

國立政治大學新聞研究所

碩士論文

指導教授：臧國仁 博士

公益品牌敘事與故事行銷：
以非營利動物保護組織為例

**Charity Brand Narrative and
Story Marketing:
The Cases of Non-profit
Animal Protection Organization**

研究生：王麗晶

中華民國 102 年 01 月

國立政治大學
博碩士論文全文上網授權書

National ChengChi University

Letter of Authorization for Theses and Dissertations Full Text Upload

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

(Bind with paper copy thesis/dissertation following the title page)

本授權書所授權之論文為授權人在國立政治大學新聞研究所系所 _____ 組 101學年度第一學期取得 碩士學位之論文。

This form attests that the _____ Division of the Department of Graduate Institute of Journalism at National ChengChi University has received a Master degree thesis/dissertation by the undersigned in the _____ semester of 101 academic year.

論文題目 (Title)：公益品牌敘事與故事行銷：以非營利動物保護組織為例 (Charity Brand Narrative and Story Marketing: The Cases of Non-profit Animal Protection Organization)

指導教授 (Supervisor)：臧國仁

立書人同意非專屬、無償授權國立政治大學，將上列論文全文資料以數位化等各種方式重製後收錄於資料庫，透過單機、網際網路、無線網路或其他公開傳輸方式提供用戶進行線上檢索、瀏覽、下載、傳輸及列印。國立政治大學並得以再授權第三人進行上述之行為。

The undersigned grants non-exclusive and gratis authorization to National ChengChi University, to reproduce the above thesis/dissertation full text material via digitalization or any other way, and to store it in the database for users to access online search, browse, download, transmit and print via single-machine, the Internet, wireless Internet or other public methods. National ChengChi University is entitled to reauthorize a third party to perform the above actions.

論文全文上載網路公開之時間 (Time of Thesis/Dissertation Full Text Uploading for Internet Access)：

網際網路 (The Internet) ■ 立即公開

● 立書人擔保本著作為立書人所創作之著作，有權依本授權書內容進行各項授權，且未侵害任何第三人之智慧財產權。

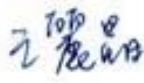
The undersigned guarantees that this work is the original work of the undersigned, and is therefore eligible to grant various authorizations according to this letter of authorization, and does not infringe any intellectual property right of any third party.

● 依據96年9月22日96學年度第1學期第1次教務會議決議，畢業論文既經考試委員評定完成，並已繳交至圖書館，應視為本校之檔案，不得再行抽換。關於授權事項亦採一經授權不得變更之原則辦理。

According to the resolution of the first Academic Affairs Meeting of the first semester on September 22nd, 2007, Once the thesis/dissertation is passed after the officiating examiner's evaluation and sent to the library, it will be considered as the library's record, thereby changing and replacing of the record is disallowed. For the matter of authorization, once the authorization is granted to the library, any further alteration is disallowed.

立書人：王麗晶

簽名 (Signature)：



Date of signature： _____ 中華民國102年1月29日
29 / 01 / 2013 (dd/mm/yyyy)

國立政治大學新聞學系
碩士學位論文

公益品牌敘事與故事行銷：以非營利型+抑保護組織為例

研究生：王麗晶

本論文業經審查及口試合格 特此證明

論文考試委員：

孫惠
林靜伶
柯可

指導教授：

柯可

系主任：

陳百齡

中華民國 102年 01月 24日

謝誌：以「愛」之名

起頭和結尾總是最困難的，當我開啟一頁全新的文件，名為「謝誌」，這似乎是每個研究生最滿心歡喜的時刻，但此時此刻我卻有千言萬語，千頭萬緒，不知該如何下筆。

完成論文的同時也宣告著自己又走過了一個人生階段，我回頭望向這一路上所經歷的一切，心中有無數的感恩和感傷。最要感謝的是我的天使寶貝「乖乖」，因為妳才有了這篇論文，謝謝妳來到我的生命裡，給了我無私的溫暖，讓我懂得這世間最美的情感，儘管只有短短一年九個月，但與妳相愛的每分每秒都是我這輩子最幸福的時刻。妳的微笑深深刻在心上，提醒著我不要害怕去愛，就算別離時會心痛，可唯有深愛過、付出過，人生才不那麼遺憾。

感謝指導教授臧國仁老師，因為有老師不時的督促和溫馨關懷，才讓我沒有因繁雜的外務鬆懈了論文。總是在走廊遠遠的一頭就能聽見老師爽朗的笑聲，儘管政大傳院位處濕冷木柵的小山腰，然而每次見著老師的開朗總能一掃壞天氣的陰霾。謝謝貼心的兩位口委林靜伶老師和孫秀蕙老師，幫助學生釐清論文中諸多盲點和未竟之處，老師們的意見使這篇論文增色不少亮點，也讓我重新認識到自己在研究上儘管不足，卻仍可以對所相信的價值有所貢獻。

寫論文是段孤寂的歷程，研究者必須獨自與文本文獻對話，面對自己最深的恐懼和無助，與其說是學術訓練，我更覺得這是一種檢視自我的人生試煉。不過因為擁有許多珍貴的陪伴，雖然難免孤寂我仍深感自己是幸運的。謝謝政大新聞所的好同學，認識你們讓我看見生命的璀璨和勇氣，謝謝可愛的靜嫻老師、優雅的彥榕、行動派的家倫、實踐主義的孟哲、優秀的于甄、善良勇敢的雅雯、像個大姊姊的蕙珊、RA 共苦的書婷、活潑的張瑋、窩心的煜婷、聰明的宗瑩、人生越來越精采的宜君、多才多藝的佩君、神奇的嘉惠導演、科技達人冠昇，還有同學兼同事兼談心夥伴的于庭。當然也要好好謝謝收留我一年的 408 研究室廣電所好友，考試念書趴特呢意佳、男人內在正妹外在的孟珊、個性甜美的佳惠、談論狗狗經的 soul sister 孟儒、瘦弱卻又堅強的佳心、很有想法的鍾墉大哥。還有碩一的室友艾苓，感謝有你分擔那時的黑暗、煩惱和胡言亂語。

大學時修課貪食的我，研究所也跑去政大科管所和台大地理所修了課，質性課堂上的偉迪，我想我們會是永遠的好友，還有課後因為狗兒才熟稔起來的姿瑩；謝謝台大的黃宗儀老師，課堂上我領略了何謂如沐春風，也謝謝每週讀書會的台大同學。特別謝謝在我口試時來幫忙的表妹怡華、學弟妹育志與馨茶。有些陪伴雖不那麼直接，卻也是不可或缺的溫暖，謝謝在家扶一起寫稿修稿的修毓，高中好友文慧、安莉、立文、彥蓉、彥婷、于清，以及同樣因愛狗結識的多容。

碩士最後一年進到政大公企中心工讀，這是一棟有著 50 年歷史的老建物，雖隸屬政大卻是陌生地帶，這邊，是我的人生轉捩點。在這裡我很幸運結識了一群「患難見真情」的好友，機伶彬彬、才女筱琦、才子榮格、剛剛才提到的于庭、YOYO 姊、主冠哥、貼心的怡綦、心腸有點壞的帥唯，謝謝你們讓我有采多姿的一年，創造出金永麗巷弄間行走的特殊意義。而我最想要感謝亦師亦友亦母親亦主管的邱老師 Vicki，老師是我的榜樣、我的學習對象，當我沒有母親的懷抱慰藉，謝謝妳給了我即刻的溫暖，謝謝妳讓我相信自己，謝謝妳使我感受到被理解的美好，從沒有人能像妳這般貼近我的內心，謝謝妳。

論文有辦法在尾聲結得漂亮，但人生仍有許多關卡讓人失措張惶，不確定自己的選擇是否正確。2013 年我即將結束四年半的碩士生涯，正式貼上社會新鮮人的菜鳥標籤，我想謝謝你，這六年多我們守護著彼此，你始終不變，然而我卻發現了不一樣的自己。謝謝你溫柔的守候，可我明白若不學會放手，也許我們都得不到內心所渴望的生活。

曾有個女孩對我說：你的眼淚還真是有始有終。儘管如此愛哭，但脆弱的靈魂在淚水一次次洗滌後反而益發堅強，淚眼模糊中我堅定追尋以「愛」之名的信仰，期望未來的自己能夠加倍勇敢溫柔，為所珍愛重視的人和動物帶來幸福。

2013.01.28 王麗晶



摘要

「以認養代替購買，以結紮取代撲殺」幾乎是所有關懷流浪動物群體共享的價值，在理念雷同的大前提下，動保組織如何透過自我陳述區別彼此的不同？品牌說的故事構成了獨特的品牌敘事，每個組織也各有自己的敘事策略來行銷自身。動保團體也許共享雷同信念，但如以不同說法包裝呈現就可能產生不同結果；對動保團體而言，故事的傳閱率發酵他們的影響力，民眾經由故事認識這個組織並透過故事鋪陳出的一切建立對該組織的理解；因此當組織講述故事時，不只是訴說單一經驗或服務，無形中也持續在對眾人自我介紹。本研究探討非營利動保品牌「如何說故事」（how）與「說了哪些故事」（what），透過觀看各組織的敘事特色，了解不同敘事策略下的故事氛圍、敘事風格並評估敘事影響力，也藉由比較個案的品牌故事開拓公益動保品牌敘事的想像空間，探索敘事更多種可能性。

研究發現動保敘事實可作為一種特殊文類，因為其品牌故事擁有跨品牌浮現的敘事特色，而本文所研究的三個個案：中華民國流浪動物花園協會、社團法人高雄市關懷流浪動物協會和台灣動物保護協進會，也因其創辦人風格和組成背景之不同展現各自獨特的品牌敘事。本文期盼能成為填補非營利組織研究一角的拼圖，記錄下這群為了流浪生命努力付出的身影，並對推展台灣動保的未來有所貢獻。

關鍵字：動物保護、品牌故事、敘事、行銷、非營利組織

Keywords: Animal Protection, Brand Story, Narrative, Marketing, NPO/NGO

目錄

第一章	研究背景.....	1
第一節	研究動機.....	1
第二節	問題意識與研究目的.....	3
一、	問題意識.....	3
二、	研究目的.....	5
第三節	研究問題方向.....	8
第四節	章節架構.....	10
第二章	台灣流浪動物現況與故事行銷概念.....	11
第一節	流浪動物在台灣.....	11
一、	問題緣起.....	11
二、	流浪的宿命：收容所與安樂死.....	12
三、	動保運動在台灣.....	15
四、	小結.....	18
第二節	當敘事碰上品牌.....	19
一、	品牌.....	19
二、	原型與品牌.....	20
三、	品牌敘事.....	23
四、	小結.....	28
第三節	組織敘事與消費者敘事.....	29
一、	組織敘事.....	29
二、	消費者敘事.....	37
三、	小結.....	40
第四節	故事基本概念.....	41
一、	定義.....	41
二、	故事結構.....	47
三、	小結.....	48
第五節	故事行銷.....	49
一、	緣起與發展.....	49
二、	故事行銷溝通優勢.....	52
三、	品牌故事說了什麼.....	55
四、	品牌故事如何說.....	60
五、	小結.....	63
第三章	研究方法.....	65
第一節	研究取徑.....	65
第二節	研究問題與分析架構.....	67
第三節	樣本選取.....	71

第四節	研究設計與前測.....	72
第四章	個案介紹與研究分析.....	80
第一節	個案介紹.....	80
一、	中華民國流浪動物花園協會（Garden Homeless Animal Association）.....	80
二、	社團法人高雄市關懷流浪動物協會（Kaoshiung Concern Stray Animal Association）.....	84
三、	台灣動物保護協進會（Taiwan Animal Protection Association）..	86
第二節	研究分析.....	88
一、	中華民國流浪動物花園協會（簡稱「花園協會」）.....	88
二、	社團法人高雄市關懷流浪動物協會（簡稱「流浪動物協會」）	100
三、	台灣動物保護協進會（簡稱「動保協進會」）.....	114
四、	個案比較與分析.....	124
五、	小結.....	128
第五章	結語與建議.....	129
第一節	研究摘要.....	129
第二節	研究結果綜述.....	130
第三節	研究意涵.....	136
第四節	研究限制與建議.....	143
參考文獻	149



圖目錄

【圖一】組織故事來源與影響層面（來源：本文作者）	31
【圖二】品牌樹.....	32
【圖三】Chatman 敘事理論架構	44
【圖四】童話故事模式.....	59
【圖五】本研究分析架構.....	69
【圖六】研究流程圖.....	70
【圖七】「查理認養故事」故事三段論圖解.....	96
【圖八】「眼鏡白助養故事」故事三段論圖解.....	108
【圖九】不襯職的動保處.....	111
【圖十】動保協進會官網主標.....	114
【圖十一】影響敘事文本的外在因素.....	148



表目錄

【表一】 品牌的十二種神話原型與其對應.....	22
【表二】 個案之官方網站與 Facebook 粉絲專頁	72
【表三】 故事文本分析項目.....	72
【表四】 動保組織品牌故事主題.....	73
【表五】 修改後故事文本分析項目.....	78
【表六】 2012 年 10 月花園協會品牌故事主題類目.....	89
【表七】 花園協會故事照片類型.....	93
【表八】 2012 年 10 月流浪動物協會品牌故事主題類目.....	101
【表九】 流浪動物協會故事照片類型.....	105
【表十】 2012 年 10 月動保協進會品牌故事主題類目.....	115
【表十一】 動保協進會照片類型.....	119
【表十二】 研究個案綜合分析.....	124
【表十三】 敘事擴散程度.....	127



第一章 研究背景

第一節 研究動機

在作者成長過程中同伴動物一直佔有一席之地，只不過回想起來這些記憶片段多半帶著濃濃的遺憾和自我譴責。我的兒時玩伴是一隻名叫「弟弟」（發音「底迪」）的白色博美犬，我會對牠說心底的小秘密、唱歌跳舞給牠看，如果可以巴不得整日和牠膩在一塊兒，除了上幼稚園我們做什麼都在一起。對我來說，「弟弟」不只是一隻狗，我打心底認牠當我真正的「弟弟」。

只是好景不常，6歲那年我們搬了家，新屋裝潢施工期間媽媽帶著姊姊和我暫住外婆家，「弟弟」和爸爸則守著新家。某天就在爸爸把家門半掩後上了頂樓的短暫空檔，「弟弟」逃家了！牠脫逃時我正在外婆家，刺耳的電話鈴聲彷彿不祥預兆。媽媽接起電話告訴我這個壞消息，儘管我哭喊著「把『弟弟』還給我！」可是再多的眼淚和聲嘶力竭都喚不回消失在巷弄中的白色身影。

「弟弟」走失後，我陸陸續續養過各種寵物，不過再也不是我對父母開口說想要，而是他們時不時心血來潮地帶回一些小動物，有基本款的夜市鬥魚、迷你雞甚至是果子狸；當然，還有狗。我常覺得他們只是一時興起的帶回這些小生命，熱潮過了就興趣缺缺，一來不忍小動物有一餐沒一餐，二來母性呼喚使然，年幼的我便一肩挑起照顧的責任。

雖然如此，小動物們的結局可都不太好：魚總養不活，迷你雞長大了非但不迷你還會到處飛，每回開籠換乾草和飼料老是把家裡搞得「雞飛狗跳」（可惜那時家裡沒狗，不然

就更顯得這句成語多麼生動真實)。而果子狸更不是適合人類豢養的居家寵物，仍帶有野性的牠只認我這把牠奶大的主人，只要一有生人接近，那銳利的牙爪包準見血收場。爸媽常問我「你都不怕被咬嗎？」，他們不懂「狸狸」可是我一手帶大的「孩子」啊！牠會溜在我肩膀上玩耍，開心吃著我替牠削好的蘋果、享受我幫牠洗澡，當我出遠門時牠會蜷成一圈不吃不喝也不動。也許牠無法言語，但是我真真切切明白這之間的情感羈絆有多濃厚。

豢養這些毛茸茸的小生命都是上高中前的事，牠們一個接一個地來到家中，又一個接一個地消失在我的生命裡。有時我只是去親戚家小住幾天，回家後就遍尋不著他們的蹤影，爸爸總是冷冷地拋下一句「帶到山上野放了」、「送朋友了」，但我明白這些話語背後代表著什麼。這些被稱為寵物的生命在不被喜愛後連生存的權利也被輕易剝奪，而我面對這些週而復始的失去卻無能為力改變什麼。

然而這些匆匆走過的「毛孩子」用牠們單純的靈魂教會我重要的人生課題—「負責」。我學會了在有能力從一而終地照料一個生命之前，沒有資格去擁有其他生命，因為每個寵物都是活生生的性命，任性地購買或繁殖只是滿足了自以為是的生命掌控權，缺乏愛與責任作基礎徒然讓生命流於金錢買賣的銀貨兩訖關係。

2010年，距離上一隻寵物相隔近十年光陰後，我終於在物質條件和心理上都準備好迎接另一個新生命進入人生。我與「乖乖」—一隻7歲餘的白博美—相遇在Rose的「流浪動物花園」，一個規模完整、理念良善的認養網路平台。當我正式認養「乖乖」作為家中一份子時就，我對她許下了不離不棄的約定，而認養「乖乖」的心路歷程不僅是自我贖罪的過程，也是我學習愛與尊重生命的一段旅程。

在搜尋認養資訊的過程中，我開始接觸「認養」、「收容所」、「中途」、「繁殖場」、「私人狗場」等動物保護相關議題，透過網路上的動保志工發文，我漸漸明白了以往不曾注意到的殘酷真相，街邊飢寒交迫、任人驅逐凌虐的浪兒、非法繁殖場緊迫簡陋的生存空間，還有收容所的安樂黑幕。螢幕上每點開一頁心就為之揪痛顫抖，人類的世界竟是牠們的煉獄。儘管台灣已於 1998 年通過動物保護法，但政府實際上處理流浪動物的政策和施為卻是助長了不肖業者和任意棄養的氣燄，以致於流浪動物的數量不斷攀升，生存更為艱辛。

因為自身的成長經驗使我體悟到生命不該以金錢計價，愛和責任才是每個主人所應該付出的；因為認養乖乖啟發我對動保領域的關注，進而開始思考動保團體的社會圖像和品牌形象等議題。「以認養代替購買，以結紮取代撲殺」幾乎是關懷流浪動物的群體共享的價值，但在相似理念框架下這些團體如何透過自我陳述區別彼此的不同？組織團體各自建立的論述提供民眾認識他們最直接的資訊，因此我希望探討動保團體如何說故事，期盼這份研究紀錄下為流浪貓狗努力的身影，填補非營利組織研究的一小塊缺口並對動保領域未來推展有所貢獻。

第二節 問題意識與研究目的

一、問題意識

動保團體屬於非營利組織，提供社會服務到公部門忽略或是無法觸及的角落。非營利組織雖是滿足社福需求的重要民間支援，但其生存發展卻得仰賴大眾支持。無論是資金、物資還是志工人力，動保團體提供服務所需的資源全來自社會大眾捐獻和參與。然而，非

營利組織要在公益市場生存，不能仰靠民眾的一時激情，而是需要穩定的社會資源挹注，而要能長久發展、永續生存，打造「品牌」成了唯一的良方解藥。

當動保界面對數量日益龐大的流浪動物，為了讓更多生命適得其所並減緩繁衍速度和數量，產生了「以結紮代替撲殺、以認養代替購買」的共識和宣傳口號。在動保公益市場中，以關懷流浪動物為主的團體幾乎可說是圍繞在相似理念¹下各自尋找服務缺口。也就是說，理念雷同的大前提下，所有團體組織競逐的同一塊公益市場，而性質相似的動保團體無可避免必須相互競爭有限的物資、善款和志工等社會資源。

除了資源的競爭，動保團體也面臨社會觀感的形象問題。由於有的動保人士或團體會以較激進、粗暴的方式博取新聞版面，或是強化流浪犬貓的悲情訴求，普羅大眾接收到的訊息便呈現了動保人士或團體多半野蠻而撒狗血，形成以偏概全的認知。在媒體呈現外，動保人士也要面對來自社會的其他壓力，諸如餵養流浪貓狗會造成環境髒亂或是群聚的流浪動物危害了社會安全，甚至倒因為果地指責愛護動物的志工是社會問題製造者。種種來自媒體和社會的污名化，在在使得動保團體蒙上層層負面形象的陰影，也直接影響到社會資源挹注的寬鬆多寡。

品牌永續不是簡單課題，非營利組織要達成社會期望除了做到最基本的責信，提供有

1 下述僅列舉出部份較具規模和知名度，且有在網站的協會理念或主要工作任務中提及「以結紮代替撲殺、以認養代替購買」之動保團體：

- (1) 中華民國流浪動物花園協會 (<http://www.doghome.org.tw/>) 網站說明點出「以領養代替購買，以結紮取代撲殺」。
- (2) 高雄市關懷流浪動物協會 (<http://www.kcsaa.org.tw>) 在協會任務中提到「推廣流浪動物節育與認養」等概念。
- (3) 中華民國世界聯合保護動物協會 (<http://www.upaa.org.tw>) 網站中表示協會全力宣導「以領養代替購買，以結育代替補殺」之人道精神。
- (4) 台中市聯合保護動物協會 (<http://www.tuapa.org.tw>) 協會理念中提到「提倡絕育手術與流浪動物愛心認養活動」

效的實質服務，要在消費時代求生還必須講求「自我推銷」的功力。過去研究曾指出捐款行為和品牌認同、品牌形象高度關聯（鄭安娜，2007；鄭琇方，2002），因此在探討非營利組織的社會資源吸引力時，品牌印象成了重要決定因子。良好的品牌形象有助於非營利動保團體募集善款、推廣理念和吸引志工參與，不過經費缺乏的非營利動保組織走不了商業行銷的傳統路數，大多只能靠著口耳相傳的口碑傳播、人際傳播建立知名度，因此動保團體的品牌行銷實則回歸了最原始的傳播方法－「說故事」（storytelling）。

凡是人都離不開故事。說故事是最古老也最基本的溝通方式，而溝通又恰是行銷需求的本質，將故事作為行銷工具運用於品牌或產品服務上，與其說是行銷學從量化導向轉入敘事領域，其實更像是釐清了溝通的意義後再度回歸到人類原始的溝通理路。故事是打造品牌的好方法（黃光玉，2006），然而組織或品牌追求的不能單是「說一個故事」，而該更細緻去思考「說什麼」（what）與「如何說」（how）。

品牌說的故事構成了獨特的品牌敘事，每個組織也各有自己的敘事策略來行銷自身。而組織選取的敘事策略會影響其創造出的品牌形象。動保團體也許共享雷同信念，但如以不同說法包裝呈現就可能產生不同結果；對動保團體而言，故事的傳閱率發酵他們的影響力，民眾經由故事認識這個組織並透過故事鋪陳出的一切建立對該組織的理解；因此當組織講述故事時，不只是訴說單一經驗或服務，無形中也持續在對眾人自我介紹。

二、研究目的

非營利組織（non-profit organization，簡稱 NPO）又稱第三部門（the third sector），是在公私部門之外秉持社會責任（social responsibility）與服務導向（service-oriented）為基礎，

提供滿足社會需求的機構 (Kotler, 1979)。Kotler (1975) 鼓勵非營利組織善用行銷以獲取更多社會資源，乃因發展行銷能協助非營利組織在劇烈變動中的市場環境下存活、成長並可強化對整體社會福利的貢獻。

非營利組織行銷又稱社會行銷 (social marketing)，Brinckerhoff (2003／許瑞好、鍾佳怡、雷宇翔、李依璇譯，2004) 主張在非營利組織中「好的行銷代表了好的使命」，因此非營利組織在以使命為本、理念先行的同時也要轉變成市場導向，亦即要活用商業行銷手法找到自身競爭優勢，方能在嚴峻的市場環境下生存發展。

根據台灣公益資訊中心網站 (2011/09/02 擷取) 資料所示，加入該平台的本地非營利組織共有 6,022 個，亦即有超過 6000 家組織在競逐善心公益市場，如何從中脫穎而出並成功募集善款，是所有非營利組織都在面對的挑戰，嚴苛的市場環境也突顯出行銷的必要性和重要性。

網路新科技的發展讓多數受制於人力和財力的非營利組織擁有更多行銷可能性，而網路又是最能快速串連起資訊流、人力流、物力流甚至金錢流的低成本平台。尤其近年來網路使用人口已呈爆炸性成長，便捷的網路是許多人接觸和瞭解事物的主要管道，因此網站往往是潛在顧客 (使用者) 第一個接觸的窗口。Brinckerhoff (2003／許瑞好等譯，2004，頁 258) 也提到組織的網站能逐步拉高參觀者的期望 (在品質、深度與廣度方面) 並帶來改善組織行銷的絕佳機會。

網站提供了非營利組織與民眾對話的平台，不僅擔負著傳遞資訊的角色也帶領民眾認識組織；另一方面，組織也能應用新興互動網路工具而讓網站成為兩者互動交流的園地。

尚榮安、陳禹辰、林重光（2009）的研究顯示網站內容能夠召喚讀者情感、引發同理心並影響後續態度，且故事性強的網站能夠引發較大的態度影響。

講故事是人的本能，愛聽故事亦是人的天性。故事一直以來都是人們最常使用也最廣泛普及的溝通工具，而說故事運用在行銷上就是近來業界和學界都關注的「故事行銷」。

故事行銷概念即是組織藉由說故事來進行強而有力的內外部溝通，將說故事作為行銷溝通策略對於組織管理、產品行銷和品牌打造都有相當助益，也帶動學界從故事或敘事觀點進行相關研究（陳品好、黃光玉，2009；黃光玉，2006；邱慧仙，2009）。說一則好故事能產生許多迴響，而說故事和打造品牌（branding）之間更有著密不可分的連帶關係（黃光玉，2006）。當打造品牌儼然成為現今行銷業務主流，故事和品牌之間的緊密連結便是故事行銷值得細細探究之所在。

國內針對非營利組織的故事行銷研究為數不多，而以動保團體為主要研究對象的迄今僅有邱慧仙（2009）一篇，係以單一團體（「照生會」，又名「貓狗 119」）為研究對象，探討品牌故事的故事結構，並從中分析動保團體理念及遭遇之窒礙。邱文為動保團體的說故事研究投石問路，本研究也期盼站在前人肩膀上開拓動保品牌敘事更豐富的敘事空間。

近年來各大品牌紛紛熱衷於故事行銷，試圖透過說故事來創造商品附加價值，更能藉由故事提升商品價格（王一芝，2009），故事行銷研究也如雨後春筍蓬勃叢生，然而本文作者以為非營利組織品牌所說的故事與商業導向的品牌故事，兩者因為目的性的不同²，品牌敘事在結構或是故事原型上均會有所差異，並不能等同視之。

2 商業品牌追求的是有價的營銷收入，而非營利組織卻是著重於無價的社會認同和理念推廣。

本文作者自 2010 年開始關注有關動保組織、團體的文章訊息，觀察發現不同的組織會各自發展出其獨特的敘事風格，但在故事內容上也會浮現特定的敘事原則，也就是說，本研究所欲探討對象—非營利動物保護組織，實際上有著鮮明的文類特殊性。

通常動保團體跨品牌共享的敘事原則可列出以下特點：

1. 公益導向的敘事目的：動保組織故事訴求的是理念認同並渴望觸發行動，如認養、募款、志工參與等。
2. 以動物為主的訊息鋪陳：就故事內容面來說，主題總圍繞在人與動物之間，述說著關於情感，受助後的改變和等待希望的渴求。
3. 擬人化：動物是故事中的主要角色，並和人類一樣有各種情緒表達以及知恩圖報等道德層面的展現。
4. 情感訴求：正面情感訴求人與動物感情的對話交流，負面情感訴求無所不在的「死亡危機」以勾起人們對動物的憐憫之心。

本研究即希望在這些共通原則下，找尋各組織不同的敘事特色，瞭解不同敘事策略下品牌故事對非營利動保組織的影響，也希望透過個案說故事的比較開拓公益動保品牌敘事的想像空間，探索敘事更多種可能性；除此之外，本文亦期盼未來能供公益團體進行故事行銷之參照借鏡。

第三節 研究問題方向

故事說得動聽不只引人入勝更蘊含了改變的力量，讓良善和正義得以實踐，由此觀點

出發，故事絕對是非營利組織不可錯過的行銷良方。非營利組織的根本是理念，而理念指引其所推行的服務，非營利組織藉由故事說出服務歷程中的點滴、個案的生命故事，讓動保意識透過故事滲透到每顆心靈深處。

傳統故事行銷研究多為商業品牌，研究對象是以營利為主要目的去精雕細琢品牌故事，但當研究角色置換成非營利品牌，品牌和敘事兩者的關係似乎產生了轉向。品牌是作為「敘事」(narration) 或敘事者 (narrator) ？究竟是「品牌在說故事」或「故事在說品牌」？相較於商業的品牌故事是「品牌說故事」的實踐，品牌掌握敘事以經營品牌形象，公益品牌的品牌形象卻反而是在一個又一個故事中浮現成形，故事形塑並展現了品牌的樣貌。

由理念而生的非營利動保品牌有著怎樣的故事？故事又呈現出什麼樣的品牌樣貌？每個組織如何表述自己，故事又是如何營造屬於品牌的獨特風格？本研究選取三個服務對象與理念相似，但說故事手法不同的個案加以比較，以「中華民國流浪動物花園協會」、「台灣動物保護協進會」和「社團法人高雄市關懷流浪動物協會」為個案，探討他們的「故事說法」(how) 和「故事內容」(what)，再以分析所得延伸思考不同敘事思維下形成的品牌故事呈現的品牌形象和所產生的影響。

綜上所述，本研究欲探問的研究問題方向如下：

- (一) 品牌故事的成型：品牌如何成為故事？品牌有哪些故事？
- (二) 品牌敘事風格與影響：了解故事氛圍與敘事風格並評估敘事影響力。

第四節 章節架構

第一章研究背景部份從個人自小和動物的共同成長經驗切入，談及流浪動物如何引發作者對動保議題的關懷以及非營利動保組織品牌經營的困難，因此以故事行銷為主軸提出本研究欲延伸討論之問題。

第二章文獻探討旨在奠定研究可靠理論基礎，透過回顧前人文獻針對所要進行之研究著手建立研究架構和方向。文獻探討部分分為兩大面向，首先針對台灣流浪動物的過去和現況進行回顧；再者，就「故事行銷」相關文獻進行回顧，分別從敘事與品牌、品牌敘事下的組織敘事與消費者敘事、故事的基本概念、故事行銷等四部份構建研究所需理論基礎並提供後續研究架構。

第三章研究方法說明本文研究取徑、取樣原則、研究設計與前測。本文擇定的三個研究個案分別是：流浪動物花園協會、高雄市關懷流浪動物協會和台灣動物保護協進會，將以敘事分析為研究方法檢視品牌釋出文本之故事行銷內容。

第四章個案介紹與研究分析將從介紹三個研究個案為起始，並針對網路文本獲取之資料進行分析和歸納，探討三個研究個案之品牌故事和故事行銷內涵。

第五章結語與建議將歸納通篇研究重點，分成研究摘要、研究結果綜述、研究意涵和研究限制與建議等四個小節，希望本研究能發揚故事在非營利組織行銷中的運用，更期望能為非營利組織如何說故事引入新思維。

第二章 台灣流浪動物現況與故事行銷概念

第一節 流浪動物在台灣

一、問題緣起

1970 年代台灣社會經濟起飛，民眾在經濟富裕後始有餘裕飼養寵物，然而飼主任意棄養也造成都市出現流浪狗問題（葉力森、石正人，1995）。台灣受到流浪犬困擾之社會問題可回溯到 1982 年（民國 70 年中至 71 年底），由於該年度農曆歲次屬狗，在商人大肆炒作下國內開始興盛犬隻繁殖並由國外引進各式名犬配種，只不過一窩蜂飼養的熱潮在民國 71 年底達到高峰後便開始下滑（許志明，2007）。一過了興頭，炙手可熱的名犬頓時成為燙手山芋，繁殖場內乏人問津的「商品」和家中會吃、會叫、要人照料的「麻煩」，通通轉嫁成了社會共同負擔的「問題」。許多針對流浪犬的研究紛紛指明，台灣的流浪犬問題形成仍以原來有主的狗佔絕大多數（台灣動物社會研究會，2009；許志明，2007；葉力森、石正人，1995）。

隨著流浪犬數量日增，政府也面臨民眾反彈聲浪，因而從 1971 年開始於台北市首次成立專責的捕犬隊，初期只是基於「狗會妨害、傷害人，傳染疾病，需管理、控制」而移除了事，後為回應「殘忍、不人道對待流浪狗」的指控，且動保法於 1998 年上路後，才有規範捕捉、收容、安樂死之法源依據，前後約歷時 30 年³。一般而言，流浪犬造成的社

3 台灣關於同伴動物「管理」政策的演變，大約可分三個階段

（<http://animal-action.east.org.tw/modules/tinyd3/index.php?id=12#no01>）：

- (1) 1949 至 1970：近 20 年間，流浪狗等於「狂犬病」，捕捉、撲殺流浪狗就是消滅狂犬病，由衛生或警政單位負責，但均屬任務編組。
- (2) 1971 年至 1998 年：台北市首先成立專責的捕犬隊，初期只是基於「狗會妨害、傷害人，傳染疾病，需

會問題有攻擊人類和牲畜造成的傷害與損失，因閃避或其他間接原因導致的交通事故，群聚形成的噪音、環境污染、疾病傳播等，但流浪犬也因各種惡意人為或意外而長期處在生命無保障的狀態（許晉瑋，2009；許志明，2007）。

台灣動物社會研究會（2009）歸結流浪動物三大源頭分別是：寵物店、繁殖場的大量棄養以及家庭走失寵物或棄養。要有效控管流浪動物數量必須雙管齊下，從源頭和末端雙向減量才能見效。但政府自著手動保相關政策以來素以只重短期成效方式處理流浪犬衍生問題，僅投入大量金錢和人力在末端捕捉與撲殺而欠缺有力的源頭管制。政策結構的缺失以及對動物權的漠視導致非法寵物繁殖買賣的盛行，加以動保意識未落實於教育，民眾惡意棄養、任意放養和不夠普及的結紮觀念，均使流浪貓狗數量大肆增加，只著手末端減量的施為徒然葬送更多無辜性命⁴，致使整個社會背負日益龐大的流浪動物問題。

台灣動物社會研究會（2009）報告更指出，政府推行動保十年有餘仍成效不彰，非但流浪動物問題日益棘手，甚至流浪的物種也從常見的流浪犬蔓延到流浪貓、流浪兔等，顯見政府在同伴動物的管理上出了嚴重紕漏，必須重新省思目前的管理對策是否有效且符合動物保障之真諦。

二、流浪的宿命：收容所與安樂死

台灣「撲殺」流浪狗的歷史至少 60 年以上，撲殺方式「琳瑯滿目」。從民國 38 年將

管理、控制」而移除了事，後為回應「殘忍、不人道對待流浪狗」的指控而於 1998 年完成動物保護立法，才有規範捕捉、收容、安樂死之法源依據，前後約 30 年。

(3)動保立法 1998 年後逐漸強調要「保護、愛護動物」，並推動「減量」及「禁虐」措施。

4 收容所內的動物來源共有三類：第一種是在街頭求生被通報捕捉的流浪動物；第二種為公家單位派員救援卻無人領回的動物；第三種則是政府容許民眾「合法移交」寵物於收容所；儘管將家寵移交收容所屬法條容許範圍，但雖無棄養之罪卻形同棄養之實。

「野狗」送到動物園餵獅、豹、熊、狼⁵，到民國 87 年動保法立法前、後，許多縣市還以電死、溺死、餓死、活埋等種種不人道方式「處理」流浪狗⁶。而今耳熟能詳的動物收容所（或稱流浪動物之家）則為 1998 年動保法上路後各地方政府為因應捕犬後的安置需求才逐漸於各縣市鄉鎮成立。

「收容所」原意為提供流浪生命暫時遮風避雨的歇腳處，不過台灣的動物收容所成立的出發點卻不是為了保護動物，而是要「解決」流浪犬對人類的危害，以「捕捉、消滅」取代「保護」；此外，更令人不解的是，政府的政策思維將流浪犬隻視為環境污染，指派的捕犬單位多為鄉鎮區的清潔隊，儼然把生命當成了「垃圾」⁷處理。

台灣的流浪動物收容所成立法源係依據動保法第十四條而來：

直轄市、縣（市）主管機關應依據直轄市、縣（市）之人口、遊蕩犬貓數量，於各該直轄市、縣（市）規劃設置動物收容處所，或委託民間機構、團體設置動物收容處所或指定場所，收容及處理下列動物：

- 一、由直轄市或縣（市）政府、其他機構及民眾捕捉之遊蕩動物。
- 二、飼主不擬繼續飼養之動物。

5 中央日報，1949 年 5 月 14 日。摘要如下：「圍捕野狗的動員令下，所有野狗俘虜都被當局一齊送到動物園去餵大野獸。既可減輕動物園的負擔，又可來個滅屍 乾淨。所以動物園內幾隻營養不良的獅、豹、熊、狼連日大打「牙祭」。尤以那隻瘦骨嶙嶙的母獅更是舐爪剔牙，喜慶加菜，令鐵柵欄外旬日不知肉味的公務員遊客 見之，不勝豔羨。」（轉引自

<http://animal-action.east.org.tw/modules/tinyd3/index.php?id=11>）

6 台灣動物社會研究會－系統檢視流浪犬貓動物福利問題網站資料（<http://animal-action.east.org.tw/modules/tinyd3/index.php?id=11>）

7 根據台灣動物社會研究會網站調查研究資料所示

（<http://animal-action.east.org.tw/modules/tinyd3/index.php?id=12#no01>），民國 90 年（2001），行政院決議將捕犬業務的中央主管機關由環保署移轉至農委會，但地方捕犬業務則授權地方首長決定由環保或農政單位負責，目前約有 7 個縣市是由地方農政單位主管捕犬業務。全國設有捕犬單位的 318 個鄉鎮市中，269 個鄉鎮（83%）是由「清潔隊」負責捕犬，另有 16 個鄉鎮（5%）將捕犬業務委外，其他 33 個鄉鎮則是由縣防疫所、農政課、環保課……負責。亦即，全台有八成三的鄉鎮市是由清理、清運垃圾的清潔隊負責「捕捉」流浪狗。

三、主管機關依本法留置或沒入之動物。

四、危難中動物。

中央主管機關應編列經費補助直轄市、縣（市）主管機關設置動物收容處所，辦理絕育、認領及認養等動物保護相關工作；其設置組織準則，由中央主管機關定之。

直轄市、縣（市）主管機關得訂定獎勵辦法，輔導並協助民間機構、團體設置動物收容處所。動物收容處所或直轄市、縣（市）主管機關指定之場所提供服務時，得收取費用；其收費標準，由直轄市、縣（市）主管機關定之。

政府耗費大量公帑興建收容所，然而根據台灣動物社會研究會網站調查所示，在捕犬與收容所之間竟還存在大量的「留置所」，亦即清潔隊員捕捉後，因路途遙遠或其他原因，而暫時（一日、數日甚至數週）甚至永久地（直到執行安樂死或犬貓自行死亡為止）將犬貓「留置」在清潔隊或垃圾場的簡陋一角，更惡質的作法是直接將捕捉到的犬貓「留置」在清潔車上的籠子內，無人聞問。非正式的留置所環境普遍骯髒惡劣、欠缺食物飲水、不適犬貓生存，不過就算進了公家設立的收容所，多數貓狗仍舊逃不過死亡陰影。

台灣的「動物收容所」名為「收容」卻是多數收容動物通向死亡的終點站⁸。

根據台灣動物社會研究會（2009）調查動保十年成果⁹，民國 90 年到 97 年全國收容流浪犬（含政府捕捉、飼主送交、民眾捕捉）以劇烈幅度急速上升，數量從 58,313 隻升至 132,905 隻，但認養率只在 91 年微幅突破 20% 達到 21%，平均認養率不過 15.8%，平均安樂死比率卻高達 72.3%。數據說明了收容數量越多，安樂數字越驚人，且高達七成多的安樂死比

8 經過動保團體多年的爭取，2010 年元月開始被捕捉進收容所的流浪貓狗「享有的法定期限」從 7 天延長至 12 天，但在開放公告的 12 天後若無人領養一樣得面臨安樂死宿命。

9 分析數據為民國 88 年到民國 97 年。

率更無情地顯示了流浪動物生之困難。被迫離去的生命也沒有人們想像中的「無痛」、「安樂」，不透明的作業機制與欠缺監督的收容管理¹⁰更使得「安樂」二字只有表面意義。令人悲傷的是，在收容所內「活著」未嘗不是種煎熬，動保團體或動保人士多次揭露收容所不為人知的慘況¹¹，對失家的生命而言，生也苦痛，死不安樂。

三、動保運動在台灣

以前人們總說牠們是寵物，兩者界線分明，人對動物帶有濃厚的所有權宣示意味。不過 1970 年代以來在歐美促進動物權¹²人士的提倡下，人們開始以「毛孩子」(furbids or fur-kid) 來稱呼這些毛茸茸、有尾巴的「同伴動物」(companion animal)。對飼主來說，這些毛孩子雖然不通人語，但透過彼此眼神和肢體的交流仍能建立超越語言隔閡的情感默契，更是不可或缺的心靈陪伴；在飼主心裡，毛孩子與自己生養的孩子並無二異。

動物權建立在人們體認動物具有情感和道德上的感受力，因而提出三種需逐步被增強

10 公立收容所不論飼養管理或安樂死，實務上多採取「黑箱作業」不對外開放，導致絕大多數收容所都像密閉的監獄或集中營，圍牆高築，甚至架設刺網。收容所內隔離區禁止志工或民眾進入，門窗緊閉（讓人看不到）、減少開放時間（僅限特定時段開放）、禁止拍照攝影等，不一而足。收容動物的安樂死泰半都是委外執行，外界根本無從監督（台灣動物社會研究會，2009，頁 5）。長期投身動物保護運動也是貓狗人共和國社團發起人黃泰山在「終結收容所違法亂紀、黑箱作業」抗議活動中表示：「十二年來，超過一一四萬隻狗被抓進收容所，其中逾九十六萬隻沒再出來。因為全國三十八處公立收容所都籠罩在瘟疫陰影下，健康的貓狗進去，很少不被傳染。而且各收容所為方便作業，在公告的十二天內貓狗不給人認養，過了十二天後就把動物安樂死了。抓了狗也不掃晶片，就有狗被安樂死後才發現體內晶片，讓狗主人痛失愛犬」（鍾麗華，自由時報電子報，2011/12/05）。

11 研究者舉例近年來幾則抗議收容所不人道新聞，其內部慘況可見一斑：

「將幼犬餓死 五股收容所遭抗議」（民視新聞 2012/5/5 17:54）、「駭人 動物收容所 狗吃狗」（曾佳俊，蘋果日報 2012/03/29）、「台灣「奇蹟」—悲傷 326！ 公布全台 326 縣市鄉鎮流浪犬貓捕捉、收容現況調查 控訴政府集體、大規模虐待流浪犬貓」（台灣動物社會研究會新聞稿，2009/11/04）、「人關狗籠 抗議三重收容所虐狗」（曾佳俊，自由時報，2008/8/6）。

12 當代有關非人類動物之道德地位的討論，一直有兩套不同論述的哲學支派（錢永祥、彭淮棟、陳真等譯，2002/Marc Bekoff, 1998）：

(1) 動物福利 (animal welfare) 論：承襲邊沁的效益主義思想，提倡人道使用動物，至少要避免不必要的殘忍，以維護動物福祉。

(2) 動物權利 (animal right) 論：承襲康德的道德觀，「嚴格限制以有利於他人為名義而對待個體的方式」，儘管個體視為非人的動物也應享有同等道德權利，最遠大的目標為廢除一切使用或者壓榨動物的行為。

的動物權利：(1) 道德地位，動物不僅是為供人類使用而存在，牠們必須因「自身」緣故而被善待；(2) 平等考慮，人們要對自身和動物的利益給予等位考量，如動物遭受到痛苦和人類遭受痛苦同樣重要；(3) 超越功利意義，動物擁有某些不得損害的基本權如：自由、飲食等，不能僅以人為本位的最大社會功利為考量（DeGrazia, 2002／楊通進譯，2007，頁151）。

儘管華人豢養動物的歷史已久，但真正關懷動物的時程仍落後西方世界，而動物保護運動在台灣初試啼聲也已是 1990 年代的事¹³，隨後幾年陸續有媒體報導動物虐待新聞和收容所狗吃狗等慘絕人寰事件引發國際關注和國內抗議聲浪。在國內外動保團體疾呼下，政府終於在 1993 年 9 月啟動動物保護法的立法作業（許晉璋，2009），歷經 5 年又餘，1998 年 11 月 4 日國內正式立法通過動保法，這也是政府意識到動物權的起點。但儘管歷經多次修法，在法規中卻始終將陪伴人類的「寵物¹⁴」視為「物」而非有知覺感受的「生命體」，予人輕易地買賣、擁有、拋棄寵物的權利。

除了以「物」來界定活生生的動物性命，動保法最為動保人士所詬病之處莫過於第二章第十二條第七款（底線為研究者所加）：

對動物不得任意宰殺。但有下列情事之一者，不在此限：

一、為肉用、皮毛用，或餵飼其他動物之經濟利用目的。

二、為科學應用目的。

13 當時出現幾個關心動物福祉的民間團體，其中又以「關懷生命協會」較具規模（錢永祥，2002／Marc Bekoff, 1998）。

14 動保法第三條第五款中提及的「寵物」一犬、貓及其他供玩賞、伴侶之目的而飼養或管領之動物。現行動物保護法將「人為管領脊椎動物」區分為經濟動物、寵物、實驗動物等，是根據動物與人類互動的形式及人類的利用對動物造成的傷害程度，規範不同範疇、程度的保護作為（台灣動物社會研究會網頁）。

三、為控制動物群體疾病或品種改良之目的。

四、為控制經濟動物數量過賸，並經主管機關許可。

五、為解除動物傷病之痛苦。

六、為避免對人類生命、身體、健康、自由、財產或公共安全有立即危險。

七、收容於動物收容處所或直轄市、縣（市）主管機關指定之場所，經通知或公告逾十二日而無人認領、認養或無適當之處置。

八、其他依本法規定或經中央主管機關公告之事由。

中央主管機關得公告禁止宰殺前項第一款之動物。

黃淑郁（2007）即表示，此消極的排除條文被主事機關作為積極撲殺流浪動物的令文，形同流浪動物捕殺令。而台灣動保法貌似保護、實為濫殺的矛盾性不僅喪失動物保護之宗旨¹⁵，也令法律尊嚴不再。

1996年關懷生命協會出版了西方現代動物保護運動的開山著作——彼得辛格的《動物解放》¹⁶（“Animal Liberation”）一書，西方關於動物權利的論述開始進入中文世界。接下來幾年裡，台灣動保運動層面也逐漸從流浪狗推展到經濟動物、實驗動物等大眾缺乏理解也較難以觸及的議題（錢永祥，2002／Marc Bekoff, 1998，頁2）。

動物保護的開端在於人們願意對動物自身利益有所考量和尊重。錢永祥（2002／Marc Bekoff, 1998，頁3-7）提到動物保護不只是愛護貓狗，更是一套道德鍛鍊、一套有關公共

15 台灣動保法第一章第一條開宗明義表明「為尊重動物生命及保護動物，特制定本法」。

16 效益主義代表人物辛格1975年出版的《動物解放》一書點燃了現代動物權利的火花，其主張人們必須對有情動物詳加考慮，因為牠們有感受痛苦的能力。所有生物都有其利益，而利益的受挫將導致苦難。如果人要避免成為造成動物苦難的壓迫者，就有責任將人類持有的道德主張擴大應用在動物身上，給予牠們平等的道德考量（張忠宏、陳瑞麟譯，1997／Pojman, 1997）。

政策的社會運動、也是一套可能改變社會的訴求。動物保護的理念包含三個脈絡，分別就道德、政治和社會面來談：首先，動物作為道德關懷的對象，不是所有人都有能力跟動物產生情感互動，也常是基於個人與動物的相遇而開啟了動保的道德意識，包括道德敏感度的提升和平等包容意識的提升；具備了上述兩種心態，了解他人（包括動物）的感受才可望進入我們的視野，也才會開始反思該如何對待這些「他者」才是「對」的。其二，動物作為公共事務的主題，除了是個人經驗的一環，也可透過「論述」和「社會支持」的努力使保護動物的議題進入公共領域，進而藉民主程序和作為讓涉及動物的公共政策有所改善。最後，動物作為社會改造的契機，動保運動的功能不會只改善動物在社會所受的待遇，還會改善社會本身的結構、食物和價值觀，進而改變社會樣貌。放大來看，人們改變對待動物的概念帶來的衝擊，很可能與解放黑人和女性屬於同一規模。

動保人士組織的團體對流浪動物的關懷除了在日常生活中用行動落實流浪動物的生命延續和減量¹⁷，另一方面也致力推動法規修訂、擴大對動物的保障範圍、使迫害動物生命的人遭到法律懲戒，希冀台灣社會朝向流浪生命的非殺家園的理想前行。當然，最重要的是希望透過行動擴散社會中的動保意識，讓動保力量開枝散葉深入每個需要的角落，期盼流浪生命終有宣告消失的一天。

四、小結

本節概述台灣動保領域的過去和現在，逐步鋪陳出流浪動物現存之處境和在地動保運動的理想目標。台灣的流浪動物無論是浪跡街頭荒野還是被捕捉進收容所，生存危機如影

17 推行認養觀念（「以結紮取代撲殺，以認養代替購買」）以及進行「捕捉、絕育、釋放」（CNR / TNR, Catch, Neuter, Release, or Trap Neuter Release）的區域內短期數量控管、長期減量之措施。

隨形，處境都相當堪慮。儘管動保人士持之不輟的社會運動促使動保法立法，動保法也經歷多次修法以期更周全地保障動物權益，然而台灣社會在動保領域進步空間仍大，就論述、關懷層面和公共價值上仍有更多空間值得期待與努力。

在動保大環境以龜速緩步前進的同時，動保團體所能提供給流浪動物最直接的幫助就是讓已誕生的生命得以延續生存、減少苦痛並停止更多不幸生命的出生。上述理念也就是目前最廣為人之動保口號「以結紮取代撲殺，以領養代替購買」。不過，當多數動保非營利團體都在相同理念下行事並提供相似的服務內容，如何獲致社會大眾的目光和長期認同就成了首要難題，這也是為何本研究要把故事行銷範疇納入動保領域討論的出發點。

第二節 當敘事碰上品牌

一、品牌

根據美國行銷協會（American Marketing Association, AMA）的定義，「品牌」（brand）是一種名稱、術語、符號、象徵、設計或以上的綜合，其目的在於辨識某個或某群賣方的產品與服務並與其他競品有所差異（Keller, 2002）。不過 Keller（2002）亦補充，品牌在市場中還具備了創造消費者對企業或產品、服務的意識、信譽與突顯等功能。

黃光玉（2006）也提到，品牌的表面功能是名稱或記號（如商標或標語）用以代表或象徵某種商品或是企業組織本身，然而其重要性並不在所指涉的實體物（即商品、服務與企業），而是在行銷溝通中如何可喚起顧客與該品牌相連的各種心像與聯想（黃光玉，2006，頁 7）。由於相似產品功能大同小異也都能滿足顧客的某種需求，當顧客在進行購買

決策時，企業實倚賴品牌賦予的種種心智作用方能建立產品差異化，進而透過非產品的相關意涵創造競爭優勢；簡而言之，在表徵功能之外，品牌更替產品或企業增添許多無形附加價值與意義（Varey, 2002；Mark & Pearson, 2001／許晉福，戴至中，袁世珮譯，2002）。

Keller（2008）曾分別從顧客與企業角度分析「品牌為何重要」，如從顧客觀點來看，品牌提供顧客下列事物：產品來源與品質認證；企業的承諾、契約或協定；簡化其購買決策；象徵意義。反之對企業來說，品牌也具備以下優點：簡化處理與追蹤產品的辨識方式；法律保障；賦予特定的聯想；競爭優勢的來源；影響顧客行為；提供組織未來收入保障。可見無論是對顧客端或企業端，品牌都有著不可或缺的地位。

二、原型與品牌

（一）故事原型

1920 年代，俄羅斯民俗學者普羅普（Vladimir Propp）分析大量俄國傳統童話故事進而提出故事具有普遍存在結構。他認為，雖然傳統故事的題材內容變化多端，但其結構不出 7 種行動角色與 31 個功能¹⁸。簡單來說，普羅普認為凡敘事皆有結構（或稱類型）而凡類型皆有其組成元素（可稱之為「公式」），類型與公式之組合模式反映了敘事者的溝通意圖與策略（臧國仁、蔡琰，2009）。

敘事公式構成了故事誕生之模型－故事原型（archetype），也因長久以來敘事公式化作

18 普羅普分析童話故事的敘事單元，發現在不同童話文本中卻存有共享的故事元素，可稱之為「功能」（function），是由人物行動導致故事情節推展之重要性作為區別。他進而歸納出 31 種功能，像是詢問、出發、成功、戰鬥、婚姻等……，角色人物依其在故事中的可循的行為脈絡模式區分成七大行動域，對應到七大類型：反派（the villain，和英雄持對立立場）、援助者（the donor，提供英雄魔法援助）、助手（the helper，協助或解救英雄）、公主（the princess，被追尋的對象，可能是人物或目標）、差遣者（the dispatcher，送走英雄的人）、英雄（the hero，故事主角）、假英雄（the false hero，聲稱自己是英雄，試圖像真英雄般搜尋行動）（翁振盛，2010）。

各式型態深藏在日常生活中，某些故事原型因而得以潛移默化為人們理解世界的思考基模（Polkinghorne, 1988）。

Loebbert（2003／吳信如譯，2005）表示，原型故事具有「群體」的特質，因其來自人類普遍的共同經驗，屬於「團體的故事」而非個人的單一經驗。在故事原型中誕生的經典角色意象鮮明，傳遞了不變的行為模式或人格特質，如：惡人、英雄、公主、巫婆等，不但提供新故事可參照的基本架構，其角色設計也影響組織故事的角色塑造。

故事原型的文化普遍性幫助了行銷故事快速建立起讀者熟悉的情節架構，使其更易進入故事情境並為之說服。若能善加利用此種故事特質，對於品牌推展服務、產品甚或是品牌本身都能有效作用。

（二）品牌神話原型

承前述故事原型的文化普遍性特色，Mark & Pearson（2001／許晉福等譯，2002）更以神話原型理論為基礎，分析歸納出眾多知名品牌後歸納出品牌打造背後的十二種神話原型。這十二種品牌神話原型是由反覆出現在世界各地的傳說與神話故事所汲取出的形象，這些原型象徵的意像早已深埋人類的社會文化與心理底層，藉由分析這些原型／形象與品牌的關係，即可得知原型運用於品牌行銷上的功能作用和其具備的品牌性格（詳見下【表一】）。

【表一】品牌的十二種神話原型與其對應¹⁹

(來源：改寫自 Mark & Pearson, 2001 / 許晉福等譯, 2002)

動機	原型	功能	品牌範例*	潛在性格	
穩定與控制	創造者	使人感到安全、建立秩序	創造新的東西、發揮控制力	3M、Canon、IKEA、Movado	自我表達、證明自我、想像力、創造力、完美主義、藝術家
	照顧者		預期需求、致力解決別人問題、安全有保障	家扶基金會、Volvo、康寶濃湯	利他主義者、母性、樂於助人、慷慨、同理心、信任、溝通傾聽、保護者
	統治者		負起責任掌控情勢、強化秩序和可預期性	美國運通、微軟、白宮、Intel、Ralph Lauren	取得控制權、負責任、領導力、追求秩序和諧、高度說服力
歸屬與享受	弄臣	使人得到愛或團體歸屬感	破除規則、輕鬆享樂、令人感到擁有美好時光	海尼根、百事可樂、Patagonia、Oreo	與人同樂、即時享樂、創造樂子、惡作劇、自由愛玩、充滿活力、無政府主義
	凡夫俗子		保持自我同時融入群體、引發行為與看法	VISA 卡、妮維雅、GAP	天生我才必有用、容易感同身受、腳踏實地、渴望團體歸屬感、人道主義
	情人		建立親密關係、讓人增添魅力、造就獨一無二	Godiva、Durex、HaagenDazes、香奈兒	熱情、感激、重視承諾、追求幸福、易沈醉迷戀、感官主義、對美麗浪漫的崇拜
冒險與征服	英雄	使人獲得成就、打破成規、改變世界	做出勇敢的行為、超越極限、改善問題	NIKE、聯邦快遞、紅十字會	才幹與勇氣、成就與責任、證明實力、品行端正、英雄主義
	亡命之徒		打破規則	哈雷機車、Apple	無助、嫉惡如仇、極端自由、破除迷信、與眾不同的思考、浪漫主義
	魔法師		蛻變、夢想成真	萬事達卡、歐蕾	相信直覺、自我轉型的欲望、追求改變他人或社會的機會
獨立與實現	天真者	使人找到幸福，著重自我層面	得到幸福、回歸基本價值觀、得到樂趣	綠巨人、迪士尼、麥當勞	追求可預期性、容易信任別人、傳統、神秘主義
	探險家		保持獨立、找到自我	Levi's、Jeep、亞馬遜書店	孤獨、主動向外追尋、自主、企圖心強、愛好旅遊、個人主義
	智者		瞭解周遭的世界	哈佛大學、麥肯錫顧問公司、紐約時報	獨立思考、傳播真理、批判性、有學問、懷疑主義

19 原作者列舉之品牌範例以美國本土知名品牌（或其推出之產品廣告）為主，為方便本地讀者理解，將部份品牌替換為國際或本地知名品牌，如家扶基金會。

Mark & Pearson (2001/許晉福等譯, 2002) 提出的 12 種品牌神話原型是以人性為出發點，找出驅使人們行為、決策的動力，也就是行為背後的動機和深層欲望，再發展出具有不同功能和象徵意義的原型。原型理論就像行銷羅盤，利用人們心理結構的印記來指引品牌和產品的市場走向，其適用於營利組織當然也可應用於非營利機構。Mark & Pearson (2001/許晉福等譯, 2002) 特別建議從事非營利目標或慈善活動的機構組織可採納帶來安定感、善於保護他人的「照顧者原型」作定位。

原型意義有表層和深層之分，品牌在應用原型或消費者解碼品牌原型時會因投入程度和理解背景不同，影響原型意義可發展的空間。但無論原型的意義解讀僅停留於表層或深入了底層，品牌形象要吸引人就必須是簡單而容易辨認的，這意謂著塑造品牌形象最好的辦法是：牢牢地定在某個原型上，而且只能有一個 (Mark & Pearson, 2001/許晉福等譯, 2002)。因此，品牌不要妄想貪多、希冀把市場一網打盡而開發過多的原型意象，此舉反而可能弄巧成拙混淆消費者視聽，也造成消費者對品牌失去耐性。

優秀的原型故事禁得起重複敘說，就像童話灰姑娘的情節到了當代電影就成了《麻雀變鳳凰》。由於從文化中汲取出的原型具備了基本統一性，在主情節不變的前提下，同樣的原型架構仍具備有多重想像的可能。因此，理想品牌故事要能固守住品牌原型並針對既有原型架構不斷變形、創新，開發更多廣闊的原型想像，運用深刻的原型根源來創造、維護和培養品牌意義。打造品牌的神話原型應是追求一致的、持續的意義展現，以在消費者心中建立明確深刻的印象 (Mark & Pearson, 2001/許晉福等譯, 2002)。

三、品牌敘事

品牌走向重視敘事或故事的推進動力實源於市場環境的變化。過去大媒體時代品牌握有豐厚的媒體資源，能夠單向地對消費者輸出資訊；但隨著新媒體崛起和網路科技普及化，資訊傳播管道已不再只屬於少數人。消費者的資訊接收選擇擁有高度自主性，市場行銷也走往企業和顧客的雙向多管道（多種媒體）傳播，此即意謂當今企業若欲獲得顧客青睞就須開始學習和顧客溝通對話。

總之，身處網路發達與傳播工具多元的後行銷時代，企業要做的不只是讓顧客感受到品牌的獨一無二，更要創造出專屬個人的客製化消費經驗，讓顧客樂意主動傳播組織故事，使顧客的美好經驗得以成為企業的無形資產。

在行銷和消費者行為理論範疇中，品牌的研究和理論化一直備受重視，Hirschman（2010）曾引入「進化的品牌打造」（evolutionary branding）新鮮的思考觀點，指出：品牌是人類賦予符號意義（符號合理化）和群體認同的進化表現。Hirschman 的觀點說明了品牌為什麼會朝向敘事方向發展，除了外在環境的推拉外，更源於一般人追求符號意義以及藉由符號協調自我在群體中的認同定位之本能。

（一）定義

品牌打造「向敘事轉」（narrative turn）的市場趨勢是期望以品牌敘事不斷創造、維護、重新詮釋帶給消費者的品牌意義，並試圖透過品牌敘事歷程來強化並延伸品牌於消費者日常生活的影響力。Campbell & Simpson-Bin（2010, p.10）定義品牌敘事（brand narrative）為「（所有）關於（一個品牌的）想法、經驗和價值的故事，再現了品牌與顧客間情感關

係中具體且真摯的深度和完整性」²⁰，因而品牌敘事可謂故事在行銷中賦予意義的過程

（Bréda, Delattre & Ocler, 2008；Campbell & Simpson-Bint, 2010），由品牌和所有與品牌相關人士共同創建。從上述定義也可得知，品牌敘事並非定性、不變的固定文本，而是隨時都在進化並體現生活，企圖將品牌價值透過故事嵌入日常生活。

Hischman（2010）研究品牌敘事則提出了這樣的說法：品牌故事和人類故事都是對因果看法的產物，反映了時間（無論循環或線性）作為改變或挑戰的機會，以及投射人類特徵在外在客體上並將外在客體投射回自我身上。她心中的品牌敘事是人類渴望與外在世界溝通對話的展現型式，一種結合自我和集體的敘事手法。

（二）人性化的品牌

在品牌與商品化氾濫的當代，顧客對於購買有更多不同期待，期盼在消費中找尋意義，而意義正是在產品功能之外更能使顧客感到滿足的東西。Campbell & Simpson-Bint（2010）即言明了行銷人員面對的最大挑戰就是創造出能夠使顧客產生情感波動的意義；換句話說，行銷人能給予顧客最有價值的資產便是情感衝擊。

由於今日的顧客已被太多可選擇的商品淹沒，進行購買決策時會接收到許多雜訊，而過多選擇干擾了顧客的購買決策，也使得品牌要在銷售商品達陣得面對更複雜的挑戰。如何成功地推廣品牌並銷售產品是行銷人面對的考驗，卻也帶來新的行銷思維面向，有越來越多的行銷研究者轉改以敘事為基礎進行行銷研究（Patterson & Brown, 2005），將行銷研究從數字取向的數據報表重新轉回到人的身上，關心品牌帶給顧客的真實感受，以讓品牌

²⁰ 括號內文字為本文作者所加。

能更有人味或更像是個能和顧客對話交流的「人」。Campbell & Simpson-Bint (2010) 即曾表示，品牌敘事擁有自己的靈魂，它是真誠的、真實的並富有人味。

品牌敘事致力於創造感動，因此讓顧客產生情感衝擊就是品牌敘事最重要的目標。一如致力於與顧客情感產生連結，品牌敘事也供給員工和所有利害關係人所期望感受到的品牌價值與認同 (Bréda, Delattre & Ocler, 2008)。

(三) 品牌媒體網絡

品牌敘事除了提供打動人心的故事內容外，Campbell & Simpson-Bint (2010) 也強調平台的角色，提出「品牌媒體網絡」(Brand Media Network, 簡稱為 BMN) 概念。品牌媒體網絡是品牌的媒體集合平台，也是集結品牌相關連內容的最終站，提供顧客與品牌的情感接觸點，創造顧客對品牌的投入度和參與感。

品牌必須瞭解平台本身即品牌故事之不可分割部分，也主導了顧客經驗到的互動性 (Campbell & Simpson-Bint, 2010, p.61)。也就是說，顧客與品牌接觸的時刻即已構成了品牌的 BMN，可能發生在顧客瀏覽官方網站、點閱廣告或是參與活動事件，也可能是閱讀品牌的 DM 或是聆聽關於品牌的故事、消息。

在所有媒體資源中，Campbell & Simpson-Bint (2010) 更進而點明了網路社交媒體的重要性。他們認為組織發展品牌敘事在社交媒體當道的今日更為重要，乃因人們總是樂於轉發、分享能夠觸動人心的訊息，而擁有好的內容即等於掌握了社交媒體的絕佳籌碼。

品牌敘事可以呈現在各種不同通路管道，但不可忽略的關鍵是品牌敘事的核心—故事—要能呈現品牌最精要的想法和價值。此外，當品牌進入顧客生活，品牌敘事也提供了可

繼續延伸下去的內容，顧客得以自行詮釋、雕塑品牌敘事的新面貌，形成獨特的個人化品牌經驗，運用（品牌提供的）內容完成他們自身敘事達到個人化的品牌打造。而顧客提供的敘事內容不僅為品牌敘事增添活力，更拉近了品牌和顧客間的距離，使品牌能以最柔軟的方式傳遞品牌價值觀給顧客（Bréda, Delattre & Ocler, 2008）。

（四）品牌敘事對行銷的啟發

品牌敘事發展已為行銷領域帶入新思維，Campbell & Simpson-Bint（2010）也曾就其對品牌發展敘事行銷的觀察，點出品牌敘事帶來的十件啟發，可供有意執行品牌敘事之組織參酌：

1. 顧客間流傳分享的故事也會形塑品牌識別，但唯有好故事能勝出；
2. 顧客以品牌連結他們自身情感需求和價值的程度來評價品牌（在他們心中的高低）；
3. 真誠、人性化的故事優於片段的、無限重複的訊息；
4. 擁有淺顯易辨的原型身份（archetypal identity）的品牌，（在市場上）的表現勝過於那些沒有發展原型身份之品牌，而故事正能提供品牌原型身份；
5. 有越來越多的顧客不願和那些有道德疑慮的品牌交易，亦即品牌敘事務求真誠以對；
6. 隨著媒體平台管道解放，現在的品牌可以創建多平台品牌媒體網絡來與顧客溝通並訴說自身品牌故事；
7. 公司和品牌是豐富的故事來源，特別是顧客與他們所愛品牌共享的情感關聯，

亦即創造力滋養品牌的吸引力；

8. 所有的媒體（包含社交媒體在內）都渴求值得分享的好故事，因此品牌要能說好故事來餵養媒體，接著享受成果；
9. 品牌的媒體網絡必須要和現有行銷、公關、促銷等策略整合在一起，因為其存在核心就是品牌底下所有活動的反映；
10. 品牌媒體網絡能聚集越來越多的顧客並影響其購買行動、銷售出更多的產品、創造觀眾並培養了他們對品牌的忠誠度。

儘管品牌敘事的研究正興起，這個新鮮研究熱潮卻不只是通往未知的研究領域，而是將著迷數字和實驗的商業研究導引回到人類的本性道路，因為品牌敘事就像所有人類創造的敘事，必然循著和傳統故事相同的說故事模式，因它們只是故事的另種文類（Hirschman, 2010）。

四、小結

若要論及行銷就不能忽視品牌扮演的角色，因此本節從品牌的功用出發，續談品牌、原型和品牌敘事間的關係。品牌為企業建立起識別度並創造永續利益；而對消費者來說，品牌也提供了產品以外的其他附加價值。而讓品牌深植人心的關鍵源於品牌或產品生成的「原型」，品牌的 12 種原型是在洞悉人性最深層的渴求後，幫助品牌找到與消費者對話的自我定位。

為何當今市場開始重視起故事和原型，此種品牌打造向敘事轉的現象可從外在拉力和內在推力兩面來看：外在源於大環境走向百家爭鳴和科技賦權消費者的聲音，內在則是人

們賦予符號意義（符號合理化）和群體認同的進化表現。人們對品牌象徵符號的渴望也逐漸使品牌走向更人性化的路途。品牌敘事即是讓品牌充滿人味的關鍵，將品牌回歸到以「人」為本位，走重新思索行銷的溝通形式。因此，品牌在發展敘事時不只要說一則動人的好故事，更強調和顧客的互動和情感連結。品牌敘事藉由聆聽和對話深入消費者心靈，創造專屬的消費經驗，讓顧客樂於主動散布品牌的故事。此外，在社交媒體風行的當代，品牌媒體網絡（BMN）概念的提出就在提點品牌不容小覷消費者的聲音，任何有機會與顧客接觸的網絡熱點都是品牌要盡可能掌握的平台。在了解品牌如何建立品牌敘事的相關概念後，下節將更深入討論共構品牌敘事的組織敘事和消費者敘事。

第三節 組織敘事與消費者敘事

一、組織敘事

（一）組織內部敘事－故事圈（story circle）

組織由成員構成，而組織的故事就源於每日的人際溝通對話與組織經營，這些真正的、現實生活中的情節常是最生動的故事素材。溝通品牌的故事題材在生活中俯拾即是，組織若能善用這些真實的故事情節就能創造出獨特的品牌故事進行品牌溝通(Fog, Budtz & Yakaboylu, 2005)。

關於組織內部人際互動下產生的故事，Loebbert（2003／吳信如譯，2005）提出了「故事圈」（story circle）的概念，認為與組織相關的故事會自然形成故事圈；而故事圈的第二層意義，代表所有和企業有共同故事經驗的「人」。因此，當提及故事圈概念時，可能指

的是組織中的故事或是與組織故事相關的成員。

從上述故事圈的範疇可以延伸出故事圈的抽象概念—歸屬感與認同感。在組織中，故事圈也象徵著組織成員的歸屬感，延伸了形式上的社會性成員界定，帶來另種歸屬界定和身份認同。

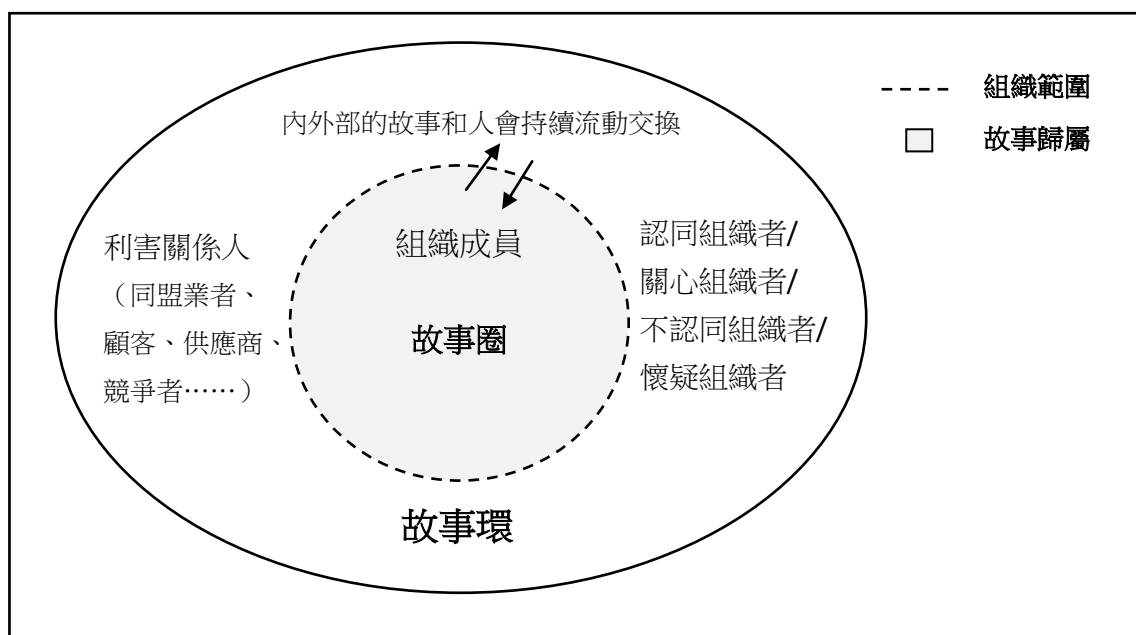
組織是語言實踐滋長的論述場域，個體在這塊空間發展認同且會被組織或品牌識別發展出的後設故事（meta-story）影響（Bréda, Delattre & Ocler, 2008）。換言之，一旦被納入組織的故事圈便意味著將自己的故事包含於組織的故事，也涵蓋於組織其他成員的故事，Loebbert 將此現象稱為「故事歸屬」（2003／吳信如譯，2005）。

故事歸屬是主觀認定的感覺，個體藉由故事連結起與組織的關係，只要個體的生命故事和組織有關，或個體在組織故事中扮演特定角色，就可自行認定「我屬於這個組織」。因此，當個體開始述說著與組織相關的故事或以組織內部身份進行故事敘說，他們所選擇說故事的角度即表現出對組織的歸屬感—這是我的（我們的）故事、我的（我們的）組織；也惟有當個體對組織投入情感和認同才會產生故事歸屬（Loebbert, 2003／吳信如譯，2005）。

故事圈是組織內部產生的故事，而組織外部所述說與組織有關的故事則是「故事環」。故事環是從顧客、投資人或其他業務關係者角度所說的組織故事，其故事內容和組織故事有關聯，卻是從組織外部來談企業（Loebbert, 2003／吳信如譯，2005）。這也表示了凡與組織有關的故事無論其從內部誕生或來自外部，影響範圍不僅限於組織成員，還擴及所有相關利害關係人、顧客、認同或關心組織的人，且組織故事不全然是正面訊息，也有不認

同和懷疑組織的人提出負面的組織故事。此外，組織內外部的成員和故事都是可流動的，而故事圈和故事環也不存在明確的界線劃分（詳見【圖一】組織故事來源與影響層面）。

【圖一】組織故事來源與影響層面（來源：本文作者）



（二）組織基本故事

任何組織均擁有各式各樣的故事，可能與組織誕生的故事有關或是組織創辦人的生平逸事，也可能是產品性能的故事、員工的故事、顧客經驗，甚至是流傳在茶水間的小道消息；故事為組織品牌增添豐富度並賦予品牌獨特個性，更重要的是故事能凝聚員工向心力。

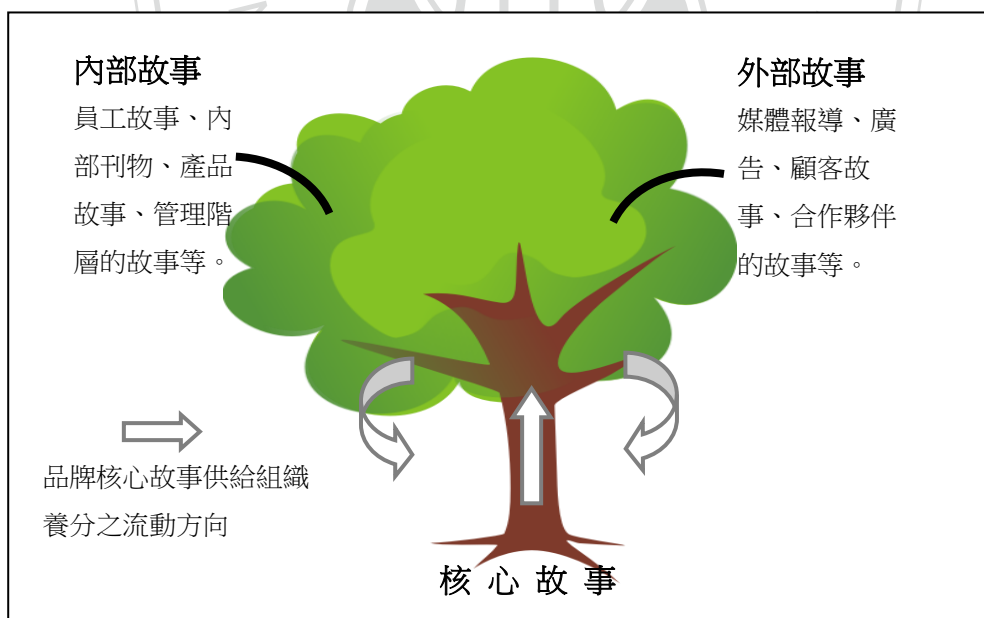
不同類型的故事有著不同的經營目的（Denning, 2006），而在眾多故事類型裡，最重要也最基礎的組織故事即「講述組織目的的故事」，也就是組織的核心故事（Loebbert, 2003 / 吳信如譯，2005；Fog, et al., 2005）。

從故事觀點出發，Fog 等人（2005）將組織視為有機體，認為組織要在故事的滋養下

才能生生不息達到永續生存的目標。說故事是動態的持續性歷程：首先，故事必須能被辨識和蒐集，續被分類和處理，最後要在對的情境下以對的方式進行溝通；如此一來才能達到故事的正向循環，促使組織在故事中生根茁壯（Fog, et al., 2005）。

Fog 等人（2005）將品牌敘事以「品牌樹」（brand tree，如【圖二】品牌樹）的概念呈現：若組織是大樹，核心故事就是樹幹，乃為品牌之根基，組織必須確保品牌敘事的一致性，因其為品牌永續成長的關鍵。此外，核心故事提供品牌敘事成長茁壯的養分，圍繞著品牌的內部和外部故事都源於核心故事的滋養，而內外部的品牌故事就好比是自樹幹延伸出的枝葉，枝葉茂密後也會回過頭來滋養品牌的根基，形成生生不息的正循環。

【圖二】品牌樹（修改自 Fog, et. al., 2005, p.55）



核心故事之重要性在於它能驅動員工為組織付出並對外傳達明確且一致的訊息。Fog

等人（2005）即表示，組織該由內而外地打造核心故事，因為能獲得內部員工認同的故事才有能量進行外部溝通。因此核心故事的首要任務就是在組織內部創造共享的心智意象以回答組織為何存在，也明確定義未來前進方向。組織經由故事的渲染力於員工心裡形成一股驅動（組織向前的）熱情，並以身為協助組織進步的一份子為榮，這也正是核心故事在組織溝通中所創造的附加價值。

核心故事透過將組織價值轉換為感動人心的故事元素的敘事歷程，讓品牌或產品的價值信仰從信條式的宣言變成生活故事。藉由故事的方式讓價值變成可理解的觀點，進入人的生活脈絡並對他們產生意義。此外，故事傳遞的訊息愈能貼近組織目標對象的日常經驗，就愈能以平易近人的方式讓人接納隱藏的價值訴求。

由於核心故事傳遞了整個組織的價值根本，也是組織運作的基礎（Loebbert, 2003／吳信如譯，2005；Fog, et al., 2005），因此也有學者稱之為組織的「基本故事」（fundamental story）。

歐文（Harrison Owen）形容組織的基本故事帶有「神話」（myth）性質，認為「神話不只是一種古老的故事，也能夠透過某種中心思想的精神形象，賦予各角色應有的意義」（轉引自 Loebbert, 2003／吳信如譯，2005，頁 103）。基本故事的神話特質有利於連結組織成員的經驗和行為並建立行為準則框架，使組織成員主動宣揚組織的基本故事、理念、行動。

而組織基本故事蘊含的神話力量有下列幾點（Loebbert, 2003／吳信如譯，2005）：

1. 在空間和時間方面，基本故事不需要與真實事件有實際關聯，其效用並非反應

歷史的事實，而是要讓組織成員更加瞭解組織；

2. 基本故事從組織的生命中自發而生的，既不能從外部引進也無法在權力強迫下產生；
3. 基本故事起源於組織的日常故事；
4. 基本故事越傳越精彩，內容也因此去蕪存菁；
5. 基本故事通常都和「儀式性」行動有關。

綜上所述，組織的核心故事除了是組織的價值根本，也有作為員工學習參考架構的功用。Loebbert（2003／吳信如譯，2005）強調，組織的核心／基本故事常是故事圈裡「故事中的故事」，意即其是組織故事的「故事背景」或「目的背景」。基本故事會不斷重複出現在不同的組織子故事當中（可能為情節片段、組織價值觀等不一而足），並能賦予故事圈共同的意義。

無論是企業領導抑或品牌打造、產品行銷，提倡組織善用說故事技巧的學者都贊同唯有透過故事才能連結組織和人們的直接經驗（Vincent, 2002；Simmons, 2001／陳智文譯，2004；Denning, 2004／高子梅譯，2005）。透過核心故事則可讓組織目的自然而然地嵌入員工認知和行為，使其自動自發地達成組織的期望目標，甚至做得更好。

（三）品牌敘事主題

組織除了闡述品牌價值的核心故事，還會擁有何種類型的故事？關於組織產出的故事主題，王一芝（2009）曾把品牌說故事簡單分成三大類：創辦人故事、產品成分和功能、使用者故事。這樣簡潔明瞭的分法也許不夠細緻，卻不失為可參考著力之方向。

看好故事行銷品牌潛能的學者黃光玉(2006)歸納出打造品牌的十種故事類型：(1) 關於品牌誕生的故事；(2) 品牌沿革與創新的故事；(3) 品牌成功事蹟的故事；(4) 品牌利益與價值的故事；(5) 品牌身分認同的故事，即闡述品牌獨特性、品牌個性的故事；(6) 品牌願景的故事；(7) 品牌與顧客的故事；(8) 品牌代言人的故事；(9) 品牌與社會關係的故事；(10) 品牌來自的企業組織述說自身的故事。無論品牌故事如何分類，品牌還須盡力屏除所有可能對品牌造成傷害的負面故事元素，讓品牌故事得以最完美狀態呈現在世人面前。

在核心故事之外的其他故事也會對組織形象和組織文化產生影響，因為新的故事會帶來新的議題、新的動機、新的角色和新的劇情，為組織注入新鮮活力。至於新故事會如何影響組織的基本故事，則端視組織成員如何在新故事中重新找到行為與經驗的定位與認同 (Loebbert, 2003 / 吳信如譯, 2005, 頁 133)。因此 Loebbert 提出了五種影響組織的新故事類型，叮嚀組織對故事類型的掌握：

1. 成功故事：過去的成功故事會讓我們充滿驕傲，也讓我們更信任未來；
2. 英雄故事：成功的故事也可以被說成是英雄的故事，而英雄的故事，即便是悲劇也是一種成功的故事—圓滿生命的故事。認同英雄就是把自己的生活、經驗投射在英雄角色上；
3. 教訓的故事：過去的失敗和錯誤稱之為教訓的故事，其傳達組織學習經驗的中心信息，用正面的行動扭轉以往的過失；
4. 「我們」的故事：用意在於提昇組織認同感；
5. 顛覆性故事：由不認同組織的人提出，為的是質疑組織的意義與目的。

組織投入故事或敘事無非是希望創造更大的組織影響力，用故事打動員工、顧客或合作夥伴的心，讓事情朝向組織期望的方向發展。Simmons（2001／陳智文譯，2004）就提出了組織領導者企圖發揮影響力可採用的最佳六種故事形式：

1. 「我是誰」故事（“Who I am” story）：透過故事展現自己（敘事者）是一個怎樣的人，讀者也可以從敘事者選擇的故事種類、訴說方式去理解他的為人和性格。講述此故事用意在於透過故事刻意或不經意的自我揭露拉近與讀者的親密感；
2. 「我為什麼在這裡」故事（“Why I am here” story）：運用故事為行為或存在目的提供一個合理解釋，可讓旁人明白敘事者真正的動機，因為坦白和真誠是建立雙方信任的前提；
3. 「願景」故事（“The vision” story）：組織願景不能只是領導者的空想，要使心目中的組織願景成為全體員工的共同願景就須透過故事讓員工個人目標連結上組織願景，如此能讓他們在達成目標時的辛苦和挫折產生意義；
4. 「教導」故事（Teaching story）：教導故事合理化學習新能力的必要性。透過故事讓人學會「如何去作」，並藉由故事串連事件的特徵以提昇學習者的記憶力，讓技能變成「有意義」的學習。且故事通常在展現技能的同時展現出價值觀，做中學的過程也強化了員工心中的組織價值；
5. 「現行價值」故事（“Value-in-Action” story）：故事促使人們不斷反躬自省，經由反思建立起行為準則。說一個動人的故事就埋下一顆改變的種子，若能盡可

能地準備許多故事，便能形成有力而深遠的影響，促成行為改變；

6. 「我知道你在想什麼」故事（“I know what you are thinking” story）：說一個「我知道你在想什麼」故事有助於打破僵局、解除恐懼或是卸下防備。

從以上各學者提出的組織敘事主題分類，可以發現組織敘事發展擁有多樣化空間，因此重點不在於汲汲營營推陳出新，而是要回到故事的本質來思考如何說個好故事。

二、消費者敘事

傳播科技的進步使得品牌敘事的話語權不再掌握在品牌手中，顧客也成為打造品牌敘事的一份子。消費者的敘事話語權移轉也標示著品牌不能只居於說的角色，也要去聆聽顧客的表述和心聲（Fog et. al., 2005），開啟與顧客的雙向溝通。尤其身處社群經濟發達、媒介多元的市場，個人化數位敘事的盛行壟斷了媒體發言特權，顧客無時無刻都能在網路上對各家產品、品牌進行大規模的意見交換，顧客經驗流傳的速度和範圍又快又廣，消費者敘事（consumer narrative）儼然成為影響品牌敘事的新勢力，其影響力絕對不容小覷。

說故事是與消費者成功溝通的核心（Patterson & Brown, 2005），而要求消費者訴說他們的故事對於洞察消費者心靈有著強大的功效（Shaw, 2010）。消費者敘事便是結合了消費者心理和消費者行為所發展出的一套理論，主要呈現顧客如何表達自身的品牌消費經驗，以及透過消費品牌構建自我的過程（Woodside, Sood & Miller, 2008；Schembri, Merrilees & Kristiansen, 2010）。

Woodside 等人（2008）以網路公開展示的個人部落格為研究對象，發現人們經由敘述

故事與他人建立連結，且產品和品牌常在故事中扮演主要或週邊角色²¹。此外，消費者渴望提供個人對日常生活展演的詮釋（即敘事），也經由品牌消費來落實神話原型的生活。

他們提出了故事述說可作為深入瞭解消費者心靈的主要途徑，肇因為下述五項原因：

1. 人們習以敘事角度思考勝過理論或範式思考；
2. 大量訊息是以情節方式存儲和檢索，且具有特定情境脈絡；
3. 觀看、檢索和講述故事使個體得以經驗一個或多個神話原型；
4. 消費者可從特定的品牌和產品消費中得到愉悅感受，而消費者對快樂的追尋就是行銷關鍵點；
5. 個體透過反覆敘說故事來釐清思緒與接收到的訊息，也在敘述過程中將訊息轉化為個人的意義解讀。

簡單來說，產品和品牌的行動提供了特殊的愉悅感，使顧客在消費過程中下意識地連結到一或多個故事原型，並幫助其在意義解讀上產生更深層的滿足。因此經由分析消費者敘事，將可釐清品牌如何使原型誕生與深入瞭解消費者心靈。

Merrilees & Kristiansen (2010) 則從符號學角度出發，藉由消費者敘事探索消費者如何運用品牌建構自我，也從瞭解消費者、品牌和消費三者歸納出品牌用來建構自我的三種關係：象徵性 (symbolic)、標誌性 (iconic)、檢索性 (indexical)。首先，象徵性的相互關係意即消費者將物件作為某事物的象徵，消費者作為詮釋者而使符號和物件產生關聯，就像麥當勞的金色拱門不只代表了漢堡還涉及更多層次的意義。再者，物件和符號間的關係

21 其研究分析消費者如何運用品牌作為訴說(關於自身或他人)故事中的道具或擬人化角色(antropomorphic actors)。

也可能具標誌性，當符號與所指物件具有明確指向性即屬此種關係，好比印有球隊名字的球衣可讓消費者直接聯結到該球隊。最後，檢索性相互關係發生在當符號所連結的對象間存有實際連結（factual connection），在消費歷程中品牌勾起消費者的過往記憶（無論好的或壞的），檢索即品牌對消費者記憶運作的效果²²。

上述三種關係皆源於人們因品牌的象徵和符號作用而將品牌作為溝通時的社交工具（Merrilees & Kristiansen, 2010）。對外溝通「我是誰」是人們與生俱來的渴望，消費者的個人認同顯現在他們對他人陳述的故事或敘事，也正是這些故事建立了他人眼中的「我」。消費就是一種社會實踐或與外界溝通、互動的方式，當品牌展現的個性符合消費者對自我的期待或想像，人們也藉著品牌消費來強化、豎立個人特質，透過外在消費增強內在自我認同，也將自我經由消費展示在外人面前。

人的生命史是一段變動的歷程，所有消費行為都不會也不可能是真空可剝離的片段，從生活脈絡中滋長出的消費情境與個人生命經驗牢牢相扣，隨著生命經驗和生命階段的推移，每個決定都同時受理性和感性左右，在產品功能性之外主觀的情感認同亦成為主導消費決策的一環。人們透過消費吸納品牌成為塑造自我的養分，而將品牌轉化成「我的消費經驗」的過程也賦予了品牌更豐富、多元的意涵。Merrilees & Kristiansen（2010）就提點行銷人如能善於溝通消費者消費品牌後衍生的「經驗意義」（experiential meaning）將更有助於行銷推廣品牌。

22 消費者在這三種品牌消費的關係中所佔的詮釋地位並不完全相同，在第一種「象徵性關係」中，消費者擁有消費當下的符號象徵詮釋權，符號的象徵意義具有個人色彩；但第二種「標誌性關係」裡消費者不必投入過多個人詮釋，符號和物件的關係就已是明確存在的；最後一種「檢索性關係」，消費者當下的詮釋能力是稀少的，因為符號連結的對象係消費者在過去的消費經驗中產生的想法和感覺，而非來自正在發生或持續進行的消費行為，過往記憶已佔據消費者大部分的詮釋空間。

最後，探索消費者敘事對品牌的益處，除了深入瞭解顧客心靈以製作出更能打中目標群眾的行銷宣傳外，消費者敘事也提供品牌發展產品的切入點 (Shaw, 2010)。Shaw (2010) 表示消費者敘事裡充斥著人際往來的複雜、情感和記憶的糾結，揭露了他們內心的不安、渴望、恐懼和幻想，仔細聆聽故事將能幫助品牌瞭解顧客行為背後的信仰，選擇恰當的語言和釋出可靠的保證，抓住消費者內心最深層的渴望恆等於打入了一個潛在市場，也就能發展出強大的產品。

Papadatos (2006) 針對品牌忠誠度的研究顯示，以消費者所思為動力的品牌決策是明智的市場方向，並能確保消費者對品牌的長期情感依附。儘管品牌無法完全掌握消費者敘事的內容，卻可以把握每次和顧客對話的機會，增進和顧客的情感交流，間接提昇品牌在顧客心中的好感度。而從組織內部發展品牌敘事的同時也將顧客聲音融入組織的品牌敘事，學習聆聽顧客並與之對話，以讓品牌更貼近顧客心靈，更是打造優勢品牌的基石 (Bréda, Delattre & Ocler, 2008)。如何驗證品牌敘事確實發揮影響力？不難從消費者敘事中得到蛛絲馬跡，當消費者提及某品牌時，彷彿這個品牌就是他們生活中的一部分，就表示該品牌已成功走入他們心裡了 (Papadatos, 2006)。

三、小結

本節依據品牌敘事的敘事者分別討論了組織敘事和消費者敘事。

故事圈和故事環的概念即包容了所有的品牌敘事，組織內部敘事會形成組織的故事圈，而故事圈又可代表著組織成員和成員對組織的歸屬感，故事環則是由組織外部成員述說的組織故事構成。因為故事圈和故事環之間並無明顯界線，所以組織內外部的故事和成

員均持續地流動、交換。

凡講述組織目的的故事均屬於組織核心故事，又稱組織基本故事，這是所有組織故事的基礎，也最重要的一種品牌故事類型。Fog 等人（2005）提出品牌樹的概念，提醒組織若希望品牌經營長長久久，就要維持品牌故事生態系統的穩定，建立良好的正循環，組織核心故事即促使正循環產生的重要根基。品牌敘事主題則引述了幾位學者對品牌故事的分類，儘管各家所述不同，每種故事也擁有各自功能，但從豐富的敘事主題分類可發現組織發展出多樣化的敘事主題。

消費者敘事則是探討形塑品牌敘事的另一股強大力量，結合了消費者心理學和消費者行為學發展出的理論，呈現顧客如何表達自身的品牌消費經驗以及透過消費品牌構建自我的過程，而探索消費者敘事不僅幫助品牌深入瞭解顧客心靈，讓行銷重點到位，更能從中尋找新的市場商機。

在回顧了品牌和敘事交融出的各個概念後，下節將引入構成品牌敘事最基礎的「故事」，探索故事的構成元素。

第四節 故事基本概念

一、定義

（一） 敘事、故事

早在西元兩千多年前，希臘哲人 Aristotle 在其著作《詩學》（“Poetic”）裡即已揭露了故事與人類行為相互映照的關聯。他以「詩」稱之所有故事的展現形式，指出其乃人類對

各種生活經驗和行為的模仿，而詩藝可以通過各種不同的媒介如音樂、戲劇、寫作等展現，（陳中梅譯，2001）。嚴格來說，Aristotle 稱的「詩」著重故事模擬生活的面向，而故事管理專家 Simmons（2001／陳智文譯，2004）則強調故事的敘述作用，認為「故事是針對一個事件或多個事件—不論真實或虛構—的描述紀錄」。Maxwell & Dickman（2007／楊振富譯，2008，頁 8）更概括地表示，「故事不單純是我們思想的內容，也是我們思考的方式」。就這些觀點來看，故事涉及了生活經驗的模仿、事件的描述、也是心智運作的呈現。

敘事心理學（narrative psychology）研究者 Bruner（1990）指出，文化是由故事構築而成的知識體系，每個文化都會透過故事形式敘述各種行為規範和指引，而人們即可說是生活在充滿故事的文化裡頭。此即意謂，說故事的行為早已根深蒂固地成為人類本能，以致人的社會化歷程也多以故事形式理解所處的大千世界。Polkinghorne（1988）也認為，敘事同時是人類認知處理的過程與結果，人們藉其理解、感受日常生活，並複製、傳遞經驗，進而產生意義。故事分享也起人際連結，凝聚共識並代代相傳，因此產生了文化並創造出社會共同體。

若要探討何謂「故事」，就免不了提及「敘事」（narrative）。「故事」和「敘事」兩者焦孟不離。Padgett & Allen（1997, p.60）說，「敘事指故事書寫、口語、視覺的再現」；蔡琰和臧國仁（1998，頁 29）也提到，「敘事被形式化後的內容（也就是被傳達的東西），就成為故事」，在此觀點下故事是內容，敘事則為選擇後的再現（representation）。Polkinghorne（1988）認為敘事是某種以故事形式表達的組織基模，藉此連結行動和行動、行動與事件、事件和事件的關聯，進而串連起生活片段並產生意義；因此他說，「敘事是使我們的經驗

變得富有意義的重要工具」。

Chatman (1978) 曾從結構觀點定義敘事，他將敘事拆解為「故事」(story) 和「論述」(discourse) 兩層次：故事是為敘述的內容，亦即故事中發生的一連串事件；論述則是表達、陳述 (state) 故事的方式。Chatman (1989) 認為敘事使文本作者與讀者雙方得以建立起溝通管道，而兩者溝通的內容即「故事」；也就是說，故事是敘事描繪的溝通對象，敘事則是故事內容加上述說形式後的整體呈現。

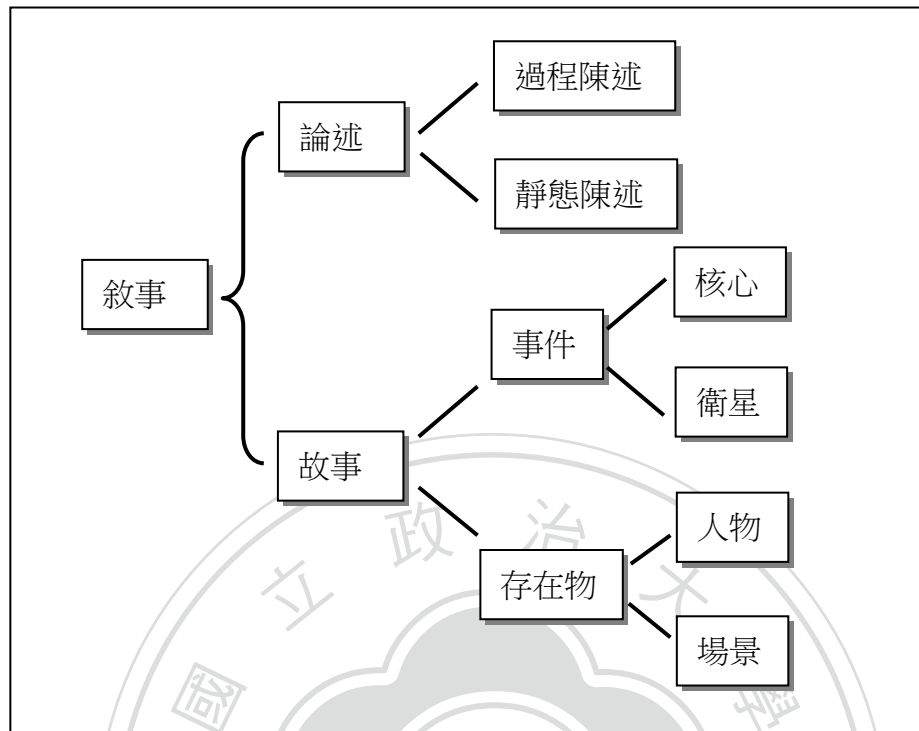
Chatman (1978) 再往下細分故事的組成為動態的「事件」(event) 和靜態的「存在物」(existence)：事件由「行動」(actions) 或「發生的事」(happenings) 所構成；存在物則包含角色 (characters) 與場景 (settings)。當人物有所動作或故事出現變化就會帶來狀態的改變，而各事件前後因果相連串出故事情節。

不過故事裡的事件並非都同等重要，Chatman (1978) 將故事中的重要事件歸類為「核心」(kernel)，是主要人物的行動、事件的發生，乃為敘事結構的重點，主導故事的敘事邏輯；次要事件則是「衛星」(satellites)，作用在輔助、陪襯核心事件，衛星事件則有交代核心事件的來龍去脈、鋪陳主事件的旁枝細節、烘托故事人物的特質等功能。

至於論述，Chatman (1978) 將之區分為「過程陳述」(process statement) 和「靜態陳述」(stasis statement)：過程陳述指動態發生與經過情節 (過程)，以角色的對話或動作來呈現；靜態陳述則是靜態存在條件 (狀態)，用以修飾過程陳述，指那些不受角色行動而改變的元素，例如特效、音樂或旁白等。

本研究整理 Chatman (1987) 提出的敘事架構如下【圖三】：

【圖三】 Chatman 敘事理論架構（資料來源：整理自 Chatman, 1987）



（二） 故事與事實

人們對世界的認識多來自自幼聽聞或閱讀的故事串流（stream of stories），這也意謂著故事是認知與學習的重要管道，能幫助我們理解世界、建構自我。但故事最為人所爭議的就是「是否為真」，並進而衍生出「在何種情況下故事為真」的爭論（Hopkinson &

Hogarth-Scott, 2001）。

1. 主觀 vs.客觀

實則故事與真實的關係就像攝影與景物（被拍攝物）的區別，兩者都是對整體的選擇性取角，根基於真實存有物件卻又不等同於這些物件。在為任何事實賦予個人意義前，此事實都是中立的（Simmons, 2001／陳智文譯，2004，頁 75）。唯有當敘事者

進入中立的事實並將其切割成特定視角下的產物，才會出現「觀點」。

因而說故事就是選擇事實然後排列它們的過程，乃由敘事者主觀決定了故事的起點和終點，選擇他們想講述的內容、表達的方式以及希望增添或刪除的部份 (Loebbert, 2003 / 吳信如譯, 2005 ; Simmons, 2001 / 陳智文譯, 2004)，而敘事者說故事的同時也重新定義了 (他們心目中的)「事實」。由此可知，敘事者握有文本的發言權，敘述時選擇並傳達特別觀點以直接反映出自己的存在、想法，讓接收者站在他們的觀點去思考 (Loebbert, 2003 / 吳信如譯, 2005 ; Simmons, 2001 / 陳智文譯, 2004)。

不過，故事的聽眾或讀者並非全盤接受來自敘事者的傳遞，就算是被動的接收者一樣具有主動詮釋的能動性。Simmons (2001 / 陳智文譯, 2004, 頁 49) 即表示「一個好的故事把世界簡化成我們自認能理解的東西」，此也具體點出了故事不只是說者的主觀詮釋也同時為接收者所詮釋，每個人都是經由自己選擇的故事進而相信世界的運轉方式。

2. 脈絡 vs. 真空

故事和事實最大的差別就在事實缺乏背景脈絡。事實是毋須前因後果的片段，而故事是連續的事件，前者可存活於真空，後者卻仰賴前後關係的脈絡串聯。自 Aristotle 流傳下的故事觀點即認為故事常被用來模擬經驗，此觀點暗藏了人們只相信親身經歷的預設，認為唯有在「經歷」後才能令人信服，然故事卻能讓人們經歷別他人的體驗，此乃故事脈絡之功勞——帶領人身歷其境。

故事之所以具備營造情感的能力，在於它提供了故事背景——也就是事件發生的情

境脈絡，幫助人們走入情節、經歷事件，而正是情感在引導且命令人的思緒與對理性事實的詮釋，因此 Simmons (2001/陳智文譯，2004) 認為故事勝於事實，因為一則好故事會影響人們對事實的詮釋。

此外，故事是讓事實發揮影響力的最大功臣，Maxwell & Dickman (2007/楊振富譯，2008，頁 6) 表示「故事就是經過情感包裝的事實，會驅使我們採取行動、改變我們所在的世界」，唯有當接收者對故事產生情感，事實才會產生影響力。Simmons (2001/陳智文譯，2004，頁 49) 也提到，故事是一種心理印記的形式，能塑造觀念並觸及潛意識，故事中的觀念或價值一旦進入潛意識，則其影響範圍可長達一生，而若故事運用得當，則能引起廣泛後續效應。

3. Hopkinson & Hogarth-Scott：故事在行銷研究的定位

關於敘事和真實的討論，Hopkinson & Hogarth-Scott (2001) 曾從故事與「真實」(truth)、「現實」(reality) 之關係歸納出故事在行銷研究的三種定位：

- (1) 故事是報告 (report)：故事點出事件的事實性和真實性且帶來與事件相關的知識；
- (2) 故事是神話 (myth)：故事偏離了事件的外部真實 (external reality) 而偏向由敘事者自行建構與理解的版本，帶來了敘事者或其所屬社會文化團體理解這個世界的相關知識；
- (3) 故事是敘事：故事是瞭解事件與建構真實的工具，強調說者如何安排他們所見以建構真實並創造對事件的理解，進而帶來了社會或個人透過說故事建構

的真實的相關知識。

然而，無論是報告、神話亦或敘事，當故事成為人們理解事實的管道時，實也呼應了 Bruner (1991) 對敘事本質的評論——人類心智透過敘事建構出現實。

二、故事結構

一般而言，故事的基本結構根基於 Aristotle 提出的「故事三段論」：開始、中場、結尾（陳中梅譯，2001；Denning, 2004／高子梅譯，2005；Loebbert, 2003／吳信如譯，2005；Vincent, 2002）。Riessman (1993) 另也提出了說法，認為故事內涵包括主角 (protagonist)、初始情境 (initial situation)、煽動性事件／煽動情境 (inciting condition) 和最終事件 (culminating event) 等，亦即故事一開場會先說明背景以提供讀者理解故事的線索；接著煽動性事件登場，隨即成為整個故事走向的主要推手；中場部份會從煽動性事件逐步鋪陳各種糾葛情節，危機或高潮則會帶出角色的某個行動，最後這個行動將會化解原先的紛紛擾擾 (Denning, 2004／高子梅譯，2005，頁 84)。

另有學者細分故事三段論的事件，進而提出敘事五段模式：初始情境、干擾、行動、解決和終結情境 (翁振盛，2010)：初始情境交待敘事的背景框架；干擾發生在新的因子介入情境後改變了原先穩定的狀態，產生衝突、矛盾；行動則是在平衡狀態改變後引發的一連串反應與對策；解決是在行動後大勢底定，衝突或難題得到化解並取得新的平衡；最後情境也許是水落石出、圓滿落幕，但也可能留下重重疑點或是耐人尋味的開放性結局。

一般而言，故事情節的鋪展必有其主導對象，而講述故事的主體是為「敘事聲音／敘事者」(narrative voice / narrator)，但敘事者只存在文本世界，並不能全然化約為構思文本

創作的作者。敘事者扮演「說書人」角色，隨著說書人立場和角色變化從不同視角²³推演情節發展。當敘事者也是故事角色時，多以第一人稱角度目睹或經歷的故事，是為「同敘事者」；反之，若敘事者並非故事中任一角色，則以第三人稱方式描述故事走向，是為「異敘事者」（翁振盛，2010）。

在敘事結構規範中，Escalas（1998）認為最重要的兩個因素是時序性（chronology）與因果關係（causality）。已如前述，敘事結構會依開始、中場、結尾的時間序列進行，事件發生則有先後順序之別，可藉此推導因果關係。因果關係指主角的心理狀態和其所追求的目標或故事開啟的初始事件，為整個故事的後續發展和行動提供原因。因此，簡單來說，敘事結構是在情節中依序推展開來，各個事件和角色間也存有因果關係。

三、小結

本節首先以各家學者對於「故事是什麼」為起點開啟對故事概念的討論，從最早 Aristotle 的「詩」提及對生活的模仿到敘事心理學以為的文化知識體系，故事展現在人類世界的各個層面，涵養了我們的價值觀和世界觀。接著釐清了「故事」和「敘事」之不同，並從 Chatman（1987）的敘事理論架構分離出構成故事的元素。

在認識了何謂故事後始進入故事和真實的討論，故事是選擇事實並排列它們的過程，涉入了敘事者的主觀意識，而接收者也會對故事作出自我詮釋，重新界定他們所理解的「事實」。因此，故事是主觀的，擁有前後情境脈絡的；而事實則是客觀且情境真空的片段。故事的力量發揮在讓人們對其陳述的事實有了情感，並能對接收者的心理狀態和行為產生

23 視角（point of view）是故事事件如何展開的觀點，也是敘事者呈現事件、人物的方式與態度（Kirsznner & Mandell, 2001；翁振盛，2010）。

影響，這點也是本文作者為何認為故事對非營利組織行銷有所助益，期能更深入探究故事的迷人力量。

故事結構拆解故事的組成和功能，大體上不脫 Aristotle 所提出的故事三段論（開始、中場、結尾）範圍。敘事者則是述說故事的對象，這個「說話者」不一定是故事中的人物，也可能是全知的旁觀者或作者的代言人，而其觀點和立場會影響讀者接收到的內容，不過無論故事如何發展，均需符合敘事結構規範—時序性和因果關係—以建立合情理的情節。本研究在進行分析時仍會以傳統的故事三段論為主要分析架構，推論角色和事件的時序性與因果關係，並從故事情節出發細談品牌故事背後的聲音位置，探討敘事者觀點與組織服務理念。

在本節認識故事的基本概念後，下節將進入本研究最重要的核心論點—「故事行銷」。

第五節 故事行銷

一、緣起與發展

故事行銷（story marketing）熱潮從 2004 年開始蔓延業界和學界，但在這個專有名詞被發揚光大之前，卻早在商管領域留下了諸多蛛絲馬跡。商管領域中最看重故事功能的首屬故事管理（story management）學派，主張以故事領導組織並將故事落實在組織管理的各個層面。Loebbert（2003／吳信如譯，2005）表示故事學派的出發點是：「人類的生活經驗的行為本來就有一種故事形式，沒有故事性的經驗和行為對我們的生活就沒有意義（Loebbert, 2003／吳信如譯，2005，頁 12）。」

站在故事是人類形成意義的立場，故事管理學派認為組織應該善用「說故事」方式進行組織內外部溝通，一來凝聚向心力，再者提昇營運效能(Denning, 2004／高子梅譯，2005；Simmons, 2001／陳智文譯，2004)。故事管理也強調「管理要回歸員工的生活經驗，因為能和聽眾生活緊密相扣的故事，在管理實務上才是有效且重要的工具」(Loebbert, 2003／吳信如譯，2005，頁 13)。

由於行銷管理屬於企業管理的一環，故事風潮自然也就吹上行銷領域。雖然故事在組織中的作用範圍極廣，可從內部的組織溝通、領導者風範、故事管理到外部的廣告敘事、顧客敘事，卻是直到近年來才逐漸延伸到整體的品牌打造(黃光玉，2006)。故事行銷觀點以為，無論行銷對象是位於企業內部或外部，說故事都是溝通的好方法，而品牌故事正可做為溝通的好工具(陳品好、黃光玉，2009)。品牌故事是從敘事概念進行品牌打造之統稱，而故事行銷則著重在其行銷上的操作意義；也就是說，故事行銷是品牌運用故事的溝通優勢於行銷操作。

承上所述，可以發現故事行銷溝通的對象包括了組織內、外部所有利害關係人，從內部的員工到外部的顧客、上下游廠商、贊助商、同盟業者等，全是可用故事對話的對象，且故事行銷的推廣項目無所不包，有可能是人(組織領導者)、商品、服務或是品牌、理念等。因故事長久以來一直是人類最慣用的溝通工具，而將說故事技巧運用在行銷溝通就是故事行銷的由來(黃光玉，2006)。狹義的「故事行銷」視品牌故事為故事行銷的主體，廣義的「故事行銷」則視品牌所有作為都是品牌敘事的過程(陳品好、黃光玉，2009)。

「品牌打造」(Branding，亦稱「塑造品牌」)是目前行銷人最看重的層次(黃光玉，

2006)，指企業廠商由內而外建立、發展與管理品牌。持續建立並強化品牌的循環過程。

說故事有助於打造品牌是因其具以下功能：讓顧客認識品牌、讓顧客認同品牌的精神與價值觀、讓顧客感動，使品牌與顧客產生親密的關係（陳品好、黃光玉，2009）。故事把品牌與顧客（或其他利害關係人）的經驗串連起來，幫助品牌與顧客建立長期關係進而達到打造品牌的目的；所以說，說故事是打造品牌的有效策略（黃光玉，2006）。

Mathews & Wacker（2008）即指出，說故事就是為了兩件事：(1) 與聽故事的人產生聯繫；(2) 與聽故事的人結盟。當說故事的人與聽故事的人有了聯繫，說故事的下個工作就是進一步與聽者結盟。故事就像是品牌打造過程中連結循環的接著劑，具有形成共識之作用，而故事的連結功能也是品牌借其使力的行銷重點，所以 Loebbert（2003／吳信如譯，2005，頁 218）說：「故事是品牌管理的基礎」。

Fog 等人（2005）同樣表示說故事是達成品牌打造的手段，認為可分別從策略層次和操作層次來談品牌行銷。從策略層次來看，說故事實與打造品牌概念並無差別，因為品牌的核心故事必須帶來品牌溝通（無論是內部溝通或外部溝通）的一致性，且故事要能適用於組織和產品品牌層次；而從操作層次來看，說故事其實就是品牌行銷的溝通工具，在不同情境都能發揮作用。

當說故事成為市場行銷的突圍利器，行銷不再只是可化約的數據圖表，而是由絲絲入扣的故事脈絡營造的氛圍。發展品牌敘事與推動故事行銷可說是一體兩面互為協力的過程，因此本研究擬以整體視角界定故事行銷，凡組織或品牌運用品牌敘事進行溝通、行銷之歷程均屬故事行銷之範疇。

二、故事行銷溝通優勢

故事並非人刻意發明的產物，而是與生俱來的本能與天性（Campbell & Simpson-Bint, 2010）。故事是人們溝通、學習、記憶的方式，傳遞了文化、價值、思想、理念，既是人賴以為生的精神食糧更是不可或缺的溝通工具。如前所述，人類記憶以故事為基礎，那些必須被儲存和應用的知識都可靠故事情境來吸收（Loebbert, 2003／吳信如譯，2005，頁 26）。Denning（2004／高子梅譯，2005，頁 156）便曾說：「故事就是人與人之間傳遞經驗的工具」，藉由故事人們能夠相互交流不同的生活經驗。

而故事除了傳遞意義、複製經驗的功能外，研究廣告敘事的 Escalas（1998）認為故事還可激發情感，他提出故事的兩大功能：(1)幫助人們理解；(2)幫助人們體會、評價與處理情感。從上述學者提出的故事功能來看，其在日常生活中的重要性不言而喻，若將故事置於行銷場域，也會發現說故事無論針對內部或外部行銷都有其溝通優勢，以下將分而述之。

（一） 組織內部溝通

從內部的組織溝通層面來看，故事管理學派學者認為企業的領導者可藉由說故事來介紹自己、引發行動、傳達價值觀、促成眾人合作、分享知識、平息謠言，帶領人們邁向未來，因此主張「管理就是說故事」（Denning, 2004／高子梅譯，2005）。

Maxwell & Dickman（2007／楊振富譯，2008）也提到，將說故事作為組織的溝通策略具有下列諸項優點：故事都有強烈的感染力、說故事很有彈性，無論長期或短期目標都能運用說故事的技巧、故事能把人團結起來，激發真正的團隊忠誠。不過組織在說故事時也要留意，應與大眾共同認定的核心價值有關聯以及清楚表達出故事誕生背後的那份激

情，因為激情就是故事的主要驅動力，也正是故事能夠感動人心的必備要件。

再者，說故事也是組織內部分享知識的機制之一。由於故事發展牽涉到多元的互動意涵，因此訴說故事也能傳遞組織價值，並經由故事連結內部行銷運作與個人學習（Sole & Wilson, 2002；高文彬，2009）。高文彬（2009）曾研究組織如何利用「故事敘說」分享內隱知識進而輔助內部行銷運作，發現故事可在組織成員中傳遞組織價值，而在其流傳過程中建構的傳遞網絡對於資訊傳遞體系以及價值樹立機制具有決定性的影響。Simmons（2001／陳智文譯，2004）也表示內隱知識就隱藏在故事之中，也就是說，故事正是資訊得以轉化成智慧的關鍵。

Sole & Wilson（2002）整理過去文獻後發現，故事在組織中可運用的層面極廣，可用於解決問題和行動研究、組織再造、新員工的社會化、凝聚向心力、形成意義、學習、創新和產品發展等，不勝枚舉。他們也歸納出說故事對組織員工的心智形成作用有：共享價值與規範、發展信任和承諾、分享隱性知識（tacit knowledge）、促使反思、產生情感連結等優點。

（二） 組織外部溝通

一般而言，顧客對品牌的知識包含了兩部份：「品牌知曉度」（brand awareness）和「品牌聯想」（brand association, Keller, 2002），前者指顧客知曉品牌是否存在的程度，而其能否被顧客記住則會影響顧客在購買時的抉擇。後者指提及特定品牌時顧客所能聯想到關於該品牌的一切，所有經驗、想法、感受、期望等與該品牌有關的集合構成了品牌聯想。品牌知曉度涉及顧客的品牌記憶，而品牌聯想則決定了顧客對品牌的好感度，因此如何增強品

牌記憶並創造好感度成了品牌經營相當重要的目標。

由於故事具備了濃厚的情感渲染力，只要商品包含的內容或賦予的故事足以讓顧客心動，顧客就可以將此類商品當成情感的寄託（海爾，2009），因此品牌能藉著說故事打動人進而達到情感行銷的目的，而說故事也能在品牌和顧客之間建立起長期情感連結，維持顧客對品牌的高度忠誠（Papadatos, 2006）。透過故事，品牌價值變得比較容易理解，對消費者更具意義，故事行銷的策略等於是既訴諸道理亦訴諸情感（黃光玉，2006）。

行銷目的無非是希望目標群眾在態度、情感或行為上形成改變，而藉著故事不著痕跡的說服訊息，無須說教或強硬手段便能潛移默化理念於無形。只要接收者為故事所打動，故事帶來的震盪會持續在心裡發酵，這股力量一旦被觸發就能帶來改變。

對行銷人來說，讓人忘不了的故事就是好故事，因為故事讓記憶和情感連結到了市場（Maxwell & Dickman, 2007／楊振富譯，2008）。好故事讓產品或組織有了記憶點，在顧客需要作決定時更加容易被想起。講一個引人入勝的故事迄今仍然最具說服力，一個扣人心弦的故事能讓人停下腳步聆聽敘述、贊同觀點，進而採取附和行動（海爾，2009，頁 35）。

從上述文獻可以發現，製造記憶和情感正是故事擅長之處，這也讓故事變成不可忽略的行銷工具。品牌故事得以創造出品牌與所欲溝通對象間的情感連結，且透過故事詮釋出的品牌理念更能感動人，讓消費者與品牌產生共鳴（Bréda et al, 2008；海爾，2009）。「沒有故事，品牌就只是一個符號，沒有生命力」（王一芝，2009，遠見雜誌），故事為品牌添加了溫度和人性，美好的故事不只讓品牌活了起來，更讓品牌活在顧客心中。

不過在發展品牌敘事或故事行銷時除了專注如何說好故事，更不可忽略傾聽的技巧。

說故事是希望在目標對象心中散布能夠創造實際行動和希望的情感，但聽故事卻能讓人更清楚期望影響對象的心理狀況（Simmons, 2001／陳智文譯，2004）。品牌敘事的訴說與聆聽同等重要，因為唯有交織品牌敘事與目標群眾的故事，才能創造出一幅期望影響者的心態地圖（Simmons, 2001／陳智文譯，2004）。

三、品牌故事說了什麼

（一）品牌故事元素

Fog 等人（2005）以其多年故事行銷的實戰經驗中歸納出典型的四大故事元素：訊息、衝突、情節、角色，以下分別說明之。

1. 訊息

訊息指說故事時傳達的核心內容，即貫穿整個故事的中心思想。品牌說故事是為了透過故事溝通品牌訊息、傳遞正面的品牌印象，因而說故事者首要為清楚地定義訊息。換言之，訊息構成故事主軸，也揭示了說故事者的意識形態或立場、看法，同時亦是品牌證言，經由故事包裝的訊息相較於疏離的事實更容易被觀眾理解及內化。

不過，一個故事若包含一個以上的核心訊息就要安排明確的優先順序，因過多核心訊息易混淆故事重點，致使讀者接收到的訊息混雜不清，因此品牌在設計故事訊息時務必小心安排核心訊息與週邊訊息的比例（Fog, et al., 2005）。

2. 衝突

衝突是好故事的推力（Fog, et al., 2005），因衝突一旦發生便會迫使人們採取行動以恢復秩序，隨後帶領故事情節達到高潮。好的衝突係由沒有立即解決方案的困難或

挑戰構成，故事的命脈就處在以下這兩個極端相互拉扯所形成的張力：「不可預測的混亂」與「可預期的和諧」；雙方（混亂 vs. 和諧）衝突越大就越有戲劇張力。

雖然故事中的衝突能提升讀者的興趣與投入程度（Kirszner & Mandell, 2001），但若衝突狀態太過混亂讀者便會無法接收與解訊息意義，導致困惑而失去對故事興趣（Fog, et al., 2005）。

在傳統童話故事裡，故事結尾通常是衝突獲得永久解決，在大結局畫下句點；但新的故事有越來越多走向開放式結局的趨勢，亦即衝突僅有部份解決，為讀者保留了許多後續想像空間。也就是說，故事雖然結束，卻不一定有完整的結局形式（Vincent, 2002；Fog, et al., 2005）。

3. 情節

情節是事件安排的方式，雖然一個故事可能包含許多事件，卻只會有一個情節（Kirszner & Mandell, 2001）。敘事中各個事件並非單獨存在，而是彼此相關，且其發展也必然是在一段特定時間內依時間次序、因果關係串連起來。

如前所述之故事三段論，情節包含了開始、轉折點和結局，隨時序發展帶出角色和角色行動（Loebbert, 2003／吳信如譯，2005；翁振盛，2010）。Vincent（2002）亦曾闡釋 Aristotle 的故事三段論於品牌故事，開始、中場、結尾分別代表了：導入情境、錯綜複雜、解決難題。品牌故事先鋪陳出情境設定，情節推演出複雜的難題，而面對挑戰的過程帶出故事高潮，最終情境結束在問題獲得解決。

Fog 等人（2005）表示，情節從開始鋪陳背景與衝突，而後事件慢慢累積令衝突

加劇，至衝突爆發攀至高潮，並隨著衝突解決步入結局。

4. 角色

角色讓故事情節得以展開。在經典童話故事的固定結構中，每個角色都有特定意義和功能，彼此之間相互支持²⁴。角色的作用是讓接收者有自我投射的對象，並對角色面對的難題產生認同情緒好投入故事情境（Fog, et al., 2005；Loebbert, 2003／吳信如譯，2005）。Fog 等人（2005）也提醒，在打造角色時要格外注意角色的行為動機，務求整體故事行進順暢且合理可信。

簡化故事結構來看，故事中必備的衝突需要立場相左的英雄和惡人（即反派角色），後者在故事中會以不同的型態展現，有可能是與英雄立場相對的敵人角色或是英雄生理或心理上的障礙。

品牌故事最常運用到的也當是這兩大角色類型，如 Maxwell & Dickman（2007／楊振富譯，2008）分析了英雄和敵人的運用，認為英雄靠故事建立信任感，並藉下列四件事使讀者信賴：(1) 建立平等感：讓讀者感覺與英雄間有種平等而親密的關係，能夠和英雄同步；(2) 握有價值：英雄必定掌握、控制某樣有價值的事物或領域，其擁有的能力使人欽佩信服並能為組織帶來額外資產；(3) 讓人驚奇的能力：英雄有些與生俱來的本質或能力，讓他們在故事最後爆發出覺醒火花；(4) 英雄永遠是好人：英雄不一定要有超能力，也可以稍微走偏鋒，但他們必須永遠是符合社會期待的「好

24 所謂的「角色間相互支持」並非指故事情節中的扶持或協助，而是在角色功能上各角色能相互襯托，加深讀者對角色的印象也使故事更具可讀性。例如，壞皇后與善良公主、大野狼與小豬呈現出正反兩派的角色對比；而英勇的騎士與等待救援的公主就是紅花綠葉相映襯；昏庸的主子與能幹的隨從則呈現強與弱的反差。

人」。

站在加深品牌印象的角度來看，英雄的功能在於讓故事變得「真實」，此角色的塑造是使讀者情緒隨故事情境起伏的關鍵。不過，儘管是英雄引領讀者進入故事核心，卻是由敵人令讀者把故事內化成個人遭遇。因有與英雄作對的敵人存在，讀者才會去認同英雄的行動；亦即是敵人激起讀者對英雄行動的認可進而投射情感在其行動之中（Maxwell & Dickman, 2007／楊振富譯，2008）。

（二）童話故事模式

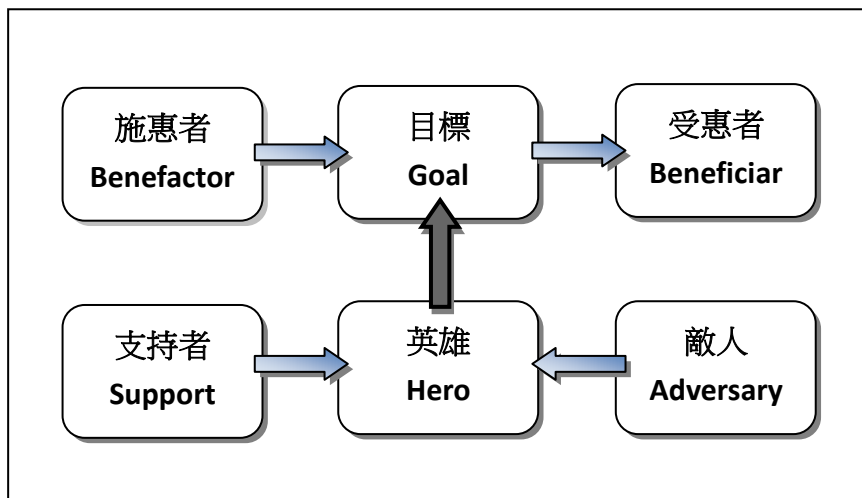
以上四項基礎故事元素可供故事提供者評判是否具備說一則好故事不可或缺的要件，Fog 等人（2005）以此為基礎，進一步提出「童話故事模式」（Fairy-tale Model），分析主導故事走向的重要「角色元素」。如同普羅普分析俄國民間童話歸納出 7 種行動角色與 31 個功能，Fog 等人也針對品牌故事提出可普遍應用的必備經典角色。這些經典角色元素具備的功能模式可幫助組織在塑造品牌故事時建立鮮明的故事情節，而他們所歸納的角色元素功能模式實起源於文化中常見的英雄故事²⁵。

英雄故事的公式架構為英雄因驅動事件從家鄉出發（離開熟悉的情境），歷經冒險與挑戰（進入新的世界、打開新的視野、接受新的轉變）最後又回到家園（重新回頭改變舊世界）。童話故事模式解構英雄故事原型，而提出六種角色元素：品牌故事始於「英雄」（hero）對「目標」（goal）的追尋，其身邊會有扮演「支持者」（support）的角色或工具，而在追

25 Campbell（引自 Loebbert, 2003／吳信如譯，2005）曾表示，英雄故事的特殊結構和劇情是文化建構出來的神話共同模式，英雄實現目標的旅程就好比是一場「神話的冒險之旅」，乃由英雄藉著精神的旅程重新找回自己；這種「自我經驗」的形式是英雄故事的神話力量來源，也是文化能夠產生普遍性意義的原因。

尋目標過程中遭遇「反派」(adversary)阻撓、產生衝突，接著「施惠者」(benefactor)登場協助英雄達成目標，也雨露均霑地使「受惠者」(beneficiary)連同受益(Fog, et. al., 2005，詳見下【圖四】童話故事模式)。

【圖四】童話故事模式 (資料來源：Fog, Budtz & Yakaboylu, 2005: 38)



Fog 等人 (2005) 也提點在運用童話故事模式時，品牌故事對各角色元素進行「選角」(casting) 的注意要點：

1. 目標：謹記組織存在的目的，尤其熱情是促使組織達成所有目標的強大驅動力；
2. 敵人：找出組織所要對抗、擊敗的對象。敵人的形式多變，可能來自組織內部（如缺乏創新），或是組織外部的其他競爭對手、面對的難題等；
3. 英雄：描述英雄的特徵並謹記故事中的英雄也可能是顧客心中的理想化身；
4. 支持者：英雄達成目標所需的途徑或工具，如果消費者是故事中的英雄角色，支持者角色也可以由組織服務或商品來扮演用以協助消費者實現夢想；

5. 施惠者：組織經常扮演施惠者角色協助消費者實踐夢想；
6. 受惠者：因英雄達成目標而受益的角色，通常顧客都是受惠者。

也因為英雄故事原型通用於企業或品牌的故事中，Maxwell & Dickman（2007／楊振富譯，2008）分析了其運用在行銷中的五項特點：

1. 激情：一股讓人想要甚至感到必須把它（故事）說出來的衝動；
2. 英雄：故事的主人翁引導讀者走入他的敘事觀點，並使讀者投射情感在他身上、站在其立場思考；
3. 敵人：即英雄必須克服的障礙，而當英雄戰勝敵人後釋出的情感則使讀者得以將故事深鎖在記憶中；
4. 覺醒：即英雄受到的啟發，讓主角看清問題癥結從而採取正確行動；
5. 轉變：故事經過生動敘述後的自然結果，成功故事總暗示著發生於故事中的轉變也能在現實中產生。

童話故事模式的應用性極廣，這個角色模組不僅能用於提供品牌故事賦予行動和衝突的基礎架構，也能應用於瑣碎的日常故事中（Fog, et al., 2005）。

值得注意的是，黃光玉（2006，頁 12-13）建議，在討論品牌故事說什麼時可分為兩個層面來探討：一是所說的故事內容類型，二為故事所蘊藏的意義，前者是打造品牌時尋找與選擇故事素材的方向；後者則是雕塑故事內容、思考故事如何表達品牌精髓、故事應賦予何種意義時，所必須思考的問題。

四、品牌故事如何說

Bruce (2001) 認為要讓品牌故事引發消費者共鳴，就得從一個有說服力的品牌故事為起點並先贏得消費者的心，再來才是贏得他們的忠誠度。鑽研故事行銷的學者黃光玉

(2006) 曾表示，打造品牌的實務操作前得先回答下列三個問題：如何說一個動人的故事來吸引消費者？故事要怎麼說才能打動消費者的心？甚麼樣的故事題材與內容才具有新意，能讓消費者感到耳目一新？然而上述這些要點係以營利目的為導向之商業品牌的故事考量，對非營利組織來說，經營品牌故事有著不一樣的考量。

首先，在開始說故事以前，要先釐清說故事的目的，以及對誰述說？為何要說故事影響放入的故事素材，而把讀者放在心中則決定了說故事的切入角度和方式。就大層次來說，說故事的目的無非是想刻意影響觀眾，並藉著某些情緒與感受去打動觀眾的心，因此故事必須創造特定的情緒與氛圍以引發聽眾的想法與信念 (Loebbert, 2003 / 吳信如譯, 2005, 頁 35)。當個人或組織試圖以說故事來宣揚某些理念、推廣產品或是自我推銷，說故事便成了修辭的工具或達成說服的手段。非營利組織所推銷的是無形的價值，希望讀者買單的是無價的理念和認同，從此目的性出發，對故事內容的追求就必須回歸到「情感」和「真實」面上。

由於非營利組織的目標是利他的，情感認同的訴求在非營利機構勸募工作中佔有重要地位 (鄭怡世, 2001; 劉彥芸、鄭怡世, 2010)，因此品牌故事的呈現要能觸動觀者情緒，引起他們的同理心或憐憫心，透過文字描述或相片使讀者在閱讀時心生波瀾、產生一股渴望改變的衝勁。此外，非營利組織服務對象不是任何虛構的角色，而是活著的生命，藉由故事帶出他們 (或牠們) 的遭遇，使人們看見這些被社會忽略、遺忘的需求，由於故事人

物是真正存在的對象，因此在敘說時也必須以真實不造假的方式，免得誤導讀者或產生爭議。

再者，非營利組織所面對的讀者群是一般社會大眾，因此故事說得越平民化，越能親近最大的群體數，這般讀者導向實也類同於文學裡的「通俗小說」。由於公益品牌故事和通俗小說的讀者類型是相似的，底下也借用通俗小說的特性說明何謂故事的「平民化」。林保淳（2000）分析了通俗小說的三大特徵，分別是「普遍性」（讀者結構為一般普羅大眾）、「淺薄性」（內文以簡單明白的形式呈現）和「變異性」（強調「同時性」的強度並切合不同時空下的讀者形成不同的流行）。

影響敘事的還有生產工具（媒介），網路為非營利組織的主要宣傳管道亦是品牌故事露出的平台，而網路的超文本（hypertext）特性也讓網路文章具備了諸多非平面印刷成分的特徵，包括動態影像或文字、超連結設計（hyperlink）、互動式（interactivity）讀寫功能等（李順興，無日期）。圖文並茂的故事內容更容易帶動整體故事氛圍的營造並使讀者融入情境，因此，品牌故事的呈現除了文字敘述，照片也會是主要的說話者；而即時互動與連結功能也讓品牌和讀者的交流加倍緊密、訊息傳播範圍更廣，品牌可透過線上回應增加讀者對訊息的關注度，來自讀者的回饋和反應也成為品牌觀察敘事影響力或獲得動力的來源。

總得來說，公益品牌故事的敘事特性偏向能激起大眾熱情的通俗文學，且內容來自真實發生的事件，敘事者透過描述事件領導讀者感受不一樣的世界，而網路也賦予了品牌故事更豐富的呈現手法，並建立與讀者的互動機制。

最後，好故事有什麼必備要件，Loebbert（2003／吳信如譯，2005）提出幾點好故事的特徵供組織辨別故事優劣：

1. 「真實的」故事：此處的「真實」指無論是否為杜撰的故事，它對我們的的生活和世界都要有真正意義才算得上好故事；
2. 能讓聽眾瞭解故事重點以及故事的中心訊息；
3. 能傳達與塑造組織的經驗與行為模式；
4. 能綁住聽眾的注意力。

綜合上述說法，非營利組織要成功經營品牌敘事需具備下列要點：

1. 故事中各個元素相互契合，訊息簡單易懂卻具有說服力，能引發讀者情感，最重要的是內容真實且真誠；
2. 能有效傳達品牌價值並能與讀者生活或經驗建立對話；
3. 圖文並茂的文章內容；
4. 即時的更新與回應來自讀者的需求。

五、小結

本節首先說明故事行銷的緣起與發展，故事管理學派帶動了故事應用於各式管理上的需求，也由於故事是極佳的溝通工具，因此組織發現無論對外或對內都非常適合以故事和目標群眾進行對話，用於內部溝通，具有凝聚向心力、解決問題、組織再造、社會化、創新學習等作用；用在外部溝通則可整合出傳遞意義、製造印象、建立情感等三大功能。

接著分述品牌故事「說什麼」和「如何說」。首先就「說什麼」層面，Fog 等人（2005）

歸納出典型的四大故事元素（訊息、衝突、情節、角色），協助品牌發展故事時可參考注意的方向；他們也提出品牌故事分析角色模組「童話故事模式」，突顯各個重要角色的定位和代表意涵，有助於本研究分析品牌故事人物，並檢視人物之間的互動、釐清情節進展的樣貌、辨識與詮釋品牌故事的寓意及目的、以及解讀組織述說品牌故事的敘事策略。在「如何說」層面，本節則點出了品牌說故事所要預先考量的問題，在投入訊息打造前必須同步考量品牌故事的意義和內容，找出最真實的品牌核心價值（意義面）以及最適切的故事說法（內容面），才能在多如牛毛的訊息浪潮中脫穎而出。

本文的研究對象—非營利動保組織正處在市場的嚴峻試驗下，公益市場上的話語主導權影響其獲得的社會關注和資源，因此，在建立對故事行銷的全盤了解後，接著將以敘事分析打造了解不同團體的敘事策略和品牌故事主體的研究設計，期望藉由此架構探索公益動保敘事的更多種想像的可能。

第三章 研究方法

第二章文獻探討耙梳了台灣流浪動物問題的成因與故事行銷相關文獻，而本章將針對第一章第三節提出之研究問題發展適切研究架構。

本研究題目定為「公益品牌敘事與故事行銷：以非營利動物保護組織為例」，此處所言之「公益品牌敘事」為本文作者界定的範疇，係指非營利組織或團體所述之品牌故事，然而公益品牌類別之多並無法以一蔽之，且各種不同服務領域的非營利團體在敘事特色上也會存有差異，因此本文將研究焦點縮限於動保領域，選取三個同樣從事動保行動並以認養為主要服務項目的非營利動保團體為個案，研究其組織進行故事行銷之成果和內涵。

本文的研究個案分別為「中華民國流浪動物花園協會」（以下簡稱「花園協會」）、「社團法人高雄市關懷流浪動物協會」（以下簡稱「流浪動物協會」）以及「台灣動物保護協進會」（以下簡稱「動保協進會」），期望藉著探討他們如何說故事以及說了哪些故事，開啟動保團體說故事的個案研究，以敘事分析為研究方法，分析品牌故事文本的各個面向與其敘事策略，發掘公益動保品牌的敘事特色。

第一節 研究取徑

敘事研究指任何使用或分析敘事素材的研究，資料係以故事（訪談或文獻中採擷的生命故事）或其他方式（人類學者以敘事形式寫下其觀察所得的實地札記或個人信件）蒐集而得。這些資料可以是研究的對象或是探討問題的工具，可能被用在團體之間相互比較以

了解社會現象或歷史時期、探索人格等 (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998／吳芝儀譯, 2008, 頁 3-4)。本文即擬以敘事分析 (narrative analysis) 為研究工具, 蒐集組織品牌故事, 探討並比較組織說故事的結構和特性。

如前章所言, 說故事是普遍可見的論述形式, 故事敘述了某個時空發生的事件與行動, 這些元素的組合則呈現出某種結構形式。然而, 同樣的敘事結構卻可能存有不同功能, 某些故事提供了訊息, 另些故事則用來自我表達, 因此除了分析敘事結構的規則外, 探討敘事功能的多樣性也是分析重點。除此, 敘事的溝通類型廣泛, 人們常藉由某種敘事模式、某個故事來建構自身認同及他人的關係, 經由敘事分析因而可以探討人們如何理解這個世界並以何種方式呈現 (蘇峰山, 2004, 頁 212-213)。Lieblich 等人 (Lieblich, et al., 1998／吳芝儀譯, 2008) 也表示敘事資料可分析的向度極廣, 諸如內容、結構、敘說風格、情感特性以及敘說者的動機、態度和信念或是認知層次等皆屬之。敘事文本的解讀是研究者和整體研究情境共構的成果, 詮釋文本過程充滿了解碼的不確定性, 即使研究者長期浸淫在敘事研究中, 每一個新的文本依然猶如待解的美麗謎團。

敘事研究通常沒有預先的假設, 研究方向是自閱讀文本過程中逐漸浮現、清晰 (Lieblich, et al., 1998／吳芝儀譯, 2008)。敘事資料的蒐集有時是研究者透過訪談或參與觀察而來, 文本的誕生是其與受訪者角力、互動後的動態歷程。即便是靜態文本, 當研究者開始分析和詮釋時, 就會和「真實」脫鉤而走入「詮釋的層次」(levels of interpretation)。敘事研究是詮釋性的, 乃因故事的解讀充滿研究者個人的、偏頗的與動態的理解過程, 並會隨著情境而變動, 每一次重讀文本都可能改變詮釋性結論。一份出色的敘事分析來自研究者的精

采解讀視角，然而這不代表敘事研究是研究者的直覺與推測。任何閱讀都免不了要進行詮釋，研究者在著手敘事分析時要秉持開放的心胸來閱讀文本並完整記錄對敘事者意義的印象和覺察，持續以自我覺察和自我規訓反覆檢視文本和其詮釋以奠基對文本的綜合性了解（Lieblich, et al., 1998／吳芝儀譯，2008）。

敘事研究之蒐集和分析資料過程並非講求絕對的精確、客觀、可否類推，因為系統化和精確嚴密的過程不會使詮釋具備客觀性，所謂的客觀性也非敘事研究者追求之標的。

Lieblich 等人提及，以人為主體的生命故事是敘事研究的大宗研究主題，敘事研究更廣泛運用在心理學、人類學、歷史學、文學、教育學等領域（Lieblich, et al., 1998／吳芝儀譯，2008）。人是說故事的動物，敘事存在於以人為主體的各種事物中，而由不同個體所組成的組織交融出各自獨特的敘事風格，因而探究品牌故事也如同探索與了解組織的內在世界。

第二節 研究問題與分析架構

誠如第一章第三節所述，本文欲探問的研究方向如下：

- （一） 品牌故事的成型：品牌如何成為故事？品牌有哪些故事？
- （二） 品牌敘事風格與影響：了解故事氛圍與敘事風格並評估敘事影響力。

而在回顧相關文獻後，針對上述兩研究問題更進一步發展出子問題概念：

- （一） 品牌故事的成型：品牌如何成為故事？品牌有哪些故事？
 - 1. 品牌的命名標示哪些意義或價值？

2. 品牌故事有哪些主題類型？品牌故事各元素的內涵以及敘事觀點為何，說明組織如何透過故事使品牌特色浮現；

3. 從組織釋出的品牌故事可推導出哪種品牌神話原型？

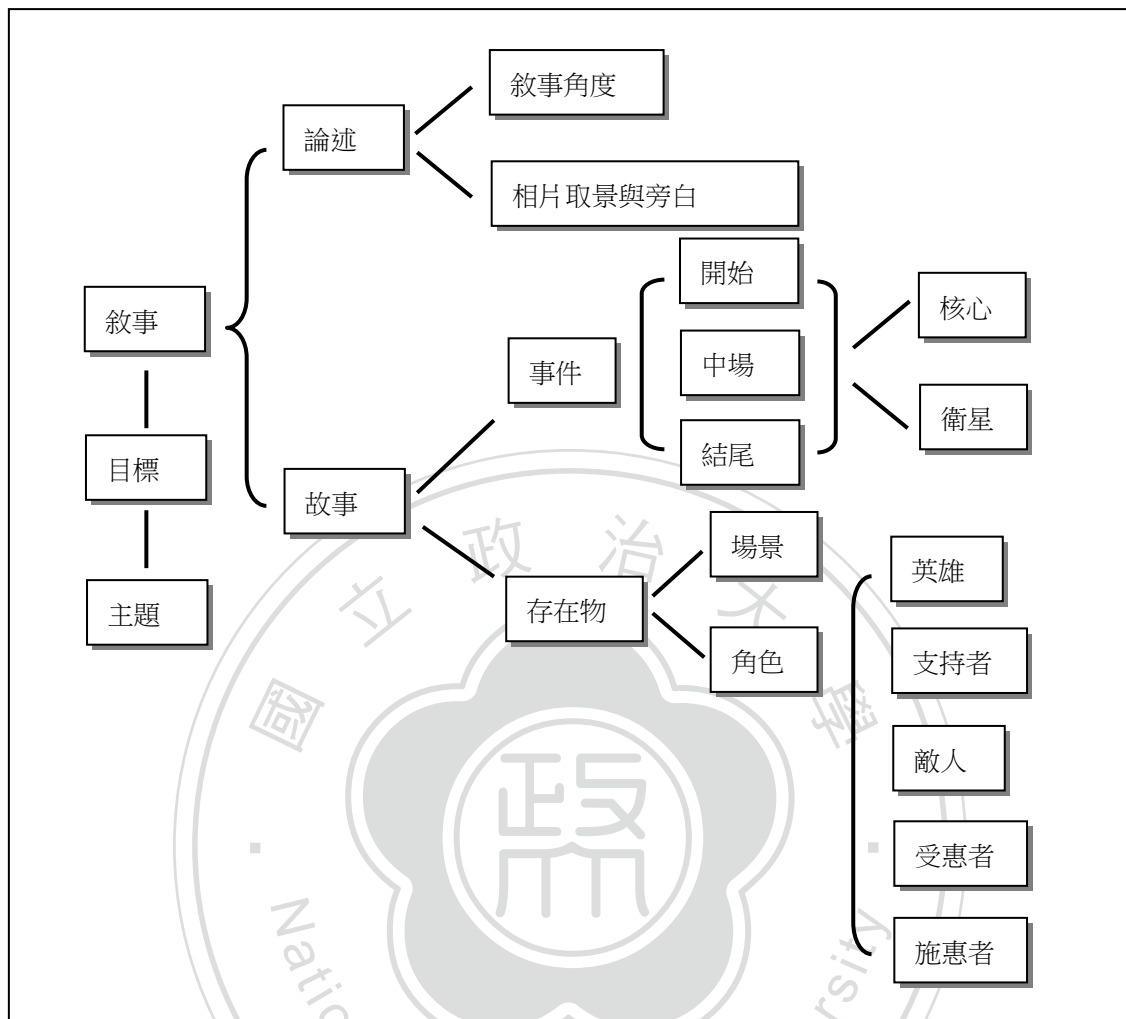
(二) 品牌敘事風格與影響：了解故事氛圍與敘事風格並評估敘事影響力。

1. 根據個案採行的敘事策略，探究其營造了何種品牌意象，在觀察結果間尋找彼此浮現的模式並進行跨個案比較分析；

2. 評估敘事影響力：透過外部評估工具了解品牌敘事型態對故事傳散的影響程度。

由於本文欲探究品牌說故事之意涵，而 Chatman (1978) 提出的敘事架構恰回答了「如何說」、「說什麼」兩件事，因此將以 Chatman (1978) 的敘事概念為主分析架構，然而在「如何說」的敘事手法部分，因本研究分析的故事文本均為文字文本兼相片說明，所以「論述」分析格式修正為「敘事角度」和「相片取景與旁白」。再者，因 Chatman 的架構較無法看出故事情節的起伏，所以在分析事件時納入 Aristotle 的故事三段論架構，以求更能掌握故事情節走向。最後，故事行銷中相當重要的角色元素，則以 Fog 等人 (2005) 提出之「童話故事模組」加以補充之。改良後之分析架構如下【圖五】所示：

【圖五】本研究分析架構（資料來源：本研究整理）



根據此分析架構，以下依序說明本文資料蒐集與分析之流程步驟：

步驟一：蒐集品牌故事

步驟二：以敘事分析架構分析品牌故事

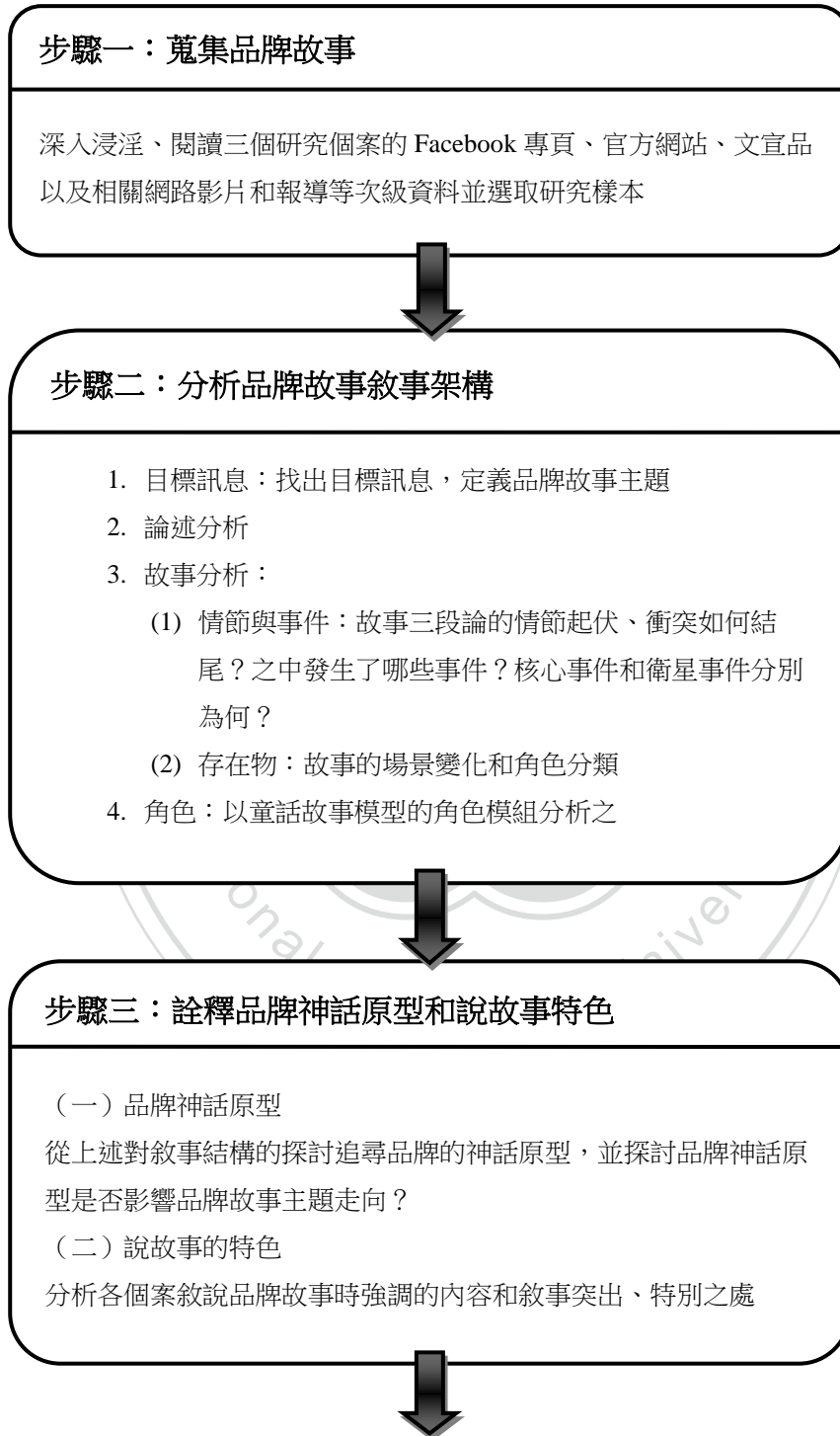
步驟三：詮釋品牌故事的品牌神話原型和說故事特色

步驟四：整理前述分析結果，比較研究個案之品牌故事

步驟五：歸納研究個案故事行銷的策略思維與評估敘事影響力

各步驟的操作釋義如下圖所示（詳見【圖六】研究流程圖）：

【圖六】研究流程圖（資料來源：本研究整理）



步驟四：品牌故事比較

根據敘事分析的資料進行三個研究個案品牌故事之對照比較，比較項目為：

1. 品牌故事之主題、角色、事件
2. 品牌故事之敘事結構
3. 品牌故事之神話原型
4. 品牌故事之說故事特色

步驟五：故事行銷策略

將步驟一到四的資料綜合歸納出各個案所採用的故事行銷策略，進一步分析非營利動保組織的品牌敘事發展和品牌敘事的影響程度。

第三節 樣本選取

本文研究對象為「花園協會」、「流浪動物協會」以及「動保協進會」，所欲探討的研究對象則為非營利動保組織的品牌故事。根據第二章所述，所有與品牌相關的故事（包含品牌所說、消費者所說、利害關係人所說等）都屬品牌故事之範疇。由於本研究選取之非營利動保團體均不時更新官網資訊且當前社交網絡 Facebook 盛行，訊息交換和釋出快速便捷且耗費成本低廉，所以研究個案均已成立專屬官方帳號粉絲團專頁以期和網友密切互動，也方便隨時更新消息於粉絲專頁。

本文以為，非營利團體善用社交網絡連結網友情感，藉由社交網絡（如 Facebook）轉貼官網資訊能提升訊息的流通度、進用性和互動性，因此將以研究個案的官方 Facebook

訊息為主要分析樣本來源，網站、文宣品或官方製作影片則為分析整體故事行銷策略之輔助。囿於研究者之人力、物力和時間之限制，僅抽取 2012 年 10 月（10/1-10/31）單月內品牌官方 Facebook 專頁釋出之訊息（不含「轉貼」與「分享」之訊息）與提供的官網文章連結為研究樣本（官網與粉絲專頁連結詳見【表二】），樣本數共 120 則（「花園協會」33 則、「流浪動物協會」46 則、「動保協進會」35 則）。

【表二】個案之官方網站與 Facebook 粉絲專頁

中華民國流浪動物花園協會	
官網	http://www.doghome.org.tw
Facebook	https://www.facebook.com/doghome
社團法人高雄市關懷流浪動物協會	
官網	http://www.kcsaa.org.tw
Facebook	https://www.facebook.com/kcsaa
台灣動物保護協進會	
官網	http://www.tapadogs.org.tw/ （流浪動物星球）
Facebook	https://www.facebook.com/tapa119

第四節 研究設計與前測

根據前述分析架構，欲分析品牌故事文本，需探究其目標訊息、主題、論述和故事等內容，因此本研究設計之故事文本分析項目如下【表三】所示：

【表三】故事文本分析項目（來源：本研究）

品牌故事	目標
	故事主題
論述	敘事角度
	相片取景與旁白

故事	事件	開始：核心事件／衛星事件
		中場：核心事件／衛星事件
		結尾：核心事件／衛星事件
	存在物	場景
角色：英雄、支持者、敵人、受惠者、施惠者		

由於非營利組織的故事行銷在台灣尚未有諸多研究可參考，故本文之故事主題分類為本文作者詳讀蒐集到的動保組織品牌故事後做出之分類（詳見【表四】動保組織品牌故事主題表）。

【表四】動保組織品牌故事主題（來源：本研究整理）

類目	類目定義
認養故事	介紹待認養組織貓狗的故事，認養故事的對象均為組織救援或於收容所帶出的貓狗。
公益活動	組織自行舉辦或與其他機構、團體、個人合作的演講、活動、邀約。
心情記事	志工或創辦人發表，與動保工作相關的感想，或是針對時事、事件有感而發的言詞。
募款故事	以改善組織整體狀況為主要目的的募款故事。
助養故事	組織自行照養或救援的貓狗，且故事中並無提及認養或提供認養資訊。
資訊佈達	單純佈告送養活動、徵求物資、捐血貓狗、善款，或活動改期、取消等純資訊通知。
幸福故事	失家的貓狗被主人尋回，或是被認養的貓狗在新家庭中的故事。
動保事件	組織關注、參與社會動保事件或相關議題活動之記事。
動保服務	非救援、認養的故事，記錄如 TNR、狗場服務等服務歷程。

據此研究設計，以流浪動物協會 6 月 28 日粉絲專頁張貼的文章連結（2012 年 6 月 19

日【小紅貴賓在哭泣】

http://www.kcsaa.org.tw/Joomla_159/index.php?option=com_content&view=article&id=3470:2

012619&catid=417:20126&Itemid=621) 為前測分析樣本之結果如下：

<p>品牌故事</p>	<p>目標：「郎兵」的故事中，目標替「郎兵」找到不離不棄的認養者，這也是流浪動物協會的任務之一「推展流浪動物之認養工作」。</p> <p>故事主題：認養故事</p>
<p>論述</p>	<p>敘事角度：此品牌故事的說話聲音來自組織，組織作為敘事者切入的敘事角度採取全觀的第三人稱，從旁描述整個救援經過。在故事中雖表達出協會和志工媽媽對「郎兵」的關心但並不涉及太多個人情感的描繪，相較於該組織其他救援案例，這是一篇語氣較為輕描淡寫的故事。</p> <p>相片取景與旁白：因為貓狗無法說人語，組織在照片中化身「郎兵」的角度說話，以人類的眼光設想狗狗之前可能發生的遭遇和此時此刻的心情，在照片上加註狗狗內心的獨白，如：「是不是我不乖，所以主人不要我？」組織透過代言狗狗內心世界的敘事方式，召喚讀者的同理心，也藉由鋪陳狗狗心理層面的無助，增強此服務行動的必要性。此外，本篇文章的拍攝角度多為平拍或俯視，拍攝出渾身濕透的「郎兵」瑟縮、毛髮糾結的狼狽模樣。</p>
<p>故事</p>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; margin-right: 10px;">事件</div> <div style="flex-grow: 1;"> <p>情節起伏</p> <p>時序性</p> <p>開始 中場 結尾</p> <p>核心事件 (solid line)</p> <p>衛星事件 (dashed line)</p> <p>相遇機緣</p> <p>個案受害情況</p> <p>救援個案</p> <p>與民眾互動關係</p> <p>個案醫療過程</p> <p>等待幸福</p> </div> </div> <p>事件可依照因果關係和時序性整理出下列次序：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 相遇機緣 2. 個案受害情況 3. 個案救援 4. 與民眾互動關係 5. 個案醫療過程

		<p>6. 等待幸福</p> <p>故事起始於一段意外與「郎兵」相遇的機緣：</p> <p>2012年6月19日，協會救援車在高雄賓儀館（勘誤：應為「殯儀館」）附近執行結紮捕捉計劃，一同參與的王理事長帶著志工媽媽來到當初發現NONO走失受困的地方，本來想說要讓志工媽媽看一看NONO受困的水溝有多深，這孩子有多可憐……沒想到卻和另一個孩子有了意外的緣份～</p> <p>這個意外的因導致了後續「郎兵」來到組織的果，也由於當地民眾漠然的態度，也使得組織無法對「郎兵」置之不理。在組織接手「郎兵」後，牠也彷彿取得了幸福的入場券，接受了醫療診斷且再也不用流浪在街頭遭受風吹雨打，能安心在新的環境中生活、等待好主人的出現。</p> <p>由於「流浪動物協會」是依據個案階段性的事件分別撰文，因此在此頁面的品牌故事中，救援個案「郎兵」的故事尚未寫到尾聲，未來還會有更多後續發展。</p> <p>在故事正文以外，協會也體認到讀者對於後續發展的關心，因此若有其他更新消息也會放上後續發展的連結。本文作者於2012年9月13日從粉絲專頁提供之連結存取該文章網頁，故事正文後依序出現下列連結供點閱：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 募款訊息（捐款請註明【哭泣小貴賓】）； 2. 後續發展連結（文章：2012年8月28日【我是可愛的郎兵】）； 3. 助養「郎兵」； 4. 認養「郎兵」。 <p>募款訊息讓有心幫助「郎兵」的讀者可以指定捐款，組織也標明「專款專用」。「郎兵」的故事目前已有一則後續連結文章，關心牠的讀者可以了解「郎兵」近況，而在找到認養人之前「郎兵」將會一直待在協會裡，因此文章也附有助養資訊，而有意認養的讀者也能透過認養連結進行申請。</p>				
	存在物	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="502 1355 582 1668">場景</td> <td data-bbox="582 1355 1393 1668"> <p>場景轉換：雨中的廟宇石雕→獸醫院</p> <p>透過天候不佳的鋪陳、個案的外在表現和樣貌（不停發抖、全身都濕了）強調個案待救援的處境並以照片提供讀者救援現場畫面。落難的「郎兵」原先在飄著雨的白天落單在廟宇附近且渾身濕透，直到和組織相遇，被帶往潔淨的獸醫院接受診斷和治療。場景的轉換也象徵「郎兵」的命運在遇到組織後產生的改變，從無人聞問的街頭浪犬變成有機會獲得幸福的狗兒。</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="502 1668 582 2009">角色</td> <td data-bbox="582 1668 1393 2009"> <p>故事中出現的角色對象共有下列幾種：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創始者：王理事長為流浪動物協會創辦人王小華女士 <p>例：2012年6月19日，協會救援車在高雄賓儀館（勘誤：應為「殯儀館」）附近執行結紮捕捉計劃，一同參與的王理事長帶著志工媽媽來到當初發現NONO走失受困的地方，本來想說要讓志工媽媽看一看NONO受困的水溝有多深，這孩子有多可憐……沒想到卻和另一個孩子有了意外的緣份～</p> </td> </tr> </table>	場景	<p>場景轉換：雨中的廟宇石雕→獸醫院</p> <p>透過天候不佳的鋪陳、個案的外在表現和樣貌（不停發抖、全身都濕了）強調個案待救援的處境並以照片提供讀者救援現場畫面。落難的「郎兵」原先在飄著雨的白天落單在廟宇附近且渾身濕透，直到和組織相遇，被帶往潔淨的獸醫院接受診斷和治療。場景的轉換也象徵「郎兵」的命運在遇到組織後產生的改變，從無人聞問的街頭浪犬變成有機會獲得幸福的狗兒。</p>	角色	<p>故事中出現的角色對象共有下列幾種：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創始者：王理事長為流浪動物協會創辦人王小華女士 <p>例：2012年6月19日，協會救援車在高雄賓儀館（勘誤：應為「殯儀館」）附近執行結紮捕捉計劃，一同參與的王理事長帶著志工媽媽來到當初發現NONO走失受困的地方，本來想說要讓志工媽媽看一看NONO受困的水溝有多深，這孩子有多可憐……沒想到卻和另一個孩子有了意外的緣份～</p>
場景	<p>場景轉換：雨中的廟宇石雕→獸醫院</p> <p>透過天候不佳的鋪陳、個案的外在表現和樣貌（不停發抖、全身都濕了）強調個案待救援的處境並以照片提供讀者救援現場畫面。落難的「郎兵」原先在飄著雨的白天落單在廟宇附近且渾身濕透，直到和組織相遇，被帶往潔淨的獸醫院接受診斷和治療。場景的轉換也象徵「郎兵」的命運在遇到組織後產生的改變，從無人聞問的街頭浪犬變成有機會獲得幸福的狗兒。</p>					
角色	<p>故事中出現的角色對象共有下列幾種：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創始者：王理事長為流浪動物協會創辦人王小華女士 <p>例：2012年6月19日，協會救援車在高雄賓儀館（勘誤：應為「殯儀館」）附近執行結紮捕捉計劃，一同參與的王理事長帶著志工媽媽來到當初發現NONO走失受困的地方，本來想說要讓志工媽媽看一看NONO受困的水溝有多深，這孩子有多可憐……沒想到卻和另一個孩子有了意外的緣份～</p>					

		<p>2. 組織：流浪動物協會在品牌故事中會以「我們大家」此類泛稱在故事中做出陳述和行動，一來表示協會為一體，具有向心力，二來試圖使讀者認同自己也屬於「大家」的一份子，拉近和讀者的距離</p> <p>例：沒關係！不管你是走丟的還是被棄養的都沒有關係……不要難過，因為現在開始的你，會有<u>我們大家</u>愛你！</p> <p>3. 動保志工</p> <p>例：<u>志工媽媽</u>從車上拿了幾張舊報紙，輕輕抱起這孩子……『你忍耐一下！舊報紙很硬不舒服，但卻可以吸走你身上的雨水……別怕…我們會保護你！』</p> <p>4. 救援對象</p> <p>例：天空的雨沒有停過…<u>小紅貴賓</u>一身糾結的捲毛全都濕了…是冷？是害怕？<u>小紅貴賓</u>抖的厲害……可憐的孩子……</p> <p>5. 社會民眾：協會訴求對象為「有愛心」的社會民眾，因此用語上選擇使用「各界善心人士」</p> <p>這幾天獸醫師將會為<u>小紅貴賓</u>進行各項健康檢查，屆時相關報告將會告知大家，期盼<u>各界善心人士</u>能分些許的愛給這孩子，讓牠也能擁有關愛，讓牠也有機會與希望擁有幸福～～～</p> <p>6. 醫院與獸醫</p> <p>這幾天獸醫師將會為<u>小紅貴賓</u>進行各項健康檢查，屆時相關報告將會告知大家，期盼<u>各界善心人士</u>能分些許的愛給這孩子，讓牠也能擁有關愛，讓牠也有機會與希望擁有幸福～～～</p> <p>7. 漠不關心者：故事中表示在救援「郎兵」時接收到旁人視若無睹的態度和眼神，顯見周遭人士對於流浪動物協會的救援行動之冷漠、對於等待援救生命之漠然。</p> <p>例：來往進出廟與（勘誤：應為「宇」）的<u>阿公阿婆</u>們對協會對狗兒測目（勘誤：應為「側目」），沒有太大的熱情，更別說多一份關愛……倘若協會沒有來到這裡，這孩子恐怕就這樣站著僵著…一夜又一夜……</p> <p>8. 服務： 品牌服務樣貌：呈現組織如何在臨時且缺乏物資的情況下，對服務個案展現充滿愛心與不捨的言語和行動</p> <p>例：找遍了整台車，就是沒有一塊可以裹住牠濕冷身體的布…… <u>志工媽媽</u>從車上拿了幾張舊報紙，輕輕抱起這孩子……『你忍耐一下！舊報紙很硬不舒服，但卻可以吸走你身上的雨水……別怕…我們會保護你！』</p> <p>童話故事模型之角色模組分析：</p> <p>1. 敵人：敵人是故事中未出現的「棄養者」，儘管組織並不清楚「郎兵」為何流落街頭，但是在故事中不時暗示著「郎兵」可能是遭</p>
--	--	--

		<p>人棄養，因此這名無形的棄養者就變成了組織的假想敵。「棄養者」此一假想敵的誕生也代表了動保團體在救援時面對的最大困境，因為過多的棄養造成代代繁殖的流浪犬貓；此外，許多被棄養的家寵在流落街頭時往往缺乏競爭求生的能力，境遇也格外悲慘。因此對組織來說，「棄養者」絕對是頭號敵人角色之一；</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 英雄：故事中的英雄就是流浪動物協會，因為有協會出手相救才使「郎兵」脫離流浪無助的命運。故事所描繪的協會是慈悲心腸、行狹仗義的，因為儘管救援「郎兵」並非協會最初的行動目的，但他們看見了需求就無法忽視，才有了「郎兵」的故事。而協會在故事中古道熱腸的英雄形象也恰好與周遭漠然以對的群眾形成強烈對比； 3. 支持者：故事裡的志工媽媽、救援服務、還有文中提及的「各界善心人士」分別都扮演了支持者的角色，因為這些對象的協助使組織能夠逐漸接近心目中的理想目標—替「郎兵」找家； 4. 施惠者：故事中流浪動物協會不只是英雄，同時也扮演施惠者的角色，提供服務給需要幫助的對象並帶領其脫離危難； 5. 受惠者：無論是否找到新主人，「郎兵」都是這個品牌故事中的最大受惠者，因為協會的出現使牠脫離了街頭困境，回到相對穩定的環境中。
--	--	--

從上述文本分析，可發現原先的敘事分析架構在實際應用上稍嫌單薄、尚不足以回答所有問題面向，整體架構仍須稍作調整，因此，根據前測分析文本，修改本研究之故事文本分析架構為下【表五】：

【表五】修改後故事文本分析項目（來源：本研究整理）

品牌故事	目標		
	故事主題		
論述	敘事角度		
	相片取景與旁白		
故事	事件	<p><故事三段論圖解></p> <p>情節起伏</p>	
		事件發生次序	
		情節說明	
	存在物	場景	場景轉換與說明
		角色	角色對象與說明
			童話故事模型之角色模組分析

小結：

本研究探討的核心概念是非營利組織的故事行銷，期盼了解在競爭激烈且理念雷同的動保公益大環境下組織敘述的故事。因為組織的品牌故事不僅僅是對外的自我介紹，也同時是在領域中試圖建立話語權的行動。一旦確立了論述的主導權，一來對此議題具有影響力，二來較能獲致社會大眾的關注與贏得認同，可見得若能說得一口好故事，對非營利組織在社會聲望和資源需求上都具有正向效用。

本文以品牌故事為主角，採取敘事分析為解析文本的研究途徑，分析品牌在 2012 年 10 月品牌官方 Facebook 專頁釋出之訊息，了解品牌如何說故事、說了什麼故事與不同品牌說故事的風格特色之比較。下一章節將以三個研究個案的個別介紹為起始，希望能藉由鋪陳組織的歷史和信念建立起該動保團體的成長脈絡和骨架，以便後續分析時能夠更深入地進行。



第四章 個案介紹與研究分析

第一節 個案介紹

本節將依序介紹研究個案：中華民國流浪動物花園協會、社團法人高雄市關懷流浪動物協會、台灣動物保護協進會的發展歷史、服務理念與服務項目等，透過資料整理和了解組織成立的故事建立起對研究個案的概要認知。介紹完個案後則將簡述研究個案的官網分頁，藉以概括地認識個案提供之服務內容和範疇。

一、中華民國流浪動物花園協會（Garden Homeless Animal Association）

（一）緣起與發展

中華民國流浪動物花園協會（Garden Homeless Animal Association，以下簡稱「花園協會」）合法立案的成立日期是 2006 年 9 月 30 日，組織運作卻早在 2002 年首批義工，亦即組織創始者 Rose²⁶和 Steel 走進基隆收容所時就啟動了為愛而生的循環。在「花園協會」誕生之前，街頭上流浪的貓狗一旦被捕捉進入收容所幾乎只有死路一條，然而「花園協會」的萌芽為流浪生命點亮了明燈，也扭轉了數千隻流浪動物的悲慘宿命。以下為本文作者根據蒐集到的「花園協會」資料所作之發展分期介紹：

1. 理念萌芽期（2002 年）

基隆收容所（官方名稱為「寵物銀行」）因地處偏僻（位於基隆市七堵區瑪陵山區），加上官方收容訊息流通有限，貓狗們總是進去的多，而出來的少之又少。2002 年 Rose 和

26 Rose 是 Rose's 流浪動物花園與中華民國流浪動物花園協會創辦人，網路與現實中大家都稱呼她 Rose，故本文以此暱稱稱之。

Steel 走入這偏遠山區的收容所，繼之從收容所帶出小生命，悉心照料、教導更為牠們尋找新家。Rose 是「花園協會」第一個貓狗寄養家庭，Steel 則從那時起開始用鏡頭紀錄台灣收容所的演進。

2. 成長期（2003 年-2007 年）

Rose 和 Steel 持續付出的毅力感動了不少周圍的人，逐漸凝聚了一群信念相同的義工。2003 年，為了讓等家的毛孩子有更多亮相機會，Rose 在義工幫助下成立了「Rose 的流浪動物花園網站」，開始在網路上為流浪貓狗尋找幸福的家，也號召網友投身流浪動物寄養和認養服務。

網路送養外，「花園協會」也自 2004 年起開始籌辦實體的送養活動，積極與台北縣市各大賣場如百貨公司、花市、寵物用品店等合作舉辦貓狗現場送養活動。而花園協會在逐漸站穩腳步後，也開始有能力幫助其他有需要的私人狗場，協助他們宣傳募款並贊助飼料和醫療費用。

2005 年開始推動「TNR 結紮補助計畫」，由各地愛心餵養流浪貓狗的義工向花園協會提出申請，該計畫執行至今已為四千隻以上的流浪動物施行結育手術，讓流浪的命運不再代代延續。

2006 年，花園走入校園舉辦免費的生命教育課程和講座，將尊重生命的觀念往下紮根，這一年也是「花園協會」正式成立的里程碑。

3. 花園協會繁盛時期（2008 年迄今）

2008 年「花園協會」自募款項籌建一座中途保育場作為貓狗休養生息的中途停靠站，

期許自建的中途保育場能成為中途狗場示範，以「短期救急，長期送養」的概念協助傳統狗場轉型。

2009年莫拉克颱風造成全台多處水患，中南部狗場受創嚴重，因而發起「北愛南送」募款活動，協會人員親自探勘受災狗場發放救急金，也進行受難貓狗醫療、結紮、安置、狗糧撥補等措施，同時評估各狗場受創情況協助其重建。

2010年籌建兩年的「犬貓中途照護之家」完工，場區內同時設置義工教育訓練區、服務活動區，期盼引入更多熱情新血共同為台灣動保未來努力。

（二） 服務理念與項目

「花園協會」成立十年來始終以「為流浪動物爭取福利」為宗旨，希望落實「愛護動物、尊重生命，戮力推動以「結紮代替撲殺、以認養代替購買」之理念，期盼未來終能落實文明社會的非殺家園夢想。在上述宗旨和理念之下並訂定六大任務，以此為前提推行各項服務：

1. 提倡「以結紮代替撲殺、以認養代替購買」之觀念；
2. 推廣流浪動物中途寄養家庭，以利認養活動之進行；
3. 敦請政府相關單位落實動物保護法；
4. 流浪動物之急難救助及絕育計畫之推行；
5. 社區共養觀念之推廣；
6. 協助公私立動物收容處所，改善收容環境，促進動物福利。

從援救到寄養家庭、網路及現場送養，「花園協會」業已建立起一套完整周全的送養

體制。除了上述服務，花園協會也積極參與企業公益活動和政府單位合作。協會的故事自 2002 年開始即將邁入第十個年頭，在齊心努力下改善了台灣收容所的生態，隨著大批義工進入收容所，待認養貓狗的資訊大量曝光，一方面提高了認養率，另一方面則將收容所攤在陽光下促使相關部門改善收容環境。「花園協會」在資源日益充沛後發展出更多元化的服務項目，喚起了民眾關注這些被邊緣化又無法替自己發聲的小生命，鼓舞更多人晉身動保義工行列，一同出錢出力打造流浪動物的「幸福花園」。

（三） 官網頁面介紹

融合了網站與網路論壇的形式，官網底下劃分為花園首頁、花園論壇、私人訊息、個人資料、搜尋、常見問題、註冊共 7 個欄目；首頁頁面拉到最底端則能看見花園最新發表的 Facebook 訊息。由於本研究研究對象為「花園協會」自述的品牌故事，因此關於使用者個人使用的功能不納入討論，底下僅介紹「花園首頁」和「花園論壇」的分頁內容。

「花園首頁」下的分頁是依使用者直觀需求開設，共 6 個分頁，點開後可各自連到所屬論壇區：我要領養（花園送養的貓狗資訊）、愛心義賣（花園義賣商品區）、急難通報、徵求義工、生命倒數（全台各地收容所的貓狗資訊）、捐款明細等。

「花園論壇」下置有 8 項論壇主題，每個論壇主題各有分支頁，網友可於申請帳號後在論壇發表文章：站務行政管理區（站規、貼圖教學、個人圖像、帳號及其它問題等）；

花園協會犬貓中途照護之家；送養認養區²⁷；生命倒數²⁸；狗貓資訊討論²⁹；急難動物救援

27 送養認養區共有 8 個分支頁，分別為：【花園協會】送養專區；【花園協會】送養活動與義工互動佈達專區；狗狗送養；貓貓送養；其他動物與友站綜合送養；已認養區；走失協尋。

28 生命倒數共有 9 個分支頁，分別為：收容所問題面面觀；基隆寵物銀行（基隆動物收容所）；中和市流浪犬收容所；新店市公立流浪犬收容所；新竹縣臨時收容所（竹北收容所）；新竹收容所實錄（南寮收容所）；竹南鎮公立棄犬留置所；其他全國各地收容所（全國各地收容所在未成立專區前可於此區佈告

³⁰；文章專欄³¹；社會動保事件簿（記錄與討論重大動保事件）。

二、社團法人高雄市關懷流浪動物協會（Kaoshiung Concern Stray Animal Association）

（一）緣起與發展³²

社團法人高雄市關懷流浪動物協會（以下簡稱「流浪動物協會」）於 1998 年 12 月 2 日立案成立，由協會靈魂人物理事長王小華女士一手推動，業務包含了救援、安置和送養，因為風格鮮明已成為南台灣知名動保組織。

協會成立緣由要追溯到約 16 年前，理事長王小華當時從事會計工作，每當晚班下班用餐也 11 點了，正好是流浪狗出來覓食的時段。由於用餐地點周邊空曠又充斥著食物的味道，總有許多流浪狗聚集於此渴望分食。禁不住這些狗狗的眼神攻勢，王小華開始把吃剩的晚餐拿來餵，慢慢地餵出了習慣更餵出了感情。

和流浪犬的「晚餐情誼」讓王小華感受到狗兒的乖巧和靈性，卻也讓她看見流浪狗悲痛無語的宿命。她發現固定餵養的群狗中不乏配戴項圈的流浪犬，也注意到不時有母狗發情接著懷孕，生下一窩又一窩新生的幼犬，一出生就註定了流浪的命運。不忍被棄養的家犬面臨生存困難以及犬隻的驚人繁殖速度，她開始將流浪犬帶去結紮。一段時日過去，又發現光靠個人之力能做的有限，因而興起了成立非營利團體的念頭，才有了今天的「高雄

訊息）；隔離專區（論壇不當發言的隔離區）。

29 狗貓資訊討論共有 3 分支頁，分別為：留言討論；花園愛心義賣區；找到幸福。

30 急難動物救援共有 3 分支頁，分別為：急難互助合作募款區；急難通報區；本站急難救助紀實（含愛心捐款徵信、結紮案例補助及急難救援記錄）。

31 文章專欄是由 Rose 和資深志工 ZOEHANK、Megan & Jennifer 以及協會律師黃沛聲律師（花園帳號「威士比工人」）撰寫各自專欄，以及開放網友分享動保所見所聞和心情感想，底下共有 5 分支頁：Rose 的流浪狗日記；火星星人看地球（ZOEHANK 主筆）；Megan & Jennifer 之四手連彈；威士比工人之法律事務答客問；生命中難忘的貓狗故事。

32 高雄市關懷流浪動物協會緣起與發展整理自廣播：20110626 勇敢的台灣查某子 專訪高雄市關懷流浪動物協會王小華理事長 <http://www.youtube.com/watch?v=VqEq5FdbKEM>）和廣播：LifeRadio【公益 NGO】003-高雄市關懷流浪動物協會（<http://mymedia.yam.com/m/3426350>）

市關懷流浪動物協會」。

（二） 服務理念與項目

「流浪動物協會」以關心街頭流浪動物生命權益為宗旨，幫助那些因人們惡意棄養導致流浪街頭、處處受虐、隨時會遭被捕殺命運的可憐生命，爭取生存的權益並受到保護，進而協助政府落實動物保護法。「高雄市關懷流浪動物協會」持續不輟地經營南台灣的流浪動物保護、安置、救援、送養等服務，並實際投入動保社會行動，以行動宣誓守護流浪動物的決心。

協會主要服務範圍為南台灣的高屏縣市。據理事長於廣播受訪的分享與官網中的介紹，其組織任務如下：

1. 協助政府建立完善的流浪動物收容中心。
2. 推動並落實動物保護法；
3. 推廣流浪動物節育工作；
4. 推展流浪動物之認養工作；
5. 推廣正確飼養動物的觀念；
6. 協助政府推行政令；
7. 取締香肉店。

（三） 官網頁面介紹

高雄市關懷流浪動物協會首頁的分頁有橫向欄和縱向欄兩類，先就橫向欄位說明：橫向欄位是為該協會和網友互動的連結，大致上分成兩類（捐款和社群網絡），較為特別的

是提供了英文版本。

縱向欄位則有 18 個分頁可點選，共為：關於協會；救援故事；助養專區；旗山繁殖場認養專區；認養區；認養成果；愛心捐助；協會新聞；影片專區；飼育專欄；義工招募；愛心市議員；愛心店家；留言討論區；連絡我們；醫療收據；二手義賣區；網站搜尋。

三、台灣動物保護協進會 (Taiwan Animal Protection Association)

(一) 緣起與發展³³

台灣動物保護協進會（以下簡稱「動保協進會」）秘書長林玫玲（人稱「侯太太」）愛狗成癡，36 歲那年搬家遺失了心愛小狗，為了找回失蹤的小狗而開啟她與流浪狗緊緊相依的命運。侯太太在 20 年前台灣猶未有動保團體時就開始收容流浪狗，那時的她不知道什麼是動保法，只是憑著一股熱情，儘管資源不豐裕卻依然堅持信念，努力幫助受難的流浪狗。因為不忍狗兒受苦，即便自身生活艱困，見到落難的狗她就不容許自己袖手旁觀。救援的狗兒越來越多，侯太太幾乎奉獻了所有的時間在安置狗兒的保育場內，一肩挑起餵食、照護、洗掃數百隻狗兒的重擔而毫無怨言。二十多年下來，她已照顧超過 1500 隻流浪狗，花光了所有積蓄，家人甚至不敢將任何財產掛在她的名下。

侯太太只會默默做事不懂宣傳，使得保育場的營運一直生存在臨界線上。幸而她的付出感動了許多動保志工，義務協助她架設部落格、前往保育場照料群狗、宣傳保育場的資源需求，終於在 2006 年集結了一群理念相同的志工成立了「動保協進會」，期許可以在組織架構下更積極周延的照護受難的流浪動物。但因名不見經傳，協進會依然時常面臨人力

33 動保協進會成立與緣起簡介整理自動物保護協進會網站

(http://www.tapadogs.org.tw/modules/xoopsfaq/index.php?cat_id=1#q2)、粉絲專頁介紹

(<https://www.facebook.com/tapa119?sk=info>) 和「國寶級愛心媽媽 為狗更堅強」(Rose, 2007/10/18, 中時生活動物伴侶 <http://forums.chinatimes.com/life/PetWeekly/pet96101801.htm>)

與資金來源不足的窘境，使得維持保育場內狗貓生計更顯艱辛。侯太太保育場沒有遮風避雨的鋼筋水泥牆，僅以帆布和鐵皮就著簡陋的支架築起流浪動物的保護城。

侯太太傾盡畢生所有照護落難貓狗，無怨無悔，一家大小都是保育場全年無休的專屬志工，她用樂觀撐起維生不易的保育場和數百隻狗兒的生計，然而卻在 2007 年陷入空前絕境。座落在台中縣沙鹿山中的保育場遭柯蘿莎颱風重創，雨水和河水上下夾擊，頂棚飛了、狗糧泡水了、狗濕了病了死了，傷亡慘重。「花園協會」創辦人 Rose 和侯太太結識多年，兩人作法儘管不同卻同是為了動保盡心盡力，Rose 得知柯蘿莎災後的保育場處境，主動為動保協進會發起募捐行動，並連結「花園協會」和「動保協進會」之力期望共同打造「流浪動物中途之家」，不只做到收容安養，更要透過教養送養把流浪狗送進家庭，找到幸福歸宿。

動保協進會至今成立已 6 年，目前保育場內收容 800 多隻犬貓，雖然經濟窘困，但侯太太照顧的狗兒卻個個元氣十足、快樂無比！雖然負擔沉重、舉步維艱，動保協進會依然對未來樂觀、充滿希望，因為每一分付出都換來整群毛孩子以親熱的笑容作回報。

（二） 服務理念與項目

動保協進會本著「以結紮代替撲殺，以認養代替購買」的理念，宣導尊重與了解生命教育的意義。協會目前以台灣中部為服務範圍，提供的服務項目如下：

1. 救助緊急與重症的流浪動物並給予適時的醫療與保健；
2. 安置救助的流浪動物，提供其照護和保育及後續送養；
3. 提供民眾愛心認養，並長期追蹤該動物的現況。

在資源有限下，動保協會期望招募更多志同道合，秉持相同動物保護理念的志工，讓受難流浪動物得到更多生存的尊嚴，以及有效建設保育場，規劃出最佳的空間配置，讓現有環境發揮最大效益，提昇犬貓收養照護的質與量。而除了現有服務，動保協進會也計劃將來推動教育、演說與活動來宣導尊重生命的理念，使生命教育從小紮根，展望台灣動保更美好的未來。

（三） 官網頁面介紹

動保協進會的官網命名為「用愛終止流浪，台灣流浪動物保護協進會」，官網點開可看見「流浪動物星球」，首頁下共有 8 個分頁：最新消息³⁴；山上日記（原「好運旺旺來」，志工記錄在保育場服務發生的大小事；討論分享³⁵；認養專區³⁶；招募義工；常見問題（介紹組織相關的歷史、目標、義工的工作內容、如何捐款等事項）；聯絡我們；網站導覽。

第二節 研究分析

本節將依序分析「花園協會」、「流浪動物協會」和「動保協進會」的品牌敘事回答研究提問，並於章節最後進行跨個案的比較分析。

一、中華民國流浪動物花園協會（簡稱「花園協會」）

（一） 品牌命名

「花園協會」扮演著園丁角色，細心播種、澆灌、滋養動保意識於台灣社會，也培育

34 最新消息底下共有 6 個分頁，分別為：協會公告；近期捐款；最新救助；找到幸福區；愛心助養；商品義賣。

35 討論分享底下共有 5 個分頁，分別為：協尋通告；請問醫師；訪客留言板（可再連結至註冊；發言兩分頁）；義工心情；協尋發佈。

36 認養專區底下共有 2 個分頁，分別為：狗狗認養專區和貓咪認養專區。

出一片流浪動物可歇息靜養並尋找幸福的園地。「花園」不但是動保意識發芽的地方，也能看作是流浪生命靜待幸福開花結果的避風港，組織的命名即予人一種流浪動物的未來將能在組織的致力不輟下逐步邁向欣欣向榮的願景想像。而「花園」這個暱稱也幫助組織在拓展知名度時，預先在讀者心中建立親和溫暖的形象。

（二） 品牌故事主題類型

「花園協會」2012年10月的文章主題類型簡潔，33篇品牌故事中最多者為「認養故事」共15篇，「資訊佈達」的8篇次之，「公益活動」4篇居後，其餘類目就算有也僅是少量（詳見【表六】）。從比重最多的認養故事也可看出「花園協會」的服務重點在於送養流浪動物，替失家的孩子找一個永遠的避風港。

【表六】2012年10月花園協會品牌故事主題類目

類目	數量
認養故事	15
公益活動	4
心情記事	2
募款故事	1
助養故事	0
資訊佈達	10
幸福故事	1
動保事件	0
其他服務故事	0

「花園協會」的認養故事主角有品種犬也有混種的米克斯（Mix），且米克斯也不全是稚嫩

幼犬³⁷，即使是成犬花園協會也會為其撰寫圖文並茂的認養文，期盼替孩子尋覓到有緣的家庭。尤其是每週舉辦的送養活動，除了鼓勵民眾以「認養取代購買」，「花園協會」更把面對面的送養機會全數保留給詢問度較低的米克斯（包含協會送養的與其他志工照顧的）。

「資訊佈達」類目的文章內容則是每週固定的送養公告（文字和照片都會替換更新）和 Rose 受邀的公益演講資訊露出，偶會轉貼分享自製的可愛照片。

（三） 品牌故事元素分析

1. 敘事角度

「花園協會」的故事係由 Rose 本人或志工撰寫，交雜使用第一人稱或第三人稱的敘事方式。故事多從組織（「我們」或「志工」）角度描述他們所看見的流浪生命，10/3

「認養故事」就是從志工的眼光娓娓道來米克斯犬「小愛」的故事：

我從沒忘記當初小愛在收容所的樣子，瑟縮、膽怯、狼狽、瘦骨如柴，縮在牆的最角落，牠的驚恐與牠的體形成了強烈反差，好令人嘆息的景象，站在欄位前，我們的腳步與眼光皆無法移動，一隻本該健壯豪美的狗，身體裡竟躲著如此畏縮害怕的靈魂（10/3「認養故事」）。

「花園協會」的文章多是從人類角度看見的世界側寫貓狗，僅有少數沿用了志工照顧記錄的文字會將貓狗「擬人化」，讓牠們透過人類口吻道出心情，如底下十月三十

日日的「認養故事」乃是關於一隻後腿傷殘米克斯犬「佑佑」的心聲：

每天，我都帶著笑容面對現實

37 送養市場上的品種和年紀決定了一切，關注度通常為品種幼犬、品種犬、米克斯幼犬、最後才是米克斯成犬、老犬。

謝謝花園給了我機會活下來

我會用明天的幸福，報答照顧我的義工們... (10/30「認養故事」)

「心情記事」此類故事則是官方粉絲頁面轉貼 Rose 本人發佈的文章，多為 Rose 記錄她在動保這條路的所見所感，屬於第一人稱敘事，寫下每個微小事件觸發的感動，以及這些事件如何加倍堅定她從事動保的心志。如她於十月二十七日寫下：

因為邂逅過太多天使，所以即便最絕境，我也從來不絕望

我看著花園救援的無數老孩子們，總是對牠們說：「你一定有機會！你只需要一點耐心等待！」幸福天使會張開羽翼庇護你，讓你再也不必張惶流離！（10/27「心情記事」）

2. 訊息

「花園協會」說故事方式是直接在官方粉絲頁面貼出一張故事主角照片，照片說明就轉載官網的故事全文，再於文末附上官網連結，讓讀者可點選進入，官網上的文章有更多主角照片和詳細認養格式，官網採用論壇形式，後續如有近況更新還是網友回應都可完整保留。無論是 Rose 親自撰文或由志工提筆，「花園協會」的品牌故事均是溫暖堅定、富有力量、希望洋溢的筆調是最大特點。在花園，他們用「愛」調味動保工作和流浪生命的苦與淚，儘管動保路艱辛，然而故事試圖傳達出來的卻不是充滿血淚的生命史，而是只要有付出就有希望。

創辦人 Rose 每次發言文末簽名檔都會引述德蕾莎修女的箴言，這段話跟隨 Rose 多年，也道盡她對動保服務的信念和堅持：

一顆純潔的心會自由的給予、自由的愛，直至它受到創傷～德蕾莎修女默想文。

(轉引自 Rose 簽名檔)

較為特別的是，官方粉絲頁面 10 月份貼出 33 篇文章中就有 10 篇文轉貼自 Rose 個人 Facebook 頁面，將近 1/3 的轉貼量顯示了粉絲頁和創辦人 Facebook 訊息的高度重複性，創辦人主導組織走向可見一斑。

「花園協會」的故事訊息清楚明瞭、主題明確、格式完整³⁸、文筆優美、至情至性又不流於矯情，讀來引人入勝，每篇文章彷彿都寫出毛孩子的真性情、寫出牠們遭遇的哀傷和殘酷，卻又細細刻劃出這些純真生命對人類依舊期待又怕受傷害的心情，字字句句寫入人心，惹人疼惜與不捨。

「花園協會」擅於製造閱讀氛圍，起頭幾筆短言就帶領讀者走入故事情境，像是十月二十五日的「認養故事」利用幸福畫面和哀淒角落的對照激起讀者心中感觸：

九月的月亮分外明，是一家團圓的好時日，夜裡月光溫柔籠罩，映著我們烤肉唱歌的歡樂，而收容所裡的毛孩子們，想著卻是不同心事，每逢佳節，更顯得這些無依生命的淒涼（10/25「認養故事」）。

另如繁殖場棄養瑪爾濟斯犬「瑪莉」的故事，一句「含淚跳恰恰」生動描繪了「瑪莉」對人又愛又怕的心情：

38 凡「花園協會」認養文章都以相同聲明啟示開頭：

1. 煩請先參閱：「給認養朋友的一封信」

<http://www.doghome.org.tw/phpbb2/viewtopic.php?p=944654>

認養前請再三考慮，不要衝動承諾

認養後需耐心對待，不要輕言放棄

2. 如欲認養，請先填文後問卷寄來，義工會儘快與您溝通再約看

聲明後才是故事正文，而故事結束後會再附上詳盡認養問卷和聯絡方式，方便有意認養民眾直接評估自身需求。

瑪莉不會迎向你，即使她喜歡你、知道你是好人，靠近她她還是會忍不住退後，然後人往後她又往前，這個含淚恰恰要一直跳到她下定決心，一付「好吧既然躲不過就來吧」的表情，坐下來隨你抱或摸（10/18「認養故事」）。

至於「花園協會」的照片則分三類：一是犬貓的單獨沙龍照，另則有犬貓生活照片（多為獨照）以及前後對比的照片（收容所內或流浪時的落魄狼狽，對比花園接手照料後的光采可人，尤其是眼神和毛髮的轉變）。

【表七】花園協會故事照片類型

類型	照片示意
沙龍獨照	 <p data-bbox="501 1541 1337 1574">（「小可愛 "小嗨" 嬌小甜美，動靜合宜，是絕佳的動物伴侶」文章照片）</p>

一般生活獨照

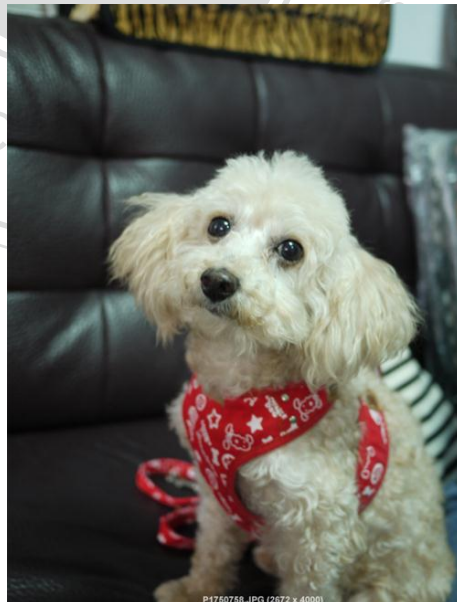


(「"言言" 妹妹，痴心半歲傻女孩！」文章照片)

前後對比照片



照片一：花園照顧初期，「奶油」身體虛弱甚至無法站立)



照片二：進入花園後，「奶油」恢復健康後眼睛晶亮有神，毛色也回到本來乾淨豐盈的面貌

(「九死一生的 "奶油" 妹妹，健康漂亮找家嘍！」文章照片)

3. 情節與事件

「花園協會」透過故事打造了溫暖的品牌形象，呈現的故事內容結構完整，就 Aristotle 提出的「故事三段論」看來起承轉合都細緻有條理，情節流暢自然，衛星事件和核心事件也有相互支持。

「花園協會」的核心服務為送養，因此「認養故事」此類主題的數量也最豐，底下將以「認養故事」－「"Hello" 妹妹，不只要活下去，還要有尊嚴、有幸福！」為例，分析協會的品牌故事的情節起伏與事件次序。通常「花園協會」寫作的手法是在開頭建立反差，使用法是將幸福和哀淒兩相比照，例如：

紅貴賓、奶油貴賓、巧克力貴賓、灰貴賓、黑貴賓，五色繽紛、叱吒風雲，統統美容合宜、打扮入時，站在我們這時代流行寵物犬的最前線。

但鏡頭推到遙遠黑白，這是牠們被棄養在收容所、眼神淒楚的 2kg 小母親，牠身上的黑毛因營養不良已成焦黃，牠沒有幾兩肉，伶仃瘦骨加上爛牙，告訴我們牠受過的磨難（10/17「認養故事」）。

接著說明照料狗兒的心情或對毛孩子性情的觀察、照護上的注意事項等相處細節：

現在，我們已經把 "Hello" 整理好了，健康血檢都過關，唯一的問題是後腳有輕微膝關節異位，醫囑補充骨骼營養劑、保持體重、不要跳躍、上坡、爬樓梯即可並不需開刀（10/17「認養故事」）。

最後則是從對毛孩子的盼望和祝福收尾：

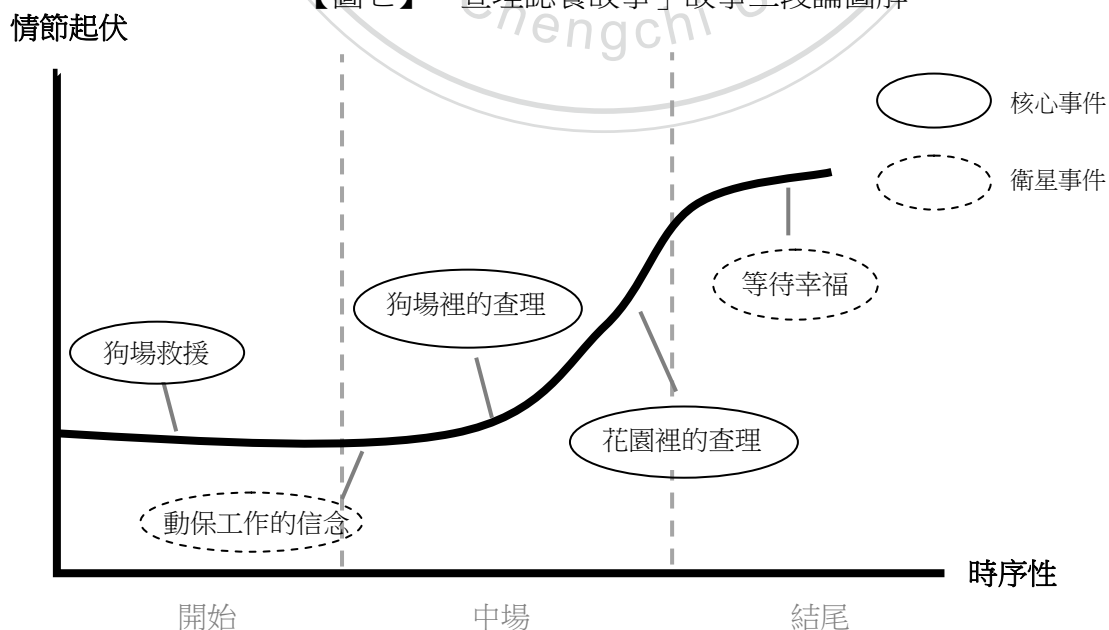
"Hello" 的上半生淪落在繁殖場，我強烈期待牠的下半生安逸幸福，不愁吃穿、生

病有醫療、撒嬌有依靠。

經過花園，我們希望牠不只是能活下去，而是，要活得有尊嚴，被珍惜，幸福到終老！（10/17「認養故事」）

以下再以十月十八日「認養故事」－「這樣親人可愛的短腿「查理」弟弟，何必終老在狗場!!」（<http://www.doghome.org.tw/phpbb2/viewtopic.php?p=1218289>）進行故事三段論的分析，故事情節首先描述「花園協會」前往狗場救援，Rose 也從此事件抒發她從事動保工作的信念和堅持；接著場景再轉回狗場，描述「查理」是如何再群狗中吸引了義工的目光，成為少數獲得幸福入場券的幸運兒；來到「花園」的「查理」逐漸豐盈美麗，而健康的「查理」也在等待牠永遠的家人。整個故事中事件的發生次序為：(1)狗場救援；(2)Rose 對動保的執著和信念；(3)花園在狗場看見「查理」的過程；(4)花園裡的快樂「查理」；(5)等一份幸福。

【圖七】「查理認養故事」故事三段論圖解



「花園協會」照顧的毛孩子常來自偏遠地方的收容所或繁殖場棄養，多數一身疲乏、困頓、失措，傷病甚至怕人的來到花園，在「花園協會」滋養下逐漸重拾自信、親人撒嬌、頭好壯壯，每個故事都見證了一場生命的蛻變。

「花園協會」期盼在能力所及範圍內盡可能提供救援和送養服務，卻未曾發展出集體飼養、收容等狗場服務，因為他們深信，每隻來到「花園」的貓狗都是為了尋覓有緣幸福家人，無論品種犬或米克斯在送養時都沒有差別，「花園」甚至讓米克斯有更多實體曝光機會。「花園協會」耕耘動保有成，累積的社會資本和養分讓所有進入「花園」的流浪生命都像是獲得一張「幸福的入場券」，揮別悲慘日子，幸福從此開始。

4. 角色

每個故事裡總有英雄，而「花園協會」就是故事中的英雄，幫助流浪動物脫離顛沛失所、過了今日不知還有沒有明日的的生活。雖然身為英雄，但又更像是幕後英雄，不喧嘩、不爭執、不出風頭，只是用愛澆灌、耐心培育、靜心等待幸福開花結果的一天。「花園協會」的英雄形象溫柔、慈悲且低調的，每次登場總是強調信念勝過標示其所付出的心力。像是在十月十八日的「認養故事」－「困落在阿里山，飢餓癱倒的阿里，等待台灣人溫厚的人情」裡，「花園」之名僅出現了一次：

阿里在花園養胖了，從此不須（勘誤：應為「需」）複習飢餓的苦味，然而一個受尊重的生命，溫飽不是唯一所求，阿里還需要一個家，讓牠脫離真正的孤荒。（10/18「認養故事」）

在不同故事裡「花園協會」都維持一貫的信念立場試圖反覆加深讀者印象，透過文字傳達他們所堅持的道路。

故事中的「受惠者」理所當然是犬貓們了。「花園協會」對於受助者的描述從外在到性情的獨特處都形容得生動有家，如上述故事中的「阿里」是這樣描述的：

阿里有長長的耳朵，似乎混了米格魯或臘腸，一身毛皮發亮，幾撮白像是燕尾服裡的白領白袖外露，恢復健康之後，活潑快樂，天真無憂，會跟著人的腳跟跑，未來絕對是美好家庭的開心果（10/18「認養故事」）。

甚至多數人眼裡平凡無奇的黑狗，也能來上這麼一段活靈活現描繪，用精采文字吸引讀者對不起眼生命的喜愛，而這段敘述也透過一個優美的敘事譬喻－「踏雪尋梅」，巧妙地扭轉了「白腳黑不吉利」的本地不當傳統迷思：

黑色沈靜百搭，在五顏六色的世界中更顯氣韻不凡

黑貓黑狗亦是如此，看似無奇，卻能幻現萬千變化

全黑，是黑晶鑽，靈魂的光芒從一雙眼眸閃閃透露

黑白眼罩，狀似蘇洛，就輕捷如行俠仗義的鏢客

至於白腳黑，我們謂之「踏雪尋梅」，最讓人憐愛（10/6「認養故事」）。

「花園協會」也對犬貓有擬人化的形容，尤其偏重心靈層面，在文字描繪下犬貓好似賦予了人類的心靈感知，擁有更貼近人心的特質。如十月十七日「認養故事」－「一百分的小小狗，親人愛人且惜福的"小飛"，會讓你很快享受到人狗相親相知的幸福」（<http://www.doghome.org.tw/phpbb2/viewtopic.php?t=523798>）：

天真單純，慶幸是小飛的幼犬個性，剛開始來到花園時，雖然牠顯得膽小怕生，不過摸摸哄哄之後，立即變得親人而撒嬌。牠會歡喜的往妳懷裡鑽，用小舌頭舔妳，或用手輕碰妳，在妳身邊跳啊跳的。

更美妙的是，即便歡喜雀躍，牠仍跟著腳邊走，寸步不離不躁進，時時仰頭看妳，有孺慕之情；若妳得忙了，牠就趴著安靜休息或自己玩耍，這樣的性情合宜，讓人有飽滿的驚喜，我們都說，這是一隻有靈性的狗，且惜幅（勘誤：應為「福」）。（10/17「認養故事」）

雖說故事需要對比來建立張力，但「花園協會」係以情節前後鋪陳和主角的轉變來營造故事張力，「敵人」角色在故事中比重不大，甚至也不對所謂的「敵人」（如：繁殖場、棄養者）多加譴責。也許是「花園協會」不願再替滿是血淚的動保圈添加過多仇恨、憤怒或悲傷，僅陳述流浪犬貓自何處來、為何而來。例如上述故事中的「小飛」來自收容所，而故事是這樣寫的：

牠才二個月大的時候，就被主人棄養丟在收容所，小飛在收容所活潑歡喜，我們帶出後卻反而害羞膽怯，這樣的反差，並不是收容所的伙食好、氣氛佳，而是小小年紀不諳世事，小飛把收容所小小的欄位當成家，牠不明瞭的真實是，那裡其實是墳場。

（10/17「認養故事」）

（四） 品牌神話原型與說故事特色

「花園協會」的整體品牌故事予人溫暖的感受，給人很溫柔、舒服、正面的感受，充滿愛與母性的光輝，相當符合「照顧者」的神話原型形象（Mark & Pearson, 2001／許晉福

等譯，2002)：利他主義者、樂於助人、慷慨、同理心、信任、溝通傾聽、保護者。「花園協會」開發出動保敘事的另種想像，即動保既非劍拔弩張或走激進路線，也不一定要有悲情，因為人和動物間本來就是以愛交流，因愛而生，以愛之名的行動更該發揚它最獨特的核心，透過「花園」人們將能看見更多關於愛的故事。

「花園協會」的品牌故事都是獨立成篇，文筆優美，情感深厚，文字讀來當可感受作者背後用心。最主要的「送養故事」其內容以描繪動物主角的遭遇和性情為主軸，講述遭遇讓人心生憐憫，而刻劃性情則幫助欲認養的民眾尋找自己心目中的理想同伴動物。情節著重於流浪生命如何在愛的滋養下變化，或是突顯有些小生命雖然歷經苦難但仍保有珍貴性情，娓娓道來每個生命都值得好好疼惜，並以盼望長遠的幸福做結尾。

搭配文字的照片多以單張獨照為主，小型犬貓會在佈置過的場景拍攝，大型犬則以生活獨照居多。「花園協會」既未打悲情牌也沒有殘酷照片，但溫婉文字細膩描繪了人和動物間的情感，每篇故事讀來都令人為之動容。

二、社團法人高雄市關懷流浪動物協會（簡稱「流浪動物協會」）

（一） 品牌命名

「流浪動物協會」全名為「財團法人高雄市關懷流浪動物協會」，這個命名顯示了組織的性質、服務區域和服務對象，雖然名稱中性但仍以「關懷」二字融入情感成分，並揭示此為組織成立之目的出於對流浪動物的關心。

（二） 品牌故事主題類型

「流浪動物協會」十月份發佈的文章共有 46 篇，其中又以「助養故事」23 篇為大宗，

其餘則依序是「認養故事」、「資訊佈達」和「動保事件」均為 5 篇，「幸福故事」和「其他服務故事」分別為 3 篇和 2 篇，至於「公益活動」和「心情記事」則付之闕如（詳見【表八】）。

從當月的主題即可看出「流浪動物協會」相當重視「助養故事」，因對有在收養貓狗的協會來說，不斷地救援與收容使得固定費用和開銷有增加趨勢，行銷上強烈訴求助養資金的協助當是組織得以維生的核心要點。

【表八】2012 年 10 月流浪動物協會品牌故事主題類目

類目	數量
認養故事	5
公益活動	0
心情記事	0
募款故事	3
助養故事	23
資訊佈達	5
幸福故事	3
動保事件	5
其他服務故事	2

相較於大量的「助養故事」，同樣也是動保工作重點的「認養故事」在比例上卻相對低了許多，儘管每週均有固定的認養活動，卻少專文介紹認養會場出席的貓狗。此外，出現在「認養故事」中的貓狗主角則多半是年輕的品種犬，而為數眾多的米克斯混種犬在救援後往往成為組織長期照護對象。或許是協會已經看多了品種犬才是認養市場上具有優勢的一群，長期服務下來建立了先人為主的認定，而缺乏血統加持和年輕優勢的米克斯要得

到幸福的機率微乎其微，因而宣傳上也偏向送養品種犬。也許這是組織在經營送養市場上不得不的妥協，但從事動保工作就是為了幫助流浪動物找到永遠的幸福，品種與否不該成為送養與否的關鍵，且將米克斯貓狗留置組織長期飼養一來造成組織沉重負擔，二來也讓這些生命失去獲得更好幸福的權利，這部分或許也是組織在進行送養宣傳時可再行思考之處。

（三） 品牌故事元素分析

1. 敘事角度

流浪動物協會的敘事者兼有第一人稱和第三人稱，前者多半採代言貓狗心情的側寫角度，如描述花狗「小花」車禍復原後重回熟悉地盤的喜悅：

2012年10月13日下午，小花回家了！呼吸到了熟悉的空氣，小花一下子就衝出了籠子，開心地奔跑繞圈圈……這彷彿跳舞般的道別，讓帶牠回家的救援大哥笑的合不攏嘴～（10/23「幸福故事」）。

或是透過貓狗角色自述方式，例如十月二十八日「認養故事」中的骨折吉娃娃「小吉」：

2012年8月25日，我因為一位善心人士的熱情擁抱折斷了腿……

我不怪他...因為他也是愛我才會不小心傷了我……而且當時我忍住疼痛沒有大叫，所以沒有人及時發現我受傷了...直到當天負責照顧我們的義工哥哥看見了我不正常的抬腳顫抖，才明白我受傷了……（10/28「認養故事」）。

至於第三人稱則是常見的旁觀敘事角度，如十月二十日「助養故事」寫道：

還記得 8 月 9 日協會從大樹帶回來一隻癱瘓的乖巧小黃嗎？這孩子習慣了乖乖黃這名字，但卻被照顧牠的每一個人笑著不斷說“不配不配啦！”因為這小傢伙自從脫離危險期後，越來越搗蛋，越來越習慣大家對牠的寵愛與憐惜～（10/20「助養故事」）。

2. 訊息

「流浪動物協會」在 Facebook 的發文故事是以簡單前言帶出文章連結，讀者點取後連結至組織官網，官網內的品牌故事有著豐富圖文，有些還附上影片讓讀者可以親眼看見受助貓狗的生活和牠們的求生意志力，在募款上也可更具說服力。

「流浪動物協會」是有計劃地書寫每個品牌故事，目的清晰：可能是為了特定服務、特定對象募款或是針對某個社會事件發表立場與辯駁，而不單是抒發感想或心情。這些品牌故事訊息清晰明確、資訊完整，即便是連載式的故事資訊也整理得相當細緻。

因為「流浪動物協會」多數助養、認養故事均以階段性方式發文，組織通常從與故事的犬貓主角相遇開始（救援或接手繁殖場棄養狗隻），綜觀來看故事整體發展可分成救援送醫、醫療狀況、長期助養、等待送養、得到幸福或離世等幾個階段，每篇故事都會更新文章連結，讀者不管點選哪個時期發的文都可以透過文末提供的連結了解受助對象從協會接手後的完整情況。此種作法一來保留了從頭到尾的完整記錄，進而增強讀者對組織的信任感，再者，由於「流浪動物協會」採取專款專用方式，有意捐款的讀者可指名受助對象。連載故事不但讓所有讀者看見受助對象的重生過程，也讓真正付出行動的人彷彿參與了救援行列，成為救援貓狗的幕後英雄。組織在捐款者

和受助對象間創造出「因為有你（受助者）的幫助，他們（受助對象）逐漸恢復活力」的正向情感連結，使人獲得成就感。

例如十月三十一日的「助養故事」－2012年10月30日【**蛆蛆貓出院囉！可愛曲曲來報到～**】

(http://www.kcsaa.org.tw/Joomla_159/index.php?option=com_content&view=article&id=3873%3A20121030&catid=421%3A201210&Itemid=615)，文末即提供了耳朵重創小橘貓「曲曲」的所有連結：

蛆蛆小喵喵的後續紀錄

2012年6月18日【**努力求生的蛆蛆貓·我是勇敢的小孩**】

2012年6月22日【**孩子加油！請大家為蛆蛆貓加油打氣！**】

2012年6月27日【**觀察期中尚未脫離險境·我是活力小喵·蛆蛆貓**】

2012年7月19日【**勇敢的蛆蛆貓·等待手術的孩子**】

2012年9月3日【**我是勇敢蛆蛆貓·活力小喵GO**】

2012年9月12日【**傳送祝福·蛆蛆貓加油喔！**】

2012年9月18日【**張開眼我看見了幸福·蛆蛆貓手術順利完成**】

2012年9月26日【**微笑迎接重生·頑皮搗蛋蛆蛆貓**】

「流浪動物協會」相當懂得如何說吸睛的故事，除了文字描述生動外還搭配上鮮明的特寫照片讓整體圖文活靈活現地敘述貓狗的生存故事，讀者透過閱讀故事彷彿置身現場，參與緊張的救援、分秒必爭的醫療急救或是喜悅的找到幸福。

至於協會的照片則會以軟體後製加框與明顯粗體字，內容則有(1)醫療相片：患處病貌、醫療過程、X光片等；(2)狗狗獨照：各式現場照片而非刻意營造的拍照場景；(3)與人/狗/貓互動等三種主要類型（詳見下【表九】）。

【表九】流浪動物協會故事照片類型

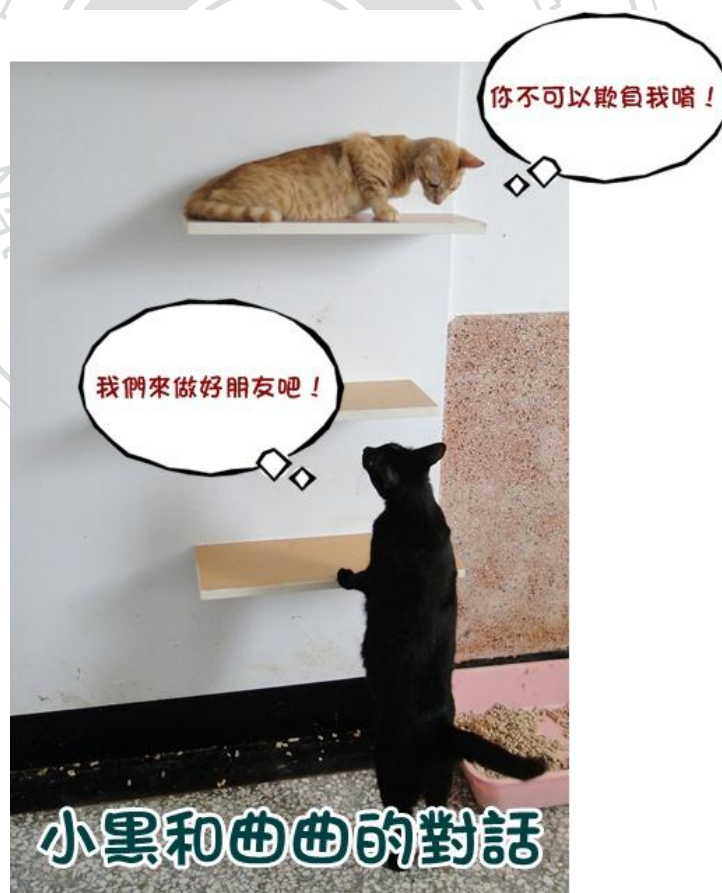
類型	照片示意
醫療相片	 <p data-bbox="526 1288 1236 1400">全身淋巴結腫瘤</p> <p data-bbox="526 1444 1268 1478">(2012年10月26日【不要放棄·因為我們都愛你】文章照片)</p>

狗狗獨照



(2012年9月27日【請給我一個機會愛上你】文章照片)

與人/狗/貓
互動



(2012年10月30日【蛆蛆貓出院囉！可愛曲曲來報到～】文章照片)

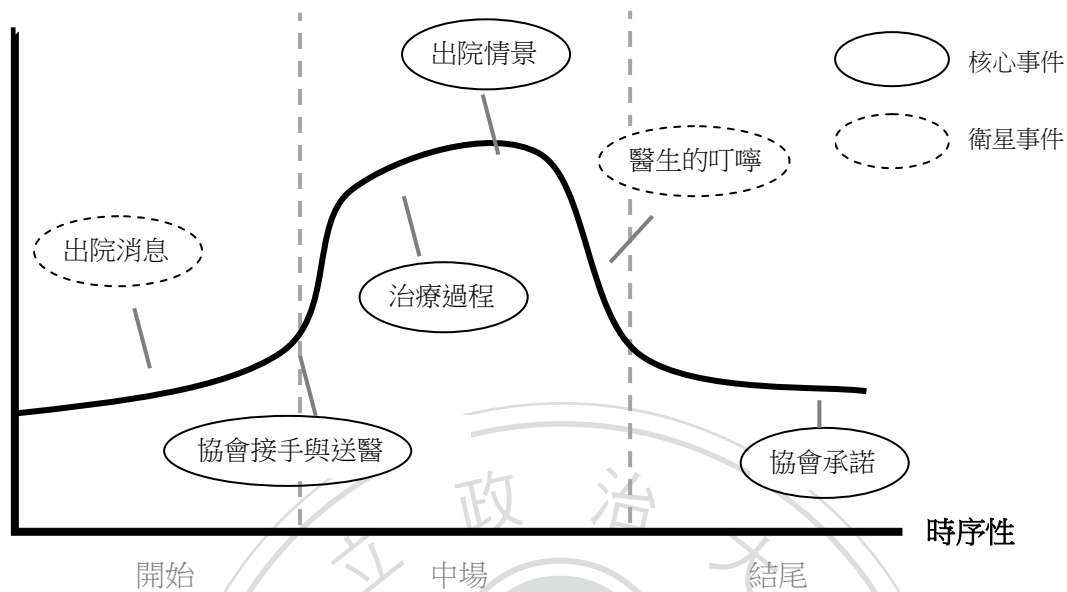
3. 情節與事件

流浪動物協會的故事結構（開始、中場、結尾）發展完整，情節緊湊一氣呵成，衛星事件和核心事件也相輔相成。以數量最多的「助養故事」為例，通常組織安排事件方式為「倒敘法」，開場先說明近況，中場回顧之前發生的情景（如：救援、醫療或為何來到組織），結尾帶入組織對故事主角的盼望、鼓勵或承諾。例如十月八日的「助養故事」－2012年10月5日【不再癢癢痛痛・眼鏡白出院囉！】

(http://www.kcsaa.org.tw/Joomla_159/index.php?option=com_content&view=article&id=3795%3A2012105&catid=421%3A201210&Itemid=615)，故事情節從接到醫院來電告知出院好消息開始，協會回想起最初接手「眼鏡白」時牠慘不忍睹的狀況，爾後「眼鏡白」在醫療協助下逐步康復並且益發親人，出院時已是活蹦亂跳的好小子，醫生細心囑咐未來該如何照料「眼鏡白」，最後「眼鏡白」再次回到協會，展露笑顏。故事事件發展依序為：(1)醫院來電告知可出院消息；(2)協會剛接手時情景；(3)治療過程；(4)出院情景；(5)醫生的叮嚀；(6)協會承諾要讓「眼鏡白」永遠開心生活。「眼鏡白」的故事三段論分析詳見下頁【圖八】。

【圖八】「眼鏡白助養故事」故事三段論圖解

情節起伏



故事主軸圍繞在救援、送醫而後復原的「重生轉變歷程」，透過文字描述和照片對比，說明主角如何展露笑顏、充滿活力或因感受被愛而幸福洋溢等畫面，傳達出流浪動物如何在悉心關照下外表脫胎換骨、獲得新生。故事就寫道：

看著傻呼呼的眼鏡白和揆（勘誤：應為「睽」）這兩個月的同伴們嘻鬧著，總覺得和4月份協會第一次在收容所看到的落寞的牠不相同……忘了也好……把那被惡作劇的恐懼和心傷忘了也好……從今爾後，我們只會給你滿滿的愛和守護，絕對不會再讓你受到傷害…讓你暗自哭泣……（10/8「助養故事」）。

十月二十六日的「助養故事」中也描述：

沒錯！小黑是變漂亮了！漂亮的讓協會的大家幾乎認不出來！相信不久後健康的小黑會更耀眼，像一顆你我大家所呵護疼愛的寶石，在重生的生命道路上發光發熱～～（10/26「助養故事」）。

藉由文字與照片的強化鋪陳出協會和流浪動物這段「重生轉變歷程」的核心關連，也說服讀者他們的每分付出都促成流浪生命的未來改觀。故事敘說的是發生的事件，然而在故事情節以外、潛藏在訊息後的暗示則是：「因為流浪動物協會，生命變得不一樣，只要你（指「讀者」）願意付出，生命也可以變得不一樣。」

4. 角色

除了幸福故事和一般資訊佈達外，「流浪動物協會」的品牌故事角色塑造通常都會出現英雄和敵人的對立關係，透過正反派角色對立營造出飽滿的故事張力。

故事中的英雄清一色是幫助貓狗重展笑顏的組織－「流浪動物協會」，其對貓狗的生命將如何發展有著舉足輕重的地位，扮演著貓狗生命中的貴人、救星，幫助流浪動物脫離險境、迎向新生。例如因嚴重傷口感染而被迫切除整個耳道的「蛆蛆貓」術後良好也有民眾願意收養，但組織卻有自己的堅持，明白呈現在故事：

蛆蛆貓可以出院了！獸醫師告訴協會，蛆蛆貓耳道手術很成功，但接下來的半年時間是重要的觀察期……雖然有少許心疼曲曲的善心人士曾向協會透露有意認養曲曲，但在此協會必須先說聲抱歉囉！曲曲必須經醫師確診身體狀況完全無恙沒有問題才會開放送養喔！等到曲曲可以送養的時候，協會一定會告訴大家唷！！（10/31「助養故事」）。

而故事中敵人的角色則相當多元，舉凡與組織立場相左的社會人士，如十月二十五日「動保事件」的夏教授：

2012年10月11日，內政部營建署壽山自然公園籌備處邀請屏東科技大學夏良宙

教授授課演講，主題是『談流浪動物』，然而內容卻令協會咋舌……志工花了三個小時聽完了這堂課，但其中幾點卻讓協會無法接受……流浪動物只是想要在你我周遭留有一席殘喘的空間…活著…就只想要活著…就只是這渺小微弱的願望……然而卻有著一部份的人無法接受甚至將牠們在受到傷害後自保自衛的行為妖魔化……（10/25「動保事件」）。

或是把貓狗當做營利工具而一旦沒有利用價值後就任意棄置的惡質繁殖場，如十月三日「動保事件」提到的：

今天黃昏六點至美濃河河堤散步時發現應是剛被繁殖場集體遺棄的小型狗約三、四十隻，有吉娃娃、臘腸狗及長毛犬(有的應是年長的母犬,也有漂亮狀況良好的小狗……)，都還成群聚……是誰！是誰這麼可惡！把毛孩子當作垃圾嗎？這些孩子一個個都不懂覓食……（10/3「動保事件」）。

身在其位卻未盡其職的政府單位也是流浪動物協會抨擊監督的對象，例如十月二十二日「動保事件」中的高雄市動保處（如【圖九】不襯職的動保處），以及狠心拋棄同伴動物的不稱職主人（棄養者），如同事件中虐養而後棄養的飼主：

被關在籠子裡的毛孩子狀況相當糟糕，不僅全身皮膚病紅腫沒有匹毛，指甲還長的不像話…滿籠子裡都是狗狗的糞便…飼養環境惡劣到不行……飼主表示有餵狗狗吃過藥…但當協會要求要看狗狗的藥時卻又拿不出來……四隻狗狗的狀況都很不好，全身皮膚紅腫…指甲還長的像地鼠……（10/22「動保事件」）。

【圖九】不視職的動保處



組織（「英雄」）為了守護目標——「流浪動物的幸福」——必須奮力與各種敵人對抗，正反派的角色塑造讓讀者更容易投入故事情境，讀者可藉著反派角色的鋪陳增強對組織的認同並投射更多同情到故事主角貓狗身上。

誠如上述第三點情節與事件中提及，故事裡的貓狗處於「受惠者」地位，牠們的生命因為「流浪動物協會」介入而改變，脫離了流浪傷病無人聞問的日子，開展不一樣的明天。而組織在描繪貓狗時則慣用擬人化手法，像是以狗狗愛笑的模樣來描述「多多」的好性情：

這段時間，多多暫由協會收容照顧。過去被主人當作垃圾般丟棄的痛……碎掉的心...該怎麼修補？然而這可愛的孩子總是能用燦爛的笑容面對每一個人～（10/4「助養故事」）。

又或是設計狗狗自行發言的對白，讓牠們也好似人類般開口說話：

「HI～大家還記得我嗎？我是4月的時候被一個好心的女生撿到的西施弟弟啦！

經過一段時間的照顧，我的病已經好了許多，志工媽媽把我帶回來照顧養的胖嘟嘟的，就是希望我能夠快一點找一個願意疼我愛我的家庭～」（10/7「認養故事」）。

（四） 品牌神話原型與說故事特色

「流浪動物協會」的風格強烈，常以「毛孩子的守護英雄」自居，走在動保行動最前線，其採取方式不是愛與和平而是激情和以眼還眼的手段。協會執行長王小華女士就曾因一些激進行為如丟擲雞蛋等舉動而被提起訴訟³⁹；在其領導下，官網的內容形式和出現於媒體的報導均予人激進、熱血、悲情甚至有點憤世嫉俗的印象⁴⁰。

他們的品牌神話原型相當符合 Mark & Pearson（2001／許晉福，戴至中，袁世珮譯，2002）提到的「亡命之徒」嫉惡如仇的原型象徵性格。但因為英譯中緣故，「亡命之徒」這個用詞對照起本研究結果可能會造讀者在語意理解上的解讀偏差，本文作者希望說明一個更貼切的原型陳述—「俠義之士」，因為組織的所作所為其實是行狹仗義，以自我方式衝撞心中不合理的體制而與惡勢力抗衡，作法雖然激烈或是遊走在法律邊緣，但都是為了彰顯公平正義，因此「俠義之士」會是較中文中隱含著非法正義的「亡命之徒」更貼切的說法⁴¹。

「流浪動物協會」面對流浪動物時身段柔軟，但在面對社會尤其是不與他們站在同一

39 見「關懷流浪動物協會理事長王小華 起訴」（鮑建信、葛祐豪，自由時報 2010/10/14，<http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/oct/14/today-south10.htm>）。

40 流浪動物協會的官網及明白標示了「限制級」，毫不避諱呈現傷口或血肉模糊的照片畫面。

41 為了保留對原譯作的尊重同時兼容本研究的原型結果解釋，後續提到「亡命之徒」原型時將以「亡命之徒／俠義之士」此方式呈現之。

陣線的對象時卻以全副武裝尖銳向外，像是十月二日的「助養故事」講到民眾向協會求援卻遭協會反唇相譏：

『動物協會嗎？這裡有一隻野狗找不到小狗，一直在校門口咆哮遊蕩...你們可以過來把牠抓走嗎？』電話中男子不斷重覆著令人難以接受的字彙，終究...還是讓人忍不住動了怒，『先生！請你不要把流浪狗汙名化好嗎？甚麼野狗？甚麼咆哮？甚麼遊蕩？牠只不過是個急著找孩子的母親，你為什麼要把牠說的好像大怪獸庫斯拉襲擊高雄市區呢？』(10/2「助養故事」)。

民眾言詞上對流浪的狗兒不夠友善可能是基於不理解該如何使用恰當語言（如「流浪狗」而非「野狗」），縱使無法還原現場，但文中的強烈反應也令人咋舌。「流浪動物協會」對不與他們站在同一陣線的「他者」一律歸類到敵人的方式也讓許多原先支持的民眾失望，在官方粉絲頁面網友 Christine Chen 就回應：

不是只有你的愛心才是愛心。我也養過流浪狗流浪貓，也明白要讓所有人都能接受牠們有多困難，也知道這世上不是每個人都能對其友善。看了貴協會的文章很久，我越來越失望。除了捐款的文章以外，我看到很多憤怒很多悲傷。我們可以盡力去愛牠們，但也請別忘了對人類友善。如果連人都不愛人，又要如何教人愛動物呢？不是只有你們的愛才叫做愛，好嗎？（11月2日）

風格激進強烈使「流浪動物協會」獲得更多媒體版面和社會關注，確也帶來潛在危機，其一貫的強硬作風讓許多同樣關懷動保、愛人卻也愛狗的民眾無法認同。

綜合而言，「流浪動物協會」的說故事特色係從粉絲頁面提供簡短文章前言，讀者在

點取連結後即可進入官網觀看文章。這些故事格式上具備了圖文豐富、搭配自然之特色，主題明確，結構完整、情節緊湊引人好奇，資訊詳盡，並以專款專用增強讀者對所欲關懷的對象的強度和對協會的關注度。敘事風格上則以寫實和激進擁有高辨識度，成功地建立起自我品牌的一套風格類型。組織扮演保護弱者（流浪動物）的強者（守護者），且在故事裡永遠不會倒下和屈服的英雄。組織對外有著劍拔弩張的一面，對毛孩子的描述卻非常柔情，習於稱呼這群流浪的生命為「天使」、「寶貝」、「孩子」，高度關懷每個生命的存續。

三、台灣動物保護協進會（簡稱「動保協進會」）

（一） 品牌命名

「動保協進會」又以「侯媽媽保育場」為人知曉，出自其前身是人稱「侯媽」的理事長林玫玲獨立維持的貓狗保育場，隨著「侯媽」為貓狗散盡家產的故事擴散開來才逐漸聚集一批義工分擔保育場工作並協助成立正式組織。因其官網前身是義工於奇摩架設的部落格《侯媽媽★流浪動物星球頻道★-----"用愛終止流浪"》

（<http://tw.myblog.yahoo.com/tapa119>），「動保協進會」也是三個個案中唯一擁有不同官網名稱的組織，舊名沿用成正式官網名稱《用愛終止流浪-台灣動物保護協進會》

（<http://www.tapadogs.org.tw/>），且網頁主標為「流浪動物星球」（見【圖十】）。

【圖十】動保協進會官網主標



其正式名稱雖然對象不夠明確（「台灣動物保護協進會」），但從格命名仍可看出其關懷對象為「流浪動物」，官網名稱「用愛終止流浪」也強調組織的價值根基是對流浪動物的「愛」，加入柔性情感元素讓服務宣言更能打進讀者的心。至於會採取「星球」和「頻道」的命名用意，推測可能是參考知名的「動物星球頻道」（Animal Planet），期望成為播送流浪動物相關知識和訊息的關鍵平台，藉此召喚更多夥伴。

（二） 品牌故事主題類型

「動保協進會」2012年10月份的分析文章共有35篇，主題數量最多者為「資訊佈達」共13篇，次之則是「心情記事」有10篇，其餘主題篇章均在1至三篇左右（見【表十】）。數量最多的「資訊佈達」訊息類型走向以感謝外界協助最多（包含物資提供與經費捐贈等），共9篇，其餘則是組織本身訊息，如公益品義賣點等。從當月文章主題分布可發現，組織在經營官方臉書時偏向志工個人式的情感抒發與紀錄，以及資訊式消息公布為主，對於「認養故事」此類較容易引發的連結力量的主題反而著墨不多。

【表十】2012年10月動保協進會品牌故事主題類目

主題類目	數量
認養故事	3
公益活動	2
心情記事	10
募款故事	2
助養故事	3
資訊佈達	13
幸福故事	0
動保事件	1

(三) 品牌故事元素分析

1. 敘事角度

動保協進會的發文常融合第一人稱與第三人稱敘事手法，除了常見的全觀角度或以「我們」的說法慣稱組織整體，還常出現以「小編」自居的敘事方式，如在十月二十四日「資訊佈達」的文章：

特別感謝網友~Lin Aimeelin 購買了六包 15 公斤的飼料給了保育場的毛孩子們吃~在前幾天送到了保育場~小編至今才 po 出來，真的非常抱歉，不過真的很謝謝你的幫忙，有了這些資源，保育場的狗狗又有多這些飼料的庫存可以供給，真的非常謝謝你^^，也謝謝你那麼注意飼料的食用安全，替保育場的狗狗們把關，再次感謝你（10/24「資訊佈達」）。

根據本文作者觀察，「小編」是許多品牌在經營粉絲團時塑造出的個人化形象管理者，藉以拉近品牌和消費者的距離而使品牌更加平易近人。「小編」角色的運用以品牌擬人化的行銷手法試圖打造品牌成能與消費者對話的「人」，但這般偏向個人式敘事的品牌故事也存有危機：倘若行銷團隊或粉絲團管理者未能全盤掌握品牌應該成為什麼樣的「人」、該傳達哪種個性、說話的語氣又是如何，過多的個人色彩反易會模糊品牌個性並降低品牌整體感。尤其在粉絲互動的平台上，「小編」的個人發言代表了整個品牌，品牌管理者的每則發表均直接影響讀者對品牌的觀感。

動保協進會的「小編」營造出的品牌氣質為女性化、善良易感但缺乏深刻洞見，

前兩項特質常具非營利組織特色，因為關懷弱勢、慈悲等特色多半被視為母性光輝的展現；至於缺乏深刻洞見，則是觀察其對事件的描述形容常浮於表面或不夠謹慎即下判斷。像是在十月五日「心情記事」中提到被棄養於保育場的一窩幼犬，小編說：

最後，小編要給丟棄他們的人一段話，也許你瀏覽著協會網站的動態...也許你是附近的居民...也許你曾經是上山服務的同學...（10/5「心情記事」）

在缺乏任何有力線索的情況下，妄加揣測的指責反而容易造成讀者反感，有種一竿子打翻一船人之感，這也是小編在以組織身分發言時需格外注意的地方。

此外，品牌故事也會出現直接對讀者說話的現象，像是十月十一日「公益活動」的發言就提到：

同學們，很高興你們今天願意坐下聆聽，也很高興你們選擇了保育場做為學習的地方，相信未來在保育場與毛孩子的相處，將會為您的生活，帶來點不一樣、精彩的故事。（10/11「公益活動」）

直接和讀者對話的現象不是沒有出現在其他品牌故事中，但卻較少見對「特定讀者」喊話的情形，固然拉近了參與該活動的特定讀者群，也可能讓未能參與的讀者感到疏離。

2. 訊息

就文字部分來說，明確的訊息主題有助於讀者迅速抓住故事核心主旨。但因「動保協進會」的品牌故事偏向個人式敘事，行文風格類似生活記事，敘事主軸有時不明顯，或是包含多頭訊息。以十月六日志工記錄的送養現場「心情記事」主題為例，其

故事情節發生次序依序為：(1) 說明送養現場情況、(2) 感謝好心網友贊助義賣物品與呼籲購買、(3) 介紹送養會場的狗狗、(4) 認養該有的態度和決心、(5) 預告明日送養活動。該篇同時穿插了義賣、認養介紹和活動宣傳等主軸，訊息過於複雜，應考慮分為「送養會場記錄」與「義賣」兩篇以讓每則文章的訊息露出更鮮明一致。

此外，「動保協進會」關於送養故事和助養故事的敘事模式並非單篇說完，而是如同章回小說般有後續發展時再行貼出更新文章，可惜的是動保協進會未如流浪動物協會般於文章中標明可指名捐款，也沒有提供同個案的相關文章連結。除非是長期主動關注該個案，不然在閱讀理解時可能會因缺乏完整脈絡而產生斷層或是無法深刻投注情感。

至於照片部分，「動保協進會」隨文照片以單張照片為主（或由多張照片組合成單張照片），方便讀者一目了然不需額外點取。不過，動保協進會發佈的照片部分也深受個人式敘事風格影響，由於組織貼出的照片多是以美圖軟體後製上傳，沒有固定的格式和風格設計，偏向採用童趣、可愛的軟體定版圖樣，專業度略顯不足，也沒有組織浮水印或其他透露出組織的線索，觀看時也無法加強讀者對組織的印象（詳見【表十一】）。

【表十一】動保協進會照片類型

類型	照片示意
單張照片	<p>今天侯小妹來到了弘光大學的動保社做非常詳細的講解</p> <p>(10/11「公益活動」文章照片)</p>
組合照片	<p>2013下一站 幸福 筆記本-義賣中</p> <p>MUA~</p> <p>(10/31「募款故事」文章照片)</p>

3. 情節與事件

「動保協進會」的品牌故事型態較像日常對話或個人日記，不具完整故事結構，

導致故事高潮不顯著或從缺，也因故事結構鬆散、流於個人式的抒發，核心事件細節發展不夠深入。綜合以上因素可知，讀者較難從中獲得共鳴，此為「動保協進會」敘事比較薄弱之處。

特別注意到的是，「動保協進會」是一個充滿感恩之情的團體，組織對社會大眾給予的幫忙和協助滿懷謝意，仔細記錄了受助的過程和細節，因此「致謝事件」頻繁出現，如十月十五日「資訊佈達」即感謝廠商熱心捐贈物資：

在此要感謝 PPARK 寵物工（勘誤：應為「公」）園的朋友，他們知道保育場的孩子們也缺乏牽繩，於是捐出部分牽繩要給保育場的孩子們使用，這樣到會場，大家也不用擔心沒有繩子牽著出去跑跑了，在保育場的孩子，也可以綁著在樹底下吹吹風、曬曬太陽，有項圈、胸背、牽繩等等，都讓我們好感動呢！謝謝他們一直以來都很幫忙協會，之前也捐贈頸圈給我們使用，在此再次的感謝他們（10/15「資訊佈達」）。

另在「公益活動」裡也曾寫下感謝，如十月二十五日弘光大學學生協助組織募集發票的歷程：

小編統計過後，這次大家的幫忙，讓我們共募獲 2548 張的發票以及 537 元的零錢，在此要感謝當天參予（勘誤：應為「與」）的所有同學們，謝謝你們的大力幫忙，你們的努力不懈，讓更多人了解、注意到我們，真的很感謝各位^^（10/25「公益活動」）。

「動保協進會」不常提及自身的付出，卻總不吝於大聲感謝他人的援助，組織的英雄色彩不高，因為他們習將社會光環給予所有對組織伸出援手的社會人士或團體，放大了民眾的貢獻效果，讓付出者除了內在的成就感外，也接收到其他人的讚美和感

謝。但也許由於在書寫故事時將自身出力部分縮限太多，較為缺乏貓狗從流浪到進入組織後關鍵的「轉變情節」，或是衛星事件不足以支持核心事件，細節鋪陳不夠且缺乏情節起伏導致內容不夠動人，一般讀者難以在一時半刻被觸動，偏向心情抒發的寫作方式也讓「動保協進會」的故事傳閱和分享人數較不踴躍。

4. 角色

組織在故事中扮演的角色亦是他們如何界定自己的定位。誠如前述，「動保協進會」的英雄色彩不高，有時給予提供協助的外部人士更像是故事裡的英雄角色，組織反而成了受惠者。像是「心情記事」裡記錄保育場受助的歷程：

今天下午，侯媽接到了一通電話是來自於中興大學林荀龍教授的電話，他表示，希望帶著他底下的團隊前往保育場來了解，利用他們的專業，來替保育場的孩子們檢查身體，若有身體狀況較差的孩子，也可以即時帶回醫院做治療。……很感謝他們今日的到來以及熱情提供的幫助，未來還很長，路還很崎嶇，相信有你們的幫助，我們走的這條路會順遂一些（10/1「心情記事」）。

林教授和他的醫療團隊既是組織的「貴人」又是故事中的「英雄」，接受幫助的組織和保育場的貓狗則成了「受惠者」。讓組織以外的支持民眾或團體成為故事英雄並非壞事，但倘若組織在多數的故事文本中之英雄一角都缺席，反而以受惠者角色登場，如此一來，因為缺乏宣揚組織努力的成果、帶來的改變，甫接觸的讀者難以建立對組織服務的理解和信心，或僅將組織印象停留在亟需幫助的團體。

當然，動保協進會也有扮演英雄之時，有時是救援者，有時成了動保講師。特別

的是現身的英雄多是侯媽媽與其子女（侯小妹、侯小弟），志工角色反而較少出現或以「我們」、「大家」等統稱，如：十月二日的「助養故事」就記錄了侯媽媽和組織成員如何救援兩隻流浪、生病且不親人的浪犬：

幾個月前，侯媽發現“什麼事”的生殖器有紅紅的東西，當下就懷疑是菜花所造成的，在這樣放著也無法解決，於是聯絡了在前幾個禮拜協助我們到北港吹箭的李醫師。在前天來到沙鹿協助我們共同抓到這孩子，用慢慢接近的方式，以免狗狗感到害怕，中箭之後，狗狗往了滿是雜草的樹林跑，於是就出動了侯小妹，到了草堆裡幫忙找狗，走了不久，果然看見了中箭倒地的什麼事，確認完全動不了之後，我們合力先將牠抬出草堆，簡單查看牠傷口的狀況，接著送醫……（10/2「助養故事」）

而故事中的「敵人」則相當單純，因為無論實際上有無現身，清一色是「棄養者」的單一角色，也是組織譴責的對象。如十月三十日的「認養故事」就寫道：

他們由左至右是小胖跟大胖，是被人遺棄在收容所的孩子，看到牠們的資料上，寫著飼主不擬續養，想著想著就很痛心，明明該是爸爸媽媽手上的掌上明珠，明明該是全家人所疼愛的寶貝，現在卻被帶到收容所，讓牠們的夢想中，那個擁有一輩子疼愛的夢，破滅了（10/30「認養故事」）。

最後，故事的主角、受惠者也是服務對象的犬貓，動保協進會對「毛孩子」的描述時以擬人方式讓狗兒替自己說話，如：

炎熱的天氣，就是要泡個水才過癮～雖然每次都被侯媽唸，可是我還是想要跟水水做朋友，踏在水李（勘誤：應為「裡」）冰冰涼涼的粉酥湖（勘誤：應為「很舒服」）

唷~~~~ (10/9「心情記事」)。

或是透過側寫描述所見形景：

七隻孩子，有黃色有虎斑色，被丟棄的當下，牠們的眼中只有害怕，牠們似乎知道，自己被丟掉了，不敢輕舉妄動，因為怕...怕在（勘誤：應為「再」）一個動作，牠們就又要被丟掉了，七個孩子，身上還帶著媽媽的奶味..... (10/5「心情記事」)

但無論是用「毛孩子」的口吻抑或旁觀者角度，動物的心情感受均是描述時的呈現重點。

(四) 品牌神話原型與說故事特色

動保協進會的個人式敘事以平凡小人物眼光說出組織的故事，他們慈悲、易感、只求默默付出，本文歸之為「凡夫俗子」一類。不用強出頭、當英雄，苦幹實幹也能靠行動達成內心的理想目標。凡夫俗子的深層動機是歸屬與享受，展現出的性格則是天生我才必有用、容易感同身受、腳踏實地、渴望團體歸屬感、人道主義，就如同「動保協進會」因為不捨貓狗流浪受苦，儘管經費吃緊，仍默默收下每個因緣際會來到的毛孩子，為他們命名、記錄、書寫，相信每個生命的價值，也盼望毛孩子有找到幸福的一天。雖然凡夫俗子不夠出色，不夠搶眼，但他們卻是世界得以順利運轉的多數，平凡且重要。

總而言之，首先就格式來說「動保協進會」的說故事特色，其敘述方式簡潔，臉書上即完整呈現整篇文章，並以單張相片（只上傳一張相片，或用後製軟體將多張相片組成一張）輔佐內文，毋需點取其他連結即可閱讀全篇文章。敘事風格偏向日常記錄的個人式敘事，敘事者常是替組織代言的「小編」以個人角度發言、敘說故事。此外，組織沒有強

烈英雄色彩，往往把守護動物的光環保留給其他幫助組織的社會團體或人士，組織反而退居幕後。

四、個案比較與分析

(一) 品牌意象與敘事策略

本文以「花園協會」、「流浪動物協會」和「動保協進會」三個非營利動物保護團體 10 月份官方 Facebook 粉絲團的文章進行分析，三個研究個案各自在故事中展露出品牌特色，也顯現其代表的不同品牌神話原型，綜合整理如下表（【表十二】研究個案綜合分析）所示：

【表十二】研究個案綜合分析

	花園協會	流浪動物協會	動保協進會
組織歷史	2006 年成立（2002 年組織開始運作）	1998 年成立	2006 年成立（成立前運作時間不明，推論從 1990 前後就開始投身救援工作）
創辦人	Rose（女性）	王小華（女性）	林玫玲（女性）
品牌原型	照顧者	亡命之徒	凡夫俗子
品牌神話原型性格	利他主義、母性、樂於助人、慷慨、同理心、信任、溝通傾聽、保護者	無助、嫉惡如仇、極端自由、破除迷信、與眾不同的思考、浪漫主義	天生我才必有用、容易感同身受、腳踏實地、渴望團體歸屬感、人道主義
背後動機	穩定與控制	冒險與征服	歸屬與享受
品牌意象	溫暖	激進	親和
主要主題	認養故事	助養故事	心情記事
訊息目標	找尋幸福	急難重生	感恩協助
品牌角色分析	流浪動物的幕後英雄、幸福推手	動保第一線急先鋒，願意付出一切救援每個落難生命	組織受惠社會良多，對所有給予幫助的社會人士心懷感恩
敘事類型	單篇故事	一系列的連載故事 （文末附有完整前後相關故事連結）	隨機故事，以敘事者（小編）遇到的事件引發該次心情抒發
敘事特色	1. 筆調溫暖感人，著重流浪	1. 毫不隱晦的揭露動保工	1. 下筆簡單但充滿情感，缺

<p>生命在進入花園後的改變，並強調愛與關懷的正向力量</p> <p>2. 照片以貓狗單張獨照為主，有前後對比照和在花園照顧下健康的樣子</p> <p>3. 無明顯「敵人角色」，輕輕帶過黑暗、悲慘等具負面意涵的元素</p>	<p>作最真實的一面，文中充滿對人事的憤怒以及對流浪生命的疼惜與不捨</p> <p>2. 照片主角以貓狗為主，照片版面常增添人為後製文字(呈現故事主角的心聲或組織代為發言)，照片種類多元，有救援、醫療、傷勢、與外界互動情況與復原後照片等</p> <p>3. 強烈的角色對立(英雄 vs. 敵人)營造出故事張力</p>	<p>點是為文不夠縝密，易出現多重訊息的現象</p> <p>2. 照片為定版組合式的單張照片，後製風格偏向童趣，照片主角多元，不一定以貓狗為主</p> <p>3. 組織常以「受助者」形象現身在故事中，英雄色彩並不濃厚</p>
---	--	--

分析完 10 月份所有文本後可以發現，非營利動保組織儘管處在相似的語境（創辦人均為女性，均以流浪生命為主要服務對象，其中又以狗為重點對象），卻呈現出敘事風格各異的現象，展現了各自獨特的品牌意象，如「花園協會」力求營造出溫暖氛圍，「流浪動物協會」帶有強烈激進色彩，而「動保協進會」則滿溢感恩之情。三個個案著重的敘事主題也不盡相同，「花園協會」以貓狗送養優先，「流浪動物協會」重救援與助養，至於「動保協進會」則是偏向心情抒發。此外，組織在故事中扮演的角色反映出其自我定位，像是「花園協會」視自身為幸福推手，以溫馨為主基調敘說動保工作點滴；「流浪動物協會」自詡動保急先鋒，任何急難必定出手援救；「動保協進會」定位則較不定，有時是救援受難生命的英雄，有時又成為被社會幫助的對象。

除了上述表格列舉出的相異之處，三個個案的敘事也可歸納出不少共通點。首先，就組織文化層面來說，三個研究個案都具有創辦人色彩濃厚的特徵。因為發展歷史尚短，創辦人色彩深深影響組織整體風格，在不同領導人的帶領下各自發展出組織文化。如「花園

協會」溫暖勵志、「流浪動物協會」激進熱血、「動保協進會」吃苦任勞。

再者，跨品牌共享的敘事原則可列出以下特點：

1. 公益導向的敘事目的：動保組織故事訴求的是理念認同並渴望觸發行動，包含認養、募款、志工參與等，其說故事目的並非利己而是利他精神；
2. 以動物為主的訊息鋪陳：就故事內容面來說，所有的故事總圍繞在人與動物之間，述說兩者間情感的交流互動，強調流浪生命於受助後的改變和等待幸福的渴求。此外，大多數故事走向都朝正面發展，建立起組織給予生命希望的連結；
3. 擬人化：動物不僅在故事中扮演不可或缺角色並牽引著故事的發展，和人類一樣有各種情緒表達以及知恩圖報等道德層面的展現，而組織也會透過如稱呼其為「孩子、寶貝」或個別命名等方式創造個體的存在價值和重要性；
4. 情感訴求：分成兩部分，正面的情感訴求和負面的情感訴求：前者強調人和動物的心靈交流，動物也有感知、感受力，能夠和人類進行情感對話；負面情感則是無所不在的「死亡危機」，無論是收容到期後的安樂政策或是流離失所的生
存困境，藉由對比生和死的意象勾起人們對動物的憐憫之心，進而認同組織的存在價值。

（二） 敘事影響力

由於本研究採計的是三個研究個案官方粉絲頁面發佈的文章，因此在敘事影響力層面也以網路顯示的數據為主，以從外部了解個案故事傳播和擴散的情況並評估敘事影響力。

本文統計了三個研究個案 2012 年 10 月份的文章平均按讚數和分享數，視「按讚」和「分享」為讀者認同文本的兩階段。由於按讚動作快速簡便可屬初級認同，但分享文章則需要進一步思考，且分享者會考量自己塗鴉牆面的文章訊息如何對外展演個人屬性與認同，也會影響朋友對他的觀感，因而涉及更深層的認同。

研究發現平均文章按讚數和平均文章分享數都以「流浪動物協會」最高，平均每篇文章有 313 人轉貼，1,798 人按讚；然而平均文章分享率卻是以「花園協會」最高，有 34.99% 的分享率，「動保協進會」的 19.14% 次之，平均文章分享數和平均文章按讚數都最高的「流浪動物協會」則僅有 17.41% 居末，結果詳如下表（【表十三】）。

【表十三】敘事擴散程度

	花園協會	關懷流浪動物協會	動保協進會
當月新增粉絲數 (人數)	2,180	4,249	281
當月使用粉絲團人數 (人數)	20,385	43,206	7,561
平均文章按讚數 (人數)	403	1,798	162
平均文章分享數 (人數)	141	313	31
文章分享率*	34.99%	17.41%	19.14%

*文章分享率=平均文章分享數 ÷ 平均文章按讚數

從結果可以看出，雖然「流浪動物協會」擁有最高的粉絲數量（43,206）和平均文章按讚數（1,798），流傳比例卻不如其他兩者；而「花園協會」的故事對讀者的吸引力則較大，也較易獲得讀者的高度認同，使得其分享率幾乎多了近兩倍（34.99%）。

整體看來，「流浪動物協會」也許因為文章風格強烈，容易吸睛，因此傳佈數量最廣，

但讀者數量雖多文章認同度卻需加強才能增強敘事影響力；「花園協會」則是穩扎穩打，擁有近三成五的文章分享率，顯見讀者對其品牌故事營造的敘事氛圍認同且喜愛；個人性濃厚的動保協進會應多補強組織性格的部份，降低個人性以提昇整體感，增加民眾對組織的認同與印象。

五、小結

品牌在故事中成形，故事塑化出組織性格，讀者也藉著反覆閱讀組織釋出的話語熟悉組織。同樣的敘事語境使三個研究個案都展現出跨組織的敘事通則：公益導向的敘事目的、以動物為主的訊息鋪陳、將犬貓擬人化、正面和負面的情感訴求等。而各自的敘事特色則是循著創辦人的腳步所開展，分別顯現出不同的品牌原型，「花園協會」是溫暖的照顧者原型、激進的「流浪動物協會」是亡命之徒／俠義之士原型，而平易近人的「動保協進會」則是凡夫俗子原型，他們展演出各種故事元素的排列組合，透過故事述說組織的自我定位。

評估敘事影響力部分則從敘事擴散程度來看各組織故事的影響範圍，其中又以「流浪動物協會」在數量上最高（平均按讚數 1,798 人、平均分享數 313 人），但就影響的質量來說，則以「花園協會」34.99%的文章分享率高於其他兩者。

從本節分析可以得出花園協會、流浪動物協會和動保協進會這三個動保非營利組織，儘管服務項目多有雷同也處在同一塊公益市場裡，但卻各具敘事特色，故事風格迥異，可得見動保敘事實有諸多可探索發展的空間，說故事也確實發揮了強大的作用，幫助這些辛苦付出的團體被看見、被認識，也為無法自我言說的生命留下痕跡。

第五章 結語與建議

第一節 研究摘要

自 1998 年實施動保法至今已屆 15 個年頭，台灣的流浪動物處境卻未曾明朗，日益惡化的流浪動物問題肇因於國家政策失調和管制不力，不忍見眾多生命消逝輕如鴻毛，關懷流浪生命的民眾因而成立動保團體，希望替這群社會最底層、最弱勢的噤聲者尋覓生命的出路。

動保團體要能在公益市場生存下去，對內面臨了無論是人力、財力等資源困乏的問題，對外則有社會負面觀感的形象問題與污名化壓力。非營利組織不能仰靠單一動保事件引發的短暫激情，唯有持之以恆的與外界溝通對話、展現服務成果，才能逐步建立起大眾對組織的信任和情感並吸引穩定社會資源挹注。因此，組織若追求永續發展，創建值得信任的「品牌」就成了唯一的良方解藥。

只不過缺錢、缺人也缺資源的非營利動保團體面臨的難題是：如何讓他人看見自己。因為資源不足，無從效法企業砸錢作行銷公關，只得回歸最古老也最基本的溝通方式「說故事」，這是支持動保團體在艱難處境中走下去的絕佳行銷利器。

本文便是建基於對動保團體品牌故事的好奇，深入探析不同團體營造的敘事風格、跨品牌共享的敘事通則以及敘事的影響力。儘管故事行銷風潮已在商管學界蔓延多時，但本地非營利組織相關研究卻少關注品牌敘事的豐富度和多樣性。相較於商業目的的品牌故事多以品牌作為敘事者，公益性質的品牌反因缺乏資源去包裝、經營品牌敘事，而像是在一

個又一個故事中逐漸浮現成形，故事形塑並展現了品牌的樣貌，而品牌更成了敘事本身。

本文為動保領域的品牌敘事投石問路，透過「花園協會」、「流浪動物協會」和「動保協進會」三個風格迥異的品牌敘事，探析這其中交融的情感和意義，企圖認識動物保護語境下誕生的品牌故事樣貌和故事行銷內涵。綜上所述，本研究欲探問的研究問題方向如下：

- (一) 品牌故事的成型：品牌如何成為故事？品牌有哪些故事？
- (二) 品牌敘事風格與影響：了解故事氛圍與敘事風格並評估敘事影響力。

本文的研究取徑為敘事分析，以 Chatman (1978) 的敘事概念為主分析架構並針對文本特性加以微調，納入 Aristotle 的故事三段論架構以能掌握故事情節走向，而在故事行銷一貫強調的角色元素則以 Fog 等人 (2005) 提出的「童話故事模組」補充。下節即整理全文之研究結果綜述

第二節 研究結果綜述

本文研究結果可分為個案介紹和研究分析兩區塊，分就文獻資料和故事文本入手拼湊出台灣動保敘事語境的圖像。

首先，個案介紹整理了三個研究個案的緣起歷史與發展、服務理念和項目以及官網平台介紹，在實際走入組織產出的故事文本前預先透過歷史的資料脈絡建立對品牌的全盤了解。接著進入本文的重點分析項目－品牌敘事分析，以研究個案 2012 年 10 月份發佈於 Facebook 官方粉絲頁面的故事文本為素材，梳理出個別組織獨特的敘事風格，並從中發現跨品牌浮現的敘事通則，最後再由外部數據檢驗敘事影響力。

第三章第二節陳述了本研究意欲探討的問題如下：

(一) 品牌故事的成型：品牌如何成為故事？品牌有哪些故事？

1. 品牌命名標示了哪些意義或價值？

建立品牌的第一步就是為品牌命名，因為名稱是所有人對品牌的第一印象（Chakravarti, 1990），三個動保組織的命名都揭示了他們所關懷的核心對象流浪動物，但命名技巧仍有程度之別。

個案一「花園協會」全名為「中華民國流浪動物花園協會」，這個名稱是為區域性、目標性和正面聯想（比喻）的組合。個案二「流浪動物協會」全名為「社團法人高雄市關懷流浪動物協會」，此是組織性質、區域性和目標性的組合。至於個案三「動保協進會」全名是「台灣動物保護協進會」，乃區域性與目標性的組合。

正面聯想幫助受眾更容易記憶品牌名稱、加深品牌印象，而從命名來看也會發現，獨有「花園協會」加入了正面聯想的屬性，乃因「花園」二字可開拓讀者對組織的想像，亦是動保意識發芽的地方，也能看作是流浪生命靜待幸福開花結果的避風港或動保環境逐步走向欣欣向榮的願景想像；正面聯想的命名運用讓組織價值更能被看見。

而在目標性上，三者都提到了最主要的服務對象－「動物」，而「流浪動物協會」還明白點出「關懷」二字，當有助於提升目標強度並強調組織價值；「動保協進會」命名整體上較不突出，且最為人所知的稱號是「侯太太保育場」，加以其官方最明顯的主標（「流浪動物星球」）又與組織名稱有所差異，三個名稱關連性薄

弱，且太多稱呼易導致聚焦困難，在推行品牌時也不便集中火力。

2. 品牌故事有哪些主題類型？品牌故事各元素的內涵以及敘事觀點為何，說明組

織如何透過故事使品牌特色浮現；

Fog 等人（2005）歸納出四大品牌故事元素：訊息、衝突、情節、角色。就訊息面來看，可從每篇品牌故事的主題定義其核心訊息，本文從文本中歸納出九大主題：認養故事、公益活動、心情記事、募款故事、助養故事、資訊佈達、幸福故事、動保事件和動保服務。基本上，「花園協會」和「流浪動物協會」的故事訊息都相當清楚明瞭，讀者很快就能抓住每篇文章的核心訊息，也能快速進入組織打造的敘事氛圍中。相對來說，「動保協進會」的故事有著多重核心訊息且渙散不夠聚焦，讀者自然較難投入故事情節。

其二，衝突。三個個案中就屬「流浪動物協會」的品牌故事營造的衝突最為明顯，每篇故事幾乎都存有對立、製造衝突高潮。「花園協會」和「動保協進會」的敘事偏向溫和路線，較少出現明顯衝突。此外，故事最後的收尾，動保團體留給讀者常非具體的結束事件，而是帶有建議性質的半開放式結尾。

品牌故事的最後看似尚未完結，但其實都提供了讀者預先設定的行動選擇。因此文本結尾的開放性並非留給讀者全然性的空白想像，而是提供了後續行動的期望選項，本文稱此收尾為「半開放式結局」。像是「花園協會」以認養故事為主，故事後面就附上完整的認養問卷以方便認養人填寫；「流浪動物協會」以助養為主，亦提供了可指名專款專用的捐款帳號；「動保協進會」故事最後雖然也有可供捐款

帳號，但是在連結和訊息鋪陳都不夠有系統，則是滿可惜的地方。

結尾留白不僅是給了讀者想像空間更是「行動空間」，因為每個個案的「結局」會如何開展，端視組織或讀者採取哪些行動。所有故事都保留了此種空間，反映每位讀者其實都有能力為故事寫下更為完美的結局，亦即被賦予了改變事件的權力。

其三，情節。情節是事件安排的方式，「花園協會」描述事件的發生時既有順序法也有倒敘法；而「流浪動物協會」則常使用倒敘手法，先鋪陳近況再回到過去發生事件最後又回到現在；「動保協進會」則慣以順序法描述所發生的事件。「花園協會」和「流浪動物協會」的故事主軸（核心事件）和支線（衛星事件）都能明確辨認；「動保協進會」故事的主軸和支線有時相互交雜，易於造成讀者混淆。

第四，也是品牌故事最重要的元素—角色。從故事中可以發現，儘管三個動保組織都在扮演故事中的「英雄」角色，卻各自打造出不同的英雄角色屬性。如「花園協會」在故事中扮演流浪動物的幕後英雄、幸福推手；而「流浪動物協會」則自詡動保第一急先鋒，願意付出一切救援每個落難生命；「動保協進會」在故事中的角色則常分為英雄和受助者，組織常自我定位在受助對象，對所有給予幫助的社會人士心懷感恩，相對於其他兩者，英雄色彩較不濃厚。

至於故事的敘事觀點，三個個案的品牌故事都會交雜採用第一人稱和第三人稱。比較特別的是，「動保協進會」的故事有著顯著的個人化色彩，故事中不時會出現代言組織意見的「小編」一角。但因「小編」的個人化色彩過於明顯，而導致組織整體感下降，使品牌故事有流於「小編」個人記事的危機。

3. 從組織釋出的品牌故事可推導出哪種品牌神話原型？

「花園協會」整體的品牌故事予人溫暖的感受，充滿愛與母性的光輝，相當符合「照顧者」的神話原型形象。「花園協會」試圖陳述做動保不一定要有那麼多悲情和抗爭，人和動物間本來就是以愛交流，透過花園人們較能看見更多愛的故事，因而多以溫婉的文字寫出了人和動物間的情感，每篇故事讀來都令人為之動容。

「流浪動物協會」走在動保行動最前線，無論品牌故事或媒體報導均予人激進、熱血、悲情甚至有點憤世嫉俗的形象，符合「亡命之徒／俠義之士」此神話原型嫉惡如仇的性格，以自我的方式衝撞心中不合理的體制、與惡勢力抗衡。

「動保協進會」則以平凡小人物的眼光說出關於組織的故事，故事裡的組織慈悲、易感、不強出頭當英雄只求默默付出，屬於「凡夫俗子」這類神話原型；雖然不夠出色搶眼，卻是世界得以順利運轉的平凡多數，平凡而重要。

(二) 品牌敘事風格與影響：了解故事氛圍與敘事風格並評估敘事影響力。

1. 根據個案採行的敘事策略，探究其營造了何種品牌意象，在觀察結果間尋找彼此浮現的模式並進行跨個案比較分析；

動保團體的敘事策略可分成兩方面討論：(1) 跨品牌敘事通則；(2) 個別敘事特色。

「跨品牌敘事通則」係指三個個案共享的敘事原則，也可視為在非營利動保敘事語境下所浮現的故事特色。根據文本分析結果，無論何種神話原型的品牌，都具有以下幾點特徵：創辦人色彩濃厚、公益利他導向的敘事目的、以動物為主角的訊

息鋪陳、將犬貓擬人化、故事中同時有正向和負向情感訴求。

「個別敘事特色」則可分述如下：

- A. 「花園協會」營造了溫暖的品牌意象，而最常出現的故事主題為「認養故事」，敘事主要的訊息目標是替流浪生命找尋幸福；品牌在故事中扮演流浪動物的幕後英雄、幸福推手。敘事類型均為單篇故事，筆調溫暖感人，情節著重流浪生命在進入花園後的改變，並強調愛與關懷的正向力量。故事中無明顯「敵人角色」，組織下筆時輕輕帶過黑暗、悲慘等具負面意涵的元素。而與文字搭配的照片則以貓狗單張獨照為主，可分成兩類型：前後對比照和在花園照顧下健康的樣子。
- B. 「流浪動物協會」有著激進的品牌意象，最常出現的故事主題是「助養故事」，主要訊息目標則是幫助急難中流浪生命重生。品牌在故事中的角色是動保急先鋒，為了流浪犬貓可以不顧一切付出所有。敘事類型為一系列的連載故事且文末附有完整前後相關故事連結，故事中毫不隱晦的揭露動保工作最真實的一面，充滿對人事的憤怒以及對流浪生命的疼惜與不捨，並以強烈的角色對立（英雄 vs. 敵人）營造出故事張力。照片主角以貓狗為主，但常加入文字呈現故事主角的心聲，種類多元且有救援、醫療、傷勢、與外界互動情況與復原後照片等。
- C. 「動保協進會」的品牌意象是親和，最常出現的故事主題是「心情記事」，傳遞訊息目標為感恩他人伸出的援手，因此品牌在故事中的角色常是受助

對象，英雄色彩並不濃厚。敘事類型為隨機故事，以敘事者（小編）遇到的事件引發該次心情抒發內容，下筆簡單但充滿情感，缺點是為文不夠縝密，易出現多重訊息。至於照片則為組合式的單張照片，後製風格偏向童趣，照片主角多元，不一定以貓狗為主。

2. 評估敘事影響力：透過外部評估工具了解品牌敘事型態對故事傳散的影響程度。

研究發現「流浪動物協會」的文章分享數 313 人和平均按讚數 1,798 人都屬最高，「花園協會」的文章平均分享數 141 人和平均按讚數 403 人居中，「動保協進會」的分享傳閱數量則最低，平均分享數僅有 31 人，平均按讚數 162 人。然而平均文章分享率卻是以「花園協會」最高，有 34.99% 的分享率，「動保協進會」的 19.14% 次之，分享數最高的「流浪動物協會」則僅有 17.41% 居末。

從數據回頭檢視敘事內容會發現「流浪動物協會」也許因文章風格較為強烈吸睛，以致傳佈數量最廣，但讀者數量雖多，組織認同度表現卻仍須加強；「花園協會」則以溫馨風格擁有三成五的文章分享率，顯見讀者對於此種類型的敘事氛圍是較為認同且喜愛的。至於個人化明顯的「動保協進會」需要補強組織性格，提昇組織整體感，弱化個人色彩以增加民眾對組織的認同與印象。

第三節 研究意涵

本節以前節的研究結果綜述對應到第二章文獻探討，並回應第一章提出之研究目的。

第二章探討了支持本研究的相關理論，以故事原型、品牌神話原型、品牌敘事和故事行銷等概念為分析架構，以下即就研究結果和文獻的對話分而述之。

一、故事原型

根據文本分析結果會發現，無論品牌神話原型為何者，三個個案共享了某些跨品牌浮現的敘事通則，而此通則構成了流浪動物保護領域特殊的敘事原型結構。原型構成了故事的情節支架且主體架構一再反覆，出現只是表現技巧有所不同，但仍能為讀者帶來熟悉感（Mark & Pearson, 2001／許晉福等譯，2002）。

二、品牌神話原型

品牌神話原型部分，Mark & Pearson（2001／許晉福等譯，2002）曾建議非營利機構組織可採納「照顧者原型」作定位，但實際觀察三個個案則發現他們各自形成了不同的品牌神話原型：「花園協會」是「照顧者原型」、「流浪動物協會」是「亡命之徒／俠義之士原型」和「動保協進會」的「凡夫俗子原型」。

儘管就敘事傳散程度來看，擁有 34.99% 的平均文章分享率的「花園協會」似乎服膺了 Mark & Pearson 的建言；然而，此項研究發現也昭示了本地非營利動保品牌敘事的多樣性，就算是提供相似服務的同類型團體也會因為不同領導者思考模式和背景而造就出獨特品牌樣貌。

三、童話故事模式再思考：「神奇力量」的召喚（Calling for Magic Power）

本研究採用了 Fog 等人的童話故事角色模組來分析品牌故事中的角色作用，然而「童話故事」（fairy tales）作為文類除了在此當作角色分析的架構，也因其文類特殊性而更符應

動保敘事的情節。童話故事一般來說多被認為是虛構的事件，所以故事情節常會有「神奇力量／奇蹟」(magic power)的出現，故事中的「奇蹟」是種超乎現實的存在，被視為扭轉局勢的神奇力量。

在動保敘事中，組織或其他動保人士常會呼籲「貓狗不是你的一切，但你卻是他們的一切」。貓狗作為故事中等待救助的對象，其實也是在招喚「神奇力量」的現身使其得以展開新生。將童話故事的形式放入動保敘事，讀者只要經由認養或捐款，就可以改變一隻流浪動物的命運；或許對人來說只是個平凡的承諾，卻是這些流浪生命所盼望降臨的「奇蹟」。

至於讀者為何會被童話故事吸引、又為什麼會受到故事的行動召喚？其因可能在於童話故的原型早已深植人心，「奇蹟」變成根深蒂固的隱喻，而這種語意連結之所以能打動讀者是因流浪動物等待的奇蹟出自人的能力，只要讀者有心、有意願就能夠拯救生命並帶來改變，亦即每個付出行動的人都能變成故事中召喚的「奇蹟」。

四、敘事目的性與文本特質

本研究也發現品牌的故事文本也會因敘事目的性的不同而產生文本變異。基本上，動保團體的撰文目的（也就是他們所欲召喚的奇蹟）不外乎希望促發行動，諸如領養、募款、徵求資源。但童話故事原型也許只適合這些個案品牌故事的部分文章而非全部，因為敘事目的性會影響文本顯現出的特質。

像是「花園協會」的文章就以領養為主，整體撰文走向也較符合童話故事的情節走向和奇蹟隱喻；然而「流浪動物協會」的品牌故事除了訴求募款外，還多了許多情緒抒發和

批判指責，可是會瀏覽組織網頁或是成為粉絲的讀者通常也是關心流浪動物的人，「流浪動物協會」對不愛護流浪動物加以批判的文章訴求反而使讀者在閱讀時產生矛盾。他們批判的言詞並不是為「真實的讀者」而寫，而是控訴那群對社會不公義視而未見的「隱形群眾」；動保協會則可能是最為缺經費與資源，以致才會在敘事中特別感謝每個捐助他們、對他們伸出援的社會大眾。

敘事目的也同時對組織選用的書寫型態產生影響。舉例來說，「流浪動物協會」的敘事是連載式的故事文本，就與他們的大宗服務為「助養」有關。當他們用階段式歷程來呈現受助養個案的改變，一來從個案生命滋長的歷程增加組織可信度，宣告該組織對貓狗盡心盡力的付出。再者也可讓已採實際行動之讀者對個案有更深層的情感連結；藉由不斷好轉的個案狀況讓實際行動（捐款）的讀者觀看故事時形成心理投射：知曉有一個生命的改變因為我而發生。透過創造助養者和敘事的情感連結，增加行動者捐錢的意願，同時型塑組織可信度。

五、故事行銷與品牌敘事

（一）失根的「品牌樹」

本文在第二章文獻探討時整理了「品牌樹」的概念，其強調了品牌核心故事作為組織發展基幹的重要性，可是此次的三個個案之核心故事卻皆屬空白。組織陳述了許多服務的故事、個案的故事、記錄心情和歷程，但除了「動保協進會」提供了認識組織的投影片外，其餘兩個組織的官網上都缺乏組織為何成立、講述理念價值的核心故事，而是條列式的組織目標，而提供連結的「動保協進會」也未將認識組織的故事擺放在顯而易見的位置上。

對於將網路當作重要宣傳方式的組織來說，核心故事的架空也是警訊，意味著外圍群體無法馬上經由核心故事去理解組織價值，而需長期接觸才能了解組織的來龍去脈。缺乏易見的核心故事也可能造成組織行銷受阻，建議品牌未來在發展其他故事之前應先確立自身的核心故事，以讓明確的組織價值浮現。

（二） 品牌即敘事（brand as narration）

本文作者投入研究初期思考的是「品牌說什麼故事？」，有意探索關於品牌如何規畫、設計並述說品牌故事。隨著浸淫文本的時間越久，慢慢發現與其說是「品牌在說故事」，研究個案呈現出來的卻更像是「故事在說品牌」，所謂「品牌」是在其敘說的一個個故事中誕生、成形。相較於商業品牌明顯的營利目的性，且多試圖去打造理想品牌形象以吸引消費者，動保品牌說故事的起點是利他而非為己，這些故事記錄下的服務點滴是為了替流浪生命找尋善意的家庭，同時卻也成了民眾對組織的認識基礎，成了品牌走過的歷史。

正因動保團體的服務和生命息息相關，其服務內涵充斥著無數的生命故事。被故事包圍的品牌已不僅是故事的「敘事者」而是「敘事」（narration），最終品牌本身和所提供的服務都成了可閱讀、述說的故事文本，在故事中自我定義也被讀者定義。透過個案，可以看見品牌如何在故事中成形、塑化出組織性格、模樣，讀者也藉著反覆閱讀組織釋出的話語熟悉、認識組織。

（三） 故事如何有用？

品牌敘事可謂故事在行銷中賦予意義的過程（Bréda, Delattre & Ocler, 2008; Campbell & Simpson-Bint, 2010），且其並非穩定不變的固定文本，而是處在流動狀態，原因在於品牌

敘事實則包含了組織敘事和消費者敘事兩者。當此兩者不斷產製出新的品牌故事、形成對話、交流、互動，品牌敘事便持續擁有新的意涵和生命。本文研究的對象是動保團體官方 Facebook 粉絲頁面發佈的文章，Facebook 此種平台正是 Campbell & Simpson-Bint (2010) 提到新世代最受矚目的媒體資源—網路社交媒體，在平台上組織和消費者共構了品牌的樣貌，除了組織釋出的品牌故事外，也有網友轉貼的訊息、留言等創造出高度密集互動，不僅是品牌與網友對話，也讓網友跟網友能相互交流。

非營利組織本身就是極佳的故事素材，因其形成先天上就擁有能激起觀者情感的故事利基，而利他的故事目的性也讓讀者更容易接受組織試圖陳述的理念，這是非營利組織說故事的優勢。不過，公益市場雖大卻仍劃分為各種領域，所有動保團體面對的正是同一群關心流浪生命的善心群眾，如何從中獲致注意的目光成為無可避免的難題。每種組織風格都會吸引到不同類型的民眾，但通常關心動保有所並會實際行動的人也會同時對數個團體有所知悉，因此各組織競逐的不只是短暫注意力而是更高度持久的組織認同。

組織若能提供真誠、人性化的故事並擁有淺顯易辨的原型身份的品牌即可贏得更多使用者的喜愛。而經由便捷的社群網路平台，故事滲透的情感也替品牌織起綿密的支持網絡，在按讚、分享、轉貼中累積社會資本，成為品牌繼續服務的動力來源，故事行銷因而成為非營利團體困境下的絕佳出路。

三個研究個案的品牌敘事風格各異，然而品牌敘事聚集人氣的本質卻是不變，尤其是提供真誠、人性化的故事並擁有淺顯易辨的原型身份的品牌將能夠贏得更多使用者的喜愛。從「故事環」(Loebbert, 2003/吳信如譯, 2005) 的角度來看，當讀者按讚或是主動

分享文章到自己的塗鴉牆面，讓組織的品牌故事成為他們日常展演的一部分，由此也就對組織產生了認同；而故事環的範圍越寬闊，亦即受眾越廣，敘事所能創造出的影響力也會越大。

六、回應研究目的

研究者難免有個人好惡，但本文無意從主觀角度評論敘事的好壞優劣，而是希望能夠忠實呈現研究個案展示的敘事風格，看見動保公益品牌敘事的多種樣貌。動保敘事是以同伴動物為主的故事，是「我們」和「牠們」之間發生的事，人類不只是旁觀者、敘事者，有時也是故事的一部分。甚至若從歷史進程來看，人其實就是催化這些流浪生命故事的始作俑者，故事裡描述的苦痛、掙扎、傷痕或悲慘我們無法置身事外。

第一章研究目的曾提到：「本文希望在共通原則下，找尋各組織的敘事特色，瞭解不同敘事策略下品牌故事對非營利動保組織的影響，也希望透過個案說故事的比較開拓公益動保品牌敘事的想像空間，探索敘事更多種可能性；除此之外，本文亦期盼未來能供公益團體進行故事行銷之參照借鏡。」

作為動保品牌敘事研究的起點，本文透過文本分析得出了非營利動保團體的敘事通則，也分析歸納出三個重要組織的敘事特色和敘事影響力。本文作者深信以社會關懷為出發點的非營利組織本身就是極佳的故事素材，先天上就擁有能激起觀者情感的故事利基，若能善加運用這點創造出能喚起大眾認同的品牌故事，對於組織推廣服務或是吸引捐款都有莫大助益。故事在非營利組織行銷的運用不容小覷，而雖然本文並沒有舉出制式的標準流程說明非營利組織應該如何說故事，但透過個案可以清楚看見不同敘事類型營造的印

象、觀感以及如何說一個好故事的元素，或許也能激發有意投入非營利行銷的人一些新的洞見。

生命故事是敘事分析的大宗，然而動保關懷的對象卻是無法自我表述、發聲的個體，因此是人們代言了牠們的想法、替牠們書寫生命。每個生命都是確確實實來到這世上，但是在人類為王的社會，唯有被「看見」、「聽見」才彷彿真正存在過，其他不被留意的生命其消逝猶如過眼雲煙。故事，見證了牠們的存在，同時也見證了動保組織的價值和意義，這是本文作者最希望透過品牌敘事陳述的觀點，感謝所有為生命留下記錄的動保人。

第四節 研究限制與建議

本節將分成兩部分，第一部分說明本研究力有未及之處的研究限制；第二部分彙整研究結果，提出後續研究之建議。

一、研究限制

(一) 個案文本來源

本文僅採計從官方 Facebook 粉絲頁面連結到的官網文章或是粉絲頁面上直接張貼的品牌故事，缺乏其他種性質的媒體平台（如文宣、印刷品、廣告、影片、實體活動等）露出的品牌訊息，由於文本來源僅一處，探討面向太過單一，品牌敘事的呈現完整度並不足夠。

(二) 文本選取期間

本文作者受限於時間和人力之不足，僅能以三個動保品牌的單月份敘事文本為研究對

象，個別文本數量為「花園協會」33篇、「流浪動物協會」46篇、「動保協進會」35篇，文章數量雖多，但因為只選取了單個月份，取材期間稍嫌薄弱，得出結果不見得代表了所有組織說的故事主題類型。

（三） 個案選取

本文選擇的個案係為本文作者長期觀察之動保組織，因為長期觀察，對文本高度熟悉在分析上較容易得出結論，但相對來說，涉入過高的研究者也帶著許多既定想法進入文本，儘管分析之時試圖用客觀中立角度陳述結果，但仍難避免個人主觀意識影響分析的可能性。

（四） 故事不是萬靈丹

雖然本文係從故事行銷角度切入品牌，並發現許多說故事的美妙功用，然而仍舊必須提醒讀者和品牌，解釋組織成功的關鍵因素有很多，品牌不能也不該只仰賴單一因素，因此不能過度期望敘事的力量，高估了敘事的功用。用說故事打造品牌雖然得到學界和業界肯定，但這不代表只要會說故事品牌就一定能成功，當品牌在發展故事時仍必須合理了解創建一個成功品牌會受許多因素影響，諸如員工素質、產品服務、財務管理、組織管理等，故事行銷只是眾多行銷工具的其中之一。

二、未來研究建議

（一） 擴展文本來源

Campbell & Simpson-Bint (2010) 提到的品牌媒體網絡 (BMN)，強調媒體平台在品牌敘事經營中的重要性，因平台本身即品牌故事之不可分割部分，也主導了顧客經驗到的

互動性 (Campbell & Simpson-Bint, 2010, p.61)，平台特性影響了顧客如去感知、使用、預期所經歷的體驗，因此會建議未來研究者可多採用不同的文本來源，納入其他種類的媒體平台，無論是進行平台特性對品牌敘事的比較，或是以多種媒體平台的文本分析豐富呈現品牌敘事的完整度，都能更進一步充實品牌敘事的內容。

(二) 多角度品牌敘事

品牌敘事的豐富度可以經由多平台的故事來源加以充實，而根據「故事圈」的概念，也能夠透過其他研究方法，如深度訪談法和焦點團體法，去接觸和品牌相關的利害關係人，諸如員工、捐款者、聯盟夥伴等，來得到不同角度的品牌敘事。畢竟組織所說的故事不等於品牌故事的全貌，隸屬於同故事圈內的各個行為主體都會有其對品牌的理解詮釋，透過擴展品牌敘事的故事圈，能重新審視品牌內部既存的矛盾、困境甚或所未見的隱藏問題，藉由了解更多元的故事圈面貌，也可替品牌敘事覓得新能量。

(三) 發展歷時性研究

建議未來研究者也可拉長文本選取時間，進行歷時性研究，因為品牌敘事並非一朝一夕誕生的結果，若能夠長時觀察組織傳遞出的故事，將能更周全統整、理解組織如何形成體系，又是如何演化出目前面對公益市場競爭的生存敘事策略。本文結果已驗證了不同的組織也會有不同的敘事策略，然而除了現階段看到的結果，敘事策略的動態變化也會是值得分析探討的議題。

(四) 納入消費者敘事

本文係從組織釋出的文本面出發探索動保品牌敘事之內容和行銷策略，然而品牌敘事

不僅是品牌所散佈之故事，讀者如何觀看、形成認知，進一步去談論有關品牌的一切，這些屬於消費者敘事範疇的層面也構成了品牌敘事不可或缺的一部分。

品牌敘事係由組織敘事和消費者敘事共構而成，尤其在科技解放的世代消費者發言力度之大絕非品牌可忽略，加以消費者的內心世界始終是品牌最關注的焦點，聆聽消費者的聲音也有助於品牌突破盲點、理解品牌的自我陳述和消費者心中的圖像是否達成一致等。此外，探索消費者敘事，也能得出公益品牌的故事如何被受眾理解以及具備什麼關鍵元素的故事更容易觸發行動等。

由於本文只選擇從組織文本面出發，缺少了消費者敘事的環節以及兩者重要的互動歷程。關於品牌和消費者的互動狀態，未來研究者可考慮探討消費者特性，具備何種性格的消費者容易被打動，而不同的公益領域所吸引到的消費者特性也許也有所差異；或是研究深度涉入者與輕度涉入者的所述的品牌敘事之差異，並能更深層延伸到行動面來檢驗成績，以上都會是公益品牌能自消費者敘事衍生出的核心討論。研究組織和消費者如何互動也涉及了文本來源的媒體平台，無論是策略或是方法都會有其獨到之處。

（五） 品牌故事的開放性

對非營利組織來說，故事終究是要召喚所欲的行動。敘事目的是希望催化讀者有所行動而非純文學欣賞，因此故事會提供讀者建議的行動選項，諸如捐款、認養、義賣等，屬於半開放式的故事結尾。這種半開放性的故事結尾在非營利事業中是否常見？抑或這並非非營利組織敘事所獨有的現象？未來研究或許也可針對故事結局的「開放性」(openness)，比較不同的營利組織或是非營利組織故事如何結尾和結局開放性程度的差異。

（六） 網路時代公益品牌敘事之發展

當組織都在從事相似服務，競爭所有潛在群眾的注意力和資源時，品牌有什麼讓人第一時間浮現於腦中的關鍵亮點？當人們有意付出行動時，如何去辨識或區分品牌？「品牌辨識度」成為競品間突破重圍的關鍵，不過研究觀察卻發現在故事文本中，「花園協會」自稱「花園」，「流浪動物協會」除了「協會」也常出現「理事長」，「動保協進會」則是圍繞在「侯家人」身上，此處也浮現一個新的問題，究竟這些非營利的動保品牌在推展自身時，主打的是人（創辦者）或是整體組織？

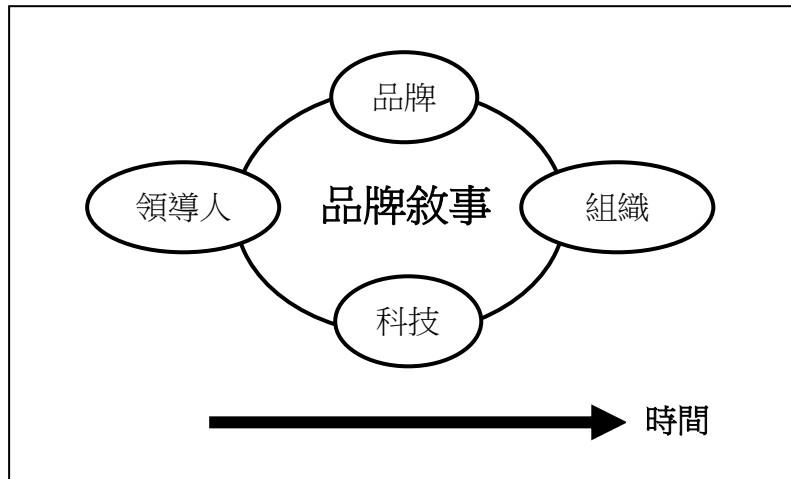
回到動保團體最初形成的源頭，以前這些團體都是社區性的運作，組織無論是成員組成或服務提供都具有濃厚的地域性⁴²，而「人」正是社區傳播的中心。但是當團體開始形成更具規模的組織，逐步走向專業化，也在網路上經營起品牌，認養和捐款變成跨地無界線的行動。網路上儘管彼此素昧平生，但基於對流浪動物的使命感使得平行的線有了交會、產生連結，救援（網友通報、南狗北送）、認養（跨地認養）、捐款（信用卡劃撥）都不再受地域所限。

網路傳播隱去組織的個人色彩，而網路去個人化的特色讓強調「組織」的文本反而更容易勝出，因此當組織發展成為網路上的知名動保品牌，不再是以社區為中心進行服務，組織的「品牌」經營就要再強化。公益品牌的敘事隨著時間歷程改變了敘事脈絡，敘事文本的特性也應該有所變化，此處即根據個案浮現的因子歸納出四個牽動敘事文本的外在因素：組織、領導人、品牌、科技，說明公益品牌敘事因為時間的改變，這四個因素的互動

42 像「花園協會」最初是在木柵一帶發起和基隆當地志工連結，前往基隆收容所救援。

比重牽連著敘事文本的重心，未來研究也可以透過探討這些因子的互動關係重新建立非營利組織的品牌敘事理論。

【圖十一】影響敘事文本的外在因素



結語

動保品牌故事的最後總會留白，因為組織把生命的未來交到了每個有緣聆聽這段故事的讀者，就像這份研究雖然走到了最後，然而流浪生命的故事卻永遠沒有說完之時，希望悲傷終有尾聲，幸福持續誕生，每個生命都能找到真正的歸屬。

參考文獻

中文

台灣動物社會研究會（2009）。〈動物保護法 12 年〉，未出版研究調查報告。

吳芝儀譯（2008）。《敘事研究：閱讀、詮釋與分析》。台北市：濤石。（原書：Lieblich, A.,

Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. [1998]. *Narrative Research: Reading, Analysis and Interpretation*. Thousand Oaks, CA.: Sage)

吳信如譯（2005）。《故事讓願景鮮活：最有魅力的領導方式》。台北：商周。（原書 Loebbert,

M. [2003]. *Story management: Der narrative ansatz fur management und beratung*. Stuttgart, GR: Schäffer-Poeschel)

尚榮安、陳禹辰、林重光（2009）。〈說一個好故事——同理心與部落格的廣告效果〉。《資訊管理學報》，16 卷 4 期，頁 1-19。

林保淳（2000）。通俗小說研究的起點——武俠小說研究。《淡江人文社會學刊》，五十週年校慶特刊，頁 310-333。

林建宇（2010）。〈台灣茶葉品牌的故事行銷分析：以老子曰、王德傳茶莊、曉陽茶行、有記名茶為例〉。世新大學公共關係暨廣告學研究所碩士論文。

邱慧仙（2009）。〈非營利動物保護組織品牌故事之初探〉。《2009 服務業行銷研討會論文集》，頁 876-892。

海爾（2009）。《故事力：沒有故事力.就沒有感動力》。臺北市：就是文化。

翁振盛 (2010)。《敘事學 / 翁振盛導讀. 風格學 / 葉偉忠導讀》。臺北市：文建會出版。

高子梅譯 (2005)。《說故事的領導：引發行動,分享知識,創造未來的終極領導學》。台北：

臉譜出版。(原書 Denning, S. [2004]. *Squirrel Inc.: A Fable of Leadership through Storytelling*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons Inc.)

高文彬 (2009)。〈以「故事敘說」輔助內部行銷實踐之研究〉。《人力資源管理學報》，第九卷，第一期，頁 001-022。

張方譯 (1997)。《講故事：對敘事虛構作品的理論分析》。台北：駱駝。(原書 Cohan, S., & Shires, L. M. [1988]. *Telling stories: A theoretical analysis of narrative fiction*. New York, NY: Routledge.)

張忠宏、陳瑞麟譯 (1997)。《為動物說話：動物權利的爭議》。台北市：桂冠。(原書 Pojman, L. P. (Ed.) . [1976]. *Life and Death: A Reader in Moral Problems*. Belmont, CA: Wadsworth)

梁曙娟譯 (2003)。《紫牛》。台北：商智文化。(原書 Godin, S. [2003]. *Purple Cow*. New York, NY: Portfolio)。

許志明 (2007)。〈國內外動物收容所組織管理及教育現況與國內收容所改善策略〉。臺北市立教育大學環境教育與資源研究所環境資源組碩士論文。

許晉璋 (2009)。〈一個動物各種表述：動物保護法制的虛像與實質〉。臺灣大學法律學研究所碩士論文。

許晉福，戴至中，袁世珮譯 (2002)。《很久很久以前：以神話原型打造深植人心的品牌》。

- 臺北縣新店市：麥格羅希爾國際出版公司。(原書 Mark, M., & Parson, C. S. [2001]. *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes*. New York, NY : McGraw-Hill)
- 許瑞妤、鍾佳怡、雷宇翔、李依璇譯 (2004)。《非營利組織行銷：以使命為導向》。台北：揚智文化。(原書 Brinckerhoff, P. C. [2003]. *Mission-Based Marketing: Positioning Your Not-for-Profit in an Increasingly Competitive World*. Hoboken, NJ : Wiley)
- 陳中梅譯注 (2001)。《詩學》。臺北市：臺灣商務。(原書 Aristotle [1934]. *Poetics*. Berlin, GR: Leipzig, W. de Gruyter & Co.)
- 陳品妤 (2008)。〈精品珠寶品牌故事之比較：以 Cartier , Chanel , Tiffany 為例〉。世新大學公共關係暨廣告學系研究所碩士論文。
- 陳品妤、黃光玉 (2009)。〈精品珠寶品牌故事之比較：以 Cartier , Chanel , Tiffany 為例〉。《廣告學研究》，第 31 期，頁 1-34。
- 陳智文譯 (2004)。《說故事的力量：激勵、影響與說服的最佳工具》。台北：臉譜出版。(原書 Simmons, A. [2001]. *The story factor : secrets of influence from the art of storytelling*. Cambridge, MA.: Perseus.)
- 黃光玉 (2006)。〈說故事打造品牌：一個分析的架構〉。《廣告學研究》，第 26 期，頁 1-26。
- 楊振富譯 (2008)。《好故事無往不利》。台北：天下遠見。(原書 Maxwell, R. & Dickman, R. [2007]. *The Elements of Persuasion: Use Storytelling to Pitch Better, Sell Faster & Win More Business*. NEW YORK, NY: HarperCollins)

楊通進譯(2007)。《動物權利》。北京市：外語教學與研究出版社。(原書 DeGrazia, D. [2002].

Animal Right: A Very Short Introduction. UK: Oxford University Press.)

葉力森、石正人(1995)。《台灣棄犬問題探討與對策》。臺北市：中華民國保護動物協會。

臧國仁、蔡琰(2009)。〈傳播與敘事—以「生命故事」為核心的理論重構提案〉。中華傳播學會年會(新竹：玄奘大學)，七月六至八日。

劉彥芸、鄭怡世(2010)。〈社會福利組織捐款人網站體驗與捐款意願、捐款者忠誠相關性之研究：以某社會福利組織為例〉。2010 社會工作專人員協會年會暨『因應風險社會：台灣社會工作的終身專業成長』研討會(台北：台灣師範大學)。

鄭安娜(2007)。〈非營利組織捐款行為、品牌認同與購買意願之研究：以喜憨兒烘焙坊為例〉。正修科技大學經營管理研究所碩士論文。

鄭怡世(2001)。〈個人捐款行為分析——從「大台北地區民眾捐款行為分析」調查報告〉，《社會工作學刊》，第七期，頁 101-131。

鄭琇方(2002)。〈非營利組織品牌形象與捐贈者轉換行為間關係之研究—以關係連結之中介角色分析〉。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文。

錢永祥、彭淮棟、陳真譯(2002)。《動物權與動物福利小百科》。臺北縣新店市：桂冠。(原書 Bekoff, M. [1998]. *Encyclopedia of Animal Rights and Animal Welfare*. Westport, CT:

Greenwood.)

蘇峰山(2004)。〈論述分析導論〉。林本炫，何明修編，《質性研究方法及其超越》。高雄市：高雄復文圖書總經銷。

英文

Bréda, C., Delattre, M. & Ocler, R. (2008). The Story behind Identities from Corporate

Discourse to Individual Recognition. *Tamara Journal for Critical Organization*

Inquiry, Vol. 7, No 1, pp. 82-90.

Bruce, D. (2001). Storytelling wins hearts: Ten tips for creating captivating brand stories.

Marketing Magazine, Vol. 106, No. 9, pp. 26.

Bruner, J. S. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bruner, J. S. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, Vol. 18, pp. 1-21.

Campbell, C. & Simpson-Bint, J. (2010). *Brand narrative : how story gives meaning to*

marketing. Santa Cruz, Calif. : Seabright Publishing.

Chatman, S. (1989). *Story and Discourse--Narrative Sturcture in Fiction and Film*. Ithaca,

NY: Cornell University.

Escalas, J. E. (1998). Advertising narratives: What are they and how do they work? In B. B.

Stern (Ed.). *Representing consumers: Voice, views and visions* (pp. 267-289). London &

New York: Routledge.

Fog, K., Budtz, C. & Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in practice*. Berlin, GR:

Springer.

Hirschman, E. C. (2010). Evolutionary branding. *Psychology and Marketing*, vol. 27, Issue 6,

pp.568-583.

- Hopkinson G. C. & Hogarth-Scott S. (2001). "What happened was..." Broadening the Agenda for
Storyed Research. *Journal of Marketing Management*, Vol. 17 , pp. 22-47.
- Keller K. L. (2002). Branding and Brand Equity. In Weitz, B. A. & Wensley, R. (Eds.),
Handbook of Marketing (pp.151-178). London, UK: Sage.
- Kirszner, L. G. & Mandell, S. R.(2001). *Literature: Reading, Reacting, Writing*. Boston, USA:
Thomson/Heinle.
- Kotler, P. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*,
Vol. 35, pp. 3-12.
- Kotler, P. (1975). Third Sector Management - The Role of Marketing. *Public Administration
Review*, Vol. 35, No. 5, pp. 467-472.
- Kotler, P. (1979). Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *The
Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 1, pp. 37-44.
- Mathews, R. & Wacker, W. (2008). *What's Your Story: Storytelling to Move Market, Audience,
People, and Brands*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education / Financial Times Press.
- Padgett, D. & Allen, D. (1997). Communicating Experiences: A Narrative Approach to Creating
Service Brand Image . *Journal of Advertising*, Vol. 26, No. 4, pp. 49-62.
- Papadatos, Caroline. 2006. The art of storytelling: How loyalty marketers can build emotional
connections to their brands. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 23, no. 7, pp.382–384.
- Patterson, A. and Brown, S. (2005). No Tale, No Sale: A Novel Approach to Marketing

- Communication. *The Marketing Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 315-328.
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human science*. Albany, NY: The State University of New York Press.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schembri, S., Merrilees, B. & Kristiansen, S., (2010). Brand consumption and narrative of the self. *Psychology & Marketing*, vol.27, Issue 6, pp. 623–637.
- Shaw, W. (2010). How telling stories can provide a rich source of consumer insight (And excellent fodder for product development). *DMI News & Views*, vol. 21 Issue 4, p1.
- Sole, D. & Wilson, D. (2002). Storytelling in organizations: The power and the traps using stories to share knowledge in organizations. LILA, Harvard, Graduate School of Education.
- Varey, R. J.(2002). *Marketing communication: principles and practices*. London ; New York : Routledge.
- Vincent, L. (2002). *Legendary brands: Unleashing the power of storytelling to create a winning market strategy*. Chicago, IL: Dearborn.
- Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology and Marketing*, vol. 27, Issue 6, pp.531–540.
- Woodside, A. G., Sood, S. & Miller, K. E. (2008). When Consumers and Brands Talk:

Storytelling Theory and Research in Psychology and Marketing. *Psychology & Marketing*,

Vol. 25, Issue 2, pp. 97-145.

網路資料

中華民國流浪動物花園協會 Facebook 粉絲專頁 <https://www.facebook.com/doghome>

中華民國流浪動物花園協會 <http://www.doghome.org.tw>

台灣「奇蹟」－從生命到垃圾 系統檢視流浪犬貓動物福利問題

<http://animal-action.east.org.tw/modules/news/>

台灣公益資訊中心網站 <http://www.npo.org.tw>

台灣動物社會研究會 <http://www.east.org.tw/>

台灣動物保護協進會 Facebook 粉絲專頁 <https://www.facebook.com/tapa119>

台灣動物保護協進會 <http://www.tapadogs.org.tw/> (官網主名稱為「流浪動物星球」)

社團法人高雄市關懷流浪動物協會 Facebook 粉絲專頁 <https://www.facebook.com/kcsaa>

社團法人高雄市關懷流浪動物協會 <http://www.kcsaa.org.tw>

流浪動物花園網站 <http://www.doghome.org.tw>

報章雜誌

王一芝 (2009 年 5 月)。〈說故事行銷 4 精品業經驗 好品牌怎麼說故事？〉，《遠見雜誌》，

275: 126-128。

台灣動物社會研究會 (2009 年 11 月 04 日)。〈台灣「奇蹟」－悲傷 326！公布全台 326

縣市鄉鎮流浪犬貓捕捉、收容現況調查 控訴政府集體、大規模虐待流浪犬貓〉(台

灣)。

李順興(無日期)。觀望存疑或一「網」打盡——網路文學的定義問題。《台灣歷史與文學研

習專輯》原稿之修訂版。2012年10月30日，取自

<http://ccsun.nchu.edu.tw/~sslee/papers/hyp-def2.htm>。

曾佳俊(2008年8月6日)。〈人關狗籠 抗議三重收容所虐狗〉，《自由時報》(台灣)。

曾佳俊(2012年03月29日)。〈駭人 動物收容所 狗吃狗〉，《蘋果日報》(台灣)。

鍾麗華(2011年12月05日)。〈抗議動物收容所亂象 一度爆發推擠〉，《自由時報電子報》

(台灣)。

顏若瑾、鍾麗華(2012年05月22日)。〈促修動保法 動保人士長跪請命〉，《自由時報電

子報》(台灣)。

電視

民視新聞(2012年5月5日, 17:54)。〈將幼犬餓死 五股收容所遭抗議〉。