

魚蛇之春

學運青年戰鬥手冊



墨者工作室 著

張勝涵、黃守達、余崇任

墨者，就是敢於嘗試讓不可能變得可能的人。我們是一個致力於社會運動的團隊。我們記錄參與者和組織者的經驗與反思，我們分析個別的抗爭現場以及整體的運動情勢，我們蒐集海內外的重要文獻與案例，我們直視行動者內心的相信與懷疑。我們研究並傳承社會運動的技藝，因為這是黔首黎民的天然武器。我們相信：博愛、互利、團結、自救，是讓不可能變得可能的唯一可能。目前成員包括：張勝涵、黃守達及余崇任。

部落格：後禽基地 darkambush-blog.logdown.com

e-Mail：darkambush2008@gmail.com

張勝涵

建中紅樓詩社、臺大濁水溪社出身，臺大社會學研究所碩士生，後禽基地召集人。參與過野草莓、反媒體壟斷、318 運動。

黃守達

臺大法律學研究所碩士生，後禽基地召集人。曾任臺大學生會福利部副部長、臺大學生代表大會議長、臺大工會秘書長。參與過野草莓、反媒體壟斷、318 運動。

余崇任

臺大濁水溪社出身，臺大社會學研究所碩士生，後禽基地成員。參與過野草莓、反媒體壟斷、318 運動。

魚蛇之春

學運青年戰鬥手冊

墨者工作室

張勝涵、黃守達、余崇任

著

目錄

序

革命之後，魯蛇之春——張娟芬

槍聲如雨，我們還會持續存在——范雲

拎起彼此，試著繼續一起走——黃郁芬

為了打光，我們行軍——楊翠

再見，英雄！——吳叡人

致夥伴：我們不打算逃走——張勝涵、黃守達、余崇任

組織篇

組織，因為運動需要夥伴

運動中的三種人：參與者、組織者和同情者

組織的基本架構：人和錢

做組織要先明白做人的道理

組織工作

7 10 15 18 23 25 32 34 37 38 41

誰來做組織？——組織者的招募、輪替與汰換

組織者之外——參與者和同情者

想要組織誰？

怎麼做組織？

組織筆記十二則

日常經營

開會

辦活動

募款

動員

為什麼要動員？

如何動員？

動員類型

動員之後：運動倫理與做人道理

行動篇

什麼是行動？

行動的決斷

現在是怎樣？

要演哪一齣？

抗爭形式：秘密或公開？

抗爭人數：重質或重量？

抗爭時間：短暫或持久？

抗爭手段：暴力或非暴力？

抗爭心智：絕路或覺悟？

四合一決斷

訴求與目標

行動
3P

籌備 (Prepare)

執行 (Practice)

善後 (Post-production)

激情過後

網宣篇

社運宣傳工作導論

技術：社運網宣傳播原理

搜尋引擎

他人轉介

搜尋引擎應對技巧

他人轉介提升技巧

包裝：文宣製作技巧

懶人包

鋪陳與深入

129 126

175

183 181

200

——行動宣傳

心法：社運網宣的經驗眉角

網路只是輔助

大眾常常狀況外

網宣不打烊

不能只靠 Facebook

讓觀眾成為戰友

沒人理怎麼辦？

附錄

中央社受理採訪通知、採通範例兩則

新聞稿、會後新聞稿

法律風險評估表

魯蛇行動 SOP

跋

丟失與遺忘——劉華真

序

革命之後， 魯蛇之春

張娟芬（作家、社運工作者）

「革命就像小孩一樣，一開始，它好好可愛，後來卻長成一個又醜又粗魯的傢伙。」
三一八占領行動喧騰數月之後漸漸落幕，明浪變成暗潮。這場運動產生的巨大能量，鼓舞了許多人，其黑暗的反作用力，也啃咬著許多人。只是鼓舞可以明講，而啃咬不能。啃咬只能按捺著壓抑著，最好忍耐著不要講出來。因為啃咬會傳染，聽見的人也會被咬到。

作用力有多大，反作用力就有多大，只是受力對象不同。安全距離之外的旁觀者，感覺到的是光明的作用力，多到滿出來，具體體現為送到抗爭現場的豐沛物資。他們才是太陽花，一張臉隨著光明而轉。重度參與者呢，知道太多、經歷太多，劇烈情感如絲線纏身；他們同時見證前臺的燦爛與後臺的混亂，用疲倦的肉身與糾結的情緒，在自己傾斜的小宇宙裡抵抗黑暗，然後沒事一樣地繼續創造光明。這種內心鬥爭，即使幹聲連連的大腸花也無法盡述。

於是我就老是想起《最後的邀請》裡面這段話。這裡講的當然不是三二八，但是那不重要，因為那是革命的通則。通俗的理解或許是：革命都會變質，會墮落；革命者換了屁股就換了腦袋，掌權後會變成糟糕的人。那是旁觀者自外於革命的看法。參與者的體會或許是，「革命」的震盪不會僅止於大宇宙裡的權力重組，而會漸次滲透，同志之間的關係會有拉扯，個人也會有內在衝突，自己與自己都處不好，好像連細胞排列的順序都錯了。而那是痛苦的。

真正的痛苦都是不可逆的，發生了就發生了，沒有還原鍵，無法取消。因此痛苦索求於我們的，並不是恢復到那個不曾受傷的原狀，而是要一個意義。毫無意義的受苦是人類無法承受的。《滅頂與生還》裡最令我戰慄的納粹集中營一景，是大家圍成一個圈圈，每個人面前都有一堆土，他們被迫整日工作不得休息，就是用一把鏟子，把土剷到右邊的人面前。每個人都這樣做，所以面前的土堆永遠不空，因為當你不斷把土剷到右邊，左邊的人也一直把土剷過來，週而復始。集中營裡自有更耗體力的勞動，但是圍成一圈剷土是恐怖的精神虐待，因為納粹就是要你知道，叫你剷土純粹是要虐待你，沒有別的意義。完全沒有別的意義。

毫無意義的受苦令人發瘋。但是如果能找到意義，那就是尼采說的那句話：「如果知道為何而戰的話，就什麼都可以忍受。」

讀《魯蛇之春》，我讀到的是意義的追尋。這本書以教戰守策的形式出現，彷彿在召喚新的行動者一起太陽花，但是我相信其寫作的底蘊，是行動者回應著痛苦對自己的索求，那是內心嚴厲的叩問：「我做這些，所為何來？」這一關如果過不去，此後永遠會畏懼痛苦，不會再戰。害怕失戀的人不會再愛，害怕失望的人會閹割自己懷抱希望的能力：「不要再相信任何的什麼了，因為會痛苦。」

如果你正站在這個十字路口有所猶豫，《魯蛇之春》可能就是寫給你看的，作者們要和你一起、又各自地重新回憶一下，自己所為何來。因為痛苦並不必然會把人打倒，找不到意義的痛苦才會令人失去氣魄。

作者們說，社會運動就是「比氣長」。這個「氣」未必是一鏡到底的——通常都不是，有的時候會上氣不接下氣。所以，就像游泳一樣，憋氣有其極限，游個幾百公尺不錯了；終究要學會換氣，氣才會長。社會運動的勇氣，是互相激勵著，失去了又長出來的東西。《魯蛇之春》不是選手抵達終點壓線的英姿，此其所以自稱魯蛇也；而是在每一個換氣的時刻，想辦法讓下一口氣接上來，於是可以再度沈潛，興風作浪。

槍聲如雨，
我們還會持續存在

范雲（臺灣大學社會學系副教授）

這本《學運青年戰鬥手冊》的寫作是在太陽花運動之前。這個時程，也說明了今年春天，震撼臺灣社會的太陽花運動的發生，並不是個偶然。

認識這本書的部分作者，是在野草莓學運，當時的我，剛到臺大教書不久。那場運動中，很多人是第一次參與街頭學運，第一次面對鎮暴警察，第一次在街頭持久抗爭。那場運動並未成功——如果成功的定義是得到政府的回應。然而，一場不被世俗認定為成功的運動，就在那些看似不很聰明的堅持、挫敗與來回的情感磨練中，似乎有些東西，就這樣留了下來。

之後好幾年的時間，我在不同的運動場景中看到這些人。從堅持不懈的樂生運動，到大埔農運、士林王家、紹興及華光社區、反媒體壟斷、苑裡反風車、工運抗爭與校園工會，當然，還有我所熟悉的性別運動。每一次運動的相關報導或臉書訊息中，我總會看到幾張熟悉的臉孔，當然，更多的是我未有機緣認識的青年運動者們。

這本書很務實地提供關於運動的基本操作元素與標準作業流程。它很有誠意與耐心地告訴運動新鮮人，可以如何行動、如何宣傳、如何組織。小到記者會或行動網宣，大到街頭抗爭的糾察甚至運動解散點，作者們古道熱腸地提供他們來自個人經驗以及社運研究的心得。我特別欣賞的是，除了這些運動技術外，這本手冊不僅看到外顯的抗爭形式，也看到了抗爭背後組織的重要性。缺乏組織支撐的社會運動，往往只能在社會氛圍與主流媒體中順勢作為；只有那些有組織作為後盾的運動，才能夠在不利的環境中繼續深耕議題，帶動更多的運動者，讓議題不熄火，緩步逆勢成長。

我也很高興這本運動手冊，看見了運動中的性別，以及運動中會有的傷害。運動是公共事務，也是一種政治。政治生活原本就無法脫離人們對性別分工的刻板想像，以及人們對公共事務參與者的性別氣質期待。一個男人與一個女人公開說話時，他們被聆聽的方式並不相同。運動者若能有性別政治的反思，我相信，他或她也較能妥善地處理族群、階級等其他弱勢議題。

長久以來，照顧與處理運動中的傷害，是一個被多數運動者忽略的情感工作。一個參與者的受傷經驗若沒有被組織好好處理，那就會流失參與者，或是種下新的怨憤與難解紛爭。我很高興這本手冊看到了這個議題，也提出一些初步的處理方式。這本書也提醒了組織者，傳承的重要性。我記得當我在做博士論文訪談時，一位運動者告訴我：

「傳承是，你不做，就沒有了的。」這句話給我相當大的震撼，也讓我反省自己對於過去的學運經驗是不是做得太少，只為了不想介入或干預後人的自主性。當然，傳承如何做，以及如何做得好，也是一門大學問。但當我們看到議題而願意誠懇地思考時，我相信就會有比較好的結果。

運動的道德性，勝於技藝

社會運動對抗的經常是有權有勢的既得利益，除了訴求必須動之以情理外，運動的道德性也相當重要。這也是為什麼，當企業或政治人物等有權力的人不誠實時，大家往往較為寬容，相比之下，較缺乏權勢的運動者或運動組織出現金錢或道德疏失時，往往就會失去其社會支持與正當性。也因為如此，運動者所反抗的對象，總會處心積慮地打擊其道德性，將運動組織與運動者從原本較高的道德位階拉到「和我們也沒有什麼兩樣，都是為名為權為利」的水平。一旦大家都接受了世界上每個人都不過是為了己私利而非公益時，就可以繼續合理化自己的道德冷漠與不行動，整個社會也會缺乏集體的心志，為一個更好的社會理想奮鬥。所以，我的提醒是，在運動的技藝之外，我們必須小心地維護運動的道德性，當然，這不是鄉愿，而是維護我們自己也信守的道德，這包括正直、誠實，以及努力不要讓人性中很難避免的運動者與組織私利逾越了公益的位階。

人為何會成為運動者？

這本書已經預設了運動者的出現。因為，只有當一個人想參與運動，或想成為一個運動者時，他或她才會起心動念，來讀這樣的一本運動手冊吧。即使如此，我希望讀者在閱讀後，也能思考的另一個根本問題是，為什麼一個人會想成為運動者？為什麼一個人會想「搞運動」？

我們參與運動的動機，是出於對理念的認同、對歷史的感動，還是想成為自己命運的主宰者？這些理念與心志，是如何被激發與形塑的？這是一個關於社會運動的重要問題，但，可惜的是，既有的歷史紀錄或學術研究卻很少告訴我們答案。也許，只有探索每個人的生命傳記，從與運動相會的那個時刻開始理解，我們才能明瞭。婦女運動曾經有一個很好的習慣，經常會詢問每一個參與者，妳是何時成為一名女性主義者？或者，妳為何會來參與婦女運動？這樣的問題，是對一個生命掙扎的靈光片刻的關照，有時，也能開啟一段生命對話。讓我們持續對這個問題抱持好奇心，既誠實地質問自己，也探索運動中並肩努力的同志。只有當運動不斷地與我們的生命進程持續對話時，我們的運動以及我們自己，也才會更為豐富厚實。

我們還會持續存在

閱讀這本戰鬥手冊時，我想起了太陽花運動中，攻占行政院的那一晚，坐在我身旁的

一位年輕人，他是個在理工科實驗室裡工作的研究生。在等待被驅散的過程中，每個時分都感覺漫長緊張，我和他聊起了他的運動經驗。他說，過去只有參加過一向較為和平的反核遊行。

「那你為什麼今晚敢來這裡？」

「不然，繼續坐在那裡，會有用嗎？」

人們是在街頭快速被激進化的，運動有運動的理性，它不一定是一時亢奮的激情。這樣的運動理性一旦在心裡決定後，就算世界包圍了我們，槍聲如雨，我們也不打算逃走，如同廖偉棠的詩句。也許，當晚在場的很多群眾，就是以這樣的一種從容就義的心情，一分一秒地安靜等盼黎明或驅散的到來。

後來，我們在混亂中失去了聯繫。我其實不知道他的名字，也不知道他後來是否有受任何傷，如今是否安好，面對未來是否還帶著希望繼續前行？如果可能，我希望像他一樣，在抗爭現場中被迫快速成長、也被迫激進化的年輕人，能有機會讀到這樣的一本手冊。

當很多「魯蛇青年」開始閱讀與嘗試實踐這本書的召喚時，我們可以確定一件事：面對未來，即使槍聲如雨，我們，還會持續存在。

拎起彼此， 試著繼續一起走

黃郁芬（三一八運動發言人、「黑色島國青年陣線」成員）

街頭行動，絢爛如花火。事前沒日沒夜的開會爭辯演練，總在最後隨著那聲驚呼煙消雲散。然而，現實中的不義從來不會輕易停歇，行動過後，又是下一次行動的預備；同時，在行動與行動之間，日常的組織工作依然要繼續。身為學生運動者，雪上加霜的是還要伴隨著個人工作、唸書、考試、寫報告的各種死線，密密麻麻的時間表是對抗不義的紀錄，卻也常輕而易舉地壓垮組織者希望反省與傳承運動經驗的嘗試，最終，被稱為檢討的隻字片語往往只流於網路上的幾則貼文、見面時的幾句閒聊，此外無他。所以，我們總是在走冤枉路。

這條路雖然人少，卻非全無足跡。數十年來，那些齟牙咧嘴的爭執，可能只是以不同方式持續糾纏著各種大大小小的組織。有些問題或許永遠沒有答案，只能由當下的行動者共同決定集體承擔。然而，在犧牲私人生活、耗費無數心力、經歷大小失敗以後，總算學到了一些什麼，這時，不免會納悶著，為什麼先前沒有人把這些原則記下來，提醒後來的人？

比行動更難以述說、記載和傳承的，是組織。臺灣有不少社運的同情者，有時會湧出不少參與者走上街頭，但是，很少人真正懂得如何做組織。直到現在，我頂多也只是個半吊子的組織者，還在不斷琢磨自己。做組織不僅是門學問，還得實際下過苦功——光是知道訣竅未必能應對現實的複雜。如果當初就能掌握這些原則，是否就能免去許多人曾走過的冤枉路？

運動常常是面向外的，在此同時，我們很容易忽略朝內的那一面。我們深怕那些發生在少數身上的不公義不被看見、那些被噤聲的無法被聽見、那些處在龐大國家機器對立面的被陰影掩蓋，所以我們大聲疾呼，精心編排能夠引起話題、進而讓鎂光燈聚焦的行動劇本，時時爭辯行動背後的論述方向以及組織的立場風格。在漫天飛舞的議題與主義中，急著抓住些能帶著大家前往理想未來的吉光片羽，逐漸模糊了彼此的臉孔。我們總是急著阻擋失序的火車頭繼續狂奔，同時又為了行駛的替代方向而吵昏了頭，卻忘了，無論這火車要往何處去，鋪軌道的，是人；駕駛，也是人。

運動情勢與現場氛圍的急促緊張，使得我們扭曲彼此和自身。運動的成敗與否成為不可質疑的唯一目標，衍生無數待辦事項必須在極短的時間內迅速執行，人被簡化為個別的工具角色，「夥伴誠可貴、組織價更高，若為運動故，兩者皆可拋」。我們因為彼此的提攜扶持而得以走到今天，卻在高壓緊繃中不自覺地鬆開了曾經緊握的雙手；

我們總是振臂疾呼資本與國家機器合謀對人的種種壓迫、痛斥司法與制度待人的冷酷，卻未能始終堅定地以同等寬容溫潤的目光注視身旁的夥伴。經過一次次運動優先於個人的取捨，彼此成了最熟悉的陌生人。過去點滴積累的情誼折算成眼前的信任點數，在各種運動的牌局恣意豪賭、任意揮霍，只留下名為討論的咆哮，搭配偏見佐以誤會凝結成眼淚，直到賠上做人的根本，才學會珍視夥伴。

我們只能邊做邊學，學著如何抵抗暴政，抵抗憂傷與絕望；學著如何在運動中做組織，也做自己；學著如何受傷而堅強，如何承擔與原諒。

很慶幸，在參與社運兩年後，讀到這本屬於臺灣社運的方法筆記。字字句句都在見證，我們在抵抗顯而易見的不公時，也沒有放棄抵抗來自身旁、甚或自身最為隱而不顯的不公，一步一步積累著，重新緊握彼此的可能。曾經發生過的一切，都在提醒著每一個現在或者未來的運動者，我們並不孤單，這些發生在我我身上的際遇，以前也發生過，這本書提供了初步的指南，照亮過去的運動者曾經走過的路，讓現在的我們得以不再瞎子摸象般胡亂找路。在閱讀的過程中，一次次重新逼問自己介入社會的初衷，其實無非就是「要找到自己的位置，在一切太晚之前」。

如果這本筆記早半年出版，那場被稱為太陽花的運動，想必能夠綻放得更為豐盛、更加飽滿吧。

為了打光， 我們行軍

楊翠（東華大學華文文學系副教授）

《魯蛇之春》，出自一群運動青年。這些年，他們與許多夥伴，以青春與肉身，衝撞島國濃霧，為黑暗世界打光。這本小書，是他們以經驗所提煉的精華。

他們覺知到，近幾年臺灣社會運動所撐開的一線自由天光，其實仍然隱微困窘，理想社會還在遙遠他方，戰鬥進程將會無限延長，運動的能量、經驗與方法論，都必須累積、傳遞、分享，才能持續驅散黑霧，點燃更多天光。因而有了這本書。

這是一部全方位的社會運動教戰手冊，從理念、組織、行動、網宣、善後、論述、療癒，一應俱全，各個細節，各種情況，各項問題，照顧周詳。一個運動新手，確實可以按表操課，快速上路。

然而，《魯蛇之春》其實超出我們對一本「教戰手冊」的想像。一般教戰手冊，以功利價值與操作性為依歸，講求快速有效，要以最簡潔的文字，讓使用者在最快的時間內，學會一切操演方法，因而絕少在手冊中處理價值思辨的課題。但是，這本手冊卻不一樣。

書中扣緊具體的組織、行動、宣傳等細項，舉引眾多運動實例，對臺灣近幾年的社運史，進行近距離的觀察與分析，充滿運動者沉澱後的反省。《魯蛇之春》的價值，既在於具體實踐策略的操演性，更涵蘊深沉的反思性。

我們可以說，這是一部「公民不服從」的理念宣講文本，書中有三個關鍵詞，依其重要性排列，是「人」、「訴求」、「行動」。所有運動，都是因為「有人」（或其他主體，如動物、自然）遭受不義，從而「有人」提出「訴求」，謀劃「行動」，召喚群眾參與，尋求解決問題。訴求與行動，都不會也不能脫離「人」而存在，這也是「公民不服從」的核心價值。

《魯蛇之春》的「行動篇」，開宗明義即對「行動」的意義，進行多元而深入的衍繹，包括對議題的理解與掌握、行動策略的分析與判斷、行動者的覺悟與決斷等等，這些論述，表面看來，是具體的「行動」教戰方略，然而，究其底蘊，則是「公民不服從」的理念宣揚。作者們對「人」、「訴求」、「行動」的核心價值，以及「抗爭（訴求）／展演（形象）」之間的曖昧拉扯，有高度清醒與深刻反思。

本書將「抗爭」詮釋為一種「展演」，精確到位。「公民不服從」是憲法保障的體制外公民權利，讓弱勢者得以發聲，然而，人民總是在用盡各種體制內的方法，幾乎被迫走上絕路之後，才不得不「覺悟」，選擇「公民不服從」的抗爭行動。「抗爭」是

弱勢者、無錢者、無聲者的絕路／覺悟，弱勢者只能從主流社會的夾縫中，以被掐住的喉嚨發出苦悶怒吼，要讓幽微的聲音得以傳遞，當然必須採取有效的言說與表現策略。

在「公民不服從」運動中，「抗爭」不是目的本身，而是一種「展演」策略，藉此讓聲音被聽見，讓議題被看見，讓訴求被了解。本書清楚地揭示，「抗爭」做為一種展演，必須清醒理性地依據不同議題，對現實狀況進行判斷，採取不同的行動策略（形式、人數、時間、空間）。

然而，抗爭既然做為一種展演，就有「看／被看」的矛盾張力，除了運動者的主體選擇，也要面對觀看者的想像與期望。「抗爭（訴求）／展演（形象）」之間的糾結，是弱勢者運動無法逃避的難題。

通過展演，期望行動被看見，訴求被聽見。然而，「展演」的主動權雖然在運動者身上，「展演」如何被看，卻是在「他者」（政府、媒體、社會大眾）身上，於是運動者必須陷入兩難命題。

當「行動展演」無法被看見，或者被媒體刻意抹消，乃至抹黑時，該怎麼辦？當「行動展演」被看見，得到迴響，吸引更多群眾，甚至成為媒體焦點，從而營造出既定社會想像／形象，超出運動的預期，甚而與運動理念逆反時，又該如何？「抗爭」連結

著「訴求」，而「展演」則關涉到「形象」，當「訴求／形象」產生矛盾，這便成為一個難題。

如何才能守住行動的初衷，而不致讓「展演／形象」踰越為主角，「行動／訴求」淪落為配角，讓「手段」取代、凌駕、模糊，甚至扭曲「目標」，這是每個運動者都必須深思的課題。《魯蛇之春》中無論在行動篇、組織篇或網宣篇，都觸及了這個課題。關於拿捏的眉角，手冊指出：「形象是重要的，但這並不意味要把『經營優良形象』奉為圭臬。」

運動必須表演，表演期望被看，被看就關乎形象，如果把「經營優良形象」奉為圭臬，運動的表演性，就可能無限擴大，脫離／扭曲了訴求與理念。特別是在臺灣極度惡質化的媒體環境底下，運動者更必須保持清醒與覺悟。確實，被看見、被報導、被讚揚，甚至被邀請，進入主流媒體的攝影棚，有時是必要的，然而，如果過於關切「社會觀感」，顧慮「社會形象」，向「被看見」的焦慮與慾望臣服，那就可能不自覺地隨著媒體與主流社會的魔笛起舞，被媒體巨獸吞噬，被主流論述收編、馴化，違背「公民不服從」的核心價值。

「媒體／社會能見度」是一條不得走走，卻又極易陷落的危險鋼索，《魯蛇之春》對於這點，反思深刻，因為它扣緊了「人」、「訴求」、「行動」的核心價值。手冊指出，

運動者對於行動訴求與行動目標的堅持，對於抗爭「展演」策略的評估與收放，對於「形象」的設計與取捨，對於組織內部與外部的協商與溝通，拿捏的關鍵，都在於是否有可能把「人」放在心上。

《魯蛇之春》的「組織篇」，對於組織者，特別是組織中的領導人，如何面對組織同志、參與盟友、社會大眾，有非常精細的討論，而核心概念則是：「做組織要先明白做人的道理」，以及「不要把人當成工具」。

組織必須分工，也必然會有決策團隊與指揮者，然而，組織中的領導人，是否能警覺到：「在對抗不義的同時，也要非常謹慎小心不要再製造出更多不義。」我認為，這確實是最關鍵的「運動倫理」，領導者必須覺悟到，要擔任領導角色，就要承擔犧牲，更不能獨攬榮耀。

這一本小書，回返人，回返有體溫的人，回返「公民不服從」的核心價值，閱讀時，使用時，請別忘記，這是一群運動青年，用他們的青春與身體，以具體的臺灣社會為書頁，通過實踐所寫成的。它告訴有志於社會運動的熱血青年，社會運動，是一種勞動服務，是一種千里行軍，而不是以「榮耀」來標記，不是以「讚數」來點閱，更不是成為「偶像」被詠嘆。

再見，
英雄！

吳叡人（中央研究院臺灣史研究所副研究員）

我反抗，故我們存在。

——卡謬，《反抗者》

很久很久以前吟遊詩人巴布·狄倫（Bob Dylan）在風中追問說，一個人要走多遠的路，人們才會叫他是一個人呢？而一個溫暖純真的少年要走多遠的路，才會變成一個冷靜堅決的學生革命家呢？答案是，行經一個冰河時代，走過一座島嶼廢墟，和幾段蒼白歷史交錯，遇到一群**相同體溫的夥伴**，同年齡的男生女生，或者長不大的大人，或者不想長大的大人，然後和他們一起生氣，用怒火取暖——一起變成「魯蛇」（losers）。作為結構制約下的敗者，作為相互取暖的**共同體**，「魯蛇」在本質上是反英雄的——他們扮演主流價值觀裡的「反英雄」（antihero），並且在運動倫理上「反對英雄」（anti-hero）。作為反英雄的共同體，「魯蛇」發展出有機連帶式的、但也是平等主義的分工法則，用組織、宣傳與行動三個位置與三種實踐創造運動，有時固

守，有時遊走，分進合擊，相互支援，試圖以多重主體位置的實踐共同形構一個開放的運動主體。做為後歷史之子（the children of post-history），「魯蛇」革命家沒有太清晰的歷史意識，對哲學與大論述常常感到不耐，喜歡仰賴素樸的正義直覺與經驗主義的社會學分析。他們重視事實、細節與方法，行動力強大，充滿想像力，傾向於在一場又一場立即的、當下的運動戰中累積、拼湊關於資本與國家的知識與圖像，以及向它們造反的技術。因為不相信目的論，因為歷史感模糊，因為討厭哲學和大論述，「魯蛇」革命家即使在「占領」和「路過」時其實也是溫柔的——即使身穿黑衣，他們也不太理解，或者不太在意黑色意涵的無政府驅力。他們沒有戰歌與進行曲，卻喜愛以情歌詠嘆運動。他們沒有太重的歷史包袱，沒有太多的悲愴，即使在最憤怒時也依然熱愛歡笑。他們有豐富的——黑色的！——幽默感。「魯蛇」革命家面對逆境的笑容，以及他們那自嘲嘲人、自娛娛人的黑色幽默顛覆了悲劇的意義，使強權顯得荒謬，困境開始崩解，命運產生逆轉，賤民獲得解放。非歷史主義的黑色力量——這就是「魯蛇」革命家辯證的革命性之所在。讓我們脫帽致敬，抹去憂傷，以微笑迎接「魯蛇」革命年代的來臨。再見，英雄！

一個因過於憂傷而失溫的歷史主義者寫於草山，二〇一四年七月十五日

作者序

致夥伴：

我們不打算逃走

張勝涵

這本書原本沒有打算要出版。寫下來只是為了提醒彼此，我們還能做得更好，別因為慌張而亂了章法。從大學捲入野草莓學運以來，廣場的歡騰與失落使我們無法輕易轉身離開，往後數年，我們時常在各種運動的不同位置上協同作戰，在前線與後勤之間不斷流轉、設法多做點什麼。然而，一次又一次的抗爭，往往都是以氣憤和懊悔收尾。很難不去想，如果我們，能夠更勇敢、溫柔、團結和堅強，也許一切會有所不同。

本書的主標題是「魯蛇之春」，副標題是「學運青年戰鬥手冊」。魯蛇是英文 *loser*（失敗者）的諧音，這個用詞從二〇一二年底到二〇一三年初的農曆年間（恰巧是蛇年），在 PTT 八卦版盛極一時，由此成為 PTT 使用者在鄉民之外最愛用的自嘲語，比起略顯生硬的崩世代，魯蛇更能直白地說出這個世代的自我認同。除了過勞、低薪、高房價帶來的青年貧窮問題之外，魯蛇對於我們還有另一層意義。參與運動，很多時候都是徒勞無功的努力，想要持續參與，運動者勢必得學會面對失敗。在無數的敗北中，我

們變得不那麼焦躁不安，我們學會在混亂的現場以自嘲保持平衡感。但是學生時期不能無限地延長，學運總有結束的一天。我們三個都在碩士班的最後階段，即將要離開臺大，失去學生身分與基地的壓力迫使我們希望留下一些什麼。

這本書是我們學生時期運動參與的筆記，其中有心得感想、有概念說明，但大多都是操作方法。本書初稿完成於二〇一四年三月十六日。那時，我們還不知道自己即將捲入一場遠遠超過我們所能承擔的運動。這是「魯蛇之春」，我們放下了論文和筆記跳進這個春天吹起的時代之風，春天是可能的時節，乍暖還寒忽雨又晴，運動初生，召喚世代的反叛，榮耀和羞辱並存、信念與懷疑共生，這場進步的風暴狠狠地刮削著我們，拷問我們對理念、運動、組織和夥伴的友愛與忠誠。經過這場運動，本書所談的每個概念、每種作法、甚至每個用詞，也許都不得不重新定義，或者至少，我們都有了更切身而深刻的理解，然而，我們暫時還無力處理。因此我們選擇保留初稿寫就時，那種前三一八的素樸風格。

一本書的章節架構分成三個部分，始於組織、展開行動，最後才是網路宣傳。行動才能帶來改變的可能，但是行動之所以可能，則必須仰賴組織者在組織中日復一日的努力，至於網路宣傳雖然有趣好玩、有時來得迅捷猛烈，但終究是末端。

此外，對運動稍有認識的讀者都會注意到，關於運動傷害和運動倫理，我們談得很

少。因為，我們確實也還不知道到底該怎麼做比較好。倫理是我們應當如何對待彼此，傷害是因為有愛有期待，有位前輩說過「運動傷害只能在運動中治療」，然而，無論要不要繼續運動，療癒的可能或許只能從好好面對彼此和自己開始。

這幾年，特別是三一八以來，我們老去好多，但是國家卻因此重新年輕起來。我們的想法和作法都是在實踐與閱讀中自己摸索出來，不成系統也未經審查，但我們就是這樣過來的。希望讀者能夠在閱讀與運動中得到驗證或否證，繼而有更多的思考和討論。最後，我想對彼此說，別著急，我們的時代才剛剛開始。

黃守達

當初受邀參與這項寫作計畫，以為只是編個講義、留個回憶。沒有想到，真的來到出版成書的這一天。仔細想想，那個振筆疾書的自己，實在太過草率。

對我來說，運動與體制是一個互相破壞卻也互相補充的過程。為了追求某種理想，於是引發運動，但運動勢必挑戰既有體制；為了鞏固某種秩序，於是產生體制，但體制總是帶來新的壓迫與規訓。新的壓迫與規訓呼喚更新的理想，新的理想又形成更新的秩序，就這樣生生不息。

開始參與這個生生不息的過程，是在大二。那年，我參加了學生會福利部，投入了野

草莓運動，也發起了名為「百大維新」的鬥爭。

福利部——不同於福利社——是個爭取學生福祉與權利的部門，透過蒐集公共議題、揭露公共資訊、促進公共討論，我們嘗試建構一個校園的公共領域。福利部的經驗，讓我感到興奮又焦慮。興奮的是，當愈來愈多人開始關心生活周遭的事務，某種共同的輪廓也開始浮現，民主似乎不只是浪漫的想像；焦慮的是，關心生活周遭的事務，好累好難好麻煩。

野草莓，算是我的運動啟蒙。從我眼裡看來，那是個沒有達成任何目標與訴求的運動。守過一次又一次的廣場夜晚，我覺得自己在消耗社會對於這場運動本來就不多的期待。離開廣場的夥伴們，沒有不帶著屈辱的。或許，這種啟蒙也是好的。那股屈辱，激起了一整個世代的復仇。

百大維新，是一場奪回臺灣大學詮釋權的鬥爭。二〇〇九年，是臺大建校八十周年，教育部五年五百億計畫也即將告一段落。「八十臺大·前進百大」的標語散布全校，那時的我還看不清臺灣高等教育產業的困境，只是對這種粗陋的形式主義感到憤怒。百大維新，就是把社會運動的現場搬回校園。透過一連串的集會遊行、文化干擾、快閃行動、擺攤活動、研究調查、發表報告，嘗試提出學生對於臺灣大學的想像，說出學生的爽與不爽。

我很珍惜這些興奮、焦慮、屈辱、復仇、憤怒、爽與不爽。

後來，我就一直在校園與社會之間遊走，緩慢累積組織、行動、網路宣傳的心得。不太喜歡把魯蛇掛在嘴邊，深怕講久了就不能翻身；至少在運動這個領域，我個人倒是魯蛇無誤。每次抗爭，總是失去的太多，成就的太少。留下些心得，或許就是等待著被超克。

曾經自問，假如給大二的自己讀讀這本小書，後來的際遇是否會有所不同？不知道，但可以確定的是，他會用更多的耐心與勇氣，去探索不同於這本小書的可能。我期待這個可能。

余崇任

這個國家每天都在發生一些狗屁倒灶的事。

同志和非典型家庭想要政府認可自己選擇相守終身的人，不可以。

苑裡居民不想要住家旁有支每天嗡嗡喻喻的巨無霸風機，不可以。

關廠工人要拿回自己該有的資遣費和退休金，不可以。

外籍移工需要更完整的制度保障他們的工作權益，不可以。

蘭嶼和達仁居民不想要變成都市和工廠的垃圾桶，不可以。

刺桐想要回自己部落原來共有的海岸不要給飯店，不可以。

大埔的張大哥只是想要跟自己的家一起好好活著，不可以。

維持這個城市表面亮麗的底層工人想要有個地方落腳休息，不可以。

土地和房子應該要先給人住而非用來玩錢滾錢的遊戲，不可以。

學術助理應該也要有勞工的權利和義務，不可以。

想要讀根據事實撰寫的歷史，不可以。

想要讀根據事實撰寫的報導，不可以。

想要追究政府過當施暴的責任，不可以。

想要國民黨把黨國時期從國庫奪走的財產還給全體人民，不可以。

想要正常的公聽會或民主審議程序讓大家理性地修正兩岸協議內容，不可以。

不想要為了多賺一點錢而經濟依賴一個政治專制國家，進而被它統一，不可以。

這個國家每天都在發生一些狗屁倒灶的事，我無法假裝沒有看見，我也無法接受大家真的沒有看見，或假裝沒有看見。

於是我以社運打雜工和鍵盤酸民的身分參與這項手冊寫作計畫。寫給與我抱有類似心情，想要強迫這個社會在意某些事情的人們。

組織篇

組織，因為運動需要夥伴

社會運動是運用集體行動推動社會變革的努力，學術上對於要多少人才能算是「集體行動」的定義雖然分歧，從三個人、五個人、十個人到五十個人都有，但基本上都同意絕不是一個人默默努力就能改變世界。所以，運動的萌芽，常常就是一群人聚在一起，決定她們不要只是打嘴砲抱怨，而是要實際做點事情來促成她們所期望的改變，這時，一個社運組織就誕生了。當她們決定改變自己，整個社會事實上就已經開始改變，因為她們本身就是社會的一部分，未來行進的軌道就此產生偏斜，哪怕僅僅是一點點，重要的是，如果真心想要改變或保護什麼，人們就非得團結起來不可，依靠彼此，才有對抗的本錢。

一個人很難與整個社會對抗，所以我們需要夥伴。就好像少年漫畫或RPG遊戲的前期，冒險的主軸通常圍繞在主角如何遇上一組組隊的夥伴。運動初期最重要的一件事，就是要找到自己的運動夥伴，組成團隊才具備接任務的資格，按部就班地從手邊既有的小事情開始努力，等經驗值增加了、技能熟練了、等級提升了之後，再慢慢往更廣闊的地域冒險，接觸更複雜難解的世界，從中走出自己的道路。

一個人是很有限的，在彼此的支持之下我們才能發揮得最好。任何嚴肅的作戰都不會只依賴單兵作戰，人沒有後顧之憂才能奮勇向前，要有夥伴守住你無力顧及的其他層面，你才能專注在自己的前方，特別是社會運動面臨的處境通常都是敵眾我寡，艱困的處境更需要願意付出的少數人團結起來共同面對。

況且老實說一句，到過現場的人就知道，抗爭並不像電視上看起來那麼刺激有趣，很多時候其實都蠻無聊的。抗爭不是電視節目，雖然很多人都是從電視上才能看到。如果沒有認識的人可以聊天，一個人去真的很容易覺得無聊，所以通常不會有人自己一個人就去抗議，學術研究也發現，大部分的人之所以會出現抗議現場，都是因為事先受邀參與，所以如果沒有人問說要不要一起去，基本上你就不會去。

既然一定是有人找才會去，要稍微多做點事或只是保護自己也都需要團隊，那麼運動夥伴就團結起來吧，不管是要幫忙負擔工作或者保護彼此，共同戰鬥！

然而，要去哪裡找運動夥伴呢？如果你正在大學裡唸書，那你運氣還算不錯，在一些還算有學運傳統的學校裡面，通常會有學運社團或異議性社團可以參加，就算這些社團倒了或根本不存在這種社團，你也可以嘗試找幾個朋友創立一個，雖然也發生過萬能科大事件。¹不過大體上，大學生參與社團的比例比起非大學生高多了，而且在學校裡通常也比較容易找到免費空間聚會，所以大學社團仍然是相當推薦的認識夥伴去處。

1 「邱智彥原本就讀萬能科大商業設計系，想要成立一個關心社會與邊緣議題的異議性社團，並於去年四月向學校提出申請。被學校陸續以「社團名稱不適當」、「成員資格不符（參與社團學生應超過八系）」、「需等其他社團集合送件」等一連串理由退件，甚至修改學生課外活動指導原則，訂立更嚴苛的社團成立辦法。由於邱智彥在校方行政人員言行不一的情況下，先後採取攝影記錄校方代表說法、以及校園內靜坐表示抗議，萬能校方遂以「於交通要道靜坐」、

運動中的三種人： 參與者、組織者和同情者

基本上可將所有實際投身社會運動的人一律稱為「運動者」，進一步再把「運動者」按照涉入程度的深淺簡單劃分為兩群人：「參與者」和「組織者」。

「參與者」就是一般的社運支持者，通常會被動員來參與集體行動，但是不會參與社運組織的日常經營。至多只是暫時性或補充性地參與特定的、一次性的活動分工，活動結束後就回歸自己的日常生活，平時不會負擔組織工作，只在社運組織宣布有對外活動號召參與聲援時現身。

「組織者」是指實際上在「做運動的人」，也就是「社運組織中的幹部」，亦即必須實際負起社運組織的日常經營工作的人。組織者，平時要做組織、抗爭時要規劃和動員、結束時不能和參與者一樣直接回家，要留下來收拾善後，明天醒來依舊繼續組織工作。

「公然污辱師長」、「未經許可錄影」等理由懲處，使得邱智彥同學德育成績不及格，被施以退學處分。」易禹昕、樓乃潔，〈萬能科大陽社團成立引學生串聯抗議〉，《苦勞網》，2011年2月17日。

「領導者」
迷思

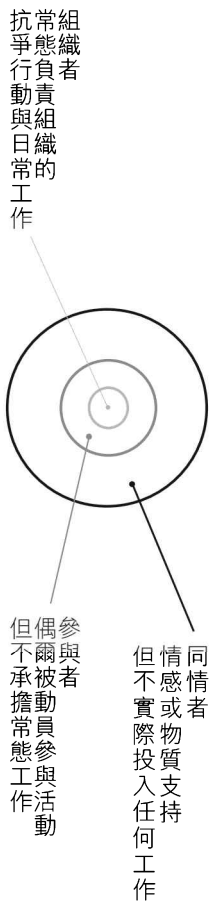
很明顯地，此處對運動者的分類，並不特別強調「領導者」的角色地位。一般社運討論（尤其是媒體報導）常見的所謂「領導者」，通常指的是極少數擁有道德權威或象徵地位，因而被視為運動代表，無論有心或無意，一言一行都足以影響整個運動的人，例如農陣發言人蔡培慧、核四公投促進會發起人林義雄。

然而，「領導者」無非就是「組織者」所必須扮演的各種角色當中，其中一種比較容易被外界辨識出來的角色而已。「領導」無疑是重要工作，但與其說「領導」是特定個人的專屬職能，它更應該被看成組織者日常工作的重要環節。況且實際上在社運組織的日常經營工作中，很多時候必須一人身兼多職，並且時常隨著運動節奏流轉於不同工作崗位，在某次特定行動中負責決策的「領導者」可能在下一場行動中只是一個不易被人注意的後勤幹部。過度強調領導者個人反而容易抹煞社會運動從來都是集體努力的本質，許多不為人知的基層組織者往往才是組織得以存活、運動能夠持續發展的重要功臣。

某些強調去中心化、集體決策的社運組織，甚至會刻意淡化「領導者」的角色，以避免少數個人或團體競逐領導地位，反而使得組織內

耗、運動瓦解，特別是在媒體報導高度引導社會情勢變化的當代社運，社會運動很容易成也媒體敗也媒體。

最後，在實際投入的運動者之外，「同情者」也很重要。光是有人願意投入還不夠，社運組織還必須向外找到一群人，這群人不必實際投入任何工作，只要在情感或物質上給予支持，就構成這個社運組織乃至於整個運動的支持基礎。有錢出錢、有力出力，運動者願意出力，同情者願意出錢，組織才能夠經營得起來；如果沒錢也沒力，那麼至少要出來說兩句：「辛苦了！我們支持你」、「撐下去！我們相信你」，社運組織得到越多人的同情，就可能擁有越大的政治影響力，進而逼迫有權者同意訴求，或者至少協商出更符合社運組織理想的妥協方案。



組織的基本架構： 人和錢

要搞運動，先成立組織吧！成立組織指的不是要來向政府或學校立案登記，這些都只是官僚化的程序要求。當一群人坐下來一起討論他們關切的議題，組織就開始運作了，透過共同討論決定目標和行動方案，運動就能夠開始創造改變的可能。

但是，一般而言，學生在校園內要能夠有所發展，最好還是要有個名目才方便活動。不管要用舊有社團「借殼上市」或者自立門戶，在學校登記成立社團的好處是方便借用學校資源，例如借用場地、分配社團辦公室或申請補助。尤其社團辦公室對於沒錢時間多的大學生而言至為關鍵，能夠固定有個地方免費讓大家待著，一起認真一起打混一起創造回憶，日復一日地對話與生活，彼此熟悉信任以後，認同感逐漸長出來了，自然就有了一小撮理念接近又彼此信賴的夥伴，這就是起身行動的本錢，運動就要開始了！

組織運作的基礎就是要有人和錢，所以組織運作的核心問題就是怎麼找到人和錢，以及在人和錢通常都相當有限的情況下，要如何妥善利用才能持續活動。

雖然理論上講起來人和錢確實都很重要，但是實際上以學生時代的運動參與來說，大學生的優勢在於時間相對上班族或高中生彈性許多，即使偶爾需要在街頭跨夜抗爭也可以說上就上，但是相對的也就沒有財力可以來支持運動和組織發展。所以，以下的討論大多集中於人際互動與組織運作的關係，很少談到錢的問題，因為實際的情況就是沒錢，通常只能依靠組織者和參與者無償的志願勞動，以及同情者的贊助。

做組織要先明白 做人的道理

運動的關鍵不是要說服這個社會的所有人。重要的是，找出那些和我們理念相近的人，彼此設法團結起來成為關鍵少數，再發動一波又一波的行動來對抗有權者。

然而，之所以強調要「設法團結」，是因為理念的接近從來不會自動讓大家變成好朋友，特別是在講究鬥爭與正義的社運場域。通常大家都崇尚自由、平等、人權等價值，敢於向權威挑戰，有意見就大聲說出來，於是你一言我一語，人多嘴雜相互傾軋之下，要決定哪怕是一件再簡單的事情，常常都要經過冗長而不時失焦的討論，一路從理念、

路線、手段辯論下來，往往還沒有什麼具體進展就先吵起架來，一轉眼就變成人身攻擊、翻舊帳大賽。所以，很多時候，才稍微占到一點媒體版面，取得一小撮人的關注，整個運動只是剛剛起頭，組織都不知道有沒有明天，就先走向分裂。

倘若真的是彼此理念不合，或是理念接近但路線不同，大家道不同確實很難相為謀，不互扯後腿、大家胸懷坦蕩分了也是痛快。偏偏很多時候根本只是不會做人，逞一時意氣圖自己威風，卻忘了與你大聲爭辯的不是敵人而是戰友。不管我們的理念如何崇高，如果連好好地對待彼此都做不到，這樣的組織沒有可能走得長久，或者說這樣的組織即使能夠長久，也會始終都在理想的半路上，甚或背道而馳卻不自知。

做運動、 做組織與 做人

以下幾段引文，很適合作為做運動、做組織和做人的參考，因此特別摘錄下來。當運動中緊密的組織網絡和人際關係，遇上理念與實踐、路線與手段、態度與作為等等的各種分歧，可能引發各種有意或無意的後果，過程中有懷疑、有賭氣也有相信，然而，不管在運動或組織內外，很多時候衝突是不可避免的，我們能做的只是透過經驗傳承、思考辯論、以及更多的實踐，設法在運動中找到方法和誰一起繼續下去，或者不再繼續。

——大多數的社會運動都必須同時在兩條陣線上戰鬥。第一條陣線面對運動的敵人。另一條陣線則面對運動內部的同志，就不同的路線、目標、或權力相互競爭，或甚至鬥爭。第二條陣線形成的基礎，因不同的社會情境，運動不同的發展階段而有所差異。以勞工運動而言，第二條陣線經常是社會主義路線和工會主義路線的衝突。²

——我們因為「同路人」而被感召，然後以「戰友」相稱。最後因為手段取態上的不同，而激辯一場；情感失控下，連整件事都 *blows it personal*，成為對人的攻擊。自此以後，要不是口和心不和，就是互相攻訐。一切，彷彿變成 *Struggle for Power*，甚麼美好的符號都灰飛煙滅。參與者進入失範狀態後，要不是轉化為復仇範式，當成權力遊戲，就是轉成為失敗主義的信徒。多年的民主運動，就是這樣傷害不少年輕人的心。這個過程，可算是不少參與民主運動青年，由希望轉為失望的寫照。³

——實際上，在我看來，那時候的衝突都不是什麼主義和理念的不合，而是人與人的關係，一旦彼此有了衝突，什麼理念、主義都不重要了，只要我討厭你，不管理念多接近都沒有用。這是我在美國從事運動的感覺，人際關係是很大的因素。⁴

2 吳乃德（1992），〈反對事業的第二條陣線：從黨外到民進黨的內部分歧〉，鄭文聰編，《臺灣民主自由的曲折歷程：紀念雷震案三十週年學術研討會論文集》，頁 77-102，臺北：自立晚報文化出版部，頁 77。

3 巫堃泰，〈參與香港民主及社會運動的精神疲累〉，《輔仁》，2013年5月2日，<http://goo.gl/vgfmZb>。

4 陳儀深訪問、簡佳慧等紀錄（2009），〈莊秋雄先生訪問紀錄〉，《海外臺獨運動相關人物口述史》，臺北：中央研究院近代史研究所，頁 347。

運動、組織與人際網絡之間的緊密相連、相互交疊，仰賴理念與情感在互動中平衡潤滑，然而很多時候卻會因為手法的先後輕重而時有所偏，起頭時擦槍走火的小小偏斜，再回首卻好似無窮遠。怎麼辦？目前階段性的看法是，把運動想得大一點，把自己想得小一點，然後把組織放得中間一點，最要緊的是，肩膀放鬆、腳步踏穩、攜手同行才能夠走得長遠。

組織工作

誰來做組織？——組織者的招募、輪替與汰換

組織，就是一群為了同一件事而一起行動的人。不管是學生社團或正式組織，人員的「招募、培訓和輪替」都是組織能夠持續存活的關鍵工作，上文用 RPG 遊戲比喻的尋找夥伴過程，或許在草創時期勉強可行，但如果要持續發展，最好還是要建立穩定的人員引入與汰換機制。

許多人都是在大學時代才第一次走上街頭、接觸到組織工作。大學四年、研究所二到六年不等，從冷漠的人、同情者、消極參與者、積極參與者到兼職組織者，乃至於全

職做組織不管課業只留學籍。在這個深化參與的過程中，逐漸完成價值觀的轉換、構思生涯規劃的另類想像、組織各式各樣的社團或小團體，發展所謂的「舒適圈」、「同溫層」次文化。在這裡，多元議題成為日常生活的繽紛風景，參與行動是不能不到的嘉年華會，組織工作被看作正當可欲的職涯選擇。於是，這個由次文化和次級團體所構成的人際網絡，不僅對社運組織而言是成本低廉且效果絕佳的現成動員網絡，更重要的是，它同時也成為社運組織與潛在組織者相互接觸的穩固平臺，能夠穩定而持續地招募到新的潛在組織者，進而培訓成下一代的組織者。

「舒適圈」、
「同溫層」

所謂的「舒適圈」、「同溫層」這種說法，廣泛流傳在積極參與社運的學生群體之間，應該可以看成是某種自嘲。社運參與者自我承認，與主流社會不同的價值信念與行動選擇，只在特定的人際網絡中被接受，在標舉的同時也嘲諷自己與主流社會的格格不入。

以長年投入樂生療養院保留運動的青年樂生聯盟為例，現役的樂青成員是以臺大和輔大的學生與畢業生為主。臺大的成員又大多同時參與大學新聞社，其中不少人都是因為參與大新社才第一次接觸樂生議題、第一次到樂生院，其後才逐漸參與青年樂生聯盟的各種活動與抗爭行動，乃至於實際加入成為樂青。

樂生 保留運動

樂生療養院是日本殖民政權於一九三〇年代設立，臺灣唯一的公立癲瘋病患收容醫院。這所療養院並不是一棟個別的大樓，而是由數十棟日式建築所構成的村落型療養院。一九九四年捷運新莊機場選址於此，預計要將整個院區的建築都拆毀，而癲瘋病患將被迫離開渡過一生的院區，遷入迴龍醫院的現代化大樓。青年學生、專家學者與院民因此共同發動樂生療養院保留運動，此運動在二〇〇四—二〇〇七年隨著青年樂生聯盟（青年學生為主）與樂生保留自救會（樂生療養院院民為主）的成立與茁壯逐漸邁向動員高峰。二〇〇七年三月，民進黨總統大選黨內初選登記沸沸揚揚之際，樂生院民自救會與青年樂生聯盟動員圍堵時任行政院長的蘇貞昌官邸，同時開始組織二十四小時輪班的「樂生巡守隊」，「樂青」以高頻率的行動來抵擋將要到來的強拆。樂生保留運動引起龐大社會關注的同時也誘發巨大的反制運動。同年三月三十一日，時任臺北縣長的周錫瑋發動「拼捷運、求生存」新莊萬人大遊行，但仍難阻樂生保留運動強大的動員能量，同年四月十五日的樂生大遊行有六千人上街，「號稱當時學歷最高、平均年齡最低的遊行」，為當時罕有的由青年學生同時作為組織者與參與者主體的新生運動。

然而，抵擋許久的強拆終將到來。二〇〇八年五月三十日，行政院公共工程委員會訂出「五三〇方案」；同年七月十八日，《漢生人權補償條例》（政府補償約六·七億元）三讀通過；同年十二月，警方強制搬遷樂生院民、強拆樂生院區多棟建築。就此，政府確立工程方案，通過金錢補償，執行院舍強拆，樂生保留運動看似結局已定無從轉圜，整個運動也隨之失去媒體版面與社會關注。

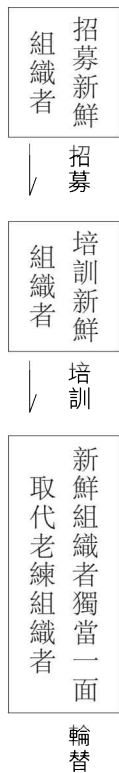
但是，樂生保留自救會與青年樂生聯盟，卻並未隨著看似塵埃落定的「運動終局」而就此解散。用青年樂生聯盟重要組織者何欣潔的話來說：「二〇〇八年樂生療養院內的貞德舍遭到拆除，對於運動來說等於是一個句號，但是我們硬是要分出一段繼續寫下去。」⁵ 即使不再是「熱門議題」，樂青與自救會在二〇〇八年後仍然努力扎根院內與社區組織工作，發動許多「小蜜蜂式」抗爭行動（單次行動人數少，但行動頻率高且機動性強），甚至在睽違六年的二〇一三年三月十六日，還能舉辦「重返凱道」大遊行，儘管這一次參與人數不及動員高峰時的六千人，但也有至少超過一千人參與，顯示在持續耕耘多年後，樂生運動仍保有一定程度的組織與動員能量，運動至今沒有結束。

5 呂苡榕，〈【社運青年的學思旅程】對議題的愛 建立在痛苦上〉，《立報》，2013年1月7日。

困難的是，社運組織經營，常常仰賴組織者長期自我剝削的低薪（甚至無薪）過勞工作。所以，如果沒有持續引進新人，那麼老人真的會累死。並且，由於這不是個很有未來發展性的工作，所以很多人儘管在學生時期乃至於畢業後的幾年內都相當投入，卻因為經濟因素或生涯規劃而無法長久待下來，這時往往會在不同的組織間流轉、或者乾脆離開，回到符合主流期待的「正軌」。

如何持續找到新人？現成做法是直接去別的組織挖角。因為社運組織的平均薪資水準低於一般的公司行號（雖然因為2K橫行的關係兩者頗有拉近），所以很少考慮從私人企業挖人，至多是在不同的社運組織間流轉，但這樣其實只是舊酒新瓶，同一個人換不同名片，整個場域還是缺乏新血。

既然不少社運組織者都是在學生時代就開始投入社運，那麼或許可以效法美國職棒運動的大聯盟球隊，設立二軍球隊、甚至組成小聯盟來發掘新人並加以培訓。也就是說直接到大學裡找人，因為一旦學生畢業進了私人企業或公部門，可能就很難跳下來接受社運組織的惡劣勞動條件。具體做法可能是從大學社團與社運組織的合作平臺直接導入社運新人，或由校園社團中既有的學長姊傳承關係，延伸到社運組織的幹部徵補，總之就是設法讓成為專業社運工作者這件事，也成為大學生生涯規劃的可能選項。



組織者之外——參與者和同情者

這個分類的依據是涉入程度的多寡與承諾的有無。一般而言，由於組織者責任重大，所以，組織者的徵補標準是寧缺勿濫，比起參與者和同情者會相對嚴格，至於參與者和同情者，基本上是愈多愈好。

既然參與者是會被組織者動員來幫忙活動或參加抗爭的人，而我們知道參與者不是個別地出現在抗爭現場，而是成群結隊地集體活動。決定一個人會不會出現在抗爭現場最重要的因素是，有沒有人事先邀請一起參與。所以增加參與者的方法，就是平日要積極打入不同的人際網絡小圈圈，在每個小圈圈分別建立聯絡人，以後需要動員時再透過聯絡人聯繫。

具體的操作方式，是找出既有的組織，針對組織特性尋找連結的機會。連結可能是議題性的，例如同樣都是反迫遷的議題，如果有所交往就自然比較可能相互支持；或者

是關係性的，雖然彼此沒有先天上的關聯，但是因為有認識的人居中策應，於是開啟了瞭解進而支持的契機。此外，在既有團體之外，也可以透過辦不同類型的活動，來吸引新的群體投入，比如在硬性的抗爭行動之外，也辦軟性的宣傳活動，例如看電影、座談、擺攤、玩遊戲等等比較帶有娛樂性質的活動，藉此接觸到抗爭時可能不會遇到的人，組織要試著提供多元的接觸可能，以符應現代社會多元社群的各種需要。

同情者的來源最廣泛多元，因為同情者的門檻最低。從漠不關心、沒聽說過到願意同情，有時候只差一個故事。然而，如何讓人聽到這個故事，就是困難所在。一般社運組織不敵政府與主流媒體鋪天蓋地的宣傳攻勢，只能透過偶爾的激烈行動，得到媒體曝光，據此來勾起一般人會想去 *google* 一下的好奇心。所以，既然行動是我們獲得關注的主要方式，那麼關鍵就在於行動前得先準備好那個故事，為此必須先充分做好功課——調閱檔案、請教專家學者、蒐集資料、做研究或調查、整理成果並轉化為可親近的故事、練習簡單清晰明確快速地講出來，這中間如果有個環節漏了，那麼即使人家願意聽你說，你也說得不好，那就白白浪費了行動製造出來的關注機會，甚至讓人從有興趣轉為有敵意，覺得你們是搞不清楚狀況、受人利用、自己也不知道為何而戰的「跑趴學生」。

想要組織誰？

一個組織必須想清楚自己的組織者、參與者和同情者從哪裡來。其中，如果受壓迫者與組織者不是條件相似、彼此熟悉的同一群人，事情就會變得更複雜。但複雜當然是社會生活的常態，我們不能因為複雜就不去思考組織構成的問題。

以具有明顯地理邊界的社區議題為例。很多時候是外來的組織者去幫助在地居民組織起來對抗有權者，組織者本身未必是不義的直接受害者，甚至組織者和受壓迫者的教育程度、階級位置、生活經驗等背景條件都大不相同，這時在地居民與組織者的關係是什麼呢？他們是不同的兩群人要重新形成一個共同組織來一起行動，抑或是兩個分立的組織就此結盟，彼此的關係是平等的還是上下隸屬呢？短時間的戰鬥大家或許比較願意相互配合、彼此忍讓，然而日子一長，這些問題終究都會暴露出來，組織與社區內外，有所差異的人們如何共存共榮共哀樂，如何長久共同奮鬥？

在臺灣，由於戒嚴時期留下了「自力救濟」的反抗傳統，所以在地居民多半會組成自救會，自救會基本上是以「在地居民自力救濟」為號召，在團結社區的同時卻也可能排除了外來組織者有系統地介入的可能。一般情況通常是在地居民求助無門開始自力救濟，雖然成立了自救會，引起社會關注，卻仍無力影響大局，其後，較有抗爭行動與組織經驗的外來組織者介入，協助重塑議題論述、組織架構乃至於行動規劃。然而，

外來組織者畢竟是外來者，人家一時聽你的不代表永遠都會聽你的，何況如果總是組織者在說話居民負責聽，那麼對話就沒有發生，沒有對話就沒有溝通，沒有溝通就沒有機會長出新的可能。

怎麼做組織？

以社區議題為例，最好的方式就是直接住下來，拍攝日本三里塚農民抗議成田機場興建的紀錄片導演小川紳介就是這麼做。住下來對於爭取信任、熟悉現場、認識彼此至為關鍵，口頭上說得再漂亮也沒用，實際行動還是最直接有效。就算無法住下來，也必須設立常態性的據點，大家輪班前往經營空間，讓人們能夠自在地面、聊天、討論、工作，如此生活與戰鬥才不會脫節。如果只有開會的時候大家才會見面，運動是做不起來的。

小川紳介 與 三里塚事件

一九六六年，日本政府為了興建新東京國際機場（就是後來的成田機場），宣布徵收三里塚農村的大片農地，由於事先沒有與在地農民充分溝通，農民因而組成「三里塚芝山連合機場反對同盟」進行強烈抗議，這場運動不僅有在地農民投入，也從全國各地湧入了大量聲援者。亞洲最著名的紀錄片導演、山形紀錄片影展創辦人小川紳介與他的團隊也投入這場運動中，在當地住了大約七年之久，完成了一系列共有七部的三里塚紀錄片。

就拿三里塚來說，我們已經在一起待了六年。住在同一個屋簷下，每天每日，都幹些什麼呢？並不一定是在拍電影。早上大約十一點鐘左右，在村子照樣還是很美的時候起床，吃過飯——不是全部如此，也有別的工作，但大體是這個樣子——有時還得去支農，在村裡逛來逛去的當口，不知不覺地天就黑了，於是開始喝酒。村裡的人有時也來參加，一直喝酒喧鬧到深夜。像這種事情不知重複了多少次了，可這些絕不是在徒勞地浪費時間。比如說在三里塚，一旦有事就會敲響汽油桶，汽油桶一響，只要有三分鐘我們就能安裝好我們的攝影機，馬上趕到現場去。三里塚的人們，只要攝製組不到

就覺得不舒服。

當然，最初的時候，農民們也並沒有信任我們。那時候我們就想：要想恢復農民們的信任，我們就絕對要比農民們早到一步。如果鬥爭的時候退到了農民的後面，那你就沒什麼指望了。假如農民們站在一百米前方，那就讓我們比農民再多走三十米吧。也許這樣做有危險，但除此之外沒有別的辦法。只有這樣，用我們的身體做給農民看，才會使農民們知道：我們並沒有背叛。

從結果上講，也許我們曾拍過不合農民意願的電影。這在不同的場合，也許會帶來很不妙的後果。可是，我們在拍攝的過程中，絕沒想過要背叛農民。要證明這一點，你就是拼命地全部精力搞支農，其程度也有限。論插秧我們不可能幹好，論割稻又不會，這樣的話，就只有在鬥爭到來的時候，不採取觀望的態度，儘量每天都去。總之是用身體做給對方看，堅持下去，直到對方理解了自己，絕不後退。這就是我們想出來的辦法。這個辦法直到如今都很靈驗。因此，每當鬥爭到來的時候，如果不跑到前面去，就會覺得非常地不舒服，於是就總往前面跑，站在最前面，有時還會遇到危險。⁶

6 小川紳介著、山根貞男編、馮艷譯（2007），〈拘泥於同期聲的現場主義〉，《收割電影——追求紀錄片中至高無上的幸福》，上海：上海人民，頁 92-93。

組織筆記十二則

I 一定要去現場

有些事情只能在現場感受。抗爭行動不是電視節目（雖然很多人都是從電視上才能看到抗爭畫面），實際上的抗爭並不像電視擷取的幾秒鐘那樣刺激有趣不理性的。即使是每一個看似不理性的瞬間也都蘊含更深邃的思考。行動促使我們不僅用頭腦、更要用身體思考，不僅用理性、更要用情感思考。在喧鬧的口號背後考慮的是，縝密的論述如何簡潔地傳達；肢體衝突帶來的壓力、傷害與後續的法律責任，考驗運動者是否明白自己到底為何而戰。

沒有到過現場的人可能很難真的體會，到底所謂國家機器的鎮壓是什麼意思？可是當你看到幾百個警察列隊成排，在警盾與人牆的重重包圍下，逐步隔開、驅離你和你的夥伴，在推擠與掙扎之間，你突然覺得這一切其實都沒有用。不只是自己這邊的行動沒有用，警方那邊也不知道到底在忙什麼，而在警方的重重保護之後，政治人物繼續說謊、裝死、踢皮球，公務員說依法行政我不能做主，原來所謂除暴安良的人民保姆，到頭來保護的是他們，而我們是要被排除的對象。被抓上警備車

後，你回想剛剛那些情緒激昂的瞬間卻倍感無力，連自己現在要被帶到什麼地方都不知道，下車之後，你知道自己今天開始就算是一個沒用的人，也必須來做點有用的事，你不甘心就只是這樣任人擺布。

然而，現場指的不只是抗爭現場，而是廣泛的議題現場。現場，就是運動發生之處，人們在那裡受到不義的侵擾，然後運動發生，開始組織性的對抗。

組織工作的力量來自日復一日的持續投入。以長年投入樂生療養院保留運動的青年樂生聯盟為例。儘管樂生院未必總是主要的抗爭現場，抗爭現場通常是在不同的政府機關——臺北市政府、新北市政府、臺北市捷運局、文化部、衛福部、行政院、行政院長官邸等等，但難道樂青可以因為這樣，就只要抗議而不去院區嗎？當然不行。樂青的日常組織工作至少包括：每週一次花三小時左右跑遍院區丈量裂縫、每週一次花三小時左右參與樂生保留自救會和院民一起討論議題現況、每月一次到鸞腰農夫市集擺攤、不定期舉辦院區活動與抗爭行動，同時還要因應各式參觀需求安排院區導覽與議題介紹。在抗爭高峰時，甚至還成立二十四小時駐守樂生院的樂生巡守隊，由海筆子劇團專門培訓，嚴格遵守非暴力原則，兩小時一班換上制服輪替巡邏，發現警方或捷運工程異動要迅

速回報，經由集體討論共同決策，採取集體行動來因應情勢，不能憑個人好惡擅自行動。

組織者的重要性就在於**他們是會持續守在現場的人**。參與者偶爾被動員、同情者提供物質和情感支持，但組織者越過了關心的界限，決心持續與受壓迫者站在一起。

II 不要把人當成工具

不要以為一通電話就一定能找到人幫忙，但也不要因為這樣就不敢打電話。想要稍微做點什麼事，一定會需要其他人幫忙，運動自然也不例外。特別是社運組織往往很窮，所以很多在一般公司行號可以用錢解決的問題，組織者只能靠人情和自己。雖然社運既是為了理念而戰，不難找到願意偶爾提供協助的朋友，但是如果因此把志願勞動當成理所當然，朋友的善意終究會枯竭。

即使只是最簡單的開記者會時舉布條、拿道具、喊口號這種基本上沒有特殊技能限制的工作，也絕對不要等到行動前的最後一刻才開始找人。當一個人去過的抗爭現場多了，逐漸融入所謂的社運圈，就很可能會在奇怪的時間接到各種不清不白的動員訊息。但是長此以往，被動員

的人會開始覺得，為什麼我只有被動員的分，難道沒有人在意我對議題與行動的想法嗎？我只是個舉布條喊口號拿道具，甚至連照相都不一定會照到、沒有人會特地感謝的布景般的工具人嗎？

總之，關鍵是，平常就必須維繫和人的關係。把事情做好當然很重要，但是組織存在的目的從來不只是為了把事情做好，不要過度追求效率和成果，以致於在過程中把人當成工具。在對抗不義的同時，也要非常謹慎小心別再製造出更多不義。

III 組織者要有自信

運動者要相信改變的力量就來自於我們自己。美國社會運動學者堤利（Charles Tilly）提出「WUNC 展演」原則，⁷說明運動者的公開現身如何挑戰這個社會的既有權威，藉此帶來改變的可能。此原則具體區分成四個層面：令人敬重（worthiness）、團結（unity）、人數（numbers）、犧牲奉獻（commitment）。

首先，運動者令人敬重。社會運動跟組織犯罪同樣都是藉由擾亂社會秩序以達成目標，因而也都同樣可能會違反法律，但兩者的差別就在於能否引起社會的敬重，這樣的敬重通常來自於我們社會中對於特定價值

7 Tilly, Charles (2004). *Social Movements, 1768-2004*. Boulder, CO: Paradigm Publishers, pp. 3-4.

的重視，正是因為運動者的理念崇高，做法合理且甘於受罰，儘管他們必須為違法付出代價，卻能夠引起大眾的敬重，進而將之轉化為對運動的支持。

其次，運動者必須展現出團結。團結通常展現於一致的行動。最基本的就是紅衫軍、白衫軍、黑衫軍等衣著的一致，進階的就是面對驅離等強制措施時，手勾手彼此躺下交疊、甚至以鎖鏈環扣的靜坐抵抗。當然在這社群媒體即時傳播的時代，團結也不只在現場發生，可能你拍張照我拍張照、配上同一個標語口號手勢，大家集合起來成千上百地呈現出來，也會是一種團結的展現。總之，關鍵在於不讓人覺得孤立無援，哪怕只是一小群人，這群人也足夠堅定，因而說不定真的能夠改變一些事情。

第三，人數很重要。因洪仲丘案而起的八〇三「萬人送仲丘」遊行，二十五萬人在凱道晚會舉起智慧手機，點點白光交織成為「銀十字勳章」，這個瞬間相信已經成為臺灣社會集體記憶不可抹滅的歷史時刻，二十五萬人的現身壓得政府喘不過氣必須立刻回應，雖然有沒有實際效果是另一個故事，但是至少「洪仲丘不應該死，我們必須替他討回公道」這個訊息說得非常清楚，整個社會的人都聽到了。

IV 組織者要有自覺

最後，運動者願意犧牲奉獻。社會並不總是對運動者充滿同情，運動者必須犧牲奉獻，必須忍受猜忌譏諷，必須要在沒有成功希望時一直付出，然後社會才可能在某個歷史時刻回過頭來肯定你的努力、正視你的訴求，當然更多時候是始終受到忽視。

毛澤東說革命不是請客吃飯、史明為臺灣獨立幾近傾家盪產、鄭南榕要引火自焚、樂生青年頂著烈日在國民黨部前絕食四天、反旺中遇到颱風天也是得穿雨衣包圍中天電視臺。投身社會運動大多數時候都是失敗而挫折的，當然也很難讓所有的運動者有穩定的收入和回報，走路工只存在反動論述的幻想當中。但是沒有人願意投入，行動就無法展開，一場運動的開始，必定要有人付出巨大的犧牲。

既然搞運動要有夥伴，那麼進入運動固定的起手式就是從做組織開始。然而，既然要做組織，那就不能任性。組織者要有自覺，先有自覺，才可能有所覺悟。自覺的意思很簡單，就是知道自己在幹嘛。一個有自覺的組織者，知道人們對於理念的支持從來不會自動帶來理念的實現，行動才會帶來實現的可能。因此，他在決定要成為組織者後所做的

第一件事，也是唯一的一件事，就是設法找到夥伴共同行動，並且，必須是有效的、有意義的行動。為此，他不會輕易把其他人當成白痴或仇敵，相反地，他把每個人都看成是潛在的盟友，即便立場不同還是盡量保持合作的可能。因為他雖然盼望著更好的未來，卻隨時都在為更糟的情勢做準備。他知道也許會有那麼一天，有權者的強力鎮壓會逼使不同立場的組織者必須放下歧見，攜手抵禦將來的劫毀。自覺必須再進化成覺悟，一個有覺悟的組織者知道必要的時刻必須犧牲奉獻，但他同時也絕不輕易讓夥伴做出犧牲。

組織者是個吃力不討好的工作。同樣是支持運動理念的人，如果只是偶爾來到抗爭現場聲援的參與者，那麼確實可以僅僅保持某種單向的、純粹被動員的簡單關係，不用絞盡腦汁規劃行動、製作道具，還要擔心沒有人來參加。但是如果要成為組織者，就意味著更多時間、精力與資源的投入，並且為了承擔特定的功能或權責，必須學習經營和適應社運組織的運作模式，這些要求都不是單純的理念支持，抑或是抽出一點空檔就可以完成的小事。從參與者到組織者的身分轉變，往往涉及個人的生活方式與生涯規劃的全盤調整。當然，組織者的生活乃至於生涯也是苦澀多於甜美，不管是從既有研究還是經驗看來，比起相同出身背景和

學生時期的 運動與 組織經歷

張勝涵的自我回顧

教育程度的人，組織者通常收入較低、比較不可能結婚、結了婚也比較可能離婚（即使是跟運動理念相仿的人），甚至還會比較不快樂。

既然當一個組織者這麼麻煩、甚至還有點悲慘，要會做人又要會做事，卻又不保證有什麼好結局，那麼為什麼還有人要當？去問問那些在不同的歷史時空和生命時刻都做出這個選擇的人，他們為什麼決定成為組織者、他們如何有所自覺，進而有所覺悟？他們的答案縱使五花八門，大致上應該都可以歸納為一個簡單的判準，因為，他們總是希望多做一點什麼，接下來，走上組織者的路就只是時間或機遇的問題。

我一進大學就參加濁水溪社，儘管牌子很老，但卻是剛剛復社不滿五年的「新興社團」，從復社元老到新生，大家都還待在學校裡，彼此都熟識，很溫馨也很邊緣。邊緣的是，嚴格來說，我們的自我定位是「學術性社團」而非「異議性社團」，平常就是開讀書會、出社刊、辦講座，跟衝組掛帥的典型異議性社團不一樣。如果不是發生了野草

莓運動捲動了我們大家，也許我們後來也不會那麼容易地持續參與進其他議題。

但是，在野草莓之後，我經歷了一段相對漫長的校內沉潛期，這段時間沒有太多的議題參與，只有社團日常活動的經營，因為人很少，所以也就是我們幾個人一起讀書、修課、遊玩、聊天。

一直到唸完碩一，我重新回到抗爭現場，大致是從士林王家被拆那天開始。在王家被拆的隔天，我寫了〈戰鬥位置與共同體〉這篇短文，最初是想要回應朋友的焦慮，那是我第一次看到 Facebook 所帶來的即時性共同焦慮圈，那種瀰漫的無力感似曾相識，野草莓運動期間在廣場上稍微待久一點的人都能強烈感受到，只是這一次好像沒有太多醞釀就很快地擴散開來，以一種非常直觀而視覺化的方式呈現。

這種「覺得自己沒有用」的焦慮，並不止於單一的「王家被拆」事件。許多議題的發生與持續在帶進了更多參與者的同時，也在系統地複製這樣的焦慮。必須嚴肅以對的是，在很大程度上，我認為這些焦慮都是真實而嚴峻的挑戰，背後反映的是，在我們逐漸成為集體的過

程中，我們或許只是從個別的失敗轉向集體的失敗，夥伴的增加或許只是因為情勢更壞了，而非我們更強了。

然而，情勢再壞，我們都不打算逃走。我在投入反媒體壟斷運動的前夕，讀到廖偉棠的〈邦妮與克勞德——給疏影〉，我覺得他很驚人地捕捉到，從參與者到組織者那關鍵的心態轉換：「貼你耳邊說：『一起過一種／瘋狂的生活吧？』將有一個陌生人的夢／來替我們記下，當我們年輕／那時，世界包圍了我們：槍聲如雨，／我們不打算逃走。」

總之，我不是一開始就想當運動者。而是這幾年從大學到研究所，在間歇性的運動參與和組織經歷中認識了一些夥伴，而後偶爾能夠有機會相互扶持、打氣與幫忙，同時也逐漸感到時局的險惡讓抗爭升高、議題愈廣而烽煙四起，情勢實在太壞了，而且看來還會繼續壞下去。眼見行動越來越多，遍地烽火卻越燒越旺不見頹勢，不得不來認真地考慮要多做一點事，要更積極地去承擔運動，甚至是組織者的身分與隨之而來的責任，要找到自己能夠發揮的戰鬥位置，然後變得更強，在一切太晚以前。

V 組織存在是為了讓人們明白自己的強壯

組織存在的目的是讓人們面對問題時不覺得一籌莫展，組織者協助人們發現自己能夠掌控周遭的世界，不被少數有權者壟斷一切權力、財富、價值和意義。眼前的各種議題儘管是以個別的方式出現，但是如果這個世界始終都為少數人掌控，那麼議題只會一再發生，人們終究必須學著變強，變強並不需要倚仗靈丹妙藥或驚奇遭遇，只要紮實地參與組織與行動。

在撰寫本書的過程中，我們也同時在籌備「庶人之亂：青年行動者培力交流營」，在營隊中，我們邀請從學運到工運，二十多年來持續堅持的組織工作者顧玉玲來開場演講。在這場演講中，顧玉玲提到做運動最重要的就是要小心「快的誘惑」。

顧玉玲說她畢業後第一份工作是去《自立晚報》當工會秘書，《自立晚報》是當時的進步派報紙，記者和編輯都覺得自己在為進步理念奮鬥，但是工會開會時藍領工人都不會來，因為開會時大多都是記者和編輯在決定事情，並且藍領工人的問題也確實能夠因此得到改善，所以藍領工人當然就會覺得，既然記者和編輯又會講話又能解決問題，那就不

必去開會了，這個會議不需要他們也能夠成事。然而，組織起來進行運動的目的，難道只是換一批可能比較有良心的人來掌權，然後沒有權力的人永遠只負責說謝謝？顧玉玲提醒我們：「一個總是在說謝謝的人，不會覺得自己有力量。」同時，顧玉玲透過這個例子強調，工人光是團結起來一起行動是不夠的，如果為了團結而忽視內部差異，這樣的組織工作並不確實，更不徹底。

所以，在組織的過程中，絕對不能只看問題有沒有被解決，我們應該在意的是問題怎麼被說出來、問題怎麼被討論、問題怎麼被解決、過程中人與人如何對待彼此，以及人們是否能夠承接彼此的軟弱，明白透過組織，彼此都能更加強壯。

即使背景和條件再相似的群體，都一定會有深刻的內部差異必須克服。臺大工會目前是以研究生助理為主要成員的企業工會，在組織過程中遇到的困難是，很難把學習與勞動的分野說清楚，並說服大家工會的重要，特別是研究生助理真的要細究起來也是形形色色，理工科被分割為各自獨立的實驗室，生農學院可能要種田、養殖甚至上山採集，人文社會學科雖然多半來回在教室與書本之間，卻也是隔行如隔山，更別說同樣屬於臺大工會可合法組織範圍內的技工、工友，當前的努力只做到

工會會員來自更多元的系所，但仍未觸及所有系所，遑論技工工友。

VI 不要害怕去做自己原本不會的事

進入到組織中，熬過最初的新人期後，分配到的工作逐漸上手，慢慢找到可以發揮的位置。這時，很容易就此鬆懈下來，日復一日做著已經上手的特定工作，這在一般的公司行號或政府機關或許可行，反正就按時完成工作上班下班等退休，但在瞬息萬變且資源稀缺的社運組織則不可行。因為，組織者的核心動力，在於總是想要多做一點什麼。

在組織工作的過程中，會發現想要改變世界必須先試著改變自己。要設法學會原本不擅長的事情，學會以後，也還要繼續嘗試，不能畫地自限，否則組織工作就只是例行公事，沒辦法產生出新的能量。組織者之所以必須多方學習挑戰自我，當然也有務實的理由，社運組織人少沒錢，因此組織者必須身經百戰，很多時候必須硬著頭皮上場，最終三腳貓功夫也得練成十八般武藝樣樣通。

但是不要因此累垮自己。做運動不是煮泡麵，三分鐘熱度不足以成事。當你看似付出一切卻沒換來任何成果，失敗主義和犬儒心態就會來找你。疲倦使你無法抵擋污名和自我質疑，看似超脫實則虛無，將會失

去繼續行動的動力。

最終，即使無法樣樣精通，至少也得到敢於嘗試的勇氣並且學會如何與挫折感共存，這樣的心態長期而言或許比任何技能都重要。

VII 組織就是比氣長

面對險惡的局勢，耐心才是我們最大的武器。組織，就是相信我們自己而不仰仗外物。如果被轉移焦點，那再等、再爭就是。如果被收割，那再耕耘就是。

社會運動的大規模動員講究時機，一個社會不可能天天都有幾百萬人願意上街頭。即使是以社會運動為職業的專職組織者，平常也必須據守在各自的位置上，牢牢釘住自己防區內的議題，確保眼前的戰鬥有實質的進展，或者至少守住既有的戰果，等待擴大戰局的機會。

二〇一一年的日本三一大地震造成福島核災，成為臺日反核運動大規模動員的契機。每週五，日本首相官邸便會遭到反核民眾自發性的包圍，人數從數百到二十萬都有過，示威至今不輟。⁸反核運動曾經在九〇年代劇烈地捲動了臺灣社會的反對勢力，成為首次政黨輪替後新政府

8 「這是日本民眾自發的反核活動。自2011年3月福島事故發生後，每週五在官邸前的馬路聚集，迄今已兩年，反核人潮仍從不間斷。這項活動人潮最多的時候多達二十萬人，甚至還有鎮暴車出來維持秩序，兩年後估計每週仍有五百人左右，成為日本社會持續最久的公民運動。」（王美珍，〈首相官邸前喊廢核，每週五憤怒上演〉，2013年9月號《遠見雜誌》第327期。）根據筆者詢問日本友人的結果，直至2014年3月的當下，週五示威仍然持續不輟。

的重大議題。然而政黨惡鬥使得核四停建又續建，從高峰被打回谷底的峰迴路轉深深地挫敗了這個運動，九〇年代年年舉辦的反核大遊行也就此停歇。直到十年後才又重新發動，這一次，光是二〇一一年便有了兩次大遊行，其後二〇一三年三月九日更創下北中南東四地大約二十萬人的歷史新高。但是，倘若沒有這些年來，鹽寮反核自救會與綠色公民行動聯盟在地方上與論述面的默默耕耘，即使時機來了，也未必能夠有所把握。

軍中人權議題亦是遇到意外時機，但卻難以延續。二〇一三年「洪仲丘案」的爆發，一下子席捲了整個社會，這個議題第一次受到社會巨大的關注，激發出無人料想到的大規模行動能量。然而受限於先前積極投入此議題的組織者人數過少，只有軍中人權促進會黃媽媽苦苦支撐，以及個別受害者與家屬自行奔走，讓這個議題在兩次大規模動員、政府成立僅僅設置一年的「軍事冤案申訴委員會」，並以軍審法修法等措施回應後，便不再受到社會高度關注，軍中人權暨受害家屬協會也是在洪案爆發、公民1985行動聯盟崛起後，才在二〇一四年一月七日成立，未來能否持續施壓並取得實質成果猶未可知。

有時好不容易爭到的戰果會在下一刻被全盤奪走。九〇年代後期臺灣

大批製造業出走，老闆躲到國外或人間蒸發，惡性倒閉留下一屁股債。工人拿不到積欠的薪資和資遣費，只好「以廠為家」長期抗戰，臥軌、絕食拼到底，最終逼得勞委會出面擬定《關廠歇業失業勞工促進就業貸款實施要點》，以「借貸」之名行「補助」之實，並承諾絕不追討。⁹事過境遷，十五年後政府缺錢，便對關廠工人下手，翻臉提告追討當年的「借貸」，逼得關廠工人再度臥軌抗爭，高強度行動引起社會巨大關注，配合法律學者的論述奧援與青壯派進步律師團，政治與法律齊攻，終於促使民事法庭法官大量將案件裁定移轉至行政法院，承認本案的公益性質，而在臺北高等行政法院首波判決關廠工人勝訴後，勞動部宣布全面撤告，並將返還款項給已「還款」的工人。當年投入關廠工人抗爭的組織者，許多人依然堅守工運戰場，這一次仍與關廠工人並肩作戰到最後。

求快未必是最好的方法。苗栗縣長劉政鴻或許是這幾年來在社運圈最為惡名昭彰的地方首長。¹⁰二〇一〇年大埔毀田事件，苗栗縣府封路毀田，怪手鏟毀即將收成的稻田，朱家阿嬤憤而飲農藥自殺，其後引爆巨大抗爭及輿論聲援，時任行政院長的吳敦義被迫簽下「原屋原地保留」，橫行地方的「五星級縣長」被中央打了一記好響的耳光。三年後，

9 邱顯智、周伯峰，〈勞委會主張依法無據〉，《蘋果日報》，2013年5月7日。

10 以下關於苗栗縣長劉政鴻的討論，援引自：張勝涵，〈當父母官變成土霸王：劉政鴻必須下臺〉，想想論壇，2013年7月24日。

地方政治的 組織困境

劉政鴻宣布在他的主場，他就是老大。面對白紙黑字的官方承諾，只因為劉政鴻想要硬幹，不管中央承諾過什麼，現在都只能跟著反悔硬凹。

從以上例子可以看出，穩固的組織基地和堅守崗位的組織者，是確保運動戰果的必要條件。特別是在挫敗的時節，更需要組織者固守基地，努力撐過無人聞問的寒冬。最終，組織就是比氣長。

為什麼苗栗縣長的權力這麼大呢？國民黨政府來臺後自一九五〇年開始實施地方自治，而苗栗縣從一九五一年至今，十六次縣長選舉中只有兩次是傅學鵬以無黨籍身分參選勝出，其餘十四次都是國民黨的天下，而民進黨自然是一次也沒贏過。¹¹關於明明有選舉為什麼國民黨還是常常贏，吳乃德以恩庇侍從主義解釋國民黨如何以經濟利益交換地方派系的政治效忠，據此形成盤根錯節的地方派系政經結構，壓制在野政治勢力挑戰國民黨權威的可能，應該是學界最廣為人知的要論點。既然連國民黨都不可能繞過地方，那麼民進黨自然提出「地方包圍中央」的政黨輪替整體戰略，但是這條「到執政之路」卻因急於求成繞過了苗栗、花東和離島等人口較少的國民黨鐵票區域。

11 相較於苗栗長期受國民黨統治，至今沒有政黨輪替的可能，因而地方政治人物的治理方式依舊停留在戒嚴時期；嘉義則在黨外運動中飽受洗禮，早早完成地方性的政黨輪替，在許世賢長年堅守的努力下，即便是戒嚴時期亦成功開拓出反國民黨勢力的根據地。「許世賢是雷震被逮捕後，主張將組黨行動堅持下去的人之一。民主運動沒有繼續下去，她想必非常失望……當他人不可期待，她寧願獨自在家鄉耕耘。以認真問政和廉潔的操守，她在嘉義耕耘出一個國民

因而，這幾年苗栗烽火連天抗爭四起，作為國內最大反對黨的民進黨卻無能趁勢取而代之，終究還是得靠民間團體自力救濟。然而，以臺北為基地的運動圈成員或許擅於奔走於中央機關與議題現場，但是遇上地方性議題，不管抗爭技法和文宣修辭如何七十二變，卻總是飛不出土霸王的掌心，異鄉鬥士與離鄉青年絲毫撼動不了地方派系與樁腳人情網絡交織而成的穩固治理結構。反倒是劉政鴻那種霸道無比自信無敵的威權作風，不時讓人懷疑苗栗是否仍在戒嚴。

如果貪腐是我們新民主未能痊癒的痛處，那麼金權掛帥發展至上的地方政治，正是從威權到民主我們始終不曾真正割除的毒瘤，應當要被召喚出來的革命也就仍在他方。但既然我們在這裡，改變的可能就在當下。劉政鴻必須下臺，苗栗必須改變，被拆毀的家園要重建，虛有其表的民主要砍掉重練，讓一切從頭來過。

黨無法撼動的政治勢力。1982年她最後一次競選嘉義市長，總共有四位候選人參選，她竟然獲得76%的選票，當時她已經72歲。許多時候，真正提升民族的力量或許不是狂烈的意識形態，而是在自己工作崗位上的長期辛勤與堅持。」吳乃德（2013），《百年追求：臺灣民主運動的故事》卷二《自由的挫敗》，臺北：衛城，頁200-201。

VIII 不要失去跟外界溝通的能力

當你日漸投入運動，穿梭在抗爭現場、組織工作與日常生活之間，你愈想改變世界你就投入愈多時間，有一天，你突然發現，你的價值觀和交友圈都在不知不覺間有了天翻地覆的轉變，原來要想改變世界，首先會被改變的是自己。

有些人會與親朋好友變得疏遠，原本熟悉的小確幸話題，逐漸被與有權者交戰所生的各種憤怒與悲傷給取代；有些人開啟了永無止境的家庭革命，在抗爭現場遮遮掩掩就怕被媒體捕捉到身影，為了應付或軟或硬的親情攻勢，練就一身敷衍搪塞的本領；有些人把自己奉獻給運動，要嘛就是在抗爭，要嘛就是在前往抗爭的路上，卻沒有留下時間給自己；有些人認真地憎恨這個健忘、遲鈍、雙重標準的社會，就像是柏拉圖的寓言，一旦走出枷鎖親眼目睹陽光下的真實世界，就再也回不去洞穴中過自欺欺人的生活。這些改變，可能會讓人變得憂愁善感、暴躁易怒、難以相處。一不小心，就會封閉自己，拒絕接觸運動以外的任何事情；甚至有朝一日，陷入虛無主義的泥淖，覺得一切都沒有意義。

投入的過程固然會帶來認同、然後滋養出力量，但是在這過程中，切記

不要失去跟外界溝通的能力，學會傾聽不同來源的意見，未必是要你隨時準備為自己的信念上場辯論，而是學者去理解並接受這個世界的多元。

IX 性別比例不是瑣碎的問題

大多數的社運組織，陽剛味都相當強烈。這或許是因為社運組織總是環繞著抗爭來運作，抗爭往往被塑造成弱勢與強權的生死鬥爭，那生死鬥爭的悲壯感與急迫感，也就使得帶有陽剛氣質——積極、主動、果斷、侵略——的成員總是在組織中扮演舉足輕重的角色。而在臺灣社會，這樣的成員往往會是異性戀生理男性。

當重要的位置都由某些人盤據，而這些人有意無意地把自身的陽剛氣質塑造成一種排他的組織文化：這個時候，陽剛氣質就成了「決定誰講話比較有分量」的關鍵。如果再考量到主流社會給陽剛氣質的鼓勵、對非陽剛氣質的壓抑，以及男性就應當具備陽剛氣質的成見，大多數的社運組織對於「不具陽剛氣質的人」以及「不是異性戀生理男性的人」來說是非常不友善的。似乎只有部分團體——特別是同志團體與女權團體——能夠避免這樣的狀況。

這種陽剛氣質本位的組織文化，很容易流於少數成員成為組織的主

角，其他人只能陪襯。這些主角可能在抗爭場合橫衝直撞，其他成員要不幫忙攙轎造勢，要不幫忙收拾善後；但這樣的橫衝直撞，又很容易變成少數主角的興之所至，不僅對組織的擴張以及目標的達成少有貢獻，反而會搞得其他成員焦頭爛額，甚至意興闌珊。最後就是組織愈搞愈小，目標愈做愈倒退。又或者，在這種組織文化薰陶下，很容易就會產生「如果我不用這種方法表達，我說的話就沒有分量」的自我審查氛圍，有些成員變得有話在心口難開，結果造成會議與討論變成少數成員的個人秀，惡性循環。

所謂陽剛氣質，往往表現在說話做事的風格上，這樣的風格又往往依附於性別差異。性別差異以及隨之而來的歧視可能無所不在、防不勝防，無論是學長姊、學弟妹這種組織內的排序，亦或是男子漢、女人味、娘娘腔的形容或自嘲，甚至是幹你娘、哭爸這種批判有權者的髒話。而既然組織工作就是不斷地說話與做事，那麼性別差異就不會是瑣碎的小事。但務必要注意的是，問題不在於陽剛味或陽剛氣質本身，問題在於排他的組織文化。要如何避免產生這樣的組織文化呢？

「性別主流化」是一個能夠改善組織內部性別分工不均與權力不對等的簡易操作原則。簡單來說就是，在每一件事情上都納入性別化的思

X 戰鬥位置與共同體

考。從最基本的問題開始，在討論一件事情時，不管是在聊天或是開會，誰愛打斷誰、誰常被打斷、誰主動發言、誰都不講話；在分配工作時，誰負責什麼、誰來監督、誰常擺爛、誰夠穩定，都可以套用性別主流化原則來檢驗是否有排他的現象。

無論是日常生活抑或是稍微溢出常軌的社會場合，都不要太輕易地、過度地將自己與他人、或自己與整體社會對立起來，從而遺忘了我們同時也都是這個共同體的一部分。

比方說，因為國民黨的威權統治以及教育改革才走到半路上等因素，我們對於所謂的「中華文化五千年傳承」似乎知道得更多（縱使是相當刻板、單調的背誦），而對我們所生存的「臺灣」卻相當陌生。至少在我們的經驗中，每當討論到臺灣的歷史發展時，在正式的發言前總會聽到「我對過去的歷史不大熟悉」、「我的臺灣史不好」這樣的「澄清」。或許有些人只是出於對知識的謙卑姿態，但這樣的發言不斷重複出現，固然反映了普遍對於臺灣史的無知，然而更多時候我們其實想說，不要再管你現在理解的多寡，重點是有沒有心要一起努力繼續討論。知道過

去的事情固然重要，但是當下和未來卻也必須仰賴我們自己，說句略顯誇大但我們確實深信的戲言，「你／妳就是臺灣的歷史啊」，覺得對過去理解太少，那就去瞭解就好了。重點是，歷史從來都不只是「過去的事」，我們在當下的作為、我們自己的人生與奮鬥、希望與失望，不都正在成為我們共同歷史的一部分嗎？

回到社會運動的反省，借用吳明益在《蝶道》中引用的艾克曼（Diane Ackerman）的話：「在尋求解決之道的時候，深知自己亦是問題的一部分。」社會運動常常是一群人覺得社會哪裡出了問題而出來要求改善，但是當我們指控這個社會有問題的時候，並不是從某個道德的制高點出發，好像「神覺得索多瑪與蛾摩拉這兩座城市的人很糟糕就降旨毀滅」那樣帶有審判與不可違逆的意味。其實更多時候我們只是想說，我們覺得出了問題，而既然我們作為共同體的成員，就有責任來提醒、校正它，但這時思考的重點在於：我們自己本身也是問題的一部分，因此才會感受到相對應的責任來驅使我們行動。

這裡的責任雖然聽起來很抽象，實際上卻會以相當直接而強烈的方式作用在運動者身上，「不行啊！我一定要去！我不去這個運動會垮啊！我所相信的人事物就要被破壞了！」於是只好馬上出門趕赴現場。但難

道只有在行動的當下才叫社會運動嗎？或者說只有在那樣的瞬間人們才相信自己的理念並且願意挺身捍衛嗎？所謂的行動就只有那幾種所謂暴力或非暴力的方式嗎？

這裡我們可以從「戰鬥位置」的角度來重新出發，就好像棒球一樣，每個人看似個別行動，不一定會常常聚在一起，但重點是每個人都有自己的戰鬥位置，手套可以用來緊緊地守護珍視的夥伴和事物，當不義來臨時，更要狠狠地用球棒將其打擊出去。

有些人常常因為不能出席一些「廣受矚目」、「關鍵性」的社運場合而感到遺憾，這樣的想法不論社運新鮮人或專業組織者都難以避免，這特別無他法，只能重新思考自己的信念和希望據守的戰鬥位置之間，是否存在什麼矛盾之處？如果有，那是信念改變了還是個人的能力或意願改變了？如果沒有，那還有什麼好擔心的？

如果說運動真的能夠成就什麼，終究必須仰賴團隊中的每個人守住自己的戰鬥位置，思想、藝術、文學、學術、政治、社區、法律、工程等皆是，這個社會過於複雜，以致於一個人不可能通曉一切，真要那樣的話就讓哲學家皇帝去統治就好了。但事實就是，在特定的時刻於特定

場合現身固然重要，但這個社會的走向不是只在那個「受到關注」的瞬間就決定了，至少也同時關係到一大串相關人員是否有好好守住自己的戰鬥位置，同時，戰鬥本身就是我們社會發展軌跡的一部分。再次借用吳明益的文字來作結，他在《蝶道》中提出相當重要但至今仍未獲得足夠重視的「臺灣」定義：

即使臺灣單帶蛺蝶也分佈在中國與中南半島，但當牠們生活在臺灣的溪澗、林緣和山陽面，啃食依存臺灣土壤而生的饅頭果時，某些不適應的幼蟲被病毒感染，某些被掠食，某些活了下來，牠們體內的「臺灣」就多了「一點」。「臺灣」是這個島嶼上所有生物與生境的混合詞，一個不斷變動的名詞。臺灣每天都在死亡一點，誕生一點，然後變得更加臺灣。¹²

XI 要有自己的基地

女性主義作家吳爾芙 (Virginia Woolf) 說女性要有錢和自己的房間才能寫小說。同樣地，組織者也需要有資源和空間才能搞運動。

組織要有基地。基地，首先是一個空間，一個讓人能夠自由聚會、自在討論的地方。人們在此相遇、交談與陪伴，找到可以溝通的人然後滋養出行動的勇氣，人們在此變成夥伴彼此支持，進而組建團隊來做可能或甚至不可能的事情，

12 吳明益 (2003)，《蝶道》，臺北：二魚文化，頁 239。

成功了有地方慶祝，失敗了也可以用來檢討。總之，要有基地，才能開始冒險。

在歐美的無政府主義傳統中，有種聚會處叫做 infoshop，按照英文維基百科上的解釋，是指「作為散發政治、藝術和次文化訊息節點的店面或中心，也常作為在地行動社群的開會地點和資源分享處」。雖然在左翼傳統貧瘠的臺灣，一般大眾似乎把「左派」和「共產黨」當成髒字，當然更不可能聽過「無政府主義」，但是我們確實也有些頗受運動分子歡迎的去處，或者應該反過來說，歡迎運動分子的去處。這樣的基地，通常座落於大學校園附近，與異議性社團乃至於整個大學的知識社群共生，大多是咖啡店、二手書店或小吃店，老闆本身可能就是現役或前運動分子，當然，最常見的還是異議性社團的社辦本身。

基地的意義不只是空間。基地真正重要的是，要讓一群對運動友善的支持者能夠與實際參與運動的人相遇，匯入新的訊息、網絡與資源，共同組成社群來維繫小小的「舒適圈」。在社運圈的語境中，「舒適圈」這個說法似乎有些負面，常常被拿來嘲諷，好像這一小撮人沒有辦法跟主流社會溝通，只能躲在角落相互取暖、互舔傷口。我們無意否認「舒適圈」的現象確實反映出社運溝通的侷限，但值得強調的是，即使在抗爭中表現得再怎麼堅強的人，都會有軟弱的時刻。這時，需要的是夥伴

和休息，大家一起回到基地休整補給。在基地，主流與邊緣的價值徹底顛倒過來，暫時脫離當權者虎視眈眈的監視與掌控，啞啞的弱者就能唱出自己的歌謠，這歌聲將會治癒他們自身，並滋長出繼續抵抗的勇氣。

研究生 聯誼室

在我所就讀的大學系所中，研究生除了研究室有固定的位子可以唸書和放東西，還會額外有一間研究生聯誼室供大家自由使用，類似大學部的系學會辦公室。這裡說的自由使用，是說完全不需要向系上登記或報備，一切由研究生組成的所學生會自主管理。

由於我們這一屆有好幾個人分別投入紹興社區和臺大工會的組織工作，其他沒有直接參與組織工作的人也常現身抗爭現場、偶爾協助臨時幫忙，或者至少都衷心支持。於是，聯誼室經過我們打掃整理後，就順勢成為我們自身所屬社運組織的免費開會地點，其後也擴及與我們相熟的其他社運組織。不同的團體依序登記輪流使用，平時亦可儲存檔案資料、抗爭物資、議題商品和美工用品等等，我們的研究生聯誼室就此成為多個社運組織的聯合後勤基地，訊息、資源和人脈在此互通有無，學生無數抗爭行動。

不過，出入團體多了，並且都是不受社會常規約束、敢於挑戰權威的組織者，自然也會帶來一些麻煩。最容易遇到的就是衛生習慣的問題，例如垃圾沒有帶走、寫布條或做道具留下的污漬沒有清除。顯然，即使是抱持進步理念的運動者，個人行為也未必總是符應進步理念，但我們不是就此歸咎個人責任，而是藉由集體討論訂立使用辦法，明文規定垃圾要帶走、美工用品用完要補充等等，同時也公布定期打掃日，要求各團體派代表參與，否則必須繳納打掃人的誤餐費。雖然目前執行成效有限，但是至少我們又一次學到自由絕不表示一味放任，組織要建立規則才能長久維繫。

團結小屋

一九六六年開始的日本三里塚反機場運動，除了在地農民，也有許多外地聲援者投入，為了因應大批聲援者的湧入，三里塚農民與聲援者共同搭建許多「團結小屋」作為後勤基地。這些「團結小屋」象徵著各地人民對於三里塚農民抗爭的支持，也讓願意留下來長期抗戰的聲援者有個棲身之所，住下來與居民一起抗爭、務農、生活，當然也成為政府強拆的重要目標，團結小屋至今仍有六間保留下來，也許當日本政府再有大動作時，這些團結小屋又會有新一代聲援者進駐。

XII 組織者是陪伴者

有在參與運動的人，常常彼此提醒或對不熟悉運動的局外人說：「運動不只是上街抗議，還有更多不受外界關注的『組織工作』。」然而，所謂的「組織工作」，具體來說是什麼呢？真的要舉例可能有開會、募款找資源、做道具想口號等等，這些都還算在能夠很快想到的範圍內。但是真要講起來，「組織工作」真的是從生到死無所不包，以下是作者之一針對近期某件意外參與的「組織工作」所寫下的自述：

某天，我接到電話說樂生療養院舊院區的一位院民湯阿伯掛急診，一直沒排到病床只能在急診室等待，雖然已經緊急請了全天候看護，但還是要安排自己人二十四小時守著。由於情況緊急，樂青從各地趕來，從凌晨待到晚上在醫院累了一整天，陪伴院民對抗病魔的同時也要對抗粗陋的醫療照護體系。我臨時被請求排了凌晨到早上的班，第一次在急診室過夜才知道原來有這麼多人排不到病床，我們在的區域分為A、B、C三區，這三區都是掛急診後判定需要入院卻又排不到病床的患者，只能先就近在護理站附近等著，等到情況較為穩定就轉到急診觀察室，要等排到病床後才能夠轉入真正的病房，不知道需要

等多久，大家就是當場開始輪班守護。當然，沒有獨立空間的急診室很不好睡。看護阿姨熟門熟路地不知從哪拿出一張躺椅，原來有廠商在醫院固定提供，一天租金五十元，專門給這些排不到病床的患者家屬和看護使用。我反正可以輪班就已經做好一夜不睡的心理準備，看護阿姨確實也累了一天需要休息，偏偏湯阿伯一直無法順利入眠，我必須隨侍在側不時扶他起身、協助他挪動身軀，還要記得拿出輪班交接的小筆記本持續記錄各種狀況，包括幾點吃藥、是否有吃完、生理與精神狀態變化、湯阿伯的各種要求以及如何回應。

那一夜讓我印象深刻，原來搞運動也會有需要在急診室過夜的時候。雖然先前我就知道這幾個月湯阿伯的身體每況愈下，時常需要進出醫院，也會有樂青固定陪伴他去看診、回診。坦白說，比起在抗爭現場有夥伴共同扶持的團結感，在醫院看護院民的陌生經驗與無力感，確實讓我顯得格外笨拙、不知所措，戰戰兢兢地總算撐到早上，下一位輪班者準時出現讓我得以放心離開，馬上回家補眠。

接下來幾天，我沒有再接到要求協助輪班的電話。下一次，等我再看到湯阿伯的時候，他已經不省人事。轉院回到樂生療養院的新大樓

迴龍醫院，加護病房一天只有兩個各半小時的探視時段，我去看他時，他的上半身隨著呼吸劇烈地起伏，好像整個人只剩下呼吸了。過兩天，我一早醒來就看到訊息，湯阿伯在早上過世。樂青與家屬共同著手籌備後事，除了傳統儀式的做七，也因湯阿伯頗有文采而特別編輯了紀念文集，收有湯阿伯的口述訪談、樂青的追思文字以及意氣風發的許多帥照。最後的告別式，許多過去的樂青和聲援者也都回來了，地下室一隅小小的靈堂容納不了上百人，因而顯得相當侷促。借用一位樂青的說法，也許接下來樂青的重要工作之一，就是要好好地來把這些老人家送走。

湯阿伯並非特例。過去樂生保留自救會副會長呂德昌生病時，樂青一樣是全體總動員全程陪伴，呂阿伯過世後，樂青不僅負責打理後事，甚至還連續七天為他摺蓮花誦經祈福。這時，組織工作就是相互陪伴。從抗爭到死亡、從屈辱到尊嚴，院民和樂青都沒有背棄對方，陪伴彼此堅守到最後，這樣的「運動夥伴」確確實實是「生死之交」。

日常經營

開會

人生在世，如果有什麼是真的不可避免的，除了死亡與繳稅之外，那應該就是開會了吧！社會運動要討論的事情那麼多，當然也不能例外。相信大多數人都有過會議冗長、無聊、失焦的抱怨，也相信大多數的人都參與過為了解決會議冗長、無聊、失焦的抱怨而召開的會議，但這些問題就此解除了嗎？恐怕未必。

會議的冗長、無聊、失焦，絕對不會是一個人的問題，而是一群人的問題。這是壞消息也是好消息。好消息是，就算你參與的每一場會議過程與成果都奇爛無比，那也不只是你自己的問題；壞消息是，即使你的問題改善了，也未必能夠改善會議的品質。話雖如此，開會作為技藝，仍然有些訣竅值得一提。以下提供一些我們從各種慘痛開會經驗中學到的技巧。

I 開會前階段

首先，沒有什麼比會議目的更重要。通常有幾種情形會需要開會：出現某個靈感而想要把它變得具體可行，這是靈光乍現型；遭遇某個問題

而想要找大家一起來解決，這是對症下藥型；提出一個計畫想要找大家一起來執行，這是眾志成城型；確定彼此的執行進度，這是例行公事型。會議的類型直接影響會議的時間、地點、議程、成員。例如靈光乍現型，就不適合太多人七嘴八舌，兩、三個人坐下來好好吃個飯、喝杯茶，漫談閒聊，會是比较好的選擇；相對地，眾志成城型，則需要寬廣的地點、充裕的時間、足夠的成員，這樣才能好好分配每個人的工作。無論是哪種類型，都要盡可能讓討論的東西愈具體愈好。受邀開會或者揪團開會之前，務必問自己一個問題：為什麼要開會？

其次，會議通知有四個要素：時間（什麼時候開？）、地點（在哪裡開？）、議程（討論什麼？）、成員（和那些人？），如果這四個要素欠缺任何一項，要嘛就是這會議不懷好意，要嘛就是這會議極有可能會淪落為一場不好玩的聯誼。對此，時間地點務求簡明易懂；議程則至少可以區分出「報告事項」與「討論事項」，前者指的是大家需要知道的東西，後者指的是需要大家提供意見甚至作出決議的東西；成員方面，即使不能清楚列出名單，也要盡量告知這場會議目前找了哪些人、預計要找哪些人、可能會來哪些人。

會議 類型

H是T工會秘書處的會務人員。T工會秘書處招募到大批新人，卻沒有給予適當的培訓，以至於有青黃不接的問題。H覺得長期下去不是辦法，但在解決問題之前，得先有解決方案。於是H找了兩、三個朋友開會，嘗試分析問題的成因。【靈光乍現】經過幾次討論，H向T工會秘書長提案，希望召開專案會議，討論問題該如何解決。【對症下藥】在專案會議中，H向秘書長等人報告，經過一番辯論，專案會議同意了H的分析與解決方案。於是，秘書長根據專案會議的決議，召集全體會務人員開會，從中選出若干培訓種子，負責培訓新人，並且定期回報新人的狀況。【眾志成城】從此之後，這些培訓種子每星期會用三十分鐘的時間召開進度會議，確認彼此的狀況。【例行公事】而T工會青黃不接的問題也就逐漸改善。

最後，大多數人往往會忽略會議資料與準備方案的重要性，這也註定了大多數會議的效率低落與成果不彰。人的心力本來就有限，投入社會運動早就是佛心來著，沒有那麼多空閒時間可以浪費，既然已經知道要討論什麼，在討論之前當然要盡量做好功課，不只揪團開會的人應該提

供會議資料，受邀開會的人也應該自己蒐集。必要時，甚至可以撥個五到十分鐘，讓與會成員當場閱讀會議資料，避免大家毫無概念就開始開會。同時，開會是交換意見、形塑結論的過程，既然要交換，那在開會前最好就要形成某些意見。要開會，就要帶著自己的方案過來，而不是帶著空空的腦袋。

II 開會中階段

所有會議，都必須面臨矛盾的期待，一方面是「希望大家都可以講到話」的期待，一方面則是「希望可以趕快結束」的期待——前者追求的是參與，後者追求的是效率。每一場會議，都是效率與參與的辯證。

主持會議沒有什麼通則定理，不同個性的人適合不同的主持模式。如果比較在乎會議的參與，那就要多多留意那些安靜的與會成員，並且想他們為什麼會這麼安靜。是個性本來如此？還是另有隱情？有些時候，「沒有說出來的話」反而才是最重要的意見。如果比較在乎會議的效率，那就要反覆提醒大家現在的議程、快速詢問大家有沒有不同意見、謹慎複述已經形成的共識，甚至可以在一開始的時候告訴大家，這場會議預計要什麼時候結束。當然，開會難免會有意見僵持不下或者氣

氛低迷的情形，遇到這種情形，主席也可以適時宣告休會五到十分鐘，一方面轉換氣氛，一方面也可以讓爭執的雙方冷靜下來。適時以及適量的休息，可以大大增加會議的品質。

好的主席，往往也是好的與會成員。他知道在什麼時候適合發表什麼樣的意見，也知道怎麼協助主席維持會議的品質。也因此，有些運動團體會要求組織者輪流擔任主席，這不僅可以確保組織者掌握運動的最新動態，也是一個鍛鍊組織者的良好機會。

每場會議，基本上都可以區分成報告事項、討論事項和臨時動議三個階段。在討論事項，主席要帶領與會成員就一個又一個的議案，作出決議。討論事項又分成三個環節：議案的提出、議案的討論、議案的表決。

議案的提出，是愈具體愈好、愈早愈好、愈公開愈好，這樣與會成員才會有備而來，沒來的與會成員也有機會提供書面意見，討論才會有效率。會議資料與準備方案的重要性便在於此，如果提案人可以撥個幾分鐘說明提案的原委以及考量，也有助於與會成員進入狀況。

議案的討論，可能是討論是否以及如何修正議案的內容，也可能是討

III 開會後階段

論是否以及如何執行這個議案，無論如何，原則就是一次只能討論一個問題。議案的表決採取共識決、聲決、舉手決或投票決都可以，但主席務必確保與會成員瞭解：他們作成了什麼樣的決議？他們打算要如何執行此項決議？雖然好笑，但很不幸的是的確有這樣荒腔走板的案例：運動團體在會議中作出了「發動抗爭」的決議，但會議中卻沒有任何與會成員能夠「規劃抗爭」甚至「執行抗爭」。

會議結束後，事情才真正開始！首先是兩個重點：會議紀錄以及決議執行。會議紀錄詳略皆可，端視會議目的而論，除了會議通知四要素之外，還包括決議內容。在一個稍具規模的運動團體中，不太可能所有組織者都能參與每一次的會議，也不太可能每位組織者都能參與所有的決策，在這樣的前提下，要如何確保組織者可以接受決議內容？如何確保決議內容可以被執行？決議在什麼樣的情形下對運動團體有拘束力？在什麼樣的情形下可以要求重新檢討決議？這些都是必須嚴肅面對的問題，而一份清清楚楚的會議記錄，未必可以解決所有問題，但至少可以避免不必要的爭議。

開會是門學無止境的技藝。每一場會議都是交際應酬的展演，也是組織工作的場域，是公民素質的養成，更是個人涵養的修行。當然，洋洋灑灑這麼多建議，或許都比不上反覆思索這幾個問題：開會前，問自己為什麼要出席這場會議？開會中，問自己這場會議進行到哪裡？開會後，問自己這場會議作成了什麼決定？

辦活動

組織舉辦對外活動的不變目標，就是為了要得到人或錢。對通常沒有錢所以只能靠人的社運組織來說，辦活動的最高指導原則就是所有活動都是招募活動！所以不管辦什麼活動，重點都是為了增加組織者、參與者和同情者。我們透過活動才能接觸到新人，製造與他們互動的機會，留下聯絡資料，找到願意付出的人。

I 座談

通常我們想要推廣一個議題或團體，就會舉辦演講或座談會作為活動的起手式。這種請人來講話的活動，讓我們既有機會接觸到對此議題有興趣的人，還有時間可以與他們互動，又不至於對他們造成太大壓力。

演講或座談要辦得好，首要關鍵當然就是不能找一個不會講話的人來

演講。但這只是第一步，在「對的時刻談對的議題」才是能不能吸引參與者的重點。議題設定要下功夫，關鍵是要抓住好時機，最好挑在這個議題已經被周遭的人認知到，逐漸在公共平臺上有些討論，可是卻又還沒有人在所屬社群舉辦類似活動的時刻，這時候已經有不少人認為這件事是重要的，但卻沒有機會參與討論，這時舉辦活動就能以較低的宣傳成本觸及到許多潛在參與者。

為了避免沒有人來，很多時候我們會希望邀請名人，但是必須要注意名人效應終究不可久恃。長久來看，重點還是應該放在讓組織成為社群內的知名品牌。所以，如果我們找到名人加持，那麼或許可以考慮運用引言人或對談人的形式，將組織成員也帶入這次活動當中，不要讓焦點從頭到尾都集中在名人身上。

「哲學星期五」
例行開場

「哲學星期五」是近幾年竄紅的最受歡迎的系列座談，每週五固定在臺北市的慕哲咖啡舉辦。從聽眾只有六、七人開始，到現在每場少則三、四十人，多則八十、一百人。已經成功打出品牌，建立穩固的支持基礎。

II 擺攤

哲五座談有固定的三階段——自我介紹、講者演講、自由討論。講座一開始，主持人開場後，會將麥克風傳下去，請聽眾逐一自我介紹，用十秒鐘講出「名字、工作、是不是第一次來」。這是哲五的重要特色，在哲五以前，通常座談只會介紹主辦單位、講者和主持人，頂多是發問時會要求發問人先介紹自己再提問。總之，這樣介紹一輪下來，有時人來得多甚至會用掉半小時，乍聽之下會覺得有點浪費時間，但其實過程還蠻有趣，這也可以協助主辦單位和講者掌握聽眾的背景，並建立對座談的認同感，因為哲五是在週五固定舉辦，就會聽到有些人說自己幾乎每週都來，把哲五當成每週固定行程。

擺攤看起來沒什麼，但這其實是嚴重被低估的活動。擺攤跟演講、座談會、工作坊、營隊等活動的根本差異在於，後面這些活動都只能接觸到已經有興趣、甚至是有高度興趣的人，但是擺攤可以讓我們有機會接觸到根本還沒聽過這個議題或組織的人。因此，擺攤可以拓展宣傳的接觸面，從被動等待有興趣的人來找我們，到主動出擊去接觸根本還不瞭

解我們的人，同時，實際負責擺攤的人也被迫要練習如何與陌生人攀談，在極短的時間內清晰有趣地介紹我們的議題和組織，讓他們對我們產生興趣並且願意支持。

這不是件容易的事，我們卻都很少練習。特別是當議題或組織還很不出名的時候，要將通常複雜難解的社會議題只用幾句話講出來，同時要在短時間內辨識出這個人的出身背景、日常生活、對方可能對此議題的哪個面向比較有興趣，因而採取相應的話術、爭取發生關聯的機會，都在考驗我們對於議題的掌握程度以及溝通技巧。特別是當你不小心和對方聊出興趣，或遇到想來踢館的人，要開始應付各種質疑與提問的時候，如何有條不紊地快速回答，就是考驗功力的時刻，平常在其他活動中，可以依靠少數比較熟悉情況的夥伴來回應，現在不得不自己來面對，因此擺攤是讓半生不熟的組織者磨練功力的重要機會。

一次擺攤往往必須耗時半天、一天，並且又不一定真的能夠遇到很多人。所以，個別來看似乎是沒什麼影響力的低效益活動。但是如果同時擺出數個、甚至數十個攤位，那麼就非同小可！不僅在人員跟物資的調度上是考驗，更是磨練無數講者的機會。例如二〇一一至二〇一二年在

香港反國民教育運動中崛起的中學生社運團體「學民思潮」，就是透過在街上到處擺攤（香港說法叫「街站」）宣傳活動、募集資金和培訓成員。他們為了二〇一一年八月二十一日反國民教育大遊行，連續一個月，每天在香港不同地方擺三個攤位，總共進行了一百多次的擺攤，募到港幣一千多元。¹³雖然最終遊行只有大約兩百人參加，但卻透過擺攤收集到了大約兩萬人的連署，¹⁴並且在隔年八、九月持續升高抗爭強度，連續五個晚上號召萬人占領香港政府總部，人數最多時突破十二萬（香港常住人口約七百萬），最終迫使香港政府宣布擱置課程指引。

學民思潮的擺攤方法是「一個人一枝咪一打宣傳單張」，翻譯過來是「一個人一隻麥克風一打傳單」，但其實一個人有點孤單而且出了事很難應付得來，通常還是至少要有三、四個人。並且，其他道具也很重要，桌椅、燈架、桌布、紙鎮、文宣架等常備用品可以收入塑膠箱，方便搬運且防水，市面上有賣免工具組裝的箱型折疊桌椅組，收合後是一個箱子可以直接提走，兩千元左右即可買到，如果常有擺攤需求可以考慮添購，規模較大或時間較長的抗爭行動也可以用到。

13 「去年8月份舉行反對國民教育大遊行之前，他們在不同地區每天擺三個街站，呼籲市民反對政府硬推國民教育，維持了一個月，總共擺了一百多次街站，兼為學民思潮籌得一千多元。那時他們放學後就一起開會，然後開檔擺街站，一個人一枝咪一打宣傳單張，就這樣風雨不改。不過有時也會遇到危險，「我們擔心不認同我們理念的人會來挑釁，或者被警察難為，現在會三四個人一起擺街站。」」雨文，〈「學民思潮」全記錄：90後社運先鋒拒絕洗腦〉，《陽光時務》第24期。

14 「8月21日：學民思潮號召首次反洗腦遊行，要求撤回國民教育科。約二百人參與，並收集逾二萬個反對簽名。」國民教育家長關注組，〈公民教育 vs 國民教育事件簿〉，<http://goo.gl/9VYPTt>。

募款

現行法規對於社運團體募款非常不友善。《公益勸募條例》對「公益勸募活動」、「為不特定多數人之利益募集財物」有諸多掣肘，「勸募團體」必須正式立案，即便已經是立案組織，想要募款也必須事先申請許可，用途還要經過主管機關認定，就連募款期間和募款方式也都有所限制。倘若未經核准，連「義賣」也會違法。這點反映出我國的現行法律相當不合理，社運團體合法募款困難重重，只能透過販售議題周邊商品的「不叫義賣的義賣」來募集資金，私人企業卻可以相當自由地販賣商品、甚至合法避稅。

所以，近年來許多組織或個人都會推出承載社運理念的各種商品，被稱為「社運文創」。藉由販售議題周邊商品，例如貼紙、明信片、書籍和衣服等等，免去《公益勸募條例》的繁雜限制。其中，最基本的入門款就是貼紙。因為貼紙印製成本低廉、設計難度較低、印製速度又快，從發想、構圖到製作一週內即可完成，相當適合每週都會冒出新議題、遍地烽火的鬼島臺灣。

以二〇一三年動員最多人數上街的公民 1985 聯盟為例，在洪仲丘案爆發並受到媒體與網路高度關注以前，基本上軍中人權議題完全位於社運的邊緣地帶，幾乎沒有受到什麼關注，只有軍中人權促進會在默默耕耘。¹⁵於是，這個幾乎沒有組織基礎的議題，

15 即使在洪仲丘案和公民 1985 聯盟路人皆知的今天，軍中人權促進會依然不受關注，其 Facebook 粉絲專頁 (<https://fb.me/9958org>) 截至 2014 年 2 月 5 日仍只有 134 個讚，這還是加上我們為了查這個數字而搜尋後，發現連本書三位作者都沒按，於是趕快補按後的結果。

要想憑空獲得資源來辦活動，也是依靠賣貼紙來募集活動經費。公民 1985 聯盟在網路上喊出「預購貼紙支持正義」，「若要購買五張請轉帳五次，購買十張請轉帳十次，依此類推，金額不限」，¹⁶這樣就可以順理成章地在舉辦抗爭活動前預先取得經費，也不會有當天現場收受捐款的適法性和帳目不清等疑慮，光是二〇一三年七月十五日到十八日四天，就有超過七十萬的款項匯入，¹⁷這就完全足夠支應接下來七月二十日「公民教召」包圍國防部抗爭行動，所支出約五十八萬的活動費用。¹⁸

最後，雖然現場收受捐款的合法性存有爭議，但是根據我們的經驗，一般在抗爭現場，警方不會想要多生事端，所以通常會睜一隻眼閉一隻眼，印象中沒有看過社運組織因為在現場募款而遭到警方開單取締。這也是為什麼每當自由廣場或凱道有大型集會，附近的道路就會出現很多違規停放的車輛（其中自然也包含主流媒體的 SZC 車和採訪車）。總之，當抗爭發生時，警方的首要顧慮應該是控制衝突規模與持續時間，所以只要抗爭行動本身能做出聲勢，警方就不敢輕舉妄動，像是現場募款或者違規停車這樣的小事，往往會被容忍。所以，其實現場募款雖然稍有疑慮，但其實很多團體都在做，有些較有規模的晚會甚至還會邀請其他友好團體一起來擺攤。

16 公民 1985 行動聯盟，預購貼紙支持正義。http://goo.gl/YBpRT。

17 ppttcitizen1985 財務明細，7/15-7/18 帳戶明細。http://goo.gl/DpdvV9。

18 ppttcitizen1985 財務明細，活動費用。http://goo.gl/zClrqC。

一一〇六 行動的 募款決策

二〇〇八年十一月六日，臺大教授與學生主導發起一一〇六行動，於行政院前靜坐，抗議時任中國海協會長的陳雲林來臺期間，政府自全國徵調警察，在其所到之地劃下範圍龐大的禁制區，為了嚴厲壓制抗議者，不惜折斷我國國旗，甚至運用暴力。本書的三位作者皆參與了此次行動。

那幾天臺北滿是肅殺之氣，特別是五日晚上陳雲林被抗議民眾圍困在晶華酒店內達八小時之久，而抗議民眾也與警方發生肢體衝突。六日上午馬英九總統突然召開記者會，譴責民進黨並宣布提前與陳雲林會面，民進黨的圍城遊行也隨之提前舉行。於是，在群眾情緒如此激昂的時刻，我們出來靜坐，即使原本無意募款，群眾也主動掏錢出來，甚至你不收還會硬塞，讓你無從拒絕。為了避免混亂和爭議，我們只好順勢開放現場捐款，至少可以統一窗口。當天下午我們請求信任的夥伴負責看管募款箱。由於參與圍城遊行的民眾數量眾多且情緒激昂，可能轉而把希望寄託在我們身上，於是幾個小時就募到二十幾萬。我們詢問數字時嚇了一跳，急忙要求停止募款，當時覺得我們根本不需要這麼多，如何受得起。那時還不知道我們後來會轉進自由廣場，維持兩個月的靜坐抗議。一一〇六行動是後來才演變為「野草莓學運」。

動員

為什麼要動員？

社會運動是集體行動，要有一群人團結起來共同努力起身行動。行動是為了改變社會，為了改變社會要先說服其他人認可甚至加入行動。但要如何找到這群人呢？那就要依靠動員。所謂動員，簡單來說就是說服人們從原本漠不關心或者事不關己的狀態動起來、組織起來的過程。

行動不是到站上街頭才開始，當我們確定要展開行動時，行動就已經開始了，接下來籌備過程的每一工作、每一個決定，都決定了這個行動到底會不會成功。行動是為了展現實力，而動員就是為了增強實力。再好的行動計畫，如果沒有考慮到如何動員，那麼行動的結果也只是展現出實力的疲軟，反而會削弱影響力，使我們離目標更遠。

如何動員？

以最簡化的方式來說，動員是為了增加人數。動員可以分成理念與行動兩個層次，前者稱為「共識動員」(consensus mobilization)，簡單來說就是要說服更多人相信我們的理念、增加與我們有相同想法的人、建立我們的支持群眾，這是我們行動的基礎。

當然，即使認同我們的理念，也不代表就會直接加入我們的行動、跟著我們一起走上街頭；所以才需要「行動動員」(action mobilization)，我們要進一步把那些已經相信我們理念的人轉化成積極的參與者，讓他們願意為了這份信念來和我們一起做事，這樣行動才可能發生，一波又一波的行動，反覆地進行共識動員與行動動員，理念與行動的交錯蔓生就構成了運動。

I 如何進行共識動員？

共識動員的目標是要增加認同我們想法的人，在實作上常被認為是宣傳工作的一部分。要想說服大眾，關鍵的問題常常不在於論述的內容本身，而是有沒有機會接觸到社會大眾，研究和經驗都不斷指出：大眾媒體對共識動員很重要，掌握大眾傳播管道的主流媒體才是共識動員的關鍵。因為運動宣傳的根本困難，其實是一開始就無法接觸到大眾，公民1985聯盟以素人之姿迅速發動「還仲丘公道」兩次行動，卻能有耕耘多年的社運團體都難以望其項背的參與人數，其中主流媒體的日夜報導轟炸之功絕對不只是推波助瀾而已，一旦能夠取得穩定的曝光，哪怕只是短期，也能有相當的效果，可惜主流媒體終究不能久恃。

共識動員的關鍵原則是要降低溝通成本。熟稔議題的組織者縱使有

II 如何進行行動動員？

千百萬個理由，但很抱歉，街上走過的路人和電腦前的網友恐怕都只有不到一分鐘的耐心可以聽你說，即使是你的朋友可能也只有三到五分鐘，所以怎麼講得簡單又清楚非常關鍵。實務上因為社運組織人少事多又沒錢，只好依賴網路宣傳，所以請見本書網宣篇。

二〇一三年，樂青發起樂生三一六大遊行，為了擴大宣傳，樂青一改平常多在樂生院區辦活動，聽眾必須自行前往的作法，舉辦樂生全臺巡迴講座，讓各地的人都能就近參與，藉此降低與潛在同情者和參與者的溝通成本，強化共識動員的效果。

行動動員就是要找人實際到場支持。所以我們要先問，人為什麼會來到抗爭現場？一個簡單而直接的回答是，因為他們受邀參加。這個回答看似沒有回答，但其實反而突顯了動員的重要性。

北區 3/07(四)晚
台北/輔仁大學

中區 3/07(四)晚
台中/東海大學

東區 2/22(五)晚
花蓮/東華大學

3/03(日)午
台東/晃晃二手書店

神秘加場囉
2/24(日)午
台北/睡不著 Insomnia cafe

3/10(日)午
台北/樂生療養院

講座105另添囉!
樂生全臺巡迴講座 持續接洽中...

圖片來源：快樂・樂生 Facebook 粉絲專頁

舒斯曼 (Schussman) 和蘇萊 (Soule) 利用美國公民參與調查研究資料，研究社運參與者從何而來。¹⁹ 他們最重要的發現是：最能夠有效預測抗議參與的指標是「受邀去參與抗議」(being asked to protest)，而事先沒有受邀的人參與抗爭行動的機率極低。其實這個結論並不讓人意外，考慮到發起抗爭的社運團體常常處在資源稀少、遭受污名的受壓迫狀態，在一般情形下根本無法得到大量曝光，因而即使說要抗爭，社會大眾在抗爭發生之前根本不會注意到，當然也就不可能現身支持。

因此，顯然不是所有人都會受邀參加抗爭行動。但是，什麼樣的人比較容易受到邀請呢？他們發現年輕、受良好教育、對政治有興趣、享受政治論辯的人比較容易受邀，例如學生，同時，有組織歸屬的個人並且擁有一定程度公民參與技能者也比較可能受邀。因此，他們將抗議參與過程重新理解為兩個階段：先受邀，再參與。

這也是為什麼抗議行動的參與者通常集中在特定群體，例如前面提到的學生和有參加政治性組織的人。因為當你不在特定的圈子內，你就不會預先知道抗爭將要發生。

然而，一般的社運團體通常資源有限，沒辦法漫無目的地動員，而且

19 Schussman, Alan, and Sarah A. Soule (2005). Process and Protest: Accounting for Individual Protest Participation. *Social Forces* 84: 1083-1108.

一般來說，參與運動不像逛街吃飯那樣平常，所以通常我們會直接針對那些已經認同我們理念的人，這樣的人就是經過共識動員的同情者，這些人已經認同我們的理念，能夠理解我們的堅持，也因此他們比起還沒聽過這個議題的人更有可能現身支持我們。所以，當我們要號召一場行動，首先就要找出那些已經認同我們的同情者，接著要設法說動他們跨出行動的第一步，最後要檢視到底哪些人成功被我們動員出來，而哪些人沒有。那些已經跨出來的人，比起從未跨出來的人，更有可能參與我們下一次的行動（見下圖）。²⁰



從同情者開始，每個階段都有要克服的問題。首先是如何找到同情者。基本上社運團體通常沒有錢買廣告，除了先前活動累積的關心名單或是平時就常來參與行動的「固定班底」，其他只能從人際網絡去找。所以，組織者平日就會觀察並說服周遭的親朋好友，勇於討論議題試圖說服更多人認同，把自己當作一個節點，向外拓展出去的人際圈就是潛

20 本圖與其下說明參考自 Kländermans, Bert (2007). The Demand and Supply of Participation: Social-Psychological Correlates of Participation in Social Movements, in *The Blackwell Companion to Social Movements* (eds D. A. Snow, S. A. Soule and H. Kriesi), Oxford: Blackwell Publishing, pp.370-371。

在的同情者。因為彼此認識，能夠對話就有相互理解進而投入支持的可能，並且認識就意味著彼此有某種程度的相似性，由這相似性出發，試著讓議題與個人生命產生連結，組織者是在實際而細微的人際互動中進行共識與行動動員，使周遭的人相信不僅我們的理念是正確的、當下的行動更是必要的。

找到同情者之後，接著就要設法接觸，才有說服的可能。這時，關鍵就是窗口、頻率與堅定程度。人的關係就是這樣，誰開口差很多，有些人可能需要三顧茅廬、三催四請，有些人可能需要你認真地表示這場行動真的很重要，非常需要他的到場，沒有他就不行。

最後，即使同情者答應參與，他們仍然未必會現身。特別是在這個「萬人響應，一人到場」的網路時代，千萬別以為 Facebook 活動按「參加」的人都會真的出現。行動動員的關鍵原則是設法降低參與成本，或者提高不參與的成本。這也是為什麼研究和經驗都不斷重複指出：朋友對行動動員很重要。因為認識你的人就比較不好意思拒絕你，特別是當朋友圈裡大家都要去的時候，不去的人就會感受到同儕壓力，答應要去的人也會因此信守承諾。

動員類型

I 中層動員

中層動員是相對於微觀動員的說法。微觀動員是個人對個人，以個人為單位的動員；中層動員是組織對組織，多個組織之間有意識地相互串聯，平常盯緊各自關切的議題或地域，需要集體動員的時候，再一起出動支援。

二〇一三年，樂生三一六大遊行為了降低南部同情者的參與成本，促使他們現身凱道，便推出免費的「樂生公車」。



樂生公車
台南班次

集合地點 /
成大光復校區門口(魯迅銅像) 大學路小七前

集合時間 /
3/16(六) 早上6:30 7:00準時發車

酌收費用 /
免費!!! 趕快一起來參加遊行吧!



樂生公車
高雄班次

集合地點 /
台鐵新左營站門口 捷運紅線新左營站可到

集合時間 /
3/16(六) 早上7:00 7:30準時發車

酌收費用 /
免費!!! 趕快一起來參加遊行吧!

圖片來源：快樂・樂生 Facebook 粉絲專頁

II 團塊動員

社運研究學者何明修訪問屏東縣藍色東港溪保育協會理事，談到「南臺灣綠色革命」的中層動員，協會理事以打棒球時的守備團隊傳神地比喻：「……每個人都知道要守在一個位置，在整體的議題之中，固守一個局部的面向。只要有一個議題發生了問題，大家都會火力集中於此。就像打棒球一樣，每個人都有固定的守備位置，一旦球來了，大家都要往某處集中，相互補位。這就是南部的水資源運動的情形。」

一般的大學異議性社團也是一樣。平常據守在各自的校園，每個社團大則二十人，少則兩、三人，然而一旦聚集起來，幾十個社團也能湊出一、兩百人，這就遠超出一場小型行動的規模，加上其他周邊參與者，三、五百人就能有聲有色。

既然我們知道人不是個別地出現在抗爭現場，而是事先收到邀請，然後與朋友一起出現。那麼與其個別地找人，我們不如一開始就把人分群，分別從不同的朋友圈下手，這樣一次就可以動員到一整群人，還可以讓這群人相互監督，藉由同儕壓力來達成動員效果。如果配合複式動員，效果會更好。

21 何明修（2006），《綠色民主：臺灣環境運動的研究》，臺北：群學，頁199。

III 複式動員

複式動員是一種技巧性重複運用團塊動員的作法。有在用 Facebook 的人都知道，從共同好友的重疊比例，可以很明顯地看出朋友可被分成數個小圈圈，在同一個小圈圈的人大多彼此熟悉或至少認識，而在不同小圈圈的人，除非透過少數幾個連結不同小圈圈的關鍵人物，否則幾乎不會有什麼聯繫。一般的動員方式，是透過掌握能夠連結多個朋友圈的人，來確保我們的訊息能夠傳散到多個群體當中；而複式動員則是反其道而行，設法讓同一個人在其所身處的多個不同的小圈圈，都接收到同一個訊息，讓他感受到這件事情似乎不只是某個小圈圈才關心，而是很多群體都打算動起來、非去不可的重要行動。

假設我們即將發動一場抗爭行動，參與其中的好幾位組織者都認識某一個人，因而這個人被重複地詢問是否要參與這項行動。如果只有一個人去問，那麼他拒絕也只是讓一個人失望，但如果三個人去問就是會讓三個人失望，這代價可能會太高，於是他只好乖乖出現。關鍵是這三個人最好都來自不同群體，因為這樣可能會同時影響到他在三個群體內的評價，因此會造成三倍的同儕壓力，如果是同一群體，其實幾個人去問都是相同分量的同儕壓力。

舉例來說，一般校內動員管道，通常都是透過社團、系所或共同修課的人際網絡，如果一個人分別在參與社團、就讀系所和修讀課程中都接收到同一個動員訊息，那麼他的同儕可能就有比較多人決定前往，而他也可能會覺得這件事比較重要，於是決定加入。

二〇一二年紹興社區自救會展開第二次的校慶抗爭，先是在校慶典禮會場外擡棺抗爭，更號召臺大學生身著黑衣綁上黃絲帶參與校內遊行，最終居民於校門口落髮後開始絕食靜坐，直到校方出面協商。這次抗爭以校內單一系所而言，社會所的參與比例最高，其次是社會系。這是因為有好幾個組織者本身就來自社會系所，同時在事前的動員過程中，社會系所的學生也會在社團、系所和課程，甚至是 Facebook 社群中，不斷重複地接收到動員訊息，就此產生高度的團結感和同儕壓力，最終達到高度動員的結果。

IV 猛爆式動員

有些時候你覺得非做點什麼不可，卻又沒把握動員到人，未必需要因此而打退堂鼓。如果這件事很重要、很急迫又可能沒別人會做，你還是應當出手。該做的準備做足，事先放出消息，也許會有意外的效果。

二〇〇八年野草莓學運的前身——〇六行政院靜坐行動，事前聯絡也就僅及於二、三十人，我們打定主意，就算只有我們也要做。前一天晚上我們在網路上放出消息，讓人連署參與，隔天竟然來了五百人，而且沒有坐一坐累了就馬上散去。那天是冬天意外的烈日。

二〇一二年七月三十一日，「我是學生，我反旺中」包圍中天電視臺抗爭行動僅僅花了幾天迅速籌備，事前聯絡幾十人和相熟的異議性社團，看 Facebook 行動按「參加」的人數破千、破萬、破兩萬，覺得「民氣可用」，偏偏包圍行動當天刮颱風，結果最後來了七百人，颱風更為行動增添了一絲悲壯氣氛。

有些時候抓準時機就能動員到很多人，但是長期來看能不能發揮政治影響力還是要看組織基礎，如果沒能把握時機組織起來，那麼哪怕連續幾次都讓你動員到人，終究還是不能久恃，反而會讓對手看破手腳。公民 1985 聯盟從二〇一三年七月二十日「公民教召」包圍國防部，到同年八月三日「萬人送仲丘」，從三萬人到二十五萬人，氣勢如虹。然而，同年十月十日的「天下為『公』」，公民覺醒、護憲行動」與二〇一四年二月二十七、二十八日的「二二八翻轉教室——街頭公民課」兩場行動，參與人數分別掉到五萬人和一百人。其中固然有議題轉換或時機拿

捏等複雜因素，但參與人數的動盪也正顯示單純依靠網路傳播，「猛暴式動員」時猛時疲的限制。沒有自己的組織基礎，終究難以穩定地動員。

V 轉化既有組織：宗教團體反同婚大遊行

有些組織原先存在的目的雖然不包含社會抗爭，但是需要動員的時候大家還是能夠出動。二〇一三年十一月三十日，下一代幸福聯盟發起了「為下一代幸福讚出來！」，這場反多元成家民法修正草案大遊行，即是透過由十八個宗教團體（包含佛教、道教、基督教、天主教、一貫道、天帝教、統一教等等）組成的「臺灣宗教團體愛護家庭大聯盟」進行動員，主辦單位宣稱有三十萬人參與，臺北市警方說十到十五萬，《臺灣好生活電子報》總編輯關魚認為只有五到六萬。²²儘管眾說紛紛，至少光就主辦單位宣布的遊覽車數量就有七百輛，按照每輛四十人計算，就有兩萬八千人，仍是一般學生社團或社運組織難以望其項背的龐大數字，這也告訴我們，組織才是硬道理。

IV 持續的動員：不要核四五六運動

有種行動不害怕人少。二〇一三年三月八日星期五晚上六點，導演柯

22 關魚，〈示威人數政治學：5萬、15萬還是25萬？〉，《臺灣好生活電子報》，2013年12月1日。

一正、吳乙峰、戴立忍、林志儒、鄧安寧和作家小野等人，在自由廣場開始了「不要核四五運動」，從此，每週五晚上六點都會在自由廣場舉行反核晚會。這個集會是以軟性活動為主，固定以「國民反核操」開場，活動包含短講、唱歌、看紀錄片、朗誦、划核溜拳、公民肥皂箱等等。²³

由於行動並不輕易結束，這一年來持續地舉辦，已經不大需要特定動員，便能有穩定的參加者，少則數十、多則數百。陽明大學有意思社的朋友，甚至共同許下承諾要每場都到，他們當初因為上臺不知道講什麼，就只好拿著手上的風車開始唱歌，從此「風車合唱團」成了固定班底，成為發起人也沒有想到的美麗風景。

動員之後：運動倫理與做人道理

行動之前會很忙、行動過程會很亂、行動之後會很累，但是別忘了對協助彼此的合作夥伴表達感謝。不要把人當成工具，以為他怎麼被操弄都不會有情緒。連工具也需要保養，人跟人的關係怎麼可能不需要一點潤滑劑來維繫。

從運動倫理的角度來說，運動是大家的。運動的存在是依靠同情者、參與者和組織者的共同努力與付出。儘管個別組織者的付出可能比其他人多很多，事前籌備、執行計

23 鐘聖雄，〈柯一正的透明國度〉，PNN 公視新聞議題中心，2014年3月3日。

畫，甚至事後必須首當其衝地承受法律後果。然而，組織者也不能因此獨攬運動的榮耀，忘了其他人的現身支持並不是為了襯托個人的存在，而同樣是希望為了運動做出一點什麼。正是因為有這樣一點點的什麼，運動才值得珍惜，運動希望改變的不只是大的結構與政策，還包括看似渺小的個人行為。有時候，這些渺小的改變，反而更為深遠。

行動篇

什麼是行動？

我現在沒有地址了

我要去街角戰鬥

那從未被雪覆蓋的街道

現在給履帶的壓痕占領了

我只有一枝曾經想給你，而已枯萎的花兒

背在背後

我要去街角戰鬥

鴻鴻，〈我現在沒有地址了〉節錄¹

社會運動抗爭劇碼百百種，溫和如網路連署，刺激如占領內政部；短暫者有十五分鐘的記者會，漫長者有長達一個月的靜坐，甚至也有長達數個月的罷工。為了讓有權者與公眾看見訴求，必須打斷社會的日常運行，藉由爭取曝光，來創造公共討論的機會與空間。但是要怎麼爭取曝光呢？那就得依靠公開展演的直接行動！換言之，就是在公眾面前現身，採取特定的行動來主張特定的訴求。例如為了抗議大埔事件，假扮觀光客用水球偷襲行政院；為了呼籲轉型正義，向蔣中正銅像潑漆；為了阻擋兩岸服貿協議闖關，跑到總統府前拉布條抗議。行動，就是促成討論與反省的嘗試。

投身行動的行動者，又可以分成兩種人：組織者與參與者。組織者一般來說隸屬於某個運動組織，或至少對某個運動有所承諾，組織者主導了行動的發展，也承擔了行動

¹ 1944年，法國作家安德烈·馬侯（André Malraux）離開為躲避德國占領軍而隱居的城堡，加入地下反抗運動。朋友接到他的信，上面只提到：「我現在沒有地址了……。」

的責任。參與者則是被動員或者聽到消息而來的支持者，他們或許是經驗豐富的街頭老鳥，也或許是跟著鄉民來看熱鬧的路人。組織者與參與者的身分是流動的，前者可能半途離開行動，後者也可能中間接手行動。區分這兩種身分，不論是在行動決斷的取捨、籌備階段的準備、執行階段的應變，還是善後階段的檢討，都有助於行動的討論與反省。

行動的決斷

何謂反抗者？一個說「不」的人。但是他雖然拒絕，並不放棄：因為從他第一個行動開始，一直是個說「是」的人，就像一個奴隸一生接受命令，突然認定某個新的命令無法接受。這個「不」的意義是什麼呢？

卡謬，〈反抗者〉²

現在是怎樣？

行動之所以能夠創造討論與反省，很大一部分是因為：行動能夠打斷日常社會的運行，能夠逼迫公眾與有權者去正視那些過去被忽略的社會問題。關注不同社會問題的行動者，他們的組織實力與動員條件各不相同；即使是相同的社會問題，在不同時機或不同環境，遭遇到的挑戰也有所差異。舉例來說，同樣都是涉及土地徵收與居住正

2 卡謬（2014），《反抗者》，臺北：大塊，頁 30。

義的議題，大埔事件、士林王家、華光社區、紹興社區，各自面對的卻是苗栗縣政府、樂揚建設公司（還附帶臺北市政府與都更同意戶）、法務部、臺灣大學等等不同的對手。如何擴張組織實力、運用優勢條件、克服弱勢條件、掌握正確時機、配合既成環境、瞄準對手弱點並給予致命一擊，都會牽動「要不要」以及「何時」該採取行動。

要演哪一齣？

一旦決定採取行動，那麼，要採取什麼樣的行動呢？這就涉及抗爭劇碼（*repertoire*）的選擇。劇碼這個詞來自於法文的 *répertoire*，意指表演者或劇團常用、熟知的表演劇目。當劇碼用在社會運動的場景時，往往被稱為抗爭劇碼，也就是可以用來抗議的各種展演行動。常見手段包括：簽名連署、開記者會、灌爆公署信箱或電話、噴漆塗鴉、靜坐、絕食、苦行、集會、遊行、商品抵制、丟鞋砸蛋、占領建築物、霸占空屋與荒地、圍堵工廠、包圍特定人物的住所、焚燒芻像、癱瘓交通、擋拆、拒送兒童上學、罷課、罷工、罷市等等。

舉例來說，在臺北有許多非正式社區，土地產權從二戰結束以來便曖昧不清，長期以來政府都視若無睹放任人民處置。但在近幾年臺北地價節節高漲之際，政府以「國土活化」的名義，透過訴訟的手段要求住民拆屋還地，並返還數十年來居住於公有地上的「不當得利」，致使部分住民面臨無家可歸的窘境。然而，臺北的華光社區與紹興社區

雖同為非正式社區的案例，處境卻大不相同。由於紹興社區的對手是臺灣大學，如何獲得臺大師生的支持，並把這種支持轉化為對臺大行政單位的壓力，就會是紹興社區的施力點。相較於紹興社區與學生可以在臺大校慶當日，在慶祝會場拉起「臺大冷血、別拆我家」的布條，發起抗議快閃行動，華光社區則已退無可退，因為拆除的強制執行已迫在眉梢，不得不發起擋拆行動來阻擋法務部的怪手。快閃與擋拆就是很不一樣的抗爭劇碼，前者藉由突如其來的現身，引發公眾的驚訝好奇；後者則藉由肉身人牆的陳列，向當權者展現無力者的決心。劇碼沒有好壞對錯，端視如何運用。

紹興社區

紹興社區位於臺北信義路和紹興南街的交口，共有一百三十六戶。二〇一一年五月，紹興社區的住民陸續收到民事法庭的通知，只要在社區設有戶籍、繳納房屋稅或水電單者，都成為臺灣大學的提告對象。由於在此之前臺大從未與住民展開對等協商，於是引發後續一連串的抗議。（詳情請參照：<https://fb.me/ShaoxingCommunity>。）

華光社區

二〇〇七年十月行政院推動四大金磚計畫，華光社區被先後定位成「臺北華爾街」與「臺北六本木」，準備開發成金融及觀光專區，政府開始騰空國有土地，土地上的住民也相繼陷入拆屋還地以及返還不當得利的訴訟。（詳情請參照：<https://fb.me/HuaKuang.our.home>。）

不同的抗爭劇碼有不同的抗爭強度。抗爭強度直接影響行動能在多大程度上打斷社會的日常運行。抗爭強度往往表現在以下幾個面向：公開或秘密、規模的大小、時間的長短、暴力的程度、覺悟的深淺。

抗爭形式：秘密或公開？

絕大多數的社會抗爭都是對外公開的，不僅會預先公布時間地點與行動訴求，對於來參與的人也不會特別設限，至多是呼籲穿著特定顏色的服裝或配戴特定的飾品，以展現集體行動的團結感。老實說，只要有人願意來，組織者就已經感動到痛哭流涕，除非有什麼非保密不可的理由，否則行動拍板定案後，一般來說就會盡快放出消息賣力宣傳，同時還要透過電話、Facebook、LINE、電子郵件等管道無所不用其極地拼命動員，務求營造出一種「如果你不來那你就很奇怪」的聲勢。畢竟如果朋友們都傾巢而出了，那害怕寂寞又容易從眾的人們，又有什麼理由不去呢？

既然抗爭行動總是害怕沒人來，秘密行動不能宣傳的特色就成了重大缺點。那為什麼還要採取秘密行動呢？

當行動者選擇了一旦公開就很容易遭到反制的抗爭劇碼，這個時候就不得不採取秘密行動。什麼樣的情形容易遭到反制呢？可能是行動地點位於《集會遊行法》所規定的禁制區內，例如國慶日前夕凌晨，前往總統府正門口抗議九月政爭毀憲亂政；³也可

³ 孫窮理，〈要馬吳江下臺 青年國慶行動 總統府前被驅 景福門前再聚〉，《苦勞網》，2013年10月9日。

能是行動地點受到抗爭對象嚴密控制，例如在需要瘦身才能入場的全國運動會，把道具藏在身上，在總統致詞時拉起布條，抗議國民黨政權毀國殺人；⁴當然了，還包括那些就是要嚇到大家的情形，例如郝柏村來臺灣大學法學院演講時，就有一群學生與教授偷偷潛入，在演講過程中縱身躍起，高喊「郝不羞恥·威權作風」的口號，打斷演講的進行。⁵

集會遊行 禁制區

《集會遊行法》第六條規定：「集會、遊行不得在左列地區及其周邊範圍舉行。但經主管機關核准者，不在此限：一、總統府、行政院、司法院、考試院、各級法院及總統、副總統官邸。二、國際機場、港口。三、重要軍事設施地區。四、各國駐華使領館、代表機構、國際組織駐華機構及其館長官邸。前項第一款、第二款地區之周邊範圍，由內政部劃定公告；第三款地區之周邊範圍，由國防部劃定公告。但均不得逾三百公尺。第四款地區之周邊範圍，由外交部劃定公告。但不得逾五十公尺。」

秘密與公開行動可以互相搭配，發揮虛虛實實的效果。舉例來說，全國關廠工人連線預告要在二〇一二到二〇一三跨年時臥軌癱瘓捷運，因而遭到嚴密監聽，組織者於是

4 〈出席全運會開幕 馬英九致詞遭丟鞋〉，壹電視，2013年10月19日，<http://goo.gl/TJooOy>。

5 〈郝柏村談民主 臺大學生抗議〉，民視，2013年6月29日，<http://goo.gl/YG80T2>。

借力使力聲東擊西，採取秘密行動圍堵總統官邸，成功撼動社會。由於總統官邸本來就是集會遊行禁制區，若非當初放出癱瘓捷運的消息吸走大批警力，恐怕很難突破禁制區成功圍堵。⁶

抗爭人數：重質或重量？

數大就是美，對於抗爭行動來說尤其如此。為什麼抗爭行動害怕沒人來？就是因為那樣場面會很難看。「萬人響應一人到場」，組織者會被人笑掉大牙，網路鄉民會對此大酸特酸，媒體要嘛不拍，要嘛拍了之後冷嘲熱諷，有權者暗地竊笑，而公眾依然麻木無感。

然而，人來得愈多，要維持現場秩序也就愈難。同樣都是媒體改革運動，有十幾人的室內記者會，有一兩百人聚集在旺中大樓舉牌嗆聲，有上千人包圍行政院與公平會，也有近萬人的反壟斷大遊行。隨著參與人數增加，對於組織者質與量的要求，自然不得不提高，而行動的門檻也就更難跨越。

除此之外，抗爭行動一旦對外公開，就很難去篩選誰可以來誰不可以來。技術上，這樣的篩選往往窒礙難行；倫理上，誰又有資格來決定篩選標準呢？這也是為什麼有些時候要採取秘密行動，因為有些抗爭劇碼不容易操作，甚至還會有受傷或觸法的問題，所以相當講究行動者的訓練。在這種情形下，行動者就是貴精不貴多。

⁶ 全國關廠工人連線，〈抗議國家利用戒嚴手段，跟蹤、監聽關廠工人！濫用刑法移送陳情抗議者，踐踏人權兩公約！〉，《苦勞網》，2012年12月30日。

二〇一三年八月十五日，十幾名中國觀光客在導遊的帶領下，提著大包小包的禮品袋，三三兩兩經過忠孝東路與中山北路轉角。突然間，這群觀光客轉身奔入行政院大門，迅速地從袋子裡頭拿出雞蛋與紅色水球，用力砸向掛有「行政院」三個大字的建築門面。襲擊完畢後，眾人隨即圍坐在路面，大喊口號。原來他們不是中國來的「陸客團」，而是聲援大埔的臺灣青年。這場行動要能成功，不僅要全程保密，還要整齊劃一。這項行動也面臨比一般集會遊行更高的法律風險，事後還傳出要用毀損古蹟罪偵辦的風聲。如何讓高風險的行動迅速有效，得仰賴行動者的經驗與彼此間的默契。只要搭配得當，即使只有一小撮人也能夠發揮很大的影響力。

扮陸客逆襲 政院計劃⁷

執行逆襲：約三十名成員。

逆襲裝扮：T恤、牛仔褲等輕身便裝，領隊手持小旗幟，團員手提臺灣名產提袋、背相機。

逆襲策略：佯裝陸客團行經行政院時，在外圍來回走動，看似觀光，實則暗中觀察從何處進攻。

趁隙進攻：全團從僅兩名警衛的側門奔入，從名產袋內拿出預藏的漆彈、雞蛋怒砸行政院招牌。

7 <《蘋果》直擊 學子扮陸客攻政院>，《蘋果日報》，2013年8月16日。

抗爭時間：短暫或持久？

地質學是時間與壓力的研究，抗爭劇碼也是。一旦抗爭劇碼確定為跨夜，這就和通常歷時數分鐘或數小時的集會遊行很不一樣。為時不到半天的行動，不難期待大家全程參與，但若把時間拉長到整天、跨夜、連續數日，那就很難期待大家排開其他要事在外頭餐風露宿抗爭到底。更何況，時間如果拉得很長，就更難總是保持鬥志高昂，如果行動發生在臺北這種長達半年又濕又冷的地方，更容易給人一種不知道要撐到什麼時候的無力與挫折感。這也是為什麼近幾年大部分的行動都會避免長期抗戰。舉例來說，臺灣農村陣線在八一八拆政府晚會結束後，強行占領內政部，引起巨大關注與迴響，但卻沒有埋鍋造飯安營紮寨的打算。行動從晚間十點到隔天下午六點，耗時僅二十個小時。

組織者如果考慮跨夜這樣的長時間行動，就必須要考慮如何維繫人潮。透過網路或媒體把消息放出去，透過動員網絡把人抓過來，適度安排表演或短講，一方面讓參與者不會覺得無聊，即使來了又走，還能夠走了又來；另一方面也要讓抗爭現場保持穩定的熱度，只要氣氛還在，人潮也就不會散。

沒有經歷過的人或許很難想像，經過綿密而繁重的事前籌備，組織者在實際執行階段往往已是身心俱疲，如果再經歷整天的行動，加上颯風日曬雨淋，沒能好好休息，體能與智能都會快速下降，整個指揮體系與分工架構，都很容易就此削弱甚至崩盤。

而隨著組織者身心狀態每況愈下，長時間行動的風險卻是與日俱增。長時間行動通常會採用靜坐、包圍占領公署、擋拆這類抗爭劇碼，隨著抗爭時間拉長，各種疑問與謠言也會開始瀰漫在抗爭現場的上空。警察會不會驅離？什麼時候驅離？如果在深夜或清晨驅離怎麼辦？如果下起大雨怎麼辦？如果寒流來襲怎麼辦？如果官員始終不出面又該怎麼辦？這些問題，都考驗著組織者的能耐。「我們要徹夜抗爭！」、「我們要持續靜坐下去！」、「我們要和他拚到底！看誰先倒下去！」，這樣的大話豪語，務必小心服用，說錯一句話，會累慘一堆人。

野草莓 跨夜抗爭

二〇〇八年十一月的野草莓運動從行政院被驅離，再轉進自由廣場的頭幾天，就遇上臺北的冬雨。發起人先是對數百人響應到場甚至遍地開花的熱潮措手不及，緊接著又陷入繁複瑣碎的現場庶務之中。雖然大雨沒有帶走參與者，但正是因為有人留下來，倉促成軍的組織者更須想方設法來讓抗爭延續下去，偏偏連找個遮雨的棚子，都因為廠商害怕政府打壓而不願租借。於是，就算坐擁民眾捐款，參與者仍然只能戴著募集而來的雨衣與斗笠，在冷雨和積水中靜坐。後來，也是靠著老師與民眾的協助，才終於找到願意來搭遮雨棚的廠商。那幾天的慘烈與忙亂，恐怕令當時的組織者終生難忘。

抗爭手段：暴力或非暴力？

近年來的抗爭劇碼，基本上都遵循非暴力的原則。非暴力抗爭強調不傷害他人，甚至不傷害那些胡作非為的有權者，即使要傷害，行動者也寧願傷害自己。透過傷害自己的自我犧牲，展現人性中比較高貴的那一部分，爭取公眾與有權者的承認與敬畏。

非暴力原則的具體表現就是公民不服從。公民不服從是個意涵豐富的概念，儘管存在各種版本的解釋，但最簡單的定義，就是對暴政採取一種消極抵制的態度與作為。簡單來說，儘管行動者認為惡法必須改變，但是行動者改變惡法的手段，就是接受惡法所施加的懲罰，諸如受暴、罰款、逮捕、監禁等等。很多人會以為接受懲罰就是乖認罪，但這完全搞錯了公民不服從的意涵。接受懲罰並非意味著拒絕抗辯，相反地，行動者恰恰是要透過抗辯，來告訴公眾與有權者——惡法必須要改變，我接受懲罰的荒謬性，恰恰就是惡法必須要改變的理由。

雖然非暴力抗爭較有利於爭取社會支持與諒解，但過度執迷於非暴力的魔力，反而會畫地自限。如果暴力是種令人不舒服而帶有強制意味的力量，那暴力其實無所不在。警察毆打民眾是暴力，拖吊違停車輛是暴力，甚至批評歧視性言論也是暴力。即使不打不罵，靜靜地坐在交通要道阻斷人車通行，這也可能被視為暴力。重點其實不在於是不是暴力，而在於有沒有正當性。

八一八拆政府 占領內政部

近年來公民不服從行動有如雨後春筍，臺灣農村陣線打出的八一八拆政府行動即為一例。這項行動動員了上萬人參與凱道晚會，突襲內政部並成功占領二十小時。農陣的聲明就是按照非暴力抗爭的公民不服從精神來界定這次行動：「我們今日針對內政部發起和平占領行動，作為人民非暴力不服從運動的第一戰。政府的權力來自於人民授權，面對侵害人民基本生存權益的背信政府，人民有不服從、採取直接行動的權利。我們將以自己身體當武器，以非暴力的方式，收回我們對於內政部的授權，強制停止這部嗜土機器的運作。」⁸ 在占領期間，參與者也沒有蓄意造成任何人的傷亡，只留下一地的彩繪塗鴉和平落幕。

事後，時任內政部長的李鴻源揚言要法辦抗爭者，在農陣正式回應之前，就有網友藉 Facebook 的標籤（hashtag）功能，發起萬人自首活動，呼籲大家明白交待自己參與八一八拆政府行動的歷程，確實也引發頗多迴響與跟進。⁹ 最終，提告一事不了了之，政府不敢真的調查、起訴成千上萬的參與者。這種不待組織號令就願意公然自首的心情，顯示許多參與者確實認同公民不服從的精神，並且敢於實踐，而政府反而更加畏懼、不敢貿然鎮壓。

8 臺灣農村陣線，〈【臺灣農村陣線聲明】我們為什麼要占領內政部？〉，《苦勞網》，2013年8月19日。

9 戴安璋，〈818 抗爭網友串聯「萬人自首」〉，《蘋果日報》，2013年8月22日。

所謂非暴力抗爭始祖甘地，早年曾寫過支持武力抗爭的文字。他在領導印度反殖民獨立運動時採用非暴力的不服從行動，並不代表他譴責或反對武力抗爭。恰恰相反，他是在理性思考過印度的特殊處境之後，認為消極抵抗的不服從行動，最接近一般印度人民的日常生活，因此最能達成廣泛參與的效果。美國民權運動的融合派（以馬丁·路德·金〔Martin Luther King〕為代表）與武鬥派（如黑豹黨〔Black Panther Party〕）的兩線並進，雖有路線分歧，但如配合得宜，實有彼此掩護交叉並進的可能。

抗爭心志：絕路或覺悟？

一般講到抗爭，總會有好事之徒質疑怎麼不用比較「禮貌」的體制內管道？這時如果運氣好，就會遇到同情的路人幫忙辯護——正是因為走遍了體制內管道仍然無濟於事，才會出來抗爭。人往往要到絕路，才開始有所覺悟。

話雖如此，其實抗爭本來就是憲法所保障的權益，也是民主社會能夠順暢運行的基本原理。人民有言論的自由，當然也要有行動的自由，否則只准空談不能實踐，民主仍然不可能落實。日本左翼學者柄谷行人便曾說過：「我認為民主沒辦法透過議會實現，民主只能透過議會之外的政治活動，比方示威等形態的活動來實現。」¹⁰

按理來說，抗爭不是大法官解釋，就算沒有窮盡體制內的救濟管道，人們還是擁有抗

10 柄谷行人、小嵐九八郎（2011），《柄谷行人談政治》，臺北：心靈工坊，頁177。

爭的權利。畢竟，抗爭這條路並不好走，既要耗費時間精力，也不會得到名譽或金錢，最後還很可能會失敗，至多是作出痛苦的妥協，就算成功也可能只是暫時的。

哪會哪會走來抗爭這條路

不是我吃飽閒閒 望你來諒解

哪會哪會走來抗爭這條路

遇到惡質頭家 款錢做他走

因為政府沒甲阮照顧

逼咱走到抗爭這一條路

不願承認打拼認真做頭路

換來悽慘 身軀沒半元¹¹

沒有人規定怎樣才有資格出來抗爭；當然也沒有人規定，在什麼樣的狀況下，非選擇怎樣的抗爭劇碼不可。抗爭劇碼的選擇，雖然與行動訴求、行動目標、組織實力、行動風險、當時的政治社會情勢等因素有關，但其中最為關鍵的，還是行動者抱有多少覺悟。行動者總是人少無權又缺錢，也因此，行動者的意志就成了最重要的決戰資源。

11 陳滿屏（東菱自救會）作詞、鄭華娟作曲，〈抗爭這條路〉（改編自潘越雲〈情字這條路〉）。

四合一決斷

總地來說，要不要採取行動？要採取什麼樣的行動？抗爭強度要拉到多高？要選擇什麼抗爭劇碼？其實是個四合一的決斷。決斷的過程非常重要，一方面是因為有共識的決斷才能讓行動者統一口徑，要衝突的時候衝突，要和諧的時候和諧。畢竟就像那句俗諺所云：「不怕神一樣的對手，就怕豬一樣的隊友。」如果因為行動者自亂陣腳而搞砸了行動，那又要怪誰呢？另一方面，一致的決斷也能讓行動者知所進退，什麼時候要強硬？強硬到什麼地步？這不僅涉及有權者與行動者的談判協調，也涉及到行動者想要呈現給公眾的形象。說穿了，行動決斷的問題，就是兩個問號——行不行？動不動？

訴求與目標

改變需要付諸行動，但有三個東西必須審慎區分，分別是行動訴求、行動目標、運動目標。所謂社會運動，不外乎是一群人集結起來，一起走一條改變權力結構與資源配置的路，對這群人來說，這條路是通往特定方向的，這個方向就是運動目標。

在運動過程中，會經歷一次又一次的行動，每場行動都有其訴求與目標。行動訴求是每次行動中要求有權者或公眾作出的承諾與回應；而行動目標，則是行動者賦予行動的戰略意義。行動訴求與行動目標的最大差別在於，設定目標講究的是「可行性」，設定訴求在乎的是「是非對錯」。很多時候，運動就是要敢於提出乍看之下不可能的訴求，並在運動過程中創造實現的可能。

舉例來說，自從樂生療養院面臨走山危機以來，樂生青年與樂生自救會就不斷前往臺北市政府、臺北市捷運局抗議，而其行動訴求，除了要求停止工程外，更要求土方回填。但是樂青的行動，不要說官方承諾了，就連要官員出面對話都相當困難。既然行動訴求這麼難落實，那為什麼還要行動？其行動目標或許就在於透過一次又一次的行動，逼迫公眾與有權者正視這個走山危機，透過輿論創造有利於樂生保留運動的條件，進而一步步走向其運動目標——土方回填、遷移機廠、重建樂生。¹²

一般而言，行動目標可能會是：直接改變現狀、促成談判、尋求曝光、擴大組織實力、累積談判籌碼。直接改變現狀，意思是行動本身就是意義，即使媒體沒有拍到也還是要硬幹。例如苑裡反風車運動為了阻止英華威公司安裝風車機具，就是無論如何非擋不可。¹³促成談判，就是要把對手逼上談判桌，所以重要的是對手的感受，例如紹興社區的學生和居民選擇在校慶場合發起抗爭，為的就是要重啟協商程序；那臺大校方

12 青年樂生聯盟，《樂生戰鬥手冊》線上版，<http://goo.gl/rwibX0>。

13 陳逸婷，〈提假處分 再擋風機 苑裡居民：一支不讓〉，《苦勞網》，2013年4月25日；張勳騰、林欣漢，〈苑裡反風車 學子肉身擋混泥土車〉，《自由時報》，2013年4月30日。

會如何理解以及回應這樣的抗爭，就必須事先沙盤推演。¹⁴ 尋求曝光，主要是希望透過媒體，讓公眾得知這件事情，愛的反面不是恨而是冷漠，有些問題就是要引發爭議，才有可能被當成問題；甚至在某些情形——尤其是涉及平權與歧視的議題上，「把問題說出來」，很可能就是解決問題的方法。擴大組織實力，就是透過行動來接觸更多群眾，進而吸收進入運動組織，甚至變成組織者，對於工會與自救會這種敵我意識分明的組織來說，擴大組織實力就會是件不可迴避的事情。累積談判籌碼，則是透過行動來傳遞出「我並不好惹」的訊息，像是反核遊行，就是要告訴有權者反核勢力不容小覷。

當然，這些行動目標往往彼此重疊交錯，同場行動也可能有多個行動目標。行動目標之間沒有絕對的優劣之分，一場純粹為了發洩憤怒的行動未必因其情緒化而失去抗爭的正當性，個別抗爭的意義要放在整個運動的脈絡中才能評判。運動過程往往就是看誰先犯錯，一次又一次的抗爭行動，單次來看或許意義都不大，但卻有可能製造有權者犯錯的機會。假如有權者在抗爭過程中不小心說出了真心話，或者違反了當初的承諾，這就為運動提供了追擊的機會。

要不要採取行動？要採取什麼樣的行動？抗爭強度要拉到多高？要選擇什麼抗爭劇碼？當這四個問題得到了答案，也就意味著「行動」的拍板定案。拍板定案之後，行動才真正開始。

14 鐘聖雄，〈臺大與紹興達成初步共識 雙方計畫和解 安置計畫待談〉，PNN 公視新聞議題中心，2012年11月17日。

每一場行動都可以分成三個階段：籌備 (Prepare)、執行 (Practice)、善後 (Post-production)，又稱之為行動3P。由於抗爭劇碼千百種，戲法人人會變，只是巧妙不同。但無論是行動3P的哪一個階段，行動者都必須反覆提醒自己：行動訴求是什麼？行動目標是什麼？運動目標是什麼？

行動3P

批判的武器當然不能代替武器的批判，物質力量只能用物質力量來摧毀。

卡爾·馬克思，《黑格爾法哲學批判》導言

籌備 (Prepare)

在籌備階段，要注意四件事：戰地區劃、分工架構、形象設計、風險評估。戰地區劃界定工作區域，分工架構設定角色，不同的角色要在不同區域處理不同的問題，透過這樣的分工與規劃，行動者向公眾與有權者呈現某種形象，並且承擔相應的風險。把這四件事從頭到尾審視過一次，就是行動的籌備。

I 戰地區劃

如果把行動視為作戰，借用軍事學的概念，可以把行動劃分成三個區域：前線戰場、後勤基地、指揮中心。前線戰場是行動者上演抗爭劇碼的所在；後勤基地則是提供行動者休息準備、儲放物資、網路轉播的地方；而組織者為了表示對行動的負責，往往會設置決策團隊發號施令，甚至會設置糾察來維持秩序，決策團隊的位置，就是指揮中心。

值得特別一提的是後勤基地。累了要休息本是人之常情，上陣前得先做好準備也是基本常識，但行動者卻未必會記得要提供這麼一個地方。採用諸如靜坐、擋拆、包圍占領公署這種為期較長的抗爭劇碼，會需要一個儲放雨衣、斗笠、椅子、坐墊、帳篷、飲水等物資的基地；即使是召開一場普通的記者會，也會需要手舉牌、海報、新聞稿、表演道具這些東西。此外，由於網路的發達以及社群網站的興起，網路轉播幾乎成為每場行動必備的服務，網路轉播不僅可以統一口徑對外發言，還可以散布訊息營造氣氛，這是讓人們克服時空限制親臨現場的「精神參與法」。一張即時而動人的照片，其宣傳效果明顯勝過一篇條理清晰卻姍姍來遲的長文。

任何抗爭行動，都脫離不了前線、後動、指揮這三個區域。抗爭強度愈強，就愈有必要劃分這三個區域。同樣是連署，網路連署可能只要一個人挪挪滑鼠敲敲鍵盤就可以成事，毋須刻意區分。實體連署則涉及攤位擺放、顧攤排班、出隊遊街、攔人邀請這些細節，有些連署為了避免有權者打壓（在作風保守控管嚴格的校園裡並不少見），甚至必須秘密進行，在這種情況下，區域的劃分就有其必要。

這三個區域的樣貌，也會隨著抗爭劇碼而有所不同。例如在遊行的場合，前線戰場可能就是隊伍行經的路線，指揮中心可能就是某一臺前導車，而後勤基地則是提供杯水與醫藥的休息站。又例如在擋拆的場合，即將要被拆除的房屋，是人牆圍聚的前線戰場；隔壁街的民宅，則是網路轉播與背包收放的後勤基地；而指揮中心則配戴著無線電，站在顯而易見的位置下達指示。

即使是快閃行動，也可以區分出這三個區域。二〇〇九年曾經有一群臺灣大學的學生，為了抗議臺大盲目追求百大排名，便將批評寫在一封信裡，再將信裝入寶特瓶，趁校長帶領各處室主管巡視校園的時候，突然阻擋在前，把瓶中信上呈給校長，再迅速退場，跑得不見人影。這次行動被錄製成影片並上傳到 Youtube，引起不少迴響。¹⁵ 在這些行動

15 郭安家、陳寧，〈臺大要百大 異議社團串聯送黑皮書〉，《苦勞網》，2009年5月11日；〈5/11 臺大快報：單車上書〉，海島新聞，2009年5月11日，<http://goo.gl/TWnVIR>。

中，埋伏突襲的地點就是前線戰場，決定何時現身與何時退場的人就是指揮中心，現身前準備與退場後聚集的地方則是後勤基地。

確立這三個區域的意義在於：總是要有人作出判斷，總是要有人提供支援，總是要有人掌握狀況。確立了前線戰場，大家才知道哪裡會有衝突，哪裡會有畫面，哪裡會有危險；確立了指揮中心，大家才會知道哪裡可以找到負責人，哪裡可以得到最終的決策；要有後勤基地，大家才會知道在哪裡可以鬆口氣休息，到哪裡可以找到需要的東西。

如果沒有確立這三個區域，會發生什麼問題呢？曾經有一場包圍公署的行動，就因為沒有確立指揮中心，以至於糾察不知道誰是決策團隊，或者知道是誰了卻找不到人，或者找到人了卻因決策團隊太忙而無從插話。結果就是有位糾察不斷收到衝突的訊息：都站在公署的圍牆外了，卻一方面接受到要帶頭翻的訊息，一方面又接受到不要翻進去的訊息，那到底是翻還是不翻呢？後來這名糾察選擇就這樣卡在牆上，雖然搏到了些許版面，卻難逃「只是為了做做樣子」的譏諷。還有另一場包圍公署的行動，雖然抓準時機，成功召喚了大批參與者，卻因沒有確立後勤基地，以至於在放話要徹夜靜坐以示抗議的時候，發現連帳棚睡袋都沒有，參與者坐的椅子、吃的便當，也是兵荒馬亂之際調度而來。更重要

II 分工架構

的是，後勤基地如果未與前線戰場區分開來，不僅物資堆放亂七八糟，網路轉播找不著棲身之處，還會導致「身心俱疲的人」與「鬥志高昂的人」混成一團的局面，既過度疲勞，又挫折士氣，對長期抗戰相當不利。

行動者往往是弱勢，人員、物資、心力本來就比較匱乏，如何在有限的條件下發揮最大的影響力，就必須仰賴好的分工架構，讓一加一大於二。以下簡單羅列幾種常見的分工角色。

決策團隊 行動不是盲動，為了確保行動的走向，組織者往往會設置決策團隊來發號施令。決策團隊還可以細分成總指揮、指揮、智囊等。複數指揮的好處在於，透過集體決策來避免個人的局限與盲點。然而人多嘴雜，輕則決策搖擺不定，重則決策前後矛盾，此乃兵家大忌，因此總指揮要扮演那個最後拍板定案的角色。有些人經驗老到知識豐富，卻礙於種種因素不能或不願背負擔當指揮的責任，但他們的經驗知識對於決策卻很有幫助，那該怎麼辦呢？他們就可以擔任智囊，協助總指揮與指揮作出準確的判斷。

糾察 行動永遠是有風險的，為了控制行動的風險，組織者往往會設置糾察來維持秩序。糾察的任務當然不是監控服裝儀容遲到早退，而是控制那些會干擾抗爭劇碼進行的因素——可能是搗亂的路人，可能是挑釁的警察，也可能是搞不清楚狀況的參與者。

傳令 傳令看起來很不起眼，但卻很重要。前線戰場往往紛擾喧囂，電話未必打得通，打得通也未必聽得到，聽得到也未必聽得清楚，更何況在監聽、監控猖獗的當代臺灣，有些決策也不適合透過電子設備作出。所以有時總指揮的命令還是必須仰賴人傳人的直接溝通，這時就需要信得過的人擔任傳令，即時並確實地傳達總指揮的決策。

主持人 在大多數的抗爭劇碼中，行動需要設置主持人——糾察需要主持人宣布決策團隊的指示，媒體需要主持人報告進度與炒熱氣氛，參與者則需要主持人告訴大家現在要幹什麼，公眾則透過主持人認識這場行動。要注意的是，媒體在呈現畫面時，容易把手握麥克風的主持人視為行動的領袖。有鑑於此，有些組織會將主持人與總指揮兩種角色區分開來，一方面是為了避免權力集中在某個人身上，另一方面也是要分攤風險，畢竟主持人要持續面對參與者，未必可以有效掌握各種突發狀況（例如與有權者的談判、與警方的協調、輿論的動態等等）。

新聞聯絡人 為了要爭取媒體的詮釋權，行動者往往會發布採訪通知

與新聞稿，並且安排新聞聯絡人接受訪問。一旦媒體收到採通與新聞稿，就有可能找新聞聯絡人電話訪問、當面訪問、要求提供相關資料、照片影像、上節目等等，新聞聯絡人務必要做好準備，尤其是騰出空檔的準備。新聞聯絡人不必是撰寫新聞稿或採訪通知的人，但必須要知道新聞稿與抗爭劇碼的內容，甚至要知道行動訴求、行動目標、運動目標。在前線戰場，為了方便與媒體溝通，新聞聯絡人會一邊把新聞稿遞給來訪的記者，一邊向記者索取名片。建置媒體名單，也是件重要卻容易被遺忘的事情。

採訪通知

無論爭取媒體曝光是不是該次行動的首要目標，擁有一定程度的媒體曝光往往有助於引起更大的社會關注，進而強化行動的影響力，所以在行動之前一般都會發出採訪通知以利記者到場採訪。除了「提早曝光可能導致行動失敗」的特殊情況，最好在行動開始的二十四小時前就發出採訪通知。

採訪通知的內容以簡潔為要，用兩、三百字簡單說明人事時地物等基本訊息即可。基本訊息包括：時間、地點、主持人（姓名與職稱）、出席

人（姓名與職稱）、新聞聯絡人（姓名、職稱、手機）。注意一定要附上新聞聯絡人的手機號碼，但是不一定需要暴露全名，警察跟記者都可能在行動前打來探聽消息，如有疑慮可用同學或先生小姐等稱謂代替，同時也可以使用化名，也可以改姓或改名，好處是電話一接起來，聽稱呼就知道是否與行動有關，可以馬上進入狀況並小心應對。另外就是方便不願曝光者的參與（可能為了迴避來自家庭或職場的壓力），至少不會一在網路上搜尋名字就跳出一堆抗議新聞。

通常記者在到場採訪前會先以電話聯絡確認，而在行動結束後也可能會隨時要求提供相關資訊或照片影片，所以新聞聯絡人在發出採訪通知、一直到行動結束後的數小時內，都必須確保手機暢通。因此人手如有餘裕，建議設置兩位新聞聯絡人以便相互補位，如果是比較大型的行動甚至可以設置三人以上。

一般社運組織都會在行動時蒐集記者名片，幾次行動下來就會擁有自己的記者聯絡網，但就算沒有名單也還是有辦法。「苦勞網」（<http://goo.gl/BTvmVV>）是專門的社運媒體，只要抗爭行動有事先寄發採訪通知給 cooloud@gmail.com，苦勞網基本上就會貼到網站上，還會整理成

新聞稿

17

「行動行事曆」(<http://goo.gl/ENosOf>)，有在關注社運的記者也可能會參考這裡，可以看到現在遍地烽火議題多元的情勢下，有時一天就有六、七場以上的抗議行動，不過當然都還是以記者會（可能結合行動劇）為主的小型抗爭行動為多。所以如果真的不知道怎麼寫採訪通知，只要上去看看大家怎麼寫，參考一下就會發現一點都不難。此外，中央社網站有提供「受理採訪通知」的免費服務，只要以公開帳號 invite 密碼 media 登入投遞網頁 (<http://goo.gl/2OrYfN>)，按照格式填入相關人事時地物資訊，其他媒體就能看到採訪通知。不過建議最好還是多管齊下，既透過苦勞網和中央社網頁代發，自己也一定要在行動時主動蒐集記者名片，自己掌握資訊才能夠逐漸累積出自己的聯聯網。¹⁶

新聞稿是方便記者報導抗爭行動的重要工具，既然都已經發出採訪通知邀請媒體來採訪，那麼為了確保記者寫出來的文字能夠準確反映抗議一方的立場，最簡單的方式就是：直接寫一篇符合抗議者立場的報導，方便記者直接剪貼或引用。

在行動中固然會展現理念、喊出訴求，但是如果沒有書面文字，實

16 關於中央社「受理採訪通知」，以及採通範例兩則，請見附錄。

17 本欄內容參考李怡志，〈網路新聞稿守則〉，2004年6月3日，<http://goo.gl/hWsWxL>。

在很難確保所有人都接收到同樣的訊息。此外，鑒於今日臺灣媒體從業人員的高壓勞動環境，記者實在沒有時間好好搞清楚所有新聞事件的前因後果相關脈絡，因而提供新聞稿絕對必要，甚至在持續時間比較長或情勢變化比較劇烈的行動當中，為了方便記者持續跟進報導，必須有不斷發出新聞稿的準備。

在一般社運組織的行動中，通常新聞稿會在行動開始時，由新聞聯絡人當場以書面文件發出，同時會在網路上公開新聞稿。有時，除了事前準備的新聞稿，因應實際行動過程中的轉變，比如說有權者突然願意出面談判，或者給予特定承諾，因而有必要進一步曝光以施加壓力，抑或是今天可能是個重要會議（例如環評會議或協調會），會前記者會只包括我們的說法，但是記者不一定能夠待到會議結束等待結論，這些時候就要撰寫「會後新聞稿」提供給記者，方便記者進一步更新最近情況，確保最終的報導不失真。

新聞稿其實就是模仿新聞報導的寫作方式，條理分明地講清楚到底發生什麼事，當然關鍵在於盡量突顯我方有利論據。新聞稿篇幅大約一頁，一般以「倒金字塔」的方式寫作。第一段是最重要的一段，簡略

概述整個行動，其後逐段說明相關資訊，重要性依次遞減，新聞寫作的方式是為了方便編輯作業與讀者閱讀，編輯可以依版面需求直接把不重要的段落砍掉，讀者就算沒時間讀完全部也可以從標題與首段瞭解大概情況。

採訪通知與新聞稿的關鍵差異在於，採訪通知只是為了通知記者到場，以簡潔明快為原則，只要基本資訊對了趕快發出就是，千萬不要拖拖拉拉斟酌文句反而延誤發出時機，落得沒人採訪可就損失慘重。採訪通知也忌諱提供太過詳盡的資訊，這樣記者其實就可以直接發稿，反而會跳過到場採訪拿新聞稿的程序。新聞稿則是要盡量貼近記者的撰寫需求，最好可以讓記者直接剪貼挪用，出來的新聞與新聞稿越接近，越能確保新聞露出能夠忠實呈現我們的立場。

最後，注意一個原則，採訪通知和新聞稿都是為了方便記者而非造成他們的麻煩。所以，如果是用電子郵件，千萬不要附加檔案，請直接貼在郵件的內文中。如果有附圖，那最好也一併附上圖片說明。檔案不要太大，並且以通用格式取代獨占格式，例如以 `html` 或 `txt` 取代 `doc` 和 `docx`。另外，請使用「密件副本」，千萬不要大剌剌地把所有人的郵件信箱都在收件人暴露出來，這點對於個人隱私和資訊安全相當重要。¹⁸

18 關於新聞稿範例、會後新聞稿範例，可見附錄。

論述者 論述是行動者的思想武器，論述者就是製造武器的工匠。為什麼需要論述呢？搞抗爭就是要引起爭議，不不比拳頭氣勢，也比道理。舉例來說，在反迫遷的抗爭行動中，行動者為了說服公眾，不只要說明「為什麼某土地徵收案件有問題」，更要說明「為什麼會產生有問題的土地徵收案件」，甚至還得提出解決方案：「該如何防止有問題的土地徵收案件產生」。既然牽涉到土地徵收，那就必須研究《土地法》、《土地徵收條例》、《都市計畫法》以及相關法令，找出關鍵問題是什麼。是有人違法嗎？還是法律有漏洞？違法了怎麼辦？有漏洞怎麼辦？這些都是論述者要處理的問題。值得注意的是，論述雖然務求嚴謹、清晰、完整，但仍然要平易近人。畢竟論述要說服的是公眾，不是學術社群。也因此，如何把複雜的論述變成直覺的圖表或文字，就是論述者首要的課題。

行動既然是要逼迫公眾與有權者，去正視那些過去忽略的社會問題，那行動者自己當然要弄清楚這個社會問題到底是怎麼一回事，簡單來說就是要做好功課。當行動目標是促成談判時，就要有足夠的信心，一旦爭取到談判機會，就能隨時上桌談判。

協調者 出來抗爭不一定能夠見到有權者，卻勢必會看到數倍於行動者的警察。

如果行動者推測極有可能會和警察對峙，最好在任務編組中加入協調者的角色，來和警方溝通磋商。抗爭方協調者的主要任務，就是避免執法過當。警方也會派出自己的協調者與抗爭方周旋。一方面，警方協調者會釋出善意，例如在大熱天下主動提供行動者礦泉水，或為行動者騰出空間讓媒體拍攝；另一方面，警方協調者也會放出假消息，例如錯報警備車前來的時機，或者敷衍官員不在。對此，抗爭方協調者不必意氣用事，但也不能信以為真。當警方開始驅離或逮捕時，就是抗爭方協調者大顯身手的時候：如果行動者選擇接受驅離或逮捕，那協調者就要趕緊確認上警備車的人會被載到那裡？被逮捕的人會被送到哪個分局？會被怎麼處置？有沒有律師協助？如果行動者選擇不接受，協調者就要想方設法阻止拖延警察。由於實務上警察濫權的事例比比皆是，阻止警察通常都可以找到一個充分且正當的理由。警方往往不太把行動者當一回事，說的和做的也都不一樣，為求有效嚇阻執法過當，協調者最好由具有律師資格、嫻熟法律知識、社會聲望高的人來擔任。¹⁹

19 關於協調者的討論，作者受益於 2013 年 1 月「庶人之亂」青年行動者培力交流營講師李俊達的經驗分享，在此特別誌謝。當然文責由作者自負。

模擬情境—— 鐵剪的兩難

在某個擋拆行動中，為了抗議政府強拆民宅，在拆除當天，有聲援學生進入社區，靜坐阻止怪手開挖，部分學生甚至用鐵鍊把自己和房屋鎖在一起。然而在警察的人海優勢下，原本靜坐的學生遭受驅離。隨行檢察官則要求那些將自己和房屋鎖在一起的學生，自己剪斷鐵鍊離開房屋，否則將以強制罪和妨礙公務罪起訴。這些學生有的是組織者，有的是參與者，有的早習慣和檢警打交道，有的卻未必知悉可能的法律責任。此際，如果你被交付一把鐵剪，當時指揮中心幾乎停擺，有些認識的學生說與其給警察剪不如給夥伴剪，有些不認識的學生則指控你根本就是便衣警察。試問，假如你是行動者，該怎麼辦？剪還是不剪？

其他 計畫總是趕不上變化，為了因應千變萬化的抗爭行動，也就衍生出各種分工角色。像是「觀察員」，負責注意抗爭現場的鬧事民眾與執勤警察，必要時甚至拍照錄影，記憶其長相、面貌、姓名、編號、車牌，作為訴訟戰或宣傳戰的證據。或者像是「斥侯」，負責場勘地形，協助抗爭劇碼的選擇，也協助戰地區劃與風險評估。抗爭劇碼要嘛得有表演用的道具，要嘛得有可以舉的立牌、海報、看板、布條，這

III 形象設計

些都得有「美工」來設計製作。如果抗爭劇碼有受傷、中暑、脫水、暈倒的風險，就需要有能力急救的「醫護」以備不時之需。在民眾捐款的場合、在公開募款的場合、在大筆開銷或收入的場合，需要專門管理帳務的「財務」。不管是為了逃離現場、躲避追捕，還是接送人員、傳遞物資，誰來負責「運輸」也是不能輕忽的課題。而無論是在凱達格蘭大道的遊行，抑或是在自由廣場的集會，不僅要為參與者說明解惑，還要張羅參與者的吃喝拉撒睡，調度日需耗材的「物資」，以及招呼應對的「服務臺」，甚至搭棚子架音響控燈光的「場務」，樣樣不可或缺。有些時候，抗爭劇碼會有觸法的疑慮，觸法的風險是什麼？是否要觸法？要如何避免觸法？觸法了怎麼辦？這個時候就得需要「法務」的諮詢。

總而言之，每一種分工角色都對應到某一種功能。分工架構的意義在於，讓每一位組織者以及參與者知道自己的位置在哪裡。知道自己的位置在哪裡，籌備階段才能夠各司其事，執行階段才不會自亂陣腳，善後階段也才可以檢討改進。

無論行動目標如何設定，形象都是很重要的。這裡的形象包括行動者

傳達給現場參與者的形象，也包括行動者傳達給媒體的形象，更包括透過媒體傳達給公眾與有權者的形象。溫良恭儉讓的形象，確實可以博取大多數人的同情，這樣的同情也確實可以轉換成實現行動目標的能量。公民 1985 聯盟能夠在短時間內捲起這麼大的浪潮，召喚這麼多人走上街頭，有部分因素就是其和平理性的形象，得到了不少人的認同。

但務必切記，形象是重要的，但這並不意味要把「經營優良形象」奉為主臬。和平理性容易得到公眾的認同，卻也容易讓有權者看破手腳。假如有權者可以輕鬆地預測行動者的走向，那有權者也就可以輕鬆地預防行動者的威脅。一個可以被預測以及預防的行動，只會成為某種行禮如儀的慣例，打斷不了日常社會的運行，也就無法促成討論與反省。重點不在於「經營優良形象」，而在於「為了實現行動目標需要什麼樣的形象」。以二〇一三年大埔事件為例，苗栗縣長公然違反自己的承諾，執意拆除仍有法律爭議的張藥房，中央也對此不聞不問，如果沒有人起身阻止，張家人的房子就這麼被拆了，難道到這種地步了還需要在乎溫良恭儉讓嗎？

形象設計無所不包，諸如立牌、海報、看板、布條各種寫有訴求

的東西，像是衣服、帽子、背包、貼紙等等可以販售的商品，或者 Facebook 粉絲專頁與部落格的外觀內涵，還有大聲呼喊的口號標語，這些都是形象設計的範疇。箇中奧秘怎麼說也說不完，但如果要提綱挈領，最重要的莫過於「主視覺」的概念。主視覺是一種簡單有力的符號，以這樣的符號為基礎，可以衍生出形形色色的周邊宣傳。例如反核運動喊出的「我是人我反核」口號，就把「人」這個字形發展成一種主視覺，只要用手這麼一擺，任何人都可以擺出這樣的符號，進而表達反核的訴求。後來各方行動者還用肉身排成大大小小的「人」字，更是讓這樣的宣示簡單易懂又深植人心。

行動者對於形象設計向來有兩種極端的傾向，一種是對於他人觀感斤斤計較，一種則是對於他人想法毫不在乎。兩種極端都不可取。在網路發達的當代臺灣，如果太小看符號的威力，不只會事倍功半，甚至還會招來反效果；然而，網路發達也意味著資訊爆炸，關注來得快也去得快，如果過度執迷於符號的威力，反而會綁手綁腳，迷失在輿論喧囂中，忽略了投入行動的初衷。

我是人，
我反核！
20

「我是人，我反核！」行動準則：

- 1 只要你是「人」，你反核，任何人都可以當發起人。
- 2 人數不拘，時間不拘，兩人、十人、百人、萬人均可，參與人自行串連。
- 3 場地不拘，在自家，或附近公園，你的工作場所，在公眾場合、政府或民意機關周遭尤佳。
- 4 請發揮創意，以各種形式，或站、或蹲、或臥……或各種姿勢，排成「人」字形。
- 5 行動結束前最後十秒鐘一同向天空吶喊：「我是人，我反核！」後解散。
- 6 行動中請自行拍攝照片或影片上傳至「我是人，我反核！」Facebook 粉絲頁，凝聚能量，號召更多「人」加入行動。
- 7 上傳照片請簡單描述時間、地點、人數。

20 柯一正導演等人發起「反核四五六運動」，並成立「我是人我反核」Facebook 粉絲專頁，號召所有人參與並上傳照片或影片，<http://goo.gl/3PyRSn>。

IV 風險評估

風險評估至少包含兩個部分：模擬與確認。模擬，就是把整個抗爭行動模擬一遍，並且檢查到底會觸犯哪些法律？確認，就是把檢查結果如實告訴可能要承擔法律後果的組織者與參與者，並且向可能承擔後果的人一一確認。倫理上，組織者應該確保參與者知道自己即將面臨什麼樣的風險，組織者也應該盡量控制這樣的風險。

要評估的風險，主要在於法律風險。所謂法律風險，就是觸犯法律的機率以及後果。觸犯法律，不僅會引起種種民事責任、刑事責任、行政責任，甚至還會引發公眾的大加撻伐以及有權者的見縫插針，對於參與者、組織者、運動組織、運動本身，都會是很大的傷害。既然有傷害，那當個奉公守法的好公民不好嗎？為什麼還要觸犯法律呢？確實，觸犯法律並非必要，但有些時候——甚至是很多時候——公眾與有權者就是如此麻木如此冷漠，以至於除非你採取更加激進的手段，否則根本沒有人會把你當一回事。如果沒有士林王家前的肉身擋拆，私辦都更所涉及的多數暴力，就沒有辦法被看見；如果沒有大埔事件的拆政府號召，土地徵收的公益性與必要性根本沒人理會；如果沒有全國關廠工人的臥軌，也不會有人在乎勞委會當初給的這筆貸款，究竟是公法契約還是私

法契約。問題不在於是否要觸犯法律，而在於可能會觸犯什麼法律？觸犯法律會有什麼後果？組織者與參與者願意承擔嗎？這就是風險評估。

舉例來說，假如參與者被警察帶到警察局，這個時候參與者該如何是好？是要配合警察訊問？還是要保持緘默？這就取決於組織者的計畫與準備。計畫方面，組織者是要運用這樣的逮捕來控訴有權者（例如執法過當）？還是要成群結隊地接受逮捕塞爆警察局？又或者要這些被逮捕的人趕緊重回抗爭現場準備下一場衝突？準備方面，同樣都是要提供支援，如果是請律師，那就可以迫使警察照著程序走，好處是警察比較不敢亂來，壞處則是警察可以反過來拖延時間；如果請託民意代表，則比較能夠迫使警察提早放人，好處是如果事態輕微那可以大事化小、小事化無，壞處是民意代表的分量要夠，而且事態如果比較嚴重，加上罪證確鑿當場活逮，民意代表也未必可以溝通協調。

進入抗爭現場之前、在抗爭現場中、離開抗爭現場之後，都存在著各式各樣的法律風險。在此將集會遊行常見的問題歸納分類，²¹ 整理成表格收於附錄以供參考。要做到鉅細靡遺是不可能的，但仍然可以作為行動者籌備行動的對照。²²

21 三黨反迫遷小組、鐘聖雄整理、鐘聖雄、周曉佩製表，〈近年重大社會抗爭事件司法處理狀況〉，PNN 公視新聞議題中心，2013 年 9 月 18 日，<http://goo.gl/QfKOzI>。

22 更嚴謹完整的版本，可以參考元貞法律事務所提供的〈公共行動教戰守則〉，<http://goo.gl/JPMvQg>；以及蔡雅濠律師整理撰寫的〈集會遊行公民權利備忘錄〉，2013 年 6 月 2 日，<http://goo.gl/XfWpwl>。

除卻法律風險外，像是絕食行動對於健康的影響、潑漆行動對於清潔人員的影響、砸蛋行動對於衛生以及動物權保護的影響、施放天燈行動對於環境的影響等等，各個面向的影響都必須認真對待，甚至行動者曝光後引發的家庭危機也是如此。「有影響」不等於「要投降」，相反地，既然行動是要促成討論與反省，那麼行動者就更不應該放棄溝通，而持續溝通的第一步，就是認真對待行動所帶來的各種可能後果。

執行 (Practice)

在執行階段，要注意四件事：**貫徹目標、維持秩序、現場保溫、漂亮收尾**。抗爭現場是殘忍的，對錯好壞的標準見仁見智，但只要你一來到抗爭現場，就要不斷確認這四件事。行動的組成，可以劃分成組織者與參與者兩種身分，前者主導行動，後者僅僅參與行動。在秘密而短暫的行動（例如快閃或噴漆塗鴉）中，行動者就只有組織者而已，最重要的事就是貫徹目標；然而一旦卸除了「秘密」與「短暫」這兩個條件，維持秩序、現場保溫、漂亮收尾，這三件事就變得不可小覷。

I 貫徹目標

每一場行動都有其行動訴求、行動目標、運動目標。執行階段最重要的原則就是貫徹行動目標。舉例來說，二〇一三年苗栗縣政府強拆張藥

II 維持秩序

房之後，青年學生在臺灣各地「丟擲鞋子」獵捕馬英九、吳敦義、江宜樺、劉政鴻四位應該負責的有權者。²³一次又一次的丟鞋行動，其行動訴求在於要求有權者道歉，其運動目標在於促成土地徵收條例修法以及重新蓋回張藥房。而其行動目標，或許便在於延續社會對大埔事件的關注，避免被社會遺忘，等待並尋求改變的機會。如果目標是要延續社會的關注，那重點便不是「有沒有砸到有權者的腦袋」而是「如何讓有權者感受到行動者的如影隨形」。把握住行動目標，在執行的階段才會知道什麼是該堅持的，什麼又是可妥協的。

務必要注意的是，貫徹目標固然重要，但是當目標確定不能落實的時候，行動者也要知所進退。發起行動與結束行動，同樣都考驗著行動者的智慧與勇氣。二〇〇八年的野草莓運動，雖然吸引了大量媒體的目光，也召喚了大批參與者投入，後來卻把自己限縮在自由廣場，很大一部分就是因為廣場上的組織者沒有設定好清楚的行動目標。

維持秩序，一方面是為了確保行動目標的貫徹，另一方面則是為了確保運動的自主性。糾察的設置，就是為了有效維持秩序。

23 「面對不斷上演的政治荒謬劇，還有政府一再漠視、違背民意，做出各種不利廣大基層民眾的政策決定，人民看不到臺灣的未來，也找不到更有效的抗爭方式，所以憤而丟鞋。如此想來，《丟鞋》又何嘗不是一個無奈而且悲傷的反抗儀式？」江河清，〈丟鞋抗爭的傷心人類學〉，獨立評論@天下，2013年11月9日。

《集會遊行法》第二十條一項規定：「集會、遊行之負責人，得指定糾察員協助維持秩序。」在申請集會遊行的行政程序中，申請表單上也會要求提供糾察名單，這份名單通常不會是實際上負責糾察工作的人，因為倘若有嚴重的違法情事，這份名單必然會成為檢察官追究法律責任的重要證據，因此通常會由運動幹部自身來承擔這份風險。

實際上對於運動組織來說，設置糾察的目的當然不是為了滿足法律的要求，而是因為確實需要一批人協助整個行動的進行，確保組織能夠控制住整個行動的過程，如果今天計畫是要和平進行那就和平進行，就算要衝突也是要按照計畫、按照我們的意思來衝突，糾察通常會散布全場隨時回報，協助運動幹部掌握情勢，並且適時補位區分衝突群體、協助排解小口角糾紛。

在講究平等與追求解放的社會運動中，是否要設置糾察，本身並非毫無爭議。在一九九〇年的野百合學運中，當時占領中正廟的學生為了避免有心人士的滲透，也為了與民進黨區分，一度拉起了所謂的「糾察線」。二〇〇八年的野草莓學運，也基於類似的理由採取類似的措施，卻同樣擺脫不了「糾察隔離學生與民眾」的批評。²⁴然而，回顧這幾

24 潘翰聲，〈辯證了近 20 年的糾察線〉，痞客邦部落格，2008 年 11 月 6 日。

年形形色色的抗爭現場，無論是華光社區的擋拆行動、反媒體壟斷運動的包圍行政院與公平會、捍衛苗栗青年聯盟的守護苗栗晚會、臺灣農村陣線的占領內政部，乃至於凱道上或官署前一次又一次的遊行與集會，都可以看到糾察的配置。或許，重點並不在於「要不要有糾察」，而在於「糾察做了些什麼」甚至「糾察應該要做些什麼」。

野百合的 「糾察線」

陳信行回憶野百合學運期間，「糾察線」檢查之嚴格，每個進出者都必須檢查是否具有學院相關證件。

我是三月學運的第三天到現場接手廣場總指揮的。我到的時候，那條線拉起來已經兩天了，糾察隊盡責地檢查著出入的抗議者的學生證與學校服務證，而作為團體的一份子，幾個主要學運派系的工作人員在抗議期間都不曾挑戰已成團體決定的那條線。一直到三月學運結束後，在各團體的內部檢討與全學聯籌備會中，那條線的問題才被挑出來批判。從而，在兩個月之後的五月反軍人干政大遊行中，那條有形的線消失了。當時的媒體簡直愛死了那條線。那是多麼好說故事的對比啊：在圈圍內，是「單純」、天真、善良、充滿理想性的（換句話說，有點魯鈍的）學生與知識份子；在圈圍外，是充滿心計的成人世界，

是「非理性」的「X進黨」暴民與野心陰謀份子。不可諱言地，媒體這樣打造的形象，使得好幾千以前從來不敢站出來的學生與教授願意走入圍圈內，分享那份十分傳統的榮光。²⁵

糾察與決策團隊本是一體兩面。決策團隊像是糾察的「大腦」，糾察像是決策團隊的「耳目」與「手腳」，提供決策團隊現場情報、執行決策團隊的指示，危急時則填補決策團隊的疏失。換言之，糾察應該要做些什麼，其實是由決策團隊來決定。理論上來說，籌備階段準備妥當，糾察只要一個口令一個動作；但實際執行起來，行動總是免不了一拖拉庫狗屁倒灶的事情。在記者會的場合，製作好的舉牌字報被雨淋壞、說好要來的人沒來、媒體聯絡人睡過頭、新聞稿印太少、扛旗子的人跑錯地點、手提音響講到一半沒電、記者會沒有記者來、在聲明稿上漏掉了聲援團體的名字；在衝突的場合，路過來關心的朋友被抓來當糾察，同時收到「要翻牆」以及「不要翻進去」的矛盾指示、民眾想打警察要如何介入安撫；在遊行的場合，警察擺爛不協助指揮交通、隊伍經過路口被車潮切成兩半、群眾間混進了一些形跡詭異的陌生人、有人疑似吸食強力膠在路旁胡言亂語了起來。你永遠想像不到在現場會遇到什麼驚喜！

25 陳信行（2004），〈我的野百合——一個1990年三月學運參與者的自我批評〉，《臺灣社會研究季刊》54：258。

於是乎，糾察總是要隨機應變。如果是在集會的場合，糾察除了協助場地布置、場地復原與動線安排以外，還得留意可疑人物，協助拍照攝影蒐證。如果是在遊行的場合，即使有申請路權，警察也未必會協助指揮交通，糾察除了要提醒民眾注意來車、跟上隊伍，避免車輛占用車道、衝撞遊行隊伍，協助隊伍轉彎進退以外，還得留意每個路口的交通狀況，有時得主動占用車道，甚至得肉身擋車。如果是在警察與民眾衝突的場合，糾察往往要擔任第一線的人牆，一方面要確保人牆可以說推進就推進，說暫停就暫停，另一方面也要確保人牆可以負擔衝撞行動的潛在危險，以及伴隨而來的法律責任。如果是在警察挑釁民眾的場合，糾察務必確認決策者的意見，如果決策者堅持調性和平理性，那糾察就要想方設法隔離民眾與警察，常見的方法是硬擠進拉扯的雙方，雙手舉高，大聲呼喊口號；如果決策者豁出去了，那就豁出去吧！但拼命歸拼命，還是別忘了糾察作為「手腳」與「耳目」的意義。如果是在指揮中心崩潰或失靈的場合，糾察就要有接手控制秩序的準備。要如何拿捏這個分際？這沒有一定的標準，但如果糾察覺得現場需要指示，但一直沒有收到，也一直找不著決策團隊的時候，那很顯然指揮中心是失靈的。

雞農大遊行 ——偷蛋

二〇一三年六月十三日由雞農攤商所發起的「反壟斷、要防疫、求生存」大遊行，中午於農委會前集結，抗議目前的防疫政策及強制電宰政策，將嚴重影響臺灣土雞的生產與經銷。由於農委會不願正面回應，雞農準備了大批雞蛋要蛋洗農委會，但警察為了防患未然，打算從後方偷走雞農的雞蛋，卻被當場活逮，爆發激烈衝突。由於當天的抗爭並沒有設想到這樣的情形，所以糾察嘗試阻擋雞農痛毆警察時，反遭波及，甚至有糾察眼鏡毀損、頭皮流血。透過糾察的排解，該起衝突才沒有擴大，下午的遊行也順利進行。然而，事過境遷，當天擔任主持人之一的蔡培慧老師卻收到了這樣的消息：有人訪談當天在場的警察，明明知道雞農很生氣，那為什麼要偷蛋？難道不怕被攻擊嗎？結果警察的回答卻是：「沒關係，糾察會保護我們。」

務必要注意的是，無論在哪一種場合，當糾察要和民眾溝通的時候，請將想要傳達的訊息轉換成簡單的語句，措辭盡可能溫和堅定，大聲而緩慢地說出來。例如要請民眾移動位置的時候，可以說：「請各位夥伴，向我的左手邊，移動三到五步」，人數眾多時甚至可以重複兩到三次。

III 現場保溫

而當糾察要和警察溝通的時候，原則上就是不卑不亢，怒目相視倒是不必，聊聊天打打屁也並非不行，但務必要提醒自己：行動目標是什麼？作為一個糾察，我應該要做些什麼？

如果搞一場行動就像是烹飪，那麼抗爭劇碼就像是食譜。要準備哪些食材，這是籌備階段的問題；要如何端出好吃的料理，則是執行階段的問題。而控制抗爭現場的氣氛，就如同控制火候一樣，怎麼樣也鬆懈不得。

有時候，行動會陷入僵持不下的局面，有可能是行動者要逼迫或等待有權者出面，也有可能是在行動者就是要阻止有權者的作為。這樣的局面，通常會是一小撮的組織者帶領一大群的參與者，一起向有權者罵街叫陣；有權者為了避風頭，常常是避而不見以拖待變。這個時候，組織者既需要參與者待在現場，也需要吸引更多參與者，還需要參與者來協助組織者——甚至成為組織者。要滿足以上任何一種需要，都得仰賴抗爭現場的氣氛；氣氛好的話，參與者感到充實，就會留下來，就會帶更多人過來，就會幫更多忙；反過來說，氣氛不好的話，參與者可能摸摸

鼻子拍拍屁股一走了之。這個時候，如何保持現場溫度，幾乎可以決定行動的成敗。

短講是保持現場溫度最普遍的手法。短講顧名思義，就是簡短的演講，可以分成喊話式短講與宣導式短講兩種。前者被用來壯大聲勢，後者則用來教育公眾。

有些時候，抗爭群眾會開記者會表達訴求，為了要提高施加於對手的壓力，往往會邀集友好團體或相關人物輪番上陣聲援，而所謂聲援，則不外乎講講話。要講什麼話呢？簡單來說就是「長自己志氣，滅他人威風」。這個講講話，就屬於喊話式短講。

喊話式短講，有幾點值得注意：第一、沒有太多的時間。這其實是廢話，因為就已經是「短講」了，自然是長不了。但為什麼要短呢？因為在這種輪番上陣聲援的情形，話只要講超過兩三分鐘，就會顯得冗贅漫長，媒體會不耐煩，參與者會開始滑手機，士氣也累積不起來，整個背離了短講的初衷。第二、要簡短有力。既然是要壯大聲勢，那就得言簡意賅。畢竟在這種情況下，參與者聽不進也不想聽什麼推理論證，媒體只想把握那些可以當作聳動標題的關鍵字句，不可能一字一句地記錄聲援者的發言，至於抗爭對象，那就更別提了。

注意到這兩點，也就不難整理出喊話式短講的一些小訣竅：首先，想清楚短講要傳達的觀念。先想好一句話，然後告訴自己：「只要能把這句話的意思，完整地傳達給在場所有人，那就夠了。」這樣可以避免講一講開花了收不回來。其次，想清楚短講的段落。把短講分成若干段落，每個段落都對應到一個主旨，主旨想好，短講的時候就可以扣著這些主旨來發揮。這樣可以避免講一講就忘了現在要講什麼。還有，句子與句子之間保持一兩秒的間隔。刻意保持間隔，可以放慢速度，放慢速度是為了讓聽眾聽清楚現在在講什麼，也是為了讓講者想清楚等一下要講什麼。而在短講的開始與結束，都可以帶一下口號。帶口號的時候切記要把握七字原則——也就是每句口號都不能超過七個字。一旦超過七個字，抗爭群眾一方面記不住口號，另一方面喊起來還會此起彼落，效果也就大打折扣。最後，還要花點時間思考，要怎麼把想講的東西「口號化」。口號除了要遵守七字原則外，還要簡單易懂、平鋪直敘、朗朗上口。好的口號可遇不可求，但講者可以試著思考一個問題：「如果你是記者，你會怎麼為這次的報導安上一個強而有力的標題？」最好的口號，就是要能夠直接放在頭版頭條的標題。

喊話式短講通常被運用於「壯大聲勢」的情形，相形之下，宣導式短

講則被運用於「教育公眾」的情形。一旦使用靜坐、晚會、音樂會、占領、包圍、遊行這些抗爭劇碼，由於抗爭時間較長，一方面要填補空檔，一方面也要機會教育。機會教育是幹嘛呢？就是讓那些本來只是好奇衝動逛大街的參與者和旁觀者，理解行動的訴求，進而認同運動的目標，即使行動結束之後，他們也還會繼續關心運動的進展，繼續參與下一場行動。

喊話式短講的訣竅，大都可以套用在宣導式短講上，但由於宣導式短講的重點在於「教育群眾」而不僅僅是「壯大聲勢」，兩者間也就會有些差異。一來，宣導式短講可以少一些時間壓力，多一點介紹，多一點推理。但仍然要避免咬文嚼字，務求通俗庶民，甚至還要多舉有趣的案例，多說故事。二來，宣導式短講可以多一點講者與聽眾的互動，例如讓聽眾作舉手民調，或者讓聽眾現場提問。但務必確保這些互動不會模糊焦點或擾亂秩序，也務必確保這些互動不會讓聽眾感到無聊。三來，宣導式短講本身也有層次之分，初階就是平鋪直敘的解說，例如「什麼是土地徵收的必要性與公益性」；進階就是在解說中穿插著詩句或帥話；更高階就是用個人的生命經驗，來包裝這樣的解說，例如「祖父母是務農的，對他來說，土地就是他生活的全部」。當然啦，千萬不能為

短講範例 喊話式

了講究效果而捏造事實，短講歸短講，還是得為自己的言論負責。更重要的是——最真誠的，往往才是最感人的。

反媒體壟斷，再戰公平會 吳叡人發言摘錄²⁶（2012/11/29）

我在這邊跟各位謝罪，跟各位賠罪。但我也宣告說：我看到了希望。我今天來這個地方，我得到很大的鼓舞。我要感謝大家。我意識到說，作為一個運動的工具，我的角色是來講講話，是讓大家感覺被振奮。可是我在講的過程當中，我不禁感到悲哀、感到難過。我不想哭我哭不出來因為我很累。因為我還要留下很多眼淚，等到有一天，我們的勝利那天我要哭！

但是我看到各位，我覺得我得到一個很大的溫暖！我們這個世代，虧欠很多；我們這個世代，得到太多不當的利益！我們今天在年輕的世代身上看到了，看到了，青年永遠不變，變的是時代！各位，你們面對一個更困難的年代，可是你們更有勇氣！

很抱歉，我今天情況、精神非常地不好，所以我沒有辦法繼續再講下去。我準備了一些想法，已經腦袋一片空白。我看到了這樣多（按：

²⁶ 羅咚真氏攝影、洪才登摘錄，2012年11月29日，<https://fb.me/photo.php?v=495032347184981>；另外也可以參考〈2014 共生音樂節——吳叡人短講 2014/2/28 逐字稿〉，<http://goo.gl/f8Pyex>；陳為廷立法院備詢發言質詢教育部長全文，<https://fb.me/a102579/posts/513823345308179>。

指學生），我突然感覺，這是歷史在我面前展開。這是歷史！各位，你們在創造歷史，你們就在創造歷史！這就是歷史！這就是歷史！我們年輕的時候不斷在等待，等待臺灣出現六〇年代，等待臺灣出現一個理想主義的狂飆年代。我跟你說，各位，就我所知，我走遍東北亞，東北亞只有臺灣，有這種、有這種份量、有這種組織、有這種實力、有這種草根基礎的學生運動，只有臺灣存在。

各位、各位、臺灣青年、臺灣青年、各位，大家要團結。我最後就講兩句話。我今天宣告說，馬英九喜歡講蔣渭水，我今天宣告我們要蔣渭水的詮釋權拿回來。

蔣渭水一九二四年開的是無力者大會。他為什麼要開無力者大會？因為他媽的辜顯榮那批人在大稻埕開有力者大會！裡面在開有力者大會，那批財團不敢在臺灣開了，現在跑到澳門去開有力者大會。幾個人談一談要把臺灣買掉！所以我們在這邊開無力者大會！我宣告收回蔣渭水精神！我最後用蔣渭水先生的話，來送給大家！

「同胞——須——團——結——」（群眾跟著呼喊：同胞須團結！）團——結——真——有——力——」（群眾跟著呼喊：團結真有力！）」

We — Shall — Overcome! (群眾跟著呼喊：We Shall Overcome!)

臺灣學生萬歲！（群眾跟著呼喊：臺灣學生萬歲！）

謝謝各位！

除了短講，諸如唱歌、帶動唱、演戲、小組討論，也是常見的保溫手法。唱歌最容易引起共鳴，可以邀請對社會運動較為友善的樂團或歌手，也可以由組織者親自下場，〈勞動者戰歌〉、〈美麗島〉、〈國際歌〉等都是常出現在抗爭場合的歌曲；而且隨著社會運動的蓬勃發展，各種運動歌曲如雨後春筍般出現，也增加了選擇的空間。比起唱歌，帶動唱又更加活潑。其中以黑手那卡西的〈福氣個屁〉最具代表性，每次組織者與參與者比舞著簡單又具有象徵意義的手勢，伴隨著歌曲唱唱跳跳，那樣的氣氛總是令人印象深刻。演戲則是最具視覺效果的手法。演戲本身就是抗爭劇碼的一種，用來喚起參與者的關注再適合也不過。但相較於準備一首歌來說，準備一齣戲的成本實在高出不少，而且還要合乎通俗有趣、簡單明瞭、乾淨俐落、顯目亮眼這些要求，其實並不容易。有些長期抗戰的場合，組織者也會將參與者分成若干小組進行小組討論，

IV 漂亮收尾

這有助於組織者認識參與者，但如何設定討論題目、如何帶領討論、如何不讓討論變得尷尬無聊、如何不讓討論淪為空談，就是一門高深的學問。

乍看之下收尾很容易，人潮一哄而散就是收尾了；但要收得漂亮，卻很難。在那種短暫而秘密的行動中，行動者就是組織者，並沒有收尾的問題，相反地，當行動者包括了組織者和參與者，組織者要收尾時，就必須顧及參與者的感受。怎樣才算是漂亮？現場的氣氛是個重要的觀察指標。當眾人士氣一片低迷的時候，主持人宣告行動到此告一段落，那勢必讓大家悵然若失；當眾人群起激憤怒火中燒，主持人大喊說「好那我們下次見」，輕則抱怨四起，重則參與者甚至會把矛頭對向組織者。

那該怎麼辦？高潮時刻就是最緊張也最衝突的時刻：那可能是警方突破擋拆人牆的時刻；可能是遊行隊伍走到盡頭的時刻；可能是民眾翻牆闖入官署的時刻；可能是群起丟蛋丟鞋的時刻。每一種抗爭劇碼的氣氛起伏都不太相同，但基本上都會有一個高潮，最好的收尾時刻，就是在這個高潮之後。

但收尾需要鋪陳，需要交代為什麼行動者要引起緊張？為什麼行動者

要引發衝突？為什麼行動者要這樣做？針對這些問題，必須一再重申行動者的立場與訴求。收尾也需要放話，一方面威脅有權者，如果再這樣搞下去，只會招致更激烈的鬥爭；一方面也告訴公眾，行動者不會就此放棄；更重要的是提醒參與者，今天先到此為止。這不是失敗主義，要許下幾分的承諾，就要有幾分的準備。如果不自量力，又不懂得見好就收或知所進退，那只會辜負參與者對組織者的信任，對行動甚至對運動來說都是不利的。如何漂亮收尾，或許可以說是最難的一件事。

善後 (Post-production)

在善後階段，要注意四件事：**說服公眾、承擔後果、心靈洗滌、經驗傳承**。人們在抗爭的過程中，透過挑戰有權者，得以擺脫原先的受壓迫狀態。他們無法再回到原本的生活，用過去的眼光來理解自己，好像有一個新的自我慢慢地生長出來，並且和自己的過去發生斷裂。運動的參與者首先認識到壓迫的不合理，下一步則認知到這種不合理的狀態必須被改變，最後，則是將自己投入到這個「改變不發現狀」的運動當中。當他愈投身運動，他也就在改變社會之前改變了他自己，他也會發現行動之後，抗爭仍然繼續。改變社會就是要說服公眾，投身運動就必須承擔後果。透過心靈洗滌，人們得以正視那個被改變的自己；透過經驗傳承，受壓迫狀態才能慢慢得到鬆動。

I 說服公眾

說服公眾是一個漫長的過程，行動很重要，但行動卻不能夠取代說服。儘管行動目標有很多種，但無論是哪一種，都不能放棄爭取公眾的承認。說服公眾是一個緩慢的過程，慷慨激昂的抗爭現場未必能引起主流媒體的關注，好不容易擠進了主流媒體的版面也未必能受到正面評價，即使受到正面評價也未必可以影響閱聽人的想法，對大多數庸庸碌碌的小市民來說，行動者拚死拚活，可能只是換來不到三十秒的新聞跑馬燈曝光。要怎麼期待公眾會因此而被說服呢？

既然唯有透過行動才能創造對話機會，那麼行動之後，才是討論與反省的開始。二〇〇九年，運動組織 All My Gay 為了抗議同志大遊行愈來愈商業化，成為喪失批判與反思的歡樂嘉年華，故而在舞臺車上脫光裸體，男男女女擁吻，引起軒然大波。²⁷ 要注意的是，All My Gay 沒有就此打住，更分別在 PTT 與 PTT2 各大板與網民激辯，唯有透過這樣的纏鬥，才有可能帶來改變，尤其當你面對的敵人是所謂的「結構」。²⁸ 所謂抗爭，不是「抗爭！The End」，而是「抗爭，抗爭，抗爭……」。

說服公眾，也可以落實在普通生活的每一個角落。二〇一三年，臺灣

27 楊鵬如，〈2009 第七屆同志大遊行 All My Gay 行動〉，公民行動影音資料庫，2009 年 10 月 31 日，<http://goo.gl/C11oNG>。

28 小柏，〈多元性實踐，搶占 pt sex 版〉，All My GAY!!! 部落格，2009 年 11 月 3 日，<http://goo.gl/ljdl52>。

士林王家 埋鍋造飯 的實驗

大學社會科學院施工期間有兩名工人因為工安問題不幸過世，為了抗議臺大漠視工安問題，有一群學生在落成典禮之際，於典禮旁邊的建物頂樓，垂放寫有「臺大工安，隨意擺爛」、「虛華謳歌，臺大之恥」字樣的布條。²⁹ 在行動過後，除了設置 Facebook 粉絲專頁、發布聲明與新聞稿、主動介入論戰之外，由於參加典禮的貴賓，都必須到該建物的洗手間如廁，這群學生也在該建物的洗手間內與牆壁上，貼滿控訴工安問題的文宣，其中還有一部分遺留至今，讓工安問題「揮之不去，如影隨形」。

二〇一二年三月二十七日晚間，士林王家湧入四百多人，前來守護據說即將因不願參與都更而恐遭強拆的兩戶王家。警方在隔日清晨開始廣播呼籲群眾離開，群眾堅守，最終警方擡離所有群眾，王家人也被驅逐離開自己的家，一百多位支持者陪伴著王家人眼睜睜看著王家遭強拆。³⁰

北市府強拆王家引起媒體與社會大眾高度矚目，一度迫使市府宣布暫停所有委請北市府拆除拒遷戶的都更案，三十三戶得以緩拆。³¹ 然而，看似已經走到末路的王家及其支持者，卻仍未放棄。在看似沒有希望的斷垣殘壁中，他們找到了繼續戰鬥下去的方法。

29 〈明星建築成工人墳墓 臺大工安問題待解〉，《臺大意識報》，2013年5月11日，<http://goo.gl/WML7JM>。

30 孫窮理、樓乃潔、王穎中、陳章綸，〈北市府強拆士林王家即時報導〉，《苦勞網》，2012年3月27日。

31 〈北市宣布 暫停拆拒遷都更〉，中央廣播電臺，2012年3月31日。

II 承擔後果

即使房子被拆了，土地產權仍然屬於王家。於是，臺灣都市更新受害者聯盟開辦連續一週的系列座談：「鬥陣來！反對不合理都更條例，齊聚王家守護居住權馬拉松」，³²座談之外，行動者身體力行地「做運動」，「勞動、生活、共食——讓我們一起把家蓋回來」，戴起工程帽、拿起鐵鎚，清理出一塊空地、搭起帳篷，³³持續留下守護的人被稱為「王家衛」，在每日的怪手進逼與肢體衝突之間，最終建起了組合屋，成為戰鬥下去的基地。³⁴

承擔後果也是許多行動者容易忽略的事。所謂後果，包括政治上的與法律上的後果。法律責任就是要面對法律的制裁，政治責任就是要面對各種道德非難。作為行動的主導者，組織者要為行動的成敗得失負最大的責任。有人被捕了怎麼辦？被捕的是參與者而非組織者怎麼辦？有人受傷了怎麼辦？警察受傷了怎麼辦？引起公眾反彈了怎麼辦？這些後果，行動者都必須概括承受，細緻回應。當然，「面對制裁」與「面對非難」，並不等於欣然接受。

32 臺灣都市更新受害者聯盟，〈鬥陣來！反對不合理都更條例，齊聚王家守護居住權馬拉松〉，《苦勞網》，2012年4月1日。

33 臺灣都市更新受害者聯盟，〈勞動、生活、共食〉，《苦勞網》，2012年4月2日。

34 黃奕濠，〈上一堂沒有學分的政經社會學 文林苑案 激發新公民運動〉，《中國時報》，2012年4月8日；蘇璋璇、石文南，〈王家舊址搭帳棚 長期抗戰〉，《中國時報》，2012年4月3日。

模擬情境—— 驚嚇的意外

在某個快閃行動中，為了抗議一名政治人物的歧視性發言，一群師生在該名政治人物演講之際偷偷潛入講廳，並且在該政治人物話說到一半時，突然紛紛站起，手舉海報，高喊口號。然而由於該名政治人物已經八十好幾，本來就有心血管疾病，突然遭受強烈刺激，竟然就此中風昏厥過去。行動結束後，嚴厲斥責與冷嘲熱諷如排山倒海而來。試問，假如你是行動者，你該怎麼辦？

舉個例子，捍衛苗栗青年聯盟為了抗議劉政鴻強拆大埔民宅，在守護苗栗晚會展開百人投蛋的行動，蛋洗苗栗縣政府。此舉雖然大快人心，也傳遞出一個訊息：挺大埔的不是外地來的，還有許許多多的苗栗人。然而，行動不是沒有代價的。投蛋過程中，有位員警的眼睛受傷，並送醫治療。³⁵ 當晚得知這個消息的聯盟成員開完會議後，隨即搭車前往醫院探訪，致贈禮品以表慰問。投蛋之後不久，聯盟成員平常討論集會的一間咖啡廳，竟然兩度遭石頭砸碎玻璃；而聯盟成員也陸續收到警察局傳票。對此，捍衛苗栗青年聯盟數度發表聲明，一方面譴責暴力威脅，一方面也說明投蛋背後的意義，甚至發起眾人到警察局自首的行動，繼續與有權者纏鬥，也持續與公眾對話。³⁶

35 林建鋒，〈民眾蛋洗苗栗縣府 警員右眼遭雞蛋砸傷送醫〉，《蘋果日報》，2013年8月17日。

36 黃揚明，〈陳為廷號召9月2日萬人苗縣警局自首〉，《蘋果日報》，2013年8月26日。

再舉個例子，二〇一三年苗栗苑裡沿海展開風車的建置工程，一根又一根的風車準備插上基座開始運作。然而，由於行政以及立法怠惰，這些風車與民宅的距離相當接近，風車的低頻噪音嚴重干擾在地住民的生活，自救會發起了一次次的抗議，外地學生也一批批到場聲援。某次抗議行動中，為了阻止風車廠商英華威施工，自救會與學生靜坐於工地，結果卻被警察強硬排除，甚至被苗栗地檢署以強制罪起訴，進而被苗栗地方法院以簡易判決定罪。³⁷ 無論是基於運動上還是人權上的考量，學生與自救會怎麼樣都不能接受這樣的後果，他們並沒有就此崩離析或膽怯退縮，反而提起上訴，更撰寫社論並召開記者會會大力抨擊司法與行政的狼狽為奸，把這個倒楣機遇開關成新的戰場。

反核大遊行 晚會短劇： 停損止血

二〇一四年三月八日反核大遊行，臺北大雨，主辦單位估計臺北約有八萬人、全臺各地共十三萬人參與。北部廢核晚會上，有一齣由「敢做敢當」團隊編排的短劇，其中一橋段是由扮演擁核國民黨立委蔡正元的演員向總統獻上象徵核電廠燃料棒的棒子，扮演馬英九總統的演員拿起後，「蔡正元」即彎腰露出臀部，在其他扮演擁核政治人物的演員頻頻呼喊「插進去」的鼓譟聲中，「馬英九」作勢將那根棒子插入「蔡正元」的臀部。這段表演欲以肛交來比喻臺電預定在二〇

37 陳品安、陳宗延，〈殺戮之艱難，判決之簡易——苑裡抗爭者 20 人的強制罪〉，獨立評論@天下，2013 年 12 月 30 日。

全國廢核 行動平臺 道歉聲明

38

一四年九月份於核四廠插入燃料棒的行徑，暗指兩者均是使人不悅的行為，實際上卻複製了主流社會對於肛交的污名，因而傷害了反核運動廣泛連結其他進步社群的可能，這點引起了頗大的反彈。二〇一四北部廢核遊行晚會籌備組及活動總召集蔡中岳和「敢作敢當」團隊很快在兩天後發出道歉聲明，迅速停損止血。

各位廢核夥伴大家好：（2014/3/10）

對於北部廢核晚會，敢做敢當歌舞劇結尾橋段的演出造成許多人的錯愕及不舒服，我們誠心地致歉。

敢做敢當是二〇一三年廢核運動中，一群素人夥伴針對政治人物表態的創意行動；今年廢核遊行我們期待更深入政治改變，也因此騰出讓政黨表態的時段，但也擔心表態過於簡單、枯燥，無法讓過去一年荒謬的政治話術有所交代，因此特別情商敢做敢當團隊在短時間內準備。但因籌備團隊人力有限，所以沒有在當天演出前看過這齣歌舞劇的內容，實為我們的疏失，在此也同時向眾發起、協力團體以及關心、支持廢核行動的朋友致歉。我們會虛心檢討、改進，讓廢核行動與各式多元議題持續滾動社會的進步。

敢作敢當 道歉聲明

39

在反核運動中有一句口號，「反核就是反歧視」，因為核電體制是一個強勢的技術與知識的霸權，為了單一的價值犧牲其他的弱勢群體與自然。今天在遊行晚會中發生這個爭議，我們必須虛心地接受批評。但同時，這也反映我們需要和支持反核的朋友一同學習和反省，我們需要對於社會中不同類別、有意無意的偏見意識更加敏銳，也才無愧於各個不同進步社群對於反核主張的支持。

謝謝大家。

二〇一四北部廢核遊行晚會籌備組及活動總召集人蔡中岳

敢作敢當團隊也接收許多的朋友反映，結尾橋段的演出造成許多人的錯愕及不舒服，在此，我們感到十分抱歉。這個橋段編排的原意，是想要調侃與諷刺在核電議題具有決策權力的相關政治人物，原無意指涉任何性身分或性別關係。但因為劇本編寫與排練上的匆促，以及欠缺多元性權的敏感度，導致這調侃橋段過了頭，造成觀眾的不舒服和負面感受。這兩天的批評和指教我們都有接受到了，我們正式在此致歉，也會將這次經驗反省和吸收，更加謹慎處理往後的行動規劃。

謝謝大家的批評與指教。

III 心靈洗滌

據說心靈洗滌 (debriefing) 這個概念是來自於軍隊的作戰經驗。士兵出完任務，往往會因為戰場的慘況而難以自拔，為了讓士兵可以回到正常生活，便安排士兵進行團體分享，透過彼此訴說、討論、分攤，卸除士兵在高壓下產生的創傷。Debriefing 這個單字本身沒有什麼心靈洗滌的意思，它是從 briefing 演變而來。Briefing 指的是出任任務前的簡報說明，而 debriefing 指的則是一種解除任務狀態的動作。這聽起來像是某種宗教儀式，但卻是很重要的復原機制，包括個人的復原與組織的復原。這個團體分享的過程就是心靈洗滌。

關於心靈洗滌，心理學與社會工作都有不少討論。這裡要強調的是，為什麼這種團體分享的過程對抗爭行動如此重要。抗爭現場是個充滿高度壓力的地方，壓力來自於四面八方：有權者的輕蔑、警察的挑釁、夥伴的疏忽、秩序的失控、分工的混亂、衝突的爆發、意外的產生。創傷不只發生在肉體，也出現在心靈。行動結束後，一切似乎已風平浪靜，但行動者卻未必能輕易從抗爭現場的亢奮、焦慮、懊悔中回神過來。甚至，行動者可能有滿肚子的辛酸、委屈、憤懣，卻不知道要找誰訴說，說了對方又未必能懂，而這種負面情緒就會宛如漩渦般愈陷愈深。

IV 經驗傳承

心靈洗滌，就是一個重新檢驗創傷經驗的過程。它可以是三五好友喝酒聊天，也可以是十餘人的集體諮商。形式不拘，重要的是找到那些願意分享創傷經驗的朋友——這些人最好與你一起參與了同場行動，這樣你們才得以擁有共同的經驗。在心靈洗滌的過程中，不要太快開始究責，也不要急著咄咄逼人，把話說出來是重要的。要讓人們願意把話說出來，最好的方法莫過於營造一個友善的環境與氛圍。

心靈洗滌是能量釋放機制，透過負面情緒的宣洩，一方面讓行動者理解彼此，另一方面也療癒彼此。一旦沒有踐行心靈洗滌這個過程，行動者很容易因此感到孤單無助，進而覺得自己成為運動的工具、他人的棋子。這不僅有礙運動組織的發展與組織者的養成，更可能讓這位行動者就此死心冷漠，不再投身社會運動，也不再關心社會問題。反過來說，難道踐行了心靈洗滌，就真的可以得到救贖嗎？這也未必，自我揭露很有可能挑起行動者彼此間的矛盾，甚至引發衝突。然而，無視衝突而故作和諧也不健康。如何取捨拿捏，乃是一門值得細心琢磨的藝術。

經驗的延續，決定了行動者能不能前仆後繼。解嚴以來，儘管臺灣曾

經歷過一段社會運動狂飆的年代，但這些社會運動的經驗有沒有累積？有沒有精進？有沒有推廣？恐怕仍然有待努力。經驗傳承，對於有經驗的人來說，是種批判與反省；對於無經驗的人來說，則是種學習與借鏡。

經驗傳承包含了三個環節：**工作檢討、資料整理、幹部培訓**。工作檢討，就是不斷追問自己能否做得更好？在行動決斷的時候是否誤判情勢？籌備階段是否有什麼疏漏？在執行階段是否有什麼失誤？有哪些具體事宜可以改進？如何改進？諸如此類。

資料整理包括與抗爭行動或該場運動相關的無形與有形的資料，像是製作的各種道具標語、媒體名單或支持者清單、新聞報導的文字與畫面資料、自行拍攝的照片影像、輿論與民意的變化，以及政府機關公報或會議記錄等等，都要視運動的需求建檔保存。

幹部培訓，則是任何運動組織都不能忽視的事情。很多時候，組織者雖然握有一份支持者清單，卻從未嘗試與這些支持者接觸聯絡，就這麼放著成了一堆廢紙。之所以稱之為潛在支持者，就表示他們仍然在人群之中潛水隱藏。很多時候，雖然組織者吸收了一批支持者，但只有在有抗爭行動的時候才想到要動員他們，這些人往往只是消極的配合，未能積

極地將一己所長貢獻給整個運動。幹部培訓，就是要把潛在的支持者，變成消極甚至積極的支持者。

二〇〇八年，野草莓駐守在自由廣場的某個夜間記者會中，有位刑法學者曾經這麼說道：「很多人都覺得有權者很可惡，我也覺得很可惡，但是我們沒有槍砲彈藥，那我們要怎麼和這個有權者比呢？除了論述的正當性外，我們能比的就是看誰氣長。」所以我每天都慢跑游泳，就是要活著看這個有權者滅亡。」經驗傳承，就是一個比氣長的競賽。

激情過後

學生之中，有以肅清之名在山中互砍對殺的；有因過度研究應該打倒的資本主義，而當上最佳核心要角的。跟其他運動一樣，這裏有陰謀家也有功利主義者。不過這個運動，就像切·格瓦拉說的那樣，讓所有「對任何不義氣憤填膺的同志」都站起來，這溫柔，可能比他們的政治行動本身擁有更長的生命。所以，我絕對不允許別人說，二十歲不是最美的季節。

川本三郎，《我愛過的那個時代》⁴⁰

都說抗爭行動會有效果，這個效果究竟是什麼？切記，行動及其效果不是一個若P則Q的因果關係。行動永遠不會直接帶來理想的實現，行動帶來的是實現理想的可能性。

40 川本三郎（2012），《我愛過的那個時代》，臺北：新經典，頁25-26。

行動告一段落，無論是組織者還是參與者都很容易陷溺於兩種情緒的輪迴。第一種是極端的樂觀，由於行動提供了完全不同於日常社會運行的經驗，人與人之間的距離好像變近了，敵人與朋友的身影顯得格外清晰，愛與正義似乎沒有那麼抽象，也因此覺得自己確實實質改變了些什麼，進而推崇行動的價值。第二種是極端的悲觀，由於發現行動並沒有促成任何實質改變，世界還是照常運作，冷漠的依舊冷漠，潑冷水的繼續潑冷水，根本沒有人在乎甚至注意到自己與夥伴的努力與付出，也因此覺得自己是個魯蛇（loser），進而否定行動的價值。任何行動者——無論是主導行動的組織者，還是跟隨行動的參與者——都有可能會落入這兩種情緒當中。

要提醒的是，這兩種情緒都是很自然的。無論是哪一種情緒，都可以找到足夠的經驗及理論來支持行動者的極端樂觀與極端悲觀。也因此，哪一種情緒都很難說是百分之百的錯，但也很難說是徹徹底底的真。重點或許不在於這樣的極端樂觀與極端悲觀是否有憑有據，而在於：行動者能夠從這樣的情緒得到什麼啟發？如果世界真的被改變了，那是哪個部分哪個環節被改變了？如果沒有，又為什麼？只有持續思考與學習，行動者才有可能避免陷溺於一己之心緒，而任其擺布。

那要怎麼持續思考與學習呢？每個人的方式或有不同，但追根究柢，總是不斷追問自己：作為一個行動者，我的初衷是什麼？

野草莓運動： 午夜의 棉被

二〇〇八年的野草莓學運發起之初，學生占據自由廣場，頓時成為鎂光燈焦點，四面八方的捐獻一度蜂擁而入。由於廣場上的物資過剩，學生在會議上通過了「暫時拒絕一切物資」的決議，而糾察就成了執行這項決議的第一線人員。某個冷颼颼的夜晚，大約十一點多，有對老夫婦抱著一捆棉被來到廣場，希望糾察收下這個禮物。糾察委婉地拒絕了他們的好意，但老婦人說，這是她新婚時的嫁妝，已經陪了他們好幾十年，他們在電視上看到野草莓的消息，就從桃園搭了計程車上來廣場，雖然能給的不多，但要冬天了，可以將就一下。現場的糾察不知如何是好，老夫婦就笑著把棉被留了下來，默默地離開。

網宣篇

以社會運動的方式進行改革，是要透過大眾的力量，對有權者形成壓力，迫使其改變政策或作為。

那麼，什麼是擴大支持、進行宣傳最有效的手段？根據市場調查的數據，以電視和報紙為代表的主流媒體，是有較多受眾的資訊傳播管道。光公視一個電視頻道，午間新聞每天平均有十四萬人、晚間新聞則有約二十三萬人收看。¹報紙類的《自由時報》平均每天賣出六十萬份，《爽報》則發行近四十萬份。²中研院二〇一〇年的社會變遷基本調查也顯示，有高達八十六%的受訪者每天會看十分鐘以上的電視新聞，五十%的受訪者每天看十分鐘以上的報紙新聞。

然而，要用廣告在主流媒體上曝光所費不貲。舉例來說，二〇一三年七月，苗栗縣政府為了對抗反對大埔拆遷的民眾，在四大報刊登半版廣告，以交通安全為由，堅持主張拆大埔四戶。這樣刊登一天的報紙廣告，就花了縣政府公庫五〇九萬元！³大多數的社會運動並沒有這麼多的資源。⁴

透過抗爭或各種行動，的確有機會爭取到主流媒體的關注。但是主流媒體的報導內容很短，無法容納太多資訊，經常只聚焦於現場發生的衝突，不細談議題的內容。編輯和記者的立場，也不一定和社運相符，因此很容易看到報導中有誤導性的內容或負面的評價。

1 公共電視 2013 年第一季收視季報告。資料應為尼爾森收視調查蒐集。

2 財團法人中華民國發行公信會調查。

3 苗栗縣政府新聞科標案案號 102194：http://goo.gl/agtwhZ。

4 近年社會運動仍然有少數購買主流媒體廣告的案例。2007 年 3 月，聲援樂生保留運動的部落客董福興在「黑米共享書籤」網站（已關站）發起集資購買《蘋果日報》廣告的行動，在二天內募

相對於此，使用網路作為媒介進行宣傳，組織者可以有較大的訊息主控權。而且網路上存在眾多便宜甚至免費的平臺服務，進行訊息散佈的成本較低，臺灣的寬頻上網和行動上網人口，亦逐年成長。換言之，網路宣傳不但可以說清楚自己想說的話，還可以用非常低的成本，接觸愈來愈多的受眾。

因此，本篇所討論的宣傳工作，將著重於社會運動如何使用網路，讓更多的人接觸到議題的訊息，進而將這些人轉化為運動的同情者、參與者，甚至是組織者。

社運宣傳工作導論

一般而言，閱聽觀眾接收訊息的過程是：曝光接觸↓形成第一印象↓理解／不理解內容↓作出反應。相應於此，社會運動的宣傳工作要致力的課題，就是以下四項：

- 1 如何擴大訊息的曝光程度？如何讓更多人看到宣傳訊息？
- 2 如何塑造訊息給讀者的第一印象，讓人對訊息、組織或主張的訴求有好感？

集四百多位網友以二十萬元購買《蘋果日報》A10 版半版廣告。2012 年 12 月，青年樂生聯盟在《蘋果日報》給予三折贊助和得以延後付款的幫忙下，也成功募款刊登一次廣告。不過最大手筆的還是反對多元成家法案的守護家庭聯盟，2013 年 11 月，護家盟一次購買四大報的頭版廣告，來宣傳主張和動員集會。有時即使募得足夠資金，也不一定可以買到廣告，例如富邦文教基金會於 2014 年 2 月向臺北捷運公司購買廣告看板宣傳反核四，就被迫刪除圖像中的反核四口號。

3 如何增加訊息的親近性和可理解性？如何降低理解議題主張的門檻？

4 如何透過訊息散布促使讀者起而行，對運動提供實際的行動支持？如何動員更多人作伙行動？

影響這四大課題的因素，可以區分成宣傳的「形式」和「內容」兩大類。形式是指用什麼管道散布訊息、用什麼方法進行包裝；內容則是指我們要宣傳的議題主旨，或是具體的抗爭行動。

宣傳工作的立足點，隨著宣傳內容類型的不同而有很大差異。例如，是非分明、反派角色鮮明的議題，自然容易引起大眾和主流媒體的注意和討論，曝光程度高；而符合主流社會價值的訴求和抗爭手段，第一印象就很好，也容易被認同，不需要多費唇舌讓大眾重新思考。

就社會運動的宣傳工作而言，議題、訴求和抗爭手段這些要宣傳的內容，是已經給定的。因此，本篇將集中討論宣傳工作的形式，也就是如何傳播和包裝訊息。

技術： 社運網宣傳原理

根據臺灣網路資訊中心 (TWNIC) 的抽樣調查，二〇一三年的臺灣推估已有將近一千六百萬的上網人口，相當於臺灣總人口的七十七%。這是相當龐大的媒介使用者數量，代表著透過網路散布訊息的「可能觸達人數」。

但在這一千六百萬人之中，社會運動宣傳實際上能接觸到的，只占相當小的一部分，因為網路上的訊息實在太多了。二〇一二年一整年，全世界有超過六十兆的網頁在線，YouTube 上新增了超過兩百五十萬小時的新聞相關影片，平均每天有超過一千四百億封電子郵件和一·七億則的 Twitter 訊息被發出。⁵

所謂的資訊時代，即是人類面對著文明史上空前龐大的資訊之海。如何能夠從這片汪洋中脫穎而出，在可愛動物、行車紀錄器與宅男女女神等強敵環伺之下，仍然能獲取觀眾的注意力，就是社運宣傳的課題。

人們是如何在網路上接觸到一個網頁或一則訊息？「連結」(hyperlink) 是國際網路的核心特徵，網頁和網頁之間透過這些連結，構成一張無窮盡的彼此交織之網，這

5 <http://goo.gl/tqB0DH>。

也是所謂「internet」名稱的由來。古早年代的網路使用者想要連到一個網站，必須在瀏覽器軟體中輸入特定的網路位址。然而這樣的動作在今天幾乎已經絕跡。瀏覽網頁，在今日具體來說就是透過點擊一個又一個連結，從一個網頁逛到另一個網頁。

那麼，該如何透過這些連結，讓更多人看到社會運動組織發布的訊息？在一般的網路行銷分析中，會將這些接觸訊息的途徑區分成透過「搜尋引擎」和透過「他人轉介」兩種類別。如能先對這兩種連結的運作原理有所認識，比較容易理解怎麼樣應用技巧增加訊息的曝光。

搜尋引擎⁶

透過搜尋引擎，例如 Google、Yahoo 奇摩等網站，使用者只要輸入關鍵字，網站就會列出包含這些關鍵字的網頁連結。

搜尋引擎是怎麼給出這些搜尋結果的呢？搜尋引擎公司擁有很多運算速度很快的超級電腦，這些電腦在平常就會用自動化的程式，不停地把全世界的網頁找出來，再把這些網頁的標題和內容資料整理好，建立索引，儲存到資料庫當中。當使用者連上搜尋引擎網站，輸入關鍵字進行查詢的時候，網站就會從這個資料庫裡面，找出標題或內容中含有特定關鍵字的網頁。

⁶ 在網站流量分析工具 Google Analysis 中，此類流量來源被稱為 Organic Search。

但是，全世界的網頁數量龐大，例如使用者查詢「核電」好了，在 Google 建檔的索引裡面，可能有超過兩千萬筆網頁，使用者不可能一個一個去挑選哪些網頁比較可能有他要找的訊息。⁷於是，每家搜尋引擎公司就會開發出自己的獨特計算公式，來對這些網頁進行排序，成為呈現給我們的搜尋結果列表。⁸

如果想要提高網頁透過搜尋引擎轉介的曝光率，網頁就要出現在搜尋結果的愈前面愈好。出現在搜尋結果的前面，才有機會被使用者「看到」。被看到以後，也要更進一步吸引使用者點擊我們網站的連結，「閱覽」我們發布的訊息。

他人轉介。

透過其他類型的連結傳遞的訊息，則歸類為「他人轉介」。這些連結包括 Facebook 上朋友分享的連結、討論區文章中板友張貼的連結、部落格之間的友站連結、購物網站的廣告連結等。

過去沒有自動化搜尋引擎程式的時候，網路訊息的散布，主要就是透過網站與網站之間的連結在進行。所以個人網站和部落格就如同地理空間一般，這些光電線路構成的訊息路網，也分成熱鬧或冷清的地方（很多人看或沒人看的網站）、交通方便或很難到達的地方（很多人連結或沒人連結的網站）。

7 根據市場調查公司的資料，2010 年的調查顯示，有至少四成的搜尋引擎使用者只看前三頁的結果，2011 年的調查則發現所有使用者每次搜尋的平均觀看時間僅 70-90 秒。<http://goo.gl/xnkSeQ>、<http://goo.gl/zvL2d6>。

8 更進一步的原理，可參考 Google 公司所製作的說明：HOW SEARCH WORKS (<http://goo.gl/1TPKwz>)。

9 在 Google Analysis 中，此類流量來源被稱為 Referral。

要提升他人轉介帶來的曝光數量，簡單來說，就是要讓訊息被大量地引用、轉貼或連結，增加通往你網站的道路數量；或是讓這些訊息連結到很熱鬧的地方。

而最近興起的社交網站（Social Network Service，例如 Facebook、Twitter 等）所提供的連結，可說是一種介於他人轉介與搜尋引擎之間的連結類別。我們在 Facebook 的首頁動態消息上看到的連結，一方面是他人分享的訊息，另一方面也是電腦程式透過一些指標進行計算而排序、篩選出來的結果。由於社交網站的連結很特別地根據社會關係和人際互動來計算訊息曝光的順序，許多行銷分析會將這類連結獨立出來討論。¹⁰但本書的討論並不涉及那麼細微的區分，因此會把社交網站和在非搜尋引擎的網站中出現的連結，都歸類在「他人轉介」進行探討。

搜尋引擎應對技巧

I 建立和維持一個好看的網站或部落格

由於 Facebook 使用人口相當多，網站更新也相當方便，所以很多社運組織只經營 Facebook 粉絲專頁，不再花費心力建立部落格或官方網站。

但 Facebook 的網站架構有以下幾個缺點，得靠建立一個官方網站來彌補：

¹⁰ 在 Google Analysis 中，此類流量來源被稱為 Social。

1 以貼文為單位的貼文式訊息曝光，難以讓使用者進一步閱讀同一議題的相關訊息。

2 粉絲專頁的頁面只能根據時間順序放置貼文，無法系統性地整理內容，對使用者來說不容易查找想看的資訊。

3 網頁版面自由設定的程度較低，專頁沒有辦法在視覺上和操作流程中分配不同資訊的重要性。

4 粉絲專頁可能會由於被使用者惡意檢舉，或是違反 Facebook 公司訂立的使用者條款等原因，被「下架」處分，遭到下架處分的粉絲專頁，舊的訂戶和資料就可能全部流失，而 Facebook 的下架審查機制又是不公開的。

要建立官方網站，可以使用一些現成的免費部落格平臺，例如 Blogger、Pixnet、Tumblr 等，只要透過簡單的註冊手續，就可以擁有一個能簡單發布訊息的網站，並且可以透過付費來移除廣告或增加功能。

如果要建立網站，就要有「網站是這個團體的門面」的自覺。在現今主流的部落格平臺上，網站的外觀和內容是可以分開處理的。前述的幾個部落格平臺，都可以在網路上直接購買或委託設計專屬的版型。如果

是購買已經設計好的現成版型，甚至只需要幾百元。

社會運動的官方網站除了好看以外，同樣重要的是必須讓人感覺「可靠」和「好用」，讓使用者很容易找到他要的資訊。如何做到「可靠」和「好用」，可以參考以下檢查表。至於網站的內容應該要有什麼東西，請參考「讓觀眾成為戰友」小節。

社會運動網站

自我檢查表

目標	作法
增加可靠的感覺	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 議題相關資訊的完整度和專業性（不是只剪貼很多新聞）。 ◆ 有可行的行動方案和具體訴求。 ◆ 有負責人的聯絡方式（團體或聯絡人的電子郵件或電話）。

II 搜尋引擎原理與搜尋引擎排名最佳化 (SEO) 技巧

前面提到，各家搜尋引擎會透過自己獨特的演算法來對搜尋結果進行排序，而這些排名及建檔的程式、演算方法，可說是搜尋引擎公司如何又快又好地篩選資料的技術根基，因此都被視為商業機密。一方面要防止別家公司抄襲，另一方面，也要防止網站的擁有者用不當方法來影響搜尋排名。

增加網站易用性¹¹

- ◆ 所有重要資訊及聯絡窗口，都必須可以在首頁上被快速找到。把這些連結放在 menu、側邊欄，或任何顯眼的地方。
- ◆ 減少使用者需要動作的步驟，盡量不要直接放 Word 檔的連結。如果有表格等物件怕排版亂掉，可以上傳到 Google Drive。
- ◆ 懶人包或網宣盡量用適合電腦瀏覽的網頁、圖片、嵌入 slideshare 頁框或嵌入影片等方式呈現。
- ◆ 實體宣傳品的原始檔，通常只適合印刷出來觀看，而不適合直接用電腦看。

11 克魯格 (Steve Krug) 有兩本經典小書在談網站易用性的議題。《如何設計好網站》(Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability) (2006, 上奇資訊) 是關於增加網站易用性的基本原則。《ROCKET SURGERY MADE EASY: DIY 一次搞定網站易用性問題》(Rocket Surgery Made Easy: The Do-It-Yourself Guide to Finding and Fixing Usability Problems) (2010, 上奇資訊) 則介紹了一些業界檢查網站是不是容易使用的方法。

不過，由於現今透過搜尋引擎來點擊特定網站太過重要，許多網站有超過四十%的流量是由搜尋引擎引介而來，¹² 所有的網路商務公司都希望讓自己的網站出現在搜尋結果的第一頁，因此還是出現了「搜尋引擎最佳化」(Search Engine Optimization, 簡稱 SEO) 這個專業領域，試圖破解各家搜尋引擎的排序方式，進而修改網站內容，以提升網站的排名。

在這裡當然沒辦法談論如何成為 SEO 高手，但還是可以提供一些過去 SEO 專家所測試出來的建議，以避免常犯的錯誤，幫助網站訊息在搜尋引擎上被找到。

1 主動將網站提報給搜尋引擎

在建立官方網站或部落格的時候就主動向搜尋引擎提報。主動提報可以增加搜尋引擎資料庫收錄這個網站的速度。目前臺灣的兩大搜尋引擎系統有 Google (蕃薯藤等入口網站採用) 和 Bing (YAHOO 奇摩、MSN 等採用)。

除了告訴搜尋引擎有我們這個網站存在以外，也可以更進一步提供搜尋引擎這個網站的內容和結構資料，讓搜尋引擎能更快速地在網站內容

12 由於搜尋引擎對網站流量太重要，Google 在搜尋引擎的壟斷地位也遭到許多人的質疑。英國的比價購物網站 Foundem 就對其網站被 Google 施行排名懲罰，向歐盟法院提出控訴，指控 Google 對產品競爭者網站的搜尋排名進行操控，是透過非市場的方式進行不當競爭。

更新的時候，抓取到最新的資料，並且協助管理員對網站流量有更好的掌握。

例如針對 Google 搜尋引擎，就可以在網站中安裝「Google 網站管理員」服務，並且在該服務中提交 sitemap，讓 Google 更容易將網站的所有內容收錄到搜尋引擎裡面。同樣地，Bing 也可以提交 sitemap。如果是用部落格當平臺，而平臺沒有提供 sitemap 檔案的話，可以用部落格的 RSS 訂閱權充 sitemap 的功能。

Google 的網站管理員服務還有提供基本的分析功能，例如可以查看我們的網站會在使用者查詢哪些關鍵字的時候出現在結果中。如果需要更進一步的網站讀者分析資料，可以安裝「Google 分析」服務。¹³

2 讓關鍵字出現在對的地方

許多部落格平臺都有文章「標籤」的功能，標籤除了分類文章的功能外，其實也可以用來增加該篇文章的關鍵字，以及整體網站的內部連結，進而提高網頁被找到的機會和搜尋結果的排名。

例如，當使用者對核電的議題有興趣，而使用搜尋引擎檢索相關資料

13 關於 Google 網站管理員、Google Analytics 和提交 sitemap 的教學，請見本書部落格：「後禽基地」(<http://darkambush-blog.logdown.com>)。

時，可能會用核能、核電廠、核四、核災、原能會、能源政策等關鍵字來搜尋。但假如我們今天是一份反核的文宣，在標題或行文中，這些詞彙很少會全部用到，這時就可以將這些關鍵字加入標籤中，減少對核電有興趣的讀者漏失這份文宣的機會。但要注意，千萬不要投機取巧，亂標籤一些跟內文無關的熱門關鍵字，以免網站被搜尋引擎公司判定為惡意操作排名的垃圾訊息 (spam) 網站。如果被搜尋引擎當成垃圾訊息網站，在排序時會被丟到很後面，這會大大影響曝光的機會。¹⁴

此外，使用者用來搜尋的關鍵字，如果出現在網頁標題、文章標題、粗體字或連結文字中，¹⁵ 都會使這個網頁在搜尋引擎中得到額外的重要性加權。也就是說，搜尋引擎程式會判定這個網頁更有可能是使用者感興趣的網頁，而讓這個網頁出現在搜尋結果的更前面。

所以在發布文章的時候，要設想一下，誰會去搜尋跟這個議題有關的關鍵字？找新聞稿和行動者聯絡方式的記者、寫修法案的國會助理，還是看到抗議行動新聞報導，想進一步找資料關心的民眾？想想看這些人可能會用什麼關鍵字搜尋，如此一來就可以把這些關鍵字適當地放到相關文章的標題、內容或標籤裡面。¹⁶

14 在 Google 網站管理員中，可以檢查自己的網站有沒有被 Google 搜尋引擎視為問題網站。

15 在 HTML 網頁原始碼中，這些特殊位置是以 <title>、<h1>、<h2>、 等標籤標示。

16 一些常見的用詞包括懶人包、爭議、訴求……。如果想不到有什麼詞彙，就到搜尋引擎上搜尋看看，利用搜尋引擎的自動完成功能，測試大多數人通常會跟著搜尋什麼詞彙。

3 讓呈現在搜尋結果中的網站更吸引人

即使成功擠進搜尋引擎結果的前幾頁，讀者通常也沒有耐心把每個搜尋到的網站都點開來看。要怎樣吸引他們點選我們的網站呢？

首先，讓網頁內容正常地呈現在搜尋結果中，是最基本的事情。所謂正常地呈現，就是在搜尋結果中，正確顯示文章的標題、網站的名稱，以及內容摘要。甚至在 Google 搜尋引擎最新的功能中，還可以更進一步讓搜尋結果附上組織的 LOGO 和名稱。¹⁷

更重要的，就是文章的標題和摘要的選擇。「下標」在傳統媒體的編輯工作裡一直都是重要的技能，標題關乎媒體的形象與調性，以及讀者是否會被吸引而閱讀內文。網站也是同樣的道理。一種方法是設想讀者是在什麼情境下進行搜尋，進而在標題和摘要上迎合需求。另一種作法則是創造情境、透露故事性，增加讀者想進一步探索內容的好奇心。

以關廠工人的議題為例。「為何要臥軌抗爭？關廠工人境遇懶人包」就是第一類標題，在臥軌新聞出現的當下，許多在事前根本不知道議題相關訊息的民眾，會因為主流媒體報導而開始注意到這個事件，進而使用搜尋引擎查詢，而這個懶人包標題正是讓他們深入議題的第一步。

17 詳細教學請見「後裔基地」(<http://darkambush-blog.logdown.com>)。

《蘋果日報》的專訪〈放任老闆逍遙派八十個律師告我〉或是 Wondero 網站的〈原本應該被當作英雄對待的人物，卻暗中躲在角落裡哭泣〉，則是第二類標題，讀者在閱讀文字的同時就可以反射性產生情境畫面，標題也明白指出這個連結中，有一則令人感興趣的事。¹⁸

4 增加連到網站的連結

搜尋引擎公司的電腦是透過自動化的程式，把世界上的網頁蒐集到自己的資料庫裡面，但是這些程式怎麼知道世界上哪裡有網頁可以蒐集呢？其中一個方法就是沿著連結來進行搜索。這些程式就像成千上萬隻沿著電網爬行的蜘蛛，不斷將路途上遇到的網頁存到資料庫中。

此外，對 Google 搜尋引擎來說，連結數也是一個排序網站優先程度的重要指標。其根據的假設是：在網路世界中有愈多人連結到的網站，其重要性和可靠性愈高。這個原則也衍生出一些規則，例如愈多人連結的熱門網站上出現的向外連結，比冷門網站上的連結更有參考價值。這個道理，有點像是透過一個人所交的朋友，可以知道他是怎麼樣的人。所以，增加自己的網站被別的網站連結的數量是很重要的，尤其是那

18 資深雜誌編輯楊士範曾在一份簡報中整理出引起讀者興趣的下標技巧，包括：製造反差、使用數字、刻意模糊/懸疑、提到熱門關鍵字、顛覆一般人觀念、營造溫馨感。各種技巧的應用範例，可見其簡報檔〈如何在策展時代當一個好編輯〉：<http://goo.gl/GxSkUi>。

些在搜尋引擎中排名很前面的熱門網站的連結。這可以增加自己的網站被收入搜尋引擎資料庫的速度，也可以提升在搜尋結果中的排名。

增加連結的方法還有很多，例如和相關議題的組織網站合作，互相放上對方網站的連結；在發布新聞稿和各種活動宣傳時，也要注意附上自己網頁的網址，讓大家在轉貼時，就不經意地幫你增加了在網路世界中的連結。另外也可以自己到各種論壇、BBS網站，張貼附上網址的文宣。

他人轉介提升技巧

I 引發轉貼的內容

網站好看、好用固然重要，文章標題、標籤固然重要，然而最重要的，仍然是可以激起「不轉貼不行」、「我要把這個給我朋友看」的文章內容。人會想要轉貼或轉寄分享有很多理由，例如「很實用，值得分享给朋友的資訊」、「彰顯自己懂很多或有品味」、「引起感動、憤慨或好笑等情緒」、「想下評語」等。每篇文章並不需要，也不可能囊括所有特點，因此要針對不同的內容，思考適合哪一種方法。

II 圖片、圖片、圖片

好的圖片不僅可以快速創造良好的第一印象，對一般人來說也比看到長篇密密麻麻的論述文字來得友善，更不用說好的圖片可以幫助理解。

反過來說，壞的圖片當然也會快速產生負面印象。但幸好現在有各種手機、平板或網站修圖程式。透過直接套用濾鏡等方式，只要有基本的美感，以照片為基礎就可以簡單做出看起來很厲害的圖片。¹⁹

使用粉絲專頁在 Facebook 上傳圖片時，如果目的是宣傳，請盡量單張上傳，不要一次上傳很多圖片。因為目前 Facebook 的程式設計讓觀眾沒有辦法轉貼複數照片中的解說文字，而解說文字是放宣傳文案和連結的好地方。如果要讓觀眾可以一次轉錄許多照片，請建立相簿。

另外，即使是在 Facebook 以外的網站上發布文章，也請盡量在網頁中附上幾張大圖片，這樣網站在 Facebook 或其他社交網站上被轉貼時，會自動出現縮圖，可以占到更大的版面吸引注意力。²⁰

III 針對 Facebook 進行網站最佳化

Facebook 官方在二〇一三年底曾經表示，每天使用者一打開 Facebook

¹⁹ 例如 LINE Camera、Snapseed、Photoshop Express、Paper camera、Waterlogue 等程式，都可以用來快速修圖，配合 PowerPoint 等簡報軟體製作網宣，詳細教學請見「後禽基地」（<http://darkambush-blog.logdown.com>）。文宣的包裝技巧可見下一章節。

²⁰ Facebook 有提供一個 debug 程式，可以用來確認 Facebook 能不能抓到網頁上的圖片：<http://goo.gl/9xRaj0>。

首頁的動態消息，平均就有一千五百則訊息排隊等著登上閱讀版面。就像搜尋引擎的例子一樣，使用者沒有機會去挑選他要看看哪些訊息，而是由 Facebook 來決定哪些訊息優先顯示，哪些訊息排在後面。

Facebook 曾將這個排序機制稱作「EdgeRank」，雖然後來逐漸不再使用這個名稱，但仍然存在一套演算法公式，決定哪些訊息優先出現在使用者的動態消息上。這個公式涉及許多因素，包括訊息的類型、使用者和訊息的發布者過去有多少互動、使用者有多少朋友按這個訊息讚、訊息的發布時間、有沒有支付推廣費用（買廣告）等。

如同搜尋引擎的演算法，決定訊息顯示順序的公式，也被 Facebook 視為商業機密保護起來。所以這邊所分享的方法，都是行銷人員根據實驗、公開資料等推測出來的。由於 Facebook 也不斷在調整計算公式，最新的機制，還是要以行銷人員的情報以及官方說明為準。

●
提升 Facebook
貼文曝光率
小技巧

1 請使用者在按讚時也將粉絲專頁「新增到興趣主題清單」，也可請使用者勾選「接收通知」，這樣每當粉絲專頁發布新消息，使用者就會收到通知。

2 引發越多互動（讚、留言、分享），訊息就會有更高的曝光機會，所以在發布網宣時，可以直接動員組織者和參與者按讚和轉貼。

3 過去會特別強調特定的發文時間，但在二〇一四年初的演算法改版中，不再只是「愈新的愈優先」，使用者也會在動態消息看到數小時前的貼文。但是大部分情況下，仍然只會看到一天內的訊息。使用排程發文功能，可以指定貼文在特定時間自動發布。

4 「照片」和「近況更新」類型的貼文，可以在多次轉錄後仍保留粉絲專頁的名稱，對宣傳專頁來說，是比「連結」更佳的貼文形式。

5 雖然照片有說明欄位可以放文字訊息，但最重要、最吸引人的訊息，還是要盡量設計在圖片裡，因為許多人看圖片沒興趣就會跳過去，不會細看說明。

6 由於 Facebook 公司積極想要增加廣告收入，且 Facebook 上的訊息曝光率競爭愈來愈激烈，粉絲專頁的貼文曝光率愈來愈低，所以宣傳上還是可以透過 Facebook 社團、LINE 群組、電子報、群組信等有較高宣傳送達率的管道，來針對比較積極的支持者進行宣傳。

IV 主動出擊進行初期散布

就算什麼都打點好，弄出了一個誰看了都會想轉貼的超棒網頁或訊息，但一開始根本沒有人知道這個網站，轉貼的風潮從何而起？

想對一個議題付出心力推動社運，一定知道或認識一些對這個議題有興趣的人，當然就先從這批人下手。

Facebook 流行時代有一個特別的現象，就是可以透過平常朋友的動態，知道哪些人是比較有興趣關心公共議題的「自己人」（即使在離線生活中跟他們並不熟識），就先邀請這些人來按讚，並且直接找其中比較熟的人幫忙轉貼，或邀請他們的朋友。通常在大學校園的圈子裡面，這樣的散布往外二、三層，就可以有超過數百人的初期散布範圍。²¹

如果真的沒有太多人際網絡圈的人可以作初期散布，也可以從相關既有社群的網路平臺下手。例如，關於歷史教科書修改的議題，可以在教師、中學生或是歷史學的討論群組宣傳，關於 ETAG 弊案的議題，可以到汽車、公路交通、工程技術的討論群組宣傳。

21 也可以使用軟體直接邀請所有朋友來按讚，例如 Chrome 瀏覽器套件 Facebook Invite All：<http://goo.gl/K1zv6B>（這類非官方工具若遇到 Facebook 改版就可能失效，要待作者更新）。

包裝：

文宣製作技巧

在說明了網路資訊傳播的基本原理以及增加曝光率的技巧之後，要開始進入最重要的部分：如何製作吸引人、讓人想轉貼的文宣內容。

懶人包

網路上常用的一個名詞是「懶人包」，意指讓不願意花費心力主動去檢索相關資訊的懶人，看完這個東西以後，就可以大致理解事情的梗概。

一個好的懶人包，要讓讀者覺得這個議題是重要的，引起讀者的興趣，並且可以讓讀者簡要地理解這件事情。也就是說，這裡所稱的懶人包，是定位成「用來快速地向完全不清楚議題的一般人推廣」的工具。那是一份文宣，而不是一份面面俱到的調查報導或研究報告。總而言之，講重點就好。

對社會運動來說，做一個懶人包，具體來說有三個要素：**打擊重點、目標訴求、行動方案。**

目標訴求和行動方案相對來說比較簡單，只要把運動擬訂出來的訴求和行動簡要地放上去就好。做懶人包最花費心力的部分，是打擊重點。

沒有接觸過社會運動的人可能沒有辦法想像，一個議題的資訊量會有多麼龐雜，經常涵蓋歷史、文化、經濟、法律、行政、科技，以及人與人之間、人與物之間的關係與情感等面向。

但是，懶人包針對的是懶人，目標只是要擴大這個議題的散布範圍，所以勢必得簡化複雜的議題資訊，無法鉅細靡遺地交待所有細節。因此，懶人包考驗的是資料取捨的功夫：到底要以什麼作為**打議題的主軸**？**哪些訊息會讓讀者覺得這個議題是重要的**？

「打擊重點」視內容的性質不同，而有不同的呈現方法。舉例來說，華隆罷工的懶人包就用時間軸的方式，直接列出資方多次的惡質欺壓事件。²² RPG 樂團製作的關廠工人懶人包，則是用非常簡要的八個要點（每個點不超過七十字）白話陳述工人臥軌抗爭的緣由，搭配一張動人的抗爭照片。²³ 紹興學程的懶人包則用不到一百個字的主文，就把事件發展作了簡要的說明。²⁴

如果是要向立委、行政官員、校務委員宣傳自己研擬出來的政策方案，那麼一份完整的報告或許是很吸引人的，因為可以幫他們（的助理）省掉不少事情。但即使是學術殿堂的期刊論文都規定要交研究摘要了，更不用說是針對一般路人甲的宣傳品。除非

22 <http://on.fb.me/NdWZKr>。

23 <http://on.fb.me/1c9iyEV>。

24 <http://on.fb.me/1cguA20>。

是妙筆生花、可以用文字吸住人的鋪梗高手，不然落落長的文章，幾乎沒人會有空仔細看。

值得再次提醒的是，無論是用什麼方式進行整理，都要記得把「理解」連結到「行動」，並且提供讀者繼續關注這個議題的管道。因此，務必在懶人包的內容中附上近期的行動，也不要忘了在圖片和文章裡面，加入組織名稱和頁面連結。

懶人包的 常見形式

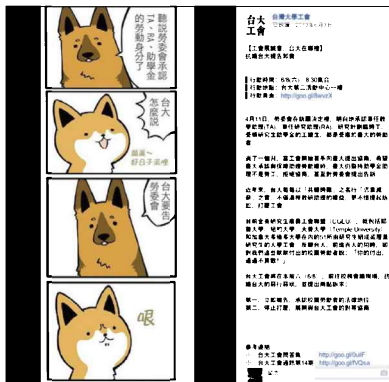
主要可以區分成單張圖片與連環圖片（如投影片剪報）兩大類。

用單張圖片直接呈現三要素，其實就是逼迫設計者直接抓單一要點。

英語世界近年流行一種稱作 *infographic* 的表現形式，²⁵ 喜歡把很多資訊放在一大張圖表裡面，用一張圖片講多個要點。這種圖表乍看很炫，但是經驗不足的設計師經常會忽視如何安排元素的大小、配色、布局，沒有設計閱讀動線，讓圖表淪為零散的資料堆砌，反而很難在讀者大腦裡建構觀念，不比簡要的文字更能讓讀者吸收。

如果議題無法簡化，有多個要點要打，用多張圖片表達，類似投影片簡報的概念，就是最簡單而且較多人熟悉的閱讀動線設計。

25 範例可見 <http://visual.ly>。



二〇一三年六月臺大工會要求臺大撤銷對勞委會告訴的網宣，用網路上流傳的四格漫畫修改臺詞，直接交待了一個簡要的「打擊重點」，再把「目標訴求」和「行動方案」放在文字說明。

例如綠色公民行動聯盟的「重新思考零核電」懶人包，就是一個連環圖的簡報式設計。這份文宣在每一張圖片說明標註「往右點選繼續下一張」，將整份文宣設定為一個相簿。而每一張圖片，其實也都是「一個可以獨立呈現的主題」。²⁶

如果不會用繪圖軟體作圖，可以嘗試使用大部分人較熟悉的文書簡報軟體（如 PowerPoint、Keynote 等）來製作懶人包。製作完成後也只要轉存匯出成圖片檔，軟體就會自動把每張投影片存成一張張的圖片。

26 <http://on.fb.me/1obInXa>。

鋪陳與深入

懶人包只是特定功能的宣傳品，平常還有各式各樣的宣傳工作得做，以加深支持者對於議題的認識。

I 人與故事

人類為了避免大腦負荷過重而崩潰，會自動把生活中的經驗歸納成所謂的常識。這些常識幫助我們在類似的情境中，不用思考太多就可以做出反應，然而，這卻也限制了我們對不同處境的人們產生同理與共感。

用道理、論證來陳述弱勢者的權利，或者是陳述受害者受到的傷害，遠不如直接敘說這些人是怎麼面臨這些處境、在這些處境中掙扎，更容易獲得理解和支持。社會學者范雲就發現，在二〇〇四年一場針對族群議題對話的工作坊中，以說故事的方式表達訴求或主張，相對於以理性邏輯的方式表達，會獲得較高比例的感激或同意的回應，也比較少激起進一步追問或挑戰式的回應。²⁷

許多人會認為，故事或體驗所引發的認同或同情，因為是情緒性的、非理性的，所以不能作為對一個議題下判斷的依據。事實上，情緒跟感

27 范雲（2010），〈說故事與民主討論：一個公民社會內部族群對話論壇的分析〉，《臺灣民主季刊》7(1): 65-105。

覺、故事或實際體驗，與其說它們是非理性的，更精確地說，應該是「以理性言詞無法掌握的」。

就像戰爭中的傷亡數字，之所以對某些人而言只是數字，是因為這些人無法掌握每一條生命的脈絡，而不是這些生命不重要、不存在，也不代表對這些亡者的遭遇感到義憤和同情毫無意義。如果這些傷亡數字中包含了自己的家人、小學同學、鄰居或社團朋友，因為明白這些數字背後隱藏著熟識的面孔以及共同經歷過的故事，這些數字就不再只是數字。



紹興學程
已認證 · 2012年11月1日 ·

【響應校慶11/15穿黑衣，倒數14天】

大家好，今天介紹75歲的蔣媽媽，住在社區65年，被台大求償64萬餘元。在大通出生的蔣媽媽，一歲時輾轉來台和父親重聚，幾乎在紹興住了一輩子。

蔣媽媽年輕時做過許多工作，幫人跑腿，在保險公司和郵局上過班，最後考進公家機關，好不容易從發條專員退休，準備再過作金和蔣爸爸搬到鄉下，買棟小房子安享晚年，但沒多久，蔣爸爸中風了，有人建議送蔣爸爸去安養中心，但她捨不得，於是退休金就花在就醫和請看護上，當錢差不多用盡，蔣爸爸也走了。…… 更多

校慶倒數 14 天

居民 | 蔣媽媽
年齡 | 75歲
居住 | 65年
被求償 | 64805元

收回讚 留言 分享

你和陳宗延、Yi Ching Yang、Li Chen 及其他
100 人都說讚。

98 個分享

留言

紹興社區在二〇一二年十月校慶抗議行動的倒數中，每天講述一戶居民的故事，說他們是怎麼來到這個社區、如何在這裡生活、臺大提起的訴訟對他們有什麼影響。

從這個觀點來說，堅持只有「理性的分析」才有資格納入判斷，反而是根據有缺陷的資料在看待議題。

II 大家都在關心：訴諸權威和支持者現身

理論上來說，訴諸權威或他者並不是證實或否證命題的有效論證方式，但是在現實運作上，由於人類無法親自去查證所有命題，於是總會偷懶一下，僅根據一些簡單的判準，就選擇信任某些人的說法。

其中一種信任是制度性的，對這些人的信任，是基於社會或組織對他們的發言有所認可。換句話說，信任不是對這些人個人的信任，而是信任這個社會或其所屬的組織對其發言資格的審查。舉例來說，我們相信一位社會學系教授對於迫遷議題的發言是值得信賴的，是因為我們預設他取得這個職位經過的考驗，他在學術界所經歷的同儕間的審查，可以證明他具有足夠的知識來為這個議題背書。如果希望透過這種信任關係來獲得支持，就要找到和議題專業相符的人來幫忙站臺。

另外一種信任是關係性的。例如我信任我的摯友所做的判斷，是因為我了解他的為人，我有長期和他相處的經驗，或者我純粹就是喜歡他。要透過這種信任關係來獲得支持，就要鼓勵支持者站出來相挺，繼而直



臺大教授為紹興社區議題站臺。

接影響他的朋友。Facebook的一個好處，就是政治表態的成本變得很低，而且可以沒有針對性。支持者不用針對特定朋友發表演論，只要對他的「塗鴉牆」發表演論，他的朋友自然有機會可以看到他的立場。

除了個人發聲，也可以運用團體支持的方式，一方面可以影響參加者的朋友（利用Facebook的標籤功能），透過關係性的信任進行宣傳，另一方面也得以訴諸制度性信任。例如，律師或法律系學生組成的團體，對修法或聲援遭不當逮捕的抗議者等議題來說，就別具意義。

III 網路連署活動

連署活動是否具有政治效果，當然要視連署的數量、連署的成員、訴求的對象、還有議題的性質而定。然而，舉辦一個連署活動，不只要注意政治功能，更重要的是它會提供支持者的名冊，這是一個應該好好把握的宣傳、募款和行動動員管道。

過去臺灣的網路連署活動經常使用「臺灣連署資源運籌平臺」²⁸，不過由於其自訂性較低，目前有愈來愈多人使用 Google Site 結合 Google Drive 的表單功能，作成可以自訂欄位的連署。²⁹

綠色公民行動聯盟則試驗了一次手機簡訊連署³⁰的行動，不過這需要較高的技術門檻，來整理網路簡訊門號中收到的資料。透過簡訊連署，綠盟可藉此獲得積極支持者的手機號碼，在重要行動的前夕，就可以透過網路手機門號大量發送簡訊動員。

也有組織更進一步將連署行動整合進「客戶關係管理系統」(Customer Relationship Management, CRM)，把連署行動和組織的會員招募管理、募款等結合起來。³¹

另一個曾被華隆工會、反媒體壟斷及樂生保留運動採用的，是「自拍

28 「臺灣連署資源運籌平臺」：<http://campaign.tw-npo.org>。

29 見雨蒼、洪偉、Joy Hsu 製作的網路連署教學：<http://billy3321.github.io/tapcpr/teach.html>。

30 <http://430.ngo.tw>。

31 例如以開源軟體提供租用服務的 netCRM 系統：<https://neticrm.tw/customers>。

IV 近況更新和即時評論

除了比較特別的活動宣傳，平常社會議題的粉絲專頁貼文，大多就是關於組織的近況更新，還有議題相關時事的評論。怎麼包裝評論，除了看議題和時事的性質，還考驗小編的創意和美感。為了要有料又有梗，不知道殺死多少社運專頁小編的腦細胞。

上傳」的連署方式。這樣的連署形式重視的不是連署人數或名單，而是一種即使沒有空間上的共同在場，也可以透過網路共襄盛舉的參與感，以及讓各校或各社團的參與者可以有機會一起做點事情，藉此組織起來。



圖片來源：「我是學生，我反旺中」反媒體巨獸青年聯盟，反媒體壟斷「自拍上傳」連署活動。



臺大校方在法庭上指控：研究或教學助理的薪資是像父母給子女零用錢，因此這些助理和學校之間沒有僱傭關係，沒有資格成立臺大工會。工會隨即製圖嘲諷此說法。

二〇一四年一月大學基本學力測驗，國文科目將樂生入題，聲援樂生的學生隨即投書至《自由時報》，要求文化部龍應台應盡責進行古蹟審查與指定作業。



要留意的是，在 Facebook 上用張貼連結的方式發表評論，評論是沒有辦法被粉絲直接轉錄的，因此只適合用來推廣這篇新聞讓更多人看到，或是用來感謝記者對議題的關注。如果是以宣傳專頁為目的，用圖片或近況更新的方式發文，才會有較高的效益。

行動宣傳

與行動有關的文言，可以區分成行動前的動員宣傳，和行動進行中的即時轉播。

I 行動前的動員宣傳

宣傳圖要素：口號、時間、地點、訴求、行動。

如前面的篇章所述，透過組織和人際連帶動員，對抗爭行動來說仍相當重要，不過在此僅聚焦於網路宣傳。

行動的網路宣傳，到底要發幾次？

一般來說，行動定案的時候就可以先發出消息，最重要的是在行動前一個禮拜要發比較密集的網宣提醒。過去在 BBS 時代，為避免洗板，一個簡單的計算方法是用等比級數來抓發宣傳的日期，也就是行動當天、一天前、兩天前、四天前、八天前、十六天前……都可以安排貼文。

Facebook 粉絲專頁訊息流動相當快速，而且每篇貼文在沒有被大量轉貼的情況下，平均來說只會有 10% 左右的粉絲看得到，因此不像各種討論區，會有發太多文「洗板」的疑慮，所以發文頻率密集一點也沒有關係。許多粉絲專頁在行動前一週，甚至會每天找一個話題，發「活動倒數計日」文。

除了這些固定的宣傳，只要粉絲專頁有貼文，也都可以在文末附上簡單十幾個字的近期行動短宣。

Facebook 也有提供一個舉辦「活動」的功能。雖然這個功能有一個調查出席與否的按鈕，但是這個「活動」功能的主要用途，通常不是在調查出席人數，而是用於宣傳。

組織者可以透過活動內容的設計讓參加者來留言，參加者一旦在活動留言，就算他的朋友沒有參加，甚至沒有被邀請，也會在他們的動態消息上看到參加者在活動留言的動態，藉此達到宣傳效果。例如可以請活動參加者留言連署，或是上傳聲援照片。

而參加者一旦按下「參加」活動，活動主辦者只要在活動頁面留言，都會傳送通知給參加者，因此也是一個可以用來發布訊息的工具。

II 行動中的即時轉播

假如有能夠行動上網的手機、平板或筆電，在抗爭行動發生時，就可以建立一個簡單的宣傳組，透過粉絲專頁的照片和貼文，隨時更新現場的情況。³²

32 如果是很可能會被暴力鎮壓、驅離的行動，也可考慮進行即時直播 SNG。教學：<http://goo.gl/YhbWao>，由於畫面解析度不好和頻寬限制，建議準備簡單腳架，錄影中盡量不要移動和晃動鏡頭。

之所以要建立宣傳組，是因為許多引發大眾關注的事件，都是由抗爭行動發展而成。即時轉播是相當容易獲得廣泛轉錄的貼文類型，有很好的宣傳效果。如果其他媒體對於行動有扭曲的報導，也可以透過網路，讓民眾迅速獲得第一手正確訊息。

實況轉播不一定要使用專業的攝影器材來拍照。智慧型手機的攝影功能就已經相當足夠。唯一的缺點大概是手機的鏡頭不夠長，拍人物特寫時需要站得很近。

畫面要如何表達，才能捕捉到適合社會運動的意象，可以參考社會運動理論家堤利的 WUNC 原則：由理想性和純潔性產生的敬重感（worthiness）、由一致性帶出的團結感（unity）、龐大的群眾人數（number），或是會產生悲壯感的犧牲奉獻（commitment）。³³

除了人數以外的三個特質，都需要「有故事性的畫面」，而與此相關最重要的拍攝技巧就是捕捉人物特寫。拍攝社運現場經常會為了想要呈現脈絡，或只是貪心，想盡可能把更多東西塞進一張畫面，但這樣反而會失去故事的焦點。背景模糊的淺景深照片之所以讓人覺得「有味道」，就是因為把畫面聚焦在特定的人事物上面。³⁴

33 可參考頁 55 註 7。

34 如何拍攝抗爭畫面，可參考公視 PNN 的「P 卡秋」（picture）專欄（<http://goo.gl/r1Rpqk>），以及苦勞網的 Flickr 相本（<http://goo.gl/mzk1Fg>）。

這邊附的兩則貼文是華隆工會阻擋廠方拆卸設備時的現場情況。畫面沒有太特別的構圖或後製，只是維持聚焦於主題人物的原則，再搭配文字敘事，就足以引發觀者的共感與義憤。



華隆工會罷工
2012年8月25日

今天參加罷工門的「巨龍車架拆卸活動」，讓許多工人分心罷工，安插設備的義務，之後在廠房門口口號聲震天，大家齊聲高喊「巨龍車架拆卸活動」，雖然只有少數人參加，但大家齊聲高喊，讓廠方工人們感到驚訝和不安。大家齊聲高喊「巨龍車架拆卸活動」，雖然只有少數人參加，但大家齊聲高喊，讓廠方工人們感到驚訝和不安。大家齊聲高喊「巨龍車架拆卸活動」，雖然只有少數人參加，但大家齊聲高喊，讓廠方工人們感到驚訝和不安。

只有兩個人敢於去示威，他們被保安拿槍嚇唬了，但大家還是繼續示威。大家齊聲高喊「巨龍車架拆卸活動」，雖然只有少數人參加，但大家齊聲高喊，讓廠方工人們感到驚訝和不安。大家齊聲高喊「巨龍車架拆卸活動」，雖然只有少數人參加，但大家齊聲高喊，讓廠方工人們感到驚訝和不安。

所以罷工了，我們再聚了
今天罷工九十天，我們一定要更加團結

● 華隆工會 ● 華隆工會 ● 華隆工會

讚 0 分享 0 轉發 0

● 華隆工會 ● 華隆工會 ● 華隆工會

華隆工會在罷工!
社群 · 13,373 個讚 · 2012年8月25日 ·

動動時報

[華隆罷工第82天]

發生在華隆現場的這個畫面，令人不禁想起天安門的經典照片。這是昨天下午，副議長陳明朝突擊，駛入階台一百噸的大吊車強拆設備，同時將路封死，另闢新路，以便避人耳目運走設備。

女工陳月媽衝上前去，隻身阻擋卡車。

陳月媽說，她已經工作二十幾年，單親撫養兩個小孩。已經做到全身心臟病、高血壓，原本打算再幹幾年就要退休。她的女兒正要升高三，兒子才小五。她說：「我的兒子告訴我，媽媽，你要小心，我已經沒有爸爸了，不可以再沒有媽媽。但我還是得擋，因為這是我們最後的棺材本。」



讚 · 分享 · 1,346 · 56 · 1,800

過去在即時轉播的訊息裡面，很少看到會附上懶人包或行動聲明稿的連結。如果情境合適，其實也可以在轉播訊息裡面附上這些資訊，抓住擴大議題宣傳範圍的機會。

心法： 社運網宣的經驗眉角

在主流媒體被大型財團把持的情況下，社會運動經常會把網路視為自己唯一的傳播管道，但是過度將注意力投注在網路上，有淪落為鍵盤社運的危險。以下是幾個社運網路宣傳要注意的觀念。

網路只是輔助

臺灣的上網人口雖然非常多，潛在閱聽者超過一千五百萬，但是由於網路上的資訊量太過龐大，每個人上網接觸到的資訊相當不同，因此，只把訊息丟到網路上，並不一定會有很多人關注。要在網路上營造出一定的聲勢，也需要相當多的努力。

除此之外，網路上的聲勢和集結到的資源，唯有轉化成對掌權者的具體壓力，才有可能達到運動的目標。對政府單位和官員而言，網路上的公共討論根本不重要，根據一項網路輿情監測程式研究計畫對教育部官員的訪談，決策官員相對來說會比較在意平面媒體和大型倡議團體的意見，若有注意到網路上的訊息，則以網路名人的意見或點閱率高的文章為主。³⁵

35 行政院研究發展考核委員會電子治理研究中心（2011），〈網路輿論意向分析機制之建構與實證研究〉，臺北：行政院研究發展考核委員會。

相對來說，必須經營形象、面對消費者的企業，對網路上的意見就較為敏感，也更害怕這些意見延燒到主流媒體。味丹公司在二〇〇八年時，曾提案在南投埔里增設占地五千平方公尺的瓶裝水工廠。這個計畫將與在地農民爭奪用地，因此引發爭議。二〇一二年，南投縣政府舉辦了一場協調會，會中官員堅決主張支持設廠。此事經網路獨立新聞媒體《上下游》披露，東森集團旗下網路新聞媒體《ETtoday》記者隔天跟進報導。再過一天，《上下游》發布的新聞點閱人次已近七萬，Facebook上的抗議活動籌劃已有數百人參加之時，味丹公司宣布放棄增設廠房的計畫。³⁶

作為宣傳者或社運推動者，一定會在意網路上有多少讚、有沒有被人酸，但是這些都不是宣傳工作要考慮的主要事項。真正要放在心上的，是思考掌握權力的對手到底在意什麼，怎麼樣施加壓力來改變他們的既有決策。

除了關注人數外，具體該注意的事情，還包括這些宣傳是否提高抗爭行動的強度或規模、是否導入所需的人力和資源？能不能引起主流媒體的興趣，來幫忙推波助瀾？或者是否有助於招募工作夥伴，以作好籌備，等待時機？

這裡要說的，並不是網路上關注的人數不重要，而是必須站在整體戰略的高度，以造成什麼樣的政治影響為標準，來評估宣傳的效果。不然的話，我們也可以看到，許多募集到數千甚至數萬人的「純」網路連署，在網路上看起來好像很成功，但事實上對推進運動、達成目標並沒有任何實質幫助。

36 當然，有更多案例是企業根本不怕規模不大的運動，例如可搜尋「高科技冷血青年」的抗爭。擁有大量資源的企業也逐漸發展出應對社會運動抗爭的策略，見《有毒污泥愛你好：揭開黑心公關的祕密檔案》（2011，紅桌文化）。

大眾常常狀況外

一旦從事社會運動，或是關心社會運動議題久了，組織者和參與者經常會忘記，社會上的大多數人，對社運議題幾乎沒有任何的了解。

負責經營網路宣傳的工作人員，很容易只忙於更新活動情況的訊息。的確，更新活動訊息對凝聚和動員既有支持者相當重要，但同時也要記得，宣傳工作包括不斷擴大支持群眾。

尤其是以 Facebook 作為主要傳播管道時，宣傳是沿著人際關係之網而散播的，因此發布訊息時要設想，這個訊息有很大機會被原先對這個議題一無所知的人看到。

當進行抗爭行動，或者因為其他事件讓議題有機會登上主流媒體時，更是大眾主動檢索資訊的高峰期。如果有預先做好準備，就可以把握這個時機，透過這些事件來影響更多人。

這也就是為什麼對網路宣傳來說，很重要的是架好網站、準備好資料和懶人包，並且想好八十個字以內，能夠引人注意的簡介，這份簡介只要稍稍改換形式，在任何宣傳時機都可以派上用場。

網宣不打烊

「網路宣傳是二十四小時不打烊的公關窗口」這個特性，是優點也是缺點。網路可以幫助我們把各種資料隨時提供給想要看的人，只要整理好懶人包、Q&A等議題資料，妥善地在網站上呈現，就可以隨時提供給有疑問的人使用。

但於此同時，這也代表反對者隨時可以上門挑戰。

如前所述，社會中大多數的人是對議題沒有任何認識的人。如果他到網站上看到的是「一堆未獲回答的質疑或反對意見，除了會有「現在這到底是怎樣」的印象外，也很難有進一步關心的動力。換言之，這會流失掉一些可能的支持者。

於是，在建構官方網站時就要思考，網路宣傳的平臺，是否同時也要扮演「溝通平臺」的角色。由於網路上可以作為討論平臺的地方太多了，社運官方網站事實上並不需要設置公開的留言和討論區，只要設置組織的官方信箱，確保有對外聯絡管道即可，如此一來也可以免去設置專職管理人員隨時維護版面的需求。

但 Facebook 專頁的設計以互動為基礎，沒有辦法關閉留言，是不是就要有人隨時看貼文留言管理呢？

其實並不需要。Facebook 雖然有設計給觀眾留言的空間，但其大小比例和位置的安

排，明確地將留言者的發言從屬於管理員的發言。³⁷而使用者只會在動態消息看到單篇貼文，以及舊貼文會快速被洗掉這些設計，都有效地降低留言被使用者看到的機會，這或許和 Facebook 粉絲專頁主要是提供給商業公司作行銷使用有關。

雖然各種 Facebook 的行銷教學經常強調管理員和粉絲的互動，但除非是個人風格很強的粉絲專頁（如明星、個人創作者的專頁），較有機會營造出人與人互動的感覺，大部分以組織和議題為主體的專頁，其實專注在貼文和粉絲的互動即可，不必花費太多心力管理底下留言。

不能只靠 Facebook

Facebook 粉絲專頁對宣傳來說其實是相當好用的工具，有以下幾個優點：

- 1 開設頁面和更新資料相當容易，簡單的發文、貼照片等功能，即使是電腦白痴也能快速上手。

- 2 過去 Facebook 的貼文、網誌內容很難在搜尋引擎中檢索到，對搜尋引擎來說是網路世界的一塊暗黑大陸。但現在粉絲專頁的貼文或活動，已經很容易出現在搜尋引擎的搜尋結果中，出現的順位甚至還都相當前面。

³⁷ Facebook 目前的一個設計是，如果有開啟粉絲專頁管理員可以回覆特定留言的功能，一旦用粉絲專頁的名義回覆特定留言，那這則被回覆的留言就會被推到最上面優先顯示。

3 使用者群體廣大，二〇一三年臺灣 Facebook 用戶數量已突破一千三百萬。

4 Facebook 會自動配合讀者螢幕的大小調整適合的排版，不需要研究互動式的網站排版設計，就能讓讀者透過手機、電腦和平板看到很好的畫面。

不過如前所述，Facebook 相較於一般網站也有一些缺陷。因此最好的網路宣傳布局，是用 Facebook 搭配另外一個官方網站。

Facebook 的優勢是即時性和社群曝光，適合作為訊息更新的其中一個平臺，可以較密集地發布零散的資訊。

網站的優點則是自訂性高，適合整理和陳列各種資訊。因此一方面可以作為資料庫，提供資料給政策研究者、記者或想要協助的支持者使用。另一方面，網站不像 Facebook 舊的訊息會被洗掉，因此也適合作為組織的「窗口」，可以精心安排版面，將最重要的訊息呈現在最顯眼的地方給訪客看。

讓觀眾成為戰友

網路宣傳的其中一個特色，是接收訊息的觀眾，也可以快速轉變成另外一個對外傳遞訊息的媒介。社會運動的組織者擁有議題的第一手資訊，並且掌握各種行動流程；而

支持者擁有各式各樣的技能和工具，可以協助宣傳並推動行動。社運組織的官方網站不一定要作為論辯的平臺，但是絕對要擔負起宣傳和行動的「資源彙集平臺」的角色。

這個「資源匯集平臺」彈藥庫要怎樣快速武裝潛在支持者，讓他們一秒上手成為鍵盤戰線的一員？一些具體的建議整理於下表：

目標	項目
<p>讓網友能瞭解事態發展，並且協助回應反對者的質疑</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 八十個字以內，可以引起興趣的簡介 ◆ 快速了解事情重點的懶人包 ◆ 回答可能質疑的 Q&A ◆ 可以公開的議題相關資料（如研究報告、建設規劃圖、公文等） ◆ 持續追蹤訊息的管道：粉絲專頁、電子報、網路連署
<p>擴大議題和行動的宣傳範圍</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 可以自行下載印刷的傳單、摺頁、貼紙等文宣品的檔案 ◆ 部落格貼紙、社群網站顯示圖片、大頭貼 ◆ 串聯宣傳品的擺放店家募集 ◆ 各種活動和行動的日程表 ◆ 友站、類似議題的相互連結

招募人力和
各種資源

- ◆ 義賣
- ◆ 物資或經費招募管道
- ◆ 志工、訪調、培訓活動招募

沒人理怎麼辦？

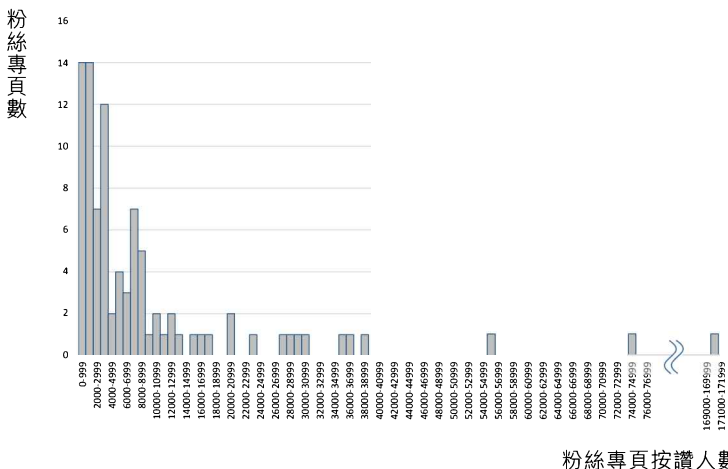
以 Facebook 的經營為例，在專頁創立之初，基本上是透過社運組織者原先的人際網絡和動員網絡邀請，例如各種校園異議性社團，或是積極關心公共議題的網路名人。這樣的初期散布，可以讓訊息先有基本的傳播管道。以目前 Facebook 的普遍使用情況，就算是大學社團的議題專頁也很容易超過五百人訂閱，大多數有用心經營網路宣傳的議題，都很容易達到數千的訂閱人數。

然而單靠網路宣傳和人際網絡動員，要突破萬人關注的大關相當困難。大多數公共議題的粉絲專頁，尤其是複雜的政策問題，都是相對冷門的專頁，和動輒數萬人甚至超過十萬人關注的娛樂性質或偶像崇拜的專頁，完全是不同量級。

粉絲專頁名稱	按讚數	創立日期
公民 1985 行動聯盟	170679	2013/7/14
[我是學生,我反旺中] 反媒體巨獸青年聯盟	74074	2012/7/30
醫勞盟	55475	2012/3/26
臺灣農村陣線	38130	2011/3/30
社團法人臺灣伴侶權益推動聯盟	36507	2010/3/10
綠色公民行動聯盟 Green Citizens' Action Alliance	35021	2010/11/3
全國廢核行動平臺	30795	2013/1/31

少數關注人數超過 3 萬人的
公共議題粉絲專頁。

92 個社會運動 Facebook 粉絲專頁的
粉絲數分布。



資料來源：筆者整理（粉絲數為 2013 年 12 月擷取值）。

從歷史經驗來看，社運粉絲專頁人數，很少是由網路專頁創造出議題熱度，而是透過各種離線的行動，在主流媒體上把議題炒熱了，粉絲專頁人數才暴漲。

就此現實而言，社運網路宣傳首先要有的基本觀念是，很難只透過網路操作就有爆炸性的支持者成長，該做的是打好基本功。當主流輿論對這個議題有反應的時候，大家上網查到的和不斷轉錄的，會是我們發布的圖片或訊息；³⁸新聞報導的資料來源，會有我們的澄清和整理；看到新聞上網搜尋相關訊息的民眾，找到的是我們的專頁。

事件引爆的 網路曝光

全國關廠工人連線二〇一三年二月五日晚上在臺北火車站臥軌抗爭，各電視新聞臺隨即連線報導，並在隔天登上各大報頭版。二月六日早上，一個叫作 RPG 的樂團在他們數千人訂閱的粉絲專頁上，貼了自己製作的懶人包，³⁹十小時內轉錄次數超過九千。當時全國關廠工人連線的 Facebook 粉絲專頁僅有五千多人按讚。（計至二〇一四年二月，這個懶人包已有二·八萬人轉錄，一·五萬人按讚）

那要怎麼讓主流輿論注意這個議題？遺憾的是，不像商業領域的行銷部門，可以透過行銷公關活動買報導。單靠社運的資源，通常沒辦法光憑網路宣傳在社會上炒熱議題，讓原本不在意的閱聽人關注。

38 名人的威力相當驚人，例如身兼公共電視董事的流行樂團主唱阿信，他的粉絲專頁有 261 萬人訂閱，2014 年 2 月他在專頁上推薦 PNN 公視新聞議題中心，PNN 的粉絲專頁人數就一夜成長一萬多人。見 NPOst 報導：<http://npost.tw/?p=3854>。

39 懶人包連結：<http://on.fb.me/1c9iyEV>。

當然，如果一個社會運動的粉絲專頁一天暴增數萬名粉絲，一定是很大的新聞爆點。但是會發生這樣的現象，是因為社會上已經有超過這個數量的高漲「民氣」，只是媒體尚未反應過來。在這種情況下，組織者恐怕已經不用太在意宣傳，該注意的反而是怎麼在情勢超越規劃的當下，迅速統整意見，組織支持者進行下一步行動。

情勢 超越規劃

二〇一二年的反媒體壟斷抗爭，原先僅是二、三位學生透過 Facebook 的「活動」功能發起的網路連署抗議行動：<http://on.fb.me/NBVUuk>。

二〇一二年七月下旬，反對旺中併購案的學者黃國昌等人，遭到作為併購案當事人的旺中媒體集團炒作負面新聞，此事也成了這場抗議的主要導火線。由於整起事件直接在主流媒體上發生，引起大量民眾的負面觀感，參加連署抗議的人數在活動發起幾個小時內就快速成長，於是發起人串聯更多同學，進一步組織起來籌劃離線的抗爭行動。七月三十一日早上前往中天電視臺抗議後，下午才成立反媒體巨獸青年聯盟的 Facebook 粉絲專頁。

要在原本對議題毫無認識的社會中推廣一個社運議題，在主流媒體通路掌握在他人手上的情況下，「打破冷漠」是整個社會運動的戰略問題。一方面要積極向親近的議題組織發展合作或相互關注的關係，增加人手和宣傳管道，另一方面也要籌劃抗議行動來引起社會關注。這在前面的組織篇和行動篇皆已論及。

網路宣傳看起來好像很簡單，只要抓準時機，等待事件發生再宣傳就好。這樣的說法，其實太小看所謂「準備」所要下的功夫。

最基本的，當然是要對議題有「不會被問倒」的瞭解程度，這在很多時候意味著要熟悉數十項相關的法條、國內外的研究報告、案例報導，以及對受害者或當事人已經相互了解且有合作關係。

以紹興社區的案例來看，學生要協助遭到學校提告和驅趕的貧困社區，具體工作包括要瞭解學校的行政程序、行政人員和相關教授的立場、臺灣處理違章建築的各種法規和案例、學術界對於居住權利的論述，還要瞭解社區五百多位住戶和自救會組織的情況，並且和他們建立信任和合作的關係。

社運議題的宣傳工作團隊，不只要掌握這些相關資料，還要將這些資料進一步消化，轉化成一般人可以快速看懂的語言。要想好梗來包裝這些訊息，要花時間做圖排版，甚至要預先把這些資訊放到網路上，讓事件發生的時候大家可以搜尋得到。

社運組織者無法事先料到哪次行動會引發主流輿論關注，哪次不會，更不可能預知非計畫性的事件是不是會突然引起討論（例如核災、法院判決、官員失言等）。而在事件引發關注時，也往往是串聯與聯絡等庶務工作最多的時候，絕對沒有時間從頭開始整理宣傳要用的資料。所以，事件發生前絕對不是工作的空窗期，要把所有的彈藥預先準備好，時機到了才可能掌握機會，爭取到更多大眾的支持。

附錄

中央社 受理採訪通知

歡迎各界免費投遞採訪通知邀請媒體到新聞現場採訪，本社收件後將供各媒體參閱作為採訪行程參考。

請進入以下網頁輸入帳號 `invite`、密碼 `media` 後即可鍵入採訪通知，除時間、地點、事由與簡述活動外，更歡迎鍵入補充文件之附檔以使資料更完整充實生動，爭取媒體到場採訪，凡視窗作業系統相容之檔案皆可，如媒體邀請函原稿、地圖位置圖、報名表、海報、投影片或影音視訊等：格式限 `jpg`、`doc`、`txt`、`ppt`、`pdf`、`wmv`、`asx`、`asf` 等格式（若是 `jpg` 圖檔，像素 400*300 以下）。

投遞網址：<http://service.cnanews.gov.tw/annnews/post>
帳號：`invite` / 密碼：`media`

採通範例
兩則

(一) 四二三華光社區「金華街的最後一夜」晚會 (2013/04/22)

華光社區於明天 (4/23) 舉辦惜別晚會「金華街的最後一夜」，回應金華街上一整排店家與住戶即將面臨的強制拆除威脅。

爭議已久的華光社區繼上個月底兩戶民宅的強制拆除之後，法院已發出通知將於 4/24 (二) 清晨執行另一波強拆作業，這次的受害者是社區的門面金華街上二十餘戶的店面和民宅。在強拆前一晚，也就是 4/23 禮拜一晚上七點，華光社區舉辦了一場晚會，送金華街走完熱鬧的一夜、紀念金華街上的庶民經濟，並給居民一些溫暖支持，面對明日

的強拆與之後的抗爭之路。

我們邀請了學者、作家、公民團體以及樂團來社區，發表對議題的看法及演出。居民也會利用這一晚，向大家介紹自己的手藝、店面與生活記憶。希望能藉由晚會活動帶大家重新認識社區、介紹議題、說明訴求，並為隔日強拆與往後抗爭帶入更多人氣，給予居民更大的支持。

晚會時間：4/23 禮拜一晚上七點

地點：華光社區小林電機原址 (金華街與愛國東路 170 巷交叉口)

新聞聯絡人：AAA (XXXX-XXX-XXX)

(二) 「臺大，請你聽我說！」 (2011/11/14)
抗議臺大校方迫遷紹興南街社區記者會

臺大罔顧居住人權，一意孤行，強迫紹興南街居民搬遷，有違「敦品勵學，愛國愛人」校訓，紹興社區與臺大學生聯盟表達最沈痛譴責！

紹興社區位於紹興南街、信義路交叉口，共有一百三十六戶。二〇一〇年夏天，住戶收到臺大寄來的律師函：要求居民於六十日內拆除或騰空房屋，歸還占用校地，否則將向法院訴請返回與請求侵占行為、不當得利的損害金及延遲利息。今年五月中起，居民陸續收到民事法庭的通知公文，臺大要求違建戶「拆屋還地，賠償損害」。

事情的壓力來源與財政部「強化國有財產管理及運用效益方案」脫不了關係。但更令人不能忍受的是臺大處理這件事情的傲慢和對歷史的無視。從民國四十年（一九五一）到現在，臺大未曾告知居民他們管有土地，實際上是不聞不問，而且這一年多來，臺大也拒絕和居民協調、討論安置的可能，堅持要求居民「拆屋、還地、賠款」，無視於法律對於興建於民國五十四年以前「舊違建」的承認。

十一月十五日是臺大八十三週年校慶。當我們緬懷「敦品勵學，愛國愛人」校訓的同時，卻要縱容校方對弱勢群眾強施打壓，這對廣大臺大學生而言，情何以堪？因此，我們將藉這個機會，向臺大校方，以及提告人李嗣涔校長，表達我們的憤怒與最沈痛的譴責。希望臺大校方

1 立刻撤銷對紹興社區的告訴，並承諾未來不再對居民提告。

2 立即與社區居民對等協商，共同規劃雙贏的安置與運用方案。

時間：11/15 (11) 9:00am

地點：臺大新體育館 校慶慶祝大會會場 (三樓主球場) 外

新聞聯絡人：A 同學 XXXX-XXXXXX、B 同學 XXXX-XXXXXX

新聞稿範例

學術黑手工，團結自己來！（2012/05/31）
臺灣大學工會抗議勞工局打壓否准學生勞工組織工會

今（31）日上午十點，臺灣大學工會在勞委會前遞交訴願書，抗議臺北市勞工局於五月十六日對臺大工會做出的否准處分，並提出「准許臺大工會成立登記」，及「承認兼任助理、研究計畫臨時工、教學助理的勞工身分」等兩點訴求。

臺大工會於今年一月七日成立，是臺灣第一個由研究生組成的大學工會。在一月二十日向臺北市勞工局申請成立登記後，遭到勞工局百般拖延及刁難，最後以「尚難認定」兼任助理、研究計畫臨時工、教學助理與校方的僱傭關係為由，在五月十六日做成否准處分。

臺大工會理事長黃守達認為，勞工局忽略了研究生支撐起所有學術界的基礎工作，卻無法獲得應有保障的事實。因此臺大工會提出以下兩點訴求：一、准許臺大工會成立登記；二、承認兼任助理、研究計畫臨時工、教學助理的勞工身分。

針對日前中央研究院、臺灣大學、清華大學院校長發表的聯合聲明，將研究經費不實報銷的部分責任推給研究助理；以及教育部明白表示不

認為研究助理是工作，臺大工會秘書長林凱衡指出，這些都代表研究生的權益正遭受嚴重威脅。

臺大工會強調，研究生是學術界的底層黑手，勞委會必須正視並承認勞動權益，同時呼籲全臺灣所有的研究生，一起站出來，讓官方及校方看到勞工的尊嚴。

新聞聯絡人：A同學XXXXXXXXXXXX、B同學XXXXXXXXXXXX

會後

新聞稿範例

樂生江宜樺官邸行動會後新聞稿（2013/03/11）

今天樂生保留自救會與青年樂生聯盟來到行政院長江宜樺的官邸前靜坐抗議，要求立即停止新莊機廠工程，並協調遷廠事宜。然而，現場並未獲得任何回應，大多數前來聲援的學生遭警察以三人拖一人的方式強制帶離現場，樂生保留自救會的院民也在推擠過程中，受到輕傷。未遭驅離的學生留守現場，等候江院長出面回應，然而早上八點鐘，江宜樺在嚴密警力護送之下，離開官邸，對老邁院民和陳情學生「江院長救救樂生」、「土方回填，遷移機廠」的訴求，置若罔聞。

行政院對早上的行動表示：「不應直接到院長官邸前陳情」。然而樂生保留自救會早於二月二十七日至行政院前陳情，多次陳情卻未獲任何回應，才會選擇來到官邸，希望向江院長當面表達訴求。

江宜樺應立即遷移機廠，否則樂生走山將危及十萬人

新莊機廠及樂生療養院因選址不當引發嚴重走山問題，監察院已於去年八月針對新莊機廠選址錯誤提出糾正，然而捷運局卻於近期趕工下挖，完全不顧樂生院民及新莊居民的安全。樂生保留自救會榮譽會長李添培表示：「我們希望江宜樺院長能為樂生主持公道，還給樂生院民一

個平安的家園。樂生若走山，也將危及署立迴龍醫院、樂生周邊鄰里與樂生院民等十萬人，後果不堪設想。」

錯誤工程持續下挖，江宜樺莫忘當年承諾

去年三月，樂生保留自救會曾與江院長面會，江院長也親口承諾，除非確保安全無虞，否則絕不開工下挖。然而現在新莊機廠大規模向下開挖，走山加劇，江院長未能解決問題，今天卻又避不見面，反而強制驅離學生，樂生保留自救會會長張雲明表示：「學生與院民今日以靜坐方式，溫和表達訴求，卻遭警察像抓豬抓狗般地強行架離，實在令我非常痛心，希望院長可以多聽聽弱勢人民的聲音、解決樂生走山問題。」

樂生保留自救會與青年樂生聯盟認為，江宜樺院長作為中華民國最高行政機關首長，應負起協調各部會，監督捷運局之責任，立即啟動新莊機廠遷移計畫，保障新莊地區生命財產安全，也守護臺灣世界遺產潛力點樂生療養院。三月十六日，樂生將重返凱道，屆時若江院長仍未給任何正面回應，青年樂生聯盟與樂生保留自救會將以更激烈的手段表達立即停工、遷移機廠的訴求。

新聞聯絡人：A同學XXXXXXXXXXXX、B同學XXXXXXXXXXXX

法律風險
評估表

現場中		進入前		行動者狀態	說明
丟鞋	推擠衝突	口角衝突	被命令解散	集會遊行申請	路權申請
行動者如果是朝官員扔擲鞋子，除了可能被控傷害罪、侮辱罪、侮辱公務員罪以外，還有可能被控違反《社會秩序維護法》。	發生在警方與行動者各自組成人牆互相推擠的情形。通常警方會配置方盾，一面用盾牌向前推，一面用手撥開行動者攔阻的肢體。此際警方偶爾會偷打偷踹行動者，行動者一旦反擊，又沒有配合蒐證，就很可能被控妨害公務罪甚至傷害罪。	警方偶爾會用言語挑釁行動者，很容易爆發口角衝突，此際行動者很可能被控侮辱公務員罪。	發生在集會遊行未經許可的情形。命令解散而不解散，除了驅離之外，集會遊行的負責人還有可能被控違反《集會遊行法》。即使行動者未達三人，仍然可能被控違反《社會秩序維護法》。	如果未經警方許可，警方便會命令解散，依慣例警方會舉牌三次，並依情況強制驅離。會被驅離，可能是因為地點（禁制區或交通要道），也可能是因為時間（跨夜）。	發生在集會遊行會使用到道路的情形，有申請路權，警方就會協助維持交通秩序。但要注意的是，警方有可能拒絕申請，有可能要求更動集遊路線位置，更有可能擺爛放任交通停擺。

現場中

被查證身分	被擡離現場	砸雞蛋與水球	阻擋施工
<p>當行動者被孤立時，警方很有可能上前查證身分。留資料，可能會成為偵查或起訴的對象；不留資料，可能會被警方帶往警局；留假資料，則可能被控使公務員登載不實罪。所以行動者應避免孤立，孤立時可大聲呼叫吸引群眾注意。如果警方執意查證身分，務必要求警方說明法律依據；⁵ 如果合理，則當場查證，避免前往警局。如果被強行帶往警局，務必要求不得超過三小時，要求通知親友或律師；⁶ 並警告其涉嫌觸犯剝奪他人行動自由罪。⁷ 如果警方逾越查證範圍，例如要求說明動機、要求供述事實等，可以拒絕配合，避免假查證真逮捕訊問。</p>	<p>發生在行動者聚眾靜坐的情形。被擡也是有技術的，⁴ 受過訓練的行動者，不僅可以降低警方的效率，還可以保護自己的身體。但要注意的，行動者在靜坐時卸下的背包物品是否有人保管？行動者被擡離後是否有人善後？</p>	<p>行動者如果是朝政府機關扔擲雞蛋，可能被控侮辱公署罪或毀損罪；如果建築是古蹟，還有可能被控違反《文化資產保護法》。行動者在扔擲過程造成員警受傷，則可能被控傷害罪，甚至被控侮辱罪或侮辱公務員罪。³</p>	<p>發生在阻擋企業實施工程或政府強制執行的情形。行動者如果採取靜坐、平躺、把自己網綁於房屋或設施等手段，來阻擋工程機具行進，面對企業有可能被控強制罪，面對政府有可能被控妨害公務罪。行動者如果採取破壞機具的手段，還可能被控毀損罪。</p>

離
開
後

製作筆錄	留置警局	警備車中	被逮捕
<p>行動者可以要求與律師先行溝通後再接受警詢，¹² 接受警詢時務必確保有全程錄音，沒有錄音可拒絕回答；¹³ 律師來到之前都盡量不要說話、不要做筆錄、也不要簽名。¹⁴ 筆錄製作完成後，務必要逐字確認合乎本意後，再簽名。理論上不簽名也沒關係。如果警方沒有要移送檢察官訊問，行動者就可以要求立即離開。</p>	<p>可能發生在查證身分或遭逮捕的情境下。應先確認目前的身分是「證人」、「嫌疑犯」還是「被告」。如果是證人可以不配合警方；如果是嫌疑犯或被告，務必要求告知罪名、要求選任辯護人（律師），律師到場前拒絕回答任何問題。此外，還可以主張以下權利：拒絕夜間詢問、逮捕拘留時間不得超過二十四小時、要求警方以書面告知本人與親友逮捕拘留禁的原因。</p>	<p>為了徹底解散集會遊行，靜坐的行動者被擡離後，往往會被架上警備車，送到遠處卸下，俗稱「丟包」。丟包並沒有法律根據，行動者務必盡力爭取立即釋放，並警告其涉嫌觸犯剝奪他人行動自由罪。在警備車中，最好不要回答警方的任何詢問。</p>	<p>行動者被逮捕時，如果對方是便衣警察，除非他主動出示證件證明身分，否則不必配合。⁸ 務必要求警方告知罪名，⁹ 並且盡力爭取立即釋放，¹⁰ 爭取失敗後則要求依法「解送檢察官」或「聲請法官提審」。¹¹ 要注意的是，檢察官和法官固然較警察知法守法，卻未必對行動者有利，解送和提審都是下下之策。</p>

收到通知書 或傳票

無論證人或被告，都有可能收到檢察官的傳票以及警方的通知書，要求行動者到場說明。到這個地步，就是法律論述的競逐，應該與律師以及組織者討論進退取捨，千萬不要自作主張。

1 關於法律風險評估表之製作，作者從臺灣大學法律學研究所碩士生柯萱如處得到不少寶貴的建議，在此特別誌謝。當然，文責由作者自負。

2 吳東牧，〈丟鞋犯了誰？律師挑戰社維法八五條第一款違憲〉，*公視新聞議題中心*，2015年1月14日。

3 《刑法》第三〇九條第一項：「公然侮辱人者，處拘役或三百元以下罰金。」第一四〇條第一項：「於公務員依法執行職務時，當場侮辱，或對於其依法執行之職務公然侮辱者，處六月以下有期徒刑、拘役或一百元以下罰金。」

4 李俊達，〈拆掉政府之前先拆掉身上的秩序〉，《破報》，2013年8月20日。

5 《警察職權行使法》第六條第一項：「警察於公共場所或合法進入之場所，得對下列各款之人查證其身分：一、合理懷疑其有犯罪之嫌疑或有犯罪之虞者。二、有事實足認其對已發生之犯罪或即將發生之犯罪知情者。三、有事實足認為防止其本人或他人生命、身體之具體危害，有查證其身分之必要者。四、滯留於有事實足認為陰謀、預備、著手實施重大犯罪或有人犯藏匿之處所者。五、滯留於應有停（居）留許可之處所，而無停（居）留許可者。六、行經指定公共場所、路段及管制站者。」

6 《警察職權行使法》第七條第一項：「警察依前條規定，為查證人民身分，得採取下列之必要措施：一、攔停人、車、船及其他交通工具。二、詢問姓名、出生年月日、出生地、國籍、住所及身分證統一編號等。三、令出示身分證明文件。四、若有明顯事實足認其有攜帶足以自殺、自傷或傷害他人生命或身體之物者，得檢查其身體及所攜帶之物。」同條第二項：「依前項第二款、第三款之方法顯然無法查證身分時，警察得將該人民帶往勤務處所查證；帶往時非遇抗拒不得使用強制力，且其時間自攔停起，不得逾三小時，並應即向該管警察勤務指揮中心報告及通知其指定之親友或律師。」

- 7 《刑法》第三〇二條第一項：「私行拘禁或以其他非法方法，剝奪人之行動自由者，處五年以下有期徒刑、拘役或三百元以下罰金。」
- 8 《警察職權行使法》第四條：「警察行使職權時，應著制服或出示證件表明身分，並應告知事由。警察未依前項規定行使職權者，人民得拒絕之。」
- 9 《刑事訴訟法》第九五條第一項：「訊問被告應先告知下列事項：一、犯罪嫌疑及所犯所有罪名。罪名經告知後，認為應變更者，應再告知。二、得保持緘默，無須違背自己之意思而為陳述。三、得選任辯護人。如為低收入戶、中低收入戶、原住民或其他依法令得請求法律扶助者，得請求之。四、得請求調查有利之證據。」
- 10 在這裡，就需要足夠堅實的法律論述。舉例來說，如果罪名是違反《集會遊行法》第二九條：「集會、遊行經該管主管機關命令解散而不解散，仍繼續舉行經制止而不遵從，首謀者處二年以下有期徒刑或拘役。」則可以主張《公民與政治權利國際公約》與《憲法》皆保障集會遊行之自由，而且該條僅處罰「首謀」。如果罪名是妨礙公務罪與強制罪，則可以主張這些罪名都是以「強暴脅迫」為要件，如果只是和平參與集會遊行，就不應該違法逮捕。
- 11 《刑事訴訟法》第九二條第二項前段：「司法警察官、司法警察逮捕或接受現行犯者，應即解送檢察官。」《提審法》第一項前段：「人民被法院以外之任何機關逮捕、拘禁時，其本人或他人得向逮捕、拘禁地之地方法院聲請提審。」解送檢察官，是讓檢察官訊問犯罪嫌疑人；聲請法官提審，則是讓法官審查逮捕拘禁的合法性。
- 12 《刑事訴訟法》第三四條第二項前段：「辯護人與偵查中受拘提或逮捕之被告或犯罪嫌疑人接見或互通書信，不得限制之。但接見時間不得逾一小時，且以一次為限。」
- 13 《刑事訴訟法》第一〇〇—一條第一項：「訊問被告，應全程連續錄音；必要時，並應全程連續錄影。但有急迫情況且經記明筆錄者，不在此限。」
- 14 《刑事訴訟法》第二四五條第二項前段：「被告或犯罪嫌疑人之辯護人，得於檢察官、檢察事務官、司法警察官或司法警察訊問該被告或犯罪嫌疑人時在場，並得陳述意見。」

決斷	發想	<input checked="" type="checkbox"/> 發生什麼問題？找誰來一起想辦法？可以做什麼？
	組織	<input type="checkbox"/> 我是誰？我想要達到什麼？我有沒有夥伴？ <input type="checkbox"/> 我們是誰？我們為何而戰？我們認為什麼是重要的？
	戰略	<input type="checkbox"/> 當前輿論焦點？ <input type="checkbox"/> 當前組織規劃？ <input type="checkbox"/> 運動目標與行動目標？ <input type="checkbox"/> 當前政經社情勢？ <input type="checkbox"/> 當前組織實力？ <input type="checkbox"/> 行動訴求？
	戰術	<input type="checkbox"/> 要不要採取行動？要採取什麼樣的行動？ <input type="checkbox"/> 抗爭強度要拉到多高？要選擇什麼抗爭劇碼？
	定案	<input type="checkbox"/> 大家真的有形成共識嗎？
籌備	戰區	<input type="checkbox"/> 需要劃分前線戰場、指揮中心與後勤基地嗎？
	形象	<input type="checkbox"/> 需要對媒體或公眾傳達出什麼樣的形象？
	分工	<input type="checkbox"/> 決策團隊（指揮中心）有哪些人？決策會如何產生？ <input type="checkbox"/> 大家真的有意識到自己的戰鬥位置嗎？
	風險	<input type="checkbox"/> 存在哪些政治或法律風險？有經過充分評估與說明嗎？ <input type="checkbox"/> 大家真的有意識到自己的風險嗎？
執行	保溫	<input type="checkbox"/> 參與者會持續留在抗爭現場嗎？ <input type="checkbox"/> 參與者留在抗爭現場會不會很無聊？
	秩序	<input type="checkbox"/> 幹部受過符合應行動需求的訓練嗎？ <input type="checkbox"/> 決策團隊（指揮中心）如何下達指示？ <input type="checkbox"/> 決策團隊（指揮中心）失靈或崩潰時該怎麼辦？
	收尾	<input type="checkbox"/> 如何確保行動說停就停？ <input type="checkbox"/> 如何確保參與者離開抗爭現場？
	貫徹	<input type="checkbox"/> 大家真的清楚這次的行動目標嗎？
善後	說服	<input type="checkbox"/> 有沒有人發表支持行動的言論？ <input type="checkbox"/> 有沒有人方法可以讓同情者表現對行動的支持？
	傳承	<input type="checkbox"/> 有沒有人記錄？ <input type="checkbox"/> 有沒有人方法讓行動者交流彼此的經驗？
	承擔	<input type="checkbox"/> 需要主動出面回應公眾嗎？ <input type="checkbox"/> 需要主動出面承擔政治或法律責任嗎？ <input type="checkbox"/> 大家真的願意面對共同責任嗎？
	洗滌	<input type="checkbox"/> 可能造成什麼運動傷害？ <input type="checkbox"/> 大家真的願意面對彼此的軟弱嗎？

跋

丢失

與遺忘

劉華真（臺灣大學社會學系副教授）

如果忘了鑰匙或掉了錢包，總讓人短期內生活不適和煩躁指數快速飆高；但找人開鎖並非難事，報失身分證和金融卡不過是打通電話而已。這種丢失與遺忘，像一隻半夜苦苦糾纏的蚊子，煩則煩已，一巴掌打死也就完事。

如果因為年紀漸長而遺失了某些身體技能，例如體操、橄欖球或極限運動，除了哀嘆 *sans teeth, sans eyes, sans taste, sans everything*，總可以去打太極拳、學游泳、練瑜珈、或在公園裡曬太陽兼胡亂拍打。有些丢失與遺忘，讓人看開與放下。

但有些丢失與遺忘，相當於大量殺死社會中健康的白血球，致使抵禦外來侵襲的能力大幅降低，也削弱整個共同體自我反省與組織反抗的活力。從一九九〇年中期起算，臺灣大約有十年的學運空白，正是因為先前校園內的組織傳統沒有被完整地流傳和承繼下來。

米蘭·昆德拉曾說，人與權力的鬥爭，正是記憶與遺忘的戰鬥。而這本學運手冊，是「八〇後、九〇初」的臺灣年輕人，以他們的組織和運動經驗，為反抗「丢失與遺忘」而留下的見證。

魯蛇之春：學運青年戰鬥手冊 / 墨者工作室作
—初版——臺北市：公共冊所，2014. 08

面：公分

ISBN 978-986-90904-0-7(平裝)

1. 社會運動 2. 學運

541.45

103014227

國家圖書館出版品
預行編目資料

魯蛇之春：
學運青年戰鬥手冊

著作權所有
翻印必究

運動現場
SCENES 01

作者 墨者工作室（張勝涵、黃守達、余崇任）

企劃主編 張勝涵

特約編輯 血汗青苗、修平半田

封面設計 蘇品銓

排版 張蘊方

印刷 松霖彩色印刷事業有限公司

初版一刷 二〇一四年八月

定價 三〇〇元

ISBN 978-986-90904-0-7

出版者 公共冊所（The Libratory）
所長 楊緬因
地址 106 臺北市大安區泰順街 24 號地下室
電話 (02) 3365-2328
臉書 <https://www.Facebook.com/libratory.books>
電郵 libratory.service@gmail.com

本書如有破損、缺頁或裝訂錯誤，請聯繫總經銷。

總經銷 前衛出版社 & 草根出版公司
地址 104 臺北市中山區農安街 153 號 4 樓之 3
電話 (02) 2586-5708
傳真 (02) 2586-3758

在社運現場時常看到這些學長學弟出沒著。對照自己，為了日常生活逐漸磨耗，原以為不會改變的事情正緩慢地改變著，便慶幸還有些人，提醒我——這世界還有些我們應該做的。歷史沒有倘若，但是未來有。倘若我們想要改變自己的未來，就從今天的行動開始。

／羅毓嘉（詩人）

這一本小書，回返人，回返有體溫的人，回返「公民不服從」的核心價值，閱讀時，使用時，請別忘記，這是一群運動青年，用他們的青春與身體，以具體的臺灣社會為書頁，通過實踐所寫成的。

／楊翠（東華大學華文文學系副教授）

讀《魯蛇之春》，我讀到的是意義的追尋。其寫作的底蘊，是行動者回應著痛苦對自己的索求，那是內心嚴厲的叩問：「我做這些，所為何來？」痛苦並不一定會把人打倒，找不到意義的痛苦才會令人失去氣魄。《魯蛇之春》不是選手抵達終點壓線的英姿，此其所以自稱魯蛇也；而是在每一個換氣的時刻，想辦法讓下一口氣接上來，於是再度沈潛，興風作浪。

／張娟芬（作家、社運工作者）

魯蛇世代的逆襲！——臺灣新世代學運青年投身救國的戰鬥手冊

社運不是只有上街頭！

要想投身運動，最重要就是組織起來；沒有夥伴，一個人什麼也做不到。人民的自我組織，才是抵抗暴政、捍衛民主的唯一方法。【組織篇】從社運組織經營的基本方法談起，分享作者累積多年的組織筆記。

上街不是只有喊口號！

面對傲慢的有權者，唯有行動才可能帶來改變。抗爭行動涉及整體情勢評估、抗爭劇碼的選擇、政治與法律風險承擔等問題。【行動篇】從行動的決斷、籌備、執行到善後四大層面，逐步說明一場抗爭如何發生。

網路宣傳技巧大公開！

沒有主流媒體或大筆資金就無法影響政治？【網路宣傳篇】說明理念富裕、資源困窘的社運組織要如何利用網路，從社群媒體反攻主流。

