

當政治體制成為轉轍器： 西方策略溝通概念在威權國家的本土 發展與分歧

顏瑞宏*

摘要

當前各國的策略溝通概念均是受到美國經驗的啟發，但囿於不同政治體制，威權與民主國家在實務上，還會因國際處境、戰略需求及歷史經驗的影響，形構成迥異的樣貌。本文首先梳理了美國策略溝通典範的發展歷程，做為理解共同概念的線索，接著理清威權國家的本土化內涵，指出訊息戰、輿論戰分別是俄羅斯及中國對策略溝通的概念化。最後，針對威權國家的溝通實踐特徵進行解構，探索其和歐美中心論在策略、時間、受眾及權力維度上的分歧。

關鍵詞：反射性控制、本土化、威權重心、訊息戰、策略溝通、輿論戰

投稿日期：2024.01.11 通過日期：2025.03.30

本研究改寫自作者博士學位論文；作者感謝世新大學新聞系胡光夏教授及匿名評審的指導與斧正；惟所有文責由作者自負。

* 顏瑞宏 國防大學政治學博士 gnufather@gmail.com

When Political System Becomes a Switch: The Concept of Western Strategic Communication of Local Developments and Differences in Authoritarian Countries

Jui-Hung Yen*

Abstract

The current concept of strategic communications is undoubtedly inspired by the US. However, democratic and authoritarian countries are different in practice due to the influence of global environment, strategic needs and historical experience. This paper sorts out the development of strategic communications paradigm in the US. as a clue to understand the shared concept. The exploration of localization of China and Russia points out information warfare and public opinion warfare are conceptualizations of strategic communications. Finally, the deconstruction of the characteristics of authoritarian state communication practices finds that they emphasize authority-driven, effect-based and information confrontation. The contradictions between the authoritarian and democratic states are aggression or defense; false opacity or true transparency; seeking control or dialogue; triggering illusions or fact-based emotions. These differences are reflected in strategy, timing, audience, and power, including not rejecting unethical measures, allowing unplanned short-term actions, prioritizing internal resonance in external messages and centering on senders.

Keywords: reflexive control, localization, authoritarian gravity centres, information war, strategic communication, public opinion warfare

* Jui-Hung Yen Ph.D. in Political Science, National Defense University gnofather@gmail.com

壹、前言

所有的戰略研究都不能不深入審視策略溝通（strategic communication），¹因為它一直是任何戰略及活動得以成功的關鍵要素（Waterman & Tsetsura, 2020）。從全球視野觀之，美國的策略溝通經驗無疑是多數國家啓蒙的先聲，以美國爲首的策略溝通研究享譽全球，策略溝通教育也經常被其他各國效仿，相關從業者的最佳實務（best practices）更被普遍視爲「卓越」的國際標準（Kruckeberg, 2020）。因此，民主與威權國家的策略溝通實踐均與美國學說息息相關，在理論與經驗發展上，幾乎無法完全擺脫美國典範的汲取或對照。

毫無疑問地，沒有西方理論的在地經驗是盲目的，但沒有在地經驗的西方理論則是空洞的。全球在地化（glocalization）是策略溝通當前發展的趨勢，構建獨屬的溝通論述架構，則是多數國家策略溝通研究與實踐的目標。故大部分國家都不願其本土實踐過多受到移植西方理論的制約，不論是基於滿足戰略需要、挑戰知識本質，或是反學術殖民等何種理由，都力圖在西方策略溝通理論的基礎上，積極尋求邏輯與實務均能自治的在地實踐，對於具體實務的開展，通常還會兼顧戰略需求、制度文化、資源量能等因素，以構建能發揮國家優勢的策略溝通體系（史安斌、童桐，2021；Akiwowo, 1988; Bogdanov, 2017; Luoma-Aho et al., 2020）。於此過程中，西方的理論典範是探索在地經驗知識所憑依的先驗認知，而各國的在地需求、能力與經驗，最終形構了各個國家策略溝通體系的不同樣貌，特別是威權與民主政體間，殊異更是鮮明。

中國屬於威權體制的國家，其本土化的策略溝通發展，對周邊國家或地區具有侵略性。時任美國情報總監柯次（Dan Coats）在向參議院情報委員會提交的 2019 年《美國情報界的全球威脅評估》（*The U.S. intelligence community's global threat assessment*）報告中即指出，新一輪的策略溝通博弈正在大國間展開，中國、俄羅斯等戰略競爭對手（strategic competitor）正試圖利用假訊息，並提高訊息可信度，以欺騙美國及其盟友，或對渠等的認知與決策進行負面影響（Coats, 2019; Schellmann, 2017, December 5）。臺灣長期處於中共威權擴張的前沿，

尤其在社群媒體上使用相近的語言，且網路及社群媒體的覆蓋密度相對較高，讓臺灣的訊息環境更加脆弱，民主制度屢遭中共運算宣傳的戕害（Dickey, 2019）。

面對中國借鑑於俄羅斯的破壞性溝通（disruptive communication），²雖然目標均在影響認知及行為，但過程、原則及目的卻和西方語境下的策略溝通大異其趣。最大的問題在於，這些威權國家將社群媒體武器化用於威權擴張，對臺灣的民主制度傷害甚鉅。臺灣已連續十年蟬聯遭受境外假訊息攻擊最為嚴重的國家，而中共被證實積極向國外傳播虛假和誤導性訊息，臺灣則是主要目標之一（Lührmann et al., 2019）。³

臺灣面臨的兩岸溝通難題顯然要比想像中的更為棘手，中共資訊威權擴張的溝通過程、目的均與西方理念多所扞格，尤其在社群媒體的環境下，策略溝通雖然也被西方用做抵禦混合戰（hybrid warfare）的擋土牆，但更多時候是被中共用於認知作戰。基於對臺灣民主與安全的關切，本文旨在梳理西方策略溝通典範的演化歷程，將其視為策略溝通實踐的純粹理性，為本研究提供規範性的檢視標準，並據此觀察威權國家的策略溝通實踐。先驗上，理論是引領「主體」的動力，威權國家的策略溝通師法於西方，溝通行動理應受到西方理論的指引，但直覺上似不盡然，故本文通過對中國及俄羅斯等威權國家策略溝通表現的考察，進一步探尋威權國家在概念發展及本土實踐上與西方學說的分歧，為理解中國威權擴張的認知威脅，提供一個系統性的參考架構。

貳、策略溝通典範的遞嬗

策略溝通的典範遞嬗是人類對策略與溝通知識，以及其知識建構的一系列演化進程，主要受到社會型態改變、新型大眾傳播工具的出現與普及等因素影響，從做為組織工具到系統管理，再到將溝通對象納入決策，以及開放對等參與等，基本上是自「有策略而無溝通」向「有策略且有溝通」演進的過程（顏瑞宏，2023）。

西方策略溝通概念的轉變，與公共關係和媒介發展的典範環環相扣。傳播學門的主要策略溝通研究者大都來自公關領域，包括如何在策略溝通中使用社群媒體的研究，仍是以公共關係文獻居多，例如 Briones et al. (2011)、Lewis (2010)、Macnamara & Zeffass (2012)、Steyn et al. (2010) 等，亦有部分涉及資訊技術、行銷、廣告與顧客服務等領域 (Avery et al., 2010)。研究途徑涉及了語藝、管理及整合行銷學派，語藝學派講究修辭能力；管理學派強調談判、協商與合作技巧；整合行銷學派則看重行銷推廣與品牌經營的能力 (黃懿慧, 1999)。這些學派在理論基礎與實踐假設的變化，即是公共關係典範轉移的折射。下文關於策略溝通典範遞嬗的爬梳，將緊扣在公共關係的發展歷程上。

一、從宣傳與說服的傳播模式到管理典範

策略溝通概念的濫觴實際上是在一百年前圍繞「宣傳」一詞而開啓，在當時的情境脈絡下，著重在「傳播」，而非「溝通」。宣傳典範與戰爭研究密切相關，主要受到行為學派、精神分析學派所影響，奠基於注射論、效果有限論、議題設定、說服、符號互動及框架等理論 (黃懿慧, 1999; Baran & Davis, 2003)。研究者在戰爭背景下，多依循「刺激——反應」或佛洛伊德 (Sigmund Freud) 的「三重心理結構」途徑，關切人類戰爭宣傳的經驗，聚焦宣傳效果的檢視，致力瞭解誰的宣傳有效，以及為何有效的問題 (方鵬程, 2007)。與宣傳研究同一時期的研究取向是說服傳播研究，⁴ 主要研究內容與 Harold Lasswell (1927) 的宣傳研究並無二致，但更具系統的研究設計。

語藝學派在宣傳與說服典範中占據了主要位置，認為受眾不論是在無知的情況下被宣傳操控，或者自發性的被說服訊息所改變，他們都是訊息產製、傳遞、接收等一系列傳播過程中的客體，是消極、可塑且需要被引導的，⁵ 而公關則是組織的修辭者，旨在通過符號、文字的產製及意識形態區隔來倡導組織立場，並試圖形塑公眾的想法、態度與行為 (Toth & Heath, 1992)。

以 20 世紀為例，第一次世界大戰期間負責宣傳和審查的公共資訊委員會 (Committee on Public Information, CPI)、第二次世界大戰期間

負責提供美國政策、戰爭新聞以激發愛國主義的戰時資訊局（Office of War Information, OWI）、冷戰期間的心理策略委員會（Psychological Strategy Board, PSB）、冷戰結束後創建的廣播理事會，以及美國之音（Voice of America, VOA）、美國新聞署（United States Information Agency, USIA）、自由廣播電臺（Radio Liberty, RL）等，都是美國政府透過公共外交、新聞發布、政治宣傳、資訊說服等手段進行策略影響的主要機構（Paul, 2011）。

在國家和軍事力量背景下，策略溝通同戰爭傳播和說服性宣傳緊密聯繫，第一次世界大戰期間，許多國家陸續建置相關機構，運用公關概念或技巧來兜售及贏得戰爭。例如，英國成立戰爭宣傳部（War Propaganda Bureau）、德國設置戰爭新聞局（War Press Office），美國則於宣戰後一週內編成公共資訊委員會（Committee on Public Information, CPI），其公關工作均著重於政府主戰政策及愛國主義的國內宣傳（Carruthers, 2000; Sorenson, 2006）。1917 年時，英國成立資訊部（the Ministry of Information），隔年成立敵軍宣傳部（the Department of Enemy Propaganda），與路透社進行公關合作，開始以「仇惡宣傳」（hate propaganda）對敵國軍民遂行心理影響（Jowett & O'Donnell, 1992; Young & Jesser, 1997）。

第二次世界大戰期間，德國通過公共啓蒙宣傳部（Ministry of Public Enlightenment and Propaganda），以 39 種語言開展國際廣播（Bumpus & Skelt, 1985; Gorman & McLean, 2003）；英國恢復資訊部，秘密架設黑色電臺，向德國軍民供應廣播節目（Jowett & O'Donnell, 1992）；珍珠港事件後，美國組建戰時資訊局（OWI），統籌美國之音廣播業務，將海外播音納為外交政策之一環（Sorenson, 2006），主要任務在向世界傳遞美國觀點與價值；中央情報局則資助創建自由廣播電臺，以 28 種語言在歐洲、亞洲和中東地區運作，旨在促使有利於美國但被當地禁止的訊息能自由流通（顏瑞宏、胡光夏，2022）。

冷戰初期，蘇聯於 1947 年成立共產資訊局（Communist Information Bureau, Cominform），通過外圍組織進行國際性的煽動宣傳，宣傳手法涵蓋了仇美、假訊息操作等公關技巧（方鵬程，2011；Gorman & McLean, 2003）。美國則不斷透過廣播戰、電視戰、文化影視輸出及公共外交，積極擴張全球影響力（史澎湃、王成軍，2010）。

此外，美國為解決 PSB 在跨部門協作上的力不從心，於 1953 年新設行動協調委員會（Operations Coordination Board, OCB），用以取代部門間各行其是的 PSB（Rose & Petersen, 1984）。同年再成立美國新聞署，協助 OCB 策訂及實施國家層級的政治溝通策略，並通過轄屬美新處（United States Information Service, USIS），履行公共外交職能，在全球各地宣傳美國外交政策及其價值觀（胡光夏，2007；劉同舜、姚椿齡，1992）。

由於公關溝通與國際政治、軍事傳播的關聯，促進了諸如公共關係、傳播管理及當今策略溝通等其他相關術語的興起（Zerfass et al., 2018），同時也因政府資助與就業市場等因素，招徠了學界的重視，1980 年代以降，美國馬里蘭大學新聞學院公關學者 James Grunig 即在「國際企業溝通協會」委託下，率領研究小組執行「卓越研究」（Excellence Study）計畫，帶動了管理學派的興起，將公共關係推進到溝通管理的領域（Dozier et al., 1995）。後續引發更多不同學術社群的關注，尤其是管理學門，包括組織管理、衝突管理、議題管理、媒體管理與危機管理等。

此時期的策略溝通受到古典思想的高度影響，將組織視為封閉系統，強調決策但不重視決策過程，也沒有深刻意識到人性的複雜程度（Önday, 2016）。其典範由管理學派所主導，奠基於控制論、系統論及科學管理，聚焦在決策的發明、設計、採用和變革上，主要目的在確立組織內、外部環境的邊界，並通過規劃、法規與指示來尋求控制（Gilpin & Murphy, 2008; Johansson & Heide, 2008）。

美國議題管理協會創建者 Howard Chase 即主張公共關係應將視線挪到衝突發生前，企業須對外部環境加強監控，以便有效管理衝突、商品與政策（Chase, 1984）；美國休士頓大學公共關係教授 Robert L. Heath 繼 Chase 之後，將議題管理納進策略管理，提出議題界定、掃描、監測、分析及優序設定的理論模型，並指出危機管理實際上是議題管理的功能，屬於議題管理之一部（Heath, 1997）。此外，Coombs（2002）曾針對選擇危機反應策略的替代方法提出企業辯解、形象修復理論及情境式危機溝通理論等三個截然不同的研究思路，將危機處理從過於簡單化的「有效媒體操作」帶進策略管理的領域。

衝突管理則是組織管理的延伸，旨在針對工作場域的衝突進行全

面性管理，包括組織任務、政策等實質方面的分歧，以及由人身攻擊、種族歧視、性騷擾等組織內部行為所引發的負面情感問題（Rahim, 2002）。早期的衝突管理普遍聚焦在處理衝突症狀，而非解決衝突根源，紛爭解決專家協會為此引入整合衝突管理系統（integrated conflict management system, ICMS），將爭議的可能來源納入管理，擴大了衝突管理及其策略應用的範疇（Gosline et al., 2001）。有學者開始注意到「溝通」在調節組織結構整體穩定的綜合作用，他們從社會複雜性及意義共建的角度看待衝突，衝突不再只是管理的對象，而被重新認知為一種溝通，衝突管理的視野遂從策略管理轉向溝通管理，促進了管理典範的轉移（Aula & Siira, 2010）。

總體來說，策略溝通在宣傳、說服典範中的定位，是國家、政府組織或企業用來推進決策目標的一種工具和手段，亦即組織在進行影響活動中所採取的傳播模式或行動，是組織實現、通向目標的工具；在管理典範中，策略溝通的定位則是組織決策過程之一環，具體表現即是溝通管理，也就是被納進決策管理端的傳播策略，其目的在於說服與形象維護。進言之，從宣傳、說服到管理典範，策略溝通並未脫離向被動受眾傳播資訊的溝通觀，溝通模式仍在單向與雙向不對稱的光譜間游移（Eriksson, 2012）。

二、從管理到關係典範

隨著公共關係的發展，進入管理典範的策略溝通開始出現公關、行銷與廣告等關聯學科間相互競爭，以及使命差異、效果式微等問題（Dilenschneider, 1991）。1960 年代晚期，美國時值富庶且奉行重商主義的年代，能夠滿足、創造需要的行銷蔚為風潮，公共關係的傳統宣傳手法甚至被行銷攬用，讓銷售行為得以從商業擴及政治、選舉、理念推廣等多種範疇（Kotler & Levy, 1969）。

然而，當時的公共關係開始將改變及建立友善環境做為使命，對行銷專注販售和借重宣傳技術的操作不以為然。彼此間相互爭辯，尤在歸屬問題上相持不下，而學術及實務界在設法解決此等問題之時，亦催生出整合行銷傳播的概念，「整合」係指策略而非執行階層的整合，

目的在通過「用一種聲音說話」(speaking with one voice) 來確保訊息一致性，以及獲得最大程度的溝通影響效果 (Mudzanani, 2015, p. 91; Watras, 1995)。

1970 年代，為扭轉行銷因強銷、宣傳及硬說服產生的負面觀感，有學者開始倡議「社會行銷」概念，主張行銷必須履行社會價值 (Kotler, 1972)。行銷被賦予利他性後，公關的實踐領域逐漸遭到擠壓 (Broom et al., 1991)，廣告的空間也被壓縮，加上當時市場走向全球化、區隔化與客製化，品牌概念變得更加複雜，廣告開始失靈，致使廣告回頭向媒體購買、媒體仲介等傳統宣傳策略尋求解套 (Ziff, 1992)。這種重拾置入性行銷與宣傳的廣告模式，拖累了轉向強調社會責任的公共關係形象，企業對廣告行銷計畫的獲利效益心存疑慮，對公關主張的服務承諾與企業責任也有芥蒂，因為它們多與賠償有關，最終阻滯了策略溝通的整體發展，致使策略溝通逐漸喪失實務界的青睞，直至 2001 年 911 恐怖攻擊發生後，才又重獲重視與倚賴 (Hallahan et al., 2007)。

從管理到關係典範，係因美國自 911 事件後，有感於文化差異、認知分歧，及其在國家或民族間衍生的對立關係，持續於溝通過程中起到負面的影響，故年成立全球參與指導委員會 (Global Engagement Directorate)，並在原有的宣傳機構外，設置美國國務院全球戰略參與中心 (Global Strategic Engagement Center, GSEC)，透過文化理解與關係維繫的戰略影響操作，在全球及跨文化間實踐策略溝通。

「策略溝通」這個詞彙也在 911 事件一個月後，重新出現於美國國防部《國防科學委員會專案小組資訊傳布管理報告》(Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination)，後續在《2006 年四年期國防檢討：策略溝通執行規劃》(QDR execution roadmap for strategic communication 2006) 及 2009 年、2010 年分由美國國防部和白宮向國會提交的《策略溝通報告》(Report on strategic communication) 與《國家策略溝通框架》

(National framework for strategic communication) 中被反覆討論 (陳中吉、洪陸訓，2012)。美國的全球戰略涉及廣播理事會、全球戰略參與中心等機構，這些機構基於戰略目標的需求，持續針對策略溝通的定義與任務做出修正，擴展了策略溝通的跨學門特性，亦顯露出策略溝通實踐的制度化跡象 (Zerfass et al., 2018)。

進言之，策略溝通已在全球反恐的激活下，重新獲得各界關注。一種通過媒體生態學將全球及跨文化傳播做為軟實力來行使「文明」公共外交的「戰略敘事」(strategic narratives)方法，亦在策略溝通領域內引起共鳴 (Antoniades et al., 2010; Löffelholz et al., 2015)。與之相關的資訊戰、心理戰或反射性控制 (reflexive control, RC) 則被廣泛用於各種形式的現代軍事衝突或達伊沙 (Daesh) 徵募活動，透過基於文化理解與關係維繫的戰略影響操作，在第六代戰爭中發揮著顯著作用 (Thomas, 2004)。

前美軍南方司令部司令 James Stavridis 就直言「部隊任務是在發射觀點而非發射戰斧導彈」(US Joint Forces Command, 2010, p. III-1)。「聖戰士」招募更是基於關係管理概念來建立社群溝通策略的顯例，藉個人方式進行單線的游擊式行銷，透過頻密接觸潛在對象，以及斷絕其原有的人際網絡，來為親密關係的製造做鋪墊，並在親密關係的基礎上，達到影響、遊說或激勵恐怖行為的目的。

此時期的策略溝通內涵主要著眼於關係導向，更加側重於「敘事與文化脈絡」和「審慎溝通與接觸」的告知、影響與說服行動，強調言行同步化 (synchronization of words and deeds) 與溝通訊息的一致性 (consistency, Paul, 2011; White House, 2010)。⁶其概念主要受到整合行銷傳播 (integrated marketing communication, IMC) 與關係行銷 (relationship marketing) 的影響，⁷由於 1990 年代初期，網路的商業化與日漸普及，讓雙向互動成真，關係行銷隨著「溝通」被納入 IMC，對「關係」、「意義」的關注勝於過往的「功能」和「產品」，尤其強調關係的交換性，主張通過關係維持來鞏固忠誠度 (黃懿慧, 1999; Duncan & Moriarty, 1998)。Hutton (1996) 即倡議以「策略關係管理」來定義公關。

在關係管理的框架下，策略溝通的主要作用是充當組織與公眾間的溝通渠道，組織會運用開放互動 (openness)、社交 (networking)、雙重關切 (dual concern)、迴避 (avoiding) 等不同的溝通策略進行關係維護 (Ledingham, 2003)。這些溝通策略的目的旨在開啓、培養及鞏固組織與群體間的互利關係，進而掌握公眾態度、情感、行為及其對組織的關係認知，以便策略溝通在研究、行動計畫、實施及評估等階段的管理過程中發揮功能 (Bruning & Ledingham, 2000)。

Palmatier (2008) 指出，關係管理是一個識別、開發、維護或終止關係交流以增強組織績效的過程，組織間的競爭從利益本身的價值策略轉移至關係策略，良好的關係管理才能提高溝通對象的讓渡價值 (delivered value)。關係典範顯然與管理典範存有相似本質，所指涉之策略溝通仍被用於組織自利的目的，其重點還是組織目標或績效，較多關心目標受眾與市場，甚少論及利益相關者或公眾利益，即便強調雙向溝通，但仍未處於真正對稱、開放聆聽的狀態 (Macnamara & Gregory, 2018)。

在政治與戰爭傳播領域的實踐中，美軍越戰失利後，開始反省公關溝通對支援軍事作戰任務的效能，軍方轉向民間公關企業取經，並採取一連串變革，後續涉入的戰役幾乎都有公共關係的參與，巴拿馬戰役將巴國獨裁政權諾瑞嘉 (Manuel Antonio Noriega) 妖魔化，並開始探索記者團聯合採訪 (national media pool) 策略；第一次波灣戰爭擴大聯合採訪，同時輔以資訊餵養、公共關係或公共事務軍官伴隨等措施，對伊拉克獨裁總統海珊 (Saddam Hussein) 則是複製了妖魔化策略 (胡光夏, 2007; Altheide, 1995; Cate, 1998; Hallin, 1997)；索馬利亞協同信心行動以拍攝電視劇的手法呈現登陸影像；波士尼亞維和行動設計了小規模的嵌入式隨軍採訪；科索沃戰爭建立全球新聞傳播整合機制，採取跨國接力的記者會模式，將國際友盟間的公關溝通能量串聯起來 (方鵬程, 2011; Altheide, 1995; Armistead, 2004)。無獨有偶，像美國這樣將公關策略納進軍事溝通的還有英國，在福克蘭戰役中，英國就運用了誤導、假資訊、拖延審查等策略，甚至採取綁定 (bonding) 措施，讓記者自我建構同屬軍隊一份子的身分認同 (Carruthers, 2000)。

整體而言，從第一次世界大戰到後冷戰時期，公關策略大多不以溝通為目的，而是為了服膺政府或軍方利益，對媒體施予精密管制。第一次波灣戰爭時，公關策略已被嫺熟地運用在國際外交與戰爭傳播領域，例如伊拉克士兵凍死科威特醫院的保溫箱嬰兒、伊拉克人揮舞美國國旗歡迎美軍等媒體事件，均被證實是由軍方雇用的公關公司倫登集團 (Rendon Group) 所策劃；第二次波灣戰爭時，公關策略也經常以形象設計為目的，頻密出現在軍事溝通活動中，美軍熱衷於運用「資訊戰士」或所謂的「知覺管理人」，來為反恐進行形象包裝，例如

反恐英雄二兵潔西卡·林琪 (Jessica Lynch) 獲救、伊拉克民衆自發推倒海珊銅像等假事件 (pseudo-events) 的策劃。然而，911 事件發生後，公關溝通的架構雖然開始朝向跨部門型態發展，溝通部門主管被納入決策圈，也更加重視對關鍵目標的理解與關係經營，但其核心目的仍是影響對手，對關鍵目標的瞭解與關係維繫，並非要在決策上與其協商或合作，而是企圖找出更為有效的說服策略 (顏瑞宏、胡光夏，2022)。

三、從關係到參與典範

21 世紀的第一個十年間，公共關係因其貶義而遭到質疑 (Ewen, 1996)。在歐洲甚至未能得到廣泛使用 (Bentele, 2004)。根據一項調查研究，公共關係已成為歐洲企業、政府及非營利組織最不喜歡的術語 (Zerfass et al., 2011)。鑒此，學界與實務界開始採取措施，致力將策略溝通確立為一個獨特且能涵蓋公共關係、企業溝通、政府溝通和其他實踐領域的學門 (Macnamara & Gregory, 2018)。2007 年《國際策略溝通期刊》(IJSC) 創刊發行，Hallahan 等人發表了開創性定義，試著突破學科間的藩籬，把行銷傳播、品牌推廣等專門領域納進策略溝通 (Zerfass et al., 2018)。

21 世紀的第二個十年，策略溝通已取代公共關係，同時匯聚了企業溝通、組織溝通、公共外交、政治溝通、廣告、行銷、健康及跨文化傳播等學科，並成為全球性的溝通研究領域 (Nothhaft et al., 2017, May 25-29)。隨著社群媒體的發展，管理去中心化的新興傳播結構深刻影響了公共關係在組織溝通中的職能與作用，利益相關者從被管理對象變成共同參與者的影響，逐漸獲得更多討論。可以說，此時期的發展與社群媒體帶來的轉變息息相關，從而促成了參與典範的出現。

Cooke & Buckley (2008) 將社群媒體描述為一場媒體革命，強調它會持續對人們的思維、行為方式與時代理解產生重大影響。Lewis & Nichols (2015) 進一步認為，社群媒體改變了個人、媒體及彼此間的觀點與關係。McQuail (2013) 則指出，社群媒體興起是一種有別於傳統使用者觀點的新溝通典範，使用者從系統決定的機械式訊息接收對

象變成社會行動的參與者，能夠自己決定獲取參考資訊的路徑，可能透過自覺便利的中心（a center at their own convenience），也可能繞過中心，然後以自身確定的內容同各方參與者溝通。

Merrin (2014) 認為，參與典範促進了拉式（pull）媒體對傳統推式（push）媒體的挑戰。從溝通的角度看，傳播結構與整體價值的變革趨勢大致呈現幾種特徵：（1）開放結構挑戰封閉結構；（2）微觀生產挑戰宏觀生產；（3）開放近用業餘產出（amateur production）挑戰封閉獲取的精英、階層式專業結構；（4）廉價、易用與全球即時發布技術改變媒體產製的經濟和技術壁壘；（5）在後製端進行過濾（filtering）的後稀缺經濟學挑戰在產業前製端即行過濾的稀缺經濟學；⁸（6）專業知識的長尾效應和集體智慧模式威脅著單一的專家聲音；（7）對話（conversation）取代演講（lecture）；（8）生產者和使用者角色補充了個人做為接收者和消費者的身分（Merrin, 2009, pp. 22-23）。

從國際與政治實踐的角度觀之，社群媒體的環境賦使，提供了審議式民主的條件，讓民眾能夠行使出席、論述、辯論及決定公共政策的權利，對政府治理進行更為直接的監督與課責，提高了政府控制策略溝通進程與結果的難度（羅晉，2020）。當社群媒體開始與民粹運動相互促進，具開放性、去中心性及知識生產民主化等特性的社群革命於焉成形（張衛婷，2017），一股由民眾積極參與並和政府分享溝通權力的媒體力量，在突尼西亞掀起推翻政權的茉莉花革命，隨後席捲利比亞、敘利亞、葉門、巴林等中東地區，締造出有「Twitter 革命」或「WikiLeaks 革命」之稱的「阿拉伯之春」。

鑑於打擊反政府運動的失敗，許多國家認知到，社群時代下的公開溝通不再是政府能夠完全掌控的傳播場域，溝通不能是單向宣傳，也不能僅止於被納入決策，還應將溝通視為決策本身，從雙方共同制定的結果來形成決策，參與式溝通的概念，也因此獲得更多關注（顏瑞宏、胡光夏，2022）。

然而，必須指出的是，社群媒體砌造的可能是審議式民主的殿堂，也可能因為過濾泡泡（filter bubble）、演算法、草根行銷機器人（bots for astroturfing）所衍生的極化作用，讓資訊民主的烏托邦淪為輿論同溫的繭房，這層現實增加了參與式溝通如何能夠具體實現的難度，幾

乎不留溝通餘地的社會極化現象，更是削減了政府或組織探索參與式溝通的意願。進一步說，當今社會雖見證了參與式溝通自下而上推進民主化的能力，但人們似乎尚未迎來參與式溝通被政府自上而下納進民主議程的時代。具言之，參與式溝通當前仍是做為一種規範性概念，尚未成為普遍化實踐。

參與典範主要基於社會建構主義、卓越理論（excellence theory），以及使用者產製內容（user-generated content, UGC）的概念，認知到參與者在決策角色及溝通作用上的丕變，故反對管理學的現代主義途徑，而是與混沌理論近似，認為整個溝通場域是一種開放、耗散的結構，屬於不穩定的動態系統，處在不斷重組、更新的建構過程中（Eriksson, 2012; Gilpin & Murphy, 2008; Nosita & Lestari, 2019）。

因此，內、外部環境的一切現象、秩序與變動行為均是無法預測及控制的，組織必須開放聆聽，廣納內、外部參與者的意見，擴大監測、對等協調，才能對引發問題的初始條件（initial conditions），以及非線性的溝通關係與分歧點擴散模式保持高度敏感，從而掌握先機，找出能發揮溝通作用的奇異吸子（strange attractor），降低擴音效果（amplification），讓組織系統回復穩定，避免混亂（Czarniawska, 2009; Falkheimer & Heide, 2010）。

基於對雙向對等溝通的規範性假設，參與典範強調組織不該被賦予管理論述的特權，合法的組織目標不應由管理者片面制訂，應採參與式策略（participatory strategy），透過廣泛利益相關者的共同參與來帶動組織興革（Macnamara & Gregory, 2018）。該典範承認控制和調節的溝通觀念已經變得多余，主張策略溝通屬於雙向對等的動態過程，應改從通過適應（adaptation）、調適（accommodation）或同化（assimilation）來實現理解與互助，藉由對話尋求共同著力點以獲取雙贏（Eriksson, 2012; Holtzhausen & Zerfass, 2015）。

值得注意的是，參與典範在實踐的規範概念上出現了突破性轉變，對組織的角色與權力運作產生不同見解，看待策略何以發揮溝通作用的角度亦發生改變，面對拉式媒體，科學管理及關係經營不再被認為是持續可行的解決方案，完全控制和完全統一的溝通策略已被視做不存在的烏托邦（Eriksson, 2012）。對此，有學者開始倡議，組織必須放棄對溝通訊息的干預，以及對參與者預期反應的控制，嘗試採行較新

穎的策略來進行溝通 (Falkheimer & Heide, 2010)。迄今被論及的做法至少有下列幾種：

- (1) 組織將策略重心從固定的、精心設計的標準作業程序轉移至參與者的感知能力與能動性，透過「即興創作」(improvisation) 的方式展開溝通，以便適應混亂且無法預測的溝通環境 (Czarniawska, 2009)；
- (2) 將控制權昇華為內化影響，形成全觀式 (holistic model) 的溝通架構，讓員工能以自己的語言，有機式地談論組織及其商品、品牌、服務、政策或形象，創造出支持者們自發行銷組織，而組織又不與其直接互動的擴散效果，這能解決溝通訊息因來自組織官方而被排斥或導致低信任感知的問題 (Lewis & Nichols, 2015)。美國政府遂行策略溝通的主要行動者中，除國務院、國防部、國安會、廣播理事會等部門與機構外，公民外交 (citizen diplomacy)、民間社會組織、國際學生交流組織等訊息與影響力來源的運用，即屬此類策略的原型 (Paul, 2011, p. 101)；
- (3) 警惕參與者內、外部界線喪失的影響，加強重視組織內部的溝通 (Christensen et al., 2008)。理由在於，內部溝通會與外部溝通交互影響，內部員工可能因觸及外部資訊而改變組織認同，又或者員工向外部傳發破壞組織聲譽的訊息，其負面效應會再反過來損害組織，甚而導致危機升級 (Falkheimer & Heide, 2015)。許多因臉書使用行為而遭解雇的 Facebook Fired 案例，其肇因即是源於組織對此類現象的危機處理所致；
- (4) 從聆聽到開放聆聽，前者是在傳、受兩端的需求中確立出交集，而後者須更進一階，將決策評估階段作為開放聆聽的實踐領域，在決策前就把利益相關者、公眾及社會利益納入目標設定的考量 (Macnamara & Gregory, 2018)。溝通目標不再被迫與施為者的目標完全一致，偏離政府或組織偏好的最終決策，卻可能造就最佳的策略溝通，甚至連採納對手偏好這一行為，以及因其引發的有關話題等，本身即已具備策略

溝通影響能力（Paul, 2011）。

參、民主與威權國家的概念內涵

許多國家即便以美國的典範為學習對象，但最終仍試圖發展出異於美國的策略溝通實踐體系，尤其與美國有著不同政治體制的威權國家，許多概念的重新定義與實踐，甚至已和美國學說背道而馳。進言之，威權國家在探索策略溝通的本土發展時，西方典範的演進歷程僅被視作參鑑的起點，並非全盤接收的樣板，威權國家亦有自己基於民族文化、國家現實與威權擴張需要的審視和反思（Chang et al., 2020, August 8-11; Kruckeberg, 2020）。

就國際政治而論，美國對策略溝通的定義為：依據美國政府理解及接觸關鍵目標的程序及努力，並運用國家層級的統合行動，以及完成協調的訊息、主題與計畫，來開創、提升或確保有利於國家利益和目標促進的條件（Deputy Secretary of Defense, 2006）。美國強調的是關鍵受眾（key audiences）、戰略行動（actions）和積極的全球參與（global engagement），而與美國同屬民主陣營的英國、北大西洋公約組織（North Atlantic Treaty Organization, NATO，簡稱北約）也有類似的定義，惟英國更加重視策略溝通的防禦性目的，及其在戰略、操作及戰術等不同場域的實踐；北約則將策略溝通定位在抵禦混合戰的位置，除了把非目標受眾同步納入考量外，在溝通策略上則更強調語境重設和敘事（Cornish et al., 2011; Tatham & Le Page, 2014）。

屬於亞洲威權重心的俄羅斯、中國雖與西方民主國家一樣，都將策略溝通視為瞭解受眾偏好以促進溝通策略最大效益的過程，但關於溝通策略如何因應偏好資訊進行調整的問題，俄羅斯及中共等威權政體就與西方民主國家有著全然不同的答案。由於威權國家師法西方國家，但歷史、文化、民族性及媒體系統卻均迥異於西方，導致其策略溝通形態產生變異，經常涉及偽裝、黑函、壓迫、恫嚇、誘引、擾亂等溝通策略的運用（Kruckeberg, 2020; Thomas, 2004）。

一、民主國家的策略溝通概念

國家階層的策略溝通是政府跨部門間的整合途徑。以多數國家汲取經驗的對象——「美國」為例，其策略溝通涵蓋範疇，就是以國務院及國防部的相關領域最爲重要，前者包括公共事務、公共外交、國際廣播；後者包括心理作戰、資訊作戰、軍隊公共事務、軍事外交、國防支援公共外交等，大抵上多牽涉公共外交及軍事活動等層面（謝奕旭，2016）。因此，從國家的角度而言，對於策略溝通內涵的討論，國際政治與軍事領域無疑是至關重要的一環。

依據美國的軍事學說，策略溝通實踐必須遵循下列九項原則，其中，最爲關鍵的是可信原則，它確保了策略溝通在實踐過程中的民主精神（US Department of Defence, 2008, August）：

- （1）領導力驅動（leadership-driven）：策略溝通的推動應由組織領導者負責，由上而下的機制才能確保組織總體目標與策略溝通目標保持一致；
- （2）理解（understanding）：由於溝通訊息及行動須依目標受衆的接受與否而調整，故策略溝通要深入理解目標受衆的歷史、文化、願景、身分、態度、行爲及社會價值觀；
- （3）對話（dialogue）：策略溝通應建立在所有參與方的思想交流與相互理解上，溝通施爲者須對各方意見充分回應；
- （4）無孔不入（pervasive）：留意任何的訊息傳遞關係，任何組織成員都有可能充當信使（messenger）；
- （5）團結一致（unity of effort）：策略溝通是一個協作過程，講求橫向及縱向的協調與同步；
- （6）效果導向（results-based）：策略溝通須有明確目標，並應專注在預期結果的達成上；
- （7）迅速反應（responsive）：成功的策略溝通應能著眼於長期效果，亦能靈活因應短期的突發狀況或危機；
- （8）連續（continuous）：策略溝通是一個在研究、數據蒐集、分析、規劃、實施、評估和調整間不斷持續的過程；
- （9）可信（credible）：信譽、準確性、真實性、可信賴性、一致

性和尊重，均是策略溝通得以發揮效用的前提。

除美國外，英國、北約亦將策略溝通架構明確提上國際政治或軍事議程，英國將其寫入軍事準則，北約則把策略溝通用於反叛亂及危機管理，並實踐了「戰略司令部」的概念（Divišová, 2014）。與其他國家相較，英國及北約的策略溝通發展進程相對成熟，是可以觀察民主國家如何認知策略溝通概念的關鍵對象。就英國而言，策略溝通被理解為一種改變目標對象行為的手段，必須就此目的擬定施行方法和措施。Tatham（2008）以交響樂團的運作來類比此一概念，強調策略溝通在戰略、操作或戰術等不同階層的場域，按照特定的效果需求，對溝通資源及工具進行靈活取捨或調用的特性。

對英國來說，策略溝通的最終目的是國家利益，其溝通行動則是接觸、理解目標受眾，從而尋求適切渠道，以開發、拓展特定思想，據其調配或取捨資源，藉之促進並維持所望行為的一連串策略性過程（顏瑞宏、胡光夏，2022）。而溝通行動不僅具有計畫性，它還是一系列持續的防禦性活動，應當具備連貫、延續、非攻擊性的特徵（林信焰、畢研韜，2016）。根據英軍智庫「發展、概念暨準則中心」（Development, Concepts and Doctrine Centre, DCDC）的定義，策略溝通在 2011 年頒布的《聯戰準則提要》（Joint Doctrine Note）中，被描述為用來影響人們態度及行為，以增進國家利益的諸般防禦性溝通措施（UK Ministry of Defence, 2011）。質言之，英國將防禦性概念嵌進策略溝通實踐架構中，體現的無疑就是民主國家對於策略溝通措施的誠信及合法性原則。

北約（NATO）將策略溝通認知為訊息、溝通能力及軍事行動的整合，是一個以提升溝通效果為目的，針對溝通論述及行動進行跨部門協調的過程（林信焰、畢研韜，2016）。對 NATO 而言，策略溝通的工作就是資源協商與調用，類似於活動幕僚長（campaign manager）的角色，其作用在於確保溝通訊息的一致性，以及基於一致性的訊息傳遞和行動（NATO, 2017）。

根據《北約策略溝通政策——PO（2009）0141》（PO 2009 0401, NATO strategic communications policy）及《北約策略溝通手冊》（NATO strategic communications handbook V1.0）的定義，NATO 的策略溝通能力涵蓋了公共外交、公共事務、軍事公共事務，以及資訊、心戰等行

動，具體的溝通措施並不局限於媒體活動，而是指涉安排給受眾認知及詮釋的所有論述和行動；對於溝通訊息的運用，NATO 強調對目標國家的語境理解及重構，通過資訊環境的塑造和 NATO 敘事的建構來影響受眾行為，以便為 NATO 塑造有利的行動環境（NATO, 2009; Reding et al., 2010; Tatham & Le Page, 2014）。NATO 是一個軍事聯盟，對於策略溝通的實踐，很明確地聚焦在抵禦混合戰的任務上，普遍被認定是採取民主措施或工具來對抗野心國家非法溝通手段的不對稱作戰，民主立場相當鮮明（DG EPRS et al., 2021）。

二、威權國家的策略溝通概念

（一）俄羅斯的策略溝通：訊息戰與反射性控制

俄羅斯及中國無疑是亞洲最為關鍵的威權重心，是觀察威權國家策略溝通實踐的指標。本研究主要將焦點置於中國的策略溝通，因為中國對臺灣的威脅最為直接，然而，在探討中國的策略溝通概念之前，俄羅斯絕對是無法繞過的索引。在俄羅斯，策略溝通有些時候並沒有偏離西方體系的定義，在政治及地緣政治語境中，一般被認知為基於管理國內外目標受眾，以及在政治衝突中贏得訊息戰的策略性協調活動，或是對特定群眾分享國家國際立場，並就反對者進行反宣傳的訊息互動；在社會與文化情境下，策略溝通被視為爭取盟友與中立目標的說服行動；而在企業的應用環境裡，則是一種集中運用的溝通管理工具，能夠影響企業的經濟活動、文化、價值觀與策略，同時也是一種管理能力（Luoma-Aho et al., 2020; Shchetinina et al., 2015; Vinogradova, 2013, December, 2014; Zinovev, 2017）。

值得注意的是，俄羅斯並不拒絕反民主或非法的溝通行動，從俄國學者 Viktor Burlakov 對自己國家的策略溝通定義中，即可窺見端倪。根據 Burlakov（2016）的描述，策略溝通以確保超越國界的國家政策為目的，主要在對另一個國家的政治精英採取影響行動，藉以建立穩定的認知及忠誠度，讓自己國家的行動能獲得他國政治精英的充分認

同，進而形成對選定領土進行地緣政治控制的可操作系統。此定義表明了俄羅斯透過國際輿論操縱，讓他國民衆在不同的對立結構中組織起來，進而將該國家推向分裂的策略溝通實踐。2014 年俄羅斯對克里米亞（Crimea）的兼併，即是體現此類定義的經典例證。

「訊息戰」（information war）是俄羅斯對策略溝通的概念化，涉及軍事和非軍事手段的結合，旨在影響目標受衆的訊息心理空間（Fridman, 2020）。對俄羅斯而言，戰爭型態已轉變為非軍事行動的訊息戰，軍事手段成為一種通過展示來支持外交、經濟、訊息等非軍事行動的工具，亦即訊息戰不再是以協助軍事作戰為任務，而是將任務分配給軍事的手段（Chekinov & Bogdanov, 2012; Fridman, 2019）。

當俄羅斯學者從訊息戰的不同維度探討策略溝通時，不僅涵蓋直接的政治、外交、金融、經濟及軍事活動，還包括對國際和國內輿論的操控。訊息戰發動時，輿論操控被允許通過訊息操縱、假訊息、捏造訊息、遊說、勒索，以及任何能取得所需資訊的可能方式來實現（Fridman, 2020）。用俄羅斯自己的話說，做為策略溝通的訊息戰是「通過直接影響公眾意識與人們的靈魂而發動……旨在強迫群眾朝所望方向行動，甚至不惜違背自身利益，並在敵對陣營中分裂民眾，驅使他們起身反抗特定人士」（Lisichkin & Shelepin, 2003, p. 17）。

從訊息戰的視角切入，即能窺見俄羅斯策略溝通武器化（weaponization）的樣貌。就範圍論，俄羅斯的訊息戰涵蓋網路戰、電子戰、心理作戰、假訊息、反情報、影響，以及破壞、削弱通信基礎設施等範疇（Selhorst, 2016）。就方法論，社會控制、社會策略、訊息操縱、假訊息、假事件（pseudo event）、偽裝、黑函、恫嚇、壓迫、利誘、擾亂、欺騙、網軍、網路機器人、網路攻擊、訊息超載等，許多緊扣戰略欺騙、威嚇的措施，均是俄羅斯推進訊息戰的工具選項（胡光夏，2019a；Darczewska, 2014; Giles, 2016）。

俄羅斯以訊息戰做為實踐形式的策略溝通，其具體表現主要是基於「反射性控制」（RC）的概念，亦稱非線性或新型態戰爭，因由俄軍總參謀長 Valery Gerasimov 所推動，故又稱為「Gerasimov 準則」（Giles, 2016）。RC 不以摧毀對手心智為目的，而是著眼於戰略影響操作，通過加工訊息或假訊息傳播，促使受衆自願採取有利於我的決策和行動（Thomas, 2004）。與美國不同，俄羅斯強調控制而非管理，係在博弈

理論基礎上，通過社會生態系統中的網路迷因（internet meme），來激發受眾反射性所進行的一種智能資訊戰（Giles et al., 2018）。

（二）中共的策略溝通：輿論戰與意識鬥爭

中國是俄羅斯以外的另一個亞洲威權重心，也是臺灣面對的主要威脅。基於傳播主體階層及溝通目的之不同，研究者會在戰略性傳播、戰略傳播、戰略溝通與策略傳播等不同詞彙間交替選用。在臺灣，對於策略溝通知識的探索，主要聚焦於反恐、反叛亂，及其在政治作戰語境下的運用與挑戰；中共則與臺灣不同，除對學理或歷史脈絡感興趣外，策略溝通的知識核心係由國際傳播、公共外交、國際關係及國家形象等領域所構成（顏瑞宏、胡光夏，2022）。

根據楊啓飛、陳虹（2019）的計量分析，中共的策略溝通研究始於 2005 年，並於 2013 年習近平提出「一帶一路」戰略布局後，連續 5 年獲得高度關注，研究規模大幅拓展，以肆應國家形象塑建、國際傳播及公共外交等任務，為滿足「講好中國故事」、「傳播好中國聲音」的國家戰略要求提供支持。

顯而易見的，中共將策略溝通實踐的位置放在國家的階層，策略溝通被描述為對國家戰略的傳播，或是為了實現國家戰略利益而開展的接觸活動。這些定義都與美軍用來支持新型外交理念而倡議的策略溝通概念十分相仿，甚至可以說就是沿襲自美國（趙啓正，2015；楊啓飛、陳虹，2019）。事實上，中共策略溝通的運用及發展，與國家安全戰略需要緊密相關，被認知為國家利益爭奪前沿的較量（李沫，2016 年 12 月 8 日），指涉的是以國家為中心，以國家利益為導向，通過尋求國際社會的支持，來爭取國家權利的「傳播行為」和「戰略觀點」（王芳，2017）。

1、以輿論戰做為概念實踐的核心內涵

對中共而言，政權延續是討論任何國家利益的前提，威權擴張則是防堵內部政權遭到質疑或挑戰的重要過程。因此，面對民主國家的圍堵，中共的策略溝通實踐經常涉及資訊威權擴張，實務操作與俄羅

斯的訊息戰多所雷同，臺灣近年來常以「認知作戰」稱之，中共自身則是使用「輿論戰」來指稱這種利用或破壞周邊國家民主制度，以達到鞏固政權、延伸政治理念等目的的策略溝通實踐。胡光夏（2019b，頁13）即指出，中共輿論戰與俄羅斯的反射性控制有著緊密關聯，兩者具有多個相同特徵：（1）均通過傳遞或否定特定訊息來影響情感、動機與行爲，並爲己方塑造有利輿論；（2）統籌運用新、舊媒體；（3）在戰略、操作及戰術等不同層級，遂行欺敵與心戰作爲；（4）著重控制而非管理。

按照中共學者姜飛、史安斌、徐方達、趙振祥等人的說法，策略溝通是一個依循整合行銷途徑的政治傳播過程，其本質即是宣傳，核心目標則在提升全球範圍的輿論影響力，通過對全球輿論、態度和文化的掌握，形成整合性的傳播策略，爲關鍵受衆設置一個有利於己的決策環境，藉以影響受衆態度及行爲，讓國家利益、政策與目標能夠得到強化或維持（李沫，2016年12月8日；徐方達、趙振祥，2013）。進言之，輿論是中共策略溝通實踐的核心內涵，中共認爲，策略溝通是構建一個戰略性、對話性及公共性論述體系的過程，以形成學國合力的策略傳播格局，對其國際傳播活動、利益協調，以及形象與集體認同塑造等工作，發揮輿論引導和統合的指導作用（楊啓飛、陳虹，2019）。

首部以中文發行的策略溝通專著《戰略傳播綱要》是中共策略溝通研究的核心書籍，作者畢研韜和王金嶺就特別針對輿論作業進行了討論，具體指出輿論作業所要遂行的三項策略溝通任務（畢研韜、王金嶺，2011，頁249-251）：（1）輿論監控，觀測指標包含輿論數量、輿論強度及輿論分布；（2）輿論干預，係基於輿論監控和分析，對既存輿論所採取的戰略或戰術行動，區分直接與間接干預兩種類型，實際操作則有輿論強化、輿論弱化、輿論矯正等作法；（3）輿論塑造，有別於輿論干預，主要著眼於製造同意或共識，通過行爲輿論，如制裁、軍演，在語言輿論尚未形成時，巧妙引導並滿足媒體需求，實現語言及行爲輿論的一致性，達到整體傳播效益最大化。

換言之，輿論監控處理的是策略溝通過程中的情報蒐集與受衆分析，是選定目標對象、傳播管道，以及訂定溝通策略的基礎，同時也爲後續階段的溝通效能評估，蒐研可用的輿論數據；輿論干預、輿論塑

造則是訊息生產及傳遞階段的任務，均涉及溝通主題與訊息的提煉，亦包括傳播管道的整合，惟輿論干預旨在應對已成形的輿論，而輿論塑造係在預先策劃活動或事件，通過吸引媒體報導來主動生成輿論，相當於假事件或西方策略溝通概念中的公關事件、創造媒體事件（media event）。

2、「輿論對輿論」的價值意識鬥爭

陳森（2017）強調，在國與國利益爭奪及戰爭、武裝衝突背景下，策略溝通是以媒體戰、輿論戰的姿態，成爲一種立於國家層次對作戰進程發揮影響的新型鬥爭力量，壟斷全球輿論的能力已是強國競爭的「標配」。就中共而論，輿論戰屬三戰概念之一環，⁹ 做爲中共策略溝通實踐的主要形式，輿論戰與大外宣相互滲透，是中共訊息戰的關鍵組成部分（程寶山，2004）。

訊息戰中的三戰是中共脫胎於西方策略溝通概念的軍事理論，亦保留了自身的宣傳思想，以及受到俄羅斯反射性控制的啓發，故對西方國家而言，中共的三戰與影響操作（influence operations）是幾近同義的概念，有時也被理解爲混合戰；其中的輿論戰基本等同於西方學說的宣傳戰、媒體戰、資訊戰和心理戰，揉雜了公共外交、感知管理、公關化戰爭、媒介化戰爭等不同的策略溝通術語及概念（胡光夏，2019a，2019b）。

必須強調的是，中共用以實踐策略溝通的輿論戰，在本質上仍與西方所指稱的媒體戰有所差異。由於中共與西方國家對媒體關係的認知大異其趣，西方國家認爲媒體屬於民間大眾，須和對手進行較量，以爭取媒體支持，故其重視的是媒體用於競爭或戰爭的管理過程；中共屬於威權國家，媒體均由官方掌握，故輿論操控的重要性自然更甚媒體管理。

對此，王崑義（2008）主張，西方媒體戰是 the war between medias 的概念，爭奪的是媒體操控權，體現的是不同政府間通過「媒體對媒體」的爭鬥所進行的心理戰；中共輿論戰則是 the war between public opinions 的概念，彼此爭衡的是輿論操控權，屬於「輿論對輿論」的價值意識鬥爭，與媒體戰相較，掌握媒體能獲得訊息傳遞的優勢，但操控輿論卻能影響思想，進一步達到對人「洗腦」的作用。這種較媒體

戰更加複雜、更具威力的輿論戰，其概念已從傳統宣傳戰演進到「新腦皮層戰爭」的領域（王崑義，2006）。

總體來說，由於美國處理 911 事件及波灣戰爭的經驗，讓中共學界在關注數年的時間後，於 2005 年開始投入策略溝通研究，迄 2013 年隨著「一帶一路」倡議所衍生的國際傳播與國家形象塑建等需要，相關研究急遽增長，中共官方也出現一系列的官媒轉型、大數據開發及輿情研究等變革（顏瑞宏、胡光夏，2022）。然而，當前中共尚缺乏獨屬且完整的策略溝通理論及體系，其核心思想與實踐原則仍是以三戰、訊息戰的多元靈活運用為基礎，通過話語權爭奪和輿論作業來創造穩定且有利於己的輿論環境，在指導國際事務、引導媒體輿論、影響外交政策及促進文化擴散等任務中，進行有效的說服，以及改變目標對象的認知與行為（王崑義，2008；黃慧筠，2009；黃引珊，2019）。

中共輿論戰以推行和實現國家的政治、外交、軍事等戰略意圖為目的，控制、操縱、策劃及整合運用傳播媒體，對敵方集體心理遂行全方位的攻心行動（朱金平，2005）。論及中共策略溝通的輿論戰實踐，胡光夏（2019c，頁 35-36）指出，輿論戰的具體行動有五項：（1）圍繞國家戰略目標，藉媒體統一思想，並為己方行動創造理想的輿論環境；（2）推進媒體攻勢，從道德上打擊對手；（3）開展國際傳播，爭取國際輿論支持；（4）壓制對手輿論，破壞敵資通設施；（5）實施新聞管制，對新聞進行引導和管理。此外，在輿論戰的實際操作方面，取得論述框架主導權是最為核心的要點，其方法包括先聲奪人、輿論惑眾、趨利避害及強行壓制等（胡光夏，2019b，頁 11）。

肆、中、俄溝通實踐與西方概念的差異

中國及俄羅斯是資訊威權擴張特別鮮明的例子，策略溝通概念受到傳統宣傳思想所影響，具有意識形態鬥爭的本質，存在難以磨滅的政治與階級傾向，致使整體領域的本土化發展，雖是借鑑西方國家往昔數十年在阿富汗及伊拉克作戰的經驗，但卻呈現出迥異於西方理論的樣貌。

在訊息與衝突訊息超載的當前社會中，歐美中心論主導的策略溝通經常被運用於反叛亂作戰（counterinsurgency），或是做為反制假訊息（disinformation）、錯誤訊息（misinformation）、網路間諜活動（cyberespionage）、被盜資訊洩露（leaks of stolen information）、數位騷擾（digital harassment）、資訊操弄（information manipulation）等多種混合威脅（hybrid threats）的關鍵行動，強調多元受眾、協調性、同步化、持續性、政策推進、以接收者為中心等要素（DG EPRS et al., 2021; Goldman, 2007, October 6; Krawchuk, 2006）。然而，中國及俄羅斯的策略溝通本地化，雖是萌動於西方定義的基礎上，但卻沒有機械地照搬或套用歐美理論與經驗，而是根據獨屬的語境進行改良及匹配，依循國際傳播工作的架構，結合既有概念、量能與成果，重新調整、分配資源，構建具國家特色的策略溝通體系。史安斌、童桐（2021）稱此為各個國家充分挖掘「原型策略溝通」（protostrategic communication）資源，以發揮本國制度及文化優勢的過程。

一、權威驅動重於訊息驅動

簡單來說，歐美主導的西方理論是訊息驅動的，強調訊息內容在傳達戰略意圖、釋放威脅信號、區分目標對象等方面的精準度與透明度；中國及俄羅斯則是權威驅動的，訊息來源有著堪比甚至超越內容本身的重要性，溝通邏輯的範圍較西方理論更廣泛，經常遵循訊息內容以外的邏輯，且與權威來源的地位、語境及政治需求密切相關，即便是對外溝通與外交事務，仍須廣泛服務於國內的政治目標，例如鞏固政權延續、強化政治信任等（Edney, 2012; Luoma-Aho et al., 2020; Tsetsura & Luoma-Aho, 2019, November）。

對中國而言，大部分的策略溝通依賴於單向或雙向不對稱的傳播，雖講求對受眾需求的瞭解，但溝通權力仍然掌握在實施策略溝通的政府或機構手中，這讓溝通施為者變得比溝通訊息更加關鍵，在許多情況下，國家內部的自我傳播（auto-communication）反而才是外部溝通訊息的核心。

二、效果導向重於誠信原則

與中國相同，俄羅斯擁有強大的垂直傳播系統，國家領導層能直接行使最高階的權力和控制權，基於維繫政權的考量，面向外部的溝通卻經常把內部公眾也納進目標對象，有時後者甚至比前者更為重要；再者，典型的俄羅斯策略溝通是效果導向的溝通（effects-based communication, EBC），但卻不受可信原則的約束，假新聞、假訊息、隱瞞訊息、誤導、隱藏訊息產製者身分，以及將戰略意圖像俄羅斯套娃（matryoshka）隱藏於多層次語境之中等，都是俄羅斯推進策略溝通的工具選項（Tsetsura, 2011; Tsetsura & Kruckeberg, 2017; Waterman & Tsetsura, 2020）。俄羅斯認為，透明的手段是一種工具，不透明則具有力量，當溝通看起來愈是不具戰略性和計畫性，施為者就愈容易通過溝通實現所欲的影響（Luoma-Aho et al., 2020）。

三、訊息對抗取代開放溝通

俄羅斯將策略溝通視為廣泛溝通過程的一環，是形塑特定想法並向目標受眾進行傳遞的一系列行動，不僅涵蓋公共外交、公共關係、資訊作戰等形式，亦不排除積極或消極的資訊操弄、假訊息及宣傳等活動（Bogdanov, 2017; Burlakov, 2016）。2014 年，俄羅斯採取反駁（dimiss）、扭曲（distort）、轉移（distract）、驚恐（dismay）等 4D 策略，包括否認偽裝成民兵的「小綠人」是特戰部隊正規軍、營造民意傾向獨立的公投氛圍、藉美國及歐盟主導科索沃（Kosovo）民族自決事件來轉嫁入侵責任，以及軍演恫嚇烏克蘭政府與人民等，誘使克里米亞（Crimea）190 個軍事基地的部隊不戰而降（胡光夏，2019a; Iasiello, 2017; Nimmo, 2015, May 19）。俄羅斯兼併烏國克里米亞半島的行動，被視為是策略溝通在混合戰中獲得成功施展的典範（Rusnakovo, 2017）。

2022 年，俄羅斯再次入侵烏克蘭及頓巴斯（Donbass）地區，除軍事行動外，策略溝通同樣以混合戰形式貫穿作戰全程。開戰之際，俄國總統普丁（Vladimir Putin）率先以「特別軍事行動」（special

military operation) 定義戰爭，避免國際社會追究其侵略及反人道的戰爭責任；俄羅斯官媒則在軍演結束後，刻意播出克里米亞部隊穿越克爾茨（Kertsch）海峽大橋往俄境撤退的行軍視頻，以精心設計的假事件掩護增兵 7,000 人的軍事意圖，達到延遲國際社會干預之目的（顏瑞宏，2023；Marrow & Vasovic, 2022, February 17）。

俄羅斯還在烏國哈爾科夫（Kharkiv）、切爾卡瑟（Cherkasy）、捷爾諾波爾（Ternopil）、扎卡爾帕蒂亞（Zakarpattia）等地區建立假訊息農場，擁有逾 100,000 組由 5 個機器人操控的假帳號（SBU, 2022, March 28），並於烏境資訊圈中，以「俄軍壓境」、「烏軍違反明斯克協議」、「烏軍對自治區發起懲罰性攻擊」、「美烏兩國研製生化武器」、「烏國簽署投降協議」、「烏國高層出逃」、「俄軍受到歡迎擁戴」等溝通主軸，反覆傳播無中生有、移花接木的假訊息，以及雇用臨演拍攝的假事件，亦藉「恐嚇勸降」、「造謠兵敗」、「謊報死訊」等手法，向烏軍及其家屬散布心戰簡訊，在烏國內部製造恐慌、弱化政治信任、引發和戰對立，同時營造烏克蘭法西斯主義復辟及俄軍「解放戰士」形象，將烏國政府妖魔化，試圖顛倒烏國軍民敵我認知，瓦解其抵抗意志（顏瑞宏，2023；Wesolowski, 2022, April 28）。

在入侵烏克蘭的這場混合戰爭中，中共自然沒有缺席。北京當局通過外交部、官媒、黨媒、網紅，以及抖音、微博等社群媒體布局策略溝通，協力推播俄國國防部與官媒訊息，並炒高俄軍告捷、烏民喜迎俄軍，以及烏克蘭割喉處決俄士兵等假訊息的話題熱度，引導中國民眾挺俄反烏（顏瑞宏，2023）。

策略溝通的戰線亦向臺海延伸，中共拋出「今日烏克蘭，明日臺灣」的論述，結合「美國是戰爭影武者」、「美國未出兵援烏是承諾協防臺灣的照妖鏡」等宣傳，以及在烏國議員逃跑圖卡中，嵌入臺灣政治人物圖像等變造梗圖的迷因操作，鼓動「疑美論」、「棄臺論」，醞釀集體心理的抵抗無用論與投降主義，誘使臺灣民衆的政治意識向「遠美親中」傾斜（臺灣資訊環境研究中心，2022 年 3 月 3 日；顏瑞宏，2023）。

從中、俄在俄烏戰爭中的策略溝通實踐，不難發現這兩個國家對策略溝通的本地化發展同歐美原型概念的差異，可以說還存在一些激烈的矛盾。策略溝通是歐美國家支持反叛亂及對抗混合戰（hybrid

warfare)的重要戰略思想與軍事理論，但中共及俄羅斯卻反其道而行，雖非全然，但卻經常將策略溝通用於混合戰或中共所稱的三戰、統戰之中，俄羅斯文獻則較常以非線性戰爭 (non-linear war)、反射性控制、資訊戰 (information warfare)、格雷西莫夫準則 (Gerasimov doctrine)¹⁰ 稱之 (Giles, 2016)。

揆諸前述，不論是權威驅動、效果導向，抑或將策略溝通用於三戰、混合戰，摒棄開放、對稱溝通的原則，把訊息對抗視為主要的溝通形式與用途等，這些由中國及俄羅斯所演繹的實踐特徵，說明了威權國家對策略溝通概念的本地化實踐，明顯衍生出與歐美理論不盡相同的命題。其不同之處可從四項維度進行探究：

- (1) 策略維度：中、俄以效果為前提，並不否認基於事實的溝通，但也不拒絕假訊息、資訊操弄等戰略欺騙，可藉由透明的訊息策略故布疑陣，亦能通過不透明的策略隱瞞訊息或隱蔽意圖，從而在道德和透明度的概念上與西方理論決裂 (Luoma-Aho et al., 2020)。西方知識認為，策略溝通之所以能夠具有合理性，即是在於它可提高組織成員間，以及組織、利益相關者和外部環境間的透明度 (Falkheimer & Heide, 2018)，但已有許多關於政治及傳播學的研究均發現，包括中共在內的威權國家，經常會通過機器人、噴子、運算宣傳，以及虛假且具欺騙性的策略來提高溝通訊息對受眾的吸引力 (Bjola, 2017; Keller et al., 2020; King et al., 2017; Lu & Pan, 2022; Marwick & Lewis, 2017)；
- (2) 時間維度：中、俄的執政當局或領導人，更常成為策略溝通的施為者，戰略意圖由其決定，無須指明實現意圖的過程或方法，也不需要釐訂時間表。與西方重視溝通過程的概念不同，中、俄等威權國家傾向強調權威的作用，策略允許模稜兩可，也可故意不明確，而溝通活動亦無時間限制，持續性的長期行動可能更符合某些受世代因素影響的目標，有時也能用來消耗對手資源。相反的，非持續性活動則較為靈活，短期效果經常能在論述競爭上巧奪先機 (Waterman & Tsetsura, 2020)；

- (3) 受眾維度：西方理論要求明確釐定目標對象，特定訊息不應在含混的受眾界線間交叉傳遞，潛存的矛盾因子可能會在溝通過程中引發反效果，例如不同宗教群體對相同訊息的解讀，有一定概率會呈現反向聯繫，但在中、俄的策略溝通實踐中，大多數的外部訊息需要引起內部公眾的共鳴（Tsetsura & Luoma-Aho, 2019）。中國學界即曾倡議，該國策略溝通研究的本土化發展，應分別從宏觀、中觀與微觀三個層面，致力構建「內外兼顧」的論述體系（楊啓飛、陳虹，2019）。這種觀點導致中共策略溝通與西方理論在目標對象的界定原則上，逐漸產生扞格；
- (4) 權力維度：由於中、俄的策略溝通慣常在國際質疑的背景下使用，被普遍視為地緣政治對抗的工具，是一種與特定群體分享國際立場，並針對反對者進行反宣傳的訊息活動，故常被賦予訊息對抗（information confrontation）的概念（Filatova & Bolgov, 2018, March 8-9; Pashentsev, 2013; Zinovev, 2017）。因此，中、俄的策略溝通以發送者為中心（sender-centric），接觸與理解受眾需求是為了尋求決策錨點，替施為者如何精準維護自身利益進行定位，最終在歐美理論以接收者為中心（receiver-centric）的權力開放及對稱溝通概念上，中、俄不得不與西方分道揚鑣（Luoma-Aho et al., 2020）。

伍、討論與結論

本文依循歷史分析的視野，梳理了西方策略溝通的典範發展脈絡與歷程，並針對西方民主學說與威權國家在本土實踐上的分歧進行考察。概括而言，當前各國的策略溝通概念，幾乎都是受到西方學說的啟發，很大部分就是汲取自美國的傳播理論與軍事經驗，有些則涉及到政治和管理學門。然而，即便對策略溝通領域的探索係基於相同知識，但民主與威權國家在實務發展上，卻會受到各自的政治體制、國

際處境、國家利益、戰略需求、總體能力，以及特殊的歷史經驗等因素所影響，呈現全球在地化趨勢，傾向於搭建能和自身文化、制度相適應的策略溝通體系與獨屬的溝通論述架構。

在美國，策略溝通的知識建構，主要來自公共關係的學者與文獻，至少涵蓋語藝、管理及整合行銷學派，分別在修辭、協商及品牌推廣等領域，對策略溝通的研究與實踐做出貢獻，故其典範發展與公共關係學門緊密相關。策略溝通典範的遞嬗是一個策略性活動從缺乏溝通轉而重視溝通的歷程，在知識本體的演進上，溝通一開始被定位為組織決策的附屬工具，體現的是宣傳與說服的傳播模式，忽略受眾對於決策的作用，之後演化成系統管理、關係管理的決策過程，分別受到管理與關係典範的指導，溝通重心仍是組織既定的目標或利益，利益相關者或公眾利益並未獲得充分考量，對於目標受眾的理解，係出自提升策略效益的需求，而非以促進開放聆聽為目的。當前則被認知為一種開放對等的決策模式，遵循參與典範的觀點及方法，對等協調的溝通觀念取代控制與調節，主張由利益相關者的廣泛參與來取代理管者，共同為組織制訂合法、合理的目標，屬於雙向對等的溝通。

越戰及 911 事件是策略溝通發展軌跡的兩個分水嶺，策略溝通研究的濫觴始於商業、醫療、教育等領域，越戰失利後，軍事領域開始向學術與實務界取經，至 911 事件後，鑒於策略溝通在軍事運用的成功，學術與實務界再反過來向軍事領域取經，試圖解決公共關係、行銷及廣告效益日趨疲軟的問題。可以說，策略溝通因反恐的全球性布局，在 21 世紀的第一個十年間，重拾美國政府及軍方的重視，並引發學術社群的興趣，另因公共關係被賦予 spin 的貶義，¹¹ 真實性和合法性不斷受疑，促使策略溝通在接續的第二個十年裡，匯聚了多個學術叢集並取代公共關係，成為全球性的跨際研究領域。

研究發現，策略溝通的內涵並沒有在西方理論的全球化架構下趨於具象化，或是被給出普遍性解釋，而是在整體的概念框架中，顯露出某些模糊甚至是分歧的見解。當策略溝通學習在世界多個國家間蔚為風潮時，許多國家是以在地需求做為發展的方針，尤其是威權國家的發展輪廓，同西方民主國家的樣貌存有相當程度的落差，例如，處理事件資料的道德意圖、訊息產製的規範、理解社會中介因素之目的、企圖引發何種感受等。

在民主陣營裡，策略溝通實踐相對保有民主的精神，美國即強調可信原則，重視信譽、準確、真實、可信賴、一致性、尊重等指標於戰略行動中的實踐；英國則將策略溝通實踐定義為一種以增進國家利益為目的的防禦性溝通措施，通過防禦性概念來建立策略溝通實踐架構，確保溝通行動不會淪為非法擴張的手段；NATO 一直以來都將策略溝通認知為抗衡侵略行為與破壞性溝通的不對稱作戰，主張採取民主措施來抵禦混合戰。

在威權國家中，反民主或非法的溝通行動，亦屬策略溝通實踐的選項，策略溝通武器化是威權國家發展策略溝通的核心，溝通目的也與民主國家不同，強調心智控制而非感知管理。俄羅斯及中國是亞洲最為關鍵的威權重心，對俄羅斯而言，基於反射性控制的訊息戰，是其策略溝通實踐的重要形式，主要著眼於戰略影響操作，允許社會控制、社會策略、訊息操縱、假訊息傳播、假事件、恫嚇、遊說、勒索等任何措施，通常涉及分裂他國民眾的行動。

臺灣安全的主要威脅是中共，中共的策略溝通雖是源自歐美國家的啟發，但為了對抗民主體制的擴散，在實踐上經常與運算宣傳緊密關聯。中共運算宣傳所推進的破壞性溝通，其本質仍是宣傳，但會設法褪去宣傳的特徵，避免引發逆火效應。就中共來說，策略溝通在實踐意義上的概念化是輿論戰。輿論戰屬三戰學說之一環，脫胎於西方媒體戰，且更多受到自身宣傳理論的影響，以及俄羅斯反射性控制的啟發，是爭奪輿論操控權的價值意識鬥爭，主要在通過思想引導來對受眾進行認知作戰。

本研究認為，促進威權國家在溝通實踐上與民主國家走向分歧的關鍵因素，在於民主價值對兩種體制的意義和作用完全不同。由於威權國家經常身陷國際質疑的處境，但因無須承受民主信條的約束，且其民族性格、文化及媒體系統均與西方截然不同，導致威權國家在尋求威權擴張的過程中，對策略溝通的實踐措施、工具或技術運用，並不總是遵循西方民主價值的規範，甚至會利用民主制度保障自由與開放的社會特性來打擊施行民主的國家。

總括而論，本文以中、俄的策略溝通實踐為著眼，對當前以西方為主的策略溝通理論進行補充。研究指出，中、俄的本土化實踐與歐美理論的主要矛盾在於：為了侵略還是防禦；訊息錯假不透明還是真

實透明；理解是爲了尋求控制還是對話；誘發錯覺還是基於事實的情緒。這些歧異表現在策略、時間、受眾及權力等四個維度：(1) 中、俄並不拒絕資訊操弄、假訊息等違反道德與民主制度的措施，亦允許以不透明的策略隱瞞訊息或意圖；(2) 強調權威的作用，戰略意圖及其溝通活動由中、俄政府或領導人決定，不受時間因素的限制，認爲長期行動能影響世代，短期行動則可出奇制勝；(3) 目標對象的界定不明確，對外訊息通常要以產生內部共鳴爲優先；(4) 以發送者爲中心，溝通權力集中，理解受眾的目的是爲了尋求更具效益的影響策略。

可進一步思考的是，威權與民主國家基於相同的標準，應該不論目的與結果爲何，在決策或行爲上，均會遵行理論規範的義務，然從研究發現觀之，威權國家更傾向於奉行結果論而非義務論，在理論學習過程中，捨棄原理論關於「正確」概念的內涵，並依自身的文化、制度與國家戰略需求，將「正確」定義爲利益的最大化。這凸顯了一個問題，策略溝通究竟是一門證成真信念的知識科學，還是更接近證成的相對主義，後者意味著被證成能正確引導溝通行動的信念，更多是基於相對特定的觀點，做爲溝通行爲者的國家或組織，會依據自己觀點所主張的證成理據來證成自己的溝通行動爲「正確」。

也就是說，在何爲正確的指引知識與行動之間，兩個矛盾的命題都可能因爲不同觀點被證成。此外，隨著威權輸出的挑戰加劇，一些以目的而非義務爲導向的溝通行動也開始出現在民主國家，這些制度上站在威權對立面的西方國家，似乎正在義務論與目的論的拉扯中擺盪。當然，上述討論還需要從民主國家的策略溝通實踐尋找證據，但這已超出本文能夠處理的範疇。

最後，本文對於策略溝通典範的建構，係依循公共關係學門的知識脈絡進行梳理，其在國家或軍事層面的實踐，仍然需要更多討論；另關於威權國家策略溝通知識的普遍化，亦須累積更多經驗與證據，本文僅是發端，冀能起到拋磚引玉的作用。本文屬探索性研究，無意證明威權體制是如何去影響或決定一個國家的策略溝通實踐模型，旨在探看威權國家如何重新詮釋、演繹引自西方民主國家的策略溝通概念，關切的是西方學說在威權國家的本土化實踐，並未處理更多與制度比較、實踐類型學或效果檢驗相關的問題。

後續研究可接續從威權擴張的視野出發，結合戰略文化或意識形

態理論，依循結構、文本分析的途徑，對中、俄或其他更多威權國家的策略溝通行動與策略，進行多面向、多層次的考察；此外，本文採取的是行政性研究的觀點，未來或可改採批判主義立場，從批判傳播政治經濟學、依賴理論、後現代主義、女性主義與後殖民理論等不同角度切入，以更宏觀的視野，解構全球資訊霸權，以及溝通權力不對等對民主體制的實質影響等問題，嘗試就國際溝通環境的改善提出諍言。

註釋

- 1 策略溝通的概念源自西方，在華文的學術社群與實務界，經常以多個不同的用語交替或選擇性運用，這些譯自 *strategic communication* 的詞彙，包括策略溝通、策略傳播、戰略性傳播、戰略溝通及戰略傳播等。顏瑞宏、胡光夏（2022）認為，策略溝通涵蓋的是一個大範圍的、以策略為核心的多元領域，多個基於策略視野的關聯學科在這個架構下進行研究。不難觀察到：首先，按照 Wallenius & Nilsson（2019）的主張，策略溝通的實踐場域涉及戰略（*strategical*）、操作（*operational*）、戰術（*tactical*）等階層，將 *strategic* 譯作「策略」，該術語將可包容三個級別的實踐內涵，避免「戰略」一詞重複出現，導致術語及其概念子集間的混淆；再來，關聯學科包含但不限於傳播學科，將 *communication* 譯作「溝通」，能廣納各學科的訊息交流或活動，讓術語的概念裕度不會落入以傳播指涉所有溝通的窄境。本文依循顏瑞宏（2023）、顏瑞宏、胡光夏（2022）的觀點，將該術語譯為「策略溝通」，以清楚釐訂策略溝通領域與其內涵階層、關聯學科的相互關係。
- 2 破壞性溝通係指威權重心（*authoritarian gravity centres, AGC*）用來強銷自身理念、意識形態，並經常損及他國制度合法性，以及干預民主政權穩定與選舉結果的宣傳策略；相關概念可參閱 Bennett & Livingston（2018）、Kneuer & Demmelhuber（2016）。此外，所謂的威權重心，則是指對周邊國家政治體制造成深刻影響的威權國家（Kneuer & Demmelhuber, 2016）。

- 3 新加坡拉惹勒南國際研究學院（S. Rajaratnam School of International Studies, RSIS）與南洋理工大學（Nanyang Technological University, NTU）聯合發布的研究報告指出，五毛黨（50-cent party）做為中共的「訊息隊伍」（information troops），曾在 12 小時內，將中華民國總統蔡英文的臉書粉絲頁灌進 4 萬則負面留言，企圖推動符合中共外交政策或目標的特定路線（Vasu et al., 2018）。這支隊伍與中共「61398」、「61486」等專責網路實體攻擊與機密技術竊取的共軍正規部隊有所不同，五毛黨的身分較難界定，網路言論也不易從主流民意中被指認並區隔出來（林穎佑，2016；King, 2016, March 25）。故其操作之運算宣傳（computational propaganda），較能協助中國當局獲致媒體外交的效果。必須指出的是，個別假帳號的影響力雖難估量，但大量假帳號的發展，及其長時、大規模的滲透與干擾，即會造成資訊的扭曲和破壞。
- 4 說服傳播研究的主要學派是哥倫比亞學派（Columbia School）及耶魯學派（Yale School）。哥倫比亞學派以 Paul Felix Lazarsfeld 為代表，主要使用調查法，關注閱聽人的媒體使用行為與態度，循此驗證傳播說服效果，最終目的在通過實證研究來尋求實務面的行政決策指引，該學派建構出兩級傳播理論，後續又影響了創新傳布研究（Lazarsfeld et al., 1948; Kaminski, 2011）；耶魯學派的代表學者是以 Carl Iver Hovland 為首的一群心理學家，主要以實驗法來進行一系列的效果研究，包含傳播者研究、訊息研究、閱聽人研究等。耶魯學派主張，說服效果會受到傳播主體、訊息內容、說服路線及目標屬性等條件的制約，總括來說，來源可信度與短期的說服效果呈正相關，而內容的說服力則是決定長期效果的關鍵（Hovland et al., 1953）。因此，說服研究大多與符號操控、恐懼訴求的運用，以及訊息結構設計等傳播議題緊密相關。
- 5 Lasswell（1927）的思想就相當趨近於 Walter Lippmann 的精英主義，對公眾解讀訊息與理解真實的能力傾向悲觀，懷疑理性公民的存在，主張宣傳的權力必須交給專家和精英。用 Lippmann（1922）的話說，精英就是「經過特殊訓練、擁有特殊技能的局內人」。精英必須創造出能與受眾情緒相結合的主導或集體符號（master or

collective symbols），並透過誘導性的策略來進行善意宣傳（propaganda-for-good），藉以引導群眾，使其與極權國家的惡意宣傳相對抗（方鵬程，2007）。

- 6 大致來說，告知、影響與說服行動離不開關係管理的內涵，其所動員的知識概念與實踐，涵蓋了公共關係、國際傳播、媒體管理、套裝新聞學（pack journalism）、戰略文化、戰爭敘事（war narratives）、視覺傳達、戰鬥攝影、資訊操作、心理作戰等（Antoniades et al., 2010; Baldwin, 2007; Carruthers, 2000; Hiebert, 1995）。
- 7 1991 年，美國新聞與大眾傳播教育協會成立了一個以西北大學教授 Don E. Schultz 及 Stanley Tannenbaum 等人為班底的「整合傳播工作小組」，透過書籍出版與課程開設，逐漸形成整合行銷學派，掀起了公關、行銷、廣告在組織管理中的主從角色爭辯，最後則擴大了公共關係在組織中的管理功能，繼管理學派將傳播的資訊與意義管理納入決策之後，將關係管理也拉進了組織的決策過程中（Coombs, 2015; Schultz et al., 1993）。
- 8 在後稀缺的環境中，媒體商品、服務或訊息大量存在，人們可不通過勞動就無償佔有。在傳統媒體市場中，媒體與受眾關係較為鬆散，必須仰賴注意力來維持，故注意力是稀缺的，媒體在產製訊息時，一開始就要先行過濾，把能吸引注意力的內容篩選出來。與傳統媒體相較，社群媒體發達的時代，媒體與受眾的界線逐漸模糊，任何人都可能是既產製又接收訊息的創用者，訊息與訊息生產不再稀缺，人們可無償獲得鉅量訊息，篩選訊息的工作也就慢慢轉到了創用者手裡。
- 9 三戰是輿論戰、心理戰及法律戰的概括，是中共訊息戰的具體實踐形式（程寶山，2004）。其概念係中共基於政治宣傳的戰略傳統及波灣戰爭的西方實戰經驗總結而成，於 2003 年由中共中央軍委會提出，正式寫入新修頒的《中國人民解放軍政治工作條例》中（閻亢宗，2017）。三戰的作用概以輿論宣傳為基礎，以法律運用為保障，以心理謀略為核心（林榮林，2004）；在各自獨立又相互支援的關係下，將訊息做為武器，利用訊息科技為傳播載體，於戰略層次中遂行政治作戰，並將特定的軍事作戰或行動規劃納入統籌，以

實現國家的總體戰略意志及利益（許宏任，2010；程寶山，2004）。

- 10 由於俄羅斯總參謀總長 Valery Gerasimov 曾於 2013 年，在軍報上說明俄國混合戰、反射性控制等概念的架構、分類及操作方式，強調以「認知控制」（perception control）的非軍事手段，通過敘事、宣傳、分裂對手、衝突訊息、削弱對手政治信任等間接路線（indirect approach），輔助軍事行動達成作戰目的。此舉導致混合戰獲得俄羅斯軍方重視，故又被稱為「Gerasimov 準則」（Selhorst, 2016）。
- 11 與宣傳、行銷的淵源，是公共關係被賦予 spin 貶義的主因，spin doctor 就是用來指稱公關人員，用編撰大師、抬轎者、化妝師這類概念來定義他們；由於公關策略會與編造新聞、扭曲事實、收買記者、脅迫員工等行為牽扯不清，故常在真實性、合法性及正義性等方面遭到質疑（方鵬程，2007；顏瑞宏、胡光夏，2022）。

參考書目

- 王芳（2017）。〈國家戰略傳播框架與話語體系構建研究〉，《廣西社會科學》，4，143-147。
- 王崑義（2006）。《輿論戰—兩岸新戰場》。全華。
- 王崑義（2008）。〈中國的「輿論戰」：理論發展與操控模式〉，《全球政治評論》，22，33-64。https://doi.org/10.29899/JRM.200804.0002
- 方鵬程（2007）。《戰爭傳播：一個「傳播者」取向研究》。秀威資訊科技。
- 方鵬程（2011）。《宣傳與戰爭：從「宣傳戰」到「公關化戰爭」》。揚智。
- 史澎海、王成軍（2010）。〈從心理戰略委員會到行動協調委員會——冷戰初期美國心理戰領導機構的歷史考察〉，《陝西師範大學學報：哲學社會科學版》，39(5)，91-98。
- 史安斌、童桐（2021）。〈從國際傳播到戰略傳播：新時代的語境適配與路徑轉型〉，《新聞與寫作》，10，14-22。
- 朱金平（2005）。《輿論戰》。中國言實。
- 李沫（2016年12月8日）。〈戰略傳播：國家利益爭奪前沿的較量〉，《中國國防報》，4版。
- 林信焰、畢研韜（2016）。〈戰略傳播概念演化研究〉，《瓊州學院學報》，23(3)，104-108。https://doi.org/10.13307/j.issn.1008-6722.2016.03.17
- 林榮林（2004）。〈政治工作作戰功能的直接體現：兼論輿論戰、心理戰、法律戰〉，《中國軍事科學》，17(4)，91-95。
- 林穎佑（2016）。〈中國近期網路作為探討：從控制到攻擊〉，《臺灣國際研究季刊》，12(3)，51-68。https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=18162622-201609-201610240011-201610240011-51-68
- 胡光夏（2007）。《媒體與戰爭：「媒介化」、「公關化」、「視覺化」戰爭新聞的產製與再現》。五南。
- 胡光夏（2019a）。〈反射性控制與社群媒體巨魔工廠之研究：以2014年俄羅斯兼併烏克蘭克里米亞為例〉，政治作戰學院編《第22屆國軍軍事社會科學學術研討會論文集：當代國防任務的關鍵變革—軍事社會科學與資料科學的交匯》，頁87-121。國防大學政治作戰學院。
- 胡光夏（2019b）。〈輿論戰的沿革與變遷〉，劉大華編《新媒體時代下的軍事傳播與輿論戰》，頁1-16。國防大學政治作戰學院。
- 胡光夏（2019c）。〈新媒體時代下的輿論戰攻防〉，劉大華編《新媒體時代

- 下的軍事傳播與輿論戰》，頁 31-44。國防大學政治作戰學院。
- 徐方達、趙振祥（2013）。〈戰略傳播的「環境設置」效應〉，《福建論壇（人文社會科學版）》，4，66-69。
- 陳中吉、洪陸訓（2012）。《美軍反叛亂作戰與戰略溝通：以阿富汗戰爭為例（2001-2012）》。國防大學政治作戰學院。
- 陳森（2017）。〈衝突背景下的國家戰略傳播斷想〉，《現代軍事》，5，32-37。
- 許宏任（2010）。〈中共心理戰思維與理論發展—兼論其對我國之應用〉，《展望與探索月刊》，8(5)，42-66。<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20200116001-201005-202003110020-202003110020-42-66>
- 畢研韜、王金嶺（2011）。《戰略傳播綱要》。國家行政出版社、中央編譯出版社。
- 張衛婷（2017）。〈社交媒體在「阿拉伯之春」中的作用辨析〉，《信息安全與通信保密》，5，46-60。
- 黃引珊（2019）。〈共軍戰略溝通發展對臺灣安全威脅之分析〉，劉大華編《新媒體時代下的軍事傳播與輿論戰》，頁 59-78。國防大學政治作戰學院。
- 黃慧筠（2009）。《中國話語權》。明報出版社。
- 黃懿慧（1999）。〈西方公共關係理論學派之探討-90 年代理論典範的競爭與辯論〉，《廣告學研究》，12，1-37。
- 程寶山（2004）。《輿論戰、心理戰、法律戰基本問題》。軍事社會科學出版社。
- 楊啓飛、陳虹（2019）。〈中國戰略傳播研究框架與話語體系構建——第二屆戰略傳播研究高峰論壇綜述〉，《新媒體與社會》，2，201-216。
- 趙啓正（2015）。〈提升對「戰略傳播」的認識和實踐〉，《公共外交季刊》，3，1-5。
- 臺灣資訊環境研究中心（2022 年 3 月 3 日）。〈俄烏戰爭下的資訊操弄：批烏、批美、挺俄、棄臺〉，《IORG 資訊操弄心慌週報》。<https://iorg.tw/da/21>
- 劉同舜、姚椿齡編（1992）。《戰後世界歷史長編：第 8 冊》。上海人民出版社。
- 閻亢宗（2017）。〈中共對臺輿論戰與我對應策略〉，《康大學報》，7，1-15。<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=22263748-201706-201707140018-201707140018-1-15>
- 謝奕旭（2016）。〈美軍軍民互動與關係建構之分析：以「關鍵領導者交往」

- 為例》，《戰略與評估》，7(1)，49-71。
- 顏瑞宏（2023）。《威權語境下的中共策略溝通實踐與臺灣社會的反應》。國防大學政治學系博士論文。
- 顏瑞宏、胡光夏（2022）。〈在跨際中演化：策略溝通領域的發展脈絡與現況〉，《傳播與社會學刊》，62，105-146。
- 羅晉（2020）。〈社群媒體時代政府與公民的機會和挑戰〉，《T&D 飛訊》，269，1-26。
- Akiwowo, A. (1988). Universalism and indigenisation in sociological theory: Introduction. *International Sociology*, 3(2), 155-160. <https://doi.org/10.1177/026858088003002003>
- Altheide, D. L. (1995). An ecology of communication: Cultural formats of control. Aldine de Gruyter.
- Antoniades, A., Miskimmon, A., & O'Loughlin, B. (2010). *Great power politics and strategic narratives* (CGPE Working Paper No.3). University of Sussex, Centre for Global Political Economy. <https://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=cgpe-wp07-antoniades-miskimmon-oloughlin.pdf&site=359>
- Armistead, L. (2004). Information operations: Warfare and the hard reality of soft power. Brassey's.
- Aula, P., & Siira, K. (2010). Organizational communication and conflict management systems: A social complexity approach. *Nordicom Review*, 31(1), 125-141. <http://hdl.handle.net/2077/37465>
- Avery, E., Lariscy, R., & Sweetser, K. D. (2010). Social media shared-or divergent-uses? A coorientation analysis of public relations practitioners and journalists. *International Journal of Strategic Communication*, 4(3), 189-205. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2010.489501>
- Baldwin, R. F. (2007). *New military strategic communications system*. U.S. Army Command and General Staff College, School of Advanced Military Studies. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA470460.pdf>
- Baran, S. J., & Davis, D. K. (2003). *Mass communication theory: Foundations ferment & future* (3rd ed.). Wadsworth.
- Bennett, W. L., & Livingston, S. (2018). The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions. *European Journal of Communication*, 33(2), 122-139. <https://doi.org/10.1177/0267323118760317>

- Bentele, G. (2004). New perspectives of public relations in Europe. In B. van Ruler & D. Verčič (Eds.), *Public relations and communication management in Europe : A nation-by-nation introduction to public relations theory and practice* (pp. 485-496). Mouton de Gruyter.
- Bjola, C. (2017). Propaganda in the digital age. *Global Affairs*, 3(3), 189-191. <https://doi.org/10.1080/23340460.2017.1427694>
- Bogdanov, S. (2017). Strategicheskie kommunikatsii: Kontseptualnye podxody I modeli dlya gosudarstvennogo upravlenija (Strategic communications: Conceptual approaches and models for public administration). *Elektronnyj Vestnik* (Electronic Vestnik), 61, 132-152.
- Briones, R. L., Kuch, B., Liu, B. F., & Jin, Y. (2011). Keeping up with the digital age: How the American Red Cross uses social media to build relationships. *Public Relations Review*, 37(1), 37-43. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.006>
- Broom, G. M., Lauzen, M. M., & Tucker, K. (1991). Public relations and marketing: Dividing the conceptual domain and operational turf. *Public Relations Review*, 17(3), 219-225. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(91\)90018-G](https://doi.org/10.1016/0363-8111(91)90018-G)
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (2000). Perceptions of relationships and evaluations of satisfaction: An exploration of interaction. *Public Relations Review*, 26(1), 85-95. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00032-1](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00032-1)
- Bumpus, B., & Skelt, B. (1985). Seventy years of international broadcasting. UNESCO.
- Burlakov, V. (2016). Strategicheskaja kommunikatsija kak metod sovremennoj geopolitiki (Strategic communication as a method of modern geopolitics). *Ojkumena: Regionovedcheskie issledovanija* (Ecumene: Regional Studies), 2, 7-15.
- Carruthers, S. L. (2000). *The media at war: Communication and conflict in the twentieth century*. Palgrave Macmillan.
- Cate, H. C. (1998). Military and media relations. In W. D. Sloan, & E. E. Hoff (Eds.), *Contemporary media issues* (pp. 105-119). Vision Press.
- Chang, M. C., Chang, C. C., & Lin, T. H. (2020, August 8-11). *The art of "iWar": Internet disinformation as a strategy of autocracy promotion*. [Paper presentation]. 115th annual meeting of American Sociological Association. San Francisco, CA.

- Chase, W. H. (1984). *Issue management: Origins of the future*. Issue Action Publications.
- Chekinov, S., & Bogdanov, S. (2012). Strategicheskoe sderzhivanie i natsional'naya bezopasnost' Rossii na soveremennom etape (The strategic deterrence and national security of Russia in the modern age). *VoennayaMysl* (Military Thought), 3, 11-20.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). *Corporate communications: Convention, complexity, and critique*. Sage.
- Coats, D. R. (2019). *Worldwide threat assessment of the US intelligence community*. Createspace Independent Publishing Platform.
- Cooke, M., & Buckley, N. (2008). Web 2.0, social networks and the future of market research. *International Journal of Market Research*, 50(2), 267-292. <https://doi.org/10.1177/147078530805000208>
- Coombs, W. T. (2002). Deep and surface threats: Conceptual and practical implications for "crisis" vs. "problem". *Public Relations Review*, 28(4), 339-345. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00167-4](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00167-4)
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Cornish, P., Lindley-French, J., & Yorke, C. (2011). *Strategic communications and national strategy*. Chatham House, The Royal Institute of International Affairs.
- Czarniawska, B. (Ed.) (2009). *Organizing in the face of risk and threat*. Edward Elgar Publishing.
- Darczewska, J. (2014). The anatomy of Russian information warfare: The Crimean Operation, a case study. Centre for Eastern Studies.
- Deputy Secretary of Defense. (2006). 2006 quarterly defense review strategic communication execution roadmap. Department of Defense.
- DG EPRS, García, J. P. V., Quirós, C. T., Soria, J. B., Pascual, C. G., & Cordero, C. G. (2021). *Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats*. European Parliamentary Research Service, Science and Technology Options Assessment. <https://doi.org/10.2861/14410>
- Dickey, L. (2019). Confronting the challenge of online disinformation in Taiwan. In Y. Tatsumi, P. Kennedy, & J. Li (Eds.), *Disinformation, cybersecurity, and energy challenges* (pp. 11-22). Stimson Center.
- Dilenschneider, R. L. (1991). Marketing communications in the post-

- advertising era. *Public Relations Review*, 17(3), 227-236.
[https://doi.org/10.1016/0363-8111\(91\)90019-H](https://doi.org/10.1016/0363-8111(91)90019-H)
- Divišová, V. (2014). Strategická komunikace v protipovstaleckých operacích NATO (Strategic communications in NATO counterinsurgency operations). *Obrana a Strategie* (Defence & Strategy), 14(2), 105-118.
<https://doi.org/10.3849/1802-7199.14.2014.02.105-118>
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Lawrence Erlbaum.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13.
<https://doi.org/10.1177/002224299806200201>
- Edney, K. (2012). Soft power and the Chinese propaganda system. *Journal of Contemporary China*, 21(78), 899-914. <https://doi.org/10.1080/10670564.2012.701031>
- Eriksson, M. (2012). On-line strategic crisis communication: In search of a descriptive model approach. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 309-327. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711403>
- Ewen, S. (1996). *PR! A social history of spin*. Basic Books.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2015). Strategic communication in participatory culture: From one- and two-way communication to participatory communication through social media. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp.337-349). Routledge.
- Filatova, O., & Bolgov, R. (2018, March 8-9). Strategic communication in the context of modern information confrontation: EU and NATO vs Russia and ISIS. *Proceedings of the 13th International Conference on Cyber Warfare and Security*, 208-219.
- Fridman, O. (2019). Russia: The armed forces as patriotic glue. In T. Bruneau & A. Croissant (Eds.), *Civil-military relations: Control and effectiveness across regimes* (pp.159-175). Lynne Rienner.
- Fridman, O. (2020). 'Information War' as the Russian conceptualisation of strategic communications. *The RUSI Journal*, 165(1), 44-53.
<https://doi.org/10.1080/03071847.2020.1740494>
- Giles, K. (2016). *Handbook of Russian information warfare*. NATO Defense

College, Research Division.

- Giles, K., Sherr, J., & Seaboyer, A. (2018). *Russian reflexive control* (DRDC-RDDC-2018-C182). Defence Research and Development Canada. <https://publications.gc.ca/site/eng/9.881883/publication.html>
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. J. (2008). *Crisis management in a complex world*. Oxford University Press.
- Goldman, E. (2007, October 6). Strategic communication: A tool for asymmetric warfare. *Small Wars Journal*, 6. <https://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare>
- Gorman, L., & McLean, D. (2003). *Media and society in the twentieth century*. Blackwell Publishing.
- Gosline, A., Stallworth, L., Adams, M. C., Brand, N., Hallberlin, C. J., Houk, C. S., Lipsky, D. B., Lynch, J., Peace, N. E., Rowe, M., & Thomas, A. (2001). Designing integrated conflict management systems: Guidelines for practitioners and decision makers in organizations. *Cornell Studies in Conflict and Dispute Resolution*, 4, 64-80. <https://hdl.handle.net/1813/76213>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hallin, D. C. (1997). The media and war. In J. Corner, P. Schlesinger, & R. Silverstone (Eds.), *International media research: A critical survey* (pp. 206-231). Routledge.
- Heath, R. L. (1997). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Sage.
- Hiebert, R. E. (1995). Mass media as weapons of modern warfare. In R. E. Hiebert & C. Reass (Eds.), *Impact of mass media: Current issues* (pp. 317-326). Longman.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2015). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 3-17). Routledge.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. Yale University Press.

- Hutton, J. G. (1996). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research*, 37(3), 155-162.
- Iasiello, E. J. (2017). Russia's improved information operations: From Georgia to Crimea. *Parameters*, 47(2), 51-63. <https://doi.org/10.55540/0031-1723.2931>
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288-305. <https://doi.org/10.1108/13563280810893661>
- Jowett, G. S., & O'Donnell, V. (1992). *Propaganda and persuasion*. Sage.
- Kaminski, J. (2011). Diffusion of innovation theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics*, 6(2), 1-6. <https://cjni.net/journal/?p=1444>
- Keller, F. B., Schoch, D., Stier, S., & Yang, J. (2020). Political astroturfing on Twitter: How to coordinate a disinformation campaign. *Political Communication*, 37(2), 256-280. <https://doi.org/10.1080/10584609.2019.1661888>
- King, G., Pan, J., & Roberts, M. E. (2017). How the Chinese government fabricates social media posts for strategic distraction, not engaged argument. *American Political Science Review*, 111(3), 484-501. <https://tinyurl.com/ycvo9zog>
- King, J. A. (2016, March 25). *Sino-cyber espionage: An introduction to the exploits of units 61389 and 61486 in the People's Liberation Army of China* [Paper presentation]. UNG (University of North Georgia) 21st Annual Research Conference. Dahlonega, GA.
- Kneuer, M., & Demmelhuber, T. (2016). Gravity centres of authoritarian rule: A conceptual approach. *Democratization*, 23(5), 775-796. <https://doi.org/10.1080/13510347.2015.1018898>
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15. <https://doi.org/10.1177/002224296903300103>
- Krawchuk, F. T. (2006). Strategic communication: An integral component of counterinsurgency operations. *Connections*, 5(3), 35-50. <http://www.jstor.org/stable/26323253>

- Kruckeberg, D. (2020). What is (are) strategic communications in Russia?. In K. Tsetsura & D. Kruckeberg (Eds.), *Strategic communications in Russia: Public relations and advertising* (pp. 3-11). Routledge.
- Lasswell, H. D. (1927). *Propaganda technique in the World War*. Peter Smith.
- Lazarsfeld, P., Berelson, B., & Gaudet, H. (1948). *The people's choice: How the voter makes up his mind in a presidential campaign*. Columbia University Press.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4
- Lewis, B. K. (2010). Social media and strategic communication: Attitudes and perceptions among college students. *Public Relations Journal*, 4(3), 1-23.
- Lewis, B. K., & Nichols, C. (2015). Social media and strategic communication: An examination of theory and practice in communication research. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 545-560). Routledge.
- Lippmann, W. (1922). *Public opinion*. MacMillan.
- Lisichkin, V. A., & Shelepin, L. A. (2003). *Tret'ya Mirovaya Informatsionno-Psikhologicheskaya Voina* (The Third World informational-psychological war). Eskimo-Algoritm.
- Löffelholz, M., Auer, C., & Srugies, A. (2015). Strategic dimensions of public diplomacy. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 439-458). Routledge.
- Lührmann, A., Gastaldi, L., Grahn, S., Lindberg, S. I., Maxwell, L., Mechkova, V., Morgan, R., Stepanova, N., & Pillai, S. (2019). *Democracy facing global challenges: V-Dem annual democracy report 2019*. University of Gothenburg, V-Dem Institute. https://www.v-dem.net/documents/16/dr_2019_CoXPbb1.pdf
- Lu, Y., & Pan, J. (2022). The pervasive presence of Chinese Government content on Douyin trending videos. *Computational Communication Research*, 4(1), 68-97. <https://doi.org/10.5117/CCR2022.2.002.LU>
- Luoma-Aho, V., Tsetsura, K., & Kugappi, A. (2020). Russian strategic communications on the global stage. In K. Tsetsura & D. Kruckeberg (Eds.), *Strategic communications in Russia: Public relations and*

advertising (pp. 12-25). Routledge.

- Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>
- Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy, and management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287-308. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2012.711402>
- Marrow, A., & Vasovic, A. (2022, February 17). West warns military build-up near Ukraine growing, not shrinking. *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/europe/russian-pullout-meets-uk-scepticism-ukraine-defence-website-still-hacked-2022-02-16/>
- Marwick, A., & Lewis, R. (2017). *Media manipulation and disinformation online*. Data & Society Research Institute. <https://datasociety.net/library/media-manipulation-and-disinfo-online/>
- McQuail, D. (2013). Reflections on paradigm change in communication theory and research. *International Journal of Communication*, 7, 216-229. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/1961/850>
- Merrin, W. (2014). The rise of the gadget and hyperludic me-dia. *Cultural Politics*, 10 (1), 1-20. <https://doi.org/10.1215/17432197-2397209>
- Merrin, W. (2009). Media studies 2.0: Upgrading and open-sourcing the discipline. *Interactions: Studies in Communications and Culture*, 1(1), 17-34. https://doi.org/10.1386/iscc.1.1.17_1
- Mudzanani, T. (2015). A review and analysis of the role of integrated marketing communication message typology in the development of communication strategies. *African Journal of Marketing Management*, 7(8), 90-97.
- NATO. (2009). PO (2009) 0141, NATO strategic communications policy. NATO.
- NATO. (2017). *NATO strategic communications handbook V1.0*. HQ Supreme Allied Commander Transformation.
- Nimmo, B. (2015, May 19). Anatomy of an info-war: How Russia's propaganda machine works, and how to counter it. *Stopfake*. <https://www.stopfake.org/en/anatomy-of-an-info-war-how-russia-s-propaganda-machine-works-and-how-to-counter-it/>

- Nosita, F., & Lestari, T. (2019). The influence of user generated content and purchase intention on beauty products. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(3), 171-183. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.3\(2\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.3(2))
- Nothhaft, H., Verčič, D., Werder, K., & Zerfass, A. (2017, May 25-29). *Future directions of strategic communication: Towards the second decade of an emerging field* [Paper presentation]. Program of the preconference conducted as part of the 67th Annual International Communication Association Conference. San Diego, CA.
- Ŏnday, Ő. (2016). Classic to modern organization theory. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2), 15-59. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Classical-to-Modern-Organization-Theory1.pdf>
- Palmatier, R. (2008). *Relationship Marketing*. Marketing Science Institute.
- Pashentsev, E. N. (2013). Стратегическая коммуникация Китая в Латинской Америке и ее интерпретация в США (China's strategic communication in Latin America and its interpretation in the United States). *Государственное управление. Электронный вестник* (Public Administration. Electronic Bulletin), 36, 80-98.
- Paul, C. (2011). *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. Praeger.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Reding, A., Weed, K., & Ghez, J. (2010). *NATO's strategic communications concept and its relevance for France*. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR855z2.html
- Rose, L. A., & Petersen, N. H. (1984). Foreign relations of the United States, 1952-1954, national security affairs, volume II, part 2. United States Government Printing Office.
- Rusnakovo, S. (2017). Russian new art of hybrid warfare in Ukraine. *Slovak Journal of Political Sciences*, 17(3-4), 343-379. <https://sjps.fsvucm.sk/index.php/sjps/article/view/9/5>
- SBU. (2022, March 28). З початку війни СБУ ліквідувала 5 ворожих ботоферм потужністю понад 100 тис. фейкових акаунтів (Since the beginning of the war, the SBU has liquidated 5 enemy boot farms

- with a capacity of over 100,000 fake accounts). *Служба безпеки України* (Security Service of Ukraine). Retrieved December 2, 2023, from <https://ssu.gov.ua/novyny/z-pochatku-viiny-sbu-likvidovala-5-vorozhykh-botoform-potuzhnistiu-ponad-100-tys-feikovykh-akauntiv>
- Schultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1993). *Integrated Marketing Communications: Putting it together & making it work*. NTC Business Books.
- Schellmann, H. (2017, December 5). The dangerous new technology that will make us question our basic idea of reality. *QUARTZ*. Retrieved December 4, 2023, from <https://qz.com/1145657/the-dangerous-new-technology-that-will-make-us-question-our-basic-idea-of-reality/>
- Selhorst, A. J. C. (2016). Russia's perception warfare: The development of Gerasimov's doctrine in Estonia and Georgia and it's application in Ukraine. *Militaire Spectator*, 185(4), 148-164. <https://militairespectator.nl/artikelen/russias-perception-warfare>
- Shchetinina E., Dubino N., & Dadalova, N. (2015). Economicheskie osnovy formirovaniya strategicheskix kommunikatsij promyshlennogo predpriyatija (Economic bases of the formation of strategic communication on industrial enterprises). *Vestnik BSTU named after V. G. Shukhov*, 2, 181-184.
- Sorenson, T. C. (2006). We become propagandists. In G. S. Jowett, & V. O'Donnell (Eds.), *Readings in propaganda and persuasion: New and classic essays* (pp. 83-109). Sage.
- Steyn, P., Salehi-Sangari, E., Pitt, L., Parent, M., & Berthon, P. (2010). The social media release as a public relations tool: Intentions to use among B2B bloggers. *Public Relations Review*, 36(1), 87-89. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.09.005>
- Tatham, S. (2008). *Strategic Communication: A Primer*. Defence Academy of the UK, Advanced Research and Assessment Group.
- Tatham, S., & Le Page, R. (2014). *NATO strategic communication: More to be done?*. National Defence Academy of Latvia, Center for Security and Strategic Research.
- Thomas, T. L. (2004). Russia's reflexive control theory and the military. *The Journal of Slavic Military Studies*, 17(2), 237-256. <https://doi.org/10.1080/13518040490450529>
- Toth, E. L., & Heath, R. L. (Eds.). (1992). *Rhetorical and critical approaches*

to public relations. Lawrence Erlbaum.

- Tsetsura, K. (2011). Cultural and historical aspects of media transparency in Russia. In A. G. Nikolaev (Ed.), *Ethics issues in international communication* (pp. 172-182). Palgrave Macmillan.
- Tsetsura, K., & Kruckeberg, D. (2017). Transparency, public relations, and the mass media: Combating the hidden influences in news coverage worldwide. Routledge.
- Tsetsura, K., & Luoma-Aho, V. (2019, November). *The Matryoshka phenomenon: Strategic communication of Russia* [Paper presentation]. Public invitation-only conference “Information in the era of hybrid threats”. Helsinki, Finland.
- UK Ministry of Defence. (2011). *Joint Doctrine Note 1/11 — Strategic communication: The defence contribution*. UK Ministry of Defence, Development, Concepts and Doctrine Centre. <https://www.gov.uk/government/publications/joint-doctrine-note-1-12-strategic-communication-the-defence-contribution>
- US Department of Defence. (2008, August). *Principles of strategic communication* [Announcement]. <https://www.hsdl.org/?view&did=716398>
- US Joint Forces Command. (2010). *Commander's handbook for strategic communication and communication strategy*(Version 3.0). USJFCOM, Joint Warfighting Center. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA544861.pdf>
- Vasu, N., Ang, B., Teo, T. A., Jayakumar, S., Faizal, M., & Ahuja, J. (2018). *Fake news: National security in the post-truth era*. S. Rajaratnam School of International Studies. https://www.rsis.edu.sg/wp-content/uploads/2018/01/PR180313_Fake-News_WEB.pdf
- Vinogradova, E. (2013, December). K voprosu o rabote s “novymi media” v strategicheskoy kommunikatsii. Gosudarstvennoe upravlenie (To the issue of the work with “new media” in strategic communication. Public administration). *Electronic Vestnik*, 41, 218-228.
- Vinogradova, E. (2014). Rol strategicheskoy kommunikatsii v mezhdunarodnykh otnosheniakh (Role of strategic communications in international relations). *International Life*, 6, 111-129.
- Waterman, D., & Tsetsura, K. (2020). The future of Russia's strategic communications: An effects-based approach. In K. Tsetsura & D.

- Kruckeberg (Eds.), *Strategic communications in Russia: Public relations and advertising* (pp. 221-234). Routledge.
- Wallenius, C., & Nilsson, S. (2019). A lack of effect studies and of effects: The use of strategic communication in the military domain. *International Journal of Strategic Communication*, 13(5), 404-417.
- Watras, M. (1995). Potential pitfalls on the road to integrated marketing. *IABC Communication World*, 12(9), 22-23.
- Wesolowski, K. (2022, April 28). Fake news further fogs Russia's war on Ukraine. *DW*. <https://www.dw.com/en/fact-check-fake-news-thrives-amid-russia-ukraine-war/a-61477502>
- White House. (2010). *National framework for strategic communication* (No. 000990). <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf>
- Young, P. R., & Jesser, P. (1997). *The media and the military: From the Crimea to Desert Strike*. St. Martin's Press.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011). European communication monitor 2011-empirical insights into strategic communication in Europe: Results of an empirical survey in 43 countries. EACD, EUPRERA.
- Ziff, W. B. (1992) The crisis of confidence in advertising. *Journal of Advertising Research*, 32(4), RC2-RC5.
- Zinovev, S. (2017). Strategicheskie kommunikatsii v praktike publichnoj diplomatii Evropejskogo Sojuza (Instruments of strategic communication in a practice of European Union's public diplomacy). *Young Scientist*, 21, 375-377.