長期不足所導致的信任斷裂。當組織僅能提供法規層次的說明，而無法將影視工業化規格與文化專業轉譯為社會語境時，高額預算便在「頭尾連結偏誤」的放大下，被化約為道德層次的問責。

在理論層面，本研究提出三點補充：其一，透過「頭尾連結偏誤」概念，補充既有危機溝通與形象修復理論對非標準化採購情境中認知偏誤的說明，揭示公眾如何將複雜產製過程簡化為二元評價。其二，將「行政轉譯」定位為連結「程序合法」與「實質正當」的關鍵中介機制，指出缺乏轉譯的合規程序難以轉化為可被感知的公共價值。其三，再進一步深化 DISCO-C 模型，強調「文化敏感度」與「回應速度」之間的內在張力，為族群媒體情境提供更精準的危機評估與診斷框架。

在實務層面，本研究主張治理重心應由「被動防弊」轉向「積極轉譯」。建立制度化的「行政轉譯 SOP」是維繫信任的必要路徑，包括前端以跨領域小組落實市場對標、中段活化公關職能以承擔語境轉換責任，及在爭議階段引入第三方專業背書機制。透過將「熊鷹羽毛」與「產製密度」等專業價值結構化為可課責的語言，公共法人方能較為具體地回應社會對資源運用合理性的期待。

然而，本研究以單一個案與內部同僚參與式觀察為主，難以概括所有公共媒體之全貌，未來可進一步比較不同組織的轉譯策略，或以量化方法檢驗「頭尾連結偏誤」對信任流失的影響，以持續深化「程序—價值—信任」之間的治理論述。

參考文獻

中央通訊社（2024）。王鴻薇指控原民台標案涉抄襲綁標要求調查。中央通訊社，11月14日。<https://www.cna.com.tw/news/aipl/202411140115.aspx>

- 呂佩安、邱志淳（2013）。君子儒乎？小人儒乎？－論現代文官的倫理修持。《中國行政評論》，19（3），1-23。
- 放言 Fount Media（2025）。爆原民台涉抄襲綁標？原文會廠商打臉王鴻薇：不認識承辦人員與龍男... 質問「改寫自己劇本何來抄襲？」。放·新聞，1月3日。
<https://www.fountmedia.io/article/264380>
- 邱志淳（2010）。中道與現代文官倫理。《國家菁英》，6（2），81-104。
- 胡龍騰、莊文忠（2011）。《政府採購法》下藝文採購問題之初探。《公共行政學報》，（40），101-135。
- 原住民族文化事業基金會（2020）。109年度委託製作經典迷你劇集劇本勞務採購案。原住民族文化事業基金會。
- 原住民族文化事業基金會（2024a）。第5屆第19次董事會議紀錄。原住民族文化事業基金會。
- 原住民族文化事業基金會（2024b）。財團法人原住民族文化事業基金會組織要點。原住民族文化事業基金會。
- 原住民族文化事業基金會（2025）。「遠洋時代」採購案聲明稿。原住民族文化事業基金會，1月2日。
<https://www.ipcf.org.tw/zh-TW/Article/Content/25010215240702174>
- 原住民族電視台（2025）。【涉己新聞】立委二度召開記者會控原視標案涉抄襲綁標〔影片〕。YouTube。1月2日。
<https://www.youtube.com/watch?v=v3-htFu6Nuo>
- 原視新聞網（2024）。【涉己新聞】立委控標案綁樁、重複採購原文會聲明回應。原視新聞網。11月14日。
<https://news.ipcf.org.tw/146391>
- 徐宥湘（2026）。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。《科際整合月刊》，23（1），45-72。
- 康納曼（Kahneman, D.）（2011）。快思慢想（洪蘭譯）。天下文化。（原著出版於2011）
- 雀雀看電影（2022）。金鐘57 | 台劇預算為何直衝9億？最佳戲劇節目入圍盤點分析（上）。劇夠，9月16日。
<https://dramago.ptsplus.tv/articles/7655/>
- 陳敦源（2012）。民主治理：公共行政的制度分析。五南。
- 壹蘋新聞網（2025）。遭立委王鴻薇控投標作弊、劇本抄襲阿美族資深導演怒發聲明。壹蘋新聞網，1月4日。
https://news.nextapple.com/lifestyle/20250104/1C7DB9B57284E07064DA8EF632001417?custum_loc=TW

黃榮護(2026)。從行政專業到地方治理：建構社區大學的永續經營生態系〔與談講稿〕。社大經營管理論壇，1月18日，台北。

Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 171-191.

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

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468.

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.

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

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.

Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227-238.

Crisis Communication and Image Repair: A Case Study of the Indigenous Peoples Cultural Foundation’s “Ocean Era” Procurement Project

Yu-Hsiang Hsu *

Abstract

This study examines the “Ocean Era” flagship film procurement project managed by the Indigenous Peoples Cultural Foundation (IPCF) to explore the governance dilemmas faced by ethnic media under intense external scrutiny during their transition toward “industrialization.” The project’s budget surged from an initial NT\$690,000 for script development to NT\$120 million for production—a 173-fold “numerical shock.” This discrepancy triggered significant public skepticism regarding the legitimacy of resource allocation and rapidly evolved into an organizational trust crisis.

Adopting a qualitative case study approach, this research reconstructs the crisis dynamics through collegial participant observation and “administrative triangulation.” The study integrates Fink’s crisis stages, Situational Crisis Communication Theory (SCCT), and Benoit’s image repair theory, while employing the DISCO-C model (Hsu, 2026) and the governance translation perspective (Huang, 2026) for in-depth diagnosis. The findings reveal that the crisis was rooted not in procedural illegality, but in the absence of an “administrative translation” mechanism. Although internal professionals used the metaphor of “solo karaoke vs. a ten-thousand-person concert” to illustrate production density, the administrative end—constrained by time pressures and risk-aversion logic—responded solely through the lens of “Legality”. This led to a structural fracture between professional production logic and bureaucratic risk-avoidance logic.

This disconnect resulted in a “Head-to-Tail Gap” in public perception, where complex technical specifications were simplified into moral indictments. Furthermore, analysis using the DISCO-C model indicates that the organization’s pursuit of “Cultural Sensitivity (C)” caused a “Temporal Misalignment” in decision-making, leading defensive strategies to

* 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: January 26, 2026. Accepted: February 24, 2026.

paradoxically exacerbate the trust deficit. This study suggests establishing an institutionalized “Administrative Translation SOP.” By activating existing PR functions and embracing co-governance, institutions can transition from rule-based compliance to value-based translation governance, thereby addressing the theoretical gap in institutional translation and sustaining public trust in ethnic media.

Keywords: Crisis Communication, Image Repair, Administrative Translation, Ethnic Media, The Head-to-Tail Gap