

海軍軍官

NAVAL OFFICER

No.4, Vol.40

季刊四十卷第四期

R.O.C.

# 海軍軍官

R.O.C. Naval Academy

軍官正期班  
士官二專班  
專業預備軍官班  
大學預備軍官訓練團

地址：高雄市左營區軍校路669號

學校招生專線：07-5882447



海軍軍官學校編製 定價250元 GPN 2003600009

廣告

海軍軍官學校編製 季刊 中華民國110年11月

思維的 學術的 人文的

# 海軍軍官

NAVAL OFFICER

No.4  
Vol.40

Quarterly 2021.11



乘風破浪 成長茁壯 呂昀璇

—以陸戰某單位為例 楊仁傑、蔡家和

從S.M.T.分析探討營站服務效能提升與價值創造之研究

中共對網軍輿論的諸陸與悖反之研析 錢尹鑫、張俊傑

後真相時代的簾幕：

—以海軍「鎮海營區」為例 劉嘉文、張琮棟

全民國防教育國防文物保存實況

海軍軍官學校編製 定價250元 GPN 2003600009





## 法務部調查局高雄市調查處 經濟犯罪防制宣導

### 壹、『反詐騙』

- ◎詐騙手法日益新，你我務必要小心！
- ◎詐騙知識不可少，多少求證保荷包！
- ◎陌生電話不牢靠，反覆查詢很重要！
- ◎反詐資訊不能少，一旦受騙錢難保！
- ◎網路購物要小心，低價商品莫貪心！
- ◎千騙、萬騙，就是不離A T M！
- ◎檢舉經濟犯罪，全民維護國家經濟發展秩序。

### 貳、『反吸金』

- ◎勿貪圖高利，嚴拒非法吸金犯罪。
- ◎投資陷阱多，民眾勿輕信不合理高獲利、零風險的投資騙局。
- ◎非法吸金慣用手法：高報酬、高風險，小心利用高利率詐騙本金。

### 參、『反黑心藥(商)品』

- ◎勿貪圖便宜，購買來源不明之黑心食品、藥品與商品，俾確保身體健康。
- ◎正確用藥觀念保健康，生病看醫生用藥找藥師，請提醒家中長輩勿購買來路不明藥品，以免花錢又傷身。
- ◎食品安全很重要，民眾應善盡監督者角色，與政府合作揪出不肖廠商，徹底打擊黑心商品，以維護民眾健康。

### 肆、『舉報囤積』

- ◎穩定物價，打擊不法，請撥打舉報商品囤積免付費電話0800-007-007！
- ◎民眾若發現不肖廠商囤積商品、哄抬物價牟利，應立即向司法機關檢舉。



法務部調查局  
0800-007007

速度 溫度  
深度 廣度

免付費舉報電話0800-007-007  
法務部調查局關心您。

## 110.08.30 姜玉妹雇員榮退典禮



## 110.09.01 赴國立高雄科技大學合作備忘錄簽約儀式(一)





110.09.01 赴國立高雄科技大學合作備忘錄簽約儀式(二)



110.09.10 士官榮耀日暨開學校長精神講話





110.09.30 專業軍官班110年乙班結業暨授階典禮



110.10.05 謝世偉先生獎學金頒獎儀式







No.4  
Vol.40

Quarterly 2021.11

刊名／海軍軍官  
發行人／林中行  
總編輯／郎果斌  
主編／劉璧寧  
審稿委員／汪治平 雷伯瑞 鍾成鴻  
攝影／廖本聖  
發行單位／海軍軍官學校 [www.cna.edu.tw](http://www.cna.edu.tw)  
發行日期／中華民國110年11月發行第40卷第4期  
創刊日期／中華民國36年6月  
定價／新台幣250元  
電話／(07) 5813141#781806 (07) 5855493  
社址／813高雄市左營區軍校路669號  
電郵／[navalofficer@mail.cna.edu.tw](mailto:navalofficer@mail.cna.edu.tw)  
印刷／軍備局生產製造中心第401廠南部印製所  
本校保有所有權利，刊物內容轉載請註明出處。  
本刊同時刊載於 <http://www.cna.edu.tw/tw/Service.php?proglid=SER007&clazid=SER7003>  
GPN/2003600009  
ISSN/1997-6879  
展售處／五南文化廣場及網路書店 04-22260330  
臺中市中山路6號 <http://www.wunanbooks.com.tw>  
國家書店及網路書店 02-25180207  
台北市松江路209號1樓 <http://www.govbooks.com.tw/>



本刊保留所有權利，欲利用本刊全部或部分內容者，須依創用c c 臺灣授權條款運用。

# 海軍軍官

Contents

56 乘風破浪 成長茁壯

正期111年班 呂昀璇

— 以陸戰某單位為例  
提升與價值創造之研究

40 從 SWOT 分析探討營站服務效能

楊仁傑、蔡家和

中共對網軍輿論的諧睡與悖反之研析

26 後真相時代的簾幕：

錢尹鑫、張俊傑

— 以海軍「鎮海營區」為例

8 全民國防教育國防文物保存實況

劉嘉文、張琬堃

# 全民國防教育國防文物保存實況 - 以海軍「鎮海營區」為例

著者／劉嘉文 張琮棟

政治作戰學校 90 年班，國防大學海軍指揮參謀學院 102 年班  
現為國防大學戰爭學院學員

政戰學校 81 年班，國防大學政戰學院新聞研究所 98 年班，  
國防大學戰爭學院 100 年班  
現為國防大學共教中心副主任教官

在過去戰爭的歷史文物或遺址中，包含著全體國人在戰火洗禮下的情感與回憶，透過保存下來的相關歷史文物，我們能夠感受前人為了爭取民族生存、國家尊嚴以及人民安全福祉所犧牲的鮮血與生命，越是能夠了解這樣的精神與情操，越能激發起人民見賢思齊、對國家民族的認同以及熱愛國家的觀念，行塑起一個國家最珍貴的無形資產。

「鎮海營區」由日本海軍建立，本棟建物可見日人在空間格局上為因應臺灣熱帶氣候之地域所起造之特色。鎮海樓無論在工法及外觀上，皆體現了當年代建築及技術的特色，從日據時期高雄警備府、光復後的海軍總司令部，乃至現在的海軍教準部，中間已經歷將近 80 年的光陰歲月，期間大部分保留下了當時的建築本體與風貌，「鎮海營區」見證了中華民國海軍的歷史變遷，也讓後世的人們也能藉此一窺當年的戰爭氛圍與歷史風情，是國防文物保存的最佳實例。

## 壹、前言

在歷史的漫漫長河中，人與人、部落與部落、團體與團體，為了爭奪更加優渥的生存條件與更廣闊富庶的土地與空間，於是開始互相征討殺戮，這樣集體性的暴力行為，便是戰爭，當人類還身處部落蠻荒的年代，戰爭的行

為便已經開始。當歷史與文明持續推進，開始有了國家的制度與形式，但是國家與國家之間為了爭取生存與利益，戰爭的行為卻並未隨著文明的發展而消失，而是將這樣的武裝衝突越發的組織化，戰爭的規模愈發擴大，戰爭的行為也愈加殘暴，這也是為什麼國防是如此的重要。

而世界各國自二十世紀以來，因為歷經了如第一次、第二次世界大戰如此規模龐大，犧牲慘烈的戰事，有感於為國犧牲的將士生命，各國逐漸重視「國防文物」保存與維護，因為對於國防文物的維護以及保存，不僅能夠回顧過去歷史，明瞭先賢為保家衛國所付出的犧牲。而且這些文物的可貴之處，不只在其文化資產上的價值，更因為在過去戰爭的歷史文物或遺址中，包含著全體國人在戰火洗禮下的情感與回憶，透過保存下來的相關歷史文物，我們能夠感受前人為了爭取民族生存、國家尊嚴以及人民安全福祉所犧牲的鮮血與生命，越是能夠了解這樣的精神與情操，越能激發起人民見賢思齊、對國家民族的認同以及熱愛國家的觀念，行塑起一個國家最珍貴的無形資產。

因為一個國家或為爭取利益而向他國發起侵略，或為抵抗入侵救亡圖存，都必須投入難以數計的資源與財富，也都必須犧牲珍貴的生命，失敗的一方便是滅亡，無怪乎中國古典兵書《孫子兵法》的第一篇〈始計〉中破題便稱：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也」<sup>1</sup>，便是扼要述明了國防對於一個國家的重要性，但戰爭越是血腥黑暗、但所激發出的光輝與情操也更加彰顯了人性的可貴，先賢們為了捍衛國家、為了保全人民百姓所流

的鮮血、所做的犧牲，則是一個國家文明想方設法，或傳頌、或謳歌都要去彰顯以及紀念的要務，因為這正是一個民族、一個國家的精素質之展現、也就是國魂之所在。

西元 1964 年（民國 53 年）第二屆的歷史文化紀念物建築師與技師會議在義大利威尼斯所通過了著名的《威尼斯憲章》（The Venice Charter），當中的第三條便敘明：「維護與修復文化紀念物之目的是要保護它們同時作為藝術傑作與歷史證物」<sup>2</sup>。

世界因為受到了這樣的啟示，所以便被公認西元 1964 年的《威尼斯憲章》是規範古蹟、文物維護保存的重要條約與依據。而且開始有同 Prideaux 一樣的學者認為有關國防軍事歷史的遺址是屬於國家的重要資產，也認為這樣的文化遺產必須透過持續的維護及修復，才能夠保持其完整的面貌，也有許多的國家開始利用這類資源發展出觀光產業。<sup>3</sup> 這樣的國防文物能傳承歷史中的脈絡，讓人明瞭國防歷史的演變，也能讓國民瞭解遺址背後的軍事背景，強化人民的憂患意識。

## 貳、我國全民國防教育與國防文物保存之關係

1 李浴日編譯，《孫子兵法研究》（台北市：黎明出版社，1986 年），頁 1-4。

2 中華民國文化部文化資產局，〈威尼斯憲章導讀〉，網址：[https://tw.h.boch.gov.tw/taiwan/learn\\_detail.aspx?id=38](https://tw.h.boch.gov.tw/taiwan/learn_detail.aspx?id=38)（檢索時間：2021 年 2 月）

3 Bruce Prideaux 著，《Echoes of war: battlefield tourism》，2007 年，頁 17-27。



### 一、我國國防文物之定義

在第二次世界大戰之後，歐美各國在《威尼斯憲章》的啟示下，對於國防文物保存與陳展的作法已經行之有年，成果也頗為豐碩，而近年來，隨著我國對歷史保存、文創懷舊的風氣興起，對國防文物的觀念也漸漸改變，許多軍事遺址以及國防文物，在相關單位以及文史工作者的努力下，透過了持續的維護、修復及活化工作，其成果也開始一一呈現在國人的面前。

所謂的文化遺產，就是人類文明發展中所留下的文化足跡，廣泛地說是具有美學、歷史、以及財貨價值的古代遺物，在 17、18 世紀時的西方歐美社會意指「骨董器物、文化遺跡」，其特色就是由人類創造，或是跟人類的文明生活有關，是具有在藝術美學、文化教育等重要的研究價值，它不僅是歷史的足跡，也是人類最珍貴的文明遺產。

而我國之國防文物者，一般的來說是以我國行政院文建會於 2007 年（民國 96 年）頒布的《國防文物及軍事遺址管理實施辦法》來定義，可區分「軍事遺址」以及「國防文物」等兩種，其「軍事遺址」為主管機關所訂定「具歷史意義之軍事遺跡、景觀等」，而「國防文

物」則是依該實施辦法第三條所稱：「具國防教育意義而不屬檔案性質之文物，包括建築、碉堡、雕像、紀念碑、航空器、戰場、軍事裝備、武器、視聽資料、照片、地圖、手稿、勳（獎）章、服飾、旗幟等物件」，此外我國的國防文物亦可依「全民國防教育法」第十一條所訂：「各類具全民國防教育功能之軍事遺址、博物館、紀念館及其他文化場所」<sup>4</sup>來定義。

我國所保存下來的各種「國防文物」，它不僅是中華民國建國百餘年以來奮鬥發展重要歷程的實物證據，它同時也是所有先賢們為了中華民國的生存發展而犧牲奉獻的具體呈現。

### 二、我國全民國防教育對國防文物保存之法規依據

此外有關我國全民國防教育對國防文物保存之法規依據，應按照我國「全民國防教育法」十一條之規範：「各級主管機關應妥善管理各類具全民國防教育功能之軍事遺址、博物館、紀念館及其他文化場所，並加強其對具國防教育意義文物之蒐集、研究、解說與保護工作」。除此之外也應該與地方上的國民教育、宣導以及民眾休閒參觀等教育性質的各類活動相互結合，來增進國人與學子們對於國防的觀念與意識，而我國行政院文建會、國防部、教育部於

民國 96 年 9 月 13 日會銜訂定發布的「國防文物及軍事遺址管理實施辦法」，亦可作為全民國防教育為目的來執行國防文物的相關保護、宣導與教育工作之依據。

在我國全民國防教育的教育理念的核心便是要讓國人知道我們是「為何而戰，為誰而戰」，以這樣的情懷，來培育年輕人對於國家、土地、文化的認同與熱愛。妥善良好保存的國防文物，可以讓人們不論透過先賢先烈的勳章、武器，歷經戰爭的建築或設施，直接與當時的歷史鏈結起來，透過這些歷史與戰爭痕跡的器物、建築，瞭解了國家曾經經歷過什麼樣的苦難與危機，前人在為我們爭取了自由與和平的後世生活時是付出難以數計的寶貴鮮血及生命的代價，國防文物之所以珍貴，也就在於此。

### 三、國防文物保存對於我國全民國防教育之重要性

因為國防文物不只是價值貴重的骨董而已，而是因為這些建築遺址或是文物是一個民族爭取生存、福祉與尊嚴的一個縮影，文物上斑駁的傷痕，每一道都是一個悲歡離合的故事。所以正視、珍視國防文物，便是為社會、為文明保留下最珍貴、最獨特的文化財富，而這些文物再透過有系統、有目的的以特別展覽、專案教育，或是日常生活當中的耳濡目染，來達到

循序漸進的宣教功能。

我國的「全民國防教育法」之第五條列出了我國全民國防教育的範圍：（一）學校教育（二）政府機關（構）在職教育（三）社會教育（四）國防文物保護、宣導及教育等四大面向，國防部等相關主管機關為了深化國防文物的保護、宣導以及教育工作，近年來除了更積極的蒐獲、保護相關國防文物，並配合時機提升各陳展館藏的內涵，在結合地方藝文以及國家重要之慶典活動，更是透過無所不在的網路社群媒體，擴大對外開放宣傳，充分發揮了深化及內化的宣教成果<sup>6</sup>。



圖 1、2 各級高中學子參訪國軍歷史文物館  
 資料來源：全民國防教育網，〈國防知性之旅〉，網址：  
<https://aode.mnd.gov.tw/Unit/Content/1477?unitId=129>  
 檢索日期：西元 2021 年 4 月 17 日

4 植根法律網，《國防文物及軍事遺址管理實施辦法》，網址：<http://www.rootlaw.com.tw/LawContent.aspx?LawID=A04026000009600-0960913>（檢索日期 2021 年 2 月 27 日）

5 國防法規資料庫，《全民國防教育法》，網址：<http://aode.mnd.gov.tw/publication/Laws.aspx?id=37>（檢索日期 2021 年 2 月 27 日）

6 蕃薯藤新聞網：《全民國防宣教活動》網址：<http://n.yam.com/Article/20210417397333>（檢索日期 2021 年 4 月 17 日）



圖 3 南投縣集集鎮陳展豐富的軍史公園

資料來源：南投觀光旅遊網，〈軍史公園〉網址：<http://travel.nantou.gov.tw/detail.aspx?type=scenic&id=276>  
檢索日期：西元 2021 年 4 月 19 日

而各地方政府，在國防部的協助下，持續在各地公園設置曾守衛台海安全有功的各型武器設施並附以詳盡說明，讓一般民眾在戶外休憩的同時，也能瞭解到這些陳展武器曾經立下的汗馬功勞，人們也能間接知道，台海數十年來能夠和平穩定，社會經濟能夠蓬勃發展，人們習以為常所認知的安定生活並非憑空而來，而是靠著無數犧牲奉獻的官兵將士以及堅實的國防實力，一點一滴所累積而得，再進而激發參觀者澎湃的愛國情操與意識。

而有關學校教育的部分，除了國防通識課程的堂課教育之外，拜現在智慧型 3C 裝置普及且人手一機的狀況所賜，國軍歷史文物館及各軍種軍史館業已透過網際媒體，持續且即時的更新資訊，透過豐富且生動活潑的介紹來吸

引年輕學子的關注，年輕人對於「軍史館」的印象不再侷限於生硬死板的教條看板，平常只能在電影等影音媒體裡看到的武器設備或勳章文物，現在就實際呈現在自己面前，而是一個極富有吸引力的教學場所，這是一項很重要的進步<sup>7</sup>。豐富的參訪課程，讓年輕人能充分瞭解中華民國發展至今的歷史脈絡，運用生活周遭的戰爭遺址或是國防文物進行機會教育，將觀念的養成融入各類的機會教育中，此外也可透過相關文史專家的訪談、國軍英雄的現身說法，讓受訪人員豐富的學養與經驗使學子們能夠身入其境，如再搭配國防文物等現地觀展，讓全民國防教育五大教育主軸：「國際情勢、國防政策、全民國防、防衛動員、國防科技」等等項目能夠相互的密切配合，如此之下就如同機械的軟體與硬體緊密結合，能夠發揮最具效率的教育效果。

因為全民國防教育的特點是循序漸進、由點至面的，各種教育模式都是以全民國防的觀念扎根為出發點，利用豐富精采的國防遺址及文物來對年輕學子進行「全民國防教育」，能夠收到直接、有效率等良好的效果，這樣的作法能夠收到學子們高度的接受與認同，能夠讓學生透過國防文物來認識軍事戰史、瞭解國際情勢、支持全民國防與防衛動員、最後認同國防

科技的發展，其效果絕對優於平面文字的宣導或是一般在堂課上的口頭敘述，能夠實際到達各類型具備了全民國防教育功能的「軍事設施遺址、各類型博物館、紀念館及其他文化類場所」，一定能夠發揮全民國防教育的最大輔教效能，在《舊唐書》中，唐太宗就曾經說過：「以史為鏡，可以知興替」<sup>8</sup>，因為斑斑的歷史自古以來便是人類行為的一種借鏡，而其文物更是歷史鮮活的具體形象，換句話說，只要妥善保護國防文物，並適時地展現我國的國防文物，就可以事半功倍地讓這個社會瞭解到不論是兇殘的侵略他人國家或是勇敢的防衛自己國家，最後都無法逃過後人史筆的評斷，也讓後人能夠在這些斑斑的史蹟遺址或是國防文物之前能夠深切的學習與反省，以達到全民國防教育的核心目的。

## 參、國防文物保存與發展

### 一、他國執行國防文物保存之實例

#### （一）密蘇里軍艦博物館

密蘇里號軍艦（USS Missouri BB-63）這是一艘在第二次世界大戰中功勳卓著的美國海軍戰艦，以美國的密蘇里州來命名，她是美國海軍愛荷華級的第三號軍艦，而且她是美國海軍

最後一艘以大口徑艦砲為標準武裝的戰鬥艦。是美軍在第二次世界大戰所有服役的軍艦中最後退役的軍艦，而密蘇里軍艦最讓世人所熟悉的是在太平洋戰爭中，日本在受到原子彈轟炸後宣告無條件投降，麥克阿瑟將軍便是在密蘇里號上接受了日方代表重光葵簽署的降書，明確的說，造成數億人民死傷苦難的第二次世界大戰就是在密蘇里軍艦上畫下了句點。<sup>9</sup>

二戰後密蘇里號接任了運載美軍歸國的任務，因為它象徵著極其重大的意義，以致在同型艦陸續退役下密蘇里軍艦得以一直服役。1950 年韓戰爆發，密蘇里號為聯合國部隊提供岸轟砲火支援，在戰役全程以大口徑砲火掩護了美軍的各項行動，更成功阻擋了中共人民志願軍的逼進，密蘇里軍艦在二戰及韓戰期間共獲得了 8 枚戰鬥勳章，功勳卓著。

在韓戰結束之後，密蘇里軍艦返國大修，因為在韓戰之後美蘇冷戰正熾，美國政府為了對抗蘇聯的威脅，重新正視了具備重型裝甲的密蘇里軍艦，並對她進行了許多現代化武器設施的改建工程，為她裝置了戰斧巡弋飛彈、魚叉飛彈以及方陣快砲近迫系統（CWIS）<sup>10</sup>。1987 兩伊戰爭到 1990 年波斯灣戰爭期間，密蘇里號派駐到波斯灣，一展她過去在二戰以及韓戰期

7 南投縣觀光旅遊網《軍史公園》網址：<http://travel.nantou.gov.tw/detail.aspx?type=scenic&id=276>  
（檢索日期 2021 年 4 月 19 日）

8 教育部重編國語辭典修訂本《舊唐書》網址：[http://dict.revised.moe.edu.tw/cgi-bin/cbdic/gsweb.cgi?ccd=c7gD\\_J&o=e0&sec1=1&op=sid=%22Z00000092396%22.&v=-2](http://dict.revised.moe.edu.tw/cgi-bin/cbdic/gsweb.cgi?ccd=c7gD_J&o=e0&sec1=1&op=sid=%22Z00000092396%22.&v=-2)（檢索日期 2021 年 4 月 19 日）

9 密蘇里軍艦博物館官方網站，網址：<http://www.missouri63-chinese.org/>（檢索日期 2021 年 2 月 22 日）

10 柿谷哲也作，呂丹芸譯，《宙斯寶盾！神盾艦防禦系統圖解》（新北市：瑞昇文化，2011 年 11 月），頁 82-83。



間的專長，就是為陸岸上的友軍提供了最強大的火力支援，過去是用每枚砲彈超過 1200 公斤的 16 吋巨砲<sup>11</sup>，現在則是用戰斧巡弋飛彈。

密蘇里軍艦在波灣戰爭後於 1992 年時退役，在 1998 年時將密蘇里號拖移至位於夏威夷珍珠港內的亞利桑那號戰艦殘骸旁邊作為永久的停泊點，美國海軍將她捐出作為博物館，成為了密蘇里號戰艦紀念館做為紀念。

就像是密蘇里軍艦博物館為她所做的定義一樣：密蘇里軍艦提供了很好的教育平台，每年讓年輕學子們透過對歷史詳盡的說明，以及在狹窄的船艙空間內吃著跟當年水手一樣的餐食，讓他們深刻體驗海軍官兵的辛勞，有時也透過當年參戰的官兵來現身說法，也讓他們瞭解了戰爭的殘酷與創傷，身為後代的我們絕對



圖 4 麥克阿瑟將軍在密蘇里號接受日本投降

資料來源：維基分享資源，〈密蘇里軍艦〉，網址：[https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AF%86%E8%98%87%E9%87%8C%E8%99%9F%E6%88%B0%E8%89%A6\\_\(BB-63\)#/media/File:Douglas\\_MacArthur\\_signs\\_formal\\_surrender.jpg](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%AF%86%E8%98%87%E9%87%8C%E8%99%9F%E6%88%B0%E8%89%A6_(BB-63)#/media/File:Douglas_MacArthur_signs_formal_surrender.jpg)  
檢索日期：西元 2021 年 2 月 22 日



圖 5 波灣戰爭期間服役中的密蘇里軍艦

資料來源：〈密蘇里軍艦臉書官方粉絲團〉，網址：<https://zh-tw.facebook.com/USSMissouriMemorial/photos/a.212117142260574/1278450802293864/?type=3&theater>  
檢索日期：西元 2021 年 2 月 22 日



圖 6 美國的學童與當年參戰的老爺爺相見歡

資料來源：〈密蘇里軍艦臉書官方粉絲團〉，網址：<https://zh-tw.facebook.com/USSMissouriMemorial/photos/a.212117142260574/1539769629495312/?type=3&theater>  
檢索日期：西元 2021 年 2 月 22 日

不能讓慘劇再度發生。<sup>12</sup>

## （二）三笠號紀念艦公園

1894 年中日甲午戰爭後，日本在俄羅斯帝國的壓迫之下歸還了遼東半島給當時的中國清朝政府。日本為了加強在亞洲與俄國抗衡的實

力，日本海軍進行了強化海軍軍備的計畫，敷島級戰艦在所謂的「六六艦隊」計畫（6 艘戰艦、6 艘裝甲巡洋艦）中開始起造興建。

三笠是敷島級艦的第四艘，於西元 1899 年 1 月開始由英國的維克斯兵工造船廠所開始製造，1902 年完成測試後交接予日本海軍服役，次年，三笠號成為日本聯合艦隊的旗艦，在日俄戰爭（1904 年 2 月至 1905 年 9 月）期間，三笠號參與了聯合艦隊的全部作戰行動，三笠號更在 1905 年的對馬海戰中，在海軍元帥東鄉平八郎大將的領導下，與帝俄的波羅地海艦隊展開了慘烈的砲戰，三笠號身為旗艦，吸引了絕大部分的俄艦砲火（被擊中 30 發砲彈），以致全艦中彈多處，日本海軍在此役傷亡的 700 多人中，三笠號的傷亡便佔了 113 人，在付出慘重的傷亡代價後，日軍獲得了最後的勝利，日俄戰爭結束後，靠泊在左世保軍港整補的三笠號卻發生了彈藥庫爆炸意外而沉沒，1908 年完成修復工作後繼續服役，1921 年三笠號因艦上設備開始老舊而納編進入海防巡邏任務，1923 年更因為關東大地震造成三笠號與碼頭的嚴重碰撞以致船艙進水擱淺，以致三笠號在嗣後遭日本海軍除役。<sup>13</sup>

1925 年，當時日本國民非常期望能夠將封

存的三笠號修復，成為「日俄戰爭紀念艦」，永遠在橫須賀港光榮展示，但為了符合華盛頓條約相關規定，故而將主砲等武器裝備改為木製替代品，將原先的鋼鐵主砲拆下安放於紀念艦旁之地面，將三笠號的艦身用水泥固定，使艦艏軸心朝向皇宮，1945 年第二次世界大戰結束，日本戰敗，三笠號面對被戰勝國蘇聯要求拆除的命運，但在美軍駐日情報處長威洛比少將的反對下而作罷，三笠後嗣後被駐日美軍改裝成為東鄉夜總會，在位有經費及人員的維護下，三笠幾乎成為了鏽蝕的廢鐵，三笠的慘況在被思想親日（畢業後任初官的尼米茲曾在對馬海戰紀念會中，受到東鄉元帥以英語親切的慰問與接待，使尼米茲對日本海軍有著好感）的美國海軍尼米茲上將得知後，開始呼籲



圖 7 三笠號在二十世紀初是世上最精銳的戰艦之一  
資料來源：維基分享資源，〈三笠號軍艦〉，網址：<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%89%E7%AC%A0%E8%99%9F%E6%88%B0%E8%89%A6#/media/File:JBMikasa.jpg>  
檢索日期：西元 2021 年 2 月 25 日

<sup>11</sup> 劉怡編譯，《第二次世界大戰主力艦 - 消失的巨獸》（台北市：通寶文化事業公司，2007 年 12 月），頁 38-39。

<sup>12</sup> 同註 4

<sup>13</sup> 〈三笠號紀念艦官方網站〉，網址：<https://www.kinenkan-mikasa.or.jp/>（檢索日期 2021 年 2 月 22 日）





圖 8 聯合艦隊司令東鄉平八郎元帥在三笠號上指揮日俄對馬海戰（圖中者）身後低頭書寫者為知名參謀秋山真之（右三者）  
資料來源：維基分享資源，〈三笠號軍艦〉，網址：<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%89%E7%AC%A0%E8%99%9F%E6%88%B0%E8%89%A6#/media/File:MIKASAPainting.jpg>  
檢索日期：西元 2021 年 2 月 25 日

重視三笠的修復工作。

1958 年，與三笠號同時期於英國建造的智利軍艦拉托雷上將號除役，智利政府同意該艦拖行至日本解體，並將通用零件贈與三笠號作修復之用，使得殘破的三笠號獲得了重生的機會，1961 年 5 月三笠號終於修復完成。

她與英國海軍英雄納爾遜提督的座艦「勝利號」（靠泊於英國普資茅斯）、美國海軍創立後首批軍艦的「憲法號」（靠泊於美國波士頓），並列為世界上三大歷史名艦之一。<sup>14</sup>

## 二、我國執行國防文物保存之實例

### 德陽軍艦園區

美國在 1954 年韓戰之後，為因應冷戰時期圍堵共產主義之政策，陸續移交給我國海軍共

32 艘各級別型的驅逐軍艦，我國在重新修整後均以「陽」字開頭命名啟用，這便是國人所熟悉的「陽字號」或是「老陽艦隊」的由來。

德陽號驅逐艦（海軍舷號 925），世人簡稱為德陽軍艦，是我國海軍陽字級驅逐艦其中之一艘，德陽艦在其奉命除役後放至台南市安平港並成為了臺灣目前唯一的一艘軍艦類型博物館<sup>15</sup>。

德陽軍艦前身為美海軍基靈級驅逐艦「USS Sarsfield」薩斯菲爾號，艦身全長 119 公尺，排水量約有兩千噸，於西元 1945 年第二次世界大戰結束後竣工下水開始服役，在 1951 年韓戰爆發後，美國的第 33 任總統杜魯門更曾經登艦視導，德陽艦在越戰期間也榮獲了戰星獎章，以表彰其作戰表現優異。

德陽軍艦於 1977 年（民國 66 年）10 月於美國佛羅里達的梅波特（Mayport）基地移交給我國，時任海軍上將總司令的鄒堅將其命名為



圖 9 三笠號在橫須賀港保存的狀況  
資料來源：〈三笠號紀念艦官方網站〉，網址：<https://www.kinenkan-mikasa.or.jp/>  
檢索日期：西元 2021 年 2 月 25 日



圖 10 位於臺南是安平港的德陽軍艦博物館  
資料來源：情定碼頭德陽艦園區，〈園區介紹〉，網址：<http://www.teyang925.com.tw/AboutUs.asp>  
檢索日期：西元 2021 年 2 月 25 日

「德陽」，其名寓意為「德披天下，陽照寰宇」之意，首任艦長為陳寬淳上校，德陽艦於 1978 年（民國 67 年）1 月底返抵我國後便開始擔任外島運補護航、警戒、海峽間水域偵巡以及各種戰備演訓、敦睦外邦之任務，肩負著維護臺海和平安全的重任，在我中華民國海軍繼續服役了 28 年之後，因為大部分的戰鬥



圖 11、圖 12 德陽軍艦現在已經成為富含教育意義的空間  
資料來源：情定碼頭德陽艦園區，〈德陽采風〉，網址：<http://www.teyang925.com.tw/AboutUs.asp>  
檢索日期：西元 2021 年 2 月 25 日

系統以及航行裝備過於老舊，在經評估已無修復價值後，奉命於 2005 年（民國 94 年）除役<sup>16</sup>。

退役後的德陽艦，在臺南市政府以及相關單位的奔走努力下，將德陽艦拖泊至「臺南安平港」之現今位址，並且經過長達一年之除鏽、粉刷等保養工程後，在 2010 年（民國 99 年）以軍艦博物館之英姿開放給全體國民登艦參觀。德陽軍艦博物館現與文創產業、旅遊休閒等產業結合，讓參訪的民眾在休閒娛樂以外更體驗到我海軍官兵捍衛臺海的辛勞以及自由富庶的生活絕不是憑空而來，極富教育意義，是我國海軍國防文物保存的具體展現<sup>17</sup>。

## 肆、海軍「鎮海營區」之國防文物保存實況

14 三笠號聯合艦隊王佐榮編著，聯合艦隊的黎明－出乎意料的帝國海軍在臺灣（台北市：蒼璧出版，2018 年 2 月），頁 35-36。

15 德陽艦園區官方網站，〈園區介紹〉，網址：<http://www.teyang925.com.tw/AboutUs.asp>（檢索日期 2021 年 2 月 27 日）

16 曹少滋著《老軍艦的故事續集》（高雄市：海軍艦隊指揮部，2018 年），頁 22-23。

17 情定碼頭德陽艦園區官方網站，網址：<http://www.teyang925.com.tw/>（檢索日期 2021 年 4 月 20 日）



## 一、海軍「鎮海營區」之前世今生

### (一) 左營地區之開發歷史與軍事方面的重要地位

臺灣早在十六世紀的明朝中葉時期，適逢世界大航海的全盛年代，因位於西方與東方通商的海運航道樞紐處，受到當時許多海權強國的關注與覬覦，而高雄舊名「打狗」，又擁有一良好的天然海港，對於臺灣來說又更具戰略上的價值，一直到明朝末葉的明鄭時期，更是憑藉著海峽天險與鹿耳門、打狗等諸多良港立足於臺灣，與清朝抗衡，更在永曆十八年（西元 1664 年），於打狗地區派遣官兵駐軍屯墾以自給自足，而現今高雄市左營區、楠梓區便是當

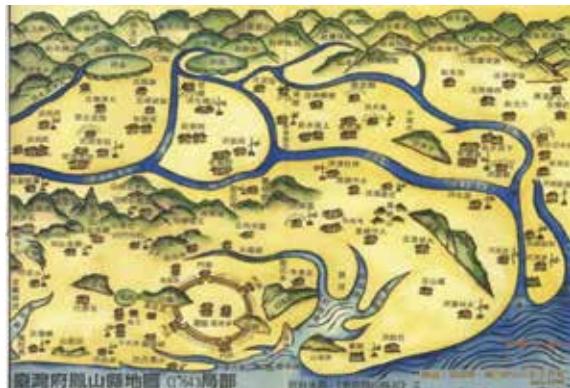


圖 13 乾隆 29 年（西元 1764 年）的左營縣城、打狗港（高雄港）輿圖  
資料來源：王瑛曾著，《重修鳳山縣志》（台北市：中華出版社，1962 年），附圖。網址：<http://library.taiwanschoolnet.org/cyberfair2008/dayi2008/01/index3.htm>  
檢索日期：西元 2021 年 5 月 11 日

時官兵駐防的重點地區，足以可見左營地區在明鄭時期在軍事戰略上佔有重要的地位<sup>18</sup>。

若以左營的蓮池潭為中心，周遭有柴山、龜山、蛇山、觀音山、半屏山、虎頭山、鳳山、大崗山等八座山如衛星般將左營環繞其中，這八座山先民們統稱八寶山，「八寶匯聚、興隆之地」，這便是左營的舊名「興隆莊」的緣起<sup>19</sup>，也因為當時南明政權於此由「宣毅左衝鎮左營」所屯墾駐紮，後世也才逐漸將此地稱為「左營」，時至清領時期，現今的高雄市行政轄區屬鳳山縣範圍，康熙年間將興隆莊選定為鳳山縣治的地點，因乾隆五十一年「林爽文叛亂」，其黨羽莊大田圍攻興隆莊，鳳山縣城被攻陷，知縣湯大奎、千總丁得秋殉城戰死，嗣後由乾隆朝知名的福康安將軍請旨將鳳山縣治由興隆莊遷移到現今之鳳山市<sup>20</sup>，留下了殘破的鳳山縣舊城廓，留給後世人憑弔。

### (二) 「鎮海營區」過去與現在

時至清朝末葉，滿清政府積弱不振，自道光皇帝以降，與西方各列強屈辱的簽訂了無數不平等條約，而日本政府卻在「明治維新」之後整軍經武、積極西化，兩國終於在西元 1894 年發生了甲午戰爭，清朝慘敗，代表著海權與國力的北洋艦隊全軍覆沒，兩國於 1895 乙未年簽訂了「馬關條約」，清廷割讓



圖 14 海軍遷臺初期的鎮海營區上色影像



圖 15 鎮海營區現今花木扶疏的樣貌  
資料來源：左營軍區故事館（鎮海風情）官方網站，網址：<https://www.cna.edu.tw/navyStory/News?dsn=106>  
檢索日期：西元 2021 年 5 月 5 日

臺灣、澎湖以及其附屬島嶼給予日本，臺灣至此進入了日本割據的殖民版圖。

在日本正式在臺灣立足設治之後，初定「工業在日本、農業在臺灣」的農業經濟方略<sup>21</sup>，便開始積極的在臺灣經營建設郵電網絡，濬深海港、拓建公路鐵路、修築水利等現代化的基礎建設，以方便將臺灣的礦產、木材、稻米、蔗糖、樟腦、茶葉等具有高經濟價值的物資，

運用上述的各種設施源源不絕的運回日本本土<sup>22</sup>，其背後的目的便是為了用以充實國力，也將臺灣建設成了掠奪南方資源的中繼站，到了大正年間（1911-1925 年），小林躋造（第十七任臺灣總督）為了達成將臺灣改造成「皇民化」、「工業化」「南進基地化」的三項治臺原則<sup>23</sup>，於盧溝橋事變之後的次年（1938 年）開始在地理位置上具有高度軍事戰略價值的高雄左營積極籌劃左營軍港的構築，以支持日本將臺灣做為跳板的「南進政策」<sup>24</sup>，進而達成控制「大東亞共榮圈」，擠身世界強國之列的國家目標<sup>25</sup>。

在左營軍港持續拓建的同時，1941 年日本偷襲美國海軍在太平洋的前進基地「珍珠港」，美日在太平洋全面爆發大戰，為了增加日本海軍大本營在臺灣的指揮與管制機制以及指揮設施的戰略縱深安全，日本在左營軍港旁起造了「鎮海營區」，嗣後在 1943 年便將位於澎湖馬公的「海軍警備府」，遷移至左營現址，成為日本帝國海軍在臺的最高指揮機關，而在警備府成立後，日本同時也將左營周遭地區（半屏山、舊城區、左營桃子園）規劃進入了軍事管制區內。

民國 34 年（1945 年）日本宣布無條件投降，

18 張明初著，《碧海左營心》（台北市：星光出版社，2002 年），頁 4-6。

19 杜劍鋒著，《鳳山縣舊城建城 180 年懷舊》（高雄市：高雄市文獻委員會，2006 年），頁 126-127。

20 同註 19，頁 24-67。

21 鍾堅著，《臺灣航空決戰》（台北市：麥田出版社，1996 年），頁 19。

22 何義麟、蔡錦堂作《典藏台灣史·六·台灣人的日本時代》（台北市：玉山社，2019 年），頁 42-55。

23 同註 21，頁 162。

24 劉鳳翰著《日軍在臺灣（下冊）：1895 年至 1945 年的軍事措施與主要活動》（台北縣：國史館，1997 年），頁 325。

25 同註 23（上冊），頁 208。



我國對日抗戰勝利後收復臺灣，國民政府隨即電令時任馬尾要港司令的李世甲少將赴臺主持海軍設施之接收<sup>26</sup>並進駐使用「鎮海樓」，該建築先後由「海軍臺澎專員公署」、「海軍第三基地司令部」、「海軍第三軍區司令部」、「海軍總司令部」、「海軍第一軍區司令部」、「海軍後勤司令部」等單位駐軍使用，此外後司令部於民國 95 年時為因應「精進案」之推動後裁撤，並於是年由海軍教準部進駐「鎮海樓」到今日。<sup>27</sup>

## 二、海軍「鎮海營區」相關國防文物保存之實況

海軍左營基地「鎮海營區」內之主建築「鎮海樓」依照「文化資產保存法第 18 條」以及「108 年度高雄市古蹟歷史建築紀念建築聚落建築群審議會第 3 次會議之決議」、在中華民國 108 年 3 月 26 日依「高市府文資字第 10830527100 號」公告，高雄市政府將其登錄為歷史建築。<sup>28</sup>

「鎮海營區」原先為舊日本帝國海軍「高雄警備府」之中央辦公處所，當年確切竣工之詳細日期現已無文獻可稽確認，現在只能依據鎮海樓防空地下室內的芝浦牌（後與東京機電所合併為「東芝電器」）發電機之銘牌日期，

以及繫留於屋頂木樑的祈福紅布條所標示之電纜製造廠商所寫上的施工日期，故推測鎮海營區起造的時間約於昭和 15 至昭和 17 年間（西元 1940 至 1942 年），它不僅見證了我中華民國海軍來臺後的發展歷程，更蘊藏了豐富的歷史、人文底蘊以及國防文物保存的意涵。

### （一）丸龜型防空壕

日本的聯合艦隊在 1941 年偷襲了美軍珍珠港基地，全面觸發了第二次世界大戰，於是日



圖 16、17 日本帝國海軍在臺灣所構築特有的「丸龜型防空壕」  
 資料來源：同註 27，頁 345 附圖  
 檢索日期：西元 2021 年 5 月 11 日

本將臺灣建設成為了一個全面性的軍事設施，在各處軍事設施的周邊多建築了大小不等的防空設施，用以減少敵機空襲時的人員損失，此款防空設施半埋於地下，在上以植披與土方覆蓋，不僅增加了對空中攻擊抗炸的防護力，也因此形成了狀似龜殼的外型，故此構型的防空設施當時日人便稱其為「丸龜型防空壕」，據了解此種龜背的造型，為二戰時期日本海軍在臺所構築的防空設施之獨有特色，惟臺灣在近年來都市計畫大肆改建舊有都市街廓下，分布全臺各地的「丸龜型防空壕」幾乎遭破壞殆盡，所幸「鎮海營區」長年規劃在軍事管制區



圖 18 位於鎮海營區東北角的防空蓄水池  
 資料來源：同註 27，頁 346 附圖



圖 19 位於台北市的大稻埕防空蓄水池  
 資料來源：維基分享資源，〈大稻埕圓環防空蓄水池〉，網址：  
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%A4%A7%E7%A8%BB%E5%9F%95%E5%9C%93%E7%92%B0%E9%98%B2%E7%A9%BA%E8%93%84%E6%B0%B4%E6%B1%A0>  
 檢索日期：西元 2021 年 5 月 11 日

域內，營區內的防空壕得以保存良好。

### （二）防空蓄水池

此蓄水池位於鎮海營區之東北角，其直徑約 11 公尺，依據日方戰時文獻所記載，此蓄水池係作為防空消防蓄水之用途，因為日本在當時雖已在臺灣建立起完整的水道系統，但因預想戰時的水道設施可能會因為敵人的轟炸而遭到破壞，故建築了此防空蓄水池，以備不時之需，此構型的蓄水設施亦在臺北的大稻埕圓環可見，在二戰末期美軍於 1945 年 5 月 31 日對

26 楊護源著《光復與佔領：國民政府對臺灣的軍事接收》（臺北市：獨立作家出版社，2016 年），115-125 頁。

27 海軍教育訓練暨準則發展指揮部編著《瓏璣瓊廬：海軍教準部 70 週年紀念輯》（高雄市：海軍教準部，2018 年），頁 6-8。

28 文化部文化資產局國家文化資產網，〈鎮海樓核定歷史建築公告〉，網址：<https://nchdb.boch.gov.tw/assets/overview/historicalBuilding/20190422000002>（檢索日期 2021 年 5 月 10 日）

29 張維斌著《空襲福爾摩沙：二戰盟軍飛機攻擊臺灣紀實》（臺北市：前衛出版社，2015 年），頁 294。



臺灣北部進行的「臺北大空襲」中<sup>29</sup>，確實發揮了消防救火的功能，於此可見日人對於設計規劃的細膩之處。

### （三）鎮海樓屋上防空機砲基座

「鎮海樓」身為海軍「高雄警備府」的主體建築，也是日本海軍在臺灣的最高指揮機構，對日人來說其重要性不言而喻，為了強化對空



圖 20 位於鎮海樓屋頂的防空機砲基座  
資料來源：同註 27，頁 356 附圖



圖 21 與鎮海樓配置相同的「九六式 25 毫米雙聯裝防空機砲」  
資料來源：維基分享資源，〈九六式 25 毫米防空機砲〉，網址：<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B9%9D%E5%85%AD%E5%B3%8F25%E6%AF%AB%E7%B1%B3%E9%AB%98%E5%B0%84%E6%A9%9F%E7%82%AE>  
檢索日期：西元 2021 年 5 月 11 日

的防護能量，所以在「鎮海樓」的屋上平台設置了防空火力，根據「高雄警備府戰時日誌」所載，當時所配備的是日本海軍所通用的中口徑防空機砲「九六式 25 公厘雙連裝機砲」兩座<sup>30</sup>，隨著物換星移，原本的防空機砲早已因老舊腐蝕而予以報廢，徒留兩座水泥材質的基座，仍舊靜靜的守望著南臺灣左營的天空。

### （四）鎮海樓地下防空指揮所

「鎮海樓」在起造時，「太平洋戰爭」已經全面爆發，所以在建物本體在設計時便已將敵機的空襲與日後防衛作戰的需求考量在內，



圖 22、23 鎮海樓地下指揮所狹長的走道與厚重的防爆門  
資料來源：同註 27，頁 369 附圖  
檢索日期：西元 2021 年 5 月 11 日

所以在鎮海樓的正下方，以鋼筋混凝土材質建設了一座防空指揮所，總長大約 40 公尺，在指揮所的入口處更裝置了厚重的防爆鐵門，地下建築內空間曲折，各房間之間的走道蜿蜒複雜，提供了當時警備府重要首腦人員在緊急狀況時的安全防護，在我國海軍來臺接收後，也因結構堅實、機能完整，故將原來之指揮所空間沿用作為「左營作戰中心」使用。

### （五）指揮所交流發電機

在「鎮海樓」的地下防空指揮所內，設置了一座交流發電機，依據發電機銘牌所登載，此發電機為昭和 15 年（西元 1940 年）由「芝浦製作所」株式會社所建造，此發電機是作為警備府各類用電器械的供電之用，「芝浦製作所」嗣後與「東京電器」株式會社合併，公司新名由兩家公司的第一個字並以日語的羅馬



圖 24 鎮海樓地下指揮所發電機上之「芝浦製作所」之銘牌  
資料來源：同註 27，頁 373 附圖  
檢索日期：西元 2021 年 5 月 11 日



圖 25 鎮海樓地下指揮所之日遺發電機  
資料來源：高雄市文化局官方網頁，〈鎮海樓簡介〉，網址：<https://heritage.khcc.gov.tw/Heritage.aspx?KeyID=f08a7119-8ca0-45b6-9a18-3156291ace55>  
檢索日期：西元 2021 年 5 月 11 日

拼音而來，也就是後世大家所熟悉的「東芝」（TOSHIBA）公司。<sup>31</sup>

### （六）檜木屋樑及祈福紅布條

「鎮海樓」在建造時，日人以考量臺灣濕熱之海島型氣候，在建材的選擇上必須考量具有



圖 26、27 鎮海樓的臺灣檜木屋樑以及繫留在上 76 年的祈福布條  
資料來源：同註 27，頁 357、363 附圖  
檢索日期：西元 2021 年 5 月 11 日

30 同註 27，355 頁。

31 維基百科分享資源，〈東芝公司沿革史〉，網址：<https://zh.m.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%9C%E8%8A%9D>  
（檢索日期 2021 年 5 月 12 日）



「耐久」、「防腐」、「防蟲」功能之材質，「臺灣檜木」不僅具有上述之功能而且質地軟硬適中亦有方便加工之特性，所以鎮海樓屋頂結構係選擇以臺灣檜木作為梁柱，因鎮海營區位於軍事管制區域內，本建築在各時期駐軍單位的妥善維護下，就算經過 80 年的歲月，每每在天雨時節，屋樑便會散發濃郁的檜木清香，瀰漫在建物內寬敞的長廊中久久不散。

另經研究人員於民國 106 年實地進入上層屋樑結構內探勘時發現一紅布條，印有「大日電線株式會社」昭和 16 年（西元 1941 年）製造，推測為當年埋設電線的工作人員祈福設施運作平安順利所用，自工作人員繫上到研究人員解下已經過了 76 年的歲月，且 1941 年為日本偷襲珍珠港二次世界大戰全面爆發的是年，更具有其歷史意義。

#### （七）無線電塔基座

在鎮海營區的北方，有三座以水泥材質所製作的基座遺跡，基座上嵌有鐵環，三個獨立的基座以正三角形配置，而在正三角形陣列的中央有一長方形基座，基座的孔洞內遺留有殘破的木柱，依照日人在鳳山所建立的「海軍無線電所」（現為海軍明德班遺址）亦有一規模較大但是配置相同之殘跡，因舊日本海軍相當重視通信，其通信技術及設施亦精良成熟，故推測為警備府之通信天線基座，供海軍警備府用以對臺灣的軍事指揮與通信之用。



圖 28、29、30 鎮海樓後方的無線電塔遺跡  
 資料來源：同註 27，頁 348、349 附圖  
 檢索日期：西元 2021 年 5 月 11 日

## 伍、結語

國防文物的維護與保存是現在世界上各國都非常重視的一項文化事業。但是，要如何努力於國防文物的維護與保存的前提下又要兼顧呈現這些國防文物，讓它們能夠充分發揮潛移默化的教育核心價值，而不會因為文物在陳展時未受到妥善的照顧而遭到破壞或是未能有適當的輔助說明而失去陳展意義，這是一個必須全力投入及關注的議題，而國防文物的保護及運用並非只是相關單位的責任，也不是靠著少部分有心人士的一己之力便能夠完成，必須要由全民都具備共同的觀念與熱情，共同投入維護才可以讓保存下來的史蹟文物展現出不朽的歷史價值，成為教化人心的具體教材。

作者曾有幸在海軍教準部服務，所以對「鎮海營區」內蟲鳥和鳴、花木扶疏且處處充滿歷史人文氣息的环境留下了深刻的印象，「鎮海營區」由日本海軍建立，本棟建物可見日人在空間格局上為因應臺灣熱帶氣候之地域所起造之特色。鎮海樓無論在工法及外觀上，皆體現了當年代建築及技術的特色：圓拱型的長廊、

圍欄、水泥瓦斜角屋頂及檜木屋樑、屋頂的機砲基座等<sup>32</sup>，在抗戰勝利之後由我海軍成立「臺澎要港司令部」進行接收<sup>33</sup>，並進駐「鎮海樓」負責接收日本海軍在戰後所遺留的一切設施，從日據時期高雄警備府、光復後的海軍總司令部，乃至現在的海軍教準部，中間已經歷將近 80 年的光陰歲月，在各個不同單位駐軍的期間，不僅在當年風雨飄搖的環境下，各司其職的在鎮海營區內完成了各階段海軍的重要使命，不僅守護了臺海間數十年間的和平，為現今富庶安康的社會奠定了堅若磐石的穩固基礎，此外在我國海軍對於歷史的尊重與人文關懷的風氣下，盡可能地將營區內當時的建築本體與風貌大部分的保留了下來，「鎮海營區」光榮的見證了中華民國海軍的歷史變遷，也讓後世的人們能在這樣的環境下，藉以一窺當年的戰爭氛圍與歷史風情，使之深深烙印下了「關懷海軍、支持國防」的全民國防信念，所以說，「海軍鎮海營區」不僅僅是海軍光榮歷史的活教材，更是我國國防文物保存的最佳實例。

32 高雄市文化局官方網頁，〈鎮海樓簡介〉，網址：<https://heritage.khcc.gov.tw/Heritage.aspx?KeyID=f08a7119-8ca0-45b6-9a18-3156291ace55>（檢索日期 2021 年 5 月 10 日）

33 同註 26，頁 115-125。



# 後真相時代的簾幕： 中共對網軍輿論的諧睦與悖反之研析

著者／錢尹鑫 張俊傑

政治作戰學校專 92 年班、國防大學政戰學院政治研究所 101 年班、  
國防大學海軍指揮參謀學院 105 年班  
現為成功軍艦中校輔導長

備役中校

中共由於政權需求培養「網軍」以為其政策的合理性與正當性進行辯護，但是後真相時代的來臨，不斷衝擊既有的認知與價值體系，使得人們不僅不願突破舒適圈，而更沉溺於同溫層現象，後真相時代形構同溫層效應，不但容易形成派系鬥爭與階級對立，且易擴大社會矛盾造成政權動盪。

中共對於網軍之關係並非僅是完全的諧睦關係，雙方亦曾出現衝突與矛盾，雙方關係乃是基於互惠利益的表面善意與威脅衝突的有限敵意，並非出於價值理念的認同，進而產生意外而複雜的政治問題。因此，中共政權的穩定性與網軍之敵友關係乃是建構在對於經驗事實、理性判斷與形式和諧所產生的對應關係，而非僅是非友即敵的二律背反思維。

中共政權與網軍為輿論效益與利益報酬各取所需，為保持長期獲利，雖有權衡相抗但中共在處理網軍的整體操作上採取友善方程式。然而，基於國家維穩需求，只要網軍衝突到中共的核心利益，必然引起雙方合作與背叛的競合策略。而其訊息傳播的真偽，都可能使政權與網軍捲入鬥爭漩渦，進而產生群眾對於國家政權職能意識的歧見，群眾對威權價值自然產生認同與裂解危機。

## 壹、前言

隨著傳播資訊的發展，網路媒體與日常生活息息相關，在新資訊傳播結構的變革之中，早已突破以往單一娛樂功能，並朝向多

元應用發展趨勢並具有相對程度的支配力量，而國家機器為政權需要或政策宣導亦需快速便捷的傳播工具，因此各國無論是國內宣傳或涉外行動所需，對於新媒體的重視與操作自然是積極經營，企圖建構網際網路、

大數據、人工智慧與雲端運算的綜合載台，以及成立專業部門或人員來傳達所欲傳播的資訊與形構對己有利的輿論。而中共近年政軍實力快速崛起再加上對外政策的強力經營，對於網路輿論的掌握自是不在話下，此外更培養「網軍」(Cyber Warrior)以為其政策的合理性與正當性進行辯護。然而，後真相(Post-truth)時代的來臨，不斷衝擊既有的認知與價值體系，也連帶導引民眾思維的轉變，使得人們不僅不願突破舒適圈，而更沉溺於同溫層(Echo Chamber)現象之中，在主觀意識的選擇下，人們往往只願意接受與自己立場相近的觀點並不斷執著本身持有的立場，對於相反意見越加排斥，進而形成相對程度的群體迷思(Groupthink)。在後真相時代的環境中，中共對於運用網軍從事國家治理與軍隊控制更顯重要與普遍，然而，中共政權與網軍輿論之間的存在關係並非僅單純諧睦或指揮命令關係，其亦敵亦友之雙重性，縱然能夠協助政權維穩，但將也可能帶來威權價值與職能意識的裂解危機。

對中共而言，究竟後真相時代所形成的難題為何？中共操縱網軍輿論的短期獲利

對網軍將產生何種影響？合理行動報酬能否持續？對於中共內部的價值衝擊又將如何？諸多命題殊值研析，而學界對於常用的雙方零和遊戲，慣以博弈理論進行研究，博弈理論乃是基於理性假定，合理評估他方行為並對己方行為作出合理選擇的策略行動，因此「妥協」的機率高於對抗，對於一次性的賽局具有廣泛的解釋力，然而，本文並非僅探討一次性之賽局結果，而是多次動態博弈及其背後隱喻(Metaphor)。回顧分析阿克塞爾羅德(Robert Axelrod)在《合作的演進》(The Evolution of Cooperation)的理論，有人認為他的研究結果在某種程度上呈現參數的敏感假設，透過有限理性互動的進化分析，為促進合作性博弈的條件提供了有價值的總體框架，並進行了重要的方法創新。因此，本文之研究途徑嘗試以阿克塞爾羅德的合作演進理論，並採取文獻分析法，研究後真相時代的現象下，中共與網軍互動模式以及對輿論之存在關聯，並對中共運用網軍輿論導引履行社會公共職能的實惠利益與質變進行探討。<sup>1</sup>因此，本文之問題意識為探索後真相時代之下中共對網軍之運用關聯，以及中共對網軍輿論敵友關係之質變與價值

<sup>1</sup> Robert Hoffmann, "Twenty Years on: The Evolution of Cooperation Revisited," (March 31, 2000), 《Jasss》, <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/3/2/forum/1.html> (Accessed 2021/5/21)



裂解危機，並對多次動態博弈結果與友善方程式提出解釋，進而得到若干結論，以為國人參考運用。

## 貳、後真相時代與新興社群媒體

### 一、中共政治工作推展的新難題

中共為高度威權政體，在國家治理方面以「政治工作」積極鞏固群眾認同思維與組織群眾集體表徵，並認為政治工作是一切工作的生命線，同時也是國家機器履行施政職能與軍隊完成多樣化軍事任務的根本保證。而政治工作最重要的因素莫過於「人」，人心才是主宰任務成敗的主戰場，辯證唯物論者認為存在先於思維，思維為存在而決定，因此，為求政權穩定與軍事任務順遂，以政治工作制度引導教育與實踐是有其必要性與急迫性。以往中共傳播工具著重於電視、廣播、報紙等媒體，由於現代化科技進步，中共使用速度更快、來源多樣化、互動性更高的傳播媒介，而這些傳播媒介即是新興媒體（以下簡稱新媒體），新媒體使得傳播媒體不再只是單向的傳播平台，而是藉由親自經

營、體驗，產生價值觀並從旁觀者轉為主動的參與者。其中，YouTube、Facebook、Twitter、WeChat 等為大陸人民最常使用的社群媒體，中共藉以宣傳政府施政、發展成效與掩護政策失誤等，皆為政治工作而服務，例如：針對新浪與搜狐等大型服務提供者，都設有專責單位負責監控內容；針對較小型的網站，網路管理者必須親自負責，而地方網路監控機關，通常也會要求他們必須全天候手機待命接聽；多數校園論壇都是由大學的學生事務辦公室、共青團委員會或黨委員會直接督導。<sup>2</sup> 顯然缺乏監督功能與客觀價值，同時亦大幅規範媒體報導自由，難見事實全貌。此外，威權政體在限制媒體自由時，為了正當化其行徑，經常會拿出國家大義作為理由，如社會安定、經濟發展、建國大業，<sup>3</sup> 更甚者直接介入教育體系，對政治現象所形成的認知圖像常以政治社會化（Political Socialization）建構政治文化（Political Culture），從根本教育著手來達到長期控制之目的。政治社會化是指個人在社會生活中，學習獲取政治行為定向與行為模式之發展過程；政治文化係指社會

成員對於政治事物的心理取向，其中包括對政治結構、政治程序、政治人物，以及對個人在政治體系中之角色的態度，亦可說是人民賦予政治過程與秩序的一組態度、信仰與感情，同時也包含政治體系的理想與運作規範。<sup>4</sup> 因此，中共認為以政治社會化建構政治文化，再以政治文化形構政治社會化，不但是必要手段且須全面與系統地建構意識形態認同體系。

中共以「人民戰爭」起家，深知水能載舟亦能覆舟，在「穩定壓倒一切」的前提下，國內政權穩定自然是遠勝於其他領域議題，對當前中共領導人習近平而言，新媒體的控制既是為了個人政權延續也是為了長久的國家發展，同時亦須兼顧方能立足不墜。新媒體是既能為善也能為惡的強大工具，中共對於政治工作的推展運用網軍操作群眾認知與行為，以往群眾所接觸的「真相」大部分都在黨政的計畫中發展，在政治文化的曠日持久洗禮下，對於國家發展與施政成效的檢視及思考趨於光譜一端，民眾似乎被後真相時代的簾幕所遮掩，對於極端激進或反動

觀點有關的意識形態群體意見，只能相對流動在小範圍的區域之內，難以引起內部更大的共鳴與支持。然而，新媒體的發展無遠弗屆，其特徵是拒絕國家主流政治並使用網路媒體傳播有爭議的內容，如此必然會衝擊群眾既有的認知與提出質疑，例如：中共「嚴重特殊傳染性肺炎」（以下簡稱新冠肺炎，COVID-19）防疫作為、反送中事件、港版國安法、蒙獨、疆獨與藏獨等極端主義與分裂主義行動，彰顯出資訊的地下流動與群眾認知軸心的轉變。然而，中共只能更加抓牢訊息流動的出口與限制資訊自由度，造成越來越多的「翻牆」行為，新媒體對於群眾思維的影響與資訊流動的快速化與普及化，導致政治工作面臨嚴重的內外部新型態挑戰，政治工作往往淪為口號與流於形式，很難引起群眾內部共鳴又難以自圓其說，貧富差距過大與貪腐案件層出不窮，更是嚴重打擊社會基層群眾對國家體制的認同，甚至對國家治理與政權穩定造成結構性的障礙，顯然，新媒體的普及化已經成為中共政治工作推展的新難題。

2 韓榮斌 (Rongbin Han) 著，黃文起翻譯，《中共掌控下的網路世界》(Contesting Cyberspace in China: Online Expression and Authoritarian Resilience) (臺北市：國防部政務辦公室，2021年4月)，頁59-61。

3 周繼祥，《政治學—21世紀的觀點》(臺北市：威士曼文化事業有限公司，2005年)，頁263。

4 雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網，〈政治文化〉，《國家教育研究院》，檢索日期，2021年4月21日，<http://terms.naer.edu.tw/detail/1307452/>。

5 Richard Kreitner Twitter, "Post-Truth and Its Consequences: What a 25-Year-Old Essay Tells Us About the Current Moment their dreams," NOVEMBER 30, 2016, The Nation, <https://www.thenation.com/article/archive/post-truth-and-its-consequences-what-a-25-year-old-essay-tells-us-about-the-current-moment/> (Accessed 2021/4/22)

6 Oxford Languages, "Word of the Year 2016," 2016, Oxford Languages, <https://languages.oup.com/word-of-the-year/2016/> (Accessed 2021/3/27)

7 時報出版，〈何謂後真相〉，《知識家》，檢索日期，2021年5月21日，<https://www.knowledger.info/2020/03/16/post-truth/>。



## 二、後真相時代形構同溫層效應

由於全球民粹主義的崛起，對世界各國既有的政治制度引起廣泛的衝擊，個人的單一觀點不斷增加，以及經驗事實與個人觀點之間的界線模糊，新媒體不僅形塑中共政治工作的新難題，同時也逐漸延伸出「同溫層」效應，導致群眾認知轉變促成了後真相政治（Post-truth Politics）的出現。「後真相」一詞首次出現在1992年1月美國劇作家史蒂夫·特西奇（Steve Tesich）發表在《國家雜誌》（The Nation）的文章，特西奇寫道：「我們只會看到政府希望我們看到的東西，而我們認為這沒有錯」。<sup>5</sup> 牛津辭典公布「後真相」為2016年國際詞彙之一，<sup>6</sup> 並將「後真相」定義為：「訴諸情感與個人信仰，比陳述客觀事實更能影響民意的種種情況。」<sup>7</sup> 在新媒體作為新聞來源的興起以及企業對提供的事實越來越不信任的推動下，後真相作為一種新興概念已經找到了其論述的基礎，對於事實真相的理解反而趨向單一極端化，似乎恰如理查·柏頓，

《天道頌》所揭示：

「真相是一面破裂成無數碎片的鏡子，而每個人都以為自己的那一小塊碎片就是全部」。<sup>8</sup>

後續在西方媒體裡出現了後真相政治這個名詞，所謂後真相，其實是忽視真相、不顧事實的委婉說法，以往人們相信「事實勝於雄辯」；「後真相政治」卻把這條道理反轉，是「雄辯勝於事實」。雄辯滔滔的政客，只要能自圓其說，並且說支持者愛聽的話，便理不直而氣可壯，獲得支持者毫無保留的贊同，不介意他的說話偏離了事實。<sup>9</sup> 後真相政治之所以贏得大量支持者，重點在於群眾對於當前政治現象的不滿、政府機關的不信任，<sup>10</sup> 以及後真相政治者能提出似是而非的解決方法，而這種「注重感覺、忽略事實」的風行將會加大國家治理的難度，甚至引發國內不同階級的批判聲浪造成社會裂痕，後續有關於國家治理政策的各項議題必然會面臨更大的內部阻力，進而拉大內部階級與派系競合的級距。此外，群眾在獲取訊息的過

程會形成對於真相的「框架效應」<sup>11</sup>，而這種效應又會建構群眾對於真相的理解，若透過刻意的認知加工則容易形成極端取向的認知偏見，而群眾往往與觀點立場相近的人常聚在一起形成所謂的「同溫層」，尤其在後真相時代的氛圍之中，利用新媒體引導輿論「帶風向」（Media Framing）<sup>12</sup>的行舉則是透過這種集體認知偏見，來引導群眾思維並置入特定的意識思想或政治立場，因此，後真相時代形構同溫層效應，不但容易形成派系鬥爭與階級對立，且易擴大社會矛盾造成政權動盪。

## 參、中共對網軍輿論的短期獲利與質變

### 一、中共政權與網軍敵友關係之雙重性

國際研究機構針對25個國家，2萬5千位網路使用者實施調查，發現77%的受訪者曾接觸假新聞，其中86%至少上當過一次，而假新聞的主要來源即是新媒體，顯

見其影響範圍之廣。<sup>13</sup> 在討論數位時代的宣傳與資訊戰時，學術界過去比較關注資訊近用（Information Access）或資訊流通（Information Flows）的問題，而今則越來越看重如何在資訊汪洋中讓訊息被閱聽的民眾牢牢記住，並在他們心中占有一席之地，此即所謂的「心占率」（Mindshare）。<sup>14</sup> 中共大量運用網軍建構假消息（Fake Information）提高心占率以形塑對己有利輿論，其所運用方式大都為新媒體，新媒體與黨政之間的共生關係，使得網路假消息非但不會消滅，還會因流量膨脹與寬頻速度而加速傳遞。然而，網軍的利弊卻是一體兩面的跟隨著，網軍讓網路世界充斥著釣魚社群、資訊操弄、騷擾並綁架其他網路使用者，使群眾質疑媒體所提供的訊息真實性，並強化對媒體的排斥。<sup>15</sup> 不僅可能迴向反噬治理成果，甚至可能突破領域與階層限制，使得群眾都得識讀（Literacy）各方資訊，耗力費時且對國家社會不具信任關係。

其次，中共網軍所建構的假消息，對於社

8 Hector Macdonald 著，林麗雪，葉織茵譯，《後真相時代：當真相被操弄、利用，我們該如何看？如何聽？如何思考？》（TRUTH: How the Many Sides to Every Story Shape Our Reality）（臺灣：三采文化股份有限公司，2018年6月29日），頁35。

9 曾鈺成，〈同營護短〉，《AM730》，2016年12月16日，檢索日期，2021年5月18日，<http://archive.am730.com.hk/column-333314>。

10 Daniel W. Drezner, "Why the post-truth political era might be around for a while," June 16, 2016, The Washington Post, <https://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2016/06/16/why-the-post-truth-political-era-might-be-around-for-a-while/> (Accessed 2021/5/22)

11 Hector Macdonald 著，林麗雪，葉織茵譯，《後真相時代：當真相被操弄、利用，我們該如何看？如何聽？如何思考？》（TRUTH: How the Many Sides to Every Story Shape Our Reality）（臺灣：三采文化股份有限公司，2018年6月29日），頁95。

12 Joyce Chiou, 〈網軍、資訊戰、帶風向 這些英文怎麼說？〉，《關鍵評論網》，2019年9月13日，檢索日期，2021年5月11日，<https://www.thenewslens.com/article/124640>。

13 青年日報社論，〈打擊「五毛黨」唯賴民主社群合作〉，《青年日報網》，2020年3月2日，檢索日期：2020年4月27日，<https://www.ydn.com.tw/News/374878>。

14 羅世宏，〈面對資訊戰，你不能不知道的網路瀰因〉，《清流雙月刊》，NO. 26，2020年3月，頁18。

15 Jean-Baptiste Jeang ne Vilmer, Alexandre Escorcica, Marine Guillaume, Janaina Herrera, INFORMATION MANIPULATION: A Challenge for Our Democracies (Paris: Ministry for Europe and Foreign Affairs and Ministry for the Armed Forces, August 2018), PP. 24-25.



會發展並未產出新的建設性成果，但是會對原有的價值產生懷疑與混淆，有時會催化出行動，易言之，網軍操弄資訊會把被動的觀點或信念轉化成主動的積極行動，其方式類似於激進化的過程，<sup>16</sup> 而此激進化過程將會分化民眾對於國家治理的認同，並引起更大程度的反撲。此外，中共對於網軍之關係並非僅是完全的諧睦關係，這種有限的諧睦關係可以用來說明塑造社會的政策與政權治理之間的相互作用和建構關係的理解。非國家主權意識的興起使得國家治理不得不加以考量網軍的支配性力量，而這股力量的激進化結果也會導引民眾意識歧裂，甚至變化出不完全的確定性，脫離原有掌握的軌跡。而在經驗事實上，中共與網軍關係亦出現衝突與矛盾，進而影響政權領導的正當性，產生意外而複雜的政治問題。因此，中共政權的穩定性與網軍之敵友關係乃是建構在對於經驗事實、理性判斷與形式和諧所產生的對應關係，而非僅是非友即敵的二律背反思維，其所隨附的敵友關係之雙重性則可觀察到新的國家安全威脅來源，可能就是來自於內部治

理與網軍敵友關係的綜合問題，而國家治理多重領域的分界線已趨模糊，治理策略自然也很難進行細微的區隔與分責。

## 二、合理行動報酬講究實惠

從堡壘內部攻破堡壘，是共產黨的統戰策略，但隨環境的不同，應用的形式也不同。首先，2003 年中共將「三戰」納入《解放軍政治工作條例》，其中的「輿論戰」參照了美國兩次波灣戰爭期間的輿論操作，目的在瓦解敵方的民心士氣。<sup>17</sup> 其次，從 2019 年 8 月香港「反送中」事件探討網軍輿論操作，推特 (Twitter) 官方公開表示中共掌握 900 多個推特帳號並大量扭曲報導事實，而這些帳號的 IP 位置大部分皆在中共境內，推特公司第一波封鎖帳號之後，突然又有大量帳號創建，後續再停權超過 20 萬個帳號。<sup>18</sup> 第三，中共國營媒體中新社在 2019 年 8 月 16 日為自家推特帳號招標，用 125 萬人民幣 (176,900 美元) 要求投標者，幫中新社獲取更多推特粉絲，幾天後發布的另一項政府招標提供 75 萬元人民幣 (106,120 美元)，以獲得更多的臉書和推特粉絲。<sup>19</sup> 顯見，中

共積極運用網軍建構網路輿論堡壘與政治工作堡壘。

資訊操弄不是新的現象，但最近之所以受到矚目總歸兩項因素：一方面，網際網路和新媒體擁有前所未有的快速傳播的能力，甚至是造成「病毒式」傳播；另一方面，我們的民主政體正經歷著信心危機，導致公眾輿論貶值，甚至連真相也變成相對的概念，<sup>20</sup> 現代化社會難以阻止網絡攻擊，甚至更難以反擊，<sup>21</sup> 而評估對基礎設施造成的損害相對容易，但評估這種攻擊的意圖則相對困難。資訊操弄是中共慣用的言論箝制手法，其政權與民意的矛盾關係反應了，其運用網軍建構輿論引導民眾認知過程缺乏真正的善良治理 (Good Governance)，所以其治理過程常會出現抽象又主觀存在的政治利益模式，這種模式會讓群眾成為權力鬥爭下的犧牲者，不斷生活在計劃資訊的壟罩之中。最後，中共政權維穩與正面輿論需求亦彰顯與網軍合作之必然性，而網軍亦能從中獲取更高的

職務階級或金錢利益，因此，兩方交往現況所蘊含的社會價值與實質意義在於合理行動報酬講究實惠，雙方藉此建構出有連結意義的行動意涵與可操作的政策輸出，其所犧牲的代價便是網域空間訊息流動的真實性，以及破壞網路秩序規則的集體共識，而雙方之短期獲利復因背叛與合作的雙重性，陷入跌宕起伏的螺旋博弈困局。

## 三、利益衝突產生的質變

中共對於網軍的運用可以追溯至「五毛黨」<sup>22</sup>，哈佛大學政府系加里·金 (Gary King) 教授帶領的團隊研究發現：首先，五毛黨可能是主要由各機關公務員來兼任的，因為中共政府已經雇用了一大批公務員，那麼要求各機關公務員都多花點時間貼文，這顯然比額外聘一群專門貼文的人來說更省事；其次，這些受政府聘的五毛黨，貼文內容大概有 60% 都是讚美中共、讚美黨，而跟其它網友爭吵、筆戰、護航的比例遠低於 20%；第三，五毛黨貼文並非隨機，而是只

16 Jean-Baptiste Jeang ne Vilmer, Alexandre Escorcica, Marine Guillaume, Janaina Herrera, INFORMATION MANIPULATION: A Challenge for Our Democracies (Paris: Ministry for Europe and Foreign Affairs and Ministry for the Armed Forces, August 2018), P. 25.

17 閻亢宗，〈中共對臺輿論戰與我對應策略〉，《康大學報》，第 7 期，106 年 6 月，頁 10-12。

18 自由時報，〈中國散布假新聞抹黑反送中！推特、臉書停權 20 萬帳號〉，《自由時報網》，2019 年 8 月 20 日，檢索日期：2021 年 5 月 21 日，<https://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/2889665>。

19 張婷，〈內幕：中共如何獲取推特帳號 進行虛假宣傳〉，《大紀元網》，2019 年 9 月 20 日，檢索日期：2021 年 4 月 28 日，<https://www.epochtimes.com/b5/19/9/20/n11535181.htm>。

20 法國外交部「分析、預測與戰略中心」及法國「軍事學校戰略研究所」，林依瑩譯，〈資訊操弄：對民主的挑戰〉，《新世代安全論壇》，2018 年 9 月 4 日，檢索日期：2021 年 5 月 12 日，<https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/manipulation-of-information/article/joint-report-by-the-caps-irsem-information-manipulation-a-challenge-for-our>。

21 Christopher S. Chivvis and Cynthia Dion-Schwarz, "Why It's So Hard to Stop a Cyberattack — and Even Harder to Fight Back," March 30, 2017, The RAND Corporation, <https://www.rand.org/blog/2017/03/why-its-so-hard-to-stop-a-cyberattack-and-even-harder.html> (Accessed 2021/3/12)

22 「五毛黨」最早係指受中共官方雇用，專門發表擁護共黨執政言論，營造有利輿論的大陸網路評論工作者。他們通常以一般網民身分，在各大論壇網站「發帖」，支持中共政策，或攻擊批評共黨施政的其他網路言論；他們也可能同時具有網路監控人員身分，所採取的網路傳播策略，以及試圖影響、製造網路輿論的目的，都與中共宣傳機構有關。青年日報社論，〈打擊「五毛黨」唯賴民主社群合作〉，《青年日報網》，2020 年 3 月 2 日，檢索日期：2020 年 4 月 27 日，<https://www.ydn.com.tw/News/374878>。



要有重大爭議事件或時間點，各機關間似乎就會協調好一起跑出來密集貼文。<sup>23</sup> 另外研究發現，像中共這樣的專制政權，擁有強大的國際影響力和軍事力量，對其統治的威脅來源通常集中於自己的人民。<sup>24</sup> 因此，五毛黨顯然是中共在網域空間所培養的政治宣傳員與網路打手，以達控制輿論及導引群眾意識之功效。

然而，中共與五毛黨之間並非僅是單純諧睦或指揮命令關係，以「染香救夫」事件為例，原自稱五毛黨黨主席的微博網路紅人「染香」（本名：袁瑞娟），他此前常發表維護中央獨裁專制政權、批評西方民主自由等言論，在中共官方主辦的2012年政治學與國際關係共同會議上接受黨媒環球時報編委邀請發言時，稱自己是五毛黨而感到驕傲。<sup>25</sup> 其丈夫是中共前外交官楊恆鈞，2019年1月19日楊恆鈞與袁瑞娟自紐約飛抵廣州時，楊恆鈞直接在廣州機場被中共當局帶走調查，袁員行動自由也遭受到限制。楊恆鈞發表支持民運、同情民運，被認為是遭逮捕的主要原因，而楊員真實身分一直受到外

界揣測，有說法是楊員為中共前主席江澤民海外特工，也有說法是澳洲安全情報局的雙面間諜。然而，無論其真實身分為何，染香救夫事件突顯出中共時下黨國整肅異己與防範染「顏色革命」的政治需求，更甚者2018年12月加拿大警方應美國要求引渡華為（Huawei）副總裁暨財務長孟晚舟，而楊員則成中共要脅美國與澳洲之籌碼。<sup>26</sup>

因此，國家政權穩定涉及政治、經濟、軍事與社會等諸多領域，而網軍輿論僅屬政治利益之一部而非全部，政權與網軍雖有利益交集，但並不意味著利益的完全疊合，在雙方非交集區自然有異於彼此的相對自主需求，從而產生抗拮與衝突。而這些潛在的變數將會加大雙方利益的衝突，進而導致相處關係的質變，質量法則是共產主義的主要革命理論，量的漸變轉換成質的突變，再者依照中共以往的經驗律則觀之，適度汰除影響力過大或反其道而行的網軍，再重新培育新的網軍人員乃是否定論的具體實踐，亦彰顯否定之否定的唯物辯證公式即為質量法則與矛盾法則的綜合運用。

## 肆、社會權威價值與職能意識的裂解

### 一、國家治理條件與社會脆弱性

皮尤研究中心（Pew Research Center）探索塑造社交媒體格局的模式和趨勢，在2005年開始追蹤社交媒體的採用時，只有5%的美國成年人至少使用了其中一種新媒體平台，到2011年使用社交媒體比例已上升到所有美國人的一半，2019年已有72%的群眾至少使用某種類型的媒體。<sup>27</sup> 美國聯邦機構的一位科學家寫道，我們正處於一個孤立主義、本位主義與強烈反對的發展時期，它將削弱世界各地的民主國家，到2030年可能達到頂峰。阿拉伯之春運動更是早在2010年底爆發，透過網路社群媒體，群眾展現集體智慧提升示威抗議的活動力，並擴大一般民眾的參與度，尤其證明了網路新媒體具有支持廣大群眾運動與推動政治轉變的無限潛力。<sup>28</sup> 顯見，無論是何政體都正在面對新媒體所帶來的新挑戰，並採取相應措施。然而，各國共同面臨的問題在於，新媒體不

常見的新聞來源造成安全漏洞，資訊的質量和可靠性也可能會下降，而且對於轉引用的二級資訊發布者缺乏問責制，媒體會導致誤導性資訊的傳播以及個人觀點和現實界限的模糊，最終將失去對資訊源的控制權。<sup>29</sup>

對中共而言，當前由於美中貿易戰、經濟下滑、中印邊界衝突與新冠肺炎疫情等，不斷衝擊治理績效與涉外行動，維穩國家政權自然是最重要的事。在馬克斯主義的共產主義論中，對抗外部國家威脅與建構內部良好的政績被認為是國家治理的公共職能，亦是中共履行黨政軍領導與權力分配的統治基礎，黨政一體化的治理體制因履行社會公共職能而得以延續，特別是在中共當前對外發展與反腐倡廉的權力鬥爭環境下，以黨的優質領導與作風優良的軍隊作為號召，其媒體報導政策執行大多趨向為國土安全導向與滿足民族主義為主。國土安全政策議題可以做為善良治理的重要環節，主要是因為它不僅意謂著公共利益最大化的社會管理過程，也是對國家治理缺口與市場機制的有效補充，<sup>30</sup> 而社會脆弱性（Social Vulnerability）也是國家對於當前社會問題的觀察標的與擬

23 王宏恩，〈哈佛大學怎麼研究中國五毛黨？又有什麼發現？〉，《菜市場政治學》，2017年3月11日，檢索日期：2021年3月28日，<https://whogovernstw.org/2017/03/11/austinwang22/>

24 GARY KING, "How the Chinese Government Fabricates Social Media Posts for Strategic Distraction, Not Engaged Argument," *American Political Science Review*, 111, 2017, pp. 484-501.

25 劉瑩，〈大五毛染香的丈夫楊恆鈞遭中共秘密起訴〉，《中國禁聞網》，2019年7月21日，檢索日期：2021年3月27日，<https://www.bannedbook.org/bnews/zh-tw/cnnews/20190721/1161696.html>。

26 中國禁聞網，〈楊恆均中國失聯：中國為孟晚舟案在向澳洲政府施壓〉，《中國禁聞網》，2019年1月23日，檢索日期：2021年4月27日，<https://www.bannedbook.org/bnews/zh-tw/baitai/20190123/1068846.html>。

27 Pew Research Center, "Social Media Fact Sheet," June 12, 2019, Pew Research Center, <https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/social-media/> (Accessed 2021/5/21)

28 林維國，《新媒體與民意：理論與實證》，（台灣：五南圖書出版股份有限公司，2013年9月5日），頁68。

29 Michael D. Rich and Jennifer Kavanagh, *Truth Decay* (Santa Monica: Rand Corporation, 2018), pp. 115-116.

30 黃秋龍，《非傳統安全論與政策應用》（台北：結構群文化事業有限公司，2009年），頁240。



定政策的重要依據，它牽涉到的是國家治理機能疲弱與脆弱性的深層問題，社會既是承載權力的平台亦是國家治理的關鍵變數。因此，從網軍操作社會輿論與突顯國土安全政策績效來看，亦不難觀察到共產主義意識形態控制力的相對弱化，以及在新媒體形態下，國家治理條件不佳導致社會脆弱性擴大化，引發其潛藏已久的社會問題再加上治理機能疲弱，無法採取有效的緊急應對政策從而平息民怨，自然演變成政權危機。

## 二、多次動態博弈與友善方程式

後真相時代下的客觀真理似乎比個人認知的單一觀點還要微不足道，事實上客觀政策的研究在於瞭解真相與在不同政策環境中的涵義，並為政策制定者提供客觀和獨立的分析成果。<sup>31</sup> 在學界博弈理論對於一次性的賽局具有廣泛的解釋力，博弈理論認為理性的利己主義者會合理評估對方行為而後對己方行為作出合理選擇，在囚徒困境的模式下，每一參與者皆有賽局優勢—背叛 (Defection)，但背叛並非是雙方或個人的最大利益，因為背叛抉擇之利益小於合作選項，雙方之所以採取背叛，其考量並非利

益極大化而是風險較小化，若以完善的訊息機制或和諧友善的常態環境，則合作選項較有達成的可能性。然而，在重複博弈的多層賽局之中，建立於互惠 (Reciprocity) 和諧基礎的策略抉擇，卻可以使博弈雙方發展穩定的合作關係，其中意涵：永遠不背叛別人。阿克塞爾羅德透過有限理性互動的進化分析，為促進合作性博弈的條件提供了有價值的總體框架，他認為基於互惠立場，背叛並非利己的必要條件，互惠選項的抉擇在於雙方的互惠條件，而條件會限制成果，客觀的互惠條件建構於主觀的認知與意圖，資訊不透明或資訊落差容易造成博弈者，對於他方的敵意與善意在認知與需求上的差異，因此，雙方合作之契機應是來自於對於利益獲得的主觀感受，以及面對威脅之處理意願與相應能力，主觀的認知是具有可操作性的，端視主事者客觀評估內外威脅條件而定。

以「合作的演進」觀之，若對手前局選擇合作，己方也較易選擇合作；若對手前局背叛，己方則容易選擇背叛，長期的合作選項能夠從最初的利己狀態，演變為相互之間的利他主義與行為並持恆維繫。<sup>32</sup> 因此中共

與網軍的交往方程式應為：合作帶來合作；背叛換取背叛。中共政權與網軍的交往關係建構在主觀認知的合作基礎，為輿論效益與利益報酬各取所需，因此為保持長期獲利，雖有權衡相抗但中共在處理網軍的整體操作上，相抗將帶來不利的結果，所以必然採取「合作帶來合作」的友善方程式。同時，對網軍而言，其與中共政權之互動並非一次性的零和賽局，不直接對抗政權反而會使自身更加穩定，將更有利於網軍政治槓桿的操作，且足以用來應付中共的潛在壓力，而當網軍所面臨的威脅大於安全需求時，經常會採取降低可能威脅與維繫利益的行動選項。因此，中共與網軍之諧睦乃是基於互惠利益的表面善意與威脅衝突的有限敵意，並非出於價值理念的認同，雙方互動乃是基於多次動態博弈之考量，為利所趨。然而，只要網軍觸碰到中共的核心利益或維穩需求，必然引起雙方合作與背叛的競合對抗，中共一旦處理網軍的背叛行動將會引起其他網軍的高度戒備，更甚者，詳知細節的網軍為己預留後路或設法脫離當前職務，成為中共政治的潛在危機。

## 三、威權價值與職能意識的裂解危機

2016年Facebook的假新聞每個月約有2億則，Twitter每個月的假新聞也有2000萬則。雖然在各方重視後，網路平台採取行動減少假新聞，但2018年Facebook的假新聞每個月仍有7000萬則，Twitter每個月的假新聞也有600萬則，由此可見社群媒體假新聞的氾濫。<sup>33</sup> 假新聞不僅容易轉易他人信念，更可能轉化為實際行動，一位資深的保守黨議員莎拉·沃拉斯頓 (Sarah Wollaston) 因對後真相政治的抨擊，從英國脫歐戰役中由支持脫歐轉而支持親歐盟，而其他議員也有異音，<sup>34</sup> 因此，其中涉及的是信念與價值觀念的遞轉，顯見，新媒體假新聞氾濫之影響已深達行動之轉變。此外，中共對於新媒體控制相較民主國家更加細微，政治菁英刻意操作新媒體對國內外進行政治文化掌控與宣傳已是常態。澳洲智庫澳洲戰略政策研究所 (Australian Strategic Policy Institute, ASPI) 針對中共科技公司在全球擴張情形，2019年4月所發表的研究報告指出，中共的資訊科技、電信公司與共產黨之間的密切關係，引發全世界強烈疑慮，其

31 Molly Morgan Jones, "In a 'Post-Truth' World, Evidence and Experts Matter More Than Ever," December 16, 2016, The RAND Corporation, <https://www.rand.org/blog/2016/12/in-a-post-truth-world-evidence-and-experts-matter-more.html> (Accessed 2021/4/11)

32 Timothy Killingback and Michael Doebeli, "The Continuous Prisoner's Dilemma and the Evolution of Cooperation through Reciprocal Altruism with Variable Investment," *The American Naturalist*, Vol 160, No. 4 (October, 2002), pp. 421-436.

33 楊惟任，「假新聞的危害與因應」，《展望與探索》，第17卷第12期，2019年12月，頁100。

34 Ned Simons, "Tory MP Sarah Wollaston Switches Sides In EU Referendum Campaign," June 8, 2016, HUFFPOST, [https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/tory-mp-sarah-wollaston-switches-sides-in-eu-referendum-campaign\\_uk\\_57587e00e4b0415143693876?guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly96aC53aWtpcGVkaWEub3JnLw&guce\\_referrer\\_sig=AQAAANbvqgPeQzZxZ1xcuxgUaT4ZQcQOwxrUR\\_LpISz8qoEmY8z8MpmZlPpArIzVg-NtiGN5d5W5xJs6R486WsQxOwoySC-P2Vb5BQc-vtz-Zmdz4ejtIVISjdvK01Gagx50AUv59SiLvS8DFIErsIMlgh3X-5Xtx--CAZfAxIvkogq&gucounter=2](https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/tory-mp-sarah-wollaston-switches-sides-in-eu-referendum-campaign_uk_57587e00e4b0415143693876?guce_referrer=aHR0cHM6Ly96aC53aWtpcGVkaWEub3JnLw&guce_referrer_sig=AQAAANbvqgPeQzZxZ1xcuxgUaT4ZQcQOwxrUR_LpISz8qoEmY8z8MpmZlPpArIzVg-NtiGN5d5W5xJs6R486WsQxOwoySC-P2Vb5BQc-vtz-Zmdz4ejtIVISjdvK01Gagx50AUv59SiLvS8DFIErsIMlgh3X-5Xtx--CAZfAxIvkogq&gucounter=2) (Accessed 2021/4/24)



所輸出的監控科技是否被共產黨用來作為推進戰略目的，與地緣政治利益的工具。<sup>35</sup>此番報告引起印太周邊國家對於中共威權體制的高度警戒，經過各國新媒體的放大與深化效用，更是斲傷中共印太戰略佈局的正當性以及降低周邊鄰國信任的關鍵。

對中共而言，辯證的否定是在事物內在矛盾下，而進行的一種自我否定，是事物的自我運動、發展的辯證過程，是事物辯證否定的結果，只有通過事物的辯證否定，才能實現舊事物向新事物的轉變，實現事物由舊的性質樣態上升到新的性質樣態。<sup>36</sup>中共的威權主義 (Authoritarianism) 早已突破單純以武裝力量與政治壓迫作為威脅群眾的手段，藉由辯證否定逐漸突顯以具體執政成效做為其政權正當性之依據，但威權價值仍凌駕於自由人權的普世價值之上。在對國內部份，雖然經濟基礎的底層建築會影響上層結構的唯物辯證發展規律，然而，各項經濟基礎建築，實際上仍是框架在更高頂層設計的政治戰略之下，共產主義國家政治戰略之下的政治溝通主要有兩個面向：一個是政治宣傳 (Propaganda)，另一個是激進言論

(Agitation)，政治宣傳主要是透過媒體操作，而學習運動主要是在地方進行，政治宣傳與學習運動結合起來控制資訊流動，可能也有助於維持其黨員的政治信仰。<sup>37</sup>而政治宣傳常用的新媒體所帶來的矛盾真相 (Competing Truths) 會讓黨員與群眾對於當前中共執政的威權價值產生質疑，而任何質疑都將遭受嚴密監控與封鎖，其對象涉及範圍甚廣，訊息來源多樣性，因此，無論訊息傳播真偽都有可能捲入政權與網軍的矛盾鬥爭漩渦，進而產生群眾對於國家政權職能意識的歧見，再加上國家治理機能疲弱、社會脆弱性與網軍的矛盾悖反等諸多因素，群眾自然產生威權價值認同與裂解危機。

## 伍、結語

後真相時代的來臨不斷衝擊既有的認知與價值體系，也連帶導引民眾思維的轉變，在主觀意識的選擇下，人們往往只願意接受與自己立場相近的觀點，對於相反意見越加排斥，形構成同溫層效應不但容易形成派系鬥爭與階級對立，且易擴大社會矛盾造成政權動盪。當前中共以政治社會化建構政治

文化，再以政治文化形構政治社會化，積極運用網軍操作群眾認知，對政治現象所形成的認知圖像受到計畫性的教育與制約。然而，新媒體對於群眾思維的影響與資訊流動的快速化與普及化，導致政治工作面臨嚴重的內外部新型態挑戰，政治工作往往淪為口號與流於形式，很難引起群眾內部共鳴又難以自圓其說，貧富差距過大與貪腐案件層出不窮，更是嚴重打擊社會基層群眾對國家體制的認同，甚至對國家治理與政權穩定造成結構性的障礙，變化出不完全的確定性，脫離原有掌握的軌跡。在馬克斯主義的共產主義論中，對抗外部國家威脅與建構內部良好的政績被認為是國家治理的公共職能，亦是中共履行黨政軍領導與權力分配的統治基礎，黨政一體化的治理體制因履行社會公共職能而得以延續。在新型態的傳播模式下，中共不斷以網軍輿論堆掩政策誤失與描摹美好社會，然而，經濟結構的基層條件與效應會決定高階政治的基本內容，以及量變而導致質變的唯物辯證發展規律，易言之，太多經濟結構不佳的量變將會成為政治動盪的質變。國家治理條件不佳導致社會脆弱性擴大化，引發其潛藏已久的社會問題再加上治理機能疲弱，自然演變成政權危機。

此外，中共政權的穩定性與網軍之敵友關係乃是建構在對於經驗事實、理性判斷與形

式和諧所產生的對應關係，而非僅是非友即敵的二律背反思維，兩方交往現況所蘊含的社會價值與實質意義在於合理行動報酬講究實惠，雙方藉此建構出有連結意義的行動意涵與可操作的政策輸出，而雙方復因背叛與合作的雙重性，陷入跌宕曲折的螺旋博弈困局。顯見，中共與網軍之諧睦乃是基於互惠利益的表面善意與威脅衝突的有限敵意，並非出於價值理念的認同，雙方互動乃是基於利益的多次動態博弈之考量。最後，群眾對於國家政權職能意識的歧見，再加上國家治理機能疲弱、社會脆弱性與網軍的矛盾悖反等諸多因素，群眾對於威權價值自然產生質疑與批判。因此，在後真相時代，中共對於網軍的運用除了彰顯意識形態控制力的相對弱化之外，更可觀察到中共犧牲網域空間訊息流動的真實性，以及破壞網路秩序規則的集體共識，不但容易擴大社會矛盾與政權動盪，更可能造成國家職能意識的裂解危機。

35 自由時報，〈中國輸出數位威權主義 澳洲智庫報告中譯版上線〉，《自由時報網》，2019年8月14日，檢索日期：2021年5月3日，<https://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/2883452>。

36 邱延正，「從辯證法邏輯看中共領導人更替之指導思想—否定觀之揚棄定律」，《展望與探索》，第18卷第2期，2020年2月，頁42。

37 周繼祥，《政治學—21世紀的觀點》(臺北市：威士曼文化事業有限公司，2005年)，頁263-264。



# 從 SWOT 分析探討營站服務效能 提升與價值創造之研究 —以陸戰某單位為例

著者／楊仁傑 蔡家和

政治作戰學校專 95 年班，國防大學政戰學院社會工作所 107 年班，  
國防大學海軍指參學院 110 年班  
現為海軍司令部政治作戰室文宣組政戰官

國防大學政治作戰學院 100 年班，國防大學政戰學院政治研究所 107 年班，  
現為海軍軍官學校通識教育中心講師

本研究旨在探討陸戰隊某國軍營站服務效能提升與價值創造之研究，因許多研究均以服務行銷 7P 作為研究工具，均可發現企業服務品質、效能之良窳，導引出消費者決定付出多少代價而獲取利益，進而提升消費者之自我知覺價值，亦即企業服務效能之提升，對於消費者之價值創造具直接影響性，故驅使本研究以服務行銷 7P 理論來進行相關研究。

因現今國軍營站相關研究均以量化研究為主，本研究將採質性研究，以立意取樣法採樣對陸戰隊某國軍營站 5 位研究參與者實施深度訪談，隨後將訪談結果運用 SWOT 分析彙整，以得知陸戰隊某國軍營站內部優、弱勢及外部資源、威脅，最後透過 TOWS 矩陣法研擬陸戰隊某國軍營站未來經營策略，並提出建議：

- 一、競爭產業蓬勃發展，定位清晰切勿盲從。
- 二、效法無人商店運作，提升服務效能價值。
- 三、發展移動式服務台，適時供應官兵需求。
- 四、應用科學數據管理，提升營站服務效能。
- 五、運用組織能量資源，擴大陸戰隊某國軍營站價值。
- 六、協調推廣倉儲策略，提升價廉多元優勢。

## 壹、前言

因應軍事全球化環境、少子化及社會青年價值觀改變等諸多考量，我國的國防結構為維持國防效能，須隨之轉變，期能符合國防現代化

的實需，兵役制度逐漸由徵兵轉向募兵發展，以達到社會獲益的極大化（許家偉，2015）。由上可知現代戰爭型態轉變，已不復以往大軍作戰形態，隨著軍事工業隨著科技發展蒸蒸日上，科技戰在軍事行動兵力結構以「量小、質精」

取而代之，且我國人口結構已邁向少子化社會，也驅使我國徵兵制度轉變，現今我國兵役制度以徵募併行制度為主，區分志願常備役男以簽約制度入營服役，而非志願常備役男則以 4 個月軍事訓練役期為主。隨著常備部隊兵役來源的轉型，其中成員均以「長留久用」的目標邁進，為有效募得兵源以及建立完善福利機制，研究者發現 TVBS 新聞（2005 年）以「國防部募兵新招擬當兵上下班」為標題，報導國防部規劃除輪值戰備部隊之外，未輪值官兵在完成當日例行訓練或業務後，得以下班離營，顯見當時為提升可「長留久用」募兵成效，已著手規劃相關福利制度。然而自 2014 年起國軍開始試行官兵每日外散（宿），後續也修正「國軍內部管理工作教範」內「人員管理」內容，全面

表 1 國軍各營區福利站統計

區分	營站
2013 年	106
2014 年	98
2015 年	96
2016 年	94
2017 年	94
2018 年	93
2019 年	90

資料來源：政治作戰局（2019）。國軍各營區福利站統計。取自國防部網站  
[https://www.mnd.gov.tw/NewUpload/files/5\\_%e5%9c%8b%e8%bb%8d%e5%90%84%e7%87%9f%e5%8d%80%e7%a6%8f%e5%88%a9%e7%ab%99%e7%b5%b1%e8%a8%88108.pdf](https://www.mnd.gov.tw/NewUpload/files/5_%e5%9c%8b%e8%bb%8d%e5%90%84%e7%87%9f%e5%8d%80%e7%a6%8f%e5%88%a9%e7%ab%99%e7%b5%b1%e8%a8%88108.pdf)。

開放國軍官兵每日實施外散（宿）。

自此項國軍福利制度的轉變，使得官兵生活作息不同於以往，官兵得以在未當值時，可利用每日晚間外出，在外購得生活必需品，不在僅限於利用休假取得或者運用國軍營區福利站（以下簡稱營站）獲得，雖然營站之營運非以營利為目的，除應達成作業基金的設置目的，且必須在「自負盈虧」的狀態下，其原則為追求最高效益（林鳳儀、吳勝富與方自億，2009）；另可從國防部政治作戰局所提供數據，可發現營站數量自 2013 年起逐年下降趨勢（如表 1），並且近兩年關於營站研究多以超商、民營設櫃為取向進行研究。因此推斷營站原擁有固定客源，因軍隊福利制度推動，致使官兵擁有多元性選擇管道消費，使得營站得面臨便利商店、量販店以及電商競爭等嚴峻挑戰。綜上可知，募兵制度推動後，為提升募兵成效，官兵福利制度也隨之改善，未當值官兵得以每日晚間外出，間接影響官兵消費行為轉變，使營站收益也造成了衝擊，回顧以往官兵顯少機會外出，生活所需或為達口腹之慾，前往營站為主要消費行為，惟每日得以外出後，官兵擁有多重性選擇，以購買日常生活用品，因而捨棄前往營站的消費行為。

然而從全聯福利社（前身為軍公教福利中心）成立於 1988 年 10 月，經營迄今也同樣面臨便利商店、量販店及電商產業等殘酷的銷售競爭，自從林敏雄董事長接手後，現已成為「全



台最低價」殺出重圍，威脅家樂福、便利商店龍頭 7-eleven，改寫台灣通路的版圖，從原本僅六十八家賣場，自 2011 年 7 月已擁有 600 家以上分店，年業績更高達一年六百億。從全聯福利社的經營策略，服務效能提升及價值創造，都讓消費者充分「有感」，並且願意捨棄鄰近方便的便利商店、大量且選擇多元的量販店，進而前往消費（謝桂芬、邱瑢與顏苡年，2013）。綜上可知服務效能及價值創造之提升，對於整體經營策略具有顯著效益；另企業在推動轉型前，可透過「SWOT 分析法」得知自身內部、外部之優劣、機會及威脅，藉以發展因應對策，本研究期能以透過「SWOT 分析法」，了解當前營站內部存在之優（劣）勢、外部面臨機會（威脅），進而提升服務效能、創造價值之觀點，以作為未來經營策略轉變之參考，持續秉持「誠實、熱枕、公益」之精神，以為官兵服務。

## 貳、文獻探討

### 一、服務效能之相關研究

#### （一）服務的定義

我們每天都與服務、被服務密不可分，當走進便利超商、餐廳、購物中心或者飯店等，都擁有專職的服務人員來替我們服務，也因此服務人員的態度以及給於我們主觀的感受，都可能是我們決定消費的一環。所以可以知道服務

攸關我們生活食、衣、住、行任何一部分，從行政院主計處（2015）將服務業分類計 13 類之中，更能理解服務的本質與我們的生活更是緊緊相連。

從行政院主計處對於服務業分類，得以理解服務業與人之間的關係是密不可分。對於服務有不同見解，部分認為服務是為他人而完成之工作，也有將服務定義為，一種透過舉動、程序或活動，以便為服務對象創造價值的無形產品（曾光華，2011）。綜上，服務與人無法脫節，是一種與服務對象互動的整個過程，故本研究對於服務定義為與陸戰隊某國軍營站所服務族群的整體互動過程。

#### （二）服務效能的內涵及特性

我們從日常生活中的體驗，可以得知大多數的服務並不是單純的互動或程序，它涉及許多元素。以服務系統的觀念，可以涵蓋服務所具備的元素由三大部分所組成，分別為先前的接觸點、後場及前場。

1、先前的接觸點：泛指消費者進入服務場所前，可接觸的消費者的所在機會，也就是說為提高消費者消費意願，企業可以運用傳媒工具宣傳服務特色與品質。

2、後場：消費者無法看到的服務作業，旨在提供技術核心，以讓前場服務人員提供完善的服務。

3、前場：對消費者公開的作業環境。  
從服務系統觀念中，消費者在商場接受服務，

意謂服務的產生與消費同時發生，而服務一旦產生便無法儲存；且服務容易受到賣場現場多種因素影響，如賣場環境或其他顧客等影響，致服務效能顯得易變且不易控制，可以顯示服務具備四種特性。以下分別針對服務系統四種特性敘明：

1、無形性：服務在本質上並非一個固定的形體，不只針對服務過程中的特質，也可針對服務的成果。服務因具備較多消費者經驗與信任屬性，故具備無形性之特質。

2、不可分割性：也可稱作為同步性，企業在提供服務的生產，同時消費者也在使用業者所提供之服務。生產與消費的不可分割性也同時帶動消費者的參與，消費者必須提供時間、精力等，以協助服務人員提供服務。

3、易變性：又稱作為異質性，服務結果的多樣性、服務品質不穩定性等，而造成易變性的因素有服務環境（如溫濕度、環境音量大小及衛生條件等）、服務人員（心情、工作態度與專業表現等）及顧客（需求、態度及言行等），都會直接影響顧客對於業者的信賴感。

4、不可儲存性：服務一旦提供便無法重新來過，消費者也難要求退還，造成供需不平衡的現象，如何平衡供給需求是服務得面臨的挑戰之一（曾光華，2011）。

### 二、價值創造之相關研究

#### （一）價值創造的定義

對於價值創造的定義，得以從美國行銷學會

（2004）對於行銷本質所公布的定義陳述，「行銷是創造、溝通與傳遞價值給顧客，及經營顧客關係以便讓組織與其利益關係人受益的一種組織功能與程序」；也可以源自價值創造的源起理論—「價值鏈」來探究，價值鏈理論係由外國學者（Michael Porter, 1985）在「競爭優勢」一書中所提出，表示企業應提升其商品及服務更高的附加價值，得以讓企業在競爭上更具獨特的優勢，而這些附加價值由「價值活動」和「利潤」所組成，並稱之為「價值鏈」（陳均龍、許旻棋、陳璟美與莊慶達，2014）。從上述定義，可發現無論是在行銷或者價值鏈來看，都著重於顧客關係並滿足其需求，換句話說價值雖然透過企業來創造，但得透過顧客來理解、詮釋與感受，才能瞭解價值創造成效是否得以發揮。

因此價值創造的定義，必須從消費者角度去理解，是故本研究將以「消費者」的感受去詮釋價值創造之定義，故採用學術界普遍使用之「顧客知覺價值」作為本研究價值創造之意義。國外學者（Zeithaml, 1988）將社會大眾對於價值的定義，區分四種觀點：

1、廉價：販售商品只須發揮其基本功能即可，以省錢為主。

2、從商品獲得收穫：商品價值為主，價格次要。

3、價格代表品質：以金錢換取品質，即一分錢一分獲。



4、以代價換來的收穫：評估整體付出與收穫損益後，所形成的觀點。

社會大眾對於商品價值，最基本須發揮其功能，每個人對於商品應有的價值、與願意支付的多寡均不一，但不難發現主要涉及「付出」與「收穫」兩大層面。

1、付出：取得商品過程中，消費者得承擔的成本或代價。

2、收穫：取得商品過程中，消費者所享有的品質或利益。

此外國內學者認為這兩大層面係由服務行銷 7P 塑造而成（如圖 1），亦即企業可運用服務行銷 7P 作為工具，影響消費者決定付出多少代價，而獲取利益，以提升其知覺價值。故可得

知服務的提升與價值創造存在著因果關係。綜合上述，本研究之價值創造定義為：消費者針對商品付出與收穫間，所作出的效益評估，並將以服務 7P 作為其效益評估之工具，針對服務 7P 定義說明如次：

1、定位：在消費者對於某品牌有別於其他業者之形象。

2、實體環境：研究者消費的場域，由周遭情境（空間）、功能與標誌及裝飾所大因素所組成。

3、服務人員：與消費者直接互動的員工，但也包含後場間接提供的員工。

4、流程與供需管理：服務的過程即為流程，涵蓋各個步驟，只有把關注每一環節，才能提

供消費者優質的服務與創造價值；另供需管理即在供應與需求中取得平衡，營造雙贏局勢。

5、定價：即價格，商品販售的價格是唯一能替業者創造利潤的項目。

6、推廣與溝通：將業者提供服務的訊息傳播給消費族群的活動，主要依賴溝通實施傳播。

7、通路：服務人員實質從事服務（無論前場、後場），得以運行的所在地（曾光華，民 100 年）。

**（二）服務效能與價值創造之相關研究**

研究者在行政院主計處所歸類 13 種服務類別中，不難發現服務效能與價值創造之相關研究普遍運用在服務業（如表 2）；從中可推斷服務效能（或品質）與知覺價值具有正面相關影響性，亦即服務品質越高，對於消費族群之知覺價值越高；亦可發現部分研究顯示，產業服務品質對於知覺價值具有正向預測力，可以得知當服務品質高，其知覺價值也跟著提升。

此外本研究之議題，以營站服務效能與價值創造為主題，研究者以「陸戰隊某國軍營站」為關鍵字於「華藝圖書館」、「國防大學碩博

表 2 服務業之服務效能與價值創造之相關研究

服務類別	服務效能與價值創造之相關研究
批發及零售業	楊美香、陳威有等學者於 2020 年以問卷施測，針對好市多量販店進行服務、知覺價值對於顧客回購意願之相關研究，發現服務品質與知覺價值之提升均有助於顧客回購意願有顯著預測力。
住宿及餐飲業	楊美月、張志堅等學者於 2015 年以問卷調查方式，針對米多力休閒農莊餐廳之服務品質、顧客知覺價值與行為意圖影響進行研究，研究發現：服務品質對於顧客知覺價值、行為意圖均有正向影響。
公共行政及國防；強制性社會安全	王明展、崔佩玲、林憬、黎萬山等學者於 2019 年以問卷調查方式，針對檢測消防工程設備業所傳送之服務品質對顧客是否會產生知覺價值以及對品牌權益的影響進行研究，研究結果顯示：服務品質分別對知覺價值及品牌 權益有顯著正向影響。
教育業	陳勁甫、陳佩君、陳美惠、李佳玲等學者於 2006 年以問卷調查方式，針對國立自然科學博物館參觀者對其服務品質、知覺價值、滿意度及行為意圖關係實施研究，研究發現：服務品質會正向影響知覺價值、行為意圖、滿意度。
醫療保健及社會工作服務業	蘇秀敏、李宜昌等學者於 2019 年以問卷調查方式，針對某區域醫院之醫療產業服務品質、知覺價值對推薦行為意願之影響進行研究，發現對服務品質之構面「有形性」及「保證性」與推薦行為為具高度正相關；另知覺價值亦對推薦行為意願影響具正向影響。
藝術、娛樂及休閒服務業	張登傑、王瓊霞等學者於 2019 年採問卷調查方式，針對麗寶主題樂園之服務品質與知覺價值進行研究，研究發現服務品質之構面中以「服務有形性」與「知覺價值」正面相關性最高。

資料來源：研究者自行彙整

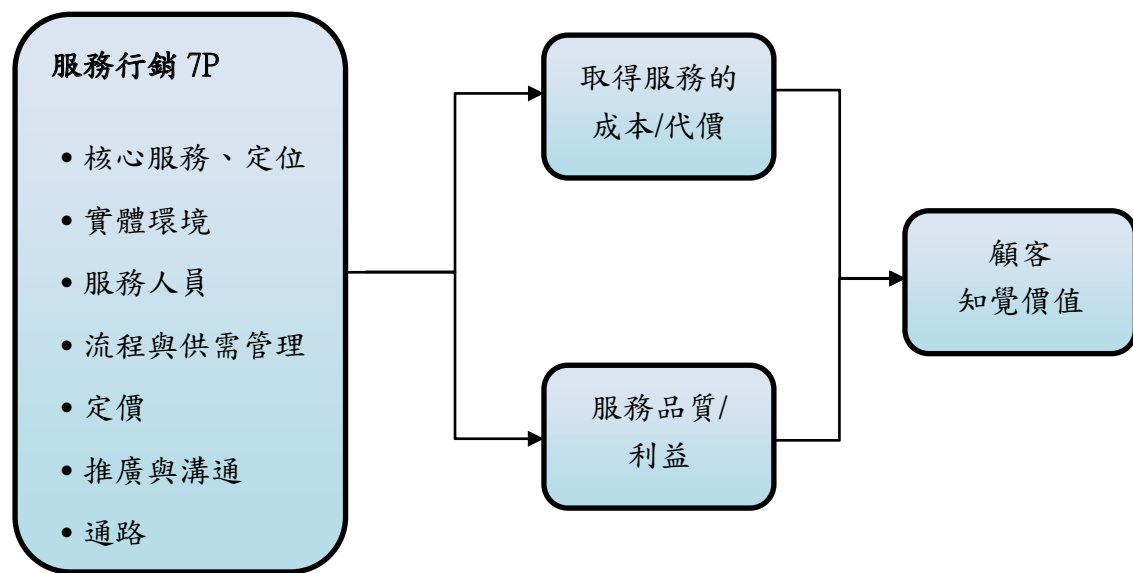


圖 1 服務品質、顧客知覺價值之關係圖

資料來源：曾光華 (2011)。服務業行銷與管理：品質提升與價值創造。新北市：前程文化。



士論文網」、「臺灣博碩士論文知識加值系統」及「Google Scholar 學術搜尋平台」等平台實施搜尋，僅發現 5 篇相關研究，其中 3 篇距今已逾 10 年，因應兵役制度轉變已不符合現況；另 2 篇研究中，其 1 為探討引進民營設櫃之可行性探討，與主題無關聯性，故僅深入探究學者林柏宏（2019 年）針對官兵對營區超商及營站之服務滿意度研究實施探討。該研究發現因應國軍組織縮減，除直接影響營站績效，也對於所引進之便利超商績效造成衝擊，針對北部某新訓中心抽樣 417 位官兵實施問卷調查，結果發現針對營站及營區便利超商之購物動線、結帳速度迅速正確性、服務人員態度須改善及價格仍有精進空間，以提升服務品質。由此可應證，兵役制度轉變對於營站經營產生衝擊，況且部分營區內已引進便利商店，對於部分國軍福利營區已不在是營區內唯一購物選擇，在消費母族群人數銳減及競爭者出現之雙重衝擊下，營站如何穩定及增進客源，藉由經營策略轉變，期將服務發揮最大化與創造自身價值，以扭轉現今所面臨之窘境。

### 三、小結

因應科技發展日新月異，驅使軍事科技化發展，因此兵役制度也隨之轉變，以往大軍作戰已漸淪為歷史，現在作戰講求科技化，甚至視距以外之作戰，使得營區內服役之官兵銳減，講求更具專業之職業軍人。由於政策的轉變，也使得營站的客群大打折扣，又加上為推展募

兵成效，推展每日外散（宿）政策、電商產業蓬勃發展及部分營區引進便利超商等因素，使得在營之官兵從單一選擇轉變為多重選擇，也讓營站在經營上出現困境。因此，研究者將以行銷服務 7P 理論發展訪談大綱，藉以了解營站將如何推動經營策略轉變，使服務效能提升，讓消費官兵知覺價值有所提升，進而提升營站業績。

## 參、研究方法

本研究以陸戰隊某國軍營站消費官兵、從事業務之承辦人員及營站消費者為主要研究對象，透過研究對象瞭解如何提升營站服務效能及創造價值，藉由研究參與者主觀經驗及觀點實施探討，並透過 SWOT 分析方式，彙整營站經營內部所面臨之優與劣勢、外部具備之資源與威脅、促成服務效能提升及價值創造之觀點，以作為未來經營策略轉變之參酌。

### 一、研究對象

#### （一）質性研究之選擇

研究者以「營站」為關鍵字，使用「華藝圖書館」及「google scholar」等學術資源平台搜尋，發現國內關於營站之研究以「量化實證研究」為主，在過去研究中容易忽略營站給消費者實質體驗的感受及詮釋，研究者認為營站服務與價值的體驗，期以研究參與者的角度來詮釋，以作為營站經營策略之參酌。綜上驅使研究者以「質化研究－深度訪談」方式蒐集資

料。

#### （二）研究對象

研究者考量以陸戰隊某國軍營站作為本研究對象之母群體，係因陸戰隊某國軍營站屬陸戰某單位所業管，除基於研究者取樣之便利性，及考量該單位基地任務頻繁，官兵調動頻率高，導致該營站無法長期具備固定客源，相較於其他營站，不易經營，是故研究者單究其營運策略發展趨勢，期能窺探營站發展之服務效能及價值。

本研究採立意取樣法，首先就研究者從自己的人際脈絡出發，選取陸戰隊某國軍營站近 3 任承辦人員 3 員及消費者 2 員。其次為求蒐集資料之完整及豐富性，亦採取滾雪球方式，由研究參與者介紹其他訪談對象（消費族群 2 員），共計 5 員研究參與者（如表 3）。

## 二、資料蒐集方法與處理分析

#### （一）資料蒐集方法

本研究旨在探究如何提升營站服務效能及創

造營站價值，藉由研究者以半結構型的深度訪談方式，根據研究目的、文獻探討以行銷服務之 7P 理論發展訪談提綱（如附錄），與研究參與者進行平等與尊重的雙向溝通，進行訪談前善盡事前告知責任，訪談全程將以錄音紀錄受訪者的觀點論述，以深入了解研究參與者對於營站服務效能與價值創造的觀點，因參與者皆具有自身理念、觀點，在訪談過程中也鼓勵參與者提出訪談題綱中未提及的資訊或者其餘與議題相關之問題，研究者再從中深入探究或者追問，以擷取更多資訊做為研究之探討與分析，訪談的終止以達到資料蒐集飽和為止為原則。

#### （二）資料處理分析

訪談結束後針對所蒐集到資訊，研究者會將訪談錄音內容轉錄為逐字稿，並將有意義的句子或者段落，透過 SWOT 分析方式客觀詮釋研究參與者欲表達之想法形成概念，進而彙整營站經營內部所面臨之優與劣勢、外部具備之資源與威脅、促成服務效能提升及價值創造之觀點。

表 3 研究參與者統計彙整表

研究參與者身分別	研究參與者	備考
承辦人員	上尉劉 00	現任承辦人員
承辦人員	上尉李 00	2016-2018 年承辦人員
承辦人員	少校蔡 00	2013-2015 年承辦人員
消費者	下士王 00	每周至少 2-3 次至營站消費
消費者	中士陳 00	每月 1-2 次至營站消費

資料來源：研究者自行整理



因此本研究在資料處理分析區分以下步驟：

#### 1、參與者編碼：

研究參與者將以代碼方式，由英文字母與數字編成，以取代參與者個人資訊，以保障其個人隱私。

#### 2、逐字稿的謄寫：

研究者將所蒐集取得的錄音檔案，逐一整理成逐字稿，同時標註參與者訪談當下的口吻與表情，使得訪談內容得以更完整的呈現。

#### 3、反覆閱讀整體文本：

研究者為獲取資料中的關聯性以形成概念，透過重複閱讀文本，藉由整體經驗的省思，深入對資料的理解。

#### 4、編碼與分類：

研究者在編碼時，經由文本的反覆閱讀，將有意義的句子或觀點給予編碼，形成概念，並以 SWOT 分析模式區分營站服務效能提升與價值創造的內在優、劣及外在資源、威脅之因素實施分類；因 SWOT 分析有助於評估本身當前內部及外部狀況，但未提供具體的發展戰略行動，通常會結合 TOWS 矩陣（或 TOWS 分析）發展具體的行動方案，其操作係運用外部環境的機會和威脅與內部組織的優勢和劣勢相結合。

### 三、研究倫理考量

遵守研究道德規範，不僅可提升研究質量，並可使研究者在從事研究上得以更加嚴謹，以避免違反研究倫理情事肇生（陳向明，2002）。基於研究倫理對於研究的必要性，本研究所考

量的倫理議題如下：

#### （一）告知後同意

研究者在進行訪談之前先說明個人的身分、本研究的目的、內容、訪談時間與進行的方式、研究結果處理分析的方式、保密原則、參與本研究的風險與益處及中途退出同意權，並強調透過研究者對於營站承辦、工作推展或者消費經驗，進而提供營站服務及價值創造提升之見解，在研究參與者理解後簽署同意書後始進行訪談。

#### （二）隱私與保密原則

保密是用來保障研究參與者隱私最佳途徑，因此研究者在訪談前，除主動告知研究參與者本研究如何處理研究參與者姓名，以防遭識別外，對於容易識別之訊息將刪除或以匿名方式取代；錄音逐字稿與逐字稿，將由研究者完成研究後銷毀。

#### （三）不傷害參與者

研究過程中，如涉及傷害研究參與者之議題、經驗，研究者尊重參與者回答問題之意願，將可能對於研究參與者之傷害降至最低。

### 肆、研究成果分析

本研究係由研究者以立意取樣法篩選陸戰隊某國軍營站消費族群及承辦人員計 5 員實施訪談，並將訪談蒐集資訊以 SWOT 分析方式，藉以了解營站其內部優、劣及外部資源、威脅，以下分別針對分析結果實施探討：

### 一、內部優勢

#### （一）接近客群且享有地利之便

營站均設置於營區（軍事院校或基地）內部，其主要目的為滿足官兵、軍校學生、眷屬之生活基本需求及各項福利品為主，且官兵普遍因執勤、戰備或任務等需求不得擅自離開營區，使官兵得以在就近位置取得生活所需。

#### （二）價格優惠

營站秉持經營理念一向秉持物美價廉，以提供官兵生活必需用品為主，然而與便利商店等同業競爭者相較價格優惠，因便利商店經營理念以提供生活上「最便利的服務」為宗旨，當我們在享受便利性的過程中，也同時反映在「價格」上。

然而與全聯福利中心在商品價格反映上不相上下，全聯福利中心與營站均採取「寄賣制度」，當賣出多少貨品，才供給廠商多少現金，庫存成本由上游供應商所承擔，然兩者在利潤上收益之差異，全聯福利中心因自 2020 年起擁有 3 座物流中心，得以大量存貨，除了得以寄賣模式獲益外，更得在價格上反映「以量取勝」；然而陸戰隊某國軍營站未具備足夠倉儲空間存貨，因而降低自身獲益而得以換取商品物美價廉，以服務官兵。

#### （三）文康活動推廣費用回饋

依據國防部 2009 年「國軍福利事業營運中心推展官兵文康活動及服務預算編列與經費支用作業」規定，營站在不影響營運狀態下，獲利

之利潤 60% 為上限，編列預算共同辦理官兵福利、服務工作及文康活動之推廣，以實質回饋單位官兵。

#### （四）結合伙食團膳食及大賣場服務

運用營站周邊自行開伙單位，運用合作廠商所販售商品，向伙食團隊提供膳食服務（如冷凍食品、訂購便當、冰品或甜點等）；另提供國軍大賣場產品之訂購服務，除持續提供鄰近單位相關服務外，並可從中增加業績。

### 二、內部劣勢

#### （一）時間上之不便性

營站營業時間為每週一至五，上午 0900 時至 1300 時止、下午 1400 時至 1800 時止，每日營業時間以 8 小時為限，每月仍存有不確定性；每月月底亦將擇乙日實施貨品盤點作業而暫停營業，且在日期上也不固定，雖將提前公告，但也造成消費官兵之不便；另該營站為乙級營站，僅有乙員專職服務人員，若因故請假，恐無人可代理。

#### （二）環境陳舊

營站所使用的空間屬於軍區兵舍，因其設立已逾數十年，即使在單位保養維持之下，環境仍無法與外界便利商店、量販店及超級市場等零售服務產業相較，依照服務行銷 7P 理論中「實體環境」為影響消費者知覺感受之重要一環。

#### （三）商品種類缺乏多元性，且熱食選擇性少

營站普遍缺乏庫儲空間，以陸戰隊某國軍營



站為例僅擁有不到 5 坪空間作為倉儲，故進貨時無法大量引進貨源，最終影響廠商考量運輸成本而降低供貨意願以及價格成本無法「以量取勝」，因此僅能供應銷售較好之商品；另外依營站現有之熟食，僅有供應肉粽及茶葉蛋兩種，與便利商店相較選擇性較少。

#### （四）資本額度限制

陸戰隊某國軍營站雖隸屬於國防部福利處，雖然有福利處在幕後政策福利推動，並給予指導及協助，但陸戰隊某國軍營站屬自給自足、自負盈虧之一非營利機構，主要目的在於服務官兵（或眷屬），以資本額來探究，形同於社會上自營之雜貨店，並不像大型量販店、超級市場等背後擁有財力雄厚之集團金援；又營站所獲得之盈利中得以 60% 回饋消費官兵，此舉雖有利於官兵，但對於營站擴大經營實屬弊大於利。

#### （五）服務流程未能與時俱進

隨著科技的發展，智慧商場、無人化商場的模式已漸漸成形，然營站主要仍依靠人力、現金交易等傳統方式結帳，雖然已建置「POS 系統」，但仍僅限於使用「悠遊卡」方式交易，且未能妥善運用該系統建立數據鏈，以作為銷售參考之依據。

### 三、外部資源

#### （一）人工智慧、大數據技術蓬勃發展

隨著科技的進步，許多商場已出現無人結帳系統，已由機器漸漸取代人力；另外演算技術

的成長，使得商界得以運用各項數據的推算，漸而發展出客製化服務項目，使顧客需求獲得滿足。

#### （二）兵役制度轉變，薪資收入攀升

國軍募兵制度推動後，末代義務役自 2008 年 12 月起陸續退伍後，該營站所屬營區官兵均為收入高於社會新鮮人之志願役職業軍人，消費族群從義務役人員轉變為志願役人員，在薪資上有顯著差異，意味著營站消費族群均擁有穩定薪資且屬高收入之社會新鮮人，若能穩定客源，使官兵定期在營站消費，方能提升營運成效。

#### （三）透過組織文化，可供免費宣傳

營站亦屬於國軍福利服務之政策，故為基於照顧官兵之需求，亦實屬政戰幹部之業務範疇之一，是故能落實號召宣傳，營站優勢及政策，得以增加官兵對於營站之信任及其消費意願。

### 四、外部威脅

#### （一）無人商店引進營區

國防部福利事業管理處近年來極力推廣委商之智慧無人商店，該單位也站在這波數位化服務的浪潮之中，自 2017 年起便引進無人商店，得以補足營站關門後之空窗，使官兵在營內得以享有 24 小時購物的便利性，但因無人商店屬於對外委商，相對也成為營站在營內最主要之競爭者。

#### （二）每日外散（宿）政策推動

國防部為提升募兵成效，未當值官兵得以每

日實施外散（宿），使得營區裡的官兵過往每週只能藉由洽公離開營區，轉變為現在只要到了晚上就得以外出，使得消費習性也有了轉變，可以到外面享受更便利的服務、賣場式的消費，也間接讓營站客源逐漸縮減。

#### （三）競爭者多且服務多元

營站屬於零售業，觀察其競爭者從便利商店、超級市場或大型量販店等所販售的商品，多以解決生活所需為主，但隨著行銷服務學高漲，消費者也開始從體驗服務中來選擇商品，使得越來越多的附加服務充斥在零售業，例如：便利商店可以提供洗衣、寄送包裹，甚至沖洗照片等服務，又加上其展店密度頻繁，導致營站充斥各種具備多元服務的競爭者。

#### （四）電商、外送產業蓬勃發展

我們生活已離不開手機，手機現已無所不能，包含購買日常生活所需、訂購外賣，只需要運用手機就能夠達成，加上物流產業也隨之發達，使得時效性得以節省，官兵也開始享受手機帶來的便利性。

## 伍、結論

### 一、研究發現

研究者將營站經營所具備之內、外部個層面之實際狀況，運用 TOWS 矩陣分析，經交叉比對分析後，得知下列研究結果實施說明：

#### （一）從外部環境資源分析內部優、劣

1、SO 策略 (Max-Max)：能夠最大限度地利用自身優勢和外在外機會。

(1) POS 系統其資料庫建立，可掌握「熱賣商品 TOP100」項目，提供科學化數據作為單位進貨之參考。

(2) 運用組織能量實施宣傳，以物美價廉、文康活動費回饋及其運用狀況為主題，製作相關文宣行銷廣告（如海報、影片等），委由各單位政戰幹部廣為宣傳，使官兵能了解營站前往消費之益處及其所創造之價值。

(3) 妥善運用組織文化的制度，運用 POS 系統彙整官兵至營站消費統計、伙食團購團膳運用及大賣場等服務統計金額之單位比較分析，在競爭比較下換取各單位對於營站之支持。

(4) 藉由兵役制度轉變，消費族群薪資攀升，引進利潤較高、價格具優勢且廣受官兵歡迎之商品，藉由商品品牌知名度提升消費力。

2、WO 策略 (Min-Max)：Min-Max 策略試圖最小化弱點並最大化機會。

(1) 規劃引用自動結帳系統，使營站得以效法無人商店，可 24 小時營業；另外聘用銷售人員其職掌調整為適時進（補）貨、諮詢等服務，並在配合官兵實施體能負荷量較大之課程，於操課場地周遭開設行動營站，以增加營收。

(2) 服務流程過往均以人力一對一服務為主，可引進多部自動結帳系統，並納入手機支付、信用卡及悠遊卡等支付功能，以同時多對多服



務取代人工結帳所需耗費之人力、時間。

(3) 隨著兵役制度轉型後，講求質精、量小的專業化部隊，部隊訓練課程開始講求多元化及科學化，營區裡面也開始充斥各式各樣的訓練場地，但官兵僅能使用課餘時間前往營站消費，然營站通常與操課場地有一定距離，也驅使降低官兵前往消費意願，故藉由行動營站或者無人服務台之廣設，以解決相關問題。

(4) 由於營站環境陳舊，透過組織文化之資源運用，將陳舊的環境改造成溫馨、放鬆的空間，讓官兵在購物之餘，亦能適時放鬆身心，以促進官兵前往營站之意願。

(5) 由於營站倉儲空間限制，無法大量進貨致使商品成本無法以較低價格購入、商品無法多元化，藉由上級組織協調大型賣場之「倉儲中心」，簽訂寄賣聯盟合約，使營站得以獲得「低成本購入、取得多元化」之商品，藉由回饋國軍官兵，提升企業形象，並提升營站服務效能。

## (二) 從外部環境威脅分析內部優、劣

1、ST 策略 (Max-Min)：Max-Min 策略的目標是最大化自身的實力，同時通過這些優勢將威脅最小化。

(1) 面對無人商店引進，營站與其相較仍具備價格優惠之優勢，可效法其運作模式，運用接近客源、較優惠之價格，於各單位周遭廣設無人服務台或者兜售各樣商品之販賣機，並於戶外操課場地以行動服務台提供服務，使官兵

得以享有更便利之服務。

(2) 文康活動費用透過持續宣傳，讓官兵得知此福利回饋制度外，其運用方式得更具體讓消費官兵有感，在推動文康活動或者生活環境改善上，貼近符合官兵實際需求。

2、WT 策略 (Min-Min)：Min-Min 策略的目的是最小化弱點和威脅

(1) 由於無人商店之引進，補足官兵在營站歇業時之空檔，使官兵得以 24 小時均可在營內購得日常需求產品，惟營站與無人商店營業時間交集，使官兵多了一種選擇，故營站與無人商店之間販售商品除需加以區隔外，並須降低營站時間便利上之劣勢、突顯價格上之優勢，讓官兵從中衡量最佳利益而選擇消費。

(2) 隨著電商、外送產業蓬勃發展及充斥服務多元之競爭者，營站需定位清晰，以接近客源、優惠價格及提供立即性服務為核心，並檢視自身能量，以避免過度盲從而失焦。

## 二、提供政策建議

### (一) 競爭產業蓬勃發展，定位清晰切勿盲從

隨著電商、物流產業發達，零售服務業者間之競爭與日俱增，營站應審視自身能量、清晰定位，研究者建議以「物美價廉、即時服務」為核心價值實施推展，避免未審視自身資本額度、資源而隨波逐流推動引進各項新興服務，進而失去服務官兵族群的焦點。

### (二) 效法無人商店運作，提升服務效能價值

營站因營業時間有限，無法 24 小時或例假日

提供即時性服務，無人商店已補足營站空缺，然營站商品價格低廉具備優勢，建議營站可效法無人商店經營模式：

1、發展無人化營站：建置多台自動結帳機器，並納入行動支付、信用卡支付及悠遊卡等支付管道，已多對多服務取代人工結帳所需耗費之人力、時間，並且可於營站銷售人員下班（或休假）期間，持續性提供官兵服務。

2、發展無人服務台：因應官兵僅能使用課餘時間前往營站消費，多數單位與營站距離甚遠，也因此降低官兵消費意願，故藉由無人服務台之廣設，提供官兵更即時性服務，創造營站價值。

3、隨著無人化的引進推展，營站原銷售人員其工作內容，以即時進、補充貨源為主，進而消弭盤點作業需求，使官兵需求滿足不再是受限於時間。

### (三) 發展移動式服務台，適時供應官兵需求

因應部隊訓練課程開始講求多元化及科學化，營區裡面也開始充斥各式各樣的訓練場地，但官兵僅能使用課餘時間前往營站消費，然營站通常與操課場地有一定距離，也驅使降低官兵前往消費意願，可由營站銷售人員實施行動服務台之設立，滿足官兵即時需求，以提升服務效能及創造價值。

### (四) 應用科學數據管理，提升營站服務效能

藉由 POS 系統建立資料庫並分析相關數據，以掌握暢銷之熱賣商品，以科學化數據作為爾

後進（補）貨之參考，此舉亦可節省銷售人員作業時間，用以提供官兵更具體、有感之服務項目。

### (五) 運用組織能量資源，擴大陸戰隊某國軍營站價值

營站隸屬於國軍福利處，其業務推展由負有推動國軍福利服務責任之各層級

### (六) 政戰部門推廣，可藉此以提升營站價值

1、文宣宣傳：運用組織能量宣傳，宣傳主題以物美價廉、文康活動費回饋、文康活動費運用狀況等為主，製作相關文宣行銷廣告（如海報、影片等），廣發所屬單位宣導周知，提升官兵對於營站功能之了解，並促進消費意願。

2、文康活動費運用：除持續透過宣傳，讓官兵得知此福利回饋外，其運用方式得更貼近於官兵，使消費官兵有感，無論在推動文康活動或者生活環境改善上，須更符合官兵實際需求。

3、科學數據統計，促成良性競爭：透過組織的制度，運用 POS 系統區分各單位，以官兵至營站消費統計、伙食團購團膳運用及大賣場等服務統計金額之分析比較，其能在良性競爭下換取所屬單位對於營站之支持。

4、環境改善：由於營站環境陳舊，可運用組織內部之資源，將陳舊的環境改造成溫馨、放鬆的空間，使前往消費之官兵，得以在取得服務需求時獲得心靈放鬆，以提升官兵前往營站之意願。

### (七) 協調推廣倉儲策略，提升價廉多元優勢



囿於營站倉儲空間限制，致無法大量進貨使商品成本無法調降、商品無法多元化，建議組織上級協調大型賣場「倉儲中心」，擬訂寄賣聯盟機制，使營站得以獲得「低成本購入、取得多元化」之商品，以解決營站貨品種類單調之問題，以提升服務效能。

## 附錄：訪談大綱

### 壹、資本資料

- 一、請問您的單位？級職？以及您的服役年限？
- 二、請問您的營區內是否有營站？營站位置與您的營舍距離大約為多少？
- 三、請問您在營區營站中，擔任何種角色（如承辦人、消費者或銷售人員）？
- 四、請問您至營站消費的頻率？

### 貳、訪談大綱

- 一、請問您認為前往營站消費是否滿足您的需求？原因為何？若無法滿足，有何建議事項？
- 二、請問您認為營站面臨多元競爭，應如何定位，讓您願意前往消費？
- 三、請問您對於前往營站消費環境（裝潢布置、燈光明亮、整潔衛生、賣場温控、空氣品質、氣味、音樂等）感受如何？原因為何？

有無建議事項？

- 四、請問您對於營站服務人員的服務品質（態度、效率、專業程度、危機處理等）感受如何？原因為何？有無建議事項？
- 五、請問您對於營站消費的流程與供需管理（商品種類充足程度、商品陳列擺設方式、消費動線、結帳方式等）感受如何？有無建議事項？
- 六、請問您對於營站販售之商品（定價、商品品質）感受如何？原因為何？有無建議事項？
- 七、請問您認為營站的行銷推廣（如活動政策之廣告宣傳、促銷活動）內容感受如何？
- 八、請問您對於營站的販售通路（實體店面、無人商店）感受如何？原因為何？有無建議事項？
- 九、請問您對於營站經營策略發展有無其他建議？

## 參考資料

- 曾光華 (2011)。服務業行銷與管理：品質提升與價值創造。新北市：前程文化。
- 國防部 (2009)。國防部福利事業營運（作業）中心推廣官兵文康活動及服務預算編列與經費支用作業規定。取自國防部政綜字第 0980013955 號令。
- 許家偉 (2015)。軍事全球化下募兵制度及組織變革對軍是效能的影響－從 2015 年國軍的發展環境來觀察。國防大學通識教育學報，5，17-35。
- 謝桂芬、邱靜蓉、顏苡年 (2013)。台灣地區連鎖超市經營策略分析－以全聯福利中心為例。管理資訊計算，2(2)，46-67。
- 蘇秀敏、李宜昌 (2019)。醫療產業服務品質、知覺價值對推薦行為意願之影響。澄清醫護管理雜誌，15(4)，33-42。
- 張登傑、王瓊霞 (2019)。主題樂園服務品質與知覺價值之研究－以麗寶樂園為例。運動與遊憩研究，13(3)，14-27。
- 王明展、崔佩玲、林憬、黎萬山 (2019)。消防工程設備業服務品質與知覺價值對品牌權益之影響。輔仁民生學誌，25(1)，49-64。
- 陳均龍、許旻棋、陳璟美、莊慶達 (2014)。從價值創造觀點探討漁村產業發展之研究：以基隆市為例。農業推廣文彙，59，73-94。
- 曾孟偉、藍天雄 (2016)。服務品質、品牌形象、知覺價格與忠誠度與再購意願關係之研究。中華管理發展評論，5(2)，13-23。
- 楊美香、陳威有 (2020)。服務品質、知覺價值對回購意圖之研究－以好市多量販店為例。全球科技管理與教育期刊，9(3)，56-78。
- 陳勁甫、陳佩君、陳美惠、李佳玲 (2006)。參觀者對博物館服務品質、知覺價值、滿意度及行為意圖關係之研究：以國立自然科學博物館為例。科技博物，10(2)，41-58。
- 楊美月、張志堅 (2015)。服務品質、顧客知覺價值與行為意圖影響之研究：以米多力休閒農莊餐廳為例。休閒運動期刊，14，87-98。
- 余永章 (2007)。美軍聯戰架構對國軍聯合作戰發展之啟示－以 SWOT 分析觀點。國防雜誌，22(4)，53-66。
- 梅伯高、徐名敬、陳錦浩 (2020)。SWOT 分析探討空軍公共事務工作－以社群媒體經營為例。危機管理學刊，17(2)，45-58。
- 林俊達、陳以明、呂理立 (2015)。國軍開放智慧型行動裝置困難點之調查研究。國軍開放智慧型行動裝置困難點之調查研究。管理資訊計算，4(2)，1-14。
- 陳正立、韓慧林 (2010)。軍事教育資源整合之 SWOT 策略分析。海軍學術雙月刊，44(1)，115-126。
- 李樑堅、廖振輝 (2009)。國軍福利品供應站顧客消費特性及營銷策略之研究。中國經濟評論，9(3)，17-34。
- 林寶財 (2016)。國軍福利營站引進民營設櫃可行性之研究（未出版碩士論文）。義守大學財務金融學系研究所碩士學位論文，高雄。

- 陳欣華 (2008)。引進連鎖超商作法對空軍福利營站經營之影響－以國軍 622 營站為例（未出版碩士論文）。淡江大學社會及行為科學研究所碩士學位論文，新北市。
- 趙坤池 (2007)。精進國軍福利營站經營績效之研究－以空軍花蓮基地便利超商及國軍 626 營站績效探討（未出版碩士論文）。中華大學科技管理學系研究所碩士學位論文，新竹。
- 李長安 (2003)。從產業成功因素探討國軍福利營站經營策略－以空軍福利營站為例（未出版碩士論文）。元智大學管理研究所碩士學位論文，桃園。
- 林柏宏 (2019)。應用 IPA 法探討官兵對營區超商及營站之服務滿意度－以北區某新兵訓練中心為例（未出版碩士論文）。國立臺中科技大學流通管理系碩士學位論文，臺中。
- 羅德民 (2012)。論國軍災害防救之角色與定位－以八八水災為例（未出版碩士論文）。國立成功大學政治經濟學系碩士學位論文，臺南。
- 呂俊德 (2019)。國軍非核心業務委外之研究（未出版碩士論文）。健行科技大學企業管理系碩士班學位論文，桃園。
- 裘博竣 (2019)。國軍財務資訊系統導入區塊鏈技術之可行性－以 K 單位為例（未出版碩士論文）。清華大學經營管理碩士在職專班學位論文，新竹。
- 黃建寧 (2011)。國軍醫療機構經營模式轉型策略研究（未出版碩士論文）。中原大學企業管理研究所學位論文，桃園。
- 徐永鴻 (2009)。國軍軍品檢驗服務品質績效評估之研究（未出版碩士論文）。佛光大學社會科學暨管理學院研究所學位論文，宜蘭。
- 曾玉芳 (2009)。六標準導入國軍後勤品質管理系統可行性之研究－以空軍為例（未出版碩士論文）。清雲科技大學經營管理研究所學位論文，桃園。
- 蔡和錦 (2005)。軍民合作在國軍裝備維修之研究（未出版碩士論文）。元智大學管理研究所學位論文，桃園。行政院主計總處 (2015)。行業標準分類（第 10 次修訂）。取自行政院 <https://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/51230162221KI9N1EKp.pdf>。
- 政治作戰局 (2019)。國軍各營區福利站統計。取自國防部 [https://www.mnd.gov.tw/NewUpload/files/5\\_%e5%9c%8b%e8%bb%8d%e5%90%84%e7%87%9f%e5%8d%80%e7%a6%8f%e5%88%a9%e7%ab%99%e7%b5%b1%e8%a8%88108.pdf](https://www.mnd.gov.tw/NewUpload/files/5_%e5%9c%8b%e8%bb%8d%e5%90%84%e7%87%9f%e5%8d%80%e7%a6%8f%e5%88%a9%e7%ab%99%e7%b5%b1%e8%a8%88108.pdf)。
- 謝曜州、張逸民 (2005)。國防部募兵新招 擬「當兵上下班」。取自 TVBS 新聞 <https://news.tvbs.com.tw/other/441614>。
- Weirich, H. (1982). The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, 15(2), 54-66.
- Zeithaml, Valerie A., (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of marketing, 52(3), 2-22.



# 乘風破浪 成長茁壯

正期 111 年班 應用科學系 呂昀璇

## 夢想與現實的連結

任何挫折困難，對有志學習的人而言，正是磨練的好機會。

——《靜思語》

我的家鄉 - 屏東縣恆春鎮山海村，它是個四周山海環繞，風景令人驚艷的小漁村，每每看到蔚藍的大海，心中總是感到一分澎湃與舒服。對於海洋有大片熱忱與著迷的我，想成為一位海軍，與我喜愛的海洋膩在一塊。2018 年夏天，帶著緊張又期待的心情來到海軍軍官學校，踏上這未知與陌生的旅程，這並不是我第一次離開家裡獨立生活，國中二年級轉學到花蓮慈濟學校財團法人慈濟大學附屬高級中學國中部加上兩年後直升高中部，早已習慣離家求學和同儕之間互助合作幫忙的生活模式，因此我一開始就有把握能適應軍校生活。到海軍官校報到的那一天，剪下長髮、目送家人離開，在心中默默告訴自己要加油，並愛我所選擇的路。可是，我似乎沒有想像中那麼剛強與堅毅，入伍訓的第一個禮拜，打電話回家一聽到爸媽的聲音就流下眼淚，那種對於陌生環境的不適應感再度席捲而來，彷彿又回到了國二剛到花蓮的日子。當時媽媽問我：「如果你撐不下去，要不要回家？」我很堅決的跟爸媽保證我一定會順利結訓，因為當時的我深深地為那身白軍服著迷，更不想讓家人失望，很感謝我的父母始終陪伴著我，他們讓我有更大的動力向前。入伍訓那兩個月，我常在倒數並幻想自己穿上

夏季丙式軍常服從陸軍軍官學校結訓，榮耀威武的回至海軍官校的日子。到了第五天晚上爸爸告訴我：「你已經長大了，明天開始不要再哭了，能不能做到？」我答應爸爸，並且在心中立下要跟爸爸遵守約定的誓言，而在之後到結訓前，以及回至學校所受的新生隊磨練，我都沒有留下一滴眼淚。我想，我需要為自己負責，讀軍校是自己的選擇，不能忘記當初想報考的那一份炙熱，或許意念會隨著時間的變化而受到影響，甚至忘了我們當初最真實最單純的衷心，但是，我們都得試著在黑暗裡尋找原先屬於自己的那道光，勇於改變，接受挑戰，在累的時候停下腳步，回頭望一望過去為這段路努力不懈的自己。並且心存感恩，一路上有許多在自己脆弱、逃避現實時停下腳步拉著我一起向前的人。

## 細數無數的幸運

平凡的腳步也可以走完偉大的行程。

——佚名

回頭看過去在海軍官校成長的日子，我認為自己很幸福，擁有一群真心相待的好朋友，身在和樂融洽負責任的年班、系上的教官更是有著無比熱烈的能量代領著我們應用科學系，多了數個與外界聯繫交流的機會，無論是參與 2021 年海洋科學年會暨科技部成果發表會、由國立中山大學物理系所舉辦的生活物理演示服務市民活動、國立中山大學海洋畢業專題成果展、至中山大學、成功大學參訪等等學術交流活動抑或是



高中畢業典禮結束後與導師合影留念，  
中排左二為作者



一年級懇親會於資陽艦前拍照紀念





一年級普通化學實驗課，第一排右七為作者



文化中心科學實驗演示，第二排左四為作者

全國大專院校化學相關科系體育盃賽、全國大專院校數學相關科系運動競賽、南區大專院校化學暨化工相關科系體育盃賽、與成功大學舉辦之籃球友誼賽等等運動項目都是展現自我平時口條訓練及克服害羞，提升社交能力的機會，最重要的是，透過比賽讓我們更加認同應用科學系這個大家庭並且在其中合作無間，不論是比賽的人員或是場下的遞水加油團都是一條心，希望我們系能贏，能得到好成績，有好的表現能炫耀一番並且受到肯定與讚賞。

守本分，盡本事。

——《靜思語》

某一個禮拜天，我正在為即將校閱的收假保養擦拭、打掃端上環境，突然，有同學衝到我們端上跟我說：「快點！快點！施詠嚴教官找妳，趕快到 A413 教室，快點喔！」當下我嚇傻了，因為教官是全校出了名的嚴格與兇狠，急急忙忙的交代同學，請她們幫忙做我的保養區域，一直問那位通知我的同學：「為什麼教官要找我？我發生了什麼事情、做錯什麼事嗎？怎麼辦，怎麼辦？」並且一路快跑到逸仙樓的專題研究教室。到了 A413 敲門進入教室內，看到教官正在與專題研究的學長姐及同學開會，各自報告其實驗進度，整個人肅然起敬，並且害怕極了，後來教官才娓娓道來他請我及另外一位同學找他的原因，原來，是想知道我們有沒有加入專題研究團隊的意願。恰巧，

高中的時候我就讀科學實驗班，三年的栽培讓我對自然科學研究實驗更加有興趣，參加過東華大學物理營，營隊中我們必須針對老師課程內容進行分析，並且提出疑問，讓我了解到老師給的資訊不一定正確，從而培養獨立思考的能力；曾經至國立自然科學博物館參訪，於生活中發掘自然科學，了解到科學的奧妙就藏在小小的細節中，培養觀察力以及創造力；「科學探索與實作」課程 - 自然我選擇至慈濟學校財團法人慈濟大學的分子生物暨人類遺傳學系做研究實驗，從兩年的實驗課中，啟發我對自然科學的好奇，並且需要在學期末成果發展時上台發表，培養了組織能力、分析能力、洞察力、操作能力等做研究所需擁有的實力。我原先覺得自己因為不是讀一般大學而是身為一個軍校生加上學業成績並不突出跟科學研究本就擦不上邊，甚至認為自己已經沒有任何參與學術研討的機會，適逢其時的遇上施詠嚴教官給的良機，我沒有拒絕加入專題研究團隊的理由，因而開啟我的專題研究之路。

教官的嚴格眾所皆知，但大家不知道的是他本想為學生找舞台的迫切，並且同時以學長、教師、長官的身分來帶領我們。我算是一個被動的學生，需要有人在旁鞭策著我才會因壓力而向前行。剛加入時我多次沒有於時間內完成教官所交代的任務，舉凡觀看矽藻的玻片進行數數及分析、從網路上下載衛星數據並加以整理、繪製航跡圖……原先我總是為自己找藉口來合理化自己未完成交辦事項之事，把事情做得很潦草，應急應付，趕在會議之前做一份有皮囊而沒有內容的報告，想當然，教官大發雷霆，對於我在做事上的不積極、敷衍，責罵、教訓



陳柏勳教官邀請學長姐到班上分享，第一排左三為作者



與成功大學友誼賽，第二排左九為作者



了一番，經過多次痛澈心脾的教訓，漸漸地，我學會分配自己的時間，抱怨沒空的同時也在浪費時間，待辦事項我會盡量在兩天前完成，留給自己足夠的修改時間。

軍校的生活，公差勤務繁忙，身為軍校生的我們沒有一般大學生那麼多課餘自由活動時間，特別是在學術上鮮少有官校學生做研究並發表的例子，常被人看輕。專題研究是我在官校生活中的另一項任務，我的本務依然是準備成為一位合格的海軍兵科軍官，如何在兩者之間作好最恰到好處的分配也是我需要學習的課題，在不同的位子如實盡力扮演好自己的角色。聽教官分享道，一開始甚至有人質疑過他：「你們官校學生能做研究嗎？」種下教官帶學生做專題研究的種子。身為軍校生的我們接受著許多異樣的眼光，甚至被懷疑、被輕視，若是我們自己也表現得如此散漫不經，那永遠只能當那隻在井底的青蛙，我慢慢懂為什麼教官要如此嚴厲苛刻。

教官帶領海軍官校及中山大學學生至研究船上執行短期科學計畫時，遇上強風巨浪也不曾在我們面前表現出任何不舒服的樣子，並且在拉浮球上船時，教官永遠都是站在第一個指導著我們，好幾次研究船上的船員大哥們都大聲地呼喊教官，要他別再往前，因為一個不小心將會掉進深不見底的南海裡，那種為了實驗數據而以身作則辛苦付出心力與勞力的精神，是我效仿的榜樣，並且這讓我想到了兵科軍官的特質：「領導與責任」。

耐心和恆心總會得到報酬的。

——阿爾伯特·愛因斯坦《愛因斯坦經典語錄》

2020年1月投稿了一篇摘要到日本地球科學聯合會議（或可稱為日本地球科學學會）（Japan Geoscience Union Meeting 2020, JpGU）不幸的沒有被接受，讓我感到有些挫敗，我認為自己有努力及實力，理應得到評審的認可，為什麼會期望落空，然而教官告訴我：「學術研究沒有好與壞，或許是我們的研究主題不夠吸引審核的老師們，

再繼續努力，加入更多數據來分析、從不同方向探討問題，為之後發表文章做更足夠的準備。」

之後在校慶專題成果展及校內學術研討會上，我皆有展示海報並且擔任講解之角色，我並沒有要與長官、來賓多深入的解釋我們團隊的實驗內容，而是想讓長官知道，我們海軍軍官學校的學生並不比他人差勁，我們也可以做學術研究，並且是在相對少數的時間內達成目標以及獲得優異的成果。校內學術研討會上做簡報給來自國防大學理工學院、國立中山大學的教授及研究生、校內師長、同學、學弟妹……題目為：海洋表層遙測與實測葉綠素之時空變化比較（Comparison of Spatiotemporal Variety between In-situ and Remote Surface Chlorophyll in the South China Sea），研究透過2013年2月至2019年11月航次，於南海北部執行10次大範圍的表水樣品採集航次，以分析實測與遙測海洋表層葉綠素的時空變化。由我們初步的研究成果顯示，實測與衛星遙測海洋表層葉綠素值在南海北部的使用上，在時空條件的變異下，冬、夏季及陸棚、陸坡區的進一步修正是必要的。其中我也了解到我們做的是科學實驗，講究理智、經驗和證據，而不是一堆數據內使用內插法求出一項數字，那是數學不是科學，因此我們才要實際至海上採樣分析。報告前一天晚上我寫滿了一整張A4紙打草稿，思考要如何開頭如何作結尾，中間應該用哪樣的語氣才不會使台下的聽眾感到無趣而失去聽我發表的興致，並且，設想了各種聽眾可能會提問的內容，緊張了一整夜。當天，簡報順利成功，我能感受到來自同學及教官們對我的讚賞，回答問題時，站穩自己的立場，將自己對於研究的了解全部發揮出來。

2021年4月實驗室一行人至澎湖科技大學參加2021年海洋科學年會暨科技部海洋學門成果發表會，參加的學校主要有國立臺灣大學、國立中山大學、國立臺灣海洋大學，所謂高手雲集，許多海洋界的知名專家學者、教授皆有出席，教官給予大家與外校學生、教授交流的機會，與他們分享我們的研究實驗，從中獲取我們不曾聯想過的





海洋年會上與國立台灣大學魏慶琳教授合影，  
第一排右三為作者

知識，並且在交流過程中發揮海軍半個外交官的特質，提升交際能力，在與他們交談的過程中，我能夠深深的體會到什麼是學以致用，並且他們對於研究這件事充滿熱忱，與我這個兩腳書櫥形成強烈的對比；在與教授們交談的時候，我能深切感受到教授將畢身絕學傾囊相授，希望能將這份知識傳授給肯學習、對於海洋學有興趣的學生。此次研討會獲益良多，無論是

學習到的知識或從教授們身上所看到的實驗、工作態度都是我的最佳回憶。

從三年級開始我很榮幸能與國立中山大學海洋事務研究所張懿副教授一同撰寫研究論文，期許能在國際期刊上發表。在研究過程中，或許我反應不及他人，思考邏輯更是普通，但努力踏實的最終有所回報，我在研究論文的撰擬過程中也能有顯著的貢獻，十分感謝張懿教授與施詠嚴教官對我的肯定以及願意給我如此珍貴的機會，做一件與其他人不同的事情，而不是一塵不變的官校生活，為這四年增添不凡風采。

## 探索自我的價值

誰人背後無人說，哪個人前不說人

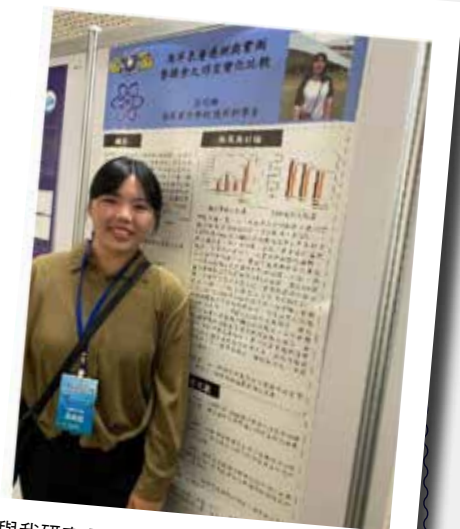
——《增廣賢文·上集》

特殊的身分，有另類的價值，在我不被肯定、被質疑時，我挑選用行動來證明自我的方式得到對方的信任與認同，在我不內行的圈子裡慢慢摸熟摸透，漸漸地達成我的目標，並且接受他人的評判與建議，進而改善自己的不足之處。

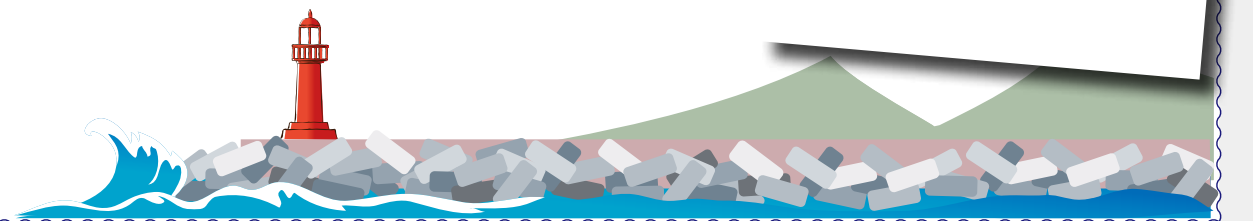
壓力是讓人成長的一個好方式，經過海浪的一番磨礪，  
卵石才變得更加美麗光滑

——《雞湯貼》

軍旅這條路有些陡峭，有時寸步難行，但未來將蛻變為海軍兵科軍官的我，必須學會堅強與承擔。每當壓力席捲而來，若是選擇逃避，不面對現實，頻頻認為是軍中的體制不佳、要求過高等等單方面責怪他人的想法，不懂得內省，檢討自己的過錯，並合理化自己的行為，要求上位者必須降低標準，當下或許會覺得自己進步且達到要求了，可是，這是真正的成長嗎？或者只是標準下降了，實際上自己根本沒改變甚至是變得更加低劣。我認為，比別人笨沒有關係，怕的是我們放棄任何一個可以讓我們變聰明的機會。未來的藍圖尚未成形，趁著年輕多一分熱血多一分熱情。



與我研究內容的展示海報合影



## 海軍軍史館徵集

# 海軍早期文物

文件、照片、器物、圖冊、旗幟、衣物等

歡迎捐贈，請洽本刊



## 徵稿簡則

- 本刊為海軍綜合性刊物，提供本校教官(師)、學生及本軍學術研究寫作園地，藉以促進研究風氣，培養術德兼備及具發展潛力之海軍軍官，達成本校教育使命，其宗旨如下：
  - 研究自然科學、管理科學與人文科學等科學新知，啟發人文哲學思想與建軍理念。
  - 研究海軍科學、作戰、戰術與戰具等海軍知識，提升國防科技，切合海軍「建軍備戰」、「教育訓練」之目標。
  - 報導海軍學校教育政策、活動、典型人物介紹及生活資訊報導等。
  - 砥礪學生品德與忠貞節操，培養並推廣本軍寫作與研究之風氣。
- 來稿以創作為主，且優先選登，或譯作以不超過每期篇幅50%為限，來稿內容應慎防涉及軍事機密，並格遵保密規定；請勿一稿兩投或抄襲。
- 來稿以五千字至八千字為度，如原文過長，得由本社考量分期刊出。
- 來稿請以稿紙橫寫或A4紙張直式橫書印製，字跡務請繕寫清楚或附電子檔案，如附圖片請以清晰為要，電子圖檔解析度300dpi以上以利印刷，稿末請加註姓名、身分證號、學歷、經歷、現職、聯絡電話及地址；譯作請另附原文影本。
- 本刊對文稿有刪改權，投稿一律不退還，稿酬從優，每千字680元至1020元，圖片一幀270元，以不超過每期預算為原則，一經採用，未經本社同意，不得翻印、抄襲或挪作其他運用（請自行至本校全球資訊網/行政單位/教務處/著作權授權書，下載「海軍軍官季刊著作授權書」後，併同稿件寄達本校。）
- 來稿請寄左營郵政90175號信箱「海軍軍官季刊」收，或逕送本社。
- 凡學術型稿件請依以下“註釋體例”纂稿：
  - 所有引註均需詳列來源，如引註係轉引其他論文、著作，須另行註明，不得逕自錄引。
  - 專著須依次列出作者、(譯者)、書名、出版書局、出版年份、(版次)、頁碼。格式如下：  
中、日文專書：作者，《書名》，(出版地：書局，年月)，頁X-X。  
西文專書：Author's full name, Complete title of the book, (Place of publication: Publisher, Year), P.X or PP. X-X
  - 論文、雜誌、期刊等須依次列出作者、篇名、編輯者、書名、出版地、出版書局、出版年份、(版次)、頁碼。(期刊出版地、出版者可省略)格式如下：  
中、日文論文：作者，〈篇名〉，編輯者，《書名》，(出版地：書局，年月)，頁X-X。  
西文論文：Author's full name, Title of the redactor, Complete title of the book, (Place of publication: Publisher, Year), P.X or. PP. X-X。
  - 第一次引註須註明完整之資料來源，第二次以後得採一般學術論文之省略方式，為全文使用方式應相同。

郵票黏貼處

813

左營郵政90175號信箱

海軍軍官學校(海軍軍官季刊編輯)收

## 海軍軍官 讀者意見調查

A. 本期刊物哪些文章或題材合乎您的興趣且內容令您滿意？

B. 您希望本刊後續選擇以哪些題材為主題？

C. 您覺得本刊全新改版之之整體編輯設計、編排方式是否令您滿意？

滿意 尚可 不滿意

意見：\_\_\_\_\_

D. 本刊吸引您閱讀的原因是(可複選)

可增進新知 可供資料蒐整 與本身職務相關 文章內容引人入勝

其他原因：\_\_\_\_\_

基本資料(本欄僅為統計之參考，請放心填寫)

姓名\_\_\_\_\_職業\_\_\_\_\_職務\_\_\_\_\_電話\_\_\_\_\_